

# トップダイアログ

## 原点は「善の巡環」 YKKの理念経営

**猿丸** 近年、企業経営において、パーパス経営が注目を集めるようになっていますが、YKKは創業者吉田忠雄の頃より「他人の利益を図らずして自らの繁栄はない」という企業精神「善の巡環」に基づく経営を行っています。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という考えです。この「善の巡環」は「壁に掛かっている額」の中の言葉ではなく、経営や事業活動において実践されていることが重要だと考えています。

**新井氏** 社外監査役になる時に「善の巡環」の話をお聞きして、素晴らしい考えだと思いました。私が出席させていただくさまざまな会議でも「善の巡環」という言葉が頻繁に出てきますので、経営層にも社員にも浸透していると感じます。YKKが過去から現在まで存続してきたのは「善の巡環」が根幹にあるからであり、これからも発展していくためにはこの考えが源になるのではないかと考えています。

**猿丸** 「善の巡環」はサステナビリティの考えとの親和性も高いと捉えています。創業者の吉田忠雄は、現在のようにサステナビリティの取り組みが重視されるはるか以前の1965年に「事業とは橋を架けるようなもの」という言葉で、事業活動は人類社会に役立たなければならぬと説いています。また、「清らかな湧き水のごときものづくり」「工夫で活かせばゴミも立派な資源に」という環境配慮につながる言葉もあります。また、「大樹より森林の強さを」という言葉では、会社は一本の「大樹」であるより、経験を積んで年輪を重ねた太い木や若くて細い木といった個性が発揮される「森林」のような組織であるべきと説いています。これも、今でいう多様性そのものです。

**新井氏** そうした言葉が「善の巡環」に集約され、YKKの皆さんの行動指標となっていることがよくわかります。「善の巡環」が、グループ全体に一体感をもたらす働きをしているのではないのでしょうか。

**猿丸** これまで、さまざまな国／地域の文化や宗教も異なる人たちに「善の巡環」の考えを伝えてきましたが、否定的なことを言われたことはありません。非常に本質を突いている精神だからなのでしょう。

ただ、時代と共に価値観も変わり、社員の多様性や世代

交代も進んでいる中、創業者の理念をどのように社内に浸透させていくかは重要な課題です。経営層と社員との「車座集会」といった対話の場や現場主導で理念を語り合う取り組みをグローバルで行っているほか、社員自らが創業者の理念の継承について考える「経営理念研究会」の活動もあります。こうした取り組みが、社員の会社に対するエンゲージメント向上にもつながるのではと思っています。

**新井氏** おっしゃるように理念を浸透させるための活動は重要ですね。YKKでは、経営層が社員への理念の浸透にか



YKK株式会社 社外監査役  
有限会社アキュレイ代表 公認会計士

### 新井 佐恵子 氏

アカウンティングファームにて会計監査、税務業務に従事した後、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、資金調達等に携わり、設立3年後に東証マザーズ第1号上場を達成。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。米国デューク大学経営学修士（MBA）。現在、有限会社アキュレイ代表、住友ファーマ株式会社社外取締役、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。

なり力を注いでいると感じています。その力が社員に伝わり、「経営理念研究会」の活動につながっているのですね。

**猿丸** 社員一人ひとりへの理念の浸透を強化することになったのは、2007年にヨーロッパでカルテルをめぐる不祥事を起こしてしまったことがきっかけです。この事態に直面し、もう一度原点に戻り、企業のあるべき姿を考える必要性を強く感じました。それが今、若い世代の間にも「善の巡環」が根付いていることにつながっているかと思えます。

とはいえ、「善の巡環」が普遍的な概念であるために、それに頼りすぎてしまう傾向があることも事実です。「善の巡環」を追求していればそれで良いということではなく、常にその時々の子会の共通言語や尺度に合わせていく必要もあると認識しています。

YKKは非上場企業ですが、上場企業並みの情報開示やガバナンス構築を目指し取り組んできました。経営への社外視点の導入、内部監査の強化、透明性の確保など、継続的に改善を重ねています。

# YKKの理念経営

～コーポレート・ガバナンスの進化を目指して～

2024年に創業100年を迎えるYKK。企業精神である「善の巡環」を根幹に、更なる進化を続けるために、いま何が必要なのか。2023年より社外監査役を務める新井佐恵子氏に、ガバナンスの向上やYKKの理念経営についてご意見をうかがいました。



