



# YKK AP統合報告書 2024

YKK AP Integrated Report 2024

## YKKグループとYKK APの理念 4

### Chapter 01 マネジメントメッセージ

トップメッセージ	6
財務担当役員メッセージ	12

### Chapter 02 価値創造

価値創造の歴史	14
価値創造プロセス	16
経営資本	18
モノづくりの強み	20

### Chapter 03 マテリアリティと取り組み

マテリアリティに基づく取り組み	22
<b>持続的成長を支える「人材」</b>	
人権の尊重	24
人材戦略	25
ダイバーシティ&インクルージョン	26
働きがいのある職場環境の整備	27
新たな価値を創出する人材の開発・育成	28
<b>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」</b>	
ステークホルダーとの共創	29
イノベーションの創出	31
社会課題を解決する商品展開	32

### 社会的責任を果たすための「信用・信頼」

公正な事業活動	33
取締役会議長×社外監査役 座談会	36
コンプライアンス	38
リスクマネジメント	39
環境経営	40

### Chapter 04 成長のための事業戦略

第6次中期経営計画	46
事業ポートフォリオ	47
住宅事業	48
エクステリア事業	49
ビル事業	50
グローバルカーテンウォール事業	51
産業製品事業	52
海外AP事業	53

### Chapter 05 コーポレートデータ

財務・非財務データ	56
賛同するイニシアチブ、認証と主な外部評価	58
会社概要	59

## 編集方針

「YKK AP統合報告書 2024」は、ステークホルダーの皆様に向けて、当社のパーパス「Architectural Productsで社会を幸せにする会社。」に基づいた、事業活動を通して社会を幸せにする会社であるためのさまざまな取り組みをより広く知っていただくことを目的に発行しています。

本報告書は、国際統合報告評議会(IIRC)「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創ガイドンス」、GRI(Global Reporting Initiative)「GRIスタンダード」を参照しています。社会価値と経済価値を両立させる統合思考に基づき、YKK APの短・中・長期にわたる価値創造プロセスを価値創造ストーリーとして伝える構成としました。

#### 対象範囲

YKK AP株式会社  
YKK AP国内関係会社  
YKK AP海外関係会社

#### 対象期間

2023年度  
(2023年4月1日～2024年3月31日)  
※一部、対象期間外の情報も含まれます。

## 2024年度 YKK AP報告書体系

### ストーリー性

### 環境報告書

YKK APの事業活動における環境負荷および環境配慮等の方針や取り組み状況を深掘りして説明する  
<https://www.ykkapglobal.com/ja/sustainability/environment/report/>



### 統合報告書

YKK APの企業価値、経営・事業活動を通じた社会課題解決への取り組みを読み物としてわかりやすく伝える



非財務

財務

### サステナビリティデータブック

各種情報発信ツールで開示しているサステナビリティ関連情報についてデータを中心に開示する  
<https://www.ykkapglobal.com/ja/sustainability/activities-data/data/>



### 決算情報

### データ性

※上記以外にYKKが発行するYKKグループの報告書は、This is YKK(統合報告書)、YKK有価証券報告書、YKKグループビジネスレポートがございます。

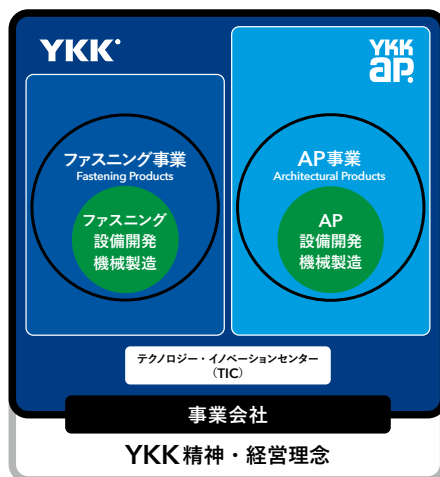
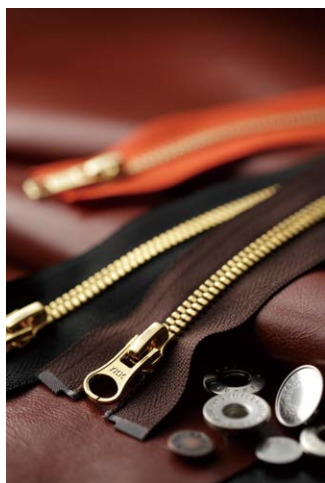


## YKKグループ経営体制

YKKグループは、1934年にYKK創業者 吉田忠雄がファスナーの加工販売を始めて以降、一貫生産体制の確立や海外展開など、ファスナーに新しい価値を創造しながら事業を展開してきました。現在のYKKグループは、YKKによるファスニング事業、YKK APによるAP事業<sup>※</sup>を中核とし、YKK精神「善の巡

環」、経営理念「更なるCORPORATE VALUEを求めて」を共有する企業集団です。2021年からは共通する考え方や理念を持ちながら、それぞれの事業に最適な経営体制で、事業競争力を高めています。テクノロジー・イノベーションセンター（TIC）は両事業の架け橋となり、技術面で貢献しています。

※Architectural Products(建築用工業製品)の設計、製造、施工および販売を行う事業。



表紙と上の画像は、YKK AP M&Eセンタービル(富山県滑川市)。  
高難度のカーテンウォールやスチールドアなどのビル製造の中枢を担う、滑川製造所内に1992年に竣工。

# YKKグループとYKK APの理念

YKK APの事業活動の根幹には、「YKK精神」「経営理念」「パーパス」が存在しています。

社員の行動や経営判断はこれらの理念に基づいて行われています。

YKK APは理念を胸に新しい時代に向かって挑戦し、社会を幸せにする会社をめざしていきます。

## YKK精神

「善の巡環」他人の利益を囚らずして自らの繁栄はない



YKK創業者  
吉田 忠雄 (1908-1993)

## 経営理念

更なるCORPORATE VALUEを求めて



YKKは、更なるCORPORATE VALUE(企業価値)を求めて、7つの分野に新たなQUALITY(質)を追求します。



YKK AP創業者 現 YKK・YKK AP相談役  
吉田 忠裕

## パーパス

Architectural Products<sup>®</sup>  
社会を幸せにする会社。  
— We Build a Better Society Through Architectural Products —

いつの時代も私たちは、建築文化の根幹にあるArt(美しさ)とTechnology(技術力)にこだわり続けながら、好奇心と探究心により、価値ある建築パーツ「Architectural Products」を生み出し、人と自然、未来をつなぎ、幸せな社会を実現します。

企業は社会の重要な構成員であり、共存してこそ存続でき、その利点を分かち合うことにより、社会からその存在価値が認められる——。YKK創業者の吉田忠雄は、事業を進めるにあたり、その点について最大の関心を払い、お互いに繁栄する道を考えました。事業活動の中で発明や創意工夫をこらし、常に新しい価値を創造することによって事業の発展を図ることが、お客様、お取引先の繁栄につながり、社会貢献できると考えたのです。このような考え方を「善の巡環」と称し、常に事業活動の基本としてきました。私たちはこの考え方を受け継ぎ、YKK精神としています。

YKKグループが「善の巡環」の精神に基づく経営理念として掲げるのが「更なるCORPORATE VALUEを求めて」です。私たちはお客様に喜ばれ、社会に評価され、社員が誇りと喜びを持って働ける会社でありたいと考えています。そのための手段として、商品、技術、経営の質を高めていきます。そして、これらを実践するにあたって常に根底にあるのが「公正」であり、これをあらゆる経営活動の基盤としています。この経営理念は、1994年に当時YKKおよびYKK APの社長を務めた吉田忠裕によって策定されました。

