

第6次中期経営計画

YKKグループ第6次中期経営ビジョン

Technology Oriented Value Creation 『技術に裏付けられた価値創造』

●持続可能な社会の実現に向けた創造力……商品力と提案力／技術力と製造力／多様な人材

第6次中期事業方針

商品による社会価値の提供とモノづくり改革の実現

●商品による社会価値の提供……安全・安心・省エネ・健康・省施工・防災・換気など、社会の要請に応える商品を提供

●モノづくり改革の実現……技術力強化(工機融合)、プラットフォーム化・スマートファクトリー化によるモノづくり改革／カーボンニュートラルに向けての技術開発

第6次中期事業計画

2023年度は、国内では3省連携補助事業により省エネ改修需要が高まり、樹脂内窓などのリフォーム商品、ビルの改装商品が大幅に伸長し、海外では特に中国、台湾、インドネシアが好調でした。結果、売上高は5,381億円(前年比105.8%)と3年連続過去最高を更

単位:億円

	2021年度 (実績)	2022年度 (実績)	2023年度 (実績)	2024年度 (計画)
売上高	4,463	5,086	5,381	5,779
営業利益	173	178	256	276
営業利益率	3.9%	3.5%	4.8%	4.8%

新し、営業利益は256億円(前年比143.5%)でした。中期経営計画最終年度の2024年度は事業方針に基づき重点施策に取り組み、国内では引き続き住宅・ビル事業で高断熱化と高付加価値化を推進し、継続される3省連携補助事業を活用した断熱提案を強化。海外は、北米ではビル建材の新製造拠点立ち上げ、樹脂窓の新工場稼働による製造供給体制強化、アジアではタイのYHSインターナショナル社・サイアムメタル社を基点にカーテンウォール(以下、CW)事業の基盤整備に取り組み、売上高5,779億円(前年比107.0%)、営業利益276億円(前年比110.3%)を計画します。

第6次中期投資計画

国内外での事業のさらなる成長に向けて、第6次中期経営計画では過去最高となる投資計画を立案して

単位:億円

	2021年度 (実績)	2022年度 (実績)	2023年度 (実績)	2024年度 (計画)
国内	226	201	361	280
海外	37	135	81	94
合計	264	337	443	375

※発注ベース

います。設備投資計画は、老朽入替、安全衛生など事業の継続に必要な投資に加えて、リターンによる投資合理性が見込める増産や合理化投資を積極的に行っています。

2024年度は、国内では増産・新商品対応、デジタル関連、合理化対応、インフラ・基盤整理、海外ではインドネシア、インドの増産・合理化対応などを中心に、合計375億円の投資を計画しています。

