



Little Parts. Big Difference. >>>

# This is YKK 2024

YKK株式会社 综合报告书



## “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。

### “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。

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 70 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

**112** 家公司 **45,363** 名员工

销售额

**9,202** 亿日元

销售利润

**552** 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90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 **26,696**名员工

销售额

**3,793**亿日元

销售利润

**333**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 / 户外建材事业 / 楼宇事业 /  
全球幕墙 / 产业产品事业 / 海外 AP 事业

集团公司数量和员工人数

**28**家公司 **17,834**名员工

销售额

**5,381**亿日元

销售利润

**256**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

**18**家公司 **833**名员工

(注) 销售额和销售利润为2024年3月期的全年实绩。其他数值截至2024年3月末。

# YKK株式会社 综合报告书《This is YKK 2024》的编辑方针

YKK株式会社综合报告书《This is YKK 2024》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“善之循环”所开展的经营和事业活动的整体情况进行介绍。



## 正篇

这份综合报告，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

## DataBook (数据手册)

这份数据集，总结了YKK可持续相关活动实绩、ESG绩效数据以及财务相关的详细数据

### 环境 (Environment)

- 环境管理
- 气候
- 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
- 资源
- 水
- 化学物质
- 生物多样性
- 环境贡献活动

### 社会 (Social)

- 人事与雇佣
- 人财开发
- 多样性和包容性
- 劳动安全卫生
- 健康经营
- 人权
- 供应链管理
- 质量

### 治理 (Governance)

- 公司治理
- 风险管理
- 合规经营
- 知识产权管理

### 财务信息

### 表彰与获奖实绩

## 报告对象范围

### 财务信息

关于YKK及109家合并子公司，以及2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、其他事业等）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等
- 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

2023年度（2023年4月1日~2024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11月  
日文版 2024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  
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、公司概要以外，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。



## This is YKK 2024

## Contents

YKK Philosophy & Sustainability

YKK 创始人吉田忠雄的思想 .....	07
----------------------	----

Value Creation

“善之巡环”与价值创造	
高层寄语 .....	09
第6次中期经营计划回顾与今后的展望 .....	13
YKK 的价值创造史 .....	15
商品力和提案能力 .....	17
技术能力和制造能力 .....	19
多样人财 .....	21

Business Strategy

第6次中期事业方针与事业战略 .....	23
中期方向性：扁平化的组织体制 .....	25
中期方向性：加强可持续发展能力 .....	27
中期方向性：加强商品企划和开发 .....	33
中期方向性：追求彻底的成本竞争力 .....	35
中期方向性：加强运用数字化 .....	36
社区活动～成为当地企业～ .....	37

Platform

高层对话 .....	39
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

<b>合并</b> YKK集团合并 过去11年的主要财务数据 .....	51
<b>单体</b> 财务及非财务摘要〈发斯宁事业〉 .....	53

# YKK创始人吉田忠雄的思想

## 从“善之巡环”迈向可持续发展的未来



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。

YKK自创业伊始，就一直把非常接近可持续发展理念的思想作为经营基础，即使是在创业90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

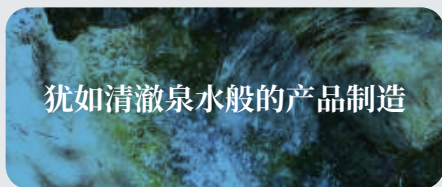
所谓事业，并非只为自己谋利益，如果不能把为社会作贡献、为人类社会发挥积极作用的观点大幅度融入其中，那事业也绝对不会繁荣。如果能为当地产业作出贡献，推动当地经济发展，从而使当地民众的生活变得富裕，这是无比幸福的事。YKK的“桥梁”建设在未来仍将持续下去。



只要动脑筋巧妙利用，  
垃圾也能成为很好的资源

1971年1月

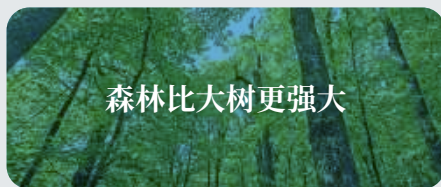
首先，从自己身边开始思考如何妥善处理垃圾，然后大家付诸行动，这才是最重要的。如果像现在这样继续挖掘地下资源、砍倒树木、捕鱼、不断扩大鱼类无法生存的海洋范围，将意味着人类的灭亡。



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。



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。



YKK作为一家与社会、自然环境和谐共存、共同繁荣的企业，将致力追求“气候中立”和“与自然和谐共生”

## “YKK可持续愿景2050”

～实现“气候中立”和“与自然和谐共生”～



### 气候

#### 开展适应抑制气候变化要求的事业活动

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，力争限制在1.5℃以内，YKK对此表示支持，并为了在2050年实现碳中和而致力采取温室效应气体减排措施。我们将进一步适应气候变化，开展稳定的事业活动。



### 资源

#### 实现提高资源可持续利用水平的产品制造

发斯宁事业制造的商品和所使用的包装材料，通过替换成使用可持续的材料，从而降低对环境的负荷，力求在整个商品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，与此同时，开展保护生态系统、让生态系统更丰富的活动。



### 水

#### 实现水资源的可持续利用

为了实现水资源的可持续利用，通过根据地区情况削减取水量和强化污废水管理，致力减轻对当地社区和生态系统的负荷。



### 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，通过妥善管理化学物质和减少其使用量，致力于把对自然环境和人类带来的影响控制在最小程度。



### 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、可持续的社会作贡献。

## 高层寄语

# 开展扎根于“善之巡环”的经营实践， 力求成为对社会而言“不可或缺的存在”。

追求与客户和自然环境等所有利益相关者和谐共存、共同繁荣，为构建可持续社会作出贡献——这正是YKK作为企业而存在的意义。在迎来创业90年之际，我们将进一步放眼未来，致力推动事业活动不断前进。

### 进入“适时”“适材”“适量”的时代

2021年度启动的第6次中期经营计划在近3年里，一直处于被疾病或世界局势大幅左右的状态，例如新冠病毒感染疫情蔓延、俄国进攻乌克兰等。

其间，我们认为以往那种大量生产商品、然后将卖不出的商品予以废弃的商业模式将被逐步淘汰，如今感到现实情况正是如此。整个服装行业，目前正置身于商业模式变革的浪潮中。不仅服装行业，对于一切消费品，社会已经在追求一种所谓“适时”“适材”“适量”的理想状态，也就是仅在必要之时、按必要之量、制造必要之物。

实现这种状态，需要各种各样的智慧和努力。我感到YKK在长年努力加强核心商品成本竞争力方面，已经有相当不错的成效；除此以外，能够满足客户多元化需求的爆发力、交货期相关的服务能力、以及丰富的产品阵容和提案能力等也很重要。要使客户满意，我们仍有不断努力的空间，我感到，只要针对这点切实努力，我们的事业将能够在全全球不断发展。

YKK精神“善之巡环”，是一种追求与客户等所有利益

相关者和谐共存、共同繁荣的思想。我希望YKK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”，保持成为一家在今后时代也被需要的社会公益方面的优秀企业。

### “中小企业的集合”，这就是YKK的优势

由于市场行情低迷也造成了负面影响，2023年度发斯宁事业的业绩为减收减益，销售额同比减少0.3%，为3,793亿日元；营业利润同比减少了23.8%，为333亿日元。不过，关于业绩，我认为不能只看目前的数字，还需要从中长期的时间跨度来看。如果把目光投向店面的商品，就会感到有些国家和地区比以前更多地选择YKK商品。我们至今为止推进的措施，正朝着正确方向前进，我坚信之后一定会结出硕果。

此外，关于目前的中期经营计划，我们自2021年度起实施了重组。通过从事本部制转变为按职能配置组织的扁平化体制，提高了以“One YKK”理念开展工作的公



YKK株式会社  
代表取締役社長

**大谷 裕明**

司内部意识。另外，我们在2023年度，还将营业本部的部分职能转移到了越南。目前，YKK的销售额大部分在海外产生，我们已经能够在距离客户更近的地方，直接、迅速地掌握需求变化和市场动向。我感觉已能看到预期的效果，例如客户拜访件数大幅增加、能够将从中获得的信息立即运用于经营判断中等等。

之所以我们能够这样根据时代变化来灵活改变组织状态或战略，原因之一正在于YKK是60多家事业公司的集合体，是一个将各公司经营活动委任给各公司高层的“中小企业”的集合。YKK创始人吉田忠雄非常重视“胸怀中小企业精神”的姿态。他还留下了“全体员工都是共同经营者，是劳动者，是地位相同的伙伴”这句话。他的想法是，社长和员工都是平等的，社长并非金字塔的顶点，而是与员工并肩而立的一棵树。时至今日，我们依然切实地传承着这样的态度。“全体员工”共享“善之巡环”这一不变的YKK精神，并始终将其作为判断标准。正因如此，我们才能灵活地变化，这点也有助于形成YKK的优势。

### 推进数字化，改革产品制造，以及提升敬业度

我们着眼于第6次中期经营计划最终年度2024年度以及下一个中期经营计划，目前正开展各种各样的措施。

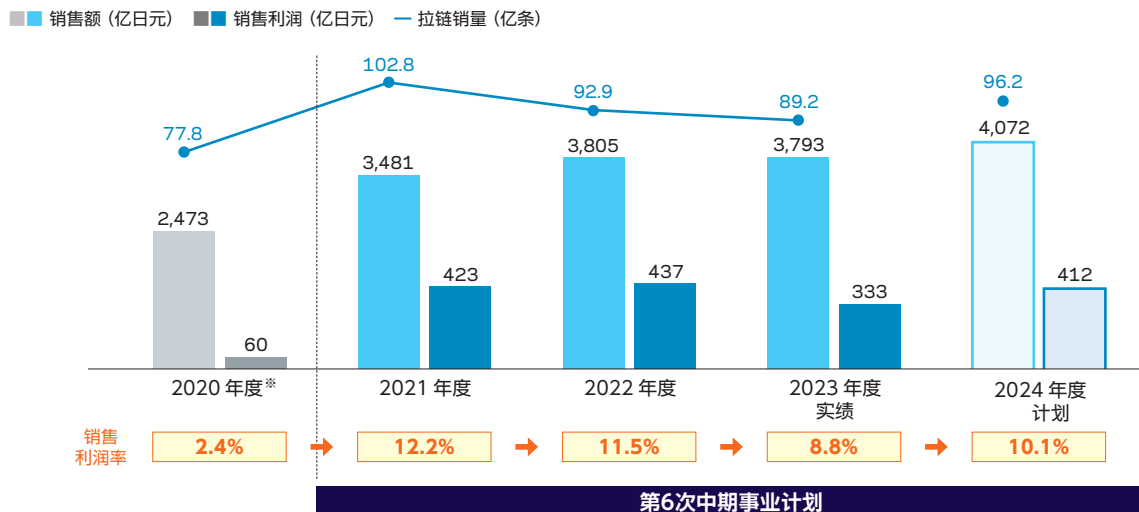
首先，我希望全力以赴推进数字化。为了向客户和员

工等广泛提供更好的价值，我们将以往的数字业务企划室进一步发展，于2024年度新成立了“数字业务推进部”。并把商品开发、商品战略，以及之前一直推进的不停歇无人化项目和追求成本竞争力等举措汇集到“设备和生产线研讨委员会”之下，还将推进“革新产品制造”，从而加强基于“一体化生产思想”的生产体制。除了本公司的独家技术和设备以外，我们还会运用外部的通用设备和技术，由此进一步提高速度和成本竞争力，不断挑战新的技术革新。此外，还将在全球范围内努力推进品牌战略。以2024年度新设的“全球品牌战略推进室”为中心，今后将陆续开展各种各样的企划。

而且，为了实践这些措施并提高其效果，我认为提升员工敬业度也是一大关键。对企业而言，“人”就是一切。人是至高无上的最宝贵的财产。正因为员工不仅仅“对工作满意”，心里还怀有“喜欢这家公司”“想和这些人一起工作”之类的想法，才会产生“要让客户高兴”“要为公司尽力”那样的热情，工作的质量才会提升。这些因素进而又有助于提高公司的整体业绩。

我自身现在虽然处于统括整个YKK的立场，但对于一线现场员工，我始终希望以担任海外事业公司经营者时代时的视角和他们进行交流。以少数人方式倾听员工心声的“车座会”也是相关的举措之一。YKK创始人吉田忠雄说过这样一句话：“各位员工，请在自我成长的同时造福他人”，我希望把这种姿态也传承到下一代。

发斯宁事业 第6次中期事业计划（2021~24年度）进展情况





## 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

## 为了实现可持续性

我一直感到，我们恪守的YKK创始人吉田忠雄提倡的企业精神“善之巡环”，与可持续性的想法非常相近。因此，在新冠病毒感染症导致前景不明的情况下，我们抱着重新返回原点这层意义，于2020年发表了“将可持续性置于经营的中心”的宣言。我们把可持续性理解为一种超越营利目的、力求将更美好的社会传给下一代的全球共同使命。

为了实现这一使命，必须充分协调气候、土壤、水等自然要素，守护富饶的环境并传承下去。YKK提出“YKK可持续愿景2050”，并开展了各种各样的举措。其中尤其值得一提的是，我们在国际环境组织CDP实施的有关气候变化的2023年度调查中，入选最高评级“A级名单”。今后，我们不仅要维持这些活动，还必须不断努力提升。作为其中的一步，我们重新审视修订了愿景，加强了生物多样性观点。去年，黑部事业所里的YKK CENTER PARK“故乡森林”荣获日本环境省授予“自然共生区域”认证，这与吉田忠雄几十年前就已描绘的、与自然环境和谐共生的“森林中的工厂”蓝图也有相通之处。我希望继续将这个理念发扬光大，在开展企业活动时，无论在世界上的哪个地方，都要努力让当地人们由衷感到“引进了YKK真好”。

