

マテリアリティに基づく取り組み

2021年度に掲げたマテリアリティ(重要課題)は、パ
ーパスをベースに策定しました。推進のために各マテ
リアリティに推進部門を設け、第6次中期経営計画
(2021~2024年度)の実践を通して取り組んでいます。

また、社長をトップとするESG全体会議は、環境を
テーマとする環境政策委員会、社会をテーマとする
ブランドマネジメント委員会、ガバナンスをテーマと
するコンプライアンス委員会で組織されています。

ESG全体会議の直轄組織である「マテリアリティ
推進ワーキンググループ」が、ESG全体会議および
各マテリアリティ推進部門と連携し、マテリアリティ
の推進とKPI管理を行っています。

マテリアリティの特定プロセスは
ウェブサイトで紹介しています。
<https://www.ykkapglobal.com/ja/company/management/materiality/#process>

第6次中期におけるマテリアリティの目標と推進部門

対象範囲
◇1:YKK AP単体
◇2:YKK APグループ(国内)
◇3:YKK APグループ(国内+海外)

マテリアリティ	推進部門	取り組み	指標	2021年度 (実績)	2022年度 (実績)	2023年度 (実績)	2024年度 (目標)	関連するSDGs	
持続的成長を 支える「人材」	ダイバーシティ& インクルージョン	人事部	多様なスキルと経験を持つ社員が、互いに尊重・共働し、 インクルーシブな企業文化の醸成を推進する	女性管理職人数 ◇1	113名	122名	133名	140名	
				障がい者雇用率 ◇1	2.28%	2.30%	2.44%	2.50%	
				男女賃金比(平均値) ◇1 ※かっこ内は課長職の男女賃金比	68.6% (86.4%)	69.7% (87.7%)	68.8% (88.4%)	71.0%	
	働きがいのある 職場環境の整備	働き方改革委員会	一人ひとりが成長し働きがいを持って活躍し 最高のパフォーマンスを発揮できる職場環境を整備する	育児休業取得率(男性) ◇1*1	53.2%	73.2%	67.7%	50%以上	
				従業員エンゲージメント ◇1	51%	49%	50%	70%	
	新たな価値を創出する 人材の開発・育成	CHRO 人事部 人材開発部	持続可能な成長に向け、次世代リーダーの 確保・育成・登用および必要な人材への投資を行う	公的資格奨励金対象資格取得件数 ◇1	2,548件	1,748件	1,313件	1,500件以上	
				次世代リーダー育成プログラム「価値創造塾」 ◇1 ●参加者数 ※かっこ内は累計参加者数 ●役員登用数(累計)	9名(195名) 29名	9名(204名) 32名	9名(204名) 34名	9名(213名) -	
				会社派遣での学位取得者数(累計) ◇1 (博士号・MBA・MOT)	13名	17名	21名	27名	
	人権の尊重	コンプライアンス委員会 人事部 購買部	企業の社会的責任として、自社のみならず 自社をとりまくサプライチェーン等の人権に配慮する	各国/地域の事業活動におけるYKK AP人権方針の徹底 人権・ハラスメント研修内容の拡充・充実					
				取引基本原則締結社数(累計) ◇1	821社	1,184社	1,226社		1,226社
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」	ステークホルダーとの 共創	ブランドマネジメント 委員会	重要なステークホルダーである顧客・社会・社員との 積極的な対話を通じ、価値を創造し続ける	顧客:国内・海外のお取引先を対象とした技術提案・研修メニューの拡大 社会:お客様の声を商品やサービスの開発・改善や情報提供につなげる活動の推進 社員:社員のアイデアを広く収集し事業に活かす取り組みの推進					
				イノベーションの創出	副社長	持続可能な成長に向け、中長期的な視点での事業の構想や 生産・業務プロセスにおけるイノベーションを促進する	イノベーション人材の育成・創出プログラムの構築 ●新規事業創出を加速推進するAPイノベーションプログラムの構築・制度づくり ●革新的な組織風土の醸成とイノベーション人材育成に向けた基盤整備		
	社会課題を解決し続ける 商品・サービス	各本部・事業部	商品・サービスによる社会課題解決への挑戦を通して、 新たな価値を創造し、社会の持続的な発展に貢献する	高断熱窓化率(戸建住宅向け) ◇2	70%	75%	79%	90%	
				樹脂窓化率(戸建住宅向け) ◇2	31%	31%	35%	41%	
				サステナブル商品*4売上比率 ◇3	38.4%	37.8%	40.3%	43.1%	
社会的責任を 果たすための 「信用・信頼」	公正な事業活動	コンプライアンス 委員会	グローバルガバナンス体制のもと、 法令や社会規範の遵守を徹底し、 倫理的で誠実な事業活動を行う	YKKグローバルコンプライアンス基準(YGCC) 導入拠点数 ◇3 ※かっこ内は内部監査 実施拠点数	55拠点 (20拠点)	56拠点 (27拠点)	57拠点 (27拠点)	53拠点 (27拠点)	
				コンプライアンス研修内容の拡充・充実 ●全従業員を対象としたコンプライアンス動画研修およびeラーニングの実施					
	レジリエントな経営基盤	CRO リスク関連(5)委員会	不測の事態への対応の他、経営の透明性を高め、 誠実で公正な企業統治を行うリスクマネジメントにより レジリエンスを高める	CRO主導によるリスク管理体制の強化と有事における対応の迅速化 オールハザードベースでのBCPの見直し ●感染症、大規模自然災害、サプライチェーンの遮断、サイバー事故等に対応 ●BCP発動後の確実な運用による復旧と操業					
				環境との共生	生産本部PJ	脱炭素・循環型社会の促進、環境配慮商品の拡販など、 環境負荷低減と気候変動の緩和と適応に貢献する	自社内CO2排出量 ◇3		325千t-CO2
廃棄物排出量(製造拠点) ◇3 ※かっこ内は原単位	15.9千t (3.57t/億円)	15.4千t (3.03t/億円)	17.4千t (3.23t/億円)				17.0千t (2.94t/億円)		
			水使用量(製造拠点) ◇3 ※かっこ内は原単位	9.8百万m ³ (2.20千m ³ /億円)	8.9百万m ³ (1.75千m ³ /億円)	8.3百万m ³ (1.54千m ³ /億円)	8.2百万m ³ (1.42千m ³ /億円)		

マテリアリティの推進体制の詳細はウェブサイトでご紹介しています。
<https://www.ykkapglobal.com/ja/company/management/materiality/#system>

※1 2021年度までは厚生労働省 雇用均等基本調査に基づく算出方法により算出。
2022年度以降は育児・介護休業法改正に伴う公表方法に従い算出。
なお2022年度は期をまたいで育児休業を取得した人数を含む。
※2 2021年度、2022年度は取引基本原則締結先を対象に実施。
※3 2023年度、2024年度は大口取引先および特に重要な材料・部品を取り扱う取引先を対象に実施。
※4 省エネ、省施工、防災・減災、安全・安心、健康・衛生など社会の重要課題を解決し、
SDGs達成に貢献する建築パーツをサステナブル商品と定義。

持続的成長を支える「人材」

人権の尊重

「YKK AP 人権方針」を策定

当社は「善の巡環」の考え方に則り、すべての国や地域のステークホルダーにおいて、一人ひとりの人権を尊重しています。2023年度には「YKKグループ人権方針」の改定に伴い、「YKK AP 人権方針」を策定しました。YKKグループの根幹は共通ながら、自社の事業活動に関わる人権課題等を踏まえ、YKK AP独自の方針として定めたものです。従業員のみなならず取引先等への働きかけも推進し、企業の社会的責任としてさらなる取り組みを強化します。

人権に関する審査や影響評価

コンプライアンス委員会の中に設けた人権ワーキンググループ(WG)では、新たな人権リスクのアセスメントを通じた現状把握と重要度・深刻度の評価を進めています。2023年度は、国内従業員を対象に、人権影響評価を実施しました。ISO 26000に基づいたYKKグループのコンプライアンス基準である「YKK Global Criteria of Compliance(YGCC)」をベースに、人権課題ごとの深刻度と発生可能性の評価をマッピングすることで、人権リスクを特定しました。評価の結果に基づき、「長時間労働」「差別」「ハラスメント」「労働災害」「個人情報漏洩」に関するガバナンス

人権方針の詳細はウェブサイトでご紹介しています。
<https://www.ykkapglobal.com/ja/sustainability/society/humanrights/policy/>

体制やリスクを低減するための予防策・是正措置を定め、取り組みを強化しています。

人権影響評価で特定したリスク以外にも、「児童労働」「強制労働」「緊急事態計画・火災安全」の項目においては、深刻度ゼロトランスの取り組みを進めています。

国内における労働安全衛生の取り組みについては、3年に1回の「定期設備機械安全審査」を継続して行い、設備の本質的な安全化に努めています。また、YKKグループ全体の取り組みとしては、社長や工場長が職場の安全を巡視する「Safety Patrol Day」を毎年実施しています。2023年度からは職場リーダーへの危険予知の落とし込み教育を行い、安全への意識付けをより一層強化しています。その結果、2023年度の労働災害発生率は0.10※でした。

