

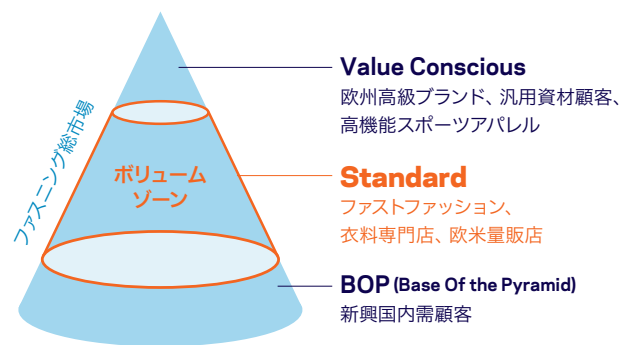
第6次中期事業方針と事業戦略

新常態下での持続的成長 ～多様な顧客要望の実現と顧客創造～

YKKグループ第6次中期経営計画（2021年度～2024年度）では、「Technology Oriented Value Creation『技術に裏付けられた価値創造』」をビジョンに掲げています。「持続可能な社会の実現に向けた創造力」の実現に向けた3つの最重要ポイント「商品力と提案力」「技術力と製造力」「多様な人材」に基づき、YKKは第6次事業方針および事業計画を策定しています。

コロナ後の新常態に想定される大きな変化こそチャンスと捉え、「より良いものを、より安く、より速く、よりサステナブルに」を方針に、社会とともに持続的な成長を追求します。第6次中期の折り返しとなる2023年度には、激変する事業環境に即応するために組織体制を変更し、新たな体制のもと、サステナビリティを経営の根幹に据えた各取り組みを推進していきます。また、昨今の先行き不透明な世界情勢や変化を続ける事業環境に対応するべく、中期方向性に「顧客要望納期 追求」と「安全衛生管理 徹底」を追加し、顧客満足度の向上と従業員の安全確保に努めていきます。

◎ ファスニング事業の市場カテゴリ



事業環境

社会

- 新型コロナウイルス感染症拡大の影響
→ 経済活動制限
→ ロジスティクス混乱、輸送コスト上昇
- ワクチン接種の普及、各国景気刺激策等に伴う欧米消費の回復
- 原材料高騰（非鉄金属/原油）
- 地政学リスクの増大

市場

- アパレル業界におけるサステナビリティ要望の広がり

技術革新

- IT技術の進展による顧客バリューチェーンの変化

YKK精神「善の巡環」／経営理念

YKKグループ行動指針

〈第6次中期事業方針〉

新常態下での持続的成長 ～多様

「変化をチャンスに」
「社会への貢献」～ソーシャルグッド
「より良いものを、より安く、より

中期方向性

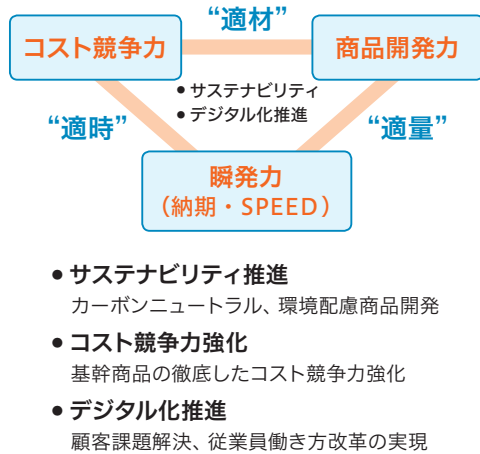
- フラットな組織体制 → P.29
- サステナビリティ強化 → P.31
- 商品企画・開発強化 → P.37
- 徹底したコスト競争力追求 → P.39
- デジタル活用強化 → P.40

- +
- 顧客要望納期 追求
 - 安全衛生管理 徹底

新常态下における事業遂行重要ポイントと目標

コロナ後の新常态においては、必要な時に、必要なものを、必要な分だけを供給する「適時・適材・適量」への要求がますます高まると考え、その具現化のために克服すべき課題として、経営の根幹に据えるサステナビリティ、基幹商品の更なるコスト競争力強化、これらを支えるデジタル化をより一層推進していきます。

(単位：億本・億円)



	2021年度実績	2022年度実績	2023年度計画
ファスナー販売数量	102.9	92.9 前比：90.2%	100.8
売上高	3,481	3,805 前比：109.3%	3,962
営業利益	423	437 前比：103.2%	497
売上高営業利益率	12.2%	11.6% 前差：-0.6 pt	12.5%
為替	USD 112.27円	136.13円	130.00円
	EUR 130.50円	141.14円	140.00円
	RMB 17.49円	19.76円	19.30円

「更なるCORPORATE VALUEを求めて」

(Code of Conduct)

な顧客要望の実現と顧客創造～

な企業であり続ける～

速く、よりサステナブルに」

YKKサステナビリティビジョン2050

- 気候 ● 資源
- 水 ● 化学物質
- 人権

中長期で目指す姿

Technology Oriented Value Creation
技術に裏付けられた
価値創造

「ソーシャルグッド」な
企業であり続ける

より良いものを、
より安く、より速く、
よりサステナブルに

中期方向性 フラットな組織体制

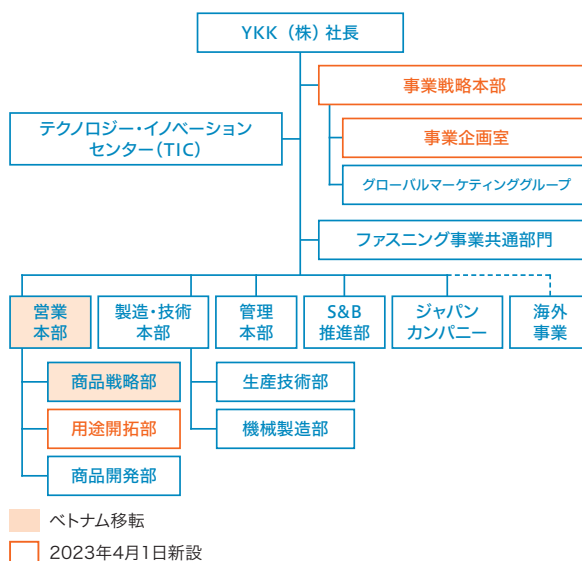
急激に変化する事業環境に即応するための組織再編

第6次中期経営計画期間中において、ますます激しく変化する事業環境の中でも持続的な成長を遂げることを目指し、初年度である2021年度には、事業本部制から機能別に組織を配置するフラットな体制に変更しました。更なる「多様な顧客要望の実現と顧客創造」に向け、2023年度より「事業戦略本部」を新設するとともに、営業本部の機能をベトナムに移転することとし、より顧客や市場に近い組織体制としました。世界中の顧客の要望を営業戦略に反映させ、顧客満足の上昇につなげていきます。