## 实践“善之巡环”， 朝着创业100年迈进

“小拉链，大学问”。这是我们试着把YKK新品牌标语“Little Parts. Big Difference.”翻译过来的表述。

拉链主要由3种零部件构成，是一种非常简单商品，但若若要打造出高强度且光滑的拉链，就必须高品质地均衡

组合金属、纤维、塑料等各种材料。希望员工们认识到小小的商品也能产生“Big Difference”，并理解自己肩上承担着提高二次产品的质量和为客户事业发展作出贡献的职责，感受到在YKK工作的喜悦和自豪。

10年后的2034年，我们将迎来创业100年。当下正是我们在开展事业的所有国家和地区努力追求、实践基于“善之巡环”的经营理念之时。希望YKK与客户、各地社区、自然环境等所有利益相关者和谐共生，全公司齐心协力不断前行，力求成为对社会而言“不可或缺的存在”。



## 第6次中期经营计划回顾与今后的展望

以下将为大家介绍第6次中期经营计划至今为止的实绩和成果，以及分享各职能领头人本部长面向最终年度2024年度以及下一中期经营计划的致辞。

### 提供注入热诚“灵魂”的价值

董事  
副社长 事业战略担当(兼)事业战略本部长  
**松嶋 耕一**



事业战略本部是负责制定组织整体事业企划的部门，其肩负的重要职责在于通过纵轴与横轴，横跨组织和职能实现整合性。我一直抱着“引领推动发斯宁事业整体主要战略”的想法向前迈进。尤其是自2021年度的组织重组以后，信息共享和决策的速度均有大幅提升，组织内变得更公开透明，全球范围的一体感逐步增强，这些都是我们的成果之一。

此外，在2024年度的组织变更中，为了进一步努力

提升YKK品牌认知度，我们新设了“全球品牌战略推进室”。我希望全球员工团结一致，针对迈向未来的推进力，也就是三大“品牌驱动力要素”（可持续性、速度、质量），一个一个分别注入我们的热诚“灵魂”，力求为利益相关者提供价值。为此，我作为管理层的一员，希望能够切实向员工传达公司的战略并帮助大家深入理解，努力将组织的力量最大化。

### 进一步贴近客户的现场

执行役員 营业本部长  
**敷田 透**



近几年，各地区的地缘政治风险加大，客户频繁地提到“从集中到分散”这一关键词，事业环境也发生了巨大变化。在这种情况下，2023年度我们将营业本部的职能转移到主战场越南，置身于市场的最前线，构筑起100%直接面对全球市场现场和客户的体制。此外，为了细致地满足客户需求，我们组建了具有多样性的团队，在一年里与世界各国超过300家客户进行了直接对话。

通过这一“答案就在客户现场”的活动，营业本部将以全球为舞台，发掘出客户自身也没有注意到的课题，结合YKK强大的网络，朝着创造新产品、新需求发起挑战，不断提供让客户开心满意、让员工充满自豪感的商品价值。

## 将下功夫与改善转化为产品制造的力量

董事  
副社长 制造技术本部长

小林 喜峰



在过去三年里，全公司齐心协力投入“加强成本竞争力”和“改善交货期”这两项工作，并致力于“构建不停歇的无人生产线”。加强成本竞争力方面，虽然在途中遭遇了新冠疫情的逆势影响，但我们已经开始通过全公司性的项目将技术成果引进制造现场，目前正切实感受到完成度逐步提升。此外，关于改善交货期，以往是根据“公司内部角度”来考虑，如今则转为从“客户角度”出发改善交货期，据此思路稳步迈向升级进化。

今后，在技术能力方面，我们将致力提高关键技术并积极运用数字和AI技术，通过实现智能工厂，努力推动产品制造升级进化。此外，还将致力解决当前的技术课题，同时携手技术革新中心（TIC），基于长期视角推进新技术的探索。今后当市况恢复时，我们能够多大程度发挥出至今为止钻研改善的成果，这将是决定胜负的关键所在。我希望在本中期经营计划的最终年度切实收获成果。

## 通过“One YKK”不断提高竞争力

董事 年金政策担当 CFO  
副社长 经营管理担当(兼)管理本部长

本田 聪



管理本部诞生于2021年度的组织重组，现已名副其实地作为“发斯宁事业的管理部门”走过了三年。我们在本中期经营计划期间，一边与海外事业公司及地区统括公司紧密合作，一边加强治理和成本合理化并致力于工作方式改革以及制定企业接班人计划。我感到管理本部员工的想法，也从“为事业提供支持”转变为“跨越部门之间的壁垒，一起为发斯宁事业作贡献”，这种意识正逐渐增强。另外关于业务改善，意识到时间和成果输出的习惯正逐渐在

员工中渗透，而通过推进数字化，国家和地区之间共通的报告工具以及云技术等集团整体的标准化也正不断完善。

此外，在人财方面，日本国内事业公司正在开展废除退休制度、提高高层干部/管理岗位的女性比例、充实更灵活多样的职业发展通道等举措，未来也将继续推动完善，打造起一个谁都能够大显身手的环境。今后我们也将作为跨越国家、地区和组织的“One YKK”，团结一致，不断提高YKK全球竞争力。

# 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



### 1950

**从手工业到机械化**

从美国进口了4台拉链链条机



### 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



### 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

### 1939

**YKK 实用新型第 1 号**

拉链用前割金属零部件

### 1952

**构建从材料到制造设备、  
产品的一体化生产体制**

成立原工机技术总部的前身  
“模具工作课”



### 1964

**实现高速化**

开始制造 YKK-CM6 机型  
(认定为机械遗产※1)



### 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

### 1946

**采用“YKK”作为商标**



刻有 YKK 字样的拉链

### 1953

**YKK 专利第 1 号**

开发间歇链制造装置

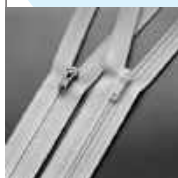
### 1994

**制定《YKK 集团环境宪章》**

## 通过商品和技术提供价值

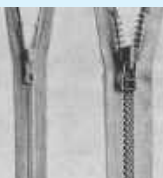
### 1952

尼龙拉链



### 1961

Delrin 拉链  
(现 VISLON®)



### 1966

金属拉链  
YZiP®



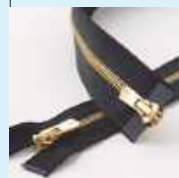
### 1983

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，及其相关设施和文件。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



与 JUKI 株式会社的联合开发

## 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



Little Parts. Big Difference. >>>

## 2024

“YKK可持续愿景2050”修订

追求“气候中立”和“与自然和谐共生”

## 2018

提高操作性，为孩子们的安全与安心作出贡献  
QuickFree®

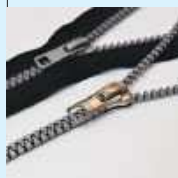


## 2019

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

无布带拉链羽弦®



## 2019

使用植物性聚酯纤维制作的  
GreenRise®

## 2020

使用趋海塑料回收制作的  
NATULON® Ocean Sourced®



## 2020

利用磁铁的磁力闭合的  
click-TRAK® Magnetic

## 2021

提高了再生材料比率的  
NATULON Plus®



第6次中期经营计划的最关键点

# 商品力和提案能力

YKK集团将“为实现可持续社会而生的创造力”定为第6次中期经营计划的最关键点。其支柱之一是“商品力和提案能力”，针对这方面的资本强化对策，我们致力于开发创新商品，提高成本竞争力和缩短交货期，并寻求通过组织重组整合营业和开发等。在实现多元化的客户需求的同时，YKK的优势正朝着新的价值创造不断进化。



一条拉链，轻松实现  
“闭合”与“打开”

## 〈功能〉

使用QuickFree® click-TRAK® Magnetic时，只需朝左右方向拉开链条，拉头就会“啪”地打开，即使不拉下拉手也能轻松打开拉链。此外，左右开口部件中内置有磁铁，无需手动，通过磁铁的吸力，即可使开口部件轻松组合。

## 〈环境〉

而且，拉链的布带部分使用了再生PET。YKK把提高了再生材料比率的环境友好型商品NATULON®作为核心商品，将通过扩大其销售，不断推进二氧化碳减排和减少化石资源的使用。

## 加强商品开发能力

### 开发创新商品

在YKK开发创新商品方面，环境友好型商品的开发是YKK的强项。迄今为止，我们一直积极开发使用再生材料和植物材料制造的拉链等。目前，我们提出并推进“将发斯宁产品的纤维材料改为可持续材料”这一目标，同时正致力开发便于修理和回收再利用的产品。此外，我们还通过整合营业与开发，加强商品企划和开发能力，务求快速实现客户的需求。

### 加强成本竞争力和改善交货期

第6次中期事业方针提出“追求彻底的成本竞争力”，目前正在彻底推进核心商品降低成本。营业、制造、技术同心协力投入设备的规划和开发，旨在配合客户对产品的需求和国家/地区规格的差异，以及根据各地区的事业环境，构建最合适的生产线。我们将针对市场环境变化，在成本方面和交货期方面也力求满足客户需求。

#### 为了强化资本

- 2024年度，将开发基地、人员数量加强至全球39个基地/1,025人
- 新设“数字业务推进部”，为客户提供优质、大量的信息
- 根据中国/亚洲的市场特点，在当地引进单独开发的设备

## 实现多元化客户需求的组织体制

### “One YKK”理念下的客户支援体制

YKK拥有跨国家和地区运作的全球市场营销小组（GMG）。能够“在客户的身边”针对企划、开发、制造、销售、服务等细致响应其需求，还会将客户的需求传递至各国各地区的YKK事业公司，也承担着推进新产品开发的职责。此外，2023年度在越南新设立了Glocal Supply Strategy Group（GSSG，全球本土化供应策略小组）。这使我们能够同时接触采购商（服装商）和供应商（缝纫商）。凭借“One YKK”的综合实力，助力实现世界各地客户的需求。

### 营业本部的全球化（转移至越南）

伴随组织重组，2023年4月，我们将营业本部的部分职能从日本转移至越南。在服装行业进一步全球化的背景下，该举措有助于我们迅速把握和分享客户需求的变化，提高营业与商品开发形成一体的现场能力。此外，这让我们可以组建起一支由拥有不同经验和文化背景的成员组成的、富具“Diversity（多样性）”的团队，能够提出兼顾全球化和本土化的解决方案，这也是我们的优势所在。

#### 为了强化资本

- 在GMG的职能中新设“Business Strategy”（商业策略）。加强连接消费国和缝制国的机制
- 新设GSSG。加强对跨国缝纫商的服务
- 通过推进数字化，全面应用信息共享工具等

#### 拉链年产量

**300**  
万km以上

#### 可持续材料的比例 (总长度)

**38%**  
(2023年度实绩)

#### 注册“YKK”商标

**177**  
个国家/地区

#### 在服装消费国

**12**  
个国家/地区设置  
市场营销职能基地

#### 越南营业本部员工的

**多样性**  
(4个国家/地区的员工等)



第6次中期经营计划的最关键点

# 技术能力和制造能力

YKK集团将“为实现可持续社会而生的创造力”定为第6次中期经营计划的最关键点。其支柱之一是“技术能力和制造能力”，针对这方面的资本强化对策，我们正致力于进一步发展YKK产品制造的基础——“一体化生产”思想，积极构建智能工厂。此外，还努力充实加强创造中长期价值的研究开发部门——技术革新中心（TIC），力求实现多元化的客户需求，为可持续性作出贡献。

## 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。

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。



## 不断升级进化的“一体化生产”思想

### “一体化生产”思想的优势

YKK集团的“一体化生产”使我们能够向世界各地提供最高品质的产品，也是本公司成长和发展的基础。并让我们能够及时应对瞬息万变的客户需求和细节要求。此外，在成本竞争力方面，我们还创造出前所未有的新材料和新方法。我们独特的一体化生产体制，正是这样为客户和社会提供着新的价值。现在，为了进一步升级进化该“一体化生产”思想，我们还通过从外部引进新技术，灵活细致地响应多元化的客户需求。

### 构建最适合的生产线

为了实现第6次中期事业方针中提出的追求核心商品的“彻底的成本竞争力”和“加强客户服务”，我们正根据各地区的事业环境和市场特点，推进在当地引进生产线和机械设备。营业、制造、技术同心协力投入到规格各异的多样化设备规划和开发中，这也是拥有“一体化生产”思想的YKK的独有优势。此外，为了实现“适时、适材、适量”的供应，我们正在推进打造智能工厂。

#### 为了强化资本

- 根据事业环境构建最适合的生产线 (参考P.35)
- 全球化生产技术功能的加强与当地人财的培养
- 构建起旨在实现智能工厂的基础

## TIC的技术深耕

### 技术开发中也引入可持续性观点

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。

### 通过升级分析设施改善开发环境

以设立TIC为契机，致力推进升级分析基地，力求让我们的沟通比以前更顺畅，并做到能够基于更强大的组织力量进行技术开发。我们将分散在事业所内的TIC各小组集中到一栋大楼里。除了控制大楼内的温度和湿度以外，还创造了抑制地板振动和声音的室内环境，并且引进了新的分析设备，使我们能够根据原理原则深耕技术，针对树脂、金属或与这些复合材料不同的材料，完善起能够从材质、形态、成分和状态等不同角度进行详细分析的环境。

#### 为了强化资本

- 培育可持续性、材料、机器人、数字化的核心技术开发人财
- 加强全球化视角下的技术调查
- 加强产品制造中的AI和数字化的技术开发

第6次中期  
(2021年~2024年度)  
投资计划总额

**1,245**  
亿日元

数字化相关投资  
(设备投资)  
2024年度计划

**43** 亿日元

2024年度  
计划在当地引进超过

**200** 台设备

可持续性相关投资  
(设备投资)  
2024年计划

**77** 亿日元

发明专利、实用新型、  
外观设计专利  
(包括申请中)

**5,859** 件  
(截至2024年3月底)

能够进行高水准分析的

**50**  
多种分析设备



第6次中期经营计划的最关键点

# 多样人财

YKK集团将“为实现可持续社会而生的创造力”定为第6次中期经营计划的最关键点。其支柱之一是“多样人财”，为了推进多样人财大展身手，我们正致力于促进多样性和加强人力资本。对于YKK来说，“人”才是最重要、最宝贵的资产。我们将“多样人财”定义为“能够利用个人拥有的经验和知识见解为公司作出贡献的员工”，通过提高员工的敬业度和创建能够让员工自主、充满活力地工作的组织，从而提高企业价值。