サプライチェーンについては、2023年度よりリスクアセスメント実施に向けた検討を開始しました。2024年度は、海外従業員を対象に人権影響評価を進めています。

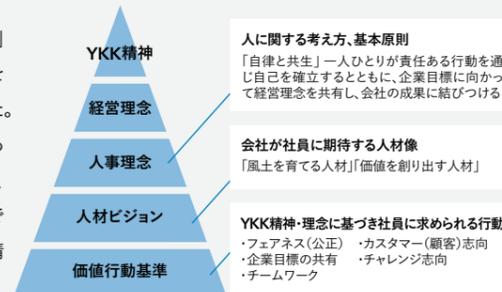
※YKK APグループ(国内)実績。休業1日以上または身体の一部もしくはその機能を失う労働災害死傷者数。「労働災害による死傷者数÷延べ実労働時間数×1,000,000」により算出。



「Safety Patrol Day」では魚津社長が巡回を行い、工場の安全対策を確認

今に受け継がれる「森林経営」の考え

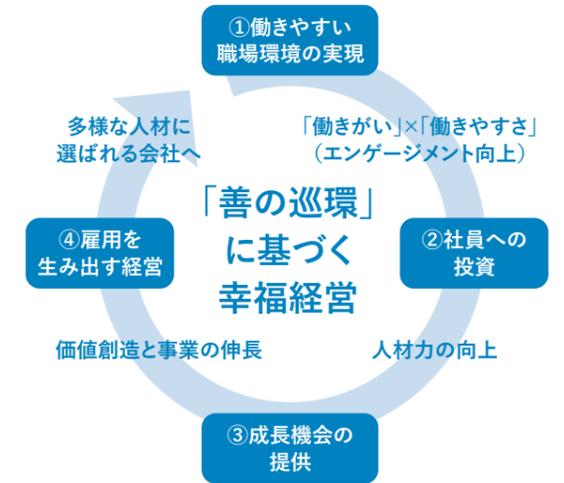
YKKグループでは、年齢や性別、学歴などにとらわれず、「自律と共生」の考えのもとに社員全員が十分に力を発揮できる制度や環境づくりを進めています。YKK創業者の吉田忠雄は「森林経営」を提唱してきました。森林経営とは、経験を積んで年輪を重ねた太い木も、若くて細い木もあるように、それぞれの個性によってその得意とする能力を発揮して働き、一緒に前進していくということ。全員が労働者であるとともに経営者である(事業に参画する意識を持つ)という考えです。YKKグループの精神「善の巡環」の重要な考えの一つとして、今に受け継がれています。



人材戦略

「善の巡環」に基づく幸福経営をベースに、人材戦略を展開しています。①働きやすい職場環境の実現、②社員への投資、③成長機会の提供、④雇用を生み出す経営、これら4つの観点から各施策を実行し、多様な人材に選ばれる会社をめざしています。

①働きやすい職場環境の実現においては、働き方改革委員会や職場改善委員会の取り組みを強化し、多様な働き方やダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。②社員への投資においては、既存の研修に加え、創造性や構想力向上の育成とグローバル人材育成を目的に、教育体制の再構築を図っています。③成長機会の提供においては、個人のキャリア形成・開発支援を強化。④雇用を生み出す経営においては、人事制度・運用を改善し、年次有給休暇取得率の向上や採用強化施策などを展開していきます。



これらの達成度を測る指標として、従業員エンゲージメントをはじめとする重要項目を設定し、定期的に進捗を確認しています。

YKK APの人的資本経営における重要項目

①イノベーションを創出する人材戦略	・新たな技術に挑戦する技術者の育成・確保と活性化(技術) ・新たなビジネスモデルを創出し事業化に繋ぐ人材(営業・管理)
②経営戦略、グローバル成長を牽引する人材戦略	・次世代の共創型の経営人材、幹部人材を育成する仕組み ・新規事業、海外事業(拠点・工場)を推進する人材育成・確保
③従業員エンゲージメントを高める仕組みと施策の展開	・社員のやりがい、働きがいを醸成する職場環境づくり
④経営戦略に対応した柔軟な人事制度の構築・運用	・新たな働き方に対応する柔軟な人事制度の構築 ・戦略的人事配置、開発するタレントマネジメントシステムの構築

YKK企業精神

YKKグループは「善の巡環」を企業精神とする

1. 森林のような集団である
2. 資本をローンと考える集団である
3. 技術革新を推進する集団である
4. 人間性を尊重する集団である
5. 経営基盤を拡充、整備する集団である

人間性を尊重する集団である

1981年2月にYKK創業者の吉田忠雄が会議で社員に説明した「YKK企業精神」(左)。第1に「森林のような集団である」と掲げ、第4の「人間性を尊重する集団である」については、現在のダイバーシティ&インクルージョンに通ずる言葉を残している(下)

「人類、性別、宗教、職種、地位等による差別意識をもたず、信義礼節を重んじ、お互いの能力を尊敬し、常に高い動労意欲を持ち、世界各国の法律、風俗、習慣を踏まえて、相互の信頼を築きあげ、共に働き、共に学び、一体となって前進することを念願する」

持続的成長を支える「人材」

ダイバーシティ&インクルージョン

当社は人材の多様性を活かすことで新たな価値を創造し、国際社会における将来の競争力向上を図るため、「ダイバーシティ&インクルージョン宣言」を発信しています。フレックスタイム勤務やテレワーク勤務などの制度を推進するとともに、2022年度からは配偶者の転勤に同行を希望する場合、勤務地変

更を申請できる制度を設けたことで、退職することなくキャリアの継続が可能となっています。多様な人材が活躍できる環境整備や制度設計を進める他、女性社員の採用強化・キャリア開発支援、障がい者の雇用拡大・定着を重要課題として位置付けています。

女性活躍推進に向けた活動と環境整備

女性社員のキャリア開発支援プログラム「APWoman キャリアアッププログラム(通称:マドキャリ)」を継続し、2023年度は225名が参加。参加者の長期的なキャリア形成に向けた支援を行っています。

さらにマドキャリ参加者の希望者が参加する「AP

キャリアカフェ」では、ロールモデルとなる女性管理職との対話や、同じ悩みを抱える人との情報交換を通して、管理職就任に対する不安や悩みの解消につなげました。2023年度は「女性管理職との意見交換会」「仕事と育児・介護の両立についての意見交換会」などをテーマに交流し、64名が参加しています。

海外会社体制の進化

世界12カ国/地域でグローバルに事業を展開する当社は、海外会社における経営に現地社員の登用を進めています。当社が世界のリーディングカンパニーをめざす上で、われわれの企業精神に共感し、各国/地域の文化や背景を深く理解している人材は

不可欠で、現地に根ざした経営のアプローチこそが、現地の顧客に最適な商品やサービスを提供することにつながります。すでに、アメリカ社、中国社、大連社、台湾社、ポルーカ社(インド)では現地の人材が経営トップを務めています。

YKK AP 中国社 経営層を含めた現地社員が地域のニーズや市場変化に素早く対応



YKK AP中国社
総経理
劉朝輝
(リュウ・ジャオファイ)

YKK AP中国グループでは、経営層や部門責任者に現地の人材を積極的に登用しており、やる気と能力のある社員が集まっています。現地従業員(経営トップを含む)の深い関与により、社内コミュニケーションの効率化、意思決定の迅速化、社員のモチベーションの大幅な向上、コアコンピタンスの強化につながっていると感じ

ます。開発においては、現地社員だからこそ、地域のお客様のニーズを理解しており、ご要望に応える商品を開発しやすく、市場に向けた効果的なアプローチができています。営業においては、お取引先様との意思疎通が図りやすく、事業領域や販売チャネルの拡大に大きく寄与しています。新築事業では高級住宅市場を深耕し、中国各地のランドマーク物件に当社のドアや窓商品が採用されました。2018年からは、不動産の国内トップ企業と協業した事業エリア拡大を進めています。中国政府は2060年のカーボンニュートラル達成をめざしており、当社も積極的に国の呼びかけに応え、高断熱商品の開発と普及に注力しています。また、不動産市場のニーズを受け、高級市場のみならず、中級市場に向けたコストパフォーマンスの高い商品への対応を進めています。一層、製販技管の力を合わせることで求められる中で、現地社員の活躍に期待しています。

働きがいのある職場環境の整備

人事制度の整備や人材戦略に基づく施策、給料改定、資格手当・資格取得支援の拡充など、社員一人ひとりが十分に力を発揮できる制度の導入や環境づくりを進め、地域・製造拠点における職場環境改善にも注力しています。2023年度の昇給率は約

6.5%[※]、2024年度の初任給は平均10%程度アップしています。また、製造ライン従事者にも社用スマートフォンを支給し、情報伝達やコミュニケーションの円滑化を図っています。

※新設の役職手当等を含む。

従業員エンゲージメント

国内では2021年度から派遣社員を除くYKK APグループ従業員を対象に、エンゲージメント調査を実施しています。2022年度はエンゲージメントが低下しましたが、残業率の低減や年次有給休暇取得率

の向上に伴い、2022年度の49%に対して、2023年度は50%と上昇に転じています。調査におけるエンゲージメントは、人的資本の重要項目の一つと捉え、継続的なフォローアップを実施していきます。

YKK AP アメリカ社 従業員一人ひとりを大切に、エンゲージメントと生産性が向上



YKK APアメリカ社 社長(右)
Oliver Stepe
(オリバー・ステピ)
YKK APアメリカ社
上級副社長兼最高人事責任者(左)
Patrys Wiid
(パトライス・ウィード)

YKK APグループの中でも特に従業員エンゲージメントが高いYKK APアメリカ社の取り組みについて、社長のステピと人事を統括するウィード上級副社長が紹介します。

