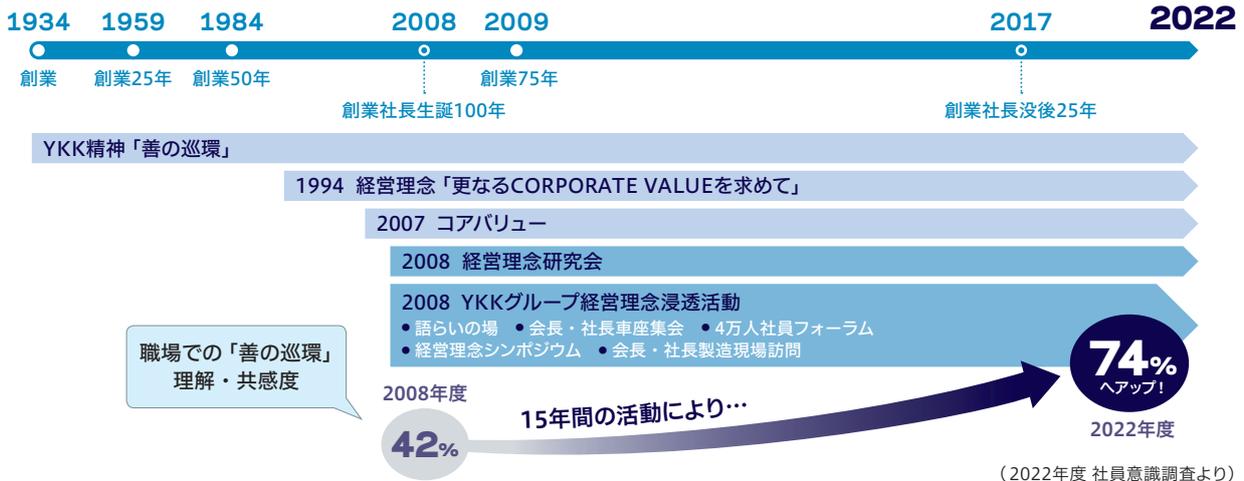


経営理念の浸透を目指して

社員一人ひとりが理念を理解し、実践する

世界中の国と地域で事業を展開し、多様な文化・価値観を有する社員が集まるYKKにおいて、経営理念・コアバリューの浸透は、経営上の重要なテーマです。YKKの理念・思想を確実に受け継ぎ、社員一人ひとりが体得・継承していくことを目的に、全社で組織的な経営理念浸透活動を展開しています。



経営トップと社員の対話の場

経営層と社員の率直なコミュニケーションを重視し、さまざまな対話の場を設けています。行動制限の解除にともない対面での機会を増やし、海外拠点のローカル社員とも積極的に対話を行っています。2022年度は「YKKおよび自部門の弱み・強みを考える」をテーマに約660名の社員と対話を行いました。

会長・社長との「車座集会」

「車座集会」は、会長・社長と社員の対話による経営理念の浸透活動です。社員が会長・社長と向かい合い、両者の活発な対話を通じて経営理念の原点を知るとともに、日々の業務で実践していくための課題や考えを共有しています。2022年度は東京地区約100名、海外拠点約300名の社員と対話しました。



社長との車座集会（オンライン）

黒部事業所での取り組み

黒部事業所では例年会長と社長が製造現場を訪問し、製造現場やものづくりの今後のあり方などを現場社員と共に話し合う機会を設けています。2022年度は感染症対策を行いながら多くの社員と対面で対話する車座集会を46回実施し、265名の社員が会長・社長と率直に意見を交わしました。



黒部事業所での対話

中堅・若手社員と共に考える「経営理念ウェビナー」の開催

新常態下における理念の実践について考える活動として、2020年度より中堅・若手社員を対象としたウェビナーを開催しています。各本部長が自身の経験談や考え方を語り、社員とコミュニケーションを図る中で、中堅・若手社員の活力につなげる機会となりました。



