



Little Parts. Big Difference. >>>

# This is YKK 2023

Fastening Business

YKK株式会社 综合报告书



YKK精神

## “善之巡环”

不为他人利益着想，则企业自身也不可能发展繁荣



企业是社会的重要组成部分，只有和社会同呼吸共命运才能持续发展和生存。

只有通过和社会的利益共享，企业的社会价值才会被社会认可。

YKK 的创始人吉田忠雄在推进事业发展时，

最为关心和重视这一精神，时刻考虑的是企业和社会的和谐发展。

这一精神具体体现于在企业经营活动中对发明创造狠下功夫，

通过不断创造新的价值来推进企业的发展，

造福消费者，和事业伙伴实现双赢，为社会作出贡献。

这种精神被称之为“善之巡环”，

是YKK 企业经营的根本出发点。

现在我们继承了这一思想，把它作为YKK 的企业精神。

## 经营理念

### “追求更高企业价值”



YKK 在以上七个领域不断追求更高质量，  
以实现更高的企业价值。

YKK 集团以成为让顾客满意、社会认可、员工自豪的公司为目标。  
为此，我们不断提高商品、技术、经营的质量。  
并且，在此实践中，“公正”是其基轴，  
我们也将以此为价值基准进行经营判断。

## 核心价值

从失败走向成功，  
信任并放手让年轻人干

持续追求，  
品质至上

不断努力，  
建立完善的信赖关系

## YKK集团经营体制

YKK集团以发斯宁事业与AP事业为核心，在全球72个国家及地区开展事业活动。



### 支撑两大事业的设备开发和机械制造

自2021年度起，我们将工机技术总部分别整合到发斯宁事业和AP事业中，旨在更迅速地开展各事业特有的设备开发和机械制造工程。新设立的技术革新中心（TIC）将从技术层面支撑这两大事业，分别提升各自的事业竞争力。

### YKK集团合并

集团公司数量和员工人数

**108**家公司 **44,527**名员工

销售额

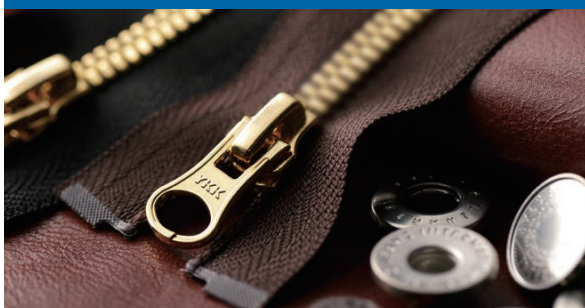
**8,932**亿日元

销售利润

**559**亿日元

## 发斯宁事业

Fastening Products



“Fasten”的意思是“系牢、扣紧”。致力于生产链扣商品的发斯宁事业，自创业80多年以来一直专注从事拉链、尼龙粘扣带（纤维产品）、扣具（树脂产品）以及按扣纽扣等发斯宁商品的制造和销售业务。

拉链事业/S&B事业

集团公司数量和员工人数

**67**家公司 **26,699**名员工

销售额

**3,805**亿日元

销售利润

**437**亿日元

## AP事业

Architectural Products



AP事业通过提供创造舒适居住空间的“门窗产品”、创建城市美丽景观的“大楼幕墙”等各类建材产品，致力于为您带来健康舒适、安全安心的美好生活。

住宅事业/楼宇事业/户外建材事业/  
改装事业/产业产品事业/海外AP事业

集团公司数量和员工人数

**24**家公司 **17,143**名员工

销售额

**5,086**亿日元

销售利润

**178**亿日元

## 其他事业



YKK 农业畜牧公司

YKK 六甲株式会社

除了YKK不动产、支援YKK集团内业务运营的YKK商务支持、印刷事业的YKK六甲（YKK集团特例子公司）以外，我们还在巴西开展农牧事业（YKK农业畜牧公司）等扎根于当地的事业。

集团公司数量和员工人数

**17**家公司 **685**名员工

(注) 销售额和销售利润为2023年3月期的全年实绩。其他数值截至2023年3月末。

## YKK株式会社 综合报告书《This is YKK 2023》的编辑方针

YKK株式会社综合报告书《This is YKK 2023》以YKK开展的发斯宁事业为核心，围绕我们扎根于从创业之初代代相传至今的YKK精神“善之巡环”所开展的经营和事业活动的整体情况进行介绍。

特别值得一提的是，我们以小册子及PDF的形式发行了综合报告，总结了长期价值创造的整体情况、旨在实现持续增长的中期经营战略、业绩、可持续活动等财务信息和非财务信息。此外，我们还发行了总结YKK可持续相关活动实绩和ESG绩效的详细数据《数据手册》(PDF)。

### 报告对象范围

#### 财务信息

关于YKK及105家合并子公司，以及1家适用权益法的关联公司的信息，按照集团合并和分部（发斯宁事业、AP事业、其他事业）分别披露。

#### 可持续愿景/环境

- 以发斯宁事业为中心，包括与事业运营相关的其他事业
- 对象范围不同时，适当添加注释等说明

#### 社会

- 分别记录数据范围

#### 治理

- 分别记录数据范围

#### 报告期间

2022年度（2022年4月1日～2023年3月31日）

※ 还包括部分报告期间外的活动

### 参考指南

经济产业省《价值共创指南》  
IFRS财团“国际综合报告框架”

### 发行时间

中国版 2024年1月  
日文版 2023年8月

### 发行部门

YKK株式会社  
经营企划室宣传部  
东京都千代田区神田和泉町1  
TEL : 03 (3864) 2064  
FAX : 03 (3864) 2050  
E-MAIL : k\_ykk@ykk.com



## 其他信息披露 (请浏览此处)

### 〈网站〉



这是YKK株式会社的官方网站。除了事业介绍、公司概况以外，还能浏览到财务信息和可持续愿景的相关信息，以及新闻报道等。



### 〈Sustainability Journal〉



这是以故事形式展现YKK追求实现“YKK可持续愿景2050”心愿的小册子。我们在全球范围内将其作为与客户沟通交流的工具，进行充分利用。



### YKK商标中蕴含的想法

2023年3月发布的新的公司商标，是基于YKK精神“善之巡环”、经营理念“追求更高企业价值”以及我们的核心价值，将可持续性置于经营的中心，并注入了YKK员工们的以下想法：为了在今后继续前进，致力追求速度；为了继续赢得客户的信赖，用心追求质量。

## Contents

### ■ YKK Philosophy & Sustainability

YKK 创始人吉田忠雄的思想 .....	07
YKK Sustainability Vision 2050 .....	09

### ■ Value Creation

“善之巡环”与价值创造	
高层寄语 .....	11
高层对话 .....	15
YKK 的价值创造史 .....	19
商品力和提案能力 .....	21
技术能力和制造能力 .....	23
多样人财 .....	25

### ■ Business Strategy

第6次中期事业方针与事业战略 .....	27
中期方向性：扁平化的组织体制 .....	29
中期方向性：加强可持续发展能力 .....	31
中期方向性：加强商品企划和开发 .....	37
中期方向性：追求彻底的成本竞争力 .....	39
中期方向性：加强运用数字化 .....	40
社区活动～成为当地企业～ .....	41

### ■ Platform

追求深入渗透经营理念 .....	43
基于YKK精神的经营基础 .....	45
公司治理／风险管理／合规经营／知识产权管理	

### ■ Data

YKK 集团合并 过去11年的主要财务数据 .....	51
财务及非财务摘要 .....	53



YKK 创始人吉田忠雄

## YKK创始人吉田忠雄的思想

YKK一直追求通过本职工作为可持续社会作出贡献。所有企业活动的根本正在于YKK创始人吉田忠雄创立的企业精神——“善之巡环”。“不为他人利益着想，则企业自身也不可能发展繁荣”，这一思想清晰地表达了我们追求与社会、客户、相关行业以及员工共同持续繁荣的YKK企业精神，我们认为这是与“可持续性”非常相近的理念。吉田忠雄通过各种各样的表述，反复向员工传达了这一企业精神的本质。

他说过一句和“善之巡环”密切相关的话：“所谓事

业，就像是架起桥梁”，这与不追求社会整体利益就无法实现自身繁荣的可持续发展整体思路是相通的。“犹如清澈泉水般的产品制造”和“如果动脑筋巧妙利用，垃圾也能成为很好的资源”这两句话体现了对环境的关怀，而“森林比大树更强大”则体现了对人权和个性的尊重。

YKK自创立伊始，就一直把非常接近可持续发展理念的思想作为经营基础，即使是在80多年后的当今时代，我们也持续继承着该思想。



## 所谓事业，就像是架起桥梁



(1965年7月)

所谓事业，并非只为自己谋利益，如果不能把为社会做贡献、为人类社会发挥积极作用的观点大幅度融入其中，那事业也绝对不会繁荣。如果能为当地产业作出贡献，推动当地经济发展，从而使当地民众的生活变得富裕，这是无比幸福的事。YKK的“桥梁”建设在未来仍将持续下去。

## 犹如清澈泉水般的产品制造



(1984年1月)

犹如美丽的清泉，自然会涌现出货真价实的真东西，这才是真正的富足。重要的是不浪费宝贵的资源。要把资源变为很好的商品。

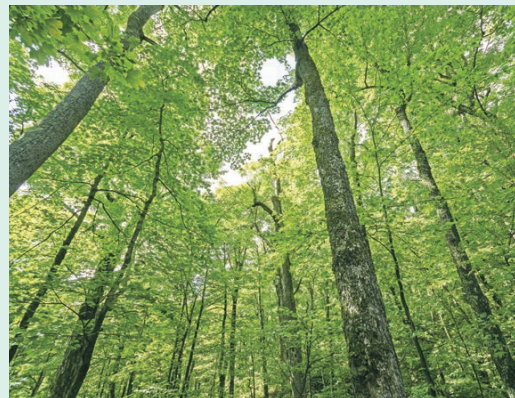
## 只要动脑筋巧妙利用， 垃圾也能成为很好的资源



(1971年1月)

首先，从自己身边开始思考如何妥善处理垃圾，然后大家付诸行动，这才是最重要的。如果像现在这样继续挖掘地下资源、砍倒树木、捕鱼、不断扩大鱼类无法生存的海洋范围，将意味着人类的灭亡。

## 森林比大树更强大



(1970年7月)

森林里既有经过历练、年轮繁复的大树，也有年轻稚嫩的小树。既有高大的树木，也有矮小的树木。每个人都可以根据其各自的个性，发挥各自擅长的能力干好工作，不是在什么人的支配下，而是一起共同前进。

# 从“善之巡环”迈向 可持续的未来

## YKK sustainability vision 2050

YKK's action plan for a sustainable future



### 气候

- 减少温室效应气体排放
- 加大可再生能源的使用

为了抑制地球整体的气候异常，《巴黎协定》设定目标，力求将世界的平均气温上升幅度保持在工业革命时期前，远低于2℃，力争限制在1.5℃以内，YKK对此表示支持，并在发斯宁事业活动中，开展温室效应气体减排措施。



### 资源

- 加大可持续资源的使用

发斯宁事业制造的商品和所使用的包装材料，通过换成使用可持续的材料，从而降低对环境的负荷，通过商品的生命周期减少废弃物的产生、减少天然石油的使用，以及为实现循环型社会作贡献。



### 水

- 减少水的使用量
- 强化污废水管理

针对日趋严重的水资源枯竭、水质恶化问题，致力于减少发斯宁事业运营中所需的取水量、降低污水排放的环境负荷等。



### 化学物质

- 化学物质的管理与减少

为了人类将来世代能过上富饶的生活，发斯宁事业将化学物质给环境带来的影响和负荷控制在最小程度。



### 人权

- 尊重人权，保持公平安全的劳动环境

重视尊重所有人的尊严和权利这一世界共同的理念，为多样化、可持续的社会作出贡献。

作为与社会及自然环境和  
谐共存、共同繁荣的企业，  
致力于追求实现“气候中立”

### 与SDGs的关系



## 高层寄语



---

YKK株式会社  
代表取締役社長

**大谷 裕明**

# 我们秉承YKK精神“善之巡环”， 将“可持续性”置于经营的核心， 实现客户和社会提出的要求。

追求与自然环境等的所有利益相关者实现和谐共存、共同繁荣，力求成为一家“社会公益方面优秀 (Social Good)”的企业——通过实践“善之巡环”，响应客户和社会提出的要求，为构建可持续社会作出贡献，这正是我们作为企业而存在的意义。

## 面对日新月异的事业环境

距离启动第6次中期经营计划的2021年度已经过去两年，我们身处的事业环境发生了巨大的变化。以新冠病毒感染症大流行为首，世界发生了出乎意料之外的变化。另一方面，SDGs（联合国可持续发展目标）这个词可谓是每天不绝于耳，我感到当前在整个地球上，环境和社会问题受到高度瞩目，人们对“杜绝浪费”的关注也正空前高涨。

在此情况下，YKK为了保持成为备受客户支持、能够不断持续成长的存在，就必须比以往更进一步地成为一家“能够满足客户要求”的企业。要做到这点，我认为响应客户要求是理所当然的，另外还有一点也很重要，那就是必须保持发现新需求并提出方案建议。此外，我们也将继续采取相关措施，努力持续创造新客户。

YKK精神“善之巡环”认为，“不为他人利益着想，则企业自身也不可能发展繁荣”，这是一种与客户等利益相关者“和谐共存、共同繁荣”的思想，也可以说等同于可持续性本身。为了在经历了新冠病毒感染症疫情的社会当中持续成为被人们需要的“社会公益方面优秀 (Social Good)”的存在，希望我们能够实现“以更优的价格更快

的速度提供更好的产品，并更具可持续性”，不断与社会一起持续成长。

## 第6次中期经营计划与2022年度的实绩

关于第6次中期经营计划，我们继承了上一个中期经营计划的愿景——“Technology Oriented Value Creation（技术主导的价值创造）”，在此基础上，为了把“为实现可持续社会而生的创造力”这点具体化，我们提出了“商品力和提案能力”“技术能力和制造能力”这四种能力，除此以外，还提出必须采取措施积极活用超越年龄、性别、国籍等差异的“多样人财”。

在计划的第2年也即2022年度，发斯宁事业受到乌克兰形势等导致的市场不稳定和全球通胀加快等因素影响，直至到下半年度，景气预期不明朗，以欧美为中心的服装零售市场需求减退，同时零售库存增加。在这些影响之下，我们的销售量有所减少，但因为针对通胀实施了合理的价格调整以及由于日元持续走软带来的汇率影响，销售额达到3,805亿日元，同时由于我们持续推进降低成本的措施，销售利润达到437亿日元，实现了增收增益。

新冠病毒感染症疫情期间，本公司致力采取改善物流、

降低成本等措施，针对各个方面脚踏实地地致力解决课题，由此切实累积起在需求恢复后迈步前进的力量。今后我们也会继续充分发挥该力量，希望将可持续性置于经营的中心，不断切实响应客户和社会提出的要求。

## 为了实现目标，后半两年致力开展的措施

第6次中期事业方针提出了“新常态下的持续增长～实现多元化的客户需求，创造客户～”。放眼新冠病毒感染症疫情后的新常态，我们认为，客户对“适时、适材、适量”的需要将越来越高。为了实现方针目标，我们将针对“新常态下开展事业的重点”中提出的三个课题——“推进可持续性”“加强成本竞争力”“推进数字化”，继续全力以赴开展相关工作。

为此，作为从2021年度开始推进的组织重组举措的第二步，我们新设了承担起本质性的市场营销职能的事业战略本部，同时将营业本部重组为专攻营业各个功能战略的组织，并将其本部功能转移至海外缝纫的最前线——越南。所有措施都是为了实现“客户至上”这一贯彻始终的目的。通过此次组织重组，我们希望能够把全球客户的要求不断反映至营业战略中，并灵活运用产品生产设备皆由本公司自主开发和生产的“一体化生产”优势，为进一步提高客户满意度助力。

