

This is YKK 2018



This is YKK 2018

Contents <目次>

YKKグループが大切にしていること

YKK精神／経営理念／コアバリュー	… 3
グローバル事業経営／ 世界6極経営体制	… 5
トップメッセージ	… 7

ハイライト

<環境> 地球にやさしい企業を目指して	… 9
<人材> YKKグループの人づくり	… 13
<コミュニティ> 共に考える 「地域社会の中のYKKグループ」	… 15

YKKグループの事業活動

YKKグループ第5次中期経営計画	… 19
YKKグループ 過去11年分の主要財務データ	… 21
ファスニング事業	… 23
AP事業	… 27
工機技術本部	… 31
研究開発活動	… 33

YKKグループの経営基盤

対談 実践から生まれた理念の強さ ——野中教授がみる、 「善の巡環」と「森林経営」—— (一橋大学名誉教授 野中郁次郎 氏 YKK／YKK AP 取締役 吉田忠裕)	… 35
企業価値を高める人・風土づくり	… 39
各極の取り組み	… 41
・北中米	
・南米	
・EMEA(ヨーロッパ・中東・アフリカ)	
・中国	
・アジア	
・日本	

YKK精神に基づく 企業の社会的責任	… 47
YKKグループ概要	… 49

編集方針

「This is YKK 2018」は、多くのステークホルダーの皆様に、YKKグループの経営や事業活動の概要をわかりやすくご理解いただくためのコミュニケーションツールとして発行しています。

YKKグループの経営理念、中期経営計画や財務情報ハイライトなどの情報、そして2017年度における事業活動を通じた社会・環境課題解決への取り組みを中心に掲載しています。

対象範囲

YKKグループ全社
(YKK株式会社、YKK AP株式会社、他)

報告期間

2017年度(2017年4月1日～
2018年3月31日)

※一部、期間外の活動も含んでいます。

発行年月

2018年6月発行

お問い合わせ先

YKK株式会社

経営企画室 広報グループ

〒101-8642

東京都千代田区神田和泉町1

TEL: 03(3864)2064

FAX: 03(3864)2050

環境・安全部

〒938-8601

富山県黒部市吉田200

TEL: 0765(54)8161

FAX: 0765(54)8149

YKKグループWebサイト



<http://www.ykk.co.jp>

YKKグループの財務・非財務に関するより詳しい情報を掲載しています。

この冊子は紙のリサイクルに適した材料のみを用いて作成しています。不要となった際は、製紙原料となりますので、古紙回収・リサイクルが可能です。

印刷：YKK六甲株式会社
(YKKグループ印刷事業特例子会社)

YKKグループが 大切にしていること



【善の巡環】

他人の利益を図らずして自らの繁栄はない

「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

グローバル事業経営

ファスニング事業・AP事業を中核とした グローバル事業経営体制

YKKグループの経営体制は、中核となるファスニング事業とAP事業、
そして両事業の一貫生産を支える工機、
3者によるグローバル事業経営と世界6極による地域経営を基本としています。



2017年度
ファスナー販売本数
(YKK)

95.3億本

2017年度
エコ商品開発比率
(YKK AP)

100%

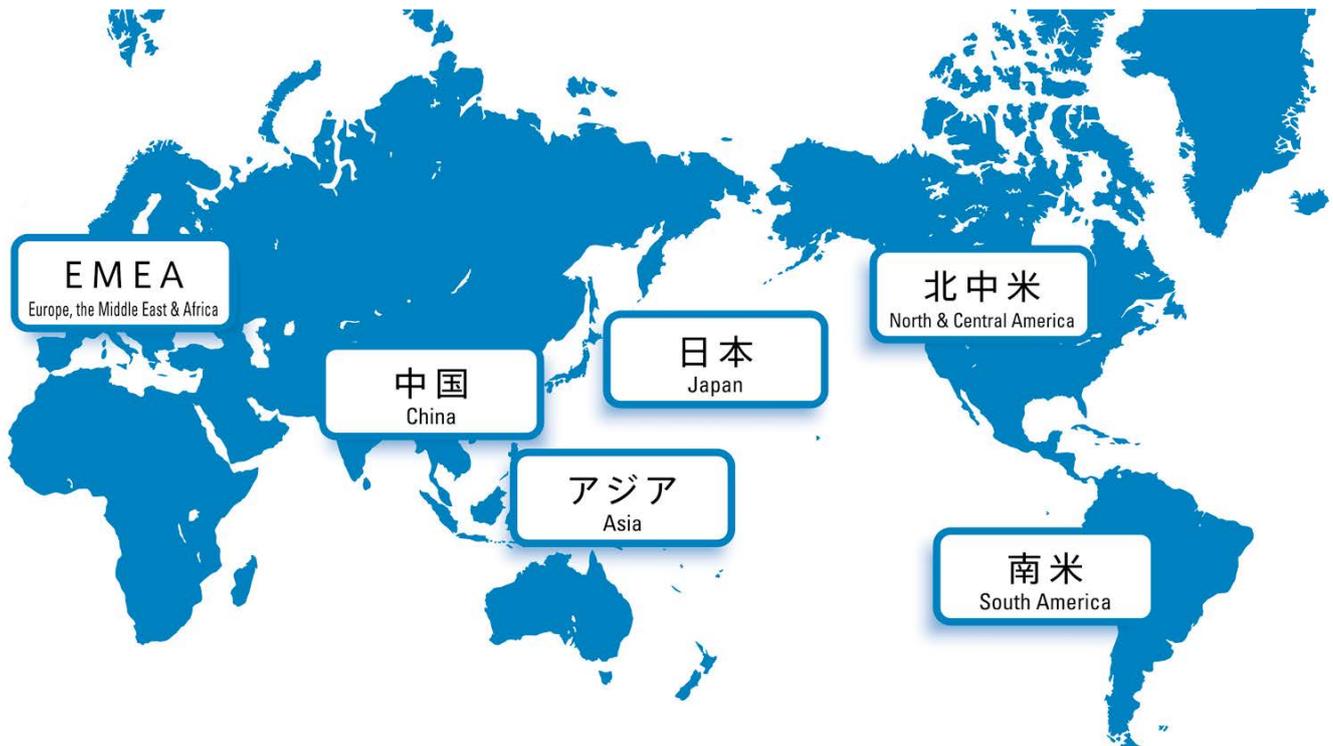
日本初のファイヤーウォール
試験所登録
(工機技術本部
分析・解析センター分析室)

2011年

世界6極経営体制

世界6極経営体制で事業展開

YKKグループは、世界6極による地域経営を基本とし、
現在73カ国／地域で事業活動を行っています。
その経営体制は、世界の事業エリアを北中米、南米、
EMEA（ヨーロッパ・中東・アフリカをカバーするエリア）、
中国、アジア、そして日本の6つのブロックに分け、
地域ごとの特色を活かしながら
各社が主体となってグローバル事業経営を展開しています。



トップメッセージ

YKK精神「善の巡環」に基づき、事業活動を通じて持続可能な社会づくりに貢献していくYKKグループ。ここでは、その実現に向けたYKKおよびYKK AP両社長からのメッセージをご紹介します。

社会を幸せにするものづくりへの挑戦 「より良いものを、より安く、より速く」



YKK株式会社
代表取締役社長

大谷 裕明

企業市民として、どのように社会的責任を果たすべきか。この問いに答えるにあたって、まず企業に求められるのは、企業活動の根幹となる理念であると私たちは考えます。YKKグループにおいて、この根幹となるのが、YKK精神「善の巡環」です。YKK創業者である吉田忠雄は「他人の利益を図らずして自らの繁栄はない」という考えのもと、生涯をかけて、ものづくりに情熱を注ぎ続けました。そこには、あらゆる人々により良い価値を提供する事業活動を通じて、社会に貢献しようという強い信念がありました。

吉田忠雄のこのような想いは、今も確実に受け継がれています。第5次中期経営計画（2017年度～2020

年度）において、ファスニング事業は中期方針として「更なる量的成長を目指して」を掲げ、2020年度ファスナー販売本数128.8億本という目標に挑戦していますが、あくまでも販売本数は一つのバロメーターでしかありません。本当の意味で目指すべきは、お客様が抱える課題をOne to Oneの対応で着実に解決し、「より良いものを、より安く、より速く」を実践し、確かな価値をより多くのお客様、そして社会へ提供し続けていくことです。ファスナーは小さな部品ですが、お客様のブランドを担う、大切な部品です。社員一人ひとりにとっても、「全員が経営者」という考えのもと、こうした誇りと喜びを持って働ける会社でありたいと考えます。

世の中に目を向けると、さまざまな環境問題や社会課題がありますが、それらに対しても、「善の巡環」に基づく事業活動を通じて、日々、着実に社会への貢献に取り組んでいくことが企業市民としての責務ととらえています。

中期経営ビジョン『Technology Oriented Value Creation（技術に裏付けられた価値創造）』のもと、私たちは80年以上にわたって培ってきた技術を結集し、「社会を幸せにするものづくり」に挑戦し続けます。

事業の持続的成長と環境の両立で より良い社会に貢献

YKK APは、第5次中期経営計画において「高付加価値化と需要創造によるAP事業の持続的成長」を事業方針に掲げています。日本国内、海外ともに、事業環境は刻一刻と大きく変化しています。そのような中でも持続的に成長していくため、私たちは、いかにお客様に喜んでいただける高い価値を提供できるか、そして新たな需要を創造し、いかにお客様に健康で快適な暮らしを提供できるかを、常に追求しています。

私たちの主要ドメインである窓をはじめとした開口部は、建物の中でも熱損失の大きい部位であり、建物の省エネや快適な室内空間のために重要な役割を果たします。また窓の断熱性能はそこに住まう人の健康にも影響を与えることがわかってきています。近年家庭内での事故が増え続けており、その多くが室内の温度差が引き起こす「ヒートショック」によるものです。こうした事態を防ぐには家の中での「温度のバリアフリー」の実現が必要であり、そのためには窓の性能向上が重要となってきます。

これらを踏まえ、家庭やオフィスのネットエネルギーゼロに向けて商品の省エネ機能を高めることに加え、健康で快適な住環境づくりに貢献する高い断熱性能を持つ窓商品の開発や、その普及啓発活動に積極的に取り組んでいます。またそれらの商品の開発・製造の過程でのCO₂排出量削減や資源の循環利用、生態系への配慮も徹底して取り組み、事業の成長と環境を両立しながら、持続可能な社会の実現に貢献していきたいと



考えています。そしてお客様が安全に、安心して長くお使いいただける商品や情報を提供し、さまざまな消費者の権利を守るための体制をより一層強化してまいります。

私たちはこれらを実現するため、これまで積み上げてきた商品力、提案力、そしてそれらを支える技術力にさらに磨きをかけ、日々ものづくりを行っています。YKK精神である「善の巡環」のもと、顧客、社会、社員というステークホルダーに対して公正に向き合い、メーカーらしくものづくりに対して愚直に、技術に対して真面目に取り組んでいきます。そして、世の中に喜ばれる商品、サービスを提供し続けることで、より良い社会の実現に貢献してまいります。

YKK AP株式会社
代表取締役社長

堀 秀充

地球にやさしい企業を目指して

環境経営。それは、この地球で事業を営む上での責任です。

YKKグループは、YKK精神「善の巡環」、そして経営理念「更なるCORPORATE VALUEを求めて」の実践を通して、環境経営を推進し、本業を通じた持続可能な社会への貢献に取り組んでいます。

世界73カ国／地域で事業活動を展開し、どの国／地域においても、自らが環境・社会に及ぼす負荷を低減するとともに、YKKグループの特長や強みを活かした環境・社会的課題の解決と同時に事業活動の成長も目指しています。



第21回「環境経営度調査」
製造業総合ランキング
(主催：日本経済新聞社)

5位

YKKグループ環境宣言

恵み豊かな地球環境を守り、健全な姿で次世代に伝えることは
今や人類共通の最重要課題と認識されています。
YKKグループは、『地球にやさしい企業』を目指し、
「環境との調和」を事業活動の最優先課題として取り組み、
推進することをここに宣言します。

1994年9月

YKKグループ第5次中期環境経営方針 (2017年度～2020年度)

YKKグループは、中期経営方針に合わせ、中期の環境経営方針を4年ごとに策定しています。2017年度からは新しい中期環境経営方針のもと、環境

に配慮し、技術力を活かした新しい価値の創造をすることで、低炭素社会を追求し、人々の暮らしを豊かにし、持続可能な社会づくりへ貢献していきます。

持続可能な社会づくりへの貢献

技術に裏付けられた価値創造による低炭素社会の実現

YKKグループが2020年までに環境経営で目指す姿

社会にプラスの貢献



環境配慮、安全・安心、健康に
貢献する商品群の充実と拡販



環境貢献活動
の推進



生態系保全の推進



積極的な環境情報の
開示

社会への環境影響を最小化 (ゼロ)



CO₂排出量の削減



水リスクへの対応



資源利用の
削減・効率化



化学物質の削減

YKKグループは、深刻化する地球環境の諸問題に対し、これまで幅広く取り組みを推進してきました。「社会にプラスの貢献をしていく」「社会へ

の環境影響を最小化する(ゼロを目指す)」を活動の柱として、環境政策、目標達成に向けたアクションプランをグループ一丸となって取り組んでいます。

社会にプラスの貢献

YKKグループは、環境配慮、安全・安心、健康に貢献する商品群の充実と拡販を推進しています。2017年度もこうした活動が評価され、さまざまな賞を受賞しました。今後も社会や

