



株主の皆様へ

**YKK**<sup>®</sup>

第85期

YKK GROUP  
Business Report

2019年4月1日～2020年3月31日



## 株主の皆様へ

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。

また、昨年中に台風15号をはじめとした  
自然災害により被災された皆様、

そして世界各地で猛威を振るう

新型コロナウイルス感染症に罹患された皆様には、  
心よりお見舞い申し上げます。

ここに「第85期 YKK GROUP  
Business Report」をお届けいたします。



YKK株式会社  
代表取締役社長  
大谷 裕明

YKK AP株式会社  
代表取締役社長  
堀 秀充

## YKKグループの事業環境について

2019年度における日本経済は、雇用・所得環境は改善傾向にあったものの、製造業を中心とした低調な輸出や、消費税率引上げ後の消費者マインドの低下、新型コロナウイルス感染症による個人消費や企業活動への影響により、景気減速が顕著となりました。

また世界経済は、米中貿易摩擦や英国・欧州連合間の貿易交渉等に加えて、感染症の世界的流行により各国経済や金融資本市場におけるリスクや緊張感の高まりから、先行きの不透明感が深刻化しました。

2020年に入り世界経済の減速が一層懸念されていますが、いかなる時もお客様にご満足いただける商品・品質・価格・サービス・スピードを追求し、お客様に選ば

れる会社であり続けるために、更なる価値提供に向けて取り組んでまいります。

## 第5次中期経営計画と2019年度の進捗状況

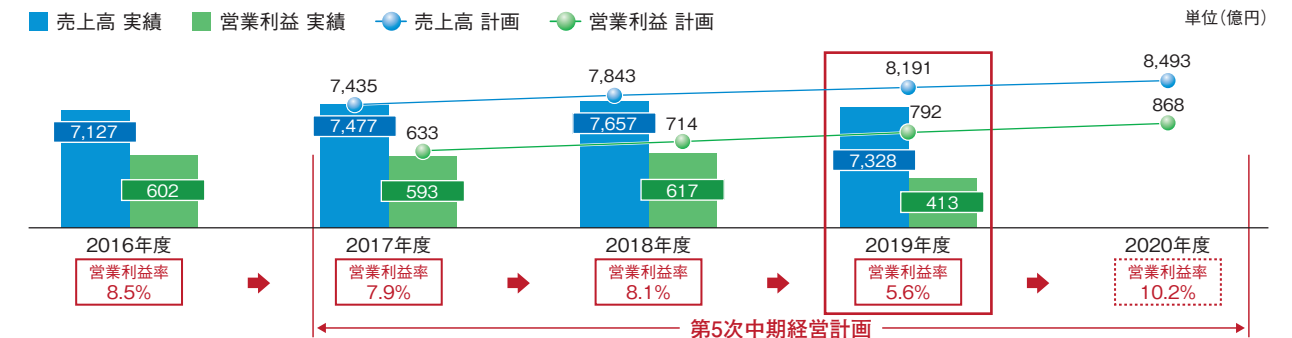
当社グループでは2017年度から2020年度を対象とする第5次中期経営計画を実行しています。3年目にあたる当期は、引き続き「Technology Oriented Value Creation – 技術に裏付けられた価値創造 – 」という中期経営ビジョンの下、「商品力と提案力」、「技術力と製造力」、そしてそれらを支える社員一人一人の力を高めるための「人材育成」を最重要ポイントとして、中期経営計画前半の仕込みの成果を出すべく取り組んでまいりました。しかし厳しい市場環境の中、当期の当社

グループ連結業績は、売上高は7,328億円(前期比95.7%)、営業利益は413億円(前期比66.9%)、営業利益率は5.6%、純利益ROAは2.4%となりました。

当期のファスニング事業は、サステナビリティを軸とした事業及び商品開発体制の構築や、更なる量的成長を目指してアジアを中心に積極的に増産体制の構築を進めてまいりましたが、米中貿易摩擦による世界経済減速や暖冬の影響等で消費が想定以上に低迷し販売が減少したことに加え、設備投資や労務費等の固定費増加による操業度低下が収益を圧迫し、減収減益となりました。

