



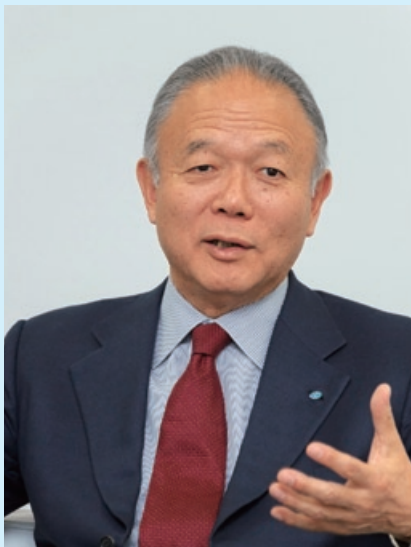
株主の皆様へ

第80期

YKK GROUP  
Business Report

2014年4月1日～2015年3月31日

## 株主の皆様へ



YKK株式会社 代表取締役会長CEO  
YKK AP株式会社 代表取締役会長CEO

### 吉田 忠裕

株主の皆様には格別のご高配を賜り、厚くお礼申し上げます。  
ここに、「第80期 YKK GROUP Business Report」をお届けいたします。

## YKKグループの事業環境について

2014年度における日本経済は、消費税増税に伴う駆け込み需要の反動から個人消費に弱さが見られた一方で、原油価格下落の影響や政府による各種政策の影響もあり、輸出や大企業を中心とした企業部門に改善が見られ、景気は緩やかに回復しました。一方で世界経済においても、米国では緩やかな経済成長と雇用情勢の改善が見られ、欧州でも景気は持ち直しの動きが続いています。

ファスニング事業については、世界的な景気の回復に伴いアパレル市場も拡大、特に世界的なアパレル低価格志向拡大・多様化によるファストファッション・量販店の拡大が見られました。地域別では、中国では不動産開発投資減速等の影響で内需市場における成長が鈍化したものの、中国からの縫製移行が続くアジアでは着実に事業規模の拡大が達成されています。

AP事業については、消費税増税に伴う駆け込み需要の反動減の影響により、消費動向の落ち込みが見られました。その結果、日本国内の新設住宅着工戸数は減少し、また一方でアルミ材料等の資材価格の高騰が続くなど厳しい市場環境となりました。

2015年度以降も、世界的に景気は緩やかな回復基調が続くことが期待されますが、海外景気については、アメリカの金融政策正常化に向けた動きの影響、中国やその他新興国における経済成長の先行き、原油価格下落の影響及び地政学的リスク等の下押しするリスクに留意しながら事業を推進してまいります。

## 第4次中期経営計画の内容と進捗状況

YKKグループは、2014年度は第4次中期経営計画前半の総括、「仕込みの年」と位置づけ、中期経営計画後半に結果を出すため、各々の施策に取り組んでまいりました。

2014年度の業績については、ファスニング事業では、スポーツアパレル・アウトドア分野が昨年に引き続き好調に推移したことに加え、ファストファッション顧客、高級品分野、車両分野向けの新規需要を獲得したことにより増収となりました。営業利益も、販売ボリューム増加の影響、継続的なコスト削減の効果や原材料価格の下落により増益となりました。

AP事業では、海外においては、中国の不動産市場の停滞等がありましたが、全体として安定した収益を確保した一方で、国内は厳しい市場環境の中、断熱性能の高い樹脂窓の開発・販売強化、提案営業を推進してまいりましたが、減収減益となりました。その結果、YKKグループ全体としては、売上高は7,210億円(前期比103.5%)、営業利益は667億円(前期比105.9%)となり、前期に引き

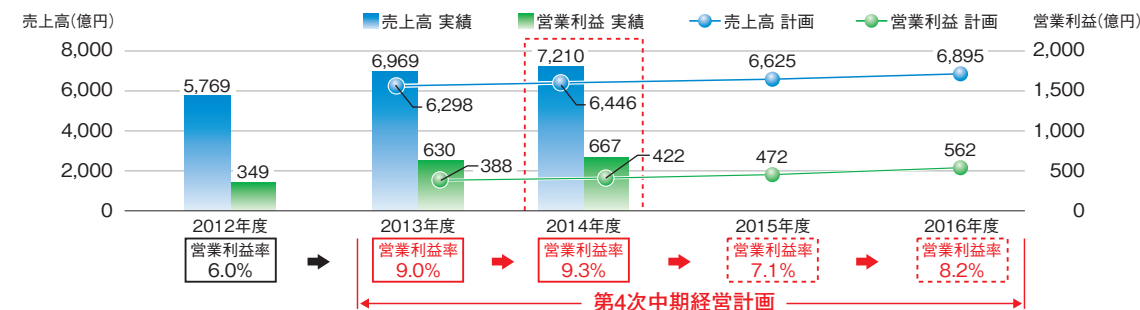
続き、売上高、営業利益、営業利益率、ROAの数値面では第4次中期経営計画目標を達成しました。