生態系にプラスになる活動を加速させることで、持続可能な社会づくりに貢献していきます。（受賞内容の詳細については、P11をご参照ください。）

2017年度の主な受賞

- 「第27回地球環境大賞」フジサンケイグループ賞を受賞
- 「JAPAN OEKO-TEX®AWARD 2017」最優秀賞である「GRAND PRIX」を受賞（YKK）
- YKK AP「グリーン市場拡大のためのグリーン購入大賞（第18回）」大賞・経済産業大臣賞を受賞（YKK AP）

YKKグループのこれまでの受賞歴については、下記URLをご参照ください。
<http://www.ykk.co.jp/japanese/ykk/prize/index.html>



第27回地球環境大賞授賞式の様子
パッシブタウンによる持続可能な社会づくりと
地域活性化の取り組みが評価

社会への環境影響を最小化

事業活動に伴うCO₂や水、廃棄物、化学物質などの環境負荷を最小化させることを目指しています。地球温暖化をはじめとした気候変動問題への対応では、2030年度目標としてCO₂排出量30%削減（2013年度比）を掲げています。省エネの取り組みに加えて、高効率な生産体制や省エネ技術、設備開発などの技術力を活

かした施策の遂行、運用改善による省エネの海外展開にも注力しています。また、調達から廃棄までのすべての領域におけるCO₂排出量を算定し、サプライチェーンとの協働で低炭素社会の実現に向け取り組んでいきます。（サプライチェーンへの影響についての詳細は、P12をご参照ください。）



海外における省エネ事例
左) 圧力最適化によるエネルギー削減を進めるコンプレッサー（ベトナム）
右) エア漏れ検知器によるパトロール（日本、中国（大連））

社会にプラスの貢献

自然との共生を目指した持続可能な社会づくり



パッシブタウン（富山県黒部市）全景

パッシブタウン：黒部の自然エネルギーを活用し、電力や化石燃料などのエネルギー消費を抑えた「まちづくり・住まいづくり」を提案するプロジェクト

<https://www.passivetown.jp/>

東日本大震災以降のエネルギー問題への挑戦として、「技術の総本山」である黒部において、社宅跡地を利用し、黒部川扇状地の豊富な伏流水や地域特有の季節風「あいの風」、太陽などの自然エネルギーを最大限活用した次世代集合住宅「パッシブタウン」の整備を進めています。この地域と共働したまちづくり・住まいづく

りの取り組みが評価され、「第27回地球環境大賞」フジサンケイグループ賞を受賞しました。

● 地球環境大賞

「産業の発展と地球環境との共生」を目指し、産業界を対象とする顕彰制度として、公益財団法人世界自然保護基金（WWF）ジャパンの特別協力を得て創設（主催：フジサンケイグループ）



世界最高水準の「繊維製品の安心・安全の証」

安全・安心、環境に配慮した商品の追求

ファスナーやスナップ・ボタンなどは常に使用する人の身近に触れるものであるため、安全・安心な商品であることはもちろん、製造から廃棄に至るまで環境への負荷を低減することが大切です。YKKグループでは、1997年からエコテックス®認証への取り組みを開始。これまでのものづくりや安全・安心に対する姿勢、また海外工場を含む多くの拠点にて幅広い商品で認証取得している点などが

評価され、「JAPAN OEKO-TEX® AWARD 2017」において、最優秀賞である「GRAND PRIX」を受賞しました。

● エコテックス®（OEKO-TEX®）

世界最高水準の「繊維製品の安心・安全の証」として、身体に有害な物質が含まれず安全であることを分析試験の結果にもとづき証明する認証制度（「JAPAN OEKO-TEX® AWARD 2017」主催：一般財団法人ニッセンケン品質評価センター）

健康・快適な住環境づくりへのこだわり

住まいやビルに使用される窓やドアなどの開口部は、冷暖房のエネルギー消費への影響の大きさととどまらず、健康・快適な住環境づくりにおいて大きな役割を果たしています。YKK APが開発した高性能樹脂窓「APW」シリーズを普及することが環境負荷の低減に大きく貢献していることが認められ、「グリーン市場拡

大のためのグリーン購入大賞（第18回）」において大賞・経済産業大臣賞を受賞しました。

● グリーン購入大賞

環境に配慮した製品やサービスを環境負荷低減に努める事業者から優先的に購入する「グリーン購入」の普及・拡大に取り組む団体を表彰する制度（主催：グリーン購入ネットワーク）



YKK APはグリーン購入ネットワークの会員です

グリーン購入大賞ロゴマーク

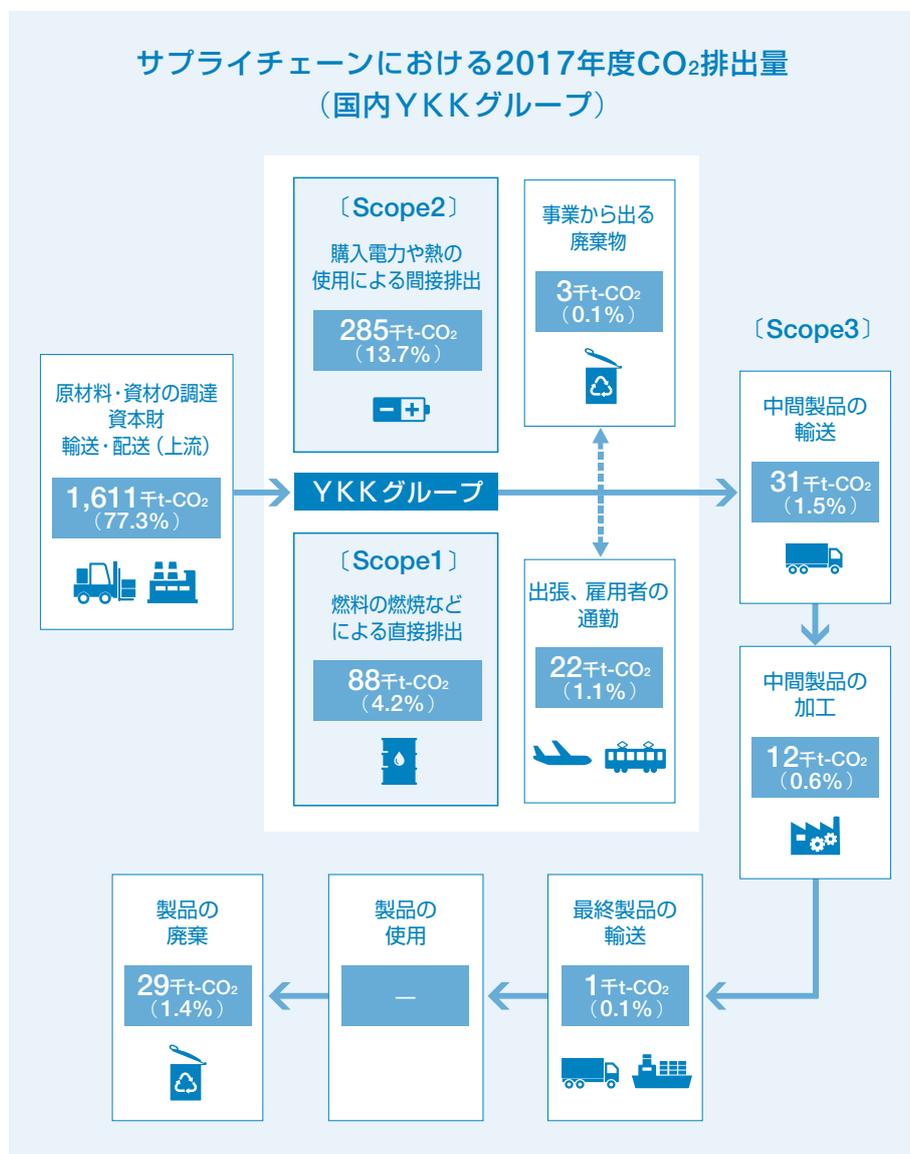
社会への環境影響を最小化

サプライチェーンを通じたCO₂排出管理

YKKグループでは、サプライチェーン全体の温室効果ガス排出量を削減することを目的に「Scope3」排出量を算定しています。自社の直接排出（Scope1）および購入電力や熱の使用による間接排出（Scope2）に加えて、資材調達、中間製品の加工、輸送、製品の使用と廃棄に伴う温室

効果ガス排出量を算定し、サプライチェーンとの協働でCO₂排出量削減に取り組んでいます。

また、窓の使用段階においては、断熱性の高い商品の提供により家庭やオフィスなどでの空調エネルギーを削減し、CO₂排出量削減に貢献しています。



(注) 算定方法等の詳細は、環境省グリーン・バリューチェーンプラットフォームの取組事例 (YKK、YKK AP) に掲載されています。

http://www.env.go.jp/earth/ondanka/supply_chain/gvc/case_smpl.html

YKKグループの人づくり

YKKグループでは、人事理念「自律と共生」のもと、年齢・性別・学歴・国籍に関係なく、実力や意欲に応じて任された役割において、社員一人ひとりが十分に力を発揮できる制度や環境づくりを進めています。

森林経営

「YKKは森林です」

創業者の吉田忠雄は、かつてそう語りました。

森林の中には、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。

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あふれた組織——

森林経営とは、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、誰に支配されるのでもなく一緒に前進していくということ。

全員が労働者であるとともに、経営者でもあるという考え方です。



ダイバーシティの取り組み

YKKでは、森林経営の考え方に基づき2013年よりダイバーシティ推進を重要な経営課題の一つと位置付け、性別・国籍・障がいの有無など「見かけの違い」だけでなく、価値観や経験など「内的な違い」にも目を向け、社員一人ひとりの個性を活かすことで、組織のパフォーマンスを高めていくことを目指しています。今後も多様な人材が活躍できるよう、女性技術者の採用強化や女性

社員のキャリア開発支援、外国籍技術人材の採用、環境整備などに積極的に取り組んでいきます。



YKKは平成29年度「新・ダイバーシティ経営企業100選」(主催:経済産業省)に選定されました



北中米極での国際女性デーへの取り組みは、下記URLをご参照ください。
<http://connect.ykknorthamerica.com/ykk-connect/international-women-s-day-series-2018>

技術・技能の伝承

YKKグループは、材料から製造設備、製品までの一貫生産をとっています。機械部品製造や金型加工の自動化が進み、社内でもロボット活用技術力の強化を図る一方、加工・組立の原理・原則を正しく理解し、実践できる技術・技能者の育成が重要な課題となっています。

工機技術本部では、2009年度よ

り加工・組立の基礎知識・技能を育成する「技能道場」を開設し、ものづくりの教育に取り組んでいます。主に新入社員や若手の技術・技能者を対象に、経験が豊富で卓越した技能を有する指導者による個別指導を行っています。今後も、創業以来蓄積されてきた貴重な技能を伝承し続けます。



技能道場での指導の様子

健康への取り組み

YKKおよびYKK APは、従業員の健康を経営課題と捉え、実行力を伴って健康経営に取り組むことをより明確に社内外に伝えるために、「健康宣言」を制定し、健康づくりを一層推進していきます。

健康宣言

YKKおよびYKK APは、従業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。その前提には、従業員と家族の心と身体の健康保持・増進があり、そのことで従業員一人ひとりの個性や能力が最大限に発揮され、企業の発展や社会への貢献に繋がると考えています。この考えの下、会社・健康保険組合・従業員・家族が一体となって、健康づくりを推進していきます。

2018年3月

 YKKグループの健康経営の詳細については、下記URLをご参照ください。
http://www.ykk.co.jp/japanese/corporate/csr/h_labor.html

健康経営優良法人（ホワイト500）認定

YKKは、経済産業省が制度設計し、日本健康会議が運営する健康経営優良法人認定制度において、特に優良な健康経営を実践している企業として「健康経営優良法人2018 大規模法人部門（ホワイト500）」に認定されました。



2018
健康経営優良法人
Health and productivity
ホワイト500

共に考える

「地域社会の中のYKKグループ」

YKKグループでは創業以来YKK精神「善の巡環」に基づいた事業活動を行っています。

ここでは、地域に根付きステークホルダーを大切にするYKKグループの取り組みの一部をご紹介します。

第9回ステークホルダー・ダイアログを開催

「自然との共生」を踏まえたYKKグループ施設の活用



〈参加者の皆様〉左から

- ・取引先：平野 明 氏
(平野工務店株式会社 代表取締役)
- ・環境団体：佐野 敦 氏
(公益財団法人とやま環境財団 協働交流課長)
- ・自治体：牧野 恵美 氏
(黒部市役所 市民生活部市民環境課 主幹)
- ・ファシリテーター：九里 徳泰 氏
- ・地域住民：能島 聡 氏
(村椿自治振興会 副会長)
- ・海外留学生：許 先強 氏
(富山県立大学大学院工学研究科環境工学専攻)
- ・消費者：稲垣 里佳 氏
(富山県地球温暖化防止活動推進員)
- ・ナチュラリスト：松木 紀久代 氏
(黒部峡谷ナチュラリスト研究会 副会長)

YKKグループは、ステークホルダーの皆様と意見交換するステークホルダー・ダイアログを2010年より毎年開催しています。第9回目（2018年4月27日実施）のダイアログでは、前半に富山県黒部市にあるYKKグループの社宅跡地で再開発を進めている