YKK株式会社 代表取締役会長  
YKK AP株式会社 取締役

## 猿丸 雅之

1951年生まれ。上智大学卒業。1975年YKK株式会社入社。YKK U.S.A.社勤務、ファスニング事業本部ファスナー事業部グローバルマーケティンググループ長などを経て、2007年当社上席常務 ファスニング事業本部長。2008年当社取締役 副社長 ファスニング事業本部長。2011年当社代表取締役社長。2017年当社代表取締役副会長。2018年より当社代表取締役会長（現任）。2020年YKK AP株式会社取締役（現任）。

## 多様な視点を取り入れて、 企業価値の最大化へ

**新井氏** 私は会計士としてキャリアをスタートさせたのですが、その後はIT企業の共同創業者として経営に携わったり、日米のスタートアップ企業を支援したり、学生をはじめとして企業のリーダーや役員候補者を育成したりと、多様なキャリアを積んできました。女性であることを意識することもなく、全速力で走り続けてきたという感覚です。そうした経験を活かし、社外監査役として、多様な視点を提供できればと考えています。

**猿丸** おっしゃるとおり、さまざまな視点からご意見をいただけて、非常にありがたく思っています。これからの経営においては、異なる目線、異なる尺度が必要だと思いが強くあって、取締役や監査役のスキル・マトリックスの見直しも行ってきました。

**新井氏** 私が特に大事にしているのは、経営者／当事者／第三者（株主・お客様・消費者）という3つの視座を持つことです。その三方で、できるだけ偏らないようバランスよくヒアリングしながら本質を探っていきたくと思っています。もともと、英語で「監査」を意味する「Audit」はラテン語の「聴く」という言葉からきていますから、「聴くこと」が重要な役割です。それを通じてモニタリングをしながら、企業価値の最大化という目標に向けて、皆さんの気づきを促せるようなアドバイスをしていくことが役割だと認識しています。

**猿丸** YKKの事業活動の大半は海外ですので、そうした海外の事業についても実際に状況を見ていただいて、現地での監査強化という点でもぜひ知見を活かし、ご意見をお聞かせいただけたらと思っています。

**新井氏** ありがたいのは、会長や社長をはじめ、皆さんが新任で当社の状況を理解する途上でも「新鮮な目線が大事なので、何でも言ってください」と言ってくださることです。取締役会や監査役会でも意見を言いやすい雰囲気づくりがされていて、そうした議長の采配が会の実効性を高めていると感じます。どちらも、いつも時間が足りないくらい活発な議論が行われていますね。

私たち社外役員の質問やコメントに関しても、常に真摯に受け止めていただき、必ず何らかの形でフィードバックしてくださっています。執行役員の方と直接対話できる機会も多くいただいています。現場を知る上では大変貴重な機会となっております。

## 課題は「監査を担える人財の育成」

**新井氏** CRO（最高リスクマネジメント責任者）を設置されていることも、ガバナンスの上で非常に意義が大きいと思います。CROのもとで品質や危機管理等の各種委員会を設置し、それぞれ機能しているのが素晴らしいと感じました。

先ほど触れられていた取締役会や監査役会の多様性についても、現段階で十分に機能するだけのバランスが確保

### コーポレート・ガバナンス強化の経緯



されていると感じています。100%の正解はありませんが、将来的にどういう会社でありたいかという「ありたい姿」に向けて変化していくことが重要だと思います。

**猿丸** ありがとうございます。先ほど、取締役会や監査役会の議論が活発とありましたが、私はそもそもコミュニケーションというのは、言っていたことにきちんと返す、双方向の対話のキャッチボールが重要だと考えています。

**新井氏** 会長ご自身がそうしたコミュニケーションについてのお考えのもとで動かれていることが、社内全体の雰囲気をつくり、取締役会や監査役会の実効性を高めることにもつなげているのかもしれないですね。

一方で課題点を挙げるとすれば、監査を担える人財の育成だと思います。日本では内部監査機能が弱い企業もありますが、欧米などでは将来社長になるための登竜門として内部監査部門を位置付けている企業や、グループ全体の監査役候補生や監査役になったばかりの「一年生」を集めて教育する監査役アカデミーを置いているような企業もあります。