AP事業は、国内では住宅分野における樹脂窓を軸とした開口部の高断熱化の推進や、ビル個別防火の取引先に対する商品・情報の充実による物件対応力の強化、海外では、中国における大手不動産開発市場での受注拡大やインドネシアにおける形材販売・建売住宅向けの販売強化等に取り組んでまいりましたが、売上高の減少や市況価格変動、IT費用等の販管費増加により減収減益となりました。

## 第5次中期経営計画(2017～2020年度)進捗状況





YKK株式会社 代表取締役社長 大谷 裕明

第5次中期経営計画の3年目となる2019年度は、これまで堅調に業績を伸ばしてきた前年度から一転し、減収・減益の厳しい一年となりました。2020年度は、現中期経営計画の最終年として総括し、次期中期経営計画に繋げるべく、不断の努力を続けてまいります。

**Q1 昨年度は事業環境の変化に世界中が大きく翻弄された一年となりました。今後も続く不確実性の高い状況に対してどのように対応していきますか？**

昨年度は、暖冬傾向や米中貿易摩擦等の通商問題、更には新型コロナウイルス感染拡大といった多くのリスクに取り囲まれ、現在に至っています。特に、新型コロナウイルス拡大防止のために、当社でも世界各地で事業活動自体を停止する事態にまで発展しました。一方で、これを機に在宅勤務等の多様な働き方が一気に広がっています。今回改めて、こうした働き方を支え

るデジタル化が急務であり、今後も継続投資が必要であると強く感じました。この取り組みが、将来にわたって、ものづくりに関わる全ての業務効率化と生産性向上に欠かせない事業運営のベースとなるはずです。今回のコロナショックがその基盤構築と進化を更に加速させる良い機会になればと思います。

**Q2 近年、世界中で高まっているサステナビリティ意識に対する取り組みを教えてください。**

「YKKグループ環境ビジョン 2050～人と自然の未来をひらく」のもと、ファスニングサステナビリティ推進室を中心に各施策を進めています。気候変動、温室効果ガス削減への対応として、ファッション業界気候行動憲章に署名し、削減目標の実現に取り組みます。商品では、海洋プラスチックごみが主材料の「NATULON® Ocean Sourced™」を投入します。また、当社独自のコンプライアンス基準「YGCC」をアップグレードし、定期的な評価と改善活動により更に体制強化を図ります。

サステナビリティ推進の根本的思想は、無駄と過剰なものを見直しであり、今後モノの消費量と供給量の乖離是正への動きが益々顕著になるはず。必要な時に必要なものだけを、という意識変化と市場要望にしっかり応えていきます。



YKK AP株式会社 代表取締役社長 堀 秀充

2020年度は、新型コロナウイルスの感染症拡大により、経済の先行きは不透明で厳しい市場環境が続くと予測されますが、第5次中期事業方針である「高付加価値化と需要創造によるAP事業の持続的成長」に向けて、各事業領域で重点施策に取り組んでまいります。

**Q1 今年度は第5次中期経営計画の最終年度となります。中期仕上げの年として、重点施策における主な取り組み内容を教えてください。**

「窓の高断熱化」を重点施策と掲げた住宅事業では、「APW 330」内外観ブラック色の追加や「APW 430」防火窓を投入、また組織再編による首都圏の強化を図り、窓・サッシのトップ企業を目指してまいります。エクステリア事業では「商品力をベースにした販売強化」に向けて、目隠しフェンスや新築時での省施工が図れる「ルシアスバルコニー」を提案し、更なる増販に取り組んでまいります。リノベーション事業では「需要創造によ

る成長戦略」に向けて、近年大型化・広域化する台風に備え、「かんたんマドリモ」耐風シャッターGRを投入し、防災・減災観点での後付需要を喚起してまいります。また、ビル事業では、中層集合住宅仕様のアルミ樹脂複合窓「エピソードNEO-LB」の投入による高断熱化やビル個別防火商品「BGE31」の商品拡充をおこない、差別化提案を進めてまいります。2020年度は、AP創業30年の節目にも当たりますので、明るく元気に取り組んでまいりたいと思います。



