

# YKK AP 統合報告書 2019



\* FH19-500-1 \*

## CONTENTS

### 第一部 YKK APの価値創造

- 04 YKK APのあゆみ
- 06 持続的成長を支えるYKK APの価値創造プロセス
- 08 持続可能な社会に向けたYKK APのバリューチェーン
- 10 YKK APのサステナビリティマネジメント体系
- 12 日本で、世界で広がるYKK APのモノづくり
- 14 YKK精神「善の巡環」を実践  
Top Message 堀 秀充
- 18 全社一丸で取り組むYKK APの「モノづくり」  
役員座談会

### 第二部 サステナビリティ経営

- 21 樹脂窓でかなえる持続可能な社会
- 26 モノづくりの視点
- 28 モノづくりの実践
- 30 モノづくりと環境配慮
- 33 Column  
YKK APのつくる未来①
- 34 モノづくりを支える人材育成
- 37 Column  
YKK APのつくる未来②
- 38 コーポレートガバナンス
- 40 数字で見るYKK AP
- 42 主な受賞トピックス
- 43 会社概要

## 第一部

# YKK APの価値創造

「他人の利益を図らずして自らの繁栄はない」——。  
YKK創業者の吉田忠雄は、この「善の巡環」という精神を  
事業活動の基本とし、今日のYKKグループを築きました。  
その精神を継承し、「窓」をはじめとした建築用プロダクトを通して  
健康で快適な暮らしを提供することが私たちYKK APの使命です。  
積み上げた技術力を磨き続け、今後も世界中の人々に  
喜んでいただける商品を提供していきます。



YKK創業者  
**吉田 忠雄**  
(1908-1993)

写真は、YKK APの技術の集積地であるYKK AP R&Dセンター(富山県黒部市)。  
約370名の技術者が集い、研究・知識を深耕するとともに高品質なモノづくりを実践しています。

# YKK APのあゆみ

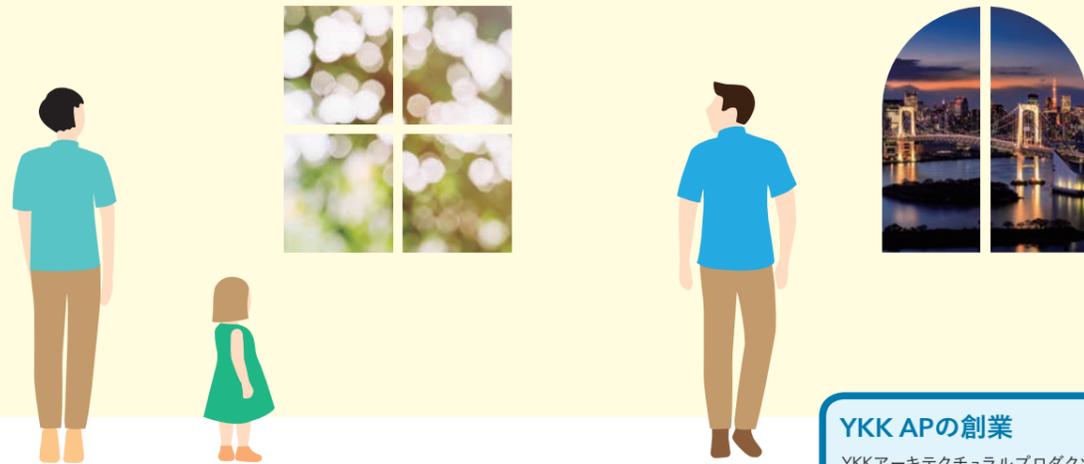
## YKK精神

### 「善の巡環」

他人の利益を図らずして自らの繁栄はない



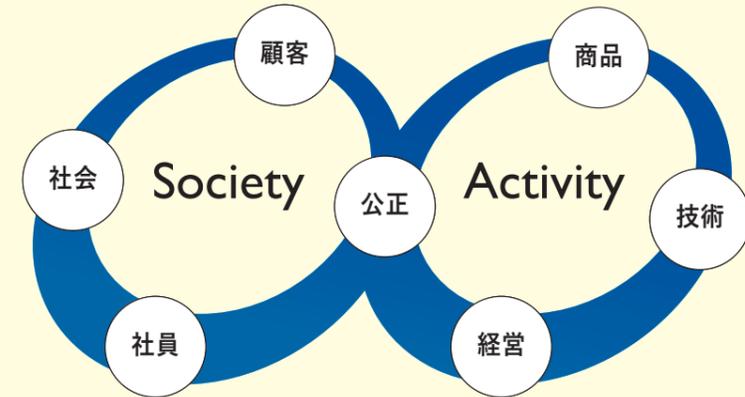
企業は社会の重要な構成員であり、共存してこそ存続でき、その利点を分かち合うことにより、社会からその存在価値が認められる——。YKK創業者の吉田忠雄は、事業を進めるにあたり、その点について最大に関心を払い、お互いに繁栄する道を考えました。事業活動の中で発明や創意工夫をこらし、常に新しい価値を創造することによって事業の発展を図ることが、お客様、お取引先の繁栄につながり、社会貢献できると考えたのです。このような考え方を「善の巡環」と称し、常に事業活動の基本としてきました。私たちはこの考え方を受け継ぎ、YKK精神としています。



## 経営理念

### 「更なるCORPORATE VALUEを求めて」

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。



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。

この経営理念は、吉田忠雄の精神を引き継ぎ、当時YKKおよびYKK APの社長を務めた吉田忠裕によって1994年に策定されました。すべての判断基準の根底をなす「公正」を軸に、価値創造への絶え間ない努力に対する決意を表しています。



YKK AP初代社長  
現 取締役  
吉田 忠裕

## History

**YKK APの創業**  
YKKアーキテクチュラルプロダクツ株式会社(略称YKK AP)に商号を変更。吉田忠裕が初代社長に就任。  
AP (Architectural Products)とはいつの時代も、建築文化の根幹にあるArt(美しい)とTechnology(技術力)を追求し続ける会社でありたいという思いを社名に込めています。

1934 YKKの創業  
吉田忠雄が東京・日本橋にサンエス商会(現 YKK株式会社)を設立し、ファスナーの加工・販売を開始。

1957 建材事業の開始  
吉田商事株式会社(現 YKK AP株式会社)を東京・日本橋馬喰町に設立(主にファスナーの営業・輸出入業務)。

1959 生地工場(現 黒部製造所)でアルミ溶解およびアルミ押出の操作を開始。

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 樹脂サッシの生産・販売を開始。

1983 海外初の建材一貫生産工場である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。

1984 複層ガラスの生産・販売を開始。

1986 海外初の建材一貫生産工場である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 「YKK AP株式会社」に商号を変更。

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し、YKKグループの建材事業を完全一体化。

2005 住宅用窓の複層ガラス化を宣言。

2006 「日本の窓を良くしたい」という思想のもと、窓事業ブランド「APW」シリーズの販売を開始。

2007 YKK APアメリカ社が住宅用樹脂窓の販売を開始。

2008 YKK AP FACADE社をシンガポールに設立。

2009 住宅用樹脂窓「APW 330」の販売を開始。

2011 埼玉窓工場の操業を開始。

2016 YKK AP R&Dセンターを開設。

**サッシメーカーから窓メーカーへ**

価値創造プロセス

# 持続的成長を支える YKK APの価値創造プロセス

「善の巡環」は、私たちYKK APにDNAとして受け継がれており、すべての事業活動の基本となっています。

**YKK精神**  
  
 他人の利益を囚らずして  
 自らの繁栄はない

**経営理念**  
 更なるCORPORATE VALUEを求めて

**MISSION**  
 視点を未来に、  
 建築文化への思いをこめて

**VISION**  
 生活空間から都市空間まで、  
 時代に応え、未来を拓くYKK AP



第5次中期経営計画  
 (2017～2020年度)  
 〈事業方針〉  
**高付加価値化と  
 需要創造による  
 AP事業の持続的成長**

**重点施策**

- 〈住宅事業〉  
窓の高断熱化
- 〈エクステリア事業〉  
商品力をベースにした販売強化
- 〈リノベーション事業〉  
需要創造による成長戦略の推進
- 〈ビル事業〉  
エンジニアリング力強化と  
高断熱化への取組
- 〈海外AP事業〉  
基盤再強化と  
ターゲット市場拡大
- 〈ファサード事業〉  
ファサード事業のプレゼンス拡大
- 〈業務改革〉  
ビジネスプロセスの  
標準化と最適化

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

第5次中期経営計画  
 〈最重要ポイント〉  
 「商品力と提案力」  
 「技術力と製造力」  
 「人材育成」

2020年度中期計画

売上高  
**4,589**  
 億円

営業利益  
**313**  
 億円

<b>社会課題・ニーズ</b>	人口動態・世帯動向 住宅施策 資源・エネルギー	環境問題 ライフスタイル 地方創生	防犯・防災 健康・快適 職人不足	空き家問題 など
-----------------	-------------------------------	-------------------------	------------------------	-------------

写真は、YKK APの研究開発や製造の拠点が立地し、「技術の総本山」と位置付ける富山県黒部市周辺。

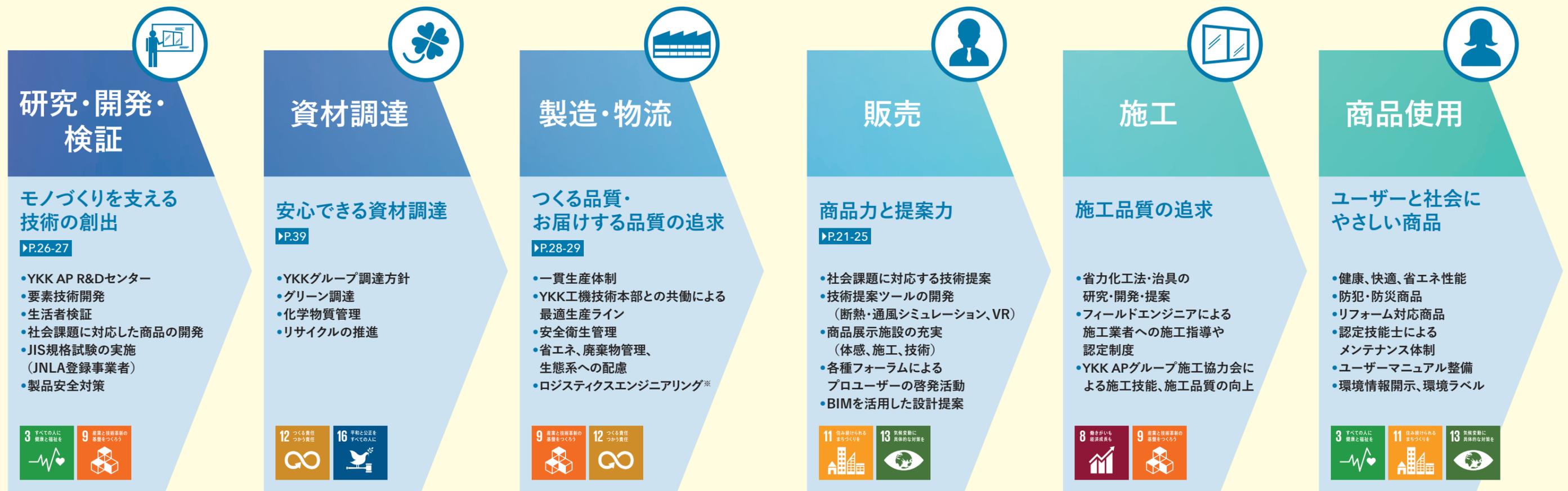
バリューチェーンにおけるSDGs

# 持続可能な社会に向けた YKK APのバリューチェーン

私たちが事業活動の基本としてきた「善の巡環」は、持続可能な社会への貢献そのものです。YKK APは、お客様に喜んでいただくことのできる建築用プロダクトを提供し続けるとともに、社会課題解決にも取り組んでいます。

## SDGsとは

持続可能な開発目標のこと。2015年に国連で採択され、2030年までに達成すべき17の目標と169のターゲットからなります。国、政府機関、企業などすべての関係者に行動が求められます。



## バリューチェーンを支える基盤

コーポレートガバナンス  
▶P.38

コンプライアンス  
▶P.39

リスクマネジメント  
▶P.39

人材育成  
▶P.34-35

健康経営  
▶P.36

環境経営  
▶P.30-32

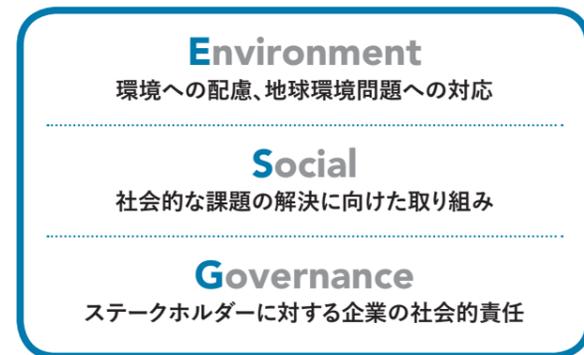
※ 自動化・IoTを活用した省人化技術開発、積載効率や輸送網の最適化

サステナビリティマネジメント体系

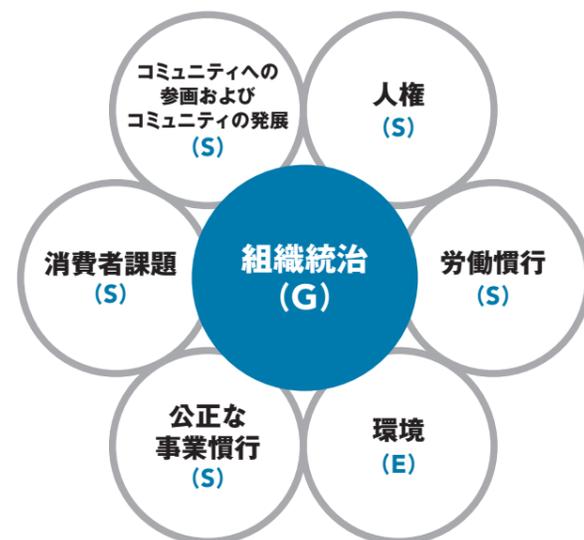
# YKK APのサステナビリティマネジメント体系

YKK APは、YKK精神と経営理念のもと、世界的視野に立った持続可能な社会の実現に取り組んでいます。ISO26000のCSR体系をベースに、SDGsも参考にし、環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)の観点で、重要課題(マテリアリティ)と取り組みを整理しています。