## 2015年度にあたって

2015年度事業計画策定にあたり、中期経営計画は数値目標の変更はしませんが、引き続き中期事業計画に掲げている「商品力と提案力」それらを支える「技術力」を実践し、新たなる価値創造を目指してまいります。数値面では、グループ一丸となって中期経営目標である「売上高営業利益率8.0%」、「ROA5.0%」の達成を継続的に目指してまいります。

2015年度は第4次中期経営計画の後半の始まりの年です。中期経営計画前半に仕込んだ施策を実行し、事業計画達成に向けて不断の努力を続けていくとともに、次期中期に向けた仕込みの検討を開始してまいりますので、皆様の一層のご支援とご鞭撻をお願い申し上げます。

## 第4次中期経営計画(2013~16年度)進捗状況

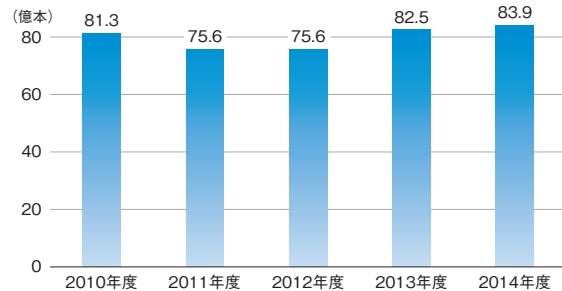


おかげさまで、2014年度も前期を上回る業績を達成することができました。2015年度は、今中期前半に取り組んだ『仕込みの成果を出す年』と位置づけ、更なる努力と挑戦を続けていきます。

**Q1** 製品の品質問題が世間を騒がせていますが、YKKの品質管理に対する考え方と、具体的な手法を教えてください。

YKKはお客様との信頼関係と、品質へのこだわりをもって安全・安心な商品をお客様にお届けすることを第一に考えております。アパレル業界においても安全性に対する意識が年々高まっており、かねてより、自社製造工程の品質管理から一歩進んだ材料調達段階からのサプライチェーン全体での有害物質管理を行っております。加えて、お客様からの機能やデザインという品質へのご要望にも真摯に応え、より魅力的な提案をしていくことで、顧客満足の上昇と事業の成長を目指したいと考えております。

#### ■ ファスナー販売本数推移



YKK株式会社  
代表取締役社長 **猿丸 雅之**

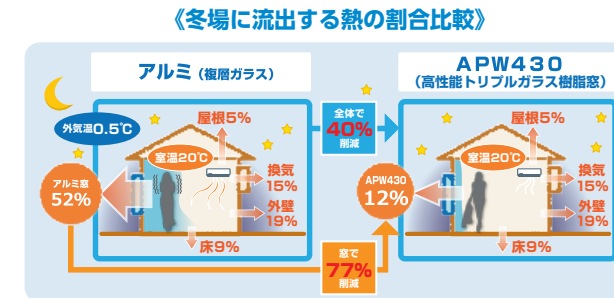
**Q2** 顧客タイプ別の戦略として、コスト競争力を高めたり納期改善など様々な施策が実行されていますが、今後の商品開発の展望についてお聞かせください。

2014年に新市場を中心に5カ所の『商品開発室』を立ち上げ、現在、中長期的な研究機能を備えた『R&Dセンター』と『商品開発室』の合計は20拠点になりました。各拠点では市場に合わせた取り組みを推進しており、EMEA(欧州・中東・アフリカ)では、高級靴・衣料向けEXCELLA®のラインナップ強化、北米や日本では、車両用や高機能アウトドア向けの商品開発を強化します。中国やアジアでは、競争力のある価格と品揃えが求められますので、各種表面処理やバリエーション商品を短時間で開発できる機能を強化するとともに、各国内需の低価格市場向け商品を開発しています。

2014年度は、消費税増税に伴う駆け込み需要の反動減もあり厳しい環境の中、売上高4,024億円、営業利益251億円となりました。今後も様々な商品を提案し、持続的な成長を図っていきます。

