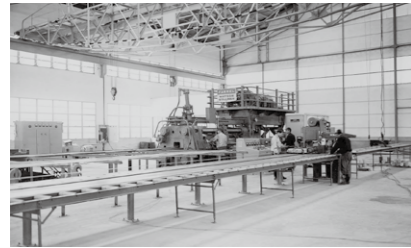


# 価値創造の歴史

私たちは、1959年にファスナー製造で身につけたアルミ素材に対する知見を生かして事業を始めました。以来、時代ごとにお客様のニーズに応え、また、新しい価値を提供する商品を開発・供給し続けています。

## 1957-1989 建材事業を開始



1959年に設置したアルミ押出機

YKK APの前身の吉田商事は1957年、吉田工業(現 YKK)の製造したファスナーの輸出・営業部門として設立。1959年に建材事業を開始し、1966年に住宅用アルミサッシ「ハイサッシ」を発売。商品展開を広げていきました。

|      |   |
|------|---|
| 1959 | アルミ溶解およびアルミ押出の操業を開始                                     |
| 1961 | アルミ室内建具などの生産・販売を開始                                      |
| 1962 | アルミサッシの生産・販売を開始   |
| 1976 | 海外初の事業会社YKKインダストリーズ・シンガポール社(現 YKK AP FACADE シンガポール社)を設立 |
| 1983 | 樹脂サッシの生産・販売を開始  |
| 1986 | 海外初の一貫生産工場 YKKアルミ・インドネシア社(現 YKK APインドネシア社)を設立           |

## 1990-2004 YKK APの創業



1990年5月の初代社長 吉田忠裕(現 相談役)の社長就任会見

1990年、吉田商事を母体にYKKグループの建材事業の中核会社として、YKKアーキテクチュラルプロダクツ(略称 YKK AP)を設立。2003年にYKKグループにおける建材事業を完全一本化。企業体制を構築しました。

|      |  |
|------|--|
| 1990 | 「YKKアーキテクチュラルプロダクツ株式会社」に商号を変更          |
| 1990 | ビル用システムサッシ「エクシマ」の販売を開始                 |
| 2002 | 「YKK AP株式会社」に商号を変更                     |
| 2003 | YKK株式会社の建材製造事業本部を統合、YKKグループの建材事業を完全一体化 |
| 2003 | 非居住用途向けビル用システムサッシ「SYSTEMA」シリーズの販売を開始   |

## 2005-2010 窓メーカーへ進化



2009年に発売した「APW 330」

「サッシメーカーから窓メーカーへの転換」を掲げ、完成品としての「窓」を供給する窓メーカーとして舵を切り、窓事業ブランド「APW」を発表。2009年には樹脂窓「APW 330」を発売しました。海外でのファサード事業も本格化させました。

|      |                        |
|------|------------------------|
| 2005 | 住宅用窓の複層ガラス化を宣言         |
| 2006 | 窓事業ブランド「APW」シリーズの販売を開始 |
| 2007 | 「価値検証センター」を開設          |
| 2008 | YKK AP FACADE社を設立      |
| 2009 | 樹脂窓「APW 330」の販売を開始     |

## 2011-2022 メーカーに徹する



2011年に操業を開始した埼玉窓工場

2011年に社長に就任した堀秀充は「メーカーに徹する」という方針を掲げ、樹脂窓をはじめとする窓事業の推進、エクステリアやリフォーム商品の拡充、ビル事業のエンジニアリング力強化を図り、市場シェアを拡大していきました。

|      |  |
|------|--|
| 2011 | 埼玉窓工場の操業を開始                            |
| 2012 | スマートドア「ヴェナート」の販売を開始                    |
| 2014 | エクステリア商品シリーズ「ルシアス」の販売を開始               |
| 2016 | 「YKK AP R&Dセンター」を開設                    |
| 2020 | 海外AP事業を再編し、海外関係会社の資本関係と事業運営をYKK APに一元化 |
| 2021 | YKK工機技術本部の部門を一部移管し、「工機技術部」を設置          |