環境、社会、企業統治(ESG)



企業の社会的責任(ISO26000)



ESG	ISO26000 7つの中核主題	重要課題	主な取り組み	主に関連するSDGs
G	組織統治	コーポレートガバナンス	● 組織としての意思決定の仕組み	10 人や国の不平等をなくそう 16 公正な裁判と法の支配 ▶P.38-39
		コンプライアンス	● コンプライアンスの遵守、教育	
		リスクマネジメント	● BCP 対応 ● リスク委員会 (品質・貿易管理・危機管理・情報セキュリティ・技術資産管理)	
S	人権	人権の尊重	● 人権尊重 ● ハラスメント防止 ● 男女雇用機会均等	5 ジェンダー平等を推進しよう 8 豊かになり、持続可能な消費と生産を実現しよう 10 人や国の不平等をなくそう ▶P.34
		人事・福利厚生	● 一定数継続採用 ● 働き方改革委員会の運営 ● 法改正対応 (働き方改革関連法) ● 福利厚生、育児・介護サービス強化	
	労働慣行	健康と安全	● 労働時間短縮、有給休暇取得促進、ワークスタイル変革 ● 快適な職場環境の整備 ● 安全衛生教育、設備の安全審査 ● メンタルヘルス、健康推進	3 持続可能な消費と生産を実現しよう 4 質の高い雇用を創出しよう 5 ジェンダー平等を推進しよう 8 豊かになり、持続可能な消費と生産を実現しよう 10 人や国の不平等をなくそう ▶P.34-36
		人材開発	● 人材教育・研修の体系整備 ● 業務スキル教育強化 ● 海外要員人材育成強化	
		ダイバーシティ	● 女性登用とキャリア開発支援プログラムの充実 ● 障がい者雇用促進 ● 多様な人材活用 ● 性的マイノリティへの対応	
		汚職防止、公正な競争	● サプライヤーガバナンス情報管理と対応 ● 政治資金・その他贈答に関する規制 ● 競争会社接触管理 ● 下請け業者への配慮 (下請法)	
	公正な事業慣行	責任ある政治的関与	● 反社会的勢力の排除	10 人や国の不平等をなくそう 16 公正な裁判と法の支配 ▶P.39
		バリューチェーンにおける社会的責任の推進	● グリーン調達への推進	
		財産権の尊重	● 国内外R&D拠点による研究開発 ● 知的財産権の尊重	
	消費者課題	公正なマーケティング、情報および契約履行	● お客様への情報提供 (製品安全)	11 持続可能な都市とコミュニティを構築しよう 12 持続可能な消費と生産を実現しよう ▶P.21-29
消費者の安全衛生の保護		● 「使い方 & お手入れガイドブック」の作成・配布 ● 生活者検証による評価 ● 有害化学物質の削減		
持続可能な消費		● エコ商品・サービスの開発、提供、普及		
消費者に対するサービス、支援ならびに苦情および紛争の解決		● トレーサビリティの強化 ● つくる品質・お届けする品質の継続改善 ● お客様への情報提供 (お客様サポートページの充実)		
コミュニティへの参画およびコミュニティの発展	コミュニティへの参画	● ステークホルダーダイアログ ● 地域貢献活動	3 持続可能な消費と生産を実現しよう 4 質の高い雇用を創出しよう 17 持続可能な都市とコミュニティを構築しよう ▶P.35、37	
	教育および文化	● 施工技能者の育成 ● 次世代教育支援		
	健康	● 健康・快適でローエネな暮らしの提案		
	社会的投資	● 災害時の緊急支援対応 (インフラ支援、自治体との連携)		
	汚染の予防	● 大気への排出、排水、廃棄物、有害化学物質の排出およびその他の原因による汚染の防止 (リスクの低減、対応強化)		
E	環境	持続可能な資源活用	● 電力、燃料等のエネルギー削減 ● 廃棄物の削減、リサイクルの推進 ● 水使用量の削減	3 持続可能な消費と生産を実現しよう 6 清潔な水と衛生を実現しよう 7 エネルギーをクリーンにしよう 13 気候変動に具体的な対策を 15 陸の豊かさを保ち増進しよう ▶P.30-32
		気候変動緩和および適応	● 温室効果ガスの削減 ● 気候変動に関わる損害回避、最小化への対応	
		環境保護、生物多様性および自然生息地の回復	● 生態系への配慮 (絶滅危惧種対応、モニタリング) ● 取水・排水リスクへの対応	
		環境保護、生物多様性および自然生息地の回復	● 生態系への配慮 (絶滅危惧種対応、モニタリング) ● 取水・排水リスクへの対応	



## 住宅事業

〈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



## エクステリア事業

〈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



## リノベーション事業

〈主な商品〉  
窓リフォーム  
玄関リフォーム  
ビル改修  
耐震改修



## ビル事業

〈主な商品〉  
ビル用ウインドウ  
カーテンウォール  
ビル用エントランス  
中低層集合住宅用窓・ドア  
改装商品



## ファサード事業

〈営業品目〉  
超高層・高難度の  
カーテンウォール  
関連商品の  
設計・施工・販売



## 産業製品事業

〈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

### YKK APの事業展開

# 日本で、世界で広がる YKK APの モノづくり

快適な住空間をつくる「窓やドア」、美しい都市景観をつくる「ビルのファサード」など、さまざまな建築用プロダクツを通してこれからの時代にふさわしい事業価値を創造するため、私たちは日本で、そして世界でモノづくりに取り組んでいます。

YKK AP R&Dセンター

JAPAN

# OVERSEAS

YKK AP R&Dセンター  
(ドイツ)

YKK AP R&Dセンター  
(インドネシア)

1976年、シンガポールに初の海外会社を設立して以来、私たちはそれぞれの国や地域の気候や文化、ニーズに合わせた商品をお届けするため、現地に根差した事業運営を行ってきました。日本からは適切なガバナンスを効かせつつ、コアとなる技術を高め続け、各社を支援しています。「土地っ子になれ」と話したYKK創業者・吉田忠雄の思いを胸に、「善の巡環」に基づき日本で培ったモノづくりの力が、世界に広がっています。

YKK AP FACADE社  
YKK AP FACADEシンガポール社  
YKK AP FACADEベトナム社  
YKK APアメリカ社  
YKK中国投資社 AP事業部  
YKK AP大連社  
YKK AP深圳社  
YKK AP蘇州社  
YKK AP上海社  
YKK AP香港社  
YKK台湾社 AP事業部  
YKK APインドネシア社  
YKK APマレーシア社  
YKK APタイ社  
ボルネオ社

(2019年3月31日時点)

国内拠点

198  
拠点

国内製造拠点

24  
拠点

国内従業員数

12,311  
人

海外展開

10  
カ国／地域

海外主要製造拠点

8  
拠点

海外従業員数

4,010  
人

# YKK精神「善の巡環」を実践 健康で快適な暮らしづくりに貢献

堀 秀充 代表取締役社長

## 2017～2018年度を振り返って

YKK APは窓やドアをはじめとした建築用プロダクツを通して暮らしと都市空間に先進の快適性をお届けするとともに、人々の暮らしを豊かにする持続可能な社会の実現に貢献できる企業を目指しています。

第5次中期経営計画(2017～2020年度)における当社の事業方針は、「高付加価値化と需要創造によるAP事業の持続的成長」です。住宅事業における窓の高断熱化、エクステリア事業における商品力をベースにした販売強化など、事業・業務領域ごとに重点施策を定め取り組んでいるところです。

前半2年を振り返り、それぞれが順調だという手応えを得ています。特に住宅用窓については、高い断熱性能を誇る樹脂窓が伸びています。YKKグループの技術の中核を担うYKK工機技術本部とともに、各商品の一連の製造ラインを独自開発して、各製造拠点に展開しています。樹脂窓の製造ラインも、全国に設置されつつある状況です。需要地のそばでの生産体制が整うことで、物流による環境負荷を削減しつつ、販売数がさらに伸びると考えています。

同じく窓の断熱性能を上げる複層ガラスやトリプルガラス、金属膜をコーティングしたLow-Eガラスも当社で加工しており、その製造工程や性能にも強みを持っています。新設住宅着工戸数は減少しつつありますが、当社ではこのような窓の高付加価値化という戦略が、奏功し始めているといえます。

ただし、いくつかの課題もあります。この2年の間に、原材料費が想定以上に高騰しました。また物流の費用もかなり上がった。それを吸収しきれずに、収益に影響が出ました。さらに、ここ10年で事業領域が多岐にわたるようになったことから、効率面での問題も浮上してきました。現在、社員の働き方やシステムも含めた、業

務の見直しを進めています。

## 後半2年の事業戦略

海外事業に関しては、現在、米国は順調に売り上げを出しているものの、アジアの各社はまだ十分ではない。現地社員が動きやすくなしながらガバナンスを効かせるために、日本からの支援を強化します。また、我々がこれまでターゲットとしてきた超高級価格帯の商品だけでなく、その国で暮らす多くの人に使っていただける価格帯のボリュームゾーンにも挑戦するため、日本で積み上げてきた技術を投入していきたい。

商品に関しては、新分野への進出も考えています。その一つが、「コネクテッド」への対応です。

現在、住宅においてもIoT (Internet of Things) 技術でモノ同士がつながる「コネクテッド」が進んでいます。家全体がつながっていく中で、窓やドアもその一員にならなくてはならない。そこで、2018年に「未来ドア『UPDATE GATE』」を発表しました。AI(人工知能)や顔認証システムを搭載したドアで、高齢者の見守り、介護サービスや宅配業者とのやりとりの簡便化などにも役立ちます。2020年の商品化に向け、現在はショールームなどで展示しています。今後も、新技術を使った新商品開発を進めていきます。

## 技術に裏付けられた価値創造

YKKグループの第5次中期経営ビジョンは「Technology Oriented Value Creation『技術に裏付けられた価値創造』」です。

YKKグループは、1934年のYKK創業以来、「善の巡環」を企業精神としてモノづくりを進めてきました。

「善の巡環」とは、平たく言えば自分たちだけが栄えようとするのではなく、他人とその利益を分かち合うことで社会と共存し、自分たちの存在価値を認めてもらえ



堀 秀充 (ほり ひでみつ)  
代表取締役社長

1957年生まれ。1981年にYKK入社。1989～2006年、米国勤務。2006年に帰国して以降、YKK AP執行役員経営企画室長、取締役上席常務事業本部長などを経て、2011年より現職。

るというものです。

自分たちが創意工夫し、これまでなかった良いモノ、便利なモノを生み出すことができれば、社会も関連会社も喜んで自分たちも繁栄する。だからこそ、社会のためになるモノをつくってほしいという、YKK創業者・吉田忠雄の思いを集約した言葉です。

この理念を実現するためにこだわってきた経営のあり方が、ビジネスの「得」を、お客様とお取引先、当社で三分する「成果三分配」です。例えばこれまで100円だったものを、当社の創意工夫により50円で作ったなら、50円の「得」が出ます。その得を三者で等分すると、お客様もお取引先も喜んでくださり、また当社を選んでもらえる。そして当社は次の創意工夫に取り組みます。

ただし、この巡環をまわすには高い技術力が不可欠です。私たちの事業の根幹にあるのは「技術」であるという考えを改めて言葉にしたのが、中期経営ビジョン「Technology Oriented Value Creation」なのです。

YKKグループは上場していません。吉田忠雄は「株は事業の参加証」と言いました。ともに汗をかき、この会社をつくり上げていく人が株式を持つべきだ、という考えです。YKK APの親会社であるYKKの筆頭株主は社員持株会であるということが、今でもYKKグループにこの考えが流れていることを示しています。

## バトンを次の世代、次の社会に

私にはYKK APの社長として、この企業哲学というバトンを次世代につなぐ責任があります。

哲学は、語り継ぐのは簡単ですが、受け継いでもらうのは大変です。社員に「品質にこだわり続ける」と言ったとき、社員が「なるほど」と思うだけではなく、「そんなことは当たり前じゃないか」となる必要がある。

そのために、経営者は常に自分たちの原点を意識し、伝え続ける必要があります。

「善の巡環」や「成果三分配」については、私が若い頃、吉田忠雄によく聞かされました。当時は深く理解しきれませんでした。今こそ聞きたいと思います。歴史と伝統を守り続けなくてはならないという使命感を抱えています。

## YKKの企業哲学というバトンを 次の世代につなぐことが 社長である私の使命です



## 本業を通して社会課題の解決に挑む

近年、当社を取り巻く事業環境は、新設住宅着工戸数の減少や職人不足、省エネや健康・快適などへの生活者のニーズの高まりなど、大きく変化を続けています。当社は、これからも「善の巡環」を価値観の基盤として、事業を通してこれら社会課題の解決に寄与していきます。現在着手しているのは以下の取り組みです。

### 〈樹脂窓による省エネ効果〉

当社の主要ドメインである窓をはじめとする開口部は、建物の中で最も熱損失の大きい部位です。省エネに対する要求が高まる中、窓の高断熱化は冷暖房エネルギーの削減につながります。樹脂窓は、アルミ窓に比べて断熱性能が非常に優れています。しかし日本全体で見ると、普及率はまだ低く、窓全体の2割にも達していません。欧米が7割前後であるのに対し極めて低い現状です。

当社は樹脂窓のリーディングカンパニーとして、ショールームでの体感型展示やワークショップ、勉強会など、樹脂窓の普及を目指す啓発活動を行っています。

一方、樹脂はまだリサイクルが困難なため、リサイクル技術開発にも取り組んでいます。

### 〈断熱で健康・快適をアップデート〉

断熱性能の低い住宅では、室内の温度差が引き起こ

すヒートショックなどによる住宅内事故のリスクが増えます。特に高齢者は注意が必要です。また、結露はダニの増殖やカビの原因となり、アレルギー疾患につながる恐れがあるとされています。