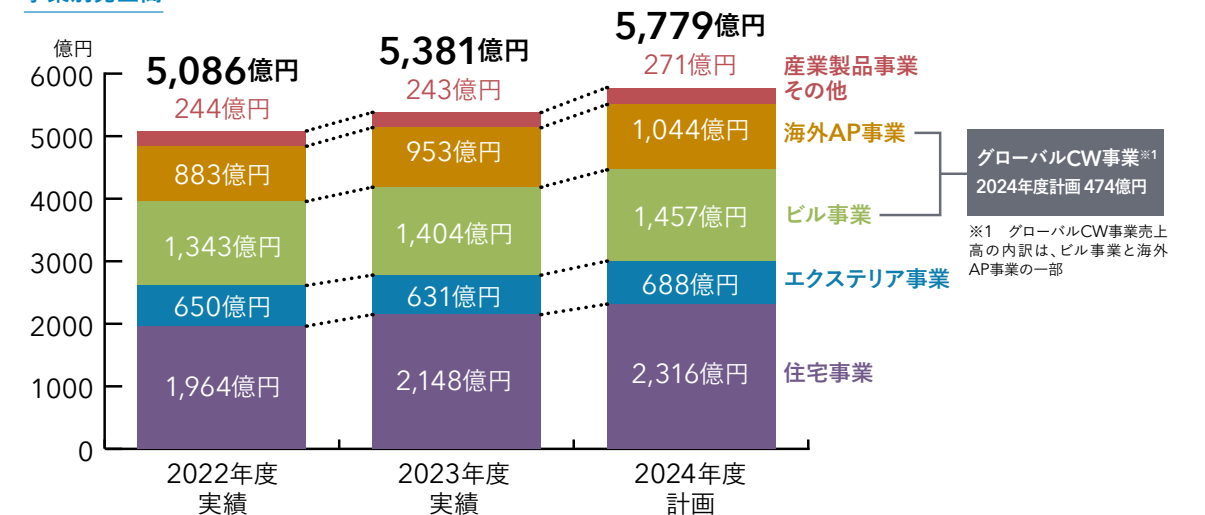
事業ポートフォリオ

事業ポートフォリオ

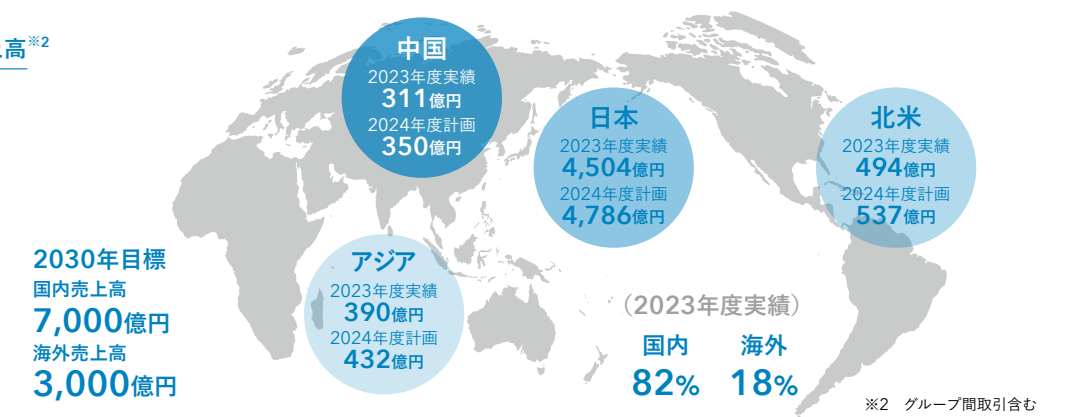
YKK APでは、住宅、エクステリア、ビル、グローバルCW、産業製品、海外AP事業という事業分野と、日本・北米・中国・アジアという地域区分で事業ポートフォリオを

考えています。各事業・地域において、第6次中期経営計画に基づいた事業戦略と「Evolution 2030」の達成に向けた戦略を実行しています。

事業別売上高



地域別売上高※2



今後の展望

当社の売上高1兆円規模をめざす「Evolution 2030」の実現に向け、国内事業で7,000億円、海外事業で3,000億円ほどの売上高を展望しています。これには、既存事業の伸長と新規事業の開拓の2つの取り組みが不可欠です。新規事業の開拓は、既存事業の周辺分野を狙っています。例えば、2024年に設立したYKK APヘルスケアでは、インテリア建材など既存の事業に関連した独自のヘルスケア商品・

サービス開発を行いたいと考えています。

M&Aや新規事業は、効果的なタイミングでの投資が必要です。万一、期待した成果を出せなかった時でも、会社全体への影響を最小限にとどめるための目安を設けてコントロールしています。既存事業には、こうした新規事業に挑戦するための利益を生み出すことも求められます。需要の創出や、付加価値による提案単価向上、供給体制の整備・合理化等により、利益率向上を図ります。

住宅事業



窓やドアから快適な暮らしを提案

- 健康で快適な暮らしを実現する高断熱窓の多彩なバリエーション
- 地震・台風に強い家づくりをサポートする
安全・安心をキーワードとした防災・減災商品
- 戸建住宅、マンション専有部における開口部リフォーム商品の充実
- アカウントマネジメントによるお取引先ごとの商品提案

