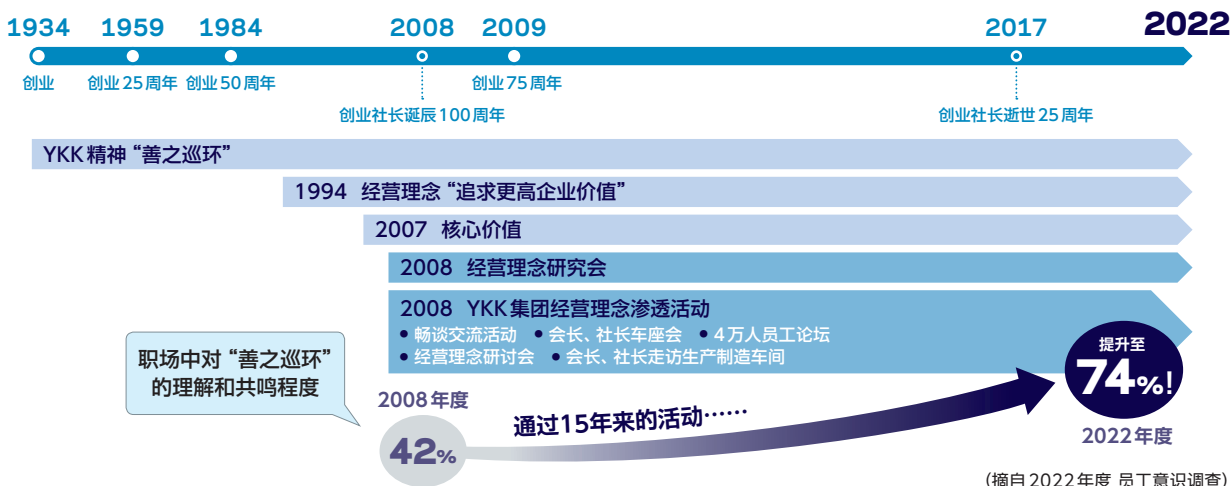


追求深入渗透经营理念

每一位员工理解理念并付诸实践

YKK 在遍布全球各个国家和地区开展事业，汇聚了拥有多样文化和价值观的员工，为此，经营理念以及核心价值的渗透，是经营领域的重要主题。为了切实传承YKK的理念和思想，让每一位员工深入领会并继承下去，我们在全公司有组织地开展经营理念渗透活动。



经营高层与员工对话的活动

我们非常重视经营层与员工之间的坦诚交流，并提供了各种各样的对话场合。随着行动限制的解除，我们增加了面对面的机会，并与海外基地的当地员工积极开展对话。2022年度，我们以“思考YKK及本部门的弱点和优势”为主题，与大约660名员工进行了对话。

与会长和社长举办的“车座会”

“车座会”是一个通过会长、社长与员工的对话来渗透经营理念的活动。员工与会长、社长面对面交流，通过双方积极的对话了解经营理念的原点，同时分享日常业务中实践理念的课题和想法。2022年度，会长、社长与东京地区约100名、海外基地约300名员工进行了对话。



与社长的车座会（在线）

黑部事业所采取的举措

会长和社长每年都会走访黑部事业所的生产现场，创造机会与现场员工讨论生产现场和产品制造今后的理想状态等。2022年度，我们在做好措施预防新冠病毒感染的前提下举办了46次车座会，与众多员工面对面展开对话，有265名员工与会长、社长坦诚交换了意见。



在黑部事业所举办的对话

举办与中坚力量员工及年轻员工共同思考的“经营理念网络研讨会”

作为一项思考如何在新常态下实践理念的新活动，从2020年度开始我们举办了以中坚力量员工和年轻员工为对象的网络研讨会。各位本部长分享了自身的经验和想法，在加深与员工交流的过程中，创造机会激发出中坚力量员工和年轻员工的活力。



三位本部长主讲的经营理念网络研讨会

YKK集团经营理念研究会

经营理念研究会每年从各项事业中选出成员，以继承 YKK 的理念和思想为目的，对其本质展开研究，并在每年 3 月向经营层汇报。在 2022 年度的研究会中，我们探讨了从以往活动继承下来的“顺应时代变化的传承方式”，以提供新工具为活动方针，制作了中坚力量员工座谈会视频并在公司内部公开，从而让员工能够通过社长和前辈员工的真实话语及评论，聆听和近距离感受经营理念。