断熱性能の高い樹脂窓の普及は、それらのリスクを軽減し、高齢化社会における住宅内事故の減少にも貢献できると言えるでしょう。

### 〈業界の職人不足への対応〉

日本では少子高齢化による生産人口の減少が進んでいます。当社の関わる建設業界において、特に職人不足や高齢化が深刻になってきています。

しかし課題のある場所にこそ、事業を成長させるためのきっかけがある。そこで2013年から、全国のサッシ・カーテンウォール施工店など協力企業でつくるYKK APグループ施工協会と共同で、若手施工技能者を育てる教育プログラム「YKK AP施工技能修練伝承塾」を開設し、通常なら一人前になるまで10年の実務経験が必要と言われているサッシ・カーテンウォールの施工技能者を、最短6年で育成しています。育成に加え、業界全体での技能伝承も大きな目的の一つになっています。

### 〈黒部で挑む価値創造〉

メーカーである当社にとって重要な研究開発の拠点となっているのが、YKKグループの「技術の総本山」である富山県黒部市です。YKK APの調査・研究・開発を

行う「YKK AP R&Dセンター」や評価・検証を行う「価値検証センター」などの研究開発拠点、国内に8つある大規模な製造拠点のうち3つがここに集約しています。

2019年3月にはプロユザー様に技術をご提案する施設として「パートナーズサポートスタジオ」を開設しました。隣接する「YKK AP R&Dセンター」や「価値検証センター」と連携し、ここでプロユザー様に技術提案を行います。現場で開発や評価に当たっている技術者が対応するので、ご要望や悩みも一緒に解決し、当社も、お客様やプロユザー様のニーズを把握することができます。

実は、こうした施設を集約したり、東京にあった本社機能の一部を黒部市へ移転したのは、現在の日本における東京一極集中への問題提起でもあります。私が17年間駐在した米国では、ニューヨークなどの大都市だけではなく、アトランタのような中核都市が全国にあって、それぞれ栄えています。そのように日本でも魅力ある地方都市が増えると良いと思っています。今、黒部市の関連施設には、国内外から多くのプロユザー様がお越しになります。北陸新幹線が開通したおかげで、我々も招きやすくなりました。今後も、黒部からさまざまな情報を発信していきたいと思えます。

## SDGsへの思い

幸いなことに、YKK APが提供する商品・サービスは、省エネ、環境貢献と直結しています。国連で採択された2030年までの国際目標である「持続可能な開発目標(SDGs)」が、日本でも広まってきていますが、私たちが事業活動の基本としてきた「善の巡環」は、持続可能な社会実現への貢献そのものだったと言えます。

私たちが事業を通して行ってきた社会貢献を、SDGsという世界共通言語でも説明することができるわけで、これにより、社員が誇りを抱いてほしい。社員が自らの仕事に誇りと面白さを感じ、喜びを見いだしてこそ、取り組みが本物になるからです。私たちはこれからも、モノづくりに対して愚直に、技術に対して真面目に取り組むこと、YKK APだからこそできる社会課題の解決に貢献していきます。

# 全社一丸で取り組む YKK APの「モノづくり」

社会課題の解決に資する商品を、必要とする場所に提供する——。「善の巡環」を具現化するために、YKK APの各部門が、日々挑戦を重ねています。副社長製造担当の松谷和男、副社長営業担当の山地慎一郎、副社長開発・品質担当の菅間信太郎の座談を通し、その一端をご紹介します。ファシリテーターは広報室長の河合知恵子です。



## 社会の要請に応えた 顧客目線のモノづくりを発信

**河合** 社会のグローバル化、IT技術の進歩など、社会が急速に変化する中で、開発・品質部門ではどのように商品開発を進めているのでしょうか。

**菅間** IT化では、すでに電気錠「スマートコントロールキー」をドアの6割に搭載するなど、業界でも進んだ取り組みをしています。2018年に発表したAIや顔認証システムを搭載するドアも、2020年の商品化に向けて開発を進めています。

一方、新設住宅着工戸数の減少や社会の高齢化に伴い、住宅から介護施設などの非住宅に、需要が移りつつあります。木材の活用も推奨されて

いる。そこで木造非住宅に対応する商品の開発も急いでいます。

開発部門が今、中期で重視しているのが、顧客目線の「4つの品質」の追求です。4つとは「商品品質」「現場品質」「使用品質」「情報品質」。品質はもちろん、現場での施工のしやすさ、ライフサイクル全体での生活者の使いやすさ、その情報をしっかり伝えること。4つがそろうことで、高性能な商品を、多くの方に長く使っていただける。これは収益性を向上させると同時に、環境負荷の軽減という、社会の要請に応えることになります。

**河合** 環境負荷軽減や品質向上に貢献する開発部門の業務は、SDGsの目標9「産業と技術革新の基盤をつくろう」との関わりが深いですね。さらに情報発信では、黒部に技術提案施設「パートナーズサポートスタジオ」ができました。

**菅間** そうですね。プロユーザー様に直接、情報をご提供できるようになりました。「YKK AP R&Dセンター」や「価値検証センター」の技術者が直接ご説明することができるので、プロユーザー様も納得してくださるし、

我々にとっても新たなテーマの創出につながっています。

**河合** プロユーザー様との連携は、SDGsの目標17「パートナーシップで目標を達成しよう」にも該当しますね。



## 窓事業を機に製造技術が進展 省人化と輸送CO<sub>2</sub>削減にも貢献

**河合** 次々に新商品が開発される中で、製造部門はどのような態勢でモノづくりに臨んでいるのでしょうか。

**松谷** 当社の窓やドアは年々高機能化が進み、種類も増えています。開発部門から出されたアイデアを基に、商品という形にするには、新しい要素技術が不可欠で、その開発も必要です。

実は、技術を高める契機になった

取締役  
副社長  
製造担当  
(兼)生産本部長  
**松谷 和男**



のが、窓事業。もともと当社は窓の部材を供給し、建材流通店などのお取引先に組み立ててもらっていましたが、2006年から、自社工場で完成品の窓をつくり上げ当社が施工現場に搬入する窓事業を開始しました。受注生産でも大きさもさまざまな窓を家1棟分、一つのラインで生産し、運ぶ。これが大きな技術革新につながりました。

**河合** 窓事業の生産拠点も、北から南に拡大していますね。

**松谷** 各地に工場を置くことで、需要地と生産現場が近くなり、物流のコストもCO<sub>2</sub>排出量も低減します。その工場も、YKK工機技術本部と連携してロボット化によるラインの省人化を進めています。

こうした施策を積極的に行えるのは、一つに、当社が素材から一貫して社内につくっていることが挙げられます。基本的な構成材を自分たちでつくるからこそ、品質にこだわる事ができるし、コストも削減できる。工夫の余地も大きく、新しい商品を早く開発できる。一貫生産は当社の強みです。  
**河合** 今回、事業のバリューチェーンとSDGsの紐付けを行いました。バリューチェーン全体で持続可能性に配慮していることが分かりますね。

## 樹脂窓の普及を通し 環境意識を喚起

**河合** 窓事業に関しては、これまでのサッシから完成品の窓という新しい商材の販売で、営業部門が苦労したと聞きます。

**山地** 特に2009年に樹脂窓「APW330」の販売を開始したときは、国内では寒冷地を除き樹脂窓については知られておらず、数年間は伸び悩みの状況が続きました。

しかし、健康面や環境面からも、これからは樹脂窓の時代だと確信していました。そこでプロユーザー様に向けて、2012年から有識者を招いた樹脂窓と窓の断熱に関するフォーラムを、

執行役員  
副社長  
営業担当  
**山地 慎一郎**



全国で開催。こうしたプロモーションを重ね、2009年時点で9%だった樹脂窓化率<sup>※</sup>が24%にまで伸びました。

エンドユーザー様に向けては、既存の窓を簡単に高断熱窓に取り替えられる工法を開発。2010年に窓リフォーム店「MADOショップ」の運営を開始し、提供を始めました。「MADOショップ」は、「ニッポンの窓をよくしたい」という理念に賛同していただける会社とともに、窓を替えることでより快適な生活が実現できることを発信しています。その展開とともに、新築だけでなくリフォームでも窓の高断熱化を進めることができました。

**河合** 高断熱商品の提供は、SDGsの目標13「気候変動に具体的な対策を」をはじめとする、環境負荷低減への貢献にも当たります。

**山地** 窓事業開始直後は、なぜ当社が組み立てまで行うのか、疑問の声が上がりました。「職人の仕事が減るのではないかと」。しかし、実際に組み立てや物流の現場で人手不足が深刻化している現在、問題の解消につながっていると、お取引先にも喜ばれています。

## 社会の課題を解決し サプライチェーン全体で成長

**河合** 当社は社内の人材育成にも力を入れています。博士号やMBA取得の支援、新入社員の育成を図る「3年一人前プログラム」など、制度もそろっていますね。

**山地** はい。技術者を社内ですっきりと育てるのが当社の伝統です。

**河合** 「CS(顧客満足度)大会」も定期的に開催しています。一般的なCS大会と異なり、当社では、満足させる対象に、協力会社の方々や社員同士も含まれます。そこがYKK APらしさではないでしょうか。

**松谷** 窓事業を展開したことで、製造ラインの社員も、営業と一緒にお客様の困り事を解決するにはどうしたらいいか考えるようになった。それが「CS大会」の盛り上がりにもつながっていると思います。

**河合** 確かに、部門間で連携することが多いですね。

**菅間** 新商品の開発でも、開発段階で製造や営業に入ってもらっています。つくりやすく売やすいものでなければ、意味がありませんから。

**河合** 他の部門や協力会社など、他者の繁栄を当たり前のよう考えられるのが、当社の文化であり、強みだと思います。SDGsの目標8「働きがいも経済成長も」を包括する、働きがいある職場づくりにもつながります。

当社の事業活動には「善の巡環」の精神が貫かれています。今後は、SDGsという世界共通言語を活用し、これらの活動が持続可能なビジネスモデルであると発信していくことが求められています。商品の良さに加え、社員がそんな思いを持ってモノづくりを進めていることをより多くの方々に知っていただけるように、これからも頑張っていきます。

※YKK AP住宅用窓の出荷セット数に占める樹脂窓の構成比率

執行役員  
広報室長  
**河合 知恵子**



## 第二部 サステナビリティ経営

YKK APは「善の巡環」をベースにサステナビリティの視点で経営を行っています。



### CONTENTS

- 21 樹脂窓でかなえる持続可能な社会
- 26 モノづくりの視点
- 28 モノづくりの実践
- 30 モノづくりと環境配慮
- 33 Column YKK APのつくる未来①
- 34 モノづくりを支える人材育成
- 37 Column YKK APのつくる未来②
- 38 コーポレートガバナンス

## 樹脂窓でかなえる 持続可能な社会

YKK APが提案に力を入れているのが、自然の恵みを上手に利用しながら、小さなエネルギーで快適に暮らす「ローエネ暮らし」です。それを実現する上で重要なのが樹脂窓です。ここでは、なぜ当社が樹脂窓の普及に力を入れたのかを、樹脂窓の持つ力、当社の普及活動とあわせてご紹介していきます。

### ローエネに一番大切なのは窓

夏に部屋が暑くなったり、冬に部屋が寒くなったりするのは、何が一番の原因だと思いますか？ 実は室内の温度に一番影響を与えているのが窓なのです。夏にはおよそ7割もの熱が窓から入り、冬には部屋の熱の半分が窓から出ていってしまうのです。その理由は、日本の住宅に広く普及しているフレームがアルミでできた窓が、極めて熱を伝えやすい特徴を持っていること。多くの熱が窓から出入りすることで、夏は暑く、冬は寒い環境になってしまうのです。そうした環境では、より多くの冷暖房エネルギーが必要となるので、CO<sub>2</sub>の排出量が増加し、地球環境にも悪影響を与えてしまいます。

ハイエネルギーに依存した20世紀を経て、人類による環境破壊は深刻さを増しています。その中で、「窓」をはじめとした開口部を主要ドメインとする当社は、四季の光や風、熱、水を利用して小さなエネルギーで快適に暮らす「ローエネ暮らし」を提案しています。より

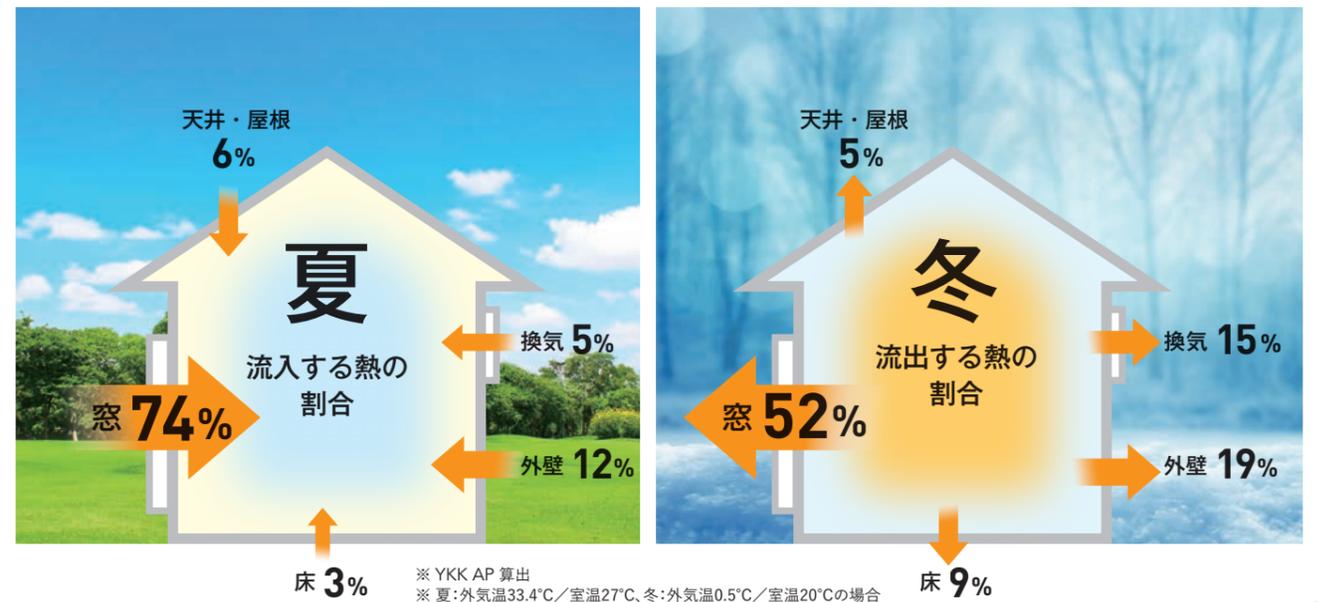


断熱性能の高い窓を開発して普及させることが、当社のみならず社会の持続的な成長を支えると考えています。そして、その成長を実現するのが、フレームが樹脂でできた断熱性能の高い窓、“樹脂窓”なのです。