「事業戦略本部」新設と営業本部機能ベトナム移転

世界情勢と事業を取り巻く環境が想定以上のスピードで変化する中、第7次中期以降を見据え、現中期経営計画の折り返しとなる2023年度から組織変更を行いました。「事業戦略本部」を新設し、配下には「事業企画室」「グローバルマーケティンググループ（GMG）」を設置。事業戦略を効率的かつ迅速に推進することを目的としています。また、営業本部を営業の機能別戦略に特化した組織へと再編し、本部機能を海外縫製の最前線であるベトナムに移転し、より縫製地に近い場所での営業戦略を立案・遂行する体制としました。配下には、「商品戦略部」「用途開拓部」「商品開発部」を設置しています。さらに、複数地域に拠点を持つ縫製会社に事業地域を越えて“グローバル”に最適なサービスを提供するため、本部機能として「グローバルサプライストラテジーグループ」（Glocal Supply Strategy Group）も新設しました。

◎ YKK株式会社 執行体制（2023年4月1日～）



すべては、「顧客満足の最大化」のために

取締役
副社長 事業戦略担当（兼）事業戦略部長
松嶋 耕一

2021年度の組織再編で、それまでの事業本部制から機能別に組織を配置する、いわゆるフラットな体制へと変更し、「One YKK」で取り組んでいく社内意識が高まりました。当時は営業本部長の立場でしたが、営業と商品開発が一体となって顧客対応が加速したこと、またデジタルツール等の導入による営業関連業務の最適化・効率化を図れたことも大きな成果でした。

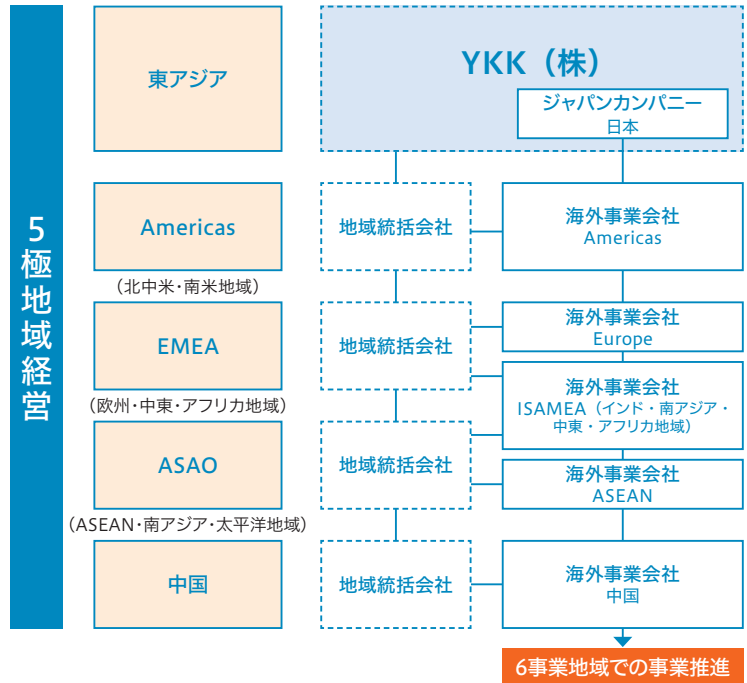
今回の事業戦略本部新設の狙いは、事業戦略をより効率的かつ迅速に推進することにあります。そのために、この本部が中心となり、YKKファスニング事業全体の機能

（営業、製造・技術、管理）をつなぐ横ぐしの役割を果たし、全体の事業戦略を描いて実行していくことが重要だと考えます。特に全社的な課題認識である納期とスピード、コスト競争力の追求が、多様化する顧客要望の実現や顧客の満足度を高めることにつながる。これまで注力してきた課題ですが、この本部が組織としてプロジェクトを牽引することでこれまで以上に取り組みを加速させ、週次・月次での情報共有、さらにサステナビリティ委員会やデジタル推進委員会等の各会議体への参画などを通じて、戦略の迅速な実行と目標達成につなげていきます。

グローバル経営体制

海外地域経営体制については、2021年度より5極（東アジア / Americas / EMEA / ASAO / 中国）地域経営体制を敷くとともに、ガバナンスと事業推進体制を分け、商圏や商流等の特性ごとに区分した6つの事業地域（日本、Americas、Europe、ISAMEA、ASEAN、中国）を設けています。各事業地域はそれぞれ配置された事業推進責任者（ビジネスリーダー）のもと、各地に即したマーケティングと生産技術力を強化し、事業を推進します。これにより、6つの事業地域に対して地域統括会社が資本管理とガバナンス強化を中心に経営をサポートする体制を実現しています。

④ 第6次中期地域経営体制



事業地域ごとの投資計画

経営の中心に据えたサステナビリティ、基幹商品の更なるコスト競争力強化、それらを支えるデジタル化をより一層推進するための投資計画として、2023年度は448億円を予定しています。今後の成長を担う国／地域への積極的な投資、各地域特性にあった投資をバランスよく実行し、中国・ASEAN・ISAMEAに240億円、日本・Americas・Europeに207億円を計画しています。また、

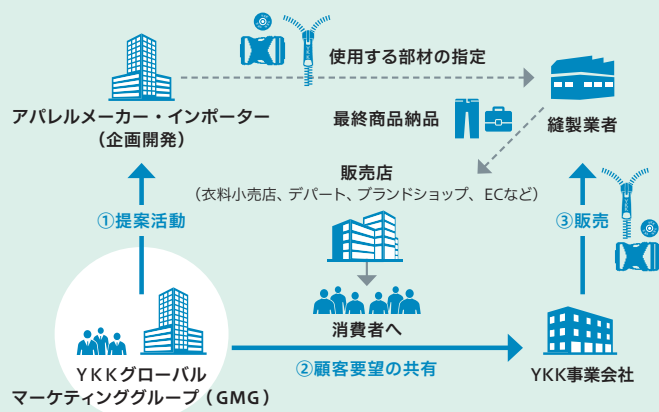
サステナビリティ関連やデジタル関連は将来に向けて重点的に実行していきます。



YKKの強み、世界を舞台に活躍するGMG

YKKには、国や地域をまたいで活動するグローバルマーケティンググループ（GMG）があり、世界各地に点在する顧客の生産拠点で、顧客ごとにYKKの専任担当者を置いています。GMGは、積極的な提案を行うとともに、顧客の要望を各国／地域のYKKの事業会社へとつなぎ、新商品の開発を推進する役割を担っています。まさに、「多様な顧客要望の実現と顧客創造」につながる組織です。

④ GMGの活動例



中期方向性 サステナビリティ強化

サステナビリティを軸とした経営 ～「YKKサステナビリティビジョン2050」～

YKKは、2020年10月に「YKKサステナビリティビジョン2050」を策定し、5つのテーマ「気候」「資源」「水」「化学物質」「人権」でそれぞれ目標を設定し、関連するSDGsの達成と2050年までの「気候中立」の実現を目指しています。