主な商品

- ◎窓
- ◎玄関ドア・引戸
- ◎室内ドア・間仕切
- ◎ウインドウシャッター
- ◎窓・玄関リフォーム
- ◎耐震改修
- ◎ハウスメーカー
(プレハブ工法)向け
窓・ドア・開口部関連商品
- ◎ユニットバス向け浴室出入口・窓



2024年度
売上高計画 **2,316**億円

営業拠点数 **96**拠点
製造拠点数 **16**拠点 ※2024年4月時点

市場環境と事業戦略

国内の新設住宅着工戸数は減少傾向ですが、国の補助金事業を背景に、高断熱開口部商品、開口部リフォームの需要は伸長しています。2023年度の樹脂窓の販売数量は前年比103%となり、特に高性能トリプルガラス樹脂窓「APW 430」は前年比130%と高断熱化をけん引。国内戸建住宅用窓販売数における樹脂窓の割合は35%、樹脂窓とアルミ樹脂複合窓を合わせた高断熱窓化率は79%となりました。開口部リフォームは内窓商品の販売数量が前年比211%に。ハウスメーカー(プレハブ工法)分野は請負契約が減速し、木造住宅・分譲強化への転換を進めています。リフォームの売上高は前年比175%、ユニットバス分野は前年比102%でした。

2024年度は、分譲系ビルダー向けの樹脂窓の提案強化、木製窓の発売等により、高断熱窓化率90%をめざします。高断熱仕様の商品強化による補助金事業への対応、インテリア建材の販路拡大、窓付きパネルの事業化も推進。2030年に向け、木製窓の市場浸透による窓のさらなる進化、外皮トータル断熱ソリューションによる家1棟トータル断熱提案、インテリア建材の需要の創造にも取り組みます。また、2050年のカーボンニュートラルの実現に向け、商品のライフサイクルを通じたCO₂排出量削減も図ります。

2023年度の主なトピックス

内窓生産能力、樹脂窓生産能力を一層強化

国土交通省、経済産業省、環境省の3省連携による住宅の省エネ化支援強化策(補助事業)の継続が決定し、引き続き需要増が見込まれるため、内窓生産能力を強化し、生産体制を拡充しています。栃木工場、兵庫工場、九州製造所に新規の生産ラインを構築し、全国での生産能力を2022年度比で約4.5倍へ増強しました。樹脂窓の生産体制も強化し、2023年10月には北海道工場、東北製造所窓工場に続く国内3カ所目の生産拠点として、滑川製造所(富山県滑川市)において高性能トリプルガラス樹脂窓「APW 430」の生産を開始しました。



「マドリモ 内窓 プラマードU」

エクステリア事業



暮らし心地の良くなる空間提案

- 建物と外構のトータルコーディネート提案力
- 外構、建物での快適性、庭空間の提案型商品による市場創造
- 高級・中級・普及タイプへの商品体系整備による選びやすさ

主な商品

- ◎バルコニーまわり
- ◎カーポート
- ◎門扉・フェンス
- ◎テラスまわり
- ◎外装材



2024年度
売上高計画 **688**億円

営業拠点数 **33**拠点
製造拠点数 **9**拠点 ※2024年4月時点

市場環境と事業戦略

新設住宅着工戸数の減少や資材高騰の影響で、特にウォールエクステリア市場は低迷し、ガーデンエクステリア市場も縮小傾向です。2023年度はこうした市場環境のもと、ウォールエクステリア商品の販売は前年を下回り、外構予算削減の影響で門扉・フェンス等の外構商品の販売も前年を下回りました。一方、耐風圧・耐積雪に対応した折板屋根カーポートの需要は非積雪地域を含めて拡大し、販売は市況を上回り、前年比106%となりました。