### なぜ日本に樹脂窓が少ないのか

当社がアルミサッシの生産・販売を始めたのは、1962年でした。この時代、高度成長期の真っただ中の日本では、全国で住宅の建設ラッシュが続いていました。そのような時代にあつては、従来の木製や鉄製の窓枠に比べて、水密性能や気密性能が高く大量生産が可能なアルミ製のサッシが求められたのです。

一方、樹脂窓の発祥国といわれているドイツではその頃には樹脂窓の普及が始まっていました。寒さの厳しいドイツなどのヨーロッパでは、いち早く断熱性能の高い樹脂窓が普及したのです。当社でも1983年には樹脂窓を製造、北海道を中心に販売しましたが、本格



的に全国展開を始めたのは2000年代に入ってからです。海外と日本で樹脂窓の普及率が大きく違うのには、こうした歴史が隠されているのです。

### 時代の変化とともに樹脂窓へ本格参入

2009年、ニューヨークの国連本部で開かれた「国連気候変動サミット」で、当時の首相が温室効果ガスの25%削減を明言し、国内でも大きな注目を集めました。時を同じくして当社では、国内最高レベルの断熱性能を誇り、高い省エネ効果を発揮する樹脂窓「APW 330」の販売を始めました。しかし、価格の高い樹脂窓に対して周囲の反応は厳しく、お取引先やお客様のみならず、社内でも「樹脂窓アレルギー」がありました。しかし、社員が変われば、お取引先やお客様も変わる——そのような思いで、樹脂窓を浸透させようとしていた2011年に東日本大震災が起きたのです。

震災後にはエネルギー問題が顕在化し、日本中で大きな議論を呼びました。そして、「窓を考える会社として何ができるのか？」——という自問の中で、より省エネ効果のある商品をつくり、日本中に普及させること

義を再確認し、一層の注力をしていこうと決意したのです。

やがて、樹脂窓が徐々に浸透するとともに、より性能の高い商品を求める声も増え、その声に応えるべく、開発と普及活動を行って来ました。

2014年には高性能トリプルガラス樹脂窓「APW 430」を発売。世界トップクラスの断熱性能を実現しつつも、シンプルで高いデザイン性を兼ね備えた樹脂窓です。2014年度の「省エネ大賞」をはじめ、2019年度には「GREEN GOOD DESIGN AWARDS」など、発売以来さまざまな方面で評価をいただいています。

2009年の「APW 330」発売以降、これまで順調に樹脂窓の販売を拡大しており、2018年度までに累計300万窓以上<sup>※1</sup>の樹脂窓を販売しております。当社の樹脂窓化率<sup>※2</sup>も2018年度には市場の値を大きく上回る24%となっております。販売の拡大とともに、2020年度までには樹脂窓化率を40%に引き上げることを目標にし、今後も普及活動に取り組んでいきます。

※1 APW樹脂窓シリーズの累計販売セット数(2009年度～2018年度)  
 ※2 YKK AP住宅用窓の出荷セット数に占める樹脂窓の構成比率

### 成長し続けるYKK APの樹脂窓

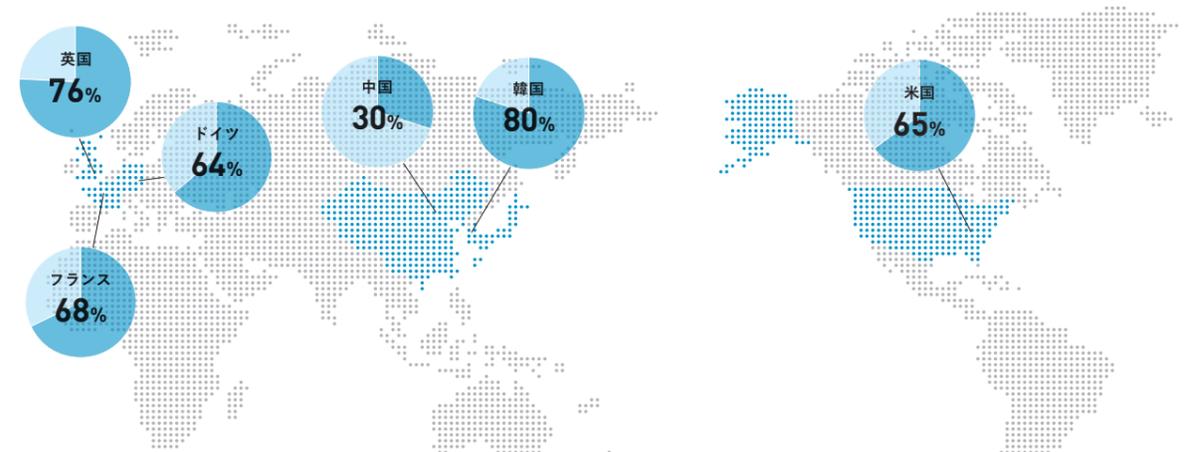
#### 樹脂窓化率



#### 累計販売セット数



### 樹脂窓は世界のスタンダード

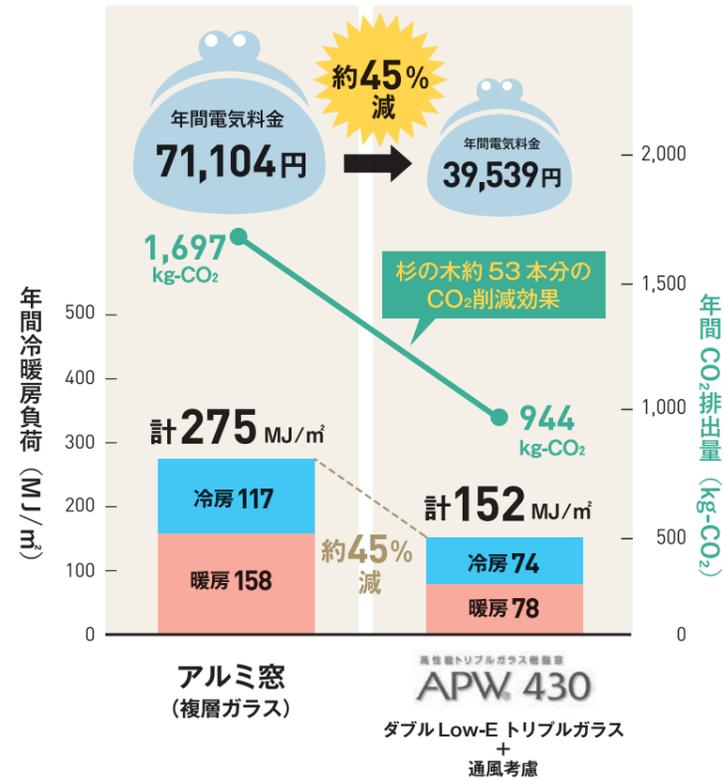


出典：[英国、フランス、ドイツ]Interconnection Consulting(2016)、[米国]Home Innovation Research Labs(2013)、[中国]樹脂サッシ普及促進委員会(2000)、YKK AP調べ、[韓国]日本板硝子(株)調査データ(2011)

▶ 樹脂窓の多様な効果



▶ 冷暖房負荷を減らし、おサイフにもやさしい!



算出条件: [住宅断熱仕様]次世代省エネルギー基準適合レベル、[住宅モデル]「住宅事業建築主の判断の基準におけるエネルギー消費量計算方法の解説」の計算モデルに準拠、2階建て、延床面積:120.08㎡、開口比率:26.8%(III~VI地域)、[使用ソフト]AE-Sim/Heat(建築の温熱環境シミュレーションプログラム)/株式会社 建築環境ソリューションズ、[気象データ]「拡張メダス気象データ」2000年版 標準年(東京)/(一社)日本建築学会、[想定生活者]4人、[想定冷暖房機器]エアコン(COP:3.0)、[空調設定]暖房:20°C/冷房:27°C・60%、居室のみ24時間連続運転(在室していない時間も含めて各居室を24時間連続して冷暖房を行う運転)、[通風利用条件]冷房運転時に外気温が室温(27°C)より下がった場合に空調を停止して実施、[CO2排出原単位]0.525kg-CO2/kWh(東京電力2012年度CO2排出原単位)、[電力量単価]22円/kWh(税込)/(公社)全国家電製品公正取引協議会 電力目安単価 ※2014年4月発売時点の単価で計算

また、樹脂窓に対する需要の拡大とともに、製造拠点も北海道・東北から関東、北陸、関西、四国へと全国に広がっています。このように多くの製造拠点を持つのが当社ならではの強みであるとともに、需要地の近くで製造・供給することでロジスティクスでのCO<sub>2</sub>削減にも貢献していきたいと考えています。

環境、経済、健康にも貢献する「断熱性能」

では、実際に樹脂窓にはどのような力があるのでしょうか？ 実は、アルミと樹脂の熱伝導率にはおよそ1,400倍もの差があり、樹脂には圧倒的な断熱性能があります。それにより環境、経済、健康に対してさまざまな貢献が期待できるのです。

その一つが、冷暖房費の削減です。当社の高性能トリプルガラス樹脂窓「APW 430」と複層ガラスの一般的なアルミ窓の年間使用状況を比べた場合、アルミ窓の年間電気料金、CO<sub>2</sub>の排出量ともに樹脂窓を使用することで約45%の削減効果があるという結果になっており、経済面でも環境面でも大きなメリットがあるのです。

また、近年では、健康と室内温度の因果関係を指摘する研究報告が注目を集めています。その最たるものがヒートショックです。ヒートショックは、急激な温度変化を原因とする血圧の変動で意識の低下や脳出血、脳梗塞、心筋梗塞などの原因にもなる現象です。国内では年間約17,000人の方が入浴中の心肺停止で救急搬送されており、その多くを高齢者が占めています。英国保健省の指針では、室内温度が16°C未満になると、健康に深刻なリスクが現れるとされています<sup>※3</sup>。一方の日本では、冬の室温が10°C以下になることも珍しくなく、室温に対する意識に大きな違いがあり、ヒートショックが発生しやすい環境にあるのです。しかし、樹脂窓が普及すればこうした危険な状況も予防することができ、思いがけない事故を防ぐことにもつながるのです。

普及を支えるコミュニケーション活動

このように、環境と経済、健康の面で大きな貢献ができる樹脂窓ですが、まだまだ日本での認知度が高いとは言えません。そこで当社では、建築会社などのプロ

▶ 普及を支えるコミュニケーション



ユーザーやエンドユーザーなどの対象ごとにさまざまな普及・啓発活動を継続して行い、樹脂窓の良さを知っていただくことも務めであると考えています。

プロユーザーを対象にした「APWフォーラム&プレゼンテーション」の開催も当社が力を入れている普及・啓発活動の一つです。2012年度から全国で開催しているイベントで、有識者の方々とともに、樹脂窓のメリット、社会貢献性についてご案内しています。年々来場者も増えており、7年間で累計213会場、約45,000名のプロユーザーに会場いただきました。

そして、エンドユーザーに向けては、樹脂窓のメリットを紹介する冊子『マドコト』の発行や、高断熱住宅や断熱リフォームをテーマとする住宅雑誌『だん』(新新聞社発行)の企画に参加するなどして、啓発に取り組んでいます。また、全国のショールームなどの展示施設では、実験機を使った体感展示も行っており、樹脂窓の効果を体感いただくことで、その良さを知っていただく機会を設けています。

こうした地道なコミュニケーションを続けることが、樹脂窓の普及、ひいては持続可能な社会をつくる道であると考えて今後とも取り組んでいきます。

リフォームとビル建築～新しい時代へ

2019年度の重要課題の一つとして、「リノベーション

▶ 新しい分野への挑戦



市場での断熱・耐震を軸とした需要創造と普及拡大」を掲げています。独自の改修工法を武器とし、窓・開口部の断熱性能、耐震性能、デザイン性、利便性の向上に積極的に取り組んでいきます。

その例が、当社の「かんたん マドリモ」です。既存の窓はそのままに、新しい窓をかぶせて取り付けるカバー工法で、窓の断熱性能や気密性能をアップさせ、健康で快適に暮らせる住まいへ変えることができます。壁を壊す必要がなく、足場も不要なため省コストでスピーディな工事が可能です。

また、低炭素社会への貢献に期待されているのがビル建築の高断熱化です。中でも、訪日外国人や国内旅行の増加で開業拡大が見込まれるホテルでは、窓の仕様や断熱構造が快適な宿泊のための重要なポイントとして着目されており、この分野においても当社の樹脂窓「HOTEL MADDO」を通して、より快適な空間を提供していきたいと考えています。

断熱という一つの性能を通して社会をより良くする可能性に満ちた樹脂窓——。当社ではより高性能、高付加価値の商品を開発し、普及させることで、継続的な事業の成長とローエネ社会を実現していきます。

※3 英国保健省イングランド公衆衛生庁「イングランド防寒計画(Cold Weather Plan for England)」(2015.10)

