

## 第6次中期事业方针与事业战略

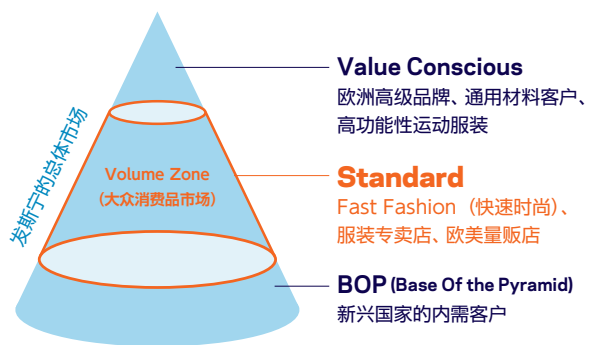
# 新常态下的持续增长

## ~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

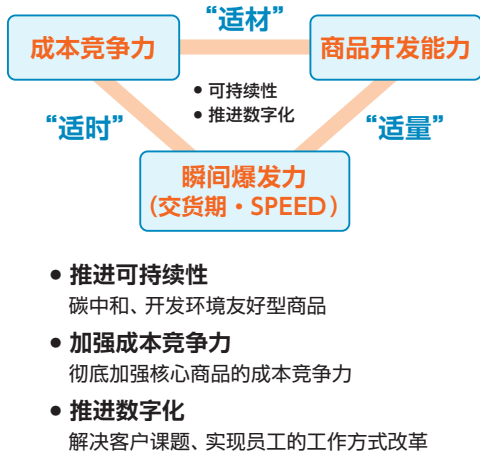
- 扁平化的组织体制 → P.29
- 加强可持续发展能力 → P.31
- 加强商品企划和开发 → P.37
- 追求彻底的成本竞争力 → P.39
- 加强运用数字化 → P.40

- 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：-0.6 pt	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

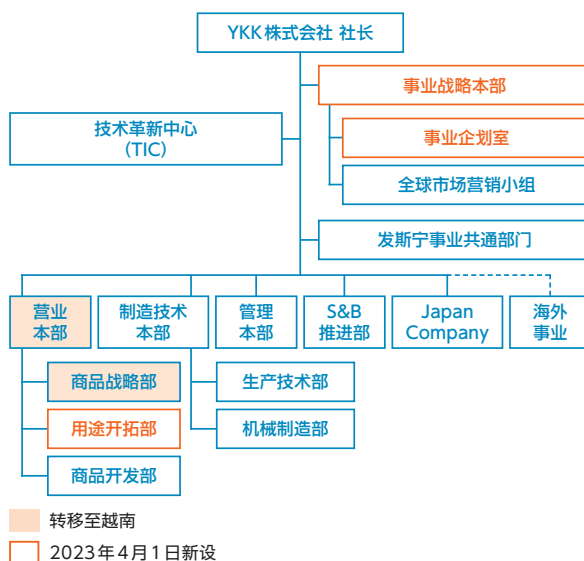
### 为快速响应急剧变化的事业环境而进行组织重组

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，形成了在更接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