2024年度は引き続き「建物と外構のトータルコーディネート提案による販売強化」を方針とし、販売チャネルに対応した組織・体制を強化します。新築・外構・リフォーム分野では、ビルダーを軸としてガーデンエクステリアを、販売チャネルを軸としてウォールエクステリアの販売を強化・拡大。注文住宅は「建物外構まるごとデザイン」による建物と外構の付加価値の提案を、分譲住宅は建物と外構による街並み統一の提案を推進します。2030年に向けては、同様のコンセプトでの商品開発・提案の継続とともに、機能・デザイン・付加価値を備えた「トータル ガーデンEX」の提案も強化します。また、カーボンニュートラルに向けた商品開発・生産体制、防災減災・省施工対応の商品開発も推進していきます。

2023年度の主なトピックス

各チャネルに対応した組織体制の強化

エクステリア事業を含む住宅分野の営業強化を目的に、既存の販売チャネルを整備し、各チャネルに対応した組織体制の強化を進めています。住宅事業におけるルート・直販商流とエクステリア事業の代理店商流の連携を目的に、2024年度、住宅・エクステリアの各本部を統括する「住宅・エクステリア統括本部」を設置しました。住宅とエクステリアの支社機能を一体化し、各本部は戦略・政策立案およびその落とし込みにて特化する組織とします。政策連携・支社機能の一体化により、住宅分野でのさらなる拡販に取り組みます。





ビル事業

美しく機能的な都市空間の創造

- ビル用ウインドウ、カーテンウォールなど、長くユーザーに認められる高い商品力
- 全国に張り巡らされた販売網による営業力と提案力
- 高難度物件への対応を可能とする技術力

主な商品

- ◎ビル用ウインドウ
- ◎カーテンウォール
(オーダー・レギュラー)
- ◎ビル用エントランス
- ◎集合住宅用窓・ドア
- ◎改装商品



2024年度 売上高計画	1,457億円
営業拠点数	77拠点
製造拠点数	8拠点 ※2024年4月時点

市場環境と事業戦略

新築分野では、集合住宅は少子高齢化・世帯数減少、非居住物件は大型再開発の減少により、市場は縮小傾向です。改装分野では、集合住宅は改修適齢期のストック物件の増加、国の補助金事業による改修需要の高まり、非居住は教育施設の長寿命化・防災対策の改修需要が増え、市場は堅調に推移しています。こうした環境のもと、2023年7月には埼玉工場 新建屋を稼働させ、首都圏の製造供給体制を再編しました。営業施策としては、開発営業体制および顧客接点を強化し、受注拡大を図りました。改装分野においては、集合住宅では国の補助金事業の活用、教育施設では長寿命化改修の提案を強化。これらの取り組みにより売上高は前年比105%となりました。

2024年度は、4月に中層建築物向けユニタイズドCW「SYSTEMA 81u」を発売し、省人化・工期短縮・安全・品質といった価値を訴求して普及を図ります。また、9月に発売予定のビル用アルミ樹脂複合窓「EXIMA 55」を契機に、非木造建築物の高断熱化を推進。2030年度のビル高断熱化率50%の実現、2050年の脱炭素・カーボンニュートラルの実現をめざします。技能者不足への対応として、施工省人化・人材育成に取り組みます。

2023年度の主なトピックス

首都圏製造供給体制の再編、改装強化

2023年7月より、埼玉工場の新建屋での操業を開始しました。ビル事業の基幹工場として、首都圏をはじめとする東日本エリアの競争力を高めるため、製造供給体制を再編し、生産性のさらなる向上を図り、サービス向上にも努めます。改装分野では、3省連携補助事業を活用し、集合住宅大規模改修の市場創造を進めました。2023年9月に低階層向け改装専用アルミ樹脂複合窓「エピソードNEO-LB[GRAF工法]」を発売。今後、中高層対応のアルミ樹脂複合窓「EXIMA55[GRAF工法]」を発売し、ビルのさらなる高断熱化を推進します。



埼玉工場 新建屋



グローバルカーテンウォール事業

製造・販売・技術の一体化により都市空間づくりに貢献

- 求められる高難度なファサードを具現化する提案力
- 建築外装における課題を状況に応じて解決する技術対応力
- 大型プロジェクトを遂行していく工程管理力
- グローバル製造拠点(日本・中国・北米・タイ)によるフレキシブルな生産体制