# モノづくりの視点

日本では住宅の高断熱化が進むとともに、健康・快適などへのニーズが高まっています。また、海外に目を向けると、新興国をはじめとして生活水準が向上しており、私たちの生み出す価値を求める市場が拡大しています。各市場で当社に求められる価値は異なりますが、一つひとつ丁寧にこだわって、そこに住まう人々、集う人々に新たな価値を提供し、喜んでいただきたい。そのためにモノづくりへのこだわりを徹底し続けています。

## 研究・開発・検証

高い品質・技術を追求したモノづくりプロセスを実践しています

当社の「調査・研究・開発」部門では、技術者や研究者が専門分野を深耕し、新たな発想でより高度な技術を創出しています。その一つである「中央研究所」は、事業に求められる窓工学・建築物理に関する調査・研究・試験検証を行う組織として、外部研究機関との共同研究などにより、将来の事業拡大と新たな価値創造に向けた研究を進めています。また、「評価・検証」部門では、日常生活と同じ状態で商品を確認する生活者検証や、自然環境を再現した実環境検証を通して、商品の使いやすさや安全性、耐久性などを徹底的に確認しています。そこで得られた知見、課題を「調査・研究・開発」部門へフィードバックすることで、ユーザーのニーズに合わせた商品開発につながるとともに、付加価値の高いモノづくりをトータルで実現しています。さらに当社の「中央試験所」は、国際標準化機構および国際電気標準会議が定めた試験所に関する基準を満たすJNLA登録事業者に認定されています。第三者的な立場での厳格な試験、信頼される試験実施体制により、品質保証体制を構築しています。

### ▶ YKK APの商品開発の体制



プロユーザーからの意見・要望への対応

フィードバックで商品をスパイラルアップ

技術提案から価値提案までワンストップで提供し、プロユーザーとの関係を強化

## 3つの技術施設

総合的な品質の充実を図りユーザーの満足度を高めます

当社の技術の総本山と位置付ける富山県黒部市には、「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」の3つの技術施設があります。

YKK AP R&Dセンターでは研究・開発・検証・試験に携わる社員約370名が集い、専門分野の研究・知識を深耕し高品質なモノづくりを実践するとともに、先行技術の提案を行っています。

また、価値検証センターは、開発プロセスの中で、商品価値を生活者の視点で検証する場です。商品の使い方を生活者モニターと検証する「生活者検証」、さまざまな使用環境を再現する「実環境検証」に加え、「解析・シミュレーション検証」「施工検証」によって開発商品の価値検証を行っています。

さらに2019年3月には、当社の商品・技術・施工などをプロユーザーに提案する施設「パートナーズサポートスタジオ」を開設しました。これらの施設が三位一体となって、技術情報や商品価値の提案をワンストップで行い、新たな価値創造を進めています。

## 生活者検証

ユーザーの意見と要望を商品開発に反映しています



生活者検証



高齢者疑似体験

「生活者検証」では、生活者モニターの方々とともに開発のさまざまな段階で、実生活現場や社内施設を活用し商品の使い勝手や安全性を確認しています。この検証で得られた生活者視点の気づきや意見、要望を商品に反映させることで日々改善に取り組んでいます。性別や身体的特徴の異なる子どもから大人、高齢者の生活者モニターの方に商品を実際に操作していただき、安全性や使い勝手を確認しています。

「高齢者疑似体験」では、商品の開発担当者や検証担当者が、高齢者の身体的・精神的特徴を再現するキットを装着して商品を確認します。他にも、開発担当者自身が車いすに乗ることで得られたアイデアを車いすモニターの方々とともに繰り返し検証し、玄関引戸の開閉時に車いす利用者が安定した姿勢で手の届く専用バーハンドルを商品化するなどしています。実生活現場での事実に基づき、安全性や使いやすさに関する知見を形式知化して、より生活者目線での商品開発につなげていきます。

## 製品安全

「製品安全基本方針」の制定と製品事故情報の開示



製品安全対策  
ゴールド企業ロゴ

### 製品安全宣言

YKK APは、製品の安全確保を最優先課題として取り組み、お客様に安全・安心をお届けし、YKKグループが追求しているコアバリューの一つに掲げられた「品質にこだわり続ける」という価値観を実現するため、製品安全行動指針を次のとおり定め、『製品安全』活動を積極的に推進してまいります。

▶ 詳しくはWebサイトへ：  
<https://www.ykkap.co.jp/company/jp/sustainability/safety/>

当社では、経済産業省が推進している「製品安全文化」の定着に貢献するとともに、お客様に安全・安心をお届けすることを目指し、全社を挙げて製品安全運動に積極的に取り組むため、2008年に「製品安全宣言」および「製品安全行動指針」からなる「YKK AP製品安全基本方針」を制定しました。この方針のもと、経営者から社員一人ひとりで、全社的な製品安全体制の構築と、製品事故が発生した場合の迅速かつ適切な対応に取り組んできました。

この行動指針に基づき、2009年から経済産業省、消費者庁などの行政機関に報告した事故情報をホームページ上で開示し、類似事故の防止に努めています。

また、2017年には製品安全に積極的に取り組む製造事業者等を表彰する「第11回製品安全対策優良企業表彰」(主催：経済産業省) 大企業製造・輸入事業者部門において、第4回(2010年)、第8回(2014年)に続き、3回目となる「経済産業大臣賞」を受賞しました。この受賞により、経済産業大臣賞を3度以上受賞した企業に与えられる「製品安全対策ゴールド企業」にも認定されています。



過去の製品事故およびその再発防止策について学習する社員向け研修コーナー

# モノづくりの実践

YKK APは、材料から製造設備、製品までを自社で開発・生産する「一貫生産」を実現しています。アルミ・樹脂における素材開発などの要素技術から、環境対応型のリサイクル技術、さらには物流・販売および製造システムの構築まで、高品質な商品を安定して供給できるプロセスを確立。このようなモノづくりにこだわる事業展開によって、より高い次元の品質を目指しています。

## 一貫生産体制の構築

創業者のDNAを受け継ぎ  
高品質のモノづくりを実現します

当社は、モノづくりに最適な材料、構成部材、製造設備を自社で開発・生産しています。樹脂窓などの主力商品を構成するガラスも素板はガラスメーカーから仕入れていますが、Low-Eガラスやトリプルガラスへの加工は自社で手がけています。また、ねじや樹脂部品、網戸のネットまで内製化しています。アウトソーシングするのではなく内製化しているからこそ、新しい技術開発や品質保証、

サプライチェーン全体で見たコスト調整が可能になると考えています。

こうした品質へのこだわりは、創業者の吉田忠雄が1940年代に工業先進国だった米国製のファスナーに負けまいと、当時の資本金の2.5倍をかけて米国製の設備を導入、研究し、それを超える設備を生み出してYKKグループの礎をつくったことにさかのぼります。その精神が当社には脈々と受け継がれており、材料や設備までも追求する「川上遡上主義」が根付いているのです。これからのその精神を守ること、高品質のモノづくりを実現していきます。

### ▶ YKK APのモノづくりの根幹「一貫生産体制」



**素材**  
アルミは地金溶解から押出成形、表面処理まで、樹脂は原材料配合から押出成形まで自社で生産しています。



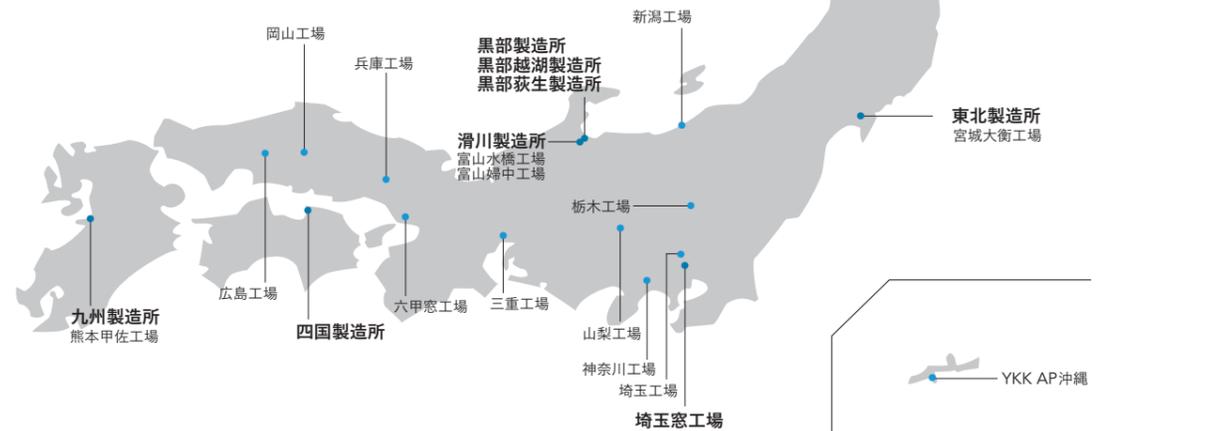
**部品**  
操作部品、機能部品、ねじや網戸に至るまで自社で生産しています。



**高性能ガラス**  
自社で高性能・高機能な複層ガラス・トリプルガラスに加工しています。

**設備**  
製造ライン、設備、工程管理システムなどを自社で開発し、国内外の自社工場へ導入しています。

### ▶ 国内製造拠点



### 加工・組立・包装

APWシリーズは、管理された自社工場ではガラスや部品も含めた窓として組立まで行うことで、高い性能を担保しています。



## 品質へのこだわり

ヒューマンエラーの防止策として  
独自の認定制度を全拠点のラインで実施

当社では、製造過程のヒューマンエラーによる不具合を抑止する独自の取り組みとして「不具合流出『ゼロ』ライン」の認定制度を行っています。直近12カ月の間、製造過程のミスに起因する不具合流出の件数がゼロのラインを「ゼロ」ゴールド、そのうち11カ月ゼロを達成したラインを「ゼロ」シルバーとして認定証を発行しています。2014年度に大規模製造拠点の9ラインで始めましたが、現在では全拠点のラインで取り組んでいます。2018年度実績でゴールド234ライン、シルバー90ラインが認定されています。



「ゼロ」ゴールド



「ゼロ」シルバー

### ロジスティクス



効果的で柔軟な配送システムを導入しています。

### 施工現場へ



## 安全衛生

社員の安全と健康を最優先に考えた  
安全衛生活動に取り組んでいます

当社では社員が安心して働くことができるように、法令およびYKKグループの安全衛生基準に沿って機械設備の安全審査を実施し、安全審査に合格した設備のみ使用を認めています。しかし、年々安全対策技術が向上していることに加えて、法令をはじめとした安全衛生基準の追加変更も少なくありません。

そうした動きに対応するために、当社では2017年度から3年に1回、「定期設備機械安全審査」を実施しています。審査に当たっては、全製造ラインが保有する設備機械7,159台をデータベース化しました。これを基に計画的に審査を実施し、さらなる機械設備の本質安全化を目指しています。

また、衛生面では「健康で働きやすい職場づくり」を目指し、騒音低減にも取り組んでいます。切断機や加工機から発生する騒音は、働く社員にとって大きなストレスとなります。その対策として騒音発生源をさまざまな吸音材でカバーリングするなどの改善に取り組み、効果のあった設備は全国の製造設備に展開しています。

これらの安全衛生活動を継続的に実施し、社員の安全と健康を最優先に取り組んでいます。

# モノづくりと環境配慮

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”の実現」を掲げています。「エネルギー削減」では、社会全体のCO<sub>2</sub>排出削減につながる商品の普及によるプラスの貢献とともに、調達から廃棄にわたるサプライチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量を最小化することによりその実現を目指します。

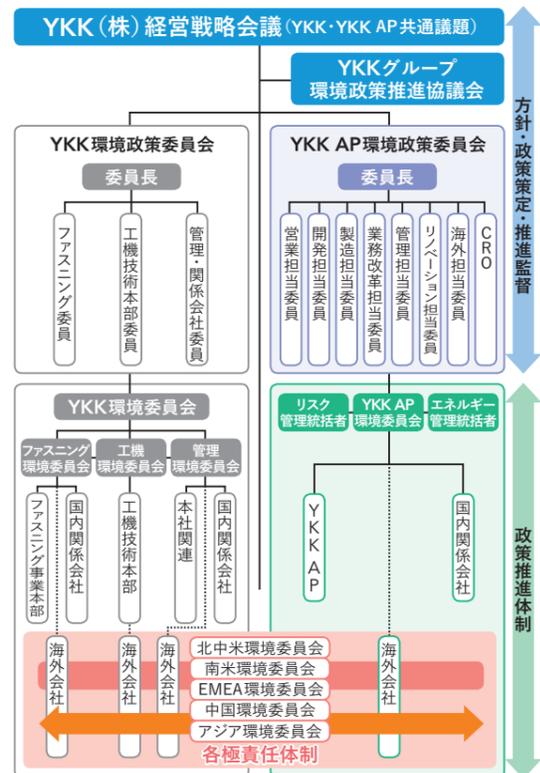
## 環境リスク対策

### グローバルな環境マネジメント体制を強化

YKKグループでは、YKKおよびYKK AP共通の課題を整理し、グループ全体の環境政策の立案と経営戦略会議への提言を行う「YKKグループ環境政策推進協議会」を設置しています。当社では、その提言を受け、「YKK AP環境政策委員会」が経営視点での環境政策の立案と展開を行っており、各種環境規制・協定の遵守、事業におけるリスクと機会の見極めを行っています。

また、社員の環境意識を高めるために、第三者目線での環境管理状況のチェックや社内外のリスク事例を活用したセルフチェックも実施。工場排水の管理も自主管理基準やリスク監視項目を設定、緊急備品などを整備し、排水リスクの早期発見とリスク低減につなげています。

### ▶環境マネジメント体制



## 環境マネジメントシステム

### 内部環境監査を毎年実施し環境管理レベルを向上

当社では、「環境コンプライアンス」と「環境マネジメントシステム」の充実を目指し、両者に対する内部環境監査を毎年1回実施しています。コンプライアンスについては、YKK APに適用される法律に基づき作成した「法遵守チェックリスト」を監査項目に採用し、拠点別に行う「内部環境監査」と、全社で行う「相互内部環境監査」のダブルチェック体制で実施しています。最終的には第三者の外部審査機関に審査していただき、環境管理のレベル向上を図っています。