「APW 330」内外観ブラック色 「かんたんマドリモ」耐風シャッターGR

**Q2 新型コロナウイルスの感染症拡大により、AP事業が受けている影響について教えてください。**

新型コロナウイルスの感染症拡大の影響により、4月に全国へ緊急事態宣言が発令され、取引先では住宅展示場への来場者減少や建築現場の停滞の影響が出ており、今年度のAP事業にも大きな影響が出てくると予測しております。社員の健康を第一と考え、在宅勤務の推進など感染防止対策を講じた収束に向けた取り組みを行うとともに、資金・投資の管理や費用抑制の取り組みによる健全なバランスシート経営を維持し、今回の危機を乗り越え、事業を推進してまいります。



## 事業トピックス

### ファスニング事業

#### Standardでの競争力強化

～より良いものを、より安く、より速く～

2019年度は、中期事業方針「更なる量的成長を目指して」のもと、成長するアジア地域での増産体制の構築、欧米量販店等や各国内需の深耕によるStandard向けの増販、商品開発拠点の増強と商品バリエーション強化に引き続き取り組んできました。アジア成長市場への積極的投資では、加工輸出向けファスナーの市場拡大が続くベトナムにおいて更なる供給力の強化と納期面でのサービス向上を図るため、2019年7月に竣工したYKKベトナム社ハナム工場が順調に稼働しています。商品開発拠点の増強では、2019年7月にYKKトルコ社にR&Dセンターを開設し、これにより2019年度末のファスニング開発拠点数は39拠点、1,018名となりました。



YKKベトナム社 ハナム工場外観

#### JUKI株式会社との共同開発でテープのない新ファスナー「AiryString®」と専用ミシンを開発

JUKI株式会社とYKKは、2017年より両社がもつ技術・知識を活用したミシンやファスニング製品の共同開発を進めています。2019年度は第2弾として、テープのない新しいファスナー「AiryString®」（エアリースtring）と、それを縫製するためのミシンを共同開発しました。

同製品は、ファスナーのテープを無くすことで、衣服の風合いや意匠性を高めることができる上に、専用ミシンにより従来必要だったステッチ工程が省けることで、縫製工程の簡略化にもつながります。

この画期的なファスナーは、公益社団法人日本インダストリアルデザイナー協会による「JIDAデザインミュージアムセレクションVOL.21」において「ゴールドセレクション賞」を受賞しました。



「AiryString®」



### ファスニング事業

#### 海洋プラスチックごみを主材料としたファスナー「NATULON® Ocean Sourced™」を開発

YKKは、海洋プラスチックごみを主材料としたファスナー「NATULON® Ocean Sourced™」を開発し、2020年中に販売開始します。（予定）

同製品は、スリランカの海岸線から50km以内で収集された海洋プラスチックごみ（プラスチック廃棄物）を主材料として製造する樹脂製のファスナーです。従来と同等の強度、耐久性、機能性を維持しています。

海洋を漂う大量のごみが世界的な問題となっていますが、海洋プラスチックごみの多くが陸上由来といわれており、多くの鳥類や、カメ、魚類など海洋生物の生態系にも影響を及ぼしています。それらを海へ流入させず「NATULON® Ocean Sourced™」にアップサイクリングすることで海洋プラスチック問題の解決に貢献します。



#### 「ファッション業界気候行動憲章」に署名

YKKは2020年3月、国連気候変動枠組条約（UNFCCC）事務局が推進する「ファッション業界気候行動憲章」に署名しました。

この憲章は、パリ協定の長期目標に基づき、2030年までに温室効果ガス（GHG）の総排出量の30%削減を達成し、2050年までに実質ゼロにすることに焦点を当てており、100以上の企業や組織が署名に参加しています。

YKKは原材料調達から生産工程、物流、サプライチェーンを含む自社の事業活動における温室効果ガス排出量の把握と削減に向けた取り組みを継続し、今後2年以内にSBT\*イニシアチブの認定取得も目指しています。今回の署名を通じて業界全体の連携をさらに加速させ、持続可能な社会に貢献していきます。



