

# YKK AP 統合報告書 2022



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



Chapter **1** 価値創造と成長戦略  
Value Creation and Growth Strategy

YKKグループとYKK APの理念	04	第6次中期経営計画と事業戦略	14
YKK APの事業の歴史	06	役員座談会	20
価値創造プロセス	08	事業セグメント紹介	22
トップメッセージ	10		

Chapter **2** サステナビリティ経営  
Sustainability Management

特集 YKK APの目指すカーボンニュートラル	30
ステークホルダーダイアログ	34

Chapter **3** サステナビリティ経営を支える基盤  
Foundation to Support Sustainability Management

モノづくりとバリューチェーン		施工	44
研究・開発・検証	36	商品使用	46
資材調達	38	環境との共生	48
製造・物流	40	人権尊重と多様な人材の活躍	51
販売	42	コーポレートガバナンス	55

Chapter **4** コーポレートデータ  
Corporate Data

数字で見るYKK AP	60
主な受賞トピックス	62
会社概要	63

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）。

## YKKグループの経営体制



YKKグループは、1934年にYKK創業者 吉田忠雄がファスナーの加工販売を始めて以降、一貫生産体制の確立や海外展開など、ファスナーに新しい価値を創造しながら事業を展開してきました。現在のYKKグループは、YKKによるファスニング事業、YKK APによるAP事業を中核とし、YKK精神「善の巡環」、経営理念「更なるCORPORATE VALUEを求めて」を共有する企業集団です。共通する考え方や理念を持ちながら、それぞれの事業に最適な経営体制で、事業競争力を高めています。

## YKKグループとYKK APの理念

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二代目社長・YKK AP創業者である吉田忠裕は、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。そしてYKK APは、これらの企業精神を基盤として策定した「Purpose(パーパス)」を自らの存在意義としています。社名である「AP(Architectural Products)」にこだわり続けながら、社会を幸せにすることのできる会社を目指していきます。

**YKK精神** YKK創業者・吉田忠雄の企業精神であり、YKKグループの基本的姿勢を表現しています。

「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** 「善の巡環」の精神に基づきながら、時代に合わせて企業価値を高める重要性を説いています。

更なるCORPORATE VALUEを求めて



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

**パーパス** 事業を通して幸せな社会をつくることを自らの存在意義として、事業に取り組む姿勢を示しています。

Architectural Productsは  
社会を幸せにする会社。  
— We Build a Better Society Through Architectural Products —

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

## YKK創業者 吉田忠雄の理念

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

また、吉田忠雄はYKKグループを「森林のような集団である」と称しました。若い木も経験を積んだ木も、背が高い木も低い木も、それぞれの木々が独立しながらも森林を形成するように、YKKグループの社員一人ひとりが自律しながら互いに助け合い、ともに繁栄するというものです。YKK APはこの「森林集団」という考え方を大切に、社員の多様性を重視しながら社会とともに成長していきたいと考えています。



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。

## 「Architectural Products」に込めた想い

YKK AP創業者である吉田忠裕が1990年のYKKアーキテクチュラルプロダクツ設立に際して「アーキテクチュラルプロダクツ(Architectural Products)」という社名に込めたのは「いつの時代も、建築文化の根幹にあるArt(美しさ)とTechnology(技術力)を追求し続ける会社でありたい」という想いでした。私たちのつくる商品は、住宅やビルのコンポーネント(構成要素)です。建設資材としての形材や部品ではなく、建築用工業製品としての「Architectural Products」を提供することを自らに課し、お客様やお取引先の想いに応える商品を提供し続けること。それによって、お客様やお取引先、そして社会に貢献する会社であり続けること。この想いを受け継ぎながら、変わりゆく社会の中で必要とされる存在となるため、YKK APは2021年2月、「パーパス」を策定しました。

これまでこだわり続けてきたArtとTechnologyに好奇心と探究心を加え、その時代に合った価値ある「Architectural Products」を生み出すことで人と自然を未来へつなぎ、幸せな社会を実現する——。私たちは、創業者の想いを胸に「パーパス」を企業理念の中心に据え、新しい時代に向かって挑戦していきます。



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任に。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 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始まりました。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がっていきました。

## 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体化しました。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。

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るとともに、新しい価値を提案する商品を開発・供給し続けています。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ますが、創業の想いを胸に事業を広げ、順調に成長しています。

## 2005-2010

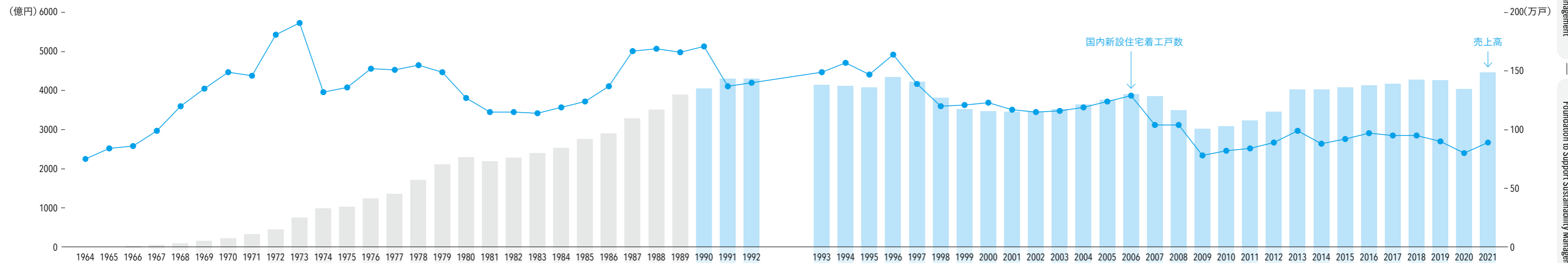
## サッシメーカーから窓メーカーへ

「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」を発売し、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、二代目社長に就任した堀秀充は「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。窓の専用工場「窓工場」や樹脂窓の普及啓発活動により窓事業をさらに推進、エクステリアやリフォーム商品の拡充、ビル事業のエンジニアリング力強化を図り、市場シェアを拡大していきました。2020年度には海外関係会社を再編、2021年度にはYKK工機技術部門の機能を融合し、大きく変化する社会に対応する体制構築により、さらなる持続的成長を図っています。



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 「YKKアーキテクチュラルプロダクツ株式会社」に商号を変更

1990 ビル用システムサッシ「エクシマ」の販売を開始



2002 「YKK AP株式会社」に商号を変更

2003 YKK株式会社の建材製造事業本部を統合、YKKグループの建材事業を完全一体化

2003 非居住用途向けビル用システムサッシ「SYSTEMA」シリーズの販売を開始



2005 住宅用窓の複層ガラス化を宣言

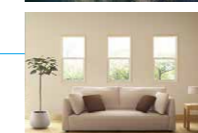
2006 窓事業ブランド「APW」シリーズの販売を開始



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



2016 「YKK AP R&Dセンター」を開設

2020 海外AP事業を再編し、海外関係会社の資本関係と事業運営をYKK APに一元化

2021 YKK工機技術本部の部門を一部移管し、「工機技術部」を設置

# 価値創造プロセス



※特段の注のないものは2022年3月末時点もしくは2021年度実績

## トップメッセージ

# 脱炭素化を牽引する 建材メーカーへ

**代表取締役社長 堀 秀充**  
ほり ひでみつ

1981年に吉田工業(現 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。

## 社会変化が収益に 大きな影響を及ぼした2021年度

### 増収するも世界的な資材価格高騰で減益に

2021年度、YKK APの事業は次の3つの社会変化に大きな影響を受けました。1つ目は脱炭素化に向けた動き。2つ目はウィズコロナのライフスタイルの定着化。この2つの変化は窓の高断熱化・高付加価値化を推進してきた当社にとってプラスに働くものであり、受注の増加と増収につながりました。3つ目の社会変化は世界的な資材やロジスティクスの価格高騰です。この価格高騰に対して、製造コストダウンや販管費削減など自社努力を重ねてきましたが、それだけでは対応しきれないほどのインパクトがあり、2022年1月より、一部商品について価格改定を実施しました。しかしながら、商品全般の価格改定は2022年4月以降となっておりますので、2021年度は減益となりました。

2021年度は樹脂窓の納期遅延という問題も起こりました。夏ごろにウッドショックが発生し、当初の予測では建築木材の供給不足により住宅の着工が遅れ、当社の受注も減少するものと考えていました。しかし実際にはその影響はそれほど大きくなく、むしろ脱炭素化に向けた省エネ住宅の普及等により、断熱性能が高い樹脂窓は予測から2割を超える受注をいただきました。そのため、製造現場では緊急対応として、週7日24時間体制で生産を実施しましたが、受注量をすべてまかなうことはできず、納期遅延が発生しました。2022年2月には標準納期に戻すことができましたが、納期遅延に際しても、「YKK APの樹脂窓を待つ」と言ってくださったお客様、お取引先の皆