ステピ 私がめざすのは、顧客満足はもちろん、全従業員に対してもオープンでインクルーシブな会社です。従業員エンゲージメントの向上は最優先課題と捉えています。

ウィード 調査を開始した2016年のエンゲージメントは66%でしたが、2024年には72%まで上昇しました。多くの従業員が業務に対して高いモチベーションを持って働いています。

ステピ エンゲージメントを高めるために大切なのは、批判的な意見も含めて従業員の意見に耳を傾け、認め、できることから改善すること。そしてこのサイクルを継続していくことです。

ウィード その一環として、2022年から全従業員が経営陣や上司と気軽にコミュニケーションを図る「CAREカンパセーション」を行っています。これは業務の相談をするための面談ではなく、従業員

の今後のキャリアを考える上で、どのようなサポートが必要なのかを尋ね、形式ばらずに上司とコミュニケーションを取る機会を設けるためです。

ステピ 簡単に聞こえるかもしれませんが、会社へのネガティブな意見を話すことも、聞くこともストレスを感じるものです。このチャレンジングな取り組みを、製造部門のパートタイマーを含めた全従業員に実施しています。

ウィード 現在、CAREカンパセーションへの参加率は100%を達成しています。また、製造部門ではエンゲージメントの向上に結びついていることに加え、離職率が改善する兆しも見えるなど、効果が現れていると感じます。他にも、「Kudos(クドス)」をはじめとする、従業員表彰制度などを導入しています。Kudosは賞賛や感謝を意味するもので、従業員が同僚に感謝の気持ちを表し、会社のコアバリューに基づく行動を表彰しています。

ステピ 当社は2023年12月に新メーコン工場の操業を開始し、その後すぐに樹脂窓の新商品を発売しました。当社の新たなビジネス環境を切り開く転換点となりましたが、乗り越えられたのは、高い従業員エンゲージメントがあったからだと考えています。

ウィード 従業員を大切にすることは、従業員がお客様を大切にすることにもつながると信じています。それは、売上高や日常業務における生産性の向上によって事業を拡大していく重要な原動力になるはずで

ステピ ビジネスにおいて、一人ひとりの従業員が、個人として、プロとして、どのように成長できるかは重要です。YKK APグループ全体としても、従業員エンゲージメントの向上に取り組むことが、「Evolution 2030」の中核をなす柱になると考えています。

持続的成長を支える「人材」

新たな価値を創出する人材の開発・育成

社員教育の充実

事業と組織に貢献できる人材の育成や個人のスキルアップを目的に、社員教育の充実を図っています。全社員向けのデジタル・ITリテラシー教育、将来のビジネスリーダーを育成する「価値創造塾」、新任管理

職やリーダー層を対象にした「階層別研修」などを実施する他、6カ月のオンライン英会話研修、DXやIT関連知識やビジネススキルのe-ラーニングなどの機会を提供し、自己啓発の支援を行っています。

研修体制の詳細はウェブサイトでご紹介しています。
<https://www.ykkapglobal.com/ja/sustainability/society/hr-strategy/#training>

キャリア開発支援

社員一人ひとりの自律と成長を促すため、キャリア開発を支援しています。上司と今後のキャリアプランについて話し合う「キャリア面談」、社内で同じ立場・同じ悩みを持つ社員にキャリアに関する悩みを相談できる「共通メンター」制度、事業をリードする次世代の人材育成を目的とした国内外の大学院(博士号・修士号)への派遣やMOT・MBA留学支援など、さまざまな施策を行っています。

また2023年度より「キャリアプラン申告」の強化を進めています。自らのキャリアについて考え、自分の強みや将来の希望などをタレントマネジメントシステムに登録し、その情報をもとに教育機会の提供や異動・配置につなげ、社員のキャリア形成を支援していく

ことをめざしています。

加えて、定年制度の廃止や各年代のキャリア課題の解決を背景に、40歳、50歳といった節目のタイミングで行っていたキャリア研修の対象を、入社3年目、30歳、60歳への拡大も進めています。

一方、2024年5月には、製造部門に関わる社員への成長機会の提供とキャリア形成支援を目的に、企業内大学「YKK AP 工科大学」をスタートしました。約7カ月(毎週3時間)、希望する職種に関する基礎的な知識やスキルを学びます。修了後は、職務転換やさらなる学習の機会により、個人のキャリア開発を支援するとともに、製造職場からの人材発掘と現場力の強化につなげていきます。

Voice 博士号取得者の声



技術研究本部
建築・ウェルネス技術グループ
環境技術室
岸本 尚子

東京大学大学院で開口部の熱・光・視環境性能が住宅の快適性・省エネルギー性に与える影響の評価手法に関する研究を行い、博士号を取得しました。本研究を通して、窓による快適性・省エネ性の効果を定量的に評価する方法を構築しました。今後も快適で省エネな建物の実現に向け、立地や人の属性に合わせた窓の提案ができるよう取り組んでまいります。

Voice シニア社員の声



生産本部
黒部製造所
素材製造部 押出ライン
谷井 哲夫

私はアルミ押出の金型管理と修正を担当しています。2024年に65歳を迎えるにあたり、家族や自身の健康状態を考慮し、退職時期も含めて“自分の働き方を自分で決める”ことにしました。今は修正指導者として、ライン長を補佐し、金型修正者の指導・育成を行っています。自身の知識や技術を後進に伝えることでキャリア形成に役立てていただき、職場に貢献したいと考えています。

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」

ステークホルダーとの共創

パーパスに基づいた企業経営において、多様なステークホルダーとの価値協創を重視し、「マルチステークホルダー方針」を定めています。必要に応じて行うステークホルダーとの対話を業務の革新や商品の品質向上に役立てることで、企業価値の向上をめざしています。

マルチステークホルダー方針の詳細はウェブサイトでご紹介しています。
<https://www.ykkapglobal.com/ja/sustainability/society/stakeholder-communication/multistakeholder/>



より良い商品・サービスの提供

生活者視点での商品価値の検証の他、お客様相談室に寄せられたお問い合わせ内容やご意見を社内関連部署と共有し、商品・サービスの改善に取り組んでいます。さらに、実際に商品を見て・触れて・感じていただける場であるショールームにて、お客様のニーズに最適な商品をご提案しています。

2024年4月からは、品質管理システムを刷新。これまで事業部ごとに管理していた商品の不具合情報を、全社共通のデータベースにて統合させ、品質管理のさらなる強化を進めます。また、商品を長期にわたり安全に使用いただくため、メンテナンスにおける対応品質の向上と均一化をめざす他、SNS、ウェブサイト、広告などを通じて定期的に注意喚起を促すことで継続的な安全啓発に努めています。



ショールーム



商品による事故防止を
ウェブサイトで啓発



パートナーシップによる持続的なビジネスの取り組み

お取引先の皆様に向けて、「方針説明会」を全国各地で毎年開催し、業績や年度方針を説明している他、相互的な持続的成長や市場の拡大促進を目的に、「ビジネスパートナーズ会」や「性能向上リノベの会」を発足しています。ネットワークを通じた情報交換や連携した取り組みによって、さらなる事業推進を図っていきます。さらに、窓リフォームを扱うMADOショップとともに、商品企画や既存商品の改良・改善に向けた意見交換を実施しています。

また、黒部荻生製造所内ではプロユーザー向け技術提案施設「パートナーズサポートスタジオ」を運営。2024年で開設6年目を迎え、来館者数は5,000人を達成しています。



2023年度 方針説明会



パートナーズサポートスタジオ

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」



サプライヤー・協力業者

サプライチェーンにおける社会的責任の推進

サプライヤーの皆様に向けて、「調達方針説明会」を毎年開催し、業績や方針説明を行っています。2024年度は、生産本部でグローバル調達部門を設立しました。国内外を問わず、サプライチェーン拡大による調達品の競争力強化を推進していきます。

また、ビルのサッシ・カーテンウォール施工専門事業者で構成される「YKK APグループ施工協会の」と共同で、2013年度から「施工技能修練伝承塾」を2拠点で開校しています。さらに、エクステリア業界の施工技能者不足の解決をめざし、施工技術研修所「DO SPACE」を国内3拠点で運営。施工技能者の育成や施工技能の伝承に取り組んでいます。



地域社会

企業市民としての社会的責任の推進

YKK APの企業活動の根底には、“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」の精神が貫かれています。この精神のもと、“地域との共生”を大切に考え、安全な操業や環境・騒音への配慮をはじめ、国内・海外の各拠点・部門において、事業を通じた社会貢献活動に取り組んでいます。地域に根ざしたボランティア活動や環境保全活動、将来を担う子どもたちに向けた次世代教育支援など、それぞれの地域のニーズに応じた活動を実施・継続していくことで、地域社会の発展や課題解決に資することをめざしています。



社員

経営との対話と社員持株会

全社員が同じベクトルに向かって進むための基盤強化として、経営と社員の対話の機会を設けています。2021年度から毎年実施している「車座集会」では、経営層が国内各拠点や海外会社に直接足を運び、社員との双方向によるコミュニケーションを図っています。2023年度は34拠点で計41回開催し、400名以上が参加しました。また、「株は事業の参加証」というYKK創業者吉田忠雄の経営思想のもと、「YKK恒友会」(社員持株会)を設置し、有資格者の約80%が参加しています。年2回開催される集会では、経営実績の報告や質疑応答などが行われています。