「パッシブタウン*」を見学。後半には施設内にあるコミュニティセンターでステークホルダーの皆様とYKKグループの社員を交えて、施設を通じた地域とのつながりや活用方法について意見交換を行いました。

富山県黒部市の各地で活用されているYKKグループの施設

YKKグループが「技術の総本山」と位置づける黒部にはYKKグループのさまざまな施設があり、その多くを地域の方々にも開放しています。例えば、YKKセンターパークにあるふるさとの森・水辺では絶滅危惧種も多く生息し、県内の小学生を受け入れることで次世代環境教育の場としても利用されています。また、2017年8月に竣工したK-HALLは、

あいの風とやま鉄道黒部駅前にあり、駅前周辺の賑わい創出に貢献しています。この施設は1階に店舗、2階に大小の多目的ホールを有しており、地域の方々にも開かれたスペースとして活用されています。このほかにも前沢ガーデンや荒俣のグラウンドなどのさまざまな施設が黒部市にはあり、まちづくりや地域活性化、憩いの場として活用されています。



K-HALL（地域の皆様にもご利用いただける駅前単身寮K-TOWNの共用施設）

共有スペースの新たな活かし方を考える

ダイアログで参加者の皆様が訪れた「パッシブタウン」では、YKKグループが社宅跡地を利用してまちづくりを行っており、2025年までに約250戸の整備を目指しています。ランドスケープのデザインでは、住まう人の心地よさを考慮しているほか、黒部の豊かな自然から得られるエネルギーを最大限に活用しています。また、地域住民の交流の場として利用してもらうための「センターコモン」と呼ぶ共有スペースが設けられており、季節に応じたさまざまなイベントや、子どもたちを対象とした環境教育の場として活用しています。

ダイアログ後半では、ステークホルダーの皆様が3つのグループに分かれ、それぞれYKKグループの社員を交えて、「センターコモン」の新たな活用方法と地域とのつながりについてワークショップ形式で、意見交換を行いました。アイデアを出すにあたっては、黒部らしい“自然”と“文化”を軸として、YKKグループがすべきこと、できることは何かをグループごとで具

体的に提案しました。

グループごとにまとめた提案の中には、富山の自然を活かした案として、近場の川に生息する魚のつかみどり大会や、施設内の落ち葉を集めて樹種を当てるクイズゲーム、かまくらづくりやトロッコ遊びなど子どもたちの参加を中心としたイベントも。その他には地元プロスポーツのパブリックビューイング、利き酒・利き水大会、そしてYKKグループ社員の多様性を活かし、各国／地域に赴任していた社員が中心となり世界各地のカレーを紹介するイベントや、自社の技術を用いた焼型で作る餃子イベントなど、さまざまなアイデアが挙げられました。



YKKグループでは、ワークショップでいただいたアイデアに耳を傾け、一つでも多く実現できるように検討し、黒部を知る場所・体験できる場所として、今後もパッシブタウンの利用価値を高め、地域の方々に還元していきます。



ランドスケープについて説明を受ける参加者



ワークショップ会場の様子



穏やかな雰囲気での意見交換



九里先生からの全体講評

ステークホルダー・ダイアログを通して

2018年度は、黒部市の近未来型コミュニティ、パッシブタウンの活用を通じた自然と共生した魅力あるまちづくりに関して話し合いました。この活動はISO26000社会的責任規格の「コミュニティへの参画」および、国連SDGs（持続可能な開発目標）の目標11（一人当たりの環境上の悪影響を軽減、公共スペースへの普遍的アクセスを提供、経済、社会、環境面における地域間のつながりを支援）へとつながる社会的要請です。意見を受

けYKKグループが地域、行政と協働し実現へと導いてほしいと思います。



くのり のりやす
九里 徳泰 氏

- 相模女子大学学芸学部教授 博士（工学）
- 富山県立大学大学院工学研究科 非常勤講師（環境経営）
- 富山市政策参与
- 富山市環境審議会会長

※パッシブタウン：黒部の自然エネルギーを活用し、電力や化石燃料などのエネルギー消費を抑えた「まちづくり・住まいづくり」を提案するプロジェクト

<https://www.passivetown.jp/>

共に考える「地域社会の中のYKKグループ」



写真左から
神田和泉町町会長 小野田 文紀 氏
神田和泉町副町会長 後藤 市郎 氏
YKK / YKK AP取締役 吉田 忠裕



地域への想いを話っていました

地域とともに、ものづくりに挑戦し続ける

創業80年の節目に、東京・神田和泉町に完成したYKK80ビル。

神田祭をひかえた2017年5月、神田和泉町の町会長・小野田文紀氏と副町会長の後藤市郎氏をお招きし、取締役吉田忠裕（当時会長）と鼎談いただきました。

小野田町会長から、「ここ数年、神田祭の季節には必ず、おみこしをYKK80ビルの1階エントランスに置いて頂いていますが、昭和通りを行き交う大勢の人の目をひきつけています。ここは神田和泉町の顔のような場所。御社の粋なはからいに感謝しています」とのお言葉をいただきました。

後藤副町会長からは、「企業の方々にも、どんどん地域に入ってきてほしいです。いろいろな行事にも参加頂いて、一緒になって楽しくやっていき

いと思います」とお話をいただきました。

吉田より、「私も昔から企業市民という言葉を使っていますが、社会の中では市民も企業も関係なく一緒なんだ、という想いを持ち続けていきたいです。YKKは1934年に日本橋蠣殻町に創業し、日本橋馬喰町、浅草雷門を経て、1963年、ここ神田和泉町に本社を構えました。古くから国内屈指の小間物繊維問屋があったからなのですが、これまで私たちは大いにこの地域の恩恵を受けてきました。だからこそ、このまちに対する愛情と、この地域に貢献したいという想いを強く持っています。今後も皆さんに喜んでいただけるよう、企業市民としての責務を果たしていきたいです」との意気込みをお伝えしました。

これからもYKKグループは、地域とともに歩むことを大切にまいります。

事業展開における「善の巡環」

YKKグループでは創業以来、国内外を問わず事業を展開する地域とのつながりを大切にしています。

創業者吉田忠雄は、こう語っていました。

“文字通り、地球の裏表にYKKがで
き、それが善の巡環となって広が
っているわけだ。

私はこうした展開のなかで、皆に
常々話していることは、アメリカなら
ばアメリカのYKK、ドイツならドイツ
のYKKであって、決して日本のもの
ではないということだ。

常に地域社会に貢献する、その国
の経済に貢献するという風にやらな
ければ、決して愛されないだろう。”

『吉田忠雄全集II 経営思想』より

また、海外で働く心得として、「そ
の国の風俗、習慣、伝統というもの
を尊重して自分はこの国に生まれた
んだと思え」とも説いていました。
私たちが今も大切にしている「土
地っ子になれ」の考えです。

YKKグループは、YKK精神「善
の巡環」に基づき、「土地っ子にな
れ」の思いで、地域とともに繁栄す
ることを常に念頭に置き、共に発展
することに努めています。



創業者吉田忠雄と
地域の子どもたち

YKKグループの 事業活動

YKKグループ第5次中期経営計画

全体方針

第5次中期経営計画（2017年度～2020年度）では、「Technology Oriented Value Creation『技術に裏付けられた価値創造』』という経営ビジョンのもと、「商品力と提案力」、

「技術力と製造力」、「人材育成」を最重要ポイントと位置づけ、営業利益率は8.0%以上、ROA5.0%以上の達成を目指して中期経営計画で掲げた取り組みを推進しています。

第5次中期経営方針（2017年度～2020年度）

〈中期経営ビジョン〉

Technology Oriented Value Creation

『技術に裏付けられた価値創造』

中期最重要ポイント	「商品力と提案力」、「技術力と製造力」、「人材育成」
中期経営目標	営業利益率 8.0%以上・ROA 5.0%以上
中期事業方針	YKK株式会社 「ものづくりの進化と革新」 ～Standard向けのYKKものづくりへの挑戦～
	YKK AP株式会社 「高付加価値化と需要創造によるAP事業の持続的成長」

2017年度連結決算のポイント

当期連結業績については、売上高は7,477億円（前期比4.9%増）、営業利益は593億円（前期比1.6%減）、経常利益は599億円（前期比2.6%

減）、親会社株主に帰属する当期純利益は387億円（前期比14.3%減）となりました。

▼YKKグループ 売上高・営業利益



YKKグループの2017年度の業績の詳細については、下記URLをご参照ください。
http://www.ykk.co.jp/japanese/corporate/g_news/2018/20180515.html

以下は2018年3月1日の発表事項です。詳細は下記URLをご参照ください。
http://www.ykk.co.jp/japanese/corporate/g_news/2018.html

新経営体制の紹介

第5次中期経営計画の高い目標を達成するため、新たな経営体制をスタートさせました。YKKグループには「お前が前を担げ、俺が後ろを担ぐ」という言葉があります。これは、社長と会長が協力し、それぞれがリーダー

シップを発揮して事業を同じ方向へ力強く推し進める姿を表しています。新経営体制においてもこれまで通りYKK精神「善の巡環」を基本としながら、中期経営計画を着実に実行していきます。



左から、YKK株式会社 代表取締役会長 猿丸 雅之、YKK株式会社 代表取締役社長 大谷 裕明、YKK AP株式会社 代表取締役社長 堀 秀充、YKK AP株式会社 代表取締役会長 吉崎 秀雄 (2018年6月の定時株主総会および株主総会後の取締役会を経て就任)

YKKとYKKファスニングプロダクツ販売が合併

日本市場は縫製産業の海外移転が進み、人口も減少する一方で、顧客要望は多様化・短納期化がますます進んでいます。このような中、製造・開発・販売各機能の強化・連携が一層、重要になっています。YKK株式会社（製造・開発）は、国内販売の完全子会社であるYKKファスニングプロダクツ販売株式会社（販売）を吸収合併^{*}し、日本における製造・開

発・販売を一体化、顧客対応・サービス体制をより一層強化していきます。

本合併に先立ち、2018年4月1日付でYKK株式会社ファスニング事業本部に「ジャパンカンパニー」を設置。この「ジャパンカンパニー」にて、日本における製造・開発・販売の一体化を目指します。

^{*}2018年7月1日を効力発効日とする

YKKグループ 過去11年分の主要財務データ

回次 決算年月	第73期 2008年3月	第74期 2009年3月	第75期 2010年3月	第76期 2011年3月
売上高 (百万円)	672,644	613,446	556,439	544,896
経常利益 (百万円)	34,251	15,862	16,572	30,976
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	△ 6,925	△ 42,785	3,828	10,136
包括利益 (百万円)	—	—	—	△ 6,090
純資産額 (百万円)	492,424	384,695	399,866	391,095
総資産額 (百万円)	854,694	705,886	689,593	690,322
1株当たり純資産額 (円)	402,473	314,223	326,352	318,900
1株当たり当期純利益金額 (円)	△ 5,775	△ 35,681	3,192	8,453
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益金額 (円)	—	—	—	—
自己資本比率 (%)	56.5	53.4	56.7	55.4
自己資本利益率 (%)	△ 1.4	△ 10.0	1.0	2.6
株価収益率 (倍)	—	—	—	—
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	48,484	65,867	68,431	55,955
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△ 53,347	△ 44,114	△ 32,636	△ 31,635
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	5,571	△ 13,809	△ 21,795	△ 13,465
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)	77,166	74,571	90,429	98,201
従業員数 (人) [外、平均臨時雇用者数]	38,399 [7,806]	38,530 [7,531]	37,597 [5,595]	38,080 [7,031]

注1. 売上高には、消費税等は含まれておりません。

注2. 潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。

注3. 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。

注4. 2014年3月期より従業員の範囲を変更し、従来、平均臨時雇用者数に含まれていた嘱託、エルダー社員等を従業員数へ含めることといたしました。

注5. 2010年3月期の連結財務諸表の作成にあたり、在外連結子会社43社については、連結決算日現在で実施した仮決算（15カ月）に基づく財務諸表を使用しております。また、在外連結子会社47社の決算日を、12月31日から3月31日に変更しており、15カ月決算となっております。

第77期 2012年3月	第78期 2013年3月	第79期 2014年3月	第80期 2015年3月	第81期 2016年3月	第82期 2017年3月	第83期 2018年3月
544,434	576,965	696,929	721,037	741,935	712,783	747,762
26,681	33,681	66,022	69,720	70,988	61,545	59,924
16,334	32,692	44,908	46,978	44,646	45,180	38,728
14,336	70,777	70,447	81,416	△ 20,695	51,998	30,123
403,169	471,271	513,543	586,664	561,547	609,848	636,361
715,364	788,440	883,336	946,283	954,060	963,231	978,563
328,395	384,171	417,986	477,438	456,991	496,267	518,187
13,622	27,265	37,453	39,181	37,237	37,683	32,302
—	—	—	—	—	—	—
55.0	58.4	56.7	60.5	57.4	61.8	63.5
4.2	7.7	9.3	8.8	8.0	7.9	6.4
—	—	—	—	—	—	—
32,076	67,214	85,186	91,254	101,727	81,619	57,525
△ 39,667	△ 44,013	△ 60,708	△ 65,976	△ 95,252	△ 59,345	△ 67,661
6,636	△ 11,719	△ 3,784	△ 4,379	△ 4,359	△ 14,569	△ 4,470
96,891	116,510	143,131	173,558	167,229	171,259	155,076
37,719 [7,127]	38,235 [7,123]	40,306 [6,828]	42,154 [5,738]	44,250 [5,390]	44,674 [4,801]	45,618 [4,538]