2022年度は、世界の各地域におけるサステナビリティ推進体制のもと、気候変動や資源リサイクルなどの課題に対する取り組みを強化しました。省エネ生産設備や太陽光発電などへの投資を促進し、気候変動問題をはじめとした社会課題の解決や健全な地球環境の実現を目指しています。



サプライチェーン全体での
取り組みを強化

執行役員 サステナビリティ推進室長
吉岡 麻子

サステナビリティは、YKK精神「善の巡環」—他人の利益を
図らずして自らの繁栄はない—にも通じる考え方で、YKKの
DNAに組み込まれているといえます。自社での取り組みに加
えて、サプライチェーン全体で温室効果ガス排出を削減するこ
とが重要になっています。お客様、お取引先、ならびに外部業
界団体とも協力して、地球環境や社会課題解決に向けて積極
的な取り組みを進めています。

サステナビリティ関連投資(設備投資) **86億円**(2023年度計画) 内 CO₂排出削減関連投資 60億円

①「YKKサステナビリティビジョン2050」～2050年までに「気候中立」を実現～

テーマ	目標	SDGs
気候 温室効果ガスの排出の削減 再生可能エネルギーの採用増	自社およびサプライチェーンにおけるCO ₂ をはじめとした温室効果ガスの排出量を削減 ・2030年までにScope1, 2で50%削減(2018年比) ・2030年までにScope3で30%削減(2018年比) 2050年に向け、温室効果ガス排出ゼロ(カーボンニュートラル)を目指す	
資源 持続可能な資源の採用増	ファスニング製品の繊維材料を、2030年までに100%持続可能素材(リサイクル材、自然由来材料など)に変更 ファスニング事業で使用される全てのビニール/プラスチック製梱包材を、2030年までに持続可能素材や、回収・再利用など、持続可能な形態に変更 全ての製造拠点において、埋め立て、あるいは焼却される廃棄物の排出量を削減 2030年までに、廃棄物の再資源化率を90%まで向上	
水 水の利用量の削減 排水管理の強化	水資源問題が懸念される地域の製造拠点において、水使用の効率化・再利用などの取り組みを通じて、取水量を削減 政府の規制および、ZDHC(有害化学物質排出ゼロ)のような業界基準を基に制定した自社基準に従い、全ての製造拠点において排水管理を徹底	
化学物質 化学物質の管理と削減	ZDHC(有害化学物質排出ゼロ)のMRSL(製造時制限物質リスト)などの業界基準を基に制定した自社基準(YKK RSL)に従い、製品製造における入口から出口までの化学物質使用を管理し、化学物質の使用削減を更に進める OEKO-TEX® STANDARD 100のような繊維の安全性の国際規格を遵守し、製品における規制物質の使用を廃止 有害化学物質を削減し排除するような新しい製造方法を開発	
人権 人権の尊重と、 公正で安全な労働環境の維持	多様性を認めた包括的な人権の尊重と労働環境の整備の徹底により、一人ひとりが個性を活かして働ける安心安全な職場環境をサプライチェーン全体で形成し、健康で幸せに満ちた生活を支援 YKK精神「善の巡環」とISO26000に基づいたYGCC(YKK Global Criteria of Compliance)監査を全YKKグループの製造拠点を中心に実施し、第三者機関による定期的な監査も実施することで、透明性を維持しつつ持続可能な活動への更なる改善を行う	

パートナーシップでビジョンを実現

持続可能な社会の実現を目指す「サステナビリティ」の考えがますます世界的な潮流となる中、YKKは国際イニシアティブや外部業界団体への加盟を通じて、サステナビリティへの取り組みに協力、貢献していきます。

また、SAC (Sustainable Apparel Coalition) が開発した環境・社会への影響を評価する基準・モジュールツールであるHigg Indexを用いたセルフアセスメントと外部監査を実施しています。Higg Index外部監査の拠点別評価結果をウェブサイトにて公開しています。



Higg Index外部監査 拠点別評価結果

<https://www.ykkfastening.com/sustainability/higg.html>

④ 加盟団体・イニシアティブ等

- 「SAC (Sustainable Apparel Coalition)」に加盟 **2018年9月**
- 「ファッション業界気候行動憲章 (Fashion Industry Charter for Climate Action)」に署名 **2020年3月**
- 「ネットゼロ・リカバリー」声明に参加 **2020年5月**
- 「SBT (Science Based Targets) イニシアティブ」による「1.5°C目標」の認定取得 **2021年3月**
- 「ジャパンサステナブルファッションアライアンス」に加盟 **2021年9月**
- 「エレン・マッカーサー財団ネットワーク (Ellen MacArthur Foundation Network)」に加盟 **2022年4月**
- 「生物多様性のための30by30アライアンス」に参画 **2022年8月**
- 「国連生物多様性条約 (CBD) COP15に向けた企業声明」に署名 **2022年10月**

2022年度実績	2023年度計画
<ul style="list-style-type: none"> Scope1, 2における温室効果ガス排出量 289,543t (基準年2018年比 46.9%削減) Scope3における温室効果ガス排出量 690,418t (基準年2018年比 20.9%削減) 使用電力全体に占める再エネ比率 46.1% 再エネ100%で稼働する拠点数 31 太陽光発電設備導入拠点数 21 	<ul style="list-style-type: none"> SBTより「1.5°C目標」認定を受けた2030年排出削減目標の達成に向けた施策の継続的実行 Scope1, 2における温室効果ガス排出量 2023年度 432,241t以下 (基準年2018年比 21.0%以上削減) Scope3における温室効果ガス排出量 2023年度 764,069 t以下 (基準年2018年比 12.5%以上削減)
持続可能素材の割合 26% (前年比+14ポイント)	持続可能素材の割合 2023年度 41%
持続可能な形態の梱包材への切り替え実績 27.6%	プラスチック製内装包材の持続可能素材への更なる切替え
埋立廃棄物量 6,282t (前年比 -525t)	廃棄物原単位 2023年度 4%削減 (前年度比)
廃棄物の再資源化率 87.3% (前年比 +0.3ポイント) 再資源化率90%達成の目標年を、2030年から2025年に前倒し	廃棄物の再資源化率 88.0%以上
取水量 10,086千t (2018年度比 -1,338千t)	取水量原単位 2%削減 (2022年度比)
ZDHC (有害化学物質ゼロ) のファスナーやボタンを対象にしたガイドラインの作成に向け、ZDHCと協働していくことを決定	業界における排水管理基準を基に改定した社内排水管理ルールの実用開始
<ul style="list-style-type: none"> YKK RSL年次改定に、顧客の要望に基づきAFIRM RSLと法規制対応としてPFAS (有機フッ素化合物) を追加 製造工程で使用する化学物質の管理にZDHC MRSLの適用を決定 	<ul style="list-style-type: none"> YKK RSLの年次改定とサプライヤーへの周知、適合調査の実施 AFIRM RSL試験および全フッ素試験実施 製造工程で使用する化学物質のZDHC MRSLへの適合性レベルの確認と導入展開 ZDHC MRSL適合性レベル未確認品に対して、サプライヤーと連携した適合分析
<ul style="list-style-type: none"> 新規商品開発や材料変更時の規制物質管理を開発フローへ落とし込み OEKO-TEX® STANDARD 100認証の定期更新を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 新規商品開発や材料変更時の規制物質管理項目にAFIRM RSL試験実施を追加 OEKO-TEX® STANDARD 100認証の定期更新を実施
新めっき技術 AcroPlating® で生産する商品拡充	大気への排出量の多い化学物質削減としてDMF (ジメチルホルムアミド) 削減に向けた開発
<ul style="list-style-type: none"> YGCCセルフチェック/監査を対象全拠点で実施 YGCC監査項目および対象の見直し・修正 YKKグループ人権方針の改定 	<ul style="list-style-type: none"> YGCCの実施およびCSR調達の推進によりUNGPで求められる人権侵害リスクの特定・評価を継続する 取引先が利用できる人権関連苦情相談窓口を拡充する