主な商品

- ◎カーテンウォールを中心としたビル外装商品
(オーダー・セミオーダー)



2024年度 売上高計画	474億円
※日本(大型高難度分野):258億円、海外:216億円	
国内拠点数	5拠点
海外拠点数	6拠点 ※2024年4月時点

市場環境と事業戦略

先進国を中心とした大都市圏ではグリーンファサードやリノベーション需要が高まり、新興国では新築需要が拡大するなど、グローバルCW事業領域の市場は拡大傾向です。日本では、大都市圏を中心に大型高難度分野の需要の継続が予想され、アジアでは外装の3D化、ポディウム部の大型ガラスファサードが増えています。2023年度、日本では超高層高難度分野において安全・確実な技術対応力の実績をベースに大型物件が好調で、売上高は242億円でした。グローバル市場ではグローバルオペレーション基盤の強化を目的に、グローバルCW事業の各拠点が一堂に集まる「Global Curtain Wall SUMMIT 2023」を開催。また、タイの大手CWメーカーであるYHSI社を連結子会社化しました。これらにより、海外の売上高は205億円でした。

2024年度は引き続き、既存事業の収益力強化、グローバルオペレーション基盤の強化を推し進めます。また、2030年に向け、フレキシブルでレジリエントなグローバル製造供給体制の確立、製販一体のオペレーション深化による競争力の追求、環境ファサード技術による差別化、エリア特性に合わせたビジネスモデルによる新規市場参入などにも取り組んでいきます。

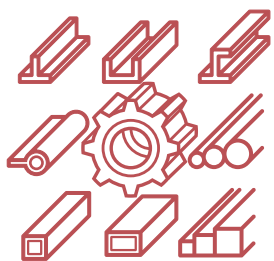
2023年度の主なトピックス

アジア地域を皮切りにグローバルでの供給体制を構築

2023年12月に、タイの最大手CWメーカーであるYHSI社と、その製造会社であるサイアムメタル社の株式を取得し、タイを拠点としたアジア地域でのCW事業の基盤整備に取り組んでいます。アジアでの供給強化を皮切りに、グローバルでの安定供給体制を構築し、物件管理手法やリソースの最適化などによるグローバルオペレーション基盤の強化で、海外での増販を図ります。また、既存事業、新規事業それぞれの参入モデルを具体化し、各市場のニーズに合わせた商品とサプライチェーンを実現します。



YHSI社 工場外観 (上)、
YHSI社 工場 CW組立工程 (下)



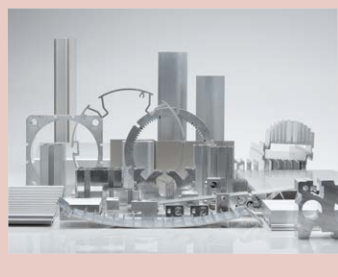
産業製品事業

アルミ型材で産業分野を支える

- アルミ建材の製造工程で培った高い技術力をベースに、高品質なアルミ型材を提供
- 国内4製造拠点での鋳造、押出、表面処理までの一貫生産
- 14インチ(6,500トン)、10インチ(4,000トン)の大型押出機を保有

主な商品

- ◎機械・設備用部品
- ◎自動車用部品
- ◎建築用部材
- ◎環境製品分野



2024年度売上高計画 **270億円**
 営業拠点数 **6拠点**
 製造拠点数 **4拠点** ※2024年4月時点

市場環境と事業戦略

ボリュームゾーンの建設分野は、新設住宅着工戸数の低迷などの影響で厳しい状況ですが、非建材分野は電気自動車へのシフト、自動化・省人化などに関連した新たな需要が顕在化しつつあります。2023年度の産業製品事業は、自動車生産の回復という好材料はあったものの、新設住宅着工戸数の低迷の影響が大きく、販売ボリュームは前年比99%となりました。しかし、主力の建設向け製品を中心に取引は拡大し、市場シェアにおいては前年を上回りました。売上高は、アルミ地金市況に連動する売上減少の影響を受け、前年比99%となりました。