\*SBT : Science-based Targets

## AP事業

### 「APW」樹脂窓シリーズ発売から10年 健康で快適な生活環境の提供に貢献

YKK APの「APW」樹脂窓シリーズが、2009年7月の高断熱樹脂窓「APW 330」発売以来、10年を迎えました。この間、商品ラインアップの強化や提案・普及活動を進めた結果、10年間の総販売窓数は約330万セットを超え、当社の樹脂窓化率\*も市場を上回る26%まで上昇し、健康で快適な生活環境の提供に貢献してきました。2019年度は東北製造所での生産ライン新設、北海道工場での生産ライン再構築など、生産能力を強化しています。これからも、高性能・高付加価値な商品の開発・提供を継続することで、持続可能な社会の実現を目指します。

\*YKK AP住宅用窓の出荷セット数に占める樹脂窓（「APW」樹脂窓シリーズ、及び北海道向け「プラマード」シリーズの合計）の構成比率



断熱性と開放感を両立する  
「APW 431」大開口スライディング

### エリーAP社の発行済み全株式取得 米国でのビル用アルミ建材事業を拡大

YKK APアメリカ社は、カナダの高性能カーテンウォールメーカー「Erie Architectural Products Group（以下、エリーAP社）」の発行済み全株式を取得しました。エリーAP社は、カナダ オンタリオ州を拠点に、建築外装に使用されるカーテンウォールの加工、組み立て、デザイン・エンジニアリングを行う会社で、主に米国でビジネスを展開し、ユニットカーテンウォールの分野で実績をあげています。近年の米国建築市場で求められる工期短縮と熟練労働者不足に対し有効なユニットカーテンウォールの技術を活用することで、事業をさらに拡大していきます。



エリーAP社、ユニットカーテンウォール性能検証の様子

## AP事業

### 断熱・耐震化を通じ良質なストック住宅の普及に貢献 戸建性能向上リノベーション実証プロジェクト

YKK APは、全国各地のリノベーション事業者と連携し、既存戸建て住宅に「断熱」「耐震」を軸とした性能向上リノベーションを施して、住まいの価値が「窓・開口部」でかえられるかを実証するプロジェクトを推進しています。これまでに2017年度2物件、2018年度4物件、2019年度4物件を展開してきました。この取り組みが評価され、2019年12月には（一社）リノベーション協議会主催「リノベーション・オブ・ザ・イヤー2019」無差別級部門の最優秀賞を受賞しました。これからも、日本のストック住宅市場の流通活性化と、そのベースとなる住宅の断熱化や耐震化を通じた良質なストック住宅の普及に貢献していきます。



マエダハウジング（広島市）と共働した「広島 三入の家」

### 「ホワイト物流」推進運動に賛同 持続可能な物流の実現を目指す

YKK APは、国土交通省・経済産業省・農林水産省が推進する「ホワイト物流」推進運動に賛同しています。この推進運動は、深刻化が続くトラック運転者不足に対応し、生活や産業活動に必要な物流を安定的に確保するとともに経済の成長に役立つことを目的とし、「トラック輸送の生産性の向上・物流の効率化」「女性や60代以上の運転者なども働きやすい『ホワイト』な労働環境の実現」に取り組むものです。YKK APは、荷役時間削減に有効な「パレット等の活用」や、輸送回数の削減のための「車両の大型化」など6つの取り組み項目を自主行動宣言として定め、物流の効率化や生産性向上に向けて取り組んでいます。



積載効率向上のために導入したダブル連結トラック



## ■ 工機の取り組み

### グループ競争力の向上に向けた技術開発力の強化

工機技術本部は、YKKグループの一貫生産を支える技術開発機能の中核として、中期方針である「基盤となる要素技術の強化と進化」を軸に「高機能」と「低価格」を通して「スタンダードへの挑戦」に取り組んでおります。ファスニング・AP両事業の事業競争力を強化するためには、商品の材料、設備、ラインを構成する要素技術を更に高めていく必要があることから、今中期は、基盤となる要素技術を強化してまいりました。