## ——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。

——YKK的森林经营——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”》



YKK 越南公司



YKK 孟加拉国公司

## YKK的森林经营

### 实践森林经营，在全球大显身手的多样人财

YKK创业社长吉田忠雄所说的“森林经营”，是追求犹如森林中的树木那样，形成一个能够发挥每个人的个性、实现自主成长、充满活力的组织。在世界各国各地区开展事业的YKK，有约2万6千名拥有多元化背景、个性、经验和见解的员工活跃在全球大舞台上。这一“多样人财”正是YKK最重要的资产，也是创造价值的源泉。

### 活用员工多样性的组织文化和制度

推进多样人财大展身手的举措方面，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，在日本我们也正针对录用专业人财、确保精通特定技术领域的人财等问题，探讨重申修订人事/薪酬制度等。2021年度，我们成立了“多样人财活跃推进委员会”，构建灵活有效的研讨体制，以解决人力资本相关的课题。

#### 为了强化资本

- 提供灵活多样的职业发展通道等，营造每个人都能大显身手的环境
- 多样人财活跃推进委员会的重点活动主题

多领域培养技术人员及基础技术的体系化/促进发展制造部门中的多技能工/研讨让多样人财有活力地工作的课程、等级、工资制度/完善旨在提高敬业度的基础

## 提高员工敬业度

### 倾听每位员工的心声，运用到经营中

YKK的管理层非常重视倾听员工的心声。员工的意见和建议也成为了改善职场环境的契机，该举措体现了YKK创始人“全体员工既是劳动者，同时也是经营者”的想法。此外，让员工感受到工作意义、激发出活力，将推动赢得客户的满意和信赖，进而提升YKK的企业价值。在此思路之下，自2023年起，我们引进了以敬业度为中心的调查。并将致力于把员工敬业度与创造新价值和提高企业价值联系起来。

### 在全球开展经营理念渗透活动

为了让拥有多元化想法和价值观的员工朝着同一目标前进，我们认为对普遍理念达成共识极为重要。通过员工与社长、会长进行小组对话的“车座会”，以及与本部长进行的“畅谈交流活动”、现场主导型渗透活动、由年轻员工组成的“经营理念研究会”等务实的持续性活动，YKK的精神和经营理念正深深扎根于世界各地的众多员工心中。 (→ 参考P.43)

#### 为了强化资本

- 持续并进一步深化管理层与员工之间的对话
- 多方位的经营理念渗透活动、员工参与
- 加强品牌沟通和促进员工参与

**70**个国家/地区、  
**26,696**名  
多样人财

#### 首次进军海外

**1959**年  
(印度、新西兰)

#### 日本内部公募制度 调动人员

**107**名  
(从2021年度开始的累计数，  
2023年度末实绩)

#### 与经营高层的对话 国内外

**646**名  
(2023年度)

#### 对“善之巡环”的 理解和共鸣程度

**76%**  
(2024年员工敬业度调查)



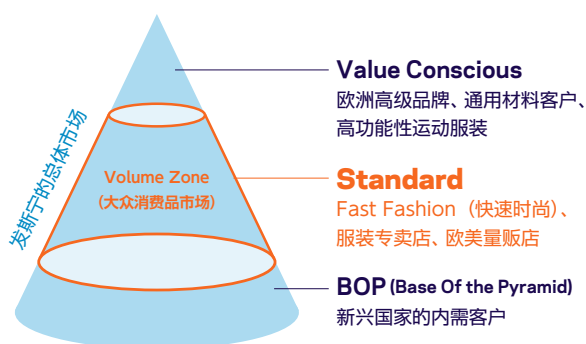
## 第6次中期事业方针与事业战略

# 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的新常态下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成长。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，我们变更了组织体制，并将在新的体制之下，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
- 原材料价格飙升（有色金属/原油）
- 地缘政治风险外显

#### 市场

- 服装业对可持续性的要求扩大
- 因全球通胀等的影响，服装市场景气低迷，市面服装库存居高不下

#### 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

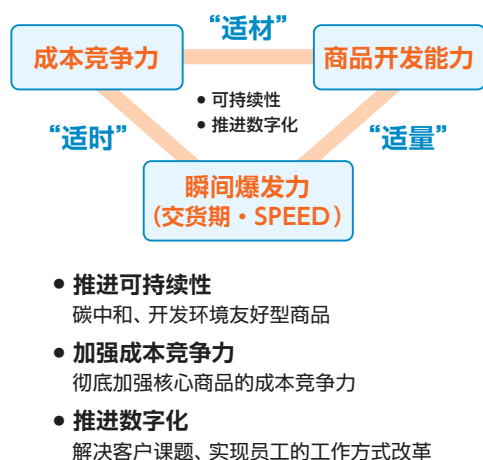
- 扁平化的组织体制 → P.25
- 加强可持续发展能力 → P.27
- 加强商品企划和开发 → P.33
- 追求彻底的成本竞争力 → P.35
- 加强运用数字化 → P.36

- 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，更深入地推进基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)

	(实绩)			(计划)
	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
拉链销量	102.8	92.9 同比：90.2%	89.2 同比：96.0%	96.2 同比：107.8%
销售额	3,481	3,805 同比：109.3%	3,793 同比：99.7%	4,072 同比：107.4%
销售利润	423	437 同比：103.2%	333 同比：76.2%	412 同比：123.7%
销售利润率	12.2%	11.5% 比上年：-0.6 pt	8.8% 比上年：-2.7 pt	10.1% 比上年：1.3 pt
汇率	USD	112.27日元	135.34日元	140.00日元
	EUR	130.50日元	140.87日元	150.00日元
	RMB	17.49日元	19.75日元	20.00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”

YKK 可持续愿景 2050

- 气候
- 资源
- 水
- 化学物质
- 人权

## 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。此外，我们在2023年度新设立“事业战略本部”，同时将营业本部的职能转移至越南，打造起更加贴近客户与市场的组织体制。

### 2024年度的组织变更要点

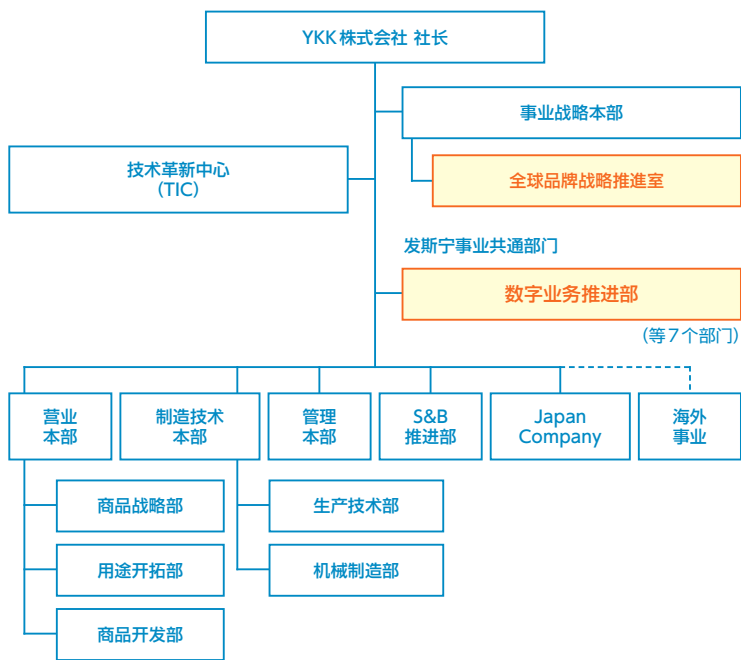
～提升中长期品牌价值，强化全球事业基础～

世界形势和事业环境的变化速度皆远超预期，在此背景下，我们着眼于第7次中期以后，从当前的中期经营计划最终年度2024年度开始，实施了组织变更。

以在全球范围内中长期提升YKK的品牌价值为目的，我们在2023年度设置的事业战略本部之下，新设立了“全球品牌战略推进室”，构建起从制定到实施品牌沟通战略的一体化体系。

此外，为了在全球范围内构筑事业基础，作为“One YKK”加强业务，我们设置了“数字业务推进部”，并将以往的“数字业务企划室”归入其中。我们将运用数字化，力求为客户提供最佳服务，帮助员工实现健康幸福的状态，为此，包括海外在内，我们将推进组织横向协作，并致力培养能够承担这一重任的专业人材。

YKK株式会社 执行体制（2024年4月1日起）



□ 2024年4月1日新设

### 以组织重组为契机，重新构建品牌战略

我们配合第6次中期经营计划的组织重组以及客户和市场环境的变化，目前正在加强品牌战略。2022年，我们以YKK全体员工为对象实施了“员工品牌问卷调查”，并根据约1万人的回答掌握了“员工的想法”，例如本公司的优势和劣势、本公司的存在意义等，在此基础上，更新了公司商标，重设了品牌故事。今后，我们将以新设立的全球品牌战略推进室为中心，在全球范围内水平展开品牌沟通。



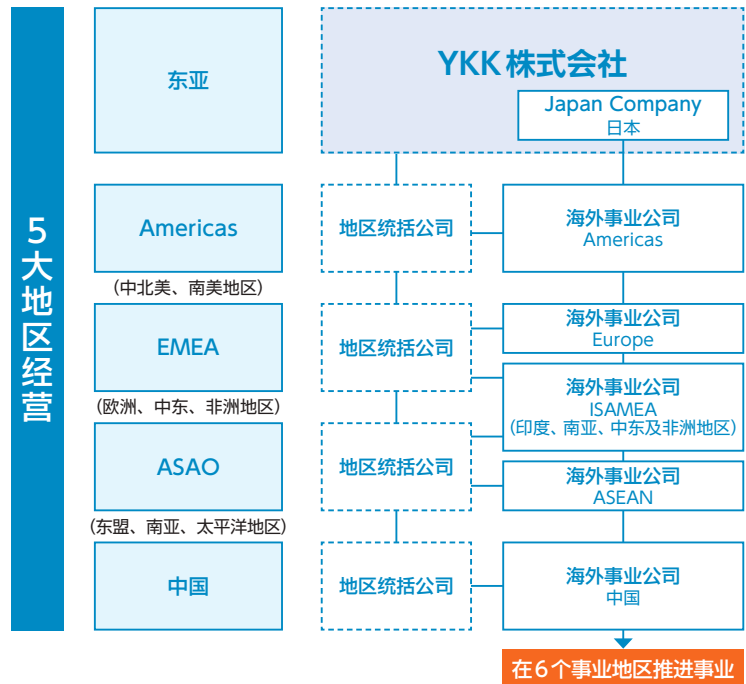
2023年3月发布的新的公司商标，是基于YKK精神“善之巡环”、经营理念“追求更高企业价值”以及我们的核心价值，将可持续性置于经营的中心，并注入了YKK员工们的以下想法：为了在今后继续前进，致力追求速度；为了继续赢得客户的信赖，用心追求质量。

YKK 新的公司商标 特设网站  
<https://www.ykk.com/chinese/logo/>

## 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



### 对理念的集体承诺，孕育出强大的组织

YKK CORPORATION  
OF AMERICA  
执行役員 主管数字战略

Jessica Kennett Cork

构筑坚固的企业文化并非一朝一夕就能做到。需要长期、一体化地传达明确定义的公司价值观。YKK Americas团队覆盖11个国家、4种语言、4,200万平方公里，我们真正的强大之处不仅在于多样性，还在于对YKK精神“善之巡环”中体现的“不为他人利益着想，则企业自身也不可能发展繁荣”这一理念做出的集体承诺。该理念并不仅仅是一句话，而是以高层为代表，通过员工每天的行动化为具体。通过实施一体化的强化政策，例如关于基本行动的每周信息、核心价值表彰、车座会、研习会等，孕育出能够战胜任何困难的强韧企业文化。

## 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2024年度投资407亿日元。第6次中期经营计划期间的大型投资（工厂建设等）

在2023年度已基本完成，我们将继续对肩负今后增长重任的地区制定积极的投资计划。在配合各地区特点进行均衡投资的同时，还将着眼于未来，重点针对可持续发展及数字化的相关领域进行投资。

### 2024年度投资计划

中国、东盟、ISAMEA

203 亿日元

日本、美洲、欧洲

202 亿日元

合计 407 亿日元

※ 合计值当中还包括了地区统括公司的投资计划金额。

## 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”，旨在达成五大主题以及相关的SDGs（联合国可持续发展目标）。在根据社会要求和客户需求不断审视愿景的过程中，除了应对气候变化以外，为了进一步加快推进旨在实现生物多样性、资源循环等资源循环型社会的举措，我们修订了愿景，并增加了新的KPI（关键绩效指标）。