**Q1** 窓事業の拡大に向けて、樹脂窓の推進を強化されるそうですが、具体的にはどのような戦略なのかお聞かせください。

世界の樹脂窓の普及率を見ると、欧米の先進国では60%を超える一方、日本は13%と低い状況です。英国では部屋の健康的な温度としては21度が推奨されています。家の中でも窓は熱の出入りが一番多い場所です。窓の断熱性能を向上させることで、室内の温度を快適に保てる家づくりができます。樹脂窓は省エネにも効果がありますが、健康的な温度を維持することにも貢献できる商品なのです。平成25年省エネ基準も完全施行されましたので、樹脂窓の良さをアピールするとともに、デザイン・操作性なども改善を加え日本の市場を樹脂窓へ導いてまいります。



YKK AP株式会社  
代表取締役社長 **堀 秀充**

**Q2** 2016年度YKK AP R&Dセンターが黒部荻生製造所に新設されますが、その役割と位置づけを教えてください。

富山県黒部市の製造拠点は、商品開発・生産技術・性能評価技術などAP事業の様々な技術がある技術の集積地です。狙いは2つあります。1つは更なる強いものづくりの基盤を作るための技術体制見直しです。YKK AP R&Dセンターに関連機能を集約することで商品開発力を強化します。もう1つは、窓に対してより高いレベルの知識や知見を求めるプロユーザーへの技術に基づいたトータルソリューションの創出です。これらによりAPブランドへの信頼を強めていきます。

ファスニング事業

更なる量的拡大に向けた拠点拡充と提案力強化の取り組み

2016年度販売本数100億本へ向けた更なる量的拡大を目指し、2014年度はアジアでの積極的投資による供給力の増強、また中国での短納期対応や新商品開発力を強化してきました。

更なる成長が見込まれるアジア縫製市場での量的拡大に向けた拠点として、「YKKジブコ・インドネシア社銅合金ワイヤー工場」が2014年12月に稼働、併設するスライダー工場も2015年4月より生産を開始しました。

また、提案機能の拡充を図り、アジアを中心とした供給力強化と拡販を繋げる取り組みとして、従来よりのグローバルバイヤーへのYKK指定獲得活動と、量販店向け衣料品を取り扱うインポーターへのアプローチを強化することで、海外事業会社の販売支援を行っています。



YKKジブコ・インドネシア社工場

スポーツアパレル分野を中心とした加工輸出対応

近年、中国から東南アジア・南アジア地域への縫製シフトが顕著となっていることを受け、加工輸出向けファスナーの市場が大幅に拡大しているベトナムにおいて、2014年12月にYKKベトナム社第2工場(ニョンチャック)の増築に着工しました(2015年12月生産開始予定)。機能性や生産性を向上させることで、供給基盤の強化を図り、2017年度生産量倍増(YKKベトナム社2013年度比)を目指します。



増築されるYKKベトナム社ニョンチャック工場(完成予想図)

ファスニング事業

AUROLITE® (オーロライト)

コイルファスナーのエLEMENTの表面に“干渉色”の薄い皮膜をコーティングし、見る角度や光の具合で様々な色味に変化して見える偏光性が特徴。“干渉色”とはシャボン玉の表面の虹色や水の表面に浮かんだ油膜の色のことで、高度な表面処理(成膜)技術と人間の感覚を定量化する感性工学的手法を用いた色調制御技術を活かした、ファスニング事業と工機技術本部による協働開発商品です。

“かわいい”といった感性的なニーズをファスナーで表現することに成功し、「第2回かわいい感性デザイン賞」(主催:日本感性工学会)において「最優秀賞」を受賞しました。



シャボン玉の発想から生まれたファスナー AUROLITE®

2014年度 ポーター賞 受賞

独自性のある優れた戦略を実践し、高い収益性を達成・維持している企業を表彰する「2014年度 ポーター賞」(主催:一橋大学大学院国際企業戦略研究科)を受賞しました。賞の名前は競争戦略論の第一人者、ハーバード大学マイケル・E・ポーター教授に由来します。主な受賞理由は以下の通りです。

- 製造機械の自社開発・生産とマザー工場への技術集約
- 顧客ニーズへの対応を徹底し、そこでは効率を求めない
- 「顧客のそばでつくって売る」ためのグローバル化

名誉あるポーター賞受賞を励みに、これからも本業を通じた持続可能な社会への貢献を目指し取り組んでいきます。



2001年に創設されたポーター賞

AP事業

製造・供給体制を整え、樹脂窓の普及拡大を本格化

健康で小エネ(ローエネ)な暮らしを実現する樹脂窓の販売増加に対応するため、2014年度は「東北製造所 窓工場」(宮城県大崎市)、「六甲窓工場」(兵庫県神戸市)を稼働させ、樹脂窓の製造・供給体制を整えました。