2020年度は、これまで進めた取り組みの成果を確認し、更に事業競争力強化に向けて一段高いレベルを見据えた技術力の進化を目指し次期中期へと繋げてまいります。



### 「人材育成」-技能五輪への挑戦

YKKグループのものづくりの強みは、「技能を伴ったものづくり」です。ものづくりの自動化が進んでも、加工・組立の原理・原則を正しく理解し実践できる人材育成は重要な課題です。工機技術本部では2012年度より、技能道場内に「技能五輪コース」を立ち上げ23歳以下の若手技能者が技能レベルを競う技能五輪全国大会に挑戦してきました。

2019年度は機械組立て職種、フライス盤職種の2職種でそれぞれ銅メダルを獲得することができました。これからも「技能を伴ったものづくり」に磨きをかけ、ファスニング事業、AP事業への貢献を目指してまいります。



## ■ 社会とともに

### 全社員への「YKKグループ環境ビジョン2050」の浸透を目指して

YKKグループは、2019年4月、環境への取り組みの長期的な方向性を示す「YKKグループ環境ビジョン2050 ～人と自然の未来をひらく～」を策定しました。

この環境ビジョン達成のためには、事業活動の中での取り組みはもとより、社員一人ひとりがビジョンを理解し、自分ごととして行動してもらうことが重要と考え、経営トップの考えとビジョンに込められた想いを伝えるプロモーション動画\*の視聴を含めた教育、ポスターの掲示、社内報への掲載など、様々な活動をグループ各社にて積極的に行い、全社員への浸透を図っています。

\*環境ビジョン動画掲載サイト  
[https://www.ykk.co.jp/japanese/corporate/csr/eco\\_management.html](https://www.ykk.co.jp/japanese/corporate/csr/eco_management.html)



浸透教育実施風景 (YKKルーマニア社)

### 新型コロナウイルス対策への支援

YKK中国グループでは、新型コロナウイルス肺炎に感染した患者への対応や、集団感染の阻止などに従事する関係者への支援を行っています。中国・湖北省での活動に役立てていただくために、義援金として100万元(約1,600万円)を、上海市慈善基金会宛に拠出しました。

また、大連YKKジッパー社、上海YKKジッパー社及びYKK深圳社は医療関係者等が着用する防護服用ファスナーの特別生産を実施し、3社で約100万本のファスナーを無償提供しました。



大連YKKジッパー社



上海YKKジッパー社

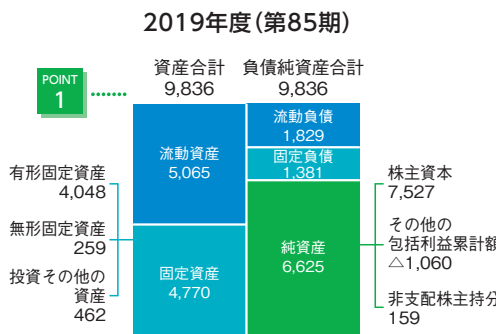


YKK深圳社

# 財務ハイライト1

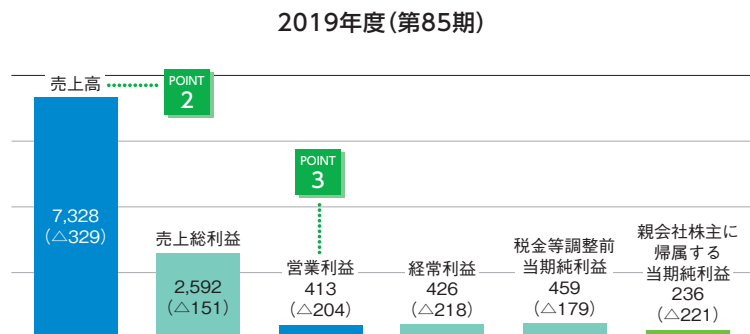
## 連結貸借対照表(要旨)

(単位:億円)



