

トップメッセージ

代表取締役社長 魚津 彰

## 世界のリーディングカンパニー 実現への道筋が見えてきた

### 2023年度の振り返りと 1兆円企業に向けた取り組み

2023年4月の社長就任にあたり、YKK精神「善の巡環」や、YKK APのパーパス「Architectural Productsで社会を幸せにする会社。」のもと、「2030年のありたい姿、あるべき姿」を世界のリーディングカンパニーと定め、その実現をめざすビジョン「Evolution 2030」を策定しました。「地球環境への貢献」「新たな顧客価値の提供」「社員幸福経営」で構成される3つの方針に基づき、「Architectural Productsの進化で、世界のリーディングカンパニーへ」を掲げて経営を進めてきました。初年度を終え、その道筋が徐々に見えてきたと感じています。

私が考える「世界のリーディングカンパニー」とは、窓とカーテンウォール（以下、CW）の2つの事業の販売金額でナンバー1になるということです。そのため、商品や技術にどう付加価値を付けて提供していくかが重要になります。

かねてより手掛けていた木製窓の開発が進み、2024年7月に発売開始しました。意匠性も断熱性も高い木製窓は、樹脂窓とともに使用することで住宅のさらなる断熱化をめざすことができます。YKK APはこれまでも樹脂窓を中心に開口部の高断熱化を推進してきましたが、木製窓の商品化の実現は「新たな顧客価値の提供」の第一歩と捉えています。また、ビル用の高断熱商品となるアルミ樹脂複合窓「EXIMA 55」を2024年度に発売します。この木製窓やビル用窓の高断熱化は、今後の脱炭素・カーボ

ンニュートラルの実現にはとても有効です。

2023年度に視察した欧州では、建築市場がスクラップ&ビルドから、CO<sub>2</sub>排出量のより少ない外皮（外壁、屋根や窓など建物の外周部分）のみの改装へとニーズが移っており、そこに新たなビジネス機会があると実感しています。窓をはじめ住宅の増改築やビルの改装向けの高断熱・高付加価値商品などで、欧州にも進出していこうと考えております。

### Evolution2030の ロードマップ策定プロジェクト

Evolution 2030の実現に向けたロードマップ策定プロジェクトチームを2023年度に立ち上げました。既存事業で裾野を広げていかに売り上げを伸ばせるか、新規事業をどのように作っていくのか、といった具体的なアプローチを検討しました。

プロジェクトチームのメンバーは中堅、若手を中心とした20名ほどの次期リーダー層です。こうした社員が一丸になって進めることは、リーディングカンパニーをめざす上で重要なことだと思っています。

### 2023年度は増収増益となるも 計画に一步及ばず

2023年度は、売上高が前年度比5.8%増の5,381億円、営業利益は43.5%増の256億円と、増収増益で終わりました。

第3四半期までは、売上高、営業利益ともに高く推移しましたが、これは2度の価格改定と、政府の施策で断熱窓への改修に補助金を出す3省連携補助

代表取締役社長

魚津 彰 (うおづ あきら)

1985年YKK AP入社。入社以来、建材営業を担当。執行役員 営業本部 窓事業企画部長、住宅本部長、営業本部長、取締役 副社長 海外担当を経て、2023年4月より現職。

事業により省エネ改修需要が高まったためです。内窓を中心に住宅リフォームやビル改装分野の販売が大幅に伸び、高断熱密化のさらなる推進などで販売が大幅に伸長しました。ただ、この補助事業が落ち着いた第4四半期に入ると受注が減少し、2023年度の計画には届きませんでした。

2023年度の新設住宅着工戸数は、2022年度を下回る前年度比93%になりました。これまでYKK APは新築に力を入れてきましたが、国内の住宅、ビルともに新たな建築着工数が減少するなか、成長が見込まれる住宅のリフォームやビルの改装に注力する必要があります。

エクステリアの市場も落ち込みました。ウォールエクステリアは、市場全体が前年度比90%を割っています。ただ、ガーデンエクステリアに関しては、コロナ禍を機に自宅の庭を楽しみたいという志向が高まっております。市況は低調ですが、まだまだ期待ができる市場だと判断しています。