また、2012年度より実施している「APWフォーラム」に加え、樹脂窓の有効性を生活者目線で分かりやすく解説した、窓と健康のライフスタイル・ブック「マドコト～樹脂窓で健康!～」の発行など、樹脂窓普及の啓蒙活動を拡大しました。



東北事業所窓工場  
オープニングセレモニーの様様

窓から拡がるリフォーム事業を拡大推進

2014年度、リフォーム分野の強化を図るため事業部を創設。リフォーム商品・工法の開発強化を進めました。10月には今ある窓を活かして耐震性能を向上させる耐震補強フレーム「FRAME+(フレームプラス)」を発売。一般財団法人日本建築防災協会の技術評価を取得し、全国の自治体における耐震診断、耐震改修に対する補助制度の対象となりました。

2015年度はリノベーション分野の新規開拓に乗り出します。東京・大阪にリノベーション支店を創設し、仕掛けるリフォームを行いながら市場開拓を進めていきます。



耐震補強フレーム「FRAME+(フレームプラス)」

AP事業

海外AP事業の更なる拡大

YKK APアメリカ社レジデンシャル事業では、メーコン工場で樹脂窓生産ライン及び複層ガラスラインの建屋を移転し設備増強を実施しました。

YKK AP蘇州社では新工場棟「門窓工場」が稼働し、中国内需拡大に向けた製造・供給体制を整備しました。また、工場内に常設した「施工研修所」におけるファブリケーター向けの施工指導により、商品の最終品質にこだわり続けています。



YKK AP蘇州社 門窓工場

安全・品質の取り組みで受賞

●「マニュアル オブ ザ イヤー2014」  
(使い方&お手入れガイドブック 窓・ドア編)

「日本マニュアルコンテスト2014」(主催:一般財団法人テクニカルコミュニケーター協会、後援:経済産業省)において、「使い方&お手入れガイドブック 窓・ドア編」が最高評価の「マニュアル オブ ザ イヤー2014」を受賞しました。

●第8回製品安全対策優良企業表彰「経済産業大臣賞」

「第8回製品安全対策優良企業表彰」(主催:経済産業省)大企業製造・輸入事業者部門において、第4回(2010年)に続き2度目の「経済産業大臣賞」を受賞しました。今回の受賞においても、価値検証センターを活用した製品安全への取り組みが主な受賞ポイントとなりました。



### グループ事業競争力の向上に向けた技術開発力の強化

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体制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、機械部品製造により、ファスニング事業・AP事業の「製造現場に適應する設備開発」を重要方針として、国内外のYKKグループ各工場に専用機械を供給しています。

また、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、「中長期視点での技術開発」として、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ます。



### 「窓のある精密機械工場」への挑戦

2014年12月、工機工場（ファスナー専用機械部品工場）の建設に着工しました。YKKグループの技術開発機能の中核である工機技術本部が、今後も黒部を中軸として将来のものづくりの進化に対応していくために、「社員が自ら考え、進化し続ける」ことをコンセプトとし、5年後10年後を見据えた将来の改善・改良、進化に対応できる自動化ラインと、それを実現するフレキシビリティを備えた工場にするとともに、精密機械部品の安定生産を担保するための高度な温度・湿度・振動管理の実現と自然採光を積極的に導入し、社員の働きやすさを両立する「窓のある精密機械工場」へ挑戦します。

新工場の稼働により、生産リードタイム50%短縮、生産コスト20~30%引き下げを目標としています（2012年度比）。



工機工場完成予想図  
2015年10月竣工、12月操業開始予定

### 「YKK布絵本」を黒部市などへ寄贈

ファスナーやスナップ・ボタンなどのファスニング商品を使用した布製絵本を製作し、黒部市を通じて市内の保育施設などに500冊を寄贈した他、被災地福島や東京・千代田区内の施設にも寄贈しました。「YKK布絵本」はファスナー開閉動作などを通じて子どもたちが着替えなどの生活習慣を楽しく遊びながら身につけることができ、そのアイデアの面白さや発育発達も考慮した視点が評価され、「第8回キッズデザイン賞」（主催：キッズデザイン協議会）を受賞しました。製作にはYKK六甲（株）や障がい者職業能力開発校、特別支援学校にもご協力いただきました。