为此，“速度”很重要。从杜绝浪费这一可持续性的观点来看，速度也是一大要点，同时还是提高竞争力的重要因素。我认为，本年度将成为试金石般的一年，我们能否成为可以发挥出“瞬间爆发力”来应对客户要求的公司？能够将非价格竞争力提高到何种程度？我们将针对这些课题不断推进相关措施。

此外，我们在中期方向性当中新加入了“追求 客户期望的交货期”和“贯彻 安全卫生管理”这两条，彻底站在“客户的角度”上致力提高满意度，贯彻落实措施以确保员工以及共事人员的安全，致力实现2023年度发斯宁事业销售额达3,962亿日元、销售利润达497亿日元的计划。

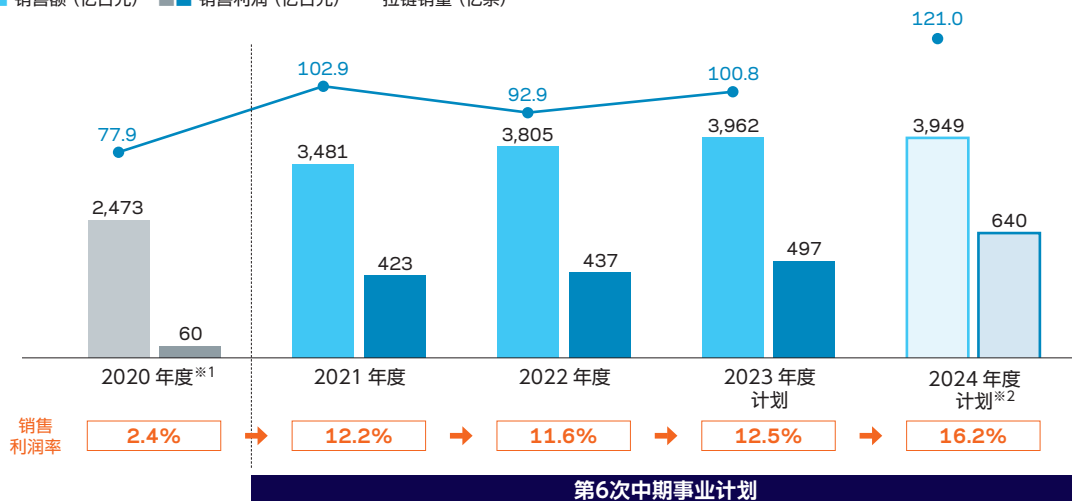
## 为了推进可持续性而发起变革

YKK在2019年表明赞同气候相关财务信息披露工作组(TCFD)建议，随后于2020制定了“YKK可持续愿景2050”，目标是截至2050年实现“气候中立”(温室效应气体零排放)，并针对其进展情况不断加强信息披露。此外，在国际环境非盈利组织CDP实施的2022年度“供应商参与度评级”当中，我们积极推动供应链整体开展温室效应气体减排的措施获得好评，荣获最高评级“供应商参与度领导者(Supplier Engagement Leader)”称号。

在商品开发方面，除了应对可持续性以外，我们也深

◎ 发斯宁事业 第6次中期事业计划(2021～24年度)进展情况

■ 销售额(亿日元) ■ 销售利润(亿日元) — 拉链销量(亿条)



\*1 重编修正后

\*2 2021年度制定计划

### ④ 新常态下开展事业的重点

推进可持续性	● 碳中和、开发环境友好型商品
加强成本竞争力	● 彻底加强核心商品的成本竞争力
推进数字化	● 解决客户课题、实现员工的工作方式改革

感必须满足多元化的客户需求。此外，关于DX（数字化转型）的应对，近年来，我们不断推动相关措施，增强机器人和AI技术方面的优秀人财。为了实现能够365天24小时运转的智能工厂，我们计划逐步确立起能够发挥出“瞬间爆发力”来应对客户突发订单的新商业模式。

在人财方面，除了加强上述数字化人财以外，我们将根据提倡尊重每一位员工的YKK“森林经营”思想，进一步追求多样性。例如在越南的营业本部，越南员工自不必言，还有以亚洲为中心、具有各国/各地区多样化背景的员工在公司大显身手。今后，我们也将继续推进完善体制等，让精通当地语言、商业习惯、市场情况等的人财能够在各地充分发挥能力，大展拳脚。2021年设置的、由我担任委员长的“多样人财活跃推进委员会”，目前正推进各种各样的措施，目的是进一步推进人财多样化，打造一个让所有员工都能发挥自身才能，适才适所、互相切磋琢磨、共同进步的组。此外，重视与员工对话的“车座会”等活动，从2008年起一直坚持开展至今。

另外，公司治理方面的多样化也在不断发展。去年6月，我们邀请冈田英理香女士担任本公司首位女性外部董事，完善起进一步推进女性活跃和可持续性的体制，同时，本年度开始，我们增加了来自海外事业公司的执行役員，进一步加强全球化视角。

发起这些变革时，重要的不仅仅是代表业绩的数值，客户能够通过YKK的商品和服务“获得何种程度的喜悦”也很重要。我希望今后在进一步推动变革时，能够一直意识到这样的角度。

### 作为对社会而言“不可或缺”的存在

如上所述，当前公司内外皆处于变革当中，YKK借此时机重新审视了自身的原点所在，并于2023年3月发布了新的公司商标。商标中附带的品牌标语“Little parts. Big difference.”蕴含着全球YKK员工共同的心愿：“商品虽小，价值巨大”。

无论我们在哪个国家/地区开展事业，都要与该地区和社会共生，提供新的价值，力求让人们由衷觉得“YKK来到我们这里，真好”。YKK创业当时树立的理念，如今依然在我们的事业活动中焕发着生命力。今后，我希望一如既往地坚持实践“善之巡环”，让YKK继续成为对社会而言不可或缺的存在。



## 高层对话

# 以“善之巡环”为根基， 进一步推动全球化经营升级进化

我们扎根于YKK精神——“善之巡环”，在全球72个国家/地区开展业务。社会变化日新月异，为了进一步追求公司全球化经营的升级进化，我们请来了从2022年开始担任外部董事的冈田英理香女士，请她针对基于经营理念的全球化经营的理想状态提出了宝贵的建议。

YKK株式会社 外部董事  
一桥大学研究生院 经营管理研究科 国际企业战略专业 教授  
**冈田 英理香 女士**

先后于普林斯顿大学获得学士（经济学）学位、于达特茅斯学院塔克商学院获得MBA学位、于宾夕法尼亚大学沃顿商学院获得博士学位。拥有在美林证券负责投资银行业务和在GE Capital负责项目融资业务的经验。曾在华盛顿大学、夏威夷大学、宾夕法尼亚大学沃顿商学院担任教师，后任现职。并在《消费者研究期刊》(Journal of Consumer Research)、《市场营销杂志》(Journal of Marketing)、《市场营销研究期刊》(Journal of Marketing Research)、《营销科学》(Marketing Science) 等顶级学术杂志上发表了多篇研究论文。

YKK株式会社 代表取締役会长  
YKK AP株式会社 取締役  
**猿丸 雅之**

出生于1951年。毕业于上智大学。1975年进入YKK株式会社。曾在YKK U.S.A公司工作，并在历任发斯宁事业本部拉链事业部全球市场营销组长等职务后，于2007年担任本公司高级常务兼发斯宁事业本部长。2008年担任本公司取締役、副社长兼发斯宁事业本部长。2011年担任本公司代表取締役社长。2017年担任本公司代表取締役副会长。2018年开始担任本公司代表取締役会长（现任）。2020年担任YKK AP株式会社取締役（现任）。



## 扎根于YKK的“善之巡环”与可持续性

**猿丸先生** 今天，我们想就基于经营理念的全球化经营的理想状态，听听您的想法。YKK的创始人吉田忠雄在发展事业时认为，企业是社会的重要组成部分，只有和社会同呼吸共命运才能持续发展和生存，只有通过和社会的利益共享，企业的社会价值才会被社会认可。这是他最为关心和重视的精神，时刻考虑的是企业和社会的和谐发展。这一精神具体体现于在企业经营活动中对发明创造狠下功夫，通过不断创造新的价值来推进企业的发展，造福消费者，和事业伙伴实现双赢，为社会作出贡献。这种精神被称之为“善之巡环”，是YKK企业经营的根本出发点。我们认为“善之巡环”越是在变幻莫测的时代里越能发挥出巨大力量，因此我们也正努力将该精神进一步渗透到员工之中。

首先，关于这个“善之巡环”，想请教一下外部董事冈田女士对它有印象。

**冈田女士** 我觉得这个词非常简洁明了，不仅日本国内，在世界各地工作的员工都很容易理解。而且非常了不起的是这不仅仅是一种理想，而是根植于我们的事业活动之中。在董事会的讨论中，也会频繁地提到“善之巡环”这个词，前几天，我有机会与公司女性员工交流，当时也是如此。大家并非是因为公司说“员工必须要学习”而被强迫去记忆，而是自然而然地学习到这一理念，给我留下了深刻的印象。

**猿丸先生** “善之巡环”不仅仅是一个口号，它反映在每一位员工每天的行动和判断中。这是因为“善之巡环”理念是在严酷的环境中实践业务过程时诞生的，可以说是它一种实践哲学。在全球范围内开展业务时，很高兴看到它能够作为一种基于广义的思维方式，超越各种各样的价值观，获得大家的共鸣。

**冈田女士** 而且“善之巡环”是一个非常动听的词语。我觉得它是一个非常大的概念，其中也包含了可持续性的理念。可持续性指的是“持续”，而“善之巡环”则在此基础上增加了“善”的含义。它不仅在环境方面，在人权关怀等各种方面都追求创造出“善”，并将其持续下去，这种思维方式

也可谓是可持续性的源泉吧。在可持续性受到人们关注之前，YKK就已经向大家展示了这一理念，我觉得非常了不起。

但另一方面，在对外宣传有关该理念的活动和价值这一点上做得是否到位，我对此抱有疑问。YKK是一家面向全球发展事业的企业，从一开始就基于“善之巡环”理念，在技术、制造方面和商品方面，针对环境友好等问题持续开展有助于推动可持续性的活动，我认为有必要加大力度对外宣传这一点。

**猿丸先生** 确实，我认为这是一个课题。虽然我们在2019年设立了可持续推进室来加强各项举措，同时也向包括客户在内的利益相关者进行宣传，但确实力度还有待加强。今后，我们会更加积极地对外宣传。

## 体现多样性的董事会

**猿丸先生** 冈田女士您拥有丰富的海外工作经验，作为外部董事，您对我们公司的治理体系有何看法？从经营的全球化和多样性的角度来看，目前董事会中并没有外籍董事等，我认为可能还是存在一些不足之处。

**冈田女士** 确实，目前董事会没有外籍董事，但我认为YKK的董事会是非常国际化的。董事会里聚集了长年在世界各地积累了丰富经验的人士，能够以各自的经验为基础，展开自由活跃的讨论。这里尊重各种各样的意见，我觉得正是多样性的体现。举例来说，在过去的某个决议事项上，我曾是唯一投反对票的董事，但大家仍然认真倾听我的意见并展开深入探讨。我认为，这里有着真诚对话的氛围，即使是反对意见也能积极倾听。

**猿丸先生** 您还加入了与董事会职责同等重要的提名、薪酬委员会，对此有何印象？

**冈田女士** 关于提名、薪酬委员会，在选任董事等时，我们作为公司的外部董事，职责是确认有关选人的讨论是否充分并做出批准。我认为目前的程序能够确保公平。

**猿丸先生** 谢谢。YKK很早就认识到公司治理的重要性，具备了与上市公司同等的意识，并于1999年引入了将经营的执行与监督职能分离的执行役員制度。提名、薪酬委员会不会加入执行役員，而是至少有一名外部董事加入，目



前有两名外部董事加入。通过这些措施，保证了向董事会进行汇报的董事人事安排，是在与执行保持分离的形式下做出决定。

## 全球化与 海外事业公司的“本地化”

**猿丸先生** 另外，关于全球性企业的一个课题，也就是海外事业公司经营的本地化问题，请教一下您的看法。目前，根据地区的不同，我们在当地的经营高层有些是当地人，有些不是，冈田女士您怎么看呢？

**冈田女士** 我认为海外事业公司的高层不一定非得是当地人。如果是历史悠久、人才资源丰富的公司，可以推进本地化；如果是年轻的发展途中的公司，最初可以从日本派遣经营团队进行培养等。这方面可以根据各公司的情况来决定。不过，我认为土生土长的当地人的知识和见解非常重要，必须积极采纳当地人的经验和知识见解，这点至关重要。

**猿丸先生** 正如您所说，虽然经营高层不一定非得由当地人担任，但如果缺乏拥有深刻理解当地文化和背景的人财将无法顺利经营。尤其是近年来，全球发生了许多过去未曾设想过的事情，这对我们的事业也带来了影响。因此，我感到必须保持更高的危机意识。

**冈田女士** 确实，我听说创始人吉田忠雄在派遣职员去海外时会鼓励他们“成为当地人”，这很符合YKK追求与地区共同发展的想法。另外，我也听说YKK的各个工厂内悬挂的不是日本国旗，而是YKK的公司旗帜和所在国家/地区的旗帜。我认为这可以说是YKK的“本地化”正在稳步推进的一个象征。此外，就如我在开头提到的，正是因为大家拥有相同的价值观，公司才能实现全球化发展。

**猿丸先生** 感谢您的评论。我们理想中的人财培养方式是，希望无论来自哪个国家/地区的人财，都能够共享重要价值观的同时，在本国/地区以外的地方积累经营经验，拓宽视野，然后加入到总部的经营团队中。我们将进一步推进理念渗透和人财培养的工作。

## 希望多种多样的工作方式能够获得 理解和认可

**猿丸先生** 冈田女士作为我们公司的第一位女性董事，您是如何看待促进女性表现活跃、大展身手这个问题？在日本，升学时选择技术类去向的女性很少，目前特别是在制造业中，能够担任核心部分的女性技术人财母数本身就很少。我们也希望女性员工不仅参与到海外事业公司的工作中，而且能够积累各种各样的经验。但如何为女性员工的职业发展提供支持，也是我们面临的一大课题。

**冈田女士** 如果只看数字的话，YKK的女性管理人员的比例可能不高，但我认为没有必要仅仅拘泥于这个数字。重要的是，应该针对员工希望如何经营工作和家庭、以及希望采取怎样的工作方式，为员工提供不受性别束缚的多样化的选择和机会。有人希望一心一意专注于工作，想要一直奔跑在第一线；也有人因为要照顾孩子或老人，想在专业性强的工作上短期内取得成就。我认为企业应该理解和认可这种多样化的工作方式。不因为一个人是女性或男性，

就主观认定他/她适合某种工作方式，这样一来才能拓宽参与范围和可能性吧。

**猿丸先生** 的确是。在YKK的日本办公室里，外籍员工很少，这也是我们在总部的国际化、多样化上面临的一个课题。

**冈田女士** 当然，员工层面的多样化也非常重要。此外，我在董事会上也提过，多样化并不意味着“只要有外籍员工加入就可以了”。更重要的反而是能够在共享基本价值观的同时，让拥有多种思考方式的人们聚集在一起，这才是“合适的多样化”。只有这样，才能成为真正意义上的国际化企业。

**猿丸先生** 这是非常重要的一点。我认为，为了适应时代的变化，培养掌握数字化转型（DX）和IT等新知识、新技能的人财也至关重要。无论是在公司治理方面还是在人才培养方面，都要明确哪些事物应该坚守，哪些事物应该升级进化，希望我们作为一家全球性企业能够实现进一步的成长。