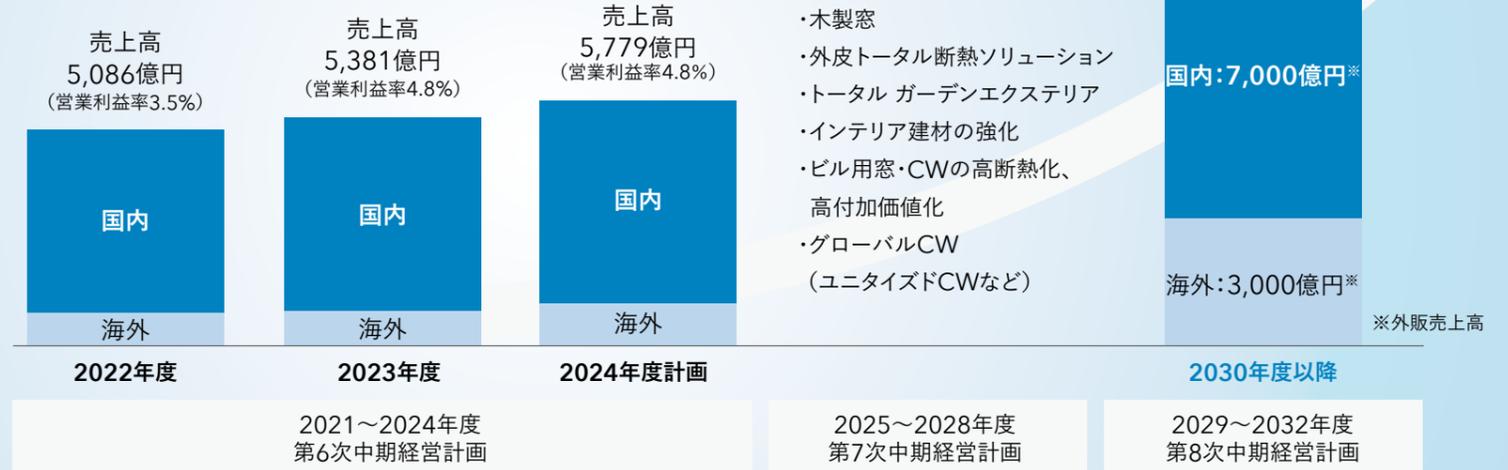
海外においては、北米ではビル建材市場、住宅建材市場ともに金利の高止まりにより市場が落ち込みました。中国でも投資が停滞し、住宅購入意欲の低迷が継続するなど、市場は縮小しています。

### 人手不足や物流問題をはじめ外部環境の変化にしっかり対応

円安の継続などによる資材価格の高止まりなど、YKK APをとりまく外部環境は目まぐるしく変化し、依然、注視していかねばなりません。自社内に目を向けると、資材高騰分を価格転嫁しても利益が出にくい事業環境となっています。しっかり利益を確保するための戦略が必要です。2023年度は政府の補助事業による受注量の急激な増加により、内窓の納期遅延が発生し、お客様、お取引先の皆さまには大変ご迷惑をおかけしました。リフォーム・改装市場の活性化に 대응べく、リフォーム商品の生産拠点拡大と2024年度に向けて増産対応の設備投資を行い、栃木工場、兵庫工場、九州製造所にラインを新設し、日

世界 12 カ国 / 地域で事業を展開し、それぞれのエリアの気候や風土、文化に合わせた事業運営とモノづくりを行っている YKK AP は、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。