この他、子どもたちや地域に「ものづくり」を伝える活動などを通じて、地域・社会貢献に取り組んでいます。



YKK商品を使った「布絵本」

### 教育支援と雇用促進に貢献

南アフリカでは、若年層を中心に失業と教育の格差が問題となっています。そのため、YKKサザン・アフリカ社は、地元のNPOや専門学校などと協働した教育支援活動に取り組んでいます。

たとえば、孤児の自立を支援するNPO、Lungisisa Indlela Village (LIV)に併設された縫製工場に対し、2014年11月、小物や服飾品の製造に使える折り曲げ可能なテープを無償で提供しました。

また、政府公認の職業訓練学校、Siyaya Skills Instituteと協働で、20名の障がいを持つ若者に対し、2014年12月より1年間の職業訓練プログラム受講を支援しています。プログラムは、卸売業・小売業に関する基礎知識（経理・予算管理、顧客対応、コミュニケーション、商取引、在庫管理など）の座学と実地訓練を組み合わせた内容となっています。

これからも、様々な方法で教育支援活動を続け、現地の教育水準向上と雇用促進に貢献します。



LIV内の縫製工場

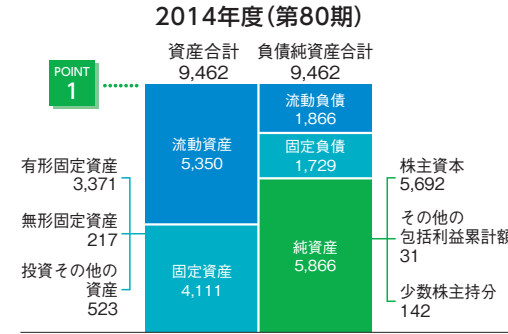


スポンサーロゴTシャツを着て  
職業訓練プログラムを受講する若者たち

# 財務ハイライト1

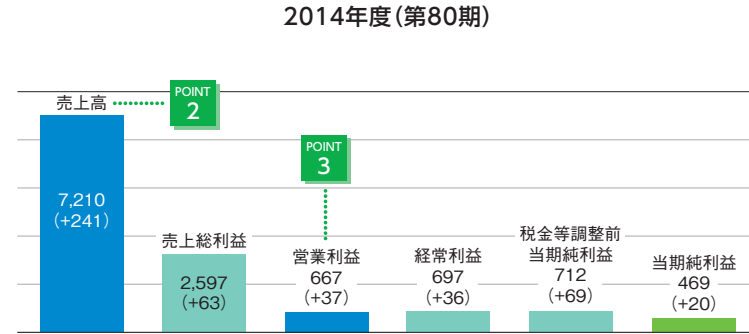
## 連結貸借対照表(要旨)

(単位:億円)



## 連結損益計算書(要旨)

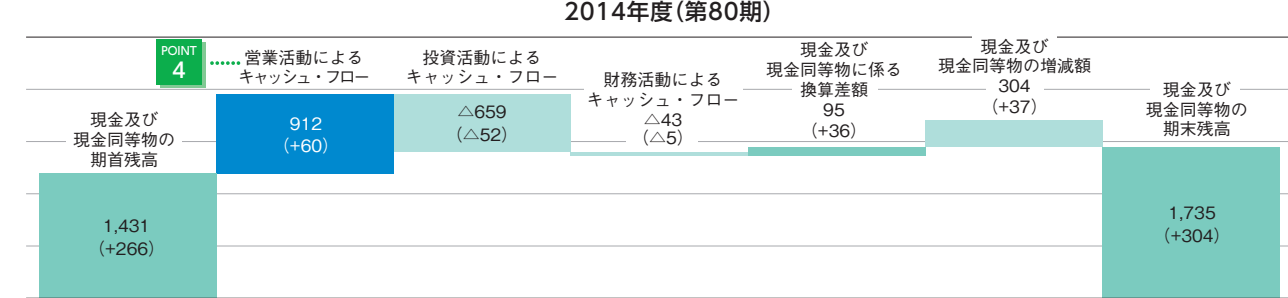
(単位:億円)