サステナビリティビジョン策定プロセス

YKKの主要な取引先の一つであるファッション業界では、旧来の大量生産、大量消費、大量廃棄のビジネスモデルが環境に与える影響が大きな問題となっており、CO₂排出削減や水資源管理、化学物質管理、資源の持続的活用などの環境課題に対応することの重要性が増えています。また、人権の尊重や安全な労働環境の整備といった社会・労務課題への対応も不可欠です。このような地球規模の社会的課題への対応の重要性は、ファッション業界のみならず、さまざまな産業においても同様であり、YKKも産業を構成する企業の責務として、これらの地球環境や社会的課題の解決に向けて積極的な取り組みを進めることを目指しています。そのような背景から、YKKでは2020年10月に「YKKサステナビリティビジョン2050」を策定し、環境課題と社会・労務課題の双方におけるマテリアリティ（重要課題）として「気候」「資源」「水」「化学物質」「人権」の5つのテーマを選定しました。それぞれのテーマで目標を設定し、関連するSDGsの達成に向けて取り組んでいます。

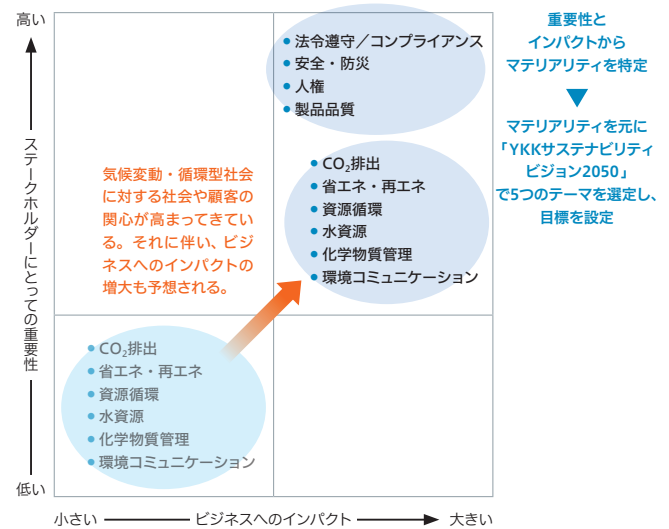
サステナビリティ推進体制

YKK社長を委員長とするYKKサステナビリティ委員会を設置し、「YKKサステナビリティビジョン2050」の目標達成を目指して、テーマごとに専門部会を設け、課題解決に向けて取り組みを進めています。海外地域においても、本部のサステナビリティ方針・施策を浸透させ、実行するために、本部の委員会組織に呼応する形で各地域のサステナビリティ委員会を2021年度から設置し、グローバルな推進体制を構築しています。

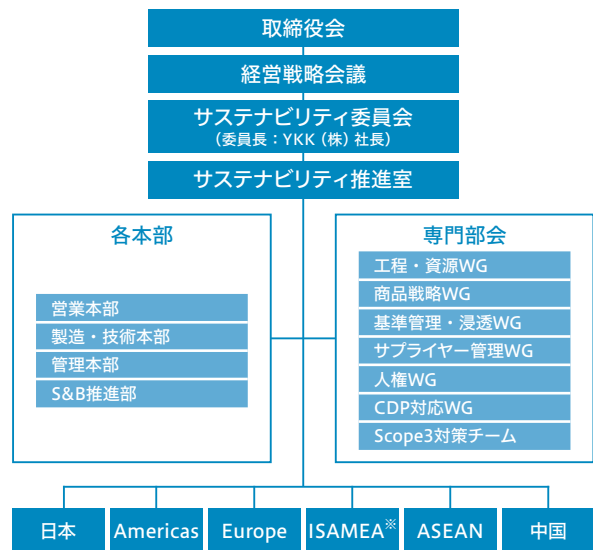
サステナビリティ委員会の開催実績

2022年度は3回開催し、サステナビリティ委員会のもとに設置されている7つのワーキンググループ（工程・資源WG、商品戦略WG、基準管理・浸透WG、サプライヤー管理WG、人権WG、CDP対応WG、Scope3対策チーム）およびコミュニケーション活動における各種課題とそれに対する取り組み施策の進捗状況について、報告・討議を行いました。

① マテリアリティ分析（重要課題の特定）



② サステナビリティ推進体制



※ India/South Asia/Middle East/Africa

実施回	開催月	内容
第1回	2022年7月	ワーキンググループ (WG) から施策進捗報告、各極サステナビリティ委員会における取り組みの報告
第2回	2022年9月	WGから施策進捗報告、各極サステナビリティ委員会における取り組みの報告
第3回	2023年3月	WGから施策進捗と次年度活動予定の報告、海外5極での気候変動への取り組みの報告 (中国、ASEAN、ISAMEA、Europe、Americas)

TCFD提言に基づく情報開示

2015年12月に採択されたパリ協定を受け、気候変動が事業活動に与える影響を評価する動きが世界的に広がっています。このような中で、2017年6月にTCFD提言が公表され、YKKは2019年にその趣旨に賛同しました。

YKKでは、このTCFD提言に沿って、気候変動が事業活動へ与える影響を評価し、事業戦略へ反映させる取り組みを進めています。

1. ガバナンス

YKKはコーポレート・ガバナンス体制として、経営方針などの重要事項に関する意思決定機関および監督機関としての取締役会、ならびに、監査機関としての監査役会という機関制度を基本として、事業・業務執行を推進する執行役員制度を導入しています。定時取締役会が毎月1回開催されるほか、必要に応じて臨時取締役会が開催され、事業計画、組織等経営上の重要な事項を全て審議、意思決定するとともに、グループ各社の業務執行状況の報告を受け、監督を行っています。

気候変動をはじめとするサステナビリティに関する経営方針・戦略については、取締役会の諮問機関として設置されているサステナビリティ委員会で討議、推進しています。当委員会の委員長は社長が務めています。