YKK APのパーパスには、私たちの商品やサービスを通して社会に貢献する会社でありたいという想いが込められています。住宅やビルの構成要素である「Architectural Products(建築用工業製品)」で、お客様やお取引先の想いに応え続けること。それによって、お客様やお取引先、そして社会に貢献する会社であり続けること。「YKK AP」という社名に込めた想いを受け継ぎながら、変わりゆく社会の中で必要とされる存在であり続けたいと考えています。

## 理念浸透のための取り組み

YKK APは事業の持続的成長を支えるために、社員が日々の業務でYKK精神・経営理念・パーパスを意識して行動できる環境づくりに取り組んでいます。その一例として、各拠点・部門で自らの実践事例や思いを共有する「語らい会」があります。この会は、毎年、社員一人ひとりが自らの仕事とYKK精神・経営理念・パーパスとのつながりについて考える機会を創出することで、理念の理解と浸透を図ることを目的に推進しています。交流や対話を通じたコミュニケーションにより、各部門や会社全体の一体感を醸成するとともに、持続的成長を支える人・風土づくりもめざしています。2023年度も、国内の約2,000の部門すべて(営業、開発、技術、製造、管理部門)で語らい会が実施されました。





## 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、高断熱窓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。

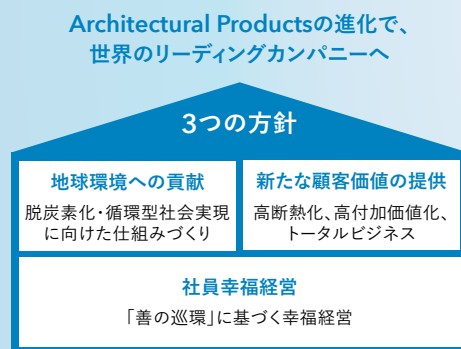
海外においては、北米ではビル建材市場、住宅建材市場ともに金利の高止まりにより市場が落ち込みました。中国でも投資が停滞し、住宅購入意欲の低迷が継続するなど、市場は縮小しています。

## 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



売上高  
5,086億円  
(営業利益率3.5%)

国内

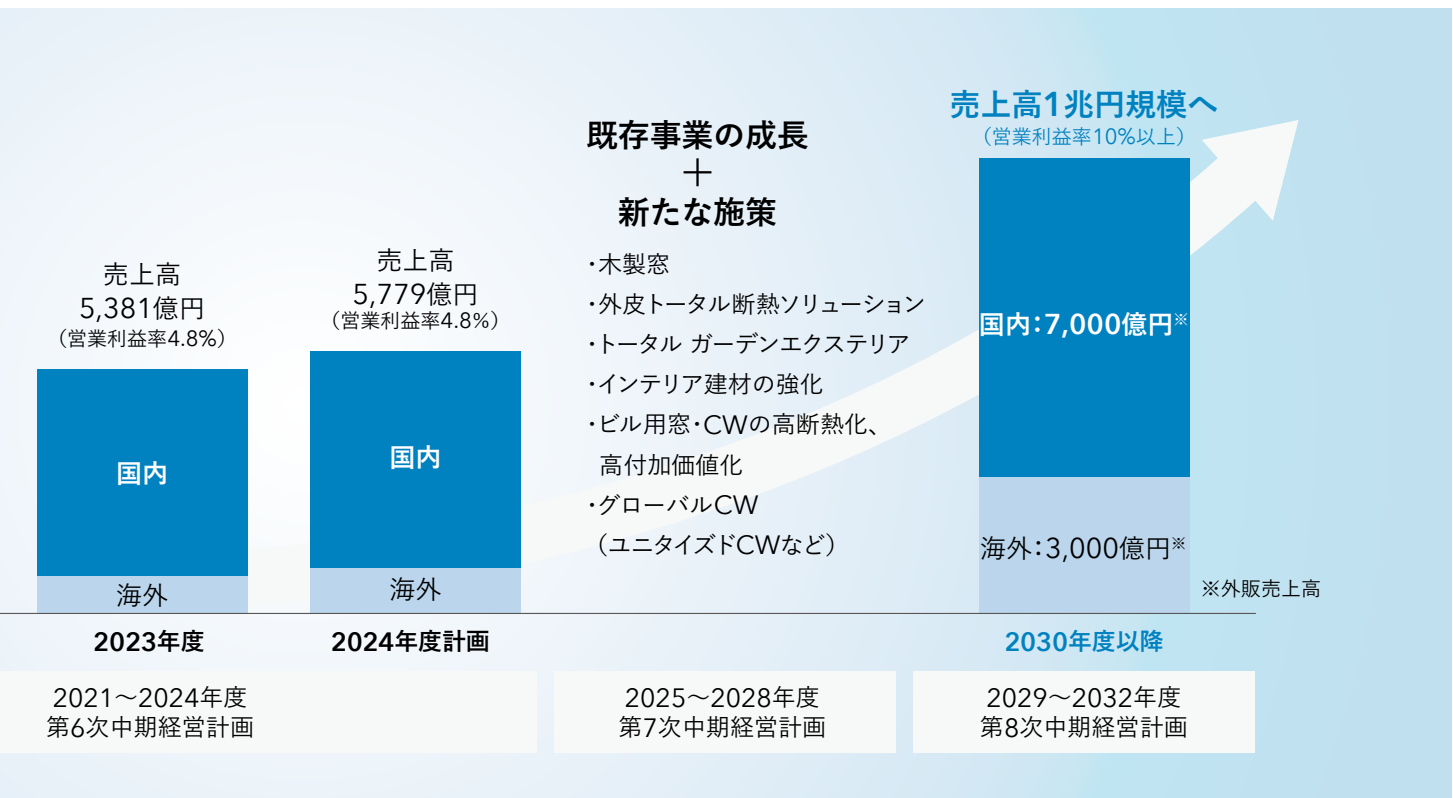
海外

2022年度

産能力を引き上げ、生産力・競争力を強化しました。また、リフォーム商品の施工者不足も課題と考えています。さまざまな方に取り付けていただけるように、家電量販店様、ホームセンター様などを対象に、施工研修会を開催いたしました。チャンネルの拡大も進めています。

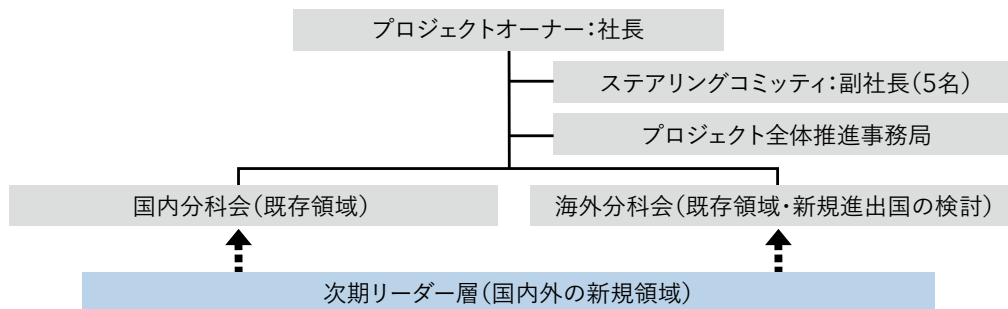
「物流の2024年問題」にも、対応していく必要があります。これまでもドライバーの拘束時間を短縮するため「倉庫を需要地の近隣に設ける」「長距離輸送はモーダルシフトする」などの工夫をしてきました。現在は、工場や倉庫でのトラックドライバーの滞在時間を短縮するために、商品のパレット、トラックへの積み付けを最適化するシステムや荷待ち・荷役作業時間削減のための補助員配置などの対策を進めています。お取引先には、物流コスト増加分の価格への転嫁についてご理解をお願いしていきます。





