

# YKK AP 統合報告書 2020



# 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ツを通して  
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。



Chapter

1

## YKK APの価値創造

YKK AP Value Creation

YKKグループとYKK APの理念 ..... 04  
YKK APの事業の歴史 ..... 06  
持続的成長を支えるYKK APの  
価値創造プロセス ..... 08

トップメッセージ ..... 10  
ステークホルダーダイアログ ..... 12  
バリューチェーンにおけるSDGs ..... 16  
サステナビリティマネジメント体系 ..... 18

Chapter

2

## 事業紹介と成長戦略

Business Overview and Growth Strategy

YKK APの事業紹介 ..... 20  
インタビュー YKK APに息づく建築文化への想い ..... 28



写真は、埼玉窓工場（埼玉県久喜市）。特徴的なファサードは樹脂窓「APW 330」を使用している。

Chapter

## 3

## サステナビリティ経営

Sustainability Management

特集 人手不足の解決に挑む	31	モノづくりと商品	44
モノづくりの視点	36	モノづくりと環境配慮	46
モノづくりの実践	38	モノづくりを支える人材育成	49
モノづくりと販売	40	コーポレートガバナンス	52
モノづくりと施工	42		

Chapter

## 4

## コーポレートデータ

Corporate Data

取締役および監査役	54	主な受賞トピックス	58
数字で見るYKK AP	56	会社概要	59

YKKグループと  
YKK APの理念

## | YKK精神 |

## 「善の巡環」他人の利益を凶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、お得意様、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。

吉田忠雄が説いた、創意工夫により生み出した利益をお客様、お取引先、当社で三分すること、お客様やお取引先は喜び、また当社を選んでくれるという「成果三分配」は、「善の巡環」を表す経営のあり方として現在のYKK APにも根付いています。

YKK創業者

## 吉田忠雄

(1908-1993)

1908年富山県魚津市生まれ。1934年にYKKの前身サンエス商会を創業し、ファスナーの加工販売を開始。ファスナー製造の自動機械化に取り組み、オートメーション化を実現。原材料から製品までの一貫生産というファスナーメーカーでは独特の事業形態を実行し、その生涯をファスナー・建材の製造・販売に懸けた。

YKK創業者の吉田忠雄は、「善の巡環」という精神を事業活動の基本としました。YKK二代目・YKK AP初代社長である吉田忠裕は、この精神をもとに、時代に合わせて経営理念「更なるCORPORATE VALUEを求めて」を策定しました。私たちYKK APはこれらの企業精神を継承しながら、「窓」をはじめとした建築用プロダクツを通して、健康で快適な暮らしを提供していきます。

YKK AP創業者  
現 相談役

## 吉田忠裕

1972年吉田工業(現 YKK)入社。1990年YKKアーキテクチュラルプロダクツ(現 YKK AP)設立とともに社長就任。YKK社長、YKKおよびYKK AP代表取締役会長CEOを経て、2018年 代表権を返上し両社取締役。2020年6月には取締役を退任し、両社相談役に就任。窓事業やファサード事業など、現在のYKK APの事業の礎を築いた。



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。

### 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。そのため的手段として、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。

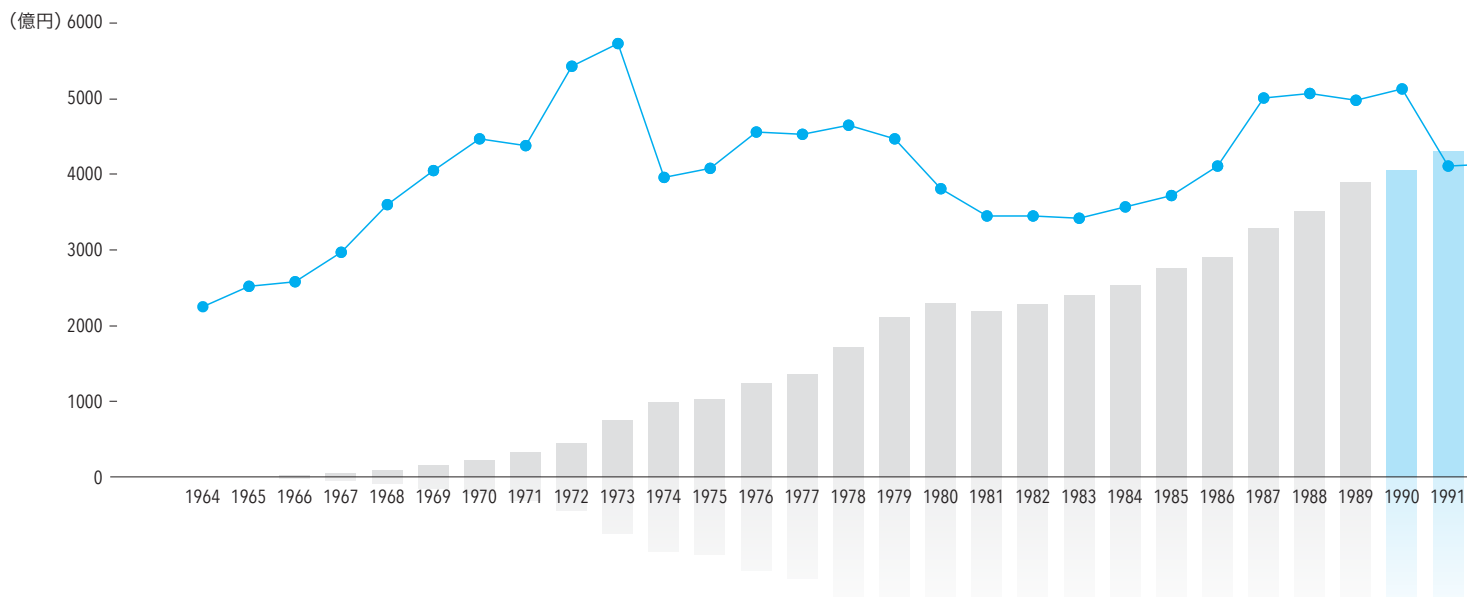
この経営理念は、吉田忠雄の精神を引き継ぎ、当時YKKおよびYKK APの社長を務めた吉田忠裕によって1994年に策定されました。すべての判断基準の根底をなす「公正」を軸に、価値創造への絶え間ない努力に対する決意を表しています。

# YKK APの事業の歴史

## 1957-1989

### 建材事業の開始

YKK APの前身となる吉田商事は、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されました。1959年にアルミ溶解・押出の操業を開始し、YKKグループにおける建材事業がスタート。1966年に住宅用アルミサッシ「ハイサッシ」を発売し、高度経済成長期、住宅の大量供給が求められる中で、加工性が高く大量生産に適したアルミサッシの普及に貢献。複層ガラスやビル用サッシ・カーテンウォール、エクステリア商品など、商品展開も大きく広げていきました。



**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、吉田商事を母体に、YKKグループにおける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。初代社長には吉田忠裕（現 相談役）が就き、大量生産・大量消費のプロダクトアウトから、多様化する消費者ニーズに応えるマーケットインへと体制を転換しました。2003年にはYKK内の建材製造部門を統合し、YKKグループにおける建材事業を完全一本化しました。海外での事業展開も進め、YKK APという企業の体制を構築していきました。

**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

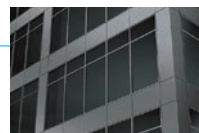
**1990** ビル用システムサッシ「エクシマ」の販売を開始



**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



社名であるYKK APのAP(Architectural Products)には、「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」という思いが込められています。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、市場がまだ気付いていない価値を提案する商品を開発・供給し続けています。2020年、当社はYKK APを創業して30年の節目を迎えました。日本の建設業界は、新設住宅着工戸数に象徴されるように縮小傾向といわれていますが、創業の思いを胸に事業を広げ、順調に成長しています。

# 2005-2010

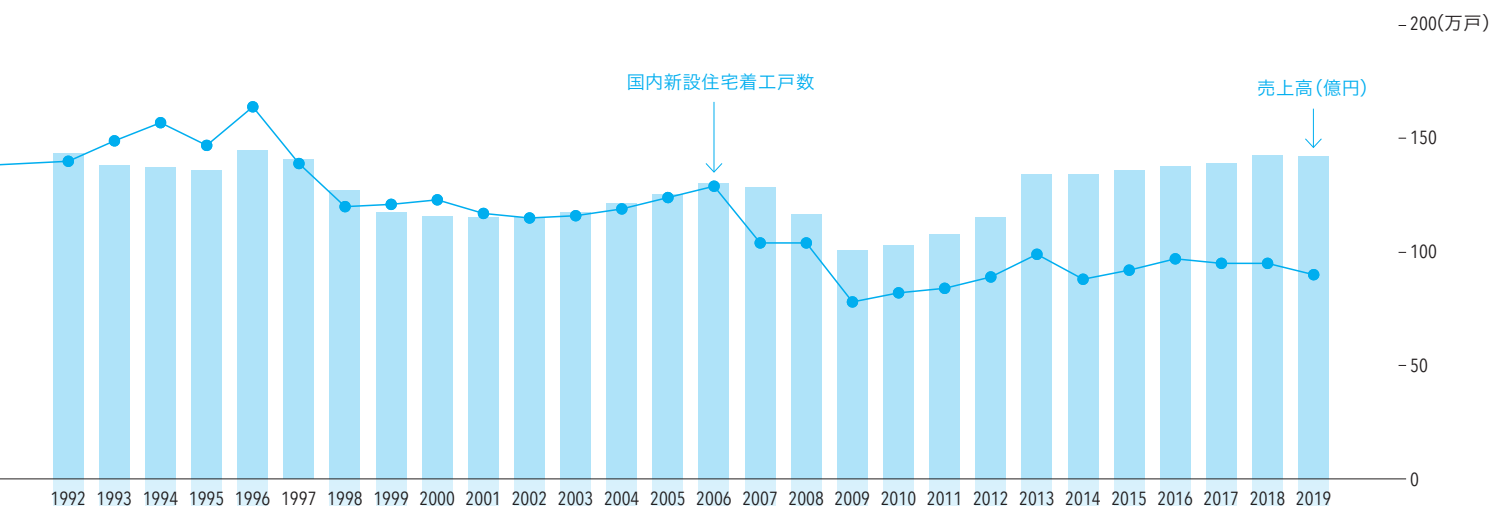
## サッシメーカーから窓メーカーへ

「サッシメーカーから窓メーカーへの転換」を掲げ、ノックダウン方式のサッシ供給事業から、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ました。「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」を発表し、2007年に米国で先行して発売した住宅用樹脂窓をベースに、2009年樹脂窓「APW 330」を発売。日本全国に向けて樹脂窓の普及啓発を進めました。2008年にはシンガポールにYKK AP FACADE社を設立し、ファサード事業を本格展開させました。

# 2011-

## メーカーに徹する

2011年6月、堀 秀充が社長に就任。「メーカーに徹する」という方針のもと、モノづくりにこだわり続けることを示しました。窓事業をさらに推進するため、各地に窓の専用工場「窓工場」をつくり、APWフォーラムの開催など普及啓発活動にも力を入れました。窓に加えエクステリア商品やリフォーム・リノベーション商品の拡充、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。多様化する社会課題に応える事業・商品展開を進めることで、持続的成長を図っています。



**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



**2008** YKK AP FACADE社を設立



**2009** 樹脂窓「APW 330」の販売を開始



**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



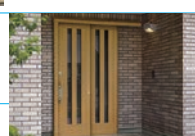
**2014** エクステリア商品シリーズ「ルシアス」の販売を開始



**2014** 耐震補強フレーム「FRAME+」の販売を開始



**2015** 玄関リフォーム商品「かんたんドアリモ」の販売を開始



**2016** 「YKK AP R&Dセンター」を開設

# 持続的成長を支えるYKK APの価値創造プロセス

## 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



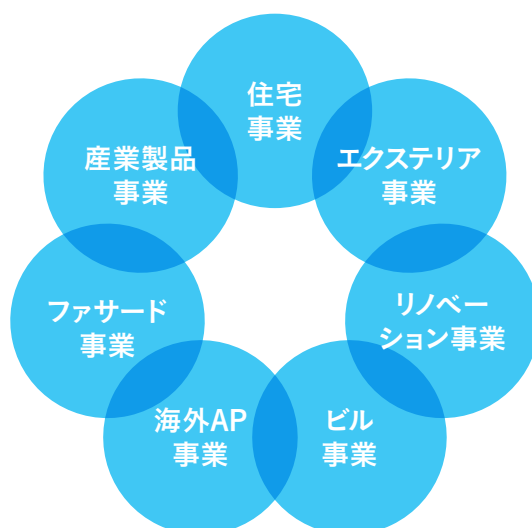
## 経営理念

更なる  
CORPORATE VALUEを  
求めて



## YKK APの事業

時代の社会課題や  
ニーズに応えながら、  
7つの事業を展開しています



### 社会課題・ニーズ

- 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
- 人手不足
- 空き家問題
- など



## 第5次中期経営計画

(2017～2020年度)

中期経営計画に従って  
事業を具体的に成長させます

### 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』

| 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

### 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

## YKK APの事業が もたらす価値

私たちの事業は社会価値を創造します。  
それは、SDGs達成への貢献や  
当社のミッション、  
ビジョンの実現につながります

### YKK APのミッション

視点を未来に、  
建築文化への思いをこめて

### YKK APのビジョン

生活空間から都市空間まで、  
時代に応え、未来を拓くYKK AP

### 事業がもたらす社会価値

- 顧客 高性能・高機能な商品により、健康・快適で安全・安心な暮らしを提供
- 社会 お取引先や地域と共に利益を生み出す仕組みや環境にやさしい商品を提供
- 社員 働きがいのある職場と成長の機会を提供



### SDGs

SDGsの達成に貢献し  
持続可能な社会を目指します

### SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



## トップメッセージ

# SDGsの視点で 未来を見据え 変革期を乗り越える

代表取締役社長

堀 秀充

ほり ひでみつ

1981年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。



消費税増税、自然災害……。2019年度を振り返ると、建築業界に影響を及ぼす出来事が多くありました。その中でも新型コロナウイルスの感染拡大は、多くの方の健康や生命を脅かすとともに、世界的な経済危機を引き起こしています。当社でも事業に大きな影響が予想されておりますが、社員およびお取引先、関係者の皆様の安全と安心を最優先に、感染拡大防止に取り組んでいます。

こうした社会が大きく変わらざるを得ない出来事は、この先も必ず起こります。私たちはそうした社会の変化に柔軟に対応し、生き抜くことができるよう備える必要があります。そのために重要なのは、SDGsやESGをはじめとするサステナブルな視点です。2020年4月にはサステナビリティ推進部を設け、中長期の事業継続、持続的成長に向けた取り組みを強化しています。

## YKK AP 2019年度の事業概況

### 国内売上で存在感増す樹脂窓

2019年度、売上で存在感を示したのは樹脂窓でした。新設住宅着工戸数が減少する中、APW樹脂窓シリーズは100万窓に届く勢いで、売上全体の伸びをけん引しました。10年前、当社における住宅用窓の出荷数のうち、樹脂窓の割合はわずか9%でした。それがこの10年で3倍となり、その成長には目を見張るものがあります。

### 需要創造による成長戦略

新設住宅着工戸数の減少に危機感を持つ一方で、エクステリアおよびリノベーション分野が堅調な伸びを示しており、今後もさらなる成長を期待しています。エクステリアにおいては、2018年の大阪府北部地震以降、軽いアルミ製フェンスの需要が拡大しました。視線を遮りながら風を通す、目隠しフェンスの拡充を進めていきます。リフォームを請け負う地域の工務店やリフォーム事業者などに対しては、「リノベーションフォーラム」などの機会を通して、当社や商品を広く知ってもらうよう努めています。

ビル事業においても改装に力を入れていきたいと考えています。またビル建築は一般的にアルミサッシが主流です。

が、アルミと樹脂の複合窓や樹脂窓という断熱性能の高い窓を提供して、市場のニーズに応えていきます。

### 好調な海外会社

海外は全般的に好調です。特に米国は商業用ビルのサッシやカーテンウォールが伸びており、住宅用の樹脂窓も軌道に乗ってきています。2019年にユニットカーテンウォールの会社を傘下に収め、さらに事業拡大を目指します。

中国はここに来て、ようやくビジネスモデルの形が見えてきました。1999年から事業展開をしてきましたが、これまでは地域の中小民間企業との取引が大部分を占めていました。最近はこちらまで培ってきた人脈や商品の良さが認められ、お取引先に国有企業や大手企業が増えてきています。日本と異なる社会背景として、中国の人々は住まいの投資に熱心です。リフォームを含めて、日本で多数を占める「使用価値の向上」という以上に「財産価値の向上」として住宅に投資をしますから、私たちの商品に対して価値を感じてくださっているということ。今後は、ドア商品などの販売にも力を入れたいと考えます。

## 持続的成長に向けた YKK APの今後の取り組み

2020年度は2017年度から始まった第5次中期経営計画の最終年となります。ほぼ計画通りに進んできていましたが、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、当社は集客型イベントの中止や対面営業の自粛、社員のテレワーク勤務などを進めています。そういった環境下でもお客様やお取引先への情報提供を継続するため、Webなどを用いた情報発信に力を入れていきます。家で過ごすことが多くなる中で、住まいについて考える方も増えるでしょう。そういった方に対してもしっかりと情報発信をしていきます。

### さらに成長するための「多様化」

中期経営計画では最重要ポイントとして、人材育成を掲げてきました。こうした中で、大切に考えているのが社員の「多様性」です。若手や女性の活躍を支援するとともに、

ベテラン世代の活性化も進め、多様性を推進していきます。

多様性には発想や考え方も含まれます。かつてのように単一的な価値観がある時代なら、上の世代が手本になりますが、今はさまざまな価値を取り入れて、柔軟に対応する力が求められていきます。私たちはモノをつくる会社ですが、社会ではコト、つまりサービスがさまざまなスピードで発達しています。自分たちの環境から一歩抜け出して、特に若い世代は業界外や海外の状況などを実際に見聞きし、意識改革を行っていくことが求められます。自分の知識や経験をどう結びつけて、モノづくりにつなげていくのか。とんがった発想を持つ社員が出てきてくれるような、多様性を育む社員教育を行っていきたくて考えています。

社員の「やる気」も大事です。これがなくなればあっという間に会社は崩れてしまうでしょう。メーカーは一人のヒーローでは成り立たず、チームで価値をつくっていくものです。だからこそ、社員の活性化は必須だと考えます。

### YKK APブランドを磨く

そのためのキーワードは「外にブランド、内にプライド」。YKK APというコーポレートブランドの価値を上げていくことが、社員のモチベーションを高める力になるでしょう。そしてブランドを高めるためには、社員がプライドを持って働くことが必要です。社員がプライドを持って働ける会社でなければ、消費者に選んでいただくことはできませんから。そしてこのプライドを持ってもらうためにも、SDGsの視点が重要になります。自分たちの仕事がどのように社会に貢献しているのかを理解し、誇りを持ってほしいのです。

### 原点に立ち戻り、持続的成長を目指す

現在私たちの業界は「氷河期」ともいえる状況です。厳しい環境の中で、今こそ原点に立ち戻り、何をすべきかを考えるときにきています。当社は2020年、創業30年を迎えました。この節目の年を、創業に込められた想いを完遂する一年にしたい。その一方でこの先のYKK APの姿を見据えながら、日々歩んでいきたいと考えています。