2. 戦略

TCFD提言に沿って、気候変動問題がファスニング事業へ及ぼす重大なリスクと機会を特定・評価しています。

種類		当社への財務的影響
移行リスク	現在の規制	今後炭素税の税率が引き上げられた場合、自社工場、自社ビルの操業コストが増加するリスク
物理的リスク	緊急性	気温上昇に伴う水災害の頻発・激甚化に伴い、製造拠点が被災するリスク
	慢性	平均気温の上昇に伴い、自社工場の空調コスト増加や原材料価格の高騰による収益減少のリスク
機会	製品・サービス	再生材をはじめとした持続可能な素材を使用した製品を拡販する機会
	資源の効率性	設備のエネルギー効率の向上や再生可能エネルギーの導入を拡大することにより、将来的な炭素税の支払いを回避できる機会

3. リスク管理

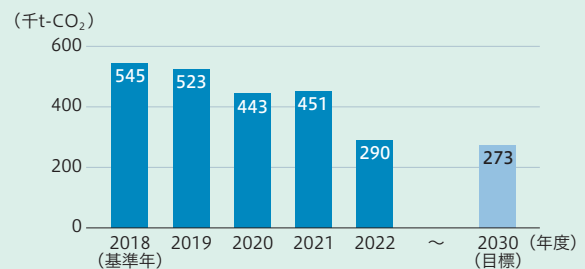
当事業では、リスクマネジメント方針に基づき年に1回組織ごとにリスク項目の洗い出しを実施し、ワーストシナリオと対応状況の確認や、損害規模と発生頻度に応じ、16段階でリスク評価を行っています。また、年間1億円以上の影響が予想されるリスクは、経営レベルで管理すべき重要リスクに特定しています。気候変動リスクも上述の全社的なリスク評価および管理プロセスに組み込んでおり、短期、中期に加えて、長期（2030年頃）の影響についても想定しています。

4. 指標と目標

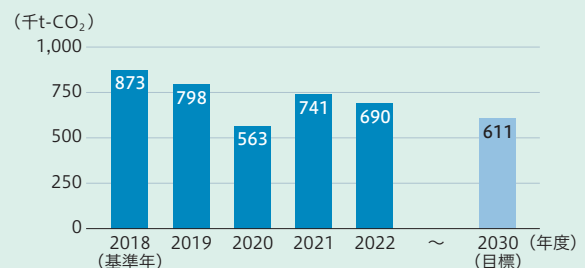
当事業では、2050年に「気候中立」（実質排出ゼロ）を目指しており、自社およびサプライチェーンにおけるCO₂をはじめとした温室効果ガス排出量の削減目標を設定しています。また、この目標に対してSBT（Science Based Targets）イニシアチブの認定を取得しました。

指標		目標
Scope1,2	自社CO ₂ 排出量の削減	2030年度50%削減（2018年度比）
Scope3	サプライチェーンCO ₂ 排出量の削減	2030年度30%削減（2018年度比）

〈CO₂排出量の実績 Scope1,2〉



〈CO₂排出量の実績 Scope3〉



さらに詳しい開示は『This is YKK 2023 DataBook』をご参照ください。

「YKKサステナビリティビジョン2050」実現に向けた取り組み

気候



46.9%
削減

Scope 1, 2での
温室効果ガス排出量
(基準年2018年比)

2022年度のYKKグループの温室効果ガス排出量（Scope1,2）は、省エネタイプの生産設備・工場インフラ設備の導入拡大や太陽光発電設備設置などにより、目標値の2018年度比16.8%削減を上回る46.9%削減を達成しました。再生可能エネルギーの導入を積極的に進めた結果、2022年度に購入電力を100%再エネに切り替えた拠点は、2021年度より20拠点増え、世界31拠点になりました。再生可能電力証書の購入による削減も推進し、2022年度の使用電力全体に占める再エネ由来電力の比率は46.1%（証書を含む）となりました。

また、NATULON® シリーズ商品の切り替え・増販等による再生ポリエステル材の使用を促進し、バージン材使用時と比較し15,935t

（2018年度比）の温室効果ガスの削減効果がありました。今後もファスニング商品の主要材料の再生材化等によりScope3での排出削減にも取り組んでいきます。



太陽光発電設備写真（上海YKKジッパー社臨港工場）



2022年度「CDPサプライヤー・エンゲージメント評価」において、サプライヤーエンゲージメント・リーダーに選定

資源



約3.4億本※

のペットボトル
再資源化に相当

NATULON®の
累計販売量

※2023年3月末時点。
29g/本（500mlボトル）換算

26%

持続可能素材の割合
(延べメートル)
(2022年度実績)

ファスニング製品の持続可能素材化

本格的なりサイクルファスナーへの切り替え開始以来、2022年度の NATULON® シリーズの販売数量は前年比176%、また再生材比率を追求した NATULON Plus® も大幅に伸び、全商品の販売に対する持続可能素材を使った商品の割合は26%となりました。今後もNATULON® の切り替え促進継続と商品バリエーション拡大など、持続可能素材を使った商品割合を2023年度には41%まで引き上げることを目標とします。

持続可能素材由来の梱包材への切り替え

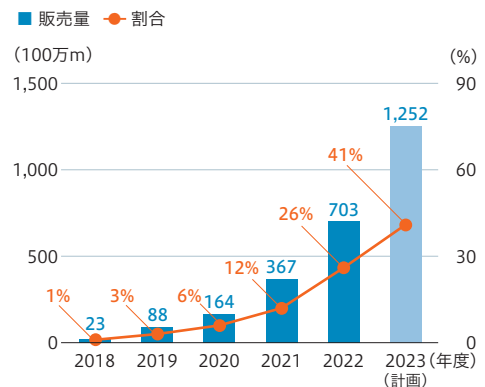
2022年度には、YKKジャパンカンパニー（黒部事業所）にてファスニング商品の主要内装包装材のバイオマス素材への切り替えを完了しました。また、再利用可能な通い箱などによるプラスチック包装材の使用削減についても検証を進めています。

廃棄物削減・再資源化

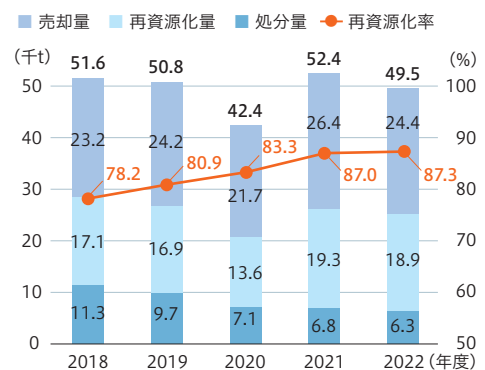
2022年度は、各事業会社での分別の徹底、リユースの強化、またアジア地域での廃棄物処理技術向上等があいまって、再資源化率は目標値を上回る87.3%となり、廃棄物量は2018