「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

## 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



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





ビル事業の基幹工場となる埼玉工場の新建屋が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送拠点「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

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、棚搬送型ロボットの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。





## 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  
岩淵 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すし、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ない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。

	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。

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。

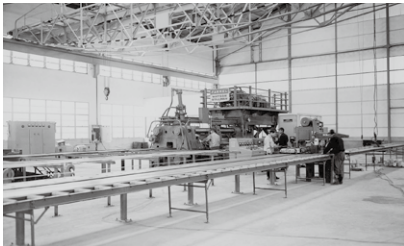
2024年度の設備投資額は375億円の予定で、引き続き情報基盤の整備などに投資を行います。一方、2023~2030年度にサステナビリティ関連で累計500億円の投資を予定しています。太陽光発電など直接的な環境投資もありますが、老朽化した設備の更新も、省エネ性の向上など環境面での良い効果をもたらすと期待しています。

非財務の要素も、将来的に財務に影響しうると考えています。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。

### 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アルミコ・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

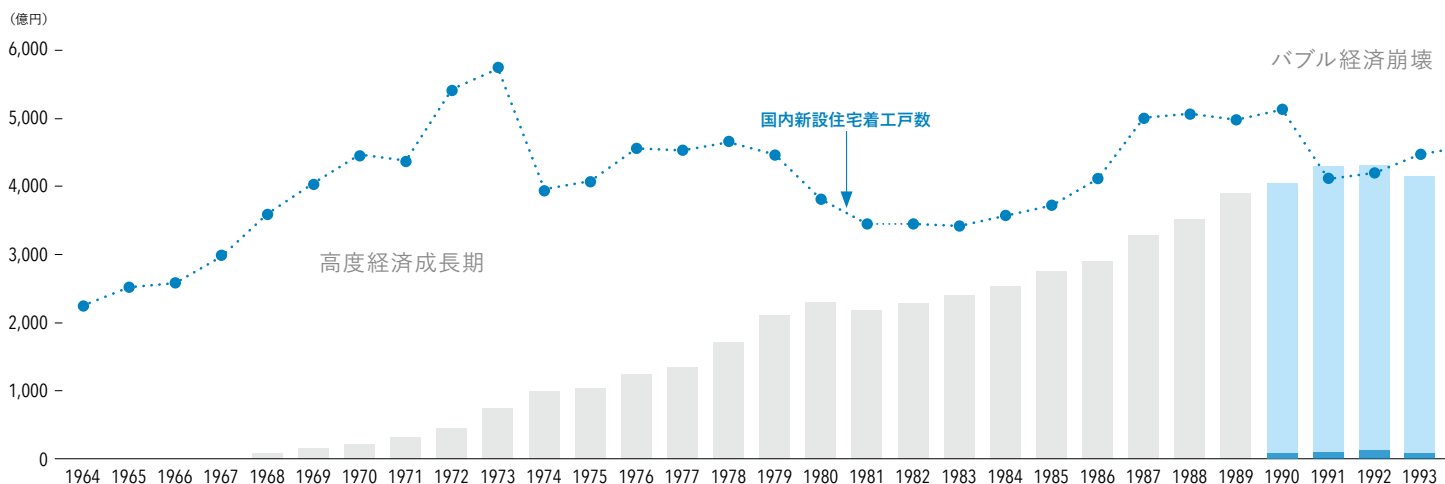
#### 2005-2010 窓メーカーへ進化



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

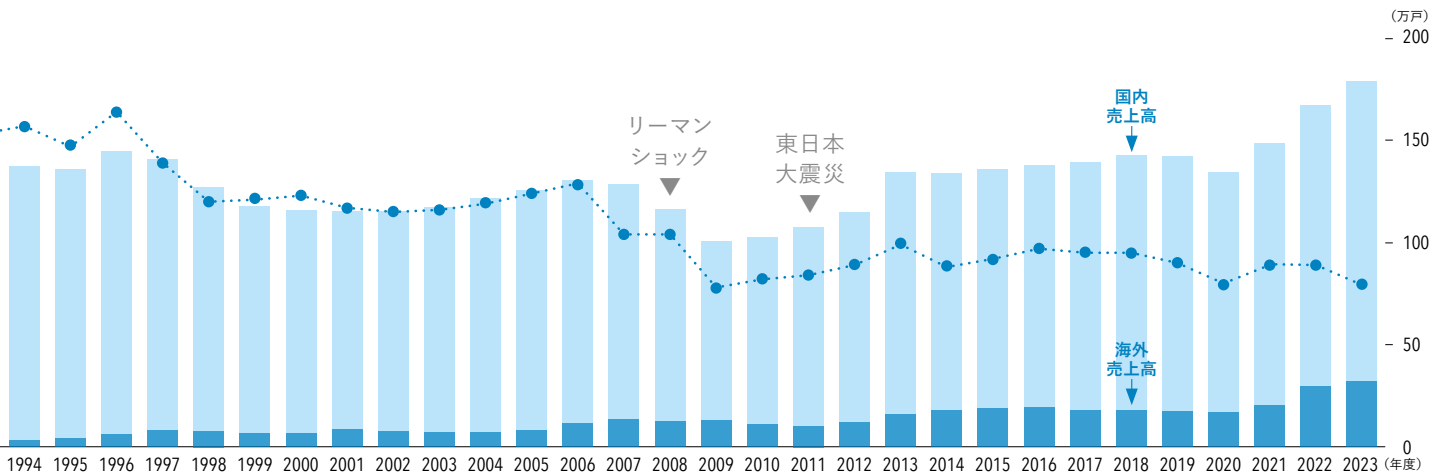


2023年に米国で操業を開始した樹脂窓の新工場



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

### モノづくりの強み p.20-21



### マテリアリティ p.22-45

持続的成長を支える  
「人材」

p.24-28



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



社会的責任を果たすための  
「信用・信頼」

p.33-45



### 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

## 価値創造プロセスを支える理念

p.4-5

YKK精神 「善の巡環」他人の利益を図らずして自らの繁栄はない



## 創出価値

パーパス p.4-5

Architectural Productsで  
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

### 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

- 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

- 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

- 公正な事業活動
- レジリエントな経営基盤
- 環境との共生

環境経営  
p.40-45

DXの推進  
p.31

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きます。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