監査の業務やそのための勉強はさまざまな仕事や経営にも役立つというのが、自分の経験からの実感です。その社員が監査役にならなかったとしても、考え方や行動に大きく影響を与えるという意味で、有益な経験になるのではないのでしょうか。

**猿丸** 会計監査は外部に委託していますが、それとは別にコンプライアンスの側面から内部監査ができる体制を、質・レベル共にさらに向上させていく必要があると感じています。YKKグローバルコンプライアンス基準（YGCC）をグローバルで設けていますが、さまざまな国／地域で事業展開をしているため、そのそれぞれの状況の中で監査をしていく難しさも感じています。おっしゃるとおり、人財の育成が重要な課題だと思います。

## 創業100年に向けて

**新井氏** YKKは、2034年に創業100年を迎えますが、ファスナーやスナップ・ボタンという小さなパーツでこれほどまでの企業に発展してこられたこと、しかも世界中に事業を拡大してこられたことは驚異的だと思います。これまで世界中のYKKの皆さんが努力してこられたことの結果ですね。また、「善の巡環」を絶え間なく目指していることも継続する力になっているのではないのでしょうか。今後も世

界中のお客様から「YKKのファスナーを使いたい」と言ってもらえるような魅力的な企業であっていただきたいです。そして、開発されてきたさまざまな技術を使って、更なる新しい商品の展開にも期待しています。

**猿丸** ありがとうございます。会社が存続していくにはやはり、何よりも「人」が大事です。会社は人の集合体で、人で成り立つもの、まさに社員一人ひとりが力を発揮し、活力あふれる「森林」のような組織であることが大切だと思います。2034年までの10年、社会の変化のスピードが非常に速く、マーケットもなかなか予測が難しい昨今ですが、社員たちが一丸となって、YKKをどのような会社に発展させていくか、お客様や社会に喜んでいただける商品を生み出していくか、楽しみでなりません。

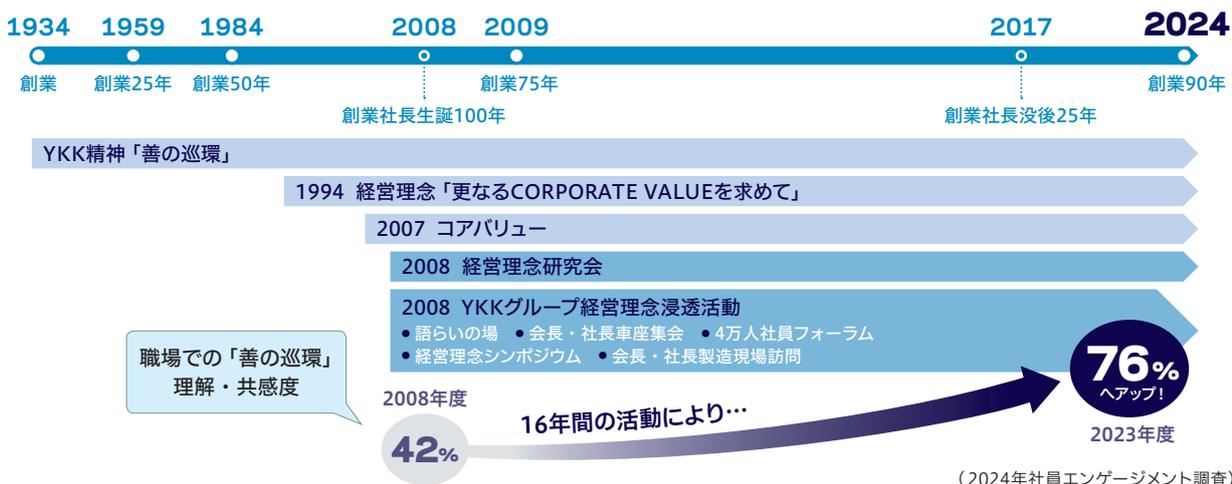
YKKがどれだけ世の中の役に立つ会社、社会に貢献できる会社であり続けられるかが重要であり、それこそが「善の巡環」の実践です。いつの時代も不変である「善の巡環」の精神が根幹にあるからこそ、私たちは、だれもが常にチャレンジできる会社であり続けられるのだと確信しています。本日は貴重なご意見をありがとうございました。