## 2023- Architectural Productsの進化で、 世界のリーディングカンパニーへ



2023年に完成した埼玉工場の新建屋



Global Curtain Wall SUMMIT 2023

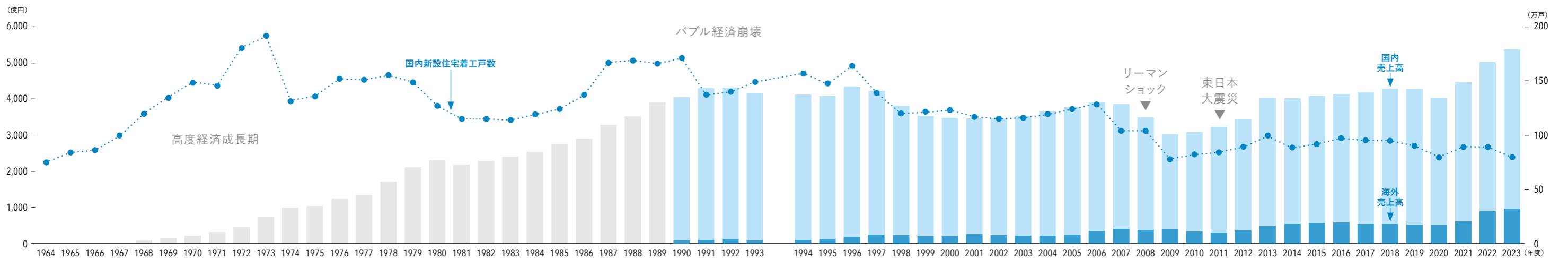


2023年に米国で操業を開始した樹脂窓の新工場



2024年に発売した木製窓「APW 651」

2023年、社長に就任した魚津彰は“2030年のありたい姿、あるべき姿”を検討し、ビジョン「Evolution 2030」として、「Architectural Productsの進化で、世界のリーディングカンパニーへ」を掲げました。国内においては、2023年、埼玉工場の新建屋での操業開始により、ビル用アルミ建材商品の生産能力を強化しました。また、2024年には健康管理を新たな事業軸に成長させるため、「YKK APヘルスケア」を設立。窓の高性能化・省エネもさらに推進し、2024年に断熱性能、意匠性が高い「木製窓」の発売を開始しました。海外では、2023年に米国で樹脂窓の新工場の操業を開始し、樹脂窓増販に向け製造供給体制を構築。また、国内外のCW事業強化のため「グローバルCW本部」を新設、タイの最大手CWメーカーの株式を取得しました。2023年に開設した北米の「xTech Lab」を中心に、DXによるスマートファクトリー化推進とイノベーション創出も強化しています。



# 価値創造プロセス

**機会とリスク**

- 健康・快適 / 安全・安心
- 人口動態
- 気候変動・災害対策
- 生態系保全・資源循環

## 価値創造の源泉

**経営資本** p.18-19

- 財務資本
- 人的資本
- 製造資本
- 社会・関係資本
- 自然資本
- 知的資本

## 事業活動



**マテリアリティ** p.22-45

- 持続的成長を支える「人材」** p.24-28
  - ダイバーシティ&インクルージョン
  - 働きがいのある職場環境の整備
  - 新たな価値を創出する人材の開発・育成
  - 人権の尊重
- 商品による社会課題解決と競争力の源泉となる「モノづくり」** p.29-32
  - ステークホルダーとの共創
  - イノベーションの創出
  - 社会課題を解決し続ける商品・サービス
- 社会的責任を果たすための「信用・信頼」** p.33-45
  - 公正な事業活動
  - レジリエントな経営基盤
  - 環境との共生

**事業を支える基盤**

- コーポレートガバナンス p.33-37
- 人権と人材 p.24-28
- コンプライアンス p.38
- リスクマネジメント p.39
- 環境経営 p.40-45
- DXの推進 p.31

**第6次中期事業方針** p.46

「商品による社会価値の提供とモノづくり改革の実現」

**YKK APの事業セグメント** p.48-55

- 住宅事業
- エクステリア事業
- ビル事業
- グローバルCW事業
- 産業製品事業
- 海外AP事業

## 創出価値

**パーパス** p.4-5

*Architectural Products*  
社会を幸せにする会社。  
— We Build a Better Society Through Architectural Products —