現在、当社では国内全体と海外10拠点でISO14001の認証をそれぞれ取得しています。2019年3月には外部審査機関から、国内のYKK AP全体を対象とした「ISO14001:2015」による定期審査を受けました。規格に適合した運用管理の他、社会的要請、コンプライアンス、地域・社会・社員とのコミュニケーションなど事業活動に関わるリスクと機会に対する行動計画の策定やその活動状況について審査していただきました。その結果、環境マネジメントシステムは、環境経営ツールとして有効に機能していると評価されました。

### ▶海外拠点のISO14001取得状況



## スコープ1+2

### 自社CO<sub>2</sub>排出量削減(スコープ1+2)エネルギー原単位削減の取り組み

自社から出るCO<sub>2</sub>排出量を削減する取り組みとして、省エネ投資と運用改善、全員参加の省エネ活動を推進しています。2018年度には、省エネ関連で約3億円(当社環境会計ガイドラインに基づく)の投資により、生産設備の更新・ロボット化による生産性の向上、照明・ポンプ・空調・変圧器のトップランナー機器への更新による

### スコープとは

スコープ1…自社の燃料の燃焼による温室効果ガスの直接排出  
スコープ2…自社の電力の使用による温室効果ガスの間接排出  
スコープ3…サプライチェーン全体の温室効果ガスの間接排出(スコープ1、スコープ2以外)

高効率化を実施しました。

運用改善では、全国の製造拠点で実施している省エネ事例を共有するとともに、各拠点の実施状況を見える化し、省エネをやりきる活動を推進しました。オフィスでは、全員参加の環境活動として、一人ひとりが省エネ・節電につながる行動を取る「環境アクション25」を年2回実施しています。2018年冬季は74%の参加率となり、目標の65%を上回りました。引き続き、各拠点での優秀事例を共有し、全拠点への水平展開を推進します。

## スコープ3

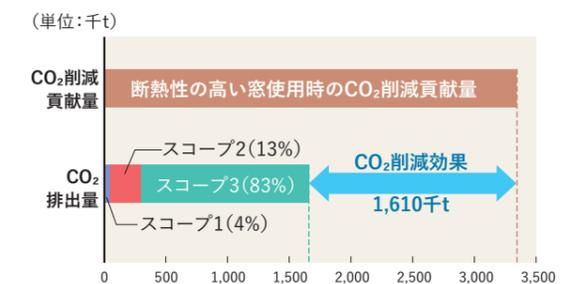
### 樹脂窓の普及推進でサプライチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量を削減

2013年度より環境省「グリーン・バリューチェーンプラットフォーム」で、「サプライチェーンCO<sub>2</sub>排出量算定」の取り組み(目的・活用方法・算定方法・算定結果)を掲載しています。カテゴリ別に見ると、「購入した製品・サービス」では、当社のスコープ3におけるCO<sub>2</sub>排出量の9割近くを原材料調達に占めています。特にアルミ窓のフレームに使用するアルミ地金の調達(採掘～精錬～海外輸送)の影響が大きくなっています。今後は、アルミ再生地金の利用率を上げるとともに、樹脂窓の普及を推進することにより、サプライチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量を継続的に削減していきます。

また、物流において、当社では商品の輸送手段の多様化を積極的に推進しており、国土交通省と公益社団法人鉄道貨物協会エコレールマーク事務局が実施するエコレールマーク制度で「エコレール認定企業」を取得しています。陸路輸送ではダブル連結トラックを導入し、一

度の輸送量を従来の1.8倍と積載効率向上も実現しています。モーダルシフト、大量輸送車両の導入など効率的で柔軟な配送システムにより、物流におけるCO<sub>2</sub>排出量を継続的に削減します。

### ▶樹脂窓のCO<sub>2</sub>削減効果



### ▶CO<sub>2</sub>削減目標と2018年度の成果

	基準年度	対象	2018年度目標	2018年度実績
CO <sub>2</sub> 排出量	2013	国内+海外	15%削減	15%削減

## SBT認定

### 温室効果ガス削減目標が「SBT」に認定されました



企業がパリ協定の「2°C目標」に合致した長期CO<sub>2</sub>削減目標を設定する仕組みとして、国際的なイニシアチブが運用するSBT (Science Based Targets) が注目されています。当社は2017年度に環境省SBT策定支援事業

に参加し、2年以内のSBT設定を表明して2019年1月に認定を受けました。今後も「自社の温室効果ガス排出量(スコープ1+2)を2030年度までに30%削減」「サプライチェーンの温室効果ガス排出量(スコープ3)を2030年度までに30%削減」という目標の達成に向け、年率1.3%以上の省エネ、燃料転換、再生可能エネルギーの導入を主軸とした対策を長期にわたって推進していきます。

## 3R

### 3Rを推進し 循環型社会の構築を目指します

当社では、循環型社会構築のための貢献として、廃棄物などの発生抑制、再使用、再生利用の3R<sup>※</sup>活動に取り組んでいます。今日、全地球的規模で大量生産、大量消費、大量廃棄が行われ、資源の枯渇、廃棄物処分場の逼迫および周辺の汚染が環境問題として懸念されています。日本では2000年に「循環型社会形成推進基本法」が制定され、資源の有効利用、環境負荷低減が進められています。廃プラスチック類は外見だけでは材質が分からないため、混ぜてしまうとサーマルリサイクルでの処理となります。そのため、当社では、製造ラインでの材質ご

との分別の徹底を進めています。各製造拠点ではプラスチックを部材、梱包資材の種類、材質、色ごとに分別回収し有価物として売却またはマテリアルリサイクルにつなげています。また、2017年度より、木粉をペレット化するための製造設備（ペレタイザー）を導入しています。取り扱いが容易になったことで、有価物（固形燃料）として売却できるようになりました。今後は廃棄物量の大幅な削減に努めます。



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

## リサイクル率の向上と維持

### 14年連続でゼロエミッション達成 リサイクル率で廃棄物の削減を推進

当社のゼロエミッションの定義は「事業活動に伴って発生する排出物の再資源化率を97%以上にすること」としています。これまで最終処分となる産業廃棄物の排出状況を調査し、リサイクルへの転換を進めてきました。

2018年度は最終処分されている廃プラスチック類（樹脂端材、切削くず、複合物）のリサイクル化に取り組み、すべての産業廃棄物をリサイクルするめどがつかしました。2018年度の再資源化率は99.9%です。これで2005年度から14年連続でゼロエミッションを達成しています。

#### ▶産業廃棄物再資源化率



▶詳しくは「YKK AP環境報告書 2019」へ：<https://www.ykkap.co.jp/company/jp/sustainability/environment/report2019/>

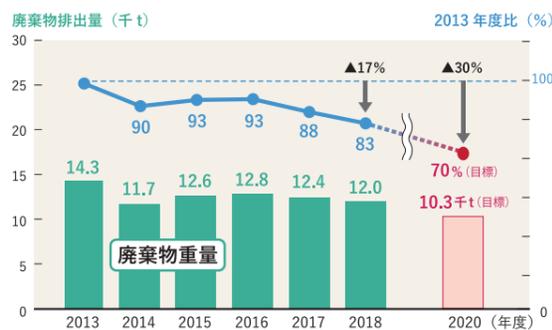
## 廃棄物の削減

### 前年比337tの廃棄物排出量の削減を達成 発生の抑制とともに再利用の技術を高めます

2018年度廃棄物排出量は2017年度比で337t削減しました。当社における基準年である2013年度比では17%削減しています（2018年度目標は51.1千t、2013年度比14%削減）。2018年度は混合廃棄物の中身を調査し、再利用できるものを選別し有価物へ切り替えることにより、廃棄物の排出量をさらに削減しました。

今後は、生産工程の歩留まり改善や包装用資材のリユース、商品のライフサイクルを通じ、環境上適正な廃棄物の管理を実現し、環境への悪影響を最小化するため、廃棄物の発生をさらに抑制していきます。

#### ▶廃棄物排出量



## Column

# YKK APのつくる未来①

窓をもっと面白いと感じていただくために取り組んでいるのが、「未来窓プロジェクト」です。未来の住宅に必要とされる窓から玄関ドアにも範囲を広げ、新しい価値を提供していきます。



### 窓から世界をつなぐ 未来の窓を考える

窓は住まいの心地よさを左右する重要な要素です。しかし、家を新築する際に、トイレやキッチンなど比べるとどうしても後回しにされがちなのが現状です。そこで、当社では窓をより身近に感じていただくために何ができるのかを考え、「未来窓プロジェクト」を始めました。2016年には、コンセプトモデル「M.W. (MODULE WINDOW)」を発表しました。デジタル技術を活用した「M.W.」は、「映し」「光」「空気」という3つのテーマで未来の窓をイメージしたもので、発表後にはメディアでも話題になりました。翌2017年には「窓が情報を持ったなら」という想定のもと、AIスピーカーと連携した家電の操作や室内外の空気環境に応じた自動換気機能、テレビ電話や電子メモ機能を持つ「Window with Intelligence」のプロトタイプを

開発。透明有機ELを樹脂製窓フレームに組み込み、当社ならではの窓に対する技術、知識、こだわりを外部のクリエイティブ集団とともに具現化したモデルです。



### 社会課題も解決する 未来のドア

また、窓と同様にさまざまな可能性を秘めているのが玄関ドアです。私たちは、玄関を重要なコンタクトポイントとして考え、2018年には玄関ドアにAI機能を持たせた「UPDATE GATE」を発表しました。顔認証によって利用者を判別し、お出掛け前の家族それぞれに必要な交通情報やお天気情報などを伝える他、帰宅時の自動開閉や子どもの帰宅通知、来訪者の通知などが可能となります。「通るたび、毎日をアップデート」というコンセプトのもと、高齢者や子どもの安全といった社会課題をも解決するドアです。今後も未来の社会が求める商品を提案していきます。

「未来窓プロジェクト」特設サイト  
「M.W.」 <http://module-window.jp/>  
「Window with Intelligence」  
<http://window-intelligence.jp/>  
「UPDATE GATE」 <https://update-gate.jp/>

# モノづくりを支える人材育成

YKK APにおいて、YKK精神「善の巡環」および経営理念「更なるCORPORATE VALUEを求めて」は、企業価値の向上を図り、長期的な企業競争力の源泉とすることを目的として社会的責任の実践を求めており、YKK APは事業活動を通してステークホルダーの人権を尊重してきました。さらに近年では、コンプライアンス意識の高まりとダイバーシティの浸透に伴い、人権尊重を基本とした取り組みを継続的に行っています。

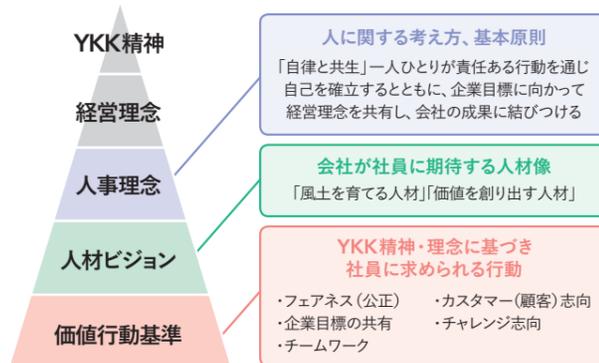
## 雇用

「公正」「仕事(役割)」「自律」のもとでさらなる「成果・実力主義」を徹底

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」の考えを基に社員一人ひとり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。目指す姿は、一本一本の木が独立しながら森林を形成するように、一人ひとりが「経営者」という意識を持ち、全員が手を携えて一緒に大きく育つ「森林集団」です。そのような組織として価値を創造すべく、真に公正な人事制度の実現と人材育成に取り組んでいます。

また、YKKグループは2012年度から「働き方“変革への挑戦”プロジェクト」を進めてきました。これまで60歳以上の社員を対象に再雇用制度を運用してきましたが、2013年度から2025年度にかけて定年退職年齢を段階的に65歳までに引き上げており、将来的には定年退職制度の廃止も見据えています。

人事制度改革においては、年齢・性別・学歴・国籍に



関わらない人事制度、同一役割・同一成果・同一処遇の実現を目指し、「公正」「仕事(役割)」「自律」という理念のもと、「役割」を軸にした「成果・実力主義」のさらなる徹底を図っています。会社は社員に期待する働き方、役割を担うための必要能力、経験を明示し、社員には自らが求めるキャリアの形成や意思を申請できる機会を設けることで自律した働き方の実践を支えます。

## 3年一人前プログラム

施工体験を重視した研修プログラムでプロフェッショナルな人材を育成

当社では、新入社員を3年で一人前のプロフェッショナル人材に育成するための「3年一人前プログラム」を実施しています。本プログラムでは、1年目は生産ライン実務研修や施工管理研修、座学(技術講座・積算研修)により、メーカー社員としてモノづくりの根幹や商品基礎知識などを学び、2年目からは配属先でのOJTやOff-JT研修を交えながら、さらに商品知識やビジネススキルを高め、一人前の技術者や営業パーソンとして育成していきます。

技術者向け「建材初級コース」「フォロー研修」と営業向け「建材施工実習」では、建材基礎知識と施工に関する

研修として、窓の種類、性能、建築構造と窓の納まり、材料、図面の見方などの講義だけでなく、サッシの分解組立から住宅用サッシ・ビル用サッシの施工、調整、メンテナンス、リフォーム商品の施工実習を行っています。座学と実習を組み合わせることで理解度を高め、必要な基礎知識と技術を習得するカリキュラムとなっています。



3年一人前プログラムを終えた4年目社員が全国から集まる「三年の会」。

## ダイバーシティの推進

女性の活躍を後押しする制度を充実させ新たな価値を創造します



キャリア開発支援プログラムの集合研修。

当社では、新たな価値の創造を目的としたダイバーシティを推進しています。

当社には労働者に占める女性数と比較し、管理職の女性数が限定的であること、管理職を目指す女性が少ないことなどの課題がありました。その中で、2020年度までに採用労働者に占める女性の割合30%以上を定着化させる、2020年度末までに課長相当職以上の女性を130名、係長相当職の女性を460名にすることを目標にした「YKK AP株式会社行動計画」を2016年に策定し、女性社員が活躍できる環境整備を進めています。