## 連結損益計算書(要旨)

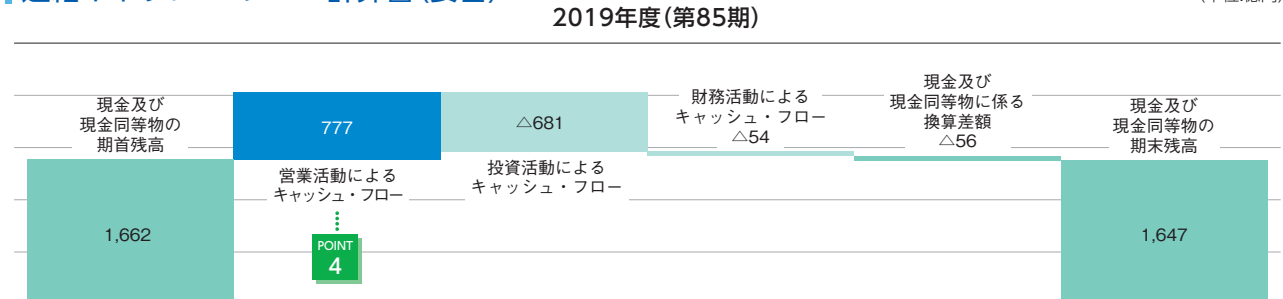
(単位:億円)



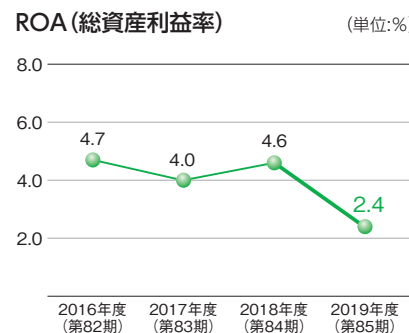
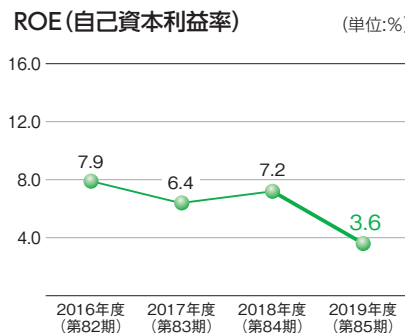
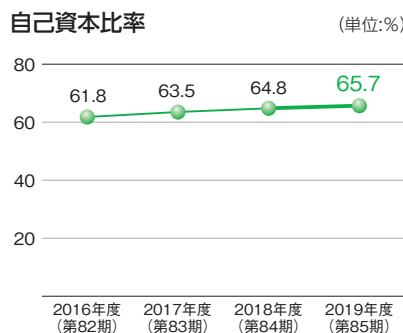
※( )内は対前年度比

## 連結キャッシュ・フロー計算書(要旨)

(単位:億円)

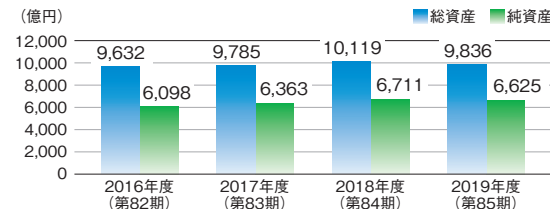


## 主要経営指標



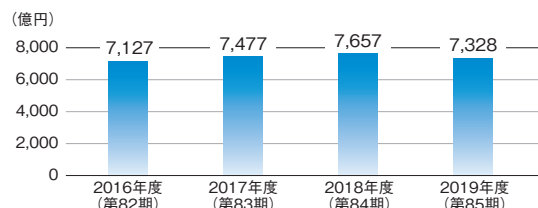
## POINT 1 総資産 9,836億円

前期に比べ282億円の減少となりました。主な内容は、流動資産では売掛債権が減少し、固定資産では国内外での設備投資により有形固定資産が増加いたしました。



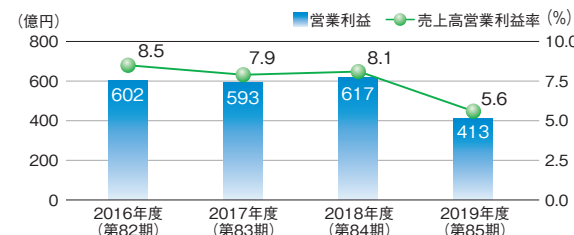
## POINT 2 売上高 7,328億円

ファスニング事業では、中国・アジア地域における市況悪化、欧米では高付加価値品の販売減により減収となり、AP事業では、消費増税後の反動や、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により減収となりました。



