



Little Parts. Big Difference. >>>>

第91回 定時株主総会 招集ご通知

当社は、株主総会資料の電子提供制度に基づき、株主総会資料につきましてはウェブサイト上でのご提供とし、総会のご通知としては法定事項に要点のみ追記した書面をお送りしております。

次年度以降、株主総会資料の書面での受領をご希望される株主様は、当社ウェブサイトの「株主総会資料を書面で受領するためのお手続き(書面交付請求)について」をご確認の上、株主名簿管理人(三井住友信託銀行)にお申し出ください。

<https://www.ykk.com/corporate/financial/stockinfo.html>

開催日時

2026年6月26日(金曜日) 午前9時
受付開始: 午前8時

開催場所

富山県黒部市吉田200番地
Y K K 50ビル1階会議場
(末尾の会場ご案内略図をご参照ください。)

議案

- 第1号議案 剰余金の処分の件
- 第2号議案 定款一部変更の件
- 第3号議案 取締役8名選任の件

目次

第91回定時株主総会招集ご通知	1
株主総会参考書類	5
事業報告	19
連結計算書類	44
計算書類	46

株主総会終了後に株主様向けYKKツアーを開催します。
詳細は48ページをご覧ください。

Y K K 株式会社

株主各位

2026年6月10日
(電子提供措置の開始日) 2026年5月28日
東京都千代田区神田和泉町1番地

YKK株式会社

代表取締役会長 大谷 裕明

第91回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当社第91回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご案内申し上げます。

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上の以下の各ウェブサイトに掲載しておりますので、いずれかのウェブサイトにアクセスの上、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

【当社ウェブサイト】

<https://www.ykk.com/corporate/financial/assembly/>



【株主総会資料 掲載ウェブサイト】

<https://d.sokai.jp/0010403/teiji/>



なお、当日のご出席に代えて、電磁的方法（インターネット等）または書面（議決権行使書用紙）によって事前に議決権を行使することができますので、お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討の上、3頁の方法により2026年6月25日（木曜日）午後5時40分までに議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。

敬 具

記

1 日 時	2026年6月26日（金曜日）午前9時（受付開始：午前8時）
2 場 所	富山県黒部市吉田200番地 Y K K 50ビル1階会議場 (末尾の「株主総会会場ご案内略図」をご参照ください。)
3 目的事項	<p>報告事項</p> <ol style="list-style-type: none"> 第91期（2025年4月1日から2026年3月31日まで）事業報告、連結計算書類並びに会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件 第91期（2025年4月1日から2026年3月31日まで）計算書類報告の件 <p>決議事項</p> <p>第1号議案 剰余金の処分の件 第2号議案 定款一部変更の件 第3号議案 取締役8名選任の件</p>
4 議決権行使についてのご案内	3頁に記載の【議決権行使についてのご案内】をご参照ください。

以 上

- 当日ご出席の際は、お手数ながら本招集ご通知とあわせてお送りする**議決権行使書用紙**を会場受付へご提出くださいますようお願い申し上げます。代理人によるご出席の場合は、委任された株主の議決権行使書用紙及び委任状を会場受付にご提出ください。なお、代理人の資格は、当社の議決権を有する他の株主様1名に限らせていただきます。
- 「業務の適正を確保するための体制及びその運用状況」「連結株主資本等変動計算書」「連結注記表」「株主資本等変動計算書」「個別注記表」並びに「連結計算書類に係る会計監査人監査報告書」「会計監査人監査報告書」及び「監査役会監査報告書」につきましては、法令及び当社定款の規定に基づき、前記インターネット上の各ウェブサイトに掲載しておりますので、書面交付請求された株主様に交付する書面には記載しておりません。
なお、本招集ご通知に記載している連結計算書類及び計算書類は、監査役が監査報告を、会計監査人が会計監査報告を、それぞれ作成するに際して監査をした対象書類の一部であります。
- 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、前記インターネット上の各ウェブサイトにおいて、その旨、修正前及び修正後の事項を掲載させていただきます。
- 節電対応の一環として、株主総会当日はクールビズでご対応させていただきます。何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。



議決権行使についてのご案内

株主総会における議決権は、株主の皆さまの大切な権利です。
以下の株主総会参考書類をご検討の上、議決権を行使していただきますようお願い申し上げます。
議決権を行使する方法は、以下の3つの方法がございます。



インターネットで議決権を行使される場合

次ページの案内に従って、議案の賛否をご入力ください。

行使期限

2026年6月25日(木曜日)
午後5時40分入力完了分まで



書面(郵送)で議決権を行使される場合

本招集ご通知とあわせてお送りする議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示の上、ご返送ください。

行使期限

2026年6月25日(木曜日)
午後5時40分到着分まで



株主総会にご出席される場合

本招集ご通知とあわせてお送りする議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。

日 時

2026年6月26日(金曜日)
午前9時(受付開始:午前8時)

議決権行使書用紙のご記入方法のご案内

議決権行使書 株主番号 ○○○○○○○○ 議決権の数 XX 股

御中

××××年 ×月××日

切取線

スマートフォン用
議決権行使
ウェブサイトを
ログインQRコード

見本

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

こちらに議案の賛否をご記入ください。

第1、2号議案

- 賛成の場合 >> 「賛」の欄に○印
- 反対する場合 >> 「否」の欄に○印

第3号議案

- 全員賛成の場合 >> 「賛」の欄に○印
- 全員反対する場合 >> 「否」の欄に○印
- 一部の候補者を反対する場合 >> 「賛」の欄に○印をし、反対する候補者の番号をご記入ください。

※議決権行使書用紙はイメージです。

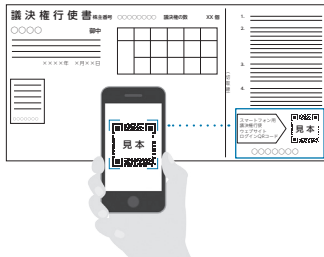
議決権行使書による議決権行使において、各議案に賛否の表示がない場合は、「賛」の意思表示をされたものとしてお取り扱いいたします。
インターネット及び書面(郵送)の両方で議決権行使をされた場合は、インターネットによる議決権行使を有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。
また、インターネットにより複数回、議決権行使をされた場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。

インターネットによる議決権行使のご案内

QRコードを読み取る方法 「スマート行使」

議決権行使コード及びパスワードを入力することなく議決権行使ウェブサイトへログインすることができます。

- 1 議決権行使書用紙右下に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

- 2 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



「スマート行使」での議決権行使は1回に限り可能です。

議決権行使後に行使内容を変更する場合は、お手数ですがPC向けサイトへアクセスし、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」・「パスワード」を入力してログイン、再度議決権行使をお願いいたします。

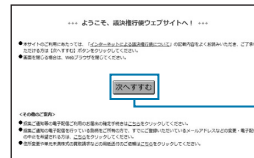
※QRコードを再度読み取っていただくと、PC向けサイトへ遷移できます。

インターネットによる議決権行使でパソコンやスマートフォンの操作方法などがご不明な場合は、右記にお問い合わせください。

議決権行使コード・パスワードを入力する方法

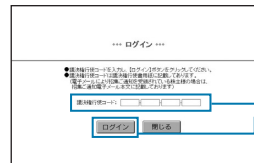
議決権行使ウェブサイト <https://www.web54.net>

- 1 議決権行使ウェブサイトへアクセスしてください。



「次へすすむ」をクリック

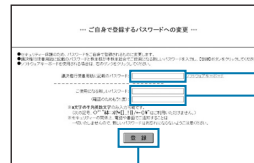
- 2 議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」をご入力ください。



「議決権行使コード」を入力

「ログイン」をクリック

- 3 議決権行使書用紙に記載された「パスワード」をご入力ください。



「パスワード」を入力

実際にご使用になる新しいパスワードを設定してください

「登録」をクリック

- 4 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

※操作画面はイメージです。

三井住友信託銀行 証券代行ウェブサポート 専用ダイヤル
電話番号：0120-652-031 (フリーダイヤル)
(受付時間 9:00~21:00)

株主総会参考書類

議案及び参考事項

第1号議案 剰余金の処分の件

剰余金の配当につきましては、健全な財務体質を維持・強化するための内部留保の充実を図りつつ、安定的な配当の継続を基本とし、連結業績等を総合的に勘案して決定するとの方針を踏まえ、次のとおりといたしたいと存じます。

当期の連結業績は、連結営業利益が467億円、親会社株主に帰属する当期純利益が316億円となりました。当社グループを取り巻く事業環境につきましては、2026年度も引き続き慎重な見極めが必要ですが、当期の期末配当金は、連結業績や今後の事業展開のための資金需要等を総合的に勘案して、前期比200円増額の当社株式1株につき3,400円とさせていただきますと存じます。

また、将来にわたって安定的な配当を目指していくために配当準備積立金を200,000,000円増額し、内部留保の充実を図るために別途積立金を13,300,000,000円増額することといたしたいと存じます。

1. 期末配当に関する事項

配当財産の種類	金銭
株主に対する配当財産の割当てに関する事項及びその総額	当社株式1株につき金 3,400円 配当総額 4,075,769,176円
剰余金の配当が効力を生じる日	2026年6月29日

2. その他の剰余金の処分に関する事項

減少する剰余金の項目及びその額	繰越利益剰余金 13,500,000,000円
増加する剰余金の項目及びその額	配当準備積立金 200,000,000円 別途積立金 13,300,000,000円

第2号議案 定款一部変更の件

第1 変更の理由

- 1 当社が完全子会社であるYKKインベストメント(株)を通じて、パナソニックハウジングソリューションズ(株)の株式の80%を取得したことに伴い、定款に規定の目的事項（第3条）の変更を行うものです。
- 2 また、当社の営む事業の変更に伴い、定款に規定の目的事項の変更を行うものです。
- 3 そのほか、第3条に関し、条項の新設・削除に伴い、項数の整備を行う等所要の変更を行うものです。

第2 変更の内容

（下線は変更部分を示しています。）

現 行 定 款	変 更 案
<p>(目 的)</p> <p>第3条 当社は次の事業を営むことを目的とする。</p> <p>1. 各種ファスナーおよびその材料の製作加工販売 (新設)</p> <p>2. 窓、サッシおよびその他の建築用材料の製作加工販売 (新設)</p> <p>3. 建築工事および機械器具設備工事の設計、請負および施工</p> <p>4. 精密機械、金型、工具および治具の設計、製作、修理および販売</p> <p>5. 事務用機器、通信機器およびその部品ならびにコンピューターのソフトウェアの設計、製作、修理および販売</p>	<p>(目 的)</p> <p>第3条 当社は次の事業を営むことを目的とする。</p> <p>1. 各種ファスナー、<u>ボタン、樹脂製品その他服飾資材</u>およびその材料の製造、加工および販売</p> <p>2. <u>建物その他の構築物</u>およびその部材の製造および販売</p> <p>3. 窓、サッシおよびその他の建築用材料の製造、加工および販売</p> <p>4. <u>厨房・ガス・石油その他住宅およびビル関連機器</u>の製造および販売</p> <p>5. 建築工事および機械器具設備工事の設計、請負および施工</p> <p>6. 精密機械、金型、工具および治具の設計、製作、修理、<u>賃貸</u>および販売 (削除)</p>