YKK故乡森林与水滨

### “YKK可持续愿景 2050” ~实现“气候中立”和“与自然和谐共生”~

主题和方针	目标
<p><b>气候</b></p> <p>开展适应抑制气候变化要求的事业活动</p> <p>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，力争限制在1.5℃以内，YKK对此表示支持，并为了在2050年实现碳中和而致力采取温室效应气体减排措施。我们将进一步适应气候变化，开展稳定的事业活动。</p>	<p>(截至2030年)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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量。                     <ul style="list-style-type: none"> <li>Scope1+2：削减50%（与基准年2018年度相比）</li> <li>Scope3：削减30%（与基准年2018年度相比）</li> </ul> </li> <li>使用可再生能源电力比率100%</li> </ul> <p>(面向2050年)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>实现温室效应气体零排放（碳中和）的目标。</li> <li>改良制造方法和设备，追求操作和各工序的高效化，减少能源使用量。</li> <li>在发斯宁事业基地推进设置可再生能源发电设施。</li> <li>为了削减Scope2的排放，推进从外部购买可再生能源。</li> <li>为了削减Scope3的排放，推进将材料变更为可持续材料。</li> <li>截至2025年，废除所有使用煤炭的设备。</li> <li>降低气候变化导致的灾害风险（洪水、高温热浪、少雨等）。</li> <li>在考虑到气候变化导致的灾害风险的基础上构建供应链。</li> </ul>
<p><b>资源</b></p> <p>实现提高资源可持续利用水平的产品制造</p> <p>发斯宁事业制造的商品和所使用的包装材料，通过替换成使用可持续的材料，从而降低对环境的负荷，力求在整个商品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做贡献，与此同时，开展保护生态系统、让生态系统更丰富的活动。</p>	<p>(截至2030年)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>将发斯宁产品的纤维材料改为使用100%可持续材料（可循环利用材料、天然材料等）。</li> <li>将发斯宁事业中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。</li> <li>将废弃物的资源再利用率维持在90%以上。</li> <li>减少所有生产点的填埋、或者焚烧的废弃物排放量。</li> <li>推进考虑到生物多样性（环境课题）的采购。</li> <li>推进能够重复使用资源、不产生废弃物的产品制造和产品设计（提高耐久性、可修理性、回收再利用性等），为资源循环作出贡献。</li> <li>进行发斯宁产品的资源循环技术开发。</li> <li>开展生态系统保护活动。</li> </ul>
<p><b>水</b></p> <p>实现水资源的可持续利用</p> <p>为了实现水资源的可持续利用，通过根据地区情况削减取水量和强化污水管理，致力减轻对当地社区和生态系统的负荷。</p>	<p>(截至2050年)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>取水量减少30%（与2018年度相比）</li> <li>为了减少取水量，致力开展使用水的效率化和再利用等措施。</li> <li>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，所有生产点贯彻执行对污水的管理。</li> <li>降低各生产点的水资源风险。</li> </ul>
<p><b>化学物质</b></p> <p>化学物质的管理与减少</p> <p>为了人类将来世代能过上富裕的生活，通过妥善管理化学物质和减少其使用量，致力于把对自然环境和人类带来的影响控制在最小程度。</p>	<p>(截至2030年)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>推进减少有害化学物质。</li> <li>本公司自有基准（YKK RSL）的应用：设定本公司自有基准，以管理产品、制造工艺整体的化学物质使用，通过与利益相关者持续进行风险沟通，推进减少有害化学物质。</li> <li>遵守业界基准：关于有害化学物质的标准，遵守本公司自有基准，产品标准方面以OEKO-TEX® STANDARD 100、AFIRM RSL为轴心，制造工序管理标准方面以ZDHC MRSL为轴心，在全球事业所推进遵守业界基准。</li> <li>开发新的制造方法：开发能够减少使用有害化学物质的新的制造方法。由此在确保产品质量的同时，降低环境负荷。</li> <li>防止大气和土壤污染：针对使用有害化学物质导致的大气和土壤污染采取对策。由此为保护地球环境作出贡献。</li> </ul>
<p><b>人权</b></p> <p>尊重人权，保持公平安全的劳动环境</p> <p>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、可持续的社会做贡献。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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、安心安全的职场环境，帮助人们实现健康幸福的生活。</li> <li>持续实施以YKK精神“善之巡环”和联合国《工商业与人权指导原则》为基础的YGCC（YKK Global Criteria of Compliance）监查，并结合社会要求的变化进行改善。</li> </ul>

\*1 OEKO-TEX是ÖTI-Institut für Ökologie, Technik und Innovation GmbH的注册商标。

\*2 the Forest Stewardship Council® (License number: FSC®-C192280)

## 活动亮点

- 2023年度CDP气候变化计划最高评级“A级”
- 2022年度、2023年度CDP供应商参与度评级 最高评级
- 修订“YKK可持续愿景2050”
- 可持续性相关投资（设备投资）77亿日元（2024年度计划）



 愿景制定流程、供应链管理以及其他2023年度的举措详情已刊登于《This is YKK 2024 DataBook》中。  
<https://www.ykk.com/chinese/csr/eco/report/>

SDGs	2023年度实绩	2024年度计划
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Scope1+2 温室效应气体排出量 238,812 吨（比基准年2018年度减少56.2%）</li> <li>● Scope3 温室效应气体排出量 587,848 吨（比基准年2018年度减少32.7%）</li> <li>● 可再生能源占总用电量比例 56.5%</li> <li>● 100%使用可再生能源运转的基地数量 37个</li> <li>● 太阳能发电设备运转 10项（累计28个基地）</li> <li>● 制定煤炭锅炉更新计划</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年减排目标以及高于目标的减排继续实施相关措施</li> <li>● Scope1+2 温室效应气体排放量 407,991 吨以下（比基准年2018年减少25.2%以上）</li> <li>● Scope3 温室效应气体排放量 742,238 吨以下（比基准年2018年减少15.0%以上）</li> <li>● 太阳能发电计划 10项</li> <li>● 废除使用煤炭</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 可持续材料的比例 38%（同比增加12%）</li> <li>● 替换为可持续包装材料的实绩 31.0%</li> <li>● YKK JAPAN COMPANY（黑部事业所）已将发斯宁商品的主要外包装纸皮箱和纸袋，转换为使用已取得FSC®*2认证的纸制成的产品。</li> <li>● 废弃物的回收利用率 91.9%</li> <li>● 对已与YKK有交易或有交易计划的供应商实施调查，以确定其是否获得“The Copper Mark”认证*3</li> <li>● 开始销售“易修系列”产品，助力用户更长久地使用YKK拉链</li> <li>● 构建YKK拉链所用铜合金和锌合金的公司内部回收再利用技术和应用流程</li> <li>● YKK CENTER PARK的故乡森林被认证为“自然共生区域”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 可持续材料的比例 2024年度 51%</li> <li>● 进一步将塑料包装材料替换成可持续材料</li> <li>● 目标是只与获得铜标志（The Copper Mark）认证的供应商开展业务，并促进未获得认证的供应商获得认证</li> <li>● 计划开始发售“易修系列”新产品</li> <li>● 开发使用可回收再利用材料制作的拉链，从而促进衣物的回收再利用</li> <li>● 构建相关设施及技术，推动公司内部回收再利用的实用化，并在海外基地验证实用化</li> <li>● 实施扎根于地区的生态系统保护活动</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取水量 8,898 千吨（比2018年度减少22.1%）</li> <li>● 取水强度 比2022年度减少13.1%</li> <li>● 引进用水量更少的制造设备，并全新引进水循环利用设施（累计13个基地）</li> <li>● 根据ZDHC废水指南（ZDHC Wastewater Guideline）实施污水管理调查</li> <li>● 在各生产点开展水资源风险调查</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取水强度 减少2%（与2023年度相比）</li> <li>● 引进节水制造设备，全新引进水循环利用设备</li> <li>● 根据ZDHC废水指南（ZDHC Wastewater Guideline）实施污水管理</li> <li>● 在水资源风险（本公司自有基准）高的地区实施降低水资源风险措施</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 对供应商就YKK RSL（2023年版）进行宣讲周知及实施符合情况调查（1,663家）</li> <li>● 根据社会和客户的需求，对YKK RSL（2024年版）进行年度修订</li> <li>● 实施OEKO-TEX® STANDARD 100认证及AFIRM RSL符合情况的监测试验</li> <li>● 全球推广ZDHC MRSL符合性级别评价体系</li> <li>● 针对不符合YKK RSL（2023年版）的材料选择替代材料及推进材料、制造工序等的开发</li> <li>● 对采购材料实施全氟化合物检测及推进把PFAS（有机氟化合物）转换为替代材料</li> <li>● 黄铜材料拉头中的AcroPlating® 销量比例占25%（同比增加7%）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 对供应商就YKK RSL（2024年版）进行宣讲周知及实施符合情况调查</li> <li>● 根据社会和客户的需求，对YKK RSL（2025年版）进行年度修订</li> <li>● 实施OEKO-TEX® STANDARD 100认证及AFIRM RSL符合情况的监测试验</li> <li>● 在ZDHC MRSL符合性级别评价中继续导入、开展第三方评估InCheck报告</li> <li>● 针对不符合YKK RSL（2024年版）的材料选择替代材料及推进材料转换</li> <li>● 加强化学物质使用基地的检查，以防止土壤污染</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 在所有对象基地实施（继续实施）YKK全球合规经营准则（YGCC）的自查/监督</li> <li>● 根据实施结果，确定需要解决的课题及制定实施计划</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 实施YGCC监督并根据监督结果重新修订监督项目和评价标准</li> <li>● 在各公司建立每周工作时间管理制度</li> </ul>

\*3 铜标志（The Copper Mark）认证：展示铜行业负责任生产以及对联合国SDGs（联合国可持续发展目标）所作贡献的国际框架



## 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。为了进一步加强和推进化学物质相关举措，我们从2024年度起新设置了专业部会。而在海外地区，为了渗透及执行本部的可持续性方针和措施，从2021年度开始，与本部委员会组织相呼应，设置了各地区的可持续性委员会，构建起在全球层面应对客户和社会要求的体制。



以实现循环型社会为目标加快相关举措

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”——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。除了气候变化之外，我们还将大力投入解决生物多样性、推进利用可持续材料等资源循环的课题，并将适当披露LCA评价等支持性数据，与此同时，整个供应链齐心协力，不断致力实现循环型社会。

## 通过合作伙伴关系实现愿景

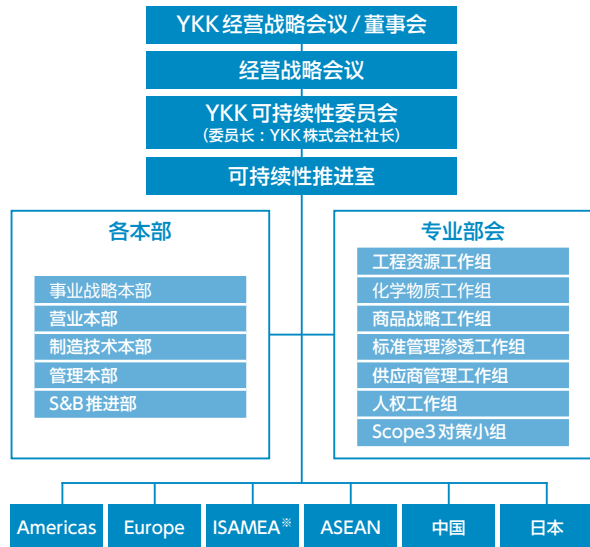
YKK加盟国际倡议和外部行业团体，通过和参与企业/团体的各位交换意见、携手合作，加强伙伴关系，致力强化实现循环型社会、可持续社会的举措。

此外，我们还采用由Cascale（原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>

## 可持续性推进体制



\* India/South Asia/Middle East/Africa

## 可持续性委员会的会议举办实绩

实施次数	举办月份	内容
第1次	2023年7月	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（应对气候变化等）
第2次	2023年9月	来自各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	2024年3月	各工作组有关措施进展和下一年度活动计划的报告

## 加盟的团体、倡议等

（截至2024年3月末）

- 加盟“Cascale（原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
- 加盟“纺织交易协会（Textile Exchange）” 2020年9月
- “1.5℃目标”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
- 加盟“Accelerating Circularity” 2023年1月
- 加入经济产业省“GX League” 2023年5月
- 加盟“日本气候领袖伙伴关系（JCLP）” 2023年5月

更详细的披露信息，请参照《This is YKK 2024 DataBook》。

## 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	先行规定	今后如果碳税税率提高，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
	能源来源	通过积极引进可再生能源和满足客户需求，扩大产品销售的机遇

### 3. 风险管理

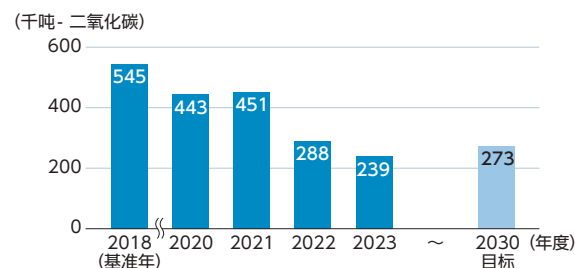
YKK针对各个组织实施风险项目的详细调查，在考虑最坏情况及其对应情况的基础上，根据损失规模和发生频率进行风险评估。对损失规模的评价包括对财务的影响、对生命和健康的影响、对信用和声誉的影响、对社会秩序的影响，对于预计会产生巨大影响的风险，将其确定为经营层面上应予以管理的重要风险。气候变化风险也纳入上述全公司的风险评价及管理流程中，除了短期和中期之外，我们还设想了长期（2030年左右）的影响。

### 4. 指标和目标

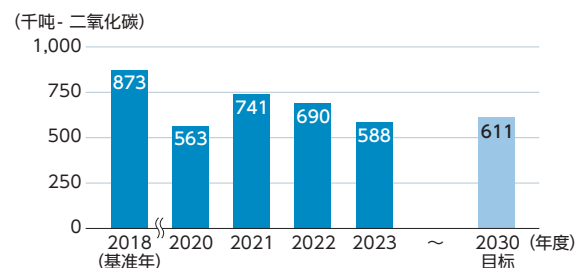
YKK的目标是2050年实现“气候中立”（净零排放），并为本公司和供应链设定了以二氧化碳为代表的温室效应气体排放量的削减目标。此外，该目标已获得SBT（Science Based Targets，科学碳目标）倡议的认证。综合报告书中披露了相关进度。

	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〉\*1



#### 〈二氧化碳排放量实绩 Scope3〉\*2



\*1、\*2：2021、2022年度的GHG（温室效应气体）排放量实绩（Scope1+2及Scope3的类别1、2、3）已获得第三方认证

## 为实现“YKK可持续愿景 2050”而采取的措施

### 气候



温室效应气体排放量  
Scope1+2

**56.2%**

减少

Scope3

**32.7%**

减少

(与基准年  
2018年度相比)