**ビジョン「Evolution 2030」** p.6-11

**Architectural Productsの進化で、世界のリーディングカンパニーへ**

社会 顧客 社員

**社会価値**

- 地球環境への貢献 p.40-45
- 新たな顧客価値の提供 p.32
- 社員幸福経営 p.24-28

**経済価値**

「Evolution 2030」でめざす水準

- 売上高 1兆円規模
- 営業利益率 10%以上 p.6-13

### 価値創造プロセスを支える理念

p.4-5

### YKK精神 「善の巡環」他人の利益を因らずして自らの繁栄はない



### 経営理念 更なるCORPORATE VALUEを求めて



# 経営資本

「Architectural Productsで社会を幸せにする会社。」をパーパスに掲げるYKK AP。  
 高品質な商品・サービスを生み出す企業活動を通して、顧客・社会・社員に価値を提供する、  
 このサイクルの源泉となるのが6つの資本です。  
 事業機会やリスクを見極めながら戦略的な資本投下を行い、持続的な成長をめざします。

対象範囲 YKK APグループ（国内+海外）  
 対象期間 2023年度（2023年4月1日～2024年3月31日）、もしくは2024年3月末時点

## 財務資本 P12

Financial Capital



自己資本比率 **64.6%**  
 総資産利益率 (ROA) **4.0%**

### 事業活動を支える財務基盤

YKK精神「善の巡環」のもとグループファイナンスを基本とし、YKKグループ全体で資本効率を高めています。YKK APとしては、総資産利益率(ROA)6~7%を目標に資本投下を行っています。海外では経営に現地社員の登用を推進し、「海外の利益はその地で再投資できる体制」をめざしています。現地の状況に即した機動的な投資判断を行うことが、グローバルでの競争力強化につながっています。売上高1兆円規模をめざすビジョン「Evolution 2030」の実現に向けて、国内・海外ともに効果的なタイミングで財務資本を投下していきます。

## 人的資本 P24

Human Capital



国内従業員 **12,991** 名  
 海外従業員 **4,843** 名

### 企業理念を共有した「森林集団」

YKK創業者の吉田忠雄が提唱した「森林経営」の考えをベースに人的資本経営を推進し、それぞれの個性を活かし、自律的に成長する活力あふれる「森林集団」をめざしています。2021年に設置したCHRO(最高人事責任者)の主導のもと、人材戦略として、イノベーションによる新規事業創出に挑戦する社員を社内で公募し、関連部門の組織体制を強化しています。また、個人のキャリア形成支援として、キャリア相談窓口「共通メンター」制度の強化や、デジタル/ITリテラシー教育の導入を進めるとともに「働きやすさ」「働きがい」のある職場環境づくりを通して、従業員のエンゲージメント向上につなげていきます。