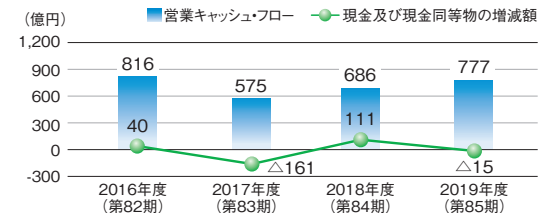
## POINT 3 営業利益 413億円

ファスニング事業では、中国・アジア地域の増販・増産に向けた投資に伴う製造固定費の増加、開発基盤強化費用の増加等により減益となりました。AP事業では、国内の販売減や市場競争の激化、販管費の増加により、海外では中国・台湾地域の販売減により減益となりました。



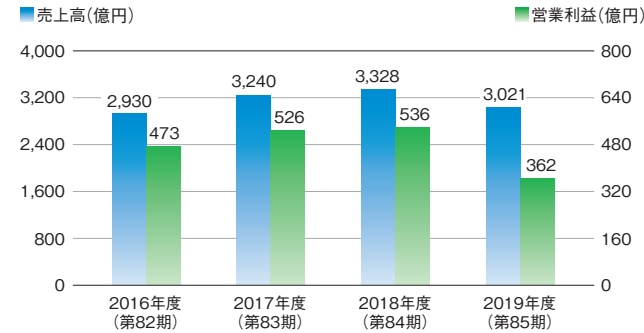
## POINT 4 営業キャッシュ・フロー 777億円

前期に比べ91億円の増加となりました。主な内容は、売上債権が減少したことなどにあります。

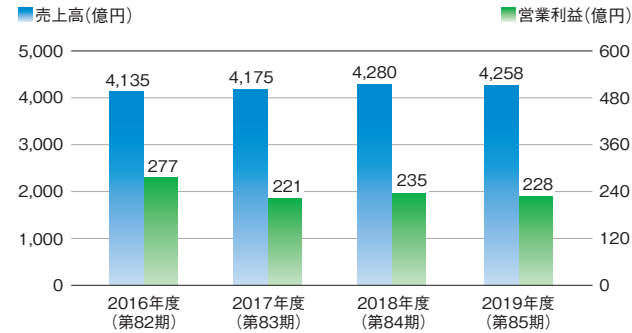


## 財務ハイライト2

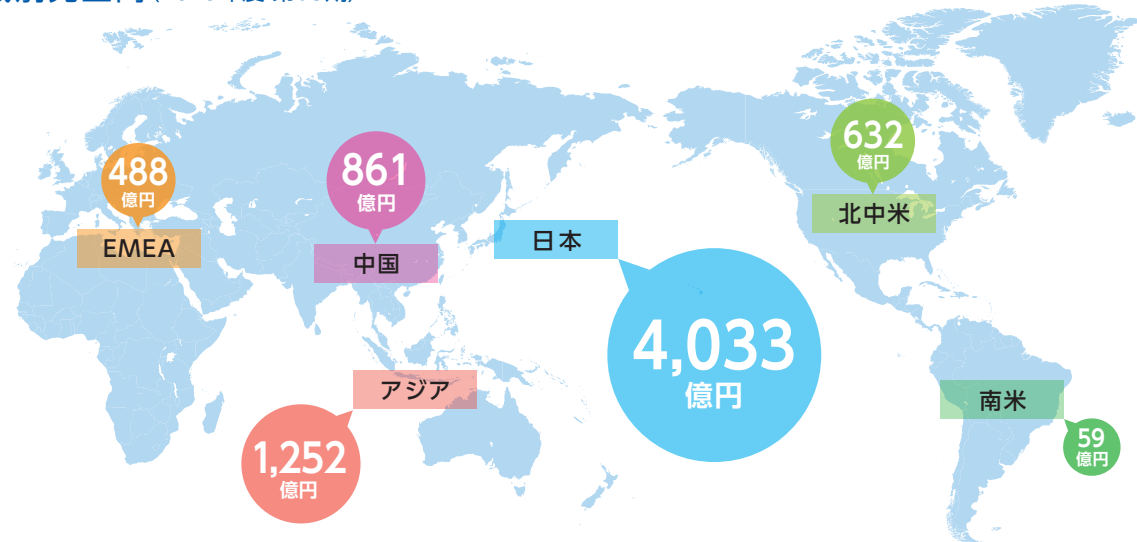
### ファスニング事業売上高・営業利益



### AP事業売上高・営業利益



### 地域別売上高(2019年度 第85期)



(注1) EMEAは、欧州・中東・アフリカ地域を表しております。  
 (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。  
<https://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	119億9,240万500円 ※2020年3月末現在		
本社所在地	東京都千代田区神田和泉町1番地		
U R L	https://www.ykk.co.jp		
取 締 役・監 査 役	代表取締役会長 猿丸 雅之	取 締 役 本田 聡	
	代表取締役社長 大谷 裕明	取 締 役 小野 桂之介	
	取 締 役 松嶋 耕一	取 締 役 大澤 佳雄	
	取 締 役 池田 文夫	監 査 役 河井 聡	
	取 締 役 矢澤 哲男	監 査 役 永田 清貴	
	取 締 役 馬場 治一	監 査 役 秋山 洋	
	取 締 役 吉田 明	監 査 役 柳田 直樹	

### YKK AP株式会社 (YKK AP Inc.)

創 業	1957年7月22日		
資 本 金	100億円 ※2020年3月末現在		