様には大変感謝しております。

### BCPのリスクが変わってきた 安定調達に向けて商品開発でも対応していく

世界的な半導体不足が原因で、電動シャッターなどの商品の納期遅延も起こりました。これまで半導体や原材料などは、注文さえすれば予定通りに届くということが当たり前でしたが、これからはこのようなリスクも想定して事業を展開していかなければなりません。そのため、BCP(事業継続計画)も内容の更新が必要と考えます。従来のBCPは主に災害時対応を想定していましたが、今後は安定調達といった点も強化していきます。また、万が一に備え、代替部品など、セカンドソースも事前に想定した商品開発が必要と考えており、開発部門には、この点を既に指示しています。

### 脱炭素化、コロナ禍。 変化する消費者ニーズがチャンスに

資材価格高騰の影響を除けば、住宅、エクステリア、ビルの3分野とも事業内容は非常に好調でした。建材メーカーを取り巻く動向として、何よりもまず脱炭素化に向けた社会の動きがあります。日本政府による「2050年カーボンニュートラル宣言」以降、環境意識が高まっており、断熱性能が高い樹脂窓の販売が伸びています。お施主様やハウスメーカー・ビルダーからの住宅の省エネ商品への関心の高まりに加え、行政でも住宅ローン減税に「省エネ基準適合住宅」を設けるなど、省エネ住宅を推進する動きがみられます。このような樹脂窓への追い風は今後も続くものと考えています。

長引くコロナ禍で、家で過ごす時間が増えた結果、自

宅は「寝るだけの場所」「ただ生活するだけの場所」から「よりよく暮らす場所」に変化しました。「暑い」「寒い」「うるさい」「仕事部屋が欲しい」といった不満や要望が顕在化し、これに対応する商品を使いたいというお施主様が増えています。当社で言えば、断熱性能だけでなく、遮音性能、換気効率の高い商品が好評です。また、公共施設でのドアノブなどに対する非接触のニーズが高まっており、自動ドアの販売が好調となっております。

### 新しい価値を常に提案する

住宅分野では2021年10月に戸建住宅用玄関ドア「スマートドア」で業界初の顔認証キー仕様を発売しました。生体認証での玄関ドアの施解錠はユーザー調査でも高い関心を集めており、実際、計画を超える引き合いをいただいております。非接触の施解錠に加えてハンズフリーでの開閉を目指し、玄関引戸に顔認証キーと自動開閉機構を組み合わせた商品の開発を進めます。

ビル建築の業界でもコロナ禍でのニューノーマルが大きなテーマになっており、当社でも対応商品の開発・普及に努めています。2021年夏から開催しているプロユーザー向けの次世代コンセプト提案「PROPOSAL 8th」では、遮熱・断熱や換気、遮音、災害・防犯対応といったニーズに対応するファサードや多機能窓などを提案しています。

### コミュニケーションも新しいスタイルに

エンドユーザーとのコミュニケーションの方法も、大きく変わってきています。2020年度にコロナ禍における情報発信として始めたWEB展示会の反響は大きく、2021年度も「PRODUCTS PARK 2021」として開催しました。2年間の延べ訪問者数は62万人となり、これまで直接的な接点が多くなかったエンドユーザーとの接点を持つ貴重な機会となっております。今後も、例えばバーチャル展示場など、新たなコミュニケーションを増やしていきたいと思っております。また、営業担当に求められる要素も変化しており、これからはバーチャルやオンライン技術を活用した提案が必要になると思われるため、今まで以上に若手や



女性が活躍しやすい環境になってきました。

### 海外資本再編をてこに積極的に事業を拡大

2020年度に海外事業会社を当社の子会社に再編し、経営と資本を一体化したことで、会社全体の戦略に基づき、資金をより迅速かつ効率的に動かせるようになりました。これにより、海外事業をさらに大きくする土壌ができたと捉えています。また、この再編により、YKK創業者である吉田忠雄の思想に則った「海外の利益はその地で再投資できる体制」を強化しています。

順調に成長している米国では製造部門の大きな投資を予定しており、現地社員には「自信を持って北米ナンバー1を目指してほしい」と伝えています。また2022年6月にはデジタル分野で世界をリードする米国にYKK AP北米テクノロジーズ社を設立し、デジタル分野におけるイノベーションに挑戦していきます。技術者には、米国の最先端のテクノロジー研究者と触れ合うことで、大いに刺激を受けてほしいと思っています。

### 中国・アジアは仕切り直す

中国市場では、政府による不動産規制政策により、当社が主戦場としてきた超高級市場から中級市場へと需要が大きく移行しています。また、取引先も民間デベロッパーから国有デベロッパーに変わってきていることから、コスト要請が強くなっています。さらに、地元の窓・サッシメーカーも力をつけてきており、競争が激化してくると予想しています。そのため、当社の中国事業ではコストダウンが最大のテーマとなっています。

他のアジア地域でも中国と同じような傾向となっており、今後も事業を成長させていくためには、ボリュームゾーンを見据えた商品を開発していく必要があります。さらなるコストダウンへの挑戦や、マンション用の窓・サッシ以外の商品開発が課題となると考えています。

中国の新設住宅着工戸数は1,500万戸を超えと言われ、日本の20倍ほどにもなるビッグマーケットですが、それだけ競争も熾烈です。組織再編によるメリットを生かしたスピーディーな対応で中国・アジアの事業は仕切り直しを行い、海外事業の全体の売上を今の2倍、後々は当社売上全体の4割を担うまでに成長させたいと考えています。大きな目標ですが、これまでの私たちの経験と能力をもってすれば、十分に実現可能だと思っています。

## YKK APの 中長期視点の経営テーマ

### 温室効果ガス排出削減に技術力で挑む

カーボンニュートラルへの取り組みについて、温室効果ガス排出算定のスコープ1(当社の直接排出、燃料の燃焼など)、スコープ2(当社の間接排出、電気の使用など)、スコープ3(スコープ1・2以外の間接排出、サプライチェーンでの排出)のカテゴリで整理すると、自社CO<sub>2</sub>排出量削減では太陽光発電の導入はもとより(スコープ2)、技術力を売りにしている会社として、自社工場での取り組みにも力を入れます(スコープ1)。例えば、できるだけ電気やエネルギーを使わない製造ラインの開発や、水素やアンモニアによる発電といったものを考えています。またサプライチェーン全体としては、当社の省エネ商品使用によるCO<sub>2</sub>排出削減効果は高いものがあると考えています。社員の意識を変えるために、社内表彰のテーマに2021年度からカーボンニュートラルを加え、功績のあった技術者を表彰しています。

このように、SBTイニシアチブ認定取得企業として、2030年度に自社の温室効果ガス排出量50%削減(2013年度比)を実現するための開発を進めるだけでなく、若手技術者の育成などにも取り組んでいます。

### サステナブルな資源への取り組み

アルミニウムは当社の商品を構成する主要素材の一つです。再生可能エネルギーで作られたグリーンアルミニウムの調達量を増やす他に、今後は新たなリサイクル炉を稼働させるなど、市中スクラップ材の利用率を高めます。

もう一つの主要素材である樹脂についてですが、市中に出回っている樹脂窓には鉛が含まれているものもあることから、廃棄される樹脂窓のリサイクルはハードルが高い状況です。そこで、日本サッシ協会や大学と共同で樹脂窓リサイクルの技術研究を進めているところです。自社で発生する樹脂端材については、リサイクル率を今後7割にまで向上させていきたいと考えています。

これまで調達やメンテナンスの問題から、商品化が難しかった素材として木材があります。現在は木材利用の調査・研究に取り組んでおり、日本各地の木材・木建具事業者と連携し、国産木材を使った木製内窓の普及促進



サポート事業を進めるなど、知見の蓄積を進めています。

### ロボット技術への投資やCHRO新設で働きやすく、能力を発揮できる会社に

現在、製造部門でのロボット技術の導入を加速させています。生産性の向上が目的の1つですが、社員の働き方の自由度を高めることも大きな目的となっています。

これまで当社が取り組んできた働き方改革によって有給休暇取得率は上がり、コロナ禍で在宅勤務やサテライトオフィスの活用が普及するなど、事務や営業系の社員の働き方には柔軟性が増しました。一方で、工場に勤務する社員はシフトの関係もあり、有給休暇を本人が望むタイミングで取得することはまだ難しい状況です。そのため、ロボット技術導入によりデジタルトランスフォーメーション(DX)を進め、製造工程の効率化を図ります。また、ロボット技術を活用して生産から輸送までの全工程を改善することでコストダウンを行い、昨今の資材価格高騰に対応したいと考えています。2021年度にYKKグループの再編により、製造設備をつくる工機技術部がYKK APに加わったことから、製造部門の改革は、より一層スピーディーに取り組むことができるようになりました。受注増にも対応できるよう、製造設備自体への投資も前倒しで実施していきます。