2023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集团的温室效应气体排放量（Scope1+2）减少了56.2%，远远超出SBTi（科学碳目标倡议）认证的“1.5°C”目标值中提出的“与2018年度相比减少21.0%以上”。由于积极推进引入可再生能源，2023年度转换为100%采购可再生能源电力的基地比2022年度增加了6家，全球共计有37家。我们还通过购买可再生电力证书推进减排，2023年度使用的全部电力中，来自可再生能源的电力所占比率达到56.5%。

此外，我们通过转换为NATULON®系列产品以及增加销量等方式促进使用再生聚

酯材料，与使用原生材料时比较，取得了减少14,544吨温室效应气体的效果。今后我们也将继续推进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（YKK越南公司河南工厂）

### 资源



相当于回收利用

约**6.42亿个**※

宝特瓶

NATULON®的  
累计销售量

※截至2024年3月末。  
按29克/个（500毫升瓶）换算

**38%**

可持续材料的比例  
(总长度)  
(2023年度实绩)

**91.9%**

废弃物的回收利用率  
(2023年度)

#### 发斯宁产品的可持续材料化

为了到2030年将发斯宁产品的纤维材料100%转换为可持续材料，我们积极促进转换为使用再生材料的NATULON®系列产品，2023年度，使用可持续材料制造的产品比例已达到38%。针对在布带和拉链齿上使用了再生材料的NATULON Plus®，今后我们将致力促进其扩大使用和转换使用，力求为实现循环型社会作出更大的贡献，并计划在2024年度将可持续材料的比例提高至51%。

#### 转换为使用可持续材料的包装材料

2023年度，除了在各基地推进将塑料包装材料转换为可持续材料等以外，YKK JAPAN COMPANY（黑部事业所）已将发斯宁商品的主要外包装纸皮箱和纸袋，转换为使用已FSC®认证的纸制成的产品。

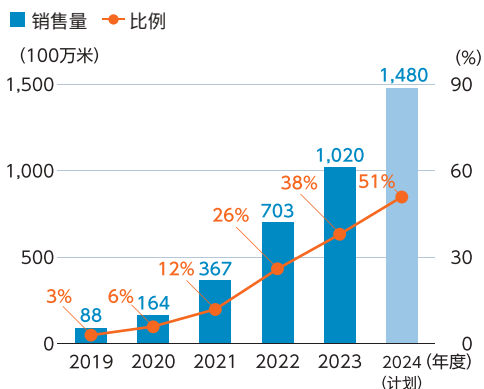
#### 对资源循环的贡献

开始销售“易修系列”新产品，助力用户更长久地使用YKK拉链。此外，在资源循环技术的开发方面，构建了拉链所用铜合金和锌合金的公司内部回收再利用技术和应用流程。

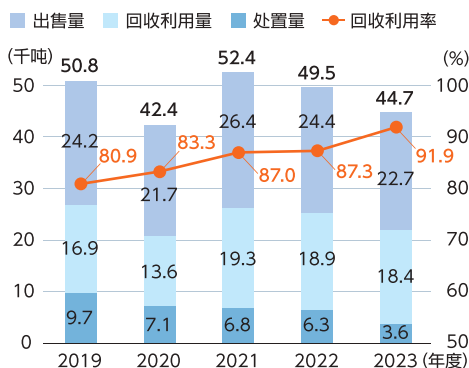
#### 易修系列新产品

- VISLON® 易修上止拉链
- 箱包用拉链易修可替换拉片
- 易修可替换拉头

#### 可持续材料产品的销售量和比例



#### 废弃物排放量、回收利用率的推移变化



VISLON® 易修上止拉链

易修可替换拉头



易修系列产品（YKK网上展厅）

[https://ykkdigitalshowroom.com/ch/b1f/eco-friendly\\_products/renewal/](https://ykkdigitalshowroom.com/ch/b1f/eco-friendly_products/renewal/)





2023年度的举措详情已刊登于《This is YKK 2024 DataBook》中。<https://www.ykk.com/chinese/csr/eco/report/>

## 水



22.1%

减少

取水量削减率  
(与基准年  
2018年度相比)

2023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，取水量为8,898千吨（与2018年度相比减少22.1%）。此外，为了珍惜使用作为地区重要资源的水，我们根据最近的要求事项重审修订了水资源风险评估表（本公司自有基准），并根据新的基准在各生产点实施了风险评估。在水资源风险较高的6个基地，结合各地区的情况，推进降低水资源风险的活动。

在污水管理方面，为了加强污水管理和提高担当员工的环境合规意识，我们在12个海外基地进行了排水处理设备诊断和技术指

导。此外，我们还根据服装行业的废水指南ZDHC Wastewater Guideline的污废水标准，确定了推进污水管理的方针。



YKK 孟加拉国公司排水处理诊断的情景

## 化学物质



1,663  
家公司

YKK RSL符合  
情况调查  
实施调查的  
供应商数量  
(2023年度)

2023年度，我们除了与制造、开发部门携手合作，推动把PFAS（有机氟化合物）转换为PFAS代替材料以外，还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），向1,663家供应商实施了符合情况调查。根据社会和客户的需求，我们将YKK RSL修订为2024年版本，并继续对供应商进行宣讲周知及实施符合情况调查。

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、硒有害物质），在黄铜材料拉头中，使用AcroPlating®技术生

产的商品的销量比例，在2023年度达到25%（同比增加7%）。

我们不仅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。我们正通过持续开展本活动，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。为了在全球范围内进一步加强和推进这些举措，我们新设置了化学物质工作组作为专业部会。

## 人权



遵循国际标准建设  
“尊重人权”  
的机制

2023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，并不断推进纠正措施，以应对各国各地区的各公司确认存在的课题，减轻风险。其中，由于社会对工作时间管理的呼声日益高涨，我们制定了更严格的工作时间管理方针。2024年度，我们将根据此方针，在各公司构建每周工作时间的管理体制。

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，寻求逐步实现机制转变，从而遵循联合国工商企业与人权指导原则（UNGP）以及今后将在欧洲法制化的尽职调查法。



YKK集团人权方针

<https://www.ykk.com/chinese/csr/responsibility/humanrights/>

可持续性相关投资（设备投资）

77亿日元（2024年度计划）

## 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2023年度的主要成果，在商品方面，我们开发

了在开口部件上嵌入磁铁以使之更易于操作的树脂注塑成型拉链，以及布带有弹力使开合顺滑的箱包专用高级金属拉链，还利用一出多模具推进了面向婴儿领域的树脂按扣内制化。同时，也正继续扩大使用再生材料比率更高的拉链。

今后，我们将继续加强开发环境友好型商品，同时运用数字化实现进一步加快开发速度，力求提高开发产出。

### 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 2024年度 (计划) **39**个基地/**1,025**人 (2023年度实绩：39个基地 971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.36

 <https://ykkdigitalshowroom.com/ch/>

### click-TRAK® Magnetic



该商品在左右的开口部件中嵌入了磁铁，只需将开口部件靠近，就能通过磁铁将拉链闭合。由于无需看着手部动作就能简单操作，预计将活用于如运动场景下的快速穿着、童装及通用服装等广泛领域。



#### 员工心声

营业本部 商品开发部  
拉链开发室  
VF开发G  
**越湖 智之**

为了满足客户对操作简便产品的真切需求，我们开发了用磁铁自动接合的开口部件。我们希望该产品能够成为让更多人使用拉链的契机。

### EXCELLA® 横向弹力布带



本产品是由精心打磨每颗拉链齿制成的金属拉链EXCELLA® 与具有伸缩性横向弹力的布带组合而成。即使在拉链的宽度方向上施加负载，也可以轻松顺滑开合，因此能灵活应用在硬质材料制成的产品上或箱包、钱包等曲线较多的产品上。



#### 员工心声

YKK JAPAN COMPANY  
开发推进室  
**桐田 美幸**

客户和我们说“喜欢的包包很难打开拉链”，这句话，成为了产品开发的契机。弹力带的伸缩效果使拉链的开合更加顺畅，同时又保留了EXCELLA® 的高级感。这款产品追求的是肉眼不可见的感觉，如果客户能够由此感到更满意，我们将不胜荣幸。

#### 从“让喜欢的衣服穿得更久”的体验中创造全新价值

近年来，人们开始重新审视服装大量生产、大量废弃的问题，选择考虑到地球和未来的服装以及“珍惜衣物，长久穿着”的理念备受关注。在此背景下，YKK推出全新举措，开始销售Revived Replacement Elements for VISLON®（VISLON® 专用易修可替换拉链齿）。

利用VISLON® 专用易修可替换拉链齿，可在VISLON® 拉链的拉链齿脱落时，使用专用夹具装上压铸制造的拉链齿，从而完成拉链的修理。与专用夹具配合使用，在全世界各品牌的维修中心均可简便地进行修理。消费者可以长久穿着自己喜欢的衣服，在获得满足感的同时，也减少了衣物的废弃，为降低环境负荷作贡献。今后我们将在易修系列中进一步扩充相同概念的商品。



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，备战今后将进一步激化的竞争，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。这些设备自2023年度起开始引进海外基地，2024年度将推动进一步引进，为加强成本竞争力添助力。

### 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职能，**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/亚洲的**市场特点在当地引进个别开发的设备**（2024年度计划引进超过200台设备）
- 通过VA/VE※**进一步降低设备价格**

※Value Analysis（价值分析）/Value Engineering（价值工程）



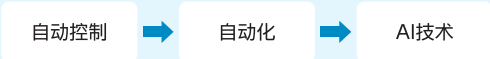
**包括统一为适当的产品规格在内，为进一步降低加工费继续采取措施**

### 根据事业环境构建最适合的生产线与打造智能工厂

随着产品制造自动化的不断发展，根据各地区的事业环境构建最适合的生产线变得越来越重要。在第6次中期经营计划中，我们根据中国以及亚洲的市场特点开发设备，计划于2024年度在当地引进超过200台设备。此外，大力培养高效运用这些设备所不可或缺的技能工和技术人员，并努力提高一线现场的能力。今后，我们将发挥把各工厂“连接起来的技术”，致力打造智能工厂，进一步推动加强技术和技能。



“黑灯工厂”※ “打造智能工厂”



※是指YKK创始人吉田忠雄追求的工厂形态：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



员工心声

YKK越南公司 ASEAN 总括  
设备开发组长  
**出村 良广**

在开发适用于亚洲市场的仕上机械时，黑部工厂的技术人员与YKK越南公司团结一致，携手合作。当本地员工的创意被采用，并通过黑部的技术能力具体呈现出来时，我真切感受到他们眼中绽放的光辉和欢欣雀跃，以及由此产生的强大自信与成长。还强烈感受到即使面对急剧变化的事业环境，我们也可以这种技术能力与挑战精神来不断适应。这些设备将供应给亚洲各基地，我们将积极提供支持，为加强事业竞争力作出贡献。



## 中期方向性 加强运用数字化

### 通过应用数字技术，追求“无压力”

在第6次中期事业计划中，我们力求通过应用数字技术来实现各项成长措施之间的联动，追求构建成长基础和实现可持续增长，为此提出了通过应用数字技术来“加强产品制造”“解决客户课题”“改革员工工作方式”这三项方针，大力推进数字化。

为了在全球范围内构建事业基础，作为“One YKK”强化业务，我们从2024年度开始设置“数字业务推进部”。通过提供应用数字技术的服务，实现为客户解决课题，与此同时，还通过推动业务改革，例如加快公司内部决策速度和缩短产品交货期等，不断推进打造便于员工工作的职场环境。今后，我们将推进包括海外在内的组织横向协作，并培养能够承担这一重任的专业人才。放眼未来，我们计划会重点实施数字化相关的投资。

#### 数字化相关投资（设备投资）

**43**亿日元（2024年度计划）

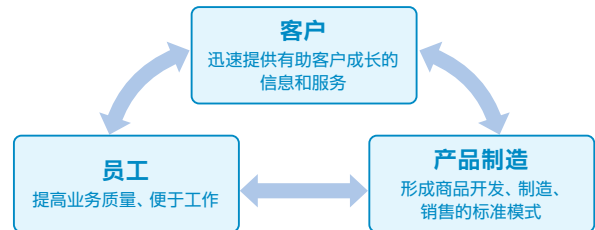
### 为解决客户课题、实现业务变革提供支持

为了应对服装业加快运用数字化技术的动向，从市场营销到商品企划、开发、制造、销售，我们正在整个价值链当中推进数字化。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。

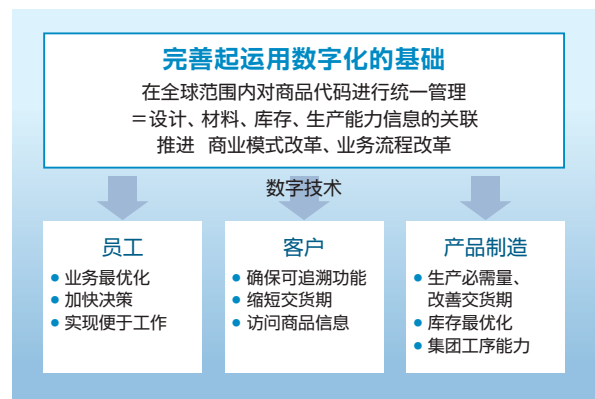
2024年3月，我们公开了“可持续发展方案搜索器”这一新功能，旨在为客户按需求选择最合适的环境友好型商品提供支持。在针对可持续性的需求日趋多元化的情况下，为了让不熟悉YKK品种丰富的环境友好型产品的客户也能顺利找到符合需求的商品，只要客户回答3个简单的问题，即可为其搜索、推荐最符合需求的环境友好型产品。

我们将不断实践“数字转型”，致力实现客户和YKK双方的业务变革与可持续发展。

#### 发斯宁事业数字方针



#### 旨在灵活运用数字化的举措



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



WEB 可持续发展方案搜索器  
[https://ykkdigitalshowroom.com/ch/b1f/sustainable\\_solution\\_finder/](https://ykkdigitalshowroom.com/ch/b1f/sustainable_solution_finder/)



#### 员工心声

YKK欧洲公司  
Deputy General Manager,  
Marketing & Communications,  
Europe Business Strategy Group