2023年度 調達方針説明会



2024年4月に埼玉工場内に新設した「施工技能修練伝承塾(埼玉塾)」



2023年9月に九州製造所内に新設した「DO SPACE 九州」



地域の実技技能講習にて、講師を務める有資格社員



YKK AP大連社による近隣介護施設への食料品寄付



2023年度 車座集会



2023年度 YKK恒友会集会

イノベーションの創出

「APW 330」のワン・ファクトリー化

主力商品の樹脂窓「APW 330」は、全国5拠点で製造しています。2024年2月からは、これらをシステムで一元管理する「APW 330」のワン・ファクトリー化がスタートしています。これまでは「APW 330」の受注時、納品先に最も近い製造拠点が生産していましたが、ワン・ファクトリー化により、各製造拠点の受注生産状況と製造拠点から納品先までの距離などの諸条件を踏まえ、システムによって最も効率の良い拠点で生産しています。納期の遅延防止、配送費削減を実現する他、各製造拠点に配置していた生産管理の担当者は別の業務にあたることができます。

2024年6月からは「マドリモ 内窓 プラマード U」でも、ワン・ファクトリー化を進めています。時季により需要が集中する可能性のある他の商品においても、順次導入していく予定です。

物流の効率化と生産性向上

「物流の2024年問題」に向けた安定供給体制の構築を実現するため、2023年10月、住宅用の窓やドア、エクステリア商品の保管型物流拠点「首都圏DC (Distribution Center)」を開設しました。これまで首都圏エリアの即納商品は、注文を受けた日の夕方に地方の製造・物流拠点を発し、夜間に通過型物流センター「首都圏TC (Transfer Center)」(埼玉県)に到着、そこから仕分けや配送を行っていました。首都圏DCでは、出荷状況をアイテム別・エリア別に細分化した需要予測に基づく在庫管理によってリードタイム

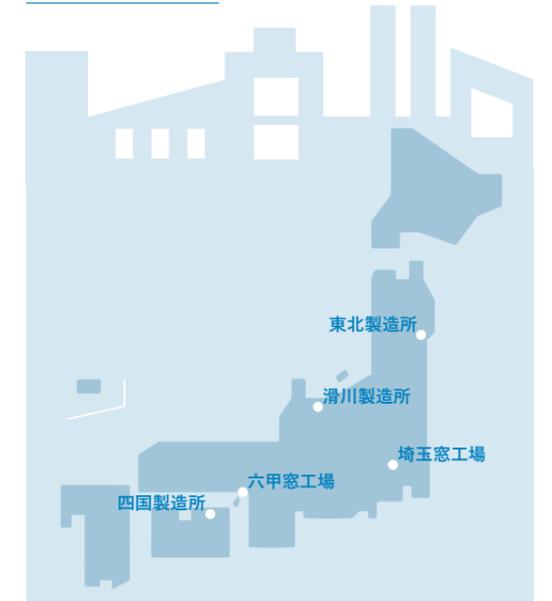


首都圏DCが入る「ESR加須ディストリビューションセンター2」



首都圏DCで稼働する棚搬送型ロボット

5つの製造拠点をシステムで一元管理 ワン・ファクトリー化



を確保し、夜間の長距離輸送の回数削減を実現しています。

構内には棚搬送型ロボットを導入し、作業者の元へロボットが在庫保管棚を運ぶGTP (Goods To Person) システムを運用しています。作業者は定位置にいながらピッキングと100台分のトラックの仕分けを一度に行えるため、省人・省力化につながっています。また、米国で2023年12月に操業を開始した樹脂窓の新工場でも、同技術の導入を予定しています。

今後も持続可能な物流をめざし、物流DX・ロボティクス化を推進していきます。

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」

社会課題を解決する商品展開

YKK APは第6次中期事業方針に「商品による社会価値の提供とモノづくり改革の実現」を掲げ、ステークホルダーへの価値提供に加え、各国/地域の社会・環境課題の解決にも貢献する商品展開を進めています。

気候変動(高断熱)

気候変動に対応する、高断熱商品を展開しています。主力の「APW」樹脂窓シリーズをはじめ、窓の室内側に樹脂製の内窓を取り付けるリフォーム商品「マドリモ 内窓 プラマードU」は、開口部の断熱性能を向上することで、冷暖房エネルギーの削減に貢献します。2024年9月には、ビル用アルミ樹脂複合窓「EXIMA 55」を発売予定です。今後は中高層建築物の高断熱化も図っていきます。

人口減少による技術者不足

日本の人口減少に伴い進行する、建築業界の高齢化・人手不足解消に資する省施工商品を開発しています。窓リフォーム商品の「かんたん マドリモ」は、既存の窓枠を利用して窓交換ができます。2024年1月に発売した中層建築物向けユニタイズドカーテンウォール「SYSTEMA 81u」は、工場で一貫生産された完成品ユニットをクレーンでつり込むユニット工法で設置できるため、建設現場で足場が不要になります。工期を短縮することで、施工技能者の省人化を実現します。

社会課題に対応する主な商品



自然災害の頻発や激甚化

台風や大雨・大雪など、頻発・激甚化する自然災害に備え、各国/地域に合わせた商品をラインアップしています。業界トップクラスの耐積雪・耐風性能を持つカーポート「ジーポート Pro」シリーズの他、米国ではハリケーン・防爆対応商品「ProTek®」を展開。台風被害の多い台湾では、高水密サッシ「YRB-A」が基幹商品となっています。

安全・安心/健康・快適

安全・安心や健康・快適に貢献する商品の開発にも注力しています。「ルシアス バルコニー」は子どものよじ登りや転落防止に配慮した商品です。戸建住宅用自動ドアとして業界初の顔認証キーを搭載した「M30 顔認証自動ドア」は、磁力で開閉するリニアシステムと連動させ、安全性と利便性を両立しました。

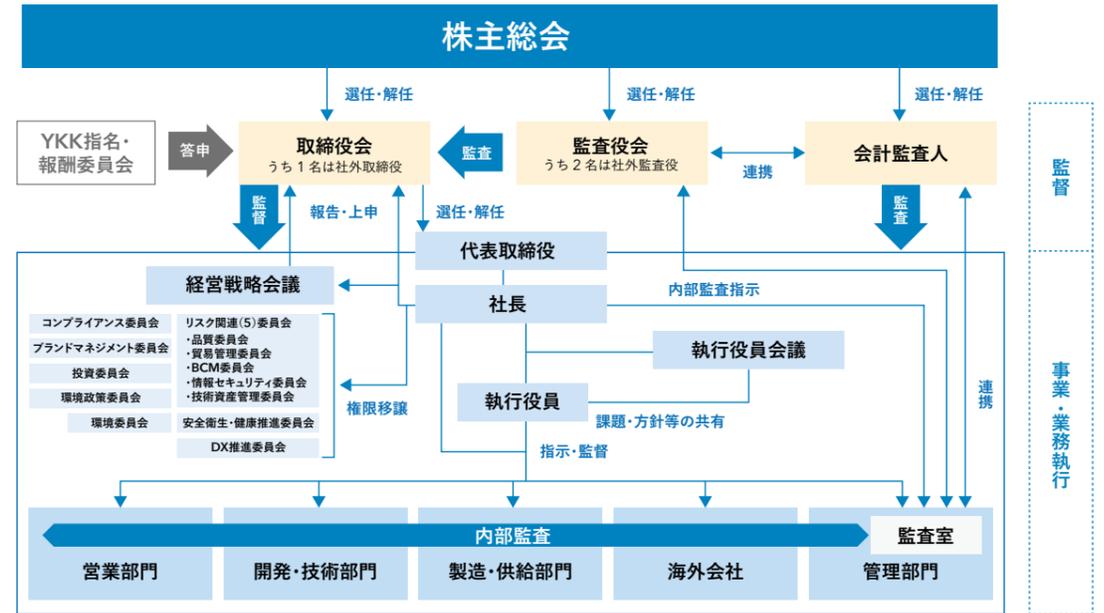
室内環境の質の向上や衛生的な暮らしの形成においては、換気が重要です。ドアを開めたまま自然の風を取り込む「通風ドア」、障子自体がバランスを取り効率良く換気を行う「自然換気窓(バランスウェイ)」などにより、室内の快適性を向上させています。

社会的責任を果たすための「信用・信頼」

公正な事業活動

さらなる企業価値向上に向けて、コーポレートガバナンス体制の充実をめざします。意思決定機関および監督機関としての取締役会、監査機関としての監査役会という機関制度を基本として、執行役員制度により事業・業務執行を推進する体制をとっています。

コーポレートガバナンス体制



経営と執行の分離

(取締役の職務執行、執行役員制度)

取締役は、取締役会規程、取締役執務規程を遵守し、職務分掌に基づいて適切な職務遂行を行っています。弁護士等によるコンプライアンス研修を定期的に受講し、取締役の職務遂行におい

て法令を遵守する旨の誓約書を会社に提出しています。また当社では、経営と執行の分離により迅速な事業運営を図ることを目的として、執行役員制度を導入しています。取締役は全体最適の実現に向けて専心する一方、執行役員は取締役会で決定された方針に従い、個々の事業・業務を責任と権限を持って遂行しています。

事業・業務を遂行するための主な委員会

委員会名	委員数	2023年度の開催回数
コンプライアンス委員会	16名	2回
ブランドマネジメント委員会	33名	2回
投資委員会	10名	12回
環境政策委員会	12名	1回
環境委員会	54名	4回
品質委員会	6名	4回
貿易管理委員会	13名	3回
リスク関連(5)委員会	14名	3回
BCM委員会	14名	3回
情報セキュリティ委員会	11名	4回
技術資産管理委員会	10名	3回
安全衛生・健康推進委員会	28名	—
DX推進委員会	38名	—