FASTENING PRODUCTS

ファスニング事業



新たなる成長戦略の展開

「Fasten」＝留める、つなぐものを取り扱うファスニング事業は創業以来、80年以上にわたりスライドファスナー、面ファスナー「クイックロン」^{※1}、繊維テープ・樹脂製品、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。

徹底した品質管理と一貫生産システム、そしてさまざまなお客様のニーズに応じた供給体制のもと世界中で

同一の高品質を提供することで信頼を確立してきました。

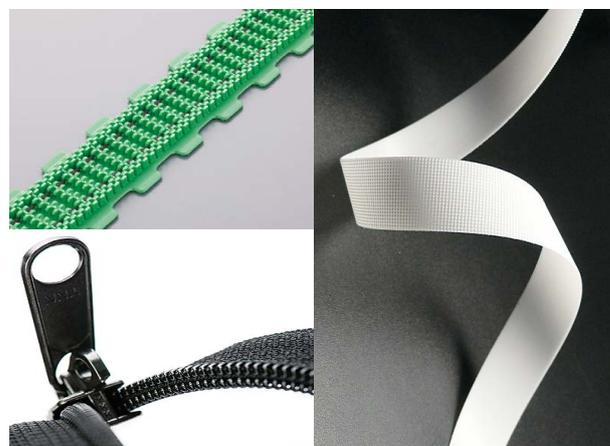
ますます多様化するニーズにスピーディーにお応えするべく、それぞれのお客様が求める商品においてもっとも適した販売・開発・製造のあり方を追求し、商品やサービスの満足度を高めながら新たなる成長を目指してまいります。



▶アパレル分野 お客様のニーズに 応え続けるために

いま、世界のファッションビジネス業界は消費ニーズの多様化と商品の短サイクル化が進行し、更なる商品開発のスピードアップとリーズナブルな価格への要望が高まっています。世界のスーパーブランドやスポーツアパレルブランドはもとより、拡大するアジアなどの市場での増販を目指し、Standard向け商品やBOP^{※2}向け商品の対応により力を入れていきます。

現在、世界のあらゆる場面でYKK商品をご利用いただいておりますが、これからもより多くのお客様の求める商品を提供すべく技術力を一層高め、挑戦を続けていきます。



▶汎用資材分野 より多くのお客様に お使いいただくために

YKKのファスニング商品は、車両用・紙おむつ用や鞆などさまざまな汎用資材分野においてもその用途は無限の可能性を秘めており、お客様の用途、要望に合わせたファスニングソリューションを提案します。今後も幅広い分野でお使いいただけるよう、商品の企画力や開発力を追求し続けます。

※1 「クイックロン」はYKK株式会社の登録商標です。
※2 Base of the Pyramid

YKKでは、安全・安心、また環境に配慮した商品を提供すべく、世界レベルの製品安全・品質基準に準じた商品づくりを行っています。

 YKKのファスニング商品の品質保証体制については、下記URLをご参照ください。
<https://www.ykkfastening.com/quality/>（英語）

ファスニング事業

2017年度実績



ファスナー販売本数

95.3億本



売上高

3,240億円



営業利益

526億円

第5次中期経営計画 事業方針

事業方針として「更なる量的成長を目指して」を掲げ、それを実現させるために「Standardでの競争力強化」を進め、「より良いものを、より安く、より速く」顧客に提供することを目指します。その根幹にあるのは技術であり、数字ありきではない質の伴う成長を目指します。

重点
施策

- 更なる開発体制の強化
- バリエーション拡充
- 納期対応
- コスト競争力強化

2020年度
までの計画

- 設備投資額 1,541億円
- 開発拠点増設数 19拠点
- 開発人員増加数 250名

2017年度連結決算のポイント

ファスニング事業は、グローバルマーケティング活動による欧米量販店向けの増販や各国内需市場深耕による増販に加え、成長するアジア地域での需要捕捉と増産体制構築による増販がありました。また、原材料価格上昇や中国・アジア地域での投資

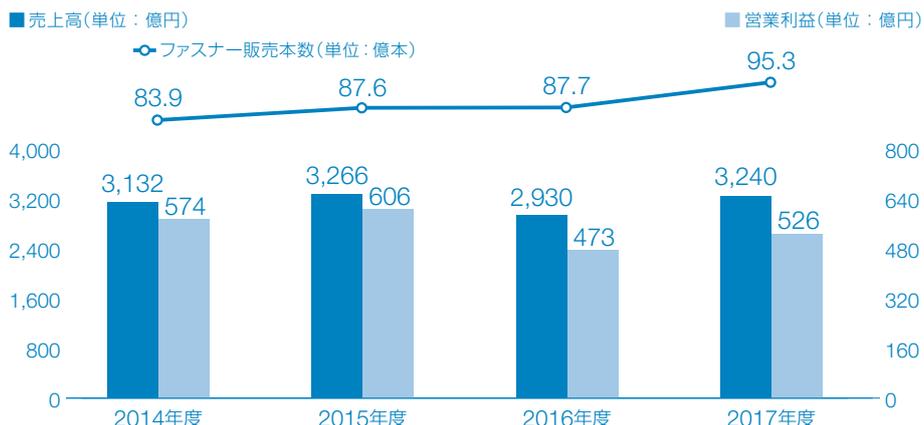
に伴う製造固定費の増加があったものの、販売ボリューム増加による操業度の向上に加え、継続的なコスト削減に取り組みました。その結果、売上高は3,240億円、営業利益は526億円と増収増益になりました。

2018年度事業方針

2020年度ファスナー販売本数128.8億本を目指し「Standard」を最重要カテゴリと位置づける一方で、「Value Conscious」「BOP」などそれぞれのカテゴリにおいて商品とものづくりにより競争力の強化を実現します。また、世界のファスニング開発体制の基盤をより一層強化し、地域に密着した商品開発により顧客要望にタイムリーに対応していきます。さらに成

長市場であるアジアで供給基盤の一層の強化のための積極投資を行うなど、2018年度ファスニング事業総投資額は524億円（うち約45%の234億円をアジア極に投資）を計画しています。日本においても、縮小する日本市場や多様化する顧客要望への対応を強化するために「ジャパンカンパニー」を設置し、成長戦略に基づいて国内事業の再強化を行います。

▼ファスニング事業 売上高・営業利益



アジア成長市場への積極的投資

2017年度は、中期事業方針「更なる量的成長を目指して」のもと、成長するアジア地域での増産体制の構築、欧米量販店などや各国内需の深耕によるStandard向けの増販、商品開発拠点の増強と商品バリエーション強化に取り組んできました。アジア成長市場への積極的投資では、

内需市場拡大ならびに加工輸出向け供給拠点として、YKKインド社ハリアナ工場の増設が2017年12月末に完了しました。商品開発拠点の増強では、2018年1月に、同じくハリアナ工場内にR&Dセンターを開設、これにより2017年度末のファスニング開発拠点数は34拠点（うちR&Dセンターは7拠点）、881名となりました。



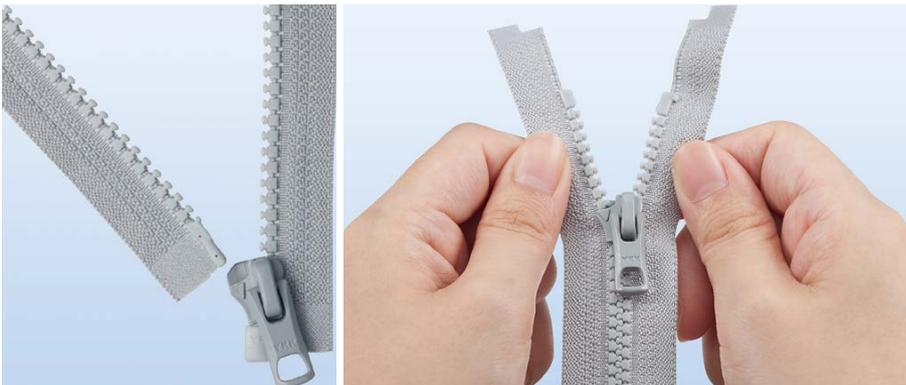
YKKインド社ハリアナ工場

閉じる・開くの両操作を容易にしたファスナー「QuickFree」

子ども服についているフードや襟首の紐は、遊具などに引っかかってしまう危険性があります。この「QuickFree」は、左右に一定の力が加わるとスライダーが外れてファスナーが開く、安全にも配慮したファスナーです。また、開き具（蝶棒）をスライダーに差し込みやすい設計にし

た挿入補助機能で、小さなお子様やお年寄りでも簡単にファスナーを開け閉めすることができます。

お客様に安全で安心な商品を提供することは、私たちの責務です。これからも、使う人のことを想い、人にやさしい商品の開発に努めていきます。



「QuickFree」

ARCHITECTURAL PRODUCTS

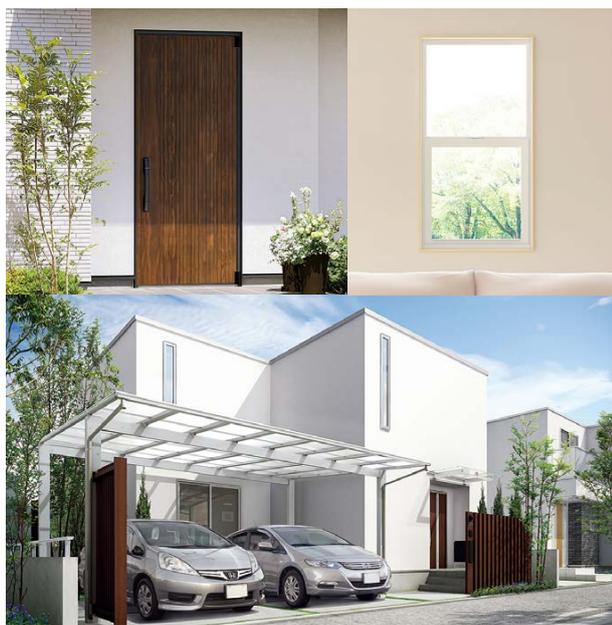
AP事業

開口部の更なる可能性を目指して

人の営みを包み込む住まいやビルは、社会の資産でもあり、私たちの文化の一つでもあり、そして地球環境の一部でもあります。

YKK APが担う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、さまざまな建築用プロダクツを通して、暮らしと都市空間に先進の快適性をお届けすることを目指しています。



▶住宅用商品

時と地域と、そして美しさと、個性を大切に作る住まいづくりを応援していきます

より快適な暮らし、新しい暮らしのための住宅を目指し、窓・ドアからエクステリアまで、さまざまな商品をお届けしています。特長は、基本性能プラス、色やデザインのバリエーションと機能性などの高度な付加価値。用途や好み、バリアフリー、断熱、環境、リサイクルなどの新しい次元のニーズにも的確にお応えしています。

▶ビル用商品

建築の理想に向けて、新しい価値をお届けしていきます

超高層ビルから中低層ビルまで、すべての建築で、求められるデザインや機能と性能をお届けします。そのために必要な各種パーツやシステムは長年の実績が証明します。グローバルな展開と数々のビッグプロジェクトで培ってきた豊富なノウハウをご活用ください。商品開発から製造だけでなく、施工、アフターサービスまでを、しっかりとサポートします。

YKK APでは、お客様に安全・安心をお届けすることを目指し、全社を挙げて製品安全活動に積極的に取り組むために「製品安全宣言」および「製品安全行動指針」からなる「YKK AP製品安全基本方針」を制定しています。

 YKK APの製品安全基本方針は、下記URLをご参照ください。
<http://www.ykkap.co.jp/company/japanese/safety/>

AP事業

2017年度実績



売上高

4,175億円



営業利益

221億円

第5次中期経営計画 事業方針

国内の新設住宅着工戸数の縮小が予測される厳しい市場環境においても、事業の持続的な成長を目指し、「高付加価値化と需要創造によるAP事業の持続的成長」を事業方針に掲げ、7つの事業・業務領域でそれぞれ重点施策に取り組みます。

重点
施策

- 住宅事業：窓の高断熱化
- エクステリア事業：商品力をベースにした販売強化
- リノベーション事業：需要創造による成長戦略の推進
- ビル事業：エンジニアリング力強化と高断熱化への取り組み
- 海外AP事業：基盤再強化とターゲット市場拡大
- ファサード事業：ファサード事業のプレゼンス拡大
- 業務改革：ビジネスプロセスの標準化と最適化

2017年度連結決算のポイント

AP事業は、国内においては、窓の高断熱化に向けて、樹脂窓の拡充をはじめとする諸施策が拡販に結びつきました。海外においては、米国・中国・台湾・インドネシアでの販売が好調に推移しました。一方で、原材料・

資材価格の上昇や海外請負物件における損失などの影響を受けました。その結果、売上高は4,175億円、営業利益は221億円と増収減益になりました。

2018年度事業方針

国内住宅事業では、樹脂窓を中心とした「窓の高断熱化」と、「防火窓の高付加価値化」をさらに推進します。エクステリア事業では商品力をベースに「建物+外構」提案による販売強化、リノベーション事業では戸建住宅に加えビル低層集合住宅の窓交換など新たな需要創造による成長戦略を推進、ビル事業ではエンジニアリング力強化と高断熱化への取り組み