現 行 定 款	変 更 案
6. 鉄および非鉄金属製品の製作加工販売	7. 鉄および非鉄金属製品の製造、加工および販売
7. 合成樹脂製品の製作加工販売	(削除)
8. 細巾織物、撚紐、組紐、撚糸およびその材料の製作加工販売	(削除)
9. 鍍金、塗装およびアルマイト加工販売	8. 鍍金、塗装およびアルマイト加工販売
10. 染色加工販売	(削除)
11. 紳士服・婦人服・幼児およびベビー等の子供服、日用品雑貨、内外装飾品、書籍、文房具、服飾品雑貨、スポーツ用品、自転車、玩具用品、光学機械器具、貴金属、装身具、家具および寝具類、美術工芸品、酒類・飲料および食料品の輸入および販売	(削除)
12. 動産の売買、賃貸借および管理	(削除)
13. 金銭の貸付けならびに有価証券の投資および運用	9. 金銭の貸付けならびに有価証券の投資および運用
14. 損害保険の代理業務	10. 損害保険の代理業務
15. 生命保険の募集に関する業務	11. 生命保険の募集に関する業務
16. 住宅建築設計図書の作成および販売	12. 住宅建築設計図書の作成および販売
17. 住宅販売促進に関する情報、資料の収集、企画および販売	13. 住宅販売促進に関する情報、資料の収集、企画および販売
18. 住宅性能（気密性、空気汚染等）の測定業務	14. 住宅性能（気密性、空気汚染等）の測定業務
19. 住宅建築に係わるコンサルティング業務	15. 住宅建築に係わるコンサルティング業務
20. 住宅建築に係わる各種保証（住宅性能保証、住宅完成保証等）契約締結の仲介、斡旋	16. 住宅建築に係わる各種保証（住宅性能保証、住宅完成保証等）契約締結の仲介、斡旋

現 行 定 款	変 更 案
21. <u>皮革および合成皮革、ならびに同原材料および同加工品の販売</u>	(削除)
22. <u>飲食店業</u>	17. <u>飲食店および喫茶店の経営</u>
23. <u>喫茶店の経営</u>	(削除)
24. <u>ホテルの経営</u> (新設)	18. <u>ホテルの経営</u>
25. <u>外国の子会社を介して外国で営む農業および牧畜業</u>	19. <u>水産養殖業、ならびに水産物の加工、冷凍および売買</u>
26. <u>旅客自動車運送事業</u> (新設)	20. <u>農業および牧畜業</u>
27. <u>第1号から第26号の事業およびこれらに附帯または関連する一切の事業を営む会社の株式または持分を取得、所有することによる、当該会社の事業活動の支配、管理および経営指導</u>	21. <u>旅客自動車運送事業</u>
28. <u>前各号に附帯または関連する一切の事業</u>	22. <u>歯磨き粉、オーラルケア製品その他医薬品、医薬部外品の製造および販売</u>
	23. <u>第1号乃至第22号の事業およびこれらに附帯または関連する一切の事業を営む会社の株式または持分を取得、所有することによる、当該会社の事業活動の支配、管理および経営指導</u>
	24. <u>前各号に附帯または関連する一切の事業</u>

第3号議案 取締役8名選任の件

本総会終結の時をもって、取締役全員（10名）は任期満了となります。つきましては、取締役8名の選任をお願いいたしたいと存じます。

取締役候補者は、次のとおりであります。



所有する当社の株式数

100.6株

取締役会出席状況

13/13回

候補者番号

1

おお くに ひろ あき
大谷 裕明 (1959年11月27日生)

再任

【略歴、当社における地位及び担当】

1982年 3月 当社入社
1984年12月より2014年 3月まで香港、中国に海外勤務
2014年 4月 当社副社長 ファスニング事業本部長
2014年 6月 当社取締役 副社長 ファスニング事業本部長
2017年 4月 当社代表取締役社長
2025年 4月 当社代表取締役会長（現在）
2025年 6月 YKK AP(株)取締役（現在）

【重要な兼職の状況】

YKK AP(株)取締役
YKKコーポレーション・オブ・アメリカ取締役会長
YKK中国投資社董事長

取締役候補者とした理由

同氏は、中国での海外勤務を含め、長年にわたりファスニング事業に携わり、2014年6月に当社取締役に、2017年4月に当社代表取締役社長に、2025年4月に当社代表取締役会長に就任しております。これらの経歴の中で、特に第5次・第6次中期経営計画において、積極的な事業展開を加速させるなどの実績を重ねており、経営に関する相当の知見と豊富な経験を有しております。以上のことから、引き続き、当社の取締役として、当社グループの経営についての的確な意思決定や監督ができるものと判断しました。



所有する当社の株式数

100.0株

取締役会出席状況

13/13回

候補者番号

2

まつしま こういち
松嶋 耕一

(1968年9月1日生)

再任

【略歴、当社における地位及び担当】

1991年4月 当社入社
1998年2月より2017年3月まで欧州、中国、アジアに海外勤務
2017年4月 当社副社長 ファスニング事業本部長
2018年4月 当社副社長 ファスニング事業本部長
兼 ファスニング事業本部 ファスナー事業部長
2018年6月 当社取締役 副社長 ファスニング事業本部長
兼 ファスニング事業本部 ファスナー事業部長
2021年4月 当社取締役 副社長 営業本部長
2023年4月 当社取締役 副社長 事業戦略担当 兼 事業戦略本部長
2025年4月 当社代表取締役社長 (現在)

【重要な兼職の状況】

YKKホールディング・ヨーロッパ社取締役
YKKホールディング・アジア社取締役

取締役候補者とした理由

同氏は、欧州、中国、アジアでの海外勤務を含め、長年にわたりファスニング事業に携わり、2017年4月に当社副社長 ファスニング事業本部長に、2018年6月に当社取締役に、2025年4月に当社代表取締役社長に就任しております。これらの経歴の中で、特にファスニング事業において積極的な事業展開を加速させるなどの実績を重ねており、経営に関する相当の知見と豊富な経験を有しております。以上のことから、引き続き、当社の取締役として、当社グループの経営についての的確な意思決定や監督ができるものと判断しました。



所有する当社の株式数

50.0株

取締役会出席状況

13/13回

候補者番号

3

ゆ もと かつ や
湯本 克也

(1965年6月17日生)

再任

【略歴、当社における地位及び担当】

1989年4月 当社入社
1995年5月より2001年8月まで米国に海外勤務
2005年4月 YKK AP(株)管理統括部 法務部長
2007年4月 同社経営管理センター 法務部長
2010年3月 米国ニューヨーク州弁護士登録
2010年4月 当社執行役員 グループ法務・知財センター長
2011年4月 当社常務 法務・知財センター長
2012年4月 当社常務 法務・知財部長
2013年4月 当社執行役員 法務・知的財産部長
2021年4月 当社執行役員 管理本部 法務・知的財産部長
2022年6月 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）
執行役員 管理本部 法務・知的財産部長
2025年4月 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）
2026年4月 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）
副社長 管理本部長（現在）

取締役候補者とした理由

同氏は、米国での海外勤務を含め、長年にわたり法務部門に携わり、2010年4月に当社執行役員に、2022年6月に当社取締役 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）に就任しております。
これらの経歴の中で、特にコンプライアンス体制やリスクマネジメント体制の運用強化やリスク発生時には適切かつ迅速な対応を行うなどの実績を重ねており、経営に関する相当の知見と豊富な経験を有しております。以上のことから、引き続き、当社の取締役として、当社グループの経営についての的確な意思決定や監督ができるものと判断しました。



所有する当社の株式数

53.0株

取締役会出席状況

13/13回

候補者番号

4

こ ばやし よし みね
小林 喜峰

(1965年10月26日生)

再任

【略歴、当社における地位及び担当】

1988年 4 月 当社入社
1991年10月より2005年12月まで、2007年 1 月より2019年 3 月まで米国、アジアに
海外勤務
2019年 4 月 当社執行役員 工機技術本部 製造技術開発部 ファスニンググループ長
2021年 4 月 当社執行役員 製造・技術本部 製造・技術企画室長
2023年 4 月 当社副社長 製造・技術本部長
2023年 6 月 当社取締役 副社長 製造・技術本部長（現在）

取締役候補者とした理由

同氏は、米国、アジアでの海外勤務を含め、長年にわたり当社の製造・技術部門に携わり、2019年4月より工機技術本部、製造・技術本部の執行役員を歴任し、2023年4月に当社副社長 製造・技術本部長に、2023年6月に当社取締役に就任しております。これらの経歴の中で、特にファスニング事業における事業競争力の強化に向けた製造基盤の確立などの実績を重ねており、経営に関する相当の知見と豊富な経験を有しております。以上のことから、引き続き、当社の取締役として、当社グループの経営についての的確な意思決定や監督ができるものと判断しました。



所有する当社の株式数

50.0株

取締役会出席状況

10/10回

候補者番号

5

しき た とおる
敷 田 透

(1968年9月14日生)

再任

【略歴、当社における地位及び担当】

1992年 4月 当社入社
1999年 3月より2025年 3月まで中国、アジアに海外勤務
2021年 4月 当社執行役員 YKK ベトナム社社長（兼）ASEAN事業総括
2023年 4月 当社執行役員 営業本部長
2025年 4月 当社副社長 事業戦略本部長
2025年 6月 当社取締役副社長 事業戦略本部長（現在）

取締役候補者とした理由

同氏は、中国、アジアでの海外勤務を含め、長年にわたりファスニング事業に携わり、2025年4月に当社副社長 事業戦略本部長に、2025年6月に当社取締役に就任しております。これらの経歴の中で、特に責任者として海外事業会社を急成長させ、また、営業本部の海外移管を本部長として実行するなど実績を重ねており、経営に関する相当の知見と豊富な経験を有しております。
以上のことから、引き続き、当社の取締役として、当社グループの経営についての的確な意思決定や監督ができるものと判断しました。



候補者番号

6

ほんだ さとし
本田 聡

(1965年10月16日生)