## ステークホルダーダイアログ

# 人と地球に やさしい YKK AP商品

## 村上 芽氏 × 河合 知恵子

YKK AP 執行役員 広報室長

株式会社日本総合研究所  
創発戦略センター シニアマネジャー

村上 芽氏  
むらかみ めぐむ

京都大学法学部卒業後、  
日本興業銀行(現みずほ銀行)  
を経て2003年に日本総合  
研究所入社。ESG(環境、  
社会、ガバナンス)投資の支  
援や気候変動リスクと金融  
などが専門。近著に「SDGs  
入門」(日本経済出版社)

**村上氏:** 本日はYKK APの商品を体感できる東京・品川にあるYKK AP体感ショールーム※1に來ています。SDGsに貢献する商品やサービスについて取り組みを紹介させていただきます。まずは高い断熱性能を持つ樹脂窓について教えてください。

**河合:** 気候変動とともに注目されている、CO<sub>2</sub>削減に寄与する商品をご紹介します。窓の性能体感ゾーンにご案内しましょう。

**村上氏:** 外気の温度が、窓の種類によってどれだけ左右されるか、はっきり体感することができますね。樹脂窓は断熱性能に優れていて、部屋が温かいのはもちろん、窓の近く

でもそれほど寒さを感じません。

**河合:** YKK APは材料から製造設備、商品までを自社で開発し、生産する一貫生産体制により、品質にこだわり続けてきました。生活者の行動や意識を反映し、かつ、自然環境にもやさしい商品開発に力を入れています。

**村上氏:** 私自身も戸建ての自宅をリフォームした経験があります。北側と南側の部屋の温度差が大きく、窓を工夫したかったのですが、思った以上に材質によっても選択の幅があり、驚きました。

**河合:** 窓の役割についてエンドユーザーにご理解いただき、同時に工務店などリフォームを手掛けるプロユーザーにも当社の商品をお伝えすることで、健康で快適な暮らしに貢献する商品を選んでいただけるようにしていきたいと考えています。私自身も会社で在宅勤務が推奨されているため、最近自宅に付けた内窓のそばに机を置いて仕事していますが、温度や光の入り具合などがちょうどよく、快適な環境です。

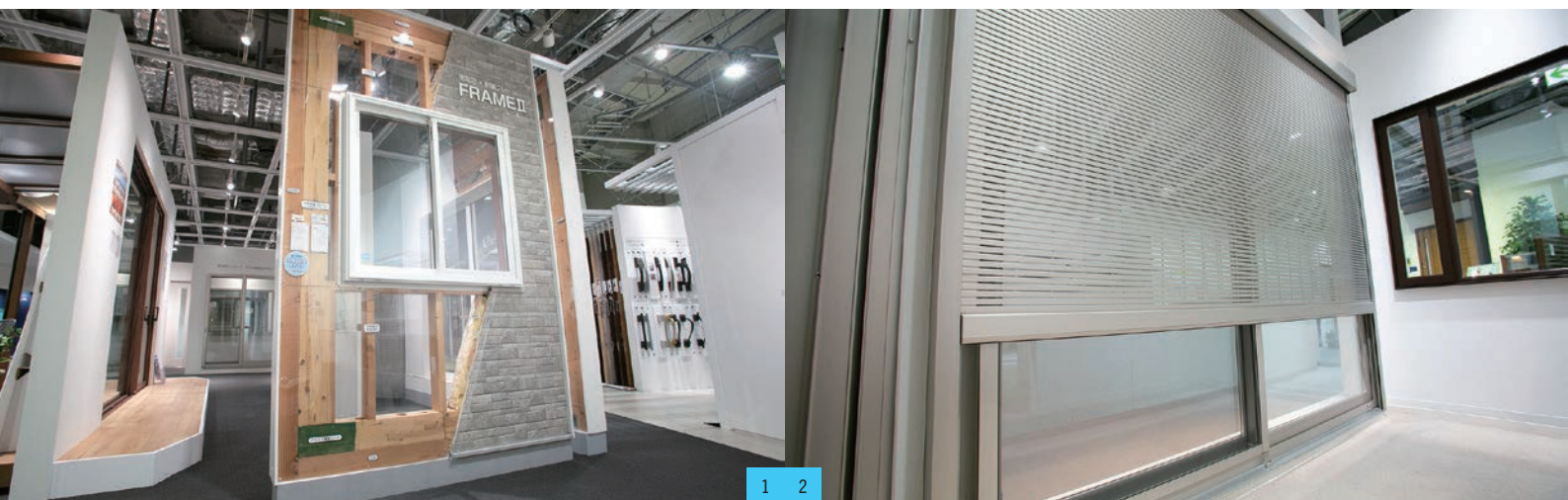
**村上氏:** 住宅の耐震性能の強化にも窓が貢献できると聞きましたが。

**河合:** 窓は本来、柱や壁に比べ、耐震面では住宅の弱点となる部位です。「FRAME II」は開口部を耐震強化できる商品です。窓の周りに木質の耐震フレームを付け、窓のサイズを小さくすることなく、耐震性能を向上させています。

**村上氏:** SDGsでも自然災害へのレジリエンス(回復力)を強化するのは重要課題の一つです。地震や台風といった、自然災害への対応がこれまで以上に大切になっていますね。

**河合:** 2019年9月の台風15号では、屋根の瓦が飛んできて窓ガラスが割れるという被害が見受けられました。シャッターを付けておくと窓の破損を免れる確率が高くなるので、販売数が伸びています。

**村上氏:** 戸袋から引き出す雨戸を使用している家も多いで



1 2

※1 体感ショールームはプロユーザー向けのショールーム(完全予約制)です。<https://www.ykkap.co.jp/pro/taikan/>  
一般のお客様にご利用いただけるショールームは全国13カ所がありますが、展示内容は異なります。<https://www.ykkap.co.jp/sr/>  
※2 未来ドア「UPDATE GATE」特設サイト<https://update-gate.jp/>



窓の性能体験ゾーンでは、フレームとガラスを変えたさまざまなタイプの窓に手をあてて、日光による熱をどれほど遮ることができるのか体感することができる。

## テクノロジーやアートを取り入れた商品やサービスも目を引きますね。

Megumu Murakami

すが、シャッターも進化していて、手動、電動など種類が増えているのですね。

**河合:** シャッターは今までは防犯目的で戸建ての1階のみに付けている方が圧倒的に多かったのですが、窓を守るため、2階にもシャッターを備える家が増えています。電動のシャッターは年配の方にも便利です。

**村上氏:** テクノロジーやアートを取り入れた商品やサービスも目を引きますね。AIや顔認証を搭載した「UPDATE GATE※2」はまさに未来のドアという印象です。

**河合:** こちらは未発売のコンセプト商品ですが、顔認証ができる、鍵穴のいないドアです。防犯上役立つのはもち

ろん、例えば身体の不自由な方のお宅に訪問介護の方がいらした場合は、事前登録しておけば顔認証でドアを開けることも可能になり、ドアを開けるために動く必要がなくなるといった便利さもあります。窓やドアにタッチパネルの機能を付けることで、天気や電車の路線などを確認することも可能になります。

**村上氏:** リフォームや改修によって、さまざまな機能が向上すれば、家の価値を大きく上げることもできますね。社会の高齢化が進み、空き家問題がクローズアップされていますが、こうした課題の解決にもなりそうです。

**河合:** 中古住宅の性能向上を目的としたリノベーションにより、新築以上の価値を出すことも可能になります。耐震構造も改善させ、窓を大きく取って開放的なつくりにする。古い中古住宅が快適で魅力的な住宅に生まれ変わります。当社はメーカーとして部材や技術提供を行い、地域の工務店の方たちと「一緒にやりませんか」というかたちでプロジェクトを進めています。

**村上氏:** 住宅の性能が向上することについて、体感して理解をすることができました。私たちは住まいの広さや間取り、収納などに関心がいくことが多いですが、住んでからの快適さは例えば窓に目を向けるだけで、大きな違いが出ることもわかりました。自然環境への取り組み、災害への対応などの側面も含め、今後ますますYKK APの商品が注目されていくことでしょう。

1.高性能樹脂窓「APW 330」を組み合わせて提案することのできる木質耐震フレーム「FRAMEⅡ」は、窓の大きさを確保しつつ、構造上弱点となる住宅の窓まわりの断熱化と耐震補強を同時に実現できる。2.「リモコンスリットシャッター」は防災・防犯への対応だけでなく日常生活も快適にする。スリットの開閉で、外からの視線をカットするとともに、やわらかな光と風を取り入れることができる。3.「かんたんマドリモ」はリフォームを後押しする商品で、既存の窓枠にかぶせる簡単な施工法が特長。壁を壊さずに、スピーディーに窓交換や二重窓化ができる



3

この対談は2020年3月23日に行われました

## ステークホルダーダイアログ

# YKK APの サステナビリティ

## 村上 芽氏 × 堀 秀充

株式会社日本総合研究所 YKK AP 代表取締役社長  
創発戦略センター  
シニアマネジャー



**村上氏:** 体感ショールームを拝見し、優れた性能を体感すると同時に、SDGsに貢献する商品が多いことに気付かされました。

**堀:** 当社の商品の価値は見ただけでは分かりにくいですが、実際に体感いただくと明瞭です。そのため、この体感ショールームは予想以上に高評価を得ています。断熱性能が良い窓は省エネという点で関心を集めていましたが、新型コロナウイルス問題を背景にキーワードは「健康」になりつつあります。

**村上氏:** 消費者の関心が移ったということでしょうか。

**堀:** そうですね。換気への関心が高まっています。地窓を付けるといい空気を取り込み、高窓から室内の空気を排出できる、というふうな風の流れが重要なテーマです。窓が健康維持に大きく関わってくる。

**村上氏:** 花粉の季節は窓をいつ開けるか、悩みますね。

**堀:** そうした窓の開閉方法や効率的な換気方法など、窓や

ドアに関わるさまざまな情報をホームページで公開しています。また、ドアは3D顔認証や非接触型のハンドルの開発を進めたいと考えています。防犯に役立つテクノロジーですが、新型コロナウイルス問題を背景にドアのハンドルを触りたくない人が増えているので、需要が増えると見込んでいます。

**村上氏:** 海外ならではの商品がありますか。

**堀:** 米国ではハリケーンに対応できる窓を生産、販売しています。1996年のハリケーンで大損害が発生して以来、一定の基準をクリアしないと保険に入れなくなりました。日本では耐風圧性能の高いシャッターを併用して台風に備えるのが有効と考えます。

**村上氏:** 省エネや自然災害に強い側面とともに、住み心地が良い住宅はウェルビーイング(暮らしやすさ)に貢献する商品になりますね。

**堀:** ご指摘の通り、「住む」ことがこれまで以上に重要になっています。在宅勤務が急激に増えました。職場で仕事をして、オフは家で過ごすのではなく、家で長時間仕事をするわけですから住まい方が変わります。家の「性能」についても関心が高まるでしょう。それまで昼間の家がどんな状況か知らなかった人も、明るさ、暑さや寒さなどが気になり、変えたいと思う人が増えると考えています。

**村上氏:** 富山県黒部市にも本社機能を備えていますが、どのような背景がありますか。

**堀:** 東日本大震災の経験から、東京で何かあったときのためのリスク対応、つまりBCPの意味合いで本社機能を持たせています。この新型コロナウイルス問題でも、東京での感染拡大を受けて黒部の対策本部から矢継ぎ早に対策を打ち出し実行できたりと、大きな効果をあげています。もう一つ重要なのは、黒部に行くと、YKK創業者 吉田忠雄がどういう思いでYKKグループをつくったのか認識できることがあります。冬は寒さが厳しい地域ですが、春になると雪解け水が湧き出てそれは美しい自然に出会うことができる。こうした自然環境こそが真の価値だと認識していたのがよく分かります。吉田忠雄の考えの中には、地域環境のため、人のためにビジネスをするという基本があるのです。

**村上氏:** SDGsへの取り組みが進んでいるスウェーデンも、環境が基盤でそのうえに人間の生活や経済活動が成り立っているという考え方ですが、SDGsが生まれるはるか前からそのような考え方を持っていたのですね。

**堀:** 吉田忠雄は環境を守るために投資を含め、さまざまなアイデアを実行しました。工場の周囲に木々を植え、「森の中の工場」を目指していたりと、自然環境に重きを置いていた吉田忠雄ならではの考え方だったのでしょう。

**村上氏:** 「環境のため、人のため」という考え方は、SDGsの17の目標と重なる部分が大いそうですね。

吉田忠雄の考えの中には、  
地域環境のため、  
人のために  
事業をするという  
基本があるのです。

Hidemitsu Hori

**堀:** その意味ではすでに取り組んできたことも多いですが、最近では自然災害など想定していなかったことも現実化しています。SDGsの17の目標一つひとつは当社の事業につながっている部分が多いですが、それは世の中に評価してもらって認識することではなく、社員一人ひとりがしっかりと事業に結びつけて腹落ちしたうえで、その価値を発信していかなければ社会に理解してもらえないと思います。

**村上氏:** 他社が発信されている例として、同じプラスチック製品でもより良い材質に変えるといった努力がありますが、窓のフレームをアルミから樹脂に変えたのはSDGsの観点でどのような狙いがありますか。

**堀:** 樹脂窓は省エネや断熱性能に優れていますが、材質は石油製品なので、リサイクルという観点ではアルミの方がしやすい。ですから現時点で樹脂はCO<sub>2</sub>削減に貢献する側面もあり、性能の面で重視していますが、SDGsの観点からいえば、次の材質は性能が良くて環境にもいいものでなくてはならない。そこで着目しているのは木<sup>もく</sup>の素材です。輸入ではなく、日本の木でないといけません。なぜなら、里山がなくなって、山と人が住む場所が一緒になっており、森林が荒れています。こうした森林をどうしていくかは国土を守るうえで大切なことです。

**村上氏:** 木材の活用は多くの面で注目されていますね。

**堀:** 杉は20～30年たつと酸素を出さなくなるので、伐採すべき木を伐採し、新たな木を植え、新陳代謝をしていかなければいけません。ヒノキも使う分だけ植林しようと考えています。木製の窓は性能もいいのですが、手入れが大変です。外側をカバーするなどして、手入れがいらぬ木や植物性の素材をどう活用していくか、未来に向かって取り組みを始めています。

**村上氏:** 自然環境の面でも、木素材に期待が高まりますね。

**堀:** 樹脂も含めて、お客様に届ける商品は、100パーセント再利用するなどして循環させることが理想です。いかなる素材でもどういうふうに回収するか。また出荷の時点から包装(パッキング)をどう減らしていくか。サステナビリティを経済活動と一致させていくための仕組みをしっかりとつくっていきたくと考えています。



Megumu Murakami  
Hidemitsu Hori



## 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ツ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。



## 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

P52

## コンプライアンス

P53

## リスクマネジメント

P53



## 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。

# SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

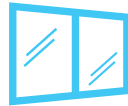


## 販売

### 商品力と提案力

P40-41

- 社会課題に対応する技術提案
- 技術提案ツールの開発  
(断熱・通風シミュレーション、VR)
- 商品展示施設の充実  
(体感、施工、技術)
- 各種フォーラム、イベントによる  
プロユーザーへの啓発活動
- BIMを活用した設計提案



## 施工

### 施工品質の追求

P31-35、P42-43

- 省力化工法・治具の研究・開発・提案
- フィールドエンジニアによる  
施工業者への施工指導や  
認定制度
- YKK APグループ施工協力会  
などによる施工技術、  
施工品質の向上



## 商品使用

### ユーザーと社会に やさしい商品

P44-45

- 健康、快適、省エネ性能
- 防災・耐震商品
- リフォーム対応商品
- 認定技能士による  
メンテナンス体制
- お客様への情報提供
- 環境情報開示、環境ラベル
- 商品のトレーサビリティ強化



## 人材育成

P49-51

## 健康経営

P51

## 環境経営

P46-48

## 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

ESG	ISO26000 7つの中核主題	重要課題	主な取り組み
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 ● 内部統制
		コンプライアンス	● コンプライアンスの遵守、教育 ● YKKグループのコンプライアンス基準「YKK Global Criteria of Compliance (YGCC)」によるコンプライアンス体制の強化
		リスクマネジメント	● BCP計画の立案と運用、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)の連携 ● 商品不具合を発生させない体制構築および不具合発生時の対応強化
	人権	人権の尊重	● 人権の尊重 ● 労働基本権の尊重 ● 男女雇用機会均等 ● ハラスメントの防止
労働慣行	人事・福利厚生	● 働き方改革の推進(適正な労働時間管理、多様な働き方の推進) ● 公正な人事制度の構築・運用 ● 一定数継続採用 ● 福利厚生、育児・介護サービス強化	
	健康と安全	● 働き方改革の推進(適正な労働時間管理、多様な働き方の推進) ● 安全で快適な職場環境の整備 ● 安全衛生教育、設備の安全審査	
	人材開発	● 人材教育・研修の体系整備 ● グローバル人材の育成強化 ● 技術人材の育成強化 ● 人材開発体制の強化	
	ダイバーシティ&インクルージョン	● 多様な人材が活躍できる環境構築 ● 女性活躍推進 ● 障がい者雇用推進 ● 性的マイノリティへの対応 ● 定年制度の見直しおよびベテラン社員の活躍推進	
S	公正な事業慣行	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の運用 ● 競争会社接触管理 ● 下請法の遵守 ● 各種規定・ガイドラインの運用・モニタリング
		責任ある政治的関与	● 反社会的勢力の排除 ● 各種規定・ガイドラインの運用・モニタリング
		バリューチェーンにおける社会的責任の推進	● グリーン調達推進 ● エコ商品の購入 ● 建設産業技能労働者における社会保険加入の促進
	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 ● お客様の声による取り組み強化 ● 各種法制度の遵守	
	消費者の安全衛生の保護	● 有害化学物質の削減 ● 製品安全対策の徹底 ● 「使い方&お手入れガイドブック」の作成・配布 ● 商品ライフサイクル全体での情報提供および手法の拡大 ● 安全・安心に貢献する商品や技術の研究・開発・製造・提供	
	持続可能な消費	● サステナブルな商品やサービスの研究・開発・製造・提供 ● リサイクル材の活用推進	
コミュニティへの参画およびコミュニティの発展	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、情報発信体制強化) ● お客様の声による取り組み強化(メンテナンス・アフターサービス等)	
	コミュニティへの参画	● 地域貢献活動の実施(自治体活動への協賛・協力、災害対策・復旧活動支援等)	
	教育および文化	● 次世代教育支援 ● 健康で快適な暮らしに貢献する情報発信 ● YKK APグループ施工協力会との共働による施工技能者育成 ● 文化活動への支援	
	健康	● 高断熱商品等による健康で快適な暮らしの提案 ● 有害化学物質の規制	
E 環境	社会的投資	● 災害対策・復旧活動支援 ● 災害発生時における節電対応	
	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) ● 商品ライフサイクル全体での汚染防止の取り組み ● 環境活動への参加	
	持続可能な資源活用	● サステナブルな商品や技術の開発・製造・提供 ● 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 ● デジタル化の促進による紙使用量の削減 ● 持続可能なまちづくりへの貢献	
	気候変動緩和および適応	● 温室効果ガスの削減 ● 重油から天然ガス(LNG)への転換 ● 気候変動に関わる損害回避、最小化への対応 ● 気候変動に適応した商品や技術の研究・開発・製造・提供	
環境	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 ● 廃棄物の削減、廃棄時の適切な運用 ● 環境や生態系に配慮した材料・商品の研究・開発・製造・提供	