# 経営理念の浸透を目指して

## 社員一人ひとりが理念を理解し、実践する

世界中の国と地域で事業を展開し、多様な文化・価値観を有する社員が集まるYKKにおいて、経営理念・コアバリューの浸透は、経営上の重要なテーマです。YKKの理念・思想を確実に受け継ぎ、社員一人ひとりが体得・継承していくことを目的に、全社で組織的な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・社長との「車座集會」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ローカル社員とも積極的に対話を行っています。そのほか、本部長との「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。

2023年度は、国内外の社員646名と対話を行いました。



社長との車座集會  
(上海YKKジッパー社)



会長との車座集會 (東京)

## 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独自の経営理念浸透活動を企画し、積極的に展開しています。

### ● YKK韓国社

YKK精神「善の巡環」とYKKロゴ入りエコバッグを制作して全社員に配布。社内の一体感を醸成するとともに、社外の方にも関心を持ってもらうため、営業活動にも活用しています。

### ● YKKアルゼンチン社

経営理念浸透活動の一環として、クイズ作成アプリを使った「クイズ大会」を開催。社員3人1組の合計23チームでYKKの製品や品質に関する知識を競い、優秀賞や参加賞が授与されました。



韓国社のエコバッグ



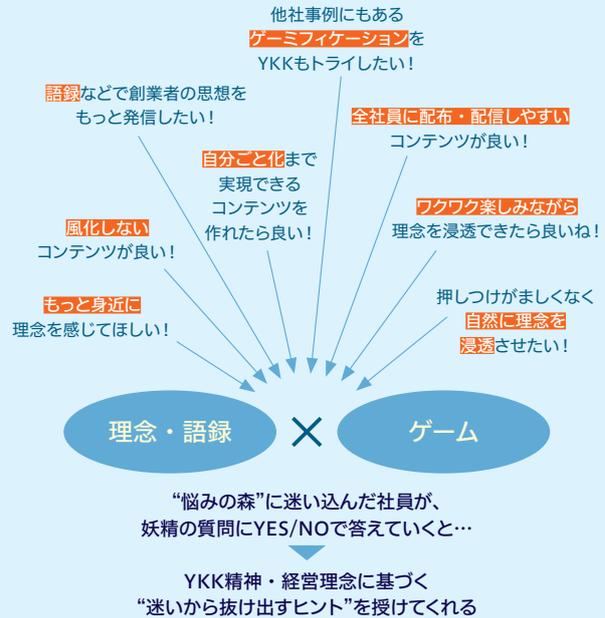
アルゼンチン社の活動

## 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、その成果を毎年3月に経営層に報告しています。2023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」を開発し社内へ公開しました。



2023年度経営理念研究会メンバー



## 社員エンゲージメントの更なる向上に向けて

### 社員エンゲージメントの考え方

世界各国／地域で事業を展開するYKKでは、多様なバックグラウンドや個性を持つ人財が活躍しており、YKKの価値創造の源泉そのものです。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YKKの企業価値向上につながるものと考えています。

創業者が語った「森林経営」の思想に基づき、中期経営ビジョンの最重要ポイントの一つとして掲げる「多様な人財」の活躍推進を実現すべく、社員エンゲージメントの向上に重点的に取り組んでいます。

### 新「エンゲージメント調査」の狙い

～エンゲージメント向上を企業価値向上につなげる～

YKKでは2003年より社員意識調査を実施してきましたが、実施目的と設問のギャップや調査結果を改善アクションにつなげるまでのタイムラグ等の課題がありました。2023年より開始した新たなエンゲージメント調査では、フィードバックのスピードと分析の質を改善するとともに部門ごとの具体的な改善アクションにつなげ、その効果を測定することを通じてエンゲージメントの向上を図っていきます。

### 調査概要

調査時期	年1回実施
対象者	YKK社員
調査方法	インターネット
調査項目(例)	<ul style="list-style-type: none"> <li>「会社」「上司」「職場」に関する期待度と満足度</li> <li>「会社」「仕事」「上司」「職場」の総合満足度</li> <li>会社に対する意見や要望</li> </ul>

### ショートストーリー

社員が経営理念の理解を深めることを目的に、YKK精神「善の巡環」に基づくYKKの歩みや社員のエピソードを短編漫画として紹介しています。  
(日本語・英語・中国語のほか必要に応じて各国で翻訳)