年度比96%となりました。資源の循環活用、廃棄物量の削減に向けて取り組みを進めていきます。

① 持続可能素材アイテムの販売量と割合



② 廃棄物排出量、再資源化率の推移



水



11.7%
削減

取水量削減率
(基準年2018年度比)

YKKでは、「水資源問題が懸念される地域の製造拠点において、水使用の効率化・再利用などの取り組みを通じて取水量を削減」政府の規制および、ZDHC(有害化学物質排出ゼロ)のような業界基準を基に制定した自社基準に従い、全ての製造拠点において排水管理を徹底する目標を掲げ活動を推進しています。

2022年度は、水使用量の効率化を図る生産設備や水リサイクル設備の導入を進めましたが、目標の14%に対し11.7%(2018年度比)の削減となりました。また国や地域により異なる水リスクの評価・把握を引き続き行い、対策が進んでいることを確認しました。排水管理では、排水処理の更なる技術向上に向け各拠点

の排水処理診断・技術指導を引き続き実施するとともに、排水管理方法のルールをZDHC Wastewater GuidelineやHigg Indexといったアパレル業界の排水管理指針を参考に見直しました。



YKKタイ社での排水処理診断の様子

化学物質



有害化学物質を
100%

除去した新めっき技術
AcroPlating®

2022年度はファスニング製品に関わる化学物質規制・法令と業界基準を考慮したYKK RSL(制限化学物質リスト)を2023年版へ改定し、顧客の要望に基づきAFIRM RSLと法規制対応としてPFAS(有機フッ素化合物)を新たに追加し調査を開始しました。ファスニング製品に含まれる可能性がある有害化学物質の使用削減だけでなく、生産工程で使用され、環境中に排出される可能性のある有害化学物質についても、ZDHC MRSL(製造時制限物質リスト)との適合性レベルを評価しました。この活動を通じてより安全な化

学物質への切り替えを推進し、自然環境や人への影響を削減することにも取り組んでいます。有害化学物質を排除する新たな製造技術の点では、シアン、クロム、セレン等の有害物質を100%除去したプラス材向け新めっき技術AcroPlating®の導入を進めており、プラス材スライダの販売に対するAcroPlating®で生産した商品の割合は、2022年度には前年度より2ポイント増加して18%になりました。



人権



国際基準に則った
「人権尊重」
の仕組みづくり

2022年度は、人権侵害リスクの継続的軽減に向け、対象全拠点におけるYGCCのセルフチェック、およびサプライヤーなどお取引先様におけるCSR状況の把握を実施し、各国/地域の各社で確認された課題への対応、リスクの軽減に向け、是正を進めています。

人権の尊重ならびに侵害リスクの特定・是正に向け、YKKの姿勢を改めて表明するために、YKKグループ人権方針を、より時代に即した形へと改定しました。また、よりの確に侵害リスクの可能性を特定していくために、

YGCCの監査項目・対象やCSR調達アンケートの見直しも適宜行っています。

今後も、YGCCやCSR調達の実施による人権侵害リスクの特定・評価を継続するとともに、引き続き救済制度の体系構築を進め、UNGPや今後欧州で法制化されるデュー・ディリジェンス法に則った仕組みへ転換を図っていきます。

YKKグループ人権方針
<https://www.ykk.co.jp/japanese/corporate/csr/humanrights.html>

中期方向性 **商品企画・開発強化**

付加価値商品を継続的に市場投入

グローバルに事業を展開するYKKは、各地で顧客や市場の要望を捉えて商品開発につなげ、「適時」に顧客に届ける「One to One」対応を強みとしています。基幹商品の強化に力を入れるだけでなく、基幹商品にはない高機能性を求める顧客に対して魅力ある商品を拡充するとともに、顧客や社会のニーズを掘り起こし、新たな価値を提供する商品の開発にも注力しています。

2022年度の主な成果として、商品ではスムーズな開閉操作を実現した低摺動コイルファスナーや開閉時に生地を

噛み込みにくいファスナーを開発しました。製造設備においては基幹商品のコスト競争力強化を図るための設備・ライン開発に取り組んでいます。

今後は、事業遂行の重要ポイントである「適時・適材・適量」を実現すべく、商品企画・開発力の強化とスピードアップ、環境配慮商品の更なる展開、地域に応じた最適な製造ラインの構築を進めるとともに、デジタル活用による顧客課題の解決や従業員の働き方改革の実現を目指していきます。

📍 市場別商品企画・開発方針

市場	主要顧客タイプ	取り組み方針
Value Conscious	<ul style="list-style-type: none"> 高級ブランド 高機能スポーツアパレル 自動車内装分野等 	<ul style="list-style-type: none"> 環境配慮型商品の開発強化 付加価値商品の継続的な市場導入
Standard	<ul style="list-style-type: none"> カジュアル衣料顧客 欧米量販店、Eコマース 	<ul style="list-style-type: none"> 徹底したコスト競争力強化

📍 事業地域別商品開発方針



開発拠点・人員

2023年度(計画) **39**拠点 / **997**名 (2022年度末 38拠点 / 927名)

商品・技術開発事例

YKKデジタルショールームでは、お客様の声や商品開発ストーリーを多数ご紹介しています。▶

P.40

ビスロン
VISLON® ナイロンモノプラスチック

ファッション業界が注目するモノプラスチックマテリアル（単一樹脂素材）化への貢献が期待される商品です。ほぼすべてのパーツがポリアミド（ナイロン）で作られており、ナイロン製の衣類からファスナーを取り外すことなく、一緒にリサイクルすることができます。2023年3月現在、YKKイタリア社で生産・販売されています。

社員の声



YKKイタリア社
バリエーションアイテム開発
マウロ グランディス
Mauro Grandis

ナイロン素材のこの商品は、ファッション産業における材料のあり方に新たな方向性を示すものです。リサイクル可能な単一素材を使用したこのファスナーで、お客様の持続可能な商品を創り出す可能性を広げ、お客様とともに持続可能な未来を目指します。

アクロプレーティング
AcroPlating®

従来のめっき薬品を一切使用せず、シアン、クロム、セレン等の有害物質を100%除去したプラス材向け新めっき技術です。製造工程で排出される温室効果ガス、水使用量、消費電力の削減も同時に実現し、製造工程の環境負荷を大幅に低減します※。今後この技術を活用したファスニング商品をさらに拡充していきます。

社員の声



S&B推進部 技術統括部
飯森 雅之

人体や生物の健康にも悪影響を及ぼすシアン、クロム、セレンを100%除去したことで、製造工程の作業環境の改善にもつながりました。材料から製造設備、商品までを自社で開発・生産するYKKの「一貫生産」だからこそ実現できたといえます。