具体的には、時間単位年休や子育て看護休暇、育児休業取得における子どもの上限年齢の引き上げなどを整備してきました。また、営業・製造・技術の各分野で、女性の視点を生かした提案・改善ができるように全社を挙げて取り組んでいます。女性リーダーの育成は、職場の上司と女性社員との間で中期的な育成計画を策定する「キャリア開発支援プログラム」に加え、OJTやメンター制度の導入によるさまざまな視点からのアドバイスを行っています。リーダー、管理者を目指すクラスには各種集合研修を実施し、リーダーとしての意識の醸成、管理者としての役割の理解、将来のキャリアを描く機会を提供しています。

一方、男性の育児休業取得についても積極的に促しており、2018年度は42.7%と全国的にも高い水準に達しています。フレックスタイムやテレワークなども導入し、社員が仕事をしやすいと思える制度や環境づくりに取り組むことで、生産性の向上とともに新たな価値を創造していきます。

## 施工技能者の育成

建設業界が抱える技能の継承問題と人材育成問題を解決します



当社は全国のサッシ・カーテンウォール施工店などの協力企業と技術者でつくる「YKK APグループ施工協会」と共同で「YKK AP施工技能修練伝承塾」を設立し、技能伝承と若手施工技能者の育成に取り組んでいます。

伝承塾は、通常なら一人前になるまで10年の実務経験が必要といわれているサッシ・カーテンウォールの施工技能者を最短6年で育成する教育プログラムです。伝承塾の参加者は、実務経験を重ねながら熟練技術者が指導する初・中・上級の研修をそれぞれ2年間受講し、最短での技術継承を目指します。現在、全国各地の現場で活躍する伝承塾の受講者は、延べ269名となっています。今後も、施工協会と力を合わせながら、建設業界全体が抱える課題である技能伝承と人材育成に注力していきます。

### 高度専門人材育成 —大学院派遣・海外MBA留学—

新たな価値創造・事業強化を目的とし、公募や職場推薦で選抜された社員を国内外の大学院や研究機関に派遣し、博士号やMBAの取得を支援しています。技術や歴史、デザインなど「窓」に関する専門知識や研究成果、海外の厳しい環境で培ったさまざまなスキルを生かしながら、次代のYKK APをけん引する人物に成長してもらう試みです。これまでに10名の社員を派遣しています。

## 健康経営

### 従業員と家族の健康を経営課題と考え 予防と対策を推進していきます

当社では、従業員の健康を経営課題として捉えています。実行力を伴って健康経営に取り組むことを明確に社内外に伝えるために、「健康宣言」を制定し、従業員の健

康づくりを一層推進していきます。健康経営優良法人認定制度では、特に優良な健康経営を実践している企業として「健康経営優良法人2019 大規模法人部門(ホワイト500)」に認定されました。



### 健康宣言

YKK AP株式会社は、従業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。その前提には、従業員と家族の心と身体の健康保持・増進があり、そのことで従業員一人ひとりの個性や能力が最大限に発揮され、企業の発展や社会への貢献に繋がると考えています。この考えの下、会社・健康保険組合・従業員・家族が一体となって、健康づくりを推進していきます。

▶詳しくはWebサイトへ：<https://www.ykkap.co.jp/company/jp/sustainability/health/>

## 従業員の健康維持促進

### 外部機関とも連動したプログラムで 従業員の健康維持促進に努めています

当社では、従業員のメンタルと身体の健康を維持促進するための取り組みの一つとして、健康相談窓口を社内外に設置し、従業員が面談や電話・メールで相談できるようにしています。社内では、各事業所の産業医、健康

管理センターの医師・保健師・看護師が相談のついでに、また、外部の機関とも提携し、従業員のメンタルヘルスケアも行っています。従業員のみならず、その同居家族も利用が可能で、メールや電話、面談でのカウンセリングを実施しています。ストレスの原因となりがちな職場の人間関係や自身の将来・キャリアに関する悩みなどをカウンセラーに相談できるプログラムとなっており、従業員の健康維持促進に努めています。

## 経営理念浸透活動

### さまざまな機会を通して 社員への経営理念の浸透に努めています

YKKグループでは、YKK精神、経営理念、コアバリュー(社員一人ひとりが大切に、実践する価値観であり、日々の行動の基準)を、“実践”を通して受け継ぎ、社員全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、「経営理念浸透活動」を実施しています。

具体例として、各拠点での組織長と社員が対話する「語り合い」による実践事例の共有や、「コアバリュー実践度チェックシート」を活用した年2回の上司との面談による実践行動の振り返りを通して、社員一人ひとりが“YKK APらしさ”を体現し、一体感を醸成することで企業価値を高めていきたいと考えています。

### ▶コアバリュー



## 社員の経営参加意識向上

### 社員の経営参加意識を促し 利益をともに分かち合います



「従業員は会社の経営に参加し、ともに栄えていくべきである」「株は事業の参加証」という創業者・吉田忠雄の経営思想のもと、YKKグループでは会員の経営参加意識の高揚と財産形成を図ることを目的とした「YKK恒友会」(社員持株会)を設置しています。YKKの筆頭株主であり、有資格社員のうち約80%が参加しています。年2回開催される集会には全国30拠点以上で約2,500名が出席しており、経営陣との直接対話を通して会員の経営参加意識を促す場となっています。

# YKK APのつくる未来②

YKKグループが黒部で建設を進める持続可能なまちづくり・住まいづくりのプロジェクト「パッシブタウン」と当社が進める子どもたちに窓と快適空間の関係を楽しく学んでもらうイベント「窓から考えるエコハウスづくり」。より良い未来をつくるための当社の取り組みをご紹介します。



### 暮らしやすさと ローエネの両立

2011年の東日本大震災をきっかけに、YKKグループでは本社機能の一部を富山県黒部市に移しました。そして、この黒部でエネルギー問題に挑戦するプロジェクトとして計画されたのが、パッシブタウンです。

このパッシブタウンは、YKKグループが黒部市に有する36,100㎡の社宅跡地を開発し、太陽の光や熱、地下水、季節風、緑豊かな木々を生かして生活できるまちにするという計画です。建設する住宅では、北陸の一般的な住宅に比べて5~6割のエネルギー消費量を削減しつつも、暮らしやすさも両立させようという試みです。その性能に大きく影響する窓には、当社の「APW」樹脂窓シリーズが使用されています。

2025年までに250戸の住宅を整備する予定で、すでに1~3街区、117戸が完成しています。敷地内には、カフェ

などの商業施設も併設し、利便性を高めるとともに開かれたまちづくりに貢献しています。

また、外部専門家を中心に実測をベースとしたエネルギー消費性能とパッシブデザインの評価を進めており、実際に生活する居住者とも意見を交わしながら住まい方を検証しています。これらの評価結果は当社の商品開発に反映させるだけでなく、外部に公開することで建築業界全体への貢献につなげていきたいと考えています。

### 持続可能な社会へつなぐ 教育活動

また、子どもたちにエコや窓への関心を持ってもらうための取り組みとして、親子ワークショップ「窓から考えるエコハウスづくり」を開催しています。このワークショップでは、まず、小学生にも分かりやすい紙芝居を利用して太陽の熱や光、風といった自然エネルギー

が住宅や窓にどう関わっているのかを楽しく学んでもらいます。その後、窓や断熱材を模したキットで住宅模型を組み立ててもらい、さまざまな実験にチャレンジしてもらうというプログラムです。2018年は、当社の展示施設 9カ所と窓リフォーム店「MADOショップ」13店が開催し、いずれも大盛況でした。今後もこうした取り組みを通して、エコや窓に対する意識を早い時期に養ってもらい、より良い未来をともにつくっていききたいと考えています。

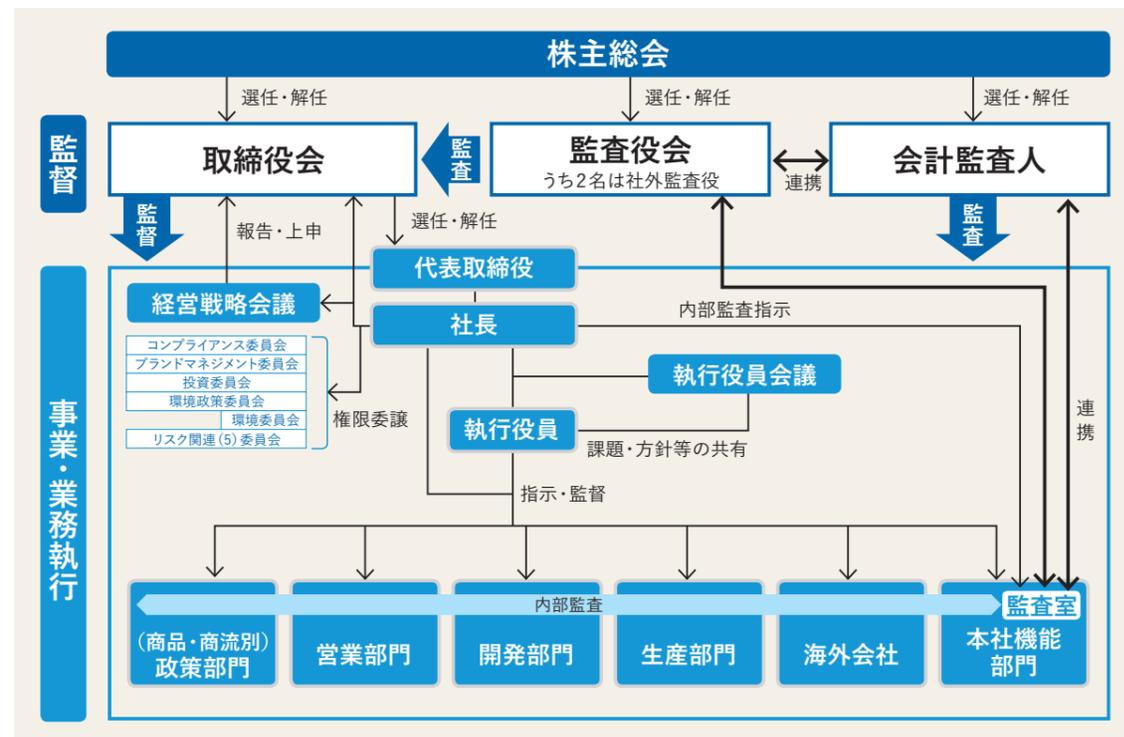


夏休みシーズンに行う「エコハウスづくり」では、小学生がさまざまな実験に取り組み、夏休みの工作としても楽しんでくれています。

# コーポレートガバナンス

「善の巡環」の精神を受け継ぎ、一層の企業価値の向上を目的としたコーポレートガバナンス体制の充実を目指します。経営方針など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、執行役員制度により事業・業務執行を推進する体制をコーポレートガバナンスの基本的な考え方としています。

取締役の職務の執行が法令と定款に適合することを確保するための体制を整えています



## ■取締役および当社子会社の取締役の職務遂行に関する体制

- 取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制  
 取締役は、取締役会規定、取締役職務規定を遵守し、職務分掌に基づいて適切な業務執行を行っています。コンプライアンス委員会を設置し、当社および子会社のコンプライアンス体制の整備を図っており、さらにコンプライアンス担当取締役を任命し、コンプライアンス体制の整備・遵守の状況につき、取締役・監査役に報告を行います。取締役は、弁護士等によるコンプライアンス研修を定期的受講し、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。
- 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制  
 文書管理規定・情報セキュリティ規定等の社内規定に基づき、重要な文書（磁気的記録を含む）の保存期限を定め、適切な文書管理を実施しています。
- 当社ならびに当社子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制  
 CRO（最高リスクマネジメント責任者）を任命し、YKK APにおけるリスクマネジメントを推進するため、品質委員会、貿易管理部、危機管理委員会、情報セキュリティ委員会、技術資産管理委員会の各種委員会を設置し、規定の整備とその運用を図っています。
- 取締役および当社子会社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制  
 経営と執行の分離により迅速な事業・業務執行を図ることを目的として、執行役員制度を導入しており、これにより、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。ブランドマネジメント委員会を設置し、専門的見地から、当社の重要な政策の検討・立案を行っています。経営戦略会議を設置し、重要な事項等に関して十分な討議を行い、特に重要な投資案件の討議のため投資委員会を設置し、これらの審議を経て取締役会の決議を行うことにより、取締役会における審議の効率化を図っています。環境政策委員会を設置し、当社における環境方針・政策の決定、環境政策推進状況の監督を行っています。また、環境委員会において事業執行部門による政策の推進と進捗管理を行っています。

## コンプライアンス

「善の巡環」の企業精神のもとでコンプライアンス体制を維持・強化

YKKグループでは、コンプライアンスを「社会的要請への対応」と捉え、法令や社内規則の遵守はもとより、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がコンプライアンスであると考えます。コンプライアンス推進室を設置し、YKKグループのコンプライアンス指標である「YKK Global Criteria of Compliance (YGCC)」を基軸としながら、コンプライアンス体制の整備を図っています。

また、世界共通で適用される「YKKグループ行動指針」の理解、意識と感度の向上を目的に、「意識改革」から「行動改革」を促すためのツールとして、全社員に「YKKグループコンプライアンスブック」を配付しています。2018年度には、「ビジネスコンプライアンス検定」の積極的な団体受験が評価され、主催団体より最優秀受験団体として表彰をいただいています。



## リスクマネジメント

本社機能一部移転により災害リスクへの対応を強化

2011年の東日本大震災を契機に、BCPの観点も踏まえて、当社は富山県黒部市への本社機能の一部移転を行いました。2016年4月には人事部、経理部や知的財産部などの管理部門を中心に200名超の社員の異動が完了しました。これまで東京に集中していた部署を黒部に移すことで災害リスクへの対応を図るとともに、各部門の連携強化とコミュニケーションの向上を図り、技術力や開発力、商品力の向上につなげています。