## 社会・関係資本 P29

Social and Relational Capital

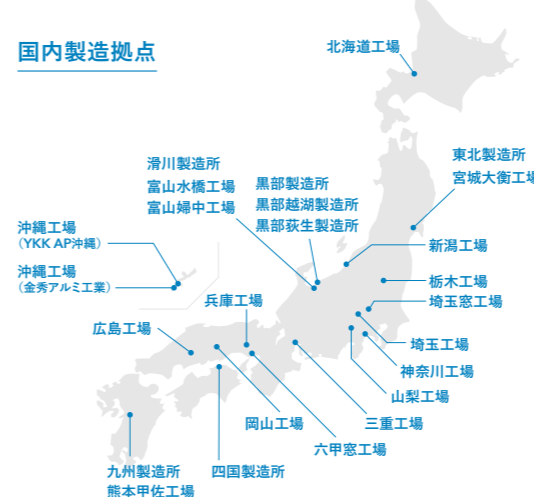


国内拠点 **194** 拠点  
 海外拠点 **58** 拠点  
関係会社 国内 8 社 海外 21 社<sup>※1</sup>

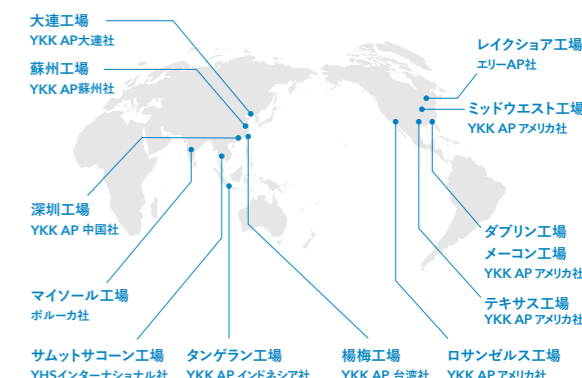
### ステークホルダーとの信用・信頼を ベースにした共創関係

社会に愛される会社であり続けるために、一企業として利益を追求するだけでなく、社員をはじめ、お客様、お取引先、地域社会などステークホルダーの皆様との関係性を大切にしています。YKK APのブランド力を向上し、存在価値を認めていただくためにもコミュニケーションを重視し、さまざまな形で対話・共創の場を設けています。各ステークホルダーの要望に寄り添い、課題の抽出や技術開発を行うことはもちろん、商品・サービスによる社会課題解決を通して、社会の持続的な発展に貢献していきます。

### 国内製造拠点



### 海外製造拠点



## 製造資本 P20 P31

Manufacturing Capital



製造設備投資 **207** 億円  
 製造拠点 国内 **25** 拠点 海外 **13** 拠点<sup>※2</sup>

### 一貫生産体制による高品質な商品・サービス

YKK APの強みである一貫生産体制をベースとし、商品の開発段階から製造技術と連携したモノづくりを進めることで、技術競争力を高めています。中期的な視点で需給を見込んだ計画的な設備投資に加え、社員が働きやすく、働きがいのある環境を創出する投資も積極的に行いながら、製造供給能力を強化していきます。また、スマートファクトリーの導入による生産活動の最適化、AIによる安全対策や需給予測の効率化など、DXの推進も加速しています。

## 自然資本 P40

Natural Capital



エネルギー消費 **141** 千kl (原油換算)  
水使用量 8.3 百万㎡

### ライフサイクルの全ての段階で環境価値を創出

YKK AP環境経営方針で掲げる4つの環境課題「気候変動」「資源循環」「水」「生物多様性」で数値目標を設定し、技術革新による新しい価値の創造、環境負荷ゼロに挑戦しています。製造拠点では、高効率設備の導入や再生可能エネルギーの活用によりエネルギー使用量削減を推進しています。また、各地域の水使用制限のリスクに対応するため、水の循環利用・再生利用を進め、水使用量削減に取り組んでいます。原材料のグリーン調達や環境配慮設計など、環境価値の創出に向けた活動を一層拡大しています。

## 知的資本 P21

Intellectual Capital



研究開発費 **106** 億円  
会社派遣での学位取得者数(博士号・MBA・MOT) 累計 21 名  
 特許権所有件数 1,466 件

### 研究・開発・検証体制をベースとしたモノづくり イノベーションを生み出す新たな視点の取り込み

日本の黒部と東京、ドイツ、インドネシアに開発・技術研究拠点を構え、グローバルで研究・開発・検証を行い、お客様視点での価値創造や、技術力の向上を図っています。2023年度には、将来を見据えた新技術の研究・リサーチを加速するため、「技術研究本部」を発足しました。循環型社会の実現に向け、製品素材のリサイクル技術開発などを実施しています。また、各種研究機関との共同研究を実施するとともに、社員の大学院派遣も推進しています。さらに、知的資産に関する戦略的な管理・活用に注力し、特許出願や特許権所有による競争力とブランド価値の向上をめざしています。

<sup>※1</sup> 関係会社は、2024年7月時点。 <sup>※2</sup> 製造拠点は、2024年5月時点。



# モノづくりの強み

YKK APのモノづくりにおける最大の強みは、「一貫生産体制」です。

素材、部品、生産設備の開発・製造から、加工や組立に至るまで、自社で手掛けています。バリューチェーンにおいては、新技術・新材料の研究・開発や、製造・物流システムの構築など、高品質な商品・サービスを創出するためのプロセスも確立。