再任

所有する当社の株式数

52.0株

取締役会出席状況

13/13回

【略歴、当社における地位及び担当】

1989年 4月 当社入社
 1991年 3月より2009年 3月まで米国に海外勤務
 2009年 4月 当社常務 経営企画室長
 2013年 4月 当社執行役員 経営企画室長
 2016年 4月 当社執行役員 経営企画室長 兼 グループ執行役員 南米担当
 2017年 4月 当社執行役員 経営企画室長
 2019年 4月 当社副社長 経営管理担当 兼 経営企画室長
 2020年 4月 当社副社長 経営管理担当
 2020年 6月 当社取締役 年金政策担当
 CFO（最高財務責任者）
 副社長 財務政策・経営管理担当
 2021年 4月 当社取締役 年金政策担当
 CFO（最高財務責任者）
 副社長 管理本部長
 2023年 4月 当社取締役 年金政策担当
 CFO（最高財務責任者）
 副社長 経営管理担当 兼 管理本部長
 2025年 4月 当社取締役 年金政策担当
 CFO（最高財務責任者）
 副社長 管理本部長
 2025年 6月 YKK AP(株)取締役（現在）
 2025年12月 YKKインベストメント(株) 代表取締役（現在）
 2026年 3月 パナソニック ハウジングソリューションズ(株) 監査役（現在）
 2026年 4月 当社取締役 年金政策担当
 CFO（最高財務責任者）（現在）

【重要な兼職の状況】

YKK AP(株)取締役
 パナソニック ハウジングソリューションズ(株)監査役
 YKKインベストメント(株)代表取締役
 YKK企業年金基金理事長
 YKK健康保険組合理事長

取締役候補者とした理由

同氏は、米国での海外勤務を含め、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、2020年6月に当社取締役 年金政策担当 CFO（最高財務責任者）に就任しております。これらの経歴の中で、特にグローバルに事業展開を行う当社グループにおける財務・投資リスクを適切に管理する体制の構築に貢献するなどの実績を重ねており、経営に関する相当の知見と豊富な経験を有しております。以上のことから、引き続き、当社の取締役として、当社グループの経営についての的確な意思決定や監督ができるものと判断しました。



所有する当社の株式数

11.0株

取締役会出席状況

13/13回

候補者番号

7

おの けいのすけ
小野 桂之介

(1940年10月30日生)

再任

【略歴、当社における地位及び担当】

1984年 4月	慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授
1997年 6月	同大学院経営管理研究科委員長
1997年10月	同大学院ビジネス・スクール校長
2001年 5月	久光製薬(株)社外監査役
2003年 7月	当社経営顧問
2005年 4月	慶應義塾大学名誉教授 (現在) 中部大学経営情報学部長・教授 兼 大学院経営情報学研究科長
2007年 4月	中部大学学監 経営情報学部長・教授 兼 大学院経営情報学研究科長
2007年 6月	当社社外取締役 (現在)
2010年 4月	中部大学副学長 兼 教授
2014年 4月	中部大学特任教授
2015年 4月	中部大学名誉教授 (現在)

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

同氏は、慶應義塾大学や中部大学での教授などを歴任しており、経営に対する造詣が深く、2007年6月に当社社外取締役に就任いただいた後、当社の取締役会においてミッション経営の見地より当社の企業価値の向上に向けた意見をいただいております。今後も引き続き、当社の経営について幅広い見識と豊富な経験に基づき助言・監督を行う役割を果たしていただくことが期待できるものと判断したことから、社外取締役候補者として選任をお願いするものであります。また、同氏が再任された場合は、指名・報酬委員会の委員として役員候補者の選定や役員報酬の決定に対し、客観的・中立的立場で関与いただく予定です。



候補者番号

8

おかだ えりか
岡田 英理香

(1965年8月18日生)

再任

所有する当社の株式数

10.0株

取締役会出席状況

13/13回

【略歴、当社における地位及び担当】

1987年 8月	メリルリンチ入社
1989年 6月	(株)日本長期信用銀行 (現 (株)SBI 新生銀行) 入行
1992年 8月	GEキャピタル入社
1999年 8月	ワシントン大学ビジネススクール助教授
2007年 8月	ハワイ大学シャイドラスクール准教授
2013年 6月	ペンシルバニア大学ウォートンスクール客員准教授
2014年 5月	一橋大学大学院教授 (現在)
2015年 6月	(株)カカクコム社外監査役
2016年 6月	(株)りそな銀行社外取締役
2018年 4月	ピジョン(株)社外取締役
2022年 6月	当社社外取締役 (現在)
	(株)りそな銀行社外取締役監査等委員
2025年 6月	(株)佐藤渡辺社外取締役 (現在)

【重要な兼職の状況】

一橋大学大学院教授
(株)佐藤渡辺社外取締役

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

同氏は、国内外の企業での投資銀行業務やファイナンス業務などの経験を有し、また、国内外の大学・大学院において長年消費行動の研究に携わり、マーケティングについて高度な専門知識を有しております。今後も引き続き、グローバルな経験及び高度な知見を活かし、当社の経営について助言・監督を行う役割を果たしていただくことが期待できるものと判断したことから、社外取締役候補者として選任をお願いするものであります。また、同氏が再任された場合は、指名・報酬委員会委員として役員候補者の選定や役員報酬の決定に対し、客観的・中立の立場で関与いただく予定です。

- (注) 1. 各候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2. 小野桂之介氏及び岡田英理香氏は、社外取締役候補者であります。
3. 小野桂之介氏は、現在、当社の社外取締役であります。社外取締役としての在任期間は、本総会終結の時をもって19年となります。
- また、岡田英理香氏は、現在、当社の社外取締役であります。社外取締役としての在任期間は、本総会終結の時をもって4年となります。

4. 小野桂之介氏は、社外取締役又は社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、上記の社外取締役候補者とした理由から、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断しております。

また、岡田英理香氏は、社外取締役又は社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、上記の社外取締役候補者とした理由から、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断しております。

5. 小野桂之介氏は、2024年5月まで久光製薬(株)の社外監査役として在任していたところ、同社は、2021年8月、同社が製造販売する一般用医薬品において不適切な製造を行ったことにより、佐賀県から行政処分を受けた旨を公表しました。同氏は、本件事実（一般用医薬品の不適切な製造）が判明するまで当該事実を認識しておりませんでした。同社の取締役会等において、日頃からガバナンス向上やコンプライアンスの観点から助言及び注意喚起を行い、当該事実の判明後は、コンプライアンスの更なる強化及び再発防止に向けた適切な措置を講ずることを求めるなど、その職責を適切に遂行しました。

6. 当社は、小野桂之介氏及び岡田英理香氏との間で、会社法第427条第1項の規定及び当社定款の規定に基づき、損害賠償責任の限度額を同法第425条第1項に定める最低責任限度額として、同法第423条第1項に定める損害賠償責任を限定する責任限定契約を締結しております。当社は、本総会において両氏の再任が承認された場合、両氏との間で、上記責任限定契約を継続する予定であります。

7. 当社は、各取締役との間で、会社法第430条の2第1項の規定に基づき、同項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償する補償契約を締結しております。当社は、本総会において各候補者の再任が承認された場合、各候補者との間で、上記補償契約を継続する予定であります。

8. 当社は、当社、当社子会社であるYKK AP(株)及びパナソニック ハウジングソリューションズ(株)の全取締役、監査役、執行役員等を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、被保険者が、その職務の執行に関し責任を負うこと又は当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害賠償金や争訟費用等を当該保険契約により填補することとしており、当該保険の保険料は全て当社、YKK AP(株)及びパナソニック ハウジングソリューションズ(株)が負担しております。各候補者は、当該保険契約の被保険者となっており、また、各候補者が取締役に選任され就任した場合には、当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、当社は、当該保険契約を任期途中で同内容で更新することを予定しております。

【第3号議案をご承認いただいた場合の取締役及び監査役のスキル・マトリックス】

当社取締役・監査役は、YKK精神「善の巡環」のもと、サステナビリティ、ダイバーシティを踏まえて経営についての的確な意思決定や監督ができることを前提とし、各人の有する知識・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	社内/社外	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		○			○	○	
	社外	小野 桂之介	○			○	○	○	
	社外	岡田 英理香	○	○	○			○	
監査役	社外	新井 佐恵子	○	○			○	○	
		浅野 慎一		○		○			
	社外	南 晃	○		○		○		○
	社外	森田 恒平						○	○

※ 上記は各人の有する全ての専門性・知見・経験を表すものではありません。

事業報告

(2025年4月1日から
2026年3月31日まで)

I. 企業集団の現況に関する事項

1. 事業の経過及びその成果

(経済環境)

当期における日本経済は、雇用・所得環境の改善や各種政策のもとで緩やかな回復が続きました。一方で、物価の上昇や人手不足等による人件費の上昇が継続しており、金融政策の動向や為替変動も引き続き注視していく必要があります。

世界経済は、全体としては底堅く推移したものの、米国の通商政策の動向、ウクライナ、中東地域の不安定な国際情勢、資源・資材価格の変動等が先行きの不透明感を高めており、慎重な見極めを求められる局面が続きました。

(当期の連結業績)

当期は当社グループ第7次中期経営計画（2025年度～2028年度）の初年度として、中期経営ビジョン「Prosper Together for a Sustainable Future 『持続可能な未来へ、共に発展』」のもと、ファスニング事業では「ONE YKKによる持続可能社会実現への貢献」、AP事業では「収益構造の変革」と「技術革新による価値創造」をそれぞれの中期事業方針として掲げ、事業を推進してまいりました。

当期においては、前期に引き続き不安定な世界情勢やインフレ等が継続しており、市場環境が好転していない中、当社グループにおいては、人件費及び材料価格の高騰への対応等が業績に影響しました。

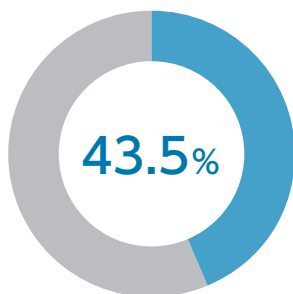
その結果、当期の連結業績は、売上高は前期比0.6%減の9,925億円、営業利益は前期比25.0%減の467億円、経常利益は前期比22.5%減の544億円、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比40.2%減の316億円となりました。

(事業別の業績)

当期の事業別売上高及び営業利益は、次のとおりであります。

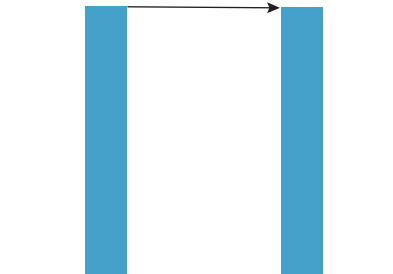
		2024年度 (第90期)	2025年度 (第91期当期)	前期比増減額	前期比 増減率
売上高		億円	億円	億円	%
	ファスニング事業	4,331	4,314	△17	△0.4
	A P 事業	5,616	5,576	△39	△0.7
	その他の	398	384	△13	△3.5
	計	10,346	10,275	△70	△0.7
	消去又は全社 連結	△363	△350	13	－
		9,982	9,925	△57	△0.6
営業 利益	ファスニング事業	475	392	△82	△17.3
	A P 事業	181	120	△60	△33.5
	その他の	14	25	10	73.0
	計	671	539	△132	△19.7
	消去又は全社	△47	△71	△23	－
	連結	624	467	△156	△25.0