## 成为广大消费者“选择的公司”

**猿丸先生** 最后，请冈田女士谈谈您对YKK今后的期待。

**冈田女士** 从我的专业市场营销的角度来看，YKK是一家非常有品牌力的企业。YKK的商品已经渗透到人们的生活中，几乎人人都拥有至少一件YKK的产品。因此，我希望接下来公司能够将品牌力提升一个台阶，做到让顾客说出“因为这件衣服使用了YKK的拉链，所以我选择了它”。当然，我也希望自己能够为此尽一份力。

**猿丸先生** 谢谢。对此，我认为技术仍然是非常重要的。今后，希望我们公司一直保持是一家提供独一无二的高技术的“技术公司”。曾经在我20多岁时，我经常想象有一天“YKK”会成为拉链的代名词，用字典查“拉链”一词就会出现“YKK”三个字。这个梦想至今依然未曾改变。我希望把您今天提出的建议应用于经营中，为了使公司成为“广大消费者选择的公司”而不断前进。再次感谢您今天宝贵的建议。



# YKK 的价值创造史

“以更优的价格更快的速度提供更好的产品，并更具可持续性”

YKK 的历史，也是为了向客户提供更优越的产品而进行技术革新的历史。

为了不断面向客户和社会创造新的价值，YKK 今后也将继续发起挑战。

## 1934-

创业 ~ 确立一体化生产体制

## 1959-

在全球发展

### 1934

#### 创业

在日本桥蛸壳町创业（照片中央）  
加工销售金属拉链

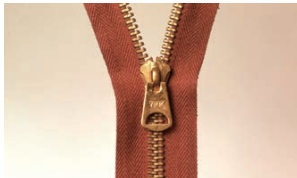


### 1939

YKK 实用新型第 1 号  
拉链用前割金属零部件

### 1946

采用“YKK”作为商标

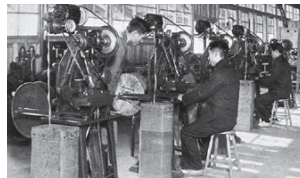


刻有 YKK 字样的拉链

### 1950

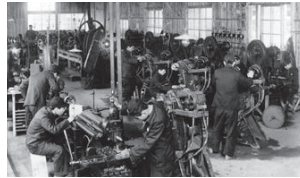
#### 从手工业到机械化

从美国进口了 4 台拉链链条机



### 1952

构建从材料到制造设备、  
产品的一体化生产体制  
成立原机技术总部的前身  
“模具工作课”



### 1953

YKK 专利第 1 号  
开发间歇链制造装置

### 1959

#### 进军海外

向印度出口拉链制造设备  
在新西兰设立首个海外基地



### 1964

实现高速化  
开始制造 YKK-CM6 机型  
(认定为机械遗产※1)



### 1974

#### 在海外开始实行一体化生产体制

拉链首家海外一体化生产工厂



YKK U.S.A. 公司 梅肯工厂

### 1992

向成长型市场发起挑战  
进入中国发展的正式基地



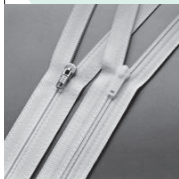
上海吉田拉链有限公司

### 1994

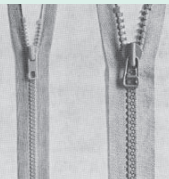
制定《YKK 集团环境宪章》

## 通过商品和技术提供价值

1952  
尼龙拉链



1961  
Delrin 拉链  
(现 VISLON®)



1966  
金属拉链  
YZIP®



1983  
水密气密拉链  
(现 PROSEAL®)



2000  
逐一研磨抛光拉链齿的  
EXCELLA®



• 1958  
拉链齿隐形的金属拉链  
CONCEAL®

• 20 世纪 60 年代  
树脂的回收再利用

• 20 世纪 80 年代  
利用公司内部线头碎  
丝制作再生丝

1994  
使用了再生 PET 原料的  
NATULON®

2016  
在染色工序中几乎不使用水的  
染色技术 ECO-DYE™



※ 记载业务开展 / 开发 / 开始销售、商标注册或获奖年份等信息

## 2001-

## 新的价值创造

## 2021-

## 在新体制下朝着“One YKK”迈进

## 2011

国际水平的质量保证体系  
注册日本首家防火墙实验室※2



原工机技术总部 分析解析中心

## 2014

拉链荣获2014年“波特奖”



※1 对日本技术和产业的发展作出贡献并具有历史意义，且被认定应该作为文化遗产传承至下一代的机械设备类，以及相关设施和文件。由日本机械学会认定。

※2 作为能够保证产品中铅含量分析值的实验室，日本首次在美国消费者产品安全委员会（CPSC）成功注册。

## 2017

展开新的合作  
跨越企业界限，开始实施联合开发



## 2017

以打造无人工厂为目标  
设备数字化、智能化



开设先进机器人FA（工厂自动化）中心

## 2019

设立YKK越南公司河南工厂



运用了最新系统的新工厂

## 2020

制定“YKK可持续愿景2050”



以实现2050年气候中立为目标

## 2021

重组YKK的组织体制与  
海外地区经营体制

## 2023

变更组织体制，力求进一步  
提高客户满意度

设置事业战略本部，以及重组营业本部，将本部功能转移至越南

## 2023

重新制定YKK株式会社的  
公司商标

**YKK™**  
Little Parts. Big Difference. >>>

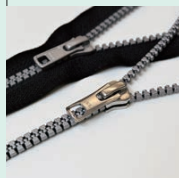
## 2018

提高操作性，  
为孩子们的安全与安心作出贡献  
QuickFree®



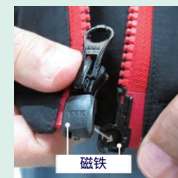
## 2019

无布带拉链  
羽弦®



## 2020

使用海洋塑料垃圾原料制作的  
NATULON® OceanSourced®



## 2021

提高了再生材料比率的  
NATULON Plus®



## 2019

不使用以往常用的电镀药品，  
用于黄铜材料的新电镀技术  
AcroPlating®

## 2019

使用植物性聚酯纤维制作的  
GreenRise®

## 2020

利用磁铁的  
磁力闭合的  
VISLON® 附磁力开具

## 商品力和提案能力

# 为了实现“多元化的客户需求”

### 我所珍视的 创始人语录

## “还需一张纸的努力”

梦想和目标无论年龄大小谁都能拥有，其大小也各不相同，但是为了实现梦想，努力是不可或缺的。但仅仅付出与别人相同的努力，是不会得到满意的结果的。（中略）企业亦是如此。同样“还需一张纸”的努力。在拼命工作后，再多加一点点，哪怕只有一张纸厚度的0.0几mm的努力。在10年、20年后，就会产生很大的差距。

摘自吉田忠雄诞辰一百周年纪念出版书籍  
《谈YKK创始人吉田忠雄及其经营哲学“善之巡环”》

越是在必须跨越巨大障碍之时，越能切身体会到“还需一张纸的努力”的分量，这句话一直支撑着我的心灵。



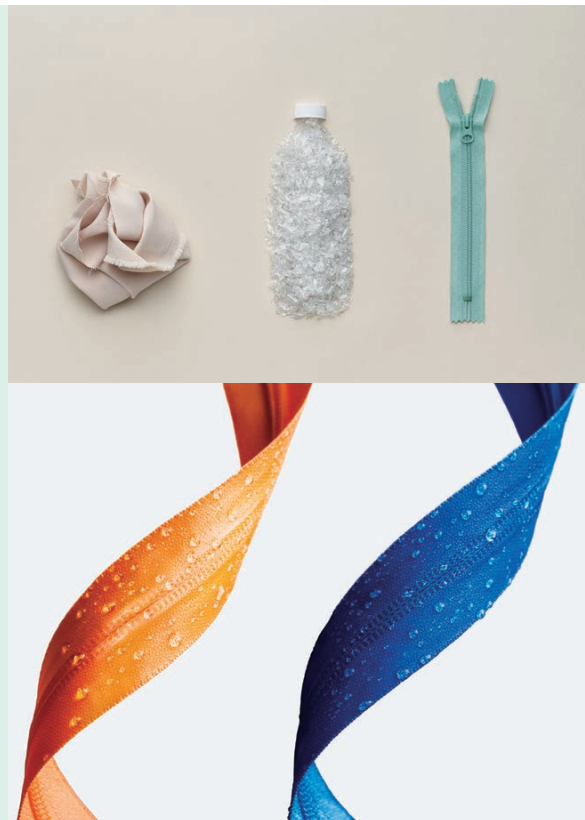
执行役員 营业本部长

敷田 透

## 扩充环境友好型拉链 NATULON® 系列

YKK在人们开始关注可持续性之前，就一直致力于开发环境友好型商品。1994年，我们制定了《YKK集团环境宪章》，致力于开发使用再生PET原料制作布带的回收再利用拉链NATULON® 等环境友好型商品。在第6次中期，我们重点发展使用可持续材料生产的商品，以YKK可持续愿景2050中提出的“截至2030年推动发斯宁产品的纤维材料实现100%可持续材料化”为目标，推进开发NATULON® 的核心商品。2021年度，我们还开始销售再生材料比率高于NATULON® 的NATULON Plus®, 通过扩大其销量，进一步减少二氧化碳排放量和化石资源的使用。

此外，我们正在持续开发新商品，2020年NATULON® 系列扩展开发了以海洋塑料垃圾为主要材料的NATULON® Ocean Sourced®, 2022年则开发了在传统防水拉链布带中使用再生PET原料的AquaGuard® NATULON® 等。今后我们也将继续扩大产品阵容，努力满足客户需求，为实现可持续社会作出贡献。



(上) NATULON®

(下) AquaGuard® NATULON®

## ◎ 相关资本



YKK 质量与  
品牌力

注册“YKK”商标  
177个国家/地区

GMG<sup>※</sup>等  
“One YKK”的  
综合实力

开发基地 38 /  
人员 927 名

发明专利、实用新型  
5,749 件

网上展厅

※Global Marketing Group (数值截至2023年3月底)

## 提高对环境变化的敏感度，灵活发挥速度和现场能力

在中期经营计划事业方针中提出的“实现多元化的客户需求，创造客户”的基础上，我们的目标是“发现客户自身也没有注意到的课题，提出方案并推动实现商品化”。要发掘连客户也尚未看到的课题，只能靠我们亲自前往现场去发现。今年4月，我们将营业本部的功能从日本转移至越南，越南聚集了众多的服装相关企业，这里正可谓是整个行业的缩影，可以直接、迅速地把握客户需求变化以及现场发生了什么。通过2021年度的组织重组，营业与商品开发已形成一体化，在此基础上，我们通过此次营业本部的转移，将进一步加快从发现课题到商品化的速度。此外，针对近来日益高涨的可持续性需求，我们除了会提高速度、迅速应对环境友好型商品的开发和扩大销售

以外，对于在制造阶段降低环境负荷等要求，我们将秉承YKK“一体化生产”的优势，通过制造和营业的一体化来满足这些要求。

支撑企业发展的是“人财”，而为了消除在全球范围开展业务的客户所面临的交流压力，则需要建立“多样性”的机制，培养拥有各种各样经验和文化背景的“多样人财”也是不可或缺的。营业本部将积极向员工提供能够亲身感受全球市场和世界多样性、并可提高领导力的机会。

## 羽弦<sup>®</sup> 激发设计和生产率的全新可能性

JUKI株式会社与YKK运用两家公司拥有的技术和知识推进联合开发，在2019年诞生了无布带拉链羽弦<sup>®</sup>以及可将拉链齿直接缝制在布料上的专用缝纫机。通过拉链与布料的一体感，不仅扩大了设计的可能性，而且通过去除布带，也为最终产品的轻量化作出了贡献。此外，由于可以减少缝制工序，因此也有望对缝纫产业作出贡献。自2022年开始，我们与文化时尚大学院大学合作启动了联合研究项目，以期扩大这种具有划时代意义的拉链的应用范围。该项目的目标并不仅限于实现羽弦<sup>®</sup>的产品化，也为学生自主研究图案和缝制方法、主动学习提供了空间。此外，YKK自2001年起还主办了以学生为对象的设计大赛“YKK FASTENING AWARDS”，多年来一直致力于培养和支援攻读时尚课程的学生。另外，从第20届（2020年）开始，JUKI株式会社提供缝纫机作为附加奖。



(上) 羽弦<sup>®</sup>  
(下) 在YKK网上展厅展示项目成果

## 技术能力和制造能力

# 力求进一步推动“一体化生产”思想升级进化

### 我所珍视的 创始人语录

## “勤于学习商品学”

了解商品、记住商品的种类、了解他们的来龙去脉，能以更好的方法，向客户推荐更好的商品，这是建立更加积极、真挚的相互关系的基础，也必然会让对方感到欣然接受。这与企业的成长息息相关。

摘自吉田忠雄诞辰一百周年纪念出版书籍  
《谈YKK创始人吉田忠雄及其经营哲学“善之巡环”》

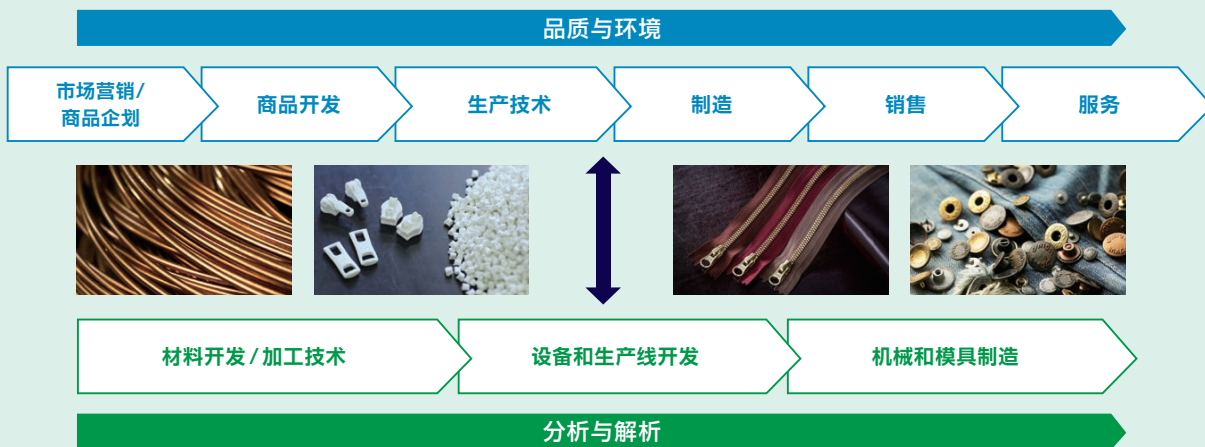


董事  
副社长 制造、技术本部长

小林 喜峰

身为从事产品制造的人，我始终保持着这样的意识，以期向更高的层次迈进。

## YKK的一体化生产



YKK实现了从材料到生产设备、产品皆由公司自主开发和生产的“一体化生产”。从金属、纤维、树脂等材料开发等的关键技术，到环保型回收再利用技术，甚至是物流、销售及制造系统的构建，我们确立起完整的流程，可以在世界各地稳定供应客户所需的优质商品。





## ◎ 相关资本

一体化生产思想	第6次中期 (2021年~2024年度) 投资计划总额 <b>1,245</b> 亿日元	可持续发展相关投资 2023年度(计划) <b>86</b> 亿日元 (设备投资)	数字投资 2023年度(计划) <b>15</b> 亿日元 (设备投资)	产学合作的 合作伙伴关系	强大稳固的 供应链
---------	---	--	---	-----------------	--------------

(数值截至2023年3月底)