**Engin Ertugrul**

增加了如同游戏般的诊断工具，可选择最符合客户需求的环境友好型产品。各种创意在公司内涌现交织，我们历经反复讨论后得出的成果最终形成一项工具并被广泛应用，对此，我感到非常高兴。

## 社区活动～成为当地企业～

YKK在其开展事业的地区中，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7,500人次参与。2023年在印度新德里会场，包括53名女孩在内，共有265名儿童汇聚一堂，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印度公司  
Naresh Kaushik

很高兴能够在我们的项目中看到孩子们兴致勃勃学习的模样，这是一次很棒的经历。今后，我们也希望继续为该举措作出积极的贡献。

### 土耳其 为地震受灾的当地社区提供重建支援

2023年2月发生了以土耳其东南部为震源的大地震，其中主要是城市地区受灾严重，导致许多市民无家可归，被迫过着避难生活。该重大灾害发生后，YKK土耳其公司与土耳其服装制造商协会（TGSD）联合启动了援助灾民的项目，捐赠了衣物等生活物资和320户（约容纳1,000人）集装箱式简易住所。之后我们还听取了灾民的需求，持续提供支援。今后，我们将以复兴支撑当地的纤维和服饰产业为目标，继续与当地居民共同迈步前进。



参与了项目的员工们

#### 员工心声



YKK土耳其公司  
Gökçen Kaya

我们走访了灾区，帮助在寒冷天气下过着避难生活的人们改善生活环境，大家对我们的到访都感到非常高兴。今后，我们也会继续为该地区提供支援。

### 日本 地区的休憩场所“故乡森林”获得“自然共生区域”认证

YKK黑部事业所内的YKK CENTER PARK，为了再现黑部的原风景，从2008年开始推进建设“故乡森林”。我们种植了20种地区原生树种的树苗，合计2万棵，致力重现森林和水滨，现在这片森林已孕育了370种以上多种多样的生物，并被活用为对孩子们进行环境教育的场所和地区的休憩场所。根据这些活动，故乡森林于2023年10月首次获得日本环境省授予“自然共生区域”认证，该制度主要是对通过民间等实施的举措寻求保护生物多样性的区域进行认证。



YKK CENTER PARK 故乡森林

#### 员工心声



环境安全管理部  
中岛 智美

这次故乡森林获得了自然共生区域的认证，我们感到非常自豪。今后我们将继续开展活动，追求与自然和谐共生，努力将这片森林留给子孙后代。

## 巴基斯坦 孩子们参观工厂

2023年7月，YKK巴基斯坦公司的工厂举办了一场教育活动，该公司的员工子女，共43名十多岁的孩子参加了该活动。孩子们通过在真实的工作现场进行实践性的体验学习，似乎都涌现出对工作的热情。在科技进步推动社会飞速发展的环境下，我们认为培养年轻人的好奇心并为他们提供拓展潜能的机会至关重要。期待这次在工厂的学习和体验，能够照亮孩子们走向光明未来的道路。



领取了参加证的孩子们和员工

## 墨西哥 为地区小学改善环境提供支持

YKK墨西哥公司成立于1994年，一直以来在服装和运动服装等广泛领域响应客户需求，为北美地区的事业发展和创造当地就业机会作出了贡献。2023年4月，公司向有40%员工居住的Loma de Flores市内的Francisco Villa小学进行了捐赠。该小学有815名居住在该地区的儿童就读，我们为改善学校设施的建设项目捐赠了所需的材料。YKK墨西哥公司今后也将继续开展扎根于地区的事业活动。



竣工的小学校舍

## 中国 “善之巡环” 的社会贡献项目

上海吉田拉链有限公司成立于1992年，是YKK在中国的第一家现地法人公司，秉承YKK精神“善之巡环”，一直进行各种社会贡献活动。2023年9月，我们开展了支援地区孩子们的项目，YKK员工走访了贫困地区教育资源匮乏的小学，捐赠了电脑和笔盒等，并与孩子们进行了交流。今后我们也将继续开展活动，帮助面临困难的孩子们在充满关爱的环境中成长，开创未来。



与孩子们交流的员工

## 意大利 支持时尚领域的社会型企业

YKK意大利公司在世界著名的时尚大国，迎来了成立56年。我们一直致力于与本公司有着深厚渊源的时尚领域中为社会作出贡献。Quid是一家以维罗纳为基地策划和生产服装产品的社会型企业，2023年，我们对其活动表示赞同，并为其提供了拉链。Quid为社会弱势群体提供就业机会，同时利用时尚行业提供的剩余材料创造可持续产品，YKK今后也希望与志同道合的合作伙伴不断扩大合作范围。



使用YKK拉链制作的Quid产品



## 高层对话

### 原点是“善之巡环” YKK的理念经营

**猿丸先生** 近年来，在企业经营中，宗旨经营越来越受瞩目。YKK从创始人吉田忠雄之时起，就一直基于“不为他人利益着想，则企业自身也不可能发展繁荣”的企业精神“善之巡环”开展经营。该想法认为，企业是社会的重要成员，只有共存才能存续，通过分享其优势，其存在价值才能得到社会的认可。我认为这个“善之巡环”并不是“挂在墙上的匾额”里的文辞，重要的是在经营和事业活动中付诸实践。

**新井女士** 成为外部监事时，我听了有关“善之巡环”的介绍，觉得这是一个非常棒的理念。在我出席的各种会议中，也会频繁出现“善之巡环”这个词，所以我觉得它已经渗透到管理层和员工当中。我想，YKK能够从过去存续到现在，正是因为扎根于“善之巡环”，而今后若要继续发展，这个理念或许就是根源所在。

**猿丸先生** 我认为“善之巡环”与可持续性的想法非常近似。创业者吉田忠雄很早以前，在还没有像现在这样重视可持续发展举措的1965年，就曾说过“所谓事业，就像是架起桥梁”这句话，提出了事业活动必须对人类社会有益的主张。此外，他还留下了“犹如清澈泉水般的产品制造”“如果动脑筋巧妙利用，垃圾也能成为很好的资源”等金句，这些想法都与环保息息相通。另外，“森林比大树更强大”这句话，则是说明组织与其成为一株“大树”，更应该成为一片“森林”，里面既有久经风霜、年轮密集的粗壮大树，也有年轻稚嫩的小树，要让它们发挥出各自的个性。这正是当今所说的多样性。

**新井女士** 很明显，这些话凝聚在“善之巡环”里，已经成为YKK诸位员工的行动指标。“善之巡环”或许发挥着为整个集团带来一体感的作用。

**猿丸先生** 迄今为止，我们一直向各个国家和地区拥有不同文化和宗教的人们传递“善之巡环”的理念，从未有人提出过否定意见。大概因为这是一种非常切合本质的精神。

不过，价值观会随着时代而变化，员工的多样性和新老交替也在推进。在此背景下，如何向公司内部渗透创业者的理念，就成为了一个重要课题。除了在全球范围举办管理层与员工的“车座会”等对话活动，以及通过现场主导方式互相交流理念的举措以外，我们还开展了由员工自

身就传承创业者理念进行思考的“经营理念研究会”。我想，这些举措应该也有助于提高员工对公司的敬业度。

**新井女士** 如您所说，渗透理念的活动很重要。我觉得YKK的管理层在向员工渗透理念方面投入的力度相当大。这份力量传递给了员工，从而推动“经营理念研究会”活动成形。



YKK株式会社外部监事  
有限公司Acuray代表 注册会计师

#### 新井 佐惠子 女士

在会计事务所从事会计审计及税务业务后，与共同创业者创立IT类创业公司。作为日本企业第一位女性CFO（首席财务官），从零开始构建财务、总务、人事体系，参与事业计划、资本政策、资金筹措等。公司成立3年后，实现在东证Mothers市场第1号上市。历任酒店婚礼业、环境能源业等的CFO及董事、顾问等。美国杜克大学工商管理硕士（MBA）。现任有限公司Acuray代表、住友制药株式会社外部董事、株式会社teamS外部监事、花王株式会社外部监事、一般社团法人生涯健康社会推进机构副理事长、白鸥大学特任教授。



**猿丸先生** 2007年我们在欧洲发生的垄断联盟相关丑闻是一个契机，在那之后，开始加强向每位员工渗透理念。我强烈感到需要直面该事态，再次回到原点，思考企业的应有姿态。我想，也许这促使了“善之巡环”如今能够在年轻人之间扎根。

虽说如此，由于“善之巡环”是一个具有普遍性的概

念，事实上也存在对其过度依赖的倾向。我们认识到，并非只追求“善之巡环”就足够，还需要与各个时期的社会共同语言和尺度保持一致。

YKK并非上市企业，却一直追求与上市企业同等的信息披露和公司治理构建。我们正不断加以改善，例如将外部视角引入经营、加强内部审计、确保透明性等。

# YKK的理念经营

~追求公司治理升级进化~

YKK 将在2034年迎来创业100年。为了以企业精神“善之巡环”为根基，不断推动升级进化，当前需要什么呢？我们针对提高治理水平和YKK的理念经营，请2023年开始担任外部监事的新井佐惠子女士分享了意见。



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）。

## 纳入多样化视角，实现企业价值最大化

**新井女士** 我是以会计师身份开启职业生涯的，其后曾作为IT企业的共同创业者从事经营，也为日本和美国的初创企业提供过支持，还培养过学生、培育过企业领导人和候补干部等，积累了多种多样的职业经验。我并没有特别抱着自己是女性的意识，感觉就是一直开足马力不停奔跑。我希望能够发挥这些经验，作为外部监事提供多种多样的视角。

**猿丸先生** 如您所言，我们从各种视角上获得了您的宝贵意见，非常感谢。我深感今后的经营中需要不同的视角和不同的尺度，还重审修订了董事和监事的技能矩阵。

**新井女士** 我尤其重视的是，要持有经营者/当事人/第三人（股东、客户、消费者）这三大视点。希望从这三个视点出发，尽量不偏颇地均衡聆听意见，探求本质。其实，英语里表示“审计”的“Audit”，是源于拉丁语中“聆听”这个词，因此，“聆听”是一项重要的职责。我认为自己的职责正是在于，一边通过聆听进行监控，一边朝着企业价值最大化的目标提供有助于大家形成洞察和发现的建议。

**猿丸先生** YKK的大多数事业活动都在海外，关于这些海外事业，我也想请您实际看看当地情况，非常希望您在加强当地审计方面分享见解，提供宝贵的意见。

**新井女士** 虽然我是新上任，还处于了解本公司情况的阶段，但以会长和社长为首，大家都对我说“新鲜的视角很重要，请畅所欲言”，这点尤为难得。董事会和监事会上，也营造了易于发表意见的气氛，我觉得会议主席这样的安排提高了会议的实效性。无论在哪个会议上，讨论总是很热烈，时间几乎不够用。

对于我们外部董事的提问和评论，会议上都会真诚接纳，并且必定会以某种形式做出反馈。我还获得了许多机会与执行役員直接对话。就了解现场而言，这些都是非常宝贵的机会。

## 课题是“培养可担负审计重任的人财”

**新井女士** 我认为设置CRO（首席风险官）这点，从公司治理上看也有着重大意义。在CRO之下设立质量和危机管理等各种委员会，并各自发挥功能，这非常棒。

关于刚才谈到的董事会和监事会的多样性，我觉得现阶段已经确保了能够充分发挥功能的平衡。虽然没有100%正解，但重要的是朝着公司未来的蓝图，也就是朝着“理想状态”不断变化。

### 加强公司治理的历程



**猿丸先生** 谢谢。刚才您谈到董事会和监事会的讨论很活跃这点，我觉得就交流本身而言，重要的是认真回复对方所说的话，进行双向对话，有来有往。

**新井女士** 会长您自己正是基于这种交流观念行动，或许也推动了营造公司内部整体的良好氛围，以及有助提高董事会和监事会的实效性。

另一方面，若要提出课题，我觉得培养可担负审计重任的人财将是一个要点。日本有些企业的内部审计职能较弱，而欧美有些企业会把内部审计部门作为将来荣升社长的通道，还有些企业设有监事学院，将全集团的候补监事和刚成为监事的“一年级学生”聚集起来进行教育。

审计业务及其相应的学习还有助于各种工作和经营，这是我自身经验中的实际感受。即使该员工后来没有成为监事，也会对其观念和行动产生重大影响，从这层意义上看，这应该会成一段有益的经历。

**猿丸先生** 虽然会计审计是委托外部进行，但我觉得从合规的角度来看，需要从质量和水平两方面进一步加强能够进行内部审计的体制。虽然我们在全球范围规定了YKK全球合规经营准则（YGCC），但毕竟是在各种各样的国家和地区开展事业，因此也要在各种各样的情况下进行审计，这方面的确感到有难度。如您所说，人财的培养是个重要课题。

## 面向创业100年

**新井女士** YKK将在2034年迎来创业100年，凭借拉链和按扣纽扣这样的小零部件竟能发展成如此规模庞大的企业，而且还能把事业扩大至全世界，实在是令人惊叹。这是全世界YKK成员一直努力的结果。另外，对“善之巡环”的不断追求，或许也成为了一种持续力。今后，希望YKK继续保持吸引力，让全球各地客户都“想用YKK的拉链”。并且，期待YKK运用已开发的各种技术，进一步拓展新商品。

**猿丸先生** 谢谢。就公司的存续而言，最重要的还是“人”。公司是人的集合体，由人组成，我想，重要的是做到让每一位员工发挥力量，让公司成为一个充满活力、犹如“森

林”般的组织。距离2034年还有10年，当今时代，社会变化速度非常快，市场前景也很难预测，员工们会齐心协力将YKK发展成怎样的公司？如何生产出受到客户和社会欢迎的商品？对此我十分期待！