シームレスな一貫生産体制による効率化をさらに進め、新たな価値を創造します。

## YKK APのバリューチェーン



### モノづくりを支える技術の創出

グローバルR&D体制、社会課題に対応する技術開発・研究・商品開発、生活者視点での商品開発、商品、工法の評価・検証、製品安全対策、品質確保プロセスの確立 [P21](#)



### 安心できる資材調達

サプライチェーンマネジメント、グリーン調達、化学物質管理、製品ライフサイクル全体におけるリサイクル推進



### つくる品質・お届けする品質の追求

一貫生産体制、工機技術部門の融合による最適生産ライン、省エネおよびCO<sub>2</sub>排出量の削減、廃棄物管理、生態系への配慮、ロジスティクスソリューション、包装資材の削減 [P21](#)



### 商品力と提案力

社会課題に対応する技術提案、技術提案ツールの開発、商品展示施設の充実、プロユーザーへの啓発活動、WEB展示会による商品提案、BIMを活用した設計提案



### 施工品質の追求

省力化工法・治具の研究・開発・提案、施工業者への施工指導や認定制度、施工技術、施工品質の向上



### ユーザーと社会にやさしい商品

健康・快適、省エネ性能、防災・耐震商品、リフォーム対応商品、メンテナンス体制、お客様への情報提供、WEBコンテンツの拡充、環境情報開示、環境ラベル、トレーサビリティ強化

## 研究・開発・検証

### 開発・技術研究拠点と中央試験所

YKK APのモノづくりプロセスの基盤である開発、評価・検証、技術提案、情報発信のサイクルを担うのが富山県黒部市にある「YKK AP R&Dセンター」「価値検証センター」「パートナーズサポートスタジオ」です。YKK AP R&Dセンターは技術・知見の集積地であり、高品質な商品を開発しています。価値検証センターは生活者モニターによる「生活者検証」、自然環境を再現した「実環境検証」等を実施しています。そして、プロユーザーの課題に対し、技術に基づく提案をするのがパートナーズサポートスタジオです。さらに、国際基準を満たしたJNLA登録試験事業者である「中央試験所」は、厳格な試験で商品品質の保証体制を強化しています。

### グローバルでの研究・開発・検証

グローバルな開発・研究体制も強化しています。日本の他にドイツ、インドネシアにもR&Dセンターを置き、温暖地域の日本、寒冷地域のドイツ、蒸暑地域のインドネシアと、各地域で調査・研究を行っています。その情報を蓄積・共有し、各地域に最適な商品開発につなげています。

2023年度に発足した「技術研究本部」もグローバル視点での技術・研究開発を担っています。アルミリサイクル率100%（国内）達成に向けリサイクル技術の開発、カーボンニュートラルに向けた有機材料の開発など、新技術や新材料の技術・研究開発に取り組んでいます。

## 開発・技術研究拠点



## グローバルでの研究・開発・検証



## YKK APのモノづくりの根幹「一貫生産体制」



## 製造

### 一貫生産体制

YKK APは、素材や部品、生産設備から加工や組立に至るまでを自社で担う「一貫生産体制」にこだわっています。この体制により、スピーディーな技術開発、サプライチェーン全体におけるコスト調整、確かな品質保証が可能になります。

樹脂窓など主力商品に使われるガラスは素板の状態で行って自社にて加工し、アルミ素材は地金の溶解から、樹脂素材は原材料の配合から行うなど、モノづくりのすべての工程を、自社の国内外の製造拠点で行っています。商品の要ともいえる部品についても、自社で開発・製造しています。商品を生産する設備の開発・製造も、工機技術部と呼ばれる自社の部門が担っています。工機技術部と開発・製造部門がシームレスに連携することで、技術競争力の一層の強化を図っています。

また、YKK APアメリカ社の樹脂窓の新工場で日本の省人化ラインを導入するなど、日本で培った技術を海外にも展開しています。今後はスマートファクトリー化を推進し、DXによる生産性向上をめざしていきます。