近年、多くの製造業で人材不足が問題として浮上してきました。今後、深刻さは増すだろうと考えています。これに対応するためには、働きやすい職場環境と働きがいのある仕事を提供し、社員に能力を発揮してもらうことが何よりも大事であり、そのため、製造現場の環境整備などの投資も積極的に行っています。

また、会社の持続的成長に向けてはイノベーションが必要であると考えています。そのためには、「人」が何よりも大切で、人材育成が不可欠です。そこで、戦略的な人材育成を行うべく、2021年10月に「CHRO(最高人事責任者)」という「人づくり」を職務とする役職を設置し、製造や営業部門を経験した副社長に就任してもらいました。本格的に機能するのはこれからですが、まずはCHROの新設を通し、本気で「人づくり」を進めようという雰囲気を社内に醸成したいと考えています。

### パーパスとマテリアリティ策定

当社は2020年度にパーパス「Architectural Productsで社会を幸せにする会社。」を、2021年度にマテリアリティを策定しました。パーパスは企業精神である「善の巡環」に通じる考えであると、社員からも好評を得ています。やりがいを持って自分の仕事に臨める環境を整備するうえでも、大きな意味を持つものだと思っています。現在は、マテリアリティのKPI設定と社員の具体的な目標設定に向けて取り組みを進めているところです。

### 事業領域を拡大し、「質と量」で成長する

当社の持続的成長には、質的なものだけでなく、量的な成長も含まれます。国内市場もまだまだチャンスがあります。既存領域の拡大だけでなく新規領域にも打って出て、事業の幅を広げます。成長の余地の大きい海外は稼ぐところで稼ぎ、投資すべきところでしっかりと投資していきます。そして、「Architectural Products(建築用工業製品)」を扱う建材メーカーとして、社会に貢献しながら成長していきたいと考えています。

# 第6次中期経営計画と事業戦略

当社は4カ年での中期経営計画を策定しており、第6次中期経営計画(2021～2024年度)では、持続的な成長を牽引するため、社会からの要請に応える事業展開に向けて方針を定めています。

## 第6次中期経営計画

### YKKグループ第6次中期経営ビジョン

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

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

### 第6次中期事業方針

#### 商品による社会価値の提供とモノづくり改革の実現

- 商品による社会価値の提供 ―― 安全・安心・省エネ・健康・省施工・防災・換気など、社会の要請に応える商品を提供
- モノづくり改革の実現 ―― 技術力強化(工機融合)、プラットフォーム化・スマートファクトリー化によるモノづくり改革  
カーボンニュートラルに向けての技術開発

### 第6次中期事業計画

単位:億円

	2021年度 (実績)	2022年度 (計画)	2023年度 (計画)	2024年度 (計画)
売上高	4,463	4,914	5,171	5,440
営業利益	173	223	315	386
売上高営業利益率	3.9%	4.6%	6.1%	7.1%

2021年度から始まった第6次中期経営計画では、パーパス「Architectural Productsで社会を幸せにする会社。」を根幹に、これを実現するための方針として第6次中期事業方針「商品による社会価値の提供とモノづくり改革の実現」を策定しています。

これを受けた2021年度は、国内の新設住宅着工戸数

が前年を上回るなど新型コロナウイルス感染症の影響から国内外の市場が回復するなか、売上高は過去最高を更新しました。一方で原材料・資材価格高騰の影響を大きく受け、営業利益は減益となりました。

またコロナ禍など不確実性の高い事業環境を見極めるため、中期経営計画立案時は初年度のみの方針策定とし、2021年度に残り3カ年の事業計画を立案しました。過去最高売上高を更新した2021年度に続き、さらなる増販および収益性の向上に向け、国内外での既存事業の強化・拡張に加え積極的な投資により持続的成長を図ります。

### 第6次中期投資計画

単位:億円

	2021年度 (実績)	2022年度 (計画)	2023年度 (計画)	2024年度 (計画)
国内	227	267	214	217
海外	36	130	51	36
合計	263	398	266	253

※発注ベース

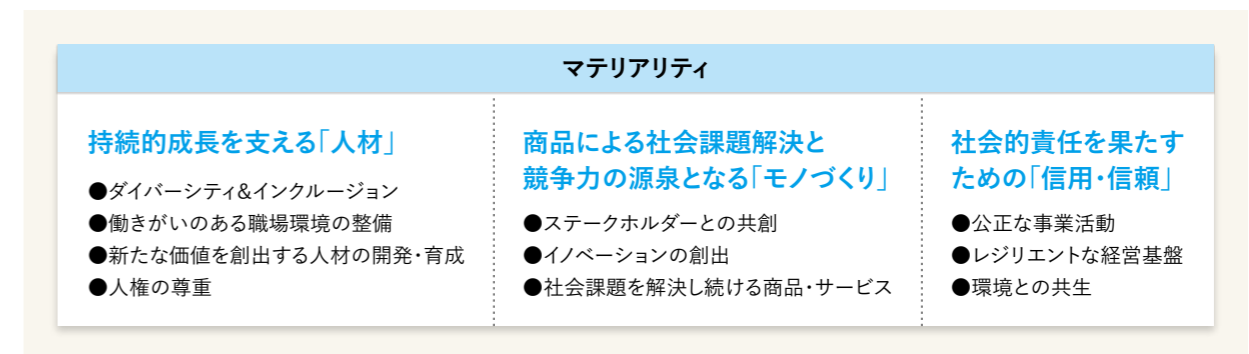
国内外での事業のさらなる成長に向けて、第6次中期経営計画では過去最高となる投資計画を立案しています。設備投資計画は、老朽入替、安全衛生など事業継続に必要な投資に加えて、リターンによる投資合理性を見込める増産や合理化投資を積極的に行っていく考えです。

2022年度の投資計画は、国内投資額の40%ほどが増産や合理化投資です。海外では、米国やインドなどでの増産・合理化投資により、他年度と比べて大きい投資金

額を計画しています。2023年度、2024年度も引き続き事業継続に必要な投資に加えて、投資合理性が見込める投資は積極的に行っていく予定です。

## YKK APのマテリアリティ

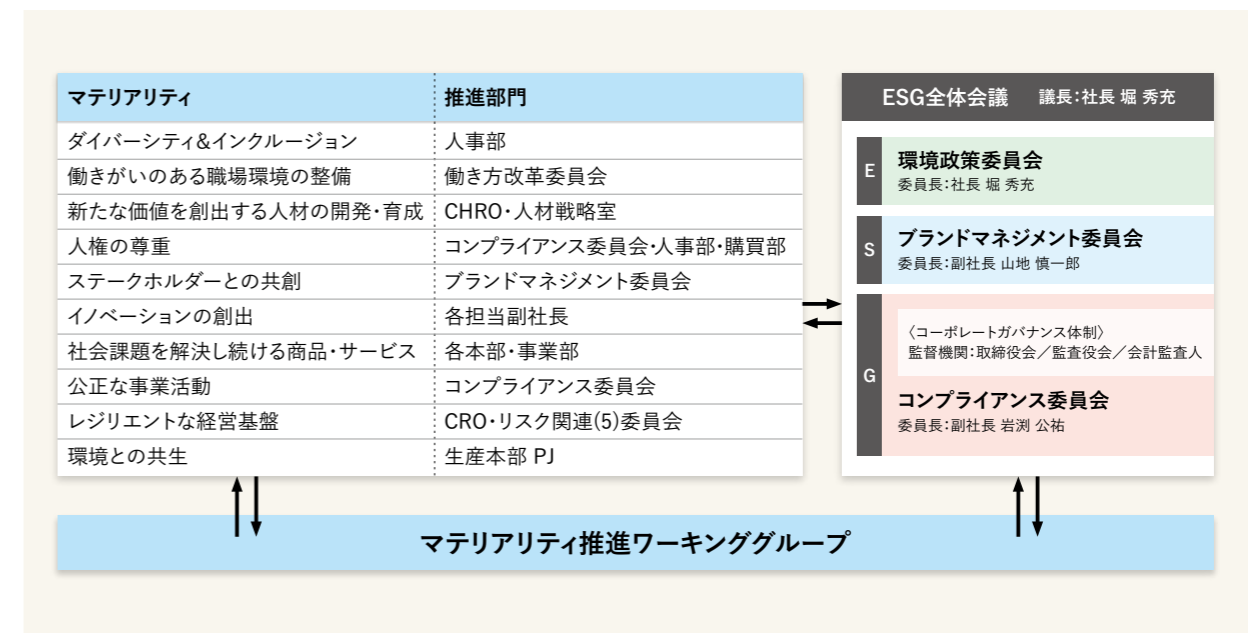
当社の持続的な成長を牽引するために、2021年度、パーパスをベースにマテリアリティ(重要課題)を特定しました。マテリアリティ推進のための体制を整え、さらにKPIを設定して具体的な取り組みを進めています。