2024年度は、建設分野においては取引先各社との接点強化を図り、ブランドチェンジをさらに進めます。非建材分野においては製造・営業・技術が一体となり、電気自動車などの伸び行く需要を獲得することで、シェア拡大を図ります。さらに2030年に向け、取引先の持続的成長につながる提案を通して、「選ばれるメーカー」としての事業拡大をめざします。専門性の高い技術者・製造スタッフとともに確実にニーズに応えるため、取引先や社会に価値を提供できる人材の育成も進めています。

新たな取り組み



ヘルスケア

ヘルスケア関連商品・サービスの企画・開発・販売を行う新会社「YKK APヘルスケア株式会社」を2024年1月に設立しました。ヘルスケア関連企業と連携して、センシング技術を活用した建物内での「疾患などの早期発見」といった健康管理モデルの創出を進めるとともに、インテリア建材など既存の事業領域に関連したYKK AP独自のヘルスケア商品・サービスの開発も行うことで、新たな顧客価値の提供に取り組めます。



建材一体型太陽光発電

建材一体型太陽光発電(BIPV[®])の開発・普及に向けて、株式会社関電工と2024年5月に業務提携しました。再生可能エネルギー社会の実現のためには、太陽光発電の設置面積の拡大が必要不可欠です。こうした課題の解決を期待できるのが、ビルの窓や壁面を活用するBIPVです。YKK APが商品開発を、関電工が施工技術やシステム開発を担い、BIPVの普及に向けた取り組みを展開します。

※BIPV: Building Integrated Photovoltaics



海外AP事業

各国／地域に根ざした事業展開

- 北米、中国、アジアを中心に11カ国／地域でのグローバルな事業展開
- 進出国／地域の気候・風土・文化に合わせた商品開発と現地製造・販売体制
- 日本からの技術・製造支援体制

2024年度売上高計画 **1,044億円**
 営業拠点数 **48拠点**
 工場拠点数 **12拠点**

市場環境と事業戦略

海外各国／地域で市場の縮小が見られるなか、北米のビル建材・住宅建材は販売が前年を上回り、中国内需でも中級市場の販売が好調です。台湾では集合住宅向けの販売が、インドネシアでは住宅分野におけるアルミ新商品の販売が好調に推移しています。

今後は「Evolution 2030」で掲げる海外売上高

3,000億円に向け、各国／地域での既存事業の一層の成長をめざします。また、北米のエリーAP社や、タイのYHSI社との相乗効果を図りながら、グローバルCW本部が中心となり、海外でのユニタイズドCW事業の拡大を図ります。加えて、欧州への参入も検討しています。設備投資は2030年までに1,000億円を目標にしています。

北米

ビジョンと事業戦略

YKK APアメリカ社は、アルミ建材のビル建材事業、住宅用樹脂窓の住宅建材事業を軸とした商品を開発・製造・販売しています。なかでも、環境政策をリードする断熱商品、甚大化するハリケーンやその他のリスクに対応する安全対策商品、人手不足に有効なユニタイズドCWなど、地域特性に応える商品に力を入れています。

第6次中期経営計画の事業方針として掲げているのが、「北米建材リーディングカンパニーとしての地位確立」です。ビル建材事業では、2024年4月にカリフォルニア州に製販一体施設を設立しました。米国西海岸エリアの営業を強化しながら、地域サービスモデルと設計力を生かした物件事業の拡大を図ります。さらにエリーAP社と連携し、北米における顧客基盤の拡大および技術提案による受注拡大に取り組めます。一方、住宅建材事業においては、2023年12月に新工場での樹脂窓の生産が始まりました。高効率一貫生産体制を構築した最新の設備で生産される新商品を活用し、米国南部6州内における未開拓エリアでの販売強化に取り組めます。