### 「Evolution 2030」3つの方針

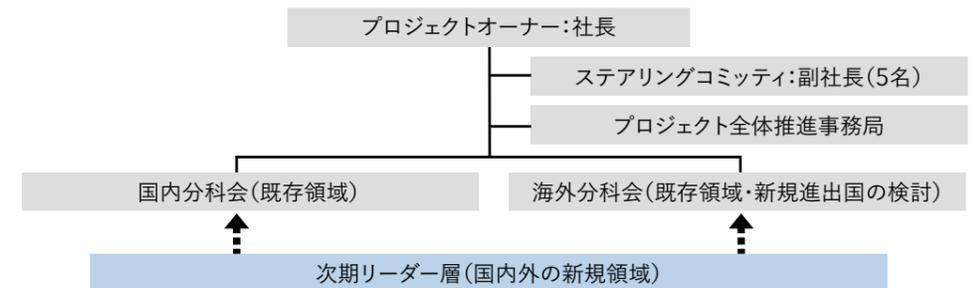


### 既存事業の成長 + 新たな施策

- ・木製窓
- ・外皮トータル断熱ソリューション
- ・トータル ガーデンエクステリア
- ・インテリア建材の強化
- ・ビル用窓・CWの高断熱化、高付加価値化
- ・グローバルCW (ユニタイズドCWなど)

### 「Evolution 2030」実現に向けたロードマップ策定のプロジェクト体制図 (概略)

社長がプロジェクトオーナーとなり、「Evolution 2030」実現に向けたロードマップを策定する体制を構築。次期リーダー層も分科会に参加し、議論に加わっている。



木製窓の商品化を実現。2024年に発売したトリプルガラス木製窓「APW 651」大開口スライディング



2024年9月発売予定のビル用アルミ樹脂複合窓「EXIMA 55」。ビルのさらなる高断熱化を推進



2023年12月に子会社となったタイのCWメーカー「YHSインターナショナル社」と「サイアムメタル社」の工場(左)とその内部(組み立て工程)(右)。アジア地域のCW事業拡大の要となることが期待される



ビル事業の基幹工場となる埼玉工場の新築が2023年7月から操業開始。製造コストを従来の25%削減し、発注から納品までのリードタイムを最大11日短縮することができる。環境にも配慮し、CO<sub>2</sub>排出実質ゼロを実現する



2023年10月、埼玉県加須市に物流拠点「首都圏DC」を開設(写真は内観)し、首都圏エリアに向けた住宅用商品の供給体制を強化。在庫管理によるトラックドライバーの夜間・長距離輸送の回数削減などでドライバーへの負荷低減も見込む

### グローバルでの販売拡大と収益力向上のための施策

国内外のCW事業強化のため、2023年4月にグローバルCW本部を立ち上げました。CWの海外販路拡大に向けては、断熱性能の高い商品の開発を進めるとともに、量産体制を整える目的で、2023年12月、タイのCWメーカー「YHSインターナショナル社」とその製造会社である「サイアムメタル社」をYKK APグループに迎えました。中国、カナダ、日本の滑川の工場と合わせ、60万㎡/年の供給が可能です。グローバルCW本部としては欧州への進出と、タイ、ベトナム、マレーシアなどアジアでの事業拡大を図り

ます。海外AP事業における樹脂窓に関しては、2023年12月に米国の新工場が操業を開始し、受注強化に取り組んでいます。

中国では成長している中級市場に商品を投入し、台湾ではエリア拡大を図ります。いずれもビルの改装など新たな分野に進出していきます。インドネシアでは新規チャネルを開拓し、さらなる拡販を狙います。

YKKグループは70カ国/地域で事業展開しています。その知見も活用し新規エリアに進出していきます。

### マテリアリティ実現に向け取り組みを着実に進化させる

#### あらゆる社員に「働きやすさ」と「働きがい」を提供

2021年度にパーパス「Architectural Productsで、社会を幸せにする会社。」をベースにマテリアリティを特定し、「人材」「モノづくり」「信用・信頼」の3つの大きなテーマに分けて指標を設定しています。

「人材」の分野では工場の自動化を進め、年齢や性別を問わず活躍できる環境の構築を進めています。社員には機械の保全を担ってもらうことで、これまで以上に女性やシニアの方の活躍の機会も増えます。社員からは、各製造拠点に多目的トイレや更衣

室を設けてほしいという要望がありました。社員が自発的に要望を出してくれたことに喜びを感じつつ、早急な対応をはかっているところです。

社員には各年代向けキャリア研修を用意し、本人が希望するキャリアを入社時の配属部門に関係なく形成できるよう支援しています。楽しく、モチベーション高く、自ら目標を持ってチャレンジし続けてほしいと思います。