本社所在地	東京都千代田区神田和泉町1番地		
U R L	https://www.ykkap.co.jp		
取 締 役・監 査 役	代表取締役会長 吉田 明	取 締 役 水上 修一	
	代表取締役社長 堀 秀充	取 締 役 猿丸 雅之	
	取 締 役 新関 文夫	監 査 役 三好 晋	
	取 締 役 岩淵 公祐	監 査 役 宮村 久夫	
	取 締 役 松谷 和男	監 査 役 永田 清貴	
	取 締 役 大谷 渡	監 査 役 宮谷 隆	
	取 締 役 山地 慎一郎		

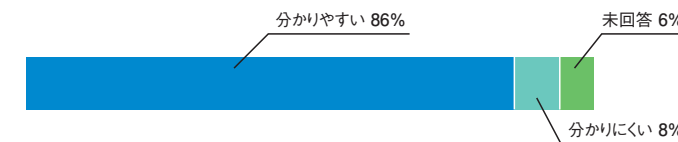
## 株主アンケートの結果報告

「第84期YKK GROUP Business Report」において、株主の皆様には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。

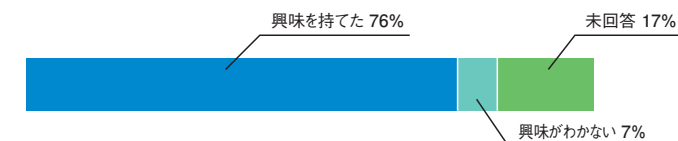
また、今回もアンケートを同封させていただいております。今後の取り組みに活かしてまいりたいと考えておりますので、ご協力くださいますよう、よろしくお願い申し上げます。

### ご意見・ご感想

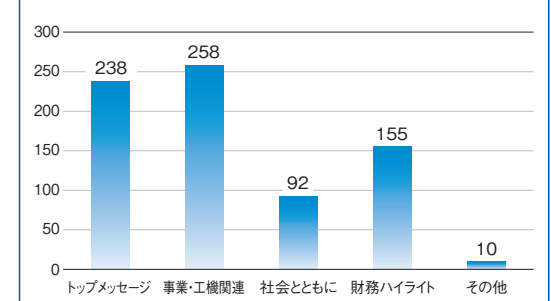
#### 第84期招集通知について



#### 第84期YKK GROUP Business Reportについて



#### 興味を持たた点(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 三井住友信託銀行株式会社
郵便物送付先 (電話照会先)	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 電話 0120-782-031 (フリーダイヤル) 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 <https://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》



〒101-8642 東京都千代田区神田和泉町1番地  
TEL 03-3864-2000 <https://www.ykk.co.jp>