三本部長による経営理念ウェビナー

YKKグループ経営理念研究会

経営理念研究会では、毎年各事業から人選されたメンバーがYKKの理念・思想の継承を目的にその本質を研究し、その成果を毎年3月に経営層に報告しています。2022年度の研究会では、これまでの活動から継承した「時代の変化に合わせた伝え方」を検討し、新しいツールを提供することを活動方針とし、経営理念を社長や先輩社員のリアルな言葉・コメントとして聞くことで経営理念を身近に感じてもらえるよう、中堅社員の座談会動画を制作し、社内で公開しました。



2022年度経営理念研究会メンバー（社長報告会にて）



中堅社員の座談会動画

各拠点で展開する「現場主導」の浸透活動

グローバルに事業を展開し、多様な文化・価値観を有する社員が集まるYKKグループでは、理念・思想を確実に共有し継承していくために、世界各拠点で、それぞれにあった独自の理念浸透活動を企画し、積極的に展開しています。

各極・地域

社員同士の対話を通して一人ひとりが経営理念への理解を深める活動を各地域で実施し、2022年度は全世界で延べ約22,000名が参加しました。



YKKホールディング・アジア社での車座集會

YKK台湾社

マネジメントスクールの講師を工場に招き、YKK台湾社の課長級以上の幹部を集め、YKK経営理念を中心に、研修の形でグループ作業とディスカッションを行いました。



カードを使ったグループ研修

YKKスリランカ社

YKKの理念に基づいて4名の社員がポスターを描きました。スリランカ社では経営理念と社員のマインドを一致させるために、現地語や英語でのワークショップを何度も行っています。



社員が制作した経営理念ポスター

ショートストーリー

社員が経営理念の理解を深めることを目的に、YKK精神「善の巡環」に基づくYKKの歩みや社員のエピソードを短編漫画として紹介しています。
(日本語・英語・中国語のほか各地域で現地語に翻訳)



世界に広がるYKKグループ~とっておきのエピソード~
<https://www.ykk.co.jp/japanese/ykk/manga/index.html>



YKK精神に基づく経営基盤

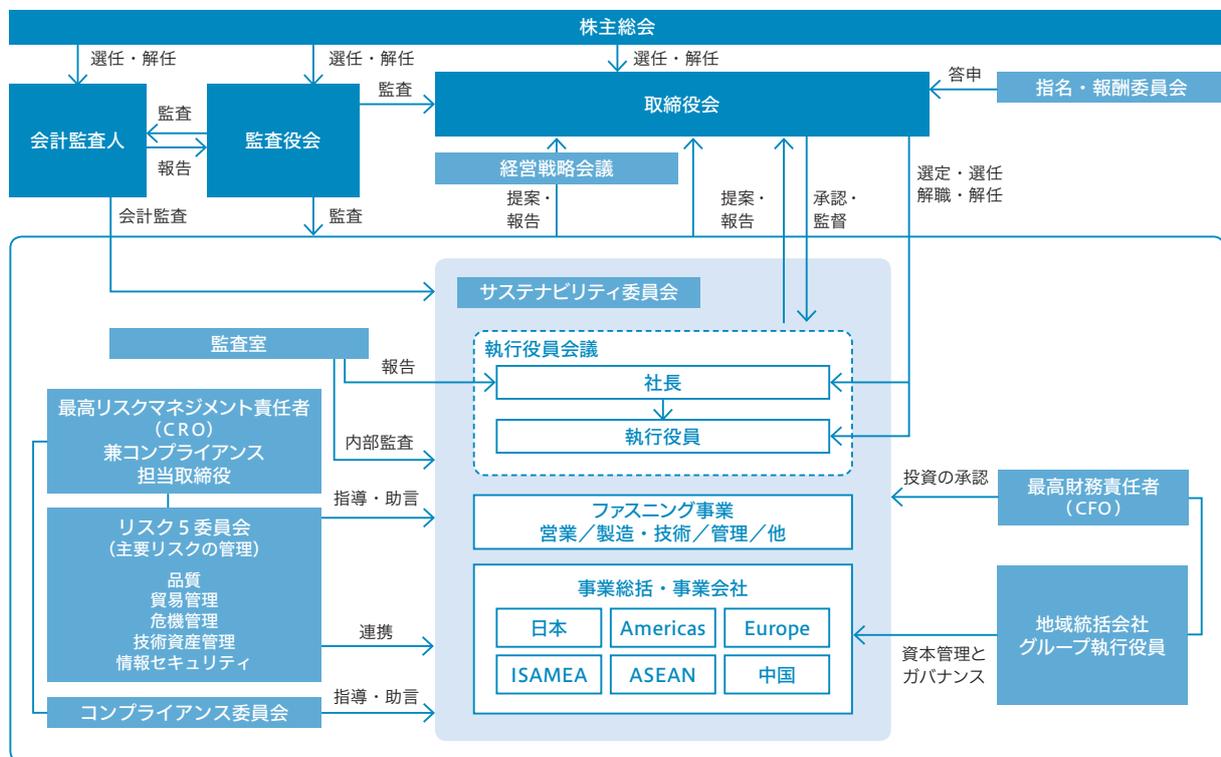
コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方・体制