#### ロジスティクス技術の向上で商品の供給体制を強化

「モノづくり」においては、「供給」を担うロジスティクス技術の向上を図っています。先に触れました「物流の2024年問題」にあたり、在庫管理と輸送方法の転換によるドライバー拘束時間の短縮や、棚搬送型ロボットを導入による効率的な仕分けを実現する物流拠点「首都圏DC(Distribution Center)」を2023年10月に開設しました。首都圏エリアに向けた住宅用商品の供給体制を強化するとともに、物流DX・ロボティクス化を推進し、安定供給体制の構築を実現していきます。

#### CO<sub>2</sub>排出量削減に向けグリーンアルミの採用を検討

「信用・信頼」テーマの中に「環境との共生」があり

ます。脱炭素・循環型社会への対応として当社のさまざまな商品に使用される重要な素材であるアルミについては、安定的な市中リサイクル材の調達スキーム構築やグリーンアルミの利用を検討しています。樹脂のリサイクルにおいては樹脂窓の製造過程で発生する樹脂端材のリサイクル率を高めており、2024年度までに社内品を100%リサイクルすることを目標に掲げています。また社外品のリサイクル技術や市中からの回収技術を、産官学連携で研究しています。

おかげさまで、2023年度は3期連続での過去最高売上高更新となりました。2024年度以降も、攻めの姿勢で市場を開拓し続け、マテリアリティ実現にも挑みます。



2023年12月、日本にて「Global Curtain Wall SUMMIT 2023」を初めて開催。各国・地域から関係者が集まり、CW事業に携わるYKK AP各社と、グローバルCW本部との認識共有と結束を固めた



## 財務担当役員メッセージ

ROAと営業利益率を重視し、  
資本効率の向上に挑む取締役 副社長  
岩瀬 公祐

## 事業の基盤となる「人」に投資

YKK APは「Evolution 2030」において、売上高1兆円規模のリーディングカンパニーをめざす方針を掲げました。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獲得し、営業利益率10%以上と収益力の高い企業となる姿を思い描いています。

効率性、収益性を高めるため、現在、業務の標準化と、各事業部門の情報をITでつなぐ情報基盤の整備を推進しています。省人化や業務の効率化につながるスマートファクトリーの研究も行っています。こうした取り組みにより、業務の集約やオペレーションの見える化を進め、内部統制の強化も図ります。

重視していることは、事業の根幹となる「人」への投資です。人口減少が進む日本では、建築分野でも設計や施工管理などの技術者不足が始まっています。教育などにも力を入れていきますが、この分野においてもデジタル技術やロボット技術などで省人化を図ることも重要です。そういう意味では今後は業務改革を主導できる、業務とデジタル双方のノウハウを備えた人材の育成や採用にも投資をしていきます。

社員一人ひとりの役割や成果に対する評価に応じて適切な配分を行い、活性化を図り、やりがいのある職場づくりを推進していきます。

## 海外事業は現地に根ざした経営で成長を促す

売上高1兆円規模の企業へと成長するには、新規事業の拡大が不可欠です。既存事業の収益力を高め生み出した資金を、新規事業のベースとなる技術の研究開発に回したいと考えています。

国内ではYKK APが持つ日本全国に展開するチャネルやモノづくりで培った素材技術、生産技術、また建築物に商品を取り付ける施工技術といった強みを生かした事業の拡大を考えています。海外では地域の気候・風土に合った商品展開が重要で、YKKグループの企業精神を持つ現地の人材育成にも力を入れていく必要があります。また、国土の広大なアメリカ、中国、インドなどでの事業展開については、商品をいかに供給するかも重要で、販売戦略と同時に生産や物流の拠点戦略も慎重に検討しています。

海外事業は立ち上げや事業基盤の整備など、自立するまでのプロセスでは日本からの投資を行いますが、自立し利益体質を構築した後は、各地域でその成長のために自ら得た資金を投下し、地域に根ざした経営をめざしてもらいたいと思います。