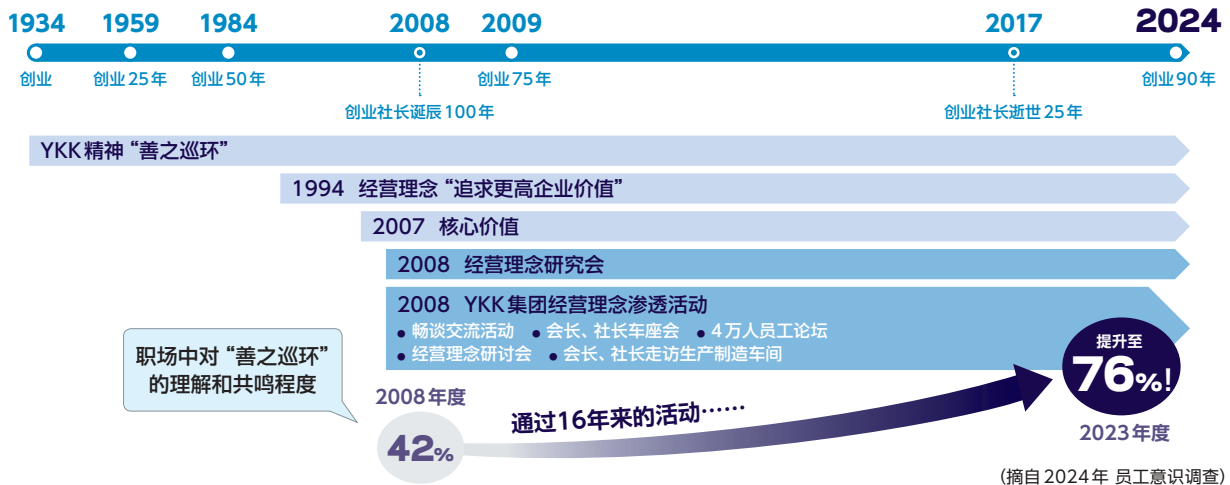
YKK能对社会作出多大贡献以及能否持续为社会作出贡献，这点很重要，这也正是“善之巡环”的实践。任何时代都不变的“善之巡环”精神是我们的根本所在，正因如此，我们坚信YKK将始终是一家能够让任何人勇于发起挑战的公司。感谢您今天提出的宝贵意见。



# 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。



职场中对“善之巡环”的理解和共鸣程度

## 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。在与会长和社长交流的“车座会”上，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。不仅在日本国内，在海外也同样面对面地举办，与海外基地的本地员工积极对话。此外，还会全年开展多种多样的对话，例如与本部长的“畅谈交流活动”、制造现场的座谈会等。

2023年度，与国内外的646名员工进行了对话。



与社长的车座会  
(上海吉田拉链有限公司)



与会长的车座会 (东京)

## 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，我们全球各个基地均结合自身情况，分别策划了独具特色的经营理念渗透活动并积极推动展开。

### ● YKK 韩国公司

制作印有YKK精神“善之巡环”和YKK公司商标的环保袋，派发给所有员工。在形成公司凝聚力的同时，也用于销售活动，力求引起公司外部人员的关注。

### ● YKK 阿根廷公司

作为经营理念渗透活动的一环，利用制作谜语的应用软件举办“猜谜大会”。员工3人1组，共计23支队伍就YKK的产品与质量相关的知识展开竞赛，并获得颁发优秀奖和参与奖。



韩国公司的环保袋



阿根廷公司的活动



## 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。2023年度的研究会，为了让每名员工再次接触经营理念、加深理解，并与“实践”相结合，特意开发了将经营理念视为己事的“诊断型游戏”并在公司内部公开。



2023年度经营理念研究会成员



## 为了进一步提高员工敬业度

### 员工敬业度的想法

在世界各地各地区开展事业的YKK，活跃着拥有多元化背景和个性的人财，这正是YKK创造价值的源泉。我们认为员工的工作价值和活力，有助于提升客户满意度、获得客户的信任，进而提升YKK的企业价值。

根据YKK创始人提出的“森林经营”思想，我们正重点致力于提高员工敬业度，力求实现中期经营愿景的最关键点之一，即推进“多样人财”大展身手。

### 新“敬业度调查”的目的

~通过提升敬业度提高企业价值~

YKK从2003年开始实施员工意识调查，但却面临各种课题，例如实施目的与问卷问题之间有差距、将调查结果反映到改善行动存在较长的时间差等。在从2023年开始实施的新敬业度调查中，我们在改善反馈速度与分析质量的同时，注重与各部门的具体改善行动相结合，并进行效果测评，通过这些举措努力提升敬业度。

### 调查概要

调查时期	每年实施1次
对象人员	YKK员工
调查方法	线上
调查项目(例)	<ul style="list-style-type: none"> <li>有关“公司”“上司”“职场”的期待度和满意度</li> <li>对“公司”“工作”“上司”“职场”的综合满意度</li> <li>对公司的意见或建议</li> </ul>

### 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，还根据需要在各国翻译为当地语言)



遍布全球的YKK集团~珍藏的逸事~  
<https://www.ykk.com/chinese/ykk/manga/>



# 基于 YKK 精神的经营基础

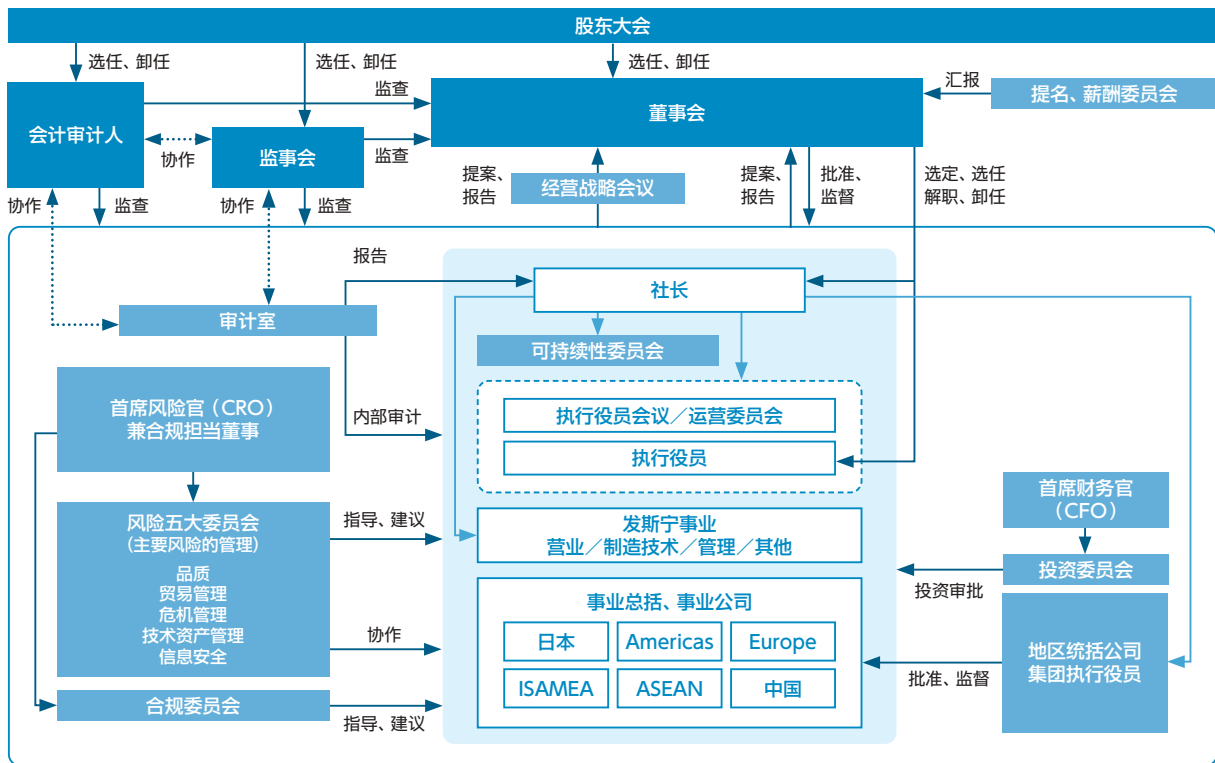
## 公司治理

### 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。
- 本公司通过将经营的决策、监督和业务执行互相分离，实现迅速的决策和业务执行，同时适当地监督执行情况。
- 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 89 期有价证券报告书中从 P.43 开始披露。  
<https://www.ykk.com/corporate/financial/securities/>

## 董事及监事的情况 (截至2024年6月27日)

从本公司集团财务合并经营所不可或缺的全局事业经营观点出发，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2023年度董事会出席次数) ※1 外部董事 ※2 外部监事

**代表取締役会长**  
**猿丸 雅之**

(董事会 13/13 次)

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。

**董事**  
**合规担当 CRO**  
**汤本 克也**

(董事会 13/13 次)

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)。

**监事 ※2**  
**新井 佐惠子**

(董事会 9/10 次)  
(监事会 9/12 次)

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。

**代表取締役社长**  
**大谷 裕明**

(董事会 13/13 次)

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。

**董事**  
**研究开发担当**  
**池田 文夫**

(董事会 13/13 次)

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。

**监事 (专职)**  
**永田 清贵**

(董事会 13/13 次)  
(监事会 15/15 次)

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。

**董事**  
**松嶋 耕一**

(董事会 13/13 次)

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。

**董事**  
**堀 秀充**

(董事会 10/10 次)

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。

**监事 ※2**  
**南 晃**

拥有在其他公司担任代表取締役、监事、外部董事的经验。自2024年6月起就任本公司外部监事。

**董事**  
**年金政策担当 CFO**  
**本田 聪**

(董事会 13/13 次)

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)。

**董事 ※1**  
**小野 桂之介**

(董事会 12/13 次)

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。

**监事 ※2**  
**森田 恒平**

长年作为律师从事法律实务。自2024年6月起就任本公司外部监事。

**董事**  
**小林 喜峰**

(董事会 10/10 次)

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。

**董事 ※1**  
**冈田 英理香**

(董事会 13/13 次)

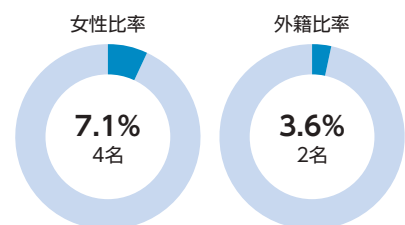
在日本国内外的大学、研究生院研究消费行为，对市场营销拥有高度的专业知识，并拥有在其他企业担任外部董事的经验。自2022年6月起就任本公司外部董事。

### 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		●			●	●		
	小林 喜峰		●		●				
	汤本 克也		●					●	
	池田 文夫					●			
监事	堀 秀充	●	●	●		●	●		
	小野 桂之介 (外部)	●			●	●	●		
	冈田 英理香 (外部)	●	●	●			●		
	新井 佐惠子 (外部)	●	●			●			
	永田 清贵					●			
	南 晃 (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56名



※ 左表并不表示各人所拥有的全部专业性、知识、经验。

## 各会议、各委员会的概要和举办情况

	概要	2023年度举办次数
董事会	除了公司法规定的职责以外，还负责制定经营方针、分配经营资源以及监督执行员的业务执行情况等。 2023年度，董事会由包括2名外部董事在内的10名董事组成，除了根据公司法及本公司董事会章程制定本集团的经营基本方针、中期经营计划及年度事业计划以外，还针对重要投资、人事政策基本方针、风险管理及合规基本方针等做出决策，并对本公司及其子公司的董事和执行员的业务执行情况（包括业绩管理）进行了监督等。	13次
监事会	由包括3名外部监事在内的4名监事构成，原则上每月召开1次监事会，并可根据需要适时召开。 2023年度的具体讨论事项包括审计方针及审计实施计划、内部控制体系的完善和运用情况、会计审计人的评价等。	15次
经营战略会议	为了对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充分讨论后慎重做出决策而设置。	13次
提名、薪酬委员会	根据董事会决议，由包括1名以上的外部董事在内的3名以上人员组成，包括社长在内，兼任执行员的人员不在委员范畴。基于董事会的咨询，对董事和执行员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。 2023年度由包括2名外部董事在内的5名人员运营。该年度的具体研讨事项包括，选任董事和监事候选人以及执行员和专门役員，修订内部规定、对业绩评估等相关事项。	10次
风险相关的5个委员会	在CRO（首席风险官）之下，根据风险的种类设置了品质委员会、贸易管理委员会、危机管理委员会、技术资产管理委员会以及信息安全委员会等5个委员会，这些委员会负责决定各种风险方针并承担对执行部门的监督职能。	3次/ 各委员会
合规委员会	为了在各个组织展开妥当的合规推进活动，于CRO（首席风险官）之下设置合规委员会。 2023年度主要就各事业、各地区的合规活动报告、重点措施以及YKK Global Criteria of Compliance（YGCC，全球合规经营准则）审计结果等进行了报告和讨论。	1次
投资委员会	在2006年2月成立的、以CFO（首席财务官）为委员长的投资审议会，于2021年4月改组为投资委员会，扩充了旨在妥当管理YKK集团投资风险的体系。	12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。

- 基本薪酬是每月固定金额，将根据职位和职责，在参考其他公司水平、确定薪酬时的业绩、员工工资水平的同时，经综合考量之后决定。
- 关于业绩联动薪酬（董事奖金），为了提升在每个事业年度提高集团整体业绩的意识，基本方针是根据单个事业年度的合并业绩来决定业绩联动薪酬。
- 关于董事的个人薪酬等，方针是把基本薪酬的比例设定得较高，发挥薪酬体系整体效果，寻求提升中长期的企业价值。

 关于役員薪酬的组成以及薪酬金额，在第89期有价证券报告中从P.47开始披露。  
<https://www.ykk.com/corporate/financial/securities/>