を進めます。海外AP事業・ファサード事業では、「基盤の再強化とターゲット市場の拡大」を目指し、米国・中国・アジア地域での販売を強化するとともに、蒸暑地域の窓研究開発を目的に「YKK AP R&Dセンター（インドネシア）」を開設します。一方、業務改革については、ビジネスプロセスの標準化と最適化を進め、働き方変革にも寄与します。

▼ AP事業 売上高・営業利益



戸建住宅・低層集合住宅ともに窓の高断熱化を推進

日本の建築市場ではエネルギー基本計画に基づきZEH（ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス）やZEB（ネット・ゼロ・エネルギー・ビル）が要求され、開口部の断熱性能の重要性がますます加速しています。YKK APでは日本の住宅における窓の大半を占めるアルミ窓を高断熱窓にシフトするため、2017年4月に戸建住宅向けの新しいアルミ樹脂複合窓「エピソードNEO」を、2018年1月には低層集合住宅（マンション）向けのアルミ樹脂複合窓「エピソードNEO-LB」を発売しました。高断熱商品の拡充や普及啓発活動により、戸建住宅に

加えマンションでも、窓の高断熱化と住まいの快適性向上に貢献していきます。



「エピソードNEO」



「エピソードNEO-LB」

「YKK AP R&Dセンター（ドイツ）」開設

日本・ドイツ・インドネシアでのR&D体制を構築

2016年に富山県黒部市に開設した「YKK AP R&Dセンター」に続き、2017年5月、ドイツ・ヴッパータール市に窓の研究開発拠点として「YKK AP R&Dセンター（ドイツ）」を開設しました。機能部品や高性能ガラスなど先進技術を有するドイツで、各拠点に展開する技術を調査研究していきます。

また、2018年度中にはインドネシア・タンゲラン県に「YKK AP R&Dセンター（インドネシア）」を開設し、温暖地域である日本、寒冷地域であるドイツ、そして蒸暑地域であるインドネシアの3カ所でのR&D体制を構築。グローバルな視点での窓の調査研究活動を進めていきます。



YKK AP R&Dセンター（ドイツ）

MACHINERY & ENGINEERING

工機技術本部

グループ事業競争力の向上に向けた技術開発力の強化

工機技術本部は、YKKグループの技術開発機能の中核として、「機械開発」と「機械製造」の両面から、YKKグループの成長・発展に貢献しています。YKKグループは、材料から製造設備、製品に至るまでの一貫生産思想によりグローバルに成長してきました。工機技術本部では、材料開発、設備開発、機械部品・金型・

機械製造により、ファスニング事業・AP事業向けの専用機械を国内外のYKKグループ各工場に供給しています。専用機械を供給するために必要とされる強化すべき要素技術については、自社内開発による深耕を図る一方で、企業・大学との連携による社外技術の導入を進めています。

事業の製造現場に適応する設備開発

製造技術開発 ファスニング事業向けには各国・地域の工場に適応したファスナー専用機械の開発・設計を、AP事業向けには窓を中心とするAP商品の生産ラインや生産システムなどの開発・設計を行っています。

機械製造 製造技術開発部門で開発した機械の製造・供給により、ファスニング事業、AP事業の高い品質とコスト競争力を支えています。また、幅広い精密加工技術により、その品質を支える金型の製造などを行っています。

中長期視点での技術開発

基盤技術開発 商品をつくりあげる材料開発や、製造工程を革新するプロセス技術の開発を行っています。また、商品の製造に不可欠な金型の材料や、その加工技術の開発、さらには機械設備に必要な要素技術開発にも取り組んでいます。

分析・解析 材料の微量成分や微細構造など、材料開発や商品品質の向上に不可欠な分析により、YKKグループの技術開発を支援しています。また、シミュレーション技術による商品性能・品質の事前予測や独自のシステム開発により、事業における開発スピードの向上を支えています。



YKKグループの一貫生産思想

YKKグループは、材料から製造設備、製品までを自社で開発・生産する「一貫生産」を実現しています。各種材料およびプロセス開発などの要素技術から、環境対応型のリサイクル技術、さらには物流・販売および製

造システムの構築まで、高品質な商品を世界のどこでも安定して供給できるプロセスを通して、YKKグループならではの「世界共通品質」をつくり出しています。



第5次中期経営計画 執行方針

ファスニング・AP事業の一貫生産体制を支える工機技術本部では、第5次中期執行方針として「基盤となる要素技術の強化と進化」を掲げ、「スタンダードへの挑戦～『高機能』『低価格』の追求～」を目指します。

重点
施策

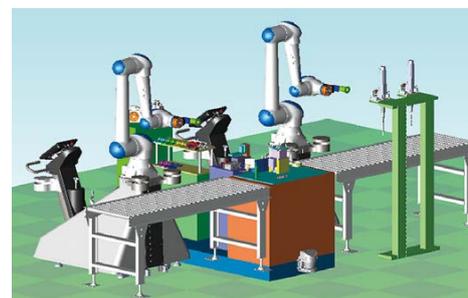
- 第2段階の事業の製造現場に適応する設備開発
- 中長期視点に立った技術開発（ロボット活用技術力の強化など）

2017年度の主なトピック

ロボット活用技術力の強化

製造現場における更なる省人化、フレキシブル化、ライン立ち上げのスピードアップを図るため、「先進ロボットFAセンター」を設立し、「ロボット活用技術力の強化」を進めています。ロボット活用人材の育成強化とともに、ロボット活用領域を広げるための要素技術開発に着手しました。

ファスナーやテープ（布地）、APのさまざまな部品などをハンドリングする差別化技術開発を、事業の技術者と共働し、外部との連携を強化しながら取り組んでいきます。引き続き、人とロボットが共働し、商品とものづくりの進化に対応できるラインづくりを進めていきます。



ロボット活用技術力の強化（イメージ）

RESEARCH & DEVELOPMENT

研究開発活動

当社グループ（当社および連結子会社）の研究開発に対する取り組みは、事業展開と同様に日本を中心とした、北中米、南米、EMEA（ヨーロッパ・中東・アフリカ）、中国、アジアの世界6極体制で行っています。

当連結会計年度の当社グループ全体の研究開発費は22,159百万円となっています。

当連結会計年度における主な研究開発成果は、次のとおりです。

ファスニング事業

ファスニング事業では、第5次中期事業方針を「更なる量的成長を目指して」と掲げ、Standard市場での競争力強化に向けてあらゆる顧客要望に対応できるよう、特にアジア地域における海外開発拠点の強化や、スピードある開発体制の構築に取り組んでいます。

主な成果として、薄く強い新構造織込み製法を活用した鞣向けファスナー製品や、新規開発金属材料を用いたインド内需向け金属ファスナー製品、また環境配慮型商品の展開としてフッ素系化合物をゼロにした撥水ファスナー製品を開発しました。スナップボタン分野では、新規樹脂材料を用いた

製品により、商品バリエーションの拡充を図るとともに、新機能を持つ取付機を開発し、導入と展開を進め、品質・納期・サービス体制を強化しました。

今後は競争力強化を掲げるStandard市場に加え、高付加価値市場やアジア内需市場などの各カテゴリにおいても顧客要望に応えるべく新商品開発を進めます。さらに海外開発拠点増強や現地開発者育成を継続して行うことで商品力と提案力を一層強化、また縫製工程合理化を通じた縫製ベンダー支援など、世界中の顧客への新たな価値の提供を継続的に進めていきます。当事業に係る研究開発費は8,867百万円です。

AP事業

AP事業では、第5次中期事業方針を「高付加価値化と需要創造によるAP事業の持続的成長」と掲げ、フロントローディング開発プロセス構築により開発力を底上げし、商品・現場・使用・情報の4つの品質を高めた高付加価値商品による需要創造に取り組んでいます。

主な成果として、住宅分野では「APW330」木目仕様・「防火窓 Gシリーズ」耐熱強化複層ガラス仕様の追加などの高付加価値商品拡充、エクステリア分野では外構シリーズの体系整備、ビル分野では「エピソードNEO-LB」「EXIMA37」「EXIMA77」などの高断熱商品投入によ

り、販売増につなげることができました。

また、プロユーザー向け施工動画の整備や商品に貼付したQRコードによる使い方・お手入れ方法の情報提供など、情報品質の強化にも力を入れています。

今後、一層の競争激化・資材高騰という厳しい事業環境の中、開発プロセス改革を図り、分野毎の商品政策判断を速め、効率向上・高付加価値化を徹底追求していきます。さらに標準化設計推進・設計意図の見える化・技術者強化により商品力・提案力を一層向上させ、ライフサイクル全体を通した顧客満足度No.1を目指していきます。当事業に係る研究開発費は9,260百万円です。

その他

工機技術本部では、第5次中期においてファスニング・AP両事業の更なる事業競争力強化に向けて、「基盤となる要素技術の強化と進化」を掲げ、これまでよりもさらにもう一段高いレベルを目指した「第2段階の事業の製造現場に適応する設備開発」と「中長期視点に立った技術開発」に取り組んでいます。

2017年度はファスニング事業向け設備開発において、設備総合効率向上や操業度向上に向けた仕上機、顧客バリエーション対応のスライダ組立機開発などを行いました。またAP事業向け設備開発では、樹脂窓「APW330」の製造能力向上やアルミ樹脂複合窓「エピソードNEO」ラインの

更なる省人化を行いました。

2018年度はこれらの展開とあわせて、「ロボット活用技術力の強化」を重要課題と捉え、ファスナーやテープ（布地）、APの部品などをハンドリングする差別化技術開発に取り組み、「人とロボットが共働し、商品とものづくりの進化に対応できるラインづくり」を目指しています。

事業競争力強化に向けて必要な要素技術については、自社内開発による深耕を図る一方で、企業・大学との連携による社外技術の導入や共働開発を積極的に行っています。当本部による研究開発費は4,031百万円です。

YKKグループの 経営基盤



取締役 吉田 忠裕

一橋大学名誉教授 野中 郁次郎氏

一橋大学名誉教授
のなか いくじろう
野中 郁次郎 氏

知識創造理論を世界に広め、ナレッジ・マネジメントの権威。海外での講演も多数。2002年、学術研究や芸術・文化などの分野で顕著な功績のあった人に贈られる紫綬褒章を受章。同年、米国の経営学会で一番権威のあるアカデミー・オブ・マネジメント・フェローグループに、アジアから初めて選出され、2007年アカデミー・オブ・マネジメント・インターナショナル部門エミネントスカラー賞を受賞。また2008年5月5日のウォールストリートジャーナル「The most influential business thinkers 最も影響力のあるビジネス思想家トップ20」でアジアから唯一選出された。2010年秋、瑞宝中綬章を受章。2012年6月には米国の学会アカデミー・オブ・インターナショナル・ビジネス（AIB）のエミネントスカラー賞を受賞。2013年11月に最も影響のある経営思想家50人を選ぶThinkers50のLifetime Achievement Award（生涯業績賞、功労賞）を受賞。2015年12月、日本学士院会員に選定。さらに、2017年11月、カリフォルニア大学バークレー校ハースビジネススクールより「Lifetime Achievement Award（生涯功労賞）」を受賞。

YKK株式会社 取締役
YKK AP株式会社 取締役
よしだ ただひろ
吉田 忠裕

1947年富山県生まれ。慶應義塾大学法学部卒業。1972年米国ノースウェスタン大学経営大学院（ケロッグ）修了、YKK株式会社（旧吉田工業株式会社）入社。1990年YKK AP株式会社 代表取締役社長。1993年YKK株式会社 代表取締役社長。2011年YKK株式会社／YKK AP株式会社 代表取締役会長CEO。2018年YKK株式会社／YKK AP株式会社 取締役（現任）。

実践から生まれた理念の強さ

—野中教授がみる、「善の巡環」と「森林経営」—

経営学の世界的な権威として、「ウォール・ストリート・ジャーナル」誌で「The most influential business thinkers 最も影響力のあるビジネス思索家トップ20」にも選出された、一橋大学名誉教授 野中郁次郎 氏。2017年、新しい概念である「知的機動力」を提唱された教授に、YKKの企業精神「善の巡環」や「森林経営」について分析いただきました。

「知的機動力」を生み出す 自律分散型組織

吉田 本日は貴重なお時間をありがとうございます。

野中氏 こちらこそ。お久しぶりですね。

吉田 先生が提唱される「知識創造理論」は、長年、イノベーションを組織的に生み出すための方法論として、世界的に注目されています。アカデミックな世界ではもちろんのこと、ビジネスの世界においても経営者のもとより、若いビジネスパーソンからも支持されています。また、これまでのご功績により、最近では2017年11月にカリフォルニア大学パークレー校ハースビジネススクールより「Lifetime Achievement Award（生涯功労賞）」も受賞されました。学者としては、最初のご受賞とのことですね。このように、先生は社会に大きな影響を与え続けていらっしゃるわけですが、さらに2017年5月には、22年ぶりの単著『知的機動力の本質』（中央公論新社）を上梓されました。本日は、このご著書で提示された新しい概念「知的機動力」にもふれていただきながら、じっくり先生のお考えをお聞かせいただければと思います。では、まずこの「知的機動力」について、お教えいただけますでしょうか。