YKK指名・報酬委員会

委員数 5名(社外取締役 2名)
2023年度の開催回数 10回

YKKグループでは諮問機関として、指名・報酬委員会をYKKに設置し、YKK取締役会の決議によって委員を選任しています。取締役、監査役、執行役員、専門役員の選解任と報酬などに関する審議を行い、取締役会に答申します。

※各委員会の委員数は2024年6月時点

主な委員会の詳細はサステナビリティデータブックでご紹介しています。
<https://www.ykkapglobal.com/ja/sustainability/activities-data/data/governance/#section01-08>

社会的責任を果たすための「信用・信頼」

取締役と取締役会（2024年6月時点）



取締役会議長
代表取締役会長
YKK株式会社 取締役
堀 秀充



代表取締役社長
魚津 彰



取締役副会長
山地 慎一郎



取締役副社長
岩淵 公祐



取締役副社長
水上 修一



取締役副社長 生産本部長
阿部 浩司



取締役CHRO（最高人事責任者）
松谷 和男



取締役YKK株式会社 代表取締役会長
猿丸 雅之



取締役副社長
海老原 功一



取締役(社外)
井上 智子

取締役の経歴と出席回数はサステナビリティデータブックでご紹介しています。
<https://www.ykkapglobal.com/ja/sustainability/activities-data/data/governance/#section01-04>

2023年度 取締役会開催状況

開催回数	14回（臨時取締役会含む）
平均議題数	10件
1回当たり平均開催時間	3時間
主な議題・報告事項	<ul style="list-style-type: none"> 株主総会に関する事項 取締役、執行役員、専門役員に関する事項 人事および組織に関する事項 事業に関する事項 重要財産の処分譲受に関する事項 国内外の関係会社に関する事項

取締役の報酬等の決定に関する方針

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

取締役会では、重要事項の審議・決議、経営方針の決定、業務執行の監督を行っています。現在、取締役数は10名（員数は10名以内）で、2023年度の主な審議実績は左の通りです。活発な議論を促進するため、重要案件については取締役会での上程前に経営戦略会議にて議論を行う他、社外監査役（外部専門家）の出席および意見陳述、会長・社長・監査役での意見交換会などを実施（2023年度は3回）しています。

取締役会における透明性の確保とさらなる企業価値の向上をめざし、2024年度は新たに社外取締役を選任しました。

とし、個々の取締役の報酬の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により構成します。

監査役と監査役会（2024年6月時点）



監査役会議長
監査役(社外)
八馬 史尚



監査役(常勤)
宮村 久夫



監査役
YKK株式会社 監査役(常勤)
永田 清貴



監査役(社外)
関口 美奈

監査役の経歴と出席回数はサステナビリティデータブックでご紹介しています。
<https://www.ykkapglobal.com/ja/sustainability/activities-data/data/governance/#section01-04>

2023年度 監査役会開催状況

開催回数	14回（臨時監査役会含む）
平均議題数	3件
1回当たり平均開催時間	1.5時間
重点監査項目	<ul style="list-style-type: none"> 事業推進の取り組みについて APビジネス共通基盤構築の取り組みについて 海外関係会社の経営管理体制について 品質保証体制強化の取り組みについて 安全管理体制について サステナブル経営の取り組みについて 国内関係会社の経営管理体制強化について

4名の監査役からなる監査役会は、2023年度は14回開催し、取締役の職務の執行に関して、適法性および妥当性の観点から監査を行っています。取締役会をはじめとする主要会議にも出席し、必要に応じて意見を表明するとともに、監査方針

に則り各拠点に赴き監査を行っています。監査役のうち、2名は社外から招聘しています。企業経営に係る高度な見識・経験や専門性等を有し、客観的かつ公正な立場から監査を行っています。

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	堀 秀充	●	●	●		●	●	
	魚津 彰	●	●	●				
	山地 慎一郎			●				
	岩淵 公祐		●			●	●	●
	水上 修一				●			
	阿部 浩司				●			
	松谷 和男			●	●		●	
	猿丸 雅之	●	●	●			●	
	海老原 功一			●				
監査役	井上 智子 (社外)					●	●	●
	八馬 史尚 (社外)	●	●	●			●	
	宮村 久夫		●			●		
	永田 清貴					●		
	関口 美奈 (社外)		●	●		●	●	

※ 上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。

社会的責任を果たすための「信用・信頼」

取締役会議長×社外監査役 座談会

「外の目」を意思決定に取り入れ
適切なリスクテイクで成長を果たす

写真左から

監査役会議長
監査役(社外)

八馬 史尚 氏

味の素常務執行役員、J-オイルミルズ代表取締役社長、日本植物油協会会長、日本食品・バイオ知的財産センター会長などを歴任。現在はセブン&アイ・ホールディングスやSUBARUの社外取締役も務める。

監査役(社外)

関口 美奈 氏

国内外の大手会計事務所を経て、リゾンシア合同会社を設立し、エネルギーに関する理解促進を図る活動を展開。現在は五洋建設社外取締役、国立研究開発法人 日本原子力研究開発機構 非常勤監事などを兼任。

取締役会議長
代表取締役会長

堀 秀充 氏

社外監査役が「外の目」として機能
安心してリスクテイクできるよう助言

堀 2024年、YKK APは初めて社外取締役(井上智子氏・日野自動車常勤監査役)を招きました。八馬さん、関口さんには2023年から社外監査役を務めていただいています。経験や知識を生かし、社外の方の目線から見た率直な意見を伝えていただいています。

八馬 私自身も、これまで経営者として社外監査役の方に助けてもらったことが多々あります。内部だけで経営していると気づかないことは意外にあります。外の立場だからこそ見えること、言えることもあるものです。



関口 監査役に登用いただく際、『「外の世界では何が普通で何が普通ではないか』の意見がほしい』というお話がありました。「外の



目」として機能することが重要と認識しています。

堀 お二人には常に有益な発言を数多くいただいています。特にリスクに関して、

「こういう見地からの検討が不足している」と指摘していただけるのがありがたいですね。

八馬 今、経営者はどんどんリスクを取って前に進むべき環境にあります。ただその時、押さえなくてはならないポイントがあります。社会で起きる問題の多くは、風通しの悪さ、社内の常識と世間の常識とのギャップ、情報流出などが要因です。企業価値を毀損しかねないこれらのポイントを押さえ、経営の皆さんが安心して正しく適切にリスクテイクしながら前に進めるよう、アドバイスをしたいと考えています。

関口 上場企業の社外監査役は少数株主やベンダー、従業員ら多様なステークホルダーを代表する立場で経営に対しての意見を述べます。YKK APは非上場企

業ではありますが、私は上場企業のガバナンスを意識し、同様の視点で発言するようにしています。

社会情勢や気候変動など企業を取り巻くマクロ環境が大きく変化する中、正しくあり続けながら次の成長に向かうのは大変難しいことです。YKK APには独自の強みを保ちながら、非上場のガバナンス優良企業をめざしてほしいと思います。

ガバナンス透明化のためにまず情報を把握
重要な議事を見極め審議の時間を取る

堀 YKK APは窓販売の国内シェアがトップになり、次の成長に向け、海外を含む新しい領域に進出しようと積極的に提携や買収の検討を進めています。人員配置や情報が不足し、お二人には「バタバタしている」と見えたかもしれません。

八馬 YKK APは昨年トップ交代しました。新たなリーダーシップを確立し、推進力を持って動く体制を構築しつつあるところです。この体制は一朝一夕にできるものではなく、十分な準備ができていない状態でも進むべきだったと思います。

堀 成長に向けて積極的に動く姿をステークホルダーに発信し、ガバナンスを透明化するためにも、まずは社内の情報把握が重要だと考えています。

関口 コミュニケーションやエスカレーションを強化し、社内外で起きていることがきちんと経営陣の耳に適時に届く仕組みが必要ですね。YKK APは今、データの一元化に取り組んでいますが、まさに業務の状況がわかるシステム体制の構築も重要です。

堀 取締役会では限られた時間の中で、多くの事項を審議・検討する必要があります。取締役会に提出される資料については、専門用語や社内の略語を使うことなく、皆が理解しやすい内容にまとめるよう指示しています。そして、会社の根幹となる議題に十分な審議の時間を充てられるよう、取締役会の位置付けについて今一度再定義したいと考えています。今後、実効性評価の実施も検討します。

関口 取締役会での議事はM&A、設備投資、サク

セッションプラン、グローバルゼーション、システムなどたくさんあります。決議すべき本当に重要なことを見極め、できるだけ審議の時間を取るのが大事です。



八馬 社外監査役が各議事の具体的な中身の判断をすることは簡単ではありません。現場の情報を得る努力をしつつも、あくまでも決議にいたるまでのプロセスを確認し、適法性、蓋然性、確からしさを担保する立場です。あとは執行の皆さんにお任せする形になります。

スピード感を保ちつつ、これからチャレンジするための効率的な仕組みをどうつくっていくかが問われます。

チャレンジ精神旺盛な風土を大事にしながら
「善の巡環」の精神をベースに成長を

堀 これから売上高1兆円規模のリーディングカンパニーをめざす上で、留意すべきことは何でしょうか。

八馬 チャレンジ精神旺盛なことがYKK APの強みであり、その風土を大事にしていきたいですね。私たちは大ケガに至ることがないように目を配りつつ、そのチャレンジの姿勢を応援したいと思います。