売上高構成比



売上高

4,331 \triangle 0.4% 4,314

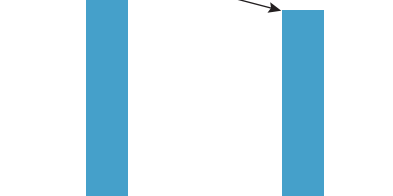


2024年度
(第90期)

2025年度
(第91期)

営業利益

475 \triangle 17.3% 392



2024年度
(第90期)

2025年度
(第91期)

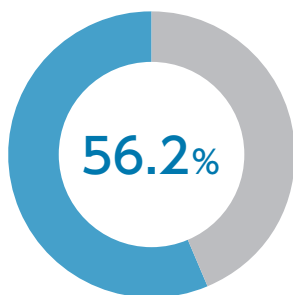
当期のファスニング事業を取り巻く事業環境は、米国の通商政策や中東情勢不安等の通商リスク・地政学リスクの高まりにより、先行き不透明な状況が一段と強まりました。これに伴い、国際物流の混乱や原材料価格の高騰といった不確実性が増し、慎重な対応を求められる局面が続きました。

このような事業環境のもと、継続的なコストダウンや重点アイテムの拡充を図ったものの、販売が伸びず減収となりました。

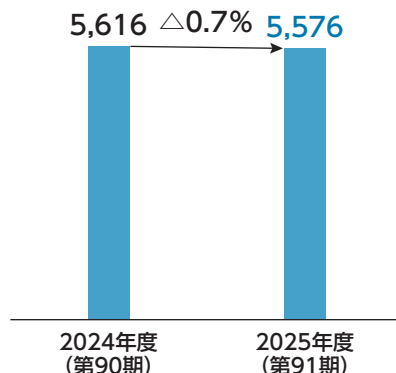
地域別では、日本地域においては、海外会社向けの販売が伸びなかったものの、価格改定効果による増販となり、増収効果がありました。Americas地域においては、大手顧客のアジア縫製シフトによりジーンズ向け販売が低調で、減収となりました。Europe地域においては、納期対応、商品対応等の施策に加えて、トルコリラ安の為替影響により増収となりました。ISAMEA (India/South Asia/Middle East/Africa) 地域では、米国通商政策の影響により加工輸出向けの需要が減退し、減収となりました。ASEAN地域では、納期改善や新商品投入を進めましたが、米国通商政策や市況不透明感、縫製シフトの影響で減収となりました。中国地域では、米国通商政策による混乱と中国経済の低迷による販売不調で減収となりました。

その結果、売上高（セグメント間の内部売上高を含む）は、前期比0.4%減の4,314億円となりました。営業利益は、販売ボリュームの減少や操業度低下、インフレに伴う労務費上昇や原材料価格の高騰等の影響により収益性が低下し、前期比17.3%減の392億円と、減収減益となりました。

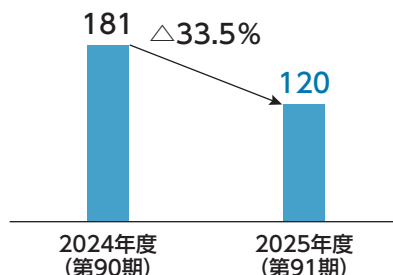
売上高構成比



売上高



営業利益



当期のAP事業を取り巻く事業環境は、日本においては、資材価格の高騰や円安傾向の継続を受けて建築コストが上昇しました。新設住宅着工戸数は、建築基準法改正等を見据えた前年度末の駆け込みによる反動減は落ち着きを見せたものの、減少傾向が継続しました。断熱・省エネ改修需要は、3省連携補助事業（住宅省エネキャンペーン）により、特に第3四半期にかけて増加しました。また、建設業界における残業規制適用等に伴い、ビル物件の工期が長期化しました。海外においては、北米では金利の高止まりや資材価格の上昇等により、ビル・住宅市場において着工延期や進行遅延が発生しました。中国では市場の縮小傾向が継続し、台湾では住宅ローン規制により住宅着工市場は停滞、インドネシアでは物価上昇により住宅着工は前期を下回りました。

このような事業環境のもと、日本における販売は、住宅用高断熱窓、内窓を中心としたリフォーム商品、ビル改装分野が伸長したものの、新築分野が伸び悩み、全体では前期を下回りました。海外における販売は、北米のビル建材では前期を上回った一方、住宅建材では前期を下回りました。中国では内需における高級住宅市場及び改装市場での拡販により、台湾では集合住宅物件の順調な施工進捗により前期を上回りました。インドネシアでは高級市場向け商品の受注不振等により前期を下回りました。

その結果、売上高（セグメント間の内部売上高を含む）は、前期比0.7%減の5,576億円となりました。営業利益は、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の影響を価格改定や製造コストダウン等により吸収できず、前期比33.5%減の120億円と、減収減益となりました。

その他の事業については、不動産、アルミ製錬事業等を行っています。
その他の事業の売上高（セグメント間の内部売上高を含む）は、前期比3.5%減の384億円、営業利益は前期比72.9%増の25億円となりました。

2. 資金調達の状況

パナソニックハウジングソリューションズ(株)の株式取得費用として、2026年3月にみずほ銀行より1,518億円の長期借入を実施しております。

3. 設備投資の状況

当期は、国内外での事業拡大に伴う投資・合理化・省力化・更新入替を中心に合計900億円の設備投資を実施いたしました。主なものは以下のとおりです。なお、設備投資の総額には、当連結会計年度末に連結子会社化したHS事業の設備投資額は含めておりません。

（ファスニング事業）

50ビルオフィスリニューアル、DXに向けたデジタル業務基盤構築、機械製造部ERPシステム刷新、韓国社 倉庫自動化による物流基盤強化

（ A P 事 業 ）

業務標準化・BPRに伴うシステム基盤構築、滑川製造所 超高層・高層ビル向けカーテンウォール試験棟、インド ボルーカ社 生産体制の最適化

4. 企業結合等の状況

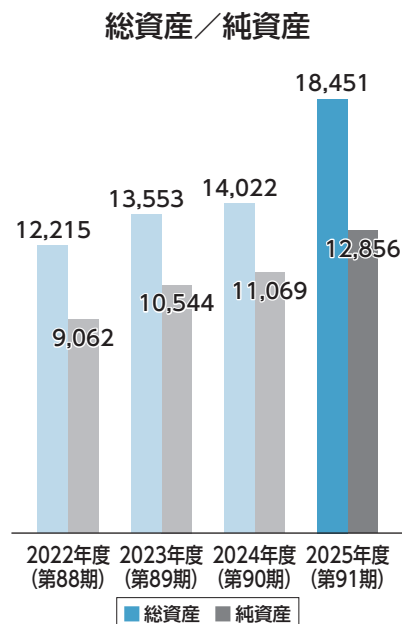
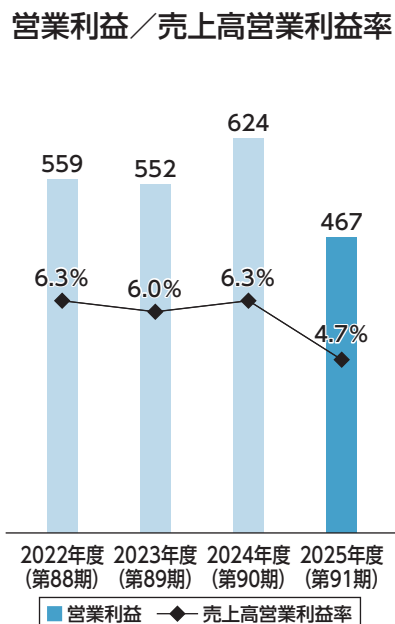
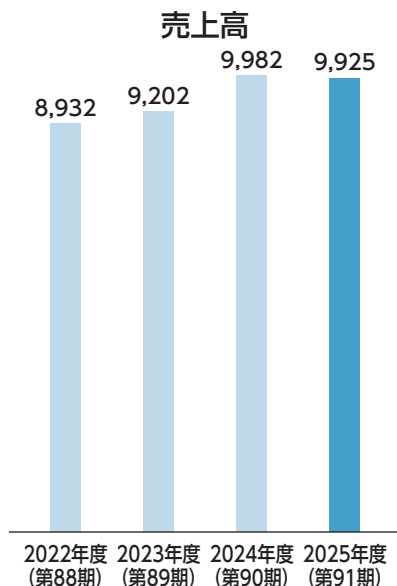
当社は、2025年11月17日付でパナソニックホールディングス(株)と株式譲渡契約を締結しました。当該契約に基づき、当社が設立した中間持株会社であるYKKインベストメント(株)が、2026年3月31日付でパナソニックハウジングソリューションズ(株)の発行済株式の80%を取得しました。これにより、パナソニックハウジングソリューションズ(株)及び同社の子会社18社は当社の連結子会社となりました。

5. 他の会社の株式その他の持分又は新株予約権の取得又は処分の状況

当社は、当社が設立した中間持株会社であるYKKインベストメント(株)を通じて、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%を取得しました。

6. 財産及び損益の状況の推移

区 分		2022年度 (第88期)	2023年度 (第89期)	2024年度 (第90期)	2025年度 (第91期当期)
売 上 高	億円	8,932	9,202	9,982	9,925
営 業 利 益	億円	559	552	624	467
経 常 利 益	億円	606	608	703	544
親会社株主に帰属する当期純利益	億円	379	423	529	316
1株当たり当期純利益	円	31,638	35,339	44,173	26,416
総 資 産	億円	12,215	13,553	14,022	18,451
純 資 産	億円	9,062	10,544	11,069	12,856
1株当たり純資産	円	738,691	860,211	903,763	1,007,190



7. 対処すべき課題

当社グループは、2025年度から2028年度までの4年間を対象とする第7次中期経営計画を策定しております。第7次中期経営計画においては、中期経営ビジョンとして「Prosper Together for a Sustainable Future 『持続可能な未来へ、共に発展』」を掲げ、顧客・社会・社員などの全てのステークホルダーの抱える課題に真摯に向き合い価値貢献すべく、課題解決力の追求のため「共感力」「技術革新」「人的資本」の3つを最重要ポイントとしています。

事業環境としては、気候変動への懸念を背景とした社会のサステナビリティ意識の更なる高まりや、AI、デジタルトランスフォーメーション（DX）の普及等による産業構造の変化を想定しており、これらが事業に与える影響に対し、より広い視野と高い感度で対応することが重要と考えております。多様化する全てのステークホルダーの課題の解決に真摯に向き合い、企業価値向上を目指してまいります。