## 风险管理

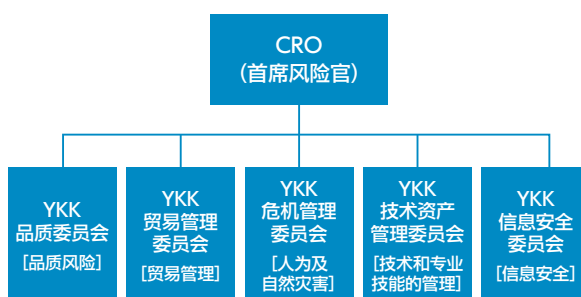
### 基本想法和体制

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。

风险管理体制图



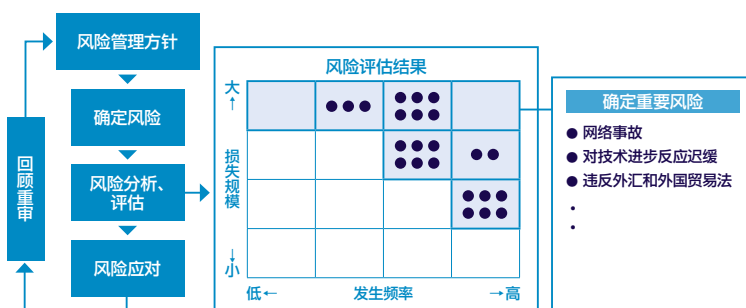
### 风险评估流程和重要风险的确定流程

根据风险管理方针，分别在各个组织实施风险项目的详细调查，在考虑到最坏情况及其应对方法的基础上，根据损失规模和发生频率进行风险评估。关于损失规模，会结合对财务的影响、对生命和健康的影响、对信誉和口碑的影响、对社会秩序的影响来进行评估，对于预计会产生重大影响的情形，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财务风险以及发斯宁事业的重要风险项目，以本公司的CFO（首席财务官）和CRO（首席风险官）为首，由各负责人主导应对。

关于风险分析的详情，在第89期有价证券报告中从P.25开始披露。

风险评估流程和重要风险的确定流程（概念图）



### 风险项目的分类

财务风险	退職给付债务的增加、持有股份的股价下跌
发斯宁事业的风险	国际纷争/内战、网络事故、原材料/燃料的价格高涨/供应紧张、设备投资失败、对技术进步反应迟缓、景气恶化/需求下降/竞争激化、汇率变动、市场营销失败/市场进入延迟、违反反垄断法/分包法、违反外汇和外国贸易法、行贿受贿、违反个人信息保护的法律法规、大规模地震（包括海啸）、大规模风灾水灾、产品缺陷事故/产品召回、违反转让定价税制

## 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部门，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）

《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 (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



YKK集团行动指南(全文)  
<https://www.ykk.com/chinese/philosophy/guidelines.html>

### 设置内部举报窗口

YKK集团为了尽早发现和应对不正当行为，完善起内部举报制度。尤其是从2023年度起，我们针对YKK集团高层干部和员工在工作中的不正当行为、违法违规以及侵犯人权等行为，设置了“YKK集团事业伙伴咨询、举报窗口－人权相关投诉咨询窗口”，努力构建起能够妥善受理公司内外部利益相关者提出的隐忧和投诉的体制并实施救济。



YKK集团事业伙伴咨询、举报窗口  
<https://ml.helpline.jp/ykkjapan-partner/>

### 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国正根据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，2024年度修订为YGCC4.1，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，我们采用的体制，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)。



YKK的品牌保护活动

<https://www.ykkfastening.com/cn/brand/>



### 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)

**5,859**件

拉链等商标注册  
(包括申请中)

**4,780**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)

**4,090**名  
(2,317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2024年3月底)

#### 有关知识产权保护的官民合作项目

为了培养发展中国家从事知识产权工作的人财，日本专利厅实施了发展中国家培训，YKK有幸被选为该培训首家拜访的企业。本次企业拜访共有来自14个国家的23名政府职员参加，我们介绍了YKK的假冒伪劣产品对策并和大家交换了意见，除此以外，大家还通过参观“产品制造馆”（东京秋叶原）和参加研习会的机会，了解到日本企业对产品制造的讲究与坚持。培训生们认为“学到了许多与假冒伪劣产品做斗争的知识，是一次很棒的体验”，专利厅则表示“收到了培训效果”，而对YKK来说，也在这段宝贵的时间里了解到各国假冒伪劣产品的实际情况，非常有意义。



与培训生们一起（产品制造馆by YKK）

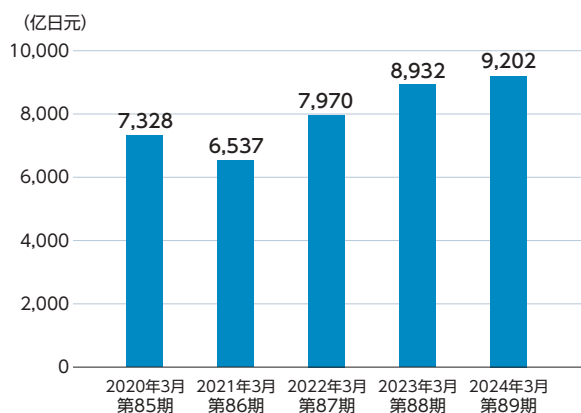
## 合并 YKK集团合并 过去11年的主要财务数据

期次 决算日期		第79期 2014年3月	第80期 2015年3月	第81期 2016年3月
销售额	(百万日元)	696,929	721,037	741,935
销售利润	(百万日元)	63,028	66,743	69,164
销售利润率	(%)	9.0	9.3	9.3
经常利润	(百万日元)	66,022	69,720	70,988
归属于母公司股东的当期净利润	(百万日元)	44,908	46,978	44,646
综合收益	(百万日元)	70,447	81,416	△ 20,695
净资产	(百万日元)	513,543	586,664	561,547
资产总额	(百万日元)	883,336	946,283	954,060
每股净资产	(日元)	417,986	477,438	456,991
每股当期净利润	(日元)	37,453	39,181	37,237
资本充足率	(%)	56.7	60.5	57.4
净资产收益率	(%)	9.3	8.8	8.0
经营活动现金流量	(百万日元)	85,186	91,254	101,727
投资活动现金流量	(百万日元)	△ 60,708	△ 65,976	△ 95,252
财务活动现金流量	(百万日元)	△ 3,784	△ 4,379	△ 4,359
期末现金及现金等价物余额	(百万日元)	143,131	173,558	167,229
员工人数 [另外记载, 临时工平均雇佣人数]	(人)	40,306 [6,828]	42,154 [5,738]	44,250 [5,390]

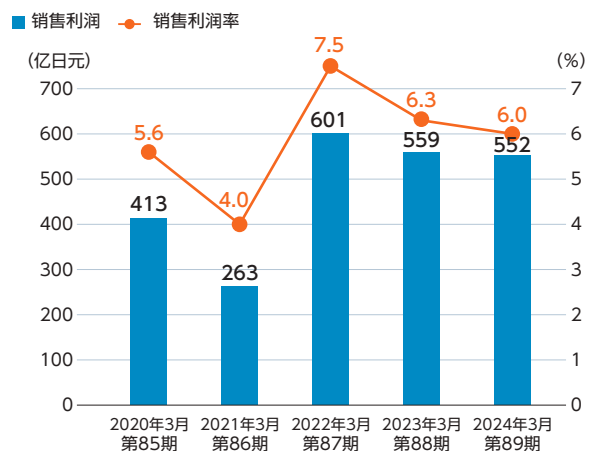
注1. 关于稀释每股收益, 由于不存在稀释性潜在普通股, 因此未予记载。

注2. 关于市盈率, 由于并未上市, 因此未予记载。

### 销售额



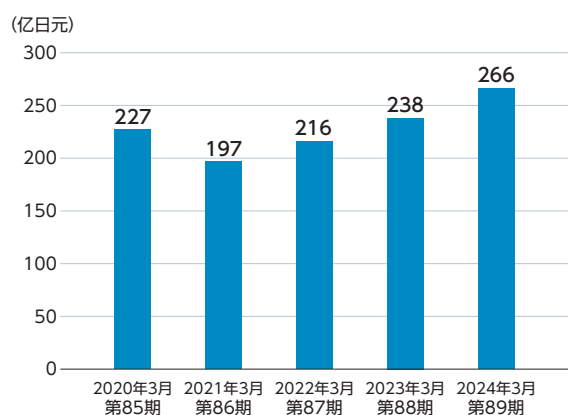
### 销售利润、销售利润率



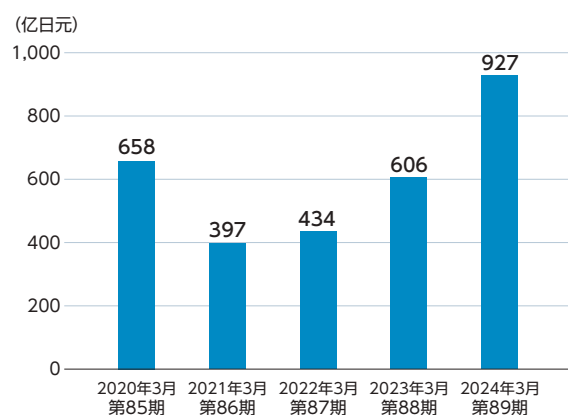


第82期 2017年3月	第83期 2018年3月	第84期 2019年3月	第85期 2020年3月	第86期 2021年3月	第87期 2022年3月	第88期 2023年3月	第89期 2024年3月
712,783	747,762	765,781	732,854	653,765	797,019	893,226	920,234
60,282	59,347	61,775	41,341	26,346	60,161	55,962	55,241
8.5	7.9	8.1	5.6	4.0	7.5	6.3	6.0
61,545	59,924	64,466	42,661	30,134	63,964	60,689	60,824
45,180	38,728	45,824	23,629	17,340	44,097	37,929	42,365
51,998	30,123	38,420	△ 5,032	76,289	105,061	72,928	152,000
609,848	636,361	671,195	662,564	735,527	837,264	906,290	1,054,493
963,231	978,563	1,011,934	983,645	1,014,918	1,156,941	1,221,583	1,355,312
496,267	518,187	546,662	539,329	599,184	682,026	738,691	860,211
37,683	32,302	38,220	19,708	14,463	36,782	31,638	35,339
61.8	63.5	64.8	65.7	70.8	70.7	72.5	76.1
7.9	6.4	7.2	3.6	2.5	5.7	4.5	4.4
81,619	57,525	68,607	77,731	82,241	81,132	81,724	105,708
△ 59,345	△ 67,661	△ 53,888	△ 68,123	△ 40,176	△ 40,414	△ 55,864	△ 99,612
△ 14,569	△ 4,470	△ 3,255	△ 5,446	△ 5,284	△ 5,776	△ 7,000	1,394
171,259	155,076	166,241	164,708	211,378	264,639	291,706	323,941
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]	45,363 [2,585]

### 研究开发费



### 设备投资额



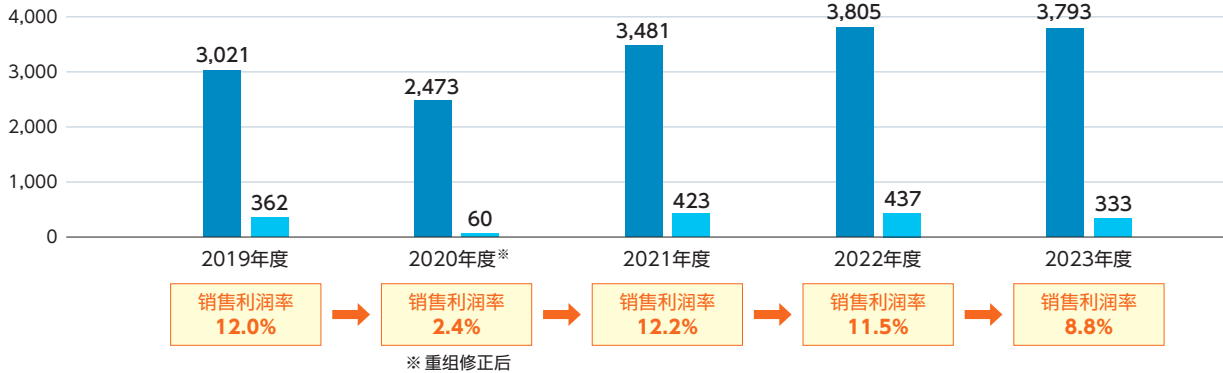
## 单体 财务及非财务摘要 <发斯宁事业>

### 发斯宁事业 财务摘要

#### 销售额、销售利润、销售利润率

■ 销售额 ■ 销售利润

(亿日元)



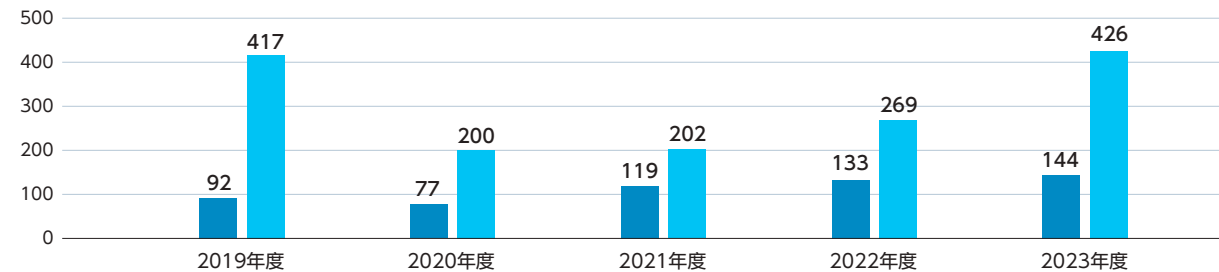
#### 拉链销售数量 (亿条)



#### 研究开发费、设备投资额

■ 研究开发费 ■ 设备投资额

(亿日元)



#### 各地区销售额 (2023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《This is YKK 2024 DataBook》中。  
<https://www.ykk.com/chinese/csr/eco/report/>

## 开展事业的国家和地区

**70** 个国家和地区  
 (截至 2024 年 3 月底)



## 集团公司数量和员工人数

**67** 家公司, **26,696** 名员工  
 (截至 2024 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)

**Scope1+2** **-56.2%**  
 (2023 年度实绩)



## 可持续材料的比例 (总长度)

**38.0%**  
 (2023 年度实绩)



## 利用新电镀技术 AcroPlating® 的有害物质去除率

(氟、铬、硒)

**100%**



## 注册“YKK”商标

**177** 个国家和地区  
 (截至 2024 年 3 月底)