※ ライフサイクルアセスメント調査より

https://www.ykk.com/japanese/corporate/g_news/2021/20210622.html

パートナーとの連携で染色工程における環境負荷を低減

YKKベトナム社のハナム工場では、米国アウトドア企業パタゴニア（以下、パタゴニア社）とイタリア薬品メーカー ERCA SPA（以下、ERCA社）と協働し、ファスナーテープ・チェーンの染色工程にERCA社が開発した染色助剤 REVECOL®^{※1}を導入しました。REVECOL®は、植物性の廃食用油をアップサイクルして生まれた高性能で安全性の高い染色助剤です。この染色助剤への切替えにより、カーボンフットプリント（CFP）は72%削減^{※2}、染色助剤の年間使用量は20～30%削減できる見込みです。



※1 REVECOLはE.R.C.A.
ESPERIENZE RICERCHE
CHIMICHE APPLICATE
S.P.A.の登録商標です

※2 Bluesign® Product Carbon
Footprint Reportより
ERCAが製造する従来の染色助剤
とREVECOL®との比較
Bluesignは、bluesign
technologies agの登録商標です



(左から)

Matt Swartz氏（パタゴニア社）、Fabio Locatelli氏（ERCA社）、前川 貢（YKKベトナム社）

“染色助剤の切り替えという小さな取り組みから1つ1つ積み重ねる重要性を、今回のパートナーシップを通じて改めて感じました。持続可能な社会の実現に向けた更なる取り組みや意識が、ファッション産業全体、さらには消費者にも広がるようにこれからも努めます。”

中期方向性 徹底したコスト競争力追求

基幹商品の徹底したコスト競争力強化

コロナ禍を経て、市場環境はこれまでになく大きく変化しています。第6次中期事業計画において重要課題として認識しているコスト競争力の強化に向けて、今後巻き起こると予想される激しい競争への備えとして、幅広い地域と顧客に受け入れられる基幹商品と、その商品を作り出す設備を始めとした、ものづくりそのものの徹底的な見直しを進めてきました。特に求められるのは、各地域の事業環境

に応じてそれぞれ仕様の異なる製造ラインの構築です。組織再編を経てファスナー製造と機械製造の技術者が一丸となり、優先度の高い開発テーマにリソースを集中させることで、設備開発期間の大幅な短縮が可能となりました。これらの設備は2023年度以降、海外拠点に順次導入し、更なるコスト競争力強化につなげていきます。

目指す姿

- 各地域の事業環境に応じた **最適な製造ラインの構築**
- 日本本部の機能再編・融合による **開発スピードアップ、コンカレントでの開発テーマの推進**
- **更なる設備価格低減** への挑戦

取り組み進捗

- 中国／アジアそれぞれの **市場特性に応じた設備開発** (顧客要望[多品種対応]、製造労務費等)
- テーマ優先付とリソース集中、海外事業会社との連携による **設備開発期間を削減**

➡ **2023年度以降、順次海外各社への設備導入を進め、現場での基幹商品のコスト競争力の強化に着手**

グローバル生産技術機能の強化と現地人財の育成

第6次中期で目指す「基幹商品の徹底したコスト競争力」の実現に向けて、技術の総本山である黒部から海外に派遣する生産技術担当者を段階的に配置しています。各拠点の裁量範囲を拡大することで、現地での設備や商品の導入スピード向上およびコスト競争力強化につなげることが狙いです。また現地生産技術者については、各地域における市場の特性・ニーズに合わせた技術を軸



に人財育成を図っているほか、品質測定認定指導員、設備保全技能者の認定制度の運用により、各拠点における品質保証体制も強化しています。



社員の声

上海YKKジッパー社
臨港工場 保全長
ジョーケン
徐 健

日本の生産技術者の指導のもと、モノフィラメント製造の知識と技能を身につけてきました。現場の技術者として、品質の高い商品を生産することが最も重要な役割と捉え、これまでの経験を活かしつつ新しい技術も学び、後進の育成を通してYKKの技術や技能を伝承しながら、時代と共に前進することを目指します。大きく変化する顧客要望に応えながら、サステナビリティへの取り組み等を通じて持続可能な社会への貢献につなげたいです。

中期方向性 デジタル活用強化

スマートファクトリーの実現に向けて



無停止・無人生産ラインの構築

→スマートファクトリーの実現に向けた基盤確立

労働人口減少への対応

単純作業自動化による業務の質と生産性の向上

信頼される品質の担保

AI画像検査の領域拡大による品質安定化

デジタル技術の利活用

顧客と生産現場をつなぎ、
情報を活用することによる顧客サービスの向上

サステナビリティへの貢献

自動化/省人化によるエネルギー消費・CO₂排出量の削減
不良ゼロ、稼働率100%、廃棄ゼロ

第6次中期事業計画における製造・技術方針として、「スタンダードカテゴリ向けアイテムのものづくり強化とスマートファクトリー化」を掲げています。創業者吉田忠雄が目指したのは、無人で設備が稼働し、人が作業するための明かりを必要としない「暗い工場」でした。その実現に向けて、ロボット、AI、センシング等の先端技術を活用することで、無人で長時間連続稼働を可能にする、無停止・無人生産ラインの構築に引き続き取り組んでいます。

ものづくりの自動化が進む中で、継続的な改善・改良・進化を支えるのは原理・原則を正しく理解し実践できる人財と捉え、2011年から品質工学を教育の一環に取り入れています。2022年に品質工学賞「論文賞」*を授与され、実開発においても設備開発でのサステナビリティ関連テーマ等に活用し、CO₂排出量削減に貢献しています。

※主催：(公財) 精密測定技術振興財団

デジタル関連投資(設備投資)

15億円(2023年度計画)

デジタルを活用し、ストレスフリーを追求

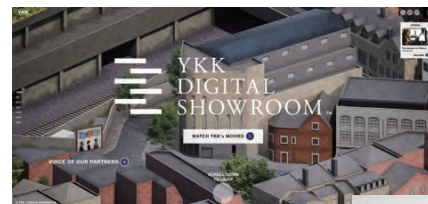
アパレル業界で加速するデジタル技術活用の動きに対応し、2021年度に新設したデジタル業務企画室を主幹に、マーケティングから商品企画・開発・製造・販売までの全バリューチェーンでデジタル化を進めています。

顧客に対しては、商品情報のデジタル化によるデータ連携を図り、「適時・適材・適量」の要望に応えると同時に、商品提案と顧客とのコミュニケーションの場として「YKK デジタルショールーム」を積極的に活用しています。2023年4月には、ファスナーの3Dモデルと商品コードを即時に出力する新機能「YKK Trim Creator」を公開。お客様が希望するファスナーのサイズや色、スライダの組み合わせなどを直感的に選び、即時にシミュレーションすることができ、実際のサンプル制作工程を削減することで、環境負荷低減にも貢献します。

また、社内業務の効率化に向けては、ワークフローの導入や基幹システムの連携により世界的な業務オペレーションの標準化・自動化を図るとともに、BI/AI*を活用し、データ分析に基づく意思決定を行っていく真のデータドリブン経営につながる基盤を整備していきます。