## 調達ガイドライン

調達方針を定め、サプライチェーン全体で社会的責任を果たします

### YKKグループ調達方針

当社は創業以来、「善の巡環」の企業精神のもと、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との考え方を事業活動の基本としてきました。これは、「他人の利益を図らずして自らの繁栄はない」という考え方で、お互いが繁栄するよう事業活動の中で発明や創意工夫をこらし、事業の発展を図り、それがお客様、取引先様の繁栄につながり、社会貢献できるということを意図しており、社会的責任の実践に他ならないと考えています。

## 内部通報制度

YKKグループでは、「YKKグループ内部通報制度」を導入し、職場環境や労働時間、社内の不正について、匿名で相談・報告できる体制を整えています。ハラスメント、心の悩み、健康については、社内・社外に相談窓口を設けて対応しています。

### ■設置目的

YKK精神と経営理念に基づく事業活動を遂行する過程で、違法行為の発生を抑制すること、早期対応を図ることにより強固なコンプライアンス遵守体制を構築することを目的として、YKKグループ内部通報制度を導入する。

### ■通報を受け付けた後の対応および通報者への保護

- 通報された案件は、適正に調査され、コンプライアンス違反があれば是正する。
- YKKグループ会社は、通報者に通報を理由とする不利益取扱を行ってはならない。  
 ※通報者に内部通報を理由として、解雇、降格、減給のような不利益取扱を行うことはありません。

### ■通報者

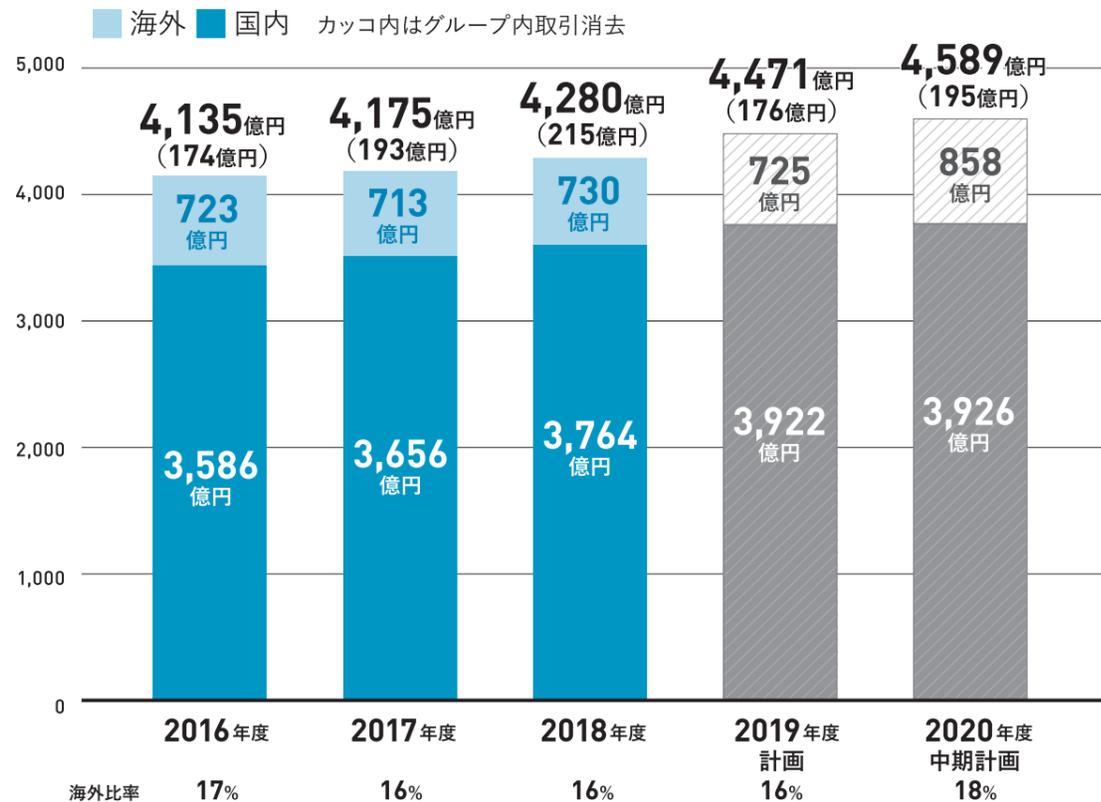
国内のYKKグループ各社従業員が利用できる。(派遣社員、アルバイト、請負契約などによる従業員含む)

### ■通報対象内容および利用方法

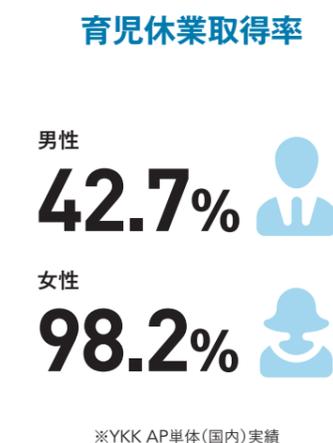
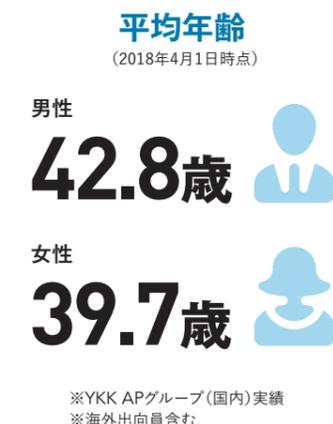
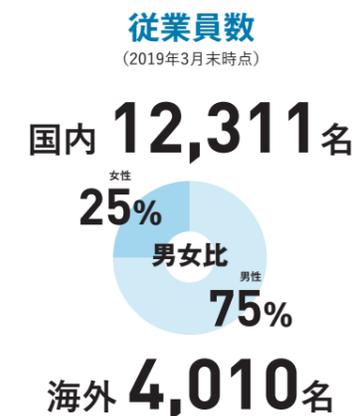
- ①YKKグループ会社の業務遂行における法令または社内規則違反行為、ただし、個人間の争いや社会通念上軽微と認められた行為、人事上の処遇に対する不満は除く。
- ②通報者は、通報窓口へ、電子メール、電話、書面、および面談などにより通報を行うことができる。
- ③通報者の通報に際しては、記名および匿名を問わない。
- ④通報者は、虚偽の通報を行ってはならない。

### 主要財務データ

売上高 **4,280** 億円

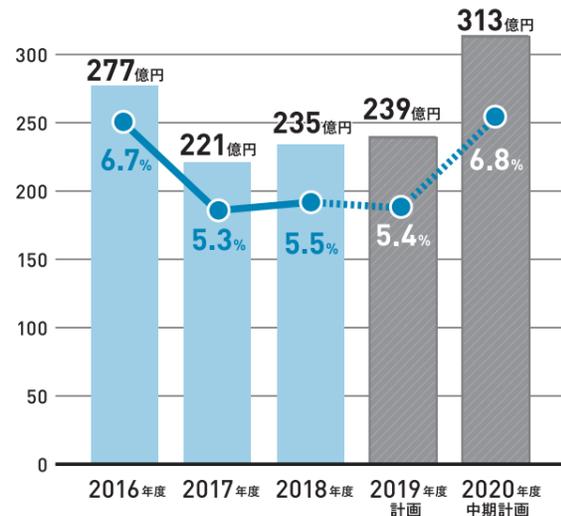


### 主要非財務データ



### 営業利益 / 営業利益率

**235** 億円



### 設備投資

**166** 億円



### 研究開発費

**94.7** 億円



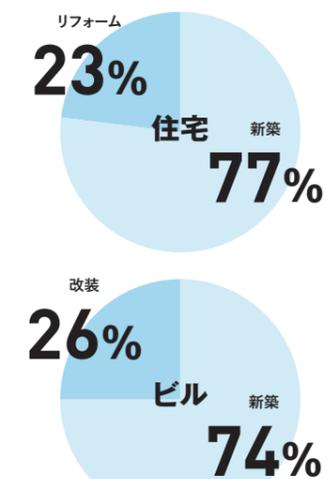
### エコ商品開発比率

**100%**



※YKK APグループ(国内)実績

### 新築・リフォーム比率



※YKK APグループ(国内)実績  
※売上高ベース

### 休業災害発生比率 (4日以上)

2018年度 **0.04%**  
2017年度 **0.14%**  
2016年度 **0.25%**

(100万延実労働時間当たりの労働災害死傷者数。災害発生頻度を表す)

※YKK AP単体(国内)実績

## 主な受賞トピックス

### YKK AP黒部越湖製造所

平成29年度  
労働安全優良事業場  
特別優良賞

一般社団法人日本アルミニウム協会  
2018年5月

組立・施工・メンテナンス業者様向け  
メンテナンスマニュアル  
「エピソードNEO」

日本マニュアルコンテスト2018  
業務部門 部門優良賞



一般財団法人テクニカルコミュニケーター協会  
2018年8月

「防火窓における“Wクリア”の提案」  
「エクステリアラーフ」  
「戸建てZEH改修プロジェクト」

2018年度 グッドデザイン賞

公益財団法人日本デザイン振興会  
2018年10月



### YKK AP九州製造所

平成30年度  
熊本県ブライト企業

熊本県 2018年10月

### YKK AP

企業の女性活用度調査2018  
ダイバーシティ  
推進度部門 3位

日経WOMAN、日経ウーマノミクス・プロジェクト  
2018年5月

子どもたちの安全・安心に貢献する  
デザイン部門  
「ルシアス パルコニー」

第12回キッズデザイン賞  
審査委員長特別賞



特定非営利活動法人  
(内閣府認証NPO)  
キッズデザイン協議会  
2018年9月



### 未来ドア「UPDATE GATE」

DIGITAL SIGNAGE AWARD  
2018 ロケーション部門



一般社団法人デジタルサイネージ  
コンソーシアム 2018年6月

戸建て住宅用サッシ 8年連続1位  
戸建て住宅用玄関ドア 3年連続1位  
ビル用アルミサッシ、カーテンウォール  
14年連続1位

採用したい建材・設備メーカー  
ランキング2018  
(日経アーキテクチュア)



日経アーキテクチュア  
2018年11月

アルミ形材断熱商品「LD65T」  
(YKK中国投資社 AP事業部)

第3回建築門窓カーテンウォール業界  
「金軒賞」もっとも創造力がある  
門窓カーテンウォールシステム部門

中国建築金属構造協会、全国連合不動産商会、全国建築  
門窓CW標準化技術委員会、中国建築システム門窓連合  
2018年10月



### YKK台湾社 AP事業部

好宅に採用したい  
建材・設備メーカー調査  
サッシ部門 1位

社団法人台湾建築美学文化経済協会  
2018年11月

戸建て住宅用サッシ 3年連続1位  
戸建て住宅用玄関ドア 3年連続1位

採用したい建材・設備メーカー  
ランキング2018  
(日経ホームビルダー)



日経ホームビルダー  
2018年12月

【発明名称】指はさみ防止と意匠性を  
兼ね備えた大型ドア  
【発明者】YKK AP開発本部 住宅商品  
開発部 長 晃司

平成30年度中部地方発明表彰  
富山県発明協会会長賞

公益社団法人発明協会 2018年11月

### YKK AP社会・環境報告書 2018

第22回  
環境コミュニケーション大賞  
環境報告書部門 優良賞

環境省、  
一般財団法人  
地球・人間環境フォーラム  
2019年2月



## 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 TEL 03-3864-2200
資本金	100億円
設立	1957年7月22日
決算期	毎年3月31日
営業品目	下記商品の設計、製造、施工および販売 ◎住宅用商品 窓、サッシ、シャッター、雨戸、網戸、面格子、住宅用電装商品、玄関ドア・引戸、勝手口ドア、浴室出入口、室内ドア・引戸、室内階段、フローリング、バルコニー、テラス、オーニング、門扉、フェンス、カーポート、外装材、複層ガラス 等 ◎ビル用商品 超高層・高層・中層・低層ビル用窓・サッシ・ドア・カーテンウォール、スチール商品、改装用商品、エントランス商品、景観商品 等 ◎その他 アルミ形材、建材加工用機械、建材部品 等
建設業許可	国土交通大臣許可 土木工事業、建築工事業、石工事業、屋根工事業、電気工事業、管工事業、 タイル・れんが・ブロック工事業、板金工事業、ガラス工事業、防水工事業、 内装仕上工事業、造園工事業、建具工事業、とび・土工事業、鋼構造物工事業
主要取引銀行	みずほ銀行、三菱UFJ銀行、北陸銀行
関連会社	株式会社YKK AP沖縄、株式会社プロス、株式会社イワブチ、株式会社ラクシー
海外関係会社	YKK AP FACADE社、YKK AP FACADEシンガポール社、YKK AP FACADEベトナム社、 YKK APアメリカ社、YKK中国投資社 AP事業部、YKK AP大連社、YKK AP深圳社、YKK AP蘇州社、 YKK AP上海社、YKK AP香港社、YKK台湾社 AP事業部、YKK APインドネシア社、 YKK APマレーシア社、YKK APタイ社、ポルーカ社

## 編集後記

「YKK AP統合報告書 2019」を最後までお読みいただき、ありがとうございます。

YKKは創業以来、「株は事業の参加証」という創業者・吉田忠雄の経営思想のもと、株式を公開していません。一方、非上場企業であっても「企業は社会の重要な構成員」という考えから、当社では経営状況にかかわらず、社会への積極的な情報開示を方針としています。

これらの考えに基づき、ステークホルダーの皆様へ公正かつ正しい情報提供を行うために、統合報告書を発行することにいたしました。

この「YKK AP統合報告書 2019」が、皆様に当社をご理解いただく一助となれば幸いです。今後も皆様のご意見を反映しながら、より充実した統合報告書を目指してまいります。

## YKK AP統合報告書 2019

### 対象範囲

YKK AP株式会社  
YKK AP関連会社  
YKK AP海外関係会社

### 対象期間

2018年度(2018年4月1日～2019年3月31日)  
※一部、対象期間外の情報も含まれます。

### 発行年月

2019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  
e-mail k\_ykkap@ykkap.co.jp  
https://www.ykkap.co.jp/