YKKグループは、その企業活動の中で「他人の利益を図らずして自らの繁栄はない」という「善の巡環」の精神を基本とし、一貫して公正であることをあらゆる経営活動の基盤としています。こうした考えに沿って、より一層の企業価値の向上を図ることを目的としたコーポレート・ガバナンス体制の充実に取り組んでいます。

尚、YKK株式会社の主たる事業であるファスニング事業におけるガバナンス体制は、以下となります。

① ファスニング事業ガバナンス体制図



業務遂行に関する内部統制体制

- 当社取締役は、取締役会規程その他の必要な社内規程を整備するなどして法令および定款に適合した適切な業務執行を行います。
- YKKグループの経営理念・経営方針・経営戦略および重要な取締役会決議事項等については、多面的で十分な討議を行った上で慎重に決定するために、当社に経営戦略会議を設置します。
- 経営上の重要課題については、重要会議体を設置し、適切に審議し、管理監督します。2021年度に経営戦略会議のもとに

設置されたサステナビリティ委員会については、基本方針である持続可能な社会づくりへの貢献に基づき、YKKサステナビリティビジョン2050目標の達成という観点から、関連する政策の進捗状況を経営戦略会議にて報告します。

- ファスニング事業における経営体制については、地域統括会社によるガバナンスの役割と、商品や商流の特性等を考慮した事業地域ごとに置かれた事業総括による事業推進の役割を明確に分けた体制とします。

 内部統制体制と運用状況は、第88期有価証券報告書P.40で開示しています。
<https://www.ykk.co.jp/japanese/corporate/financial/securities/index.html>

取締役・監査役の状況 (2023年6月29日現在)

当社グループ連結経営に不可欠なグローバル事業経営の観点により社内取締役を選任し、コーポレート・ガバナンス強化の観点と当社経営について幅広い見識と豊富な経験に基づく助言・監督をいただくことを目的に、社外取締役2名を選任しています。また監査役は、適切な経験・能力および必要な財務・会計・法律に関する知識を有する者が選任されています。

(カッコ内は2022年度役会の出席回数) ※1 社外取締役 ※2 社外監査役

代表取締役会長
猿丸 雅之
(取締役会 13/13回)

米国での勤務を含め、長年にわたりファスニング事業に携わった後、2008年6月に当社取締役に就任し、2011年6月から2017年3月まで当社代表取締役社長。2018年6月より当社代表取締役会長。

取締役
研究開発担当
池田 文夫
(取締役会 13/13回)

長年にわたり当社工機部門に携わった後、2017年4月に当社副社長 工機技術本部長に就任。2018年6月より当社取締役。

監査役※2
河井 聡
(取締役会 13/13回)
(監査役会 14/14回)

長年にわたり弁護士として法律実務に携わるとともに、他の企業の社外役員の経験を有する。2004年6月より当社社外監査役。

代表取締役社長
大谷 裕明
(取締役会 13/13回)