2022 年度经营理念研究会成员 (在社长报告会上)



中坚力量员工座谈会视频

在各基地开展的“现场主导”型渗透活动

YKK 集团在全球开展事业，汇聚了拥有多样文化和价值观的员工，为了切实分享 YKK 的理念和思想并继承下去，我们全球的各个基地均结合自身情况，分别策划了独具特色的理念渗透活动并积极推动展开。

各大地区及地区

各地区举办活动，通过员工之间的对话加深了每个人对经营理念的理解，2022 年度，全球合计已有约 22,000 人次参加了活动。



在 YKK 股份亚洲公司举行的车座会

台湾华可贵 (YKK) 股份有限公司

我们将管理学院的讲师邀请到工厂，召集台湾华可贵 (YKK) 股份有限公司课长级以上的干部，以研修的形式围绕 YKK 经营理念进行了小组作业和讨论。



使用卡片的小组培训

YKK 斯里兰卡公司

根据 YKK 的理念，4 名员工画了海报。斯里兰卡公司为了使经营理念与员工的想法保持一致，多次使用当地语言和英语举办了研习会。



员工制作的经营理念海报

短篇故事

我们以短篇漫画的形式介绍了基于 YKK 精神“善之巡环”的 YKK 历程和员工佳话，旨在加深员工对经营理念的理解。

(除了日文、英文、中文外，还在各地区被翻译成当地语言)



遍布全球的 YKK 集团～珍藏的逸事～

<https://www.ykk.co.jp/chinese/ykk/manga/index.html>



基于 YKK 精神的经营基础

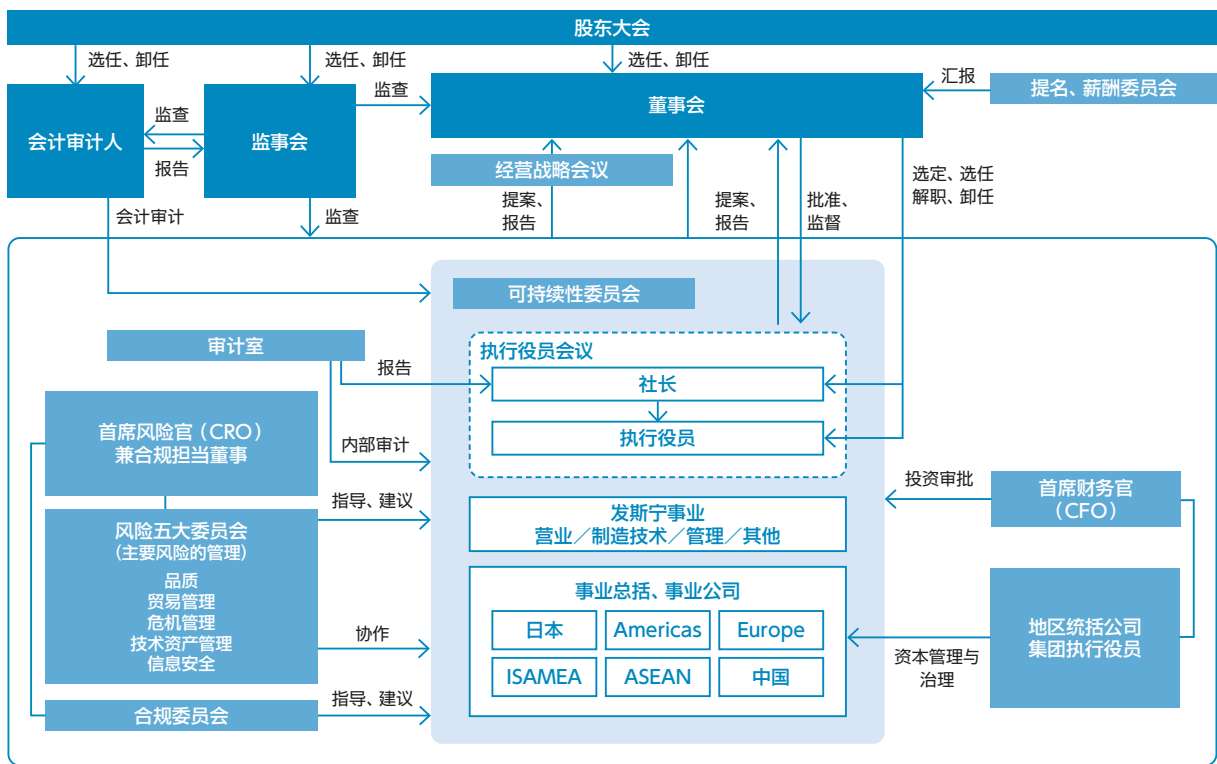
公司治理

基本想法和体制

YKK 集团在企业活动当中坚持以“不为他人利益着想，则企业自身也不可能发展繁荣”的“善之巡环”精神为根本，始终将公正作为所有经营活动的基础。我们遵循这一想法，为求进一步提高企业价值而致力于充实完善公司治理体制。