成長のため、新しい領域に進んでいく上では多様性の実現が求められます。その中で共通する価値観をつくることもまた新たなチャレンジです。企業理念がしっかりと浸透しているYKK APなら、必ず達成できると期待しています。

関口 これから成長していくには地域的にも事業領域としても幅を広げざるを得ません。M&Aによって技術や人材を統合し、新しいYKK APへと変貌していくことになるでしょう。そこから新しい秩序も生まれてくると思います。創業以来持ち続け、YKK APのユニークネスといえる「善の巡環」の精神をベースに、社会に良いものを届けようという姿勢で成長を遂げていってほしいと思います。

社会的責任を果たすための「信用・信頼」

コンプライアンス

YKKグループにおけるコンプライアンスとは、「法令や社内ルールを遵守することはもとより、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」を指しています。コンプライアンス経営を実現するため、5つのユニット(営業、開発・技術、製造・供給、管理、海外)からなるコンプライアンス委員会を設置し、規程・規則・ガイドラインの遵守等モニタリングを強化しています。役員にはコンプライアンス研修を定期的に行う他、

全社員に向けて、長時間労働の是正、ハラスメントの撲滅、贈収賄の防止および下請法の遵守などといったテーマに基づき、年間2時間以上のコンプライアンス教育を行っています。

コンプライアンス業務に深く関わる関係者には、各専門部署ならびに各委員会主導による専門分野(人事、購買、安全衛生管理、貿易管理、情報セキュリティ、技術資産管理、環境等)の教育を行っています。

コンプライアンス活動の基準となる「YKK Global Criteria of Compliance」

YKK APでは、YKK精神とISO26000に基づいたYKKグループのコンプライアンス基準である「YKK Global Criteria of Compliance(YGCC)」を導入し、2021年度には国内外主要拠点での導入を完了して

います。2022年度以降、新規拠点への対応を行いながら、YGCC運用の定着を推進しています。

自己点検、内部監査といったYGCC監査を定期的に行い、モニタリング項目の標準化を図ることで、各種監査の重複事項を解消するなど、現場の業務軽減にも役立っています。

ISO26000 7つの中核主題	顧客からの要請
①組織統治 ②人権 ③労働慣行 ④環境 ⑤公正な事業慣行 ⑥消費者課題 ⑦コミュニティー参画および開発	サプライヤー行動規範 企業活動ガイドライン

YKK Global Criteria of Compliance (YGCC)

YKKグループ共通の項目	
① マネジメントシステム	④ 安全衛生
② 労働条件	⑤ 環境
③ 労働時間と賃金	⑥ 公正なビジネス慣行
YKK AP固有の項目	
⑦ 請負建築工事	

内部通報制度の運用と利用者への継続的な周知活動の実施

YKKグループでは、「YKKグループ内部通報制度」を2006年から導入し、法律や就業規則、社内規程に違反するような行為について、匿名で社内・社外に設けた窓口で相談・報告できる仕組みを整え、全利用者への周知を行っています。また、通報者保護の原則により、相談したことによる不利益な取り扱いを禁止しています。

職場環境、心の悩み、健康について対応する相談窓口も設け、従業員の心身の健康にも配慮しています。海外会社においても、内部通報制度を導入し、相談・報告できる仕組みを整えています。

さらに2023年7月には、「YKKグループお取引先様相談・通報窓口」を新たに設置し、企業活動などで生じる人権侵害から自社に関わる人々の救済の実施に努めています。

リスクマネジメント

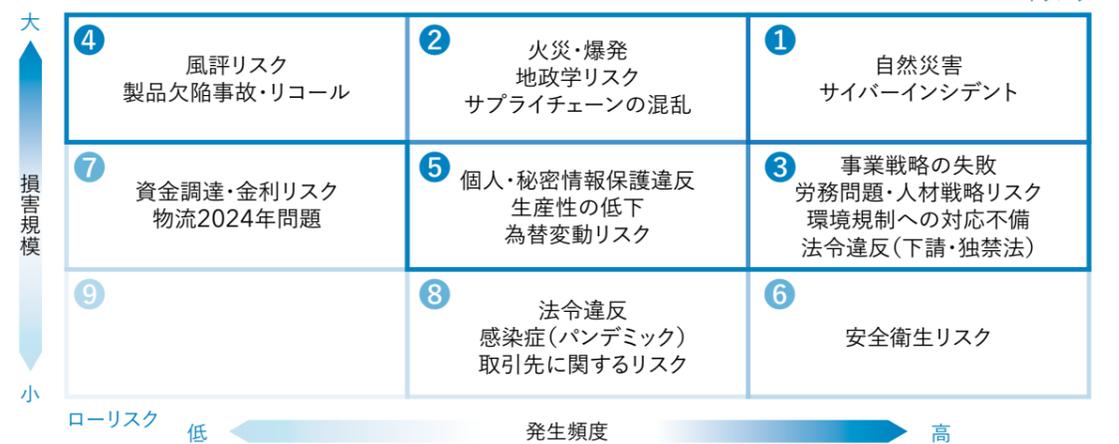
リスク管理体制の強化と有事におけるガバナンス体制を確立するため、CRO(最高リスクマネジメント責任者)主導のもと、リスクマネジメントを推進する5つの委員会(品質委員会、貿易管理委員会、BCM委員会、情報セキュリティ委員会、技術資産管理委員会)を設置し、委員会ごとに規定の整備と運用を行っています。

2024年度は、自然災害や火災・爆発、社会事件などを管轄する危機管理委員会を「BCM(Business

Continuity Management)委員会」に変更し、より事業継続に特化した体制としました。

事業を取り巻くリスクに対しては、環境の変化、リスク対応の緊急度、予測される損害規模に応じてリスク評価を行い、リスクマップを作成しています。経営に大きな影響を及ぼすリスクは重要リスク項目に位置付け、リスクの特性に合わせて被害想定や事前対策、教育・訓練などの方針や取り組みを策定しています。

2024年度 YKK APリスクマップ



※①～⑤は重要リスク項目

主な重要リスクへの対応

自然災害
(地震・津波・台風・集中豪雨)

外部環境と想定されるリスク

大規模地震や風水害の被害により、事業活動が停滞する可能性がある。また、従業員の死傷、設備等の損壊による生産能力減少、設備の復旧費用等の発生といった物理的な被害に加え、ライフラインの停止や物流の麻痺等により、事業活動が長期的に停滞する可能性もある。

取り組み

- 災害発生時は、社長を本部長とする対策本部を設置。BCM委員は各機能におけるBCP対策本部長となり、有事対応の統括・指示・全体管理を行う
- 事業継続についての方針・施策を審議・決定する機関としてBCM委員会を設置し、BCPの策定や維持・更新、教育・訓練などを実施する

サイバーインシデント

外部環境と想定されるリスク

企業秘密等は、コンピューターウイルスの感染や不正アクセス等により滅失・漏洩、またサイバー攻撃、通信サービスの停止等によって情報システムがダウンし、事業が停止する可能性がある。

取り組み

- IT-BCPの整備、運用(IT-BCMガイドラインに基づく行動計画、体制、エスカレーションフロー等)
- インシデント対応体制構築(ITセキュリティ体制、IoT商品)
- 情報セキュリティ委員会にて、役割ごとに部会を設置して対応強化を図る

サプライチェーンの混乱

外部環境と想定されるリスク

地政学リスク等によるエネルギーや原材料価格の高騰、物流コストの上昇、輸出入規制や為替の大幅な変動等、世界各国の政治経済の変化からサプライチェーンへの影響を受ける可能性がある。

取り組み

- グローバル供給における代替策や製造政策の検討等のサプライチェーンBCP運用
- 購買品対応(①ヘッジスキームや複数購買 ②サプライヤーとの情報交換を定期的に行い、在庫政策 ③流通網の遮断に対応するルートの設計と対応)
- 景気低迷・競争激化対応

社会的責任を果たすための「信用・信頼」

環境経営

環境目標と取り組み

YKKグループとして策定した、環境への取り組みの長期的な方向性を示す「YKKグループ環境ビジョン2050」のもと、YKK APは、2050年のあるべき姿として、「事業活動におけるライフサイクル全体を通して“環境負荷ゼロ”を実現」を掲げています。

2021～2024年度の中期環境政策では「気候変動」「資源循環」「水」「生物多様性」の4つの環境課題解決への貢献をめざし、バリューチェーン全体で環境目標を設定し、取り組みを進めています。

推進体制として、社長を委員長とする「YKK AP環

境政策委員会」が経営視点での環境方針・戦略の策定、承認を行い、その方針に従って「YKK AP環境委員会」が営業・開発・技術・製造・管理・海外部門への環境政策の落とし込みを行っています。

また、環境政策の進捗や環境コンプライアンスの確認として、内部環境監査を毎年実施するとともに、国内全体と海外11拠点でISO14001の認証を取得し、環境管理レベルの継続的な向上を図っています。2023年には、業界における環境先進企業として環境大臣より「エコ・ファースト企業」に認定されました。