当社は、当連結会計年度末日に、当社が設立した中間持株会社であるYKKインベストメント(株)を通じて、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事業（以下、HS事業という）”として事業ポートフォリオに組み込みました。2026年度以降は、ファスニング事業、AP事業、HS事業を中核とし、新たな体制での事業運営を行ってまいります。YKK AP(株)とパナソニックハウジングソリューションズ(株)の強みを融合することでシナジーを創出し、事業競争力を高めてまいります。

なお、当社グループは、地球規模での環境分野への貢献が求められる中、更に高いレベルの環境経営を実現するため、2019年4月に環境への取組の長期的な方向性を示す「YKKグループ環境ビジョン2050」を策定しており、ファスニング事業、AP事業がそれぞれの事業目標を設定し、地球環境に貢献する取組を継続して進めております。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、具体的な事業目標は今後設定してまいります。

事業別の取組は、次のとおりであります。

(ファスニング事業)

ファスニング事業では、第7次中期事業方針として「ONE YKKによる持続可能社会実現への貢献」を掲げ、更なる価値創出を目指して事業を推進しております。今後もアパレル業界では、資材の調達分散、サステナビリティ意識の高まり、消費者の嗜好変化に伴う小ロット・短サイクル化の進行等が想定されております。よりグローバルで顧客の要望に迅速に responding するために、顧客課題に正面から向き合い寄り添う人財の育成と、デジタル技術等を活用したファスニング事業の一体感（ONE YKK）を構築してまいります。

第7次中期事業計画2年目の2026年度においても、「より良いものを、より安く、より速く、よりサステナブルに」のスローガンに加え、「業界をリードするわくわくする商品・サービスの提供」を掲げ、顧客・社員・社会の感動体験を創出する企業への進化を図ってまいります。上記の中期事業方針を受け、「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」に取り組んでまいります。

「サステナビリティ対応」については、YKK精神と経営理念に相通ずるものとしてサステナビリティを経営の中心に据えて事業を展開しており、温室効果ガスの排出量削減や、サーキュラーエコノミーへの移行を後押しする様々な商品・技術の開発・推進を進めております。2030年には持続可能素材製品の販売比率を100%にすべく、取組を加速してまいります。

「わくわくする商品提案」については、お客様に“わくわく”していただける商品開発・提案を目指します。縫製業者様向けにはより扱いやすい商品、一般消費者の方々に対してはより環境や安全に配慮した社会課題の解決の一助となるような商品の開発を進めます。外部知見を活用したイノベーション創出に向け、デザイン会社や素材サプライヤー、大学との連携を強化し、2026年度以降も創造的な商品の具現化を推進してまいります。

「新たな技術によるコスト競争力追求」については、めっき着色系要素技術の強化を進めてまいります。2025年12月に当社グループに加わったイタリアのBluclad社との相互シナジーにより、高度なめっき着色技術を強化し、特にラグジュアリー分野における商品価値を更に高めてまいります。

「グローバル×ローカル供給網最適化」については、業界のグローバルサプライチェーン再構築の進行や顧客の多品種小ロット化、短納期対応として、内製化を含む域内完結型サプライチェーンの構築を進め、ONE YKKでの納期対応及びコスト競争力の強化を図ります。

「グローバルで繋がる業務基盤構築」については、デジタル技術の活用をはじめとした各種施策を組み合わせ、顧客と生産現場、世界の工場を繋げることで、ファスニング事業のONE YKKによる顧客サービスの向上を実現します。

「未獲得市場への対応強化」については、サステナビリティ意識の高まりを受け、アパレル分野等での大幅な需要増加は見込みづらいことから、成長市場での需要増の捕捉に加え、アパレルや鞆分野以外の用途開拓を強化してまいります。

「社員エンゲージメント向上とYKKブランド強化」については、世界中の多様性に富んだ社員が、企業価値向上の原動力となり、エンゲージメント高く働く姿を目指してまいります。社員一人ひとりが誇り・つながり・やりがいを実感し、能力を最大限に発揮できる企業文化を醸成することで、YKKブランドの価値をさらに高めてまいります。

これらを実現するため、2026年度は総額880億円の設備投資を予定しております。特に、今後の成長を担うISAMEA・ASEAN・中国地域に623億円と積極的に配分し、各地域特性にあった投資をバランスよく実行するとともに、サステナビリティ関連やデジタル関連は将来に向けて重点的に投資してまいります。

(AP事業)

AP事業では、第7次中期事業方針として「収益構造の変革」と「技術革新による価値創造」を掲げ、事業を推進しております。2026年4月からは、「パナソニックハウジングソリューションズ(株)とのシナジー創出」に向け、相互の強みを発揮することで、シナジーの早期創出、最大化を目指してまいります。

2026年度の事業環境は、中東情勢の緊迫化に伴う地政学リスクの高まりにより、エネルギー価格の上昇や、原材料の供給不足、資材価格の高騰、供給リードタイムの長期化が懸念されます。また、継続する円安傾向や人手不足の影響も含め、総じて不透明な状況が続くものと見込んでおります。

日本においては、新設住宅着工戸数は長期的な減少傾向にあるものの、GX推進により新築の更なる高断熱化が促進され、リフォームでは3省連携補助事業（住宅省エネキャンペーン）が継続されております。一部資材や商材の供給停滞、資材価格の高騰による市場低迷のリスクを注視し、安定的な供給体制の構築と収益性の維持向上に努めてまいります。海外においては、北米ではビル・住宅市場ともに先行きが不透明な状況にあり、中国では市場の縮小傾向が続くと見込んでおります。台湾では住宅着工は前期並み、インドネシアでは市場は弱含みで推移すると見込んでおります。中東情勢等を受けての先行きは不透明であり、今後も注視してまいります。

このような事業環境のもと、原材料の供給不足リスクへの対応として、安定供給に向けた主要原材料等の確保に優先的に取り組んでまいります。2025年12月公表の価格改定は、2026年5月受注分より適用しておりますが、今後更にエネルギー価格や資材価格、ロジスティクス費用の高騰が見込まれます。そのため、継続して製造・供給コストダウンの実施や販管費の削減を図るとともに、更なる価格改定の実施を検討いたします。日本においては、リフォーム・改装分野へのシフトについて、住宅事業ではエンドユーザーへの認知拡大と需要喚起に向けた生活者接点チャネルへの提案強化や内窓の商品ラインアップ拡充を、ビル事業では改装専門拠点の拡充による分譲マンション等への提案を強化してまいります。素材構成の最適化について、住宅事業では更なる樹脂窓化の推進を、ビル事業ではGX ZEH-Mを見据えた高断熱化の推進を、産業製品事業では販売ボリュームの拡大に取り組みます。製造供給体制の最適化については、需要地に応じた製造供給体制の構築と、デジタル・ロボット技術による一部部品の自

動組み立てエリアの24時間無人化を目指します。

海外においては、北米のビル建材では中西部・西海岸エリアでの販売強化、住宅建材では南部6州における更なる市場浸透を図ります。中国では、2027年1月の江蘇社新工場の稼働予定に向け、内需の競争力を強化してまいります。新築分野では中級市場での更なる拡販を進め、改装分野では更なるチャンネル拡大に取り組みます。台湾では全域における受注強化と大型物件対応の体制強化を、インドネシアでは中級市場向け商品の販売強化とターゲットエリアの拡大を図ってまいります。欧州市場においては、ドイツのゾイファート ニクラウス社を起点とした事業領域の拡大を図ってまいります。

(HS事業)

HS事業では、暮らしに向き合い、人々の営みを支える暮らしの空間を提供し続けることを使命とし、「暮らしの『ずっと』をつくる“Green Housing”」を事業スローガンに掲げております。この考え方のもと、主力商品である住宅設備・建材の競争力を強化し、良質な商品を安定的に供給し続けることを目的とした「暮らし設備建材ソリューション」、業界のバリューチェーン変革を通じた新たな価値創出を目指す「暮らし価値イノベーション」、及び新規マテリアルやデバイスの開発・提供を通じて、持続可能な社会の実現に貢献する「暮らしテクノロジーイノベーション」の3つを戦略として事業を推進しております。これらの戦略を軸として、将来の社会課題や事業環境の変化に的確に対応しつつ事業領域の拡大を図るとともに、国内新築市場に加え、リフォーム、非住宅、海外市場への販売構成シフトを加速することで、持続的な成長の実現を目指してまいります。

2026年度の事業環境は、継続する物価上昇や資材価格の高騰による消費マインドの低迷、人口動態を背景とした構造的な需要の弱さに加え、中東情勢の不安定化等による地政学的リスクの高まりもあり、国内外ともに先行き不透明な状況が続くものと見込んでおります。日本においては、新設住宅着工戸数は、前年度における建築基準法改正の影響による減少からは一定の持ち直しが見込まれるものの、全体としては低調に推移すると見込んでおります。一方、リフォーム市場は国策による省エネ、耐震化関連等の各種補助金制度拡充を背景に引き続き底堅い潜在需要を維持しています。海外においては、中国では不動産不況により新設住宅着工戸数は減少するものの、リノベーション、リフォーム市場は堅調に推移し、加えて中国国内での日本式ライフスタイルの浸透や内装工事単価の上昇もあり、システムキッチン・建具・床材等の定制品（受注生産品）市場は拡大すると見込んでおります。

このような事業環境のもと、日本においては、リフォーム・非住宅市場へのシフトに向けて、建材や水廻りの対象市場向け新商品の投入、当該市場販売比率の高い販売代理店への対応力強化、量販店、ホームセンター、eコマースといった販路拡大や、非住宅用途別に適切な決

定権者へのスペックイン活動等の強化に向けて、リソースシフトも含め積極的に進めてまいります。また、環境が厳しい新築市場に対しても、販売・限界利益額確保のために、新築ビルダー市場攻略に向けた商品体系の見直しに加えて、従来品の価格改定を実施してまいります。

海外においては、重点推進エリアを中国・台湾・北米と設定しており、中国、台湾エリアでは、一体型トイレの品揃え強化に加えて、洗面化粧台やユニットバスといった商材拡充を進め、豊富な商品ラインアップを活かした住宅設備・建材の一括提案を推進するとともに、競争力のあるバリューチェーンを構築し、日本式リフォームの価値提案を加速してまいります。北米では、グループ会社であるケイミュー(株)の外壁材拡販に向け、東海岸エリアでの塗装物流拠点を本格稼働させ、更なる販売拡大を図ってまいります。加えて、新規商材として温水洗浄便座の北米市場投入についても検討してまいります。

株主の皆さまにおかれましては、当社グループの企業活動に引き続きご理解をいただき、一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

8. 主要な事業セグメント (2026年3月31日現在)

区 分	主要な事業内容
ファスニング事業	各種ファスナー、ファスナー用部品、ファスナー材料、スナップ・ファスナー、ボタン等の製造販売
A P 事業	住宅用窓・サッシ、ビル用窓・サッシ、室内建具、エクステリア、型材製品、建材用部品等の設計、製造、施工及び販売
H S 事業	住宅設備、内装建材、外装建材の製造・販売・施工及び設計・開発・取扱商品の総合提案