YKK APは、YKK精神と経営理念のもと、持続可能な社会の実現に取り組んでいます。ISO26000のCSR体系と、SDGsを参考に、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) を整理・決定しています。各課題には、製販技管それぞれを担当する4名の副社長の中から責任者を決めました。その副社長自らが、SDGsの169のターゲットから取り組む内容を設定し、取り組みへの強い推進力を担っています。

主に関連するSDGsとターゲット																	本誌掲載ページ
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
															16.7	17.1	P52-53
			4.a						10.3						16.5		P53
										11.b	12.4	13.1					P37、53
				5.1			8.5										P49-50
				5.4			8.5										P50-51
		3.3	4.7				8.8										P50-51
			4.4	5.5			8.2										P49-51
				5.5			8.5		10.3								P50
															16.5		P52-53
															16.5		P52-53
		3.9	4.4								12.6						P53
															16.5		P36
											12.4 12.8						P41、45
		3.3									12.4	13.1					P44-46、53
						7.3				11.6							P44、48
											12.8						P37、41、45
										11.6			14.1			17.17	当社Web※にて開示
			4.4														P40-43
		3.9															P41、44
																17.17	P53
		3.9			6.3						12.4 12.8		14.1	15.1			P39、46-48
					6.3 6.4	7.3					12.2 12.5 12.8			15.1			
						7.3					12.2 12.8	13.1 13.3					
											12.4		14.3	15.1			

※ <https://www.ykkap.co.jp/company/jp/sustainability/contribute/>  
<https://www.ykkap.co.jp/company/jp/sustainability/environment/report2020/community/community05.html>

YKK APの事業紹介

## 住宅事業

## 窓やドアから快適な暮らしを提案

日本初の窓ブランド「APW」を中心に、玄関ドアや窓まわりなど快適な暮らしを提案しています。窓・開口部の断熱性や安全性を高め、住宅にも人にもやさしい社会の実現を目指します。

## 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

## 事業の強み

- 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
- 安心をテーマにしたIoT商品のラインアップ

## 課題

- 新設住宅着工戸数の縮小推移
- 暮らし方、働き方の変化に対応した商品開発と提案メニュー
- 大型化する台風など想定以上の自然災害

## 注力テーマ

- 高付加価値商品の開発
- 暮らし方の変化に適応した商品開発と提案メニューの拡充
- 防災・減災商品のバリエーション拡充

## 2019年度の状況

第5次中期経営計画では「窓の高断熱化」を政策の軸として活動しています。中でも樹脂窓は、出荷数が前年比110%となり、年間の出荷窓数も初めて100万窓を超えるなど、当事業をけん引しました。そのうち高性能トリプルガラスの樹脂窓「APW 430」は前年比132%と大きな伸びを示しました。

当社の住宅用窓出荷数における樹脂窓の割合（樹脂窓化率）は26.2%、樹脂窓とアルミ樹脂複合窓を合わせた高断熱化率は63.8%となり、高断熱化へのシフトが進んでいます。その結果、売上高は前年比101%となりました。

## 今後の事業戦略

頻発する自然災害への備え、新型コロナウイルスの感染拡大をきっかけとする在宅勤務の増加などによる暮らし方の変化に適応した「安全・安心」「健康・快適」をテーマにした商品開発を一層強化します。また、その商品の価値をお客様に分かりやすく伝えるための提案メニューを拡充させると同時に、社員の働き方改革にも連動した新たな提案コンテンツを提供していきます。



執行役員  
営業本部長  
魚津 彰

## 事業を通じて社会に貢献したい価値

これまで住宅事業では、住まい手の健康および資産価値の向上に重きを置き、樹脂窓を中心とした高断熱窓の提案活動に注力してきました。今後は、大きく変化する住まい環境に適応して、これまで以上に「安全・安心」「健康・快適」に配慮した提案が重要だと認識しています。仕事でもプライベートでも家で過ごす時間が長くなることが想定される中、お客様にとって一番安心できる

場所が家であってほしいのです。そのために、快適な室温で暮らすことのできる高断熱窓はもとより、頻発する台風に備えた耐風圧性能の高いシャッターなどの高付加価値商品の提案活動も充実させていきます。当社は、商品・サービスを通じて、お客様へ「窓で、安全と安心」をお届けし、地域・社会に貢献するメーカーであり続けます。



## エクステリア事業

### 暮らし心地の良くなる空間提案

「家」と「庭」を一体で考えながら、窓まわり・玄関まわり・敷地境界に新しい価値を創出。家族ごとのライフスタイルや敷地全体をトータルでコーディネートしやすいシリーズ商品などを提供しています。

#### 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

#### 事業の強み

- 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

#### 課題

- 専門拠点・専任営業・開発人員の拡大による販売強化
- 需要地に対応した製造供給体制構築によるコスト競争力強化
- パブリックエクステリア商品・営業力強化による事業領域拡大

#### 注力テーマ

- ハウスメーカー・ホームビルダーへの  
家一棟トータルコーディネート「建物+外構」提案強化
- エクステリア代理店チャネル営業力強化による外構商品販売拡大
- 商品・チャネル別製造供給体制最適化によるコスト競争力強化

#### 2019年度の状況

エクステリア市場は、2018年に発生した自然災害による取替え、修繕の需要が高まったことにより上半期は前年を大きく上回りましたが、2019年10月以降は消費税増税後の反動減に加え、新型コロナウイルス感染拡大によるエンドユーザーの消費意識の大幅低下により、前年を大幅に下回りました。

年間においても市場環境は前年を下回りましたが、当事業は商品力と提案力による販売強化が奏功し、売上高は前年比100%となりました。

#### 今後の事業戦略

第5次中期計画における当事業の重点施策「商品力をベースとした販売強化」を継続し、販売チャネルに対応した組織・体制を強化します。また、建物と外構のトータルコーディネート提案による増販につなげるため、販売チャネルの整備を徹底します。

持続的成長に向け、外構・新築・後付・リノベーション分野に加え、ビルエクステリア分野への取り組みを強化していきます。



執行役員  
エクステリア本部長  
篠塚 正人

#### 事業を通じて社会に貢献したい価値

私たちは、エクステリア事業を通してお客様と社会に「健康」「快適」「省エネ」「創エネ」「安全」等を提供すること、また環境に配慮した商品開発や普及を進めています。例えば木粉とポリプロピレンを主原材料とし、リサイクル可能で地球環境にやさしい素材を使用した住まい手の健康に配慮したノンホルムアルデヒド商品。日差しを遮り室内温度を快適にし、節電・省エネ効果を

高める商品。ソーラーパネル搭載可能なエネルギーを創出する商品。段差のあるアプローチなどに歩行補助用手すりの設置により安全を確保する商品。緑化によるCO<sub>2</sub>削減に貢献する商品などです。

これら当事業の商品群は、社会課題を解決するものです。これまで以上に、お客様の価値を生み出す商品の開発に力を注ぎ、社会に貢献します。



YKK APの事業紹介

## リノベーション事業

### 住まいや建物に新しい価値をあたえる

古くなった住まいや建物に、新築以上の価値をあたえたい。  
独自開発の改修商品工法により、窓・開口部のデザイン性、断熱性、  
利便性、耐震性の向上に積極的に取り組んでいます。

#### 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

#### 事業の強み

- 戸建住宅における開口部リフォーム商品の充実
- 戸建住宅における開口部の高断熱化対応
- マンション・ビル改装における集合住宅への対応力

#### 課題

- 戸建住宅における開口部リフォームのさらなる認知度向上による需要創造
- 戸建住宅における性能向上リノベーションの提案推進
- マンション・ビル改装における断熱商品のさらなる拡充とエンジニアリング力強化

#### 注力テーマ

- 戸建住宅における省エネ・耐震・防災・減災提案による需要創造
- マンション・ビル改装におけるマンション専有部の対応強化
- マンション・ビル改装における居住ならびに非居住建物の開口部断熱化促進

#### 2019年度の状況

戸建住宅においては、工務店との接点を大幅に拡大しながら、「かんたんマドリモ」「かんたんドアリモ」、内窓商品、シャッターなどのリフォーム商品を軸に売上高を伸ばしました。

マンション・ビル改装においては、補助金・整備予算拡大を受けた集合住宅・教育施設の需要増に対し、エンジニアリング体制を強化しながら対応を進めました。

その結果、当事業全体での売上高は前年比106%となりました。

#### 今後の事業戦略

「安全・安心」「健康」「快適」をテーマに、住生活環境の改善および向上に貢献すべく、開口部を軸とした提案力とエンジニアリング力の強化を図り事業を進めます。

戸建住宅においては「省エネ」「耐震」「防災・減災」対応商品を活用した性能向上リノベーション、部位交換リフォームの提案により、需要創造を図ります。また、マンション・ビル改装においては、マンション専有部対応商品の発売やさらなる断熱化の促進、非居住建物への取り組み強化を行うとともに、首都圏・関西圏での体制強化を進めていきます。



執行役員  
リノベーション本部長  
菊井 利樹

#### 事業を通じて社会に貢献したい価値

「リノベーション」とは既存建物の良い部分を残しながら工事を行うことで、住まいなど建物の性能を新築の状態よりも向上させたり、価値を高めたりすることです。「夏の暑さ、冬の寒さへの対応」「ローエネ(小エネ・省エネ)化」「地震や災害への備え」「建物の長寿命化」などを行うことで、健康・快適かつ安全・安心な生活環境をご提供するとともに、持続可能な社会を実現すること

ができます。

2017年より進めている「戸建性能向上リノベーション実証プロジェクト」は、既存戸建住宅に「断熱」「耐震」を軸とした性能向上リノベーションを施し、住まいの価値が「窓・開口部」で変えられるかを実証しています。こうした取り組みを進め、社会に発信していくことで、空き家問題などの社会課題解決にも貢献していきます。



## ビル事業

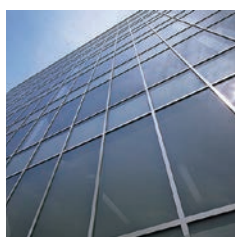
### 美しく機能的な都市空間をつくる窓やカーテンウォール

都市の景観形成はもちろん、低炭素社会の実現に向けた貢献が期待されるビル建築分野。オフィスビルやマンション、学校、医療施設などのファサードデザインや省エネに寄与する高付加価値化に応え、フレキシブルな生産と供給を行っています。

#### 主な商品



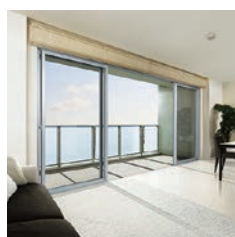
ビル用ウィンドウ



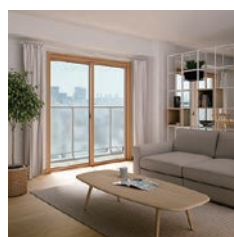
カーテンウォール



ビル用エントランス



集合住宅用窓・ドア



改装商品

#### 事業の強み

- ビル用ウィンドウ、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

#### 課題

- 人口減、自然環境、社会環境等の影響によるマーケット変化への対応
- 技能労働者の高齢化による人手不足
- 事業領域の拡大

#### 注力テーマ

- 「断熱」「防火」「防災」「換気」「安全」などマーケットニーズを捉えた商品・サービスの開発・投入
- IoTを活用した生産性向上
- 既存事業のさらなる拡大、新規事業への取り組み

#### 2019年度の状況

ビル建築市場は、五輪施設の完成および特需の収束による商業、宿泊施設の落ち着きにより前年から減少しています。一方で2019年4月より大臣認定防火設備の個別認定品(以降、個別防火商品)が本格的にスタートし、当事業ではビル個別防火商品の品質確保、商品開発、情報発信・活用による物件対応力強化を図りました。またホテル客室向け樹脂窓の個別防火仕様「BGH67」やアルミ樹脂複合窓の耐熱強化複層ガラス仕様の投入など、高断熱商品の充実を進めましたが、市場の落ち込みを補えず、売上高は前年比98%となりました。

#### 今後の事業戦略

ビル事業に求められるエンジニアリング力を中心とした営業力の強化を進めながら、さらなる個別防火商品の拡充に加え、高断熱商品の体系整備、「防災」「換気」「安全」などのマーケットニーズの変化を捉えた商品力の充実を進めます。また製造・供給面においても、リードタイム短縮や受発注のオンライン化などの供給体制整備を実行し、事業競争力の向上を図ります。

#### 事業を通じて社会に貢献したい価値

用途・部位・使用環境の異なるビル建築に対し、品質にこだわり、長く安全・安心に使っていただける商品・技術・施工を提供していき、建築物価値向上に貢献していくことが私たちビル事業の使命です。人口減、自然環境、社会環境等の影響により変化する顧客ニーズに対し、新たな商品・サービスを提供し、顧客満足向上に努めます。

さらに、人手不足が叫ばれる建築現場においては、施工技能者の高齢化や若手技能者の定着率の低さなどの課題が顕著に表れています。我々はYKK APグループ施工協力会とともに、「YKK AP施工技能修練伝承塾」により若手技能者の育成を進めるとともに、省施工商品・工法の開発などにより、業界全体の社会課題解決に貢献していきます。



執行役員  
ビル本部長  
瀬口 裕之

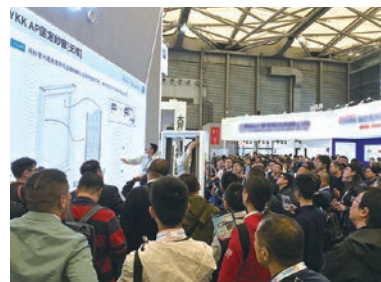


YKK APの事業紹介

## 海外AP事業

### それぞれの国や地域に合った事業を展開

窓やドア、カーテンウォールなどの建築用プロダクツに求められるものは、それぞれの国や地域の気候や文化によって異なります。それらのニーズに応えるため、日本で培った商品開発力・技術力・提案力を世界で展開しています。



#### 事業の強み

- 米国、中国、アジア地域を中心に10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

#### 課題

- 日本のヘッドクォーター機能におけるグローバル対応力（コンプライアンス、リスク管理、ガバナンス）
- 成長する中国・アジア市場でのビジネスモデルのさらなる確立による販売・顧客リレーション・業務プロセスの強化
- 現地マネジメント層の採用・育成・強化プログラム構築による安定して継続成長できる経営体制の構築

#### 注力テーマ

- 米国において2019年12月に全株式を取得した「エリーAP社」とのシナジーの早期創出
- 中国において製販一体会社「YKK AP中国社」設立による効率化とスピード向上
- 台湾、ASEAN、南アジア地域においてビジネスモデルの再構築による新規顧客開拓、販売チャネル開拓によるさらなる成長戦略の実施

#### 2019年度の状況

米国では、西海岸支店開設による営業戦略を遂行するとともに、2019年12月にカナダの「エリーAP社」の全株式を取得し、カーテンウォール事業のさらなる拡大に向けての基盤を構築しました。中国では大手不動産開発市場での提案力強化による受注拡大、台湾・インドネシアでは、高級市場での受注強化や、商品力強化による販売拡大に取り組みました。

しかしながら、新型コロナウイルスの影響などにより、売上高はファサード事業も含めた海外全体で前年比98%となりました。

#### 今後の事業戦略

第5次中期経営計画において当事業は「基盤再強化とターゲット市場拡大」を掲げて取り組んでいます。2020年度は海外会社の資本再編・事業運営体制の変更を行いました。責任と権限の明確化を進めるとともに、事業展開のスピードアップとガバナンス強化を図ります。

既存進出国においては、販売エリア、販売チャネルの拡大および新規商品の積極的な投入や新規事業領域を広げていきます。そして新たな国／地域への進出も検討し、海外AP事業のさらなる成長を目指して取り組みます。



副社長 海外担当(兼)  
国際事業部長  
永木 公三

#### 事業を通じて社会に貢献したい価値

1976年に初の海外会社をシンガポールに設立して以来、現在では10カ国／地域で事業展開し、4,000人を超える社員を抱えるまでに成長してきました。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客様にお届けするため、現地に根差した事業運営を行っています。どの国や地域においても、モノづくりを通して働きがいのある職場環境をつくり、「善の巡環」に基づき、

お客様、お取引先の繁栄を図ることで社会に貢献していきます。

2021年度から始まる予定の第6次中期経営計画では、当社の高品質で環境に配慮した商品をさらに多くの世界中のお客様へお届けできるよう、またそれぞれの国や地域のさらなる発展に貢献できるよう、積極的な事業投資を行います。





## ファサード事業

### 最先端・高難度なファサードに挑む

シンガポールを本拠地とするYKK AP FACADE社により、魅力的な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ます。

#### 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

#### 事業の強み

- 多様なファサードデザインに対応できる技術力
- 現実的な提案を可能にするエンジニアリング力
- 求められるものを理解し実現しようとするコミュニケーション力

#### 課題

- グローバル企業、ローカル企業両方とのコスト競争
- 使用材料、用途のさらなる多様化への対応
- 多拠点展開

#### 注力テーマ

- BIM(ビルディングインフォメーションモデリング)を活用したICTの導入
- リノベーション分野へのグリーンビルディング関連技術の提案拡大
- プレコンストラクション(フロントローディング)による最適提案追求

#### 今後の事業戦略

業務プロセスでは、まだアナログ的な要素が多いため、デジタル技術を中心としたものに革新し、ステークホルダーの要望を正確に把握した、最適かつ効率的な提案・実行を行っていきます。



YKK AP FACADE社 社長  
小野寺 哲也

#### 事業を通じて 社会に貢献したい価値

美しい建築物は人々の生活の一部であるとともに、心を和ませる存在ですが、とりわけ、建物の顔となるファサードは重要です。さらに、これからの建築物には、環境負荷の低減、災害への対応に加え、健康への配慮、新型コロナウイルス等の感染症に対応する抗菌性能なども強く求められることが予想されます。今後建築の可能性は大きく広がり、建築物を取り囲むファサードの果たす役割もますます重要になりますので、その中で一つでも多くの貢献を果たしていきます。



## 産業製品事業

### 高品質なアルミ型材で産業分野を支える

素材の知識、型材設計、押出成形・表面処理・加工等、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しています。

#### 営業品目

- 機械・設備用部品
- 建築用部材
- 自動車用部品
- 環境製品分野

#### 事業の強み

- 国内4製造拠点での casting、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
- 安定した品質と納期対応

#### 課題

- 低迷市場で競争激化に打ち勝つ差別化
- 人件費・資材高騰などの事業環境の中で、お取引先とのWin-Winの関係による付加価値提案
- 建設分野と並ぶポリウムゾーン「輸送分野」への取り組み

#### 注力テーマ

- 建材製造で培ったYKK APの保有設備・合金をフル活用した拡販
- 加工や表面処理など市場のニーズに合った提案
- 乗用車を中心とした非建材分野への拡販

#### 今後の事業戦略

建設分野は競合社数が多く競争が厳しいため、顧客ごとのニーズに的確に応え続け、選ばれるメーカーとしての地位を確立します。非建材分野では、建材分野とは異なったお取引先からの要望に応えるため、さらに製販技一体となって、事業領域を拡大していきます。



執行役員  
産業製品事業部長  
馬場 淳仁

#### 事業を通じて 社会に貢献したい価値

産業製品事業は約20年の実績を積み重ねてきました。一貫してきたのはお取引先のモノづくりに最適な材料、構成部材をお届けすること。リサイクル性の高いアルミ型材の普及は循環型社会の形成に寄与するだけでなく、あらゆる製品の軽量化に貢献します。自動車や電車など輸送分野における軽量化は省エネにもつながり、SDGsのゴールに向けた取り組みに大きく貢献できる事業だと考えています。今後も、我々の材料が使われた商品をお使いのエンドユーザーの健康で快適な暮らしに加え、社会課題の解決に貢献します。