環境方針と行動計画

YKK APは、環境経営方針を設けており、環境マネジメントシステムを継続的に改善しながら、ライフサイクルの全ての段階で環境価値を創出するとともに、環

境負荷ゼロに向けたグローバルな環境負荷低減活動を実践しています。特に、4つの環境課題(下図)について目標を設定し、その達成に向けて行動しています。

【環境課題と取り組み】	【2030年度の目標(2013年度基準比)】
<p>13 気候変動</p> <p>温室効果ガス削減に寄与する商品や気候変動対策商品を積極的に開発・販売します。また、事業活動やバリューチェーンからの温室効果ガス排出ゼロに向けて、効率的なエネルギー使用と再生可能エネルギーの導入を推進します。</p>	<p>●CO₂排出量スコープ1+2:80%削減</p> <p>●CO₂排出量スコープ3:30%削減</p>
<p>12 資源循環</p> <p>資源投入量を最小化するために、材料の社内外循環利用と包装資材の削減に取り組みます。また、事業活動における廃棄物排出量の最小化に向け、分別の徹底と有価物化を進めます。</p>	<p>●アルミリサイクル率^{※1}:100%</p> <p>●樹脂リサイクル率^{※2}:100%</p>
<p>6 水</p> <p>水の持続的利用に向け、事業活動における水の循環利用や排水の環境負荷低減に取り組みます。</p>	<p>●水使用量:36%削減</p>
<p>15 生物多様性</p> <p>自然と共生し、地域・社会に貢献する人材の育成と全員参加型環境活動を実践します。</p>	—

※1 アルミ原材料投入における市中リサイクル材の投入比率
 ※2 樹脂社内発生端材の社内での再利用率

YKK AP環境経営方針・環境推進体制はサステナビリティデータブックでご紹介しています。
<https://www.ykkapglobal.com/ja/sustainability/activities-data/data/environment/>

TCFD提言に基づく情報開示

YKK APは2019年1月に国際的団体であるSBT (Science Based Targets)イニシアチブより「2°C目標」の認定を取得、同年5月には気候関連財務情報開示タスクフォースTCFD(Task Force on Climate-

related Financial Disclosures)提言に賛同し、気候関連リスク・機会の両面において事業活動への影響を評価し、経営戦略に反映しています。

ガバナンス

YKK APは、経営方針等の重要事項に関する意思決定機関および監督機関としての取締役会、ならびに監査機関としての監査役会という機関制度を基本として、事業・業務執行を推進する執行役員制度を導入しています。特に、サステナビリティ課題は社長を議長とする「ESG全体会議」によって全社の視点から方針を策定した上で、関連部門、国内外

のグループ会社に展開し、部門横断的な活動を行っています。「ESG全体会議」の中で環境分野を管轄する「環境政策委員会」は、社長を委員長としており、経営視点で気候変動を含む環境方針・戦略を策定・承認し、進捗状況を確認しています。その環境方針・戦略を「環境委員会」が国内外の製造・営業拠点へ展開し、相互内部環境監査で実施状況を確認しています。

戦略

TCFD提言に沿って、気候変動問題がAP事業へ及ぼす重大なリスクと機会を特定・評価しています。

種類	事業への財務的影響	対応
移行リスク	評判	カーボンニュートラル等、社会的要請事項への対応遅れによる企業価値の喪失
	市場	エネルギー資源枯渇によるコスト増大
物理的リスク	緊急性	自然災害による被害増加、サプライチェーンの分断
	慢性	降雨量減少による水不足での事業活動の制限
機会	高断熱商品の需要増加	APW樹脂窓シリーズは、世界トップクラスの断熱性能を持つ「APW 430」をはじめ、シリーズを通して高い断熱性能を実現しています。これら高断熱商品の販売拡大により、エネルギー消費の削減に加えて、室内の温熱環境を改善し快適な住環境を提供しています。
	脱炭素・資源循環商品(リサイクルアルミ等)の需要増加	アルミをリサイクルする際は使用するエネルギーが少なく済むため、ボーキサイトから新しくアルミ地金(新地金)をつくる場合に比べて、CO ₂ 排出量はわずか3%程度と大きく削減できます。市中から回収される使用済みアルミサッシ等の利用を拡大することにより、2030年度までにアルミリサイクル率100%をめざします。その実現に向け、アルミリサイクル炉の導入や不純物分離技術等の開発を進めています。

リスク管理

事業全般に関わるリスク評価・見直しを年に1回行い、「損害規模」「発生頻度」で優先順位をつけ、各委員会・部門が該当するリスクを管理しています。気候変動関連リスク(自然災害、環

境規制への対応不備等)についても重要リスクとして特定し、管理プロセスとして組み込み、環境委員会・BCM委員会でグローバルに政策展開・モニタリングを行っています。

指標及び目標

カーボンニュートラル実現をめざし、SBTに認定された中長期目標を設定し、達成に向けた環境行動計画を中期事業計画に合わせて策定しています。また、2023年3月に公表した「Evolution 2030」で2030年度自社CO₂排出量80%削減(2013年度比)、2040年度100%削減と目標を前倒ししました。これらの進捗は環境報告書で開示しています。

指標		目標
スコープ1+2 ^{※1}	自社CO ₂ 排出量の削減	2030年度80%削減(2013年度比)
スコープ3 ^{※1}	サプライチェーンCO ₂ 排出量の削減	2030年度30%削減(2013年度比)
商品使用時 ^{※2}	CO ₂ 削減貢献量の拡大	2024年度216% ^{※3} (2020年度比)

※1 YKK APグループ(国内+海外)実績
 ※2 YKK APグループ(国内)実績
 ※3 最新の2024年度計画に基づき算出

社会的責任を果たすための「信用・信頼」

気候変動への対応

YKK APは、事業活動のすべての工程で温室効果ガスの削減や気候変動への適応に取り組んでいます。副社長をプロジェクトリーダーとする「カーボンニュートラルプロジェクト」で策定したカーボンニュートラル技術ロードマップをもとにした取り組みを進めています。2030年度までにスコープ1、2では2013年度比80%削減、スコープ3では同30%削減を目標に、商品とモノづくり、それぞれのプラットフォームを検討しながら設備投資や技術開発を加速していきます。

スコープ1、2の取り組み

製造工程で使用される燃料・電力の使用量削減に取り組んでいます。生産設備の省エネ、高効率化はもちろん、熱源設備の電化、液体燃料から天然ガスへの切替を進め、さらに既存技術をもとに、ガスバーナーへの水素・アンモニアなどの使用に向けた開発・実証を行っています。

また太陽光・水力・風力発電の導入など、再生可能エネルギーによる創エネにも注力し、その導入量は2023年度までに2021年度比で5倍まで拡大しています。

CO₂排出量削減の進捗度合いを測るため、当社の製造段階においては設備別のエネルギー使用量を把握し、CO₂排出量を可視化するデータベースの構築を進めています。

2023年度は、2013年度比でスコープ1、2を33%削減しています。

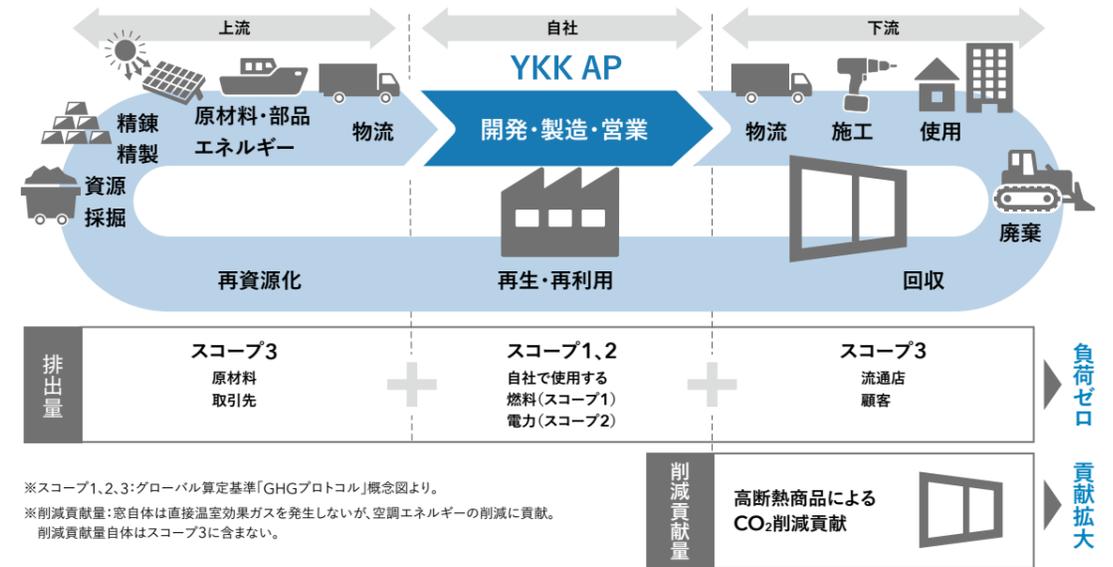
スコープ3の取り組み

当社の事業活動に伴うサプライチェーン全体から排出されるCO₂の大半はスコープ3の排出によるものです。中でも商品の原材料調達による排出量が全体の8割を占めています。特に、アルミ製の商品などに使用するアルミ地金の調達(採掘、精錬、海外輸送)の影響が大きく、市中リサイクル材(市場から回収されるアルミスクラップなどの再生原料)の利用率を上げることが、カーボンニュートラル実現に向けて最もインパクトが大きいといえます。製造工程で発生するアルミ端材はすべて再利用しており、社内リサイクル率はすでに100%を達成。さらに社外で発生する市中材のアルミリサイクル率100%の達成をめざしており、2023年度は33%まで向上しました。また、富山大学を中心とした富山県内のアルミ関係産業活性化のための産学融合拠点構想プロジェクト「富山資源循環社会モデルの創成」に幹事企業として携わり、産官学民連携でアルミリサイクルの技術的深耕を図っています。