YKK 株式会社的主要事业发斯宁事业的治理体制如下。

发斯宁事业治理体制图



关于业务执行的内部控制体制

- 本公司董事对董事会规程及其他必要的公司内部规程进行整備完善等，妥善执行符合法律法规以及公司章程的业务。
- 关于YKK集团的经营理念、经营方针、经营战略以及重要的董事会决议事项等，本公司设置了经营战略会议，以期在经过多角度充分讨论的基础上慎重作出决策。
- 关于经营方面的重要课题，本公司设置了重要的决策会议，进行适当的审议和监督管理。关于2021年度在经营战略会议之下设置的可持续性委员会，根据基本方针中“为建设可持续


- 社会做贡献”的提法，从实现YKK可持续愿景2050的观点出发，在经营战略会议上报告相关政策的进展情况。
- 关于发斯宁事业的经营体制，在考虑到地区统括公司的治理功能以及商品和商流特性等因素的基础上，转为由分别设置于各个事业地区的事业总括主导推进事业的体制，明确划分了职责。

关于内部控制体制及应用情况，在第88期有价证券报告书P.40中披露。
<https://www.ykk.co.jp/japanese/corporate/financial/securities/index.html>

董事及监事的情况 (截至2023年6月29日)

从本公司集团财务合并经营所不可或缺的全球事业经营观点出发，选任公司内部董事，从加强公司治理的观点出发以及为了请外部人士基于广博见识和丰富经验，对本公司的经营作出建议和监督，选任两名外部董事。此外，选任具有适当的经验、能力以及具备所需的财务、会计、法律相关知识的人士担任监事。


(括号内为2022年度董事会出席次数) ※1 外部董事 ※2 外部监事



代表取締役会长
猿丸 雅之

(董事会 13/13次)


包括在美国的工作在内，长年从事发斯宁事业，之后于2008年6月就任本公司董事，2011年6月至2017年3月担任本公司代表取締役社长。自2018年6月起就任本公司代表取締役会长。



董事
研究开发担当
池田 文夫

(董事会 13/13次)


长年从事本公司工机部门的工作，之后于2017年4月就任本公司副社长 工机技术本部长。自2018年6月起就任本公司董事。



监事※2
河井 聪

(董事会 13/13次)
(监事会 14/14次)


长年作为律师从事法律实务，并拥有在其他企业担任外部董事的经验。自2004年6月起就任本公司外部监事。



代表取締役社长
大谷 裕明


(董事会 13/13次)

包括在中国的工作在内，长年从事发斯宁事业，之后于2014年6月就任本公司董事。自2017年4月起就任本公司代表取締役社长。



董事
小林 喜峰


包括在美国、亚洲的工作在内，长年从事本公司制造、技术部门的工作，于2023年4月就任本公司副社长 制造技术本部长。自2023年6月起就任本公司董事。



监事(专职)
永田 清贵

(董事会 13/13次)
(监事会 14/14次)


长年从事本公司财务部门等的工作，之后担任本公司监查室室长。自2013年6月起就任本公司专职监事。



董事
松嶋 耕一


(董事会 13/13次)

包括在欧洲、中国、亚洲的工作在内，长年从事发斯宁事业，之后于2017年4月就任本公司副社长 发斯宁事业本部长。自2018年6月起就任本公司董事。



董事
堀 秀充


经过在美国的工作，自2007年4月起历任YKK AP株式会社的执行役員，于2009年6月就任该公司董事，2011年6月就任该公司代表取締役社长，2023年4月就任该公司代表取締役会长。自2023年6月起就任本公司董事。



监事※2
柳田 直树

(董事会 13/13次)
(监事会 12/14次)


长年作为律师从事法律实务，并拥有在其他企业担任外部董事的经验。自2016年6月起就任本公司外部监事。



董事
年金政策担当
CFO
本田 聪

(董事会 13/13次)