YKK APの事業紹介

## 開発

### プロの眼と、生活者のまなざしによる 価値創造

研究、開発、検証等の一連の活動拠点を富山県黒部市に集約。  
スピーディーかつタイムリーな商品開発体制を構築し、  
高い品質・技術を追求めたモノづくりプロセスを実践しています。



#### 事業の強み

- 「技術の総本山」である富山県黒部市に製造・生産技術も含めた技術者が集結している
- 若手からベテランまでフラットな組織で自由に意見を交わせる環境
- 「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」の技術3拠点による開発、検証、提案・発信サイクルの展開

#### 課題

- 商品の使い始めから、メンテナンス、リフォームまで顧客目線のロングスパン対応
- 収益力強化と開発効率を追求するPLM(プロダクトライフサイクルマネジメント)プロセス構築
- 技術に基づく差別化、海外事業を強化していくための技術者、人材育成

#### 注力テーマ

- 省エネ、省施工、対災害・防災等、社会変化・要請への対応
- プラットフォーム、モジュール開発の推進
- 商品ライフサイクル全体を通して、ユーザーへのさまざまな有益情報発信

#### 2019年度の状況

当社の開発部門を担う開発本部では、フロントローディング型の開発とPLM構築に取り組みながら、顧客目線の4つの品質(商品・現場・使用・情報)の追求、現地・現場主義の徹底を掲げ活動しました。それらを踏まえ、住宅からビルをまたぐアルミ樹脂複合窓「エピソードNEO」シリーズの展開や、エクステリアも含めた建物と外構丸ごと提案の推進、ビルの個別防火商品の展開、さらには「耐風シャッターGR」など市場の要求に応えた商品投入を行いました。また2019年3月に開設した「パートナーズサポートスタジオ」と「YKK AP R&Dセンター」「価値検証センター」の3つの技術施設の連携強化による開発、評価検証、技術提案・情報発信も同時に力を入れています。

#### 今後の事業戦略

建築を取り巻く状況が大きく変化する中、開発効率の一層の向上を図りつつ、商品に関わる技術と、施工・現場に関わる技術の徹底した強化を図ります。特に「安全・安心」「健康・快適」というキーワードの実現に向け、新築からメンテナンス、改装まで見据えた商品開発とともに、ハード、ソフト、サービスまで連携した価値提案、提供を実現し、ユーザーとの継続的な信頼構築を目指します。また、お客様やお取引先に対して、さまざまなアプローチによる有益な情報発信を一層強化し、YKK APファンの獲得拡大に努めていきます。



取締役 執行役員  
開発本部長

水上 修一

#### 事業を通じて社会に貢献したい価値

当社が提供する開口部の商品・部材は、「断熱」「通風・換気」「採光」「防犯」「防災」など建築のさまざまな性能に大きく関わっています。

「断熱」や「通風・換気」は建築物の省エネに直結しており、その性能向上は世界にとって喫緊の課題である、CO<sub>2</sub>排出量の削減に大きく寄与します。

また、断熱性能を高め室内を快適な温度に保つことが健康維持に役立つということも分かってきていますし、

防火や防災といった性能は人々の生活を守るだけでなく、社会全体の安全・安心につながります。さらに、開口部は建築物のデザイン、景観の大きなポイントであり、心の豊かさやライフスタイルにも影響を与えるといえるでしょう。

そうした商品の開発・普及活動を通して、より豊かで安全・安心、健康に暮らせる社会の実現に貢献していきます。



## 製造

### 技術力を結集し、 より高い次元の品質を目指す

YKK APは、モノづくりに最適な材料、あらゆる構成部材、製造設備まで自社で開発・生産する一貫生産体制を構築しています。モノづくりにこだわり続け、高品質な商品を安定して供給します。



#### 事業の強み

- YKK工機技術本部を含めた商品の企画段階からの設備・ライン設計による技術力
- 窓ビジネスモデルによる受注～供給の市場競争力、YKK AP独自の樹脂窓自動・省人化技術
- 素材、部品、ガラスおよび仕上の一貫生産によるコンカレント商品開発、品質確保

#### 課題

- 将来的な市場縮小に伴う製造供給体制の再構築、モノづくりの最適化
- 将来の人口減少に向けた省人化技術開発(ライン、輸配送、施工)
- 資材高騰への対応(効率的なサプライチェーン、リサイクル・省包装による使用量抑制)

#### 注力テーマ

- 材料調達から供給までの商品別モノづくり改革によるトータルコストダウン
- 事業環境変化への対応(設備・人・材料の効率化)
- 継続した業務改善による働き方改革の実現

#### 2019年度の状況

第5次中期経営計画においては「商品価値向上と事業環境変化に強い生産体制の構築」を方針に掲げ、新商品の収益力向上、設備・人・材料の効率化を重点施策に取り組みました。特に2019年度は、樹脂窓の増産に向けた北海道工場および東北製造所でのライン増設・再構築による製造供給体制強化、玄関ドアの基幹商品である2019年度新商品「ヴェナート D30」投入により製造原価低減、収益改善を図りました。

#### 今後の事業戦略

製造供給において「生産ラインが力をつけるとモノづくりが変わる」という信念のもと、生産ラインにおける受注生産化、省人化・自動化を図り、サプライチェーンにおける納期(リードタイム)、サービス、品質強化およびコスト低減を進めてきました。今後はさらにこの「モノづくり改革」の取り組みを、AI、ロボット技術も活用しながら全商品、全ラインに展開・融合を推し進めることにより、変化に強い製造供給体制構築の実現に向けて取り組んでいきます。

#### 事業を通じて社会に貢献したい価値

当社の製造部門を担う生産本部では、高効率化、省エネ化を目的とした建屋インフラおよび設備の計画的な更新、また省人化設備技術開発、ロジスティクス施策の全国展開を図ることで、製造供給体制を強化していくとともに、環境への配慮をより深めます。さらに、環境にやさしい材料の開発や、省包装・リサイクル技術の向上などにより、安全・安心で健康的に暮らしていただける商品を供給し、持続可能な社会に貢献していきます。

また、メーカーである当社の強みはモノづくり現場にあります。社員がやりがいを持って活躍できる環境づくりに加え、社員の安全は何ものにも代えられないという「安全別格」の考えのもと、本質安全による労働災害撲滅の取り組みを進め、安全衛生をより一層強化していきます。



取締役 副社長  
製造・供給担当(兼)  
生産本部長

松谷 和男



## インタビュー

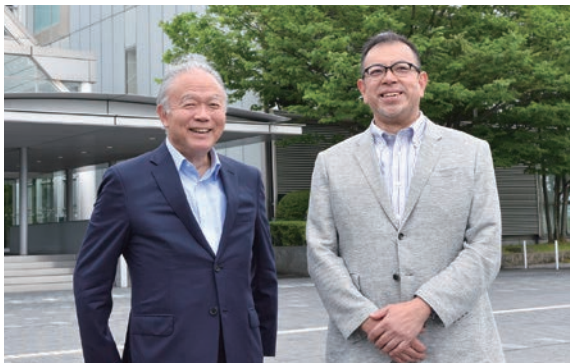
# YKK APに息づく 建築文化への想い

聞き手／画  
日経アーキテクチャ  
前編集長

**宮沢 洋氏**

みやざわ ひろし

建築雑誌『日経アーキテクチャ』の編集に約30年携わり、同誌編集長を4年間務めた後、編集者・画作家として独立した宮沢洋氏。富山県黒部市のYKKグループの建築群を訪れ、YKK AP相談役 吉田忠裕の建築に対する想いを聞きました。



YKK50ビルの前で宮沢氏(右)と吉田(左)

**宮沢氏:** 御社は自社商品の質を自社の建築で体現していて、そのような建材メーカーは日本で他に思いあたりません。また、それらの建築はどれも空間が素晴らしく、さらに、外構から建築まできれいに維持管理されています。これは、建築への愛がなければ続けられないことです。そういった建築をつくることを主導したのが吉田相談役なのですよね。最初のプロジェクトは、榎文彦さんが設計した「前沢ガーデンハウス」でしょうか。

**吉田:** そうです。高名な建築家の方に設計をお願いしたのは榎先生が初めてでした。

前沢ガーデンハウスは海外の社員が滞在するための国際寮として計画しました。設計を頼む建築家の候補の中で、榎先生は米国で建築を勉強されて、諸外国にも通じているし、この方が良さそうだ勝手に思い込んだのです。

当初は建物の規模が今の半分ほどの予定で、榎先生は田舎のそんな小さなものは引き受けてくれないだろう、無謀だ、と周りからは言われました。でも、直接ご連絡してお会いしたときに、小粒でもピリッと輝く良い建築をつくりたいんだ、という想いをぶつけたら、話が弾みましてね。建築家は大きな建築だけをつくりたいわけではない、面白そうだから設計するよ、と引き受けていただき、大変勇気づけられました。

設計中も榎先生は私の投げかけることに一所懸命応えてくださった。榎先生との出会いは私の宝物です。

## パッシブタウンのプロジェクト裏話

**宮沢氏:** 最近のプロジェクトでは、「パッシブタウン」は建築界にとって意義深いと思っています。樹脂窓をどう扱えばいいのか、特に集合住宅ではピンとこない設計者が多い中で、御社は自らそれを示した。しかも、第2街区の設計者が榎さん。これは大いに衝撃的でした。

**吉田:** プロジェクトを始めるにあたり、榎先生には一番にお話したのです。先生は興味ないだろうけれど、まず仁義を切らないと失礼だと思って。そうしたら、自分も興味がある、10年、20年先のためにパッシブデザインのことを知っておく必要があると言われて。

**宮沢氏:** 設計を頼んだわけではないのですね(笑)。

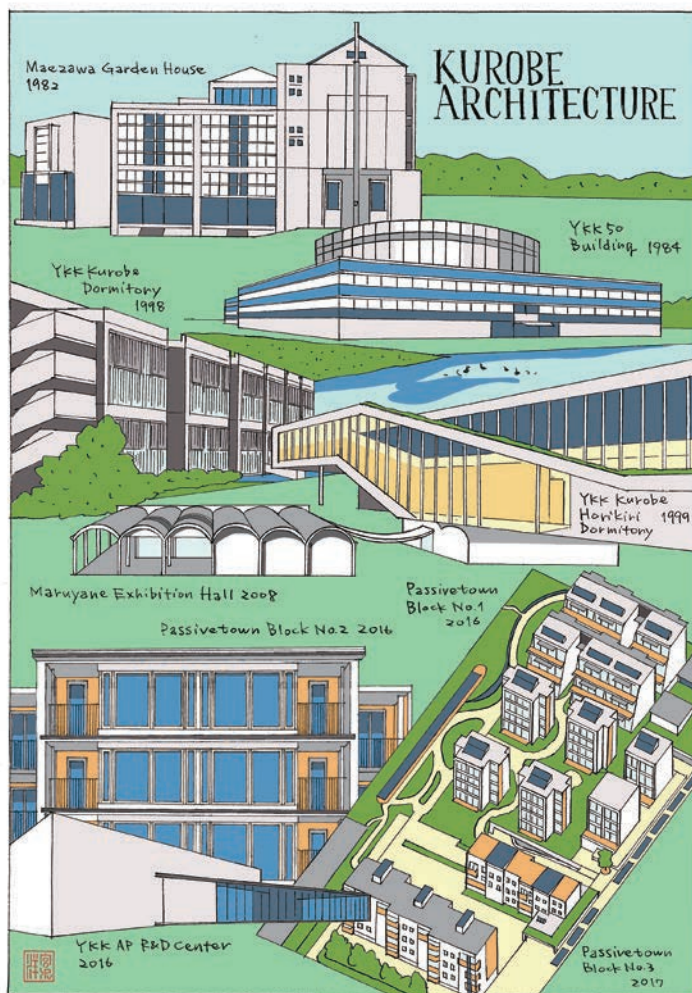
**吉田:** ただ、当時、先生の事務所にはパッシブデザインに明るいエンジニアはいなかったため、東京大学の前真之先生をご紹介して、共働していただくことにしました。

**宮沢氏:** 第1街区の小玉さんは誰もが納得する、日本におけるパッシブデザインの第一人者、第2街区は榎さんがパッシブデザインに取り組んだというインパクト、第3街区はドイツでパッシブデザインを学んだ森みわさんのリノベーションと、とてもよく練られた戦略だと思っていましたが、意外にも結果論だったとは。そもそもこのプロジェクトはいつから考えていたのですか？

**吉田:** この場所には以前、古い社宅があったんですね。建て替えるなら、時代に沿ったテーマを持つ社宅にしたいと思っていたところ、世の中でエネルギー問題やエコロジーの話が盛んになってきたので、パッシブデザインをテーマに

## 「ついに念願かなって、 黒部の建築群を 見る事ができました」

宮沢 洋



(イラスト上から順に)

●前沢ガーデンハウス…設計：横文彦、竣工：1982年／ゲストハウス、研修施設として建設された。地域に貢献してきた建築を顕彰するJIA(日本建築家協会)25年賞を受賞。

●YKK50ビル…設計：YKKプロジェクトチーム(吉田忠裕、木村俊彦、遠藤精一、北村修一、大野秀敏、高須貞夫)、竣工：1984年／オフィスや展示場、国際会議場などからなる複合施設。2006年など過去数回の改修が行われている。

●YKK黒部寮…設計：ヘルマン・ヘルツベルガー、小澤丈夫、竣工：1998年／YKKグループ社員のための男女共用の単身寮。オランダを代表する建築家ヘルマン・ヘルツベルガーの国内唯一の作品。

●YKK黒部堀切寮…設計：teonks(小澤丈夫、末廣香織、末廣宣子)、竣工：1999年／YKKグループの女性社員のための単身寮。

●丸屋根展示館…設計：大野秀俊、吉田明弘、竣工：2008年／YKKグループのモノづくりの技術や歴史、YKK創業者 吉田忠雄の理念などを一般公開する施設。丸屋根が特徴的な、YKK黒部事業所における最古の工場を再生活用。

●パッシブタウン…[第1街区]設計：小玉祐一郎、竣工：2016年[第2街区]設計：横文彦、竣工：2016年[第3街区]設計：森みわ、竣工：2017年[ランドスケープ]設計：宮城俊作/設計を手掛けた建築家によって、パッシブデザインの手法がそれぞれ異なることを特徴とする。第1街区と第2街区は新築、第3街区は既存建物を活用したリノベーション。

●YKK AP R&Dセンター…設計：日本設計、竣工：2015年/建物は、技術の総本山のシンボルとして、アルミのシルバーとクリアなファサードを特徴とする。

したのです。本物をつくるとなると、技術も追求しなければなりません。東京理科大学の井上隆先生など外部の専門家をお願いして「パッシブデザイン性能評価委員会」を組織し、建築家の先生が設計したものを評価させていただくところまでをプロジェクトとしました。

## 生活に密着した 「窓」を追求し続ける

宮沢氏：性能評価は初めから織り込んでいたのですか。

吉田：評価しないと甘い世界で終わるでしょう。評価すれば、その結果は後に続く人たちの参考にもなる。

窓メーカーである私たちにとっても貴重な情報になります。社内の技術者に、どんどん課題を与えて発破をかけました。社員は、あの人はいつも好き勝手なことばかり言っていると思っているでしょうね。彼らが嫌そうな顔を見せると、逆にこちらは、ん？これは案外いいかもしれない、これでいこうと思う、「嫌らしい」経営者なのです(笑)。

YKKでは高品質なファスナーの生産技術を確立したことで会社を強くできました。YKK APの窓ではどうか。まだそこまでのものは見つかっていない。でも絶対にあると思っているので、窓をずっと攻めているのです。

宮沢氏：まだ見つかっていないという感覚なんですね。最後に、この6月に相談

役に着任されましたが、今後のYKK APにどのようなことを期待していますか。

吉田：我が社は窓という生活に密着したものをつくっています。高いレベルのテーマも大切ですが、エネルギー問題や耐久性といった、身近なテーマを手繰り寄せて挑戦してくれることを望んでいます。木の素材などもその一つ。これらは日本の衣食住の本質に関わります。

宮沢氏：今度はパッシブタウンの第4～6街区のプロジェクトが始まります。2年後くらいに、あ、あのとき話していたのはこのことだったのか、と思えるものを期待しています。

吉田：はい、2年後くらいにね。

この対談は2020年6月22日に行われました



Sustainability  
Management

# 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。



# 特集 人手不足の解決に挑む

建設に携わる人材の減少は少子高齢化によって深刻さを増しており、人手不足は建設業界が直面する大きな社会課題となっています。その中で、YKK APは省施工商品の開発や人材育成などの取り組みを行っています。自社の取り組みだけでなく、パートナーとの共創を加速させ、社会課題の解決に挑みます。

## 少子高齢化が進む建設業界

建設業界の就労人口は1997年の685万人をピークに漸減を続けてきました。2018年には500万人と、ピークと比べて約27%の減少となっています。さらに、就労者のうちのおよそ3割が55歳以上であり、高齢化も進んでいます。一方、29歳以下の就労人口は1割にとどまるなど、中長期で建設業界を担う人材の確保・育成はもちろん、限られた人数で施工を行うことのできる省施工商品の開発と普及は待たなしの状況となっています。

こうした人手不足という問題に対し、建設業界でもさまざまな取り組みが行われています。IoTを活用した「i-Construction」の普及や、外国人労働者の雇用推進が提唱されて業界全体で対策が進められており、2024年4月には働き方改革が導入されます。

また、近年では、住宅の高性能化、高断熱化などに伴う施工技術の高度化によって、新しい技術に対応できる人材の育成も必要になっています。

## YKK APの取り組み

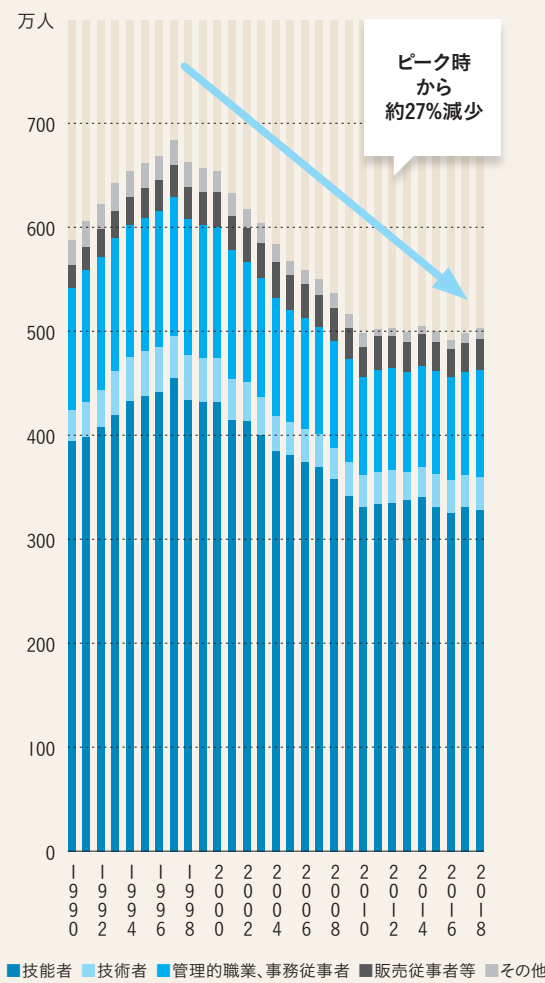
当社では、人々の暮らしを豊かにする窓やドアなどのモノづくりを通して、建設業界が抱える課題と向き合い、さまざまな取り組みを実践してきました。特に力を入れてきたのが「省施工」「省力化」「人材育成」への取り組みです。