※ BI: Business Intelligence AI: Artificial Intelligence

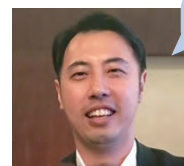
WEB YKKデジタルショールーム(日・中・英3カ国語対応)
<https://ykkdigitalshowroom.com/jp/>



WEB YKK Trim Creator
https://ykkdigitalshowroom.com/jp/gf/digitalization/ykk_trim_creator/admission



社員の声



YKKホールディングアジア社
グローバルマーケティンググループ
アルソン ウン
Alson Ng

YKK Trim Creatorによって、デザイナーの方々が欲しいファスナーの色やデザインをより具体的に、視覚的にイメージすることができます。さらに新しいトリムのインスピレーションを得たり、アイデアを即座に他の人に共有するのに役立ちます。

コミュニティ活動 ～土地っ子になれ～

YKKは、事業を展開する地域の一員として、社会・環境への配慮やコミュニティが抱える課題解決への貢献など、事業を通じてさまざまな価値を提供しています。ここでは、各国/地域における最近の取り組みの一部をご紹介します。

ASAO

サッカーを通じて子どもたちの健やかな成長をサポート

YKKがASAO地域*で2007年から開催している「YKK ASAOキッズフットボールクリニック（AKFC）」。レアル・マドリード財団などの団体と連携し、サッカーを通じて子どもたちの学びと健やかな成長を支える活動で、のべ7,000人以上が参加してきました。コロナ禍を経て3年ぶりの開催となった2022年は、タイ・バンコクの会場に難民を含む284名の子どもたちが集まり、プロのコーチによる指導を受けました。これからも子どもたちの笑顔のために、将来の健やかな成長に向けた支援を続けていきます。

※ASAO：ASEAN/South Asia/Oceania



クリニックに参加した子どもたち



社員の声

YKKタイ社
スラボン タンファピエンキット
Suraphong Tangphakphienkit

新型コロナウイルス感染症の影響で活動を一時中断していましたが、再開できて良かったです。参加した子どもたちが楽しそうにしているのを見て、私たちも嬉しく思いました。

フィリピン

共生社会を目指し、障がい者支援団体へ寄贈

YKKフィリピン社では、「善の巡環」を実践し、地域の環境や社員を大切にしながら企業活動を向上させる努力を続けています。その活動の一環として、2022年11月、フィリピンの障がい者支援団体Create a Job for Disabled Association Inc. に、車椅子や歩行器具、四点杖などの福祉機器を寄贈しました。同団体は障がいのある人々のソーシャルインクルージョン（社会的包摂）の実現に取り組む団体で、寄贈品は障がいのある人たちの日々の生活に役立てられます。YKKフィリピン社は、同団体から謝意を受け取りました。



福祉機器の利用者とともに



社員の声

YKKフィリピン社
アナリン ヴィヌヤ
Annalyn Vinuya

寄贈した福祉機器を受け取り、活用している方々の喜びの声は、私たちの励みにもなっています。今後も、地域の人々のためにこのような活動を続けたいです。

中国

「持続可能性」をコンセプトにデザイナーとの連携

持続可能な社会への貢献を追求するYKKは、同じ想いを共有するアパレル企業やデザイナーとも協働しながら、さまざまな環境配慮型製品・技術の開発に取り組んできました。2022年開催の上海ファッションウィークにおいて、YKKは、中国の服飾デザイナー RICO LEE氏とのコラボレーションによるデジタルファッションショーを開催しました。NATULON Plus® をはじめとするYKKファスニング商品を用いて、「自然」をコンセプトに4つのシリーズが制作・展示され、環境保全への想いと快適な着用体験をお客様に伝えました。



「自然」をコンセプトにした服飾作品



社員の声

YKK中国投資社
コウエイシン
侯 睿真

こうした活動を通じて、若い世代にYKKのファスニング商品を活用してもらいながら、私たちも一緒に、ファッション業界における持続可能性を考えていきたいと思っています。

エルサルバドル 地域の子どものための「学びの場」を支援

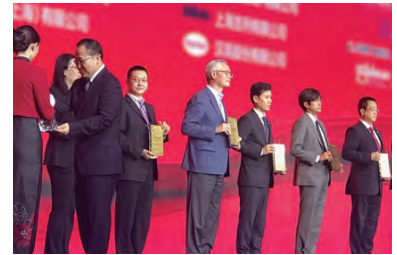
YKKエルサルバドル社は、地域コミュニティの一員として、工場の近隣にある学校（テクパン校）に対して継続的な支援を行ってきました。テクパン校は、幼児から9年生までの子どもたちが通う地域の学校ですが、教育環境が十分に整備されておらず、一部の生徒は窓のない薄い外壁の教室で授業を受けていました。このような状況を受けて、同社は、行政の基準に合致したレンガ造りの新教室の建設を支援しました。より良い環境の中で、地域の子どものための学びが促進されることを願っています。



新しい教室で子どもたち

中国 地域の発展を支え、地域とともに成長する

YKKは1989年に中国北京に駐在事務所を構えて以来、中国各地で地域と共に発展する会社を目指して事業を行ってきました。2022年、上海YKKジッパー社は上海浦東新区で経済貢献をした企業として8年連続で表彰され、YKK中国投資社は「経済突出貢献賞」を受賞しました。またYKK深圳社は、深圳市企業連合会等が主催する「2022深圳企業500強」に選出されました。YKK精神「善の巡環」に基づき、今後も地域に根差した事業活動を行っていきます。



授賞式の様子

イタリア 一人ひとりが取り組むオフィスの環境活動

YKKメディテラネオ社は、環境保全に対する社員の意識向上を図りながら、オフィスから排出されるプラスチックごみの削減に取り組んできました。例えば、休憩室のコーヒー用カップやマドラーを国内生産の生分解性素材のものに切り替えたことで、年間約400kgのプラスチック使用量と、輸送時のCO₂排出量が削減できる見込みです。さらに工場内にウォーターサーバーを設置するなど、環境を守るために社員一人ひとりができることは何か考えながら、小さな活動を積み重ね、大切な自然を守っていきます。



新たに導入した生分解性素材のカップ

日本 まちづくりによる地域活性化への貢献

YKK黒部事業所（富山県黒部市）に近接する「あいの風とやま鉄道」生地駅周辺のまちづくりの一環として、YKK不動産が整備している社員寮「I-TOWN」の第一期（94戸）が完成し、2023年3月に竣工式を執り行いました。本計画を進めるにあたり、YKKグループは生地駅周辺活性化促進協議会に参画し、黒部市とも連携して産官民共同で地域の活性化について検討をしてきました。2024年までに約270戸の建設を予定しており、今後も地域や行政と連携して駅周辺のにぎわいづくりに取り組み、地域社会に貢献していきます。



I-TOWN（富山県黒部市）