※( )内は対前年度比

## 連結キャッシュ・フロー計算書(要旨)

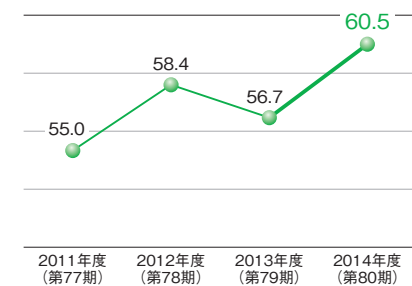
(単位:億円)



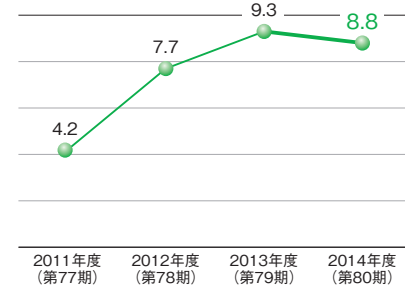
※( )内は対前年度比

## 主要経営指標

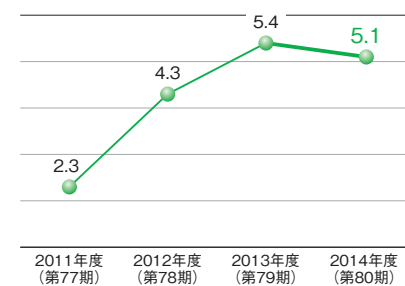
### 自己資本比率 (単位:%)



### ROE(自己資本利益率) (単位:%)

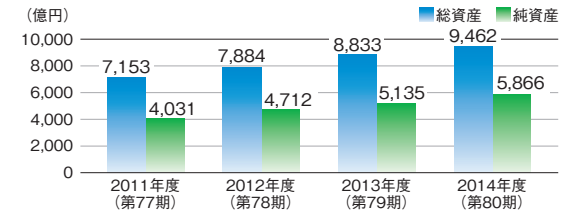


### ROA(総資産利益率) (単位:%)



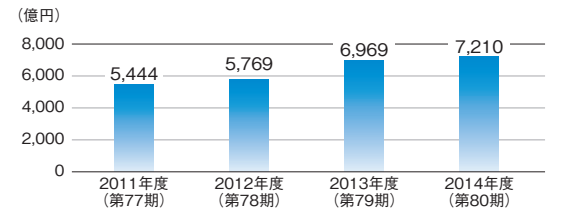
## POINT 1 総資産 9,462億円

前期に比べ629億円の増加となりました。主な内容は、流動資産では業績の順調な推移による現金及び預金の増加、固定資産では国内外での設備投資による有形固定資産の増加であります。



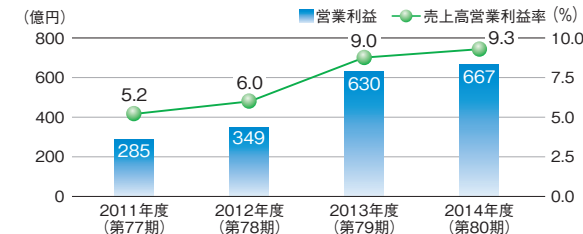
## POINT 2 売上高 7,210億円

ファスニング事業では、日本を除き世界各地で増収となりました。AP事業では、新設住宅着工戸数の減少や原材料価格の高騰などの厳しい事業環境により減収となりました。



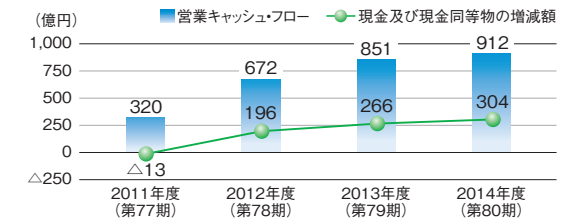
## POINT 3 営業利益 667億円

ファスニング事業では、販売ボリューム増加や原材料価格の低下などにより増益となりました。AP事業では、厳しい事業環境の中減益となりましたが、窓事業の拡大やリフォーム分野の強化などを実施いたしました。



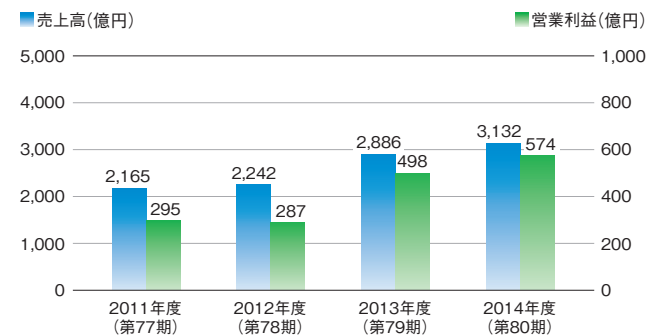
## POINT 4 営業キャッシュ・フロー 912億円

前期に比べ60億円の増加となりました。主な内容は、税金等調整前当期純利益の大幅な増加であります。これに伴い、現金及び現金同等物の期末残高が304億円の増加となりました。