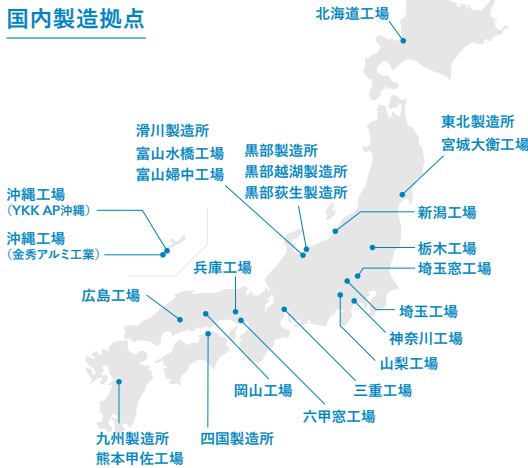
国内拠点 **194** 拠点  
海外拠点 **58** 拠点

関係会社 国内 8 社 海外 21 社\*1

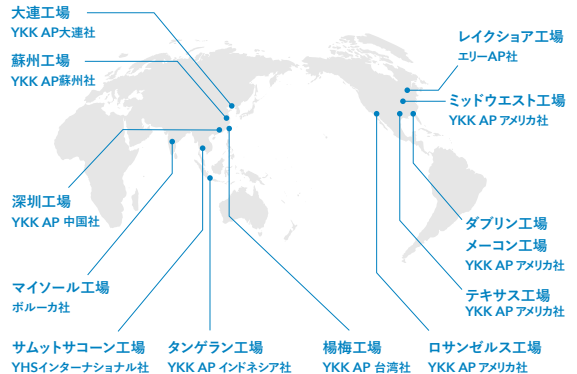
### ステークホルダーとの信用・信頼を ベースにした共創関係

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※2

## 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。

※1 関係会社は、2024年7月時点。 ※2 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





## 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）達成に向けた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。

## 製造

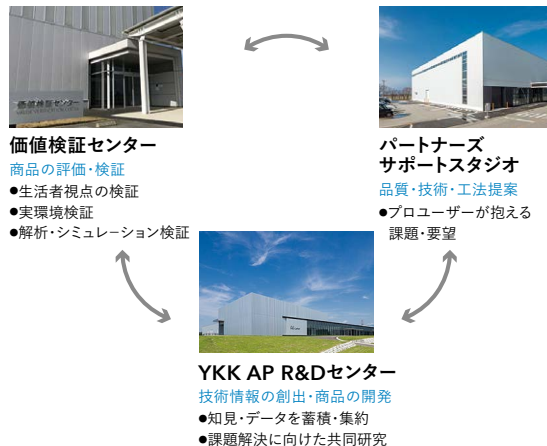
### 一貫生産体制

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は入れて自社にて加工し、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。

### 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」



## 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。

### 第6次中期におけるマテリアリティの目標と推進部門

	マテリアリティ	推進部門	取り組み
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
	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
	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
	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
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し、価値を創造し続ける
	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
	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
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
	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
	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

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>

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>

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)

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	
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%		
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%		
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		
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		
CSRアンケート実施社数 ◇1	従来版	48社※2	1,184社※2	-	-	
	改訂版	-	-	106社※3	111社※3	
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						
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%		
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						
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						
自社内CO2排出量 ◇3	325千t-CO2	304千t-CO2	285千t-CO2	275千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m3 (2.20千m3/億円)	8.9百万m3 (1.75千m3/億円)	8.3百万m3 (1.54千m3/億円)	8.2百万m3 (1.42千m3/億円)		

※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年度の労働災害度数率は0.10<sup>\*</sup>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。

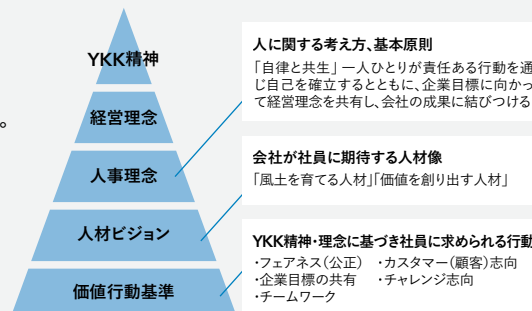
※YKK APグループ(国内)実績。休業1日以上または身体の一部もしくはその機能を失う労働災害死傷者数。「労働災害による死傷者数÷延べ実労働時間数×1,000,000」により算出。



「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」の考えを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)という考え方です。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。

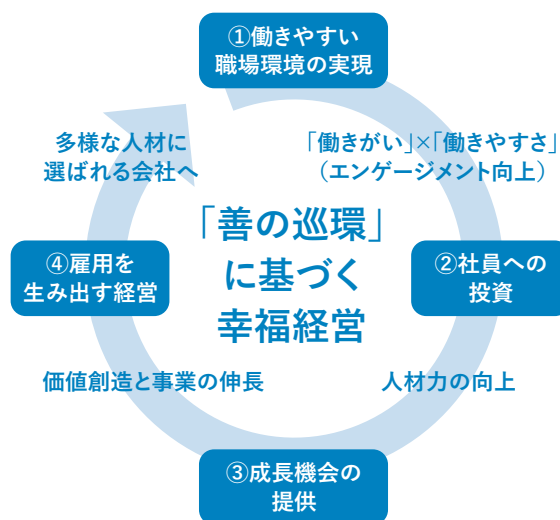




# 人材戦略

「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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新たな技術に挑戦する技術者の育成・確保と活性化(技術)</li> <li>・新たなビジネスモデルを創造し事業化に繋ぐ人材(営業・管理)</li> </ul>
②経営戦略、グローバル成長を牽引する人材戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・次世代の共創型の経営人材、幹部人材を育成する仕組み</li> <li>・新規事業、海外事業(拠点・工場)を推進する人材育成・確保</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員のやりがい、働きがいを醸成する職場環境づくり</li> </ul>
④経営戦略に対応した柔軟な人事制度の構築・運用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新たな働き方に対応する柔軟な人事制度の構築</li> <li>・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</li> </ul>

### 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、常に高い勤労意欲を持ち、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&amp;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:マドキャリア)」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。

さらにマドキャリア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がりました。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%<sup>\*</sup>、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**  
(パトリス・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(クードス)」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すが。

**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いきたいです。

## 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。



## 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/>



### お客様

#### 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、商品を長年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



### お取引先

#### 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グループ施工協力会」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

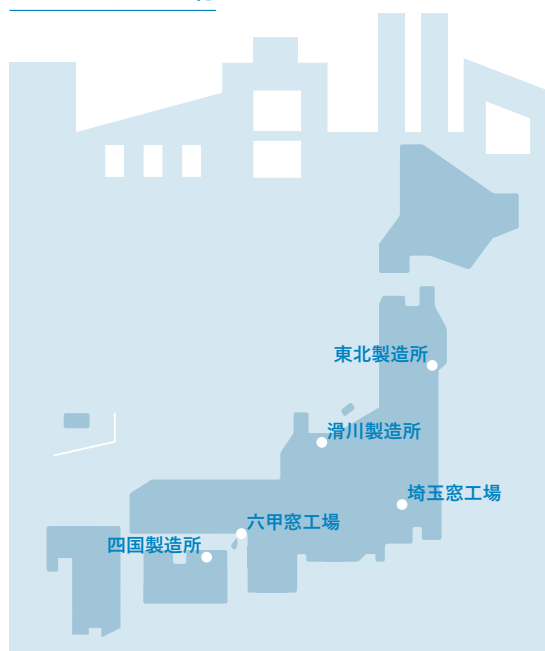
主力商品の樹脂窓「APW 330」は、全国5拠点で製造しています。2024年2月からは、これらをシステムで一元管理する「APW 330」のワン・ファクトリー化がスタートしています。これまでは「APW 330」の受注時、納品先に最も近い製造拠点が生産していましたが、ワン・ファクトリー化により、各製造拠点の受注生産状況と製造拠点から納品先までの距離などの諸条件を踏まえ、システムによって最も効率の良い拠点で生産しています。納期の遅延防止、配送費削減を実現する他、各製造拠点に配置していた生産管理の担当者は別の業務にあたることができます。

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

## 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。



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



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。

### 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。

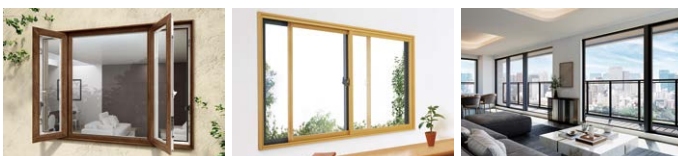
### 安全・安心／健康・快適

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。ドアを閉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。