9. 主要拠点等 (2026年3月31日現在)

当 社 本 社	東京都千代田区
黒 部 事 業 所	富山県黒部市
子 会 社	
国 内 拠 点	YKK AP(株) (東京都、富山県、宮城県、熊本県、香川県、埼玉県) パナソニックハウジングソリューションズ(株) (大阪府、滋賀県)
海 外 拠 点 (国/地域)	YKK韓国社 (韓国)、YKK台湾社 (台湾)、YKK U.S.A.社 (米国)、YKKトルコ社 (トルコ)、YKKバングラデシュ社 (バングラデシュ)、YKKベトナム社 (ベトナム)、YKKインドネシア社 (インドネシア)、YKKジプコ・インドネシア社 (インドネシア)、大連YKKジッパー社 (中国)、上海YKKジッパー社 (中国)、YKK深圳社 (中国)、YKK APアメリカ社 (米国)、YKKアルミニウム・オーストラリア社 (オーストラリア)

10. 従業員の状況 (2026年3月31日現在)

区 分	従業員数	前連結会計年度末比増減	
ファスニング事業	27,692 ^名	(増)	482 ^名
A P 事業	18,422	(増)	170
H S 事業	9,853	(増)	9,853
その他の	692	(増)	24
全社 (共通)	188	(増)	13
合 計	56,847	(増)	10,542

- (注) 1. 従業員数は就業人員であります。
2. 従業員数が前連結会計年度と比べ10,542名増加しました。主な要因は、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㈱及び同社の子会社18社が連結子会社になったことによります。

11. 重要な子会社の状況 (2026年3月31日現在)

名 称	資 本 金	議 決 権 比 率		主 要 な 事 業 内 容
		直 接	間 接	
		%	%	
Y K K 韓 国 社	5,825百万韓国ウォン	100.0	—	ファスニング製品の製造販売
Y K K 台 湾 社	100,000千台湾ドル	73.9	—	ファスニング製品の製造販売
YKKコーポレーション・オブ・アメリカ	66,000千米ドル	100.0	—	北中南米地域の統括
Y K K U . S . A . 社	15,000千米ドル	—	100.0	ファスニング製品の製造販売
YKKホールディング・ヨーロッパ社	47,832千ユーロ	100.0	—	欧州・中東・アフリカ地域の統括
Y K K ト ル コ 社	27,245千トルコリラ	—	100.0	ファスニング製品の製造販売
YKKホールディング・アジア社	383,859千シンガポールドル	100.0	—	中国・日本以外のアジア地域の統括
YKKバングラデシュ社	16,000千米ドル	—	100.0	ファスニング製品の製造販売
Y K K ベ ト ナ ム 社	15,171千米ドル	—	100.0	ファスニング製品の製造販売
Y K K イ ン ド ネ シ ア 社	6,320千米ドル	—	69.7	ファスニング製品の製造販売
YKKジプコ・インドネシア社	127,300千米ドル	0.5	99.5	ファスニング製品の製造販売
Y K K 中 国 投 資 社	401,200千米ドル	100.0	—	中国地域の統括
大連YKKジッパー社	80,000千米ドル	—	100.0	ファスニング製品の製造販売
上海YKKジッパー社	77,300千米ドル	—	100.0	ファスニング製品の製造販売
Y K K 深 圳 社	98,000千米ドル	—	100.0	ファスニング製品の製造販売
Y K K A P (株)	14,000百万円	100.0	—	建材の製造販売及び工事
YKK APアメリカ社	68,000千米ドル	—	100.0	建材の製造販売
パナソニックハウジングソリューションズ(株)	500百万円	—	80.0	住宅設備および建材の製造販売及び施工
Y K K 不 動 産 (株)	180百万円	100.0	—	不動産の売買・賃貸・管理
YKKインベストメント(株)	10百万円	100.0	—	持株会社
YKKビジネスサポート(株)	100百万円	100.0	—	事務請負サービス
YKKアルミニウム・オーストラリア社	36,925千豪ドル	100.0	—	アルミ地金販売

(注) 特定完全子会社に該当する子会社はありません。

12. 主要な借入先及び借入額 (2026年3月31日現在)

借 入 先					借 入 金 残 高
(株)	み	ず	ほ	銀 行	154,028
(株)	三	菱	U	F J 銀 行	1,500

百万円

II. 会社の状況に関する事項

1. 株式に関する事項 (2026年3月31日現在)

- (1) 発行可能株式総数 4,260,000株
- (2) 発行済株式の総数 1,199,240.05株 (うち自己株式484.41株)
- (3) 株主数 8,966名 (端株主2,973名を含む)
- (4) 大株主

株 主 名	持 株 数	持 株 比 率
Y K K 恒 友 会 (従 業 員 持 株 会)	304,032.00	25.36
(有) 吉 田 興 産	140,365.30	11.71
(株) み ず ほ 銀 行	59,448.00	4.96
吉 田 忠 裕	55,941.85	4.67
(株) 北 陸 銀 行	36,291.00	3.03
明 治 安 田 生 命 保 険 相 互 会 社	32,000.00	2.67
吉 田 政 裕	30,136.90	2.51
吉 川 美 知 子	20,107.90	1.68
吉 田 直 人	19,930.50	1.66
田 中 ゆ か り	16,724.10	1.40

(注) 持株比率は、自己株式 (484.41株) を控除して計算しております。

2. 会社役員に関する事項（2026年3月31日現在）

(1) 取締役及び監査役に関する事項

地	位	氏	名	担当及び重要な兼職の状況
代 表 取 締 役 会 長		大 谷	裕 明	YKK AP(株)取締役 YKKコーポレーション・オブ・アメリカ取締役会長 YKK中国投資社董事長
代 表 取 締 役 社 長		松 嶋	耕 一	YKKホールディング・ヨーロッパ社取締役 YKKホールディング・アジア社取締役
取 締 役		本 田	聡	年金政策担当CFO（最高財務責任者） 副社長 管理本部 長 YKK AP(株)取締役 YKKインベストメント(株)代表取締役 パナソニック ハウジングソリューションズ(株)監査役 YKK企業年金基金理事長 YKK健康保険組合理事長
取 締 役		小 林	喜 峰	副社長 製造・技術本部長
取 締 役		池 田	文 夫	研究開発担当
取 締 役		湯 本	克 也	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		堀	秀 充	YKK AP(株)代表取締役会長 YKK AP中国投資社董事長 パナソニック ハウジングソリューションズ(株)代表取締役 副社長 事業戦略本部長
取 締 役		敷 田	透	
取 締 役		小 野	桂 之 介	
取 締 役		岡 田	英 理 香	一橋大学大学院教授 (株)佐藤渡辺社外取締役
監 査 役		新 井	佐 恵 子	(有)アキュレイ代表 白鷗大学特任教授 花王(株)社外監査役
常 勤 監 査 役		浅 野	慎 一	コニカミノルタ(株)社外取締役
常 勤 監 査 役		南 晃	晃	YKKインベストメント(株)監査役
常 勤 監 査 役		森 田	恒 平	森・濱田松本法律事務所外国法共同事業パートナー弁護士

- (注) 1. 取締役 小野桂之介、岡田英理香の両氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。
2. 監査役 新井佐恵子、南晃、森田恒平の3氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であります。

3. 当事業年度中の取締役及び監査役の異動

①2025年6月27日開催の定時株主総会終結の時をもって、次の取締役及び監査役が就任及び退任いたしました。

【就任】

氏名	役位
敷田 透	取締役
浅野 慎一	監査役

【退任】

氏名	役位
猿丸 雅之	取締役
永田 清貴	監査役

②当事業年度中の取締役及び監査役の重要な兼職の異動は、次のとおりであります。

【就任】

氏名	就任の内容	就任日
大谷 裕明	YKK AP(株) 取締役	2025年6月10日
松嶋 耕一	YKKホールディング・アジア社 取締役	2025年6月3日
本田 聡	YKK AP(株) 取締役	2025年6月10日
	YKKインベストメント(株) 代表取締役	2025年12月26日
	パナソニックハウジングソリューションズ(株) 監査役	2026年3月31日
堀 秀充	パナソニックハウジングソリューションズ(株) 代表取締役	2026年3月31日
岡田 英理香	(株)佐藤渡辺 社外取締役	2025年6月26日
浅野 慎一	YKKインベストメント(株) 監査役	2025年12月26日
新井 佐恵子	コニカミノルタ(株) 社外取締役	2025年6月17日

【退任】

氏名	退任の内容	退任日
大谷 裕明	YKKホールディング・アジア社 取締役	2025年6月3日
新井 佐恵子	住友ファーマ(株) 社外取締役	2025年6月26日
南 晃	フロンティア・マネジメント(株) 社外取締役	2026年2月20日

4. 当事業年度末日後に生じた取締役及び監査役の異動

①当事業年度末日後の取締役の地位又は担当の異動は、次のとおりであります。

2026年4月1日付

氏 名	異 動 後	異 動 前
本 田 聡	取締役 年金政策担当 CFO（最高財務責任者）	取締役 年金政策担当 CFO（最高財務責任者） 副社長 管理本部長
湯 本 克 也	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	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）

5. 監査役 新井佐恵子氏は、公認会計士の資格を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。

監査役 南晃氏は、長年にわたり他企業において経理業務の経験を重ねてきており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。

6. 当社は執行役員制度を採用しており、2026年4月1日現在の各執行役員の役位、氏名及び担当又は主な役職は、次のとおりであります。

※印は取締役

役 位	氏 名	担当又は主な役職
※ 社 長	松 嶋 耕 一	
※ 副 社 長	敷 田 透	事業戦略本部長
※ 副 社 長	小 林 喜 峰	製造・技術本部長
※ 副 社 長	湯 本 克 也	管理本部長
副 社 長	小 林 聖 子	黒部事業所長
上席常務執行役員	米 島 久 嗣	製造・技術本部 生産技術部長
上席常務執行役員	富 田 雅 人	製造・技術本部 製造・技術企画室長
上席常務執行役員	松 本 光 司	経営企画室長
上席常務執行役員	恒 田 隆 一	デジタル本部長
常務執行役員	竹 田 光 太 郎	事業戦略本部 事業企画室長
常務執行役員	加 藤 貴 之	事業戦略本部 グローバルマーケティンググループ長
常務執行役員	六 車 伸 一	デジタル本部 情報システム部長
常務執行役員	荒 谷 礼 右	営業本部長
常務執行役員	佐 藤 靖 浩	営業本部 商品戦略部長
常務執行役員	北 原 裕 二	営業本部 用途開拓部長
常務執行役員	高 澤 成 吉	営業本部 商品開発部長
常務執行役員	上 坂 朋 正	製造・技術本部 生産技術部 チェーン技術開発室長
常務執行役員	木 本 敏 宏	製造・技術本部 生産技術部 スライダ技術開発室長
常務執行役員	滝 山 博 徳	製造・技術本部 生産技術部 仕上技術開発室長
常務執行役員	松 井 勇	製造・技術本部 機械製造部長
常務執行役員	熊 谷 一 廣	管理本部 総務部長
常務執行役員	原 田 康 弘	管理本部 法務・知的財産部長
常務執行役員	篠 田 芳 夫	管理本部 人事部長
常務執行役員	杉 田 圭 圭	管理本部 財務・経理部長
常務執行役員	吉 岡 麻 子	S&B推進部長
常務執行役員	新 井 行 篤	ジャパンカンパニー プレジデント
常務執行役員	永 田 行 雄	ジャパンカンパニー 製造統括部長
常務執行役員	ジェシカ・コルク	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
常務執行役員	中 村 幸 世	監査室長
常務執行役員	喜 多 和 彦	テクノロジ・イノベーションセンター 技術戦略推進室長
常務執行役員	青 木 孝 之	調達・ロジスティクス室長
常務執行役員	市 橋 昭 義	品質管理・保証部長
常務執行役員	前 田 稔	環境・安全・施設管理部長
常務執行役員	水 林 舞	サステナビリティ推進室長