### マテリアリティの推進体制

当社では、各マテリアリティに推進部門を設け、取り組みを強化しています。さらに社長をトップとする「ESG全体会議」が、全社の視点からマテリアリティを推進します。ESG全体会議は、環境(Environment)をテーマとする環境政策委員会、社会(Social)をテーマとするブランドマネジメント委員会、ガバナンス(Governance)をテーマと

するコンプライアンス委員会で組織されており、それぞれ社長・副社長が委員長を務める当社の主要な委員会組織です。またESG全体会議の直轄組織である「マテリアリティ推進ワーキンググループ」では、ESG全体会議および各マテリアリティ推進部門と連携しながら、マテリアリティ推進とKPI管理を行っています。





## 第6次中期経営計画と事業戦略

## マテリアリティと第6次中期経営計画での目標

マテリアリティ(重要課題)を具体的に推進するため、各マテリアリティに対する取り組みと指標を定め、第6次中期経営計画での目標値を設定しています。

マテリアリティ	取り組み	指標	2021年度 (実績)	2022年度 (目標)	2023年度 (目標)	2024年度 (目標)	関連するSDGs	
持続的成長を支える「人材」	ダイバーシティ&インクルージョン	多様なスキルと経験を持つ社員が、互いに尊重・共働し、インクルーシブな企業文化の醸成を推進する	女性管理職人数(国内)	114名	124名	133名	140名	
		障がい者雇用率(国内)	2.29%	2.30%	2.35%	2.50%		
		男女賃金比(国内:平均値) ※かっこ内は課長職の男女賃金比	75.9% (93.7%)	76.3%	76.8%	77.3%		
	働きがいのある職場環境の整備	一人ひとりが成長し働きがいを持って活躍し、最高のパフォーマンスを発揮できる職場環境を整備する	育児休業取得率(国内:男性)	53%	50%以上	50%以上	50%以上	
		従業員エンゲージメント(国内)	51%	60%	65%	70%		
	新たな価値を創出する人材の開発・育成	持続可能な成長に向け、次世代リーダーの確保・育成・登用および必要な人材への投資を行う	公的資格奨励金対象資格取得者数(国内:延べ人数)	15,022名	17,000名	18,500名	20,000名	
			次世代リーダー育成プログラム「価値創造塾」 ●参加者数(国内) ※かっこ内は累計参加者数 ●役員登用数(国内:累計)	9名(195名) 31名	9名(204名) -	9名(213名) -	9名(222名) -	
			会社派遣での学位取得者数(国内:博士号・MBA・MOT)	13名	20名	24名	27名	
	人権の尊重	企業の社会的責任として、自社のみならず自社をとりまくサプライチェーン等の人権に配慮する	各国/地域の事業活動におけるYKKグループ人権方針の徹底 人権・ハラスメント研修内容の拡充・充実					
			取引基本原則締結社数(国内:累計)	821社	1,156社	1,180社	1,200社	
重要サプライヤーを対象としたCSRアンケート実施社数(国内)			48社	821社	1,156社	1,180社		
商品による社会課題解決と競争力の源泉となる「モノづくり」	ステークホルダーとの共創	重要なステークホルダーである顧客・社会・社員との積極的な対話を通し、価値を創造し続ける	顧客:国内・海外のお取引先を対象とした技術提案・研修メニューの拡大 社会:お客様の声を商品やサービスの開発・改善や情報提供につなげる活動の推進 社員:社員のアイデアを広く収集し事業に活かす取り組みの推進					
	イノベーションの創出	持続可能な成長に向け、中長期的な視点での事業の構想や生産・業務プロセスにおけるイノベーションを促進する	イノベーション人材の育成・創出プログラムの構築 ●新規事業創出を加速推進するAPイノベーションプログラムの構築・制度づくり ●革新的な組織風土の醸成とイノベーション人材育成に向けた基盤整備					
	社会課題を解決し続ける商品・サービス	商品・サービスによる社会課題解決への挑戦を通して、新たな価値を創造し、社会の持続的な発展に貢献する	高断熱窓化率(国内:戸建住宅向け)	70%	82%	87%		90%
			樹脂窓化率(国内:戸建住宅向け)	31%	35%	38%		40%
			サステナブル商品売上比率(国内+海外)	38.4%	38.8%	38.8%		39.1%
社会的責任を果たすための「信用・信頼」	公正な事業活動	グローバルガバナンス体制のもと、法令や社会規範の遵守を徹底し、倫理的で誠実な事業活動を行う	YKKグローバルコンプライアンス基準(YGCC)導入拠点数(国内+海外) ※かっこ内は内部監査実施拠点数	55拠点 (20拠点)	56拠点 (27拠点)	56拠点 (28拠点)	56拠点 (28拠点)	
	レジリエントな経営基盤	不測の事態への対応の他、経営の透明性を高め、誠実で公正な企業統治を行うリスクマネジメントによりレジリエンスを高める	コンプライアンス研修内容の拡充・充実 ●全従業員を対象としたコンプライアンス動画研修およびeラーニングの実施 CRO主導によるリスク管理体制の強化と有事における対応の迅速化 オールハザードベースでのBCPの見直し ●感染症、大規模自然災害、サプライチェーンの遮断、サイバー事故等に対応 ●BCP発動後の確実な運用による復旧と操業					
	環境との共生	脱炭素・循環型社会の促進、環境配慮商品の拡販など、環境負荷低減と気候変動の緩和と適応に貢献する	自社内CO <sub>2</sub> 排出量(国内+海外)	329千t-CO <sub>2</sub>	304千t-CO <sub>2</sub>	288千t-CO <sub>2</sub>	275千t-CO <sub>2</sub>	
			廃棄物排出量(国内+海外) ※かっこ内は原単位	15.9千t (3.57t/億円)	15.5千t (3.16t/億円)	14.3千t (2.77t/億円)	13.9千t (2.56t/億円)	
		水使用量(国内+海外) ※かっこ内は原単位	9.8百万m <sup>3</sup> (2.20千m <sup>3</sup> /億円)	9.3百万m <sup>3</sup> (1.89千m <sup>3</sup> /億円)	9.6百万m <sup>3</sup> (1.86千m <sup>3</sup> /億円)	9.5百万m <sup>3</sup> (1.75千m <sup>3</sup> /億円)		

## 第6次中期経営計画と事業戦略

## 第6次中期経営計画 重点施策

## イノベーションを創出する人材戦略

国内建設市場の縮小に伴い、海外事業の拡大と新規事業の強化が課題となっています。そのような事業環境下でも持続的に成長していくために、中長期の経営戦略を実現する人材戦略を策定・実行することを目的に、2021年10月にCHRO(最高人事責任者)を設置しました。

第6次中期経営計画では「イノベーション創出を活性化」する人材戦略、「経営戦略を実現する柔軟な人材戦略」「経営戦略、グローバル成長を牽引する人材育成・獲得」を基本方針に、イノベーション人材の育成・創出プログラムの構築に加え、人材戦略の策定や従業員エンゲージメントを高める施策の展開などに取り組んでいます。

メーカーであるYKK APの持続的成長のためには、イノベーションが欠かせません。また2021年度からYKKグループでは定年制度を廃止しており、人材の適正配置やキャリア形成がより重要になっています。CHROを中心に、事業や技術と深く連動した人材戦略を推進します。

## イノベーション創出に向けた課題と対応

課題	対応
① テーマアップの 加速化・活性化 【テーマ創出】	<b>新たなテーマを生み出す「場」の設定・環境づくり</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●外部との接点「場」づくり</li> <li>●新たな人材の獲得と抜擢</li> <li>●社内の先行技術テーマ共有</li> <li>●組織、人材、制度開発</li> </ul>
② 事業化を 加速させる 【体制・仕組み】	<b>テーマ選定～経営資源投入までを加速する仕組みと人材育成(推進体制・プロセスの明確化)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●事業構想、価値検証、事業検証を進める制度・仕組み</li> </ul>
③ 評価、 モチベーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>●中長期での成果も評価する仕組み</li> <li>●プロセスでの評価を重視する</li> </ul>



取締役 副社長 CHRO  
(最高人事責任者)  
松谷 和男

2021年10月に新たに設置されたCHROとして、YKK APの持続的成長に向け、人材戦略の策定・実行を主導し、経営戦略上の重要課題に対しスピードを持って取り組んでいます。その実現に向けた重点課題は、イノベーションを創出する人材戦略、従業員エンゲージメントの向上、そして、事業環境変化に対応する柔軟な人事制度です。特にイノベーションを創出する人材戦略については、さまざまな分野におけるゲームチェンジャーを目指して、新規事業分野にチャレンジするとともに、その取り組みをコア事業の

深化、拡大につなげていきたいと思います。2022年度は、イノベーションを創出する会社へと変革する基盤づくりと組織風土の醸成、そしてイノベーション人材の育成に取り組めます。また、エンゲージメント向上に向けては、これまで取り組んできている「働きやすさ」に加えて、「働きがい」を高めて社員・企業の成長につなげていきます。今後もさまざまな事業環境変化が想定されますが、柔軟で迅速な対応力を持って、経営戦略と合致した人材戦略を進めていきます。