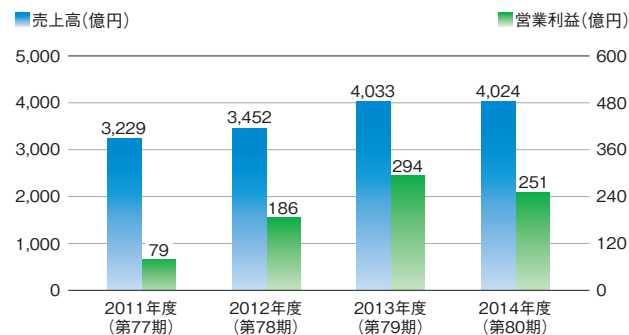


## 財務ハイライト2

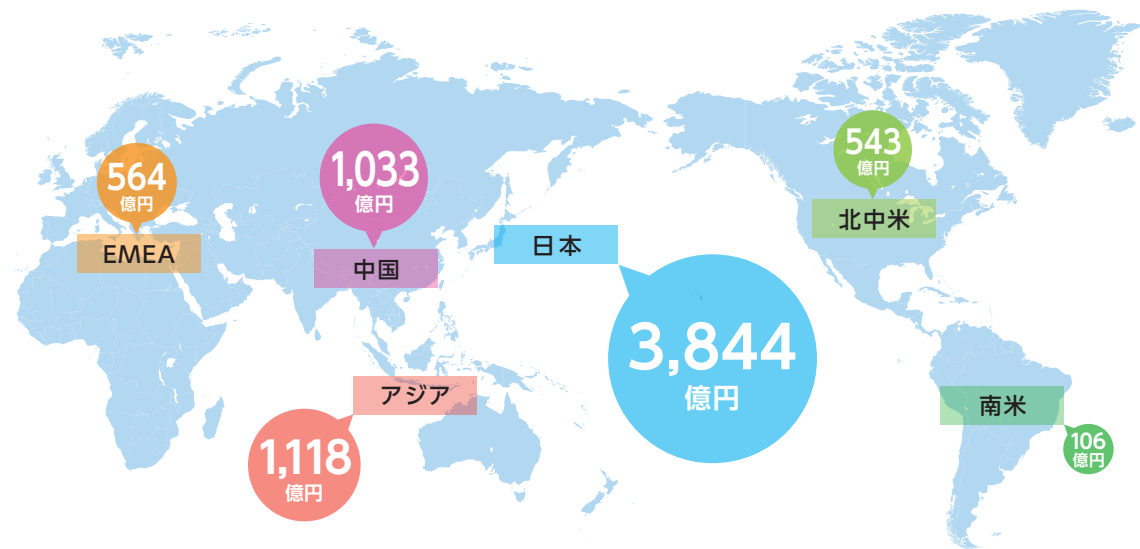
### ファスニング事業売上高・営業利益



### AP事業売上高・営業利益



### 地域別売上高(2014年度第80期)



(注1) EMEAは、欧州・中東・アフリカ地域を表す。  
 (注2) 売上高は顧客の所在地を基礎とし、国又は地域に分類しております。

財務情報については、弊社WEBサイトにも掲載しております。  
<http://www.ykk.co.jp/japanese/corporate/financial/index.html>



## 会社概要

### YKK株式会社 (YKK CORPORATION)

|         |                           |            |  |
|---------|---------------------------|------------|--|
| 創業      | 1934年1月1日                 |            |  |
| 資本金     | 119億9,240万5百円 ※2015年3月末現在 |            |  |
| 本社所在地   | 東京都千代田区神田和泉町1             |            |  |
| URL     | http://www.ykk.co.jp      |            |  |
| 取締役・監査役 | 代表取締役会長 吉田 忠裕             | 取締役 柳田 幸男  |  |
|         | 代表取締役副会長 吉崎 秀雄            | 取締役 小野 桂之介 |  |
|         | 代表取締役社長 猿丸 雅之             | 監査役 大澤 佳雄  |  |
|         | 取締役 大谷 裕明                 | 監査役 永田 清貴  |  |
|         | 取締役 大谷 渡                  | 監査役 河井 聡   |  |
|         | 取締役 吉田 明                  | 監査役 秋山 洋   |  |
|         | 取締役 矢澤 哲男                 |            |  |