## 引入客户视角，提高产品制造的现场能力和创造力

在当前中期经营计划前半的两年，我们一直针对中期方向性“追求彻底的成本竞争力”投入力量。此外，虽然之前我们一直努力实现机械的标准化并在全球范围展开，不过我们也有多种机械可供选择，并致力于构建能够根据各国/各地区的事业环境充分发挥制造能力的最佳生产线。而在后半的两年，我们将开始收获迄今为止的设备开发成果，同时将进一步大力“加强客户服务”。应对QCD(质量、成本、交货期)是最基本的，当中尤其切实感受到客户对交货期的要求越来越高并越趋多样化。随着营业本部的功能转移到了现场最前线越南，更多的客户声音将更快地传达给我们。在这种情况下，我们将最大程度地发挥出海外事业公司与各工厂的合作效应，通过“技术能力和制造能力”

不断满足客户的要求。

之所以能够实现这样的举措，归功于YKK从商品到生产设备全部自主开发和生产的“一体化生产”。目前，我们以黑部工厂为中心，致力于“构建不停歇的无人生产线”。我们未来的目标是，在“一体化生产”思想中吸收新技术，同时进一步推动YKK技术升级进化，不仅是YKK内部，还要将包括客户在内的整条价值链都连接起来，构建起真正的“智能工厂”。为此，有必要提高产品制造的现场能力和开发、改善、改良的创造性，我们将同时着力培养当地员工等，以期提高全球技术人财的水平。

## 面向中长期的价值创造 ~TIC技术的深耕~

技术革新中心(TIC)是2021年度YKK组织重组后新成立的研究开发部门。TIC为了实现第6次中期经营愿景“技术主导的价值创造”，正从中长期视角出发，推进与加强发斯宁/AP两大事业竞争力直接相关的技术开发。

尤其是在可持续性技术开发方面，为了实现资源循环型社会，目前正在推进材料单一化、材料/碳循环、生物塑料材料等的开发。为了开展分离回收未利用资源和可再生资源的技术开发、高效率合成功能材料的技术研发，我们将构建起有机化学、无机化学、催化化学、超临界工程和化学工程等多领域融合的开发体制。



## 多样人财

# 以“森林经营”为基础强化人力资本

### 我所珍视的 创始人语录

## “坐而言不如起而行”

对于不去工作第一线视察了解，只会坐在办公桌前大放厥词下指令的人，吉田忠雄用了日本富山县的方言，“坐而言不如起而行”来形容。因为他深知不应只是坐在办公桌前，而是要前往工作第一线视察的重要性，所以自己也勤跑工作第一线，向员工激励喊话。

摘自“吉田忠雄技术思想展”



董事 年金政策担当CFO（首席财务官）  
副社长 经营管理担当（兼）管理本部长

本田 聪

作为“了解现场必不可少”这种工作方法的教诲之一，  
我也将这句话不断传递给年轻一代的员工。

## YKK的森林经营

YKK集团如同一片森林。

是由全体员工一起携手培育起来的森林。

它必须均匀地享受着太阳的恩惠，共同经历风雨的洗礼。

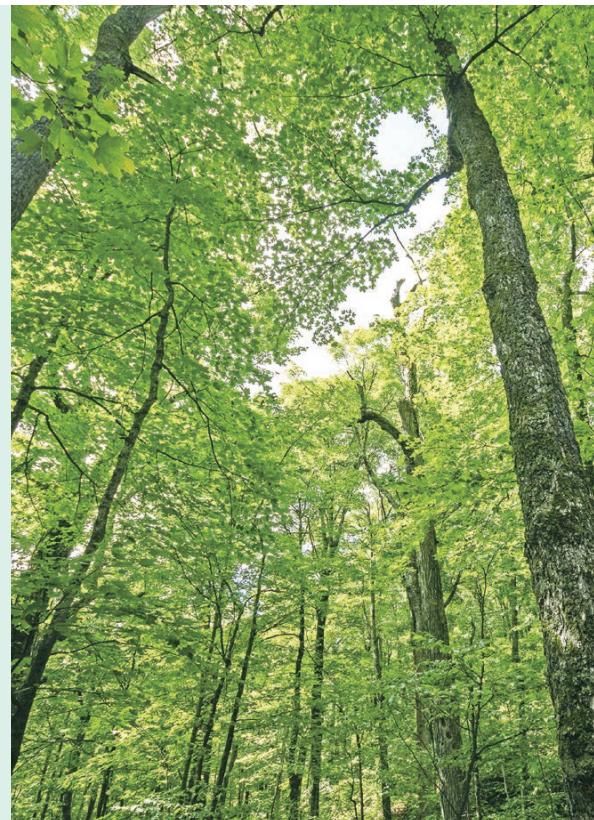
当然在这座森林里，既有经过历练年轮繁复的大树，也有年轻稚嫩的小树。

既有高大的树木，也有矮小的树木。

每个人都可以根据其各自个性，发挥各自擅长的能力干好工作，  
不是在什么人的支配下，而是一起共同前进。

全体员工既是劳动者，同时也是经营者。不管公司有多大  
我希望公司永远不会失去这充满活力的森林精神，  
成为一个谁都可以畅所欲言的公司。

摘自诞辰一百周年纪念出版书籍  
《谈YKK创始人吉田忠雄及其经营哲学“善之巡环”》



## 相关资本



“善之巡环”的  
渗透与实践

72个国家/地区、  
**26,699**名  
多样人财

各项职业支援

首次进军海外  
**1959**年  
(印度、新西兰)

多样人财  
活跃推进委员会

废除退休制度  
(日本)

(数值截至2023年3月底)

## 强化人力资本，推动形成良性循环，提升企业价值

“多样人财”也即Diversity（多样性），是指拥有多种多样的生活态度和思维方式的人财在同一职场上工作并取得成果。为了实现该目标，重要的是要打造能够接纳多种多样思维方式的土壤。YKK拥有“森林经营”的理念（参考P. 25），其本质就是“全员经营”。我们把工作目的和价值观视为各位员工的思维方式予以尊重，同时，所有员工共享迈向目标意识，并肩前进。我们管理层也正团结一致，努力打造这样的一片土壤。

自2021年起，我们设置了由社长出任委员长的“多样人财活跃推进委员会”，进行人财培养和能力开发，推进具有专业性的外部人财的采用和公司内部人财的录用等，开展考虑到采用、培养、录用、活跃这一循环的措施。

通过该循环，让员工感受到工作意义、激发出活力，推动赢得客户的满意和信赖，进而提升YKK的企业价值。我们将努力实现这一良性循环，进一步强化人力资本。与此同时，在迎来成立50周年的海外事业公司不断增加的背景下，我们还将继续致力于制定并执行俨然已经成为课题的“企业接班人计划”。

YKK创始人吉田忠雄曾说过这么一句话：“能否视为地球这个国度里的‘日本省’来思考？”当下，全球正在推行跨越国家和地区壁垒的工作方式，本次我们将营业本部的功能转移至越南等举措，正是要把世界各地的YKK员工犹如身在同一个国家般地联结起来，从而不断满足客户的需求。

## 积极投资人力资本

当前中期经营计划中与人力资本和多样性相关的举措，涵盖了从公司内部人财培养/能力开发到增进健康等广泛的领域。我们尤其致力于利用人财探索新技术/领域等有助于经营战略的措施。受到全球获取人财的竞争影响，我们也正针对专业人财的录用、确保精通特定技术领域的人财等问题，探讨重审修订人事/薪酬制度等。此外在日本，考虑到物价高涨因素，我们还对工资进行了调整。

今后我们也将充分利用与经营高层的对话机会，探讨变更和引入各项制度，不断提高员工敬业度。

### 关于YKK集团的人力资本和多样性相关举措

#### 为了持续实践经营理念“追求更高企业价值” 而灵活运用“多样人财”

公司内部人财培养/ 能力开发	<ul style="list-style-type: none"> <li>加强培养领导者/专业技术人员的机制</li> <li>在探索新技术/领域方面灵活运用人财</li> </ul>
积极采用 外部人财	<ul style="list-style-type: none"> <li>录用专业人财</li> </ul>
打造有竞争力的 薪酬制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>修订人事/薪酬制度、各种规定</li> <li>引入相关制度</li> </ul>
提高员工 敬业度	<ul style="list-style-type: none"> <li>与经营高层直接对话的机会</li> </ul>
增进健康	<ul style="list-style-type: none"> <li>致力开展健康经营</li> </ul>

## 第6次中期事业方针与事业战略

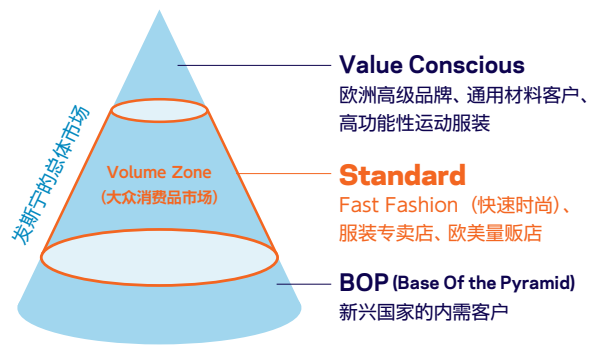
# 新常态下的持续增长

## ~实现多元化的客户需求，创造客户~

YKK集团第6次中期经营计划（2021年度～2024年度）提出的愿景是——“Technology Oriented Value Creation ‘技术主导的价值创造’”。基于“为实现可持续社会而生的创造力”这一重点而提出的三项最关键要点，即“商品力和提案能力”、“技术能力和制造能力”、“多样人财”，YKK制定了第6次事业方针以及事业计划。

我们认为，新冠病毒感染症疫情后预计会成为新常态的巨大变化正是机遇所在，为此，我们定下了“以更优的价格更快的速度提供更好的产品，并更具可持续性”的方针，追求与社会同步持续增长。在第6次中期经营计划的中间点2023年度，为了快速应对瞬息万变的事业环境，我们将变更组织体制，并在新的体制之下，不断推进把可持续性置于经营根基的各种措施。此外，最近的全球形势前景不明，事业环境也持续发生变化，为了对应这种情况，我们在中期方向性方面增加了“追求 客户期望的交货期”和“贯彻安全卫生管理”，将不断努力提高客户满意度和确保员工的安全。

发斯宁事业的市场类别



### 事业环境

#### 社会

- 受新冠病毒感染症疫情蔓延的影响  
→ 经济活动受到限制  
→ 物流混乱、运输成本攀升
- 随着疫苗接种的普及，各国实施经济刺激政策等，欧美消费复苏
- 原材料价格飙升（有色金属/原油）
- 地缘政治风险加大

#### 市场

- 服装业对可持续性的要求扩大

#### 技术革新

- IT技术的发展带来客户价值链的变化

### YKK精神“善之巡环”

### YKK集团行动指南

《第6次中期事业方针》

## 新常态下的持续增长~实现

“把变化变为机遇”

“为社会作出贡献”~保持成为一家

“以更优的价格更快的速度提供更

#### 中期方向性

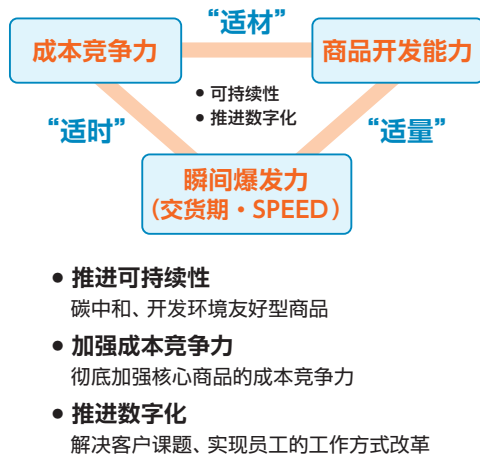
- 扁平化的组织体制 → P.29
- 加强可持续发展能力 → P.31
- 加强商品企划和开发 → P.37
- 追求彻底的成本竞争力 → P.39
- 加强运用数字化 → P.40

- 追求 客户期望的交货期
- 贯彻 安全卫生管理

## 新常态下开展事业的重点和目标

考虑到在新冠病毒感染疫情后的新常态之下，各界对于“在必要时，仅按必要的分量提供必要的产品”这种“适时、适材、适量”的要求会愈加高涨，为了具体实现这些要求，我们需要克服相关课题，更深入地推进踞于经营根基的可持续性、进一步增强核心商品的成本竞争力，以及为这些举措提供支撑的数字化。

(单位：亿条/亿日元)



		2021年度实绩	2022年度实绩		2023年度计划
拉链销量		102.9	92.9	同比：90.2%	100.8
销售额		3,481	3,805	同比：109.3%	3,962
销售利润		423	437	同比：103.2%	497
销售利润率		12.2%	11.6%	比上年：-0.6pt	12.5%
汇率	USD	112.27日元	136.13日元		130.00日元
	EUR	130.50日元	141.14日元		140.00日元
	RMB	17.49日元	19.76日元		19.30日元

### /经营理念“追求更高企业价值”

### (Code of Conduct)

### 多元化的客户需求，创造客户~

### 社会公益方面的优秀企业~ 好的产品，并更具可持续性”



### 中长期追求的状态

Technology Oriented Value Creation  
技术主导的价值创造

保持成为一家  
“社会公益方面优秀”  
的企业

以更优的价格更快的  
速度提供更好的产品，  
并更具可持续性

中期方向性

## 扁平化的组织体制

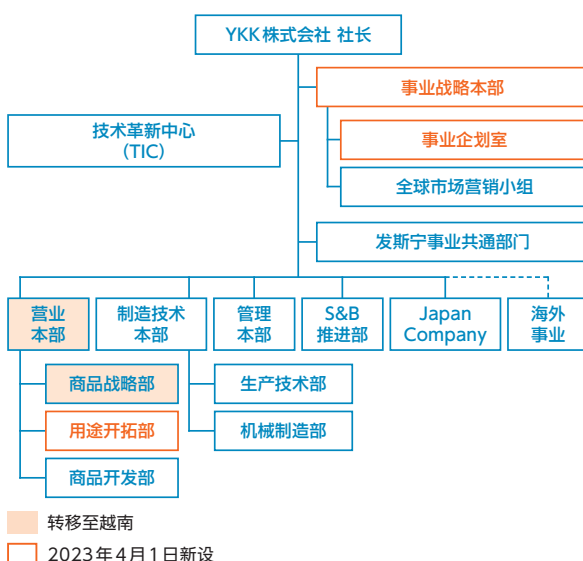
### 为快速响应急剧变化的事业环境而进行组织重组

在第6次中期经营计划期间，我们的目标是在今后变化日趋激烈的事业环境中仍能实现持续增长，为此，在计划的第一个年度2021年度，我们将事业本部制变更为按职能划分组织的扁平化体制。为了进一步“实现多元化的客户需求，创造客户”，我们自2023年度起新设立“事业战略本部”，同时将营业本部的功能转移至越南，打造起更加贴近客户与市场的组织体制。我们将把全球客户的需求反映至营业战略当中，不断推动提高客户满意度。

### 新设“事业战略本部”，并将营业本部功能转移至越南

世界形势和事业所处环境正以远超预期的速度发生变化，在此情况下，我们放眼第7次中期以后，从当前中期经营计划的中间点，也即从2023年度开始进行了组织变更。新设“事业战略本部”，属下设置“事业企划室”和“全球市场营销小组（GMG）”，旨在高效、快速地推进事业战略。此外，将营业本部重组为专攻营业各个功能战略的组织，并将本部功能转移至海外缝制产业最前线的越南，形成了在更靠近缝纫制品生产地的地区制定并执行营业战略的体制。属下设置“商品战略部”“用途开拓部”“商品开发部”。此外，为了向在多个地区拥有基地的缝制公司提供超越事业区域的“全球”最合适服务，作为本部功能，我们还新设了“全球本地供应策略小组”（Glocal Supply Strategy Group）。