(2) 責任限定契約の内容の概要等

当社は、社外取締役小野桂之介氏及び岡田英理香氏、並びに社外監査役新井佐恵子氏、南晃氏及び森田恒平氏との間で、会社法第427条第1項の規定及び当社定款の規定に基づき、同法第423条第1項に定める損害賠償責任を限定する契約を締結しております。

当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、同法第425条第1項に定める最低責任限度額といたします。

(3) 補償契約の内容の概要等

当社は、取締役大谷裕明氏、松嶋耕一氏、本田聡氏、小林喜峰氏、池田文夫氏、湯本克也氏、堀秀充氏、敷田透氏及び社外取締役小野桂之介氏、岡田英理香氏、並びに監査役浅野慎一氏及び社外監査役新井佐恵子氏、南晃氏、森田恒平氏との間で、会社法第430条の2第1項に規定する補償契約を締結しており、同項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することとしております。ただし、当該補償契約によって被補償者の職務の執行の適正性が損なわれないようにするため、被補償者の職務の執行に悪意又は重過失がある場合には補償がなされず、また、被補償者に事実関係の報告義務、損失軽減義務及び資料提供義務を課し、これを怠る場合には補償がなされない、などの措置を講じております。

(4) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要等

当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。当該保険契約の被保険者の範囲は、当社及び当社子会社であるYKK AP(株)及びパナソニックハウジングソリューションズ(株)の全取締役、監査役、執行役員等であり、当該保険の保険料は全て当社、YKK AP(株)及びパナソニックハウジングソリューションズ(株)が負担しており、被保険者が、その職務の執行に関し責任を負うこと又は当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害賠償金や争訟費用等を当該保険契約により填補することとしておりますが、被保険者の職務の執行の適正性が損なわれないようにするため、法令違反の行為であることを認識して行った行為に起因して生じた損害は填補されないなど、一定の免責事由を設けております。

(5) 取締役及び監査役の報酬等

①取締役の個人別報酬等の決定に関する方針

当社は、2025年6月27日開催の臨時取締役会において、取締役の個人別報酬等の決定に関する方針を決議しております。

取締役会は、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定方法及び決定された報酬等の内容が当該決定方針と整合していることを確認しており、当該決定方針に沿うものであると判断しております。

取締役の個人別報酬等の決定に関する方針の内容は次のとおりです。

a. 基本方針

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する。具体的には、取締役の報酬は、基本報酬及び取締役賞与により構成する。報酬は金銭報酬とし、非金銭報酬は支給しない。なお、2025年6月27日の当社第90回定時株主総会の決議に基づき、取締役会の決議により退職慰労金の打切り支給を行う場合がある。

b. 基本報酬の個人別の報酬等の額の決定に関する方針（報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針を含む。）

基本報酬は、月額かつ固定とし、役位及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する。

c. 業績連動報酬（取締役賞与）の額の算定方法の決定に関する方針（報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針を含む。）

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する。具体的には、株主に対する安定配当を重視する当社の配当基本方針との整合性を勘案して、親会社株主に帰属する当期純利益を用いて算出した額を基準とし、毎年、事業年度末日後の一定の時期に支給する。業績連動報酬の額は、基本報酬月額の上限とし、親会社株主に帰属する当期純利益がマイナスとなる場合には、支給しない。

d. 基本報酬及び業績連動報酬（取締役賞与）等の額の取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

当社は、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する。

e. 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項

基本報酬及び取締役賞与については、代表取締役会長が取締役会決議にもとづき委任を受け、個人別の報酬額の具体的内容を決定するものとする。代表取締役会長に委任する権限の内容は、各取締役の基本報酬の額及び各取締役の取締役賞与の配分とする。取締役会は、当該権限が代表取締役会長によって適切に行使されるよう、取締役の報酬に関する内

規を定めるものとし、代表取締役会長は、当該内規の内容に従って当該権限を行使するものとする。

f. 指名・報酬委員会の設置と機能

当社は、取締役会の諮問委員会として指名・報酬委員会を設置する。指名・報酬委員会は、取締役会の決議により社外取締役1名以上を含む3名以上で構成する。同委員会は、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。取締役会及び取締役会の委任を受けた代表取締役会長は、同委員会の審議結果を最大限尊重して意思決定を行う。

②当事業年度に係る取締役及び監査役の報酬等の総額

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		支給人数 (名)
		基本報酬等	業績連動報酬	
取締役 (うち社外取締役)	429 (32)	339 (23)	90 (9)	11 (2)
監査役 (うち社外監査役)	63 (37)	63 (37)	0 (0)	5 (3)
計 (うち社外役員)	492 (69)	402 (60)	90 (9)	16 (5)

- (注) 1. 上記の基本報酬等の総額には、基本報酬(月額かつ固定での金銭報酬)のほか、当事業年度の役員退職慰労引当金繰入額として費用処理した15百万円(うち社外取締役2百万円、社外監査役0.9百万円)が含まれております。
2. 上記には、2025年6月27日開催の第90回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名及び監査役1名が含まれております。
3. 業績連動報酬(取締役賞与)については、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おります。具体的には、株主に対する安定配当を重視する当社の配当基本方針との整合性を勘案して、親会社株主に帰属する当期純利益を用いて算出した額を基準とし、毎年、事業年度末後の一定の時期に支給いたします。業績連動報酬の額は、基本報酬月額12ヵ月分を上限とし、親会社株主に帰属する当期純利益がマイナスとなる場合には、支給いたしません。なお、2025年度の親会社株主に帰属する当期純利益は、31,667百万円でありました。
4. 取締役の報酬限度額は、2025年6月27日開催の第90回定時株主総会において基本報酬として年額400百万円以内、取締役賞与として年額400百万円以内と決議いただいております。なお、上記決議時において、取締役の員数は10名(うち社外取締役は2名)でありました。
5. 監査役の報酬限度額は、2025年6月27日開催の第90回定時株主総会において基本報酬として年額100百万円以内と決議いただいております。なお、上記決議時において、監査役の員数は4名でありました。

6. 上記のほか、2025年6月27日開催の第90回定時株主総会決議に基づき、同総会終結の時をもって退任した（社外取締役でない）取締役1名に対し退職慰労金として194百万円、（社外監査役でない）監査役1名に対し31百万円を支給しております。なお、この金額には当該事業年度前の事業年度に係る事業報告において開示した役員退職慰労引当金繰入額が含まれております。

7. 当社は、2025年6月27日開催の第90回定時株主総会終結の時をもって役員退職慰労金制度を廃止し、同総会終結後引き続き在任する取締役及び監査役に対し、同制度廃止までの在任期間に対応した役員退職慰労金をそれぞれの退任時に支給することを、同総会で決議いたしました。なお、取締役及び監査役の役員退職慰労金制度廃止に伴う打切り支給予定額は以下のとおりであります。

取締役9名 283百万円（うち社外取締役2名 27百万円）

監査役3名 4百万円（うち社外監査役3名 4百万円）

（なお、この金額には当該事業年度前の事業年度に係る事業報告において開示した役員退職慰労引当金繰入額が含まれております）

8. 取締役の個人別の報酬等の決定に係る委任に関する事項

当社取締役会は、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬額については、株主総会で承認を得た範囲内で、各取締役の月額固定報酬及び賞与の総額を決定するとともに、報酬決定に係る機動的な対応を可能とするため、各取締役の月額固定報酬及び賞与の個別の報酬額を確定させることを代表取締役会長である大谷裕明に一任し、同氏が当該個別の報酬額を決定いたしました。取締役会は、上記委任に際して、同氏により当該決定権限が適切に行使されるようにするための措置として、同氏は取締役の報酬に関する内規に従って当該権限を行使するものとし、かつ、指名・報酬委員会から取締役会に対する審議答申結果を最大限尊重しなければならないこととしております。

(6) 社外役員に関する事項

① 社外取締役の状況

ア. 重要な兼職先と当社との関係

氏名	兼職先	兼職の内容	兼職先と当社との関係
岡田英理香	一橋大学大学院	教授	当社との特別な関係はありません。
	(株)佐藤渡辺	社外取締役	当社との特別な関係はありません。

イ. 当事業年度における主な活動状況及び社外取締役の果たすべき役割の内容の概要

取締役 小野桂之介氏は、当事業年度に開催された取締役会13回のうち13回に出席しております。同氏は、大学の教授職等として長年にわたり経営管理を研究し、また、他企業の社外役員等の経験も有しており、その専門的見地と豊富な経験に基づく客観的な視点から、当社の経営全般についての発言・提言を随時行っております。なお、同氏は当事業年度に開催された指名・報酬委員会に委員として9回出席し、役員候補者の選定や役員報酬の決定の審議に携わり、当社のコーポレート・ガバナンスの向上に大いに寄与されてきました。

取締役 岡田英理香氏は、当事業年度に開催された取締役会13回のうち13回に出席しております。同氏は、大学の教授職等として長年にわたり経営管理を研究し、また、他企業の社外役員等の経験も有しており、その専門的見地と豊富な経験に基づく客観的な視点から、当社の経営全般についての発言・提言を随時行っております。なお、同氏は当事業年度に開催された指名・報酬委員会に委員として8回出席し、役員候補者の選定や役員報酬の決定の審議に携わり、当社のコーポレート・ガバナンスの向上に大いに寄与されてきました。