世界に広がるYKKグループ～とおきのエピソード～  
<https://www.ykk.com/ykk/manga/>



# YKK精神に基づく経営基盤

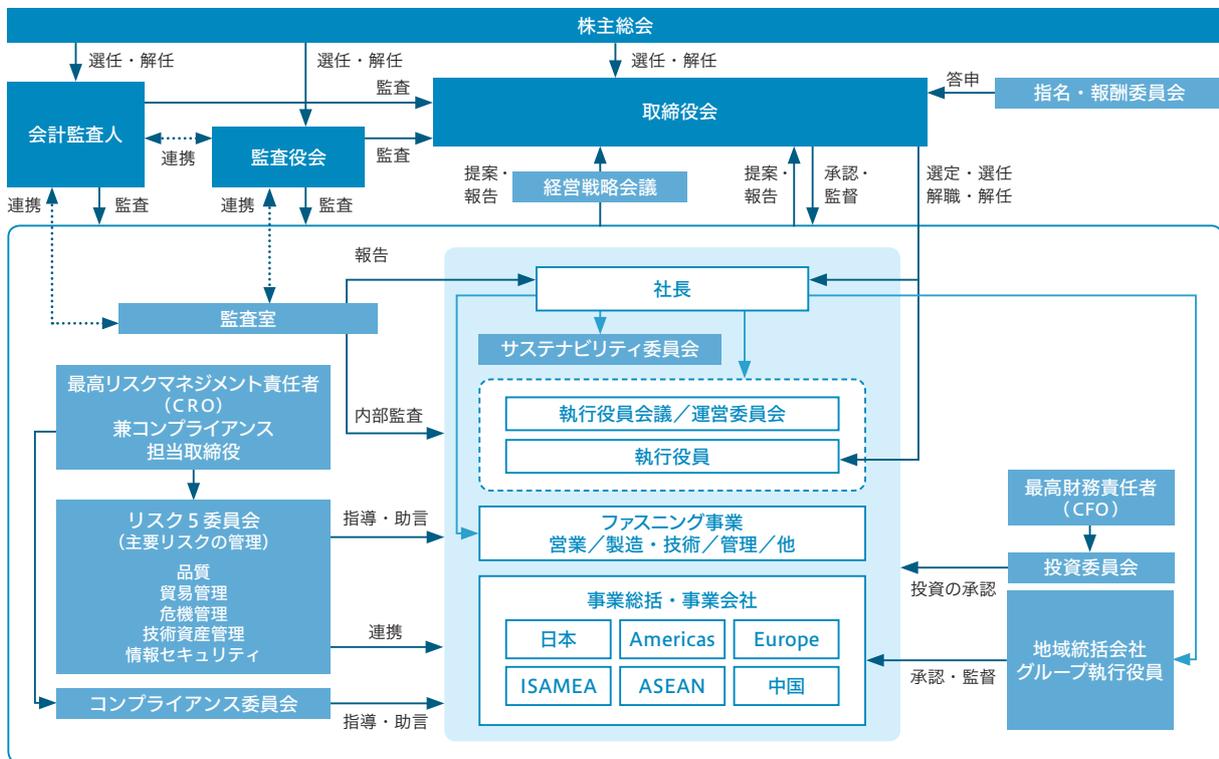
## コーポレート・ガバナンス

### 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89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 (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