中国での勤務を含め、長年にわたりファスニング事業に携わった後、2014年6月に当社取締役に就任。2017年4月より当社代表取締役社長。

取締役
小林 喜峰

米国、アジアでの勤務を含め、長年当社の製造・技術部門に携わり、2023年4月に当社副社長 製造・技術本部長に就任。2023年6月より当社取締役。

監査役(常勤)
永田 清貴
(取締役会 13/13回)
(監査役会 14/14回)

長年にわたり当社経理部門等に勤務した後、当社監査室長を務める。2013年6月より当社常勤監査役。

取締役
松嶋 耕一
(取締役会 13/13回)

欧州、中国、アジアでの勤務を含め、長年にわたりファスニング事業に携わった後、2017年4月に当社副社長ファスニング事業本部長に就任。2018年6月より当社取締役。

取締役
堀 秀充

米国での勤務を経て、2007年4月よりYKK AP (株)の執行役員を歴任し、2009年6月に同社取締役、2011年6月に同社代表取締役社長、2023年4月に同社代表取締役会長に就任。2023年6月より当社取締役。

監査役※2
柳田 直樹
(取締役会 13/13回)
(監査役会 12/14回)

長年にわたり弁護士として法律実務に携わるとともに、他の企業の社外役員の経験を有する。2016年6月より当社社外監査役。

取締役
年金政策担当
CFO
本田 聡
(取締役会 13/13回)

米国での勤務を含め、長年にわたり経営企画に携わり、2019年4月に当社副社長 経営管理担当に就任。2020年6月より当社取締役 年金政策担当 CFO (最高財務責任者)。

取締役※1
小野 桂之介
(取締役会 12/13回)

慶應義塾大学や中部大学において教授などを歴任し、経営に対する深い造詣を有するとともに、他企業の社外役員の経験を有する。2007年6月より当社社外取締役。

監査役※2
新井 佐恵子

公認会計士としての専門的知識を有するとともに、他の企業の社外役員の経験を有する。2023年6月より当社社外監査役。

取締役
コンプライアンス担当
CRO
湯本 克也
(取締役会 10/10回)

米国での勤務などを経て、2010年4月に当社執行役員グループ法務・知財センター長に就任。2022年6月より当社取締役 コンプライアンス担当 CRO (最高リスクマネジメント責任者)。

取締役※1
岡田 英理香
(取締役会 10/10回)

国内外の大学・大学院において消費行動の研究に携わり、マーケティングの高度な専門知識を有するとともに、他企業の社外役員の経験を有する。2022年6月より当社社外取締役。

④ スキル・マトリックス

区分	氏名	企業経営	グローバル	専門分野				
				営業・マーケティング	製造・技術	財務・会計	組織・人事	法務・コンプライアンス
取締役	猿丸 雅之	●	●	●			●	
	大谷 裕明	●	●	●				
	松嶋 耕一	●	●	●				
	本田 聡		●			●	●	
	湯本 克也		●					●
	池田 文夫				●			
	小林 喜峰		●		●			
	堀 秀充	●	●	●		●		
	小野 桂之介(社外)	●	●	●		●	●	
岡田 英理香(社外)	●	●	●			●		
監査役	河井 聡(社外)		●					●
	永田 清貴					●		
	柳田 直樹(社外)							●
	新井 佐恵子(社外)	●	●			●		

⑤ 取締役・監査役・執行役員・専門役員・グループ執行役員の状況

総数	54名
女性役員数・比率	4名 (7.4%)
外国籍役員数・比率	2名 (3.7%)

※ 左記は各人の有するすべての専門性・知見・経験を表すものではありません。

コーポレート・ガバナンス強化の経緯

	～1990年代	2000年～	2010年～	2020年～
経営体制		1999年6月 経営機構改革の実施（取締役会の改革と執行役員制度の導入）	2003年～ グループ連結経営の強化（YKK・YKK APから各組織責任者を取締役に選任） 2004年～ グループ執行役員の選任 2004年～ 年金政策担当取締役に任命 2005年～ CFO（最高財務責任者）・CRO（最高リスクマネジメント責任者）任命	2020年～ YKK（株）・YKK AP（株）の間で子会社等の資本再編実施、 YKK AP（株）によるAP事業の資本管理開始
社外取締役		2003年 社外取締役導入 （1名）	2007年～ 社外取締役の増員（2名）	
社外監査役	1994年 社外監査役 （2名）	2001～2006年 （1～3名）	2007年～ （3名）	
その他		2001年～ アドバイザリーボードを設置および開催（～2019年、2022年～）		2008年～ 社外取締役2名を含む任意の指名・報酬委員会の設置