◎ YKK株式会社 执行体制（2023年4月1日起）

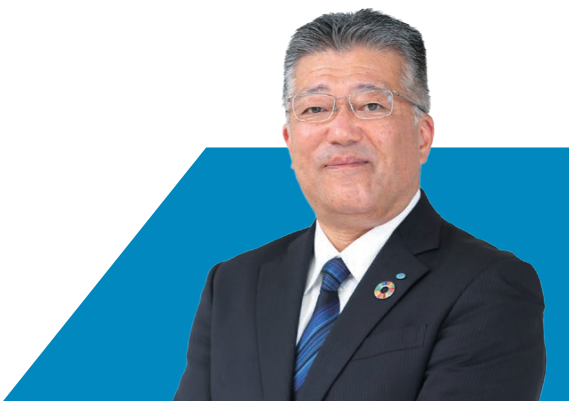


## 一切都是为了实现 “客户满意度的最大化”

董事  
副社长 事业战略担当（兼）事业战略本部长  
松嶋 耕一

在2021年度的组织重组中，我们将以往的事业本部制变更为按功能划分组织的所谓扁平化体制，提高了以“One YKK”的理念开展工作的公司内部意识。当时我虽然是营业本部长，但我致力将营业和商品开发融为一体，加快了客户应对速度，还通过引入数字工具等实现了营业相关业务的最优化和高效化，这些都是巨大的成果。

此次新设事业战略本部的目的在于更高效、更快速地推进事业战略。为此，我认为以该本部为中心，发挥连接YKK发斯宁事业整体功能（营业、制造技术、管理）的横向纽带作用，描绘并执行整体事业战略尤为重要。特别是追

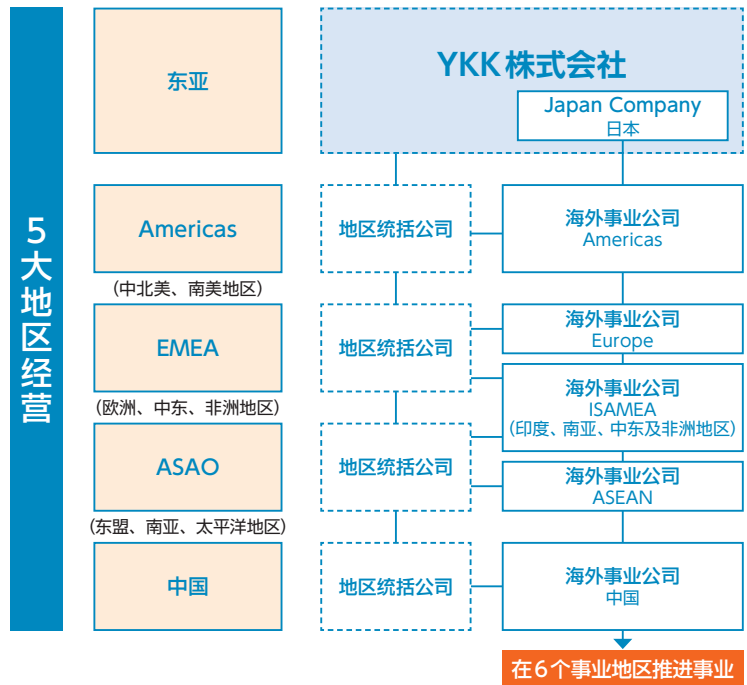


求交货期、速度、成本竞争力这些全公司已经认识到的课题，将有助于实现多样化的客户需求和提高客户满意度。虽然这些也是我们迄今为止一直投入力量的课题，但今后我们将由该本部作为一个组织来主导计划，比以往进一步加快推进措施，通过每周和每月进行信息共享，以及通过参与可持续性委员会和数字推进委员会等各种决策会议等，推动快速执行战略并达成目标。

### 全球经营体制

关于海外地区经营体制，我们从2021年度起构建了5大地区（东亚、美洲、EMEA、ASAO、中国）的地区经营体制，同时还将公司治理和事业推进体制区分开来，根据商圈和商流等特性，分别划分了6个事业地区（日本、美洲、欧洲、ISAMEA、东盟、中国）。各事业地区在分属的事业推进负责人（商业领导）的带领下，加强符合各地实情的市场营销和生产技术能力，推进事业发展。由此，针对6个事业地区，地区统括公司实现了以加强资本管理和公司治理为中心向经营提供支持的体制。

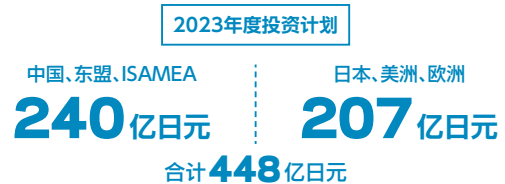
### 第6次中期地区经营体制



### 各个事业地区的投资计划

在投资计划方面，为了更深入推进置于经营中心的可持续性、进一步加强核心商品的成本竞争力以及为这些举措提供支撑的数字化，我们计划在2023年度投资448亿日元。将对承担起今后增长重任的国家和地区进行积极投资，同时均衡地实施符合各地区特点的投资，计划在中国、东盟、ISAMEA投资240亿日元，在日本、美洲、欧洲投

资207亿日元。此外，重点投资于面向未来的可持续性以及数字化相关领域。

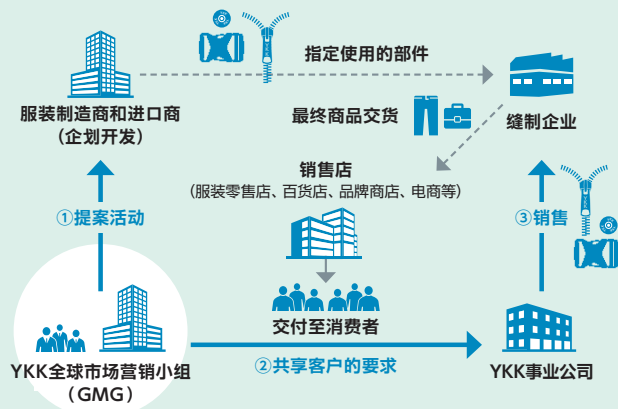


### YKK的优势

#### 活跃于世界舞台的GMG

YKK拥有跨国家和地区运作的全球市场营销小组（GMG），在遍布世界各地的客户生产基地，为每位客户指派YKK的专职负责人。GMG积极向客户提供方案，同时将客户的需求传达给各国各地区的YKK事业公司，发挥着推进新商品开发的作用。正可谓是一个推动“实现多元化的客户需求，创造客户”的组织。

### GMG的活动示例



中期方向性

# 加强可持续发展能力

## 以可持续性为轴心的经营 ~ “YKK 可持续愿景 2050” ~

YKK于2020年10月制定了“YKK 可持续愿景 2050”，针对“气候”“资源”“水”“化学物质”“人权”五大主题分别设定了目标，致力达成相关的SDGs（联合国可持续发展目标）并力争截至2050年实现“气候中立”。2022年度，我们基于在全球各地区展开的可持续性推进体制，加强了针对气候变化及资源循环利用等课题的举措。此外，还促进对节能生产设备及太阳能发电等的投资，旨在解决以气候变化问题为首的社会课题，实现健全的地球环境。



### 加强供应链整体的举措

执行役員 可持续性推进室长  
吉冈 麻子

可持续性的想法，也与YKK精神“善之巡环”一不为他人利益着想，则企业自身也不可能发展繁荣一相通，可以说已经融入了YKK的DNA。除了本公司自行采取的措施以外，供应链整体削减温室效应气体排放也很重要。我们正与客户、事业伙伴以及外部行业团体携手合作，为解决地球环境及社会课题，积极推进各种举措。

可持续性相关投资 (设备投资)

**86** 亿日元 (2023年度计划) 其中二氧化碳减排的相关投资 60 亿日元

### “YKK 可持续愿景 2050” ~ 截至 2050 年实现 “气候中立” ~

主题	目标	SDGs
<b>气候</b> 减少温室效应气体排放 加大可再生能源的使用	本公司及供应商，致力于减少CO <sub>2</sub> 为主的温室效应气体排放。 ・到2030年实现Scope1、2削减50% (与2018年相比) ・到2030年实现Scope3削减30% (与2018年相比)  实现2050年温室效应气体零排放 (carbon neutral) 的目标。	 
<b>资源</b> 加大可持续资源的使用	到2030年实现发斯宁商品的纤维材料100%替换成可持续材料 (可循环利用材料、天然材料等)  到2030年实现发斯宁事业所使用的所有乙烯树脂、塑料制的包装材料替换成可持续的材料、可回收再利用材料。  减少所有生产点的填埋、或者焚烧的废弃物排放量。  到2030年实现废弃物的资源再利用率提高至90%。	
<b>水</b> 减少水的使用量 强化污废水管理	对处在水资源问题困扰地区的各生产点，通过致力于使用水的效率化和再利用，来削减取水量。  遵循以政府的法律法规，以及ZDHC (有害化学物质零排放) 之类业界基准为基础制定的本公司自有基准，所有的生产点贯彻执行对污废水的管理。	
<b>化学物质</b> 化学物质的管理与减少	遵循以ZDHC (有害化学物质零排放) 的MRSL (制造时限制类物质清单) 等业界基准为基础制定的本公司基准 (YKK RSL)，在商品制造中从入到出的所有环节，对化学物质的使用进行管理，更进一步推进减少化学物质的使用。  遵守Standard 100 by OEKO-TEX® 等的业界规定，在商品中废除使用限制类物质。  开发减少有害化学物质排放的新的制造方法。	 
<b>人权</b> 尊重人权 保持公平安全的劳动环境	通过承认、尊重多样性的全面人权和彻底完善劳动环境，在供应链整体上形成人人都能发挥个性，安心安全工作的职场环境，帮助人们实现健康幸福的生活。  以整个YKK集团的各生产点为中心，实施以YKK精神“善之巡环”和ISO26000为基础的YGCC (YKK Global Criteria of Compliance) 监查，通过实施第三方机构的定期监查，在保持公开透明的同时，进一步改善可持续活动。	   



## 通过合作伙伴关系实现愿景

当前，以实现可持续社会为目标的“可持续性”想法正日益成为全球性趋势，在此形势下，YKK将通过加盟国际倡议和外部行业团体，不断为可持续性的相关举措添砖加瓦，作出贡献。

此外，我们还采用由SAC (Sustainable Apparel Coalition, 可持续服装联盟) 开发，针对环境和社会影响进行评估的标准和模块工具——希格指数 (Higg Index) 实施自我评估和外部监查。希格指数外部监查的各基地评估结果已在网站上公开。



希格指数 (Higg Index) 外部监查 各基地评估结果  
<https://www.ykkfastening.com/sustainability/higg.html>

### ④ 加盟的团体、倡议等

- 加盟“SAC (Sustainable Apparel Coalition, 可持续服装联盟)” 2018年9月
- 签署“时尚业气候行动宪章 (Fashion Industry Charter for Climate Action)” 2020年3月
- 加入“净零复苏 (Net Zero Recovery)” 声明 2020年5月
- “1.5°C目标”已获得“SBT (Science Based Targets, 科学碳目标) 倡议”的认证 2021年3月
- 加盟“日本可持续服装联盟” 2021年9月
- 加盟“艾伦·麦克阿瑟基金会网络 (Ellen MacArthur Foundation Network)” 2022年4月
- 加入“30 by 30生物多样性联盟” 2022年8月
- 签署《面向联合国生物多样性公约 (CBD) COP15的商业声明》 2022年10月

2022年度实绩	2023年度计划
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Scope1、2温室效应气体排放量 289,543吨 (比基准年2018年减少46.9%)</li> <li>● Scope3温室效应气体排放量 690,418吨 (比基准年2018年减少20.9%)</li> <li>● 可再生能源占总用电量比例 46.1%</li> <li>● 100%使用可再生能源运转的基地数量 31</li> <li>● 引进太阳能发电设备的基地数量 21</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 按已获得SBT (科学碳目标) 倡议认证的“1.5°C目标”，朝着实现2030年减排目标继续实施相关措施</li> <li>● Scope1、2温室效应气体排放量 2023年度 432,241吨以下 (比基准年2018年减少21.0%以上)</li> <li>● Scope3温室效应气体排放量 2023年度 764,069吨以下 (比基准年2018年减少12.5%以上)</li> </ul>
可持续材料的比例 26% (同比增加14%)	可持续材料的比例 2023年度 41%
替换成可持续包装材料的实绩 27.6%	进一步将塑料制内包装材料替换成可持续原材料
填埋废弃物量 6,282吨 (同比减少525吨)	废弃物排放强度 2023年度 减少4% (同比)
废弃物的回收利用率 87.3% (同比增加0.3%) 把实现回收利用率达到90%的目标年份，从2030年提前到2025年	废弃物的回收利用率 88.0%以上
取水量 10,086千吨 (比2018年度减少1,338千吨)	取水强度 减少2% (与2022年度相比)
为了制定以ZDHC (有害化学物质零排放) 的拉链和纽扣为对象的指导准则，决定与ZDHC合作	开始运行根据行业排水管理标准修订的公司内部排水管理规则
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 在YKK RSL年度修订中，根据客户的需求，为了应对AFIRM RSL和法律法规，新增PFAS (有机氟化合物)</li> <li>● 决定应用ZDHC MRSL来管理制造工序中使用的化学物质</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● YKK RSL的年度修订及周知供应商、实施符合情况调查</li> <li>● 实施AFIRM RSL测试及全氟化合物检测</li> <li>● 确认制造工序中使用的化学物质与ZDHC MRSL的符合性级别并展开引入</li> <li>● 与供应商合作，针对未确认ZDHC MRSL符合性级别的产品进行符合性分析</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 将新商品开发和材料变更时的限用物质管理落实到开发流程中</li> <li>● 实施OEKO-TEX® STANDARD 100认证的定期更新</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 在新商品开发和材料变更时的限用物质管理项目中新增实施AFIRM RSL测试</li> <li>● 实施OEKO-TEX® STANDARD 100认证的定期更新</li> </ul>
扩充以新电镀技术 AcroPlating® 生产的商品	为了减少大量排放至大气中的化学物质，推进减少DMF (二甲基甲酰胺) 的开发
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 在所有对象基地实施YKK全球合规经营准则 (YGCC) 的自查/监查</li> <li>● 重申、修正YGCC监查项目及对象</li> <li>● 修订YKK集团的人权方针</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 通过实施YKK全球合规经营准则 (YGCC) 以及推进CSR采购，继续开展联合国工商企业和人权指导原则 (UNGP) 所要求的针对侵犯人权风险进行的确定和评估</li> <li>● 扩充事业伙伴可以利用的人权相关投诉咨询窗口</li> </ul>

## 可持续愿景制定流程

时尚行业是YKK的主要事业伙伴之一，传统的大量生产、大量消费、大量废弃的商业模式对环境的影响已成为一大问题。应对削减二氧化碳排放、水资源管理、化学物质管理、资源的持续利用等环境课题的重要性日益增加。此外，应对尊重人权、完善安全的劳动环境等社会课题的重要性，也不仅限于时尚行业，在各行各业中也是一样的。作为构成产业的企业责任，YKK也为了解决这些地球环境和社会课题而力争推进积极的举措。在此背景下，YKK于2020年10月制定了“YKK可持续愿景2050”，并选定“气候”“资源”“水”“化学物质”“人权”这五大主题作为环境课题和社会以及劳务课题两方面的重要课题（Materiality）。我们就各个主题分别设定了目标，目前正采取措施，致力于实现相关的SDGs（联合国可持续发展目标）。