取り扱い分野：
 窓・サッシ、カーテンウォール、ドア



中国

ビジョンと事業戦略

国内向けのアルミ・アルミ形材断熱商品の設計・製造・販売機能を持つYKK AP中国社、グローバル製造供給拠点として部品・CW・窓商品を製造するYKK AP蘇州社、日本向け樹脂形材製造拠点のYKK AP大連社と、それらを統括するYKK AP中国投資社により、事業展開しています。「中国門窓・CW業界十大ブランド表彰」を国外企業で初めて9年連続で受賞し、YKK APブランドは中国国内でも高く評価されています。

第6次中期経営計画の事業方針では、「既存事業の成長加速と新規事業による事業拡大」と「持続的成長を支える製造供給体制の再構築」を掲げています。重点施策として、内需事業では中級市場における新規顧客開拓および改装事業における販売チャネルの拡大に取り組んでいます。今後は、新設住宅市場に向けた大開口商品や新アルマイト色の提案を強化し、改装市場では、換気商品などの改装専用商品を投入することで、さらなる販売拡大を図ります。



取り扱い分野：
窓・サッシ、カーテンウォール



インドネシア

ビジョンと事業戦略

YKK AP初の海外一貫生産工場を有し、国内およびアジア地域に向け、アルミ形材、アルミサッシを中心とする設計・製造・販売を展開しています。国内でいち早く窓の工業製品化に取り組み、さらに経済発展により変化する市場トレンドを取り入れた商品により、事業拡大を図っています。

これまで、高級市場を中心とした加工組立品の拡販によりYKK APブランドの浸透を図ってきましたが、第6次中期経営計画では、高級市場に加え、形材販売先の加工店を増やし、トレンドの変化により急伸する中級市場でのボリューム増加をめざしています。2021年に発売した中級上位市場向けビル用サッシ「MADELA」のバリエーション拡充に加え、工場生産による高品質な玄関ドア、耐食性・耐久性・デザイン性に優れたアルミカーポートなどの新商品を投入。さらに、それらのセット提案により、中級上位分譲戸建の販売ボリュームの増加と付加価値向上を実現します。また、工場再構築による増産対応や生産性向上を推進し、製造基盤の整備を進めます。



取り扱い分野：
窓・サッシ、エクステリア、カーテンウォール



台湾

ビジョンと事業戦略

大型台風が多く襲来する台湾の気象条件に合わせた高水密サッシを軸に、非居住向け商品や、改装専用商品などの設計・製造・販売を担っています。

台湾におけるトップブランドとして、さらなる成長に向けた構造改革を掲げ、高付加価値商品の提案を強化し、強化エリアである台湾中南部を中心に、増販を図っていきます。また、中級市場を開拓するため、新商品の開発および生産ラインのさらなる合理化、生産体制の強化によるコストダウンを進めていきます。



取り扱い分野：
窓・サッシ



インド

ビジョンと事業戦略

主要ドメインであるアルミ形材の押出・販売事業に加え、高層・集合住宅および中低層・多棟数戸建向けアルミ窓商品の製造・販売を進めています。

高品質・高付加価値商品を提供することにより、YKK APブランドの窓を通じた住生活環境の向上もめざしています。形材事業においては、設備投資の実施によりコスト競争力を強化しています。また、基幹窓商品である「IWIN-S」のバリエーションの拡充、中級ボリュームゾーンへの提案力の強化などにも取り組んでいます。



取り扱い分野：
窓・サッシ、カーテンウォール、産業製品



シンガポール

ビジョンと事業戦略

YKK AP FACADE社は、超高層・高難度建築のファサードデザイン・エンジニアリング・調達・施工を含むプロジェクトマネジメントをトータルで実現しています。

環境に配慮した建築のニーズに応えるため、新築・改装ともに高遮熱・高断熱ファサードデザインのノウハウを蓄積し、日射負荷シミュレーション、日射遮蔽デバイスなどを通し、ファサードのスペシャリストとしての技術提案を拡充。お取引先からの信頼を得るプロジェクトマネジメント力を強化しています。

取り扱い分野：
カーテンウォール



Photo: CapitaLand