包括在美国的工作在内，长年从事经营企划，于2019年4月就任本公司副社长 经营管理担当。自2020年6月起就任本公司董事 年金政策担当CFO(首席财务官)。



董事※1
小野 桂之介


(董事会 12/13次)

于庆应义塾大学及中部大学历任教授等职务，对经营拥有深厚的造诣，并拥有在其他企业担任外部董事的经验。自2007年6月起就任本公司外部董事。



监事※2
新井 佐惠子


作为注册会计师，拥有专业的知识，并拥有在其他公司担任外部董事的经验。自2023年6月起就任本公司外部监事。



董事
合规担当
CRO
汤本 克也

(董事会 10/10次)

经过在美国的工作等，于2010年4月就任本公司的执行役員 集团法务及知识产权中心负责人。自2022年6月起就任本公司董事 合规担当 CRO(首席风险官)。



董事※1
冈田 英理香

(董事会 10/10次)

在日本国内外的大学、研究生院研究消费行为，对市场营销拥有高度的专业知识，并拥有在其他企业担任外部董事的经验。自2022年6月起就任本公司外部董事。

技能矩阵表

分类	姓名	企业经营	全球	专业领域				
				营业、市场营销	制造、技术	财务、会计	组织、人事	法务、合规
董事	猿丸 雅之	●	●	●			●	
	大谷 裕明	●	●	●				
	松嶋 耕一	●	●	●				
	本田 聪		●			●	●	
	汤本 克也		●					●
	池田 文夫				●			
	小林 喜峰		●		●			
	堀 秀充	●	●	●		●		
	小野 桂之介(外部)	●	●	●		●	●	
冈田 英理香(外部)	●	●	●			●	●	
监事	河井 聪(外部)		●					●
	永田 清贵					●		
	柳田 直树(外部)							●
	新井 佐惠子(外部)	●	●			●		

董事、监事、执行役員、专门役員、集团执行役員的情况

总数	54名
女性高管人数及比率	4名(7.4%)
外籍高管人数及比率	2名(3.7%)

※ 左表并不表示各人所拥有的全部专业性、知识、经验。

加强公司治理的历程

	~ 20世纪90年代	2000年~	2010年~	2020年~
经营体制		1999年6月 实施经营结构改革（董事会改革和导入执行役員制度）	2003年起 加强集团合并经营（从YKK和YKK AP的各组织负责人当中选任董事） 2004年起 选任集团执行役員 2004年起 任命年金政策担当董事	2005年起 任命CFO（首席财务官）和CRO（首席风险官） 2020年起 在YKK株式会社和YKK AP株式会社之间实施子公司等的资产重组，由YKK AP株式会社开始管理AP事业的资本
公司外部董事		2003年 引入公司外部董事（1名）	2007年起 增加公司外部董事人数（2名）	
公司外部监事	1994年 公司外部监事（2名）	2001~2006年（1~3名）	2007年起（3名）	
其他		2001年起 设置并召开咨询委员会（~2019年、2022年~）		2008年起 包括两名公司外部董事在内的任意提名、设立薪酬委员会

董事会、各委员会的概要和举办情况

	概要	2022年度举办次数
董事会	2022年度，董事会由10名董事组成，其中包括2名外部董事。根据公司法和本公司董事会规程，董事会负责决定集团的基本经营方针、中期经营计划和年度事业计划，以及决定重要投资、人事政策基本方针、风险管理和合规基本方针等，并监督本公司及其子公司的董事和执行役员的事业执行情况（包括业绩管理）。	13次
监事会	由4名监事（其中外部监事3名）组成，负责对监查方针及监查实施计划、内部控制体系的完善和应用情况、会计审计人进行评估等。	14次
提名、薪酬委员会	基于董事会的咨询，对董事和执行役員等的薪酬相关方针及制度、薪酬的标准/金额、制定及修改/废除薪酬内部规定、业绩评估等的相关事项进行审议，并向董事会汇报审议结果。2022年度由包括2名外部董事在内的5名人员运营，负责选任董事和监事候选人以及执行役員和专门役員，修订内部规定、对业绩评估等相关事项进行研讨。	10次
经营战略会议	对YKK集团的经营理念、经营方针、经营战略以及重要的董事会决议事项等进行多方面的充分讨论后，慎重作出决定。	13次