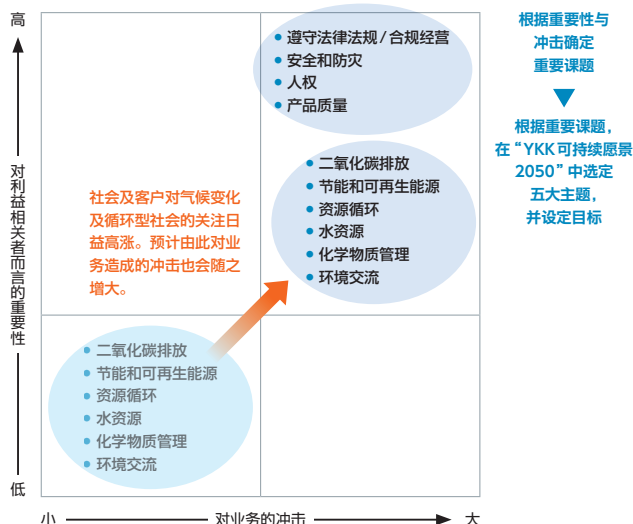
## 可持续性推进体制

我们设置了由YKK社长出任委员长的YKK可持续性委员会，为了实现“YKK可持续愿景2050”的目标，按各主题设置了专业部会，目前正推进各种措施，努力解决课题。而在海外地区，为了渗透和执行本部的可持续性方针和措施，从2021年度开始，也以呼应本部委员会组织的形式设置了各地区的可持续性委员会，构筑起全球的推进体制。

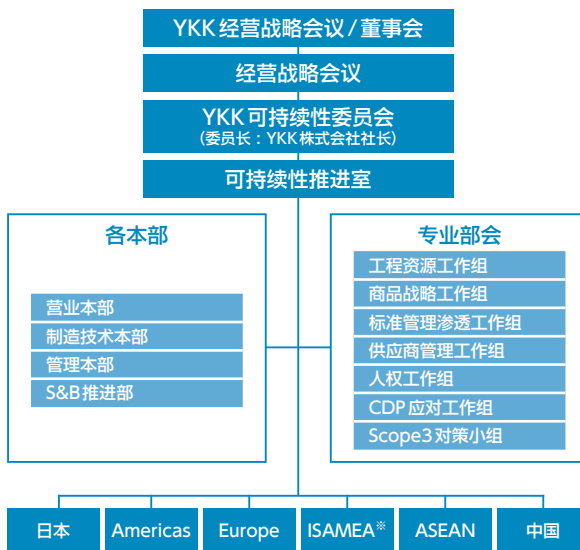
### 可持续性委员会的会议举办实绩

2022年度举办了3次，针对设于可持续性委员会之下的七个工作组（工程资源工作组、商品战略工作组、标准管理渗透工作组、供应商管理工作组、人权工作组、CDP应对工作组、Scope3对策小组）和交流活动中遇到的各种课题，以及为之采取的措施和进展情况进行了报告和讨论。

### 分析重要课题（确定重要课题）



### 可持续性推进体制



\* India/South Asia/Middle East/Africa

实施次数	举办月份	内容
第1次	2022年7月	来自工作组（WG）的措施进展报告、各大地区可持续性委员会采取的措施报告
第2次	2022年9月	来自工作组的措施进展报告、各大地区可持续性委员会采取的措施报告
第3次	2023年3月	来自工作组的措施进展和下一年度活动计划的报告，在海外五大地区针对气候变化采取的措施报告（中国、东盟、ISAMEA、欧洲、美洲）

## 基于TCFD（气候相关财务信息披露工作组）建议报告的信息披露

根据2015年12月通过的《巴黎协定》，全球范围内掀起了评估气候变化对事业活动影响的运动。在这样的背景下，2017年6月发布了TCFD建议报告，YKK于2019年表明赞同其宗旨。

根据TCFD建议报告，YKK评估气候变化对事业活动的影响，并正在推进将其反映到事业战略中的举措。

### 1. 治理

作为公司治理体制，YKK以经营方针等重要事项的决策机构和监督机构董事会，以及监查机构监事会这一机构制度为基础，引入了推进事业、业务执行的执行役員制度。除了每月召开一次定期董事会以外，必要时还会召开临时董事会，审议并决定事业计划、组织等经营方面的所有重要事项，同时听取集团各公司的业务执行情况报告并进行监督。

关于气候变化等有关可持续发展的经营方针和战略，由作为董事会咨询机构而设立的可持续性委员会进行讨论和推进。本委员会的委员长由社长担任。

### 2. 战略

根据TCFD建议报告，确定并评估气候变化问题对发斯宁事业带来的重大风险和机遇。

种类		对本公司的财务影响
过渡风险	现行规定	今后如果碳税率提高，本公司工厂、本公司大楼的运营成本将增加的风险
物理风险	紧急性	随着气温上升，水灾害频发及严重程度增加，从而导致生产点受灾的风险
	慢性	随着平均气温上升，本公司工厂的空调成本增加和原材料价格高涨带来的收益减少的风险
机遇	产品和服务	扩大销售使用再生材料等可持续材料制造的产品机遇
	资源的效率性	通过提高设备的能效和扩大引进可再生能源，可避免未来缴纳碳税的机遇

### 3. 风险管理

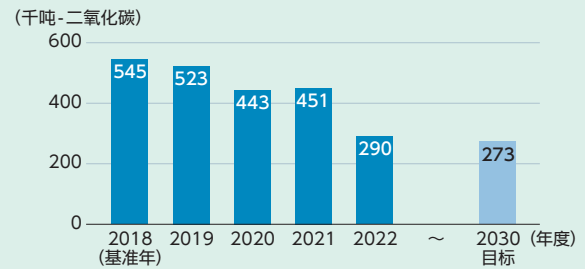
本事业根据风险管理方针，每年分别在各个组织实施一次风险项目的详细调查，确认最坏情况及其应对方法，根据损失规模和发生频率进行16个等级的风险评估。此外，对于预计全年影响达1亿日元以上的风险，会将其确定为经营层面上应予以管理的重要风险。气候变化风险也被纳入上述全公司的风险评估及管理流程中，除了短期和中期之外，我们还设想了长期（2030年左右）的影响。

### 4. 指标和目标

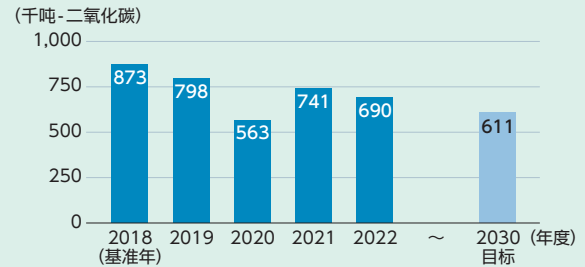
在本事业中，我们的目标是2050年实现“气候中立”（净零排放），并为本公司和供应链设定了以二氧化碳为代表的温室效应气体排放量的削减目标。此外，该目标已获得SBT（Science Based Targets，科学碳目标）倡议的认证。

指标		目标
Scope1,2	减少本公司的二氧化碳排放量	2030年度减少50% (与2018年度相比)
Scope3	减少供应链的二氧化碳排放量	2030年度减少30% (与2018年度相比)

#### 〈二氧化碳排放量实绩 Scope1、2〉



#### 〈二氧化碳排放量实绩 Scope3〉



更详细的披露信息，请参照《This is YKK 2023 DataBook》。

## 为实现“YKK可持续愿景2050”而采取的措施

### 气候



减少  
**46.9%**  
Scope 1、2  
温室效应气体排放量  
(与基准年2018年相比)

2022年度，通过扩大引进节能型生产设备和工厂基础设施设备、设置太阳能发电设备等，YKK集团取得了温室效应气体排放量（Scope1、2）减少46.9%的成果，远超设定的比2018年度减少16.8%的目标值。由于积极推进引入可再生能源，2022年度转换为100%采购可再生能源电力的基地比2021年度增加了20家，全球共计有31家。我们还通过购买可再生电力证书推进减排，2022年度使用的电力当中，来自可再生能源的电力所占占比率为46.1%（包括证书）。

此外，我们通过转换和增加NATULON®系列产品的销量等方式促进再生聚酯材料的使用，与使用原生材料时比较，取得了减少15,935吨（与2018年度相比）温室效应气

体的效果。今后我们也将通过把发斯宁商品的主要材料转换为再生材料等举措，致力于Scope3的减排。



太阳能发电设备照片（上海吉田拉链有限公司临港工厂）



在2022年度“CDP供应商参与度评级”中，被选为供应商参与度领导者

### 资源

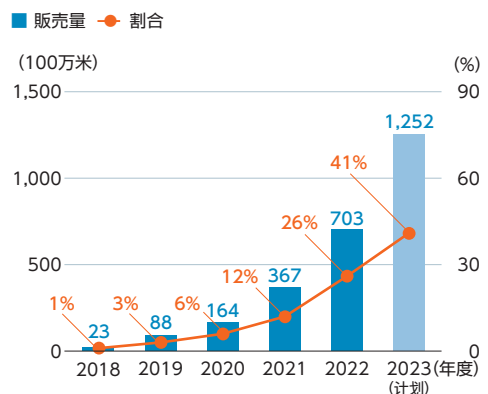


相当于回收利用  
**约3.4亿个**※  
宝特瓶  
NATULON®的  
累计销售量  
※截至2023年3月末。  
按29克/个（500毫升瓶）换算

#### 发斯宁产品的可持续材料化

自正式开始转换为回收再利用拉链以来，2022年度的NATULON®系列销量大幅增长，同比达到176%。此外，追求高再生材料比率的NATULON Plus®的销量也大幅增长，在我们销售的全部商品当中，使用了可持续材料的商品所占比例已达26%。今后我们将继续促进向NATULON®的转换和扩大商品阵容等，目标是在2023年度把使用可持续材料的商品比例提高至41%。

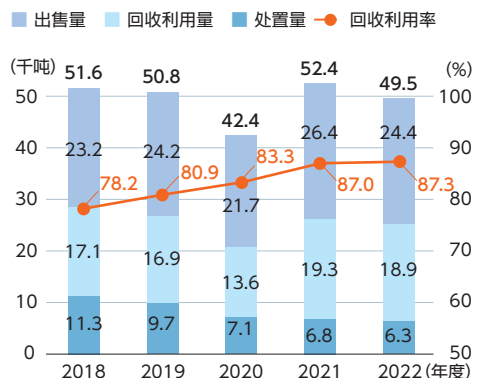
#### 可持续材料产品的销售量和比例



#### 替换成使用可持续材料的包装材料

2022年度，YKK JAPAN COMPANY（黑部事业所）完成了将发斯宁商品的主要内包装材料替换为生物质材料的工作。此外，我们还在验证通过可再利用的周转箱等减少塑料包装材料的使用。

#### 废弃物排放量、回收利用率的推移变化



**26%**  
可持续材料的比例  
(总长度)  
(2022年度实绩)

**87.3%**  
废弃物的回收利用率

#### 减少废弃物、回收再利用

2022年度，各事业公司进行彻底分类、加强再利用，再加上亚洲地区废弃物处理技术的提高等因素相结合，回收利用率超过目标值，达到了87.3%，与2018年度相比，废弃物量为96%。我们将朝着循环利用资源、削减废弃物量的目标，不断推进相关措施。

## 水



减少  
**11.7%**  
取水量削减率  
(与基准年2018年度相比)

YKK 提出“对处在水资源问题困扰地区的各生产点，通过致力于使用水的效率化和再利用，来减少取水量”“遵循以政府的法律法规，以及 ZDHC（有害化学物质零排放）之类业界基准为基础制定的本公司自有基准，所有的生产点贯彻执行对污废水的管理”的目标，推进活动。

2022年度，我们推进引入了旨在提高用水效率的生产设备和水循环利用设备，与14%的目标相比，实际减少了11.7%（与2018年度相比）。此外，我们还继续评估和掌握不同国家和地区的水资源风险，并确认了正在推进开展相关对策。在排水管理方面，为了进一步提高排水处理的技术，在继续实

施各基地的排水处理诊断和技术指导的同时，参考 ZDHC 废水指南（ZDHC Wastewater Guideline）和希格指数（Higg Index）等服装业的排水管理方针，重申修订了排水管理方法的规则。



YKK 泰国公司排水处理诊断的情景

## 化学物质



大幅  
去除有害化学物质的  
新电镀技术  
AcroPlating®

2022年度，我们针对把发斯宁产品相关的化学物质规定、法律法规以及行业标准考虑在内的 YKK RSL（限用化学物质清单），重新制定了2023年版，根据客户的要求，为了应对 AFIRM RSL 和法律法规，新增加了 PFAS（有机氟化合物）并开始进行调查。不仅是减少发斯宁产品中可能含有的有害化学物质的使用，对于生产工序中可能使用并排放到环境中的有害化学物质，也评估了与 ZDHC MRSL（生产限用物质清单）的符合性级别。我们正通过该活动推进转换为更安全的化学物质，并致力减少对自然环境和人的影

响。在排除有害化学物质的新制造技术方面，我们正推进引入用于黄铜材料的新电镀技术 AcroPlating®（大幅去除氟、铬、硒等有害物质）。2022年度，在黄铜材料拉头的销售当中，使用 AcroPlating® 来生产的商品比例比上年度增加了2个百分点，达到了18%。



## 人权



遵循国际标准  
建设  
“尊重人权”  
的机制

2022年度，为了持续降低侵犯人权的风险，我们在所有对象基地实施了 YKK 全球合规经营准则（YGCC）的自查，掌握了供应商等事业伙伴的 CSR 情况，并正推进纠正措施，以应对各国各地区的各公司确认存在的课题，减轻风险。

为了尊重人权以及确定和纠正侵犯人权的风险、再次表明 YKK 的态度，我们修订了 YKK 集团人权方针，使之更符合时代的要求。此外，为了更准确地确定侵犯风险的可能性，我们还酌情重申修订 YKK 全球合规经营准则

（YGCC）的监查项目、对象和 CSR 采购问卷调查。

今后，我们将继续实施 YKK 全球合规经营准则（YGCC）和 CSR 采购，据此确定和评估侵犯人权的风险，同时推进救济制度体系的构建，寻求逐步转变为遵循联合国工商企业人权指导原则（UNGP）或今后将在欧洲法制化的尽职调查法的机制。

YKK 集团人权方针  
[https://www.ykk.com/chinese/corporate/csr/h\\_labor.html](https://www.ykk.com/chinese/corporate/csr/h_labor.html)

中期方向性

## 加强商品企划和开发

### 将附加值商品持续投放市场

在全球开展事业的YKK，优势在于能够抓住各地客户和市场的需求进行商品开发，并“适时”为客户提供“One to One”服务。我们不仅致力于强化核心商品，还面向追求核心商品所不具备的高功能性的客户，努力扩充富有魅力的商品；同时积极挖掘客户和社会的需求，着力开发提供新价值的商品。

作为2022年度的主要成果，在商品方面，我们开发了能够实现顺畅开合操作的低滑动尼龙拉链和开合时不易咬入布料的拉链。在生产设备方面，为了加强核心商品的

成本竞争力，正致力开发相关设备和生产线。

今后，为了实现开展事业方面的重点——“适时、适材、适量”，我们将加强、加快商品企划和开发的能力，进一步推广环境友好型商品，根据地区构建最佳生产线，同时将通过灵活运用数字化技术，致力解决客户课题和实现员工工作方式改革。

#### 根据市场分类的商品企划和开发方针

市场	主要客户类型	对策方针
Value Conscious	<ul style="list-style-type: none"> <li>高级品牌</li> <li>高功能运动服装</li> <li>汽车内饰领域等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>加强环境友好型商品的开发</li> <li>将附加值商品持续投入市场</li> </ul>
Standard	<ul style="list-style-type: none"> <li>休闲服装客户</li> <li>欧美量贩店、电子商务</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>加强彻底的成本竞争力</li> </ul>