野中氏 わかりました。この「知的機動力」とは、リーダーのみならず組織成員一人ひとりが現実の市場や技術などの環境変化と組織の動きを感じ取り、組織のビジョンやゴールに向かって組織やその構成単位が常に正しい方向に進んでいるかを適時適切に判断しつつ、戦略や戦術をダイナミックに変えながら組織的に行動していく——このような組織能力の

ことです。組織の機動力というのは、結局のところ、全体がシンクロナイズしなければ、大きな効果を発揮できないんですよ。現場でのスピード感や競争力も損なわれてしまいますからね。

吉田 先生は「自律分散型の組織が重要だ」ともおっしゃっていますね。

野中氏 ええ。組織メンバーが何らかの信念なり信条なりを共有していて、ブレない価値観と行動規範に基づいて活動している。また、トップが現場を信頼しているので、市場や技術など事業環境に何か動きがあれば、現場で即対応できる。しかも、状況や問題に応じて、その最適任者がリーダーの役割を果たす——。これが、究極の自律分散型組織です。「全員経営」と言い換えることもできるでしょう。YKKの「森林経営」も、まさしくこれにあたるのではないのでしょうか。

「全員経営」を体現している 「森林経営」

吉田 興味深いことに、今のお話は、創業者である吉田忠雄の考えと驚くほど見事に合致しています。創業者は、自ら提唱した「森林経営」の本質を、常に「全員経営」だと言っておりましたから。森林の中には、経験を積んで年輪を重ねた太い木も、若くて細い木もある。背の高い木、低い木もある。「森林経営」とは、人によって、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、そして、全員が労働者であるとともに、経営者でもある——という考え方です。創業者は、どんなに会社が大きくなったとしても、決して

この活力あふれる森林の精神を失うことなく、だれでもが自由に発言できる会社でありたいと願っていました。YKKはこれまでも、これからも変わらずに森林のような組織を目指しています。

野中氏 これを学者の視点で分析してみると、YKKの「森林経営」には、大きく分けて二つの特徴があります。その一つは精神的な要素で、「善の巡環」という企業精神を組織メンバーが共有していることです。「善の巡環」を組織で共有することによって、精神的な一体感を生み出している。自律分散型の組織においては、常に「全体のベクトル合わせをどうするか」という意識を持つておく必要があります。

吉田 確かに、ベクトルを共有していなければ、チームごとの方向性にブレが生じ、組織的に行動できなくなってしまいますね。先生はベクトルを合わせるにあたって、何を重視すべきだと思いますか。

野中氏 私が重視するのは、「大義」です。いうなれば、「正しく真なる信念」を持っているかどうかですね。そして、その大義や信念が、社員はもちろん、顧客・社会を含めた幅広いステークホルダーにとって魅力的なもの

かどうか。そこが極めて重要だと考えています。その意味合いにおいて、「善の巡環」は大きな求心力を持った企業精神といえるのではないのでしょうか。

吉田 ありがとうございます。「善の巡環」には、「他人の利益を図らずして自らの繁栄はない」というサブフレーズがあります。つまり、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——これが創業者が創案した「善の巡環」の考え方です。創業者は事業をすすめるにあたり、こ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。

野中氏 もう一つは構造的な要因で、社員・株主・経営陣が独特の方法で融合されているということです。今でも、経済学者や経営学者は「企業組織とは誰のものか」という議論を続けています。つまり「株主中心」対「企業中心」の構造的な対立項をめぐる論争にまだ決着がついていないのです。この二項対立を実践的に総合したのが、YKKのビジネスモデル・イノベーションであると考えられます。これは世界でもあまりないケースですね。

吉田 確かに、その論争の枠内には、YKKのシステムはうまくおさまらないと思います。「株は事業の参加証」という独自の考えにもとづき、YKKでは社員・株主・経営陣の関係性がゆるやかで、分け隔てのない組織として成り立っていますから。

野中氏 まったくもって、おさまらないと思いますよ。というのも、こうした論争は、「either/or」(=あれか、これか) のデカルト的な二者択一論のもとに進められているからなのです。しかし、YKKのシステムは違う。いうなれば、「both/and」(=あれも、これも) の考え方で、それぞれを対立させるのではなく、融和させるような構造にあるわけです。

吉田 そこが世界でもあまりないケースと、おっしゃったゆえんですね。

野中氏 表現をかえれば、画期的なシステム



ということです。なぜなら世界的に見れば対立することが必須のファクターを、ものの見事に融和させて統合しているわけですから。

吉田 ありがとうございます。

実践哲学としての「善の巡環」

野中氏 ここまでいろいろと話してきましたが、「森林経営」の最大の本質は、第一の要素である「善の巡環」の内面化です。すべての経営構造や会社の取り組みは「善の巡環」を促進し、大きな目標の実現を目指す上で採用、実践されています。もちろん、社会貢献的な大義まで含めて内面化できていなければ意味がありませんよ。それだけに非常に高度なのです。つまり「善の巡環」を組織内の一人ひとりが自己の深いところで共有できていることが大きいのです。YKKの会社としての目標が組織メンバーに共有されているからこそ、株主・社員・経営陣を構造的に融合する経営が可能になったと考えます。

吉田 ちなみに、内面化の話でいうと、「善の巡環」が、実践の中から生まれたことに大きな意味があるのではと思うのですが。

野中氏 同感です。なぜここまで内面化に成功したかという、「善の巡環」にしても「森林経営」にしても、実践の中で生まれたからということが多分にあるんだと思いますね。つまり、もともとが理論に理論を重ねて構築されてきた考えではなく、あくまでビジネスを現実に展開していく中で磨き込まれてきた理念だったということです。だからこそ、前線でビジネスに挑む人間にとっても、腹落ちしやすい哲学であり経営スタイルとなり得たんじゃないでしょうか。

吉田 おっしゃる通りで、常にロジカルな視点で哲学を醸成してきたかという、私どもの場合、必ずしもそうともいえないところがあるんです。「善の巡環」は、品質・コスト・海外市場との激しい闘いのなかから生まれたまさに実践哲学です。とにかく実践の中でもがき苦しみながら確立されてきた、たえまな



い事業活動の中で研さんしてきた経営哲学なのです。

野中氏 すべては実践ありきだと。チームで一体となってコミットして動きながら、実践のただ中で、とにかく考え抜いてビジネスにつなげてきたんだということですよね。頭の中で構造化しないと気がすまない学者は、とかく「不確実性に満ちた事業環境の中で、ビジネスを切り開くために必要なこととは」という視点で研究を進めてしまいがちです。しかし、YKKは「Leap before you look! (見る前に飛べ!)」ではありませんが、まずやってみよう。結果として、ビジネスの前線で生じた矛盾を調整する能力も高めることができた。これも、日々の事業活動から生まれた実践哲学によるところが大きいと思います。先ほどの二項対立の話ではありませんが、実のところ、ビジネスの矛盾などというものは、理論では解決できませんので。

吉田 まさにその通りだと思います。

野中氏 吉田さんのリーダーシップで、この共通善の理想を体系化し、新しいYKKのビジネスをグローバルに創造し、「全員経営」で練磨・発展させていかれることを期待しています。

吉田 ぜひ、心がけてまいります。今日は非常に革新的なご提言を数多くいただき、大変勉強になりました。今後の経営に活かしてまいりたいと思います。ありがとうございました。

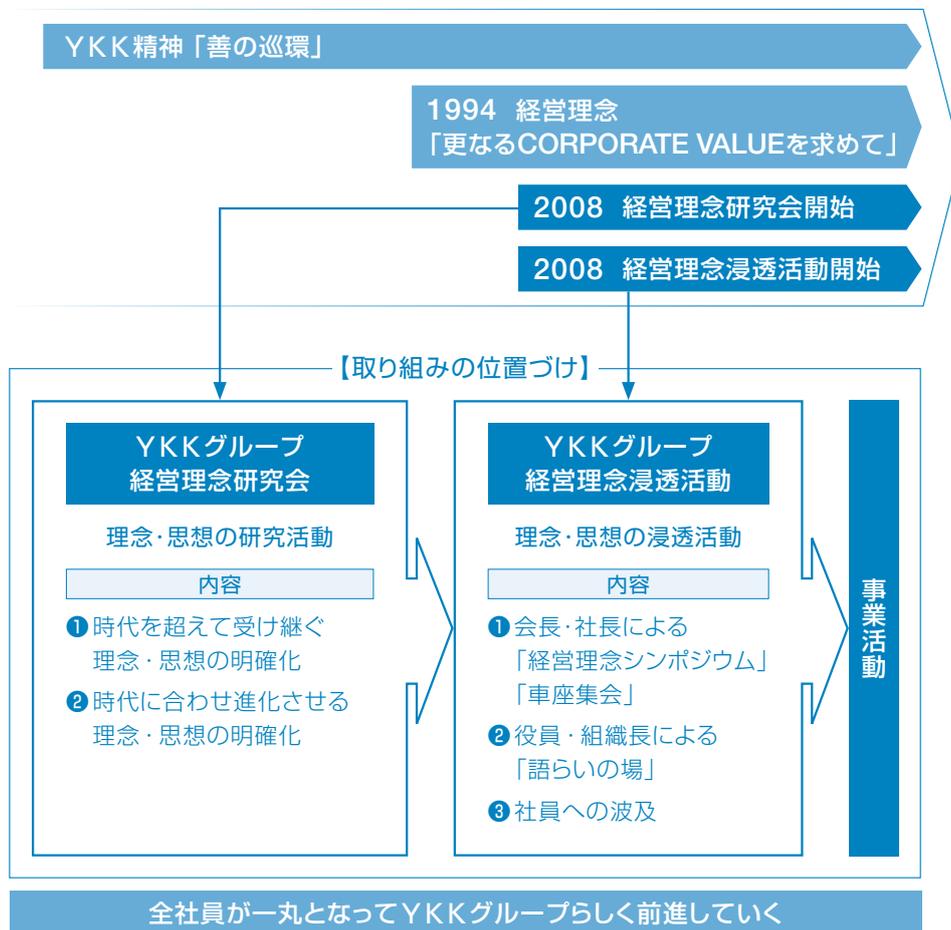
企業価値を高める人・風土づくり

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グループにおいて、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。長年継続してきた経営理念や思想の共有化の取り組みを通じて、企業価値を高める人材と企業風土づくりに取り組んでいます。

全社員への経営理念・コアバリューの浸透を目指して

創業当時から受け継ぐYKK精神は、常に事業活動の基本として、グループの発展を支えてきました。この精神を時代に合わせて進化させた、新たな経営理念「更なるCORPORATE VALUEを求めて」を掲げたのが1994年。以降、YKKグループの経営理念・

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、組織的な浸透活動を展開してきました。海外各社においても積極的に活動を展開し、グループ全体で理念浸透を推進しています。



経営理念浸透の主な活動

世界73カ国／地域で事業活動を行うYKKグループでは、文化や価値観の違いを尊重しながら、さまざまな活動を通じて経営理念の浸透を図っています。以下、YKKグループの経営理念浸透活動の一例をご紹介します。

会長・社長との「車座集会」

「車座集会」は、グローバル規模で展開される会長・社長と社員の対話による経営理念の浸透活動です。社員が会長・社長と近い距離で向かい合い、ざっくばらんに発言し、両者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。また、社長が製造現場を訪れての対話も行っています。先輩社員の体験談から経営理念・コアバリューの実践例を学ぶ「語らいの場」では、役員の失敗・成功談の具体的なエピソードを聴いて意見交換を行い、参加者の理念に対する認識を深める場としています。



経営理念シンポジウム



大谷社長と対話する製造現場の社員

北中米極における25の基本行動指針の策定

北中米極では、YKK精神、経営理念、コアバリューに基づいた基本行動指針を策定しました。これは、全社員に実施してほしい25の基本行動を示しており、手帳などに入れられる名刺サイズの冊子として制作、全社員に配布しました。これをさらに浸透させるため、北中米極の経営トップが基本行動指針につながるエピソードや解

説を一つずつ掲載し、英語版、スペイン語版、フランス語版の電子メールで毎週送信しています。

今後、基本行動指針に基づいた事業活動や社員それぞれの意識改革が促されることで企業文化がさらに改善され、より良いYKKグループとなることを目指します。



基本行動指針の表紙（英語版）

YKKグループ経営理念研究会の取り組み

2017年度の研究会では、「理念と社員をつなぐ仕組みづくりとツール提案」をテーマとしました。

これは、日々の仕事が“経営理念の実践”につながっていることを社員一人ひとりが認識できることが大事ではないかという議論から始まりました。経営理念の理解を促し実践例を紹介する学習ツールを作成、また視覚的

な施策として机上周りやロッカーに貼れるコアバリューのマグネットを制作。今後の経営理念の浸透ツールとして活用していきます。



経営理念浸透ツールの一つ（マグネット）



2017年度経営理念研究会メンバー

北中米

▶ 地域別売上高（2017年度） 578億円



YKK APアメリカ社がスポンサーを務める「The ThunderBotz」では若者の科学技術への興味を育てる

地球環境の大切さを考え各地での継続的な植樹活動

気候変動や生物多様性の損失など、世界的な規模で環境問題が深刻化する中、これらの課題に真剣に向き合うことはグローバル企業としての重要な責務です。YKKグループは、2008年より世界環境デーに合わせて「YKK Group Tree Planting Day」を実施。「自然との共生」を目指し、世界の各拠点にて継続的な植樹活動を行っています。各拠点で植えた木が成長して広がる「YKKの森」は、活動を続ける社員たちの希望となっています。