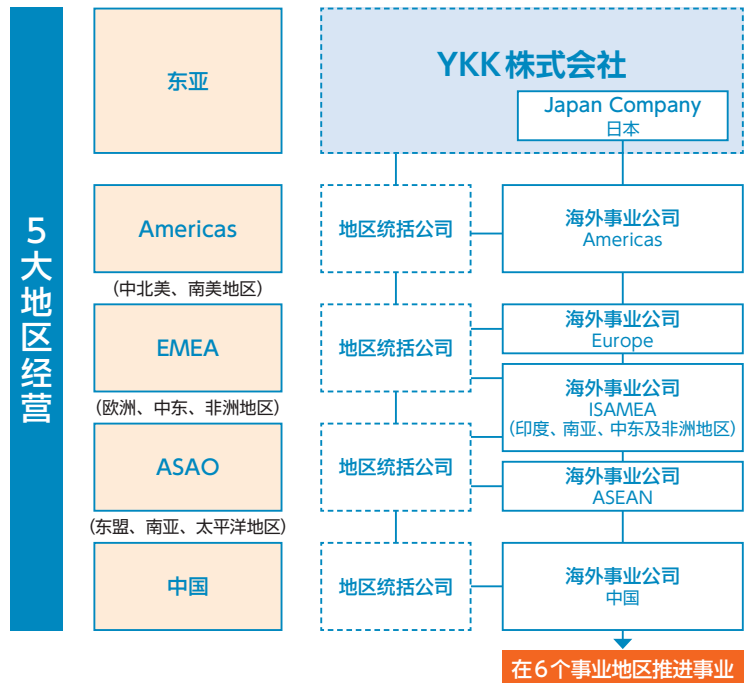


求交货期、速度、成本竞争力这些全公司已经认识到的课题，将有助于实现多样化的客户需求和提高客户满意度。虽然这些也是我们迄今为止一直投入力量的课题，但今后我们将由该本部作为一个组织来主导计划，比以往进一步加快推进措施，通过每周和每月进行信息共享，以及通过参与可持续性委员会和数字推进委员会等各种决策会议等，推动快速执行战略并达成目标。

## 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。

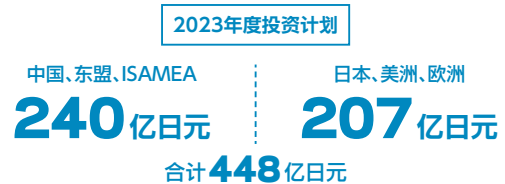
## 第6次中期地区经营体制



## 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。

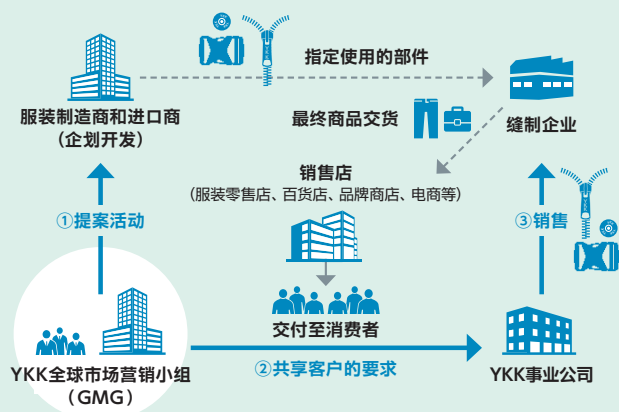


## YKK的优势

### 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）。

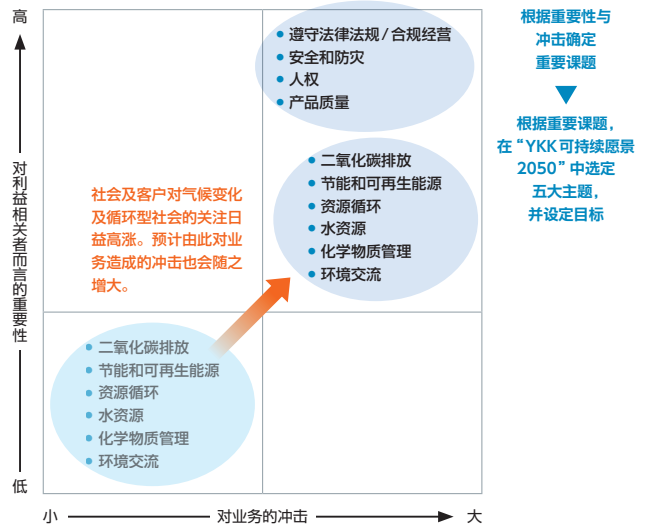
## 可持续性推进体制

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

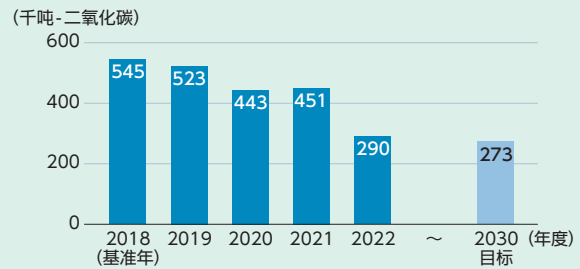
本事业根据风险管理方针，每年分别在各个组织实施一次风险项目的详细调查，确认最坏情况及其应对方法，根据损失规模和发生频率进行16个等级的风险评估。此外，对于预计全年影响达1亿日元以上的风险，会将其确定为经营层面上应予以管理的重要风险。气候变化风险也被纳入上述全公司的风险评估及管理流程中，除了短期和中期之外，我们还设想了长期（2030年左右）的影响。