## 新規強化分野への挑戦と基盤構築

持続的な事業の成長を果すためには、新規事業やドメインへの挑戦が必要不可欠です。

2022年度、住宅本部の中に「木質建材事業部」を新設し、既存分野であるインテリア建材事業の強化に加え、新規分野である「外皮事業」「木製窓事業」への挑戦と基盤構築を進めます。

外皮事業では、住宅の省エネルギー性能向上と省力化による人手不足への対応に貢献できる商品を開発していきます。まずは、専用樹脂窓を組み込んだ木質パネルを開発し、窓を核とした事業領域の拡大を進めていき

ます。

木製窓事業では、アルミ・樹脂に次ぐ窓の新たな素材へ挑戦します。木材は断熱性能、意匠性が高く、欧米では木製窓は多くの住宅で採用されていますが、日本では木材のメンテナンスや価格面の課題から普及が進んでいません。YKK APでは2021年度より全国各地の木材・建材事業者と連携した木製内窓の普及促進サポートを開始していますが、新たな木製窓(外窓)市場の創出やビジネスモデルと商品構想を進め、事業化を検討していきます。

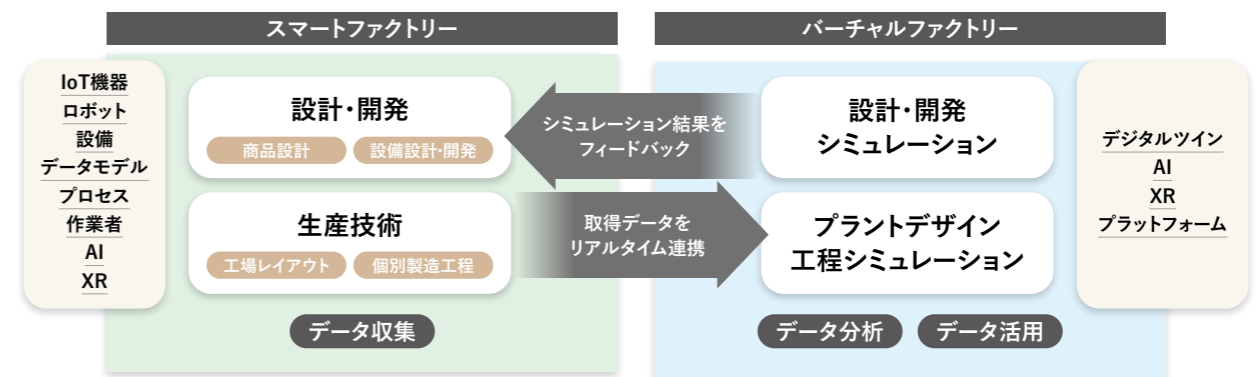


専用樹脂窓を組み込んだ木質パネル

## DX技術の開発とYKK AP北米テクノロジーズ社設立

人材不足や高齢化に伴う施工の担い手不足が厳しさを増す中で、生産性向上に向けて施工現場でのデジタルトランスフォーメーション(DX)化が加速しています。YKK APでも、第6次中期事業方針の重点施策として「スマートファクトリー化」を掲げ、生産・施工、設計・開発現場のデジタル化の実現に加え、顧客向け商品・サービスのデジタル化に向けたデジタル・グローバル人材の育成は喫緊の課題となっています。そこでデジタル分野の研究・開発を強化するため、2022年6月に米国ペンシルベニア州ピッツバーグ市にYKK AP北米テクノロジーズ社を設立しました。

YKK AP北米テクノロジーズ社の主なテーマの一つは仮想空間上で生産活動の環境を構築する「バーチャルファクトリー」です。現実の製造ラインにIoTデバイス等を導入し、さらに5Gによる遠隔操作や工場内ネットワーク無線化の実現、AIの情報分析への活用などDX技術の研究・開発により、デジタルツインを目的とした仮想空間でのエンジニアリングチェーン、サプライチェーンの構築を図ります。さらにDXを伴う変革を実行することのできるグローバル人材育成にもつなげ、北米をベースに世界中のYKK APグループ各社に対して事業貢献していきます。



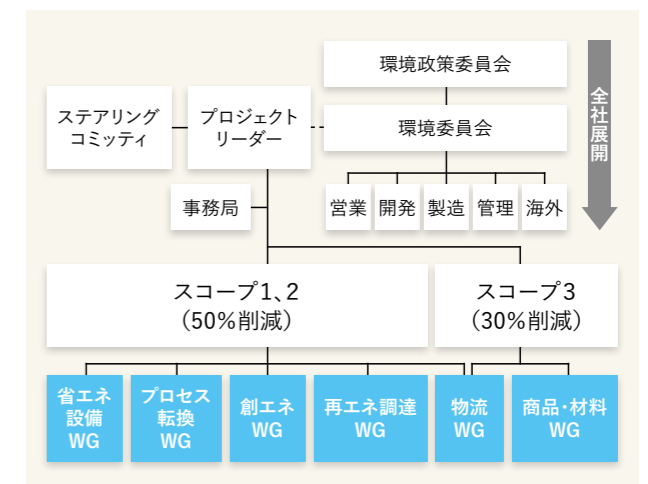
上席執行役員  
CIO(兼)CDO  
(最高情報責任者  
兼 最高デジタル責任者)  
深田 しおり

少子高齢化による生産年齢人口の減少、グローバル化による新興国の市場競争力の急激な高まりなど日本企業を取り巻く環境は年々厳しさを増しています。さらには国際社会でのデジタル技術の革新によるイノベーションの加速など、日本企業の変革は急務となっており、それに乗り遅れば時代に取り残され、淘汰されていくという崖っぷちにいることは明白です。その意味でビジネスの成功はIT、デジタルが鍵を握っていると言っても過言ではない状況となっています。YKK APでも数年前より、業務の標準化やBPR(ビジネス

プロセス・リエンジニアリング)、既存システムやデータの見直しによるシステム統合、業務のデジタル化のための調査・研究など、変革の準備を進めてきました。2022年度にはグローバルな視点でデジタル分野の研究・開発を進めるため、YKK AP北米テクノロジーズ社を設立し、さらなる業務のデジタル化および業務の在り方の抜本的な変革を加速させます。デジタル先進国の米国で先端技術の調査・研究、そして開発を進め、YKK APのDX推進を図っていきます。

## カーボンニュートラル実現に向けた取り組み

2050年カーボンニュートラル実現に向けて、2021年6月に「カーボンニュートラルプロジェクト」を発足させました。副社長の阿部浩司をプロジェクトリーダーに、若手技術者の参画による6つのワーキンググループを設け、各ワーキンググループでの取り組みを進めるとともにカーボンニュートラル技術ロードマップを策定しました。2030年度までにスコープ1、2では2013年比50%削減、スコープ3では同30%削減を目標に、商品とモノづくり、それぞれのプラットフォームを検討しながら、カーボンニュートラルに向けた技術開発を強化していきます。



※P30~33の「特集 YKK APの目指すカーボンニュートラル」でも詳しくご紹介しています

# YKK APの中長期戦略と持続的成長のためのビジョン

「Architectural Productsで社会を幸せにする会社。」というパーパスのもと、YKK APでは社会課題解決に貢献する多くの商品・サービスの開発に取り組んでいます。これからも持続的に価値を提供し続けるために、どのようなビジョンと戦略を持っているのか、また、事業活動に影響を及ぼす可能性のあるリスクは何か、どう乗り越えるのか。YKK APの役員3名が語り合いました。ファシリテーターは執行役員 広報室長の河合知恵子です。



## 2020年以降の社会・経済情勢の変化で、事業継続の改善点が浮き彫りに

**河合:** 気候変動や高齢化、資源高など、さまざまなリスクが顕在化しています。この状況をどう捉えておられますか。

**水上:** まず資材に関してですが、昨今の政情不安により、コスト高にとどまらず、資材そのものが入って来なくなる恐れがあると感じています。新しい素材に転換していく必要がありますが、これは一朝一夕にできることではありません。



取締役副社長 開発・技術担当  
水上 修一

開発にいち早く着手することが、開発・技術担当部門に求められていると受け止めています。YKK APは以前から住宅の脱炭素化に向けた樹脂窓の開発・普及を進めてきました。これを加速させる一方で、アルミについても軽量化や高強度化といった改良を進める。こうした技術力の

向上が、変化に適応する体力をつけることになると考えています。

**魚津:** 新素材の開発は、海外で事業を広げるうえでもぜひ進めていきたいものです。というのも、海外ではアジアを中心に人口増加が進み、従来の高級住宅ではなく中級住宅のニーズが増加すると見込まれています。そのニーズを取り込むには、どれだけ水面下で新しい商品や新しい事業をつくっておけるかが鍵となります。リスクに話を戻すと、国内では資源高に加えて人口の高齢化が進