### 社会課題に対応する主な商品

#### 気候変動(高断熱)



「APW」樹脂窓シリーズ

マドリモ 内窓 プラマードU

EXIMA 55

#### 人口減少による技術者不足



かんたん マドリモ

SYSTEMA 81u

#### 自然災害の頻発や激甚化

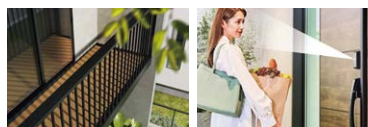


ジーポート Pro

ProTek®(米国)

YRB-A(台湾)

#### 安全・安心



ルシアス バルコニー

M30 顔認証自動ドア

#### 健康・快適



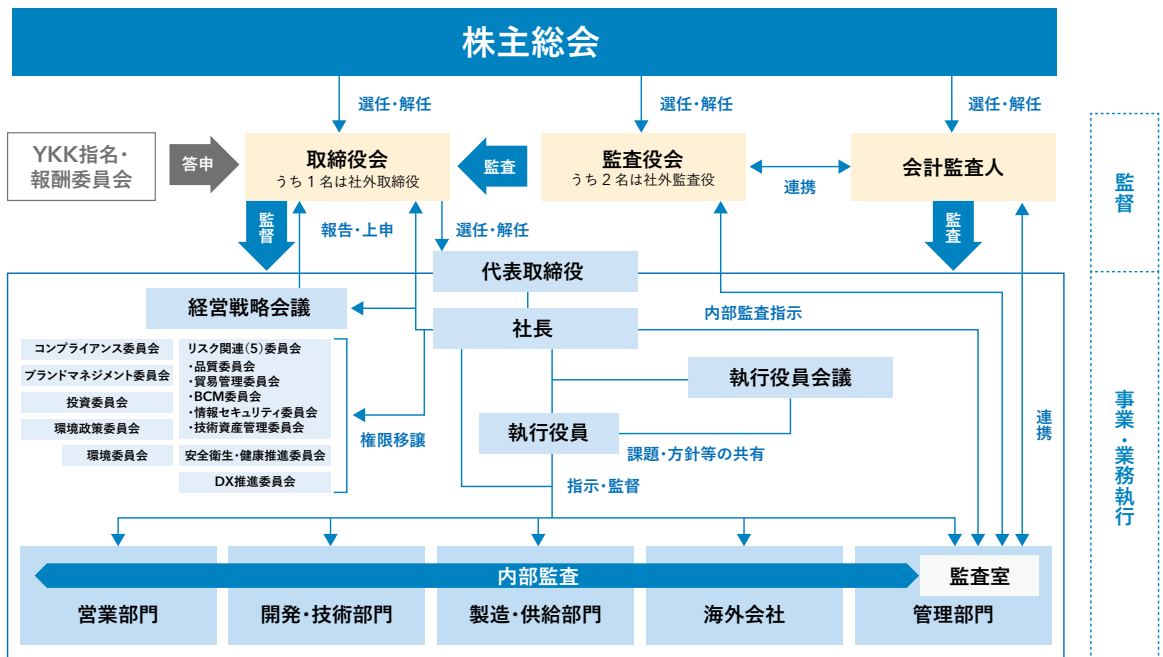
EXIMA 31 バランスウェイ



## 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	
リスク関連(5)委員会	品質委員会	6名	4回
	貿易管理委員会	13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（臨時取締役会を含む）
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"> <li>株主総会に関する事項</li> <li>取締役、執行役員、専門役員に関する事項</li> <li>人事および組織に関する事項</li> <li>事業に関する事項</li> <li>重要財産の処分譲受に関する事項</li> <li>国内外の関係会社に関する事項</li> </ul>

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。

## 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"> <li>・事業推進の取り組みについて</li> <li>・APビジネス共通基盤構築の取り組みについて</li> <li>・海外関係会社の経営管理体制について</li> <li>・品質保証体制強化の取り組みについて</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安全管理体制について</li> <li>・サステナブル経営の取り組みについて</li> <li>・国内関係会社の経営管理体制強化について</li> </ul>	

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			●				
	岩渕 公祐		●			●	●	●
	水上 修一				●			
	阿部 浩司				●			
	松谷 和男			●	●		●	
	猿丸 雅之	●	●	●			●	
	海老原 功一			●				
	井上 智子(社外)					●	●	●
監査役	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・バイオ知的財産権センター会長などを歴任。現在はセブン&amp;アイ・ホールディングスやSUBARUの社外取締役を務める。

監査役(社外)

**関口 美奈 氏**

国内外の大手会計事務所を経て、リゾナ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**

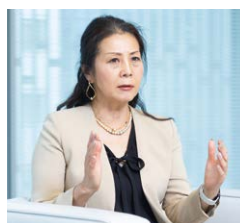
## 社外監査役が「外の目」として機能 安心してリスクテイクできるよう助言

**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”と見えたくもありません。

**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、グローバルイゼーション、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ことが大事です。



**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監査を定期的実施し、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。



### 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。

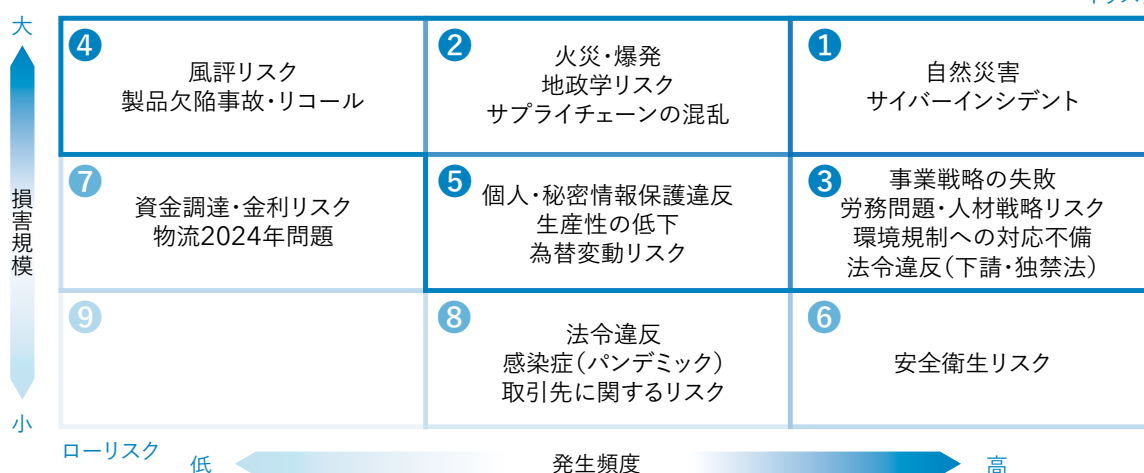
2024年度は、自然災害や火災・爆発、社会事件などを管轄する危機管理委員会を「BCM(Business