役員薪酬

关于本公司的董事薪酬，采用基于本公司业绩考量的薪酬体系，其中会考虑到持续提升企业价值、与面向股东实施稳定分红之间的一致性等问题，并会考虑到提高业绩的意识提升问题，在决定各位董事的薪酬时，基本方针是根据各人的职责相应制定适当的薪酬水平。具体而言，董事的薪酬是由短期薪酬和长期薪酬组成，其中短期薪酬包括基本薪酬和董事奖金，长期薪酬则为退職慰劳金。

关于役員薪酬的组成以及薪酬金额，在第88期有价证券报告书P.44~中披露。

 <https://www.ykk.co.jp/japanese/corporate/financial/securities/index.html>

风险管理

基本想法和体制

YKK制定了集团方针，致力开展风险管理。为了顺利推进，我们任命了CRO（首席风险官），并设置了品质委员会、贸易管理委员会、危机管理委员会、技术资产管理委员会、信息安全委员会等各种委员会，努力完善和运用规定。同时，还任命了CFO（首席财务官），构建起对YKK财务风险和投资风险进行妥当管理的体制。此外，我们针对发生风险时的应对措施，制作了《风险应对指南》，规定须采取适当且迅速的应对措施。

YKK集团风险管理方针

积极控制风险水平，通过预防各种企业风险，降低或避免人力、物力和其他经营资源的损失，为了在紧急情况下最大限度地减少损失及损害，集团整体齐心协力推进风险管理，助力实现可持续增长，提高企业价值。

◎ 风险管理体制图



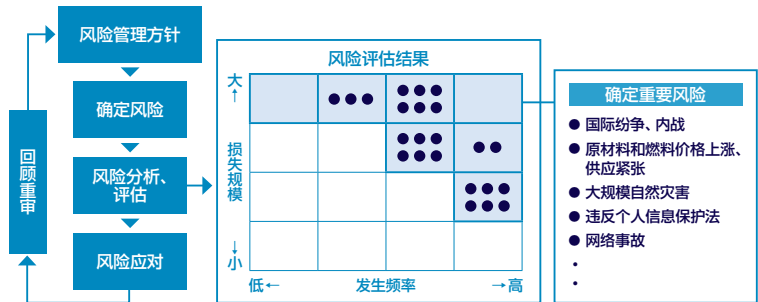
风险评估流程和重要风险的确定流程

根据风险管理方针，每年分别在各个组织实施一次风险项目的详细调查，确认最坏情况及其应对方法，根据损失规模（1亿日元以下～50亿日元以上）和发生频率（5年以下～50年以上）进行风险评估。此外，对于预计全年影响达1亿日元以上的风险，会将其视为经营层面上应予以管理的重要风险，在把握这些风险的动向以及将应对进展情况可视化的基础上进行风险管理。

对于通过流程确定的重要风险项目，本公司会将其按四个象限（①财务风险、②专业领域风险、③委员会的应对风险、④事业执行方面的风险）进行分类，以CRO（首席风险官）和CFO（首席财务官）为首，在各负责人的主导下展开应对。

关于风险分析的详情，在第88期有价证券报告书中从P.22开始进行披露。

◎ 风险评估流程和重要风险的确定流程（概念图）



◎ 风险项目的分类

财务风险 (各担当部门主管)	汇率波动、退職给付债务、持有股份的股价下跌等
专业领域的风险 (各担当部门主管)	集体感染、禁止垄断法/分包法、转让定价税制、侵犯/被侵犯专利权、收受贿赂、应对更严格的环境法规、工伤等
委员会应对的风险 (各风险委员会主管)	国际纷争/内战、大规模自然灾害、违反有关个人信息保护的法律法规、网络事故、恐怖活动/游行示威、产品缺陷事故/产品召回、火灾/爆炸、技术泄露等
事业执行方面的风险 (各本部负责人主管)	原材料/燃料的价格高涨/供应紧张、景气恶化/需求下降/竞争激化、设备投资失败、对技术进步反应迟缓、市场营销失败/市场进入延迟、人才培养迟滞、环评等

合规经营

基本想法和体制

YKK将合规视为“响应社会要求的举措”，我们认为不仅要遵守法律法规和公司内部规则，还要遵守进行企业活动时被要求践行的社会规范。YKK任命了合规担当董事，同时在合规担当执行役員之下设置了合规小组，与公司外部顾问联手推进合规经营，以完善合规体制。除此之外，为了从事业经营的角度开展适当的合规推进活动，我们设置了合规委员会，讨论合规的应用情况、课题的应对情况以及最新法律法规动向。