### 4. 指标和目标

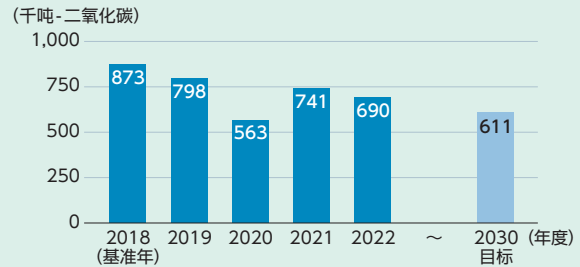
在本事业中，我们的目标是2050年实现“气候中立”（净零排放），并为本公司和供应链设定了以二氧化碳为代表的温室效应气体排放量的削减目标。此外，该目标已获得SBT（Science Based Targets，科学碳目标）倡议的认证。

	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

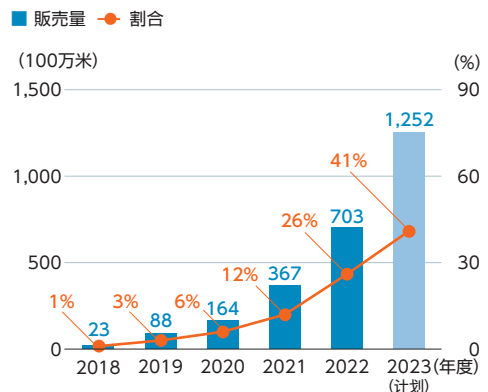


相当于回收利用  
**约3.4亿个**※  
宝特瓶  
NATULON®的  
累计销售量  
※截至2023年3月末。  
按29克/个（500毫升瓶）换算

#### 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%。

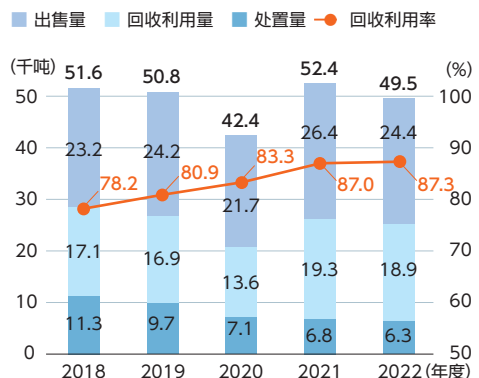
#### 可持续材料产品的销售量和比例



#### 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

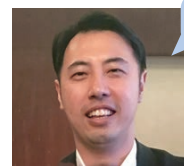
WEB YKK 网上展厅 (支持日、中、英3国语言)  
<https://ykkdigitalshowroom.com/ch/>



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”

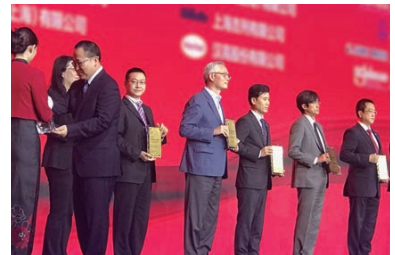
作为当地社区的一员，YKK 萨尔瓦多公司为工厂附近的学校（特克潘学校）持续提供支援。特克潘学校是一所服务于地区学生的学校，从幼儿到9年级，有各年龄的儿童在此就读，然而由于教育条件不完善，部分学生在没有窗户的薄墙教室内上课。面对这种情况，YKK 萨尔瓦多公司参与了符合行政标准的砖瓦教室建设支援，希望能让孩子们在更好的学习环境中积极学习知识文化。



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）