業界が抱える技能伝承と人材育成という課題の解決のためには、自社での省施工商品・技術の開発はもちろん、プロユーザーやお取引先、社外を巻き込んで共創していく取り組みも重要です。

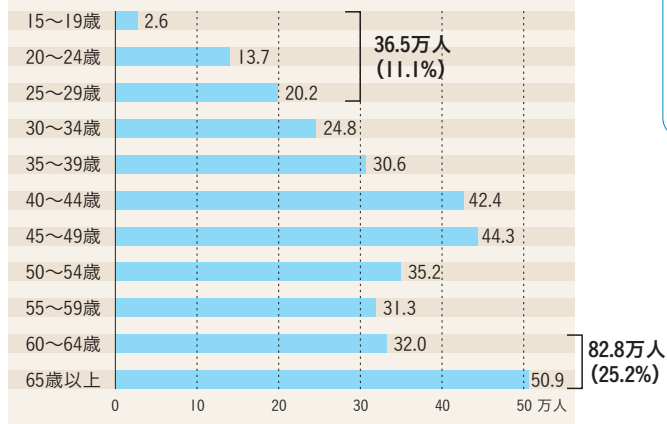
当社では、2013年にはサッシ・カーテンウォール施工技能者育成のため、「施工技能修練伝承塾」を始めました。また2019年には富山県黒部市に、プロユーザー向けに当社の技術を提案する「パートナーズサポートスタジオ」を、2020年にはエクステリア専門の施工技術研修所「DO SPACE 上尾」を埼玉県上尾市に開設しました。

こういったさまざまな取り組みを通して、社会課題の解決や業界の発展、ひいてはお客様満足の向上に貢献したいと考えています。

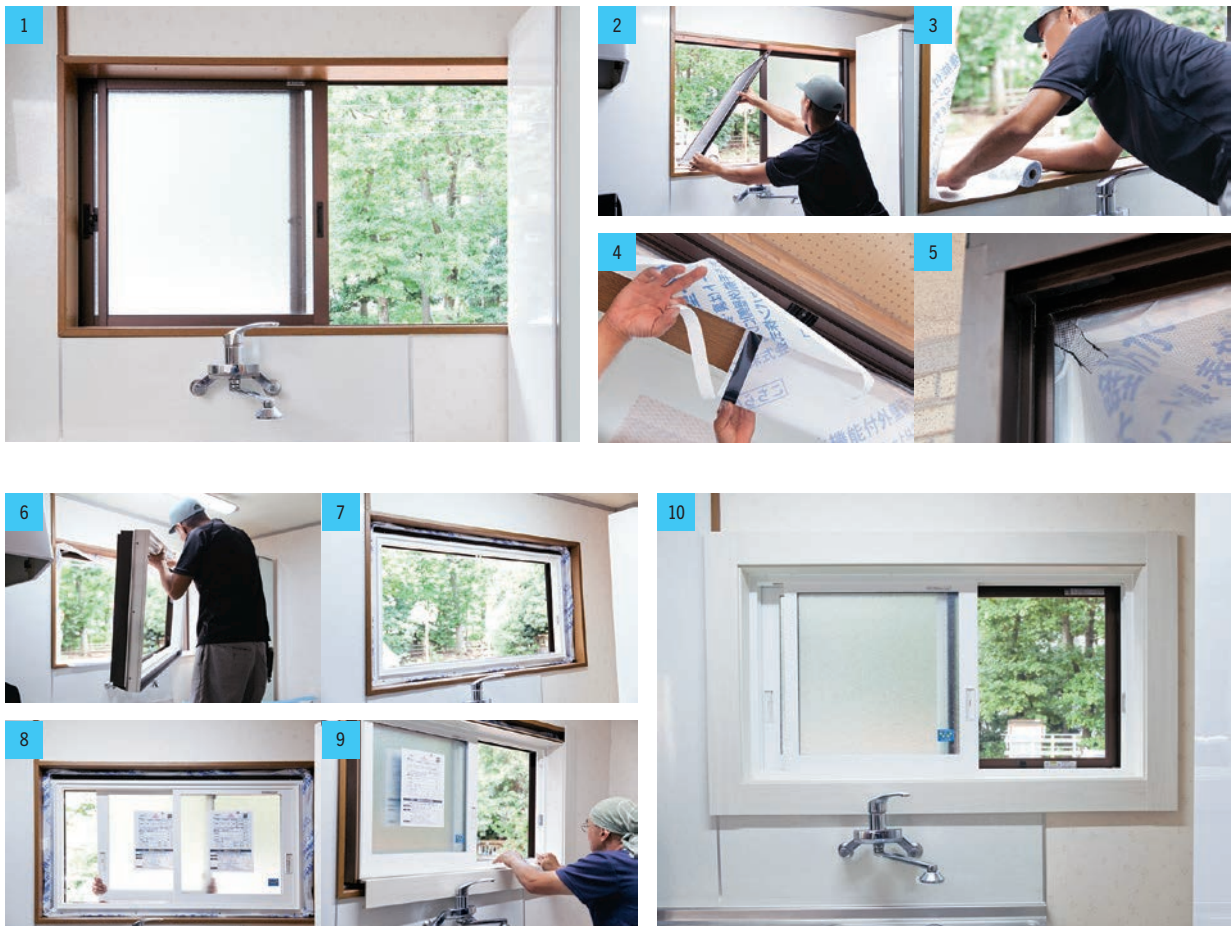
●建設就業者の現状(技能者等の推移)



●年齢階層別の建設技能労働者数



出典：総務省「労働力調査」(H30年平均)をもとに国土交通省にて推計



「かんたんマドリモ」リフォーム施工の流れ

## 省施工商品の拡充

経済産業省が発行する「ものづくり白書」によると、技能とは「マニュアルなどによる継承が困難な暗黙知によって継承されるもの」とされています。少子高齢化の影響により建設業界でも高齢化と人手不足が進む中、施工現場で熟練技術を必要としないシンプルな商品と技術の需要は高まっています。

### ■ 「かんたんマドリモ」

既存の窓枠を取り壊すことなく、新しい窓とドアをかぶせて取り付けるカバー工法を採用した窓のリフォーム商品です。従来の工法では、壁まで取り壊す工事によって、騒音や粉塵が発生するとともに工期が長く、コストアップにもつながっていました。

しかし、新しい窓をかぶせて取り付ける「かんたんマドリモ」のカバー工法によって、足場などの無駄なコストを省けるとともに1窓あたり約半日で施工が完了するメリットがあります。それにより、従来工法よりも施工技能者の拘束時間を短くすることが可能となり、人手不足の中にあってもスムーズな施工が可能となります。

また、従来のカバー工法では既存枠と新設枠の隙間にシーリング材を注入しなければならず、施工技能者の力量

が影響していました。しかし、「かんたんマドリモ」では、気密シートを貼り付けるだけの「ノンシールカバー工法」を採用しているため、個人の施工技术に影響されずに施工品質を保つことができます。工期の短縮と施工技能者の作業負担を実現しながらも施工品質の確保を実現する工法になっています。

当社では、「かんたんマドリモ」の他にもさまざまな省施工商品を提供しています。

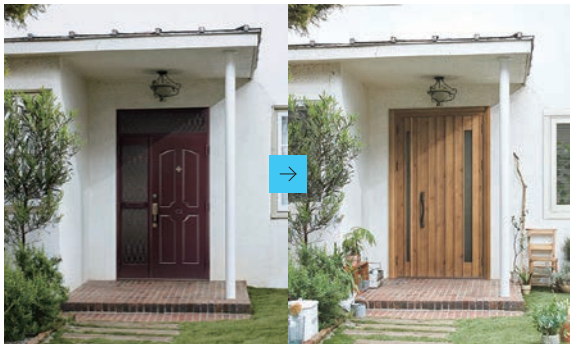
### ■ 「かんたんドアリモ」

「かんたんマドリモ」と同じくカバー工法によって外壁工事を行わずにドアのリフォームを行います。ドアを交換した後の壁の修復工事も不要で、工期が約1日で済むという省施工商品となっています。

### ■ 「かんたんマドリモ シャッター」

住み手にとって開け閉めが手間になってしまうのが雨戸です。開閉が楽なシャッターヘリフォームする際、通常は戸袋と壁を取り外して再び外壁をつくらなければならない、工期もコストも負担が大きいものとなっていました。しかし、カバー工法を使った本商品では壁や戸袋の取り壊しが不要なため、3時間ほどで取り付けが可能となっています。

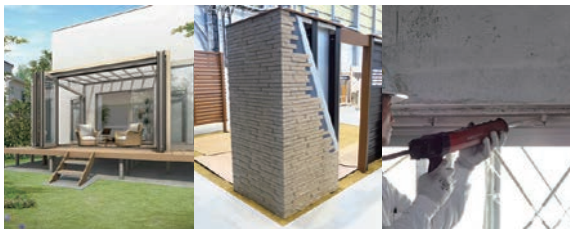




「かんたんドアリモ」



「かんたんマドリモ シャッター」



左から「ソラリア」囲い、「リレーリア ウォール」、ビル用サッシ「非溶接工法」

### ■ 「ソラリア」囲い

テラス・バルコニー向け商品「ソラリア」囲いでは、ねじの種類を半分に、使用する本数を4分の3に抑えています。また、シーリング箇所を集約するとともに集水部品まわりの乾式化によってシーリングの使用量を20%削減しました。従来の商品に比べ、施工時間の短縮と品質向上を実現しています。

### ■ 「リレーリア ウォール」

従来の外構壁は、コンクリートを使った湿式施工が一般的で、複数の職種にまたがる作業が必要なため、施工技能者の技術による品質のばらつきが生じがちでした。本商品はアルミ構造フレーム製の乾式施工によって安定した品質を提供できるようになりました。

### ■ ビル用サッシ「非溶接工法」

モルタルを充填する湿式施工で、従来の溶接工法に替わる新しいサッシ施工の工法です。溶接の代わりに材料の硬化を利用した樹脂材を充填し、サッシ本体と躯体を固定します。溶接作業に必要な電源の確保が不要になるだけでなく、火気を使用しないため防火対策や、火花養生の工程の省略にもつながります。また天候に影響されずに施工することができるため、工期の安定にも貢献します。

## サポート治具で省力化を支援

近年、窓は単に住宅の内外を仕切るという機能だけでなく、高断熱化や防火仕様といった高機能が求められています。それに伴って窓の重量も大きくなってきており、施工者だけでなく運搬の段階においても負担が増えていました。

商品の品質を確保しながら、施工と運搬の安全性と作業効率を確保する支援として、作業者の高齢化にも対応した省力化が可能なサポート治具の開発を行っています。

ガラスの運搬や障子の組み立てにあたっては、窓の落下によるガラスの破損や作業者の安全に配慮が必要となります。重量の大きい障子の組み立ては、特に高齢の方や女性の作業者の負担になっていました。

当社では、「組立サポート機KT001<sub>TM</sub>」[①]を開発。吸着ポンプでガラスを吸着することで、作業者がガラスを直接触ることなく移動や組み立てを進めることができます。作業台や床との接触によるキズの低減も可能で、安全性のみならず品質の向上が見込めます。最大80kgの重量も運ぶことができるので、作業者が一人でも無理なく重量物を取り扱うことができます。

また、特に作業者の負担となる大開口商品の施工に対するサポート治具の開発では、トラックの積み下ろし作業をサポートする簡易ハンドクレーン[②]、大判ガラスを自立して支えることができるガラス運搬台車[③]、ガラスの吊り上げや旋回を行う足場用吊り上げ治具[④]といった重量物施工軽減治具を開発しました。これらを使用することで、6人工から3人工に工数を削減することができ、物流と施工の負担削減に貢献しています。



①



②



③



④

## 次世代の成長を支える「人材育成」

建設業界とモノづくりの肝となるのが、技能継承と人材育成です。少子高齢化の中で次の世代に技能を受け渡していくことは、最も重要な課題であると認識しており、YKKグループの第5次中期経営計画の最重要ポイントとして「人材育成」を掲げています。

施工技能者を育てる取り組みとしては、当社と全国のサッシ・カーテンウォール施工会社でつくる「YKK APグループ施工協力会」とともに施工技能修練伝承塾を2013年に開設しました(P.43参照)。塾では、通常10年で一人前といわれるサッシ・カーテンウォールの施工技能者を6年で育てる取り組みを行っており、熟練の施工技能者の知識と技能を若手に伝える機会を創出しています。

また、持続的成長の実現に向けた「人づくり」と人材戦略の立案、組織づくりをテーマに、当社では2018年度より

「人材開発プロジェクト」をスタートさせました。人材開発プロジェクトでは、当社社員の人材育成はもちろん、当社の商品をビルダー・工務店などに販売いただくパートナーである建材流通店の人材育成にも、ともに取り組んでいます。その一つが、後継者育成が課題となっている建材流通店を対象とした研修です。「エリア建材研修(初級)」では、建材流通店の比較的経験の浅い社員を対象に、建築の基礎や組み立て・施工・調整などの知識とスキルを座学と実技で習得できる内容になっています。また、「営業力強化研修」では、建材流通店の中堅以下の営業担当者を対象に、建材流通店のお取引先であるビルダー・工務店と円滑にコミュニケーションを図る技が学べる内容になっています。

今後も人材育成を持続的成長の根幹と捉え、社内外の垣根を越えた取り組みを続けていきます。



人材開発プロジェクトによる「営業力強化研修」と「窓・建材研修(初級)」



施工技能修練伝承塾



パートナーズサポートスタジオの外観

## パートナーとの共創で課題解決を加速

人手不足解消のためには、自社のみならず社外のパートナーとの共創が重要になります。現在当社では、社外のパートナーとの取り組みを加速させています。

その一つが、木造大型パネルプロジェクトへの参画です。YKK APは、木造建築の上棟から一時防水に至る工程をパネル化した「木造大型パネル」事業を手掛けるウッドステーション株式会社に樹脂窓を供給しています。工場生産した一体型パネルを現場で組み上げることで工期短縮、省施工・省人化、施工品質の均一化を実現する取り組みで、施工にかかる日数を大幅に短縮することができるというものです。

また、2019年に開設したパートナーズサポートスタジオは、プロユーザーに向けて当社の技術と品質に基づく提案をし、プロユーザーが抱える課題を吸い上げて、解決を提案する施設です。施設内では商品の施工と使用時の品質や技術情報を施工研修会などによって提供しています。また、2019年7月にはパートナーズサポートスタジオにおいて、窓リフォーム店「MADOショップ」の施工技能者とともに共

同施工検証を行うなど、施工者の声を反映した商品開発などにも取り組んでいます。

加えて、エクステリア施工技能者の育成・レベルアップや施工技能の伝承を目的に、DO SPACE 上尾を2020年1月に開設しました。本施設の役割は、エクステリア施工初心者やYKK AP商品未取り扱い者を中心とした人材育成や施工技能者のレベルアップを図ることです。多様化する商品や納まりに対して高水準な品質を担保するための研修カリキュラムを開発・実行するとともに、当社とエクステリア施工技能者が共創・共働する拠点としての役割も担います。

さらに、2019年には米国のカーネギーメロン大学と、ロボット・IT技術を使用した開口部施工技術の開発と生産性向上を目指す産学共同研究を開始(P.42参照)するなど、大学や研究機関との共同研究などにも力を入れています。

今後も当社では、技術の継承に加え新しい技術も取り入れながら、人手不足という社会課題の解決に取り組んでいきます。



パートナーズサポートスタジオでの施工技能者と当社開発担当者による共同施工検証



DO SPACE 上尾の外観



DO SPACE 上尾での施工実技研修

# モノづくりの視点

生活者の視点、プロユーザーの視点、そして社会からのニーズ。

YKK APは、研究・開発・検証のモノづくりプロセスにおいてこれらの視点を大切にしています。求められる価値はそれぞれの市場や事業で異なりますが、一つひとつの品質にこだわりながら、そこに住まう人々、集う人々に新たな価値を提供できるモノづくりに取り組んでいます。

## 「研究・開発・検証」体制

### 黒部の3つの技術施設を中心に 高い品質・技術を追求

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、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っています。その中のパートナーズサポートスタジオは、2019年3月に開設され、プロユーザーとの課題共有を深め、商品・技術・施工での課題解決を実践しています。

さらに、当社の調査・研究・開発部門の一つである「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東京・黒部の2拠点体制で進めています。また、評価・検証部門の一つである「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おり、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。

### R&Dはグローバル体制を強化し 温暖・寒冷・蒸暑の各地域の情報を共有

黒部市にあるYKK AP R&Dセンターには研究・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。

海外では、2017年にYKK AP R&Dセンター（ドイツ）を開設、機能部品や高性能ガラスで先進的な欧州の技術調査・研究を中心に、樹脂窓のさらなる高付加価値化を進めています。また、住宅分野のIoT技術や電装系商品の動向、その他の先進的な機能部品の調査報告を行っています。

2018年に開設したYKK AP R&Dセンター（インドネシア）では、蒸暑地域に適した省エネ工法と開口部調査・研究・開発を行っています。地球温暖化問題を見据えた、最低限のエネルギーで快適な住環境を設計するためのパッシブデザインも研究テーマの一つです。

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、各地域の情報を蓄積・共有し、最適な商品開発につなげています。

### ●3つの技術施設



YKK AP R&Dセンター

#### 技術情報の創出

新たな要望・課題への  
共働研究



価値検証センター

#### 商品評価・検証

品質・技術の  
評価・検証



パートナーズサポートスタジオ

#### 技術提案

商品を起点とした  
品質・技術・工法の提案

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

### ●グローバルR&D体制



ドイツ（ヴッパータール）

#### 欧州の窓先進技術の 調査・研究

- 機能部品および開口部断熱の調査・研究
- 高付加価値化に向けた先進技術調査



インドネシア（タンゲラン）

#### 蒸暑地域に適した 窓の研究開発

- 気候風土・建築事情・基準の調査、整備
- 蒸暑地域のパッシブデザイン研究、開口部の調査・研究



日本（黒部）

#### 技術の総本山における 技術力深耕

- 先行テーマでの共創
- コア技術、材料、製造、商品、工法の研究開発
- 価値検証センター、パートナーズサポートスタジオとの連携
- 各センター成果の統合と共有

## 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

商品価値を生活者の視点で検証する価値検証センターでは、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」などを行っています。

「生活者検証」では、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。

また、国立研究開発法人 産業技術総合研究所などと連携し、住まいでの事故や傷害を予防するための検証や調査に取り組んでいます。社外有識者らとの共創により、新たなイノベーションや安全・安心に関する課題解決を目指すとともに、社会に対してそれらの情報を発信していくことにも力を入れています。

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、より生活者視点での商品開発につなげています。



お宅訪問ヒアリング



モニター検証



多様な人の使いやすさ検証



高齢者疑似体験

## 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

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旨とし、2008年に「YKK AP製品安全基本方針」を制定しました。この方針のもと、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。この方針に基づき、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「製品安全対策優良企業表彰」（主催：経済産業省）において、3回目となる「経済産業大臣賞」を受賞し、「製品安全対策ゴールド企業」に認定されています。