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

ハイリスク



※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。

DX化やリモートワークの拡大に伴い、情報システムへの侵入による強制停止や企業機密等の滅失等の可能性が高まっている。

#### 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 API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 API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 気候変動に具体的な対策を</p>	<p><b>気候変動</b></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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●CO<sub>2</sub>排出量スコープ1+2:80%削減</li> <li>●CO<sub>2</sub>排出量スコープ3:30%削減</li> </ul>
 <p>12 つくばる責任 つかう責任</p>	<p><b>資源循環</b></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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●アルミリサイクル率<sup>※1</sup>:100%</li> <li>●樹脂リサイクル率<sup>※2</sup>:100%</li> </ul>
 <p>6 安全な水とトイレを世界中に</p>	<p><b>水</b></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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●水使用量:36%削減</li> </ul>
 <p>15 陸の豊かさも守ろう</p>	<p><b>生物多様性</b></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施します。</p>	<p>—</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プロジェクトを2021年度に発足し、副社長をプロジェクトリーダーに、若手技術者の参画による6つのワーキンググループを設け、各ワーキンググループでの取り組みを進めています。2023年度には、カーボンニュートラル達成目標年度を2050年度から2040年度に前倒しし、取り組みを加速させています。
	市場	エネルギー資源枯渇によるコスト増大 中長期にわたって、年率1.3%以上のエネルギー原単位(生産当たりエネルギー使用量)の削減をめざし、高効率設備(生産設備・照明・空調)の導入を推進しています。加えて、再生可能エネルギーの活用やエアー漏れ削減、排熱ロス削減等を展開し、エネルギー使用量削減を推進しています。
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 災害・リスク発生時に備え、国内外の全拠点でBCPの策定を完了しています。また、BCPの迅速な実行を目的に「事業継続マネジメント(BCM)規定」の見直し・更新を行った上で、機能軸・地域拠点単位での浸透を進めています。資材の複数社購買、サプライチェーンの把握と改善、重要管理アイテムは緊急在庫の確保に加え、開発・製造・購買部門が連携して代替調達の設定を行うなど、商品開発の段階からBCPを踏まえた取り組みを行っています。
	慢性	降雨量減少による水不足での事業活動の制限 生産工程において、洗浄水や冷却水として水を使用しています。地域によっては湯水による水使用制限のリスクがあり、工業用水の受け入れ量の見直しや水の多段利用、循環利用、再生利用を実施し、水使用量削減に取り組んでいます。
機会	製品・サービス	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 <sub>2</sub> 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CO<sub>2</sub>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 <sup>※1</sup>	自社CO <sub>2</sub> 排出量の削減	2030年度80%削減(2013年度比)
スコープ3 <sup>※1</sup>	サプライチェーンCO <sub>2</sub> 排出量の削減	2030年度30%削減(2013年度比)
商品使用時 <sup>※2</sup>	CO <sub>2</sub> 削減貢献量の拡大	2024年度216% <sup>※3</sup> (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。

CO<sub>2</sub>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、CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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は、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、CO<sub>2</sub>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。

## スコープ1、2

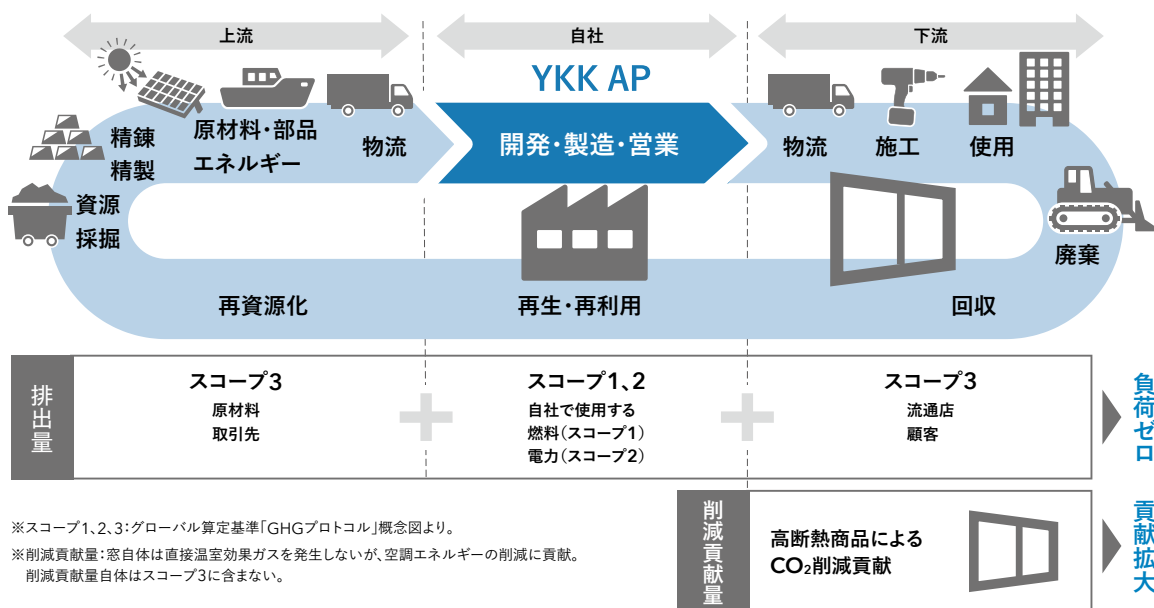
## 太陽光発電・小水力発電・風力発電の導入を拡大

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CO<sub>2</sub>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。



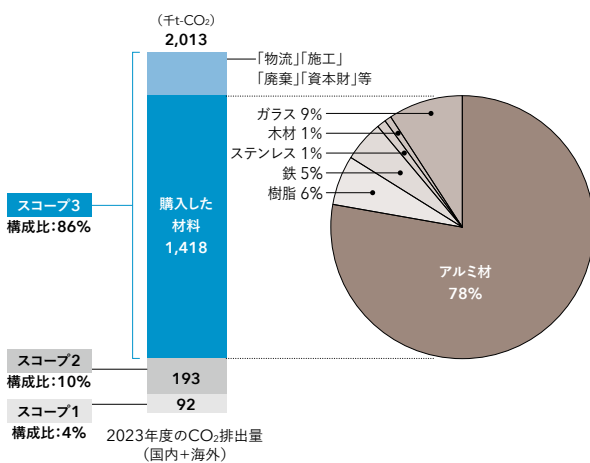
左はYKK AP大連社に設置された太陽光パネル。  
右は黒部越湖製造所に設置された風力発電設備

## YKK AP商品のライフサイクルとCO<sub>2</sub>排出



## YKK APのCO<sub>2</sub>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、その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す。一方、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CO<sub>2</sub>排出削減に非常に重要な役割を果たします。

### 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)

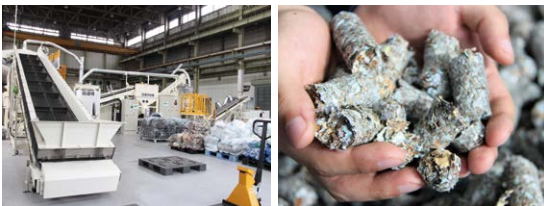
YKK APでは、商品を出荷した後、流通過程、使用中、使用後に発生する環境負荷が最小限となるよう、資源循環を考慮した商品の開発、環境負荷の低い商品を提供する仕組みの構築に取り組んでいます。また、商品のライフサイクルを通じて廃棄物の発生を抑制するため、廃棄物発生要因を分析し、サーキュラーエコノミーの概念を取り入れ持続可能な資源の利用を進めています。

## 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<sup>※</sup>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、樹脂型材の原材料や複層ガラス用のガスケット<sup>※</sup>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型材(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CO<sub>2</sub>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「CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>排出量を算出し、さらなる削減への検討を行いました。

## 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

## 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。ま

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。



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

### 【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CO<sub>2</sub>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/>