また北中米極各社では、2009年より「世界環境デー」のある週を「環境週間」として定め、社員やその家族が一緒になって植樹するほか、ともに地球の未来を考える多様なイベントを推進しています。

YKKグループは、今後もグローバルネットワークを活かし、地域を巻き込んだ具体的な取り組みで気候変動問題をはじめとする環境問題の解決に積極的に取り組んでいきます。

建築家を目指す若年層の啓発・育成支援

産業と技術革新の基盤づくりは、人類の発展に欠かすことのできない大きな課題です。アルミ建材や樹脂建材を製造・販売するYKK APアメリカ社では、建築業に関わる企業として、建築家を目指す若年層の啓発・育成に取り組んでいます。2017年4月には、人気の動画シリーズ「I AM AN ARCHITECT」の最新作を発表。本シリーズは、アメリカ建築家協会（AIA）との協働により製作され、「Inspire Architecture（建築に新たな刺激を）」と題し、実際の建築家たちの働く姿を描き出すことで、幅広い年齢層の子どもたちが建築家という職業への理解を深められる内容となっています。動画は1カ月で30万回以上再生されるなど、大きな反響を集めました。

さらに同年には、AIAアトランタによる高校生のビルデザインコンテストをスポンサーとして支援。「Inspire Architecture」を継続的なテーマに掲げ、建築界の未来を担う子どもたちを多方面から支えています。

2017年度 主な取り組み

- ▶ 社員の健康増進への取り組み（北中米極全社）
- ▶ 地域の学校のリノベーション支援（YKKホンジュラス社）
- ▶ 社内の歯科医院が国内トップ10のクリニックに選出（YKKエルサルバドル社）



YKKカナダ社での植樹の様子



人気動画シリーズ「I AM AN ARCHITECT」
<https://www.ykkap.com/commercial/i-am-an-architect/>

南米

▶ 地域別売上高（2017年度） 79億円



収穫したコーヒー豆と現地社員

地域経済の発展に寄与する こだわりのコーヒー豆

YKKがファスナー事業でブラジルに進出した1972年は、第一次オイルショックの影響でインフレが急加速し、貧困層が急激に増大。この状況を考慮し、地域社会に貢献するためにも、現地で得た利益を再投資して1985年にコーヒー事業を開始しました。「衣」「住」に続く「食」の分野への進出が企業経営の基本であると唱えたYKK創業者吉田忠雄の想いがその背景にあります。コーヒー生産の現場では、地元住民を雇用し、職業訓練を通じた人材育成や技術の伝承を行うことで、地域経済の発展に寄与してきました。2016年からこの自社農園からコーヒー豆を日本へ輸出し、自家焙煎で提供する「カフェ・ボンフィーノ」を展開。2017年には中国で開催された国際コーヒーフェアにて上位入賞者への商品として採用されるなど、コーヒー豆の美味しさへのこだわりは国境を越えて広がっています。

事故のない現場を目指した 健康、労働安全衛生活動

工場を持つメーカーにとっては、「安全」および「事故ゼロ」がもっとも重要なテーマです。「社員が健康であるからこそ生産性と品質を高められる」、YKKブラジル社ではこの考えを念頭に、安全衛生への意識向上を図るための取り組みを積極的に推進しています。例えば、長時間同じ作業で使用する道具や仕事をする体勢などにおいては、可能な限り自然な動きや状態で作業できるように道具や設備などを設計し、改善しています。そして、社員の健康意識を高めるために、飲酒や喫煙が与える影響について学ぶ機会やエイズなどの特定の病気に関する情報も提供しています。また、安全な仕事のためには、技術の伝承も欠かせません。機械や道具の使い方を正しく知ることは安全につながるだけでなく、作業プロセスの効率化にもつながります。今後もあらゆる角度から「事故ゼロ」を目指し、社員の健康を守っていきます。

2017年度 主な取り組み

- ▶ リーダー育成プログラムの実施
（南米極全社）
- ▶ 模倣品撲滅の取り組み
（南米極全社）
- ▶ 献血活動への積極的な協力
（YKKブラジル社）



東京・墨田区にあるカフェ・ボンフィーノ本店



道具の正しい使い方が「事故ゼロ」へ導く

EMEA

(ヨーロッパ・中東・アフリカ)

▶ 地域別売上高(2017年度) 551億円



オカン大学の学生による作品

学生の創造性を磨く 大学との協働プロジェクト

EMEA地域では、移民問題や労働人口の流動化、失業率の高さなどを背景に、若者が働くためのスキルを身につけることが求められています。YKKグループは、事業・商品を通して次世代に活躍の場を提供し、経済・社会の循環を手助けすることも責務の一つと考えます。YKKトルコ社では大学との協力関係を重視し、2017年にはオカン(Okan)大学の学生とともにYKK商品を活用したファッションプロジェクトを実施しました。

このプロジェクトにおいて、学生たちはYKKのファスナーなどを用いたさまざまな斬新なアイテムを製作。YKKトルコ社はそれらを、本社オフィスが入るビルのエントランスに展示しました。学生たちの豊かな想像力から生まれた美しいデザインは、同ビルを訪れる多くの人々から好評を得ました。

大学との協働を通じて、学生に創造性を発揮する機会を提供するとともに、YKKの新たな商品価値を見出すチャンスとして今後も深化させていきます。

地域に根差した事業活動で つながるパートナーシップ

世界中の国と地域で事業を展開し、それぞれ現地のニーズに根差した活動を続けるYKKグループ。EMEAにおいては、1964年のYKKオランダ社設立以来、高まるファスナー需要に応じて各国/地域で操業を開始、アパレルをはじめ多様な分野への商品提供に努めてきました。また、EMEA各地域では「It's not just a zip」のスローガンを掲げ、グローバル市場における品質へのこだわりとともに、日頃から地域支援活動に積極的に取り組み、地域に根差してきた伝統を表現しています。

2017年には、YKKフランス社およびYKKドイツ社が設立50年の節目の年を迎えました。各社の記念式典には、お客様をはじめとするさまざまなステークホルダーやご来賓をお招きし、地域社会と一緒に歩んできた長い歴史をとともに振り返りました。YKKグループは今後もすべての地域で、パートナーシップを大切にしたい事業活動を展開していきます。

2017年度 主な取り組み

- ▶ マンチェスター大学の工場見学の受け入れ (YKK英国社)
- ▶ Kaizen LEAN Awardの受賞 (YKKポルトガル社)
- ▶ 地元サッカークラブとのスポンサー契約 (YKKシュトゥット・ファスナーズ社)



オカン大学の学生とのプロジェクト

IT'S NOT JUST A ZIP

「It's not just a zip」のロゴ

中国

▶ 地域別売上高（2017年度） 1,016億円



ドラゴンボートレース参加を通じた地域振興

お客様や行政とともに 模倣品撲滅に取り組む

さまざまな業界で模倣品の被害が増え続ける中、YKKは製造者の責任として世界の市場に出回るYKKファスナーの模倣品や、それを使用した商品の排除に取り組んでいます。模倣品は商品の安全性が確保されておらず、市場が拡大することによってYKKのブランド価値を損ねるだけでなく、YKK商品をご使用いただいているお客様ブランドの信頼性低下にもつながりかねません。模倣品対策は一社だけの取り組みでは十分とはいえないため、お客様や業界団体を含む関係企業、行政機関との協働により、ブランドを守るためのB.P.P.（Brand Protection Partnership）活動を推進しています。

模倣品被害が多数報告される中国では、YKKファスナーの模倣品を製造・販売する業者の取り締まりに引き続き注力。模倣品が中国国外へ流出しないよう税関での輸出差し止めや、電子商取引業者との連携によるインターネット上での売買防止を強化しています。

地域のためにできることを 企業市民として続けていく

YKK AP蘇州社が立地する蘇州工業園区は工業団地として開発されましたが、近年では宅地開発が進んでおり、近隣住民が急速に増えていきます。企業市民として地域社会のために何ができるか、地域社会との対話を通じてYKK AP蘇州社の社員は自発的に行動を起こしています。

特に力を入れているのが、地元和学校との連携。小学生による工場見学では省エネ性能の高い窓商品のほか、排水処理施設や産業廃棄物の処理方法を見てもらうなど、環境問題について考えるきっかけを与えるプログラムを提供しています。また蘇州大学応用技術学院にはAP事業と親和性のある専攻も多く、総経理が大学で講演を行うなど、学校だけでは学べない貴重な機会を提供しています。そのほか、障がいのある子どもたちが通う博愛学校では2010年から継続してボランティア活動を実施するなど、「教育」を軸に企業市民として地域社会のための活動に取り組んでいます。

2017年度 主な取り組み

- ▶ 山岳地域の小・中学校の教育環境改善（YKK深圳社）
- ▶ 小学校への図書およびファスナー付ペンケース寄贈（上海YKKジッパー社）
- ▶ ドラゴンボートレースなどの行事参加による地域振興貢献（中国極各社）



ブランド保護を啓発する広告



地元小学生による排水処理施設見学の様子

アジア

▶ 地域別売上高（2017年度） 1,277億円



子どもたちの学びと健やかな成長をサポートする「キッズフットボールクリニック」は2007年より継続開催

地域が抱える課題と向き合い ともに発展する

目覚ましい経済発展が注目されるインドですが、識字率や就学率はまだ高いとは言えず、所得格差はこれまで以上に広がっています。特に若い女性においては職を得て自立することの難しさが社会問題となっていることから、YKKインド社は2007年、近隣の発展途上地域の若い女性の知識を向上させ、経済的自立を促すことを目的とした職業訓練センターを設立。コミュニケーションのための英語やコンピューターの基本的なスキル習得のほか、実務プログラムには、ミシンの使い方やステッチング、刺繍など、アパレル産業が盛んなインドの縫製工場で就職することも可能にする内容も設けました。設立から10年を迎える2017年度末現在で、累計155名のプログラム修了者を輩出し、若い女性の経済的自立を支援してきました。YKKインド社では今後も地域に寄り添いながら、ともに発展するために必要な課題解決を続けていきます。

地域のニーズに 徹底的に応えていく

インドネシアは国土も広く、人口も世界第4位の大国です。YKK AP インドネシア社はこの地で30年以上にわたり事業活動を続けています。これまでYKK APは高級層をターゲットとした品質の高い商品を展開してきましたが、これから拡大が見込まれる中間層の大きな市場ニーズにも応えるため、品質も確保しながら、コストを追求した「fility70」を2015年末に投入。この地域のニーズに応える姿勢は、「土地っ子になれ」という言葉でも表現されているように、商品に限らずビジネスプロセスを含むあらゆるところに反映されています。例えば、イスラム教徒が9割近くを占めるインドネシアでは、現地社員のニーズに応え、タンゲラン工場内にモスクを併設し、必要なタイミングで礼拝をできるようにしています。今後も徹底的に土地っ子になることで、現地の社員とともにさまざまなニーズに応え続けていきます。

2017年度 主な取り組み

- ▶ キッズフットボールクリニック開催（YKKホールディング・アジア社ほか）
- ▶ ラッフルズ大学イスカンダル校との連携（YKKマレーシア社）
- ▶ 地域の私立学校の改修支援活動を実施（YKKインド社）



2017年度のプログラム修了者



タンゲラン工場内にあるモスク

日本

▶ 地域別売上高（2017年度） **3,974億円**



2018年1月29日に通算来園者25万人となった「YKKセンターパーク」

2017年度 主な取り組み

- ▶ 外国籍社員向けサービスアパートメント運用開始
- ▶ あいの風とやま鉄道黒部駅前に「K-TOWN/K-HALL」竣工
- ▶ 富山県魚津市とYKKが「ふるさと教育推進に関する包括協定」締結
- ▶ 天皇・皇后両陛下下行幸啓（「YKKセンターパーク」）

全社を挙げた活動で製品安全を確実に守る

高品質で安全な製品提供はものづくり企業の責任であるとして、YKKグループでは全社を挙げて製品安全活動に取り組んでいます。

これらの日頃の取り組みが認められ、2017年、YKK APは「第11回製品安全対策優良企業表彰（PSアワード）2017」（主催：経済産業省）の大企業製造・輸入事業者部門において、経済産業大臣賞を受賞しました。選考では、施工現場を熟知するフィールドエンジニアの声を踏まえた設計・開発のプロセスや、ベテラン技術者の経験・知見を若手社員に伝承していく仕組み、社員一人ひとりに製品安全への意識浸透を図る社内体制などが高く評価されました。

経済産業大臣賞の受賞は、2010年・2014年に引き続き3度目。これにより、YKK APは同賞を3度以上受賞した企業に与えられる「製品安全対策ゴールド企業」にも認定されました。YKKグループでは今後も安全な製品づくりにこだわり続けます。

未来を担う子どもたちのものづくり教育を支援

ものづくりの面白さや魅力を次世代に伝えていくため、YKKが2015年より運営するのが「ものづくり館 by YKK」（東京・秋葉原）です。ファスナーの仕組みや歴史を伝える展示のほか、ファスナーやボタンを使ったさまざまな手芸・工作のワークショップを通年で開催しています。また、地元「徒蔵（カチクラ）エリア」（御徒町、蔵前、浅草橋）でもものづくりに携わる若手クリエイターを支援し、地域社会の発展にも努めています。