取締役会・各委員会の概要と開催状況

	概要	2022年度 開催回数
取締役会	2022年度は社外取締役2名を含む取締役10名で構成し、会社法および当社取締役会規程に基づき、グループ経営基本方針、中期経営計画および年度事業計画のほか、重要な投資、人事政策の基本方針およびリスクマネジメントやコンプライアンス基本方針などの決定ならびに当社およびその子会社の取締役や執行役員による事業執行状況（業績管理を含む）の監督等を実施。	13回
監査役会	4名の監査役（うち社外監査役3名）で構成され、監査方針および監査実施計画、内部統制システムの整備・運用状況、会計監査人の評価等を行う。	14回
指名・報酬委員会	取締役会の諮問に基づき、取締役、執行役員等の報酬に関する方針・制度、報酬の基準・額、報酬内規の制定・改廃、業績評価等に関する事項を審議し、その結果を取締役に答申する。2022年度は社外取締役2名を含む5名で運営し、取締役・監査役候補者の選任、執行役員・専門役員の選任、内規の改定、業績評価等に関する事項を検討。	10回
経営戦略会議	YKKグループの経営理念・経営方針・経営戦略および重要な取締役会決議事項等については、多面的で十分な討議を行った上で慎重に決定している。	13回

役員報酬

当社の取締役の報酬は、企業価値を持続的に向上させ、株主に対する安定配当を実施することの整合性を勘案し、かつ業績向上の意識を高めるべく当社業績を考慮した報酬体系とし、個々の取締役の報酬決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。具体的には、取締役の報酬は、短期報酬としての基本報酬および役員賞与、ならびに長期報酬としての退職慰労金より構成されます。

役員報酬の構成および報酬額は、第88期有価証券報告書P.44～で開示しています。



<https://www.ykk.co.jp/japanese/corporate/financial/securities/index.html>

リスクマネジメント

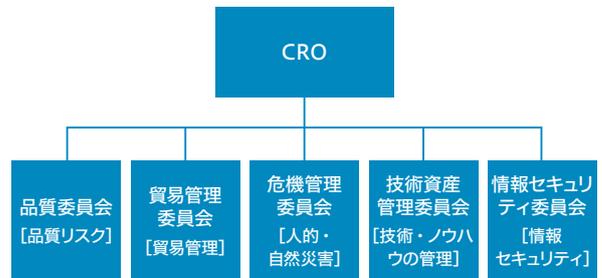
基本的な考え方・体制

YKKでは、グループ方針を定めリスクマネジメントに取り組んでいます。推進にあたっては、CRO（最高リスクマネジメント責任者）を任命し、品質委員会、貿易管理委員会、危機管理委員会、技術資産管理委員会、情報セキュリティ委員会の各種委員会を設置し、規定の整備とその運用を図っています。また、CFO（最高財務責任者）を任命し、YKKにおける財務リスク、投資リスクを適切に管理する体制を構築しています。さらに、リスクの発生時の対応について、「リスク対応ガイドライン」を作成し、適切かつ迅速な対応を行うよう規定しています。

YKKグループ リスクマネジメント方針

リスク水準を積極的にコントロールし、各種企業リスクを予防することによって、人的・物的・その他の経営資源の損失を低減もしくは回避し、有事においては被害ならびに損害を最小限にとどめるよう、グループ全体でリスクマネジメントを推進し、持続的な成長につなげ、企業価値を向上させる。