## 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／多様な人財

## 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

にし、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。

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%

## 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

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。

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

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。

※発注ベース

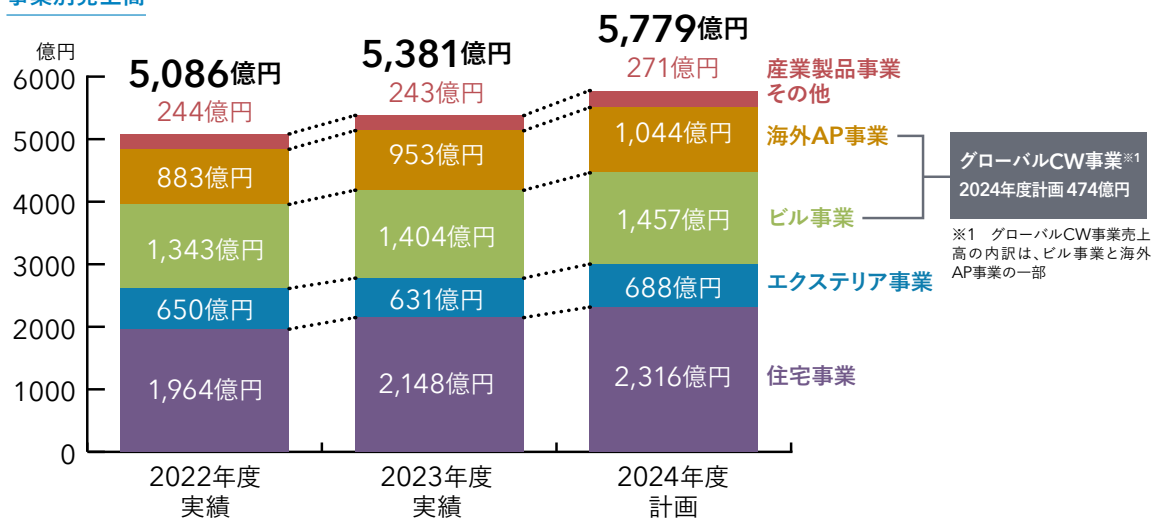
# 事業ポートフォリオ

## 事業ポートフォリオ

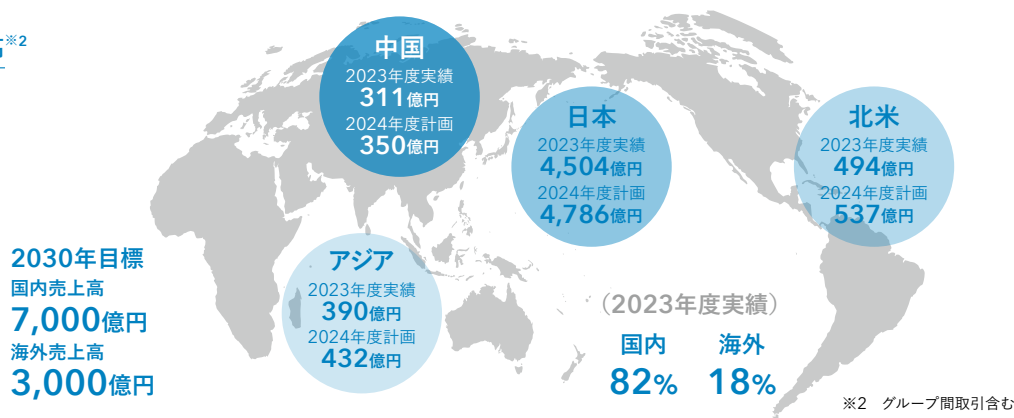
YKK APでは、住宅、エクステリア、ビル、グローバルCW、産業製品、海外AP事業という事業分野と、日本・北米・中国・アジアという地域区分で事業ポートフォリオを

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

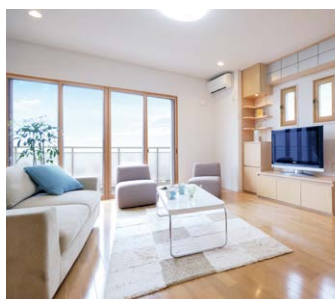
国内の新設住宅着工戸数は減少傾向ですが、国の補助金事業を背景に、高断熱開口部商品、開口部リフォームの需要は伸長しています。2023年度の樹脂窓の販売数量は前年比103%となり、特に高性能トリプルガラス樹脂窓「APW 430」は前年比130%と高断熱化をけん引。国内戸建住宅用窓販売数における樹脂窓の割合は35%、樹脂窓とアルミ樹脂複合窓を合わせた高断熱窓化率は79%となりました。開口部リフォームは内窓商品の販売数量が前年比211%に。ハウスメーカー(プレハブ工法)分野は請負契約が減速し、木造住宅・分譲強化への転換を進めています。リフォームの売上高は前年比175%、ユニットバス分野は前年比102%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CO<sub>2</sub>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、ボディア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

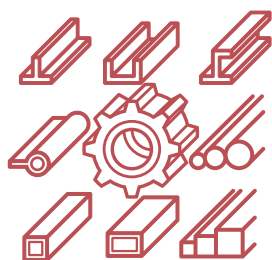
### アジア地域を皮切りにグローバルでの供給体制を構築

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、タイを基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みます。



### 建材一体型太陽光発電

建材一体型太陽光発電(BIPV<sup>※</sup>)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。高効率な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

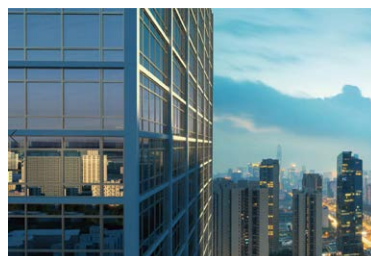
### ビジョンと事業戦略

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。

これまでは、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型材の押出・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。型材事業においては、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



## 財務・非財務データ

## 主要連結財務データ

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度 (計画)
売上高(連結)	4,028 億円	4,463 億円	5,086 億円	5,381 億円	5,779 億円
国内	3,532 億円	3,886 億円	4,257 億円	4,504 億円	4,786 億円
海外	662 億円	797 億円	1,158 億円	1,195 億円	1,320 億円
海外比率	13 %	14 %	17 %	18 %	18 %
営業利益	209 億円	173 億円	178 億円	256 億円	276 億円
営業利益率	5.2 %	3.9 %	3.5 %	4.8 %	4.8 %

※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。

※海外比率は外部顧客に対する売上高における比率です。

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	
損益状況	経常利益	230 億円	186 億円	213 億円	283 億円
	親会社株主に帰属する当期純利益	213 億円	111 億円	152 億円	188 億円
	包括利益	483 億円	197 億円	276 億円	487 億円
財政状況	純資産額	2,251 億円	2,418 億円	2,660 億円	3,121 億円
	総資産額	3,897 億円	4,265 億円	4,558 億円	4,788 億円
財務指標	総資産利益率(ROA)	5.5 %	2.7 %	3.5 %	4.0 %
	自己資本比率	56.9 %	56.2 %	57.9 %	64.6 %
	自己資本利益率(ROE)	9.6 %	4.8 %	6.1 %	6.6 %
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	296 億円	269 億円	323 億円	534 億円
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△38 億円	△198 億円	△228 億円	△441 億円
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△96 億円	△54 億円	△49 億円	△56 億円
	現金及び現金同等物の期末残高	272 億円	317 億円	376 億円	468 億円
設備投資・研究開発費	設備投資	148 億円	206 億円	296 億円	444 億円
	サステナビリティ投資	—	—	—	39 億円
	研究開発費	80 億円	90 億円	93 億円	106 億円