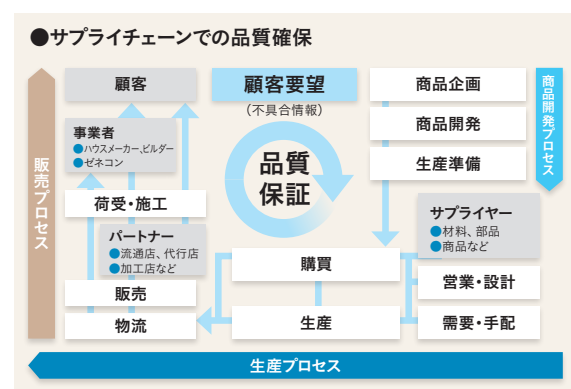
## 品質確保プロセスの確立

### サプライチェーン全体での品質確保

当社では、商品開発プロセスに加え、受注から量産、発売後までの品質をさらに強化することを目的に、2019年4月に「品質本部」を設立しました。お客様の立場での品質確保のため、商品開発から生産、販売まで、サプライチェーン全体での品質確保プロセスの運用促進を図り、定期的な監査と必要に応じた是正・指導を行い、商品および製造品質を確保しています。

またお客様の立場からの品質確保のため、お客様や取引先からのご要望や不具合、点検・修理に関わる声を品質情報として一元化に取り組んでいます。これらの情報を

不具合の早期解消や未然防止に加え、商品開発プロセスに反映させることで、顧客満足の向上につなげていきます。



# 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、構成部品、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掛けています。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。

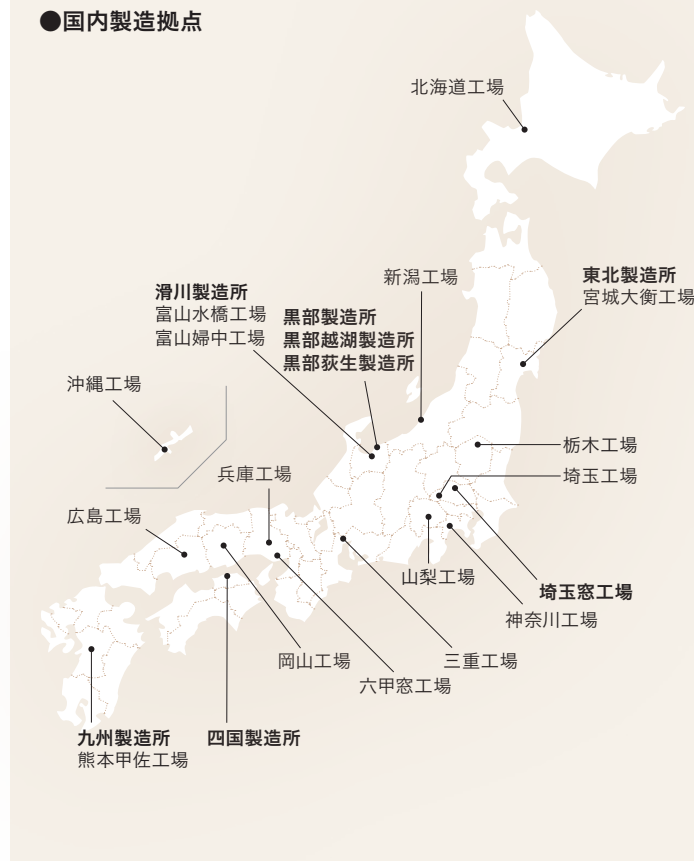
こうした品質へのこだわりは、YKK創業者の吉田忠雄が1940年代に工業先進国だった米国製のファスナーに負けまいと、当時の資本金の2.5倍をかけて米国製の設備を導入、研究し、それを超える設備を生み出してYKKグループの礎をつくったことにさかのぼります。その精神が当社には脈々と受け継がれており、材料や設備までも追求する「川上遡上主義」が根付いているのです。これからもその精神を守ることで、高品質のモノづくりを実現していきます。

## ロジスティクス

### 「ホワイト物流」推進に向けて 自主行動を宣言しています

物流業界では、運転手不足を背景に輸送コストの上昇や安定的な物流の確保が課題になっています。当社では、国土交通省などが推進する「ホワイト物流」推進運動に賛同し、持続可能な物流の実現に向けた自主行動宣言を事務局に提出しました。今後は物流の効率化と生産性の向上をさらに進めてまいります。

## ●国内製造拠点



## 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製造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。審査にあたっては、全製造ラインが保有する設備機械7,455台(2020年6月時点)をデータベース化しています。これをもとに計画的に審査を実施し、さらなる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、騒音低減や暑熱対策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や暑熱環境は、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および空調設備・空調服の導入を進め、効果のあった対策は全国に展開しています。

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。

●海外製造拠点



**蘇州工場**  
YKK AP蘇州社



**深圳工場**  
YKK AP中国社



**マイソール工場**  
ポルーカ社



**タンゲラン工場**  
YKK APインドネシア社



**楊梅工場**  
YKK AP台湾社



**大連工場**  
YKK AP大連社



**オンタリオ工場**  
エリーAP社



**ダブリン工場  
メーコン工場  
ダラス工場、シンシナティ工場**  
YKK APアメリカ社

●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。



**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み立てまで行うことで、高い性能を担保しています。



**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。

●YKK APの「ホワイト物流」  
自主行動宣言

**パレット等の活用**

バラ積みからパレット積みの比率を上げ、荷役時間の削減を図ります

**発荷主からの入出荷情報等の事前提供**

入出荷日付情報を事前に提供することにより、荷さばき・検品作業の効率化を図ります

**集荷先や配送先の集約**

他社との共同配送を提案し、配送効率向上を図ります

**納品日の集約**

隔日配送化を推進し、配送回数の削減を図ります

**異常気象時等の運行の中止・中断等**

異常気象が発生した際やその発生が見込まれる際には、物流事業者と協議し、無理な運送依頼は行いません

**車両の大型化**

まとめ輸送により輸送回数の削減を図ります

# モノづくりと販売

商品力と同じくYKK APが力を入れてきたのが、提案力の育成です。樹脂窓をはじめ、近年は建築部材の高性能化が著しく進んでいます。そうした中、健康や省エネなど、その商品を使うことによるメリットを“コト”として住宅全体で語ることでできる営業力と提案力がますます必要となっています。

## ショールーム

### 商品に見て・触れて・ 感じていただけるショールームを 全国に設置

日本各地にお住まいになるお客様が、実際に商品を「見て・触れて・感じて」いただける場として全国にショールームを展開しています。ショールームでは単に商品を展示するだけでなく実際の性能や効果などをより具体的にお客様に感じていただき、窓に求められる性能や、窓をしっかり選んでいただくことの大切さをお伝えしています。専門のアドバイザーが、お客様のニーズやお困りごとに応じて最適な商品をご提案することで、お客様の住まいづくりやより良い暮らしへのサポートをしています。

全国13カ所のコラボレーションショールームは、TOTO株式会社、大建工業株式会社との共同運営\*となっており、水まわりや床材、窓など一度でさまざまな商品を確認いただけます。さらに、東京・品川には建築関係者向けの「YKK AP体感ショールーム」を設けています。冬の外気を想定して0~5°Cに冷やされた冷凍庫内に、窓と断熱仕様の異なる5つの空間を設置した断熱効果の体感ROOMでは、YKK APの窓の性能について体感を通して理解を深めていただいています。

また、P-STAGEやプレゼンテーションルームなどの展示施設も、多くの地域におけるお客様との接点の場として活用しています。

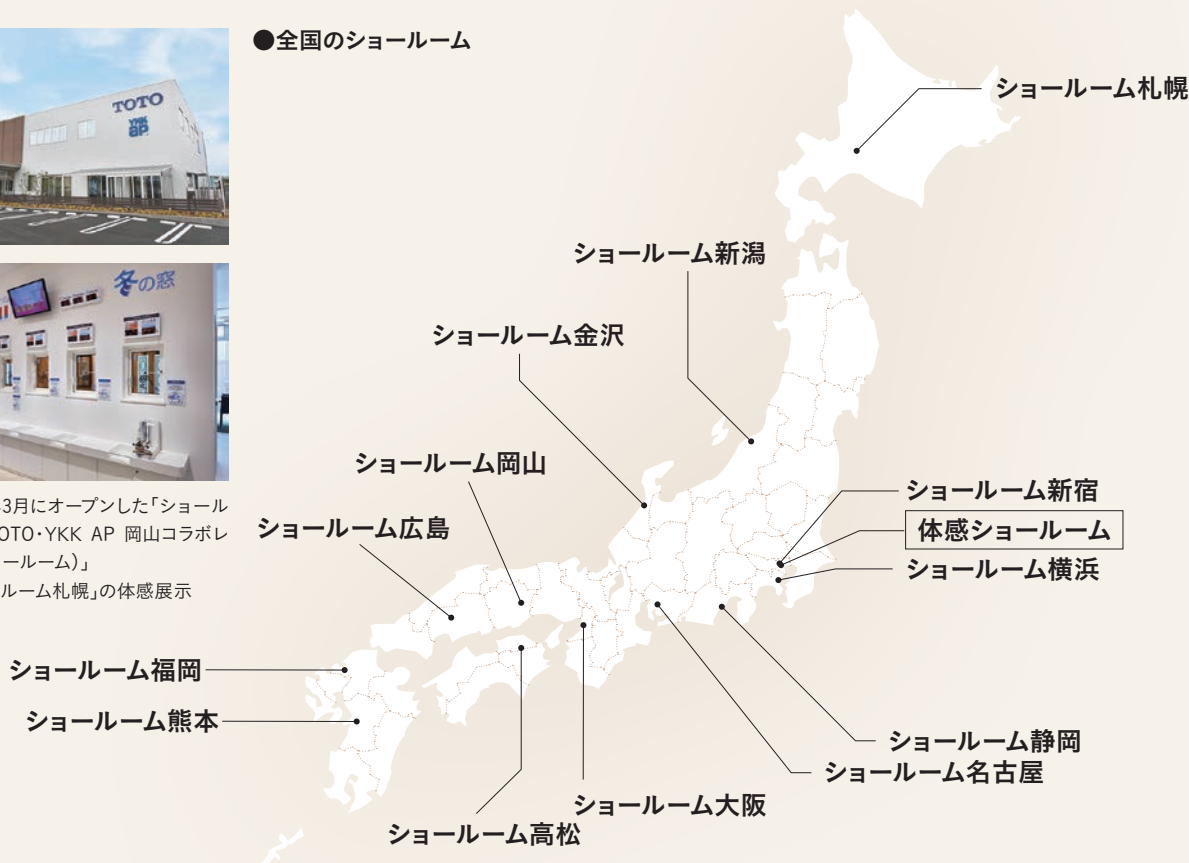
※一部のショールームはTOTO株式会社との2社運営



上/2020年3月にオープンした「ショールーム岡山(TOTO・YKK AP 岡山コラボレーションショールーム)」

下/「ショールーム札幌」の体感展示

#### ●全国のショールーム





## フォーラム

### プロユーザーに向けた さまざまなフォーラムを実施しています

当社の商品が、社会課題の解決や健康で快適な暮らしに貢献することを知っていただくには、まずは取引先であるプロユーザーに商品への理解を深めていただく必要があります。そこで、当社ではプロユーザーの方を招いてさまざまなフォーラムを開催しています。高い断熱性能を持つ樹脂窓の普及・啓発をより一層推進する「APWフォーラム&プレゼンテーション(2012年度～)」は、ビルダー、設計事務所などを対象に、2019年度は主要都市11会場で開催しました。また、戸建住宅に対する性能向上リノベーションのさらなる普及を目指す「リノベーションフォーラム(2015年度～)」も主要都市6会場で開催しました。さらに2019年度は、その他35会場で「APWフォーラム&リノベーションセミナー」として、初めて共同で開催。合計52会場で5,444社、9,303名を動員しました。その他、エクステリア代理店などを対象とした「エクステリアフォーラム(2019年度～)」、ゼネコン、建築事務所などを対象とした「ARCHITECTURE MEETS...(2017年度～)」なども実施し、各事業のお取引先に合わせた情報発信を行っています。

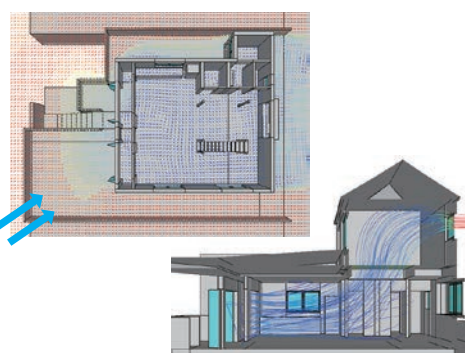
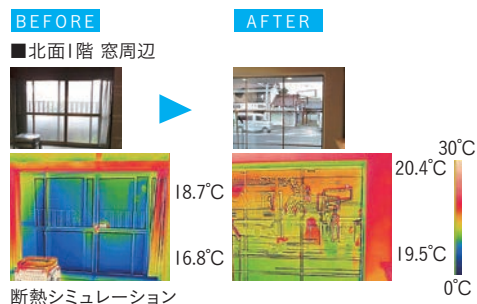
なお、2020年度、新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、当社では集合型のイベントを中止しております。そのような状況下で、当社とお取引先、お客様との関係を新たなステージにステップアップさせることをコンセプトに「YKK AP RELATIONS NEXT」と題してWebを通じたプロモーションを始めました。その一つとして2020年6月よりWeb形式のフォーラム「Live Stream Forum」を開始。家づくりに関するプロユーザーを対象に、新築・中古住宅・不動産市場・災害対応・エクステリアに関する有識者の講演をライブ配信しました。今後も、これからの新しい生活様式や住まいに役立つ情報発信を進めていきます。



上/2019年10月に開催したARCHITECTURE MEETS...(東京会場)  
下/2020年6月に開催したLive Stream Forumのワンシーン

## SE (セールスエンジニア)

### 断熱、通風、日照を絡めた シミュレーションでお客様それぞれに 最適な提案を実施しています



断熱シミュレーション



通風シミュレーション

当社の強みの一つが、営業とともに技術提案を行うSEが全国に駐在していることです。SEは開発本部住宅商品開発部に所属しており、全国14拠点51名体制で活動しています。技術提案にあたっては、窓だけでなく住宅全体の知識を持ったうえで窓の重要性を知ってもらわなければなりません。家の中をどのように風が通り抜けるか、その際にどのような窓種をどこに付けると最も効果的に通風ができるかを解析する「通風シミュレーション」の他、「断熱シミュレーション」や「日照シミュレーション」によって、個々のお客様に最適なレイアウトや断熱商品の提案を行っています。また最近ではエクステリアの提案にも力を入れています。

また、SEだけでなく、営業社員がこのような技術提案を行えるような社員育成も進めています。営業社員に対して「省エネ建築診断士」の資格取得を推奨しており、現在までに934名の社員が資格を取得しています。

# モノづくりと施工

YKK APの商品はつくるだけではお客様に届かないものです。  
住宅やビルといった建物に取り付けることで初めて機能を持ちます。  
そのため、商品そのものと同じく商品の取り付けも品質に大きく関わってきます。  
少子高齢化による熟練技能者の減少が進む中であっても、  
高い品質を維持する取り組みを行っています。



APW施工研修

## FE（フィールドエンジニア）

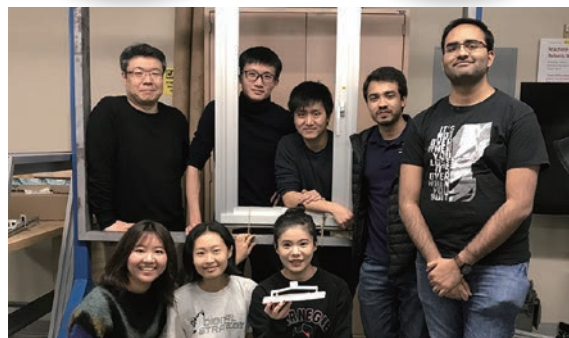
### 独自の社内資格制度を運用し 日々技術力に磨きをかけています

FEは、生産本部生産技術部FTC（フィールドテクニカルセンター）に所属しており、全国13拠点38名体制で活動しています。各エリアで不具合が発生した場合、FEが現場へ出勤して原因の究明と対処方法の検討を行っています。最前線を駆け回り、事業に貢献する技術者です。また、ビルダー、建材流通店を対象にした研修で技術指導を行い、不具合防止の教育や啓発活動なども行っています。技術者として、技術力を磨き続けていくには目標設定が必要ですが、FE職務に直結する国家・公的・民間資格は存在していません。そこで当社としてお客様に安定した品質とサービスを提供するため、2016年度から始まった「FE業務改善検討委員会」の教育ワーキンググループが、社内資格制度を提案。2017年度から取り組みに着手し、社内資格制度の基本構想や詳細を練り上げてきました。2018年度から運用を開始しており、現在までに初級8名、3級6名が合格しています。

## 施工の効率化

### ロボットおよびIT技術を駆使した 新たな施工方法を米大学と共同研究

ビルでの一般サッシ、ノックダウンカーテンウォールの施工方法は40年以上前からほとんど変わっていないといわれています。施工現場での人手不足が危惧される今、生産性の向上は喫緊の課題となっています。また工期短縮などの要望が国内外で高まる中で、2019年5月に米国のカーネギーメロン大学と窓、カーテンウォール、ドアなどの開口部材を建築物へ施工する技術に関する共同研究の契約を締結しました。共同研究の目的は、最先端のロボットおよびIT（情報技術）を使用した建築現場における開口部の新たな施工技術の開発と、それによる施工生産性と品質の向上です。そのためのVR（仮想現実）、AR（拡張現実）、MR（複合現実）技術の調査や、躯体への新たな固定方法の研究なども進め、開口部の施工技術にイノベーションをもたらします。2024年4月までの5年間で、省人化のための、速く、正確で、安全、安価な新しい施工システムの研究を行っていきます。



窓枠開口部の技術開発を行うFenestrationチームと当社研究員

# 施工技能修練伝承塾

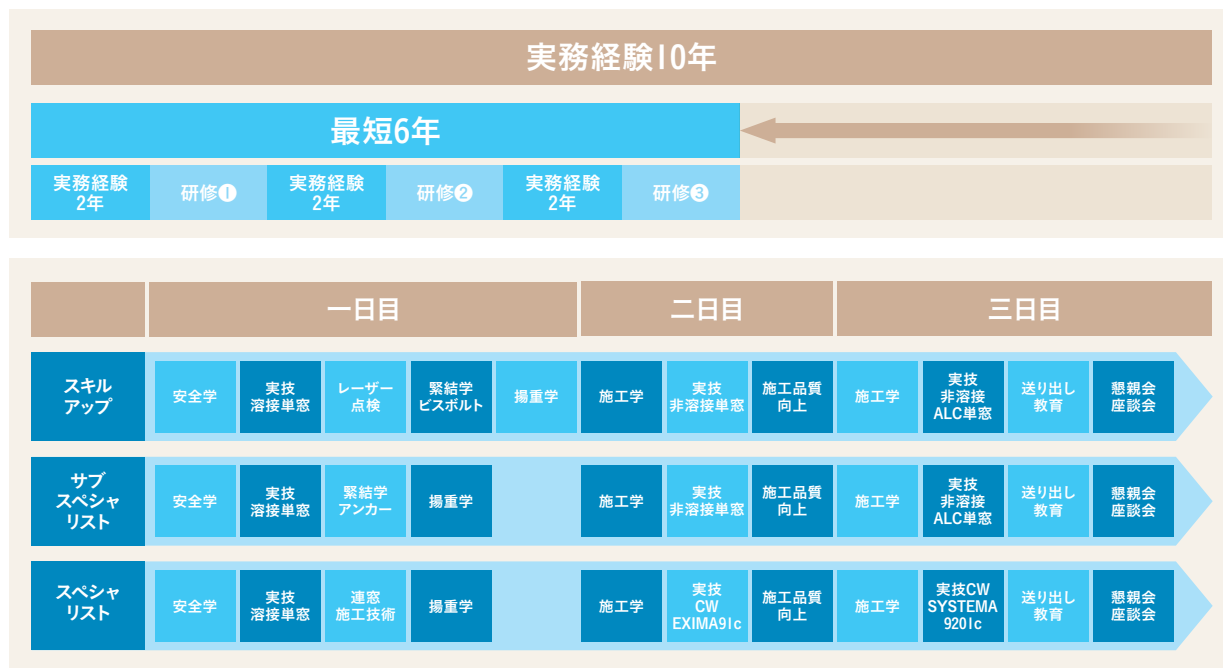
## 建設業界が抱える技能の継承問題と人材育成問題を解決します

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的会社でつくる「YKK APグループ施工協力会」と共同で「YKK APグループ施工技能修練伝承塾」を2013年に設立しています。通常、サッシやカーテンウォールの施工には、