Ⓧ リスクマネジメント体制図



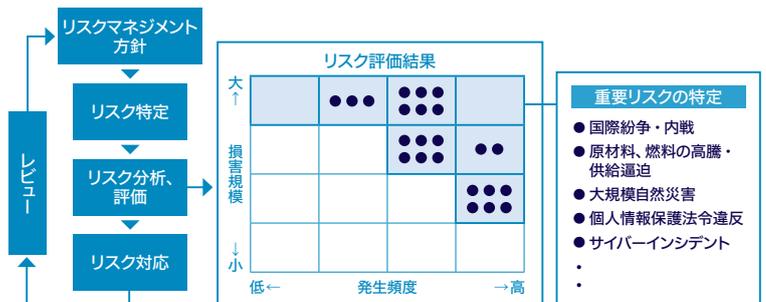
リスク評価プロセスと重要リスクの特定フロー

リスクマネジメント方針に基づき年に1回組織ごとにリスク項目の洗い出しを実施し、ワーストシナリオと対応状況の確認や、損害規模（1億円以下～50億円以上）と発生頻度（5年以下～50年以上）に応じたリスク評価を行っています。また、年間1億円以上の影響が予想されるリスクは、経営レベルで管理すべき重要リスクと捉え、それらの動向の把握と対応進捗状況を可視化しながらリスク管理を行っています。

プロセスにより特定した重要リスク項目を、当社では、①財務リスク、②専門分野におけるリスク、③委員会での対応リスク、④事業遂行上のリスクの4象限に分類し、CROやCFOをはじめ、各責任者主導のもと対応を行っています。

リスク分析の詳細は、第88期有価証券報告書P.22～で開示しています。

Ⓧ リスク評価プロセスと重要リスクの特定フロー（概念図）



Ⓧ リスク項目の分類

財務リスク (各担当部門主管)	為替変動、退職給付債務、保有株式の株価下落等
専門分野におけるリスク (各担当部門主管)	集団感染症、独占禁止法・下請法、移転価格税制、特許権侵害・被害者、贈収賄、環境規制強化への対応、労働災害等
委員会での対応リスク (各リスク委員会主管)	国際紛争・内戦、大規模自然災害、個人情報保護に関する法令違反、サイバーインシデント、テロ・デモ、製品欠陥事故・リコール、火災・爆発、技術流出等
事業遂行上のリスク (各本部責任者主管)	原材料・燃料の高騰・供給逼迫、景気悪化・需要低下・競争激化、設備投資の失敗、技術進歩への対応遅延、マーケティング失敗・参入遅延、人財育成遅滞、風評等

コンプライアンス

基本的な考え方・体制

YKKでは、コンプライアンスを「社会的要請への対応」と捉え、法令や社内規則の遵守はもとより、企業活動を行う上で求められる社会規範を遵守することであると考えます。コンプライアンス担当取締役を任命するとともに、コンプライアンス担当執行役員のもとにコンプライアンスグループを設置し、社外アドバイザーと連携して、コンプライアンス体制の整備を図っています。これに加えて、事業経営の視点から適切なコンプライアンス推進活動を展開するため、コンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンスの運用状況や課題への対応状況、最新法令動向について討議を行っています。

YKKグループ行動指針 (YKK Group Code of Conduct)

2021年6月に改定した「YKKグループ行動指針」は、7原則と29の細則からなり、国連グローバルコンパクトが掲げる10原則や国際労働機関（ILO）が掲げる基本8条約を参照・準拠し、SDGsにもつながるものです。社員一人ひとりが、この「YKKグループ行動指針」を実践し、コアバリューに掲げる「一点の曇りなき信用」をあらゆるステークホルダーからいただけるよう、取り組んでいきます。

 YKKグループ行動指針 (全文)
<https://www.ykk.co.jp/japanese/philosophy/index.html>

YKKグループ行動指針 (YKK Group Code of Conduct)