#### 根据事业地区分类的商品开发方针



开发基地及人员

**2023**年度(计划) **39**个基地/**997**人 (2022年度末 38个基地/927人)

## 商品及技术开发事例

YKK网上展厅介绍了许多客户心声和商品开发故事。▶

P.40

## VISLON® 尼龙单体树脂



该商品有望为时尚行业关注的单体树脂材料化作出贡献。几乎所有零部件均由聚酰胺（尼龙）制成，无需另外拆下，就能与其搭配的尼龙服装一起回收再利用。截至2023年3月，由YKK意大利公司生产和销售。



员工心声

YKK意大利公司  
多彩产品开发

Mauro Grandis

以尼龙材料制作的该商品，标志着时尚产业的材料使用新方向。我们将通过这款以可回收再利用的单一材料制成的拉链，助力客户拓宽创造可持续商品的可能性，与客户一起朝着可持续发展的未来迈进。

## AcroPlating®



这是一种用于黄铜材料的新电镀技术，完全不使用以往常用的电镀药品，能够大幅去除氟、铬、硒等有害物质。同时能够减少制造工序中的温室效应气体排放、耗水量、耗电量，大幅度降低制造工序的环境负荷\*。今后我们将进一步扩充利用该技术的发斯宁商品。



员工心声

S&B推进部 技术统括部  
饭森 雅之

通过大幅去除会对人体和生物健康造成不利影响的氟、铬、硒，从而改善了制造工序的作业环境。可以说，正因为具备了从材料到生产设备、产品皆由本公司自主开发和生产的YKK“一体化生产”，才能实现该技术。

※ 摘自生命周期评估调查

<https://www.ykk.com/chinese/pdf/20210622.pdf>

## 与合作伙伴携手合作，降低染色工序中的环境负荷

YKK越南公司的河南工厂与美国户外服装公司巴塔哥尼亚（以下简称巴塔哥尼亚公司）以及意大利药品制造商ERCA SPA（以下简称ERCA公司）携手合作，在拉链布带和链条的染色工序中引入了ERCA公司开发的染色助剂REVECOL®\*1。REVECOL®是将植物性废食用油升级改造后生成的高性能、高安全性的染色助剂。通过替换为这种染色助剂，预计碳足迹（CFP）将可削减72%\*2，染色助剂的全年使用量将可削减20~30%。



※1 REVECOL是E.R.C.A. ESPERIENZE RICERCHE CHIMICHE APPLICATE S.P.A.的注册商标

※2 根据Bluesign® Product Carbon Footprint Report ERCA制造的以往传统的染色助剂与REVECOL®的比较  
Bluesign是bluesign technologies ag的注册商标



(从左至右)

Matt Swartz先生（巴塔哥尼亚公司）、Fabio Locatelli先生（ERCA公司）、前川 贡（YKK越南公司）

“通过此次的合作伙伴关系，我再次感受到了从替换染色助剂这种小举措开始一点一滴进行积累的重要性。为了实现可持续社会，今后我们也将努力把更多的举措和意识扩大至整个时尚产业，甚至是消费者。”

中期方向性

## 追求彻底的成本竞争力

### 彻底加强核心商品的成本竞争力

新冠病毒感染症疫情过后，市场环境发生了前所未有的巨大变化。为了加强在第6次中期事业计划中被视为重要课题的成本竞争力，备战今后可能会掀起的激烈竞争，我们积极做好准备，针对能够在广泛地区中被客户接受的核心商品，以及针对以制造出该商品的设备为首的产品制造本身，不断推进彻底的重审修订。其中特别是需要配合各地区的事业环境，构建规格各异的生产线。经过组织重组，

拉链制造和机械制造的技术人员团结一致，将资源集中于优先度高的开发主题，从而大幅缩短了设备开发时间。这些设备将在2023年度以后依次导入海外基地，推动进一步加强成本竞争力。

#### 目标姿态

- 根据各地区的事业环境**构建最适合的生产线**
- 通过重组和整合日本总部的功能，**加快开发速度，同步推进开发主题**
- **向进一步降低设备价格发起挑战**

#### 措施进展

- 根据中国/亚洲各自的市场特点进行**设备开发**（客户需求[应对多品种]、制造劳务费等）
- 为主题排出优先顺序，集中资源，通过与海外事业公司合作**削减设备开发时间**



**2023年度之后，将依次推进向海外各公司引进设备，开始在生产现场着手加强核心商品的成本竞争力**

#### 全球化生产技术功能的加强与当地人财的培养

为了实现第6次中期事业计划提出的“彻底加强核心商品的成本竞争力”这一目标，我们正在分阶段地配置从技术大本营黑部向海外派遣的生产技术负责人。通过扩大各基地自主斟酌裁量的范围，力求提高当地设备和商品的引进速度并加强成本竞争力。另外，关于当地生产技术人员，以符合各地区市场特性和需求的技术为轴心来培养人财，此外，还通过应用质量计量认定指导员、设备维护技术员的认定制度，加强各基地的质量保证体制。



#### 员工心声



上海吉田拉链有限公司  
临港工厂 维护长  
**徐健**

在日本生产技术人员的指导下，我掌握了单丝制造的知识和技能。作为现场技术人员，我将生产高质量产品视为自己最重要的职责，一边活用以往的经验一边学习新技术，并通过培养新人，在传承YKK技术和技能的同时，追求与时代共同进步。我希望在满足客户日新月异的需求变化的同时，通过可持续性的相关举措等为可持续社会作出贡献。



中期方向性

## 加强运用数字化

## 为了实现智能工厂



## 构建连续运转的、不停歇的无人生产线

## → 确立起旨在实现智能工厂的基础

## 应对劳动人口的减少

通过单纯作业的自动化提高业务质量和生产效率

## 可靠的质量保证

扩大AI图像检查领域以保证质量稳定

## 使用、活用数字技术

连接客户与生产现场，  
通过使用、活用信息提高客户服务质量

## 对可持续性的贡献

通过自动化/省人化，削减能源消耗和二氧化碳排放量，  
实现不良率为零、运转率100%、零废弃物

第6次中期事业计划中提出的制造技术方针是“加强标准品领域的产品制造，打造智能工厂”。YKK创始人吉田忠雄的目标是实现“黑灯工厂”，厂内无人操作，设备自动运转，不需要为了工人作业而设置照明。为了实现这个目标，我们通过应用机器人、AI、传感等尖端技术，继续致力构建可以在无人状态下长时间连续运转的、不停歇的无人生产线。

在产品制造自动化的发展进程中，我们认为支撑着持续改善、改良、进化的，是能够正确理解原理、原则并付诸实践的人财，因此从2011年开始将质量工程学纳入教育的一环。2022年颁发了质量工程学奖“论文奖”<sup>\*</sup>，在实际开发中，也将其活用于设备开发的可持续性相关主题等，为削减二氧化碳排放量作出了贡献。

<sup>\*</sup> 主办：(公财) 精密测定技术振兴财团

数字化相关投资 (设备投资)

15亿日元 (2023年度计划)

## 应用数字技术，追求“无压力”

应对服装业加速活用数字化技术的动向，以2021年度新设的数字业务企划室为主干，在从市场营销到商品企划、开发、制造、销售的整个价值链当中推进数字化。

对于客户，旨在通过商品信息的数字化实现数据协作，满足“适时、适材、适量”的要求，同时积极活用“YKK 网上展厅 (Digital Show Room)”作为提供商品建议和与客户交流的场所。2023年4月，我们公开了能够即时输出拉链3D模型和商品代码的新功能“YKK Trim Creator”。客户可以直观地选择所希望的拉链尺寸、颜色、拉头的组合等并即时进行模拟，从而减少实际的样品制作工序，并为降低环境负荷作出贡献。

此外，为了提高公司内部业务的效率，我们将通过导入工作流程及核心系统的协作，致力实现全球业务运营的标准化和自动化，同时活用BI/AI<sup>\*</sup>，不断完善基于数据分析进行决策的、真正的数据驱动经营的基础。

<sup>\*</sup> BI: Business Intelligence 商业智能  
AI: Artificial Intelligence 人工智能

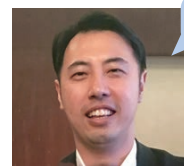
WEB YKK 网上展厅 (支持日、中、英3国语言)  
<https://ykkdigitalshowroom.com/ch/>



WEB YKK Trim Creator  
[https://ykkdigitalshowroom.com/ch/gf/digitalization/ykk\\_trim\\_creator/admission](https://ykkdigitalshowroom.com/ch/gf/digitalization/ykk_trim_creator/admission)



## 员工心声



YKK 股份亚洲公司  
全球市场营销小组  
**Alson Ng**

YKK Trim Creator 能够让设计师更具体、更视觉化地了解他们想要的拉链颜色和 Design。还能够帮助他们获得新的修饰灵感，并立即将想法与他人分享。

## 社区活动～成为当地企业～

YKK在其开展事业的地区当中，是当地的一分子，我们通过事业提供各种各样的价值，例如关怀社会和环境、帮助解决社区面临的课题等。以下将介绍我们在各国各地区最近采取的部分举措。

### ASAO 通过足球助力孩子们健康成长

自2007年起，YKK开始在ASAO地区\*举办“YKK ASAO儿童足球训练营（AKFC）”。该活动与皇家马德里财团等团体携手合作，旨在通过足球活动助力儿童的学习和健康成长，至今已吸引超过7,000人次参与。新冠病毒感染症曾导致活动暂停了一段时间，时隔3年，2022年我们再次举办了活动。在泰国曼谷会场，汇集了包括难民在内的284名儿童，让他们接受了专业教练的指导。今后，为了孩子们的笑容，我们将继续支持他们健康成长、迈向未来。

\*ASAO：ASEAN/South Asia/Oceania



参加训练营的孩子们



员工心声

YKK泰国公司  
Suraphong Tangphakphienkit

之前受到新型肺炎疫情的影响而暂停了活动，这次能够重新举办实在是非常令人欣慰。看到参与的孩子们欢乐的笑容，我们也感到由衷的开心。

### 菲律宾 为了建设共生社会，向残障人士援助组织进行捐赠

YKK菲律宾公司坚持践行“善之循环”理念，不仅注重地区环境和员工，同时也不断致力于提升企业活动的质量。作为该活动的一部分，我们于2022年11月，向菲律宾残障人士援助组织“Create a Job for Disabled Association Inc.”进行了捐赠，捐赠物品包括轮椅、步行工具、四脚拐杖等福利设备。该组织致力于促进残障人士的社会融入，我们的捐赠品将有助于改善残障人士的日常生活质量。YKK菲律宾公司收到了来自该组织的致谢。



与福利设备的使用者一起



员工心声

YKK菲律宾公司  
Annalyn Vinuya

领取、使用了我们捐赠的福利设备的人们传来的喜悦心声，也成为了我们前进的动力。今后，我希望能够继续为当地的人们开展这样的活动。

### 中国 以“可持续性”为理念与设计师携手合作

YKK追求为可持续社会作出贡献。为此，我们与拥有相同理念的服装企业和设计师携手合作，共同努力开发各种环境友好型产品和技术。在2022年的上海时装周上，YKK与中国服装设计师李伟刚（RICO LEE）合作，举办了一场数字时装秀。我们选用了以NATULON Plus®为代表的YKK发斯宁商品，以“自然”为主题，制作并展示了4个系列的服饰作品，向顾客传递环保理念和舒适的穿着体验。



以“自然”为理念设计的服饰作品



员工心声

YKK（中国）投资有限公司  
侯睿真

我们希望通过这样的活动，让年轻一代充分活用YKK的发斯宁商品，同时也让我们一起来思考时尚行业的可持续性问题。

## 萨尔瓦多 助力建设地区儿童的“学习场所”

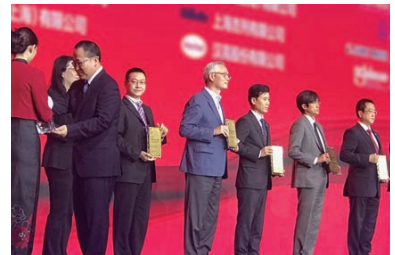
作为当地社区的一员，YKK 萨尔瓦多公司为工厂附近的学校（特克潘学校）持续提供支援。特克潘学校是一所服务于地区学生的学校，从幼儿到9年级，有各年龄的儿童在此就读，然而由于教育条件不完善，部分学生在没有窗户的薄墙教室内上课。面对这种情况，YKK 萨尔瓦多公司参与了符合行政标准的砖瓦教室建设支援，希望能让孩子们在更好的学习环境中积极学习知识文化。



和孩子们在新的教室里

## 中国 支持地区发展，与地区共同成长

自1989年在中国北京设立办事处以来，YKK 在开展事业的同时，一直致力于在中国各地与地区共同发展。截至2022年，上海吉田拉链有限公司已连续8年荣获上海浦东新区经济贡献企业表彰，同时YKK（中国）投资有限公司也荣获了“经济突出贡献奖”。此外，吉田拉链（深圳）有限公司还成功入选由深圳市企业联合会等主办的“2022深圳企业500强”榜单。我们将基于YKK精神“善之巡环”，今后继续扎根当地，积极开展业务活动。



颁奖仪式的情景

## 意大利 每一位员工都参与其中的办公室环保活动

YKK 地中海公司致力于提升员工的环境保护意识，并积极采取措施，努力减少办公室排放的塑料垃圾。例如，我们将休息室的咖啡杯和搅拌棒替换为国内生产的可生物降解材料产品，由此预计每年可减少约400kg的塑料使用量，并可减少运输过程中产生的二氧化碳排放量。此外，我们在工厂内还设置了饮水机等设备，积极思考每一位员工能够如何为环境保护做出贡献，通过各种小小的活动点滴积累，努力保护宝贵的自然环境。



新引入的可生物降解杯子

## 日本 通过城市建设为地区活性化作出贡献

在YKK黑部事业所（富山县黑部市）附近的“Ainokaze富山铁道”生地站周边，作为城市建设的一部分，由YKK不动产负责打造的员工宿舍项目“I-TOWN”第一期（94户）已完成，并于2023年3月举行了竣工仪式。在推进该计划时，YKK集团参与了生地站周边活性化促进协议会，并与黑部市携手合作，产业、政府、当地居民三方共同就促进地区活性化的举措进行了研讨。到2024年，该项目计划将建成约270户。今后，我们也将与地区和政府部门紧密协作，努力促进车站周边的繁荣，为地区社会作出贡献。