② 社外監査役の状況

ア. 重要な兼職先と当社との関係

氏名	兼職先	兼職の内容	兼職先と当社との関係
新井佐恵子	(有)アキュレイ	代表	当社との特別な関係はありません。
	白鷗大学	特任教授	当社との特別な関係はありません。
	花王(株)	社外監査役	当社との特別な関係はありません。
	コニカミノルタ(株)	社外取締役	当社との特別な関係はありません。
森田恒平	森・濱田松本 法律事務所 外国法共同事業	パートナー弁護士	当社は兼職先法律事務所より各種法的助言を受けております。

社外監査役 新井佐恵子氏は、住友ファーマ(株)の社外取締役を兼職しておりましたが、同社と当社との特別な関係はありませんでした。

社外監査役 南晃氏は、フロンティア・マネジメント(株)の社外取締役を兼職しておりましたが、同社と当社との特別な関係はありませんでした。

イ. 当事業年度における主な活動状況

取締役会には、新井佐恵子氏が13回中13回、南晃氏が13回中12回、森田恒平氏が13回中13回出席し、それぞれの専門的な見地から、適宜質問し意見を述べております。

監査役会には、新井佐恵子氏が14回中14回、南晃氏が14回中13回、森田恒平氏が14回中14回出席し、監査結果についての意見交換、監査に関する重要事項の協議等を行っております。

3. 会計監査人に関する事項

(1) 会計監査人の名称 EY新日本有限責任監査法人

(2) 当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額

	報酬等の額
①公認会計士法第2条第1項の業務に係る報酬等の額	92百万円
②当社及び子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	161百万円

(注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法上の会計監査人の監査に対する報酬等の額と金融商品取引法上の監査に対する報酬等の額が明確に区分されておらず、実質的にも区分できないため、①の額にはこれらの合計額を記載しております。

2. 非監査業務の内容

該当事項はありません。

3. 重要な子会社の計算関係書類監査を行う者に関する事項

当社の重要な子会社のうち、YKKコーポレーション・オブ・アメリカ、YKK U.S.A.社ほか16社は、当社の会計監査人以外の公認会計士又は監査法人（外国におけるこれらの資格に相当する資格を有する者を含む）の監査（会社法又は金融商品取引法（これらの法律に相当する外国の法令を含む）の規定によるものに限る）を受けております。

4. 監査役会が会計監査人の報酬等に同意した理由

監査役会は、取締役、社内関係部署及び会計監査人より必要な資料の入手、報告を受けた上で、会計監査人の監査計画の内容、会計監査人の職務遂行状況、報酬見積りの算定根拠について確認し、検討した結果、会計監査人の報酬等について同意しております。

(3) 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

当社は、会社法第340条に定める監査役会による会計監査人の解任のほか、会計監査人が職務を適切に遂行することが困難と認められる場合には、監査役会の決定に基づき、会計監査人の解任又は不再任に関する議案を株主総会に提案します。

Ⅲ. 剰余金の配当等の決定に関する方針

当社は、健全な財務体質を維持・強化するための内部留保の充実を図りつつ、安定的な配当の継続を基本とし、連結業績等を総合的に勘案して配当金を決定しています。

当事業年度の期末配当金につきましては、1株につき3,400円とさせていただきます。

(注) 本事業報告中の金額及び持株数については表示単位未満を切り捨てて、比率については四捨五入しております。

連結貸借対照表 (2026年3月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額
(資産の部)	
流動資産	1,001,272
現金及び預金	405,577
受取手形、売掛金及び契約資産	278,672
有価証券	976
棚卸資産	261,840
その他の流動資産	58,235
貸倒引当金	△4,030
固定資産	843,851
有形固定資産	563,892
建物及び構築物	208,972
機械装置及び運搬具	181,325
土地	82,086
建設仮勘定	34,204
その他の有形固定資産	57,303
無形固定資産	126,231
のれん	84,775
その他	41,455
投資その他の資産	153,727
投資有価証券	73,775
繰延税金資産	14,630
退職給付に係る資産	43,117
その他の投資	23,274
貸倒引当金	△1,070
資産合計	1,845,123

科目	金額
(負債の部)	
流動負債	332,736
支払手形及び買掛金	102,746
短期借入金	4,791
1年内返済予定の長期借入金	16,195
未払法人税等	9,875
賞与引当金	34,979
従業員等預り金	35,710
その他の流動負債	128,436
固定負債	226,757
社債	20,000
長期借入金	138,031
繰延税金負債	25,218
退職給付に係る負債	13,670
その他の固定負債	29,837
負債合計	559,493
(純資産の部)	
株主資本	959,893
資本金	11,992
資本剰余金	35,393
利益剰余金	912,539
自己株式	△32
その他の包括利益累計額	247,482
その他有価証券評価差額金	32,155
繰延ヘッジ損益	2,546
為替換算調整勘定	167,494
退職給付に係る調整累計額	45,286
非支配株主持分	78,254
純資産合計	1,285,630
負債純資産合計	1,845,123

連結損益計算書 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額	
売上高		992,561
売上原価		647,248
売上総利益		345,312
販売費及び一般管理費		298,513
営業利益		46,799
営業外収益		
受取利息及び配当金	8,135	
為替差益	1,351	
その他の営業外収益	5,274	14,761
営業外費用		
支払利息	1,357	
その他の営業外費用	5,741	7,099
経常利益		54,461
特別利益		
固定資産売却益	5,591	
その他の特別利益	60	5,652
特別損失		
固定資産売却損及び除却損	2,626	
減損損失	2,929	
その他の特別損失	1,108	6,664
税金等調整前当期純利益		53,449
法人税、住民税及び事業税	18,784	
法人税等調整額	1,442	20,227
当期純利益		33,221
非支配株主に帰属する当期純利益		1,554
親会社株主に帰属する当期純利益		31,667

貸借対照表 (2026年3月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額
(資産の部)	
流動資産	175,068
現金及び預金	75,369
受取手形	1,729
売掛金	15,678
商品及び製品	2,342
仕掛品	14,222
原材料及び貯蔵品	7,316
短期貸付金	24,969
その他の流動資産	34,191
貸倒引当金	△752
固定資産	547,219
有形固定資産	82,805
建物	33,444
構築物	6,965
機械及び装置	17,647
車両運搬具	472
工具、器具及び備品	3,891
土地	17,545
建設仮勘定	2,836
無形固定資産	5,051
ソフトウェア	3,365
その他の無形固定資産	1,685
投資その他の資産	459,362
投資有価証券	30,684
関係会社株式	248,609
関係会社長期貸付金	177,671
その他の投資	2,407
貸倒引当金	△10
資産合計	722,287

科目	金額
(負債の部)	
流動負債	74,828
支払手形	1,266
買掛金	5,207
短期借入金	4,500
1年内返済予定の長期借入金	16,185
未払金	8,188
未払費用	2,724
未払法人税等	2,238
預り金	15,834
賞与引当金	5,611
従業員預り金	11,171
その他の流動負債	1,901
固定負債	195,579
社債	20,000
長期借入金	137,665
繰延税金負債	2,179
退職給付引当金	10,189
その他の固定負債	25,545
負債合計	270,407
(純資産の部)	
株主資本	434,162
資本金	11,992
資本剰余金	35,261
資本準備金	35,261
利益剰余金	386,940
利益準備金	2,666
その他利益剰余金	384,273
配当準備積立金	3,900
海外投資等損失積立金	7,500
買換資産圧縮積立金	6
別途積立金	351,200
繰越利益剰余金	21,667
自己株式	△32
評価・換算差額等	17,717
その他有価証券評価差額金	17,717
純資産合計	451,879
負債・純資産合計	722,287

損益計算書 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額	
売上高		112,796
売上原価		73,517
売上総利益		39,278
販売費及び一般管理費		46,307
営業損失		7,028
営業外収益		
受取利息及び配当金	26,409	
固定資産貸与料	2,979	
為替差益	1,311	
その他の営業外収益	384	31,084
営業外費用		
支払利息	778	
貸与資産関係費用	2,289	
その他の営業外費用	377	3,445
経常利益		20,610
特別利益		
固定資産売却益	0	0
特別損失		
固定資産売却損及び除却損	1,201	
その他の特別損失	56	1,258
税引前当期純利益		19,352
法人税、住民税及び事業税	983	
法人税等調整額	618	1,602
当期純利益		17,750

【株主様向けYKKツアーのご案内】

YKKグループは黒部事業所の一部をYKKセンターパークとして一般に開放し、ファスナーや窓の仕組みと歴史、創業者・吉田忠雄の経営理念や人生について丸屋根展示館にてご紹介しております。

今回は、丸屋根展示館1号館と今年6月にリニューアルオープンしたばかりの2号館をご覧いただきたく、株主の皆様を対象に下記の通りツアーを開催させていただきます。

-
- 【日時】 2026年6月26日（金） 定時株主総会及び社長お話終了後
開始時間等詳細は株主総会終了後にお知らせいたします。
- 【事前申込】 不要（当日、株主総会受付にて参加ご希望をお伝え下さい。）
- 【見学時間】 60分程度（見学時間、移動時間等含む）
YKK50ビル-丸屋根展示館の移動にはバスをご用意いたします。
- 【お問い合わせ先】 YKK(株)総務部 e-mail : kabushiki.jpn@ykk.com



丸屋根展示館

||||||| 【株主総会会場ご案内略図】 |||||



Y K K 50ビル1階会議場
〒938-8601 富山県黒部市吉田200番地
電話 03-3864-2033(株式関係お問合せ)
0765-54-8000(株主総会会場 窓口)

<公共交通機関をご利用の場合>

- あいの風とやま鉄道黒部駅より タクシー・約10分
- あいの風とやま鉄道生地駅より 徒歩・約15分
- 黒部宇奈月温泉駅より タクシー・約17分

<お車をご利用の場合>

- 北陸自動車道・黒部ICより → 車・約15分

【送迎車のご案内】

以下の駅より送迎車をご用意しております。

- ・黒部宇奈月温泉駅前 8：10発
- ・あいの風とやま鉄道黒部駅前 8：25発

利用希望の株主様は、出発予定時刻15分前より、駅改札前にお集まりください。また、株主総会終了後も、会場から両駅まで運行いたします。

注1 予期せぬ交通渋滞等が生じた場合は、会場への到着が遅れることも想定されますので、ご了承ください。

注2 終了後の発車時刻につきましては、当日ご案内いたします。

【株主様へのお願い】

- ・株主総会にご出席になる株主様には、会場へのご入場(送迎車へのご乗車、及び当社敷地内への車又は徒歩でのお立ち入りを含む)までに議決権行使書のご提示をお願いすることがありますので、ご来場の際にはお手元にご用意くださいようお願い申し上げます。場合によりましては、身分証明書のご提示をお願いすることもありますので、予めご了承ください。なお、受付開始時間は、午前8時を予定しております。
- ・当日ご出席いただいた際にサポートが必要な株主様は、会場スタッフへお声がけください。
- ・会場建物、敷地内に喫煙場所はありません。ご理解、ご協力のほどお願い申し上げます。