## 資産と利益を見ながらROAを改善

企業価値向上につながる投資ができていくかを判断する財務指標として、引き続き総資産利益率(ROA)に注目していきます。

## 財務ハイライト P56

	2021年度 (実績)	2022年度 (実績)	2023年度 (実績)
売上高(連結)	4,463億円	5,086億円	5,381億円
営業利益	173億円	178億円	256億円
営業利益率	3.9%	3.5%	4.8%
総資産利益率(ROA)	2.7%	3.5%	4.0%
自己資本比率	56.2%	57.9%	64.6%
自己資本利益率(ROE)	4.8%	6.1%	6.6%

※売上高(連結)におけるグループ内の取引については相殺消去しています。

資産に関しては、投資経済性や資本コストなどの面から重要な投資案件の審議を行う「投資委員会」による管理を強化します。一方の利益については、各事業の責任者に、営業利益率を指標に収益力向上の意識を持つことを徹底させます。資産と利益の双方を見ながら、ROAの改善、資本効率の向上に努めます。

2023年度のROAは4.0%でしたが、中長期的に6~7%をめざしています。そのためには商品の在り方を見直すことも必要です。多品種になれば生産設備への投資が膨らみます。共通となるプラットフォームをつくった上でデザインなどにバリエーションを持たせる。こうした対応で投資効率を向上したいと考えています。

下請法など社会の変化に対応し、キャッシュフローを適切に管理するという観点から、現在、YKK APでは支払いサイトの契約条件も見直しているところです。

2023年度決算では売上高が5,381億円と、3年連続で過去最高を更新しました。国内で、国による住宅の省エネ化補助金事業がスタートし、リフォーム需要が急増したことが主な要因です。

受注量拡大が想定を超え、製造設備投資の遅れにより、当初はお客様、お取引先様にご迷惑をおかけしましたが、最終的には「樹脂窓」やリフォーム商品の販売を大きく伸ばすことができました。原材料や資材価格の高騰に対する価格改定も着実に進め、営業利益は前年度比43.5%増を果たしました。

## 2024年度 投資計画 (発注ベース)

		単位：億円	
投資内容		2023年度 (実績)	2024年度 (計画)
日本	増産・新商品対応	96	52
	合理化対応	54	60
	デジタル関連	53	64
	サステナビリティ関連	38	23
	YKK AP30ビル・YKK AP技術館等	78	19
	インフラ・基盤整備 他	40	59
計	361	280	
海外	米国 増産・合理化対応等	62	32
	インドネシア、インド等の増産・合理化対応等	8	48
	中国・その他アジア 増産・合理化対応等	10	14
	計	81	94
合計	443	375	

## コスト削減と適切な価格設定で収益力を向上

2024年度は、円安が継続すれば材料価格に大きな影響がありますし、金利が上昇すれば住宅ローンへ反映され、住宅市場へも影響があります。また「物流の2024年問題」への対応費用も上昇傾向にあります。市場動向・資材動向を注視しながら、主要アイテムを中心にマーケットを慎重に見極め、需給バランスを保ち経営効率を上げられるよう注意を払っていきます。

最大の課題であるコスト削減は、技術力をもって細かく、丁寧に積み上げていく考えです。YKK グループには創業以来、発明・工夫で生み出した利益をユーザー様、お取引先様と自社で三分し、自社の取り分から開発や投資を行い、社会に役立つものをつくるという「成果三分配」の考えが根付いています。この精神に基づき、適切な価格を保ちながら、収益力を高めていきます。

2024年度の設備投資額は375億円の予定で、引き続き情報基盤の整備などに投資を行います。一方、2023~2030年度にサステナビリティ関連で累計500億円の投資を予定しています。太陽光発電など直接的な環境投資もありますが、老朽化した設備の更新も、省エネ性の向上など環境面での良い効果をもたらすと期待しています。

非財務の要素も、将来的に財務に影響しうと考えています。財務担当役員として、環境、人などESGリスクが財務に与えるインパクトも注視していきます。