物流では、陸路輸送でダブル連結トラックを2023年度までに15台導入し、一度の輸送量が従来の1.8倍に向上しました。さらに輸送ルートの集約や端数荷物の合積みによる積載性向上といった「幹線リレー輸送」、「共同配送」や「隔日配送」などの二次配送、鉄道コンテナを利用するなどの「モーダルシフト」の導入により、CO₂排出量を継続的に削減します。

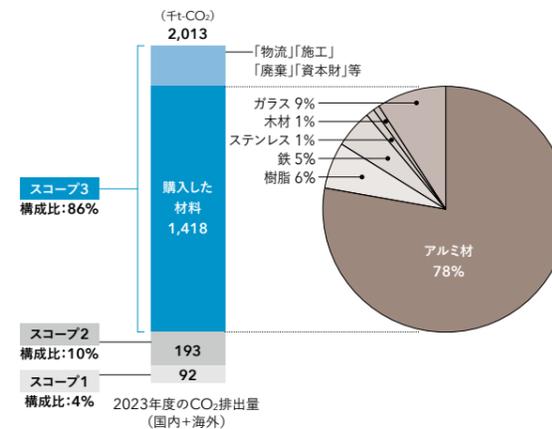
2023年度は、2013年度比でスコープ3を10%削減しています。

YKK AP商品のライフサイクルとCO₂排出



YKK APのCO₂排出量の内訳(2023年度)

サプライチェーン全体ではスコープ3の材料調達(精錬等)による排出割合が大きく、中でもアルミ材の占める割合が大きい。



アルミは「電気の缶詰」とも呼ばれ、ボーキサイト等の原材料から精製する際に電気分解による大量の電力が必要で、リサイクルにおいては少量のエネルギーで再溶解することができるため、アルミのリサイクルはCO₂排出削減に非常に重要な役割を果たします。

スコープ1、2

太陽光発電・小水力発電・風力発電の導入を拡大

カーボンニュートラル実現に向けた取り組みの一環である、「カーボンニュートラルプロジェクト」の6つのワーキンググループのうち「創エネWG」では、自社敷地内への自家消費型再生可能エネルギーの導入を推進しています。これまでに国内外9拠点に合計9,792kWの太陽光発電・小水力発電を導入しました。さらに、2024年度までに合計15,300kWまで創エネを拡大し、2020年度比7,900トンのCO₂の削減を目標に再生可能エネルギーの導入を加速します。また、海沿いの風力利用についても、導入トライアルを進め、さらなる拡大に向けて取り組んでいます。



左はYKK AP大連社に設置された太陽光パネル。右は黒部越前製造所に設置された風力発電設備

スコープ3

YKK AP初となるアルミの「リサイクル炉」を導入

YKK APはアルミの市中リサイクル材の投入比率を高めるため、「リサイクル炉」の導入を進めています。通常の溶解炉では、バーナーで加熱することで市中リサイクル材を大量に溶解することができる一方で、市中材を大量に投入すると酸化やアルミ減耗量の増加が起きます。溶解炉とは異なる方法を用いる専用のリサイクル炉では、アルミ溶解時の減耗量が削減できます。四国製造所では2023年9月にYKK AP初となるリサイクル炉を導入し、稼働を開始しました。このリサイクル炉を溶解炉と併設することにより、社外で発生する市中材のリサイクル率を高めることが可能となり、2023年12月には単月で50%に達しました。



四国製造所のリサイクル炉。左奥は材料の自動投入機

社会的責任を果たすための「信用・信頼」

資源循環(サーキュラーエコノミー)

YKK APでは、商品を出荷した後、流通過程、使用中、使用後に発生する環境負荷が最小限となるよう、資源循環を考慮した商品の開発、環境負荷の低い商品を提供する仕組みの構築に取り組んでいます。また、商品のライフサイクルを通じて廃棄物の発生を抑制するため、廃棄物発生要因を分析し、サーキュラーエコノミーの概念を取り入れ持続可能な資源の利用を進めています。

RPF設備の導入と運用拡大

廃棄物などの発生抑制、再使用、再生利用の3R[※]活動を推進しています。2021年度より黒部越湖製造所で稼働しているRPF(紙・プラスチック由来の固形燃料)製造設備では、富山県内の主要工場からの原材料の分別・収集体制が定着し、2023年度は203トンのRPF生産計画に対し、212トンを製造、売却しました。

廃棄物の排出量は国内・海外を合わせて、2023年度は2016年度比で原単位で約35%削減しています。

※3R…リデュース(Reduce)、リユース(Reuse)、リサイクル(Recycle)。



左は黒部越湖製造所で稼働するRPF製造設備。右は完成したRPF

樹脂窓リサイクルの社会実装

YKK APは、市場に流通する樹脂窓のリサイクル実現による埋立処分量の削減に向け、業界団体を中心に組織された「樹脂窓リサイクル検討委員会」に委員として参画しています。同会では、使用後の樹脂窓を回収・リサイクルするシステムの構築に向けて、産官学連携で取り組みを進めています。

また同会では、2024年1月に「樹脂窓リサイクルビジョン」を発表し、2024年内のリサイクル製品の市場投入や2030年までに年間10,000トンの再生材活用などを目標に掲げ、その動きを加速しています。



「樹脂窓リサイクル検討委員会」定例会の様子

樹脂のリサイクル率向上に向けて

樹脂窓の製造時や使用後に発生する樹脂のリサイクルにも、積極的に取り組んでいます。樹脂窓の各製造拠点に粉碎・選別装置を導入し、樹脂形材の原材料や複層ガラス用のガasket[※]として再利用することで、2023年度末の社内リサイクル率は約45%まで向上しています。

※サッシにガラスをはめ込む際に使用される部品。



左は樹脂窓の製造過程で発生する樹脂端材。右は樹脂端材を再利用した樹脂形材(灰色部分がリサイクル材)

環境配慮に向けたガイドラインの運用

サプライチェーン全体のCO₂排出量最小化に向けて、商品開発時に「環境配慮設計ガイドライン」を運用しています。商品のライフサイクルにおいて「CO₂排出量の可視化」「包装資材の標準化」「環境負荷物質の可視化」「解体・分離の容易性」「環境配慮に向けた評価手法と設計指針」の5項目で商品の評価・改善を行っています。特に包装資材では、繰り返し使用できる包装資材を拡大し、プラスチック包装資材使用量を削減しています。2023年度は、新商品開発時にCO₂排出量を算出し、さらなる削減への検討を行いました。

環境トピックス

YKK APは、YKK精神「善の巡環」のもと、国内外で社会貢献活動をはじめ、地域に根ざした環境保全活動や将来を担う子どもや学生に向けた次世代教育支援などを行っています。



インドネシア・タンゲラン地区の関連政府機関とともに、マングローブ植樹活動に取り組む

た、環境負荷低減をめざし、省エネ・創エネに積極的に取り組むとともに、従業員の意識向上も図っています。「環境との共生」に向けて前進する、当社のトピックスをご紹介します。

【生物多様性保全】

マングローブ植樹で脱炭素に貢献(インドネシア)

YKK APインドネシア社は、社会貢献の一環として、2015年からタンゲラン地区の関連政府機関や農業パートナーと協力し、マングローブの保全に取り組んでいます。マングローブはCO₂の吸収量が非常に高く、脱炭素にも貢献できると考え、これまでに計31,000本の苗木を植樹してきました。2023年6月に植樹したのは「ブルギエラ・シリンドリカ」という品種。苗床で人間の援助を要する上、年に1度しか種まきができないため、保護の必要がある希少なマングローブです。今後も継続して環境保全活動の取り組みを続けていきます。

【次世代教育支援】

地域の小学校へメダカを寄贈

「おしえて!!メダカ先生プロジェクト」(日本)

九州製造所では、環境教育支援活動の一環として、2010年から「おしえて!!メダカ先生プロジェクト」に毎年取り組んでいます。絶滅危惧種であるニホンメダカを製造所内で飼育・繁殖させ、熊本県八代市内の小学校に理科の教材として累計1,800匹の寄贈と出張授業を行ってきました。15年目を迎えた今では、活動初期にメダカを寄贈した小学校の児童がYKK APに入社し、管轄部門である環境施設管理室に所属してメダカを育成しています。事業を通じた社会貢献活動によって、今後も環境保全の重要性を発信していきます。



2023年5月、八代市内の小学校でのメダカ寄贈の様子



黒部製造所で省エネ設備を点検する様子

【環境への取り組みに対する外部評価】

省エネ法に基づく「優良事業者(Sクラス)」の評価を9年連続達成(日本)

省エネ設備への投資や自家消費型太陽光発電設備の導入などの取り組みにより、省エネ法(エネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律)に基づき、水準とされる努力目標を上回るエネルギー使用量の削減を達成しています。これにより、経済産業省資源エネルギー庁が実施する「事業者クラス分け評価制度」(2023年度提出分)において、最高評価の優良事業者(Sクラス)を取得し、本制度が創設された2016年度から9年連続でSクラスの評価となりました。

水資源、生物多様性の取り組みは環境報告書でご紹介しています。
<https://www.ykkapglobal.com/ja/sustainability/environment/report/>