### YKK AP株式会社 (YKK AP Inc.)

|         |                         |           |  |
|---------|-------------------------|-----------|--|
| 創業      | 1957年7月22日              |           |  |
| 資本金     | 100億円 ※2015年3月末現在       |           |  |
| 本社所在地   | 東京都千代田区神田和泉町1           |           |  |
| URL     | http://www.ykkap.co.jp/ |           |  |
| 取締役・監査役 | 代表取締役会長 吉田 忠裕           | 取締役 吉田 明  |  |
|         | 代表取締役副会長 吉崎 秀雄          | 取締役 高橋 純一 |  |
|         | 代表取締役社長 堀 秀充            | 監査役 三好 晋  |  |
|         | 取締役副会長 金山 幸雄            | 監査役 慶野 順一 |  |
|         | 取締役 本田 政司               | 監査役 永田 清貴 |  |
|         | 取締役 志津 正美               | 監査役 宮谷 隆  |  |
|         | 取締役 新関 文夫               |           |  |

## 株主アンケートの結果報告

「第79期YKK GROUP Business Report」において、株主の皆様にごアンケートをお願いいたしました。ご協力いただきました皆様へ感謝を申し上げますとともに、結果の一部をご報告いたします。

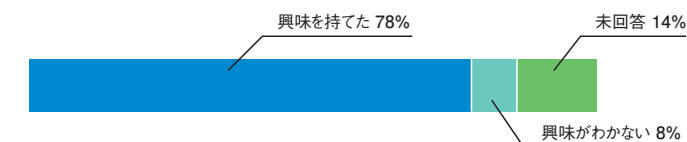
また、今回もアンケートを同封させていただいております。今後の取り組みに活かしてまいりたいと考えておりますので、ご協力くださいますよう、よろしくお願い申し上げます。

### ご意見・ご感想

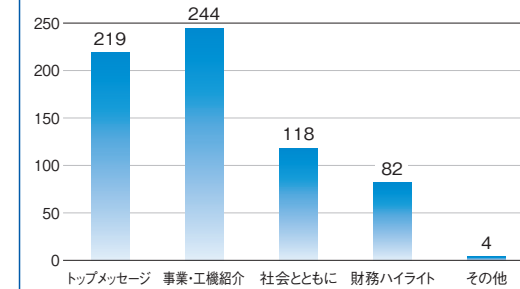
#### 第79期招集通知について



#### 第79期YKK GROUP Business Reportについて



#### 興味を持たれた点(回答数)





## 株主メモ

|                   |  |
|-------------------|--|
| 事業年度              | 毎年4月1日から翌年3月31日まで  |
| 定時株主総会            | 毎年6月下旬   |
| 基準日 定時株主総会・期末配当   | 毎年3月31日  |
| 株主名簿管理人           | 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号<br>三井住友信託銀行株式会社  |
| 郵便物送付先<br>(電話照会先) | 〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号<br>三井住友信託銀行株式会社 証券代行部<br>電話 0120-782-031 (フリーダイヤル)<br>取次事務は三井住友信託銀行株式会社の本店及び全国各支店で行っております。 |

### ○住所変更、名義書換請求及び配当金振込指定のお申出先について

株主名簿管理人である三井住友信託銀行株式会社にお申出ください。

各種手続用紙のご請求は次のホームページをご利用ください。

・ホームページアドレス <http://www.smtb.jp/personal/agency/index.html>

### ○未払配当金の支払について

株主名簿管理人である三井住友信託銀行株式会社にお申出ください。

### 当社株式に関するご注意

現在、当社は、当社株式を証券取引所に上場する予定はありません。あたかも当社が当社株式を近々に証券取引所に上場することを予定しているかのように装って、郵便や電話などにより当社株式を高値で販売勧誘する事件が発生し、当社に問い合わせが多数寄せられています。前述のとおり、当社が当社株式を上場する予定はありませんので、十分ご注意ください。

※有価証券の売買に関して虚偽の事実を用いる行為は、金融商品取引法上禁止される「不正行為」、「風説の流布」又は「偽計」に該当し、刑事罰の対象となります。

### 《お問い合わせ先》

 **YKK株式会社** ※2011年9月より仮移転いたしました

〒101-8642 東京都千代田区外神田1-18-13 秋葉原ダイビル10F・11F

TEL 03-3864-2000 <http://www.ykk.co.jp>