※2020年度の総資産利益率(ROA)は連結初年度のため、期末総資産に基づいて計算しております。

※2020年度の自己資本利益率(ROE)は連結初年度のため、期末自己資本に基づいて計算しております。

※サステナビリティ投資は当年度発注の金額です。

※当該数値は公認会計士または監査法人の監査の対象外であり、監査を受けておりません。

※損益状況、財政状況、財務指標、キャッシュ・フローの連結財務データについて、2021年度以降は監査法人によるレビューを受けております。

## 主要非財務データ

		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
従業員数 <sup>◇3</sup>	国内	12,484 名	12,819 名	12,802 名	12,991 名
	国内男女比	男性 74 % 女性 26 %	男性 74 % 女性 26 %	男性 74 % 女性 26 %	男性 73 % 女性 27 %
	海外	4,328 名	4,158 名	4,341 名	4,843 名
平均年齢 <sup>◇2</sup>	男性	43.6 歳	43.8 歳	44.2 歳	44.3 歳
	女性	41.0 歳	41.3 歳	41.8 歳	42.0 歳
女性管理職 <sup>◇1</sup>	人数	110 名	113 名	122 名	133 名
	比率	5.9 %	5.8 %	6.2 %	6.5 %
育児休業取得率 <sup>◇1 ※1</sup>	男性	64.2 %	53.2 %	73.2 %	67.7 %
	女性	93.6 %	97.5 %	96.6 %	102.8 %
障がい者雇用率(年度平均) <sup>◇1</sup>		2.33 %	2.28 %	2.30 %	2.44 %
中途採用比率 <sup>◇1</sup>		32.4 %	34.9 %	44.5 %	58.0 %
年次有給休暇取得率 <sup>◇1</sup>		60.9 %	67.1 %	71.3 %	76.7 %
喫煙率 <sup>◇1</sup>		30.7 %	29.3 %	28.6 %	28.3 %
健康づくりキャンペーン参加率 <sup>◇1</sup>		67.4 %	67.5 %	69.5 %	67.9 %
高断熱商品による CO <sub>2</sub> 削減貢献量 <sup>◇2</sup>	2020年度比	100 %	117 %	127 %	173 %
	数量	468 千t-CO <sub>2</sub>	548 千t-CO <sub>2</sub>	594 千t-CO <sub>2</sub>	811 千t-CO <sub>2</sub>
新築・リフォーム比率 <sup>◇2 ※2</sup>	住宅	新築 75 %	新築 77 %	新築 76 %	新築 69 %
		リフォーム 25 %	リフォーム 23 %	リフォーム 24 %	リフォーム 31 %
	ビル	新築 76 %	新築 70 %	新築 69 %	新築 67 %
		改装 24 %	改装 30 %	改装 31 %	改装 33 %
樹脂窓化率 <sup>◇2 ※3</sup>		29 %	31 %	31 %	35 %
拠点数 <sup>◇3</sup>	国内	200 拠点	201 拠点	195 拠点	194 拠点
	海外	60 拠点	57 拠点	57 拠点	58 拠点
製造拠点 <sup>◇3</sup>	国内	24 拠点	24 拠点	24 拠点	24 拠点 <sup>※4</sup>
	海外	11 拠点	11 拠点	11 拠点	12 拠点 <sup>※5</sup>

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)

※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みます。

※2 売上高ベース

※3 戸建住宅用窓販売数における樹脂窓の割合

※4 2024年5月に国内関係会社となった金秀アルミ工業の沖繩工場は含みません。

※5 2024年4月に開設されたロサンゼルス工場は含みません。

## 賛同するイニシアチブ、認証と主な外部評価

### 賛同するイニシアチブ・団体、認証

◆気候関連財務情報開示タスクフォース  
／Task Force on Climate-related  
Financial Disclosures, TCFD  
(金融安定理事会)2019年5月



◆SBT／Science Based Targets  
(SBTイニシアチブ)  
2021年2月



◆国連グローバル・コンパクト  
／UNGC  
2021年5月



◆パートナーシップ構築宣言  
(未来を拓くパートナーシップ構築推進会議)  
2022年6月



◆循環経済パートナーシップ  
(環境省、経済産業省、経団連)  
2022年10月



◆環境大臣認定  
エコ・ファースト企業  
(環境省)  
2023年4月



◆GXリーグ  
(経済産業省)  
2023年4月



◆レジリエンス認証  
(一般社団法人  
レジリエンスジャパン推進協議会)  
2023年8月



◆サーキュラーパートナーズ  
(経済産業省)  
2024年2月



### 製品安全の取り組みへの評価

◆製品安全対策ゴールド企業 認定  
(経済産業省)  
2017年11月  
※2023年1月に認定継続



製品安全対策優良企業表彰(PSアワード)において、2017年に3度目の経済産業大臣賞を受賞し、「製品安全対策ゴールド企業」に認定。認定から5年ごとに実施されるフォローアップの1回目があり、2023年1月に認定継続となりました。

### 1年間の主な受賞トピックス

2023年 9月 4日	YKK APタイ社	ショールームがDesign Excellence Award 2023のインテリア部門で優秀賞を受賞
9月27日	YKK AP	戸建住宅用自動ドア「M30 顔認証自動ドア」が第17回 キッズデザイン賞で奨励賞(キッズデザイン協議会会長賞)を受賞
10月 4日	YKK APアメリカ社	「T Series Entrance Systems」「YHS 50 TU Storefront System」がBLT Built Design Awards 2023を受賞
10月18日	YKK AP FACADE社	CTBUH Awards 2023でSystems Awardを受賞
11月23日	YKK AP	採用したい建材・設備メーカーランキング2023(日経アーキテクチュア)で「戸建て住宅用サッシ」13年連続1位、「戸建て住宅用玄関ドア」8年連続1位、「ビル用アルミサッシ・カーテンウォール」19年連続1位
12月 7日	YKK AP台湾社	理想の好宅(住まい)に採用したい建材・設備メーカー調査のサッシ部門で12年連続1位
2024年 3月20日	YKK AP中国社	採用したい建材ブランド表彰の窓部門に13回連続選出
3月29日	YKK AP	省エネ法に基づく事業者クラス分け評価制度で省エネ優良事業者(Sクラス)評価を9年連続取得

# 会社概要

## 商号(社名)

YKK AP株式会社(YKK AP Inc.)

## 本社所在地

〒101-0024

東京都千代田区神田和泉町1番地

## 資本金

140億円

## 設立

1957年7月22日

## 決算期

毎年3月31日

## 関係会社

### 日本国内

株式会社YKK AP沖縄

株式会社プロス

株式会社イワブチ

株式会社YKK APラクシー

株式会社日東

YKK APヘルスケア株式会社

金秀アルミ工業株式会社 ※1

株式会社テラヤマ ※2

### 北米

YKK APアメリカ社

エリーAP社

エリーAP USA社

YKK AP北米テクノロジーズ社

### アジア

YKK AP中国投資社

YKK AP大連社

YKK AP中国社

YKK AP蘇州社

YKK AP上海国際貿易社 ※2

YKK AP香港社

YKK AP台湾社

YKK APインドネシア社

YKK APマレーシア社

YKK APタイ社

YKK APコーポレートサービスタイ社

YHSインターナショナル社

サイアムメタル社

YKK APベトナム社

ポルーカ社

YKK AP FACADE社

YKK AP FACADEシンガポール社

## 加盟団体

(一社)日本サッシ協会

(一社)建築開口部協会

(一社)日本建材・住宅設備産業協会

(一社)リビングアメニティ協会

(一社)住宅生産団体連合会

(一社)日本木造住宅産業協会

(一社)国際建築住宅産業協会

日中建築住宅産業協議会

(一社)日本アルミニウム協会 他

※1 2024年5月時点

※2 2024年7月時点

## YKK AP統合報告書 2024

発行年月 2024年8月

お問い合わせ先 YKK AP株式会社 広報室

〒101-0024

東京都千代田区神田和泉町1番地

TEL 03-3864-2321

<https://www.ykkapglobal.com/>





\* F H 2 4 - 5 0 0 - 1 \*

 YKK AP 株式会社