取締役副社長 海外担当  
魚津 彰

み、かつ物価上昇に伴う市場の冷え込みが予想されています。つまり当社が成長を続けるには顧客数が足りなくなるわけです。その分、ターゲットセグメントを変え、新しいチャネルを取り込まなくてははいけません。営業部門にとっては、この点がこれからの課題だと理解しています。



取締役副社長 管理担当  
岩淵 公祐

## グローバル化とIT化が成長を続ける鍵

**河合:** 新しい素材、商品、セグメントへの挑戦が重要になりそうですね。

**魚津:** 海外に関しては、エリアを広げることも、持続的成長を図るうえで不可欠です。

**水上:** 日本の住宅市場が縮小していくと見られる今、日本での生き残り

と海外展開、両方をにらんだ開発が必要だと、私たちも考えています。

**岩淵:** そのような新商品の開発やエリアの拡大をスピーディーに展開させるには、コンプライアンスや内部統制の基盤を固めておくことが不可欠です。管理部門は、各事業部門の情報をITでつなぎ、事業基盤を整備する取り組みを推進しています。海外での新事業を強化していくためにも、自然災害に見舞われたときのリスクマネジメントという目的でも、対応を急いでいるところです。

## 働き方改革と人材の多様化を加速させる

**河合:** YKK APは、コロナ禍の早期にテレワークを導入してきました。これはBCPとして本社機能を東京と黒部に分散させていたこと、また働き方改革としてテレワーク導入の準備を進めていたことが奏功したと言えます。管理部門としては、働き方改革の進捗をどうお考えでしょうか。

**岩淵:** むしろ働き方改革はこれからだと考えています。特に製造と施工現場は、まだ改革が進んでいません。引き続き省人化を進めると同時に、5Gで機械を遠隔操作できるような技術を取り入れるといったスマートファクトリー化の研究を進めています。

**河合:** YKKグループでは定年廃止に象徴されるように、人事制度改革をするばかりでなく、ダイバーシティも推進していますが、どうお考えですか。

**水上:** 開発部門でも、多くの女性社員が活躍しています。どの社員も優秀であることに変わりありませんが、感性や考え方は性別や年齢などでやはり少し違っています。私は、この多様性こそが開発に新しい視点をもたらす大切なものだと考えています。よく言われる結婚、出産、介護などのライフイベントだけでなく、さまざまな人生観や生き方もあります。社員それぞれのライフプランをどうサポートすればいいのか、今以上に検討を進める必要があるとも思っています。

**魚津:** 海外では技術系の部署や工場でも、女性が管理者



執行役員 広報室長  
河合 知恵子

として活躍していますので、日本からもどんどん海外に出て活躍してほしいです。

**岩淵:** YKKグループは、年齢、国籍、性別にかかわらず雇用をしていますので、女性や外国人を優先して採用することはありません。しかし、もっと女性の意見を現場や経営に反映させるには、現段階では母数を増やす必要があ

る。採用を含め対応を検討していきたいと思っています。

## 社員一人ひとりが視野を広げ、信頼度ナンバー1の会社になる

**河合:** 10年後、また20年後、YKK APがどのような会社であってほしいか、お考えをお聞かせください。

**岩淵:** 情報がすべてデータで一元化され、やりたいことを速やかに実現させる経営基盤の盤石な企業であってほしいですね。例えば、海外で事業を新たに立ち上げようという時、その国や地域ならではの制約やコストについての情報をスムーズに入手できれば、立ち上げのスピードだけでなく、展開力も格段に上がります。

**水上:** 今後、海外展開を加速させるにあたっては、日本でコアとなる技術を持ったうえで各国/地域のニーズをくみ取り、それに応じた商品を開発することが求められます。そのためにはデジタル技術と合わせて、人材の育成も不可欠です。

**魚津:** 同感です。私自身は、開発・製造力を生かして商流を膨らませ、事業ドメインに窓やドア以外の住宅のパーツを加えていく必要もあると考えます。そのためにも、海外事業には積極的に人材を投入します。そして、会社全体の売上に占める海外の割合も引き上げていきたいです。

**水上:** 他部署を経験することも良いと思います。開発の人間なら、最初の1~2年は営業や製造を経験する。営業の前線の人たちがどう苦労しているのか、お客様がどんな要望を持っているのかが分かります。

**岩淵:** 一人ひとりが事業全体を見渡せるようになることは大事ですね。

**水上:** 私は売上だけでなく、信頼度でナンバー1になることも重要だと思います。「YKK APに行けば何とかしてくれる」と思われる会社です。それには、全社員が「うちの会社ならこれができる」と答えられるようにならなくてははいけません。その意味で、今回はすごく良いパーパスができたと思っています。一人ひとりが「自分がどうしたら社会の幸せに貢献できるのか」と考えれば、絶対的に頼られる会社になるはずですよ。

# 事業セグメント紹介

## 国内の事業セグメント

2022年度の組織再編により、リノベーション本部が住宅本部に統合され、YKK APの国内事業は「住宅事業」「ビル事業」「エクステリア事業」「ビル建材第一事業」「特需事業」「産業製品事業」の6つのセグメントになっています。またメーカーである当社では、これらの商品を開発・製造する「開発」と「製造」を事業セグメントの一つに位置付け、各事業との連携を強化しています。

## 海外会社と国内事業との連携

海外事業の拡大にも取り組む当社では、2022年度の組織再編により海外会社を統括する国際事業部を「国際

事業本部」に変更し、これまで以上にスピードを持った事業推進に取り組めます。

海外会社と国内の各事業セグメントは有機的に連携しています。製造部門は、日本の技術支援によりグローバルレベルでの品質担保に取り組んでいます。開発部門では「海外商品開発部」が開発支援を行い、現地担当者と連携した海外商品開発を強化しています。施工部門でも、日本の技術者が海外のファブリケーターへの施工支援や技術指導を行うなど、日々連携した取り組みを進めています。

そして本社機能においては法務部と知的財産部を統合した「法務・知的財産部」により海外での法務・知的財産対応強化を進めるなどグローバルガバナンスの強化にも取り組んでいます。

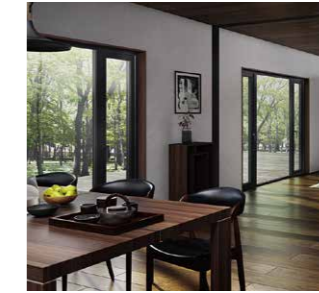
YKK AP組織図  
(2022年8月1日現在)



## 住宅事業

### 窓・ドアで快適な暮らしを提案

窓ブランド「APW」を中心に、玄関ドアや窓まわり商品で快適な暮らしを提案しています。新築・リフォームそれぞれの分野で、窓・開口部の断熱性や安全性を高めます。



#### 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
- 窓・玄関リフォーム
- 耐震改修

#### 2021年度の状況と今後の事業戦略

住宅事業では、樹脂窓を中心とした「開口部の高断熱化」を政策の軸としており、2021年度の売上高は、前年比109%となりました。「APW」樹脂窓シリーズの販売数量は前年比119%と大きく伸長。また、リフォーム商品の販売数量では「マドリモ 断熱窓」が前年比141%、「ドアリモ」が前年比122%と好調に推移しました。国内戸建住宅用窓販売数における樹脂窓の割合(樹脂窓化率)は31%、樹脂窓とアルミ樹脂複合窓を合わせた高断熱化率は70%となり、高断熱化へのシフトが進んでいます。脱炭素社会の実現に向けて住宅の省エネ性能が一層注目され、需要はさらに高まると考えています。2022年度は高断熱化率を82%まで高めていきます。商品展開では、「安全・安心」「健康・快適」をテーマに掲げ、「省エネ」「防災・減災」へ対応した商品の強化と、機能性の高い商品や洗練されたデザインを備えた商品の充実を図ります。

#### トップコミットメント



上席執行役員  
住宅本部長  
海老原 功一

新型コロナウイルスの世界的な感染拡大に端を発し、働き方や住まい方は大きく変化しました。住まいに対するニーズも一層レベルが上がったと感じています。一年を通して快適な室温で暮らすことのできる高断熱窓の充実はもとより、台風や地震などの自然災害に備えた防災・減災商品、利便性や非接触をテーマにした「スマートドア」の顔認証キーなど、付加価値の高い提案を拡充していきます。併せて、これらの商品を安定して供給できる体制づくりに努めます。

## ビル事業

### 美しく機能的な都市空間の創造

オフィスビルやマンション、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、都市の景観形成と持続可能な社会の実現に貢献します。