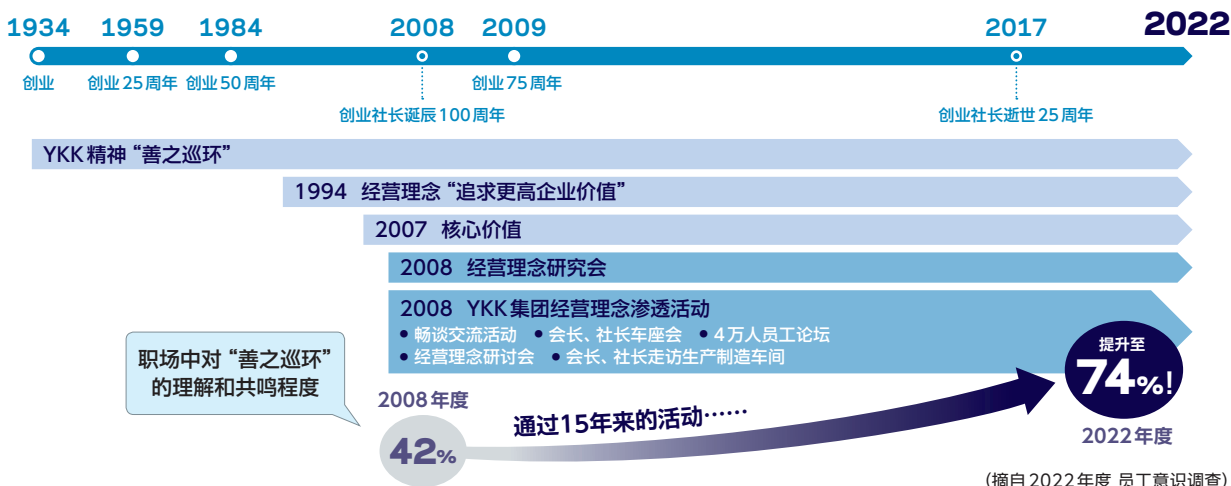


I-TOWN（富山县黑部市）

# 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

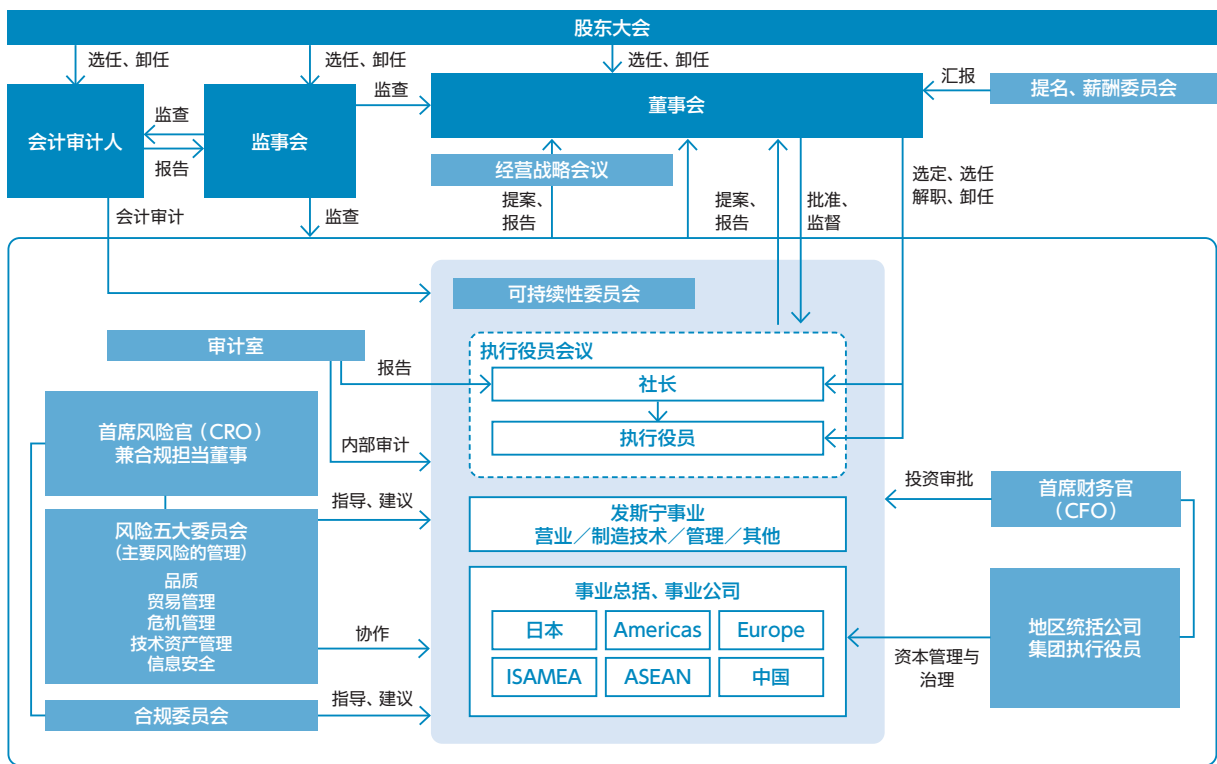
## 公司治理

### 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备完善等，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

 <p>代表取締役会长 猿丸 雅之</p> <p>(董事会 13/13次)</p> <p>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。</p>	 <p>董事 研究开发担当 池田 文夫</p> <p>(董事会 13/13次)</p> <p>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。</p>	 <p>监事※2 河井 聪</p> <p>(董事会 13/13次) (监事会 14/14次)</p> <p>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。</p>
 <p>代表取締役社长 大谷 裕明</p> <p>(董事会 13/13次)</p> <p>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。</p>	 <p>董事 小林 喜峰</p> <p>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。</p>	 <p>监事(专职) 永田 清贵</p> <p>(董事会 13/13次) (监事会 14/14次)</p> <p>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。</p>
 <p>董事 松嶋 耕一</p> <p>(董事会 13/13次)</p> <p>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。</p>	 <p>董事 堀 秀充</p> <p>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。</p>	 <p>监事※2 柳田 直树</p> <p>(董事会 13/13次) (监事会 12/14次)</p> <p>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。</p>
 <p>董事 年金政策担当 CFO 本田 聪</p> <p>(董事会 13/13次)</p> <p>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)。</p>	 <p>董事※1 小野 桂之介</p> <p>(董事会 12/13次)</p> <p>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。</p>	 <p>监事※2 新井 佐惠子</p> <p>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。</p>
 <p>董事 合规担当 CRO 汤本 克也</p> <p>(董事会 10/10次)</p> <p>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)。</p>	 <p>董事※1 冈田 英理香</p> <p>(董事会 10/10次)</p> <p>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。</p>	

### 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。

① 风险管理体制图



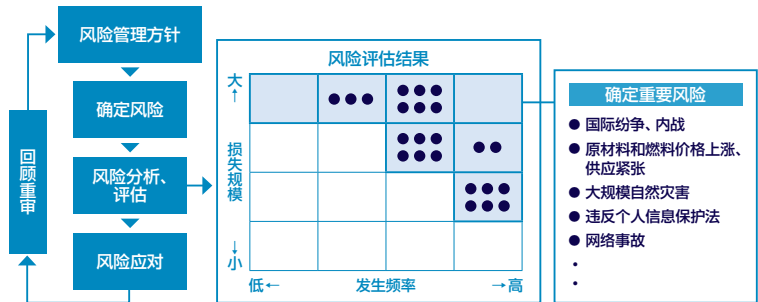
### 风险评估流程和重要风险的确定流程

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。

② 风险评估流程和重要风险的确定流程（概念图）



③ 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

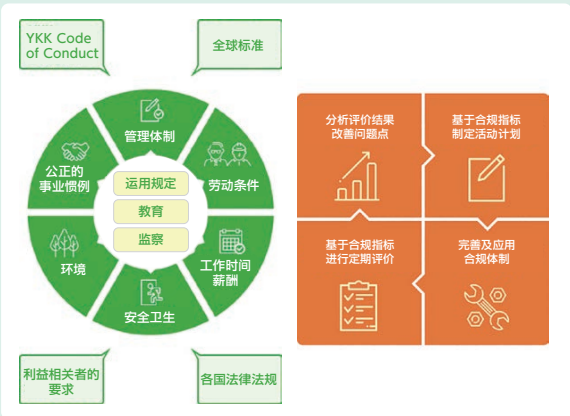
由于重新制定了YKK集团行动指南，我们也随之更新了《YKK集团合规手册》，向适用对象的所有经营干部和员工\*派发。手册当中除了通俗易懂地说明了行动指南各项目中应遵守的内容和行动以外，还刊载了以往合规相关事件专栏、相关的主要公司规则和法律法规、内部举报制度的介绍等。

\* 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。



## YKK集团合并 过去11年的主要财务数据

期次 决算日期		第78期 2013年3月	第79期 2014年3月	第80期 2015年3月
销售额	(百万日元)	576,965	696,929	721,037
经常利润	(百万日元)	33,681	66,022	69,720
归属于母公司股东的当期净利润	(百万日元)	32,692	44,908	46,978
综合收益	(百万日元)	70,777	70,447	81,416
净资产	(百万日元)	471,271	513,543	586,664
资产总额	(百万日元)	788,440	883,336	946,283
每股净资产	(日元)	384,171	417,986	477,438
每股当期净利润	(日元)	27,265	37,453	39,181
资本充足率	(%)	58.4	56.7	60.5
净资产收益率	(%)	7.7	9.3	8.8
经营活动现金流量	(百万日元)	67,214	85,186	91,254
投资活动现金流量	(百万日元)	△ 44,013	△ 60,708	△ 65,976
财务活动现金流量	(百万日元)	△ 11,719	△ 3,784	△ 4,379
期末现金及现金等价物余额	(百万日元)	116,510	143,131	173,558
员工人数 [另外记载, 临时工平均雇佣人数]	(人)	38,235 [7,123]	40,306 [6,828]	42,154 [5,738]

注1. 关于稀释每股收益, 由于不存在稀释性潜在普通股, 因此未予记载。

注2. 关于市盈率, 由于并未上市, 因此未予记载。

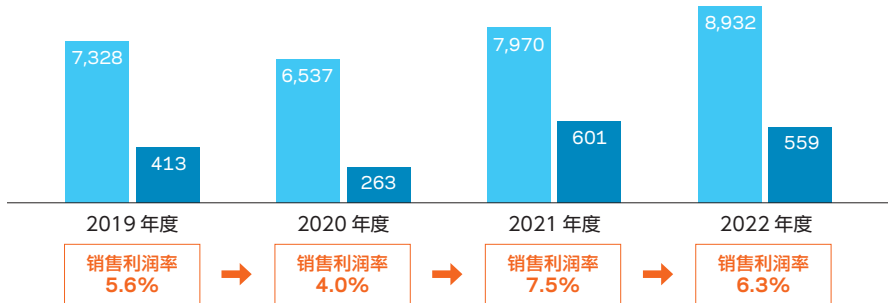
第81期 2016年3月	第82期 2017年3月	第83期 2018年3月	第84期 2019年3月	第85期 2020年3月	第86期 2021年3月	第87期 2022年3月	第88期 2023年3月
741,935	712,783	747,762	765,781	732,854	653,765	797,019	893,226
70,988	61,545	59,924	64,466	42,661	30,134	63,964	60,689
44,646	45,180	38,728	45,824	23,629	17,340	44,097	37,929
△ 20,695	51,998	30,123	38,420	△ 5,032	76,289	105,061	72,928
561,547	609,848	636,361	671,195	662,564	735,527	837,264	906,290
954,060	963,231	978,563	1,011,934	983,645	1,014,918	1,156,941	1,221,583
456,991	496,267	518,187	546,662	539,329	599,184	682,026	738,691
37,237	37,683	32,302	38,220	19,708	14,463	36,782	31,638
57.4	61.8	63.5	64.8	65.7	70.8	70.7	72.5
8.0	7.9	6.4	7.2	3.6	2.5	5.7	4.5
101,727	81,619	57,525	68,607	77,731	82,241	81,132	81,724
△ 95,252	△ 59,345	△ 67,661	△ 53,888	△ 68,123	△ 40,176	△ 40,414	△ 55,864
△ 4,359	△ 14,569	△ 4,470	△ 3,255	△ 5,446	△ 5,284	△ 5,776	△ 7,000
167,229	171,259	155,076	166,241	164,708	211,378	264,639	291,706
44,250 [5,390]	44,674 [4,801]	45,618 [4,538]	46,167 [4,430]	46,261 [3,701]	44,510 [2,564]	44,410 [3,161]	44,527 [3,183]

# 财务及非财务摘要

## YKK集团合并财务摘要

### 销售额、销售利润、销售利润率

■ 销售额 (亿日元) ■ 销售利润 (亿日元)



### 资产收益率 (ROA)



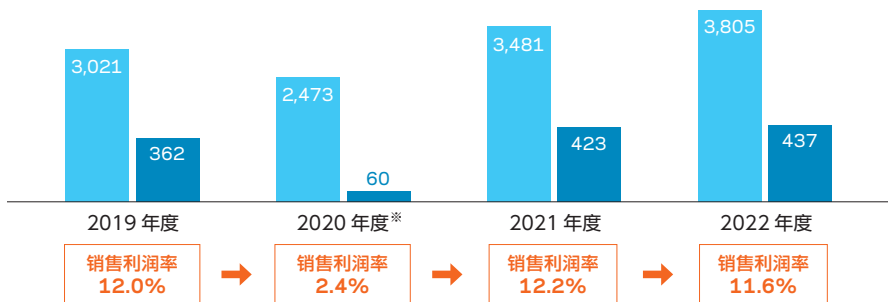
研究开发费  
**238** 亿日元  
(2022年度)

设备投资额  
**606** 亿日元  
(2022年度)

## 发斯宁事业 财务摘要

### 销售额、销售利润、销售利润率

■ 销售额 (亿日元) ■ 销售利润 (亿日元)



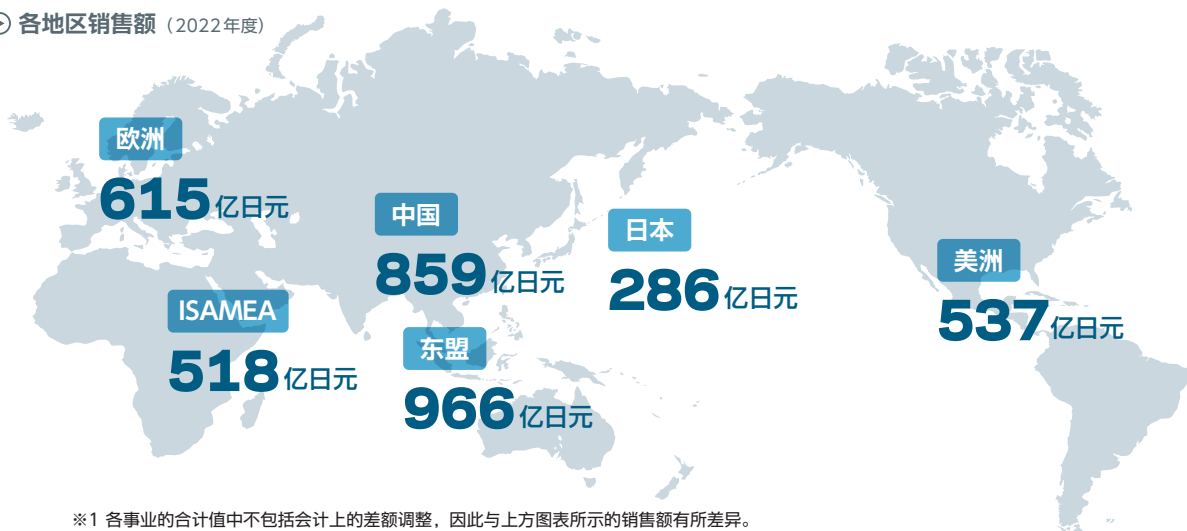
### 销售数量 (亿条)



研究开发费  
**133** 亿日元  
(2022年度)

设备投资额  
**269** 亿日元  
(2022年度)

### 各地区销售额 (2022年度)



\*1 各事业的合计值中不包括会计上的差额调整，因此与上方图表所示的销售额有所差异。

\*2 美洲是包括北、中、南美在内的地区名称，ISAMEA是包括印度、南亚、中东、非洲地区在内的地区名称。

## 发斯宁事业 非财务摘要



详细数据刊登在“YKK 株式会社综合报告书《This is YKK 2023》Data Book”中。  
<https://www.ykk.com/chinese/corporate/csr/eco/report/index.html>

### 开展事业的国家和地区

**72** 个国家和地区  
 (截至 2023 年 3 月底)



### 集团公司数量和员工人数

**67** 家公司, **26,699** 名员工  
 (截至 2023 年 3 月底)



### 首次进军海外 (印度、新西兰)

**1959** 年



### 拉链年产量

超过 **300** 万 km



### 温室效应气体排放量削减率 (与基准年 2018 年度对比)

**Scope 1, 2** **-46.9%**  
 (2022 年度实绩)



### 可持续材料的比例 (总长度)

**26.0%**  
 (2022 年度实绩)



### 利用新电镀技术 AcroPlating® 的有害物质去除率

(氰、铬、硒等) **100%**



### 注册“YKK”商标

**177** 个国家和地区  
 (截至 2023 年 3 月底)