YKK集团行动指南 (YKK Group Code of Conduct)

2021年6月重新制定的《YKK集团行动指南》是由七大原则和29条细则组成，以联合国全球契约组织提出的10项原则和国际劳工组织（ILO）提出的8个基本公约为参照和依据，并与SDGs（联合国可持续发展目标）相关联。我们每一位员工都将践行该《YKK集团行动指南》，并不断努力获取所有利益相关者的信赖，实现核心价值观中提出的“不断努力，建立完善的信赖关系”。

 YKK集团行动指南(全文)
<https://www.ykk.co.jp/chinese/philosophy/index.html>

YKK集团行动指南
(YKK Group Code of Conduct)

七大原则

- 合规
- 公正的商业惯例
- 尊重人权
- 与环境协调发展
- 安全卫生
- 商品质量及安全性
- 对社区的贡献

合规手册的重新制定及派发

由于重新制定了YKK集团行动指南，我们也随之更新了《YKK集团合规手册》，向适用对象的所有经营干部和员工*派发。手册当中除了通俗易懂地说明了行动指南各项目中应遵守的内容和行动以外，还刊载了以往合规相关事件专栏、相关的主要公司规则和法律法规、内部举报制度的介绍等。

* 刊载的册子是东亚区（日本国内、YKK韩国公司及台湾华可贵（YKK）股份有限公司）的事例。其他地区根据各国各地区的法律法规制作并派发了合规手册。



YKK全球合规经营准则 (YGCC)

YKK制定了“YKK全球合规经营准则 (YGCC)”，其目的在于切实开展、执行适当且有效的合规措施，以期实现具有透明性的事业活动。我们分布在全球的各公司正根据YGCC，针对管理体系、人权/劳动惯例、安全卫生、环境、公正的事业惯例实施内部及外部监查，努力加强合规体制并实施持续改善。我们配合社会要求等保持对标准进行重申修订，2023年度修订为YGCC4.0，根据符合时代的新标准实施监查。



知识产权管理

基本想法和体制

作为事业活动的一环，YKK正在全球范围开展知识产权活动。知识产权部门的基地除了设在技术大本营黑部事业所以外，在中国、新加坡、英国、美国也有设置，我们构建的体制，使得无论在全球的哪个国家/地区，都能够妥善应对来自事业及开发部门的委托和咨询。在该体制之下，例如，在遍布全球的开发基地诞生的发明，将会迅速向日本的专利审议委员会报告，从而能够实现配合全球事业战略的最佳权利化。此外，在对专利侵权人或假冒伪劣商品企业等行使权利方面，各国各地区的知识产权部门联手合作，针对侵权产品制造国和流通国两个方面同时采取对策，并与事业部门联动合作展开应对，致力让顾客购买到的都是正品。另外，关于商标，除了着力从知识产权方面提高YKK品牌的价值，对于NATULON®、AcroPlating®等商品商标，也以日本的商标委员会为轴心，在集团的统一规则之下推进管理和应用。同时，为了有效地推进假冒伪劣商品对策，我们在公司内部设置了品牌假冒伪劣商品对策委员会，在公司外部则与顾客及许多企业、团体携手合作，运营有关假冒伪劣商品对策的意见交换会B.P.P. (Brand Protection Partnership)。

商标、专利的情况

注册“YKK”商标
(第26类)

177个国家/地区

发明专利、实用新型、外观设计专利
(包括申请中)

5,749件

拉链等商标注册
(包括申请中)

4,144件

B.P.P. (Brand Protection Partnership)
以假冒伪劣商品对策为目的的研习会
参加者人数
(团体数)

3,668名
(2,105个团体)

知识产权功劳奖 日本经济产业大臣表彰
灵活运用知识产权的企业
(商标)

2021年

(截至2023年3月底)

知识产权保护的战略举措

YKK为了保护本公司独有的创意以及技术能力的结晶——也即原创商品和设备，对于发明原则上都会申请专利等，力求通过知识产权最大限度地保护技术。针对一个商品取得多项专利的“要塞型”专利申请也是知识产权战略的一环。例如对于羽弦®，除了以拉链齿缝制方法为首的基本专利之外，还同时取得了多项周边专利。由此，既可以保护凭借YKK技术能力打造的原创新商品，同时还可以防止假冒伪劣商品，从而让客户能够放心使用质量过硬的商品。