習得までに10年の歳月がかかるといわれています。本塾では、最短6年で技能者を育成する研修で、受講者は、標準、中級、上級に分けられたプログラムをそれぞれ2年間ずつ受講。2020年度までに311名が受講しています。今後も施工協力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継承と人材育成に注力していきます。

※2020年度の施工技能修練伝承塾の開催は中止としています

### ●カリキュラム



## 海外ファブrikメーカーへの施工指導

### 日本のモノづくり技術を伝え世界同一品質を守ります

世界中で事業を展開するうえで、日本と同じ施工品質を海外の国々でも維持しなければいけません。そこで日本から当社の社員や施工協力会のメンバーが現地へ出張し、海外で施工指導や施工研修を行っています。

高級マンションで高いシェアを持つ台湾では、現地の施工協力業者などで構成される施工協力会のメンバーを対象にした「施工技能伝承塾」を2017年に開設。座学と実技を交えた日本のモノづくりを伝える取り組みを行い、現地の技術者の底上げを支えています。研修のポイントとして、安全に対する意識、配慮、品質精度は適正範囲(規定値)内に納まっているか、施工技術の向上はみられるか(理屈を理解し実践できているか)を中心にフォローアップも含めて行っています。

また、中国では、中国事業の特徴である国内での商品開発、形材・部品の一貫生産、加工・施工指導までを行う「システム販売」の強化を目指して、窓を加工・施工する人材を育成するため、深圳・蘇州の2カ所に施工研修所を設置しています。その他、インドネシアでも施工研修を行っており、現地施工者の技術向上を支えています。



台湾での木楔工法実現場指導

# モノづくりと商品

快適な住空間をつくる窓やドア、エクステリア、美しい都市景観をつくるビルファサードなど、YKK APは、さまざまな建築用プロダクツを通して、開口部とその周辺空間も含めたさらなる可能性を目指しています。気候変動や自然災害対策、健康・快適、デザインなど、社会や顧客のニーズが多様化する中、国内・海外ともに、それぞれの気候や文化に合わせた商品展開を進めています。

## 商品展開(国内)

### 高断熱化や防災など社会課題の解決に貢献する商品をラインアップ

当社では、それぞれの事業領域における重点施策を踏まえた商品展開を進めています。

住宅事業では、窓の高断熱化に向けた商品力強化のため、カラートレンドに対応した樹脂窓「APW 330」に内外観ブラック色を追加しました(2020年4月発売)。また高性能トリプルガラス樹脂窓「APW 430 防火窓」(2020年4月発売)などラインアップの充実を図っています。また近年大型化・広域化する台風への備え、従来比1.5倍の耐風圧性能を確保した「耐風シャッターGR」(2020年6月発売)や高水密・高耐風圧・高断熱性能を兼ね備えたアルミ樹脂複合窓「エピソードNEO-R」(2019年8月発売)など耐風性能の高い商品の展開を進めています。

エクステリア事業では、2018年に発生した大阪北部地震以降需要が拡大しているアルミ製フェンスへの対応として、目隠しフェンスの拡充を進めています(2020年4月発売)。また子どものよじ登りやモノの落下などの事故を防止

する寸法設定や形状など、安全・安心に配慮した「ルシアスバルコニー」(2017年9月発売)の提案を強化していきます。

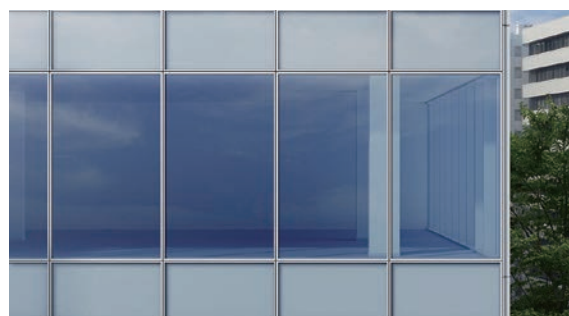
ビル事業では、個別防火商品のラインアップ拡充を進めています。業界最大サイズとなる「BGE3」引違い窓の新仕様(2020年7月発売)や非防火・防火ユニットが同一外観となる「SYSTEMA」カーテンウォールなど、差別化できる提案商品を強化します。

リノベーション事業では、防災・減災を推進する「かんたんマドリモ 耐風シャッターGR」(2020年6月発売)などの後付需要を喚起していきます。ビル改装では、新築向け同様に個別防火商品のバリエーション充実と玄関ドアの新カバ工法の開発を進めています。

また、新型コロナウイルス感染防止対策を受け、「換気」に対する関心が高まっています。窓を閉めながら換気のできる「換気框」や、玄関の換気を可能とする玄関ドアの通風デザインなど、さまざまな換気機能を持つ商品の提案や情報発信を強化しています。



「APW 330」内外観ブラック



「SYSTEMA」カーテンウォール



「ルシアス バルコニー」「ルシアス フェンス」



「かんたんマドリモ 耐風シャッターGR」

# マニュアル

分かりやすさを追求するとともに  
QRコードによって利便性を高めています



「使い方&お手入れガイドブック 窓・ドア編」

当社の商品をお使いいただいているお客様に向けて、主に木造住宅用商品では、お施主様・使用者向け取扱説明書として「使い方&お手入れガイドブック」を発行し、施工会社などを通して配布しています。「使い方&お手入れガイドブック」をはじめとするマニュアルは、掲載する操作項目の安全性や文章の分かりやすさなどを価値検証センターでの生活者検証により確認し、制作しています。直感的に理解でき、簡単に、正しく、安全に実践できるように配慮した情報整理を行っています。また施工者へも見やすく分かりやすい商品別の施工説明書を作成しています。こういった取り組みが評価され、一般財団法人テクニカルコミュニケーション協会が主催する「ジャパンマニュアルアワード2019」において、「ヴェナート D30」「ヴェナート D30 防火ドア」施工説明書が一般部門優秀賞を受賞しています。

また、商品に貼り付ける商品ラベルにQRコードを印字する取り組みを行っています。QRコードをスマートフォンなどで読み取っていただくことで使い方やお手入れ情報にすぐにアクセスできる体制を構築しています。

※「QRコード/QR Code」は、(株)デンソーウェブの登録商標です

## 商品展開(海外)

各国/地域のニーズに対応した  
商品展開を進めています

当社の海外事業の特徴は、それぞれの国や地域の気候・文化に合わせた事業展開と商品開発にあります。

米国ではビル建材のサッシおよびユニットカーテンウォールの高断熱化とハリケーン対応の付加価値提案商品を拡充しています。さらに2019年12月にグループに加わったエリーAP社の持つユニットカーテンウォール技術を、近年米国建築市場で求められている工期短縮と熟練技能者不

足の解決に生かしていきます。中国では、省エネ基準や仕様規定など市場環境の変化をリードできる商品力の構築に努めています。また、大型台風が多く襲来する台湾では、業界最高レベルの高水密サッシ「YRB-A」を中心に顧客ニーズに対応した商品を展開しています。インドネシアでは基幹商品であり高級市場をターゲットとする「NEXSTA」に加え、増加する中間層に向けた商品展開により、市場のニーズに応えます。

これらの商品展開により、それぞれの国や地域に暮らす人々の健康や快適、安全・安心に貢献しています。



米国で展開するハリケーン対応商品「ProTek®」



中国国内の集合住宅に向けたアルミ形材断熱窓「LDシリーズ」



台湾の基幹商品である高水密サッシ「YRB-A」



インドネシアの高級住宅向け基幹商品「NEXSTA」

# 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。

## YKKグループ環境ビジョン2050

### バックカastingによる 長期的な環境経営を進めます

YKKグループ全体でさらに高いレベルの環境経営を実現するため、2019年4月、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」を策定しました。

「気候変動への対応」「資源の活用」「水の持続的利用」「自然との共生」という4つの項目それぞれに対して、2050年の将来予測と目指す姿を踏まえ、当社の環境政策における重要課題の抽出、特定と環境行動計画への反映を行っています。

#### YKKグループ環境ビジョン2050

### 人と自然の未来をひらく

Towards a brighter future for nature and humanity



## 環境リスク対策

### 気候変動リスクへの 対応を強化

当社では、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。2019年度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)に賛同しました。これに基づき、気候関連リスク・機会の両面において事業および財務へ与える影響をシナリオ分析し、経営戦略に反映します。

## 環境マネジメントシステム

### 全社での環境管理レベルを 継続的に向上

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、当社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、指摘項目や秀逸事例の水平展開を通じて、全社での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。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、環境負荷低減などの環境目標達成に向け、環境マネジメントシステムを環境経営ツールとして有効に活用しています。

# SBT認定

## 温室効果ガス削減目標「SBT」達成に向けて省エネ・再エネに取り組みます

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) が普及しています。当

社は2019年に「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」という目標で認定を受けました。その達成に向け、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。

## スコープ1+2

スコープとは

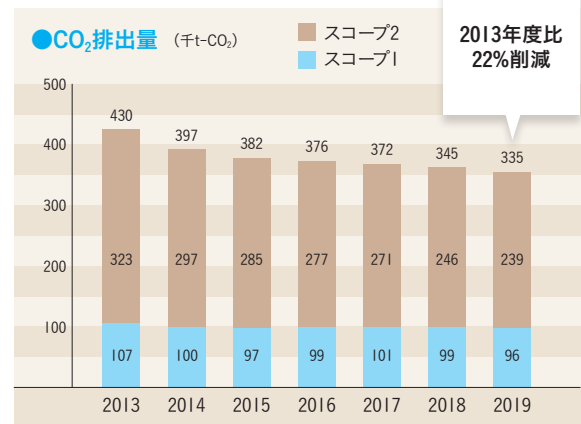
- スコープ1…自社の燃料の燃焼による温室効果ガスの直接排出
- スコープ2…自社の電力の使用による温室効果ガスの間接排出
- スコープ3…サプライチェーン全体の温室効果ガスの間接排出(スコープ1、スコープ2以外)

## エネルギー原単位の削減で自社CO<sub>2</sub>排出量を削減

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。2019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。

これらの活動により自社(スコープ1+2)のCO<sub>2</sub>排出量は2013年度比で22%削減となりました。



## スコープ3

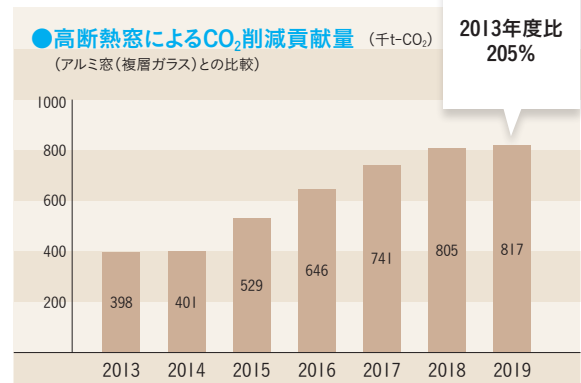
### 樹脂窓の普及推進でサプライチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量を削減

当社では、サプライチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量の見える化を進めています。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、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。

商品の使用段階では、樹脂窓の普及により家庭・オフィスのCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献します。2019年度の削減貢献量は2013年度比 205%となっており、樹脂窓化率の向上によりさらなる削減に貢献します。

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。



## 3R

### 3Rを推進し循環型社会の構築を目指します

当社では、サーキュラーエコノミーの実現に向け、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。

事業活動から排出する廃棄物については、「リサイクル率の向上(埋立ゼロ)」「廃棄物排出量30%削減」を目指し、排出物の有価物化・再生利用、歩留まり向上に取り組んでいます。

さらに、調達時の再生材料の利用や包装資材の削減、

使用後の廃棄物のリサイクルなどライフサイクル全体で資源循環に取り組みます。



※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

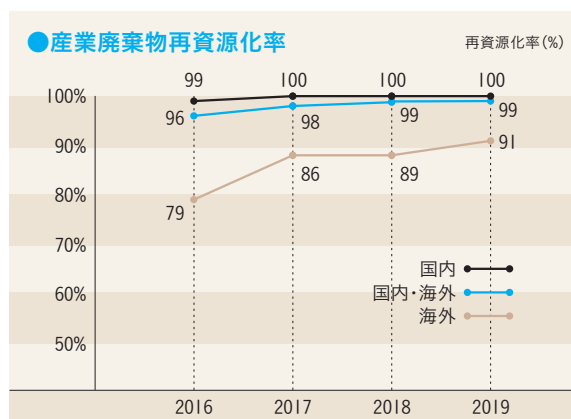
#### 国内・海外のリサイクル率99% ゼロエミッション達成

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リサイクル率を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。

2019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、国内製造拠点から排出する産業廃棄物のリサイクル率100%を達成しました。

海外製造拠点では汚泥の有価物化に取り組み、2018年度のリサイクル率89%から91%と向上しました。

これにより、国内・海外を合わせたリサイクル率は99%となっており、ゼロエミッションを達成しています。さらに、国内外各拠点のリサイクルに関わる情報を共有し、事例を水平展開することにより、リサイクル率を向上します。



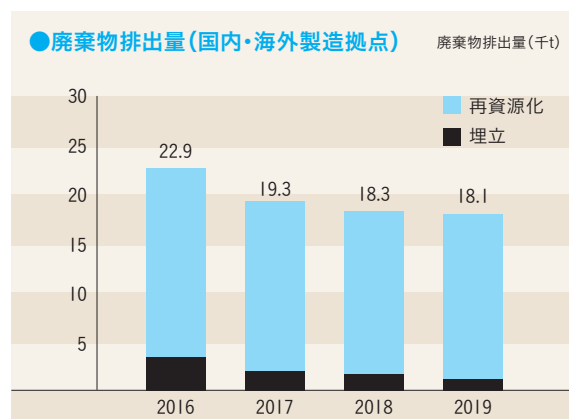
### 廃棄物の削減

#### 国内・海外の廃棄物排出量を200t削減 ひと手間かけて廃棄物の削減に取り組めます

国内製造拠点では、2019年度廃棄物排出量は2018年度比で92t増加となりました。当社における基準年である2013年度比では16%(出荷高あたり)削減しています。2019年度は木屑の燃料化など有価物へ切り替えることにより、廃棄物の排出量を削減しましたが、廃プラスチック、ガラスくずの有価物だったものが廃棄物となったことなどにより増加しています。

海外製造拠点では、2019年度は2018年度比で300t削減となりました。アメリカ社の汚泥が廃棄物から有価物に切り替わることにより削減が進みました。

今後は、生産工程の歩留まり改善や包装資材の削減など、廃棄物の発生をさらに抑制していきます。





# モノづくりを支える人材育成

YKK APでは第5次中期経営計画の最重要ポイントに「人材育成」を掲げています。

YKK創業者・吉田忠雄が企業のあるべき姿として、

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森林のような組織と語ったように、

YKK APでは社員一人ひとりがその個性や能力を十分に発揮できる会社を目指しています。

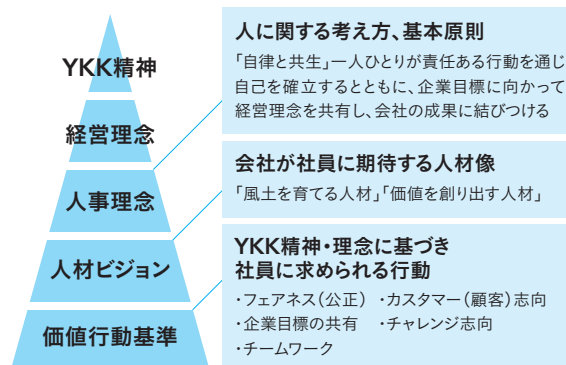
近年では多様化する社会に対応するため、多様な属性の社員が活躍できる環境づくりに取り組んでいます。

## 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」の考えのもと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、2019年度は49.2%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。

## 働き方改革

従業員のワークライフバランスを確保し、  
健康で柔軟に働ける  
環境づくりを行います

当社は2018年に、副社長の岩淵公祐を委員長とする「働き方改革委員会」を設置しました。

働き方改善のためのテーマは大きく3つあります。①サテライトオフィスの活用や在宅勤務の推進 ②業務の標準化による属人的なプロセスの縮小 ③業務の見直しによる無駄な作業の削減

これらのテーマにより、「場所を選ばない働き方を推進」「有給休暇の取得しやすさ向上」「業務の間違いの軽減」「ガバナンス強化」「業務効率向上」「残業時間の縮小」などが期待されます。

2019年4月にはテレワーク勤務規定を設置し、同年開催された「テレワーク・デイズ2019<sup>\*</sup>」に参画しました。この取り組みは、2020年の新型コロナウイルス対策特別措置法に基づく「緊急事態宣言」下におけるテレワークの円滑な実施に役立ちました。

また、実行性を高めるため、各部門には、「従業員に向けた目標宣言」をしてもらい、働き方改革委員会が進捗管理を行っています。

※総務省、厚生労働省、経済産業省、国土交通省、内閣官房、内閣府と、東京都および関係団体が連携し、2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会を契機とした「働き方改革」の国民運動。当社は2018年より2年連続で参画

### 事業リーダーの育成 大学院派遣・MOT・MBA留学

新たな価値創造・事業強化を目的とし、公募で選抜された若手社員を国内外の大学院や研究機関に派遣し、博士号やMOT、MBAの取得を支援しています。最先端の技術やマネジメント、歴史やデザインなど「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23名(2020年6月時点)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、2年連続で「健康経営優良法人」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・看護師が相談に乗っています。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す。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し、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「語らい会」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