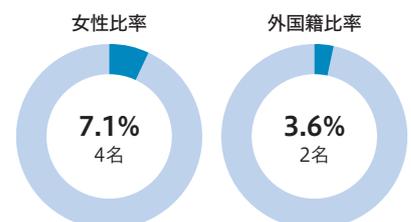
 <p>代表取締役会長 <b>猿丸 雅之</b></p> <p>(取締役会 13/13回)</p> <p>米国での勤務を含め、長年にわたりファスニング事業に携わった後、2008年6月に当社取締役に就任し、2011年6月から2017年3月まで当社代表取締役社長。2018年6月より当社代表取締役会長。</p>	 <p>取締役 コンプライアンス担当 CRO <b>湯本 克也</b></p> <p>(取締役会 13/13回)</p> <p>米国での勤務などを経て、2010年4月に当社執行役員グループ法務・知財センター長に就任。2022年6月より当社取締役コンプライアンス担当CRO(最高リスクマネジメント責任者)。</p>	 <p>監査役※2 <b>新井 佐恵子</b></p> <p>(取締役会 9/10回) (監査役会 9/12回)</p> <p>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。</p>
 <p>代表取締役社長 <b>大谷 裕明</b></p> <p>(取締役会 13/13回)</p> <p>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。</p>	 <p>取締役 研究開発担当 <b>池田 文夫</b></p> <p>(取締役会 13/13回)</p> <p>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。</p>	 <p>監査役(常勤) <b>永田 清貴</b></p> <p>(取締役会 13/13回) (監査役会 15/15回)</p> <p>長年にわたり当社経理部門等に勤務した後、当社監査室長を務める。2013年6月より当社常勤監査役。</p>
 <p>取締役 <b>松嶋 耕一</b></p> <p>(取締役会 13/13回)</p> <p>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。</p>	 <p>取締役 <b>堀 秀充</b></p> <p>(取締役会 10/10回)</p> <p>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。</p>	 <p>監査役※2 <b>南 晃</b></p> <p>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。</p>
 <p>取締役 年金政策担当 CFO <b>本田 聡</b></p> <p>(取締役会 13/13回)</p> <p>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)。</p>	 <p>取締役※1 <b>小野 桂之介</b></p> <p>(取締役会 12/13回)</p> <p>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。</p>	 <p>監査役※2 <b>森田 恒平</b></p> <p>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。</p>
 <p>取締役 <b>小林 喜峰</b></p> <p>(取締役会 10/10回)</p> <p>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。</p>	 <p>取締役※1 <b>岡田 英理香</b></p> <p>(取締役会 13/13回)</p> <p>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。</p>	

## 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
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勞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

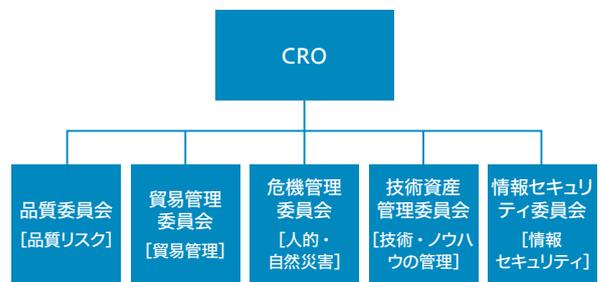
### 基本的な考え方・体制

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



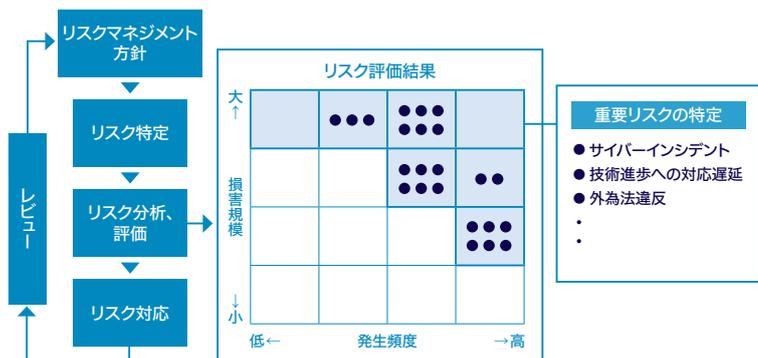
### リスク評価プロセスと重要リスクの特定フロー

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

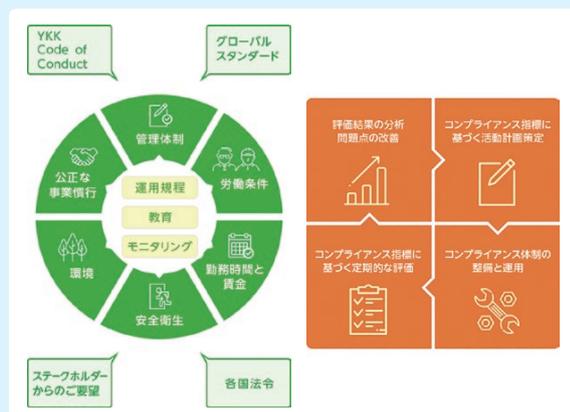
### 内部通報窓口の設置

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)