7原則

- コンプライアンス
- 公正な事業慣行
- 人権の尊重
- 環境との調和
- 安全衛生
- 商品の品質および安全性
- コミュニティへの貢献

コンプライアンスブックの改定・配布

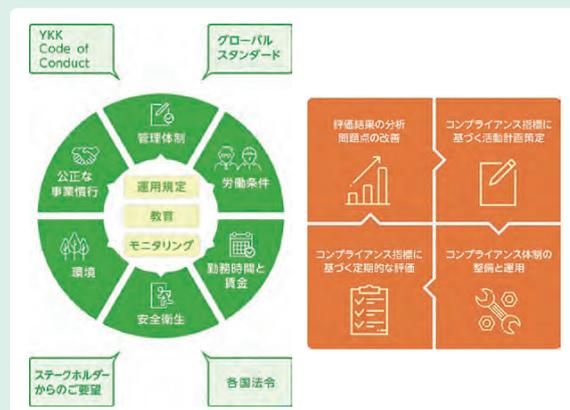
YKKグループ行動指針の改定を受けて、「YKKグループコンプライアンスブック」をリニューアルし、適用対象の全役員・社員^{*}に配布しています。行動指針の各項目における遵守すべき内容・行動を分かりやすく説明するほか、過去のコンプライアンス関連事案のコラム、関係する主要な社内規則や法令、内部通報制度の案内などを掲載しています。

^{*}掲載冊子は東アジア極（日本国内ならびにYKK韓国社およびYKK台湾社）の事例。他極では各国/地域の法令に基づいたコンプライアンスブックを制作、配布。



YKKグローバルコンプライアンス基準 (YGCC)

透明性ある事業活動のために適切で効果的なコンプライアンスを確実に展開・実行することを目的に、「YKKグローバルコンプライアンス基準 (YGCC)」を策定しています。世界中で各社がYGCCに基づき、マネジメントシステム、人権・労働慣行、安全衛生、環境、公正なビジネス慣行において内部・外部監査を実施し、コンプライアンス体制の強化と継続的な改善に努めています。社会要請等を踏まえて基準は常に見直しを行っており、2023年度にはYGCC4.0へ改定し、時流に沿った新基準による監査を実施しています。



知的財産管理

基本的な考え方・体制

YKKは、事業活動の一環として、グローバルベースでの知財活動を展開しています。知財部門の拠点は、技術の総本山である黒部事業所をはじめ、中国、シンガポール、英国、米国にも設けられており、世界中のどの国／地域においても、事業・開発部門からの依頼や相談に適切に対応できる体制を取っています。この体制のもと、例えば、世界中の開発拠点で生み出された発明は、速やかに日本の特許審議委員会に報告され、グループ事業戦略に沿った最適な権利化が図られます。また、特許侵害者や模倣品業者等への権利行使においては、各国／地域の知財部門が協働して、侵害品製造国と流通国の両方で同時に対策を講じたり、事業部門と連携して、顧客の購入の真正品化を図る等の対応を行っています。さらに、商標に関しては、YKKブランドの知財面からの価値増大をはじめ、NATULON®、AcroPlating® 等の商品商標についても、日本の商標委員会を基軸に、グループ統ルールのもとでの管理・運用を推進しています。また、模倣品対策の効果的な推進のため、社内ではブランド模倣品対策委員会を設置し、社外では顧客をはじめとする多くの企業・団体と連携して模倣対策の意見交換会 B.P.P.(Brand Protection Partnership)を運営しています。

商標・特許の状況

「YKK」商標登録
(第26類)

177カ国/地域

特許・実用新案・意匠
(出願中含む)

5,749件

ファスナー等商標登録
(出願中含む)

4,144件

B.P.P. (Brand Protection Partnership)
模倣品対策を目的としたワークショップ
参加者数
(団体数)

3,668名
(2,105団体)

知財功労賞 経済産業大臣表彰
知財活用企業
(商標)

2021年

(2023年3月末現在)

知的財産保護の戦略的取り組み

YKKでは、自社独自のアイデア・技術力の結晶でもあるオリジナル商品や設備を守るため、発明については原則的に特許等を出願し、知的財産権による技術保護の最大化を図っています。一つの商品に対して複数の特許を取得する「要塞型」の特許出願も知財戦略の一環です。例えば、AiryString® の場合、エレメント縫製方法をはじめとする基本特許に加え、複数の周辺特許を同時に取得しています。これにより、YKKの技術力によるオリジナル商品を守ると同時に、模倣品を防ぎ、確かな品質の商品をお客様に安心してお使いいただくことができます。