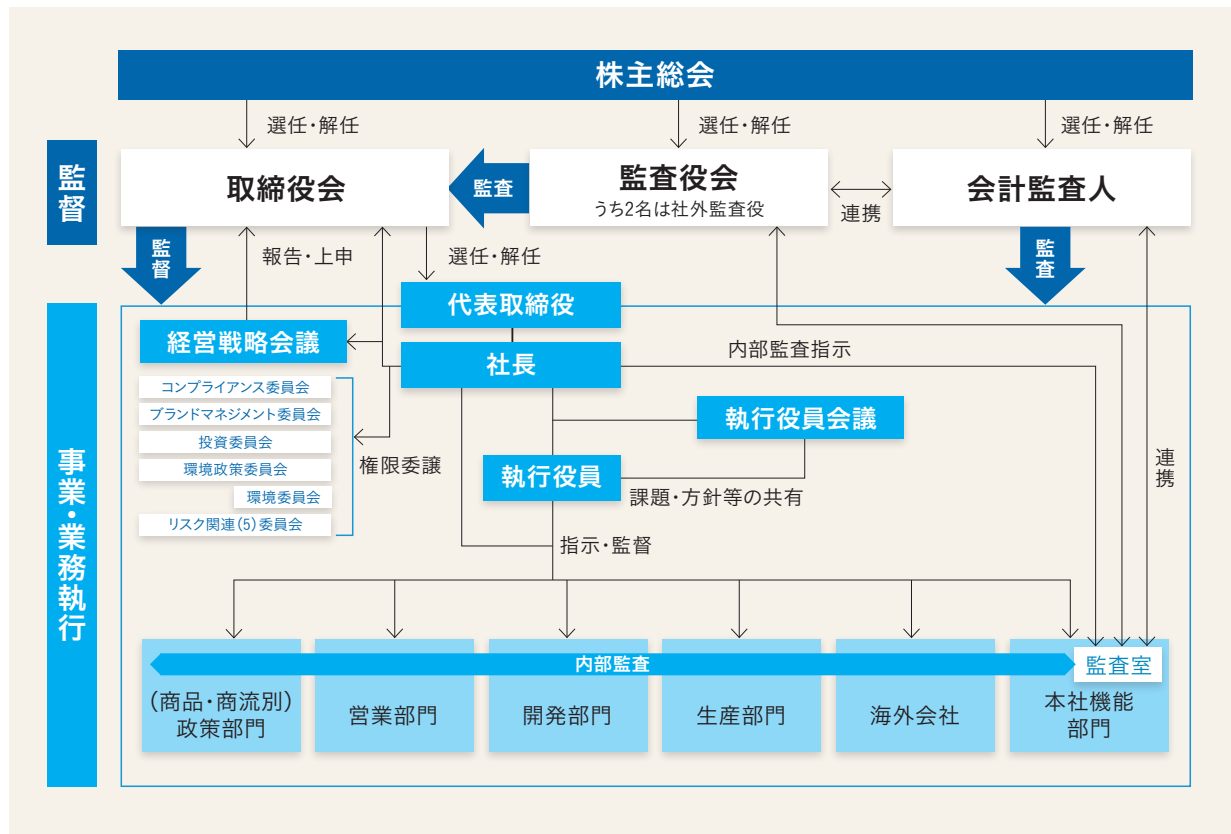
「従業員は会社の経営に参加し、ともに栄えていくべきである」「株は事業の参加証」というYKK創業者 吉田忠雄の経営思想のもと、YKKグループでは会員の経営参加意識の高揚と財産形成を図ることを目的とした「YKK恒友会」（社員持株会）を設置しています。YKKの筆頭株主であり、有資格社員のうち約80%が参加しています。年2回開催される集会には全国30拠点以上で約2,500名が出席しており、経営陣との直接対話を通して会員の経営参加意識を促す場となっています。

# 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

#### (1) 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その他会社の業務の適正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・遵守の状況等につき、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を受講し、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。

#### (2) 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。

#### (3) 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。

#### (4) 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、法令や社内規則はもとより、企業活動を行ううえで求められる社会規範を遵守します。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基準である「YKK Global Criteria of Compliance(YGCC)」を基軸としながら、取り組みを深めています。2020年度の具体的な施策には、YGCCのYKK AP版の改訂、教育内容の定着、モニタリング強化などが挙げられます。

#### 「YGCCを基軸とするコンプライアンス体制整備」2020年度ハイライト

##### 1. 推進体制整備

- 国内外主要拠点への導入と、各推進ユニット支援によるYGCCの定着
- YGCC3.0を参考にYKK AP版を改訂(全拠点へ周知)
- YGCC自己点検・内部監査による各拠点のコンプライアンス状況把握

##### 2. コンプライアンス教育の定着

- 年間2時間以上のコンプライアンス教育機会提供
- 各専門部署ならびに各委員会主導による専門分野の教育推進

##### 3. モニタリングのさらなる強化

(管理体制、労働条件、労働環境、安全衛生、環境、公正な事業慣行、請負建築工事)

- YGCC自己点検(年1回)によるPDCA活動
- YGCC内部監査(2年に1回<sup>※</sup>)、相互監査に向けた内部監査員の養成、育成

※一部は3年に1回



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「YKKグループコンプライアンスブック」を全社員に配布しています

## 内部通報制度

### 社員が安心して相談・報告できる制度で 労働に関する違法行為や社内不正を抑止

YKKグループでは、事業活動を遂行する過程で違法行為の派生を抑止すること、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」を導入しています。職場環境や労働時間、社内不正について、派遣社員や請負契約の社員なども含めた国内の従業員が匿名で相談・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。

## リスクマネジメント

### BCPの取り組み 災害・パンデミックリスクへの対応を強化

災害・リスク発生時に備え、国内外の全拠点でBCP(事業継続計画)の策定を終えています。定期的な訓練も実施しており、2019年度は南海トラフ巨大地震や首都直下型地震などの被害が想定されるエリアを中心に5拠点でワークショップやセミナー、復旧訓練を行いました。津波や浸水被害が想定される営業拠点では、備蓄品の整備を進めています。

また、当社では2011年の東日本大震災を契機に、BCPの観点も踏まえて、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。

新型コロナウイルスの感染拡大では、2020年2月に社長を本部長とする対策本部を黒部に設置。これまでの取り組みが役立ち、大きな混乱もなく、政府の方針などを受けた事業継続の対策ができました。社員およびお取引先の安全を最優先し、在宅勤務やオンライン会議の推進、イベントの自粛などの対応を進めています。

## 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、お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外ならないと考えています。

# 取締役および監査役 (2020年6月現在)

## 代表取締役



代表取締役  
会長

吉田 明

1977年3月 吉田工業(現 YKK)入社  
1988年より1995年まで米国勤務  
2004年4月 YKK執行役員  
2005年4月 YKK常務  
2009年4月 YKK上席常務  
2011年6月 取締役  
YKK取締役 CFO 上席常務  
2012年4月 YKK取締役 CFO 副社長  
2019年4月 YKK取締役副会長 CFO  
2020年6月 代表取締役会長(現在)  
YKK取締役(現在)



代表取締役  
社長

堀 秀充

1981年3月 吉田工業(現 YKK)入社  
1989年より2006年まで米国勤務  
2007年4月 執行役員  
2009年4月 上席常務  
2009年6月 取締役 上席常務  
2011年6月 代表取締役社長(現在)

## 取締役



取締役  
副社長 業務改革担当(兼)  
業務本部長

新関 文夫

1977年3月 吉田工業(現 YKK)入社  
2012年4月 執行役員  
2014年6月 取締役 執行役員  
2016年4月 取締役 副社長  
2019年4月 取締役 副社長(兼)  
業務本部長(現在)



取締役  
副社長 管理担当

岩淵 公祐

1986年3月 入社  
1996年より2009年まで米国・中国勤務  
2009年4月 執行役員  
2016年4月 副社長  
2016年6月 取締役 副社長(現在)



取締役  
副社長 製造・供給担当(兼)  
生産本部長

松谷 和男

1981年3月 吉田工業(現 YKK)入社  
2009年4月 執行役員  
2016年6月 取締役 執行役員  
2018年4月 取締役 副社長(兼)  
生産本部長(現在)



取締役  
副社長 リノベーション担当

大谷 渡

1981年3月 吉田工業(現 YKK)入社  
2001年4月 YKK常務  
2004年4月 YKK上席常務  
2004年6月 YKK取締役 上席常務  
2009年4月 YKK取締役 副社長  
(2018年6月まで)  
2018年6月 取締役 副社長(現在)



取締役  
副社長 営業担当

## 山地 慎一郎

1981年3月 入社  
2009年4月 常務  
2013年4月 執行役員  
2017年4月 副社長  
2020年6月 取締役 副社長(現在)



取締役  
執行役員 開発本部長

## 水上 修一

1985年7月 吉田工業(現 YKK)入社  
2009年4月 専門役員  
2010年4月 執行役員  
2020年6月 取締役 執行役員  
開発本部長(現在)



取締役  
YKK株式会社 代表取締役会長

## 猿丸 雅之

1975年3月 吉田工業(現 YKK)入社  
1977年より1994年まで米国勤務  
1999年6月 YKK常務  
2003年4月 YKK上席常務  
2008年4月 YKK副社長  
2008年6月 YKK取締役 副社長

2011年6月 YKK代表取締役社長  
2017年4月 YKK代表取締役副会長  
2017年6月 日立化成株式会社  
社外取締役(2020年6月まで)  
2018年6月 YKK代表取締役会長(現在)  
2020年6月 取締役(現在)

## 監査役



監査役(社外)

## 三好 晋

1970年4月 日本航空株式会社入社  
2001年4月 同社執行役員  
2004年4月 同社米州支社長  
2009年4月 同社専務執行役員  
2010年2月 同社退社  
2011年6月 当社社外監査役(現在)



監査役  
YKK株式会社 監査役(常勤)

## 永田 清貴

1979年3月 吉田工業(現 YKK)入社  
2008年4月 YKK執行役員  
2009年4月 YKK専門役員  
2013年6月 社外監査役  
YKK常勤監査役(現在)  
2016年6月 監査役(現在)



監査役(常勤)

## 宮村 久夫

1978年3月 吉田工業(現 YKK)入社  
2002年より2008年まで中国勤務  
2008年4月 YKK執行役員(2018年3月まで)  
2018年6月 常勤監査役(現在)



監査役(社外)  
森・濱田松本法律事務所  
パートナー弁護士

## 宮谷 隆

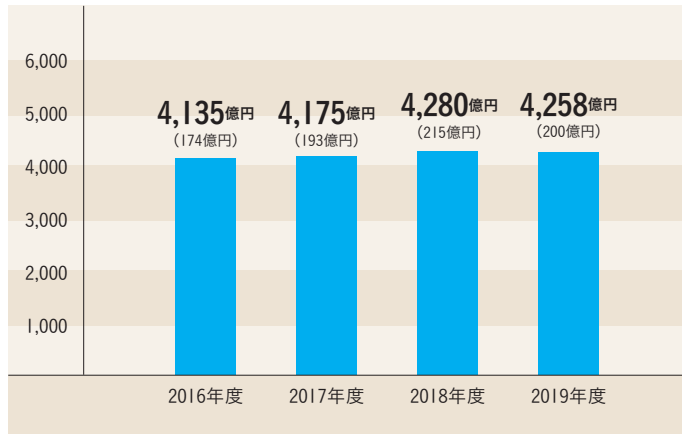
1991年4月 弁護士登録(第二東京弁護士会)  
1998年1月 森綜合法律事務所  
(現 森・濱田松本法律事務所)  
パートナー弁護士(現在)  
2007年6月 当社社外監査役(現在)

数字で見るYKK AP ※特段の注のないものについては2019年度実績

# 主要財務データ

## 売上高

**4,258** 億円

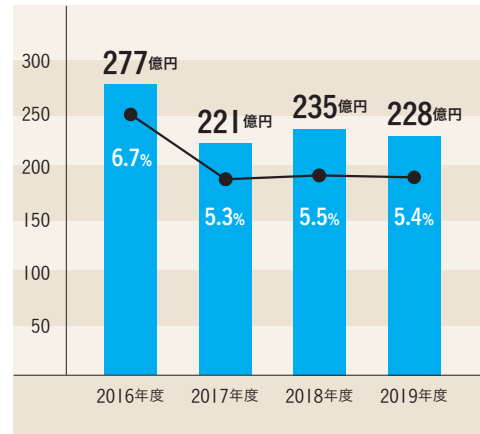


カッコ内はグループ内取引消去

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
国内売上	3,586 億円	3,656 億円	3,764 億円	3,745 億円
海外売上	723 億円	713 億円	730 億円	713 億円
海外比率	17%	16%	16%	16%

## 営業利益 / 営業利益率

**228** 億円



## 設備投資



**211** 億円

## 研究開発費



**88.9** 億円

## 国内拠点数

**199** 拠点

## 海外展開

**10** カ国 / 地域

## 国内製造拠点数

**24** 拠点

## 海外製造拠点数

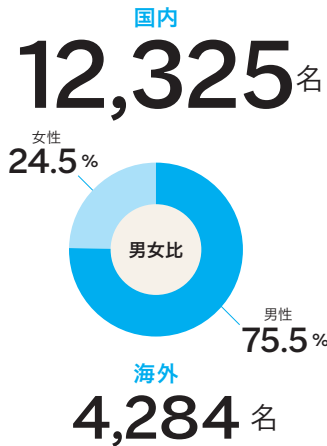
**11** 拠点



# 主要非財務データ

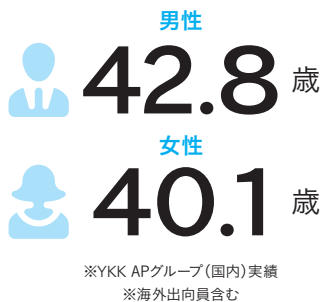
## 従業員数

(2020年3月末時点)



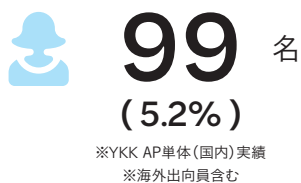
## 平均年齢

(2019年4月1日時点)

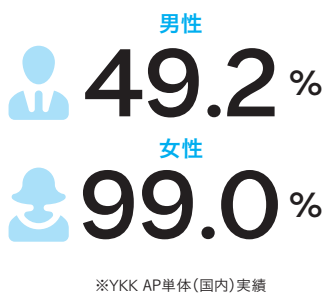


## 女性管理職

(2020年3月末時点)



## 育児休業取得率



## 障がい者雇用率

(2019年度平均)

**2.26**%



※YKK AP単体(国内)実績  
※海外出向員含む

## 有給休暇取得率

**78.4**%



※YKK APグループ(国内)実績

## エコ商品による CO<sub>2</sub>削減貢献量

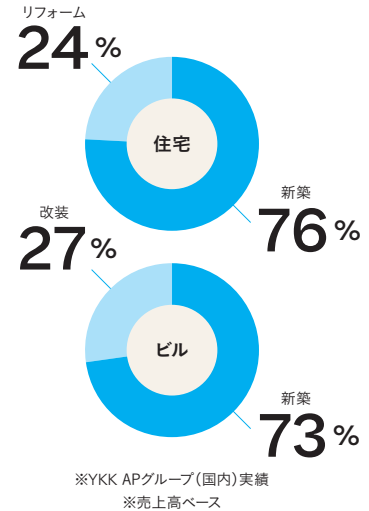
2013年度比  
**205**%

実数  
**817**千t-CO<sub>2</sub>



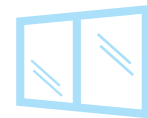
※YKK APグループ(国内)実績

## 新築・リフォーム比率



## 樹脂窓化率

**26.2**%



※YKK AP単体(国内)実績

## 休業災害発生比率 (4日以上)

2019年度  
**0.22**%

2018年度  
**0.04**%

2017年度  
**0.14**%

(100万延実労働時間あたりの労働災害  
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九州製造所

### 全国危険物安全協会 理事長表彰

### 優良危険物関係事業所

一般財団法人全国危険物安全協会  
2019年4月

## YKK AP黒部荻生製造所 YKK AP黒部越湖製造所

### 平成30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  
2019年5月

## YKK AP

### 企業の女性活用度調査2019 ダイバーシティ推進度部門 4位

日経WOMAN、  
日経ウーマノミクス・プロジェクト  
2019年5月

### 古くなった建物に、新築以上の価値を。 ～戸建性能向上リノベーション 実証プロジェクト

### リノベーション・オブ・ ザ・イヤー2019 無差別級部門 最優秀賞

一般社団法人リノベーション協議会  
2019年12月



## YKK APインドネシア社

### PROPER

(環境に関する企業格付けプログラム)  
グリーン (優良賞)

インドネシア 環境林業省 2020年1月

## 戸締り安心システム「ミモット」断熱玄関ドア「ヴェナート D30」 「EXIMA3I」園舎施設向けパネルスクリーン(「WS10EW型 パネルスクリーン」)

### 第13回キッズデザイン賞 子どもたちを産み育てやすい デザイン部門

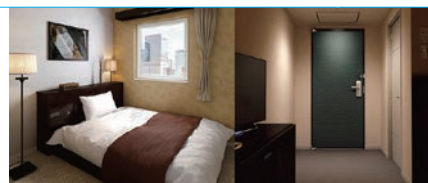
特定非営利活動法人(内閣府認証NPO)  
キッズデザイン協議会  
2019年8月



## ホテル用樹脂窓／ホテル用客室ドア [HOTEL MADO／HOTEL DOOR]

### 2019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  
2019年10月



## YKK台湾社AP事業部(現 YKK AP台湾社)

### 理想の好宅に採用したい 建材・設備メーカー調査 サッシ部門 8年連続1位

社団法人台湾建築美学文化経済協会  
2019年11月



### 施工説明書 断熱玄関ドア 「ヴェナート D30」 「ヴェナート D30 防火ドア」

### ジャパンマニュアルアワード2019 一般部門 優秀賞

一般財団法人テクニカルコミュニケーター協会  
2019年8月

### YKK AP北海道支社 「木造住宅の省エネルギーに貢献する 高性能トリプルガラス樹脂窓の 開発と普及」

### 令和元年度北海道省エネルギー・ 新エネルギー促進大賞 省エネルギー部門 大賞

北海道経済部産業振興局  
2019年10月

## YKK中国投資社AP事業部 (現 YKK AP中国投資社)

### 2020中国不動産500強選択 TOP10サプライヤー・システム窓類 華東・東北地域 3年連続1位

中国不動産協会、上海易居不動産研究院、  
中国不動産測評中心 2020年3月

### 戸建て住宅用サッシ 9年連続1位 戸建て住宅用玄関ドア 4年連続1位 ビル用アルミサッシ・カーテンウォール 15年連続1位 門扉、フェンス、塀 1位 カーポート 1位

### 採用したい建材・設備 メーカーランキング2019 (日経アーキテクチュア)

読者を対象に、建材・設備メーカーの  
製品採用意向等をアンケート調査  
2019年11月28日号



### 戸建て住宅用サッシ 4年連続1位 戸建て住宅用玄関ドア 4年連続1位

### 採用したい建材・設備メーカー ランキング2019 (日経ホームビルダー)

読者を対象に、建材・設備メーカーの  
製品採用意向等をアンケート調査  
2019年12月号



## 戸締り安心システム「ミモット」

### 家電大賞2019

### IoTホームセキュリティ部門 金賞

白物家電専門ニュースサイト「家電 Watch」、  
学研プラスのアイテム情報誌「GetNavi」 2020年3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
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 アルミ型材、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、とび・土工工事業、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、鋼構造物工事業、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
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YKK AP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、エリーAP社、YKK AP中国投資社、YKK AP大連社、YKK AP中国社、YKK AP蘇州社、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、ボルカ社

## 編集後記

「YKK AP統合報告書 2020」を最後までお読みいただき、ありがとうございます。

新型コロナウイルス感染拡大により社会や人々の生活が大きく変わりました。それを受け、当社の事業活動も大きく変わりつつあります。こういった状況だからこそ、非上場企業であっても積極的な情報開示を行い、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必要があるという思いのもと、統合報告書を制作いたしました。

この「YKK AP統合報告書 2020」が、皆様に当社をご理解いただける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 2020

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	2019年度(2019年4月1日～2020年3月31日) ※一部、対象期間外の情報も含まれます。 ※2020年8月現在、当社では集客型イベントの開催や研修会等の実施は当面中止としています。
発行年月	2020年8月 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/
お問い合わせ先	



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

 YKK AP株式会社

(NO)XAAF-H20-500-1