#### 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

#### 2021年度の状況と今後の事業戦略

ビル事業では、コロナ禍での営業の取り組みとして、リアルに加えリモートでの商品提案の場を充実し、顧客との接点強化を図りました。改装強化としては、マンション管理組合・管理会社への提案強化やコロナ禍のニーズに対応する「断熱・換気・非接触」の関連商品提案を進めています。供給力では、オンライン発注商品の拡充とともに、リードタイム短縮による競争力強化に着手しました。これらの取り組みにより受注は好調に推移し、売上高は前年比110%となりました。今後は、首都圏強化と改装強化を中心に取り組みます。首都圏強化では、特に外装表現の自由度向上による提案力の強化と、埼玉新工場建設による製造供給体制の再編、改装強化では、集合住宅のストック増に対して「断熱・換気」をキーワードに需要創造を図ります。非居住では、特に教育施設の長寿命化に向けた改装提案に取り組めます。

#### トップコミットメント



上席執行役員  
ビル本部長  
瀬口 裕之

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」に使える商品・技術・施工を提供し、建物の価値向上に貢献することが私たちの使命です。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応える新商品・サービスを提供し、顧客満足度の向上につなげていきます。さらに人手不足が課題の建設現場では、若手技能者の育成や、省施工商品・工法の開発を進め、業界全体の社会課題解決に貢献します。

## 事業セグメント紹介

## 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」を一体で考えた商品展開で、新しい価値を創出します。家族ごとのライフスタイルや敷地をトータルコーディネートできる外構商品を提供しています。



## 主な商品

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

## 2021年度の状況と今後の事業戦略

エクステリア市場は、コロナ禍で停滞していた消費の反動増および在宅勤務増加による庭まわり商品への需要の増加、年初の雪害影響による対応商品需要の大幅増、新設着工回復などにより、前年を大きく上回り好調に推移しました。エクステリア事業は商品力と提案力による販売強化・需要拡大が奏功し、売上高は前年比109%となりました。今後の事業戦略としては「建物と外構のトータルコーディネート提案による販売強化」を方針として組織・体制を強化します。新築・外構・リフォーム分野は建物と外構のトータルコーディネート提案による増販のため、既存の販売チャネルを整備・強化します。注文住宅は「まるごとデザイン」による建物と外構の付加価値提案を強化し、分譲住宅は建物と外構の街並み統一提案を強化。ビルガーデンエクステリア分野は外構商品の展開を進め、事業拡大に取り組みます。

## トップコミットメント



席執行役員  
エクステリア本部長

篠塚 正人

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・安心を提供します。植栽となじむ外構商品や、リサイクル可能で地球環境にやさしい素材を使い、住まい手の健康に配慮したノンホルムアルデヒド商品、室内温度を快適にし、節電・省エネ効果を高める商品など、環境に配慮した商品の開発や普及に力を注ぎます。事業を通して社会を幸せにし、お客様の価値を生み出し、さらにブランド価値・企業価値の向上に取り組みます。

## ビル建材第一事業

## 建築の価値を上げるファサード

オフィスビルやマンション、超高層の複合施設などのファサードの設計から施工を請け負い、用途やニーズに応じた最適なファサードシステムを提供します。



## 主な商品

- カーテンウォール (オーダー・レギュラー)
- ビル用ウインドウ

## 2021年度の状況と今後の事業戦略

大型再開発物件を含め、新規オフィスビルはおおむね予定通り受注しています。進行中の物件は、コロナ禍の制約を受けましたが、オンラインによる検査、管理体制を整備して対応しました。この取り組みはさらに改善させます。一部の建設現場では感染者が発生し、現場が一時的にストップするなどの影響もあり、売上高は前年比101%となりました。第6次中期経営計画では増販を目標として掲げ、ビル本部と共働して、対応エリアを拡大するとともに、「PROPOSAL 8th」による次世代コンセプト提案や重点施策の提案などを通して営業接点を強化します。中期前半では、個々の物件で単なる「協力業者」から「パートナー」となるべく、体制構築や基盤整備を推進します。技術面では、多様化するデザイン、熱負荷低減、断熱性向上や換気要望など、市場ニーズへの効果的な提案を実践し、建築の価値向上に貢献していきます。

## トップコミットメント



執行役員  
ビル建材第一事業部長

北野 和浩

急速に変化する働き方に対して、オフィスビルに求められる役割、機能も変わりつつあります。ファサードも今後を見据えたデザインと性能が要求されています。私たちにも新しい働き方でこれらのニーズを実現することが求められます。提供するファサードシステムにより、美しい景観の形成や快適な室内環境に寄与するだけでなく、製品を提供するプロセスである製造・施工段階でのCO<sub>2</sub>排出量なども意識することで、環境負荷低減などに貢献していきます。

## 特需事業

## 市場ニーズに即応する商品提供

ハウスメーカーや住宅設備各社のニーズに応え、お客様の視点に立ったユニバーサルデザインや環境配慮をベースに、高性能な開口部商品を提供しています。



## 主な商品

- ハウスメーカー(プレハブ工法)向け 窓・ドア・開口部関連商品
- ユニットバス向け 浴室出入口・窓

## 2021年度の状況と今後の事業戦略

ハウスメーカー(プレハブ工法)分野では、主力の建て替え需要の盛り上がりは欠けたものの、一次取得層の堅調な新築需要に支えられ、売上高は前年比104%となりました。ユニットバス分野では、新型コロナウイルスの影響でリフォーム分野が大きく回復しました。新規商権獲得によるシェア拡大もあり、売上高は前年比116%となりました。今後は、ハウスメーカー(プレハブ工法)分野では、高断熱なアルミ樹脂複合窓、断熱玄関ドアの環境性能、デザイン性の向上などによって、商品の進化を図り、お取引先とお客様の満足度向上に努めます。また「防災・減災」を目的とした開口部商品の開発も検討します。ユニットバス分野では既存の浴室出入口商品を進化させるとともに、病院、介護施設、ホテルなどの非居住物件向け、および省施工に向けたマンションリフォーム用の浴室出入口商品の検討にも取り組みます。

## トップコミットメント



執行役員  
特需事業部長

高安 真

特需事業は、ハウスメーカーや住宅設備会社などの業界トップのお取引先各社との事業取り組みを通じて、変化する市場の要求に対応した商品開発を進めています。「安全・安心」「健康・快適」な暮らしの実現に寄与するとともに、環境性能向上によるZEH化の推進、脱炭素社会の実現など社会の一員としての役割を果たすことで、社会の幸せに貢献していきます。

## 産業製品事業

## 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・加工など、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。



## 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

## 2021年度の状況と今後の事業戦略

アルミ押出市場は半導体不足や東南アジアでの新型コロナウイルス拡大の影響により、下半期は特に自動車分野において低調でした。しかし、伸びない市場環境下での販売シェア拡大と取引先拡大に向けたチャレンジにより、主力の建設分野を中心に増販となりました。また、アルミ地金価格上昇もあり売上高は前年比130%となりました。今後の事業戦略としては、アルミ建材の製造工程で培った技術・知識の活用、保有設備・合金をベースに市場ニーズに合った投資を行いながら、さまざまな要望に応えることで事業領域を拡大します。建材分野では不燃材料認定のラミネート型材や加工品など付加価値商材の拡販、非建材分野では自動車分野へ拡販を図るなど、引き続きお取引先に支持していただけるアルミ型材の供給に努めるとともに、事業を通して持続可能な社会の実現に貢献します。

## トップコミットメント



執行役員  
産業製品事業部長

馬場 淳仁

さまざまな分野のお取引先のニーズを把握し、最適な商品を提供する事業活動を通じて社会の幸せに寄与します。例えばアルミ型材軽量化の提案は、建設現場では作業性向上や作業負荷の軽減が期待でき、輸送分野でも省エネにつながります。また、アルミ表面処理を生かした意匠提案を通じて、建築材料の意匠性の向上に貢献します。当社の製造・営業・技術が一体となって提案力を磨き取り組みを通じて、お取引先に選ばれ続けることを目指します。

## 事業セグメント紹介

## 開発

## モノづくりで新たな価値を創造

研究、開発、検証等の活動拠点を富山県黒部市に集約。迅速でタイムリーな商品開発体制を築き、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。



## 2021年度の状況と今後の事業戦略

2021年度はフロントローディング型開発を標準とした開発プロセスの全面運用と定着、設計情報一元化のPDM(プロダクトデータマネジメント)機能の一部商品への導入に取り組みました。住宅商品では、玄関ドアへの業界初の顔認証システムを導入するなどさらなる商品力強化に努め、エクステリア商品は家一棟提案強化に向けて技術開発を強化、ビル商品は個別防火商品での差別化・競争力強化を図りました。今後も継続して顧客視点で「商品品質」「現場品質」「使用品質」「情報品質」を深耕・向上させ、安全・安心な商品を第一に追求し、環境配慮・カーボンニュートラル、感染症や自然災害増加への対応など、社会の要請に応えるさまざまな価値を提供します。資材価格高騰、供給不安などに対しては、材料や商品構造を変革するとともに、持続可能性を追求し、事業におけるサーキュラーエコノミーの実現を目指します。