産業観光施設「YKKセンターパーク」（富山・黒部市）では、ファスナー手作り体験のほか、「丸屋根展示館」での展示を通してものづくりの魅力を紹介し、近隣地域の小・中学校などからの校外学習の受け入れも行っています。また「ふるさとの森」を活用した自然観察会など子どもたちの環境教育にも力をいれています。

ものづくりの魅力発信や環境教育は、地域貢献にもつながる活動と考え、今後も取り組みを継続していきます。



製品安全対策ゴールド企業ロゴマーク



「ものづくり館 by YKK」では、夏休みにあわせて「ものづくり教室」を開催

YKK精神に基づく企業の社会的責任

YKKグループは、YKK精神「善の巡環」、そして経営理念「更なるCORPORATE VALUEを求めて」の実践を通して、本業を通じた持続可能な社会への貢献に取り組んでいます。

基本的な考え方

YKKグループは、創業以来、“他人の利益を図らずして自らの繁栄はない”という思想に基づくYKK精神「善の巡環」を全事業を貫く精神的支柱としてきました。

この「善の巡環」の精神を根幹とし、経営理念である「更なるCORPORATE VALUEを求めて」のもと、「公正」を行動の基軸として、世界73カ国／地域で現地に根差した事業を展開しています。

企業市民としての社会的責任

私たちには、企業市民としての責任があり、公正な企業経営を実践していくためにも、この責任を真摯に受け止めています。今、私たちを取り巻く環境は大きく変化しています。国際社会においても文化や習慣、考え方などの多様性を尊重し、事業活動を通して社

会の発展に貢献する責務があります。

YKKグループは、YKK精神「善の巡環」、そして経営理念「更なるCORPORATE VALUEを求めて」の実践を通して、これからも本業を通じて持続可能な社会の実現に向けた取り組みを推進していきます。

担当役員より

本委員会は会社や部門の垣根を越えた活動として各領域の担当部門のメンバーから構成され、YKKグループの各活動が、顧客や地域、また社会からの要請にも対応できているかを改めて確認する場となっています。本活動も4年目に入り、領域ごとのテーマや課題が明らかとなっており、本業を通じてそれらを改善・解決へ導き、各ステークホルダーの期待に対応するフェーズへと進化しています。今後もYKKグループの企業精神である「善の巡環」を基盤として実践しながら、更なる活動の強化につなげるとともに、引き続き本業を通じた課題解決、社会への新たな価値の提供につなげていきたいと考えています。

検討委員会委員長
YKK株式会社
執行役員
経営企画室長
本田 聡



推進体制

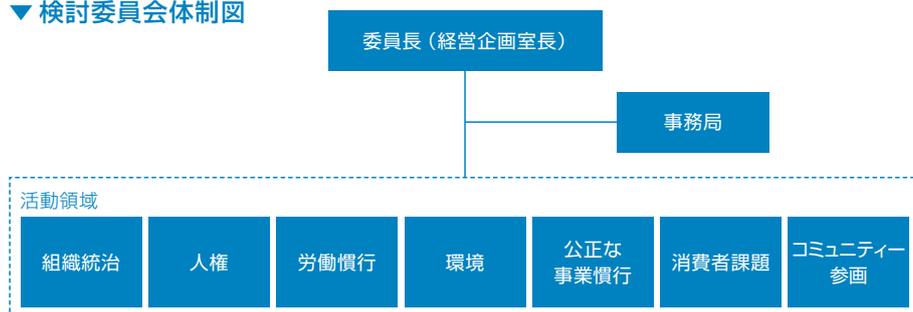
YKKグループでは、ISO26000の7つの中核主題を参照しながら、各領域の担当部門の活動をグループ横断的な目線で支援し、全体の活動をより詳細に把握するために、2014年4月より検討委員会を設置しています。2017年度は、3回（5月、11月、3月）の検討委員会を開催し、SDGsなど

国際的な動向を踏まえた意見交換の機会も設けました。



検討委員会におけるSDGsワークショップの様子

▼ 検討委員会体制図



活動目標と実績

ISO26000の中核主題別に「重点テーマと対応策」を定め、年度目標を設定した活動を推進しています。以下、2017年度の主な活動実績と今後の目標をご紹介します。

▼ 2017年度主な活動実績と2018年度活動目標  活動の詳細は、<http://www.ykk.co.jp/japanese/corporate/csr/index.html> をご覧ください。

中核主題	重点テーマと対応策	2017年度主な活動実績	2018年度活動目標
組織統治	マネジメント体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> 検討委員会の継続開催（3回／年） 	<ul style="list-style-type: none"> 検討委員会の継続開催（3回／年）
人権	全社的な人権方針の浸透	<ul style="list-style-type: none"> 国際人事担当者会議にて、各極人事担当者と個別協議 四半期レポートの廃止を受けて、レポート方法の再検討実施を決定 	<ul style="list-style-type: none"> レポートの方法およびルートの確立 人権、労働慣行に関するガバナンス体制の構築（継続）
労働慣行	差別のない人材育成機会の提供	<ul style="list-style-type: none"> 国際人事担当者会議にて、各極人事担当者として協議 各種の教育訓練について現地社員にフォーカスして状況をチェックすることを確認 	<ul style="list-style-type: none"> 人材育成・教育訓練のモニタリング強化 人権・労働慣行に関するガバナンス体制の構築（継続）
	自ら考え行動する安全文化の醸成と重篤災害の撲滅	<ul style="list-style-type: none"> 各社の安全衛生管理状況のセルフチェック実施（69社中60社） 	<ul style="list-style-type: none"> セルフチェックの結果を踏まえた分野別改善施策の実施
		<ul style="list-style-type: none"> 海外安全担当者の能力要件書作成 海外安全担当者能力向上教育プログラム作成 	<ul style="list-style-type: none"> 海外安全担当者能力向上教育プログラムの試行と効果の検証・本格運用
		<ul style="list-style-type: none"> フォークリフト安全管理マニュアルの策定（日本語版、英語版、中国語版、スペイン語版） 安全管理特別指導制度の運用と改善指導（7拠点） 	<ul style="list-style-type: none"> グループ安全衛生基準（機械設計）の海外展開 「安全管理特別指導指定」（定量評価）を通じた継続的支援の実施
環境	環境ガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> 全グループ会社へ環境経営の評価調査の実施 海外コンプライアンス強化に向けた環境データのシステム構築 	<ul style="list-style-type: none"> グループ環境経営評価制度の運用によるグループ各社の環境経営のレベル向上 環境データシステムの運用開始 環境長期ビジョンの策定
	持続可能な調達と気候変動への適応	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動を見据えた生産拠点における水リスク評価の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 生産拠点における水利用の分析、対応策の検討
公正な事業慣行	コンプライアンス推進	<ul style="list-style-type: none"> 中国／アジア事業会社外部監査の実施（17社中12社） 海外事業会社における監査体制の支援 YKKグローバルコンプライアンス基準（YGCC）の見直し 	<ul style="list-style-type: none"> YKKグローバルコンプライアンス基準（YGCC）改訂版の策定 外部監査の実施（11社）
	CSR調達の強化	<ul style="list-style-type: none"> 〈日本〉 サプライヤー調査実施（98社からのフィードバック、4社の訪問調査） 期待レベル未達の取引先に対するフォロー実施（6社） 〈中国〉 取引基本原則の収集 〈アジア〉 YKKインド社にて訪問調査の実施（3社） 	<ul style="list-style-type: none"> 〈日本〉 サプライヤー調査100社および訪問調査の継続 〈中国〉 サプライヤー調査・訪問調査開始 〈アジア〉 取引基本原則の収集開始
消費者課題	トレーサビリティの強化	<ul style="list-style-type: none"> 購買リストに基づく材料検査体制の確認（記録確認38社、現地確認主要10社）（YKK） 情報管理体制・お客様情報の仕組みづくり（YKK AP） 行政施策と連動した消費者との接点強化（2回）（YKK AP） 	<ul style="list-style-type: none"> 購買リストに基づく材料検査体制の現地確認主要3社（YKK） 情報管理体制・お客様情報の管理の強化（YKK AP） 行政施策と連動した消費者との接点強化（継続）（YKK AP）
	有害化学物質削減の推進（YKK）	<ul style="list-style-type: none"> 対象材料切替えの事業部方針・スケジュール確定 	<ul style="list-style-type: none"> 2019年度の完了に向けて優先材料より切替えを推進
	消費者の権利を守るための体制づくり（YKK AP）	<ul style="list-style-type: none"> 使い方&お手入れガイドブックの更新（22件） QRコードによる情報提供の拡大 ホームページでの情報提供の継続（情報提供：3件） 	<ul style="list-style-type: none"> 使い方&お手入れガイドブックの更新（継続） QRコードによる情報提供の対象アイテム拡充 ホームページでの情報提供の継続（事故未然防止の啓発）
	ライフサイクル全体や3Rに配慮した商品の開発・普及（YKK AP）	<ul style="list-style-type: none"> 商品系アワード受賞（1件） 窓のライフサイクルアセスメント評価基準作成 	<ul style="list-style-type: none"> 商品系アワード受賞（1件以上） 商品のライフサイクルアセスメント第三者認証取得
コミュニティー参画	ステークホルダー・ダイアログの強化	<ul style="list-style-type: none"> 地域ダイアログの実施（1回） 有識者ダイアログの実施（2回） 	<ul style="list-style-type: none"> 経営トップとステークホルダー・ダイアログの実施（1回）
	「企業の社会的責任」に関する外部への情報開示強化	<ul style="list-style-type: none"> CSR／環境リリース配信（12件） 記者会見開催（2回） 	<ul style="list-style-type: none"> CSR／環境リリース配信（8件） ホームページにおけるCSR／環境に関する情報発信の強化 「CSR TOPICS（英文）」掲載（15件）

YKKグループ概要

ファスニング事業

国内

YKK(株)
YKKスナップファスナー(株)

海外

YKK U.S.A.社	YKKエジプト社
テープ・クラフト社	YKKケニア社
YKKカナダ社	YKKサザン・アフリカ社
YKKメキシコ社	上海YKKジッパー社
YKKスナップファスナー製造メキシコ社	上海YKKトレーディング社
YKKホンジュラス社	大連YKKジッパー社
YKKエルサルバドル社	YKK深圳社
YKKコロンビア社	YKK深圳トレーディング社
YKKブラジル社	YKKスナップファスナー無錫社
吉田ノルデステ社	YKK廈門トレーディング社
YKKチリ社	YKK香港社
YKKアルゼンチン社	YKKスナップファスナーアジア社
YKKオランダ社	YKKマカオ社
YKK英国社	YKK韓国社
ニュージッパー社	YKKパキスタン社
YKKロシア社	YKKインド社
YKKデンマーク社	YKKバン格拉デシュ社
YKKドイツ社	YKK台湾社
ダイナート社	YKKベトナム社
YKKシュトック・ファスナーズ社	YKKタイ社
YKKポーランド社	YKKフィリピン社
YKKフランス社	YKKスリランカ社
YKKチェコ社	YKKマレーシア社
YKKオーストリア社	YKKインドネシア社
YKKルーマニア社	YKKジブコ・インドネシア社
YKKイタリア社	YKKオセアニア社
YKKメディテラネオ社	
YKKスペイン社	
YKKポルトガル社	
YKKギリシャ社	
YKKトルコ社	
YKK中東社	
YKKモロッコ社	
YKKトレーディング・チュニジア社	
YKKチュニジア製造会社	

AP事業

国内

YKK AP(株)
(株)YKK AP沖縄
(株)プロス
(株)イワブチ
(株)ラクシー

海外

YKK AP FACADE社
YKK AP FACADEシンガポール社
YKK AP FACADEベトナム社
YKK APアメリカ社
YKK中国投資社 AP事業部
YKK AP大連社
YKK AP深圳社
YKK AP蘇州社
YKK AP上海社
YKK AP香港社
YKK台湾社 AP事業部
YKK APインドネシア社
YKK APマレーシア社
YKK APタイ社
ボルーカ社

その他

国内

YKK不動産(株)
YKKビジネスサポート(株)
(株)YKKツーリスト
(株)カフェ・ボンフィーノ
黒部エムテック(株)
黒部石油販売(株)
黒部警備(株)
黒部クリーンアンドグリーンサービス(株)
(株)エッセン
YKK六甲(株)

海外

YKKコーポレーション・オブ・アメリカ
YKKインシュランスカンパニー・オブ・アメリカ
YKK農牧社
YKKホールディング・ヨーロッパ社
YKKヨーロッパ社
YKK中国投資社
蘇州YKK工機会社
YKKホールディング・アジア社
YKKディベロップメント・シンガポール社
ゴールデン・ヒル・タワー社
YKKアルミニウム・オーストラリア社
YKK GPSクイーンズランド社

(2018年7月1日付)

YKK株式会社

創 業 1934(昭和9)年1月1日
資 本 金 119億9,240万500円(2018年3月31日現在)

YKKグループ

グローバル体制 73カ国／地域 111社(国内21社／海外90社) 2018年3月31日現在
従 業 員 45,618名(国内17,826名／海外27,792名) 2018年3月31日現在
連 結 売 上 高 7,477億円(ファスニング 3,240億円／AP 4,175億円 他)

※2017年度実績に基づく

 YKK株式会社

<http://www.ykk.co.jp>