## トップコミットメント



上席執行役員  
開発本部長  
姫野 賢

資材価格高騰、カーボンニュートラル、災害の激甚化、深刻な職人不足など、YKK APを取り巻く環境は非常に厳しく、これを乗り越えるためにはさらに進化のスピードを上げ、社会を幸せにする商品、技術の開発に取り組む必要があります。既存商品のプラットフォーム化を推進し、モノづくりの効率化を進めると同時に新分野や新技術へリソースを配分、より豊かで持続可能な社会の実現に向けた開発に挑戦し、商品力・技術力・提案力強化に注力します。

## 製造

## 技術力を高めモノづくりの進化へ

商品の構成材料・部材・部品をはじめ、製造設備まで一貫生産体制によるモノづくりを実践しています。技術力と製造力で持続可能な社会の実現に貢献します。



## 2021年度の状況と今後の事業戦略

2021年度は多くの商品で需要増により供給能力を超える事態となりましたが、人員政策と増産ラインの立ち上げによって、十分な生産体制を確立しました。資材価格高騰と調達逼迫に対しては、人員体制のスリム化、生産性向上・コストダウンを推進。さらに感染防止対策と自然災害への備えを徹底し、従業員の安全・安心を最優先に事業展開しています。今後の事業戦略としては、事業・商品、各基盤にて競争力を高めます。モノづくり改革では、商品、設備、ラインを標準化する「プラットフォーム化」、デジタルトランスフォーメーションを進める「スマートファクトリー化」、最適な生産・供給体制により競争力を高める「生産拠点政策」を推進します。持続可能なモノづくりでは、SBT目標の達成を目指し、省エネ、プロセス、リサイクル等の技術革新を推し進め、環境配慮に注力していきます。

## トップコミットメント



副社長  
製造・供給担当  
(兼)生産本部長  
阿部 浩司

モノづくりを通じて、「安全別格」「品質第一」「納期遵守」を根幹として技術力を進化・向上させ、より良い商品を提供します。さらに、製造過程においては限られた資源を守るため、将来の地球環境を見据えた取り組みが不可欠です。カーボンニュートラル実現に向けた技術革新に加え、従業員が働きがいを持って活躍できる工場・職場環境の実現により、私たちの商品が、お使いいただくすべての人の暮らしを豊かで幸せにすることができるよう努めます。

## 海外AP事業

## 各国／地域に根差した事業展開

建築用プロダクツに求められるものは、国や地域の気候や文化によって異なります。1976年、シンガポールに初の海外会社を設立して以来、それらのニーズに応える商品やサービスを届けるため、現地に根差した事業運営を行っています。2020年度には11カ国／地域 16社の海外会社を再編。資本と事業運営をYKK APに統一し、より一層のスピードを持った経営を推進します。

## 2021年度の状況と今後の事業戦略

北米では住宅建材・ビル建材の市場回復で販売が増加し、増収となりました。中国では不動産規制の厳格化・強化を受けた市場低迷の影響で、内需販売は前年を下回りました。アジアでは、新型コロナウイルスの感染が拡大した地域もありましたが、影響は軽微で、販売は前年度を上回り、海外全体の売上高は前年比110%となりました。今後の事業戦略としては、新商品投入とコスト競争力強化による販売チャネル／エリアの拡大により安定的成長を目指し、新規事業・新規市場開拓を積極的・機動的に展開します。また、海外AP事業全体として、人材育成とサステナビリティへの対応強化を進めます。「国際事業部」を「国際事業本部」に体制変更し、国内関連部門との連携を強化します。「販売」「商品」「製造・供給」「管理」において、各国／地域に見合ったビジネスモデルを再検証し、海外AP事業をYKK APの中核事業に成長させます。



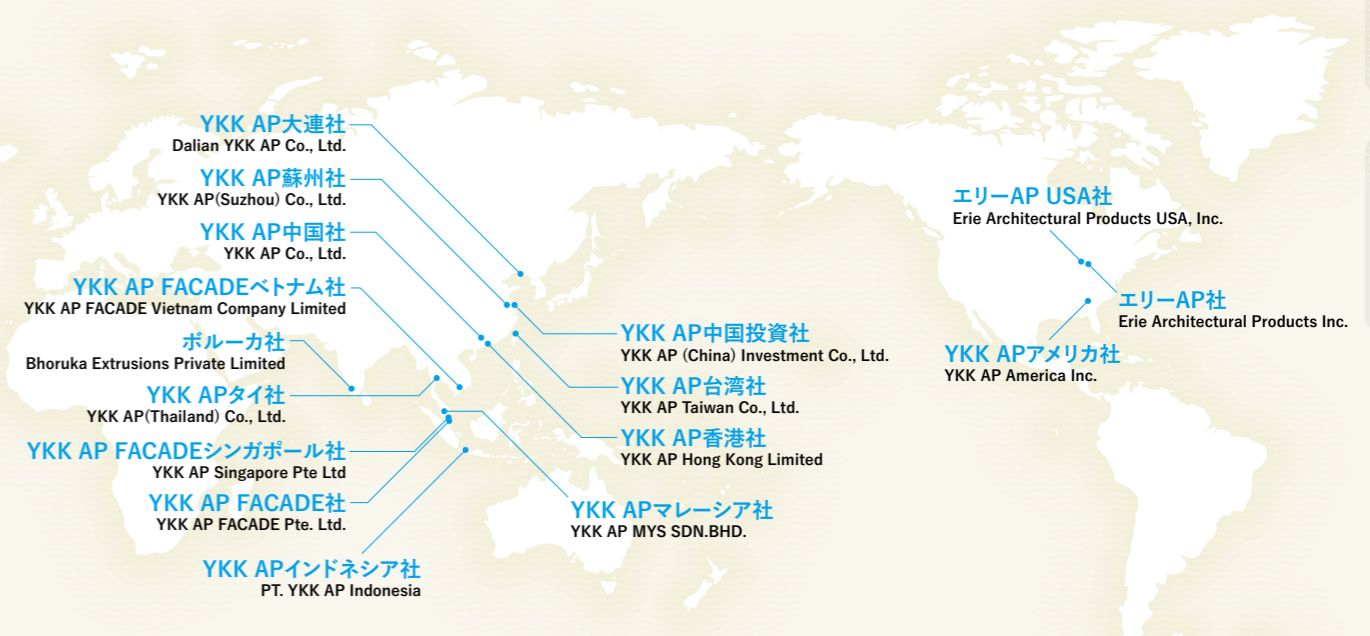
## トップコミットメント



執行役員  
国際事業本部長  
小野寺 哲也

海外AP事業は、現在11カ国／地域で事業展開し、社員は4,000人を超えます。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届けるため、各地域に製造拠点、商品開発機能を持たせ、開発・製造・販売しています。海外AP事業拡大に向け、「省施工」の要素も盛り込んだ競争力のある商品でお取引先に寄与し、お客様の「安全・安心」「省エネ」「健康」等のニーズをかなえる商品を一層充実させ、パーパスを実現していきます。

## 海外展開



## 事業セグメント紹介

## 海外AP事業

## 北米

ビル用アルミ建材のビル建材事業、住宅用樹脂窓の住宅建材事業を軸に、商品設計・製造・販売しています。環境政策をリードする断熱商品、甚大化するハリケーンやその他のリスクに対応する安全対策商品、人手不足に有効なユニットカーテンウォールなど、地域特性に応える商品を展開しています。



## 2021年度の状況と今後の事業戦略

米国経済は、新型コロナウイルスの影響から急激に回復した一方、資材価格高騰やサプライチェーンの混乱、金利上昇圧力が懸念材料となりました。その状況下で、ビル建材事業は前年から増収増益となり、設立以来初めて販売額が約2億ドルに達しました。またエリーAP社は、YKK APアメリカ社との共働により、2022年2月までに5物件(約700万ドル)を受注するなど、徐々にシナジー効果が出始めています。全米の住宅着工は堅調に増加しており、住宅建材事業は過去最高の売上を達成し、ビル建材事業と同様に増収増益となりました。

YKK APアメリカ社は、第6次中期経営計画の事業方針として「北米建材リーディングカンパニーとしての地位確立」を掲げています。ビル建材事業では、地域サービスモデルと設計力を生かした物件事業拡大に取り組み、西海岸エリアと中南部市場を強化します。エリーAP社では、YKK APアメリカ社との連携による顧客基盤の拡大に取り組みます。住宅建材事業では、既存6州内における未開拓エリアでの販売強化と同時に、主力商品のモデルチェンジとバリエーション拡充を行います。



YKK APアメリカ社 社長  
Oliver Stepe

## 中国

国内向けのアルミ・アルミ型材断熱商品の設計・製造・販売機能を持つYKK AP中国社、グローバル製造供給拠点として部品・カーテンウォール・窓商品を製造するYKK AP蘇州社、日本向け樹脂型材製造拠点であるYKK AP大連社と、それらを統括するYKK AP中国投資社により事業展開しています。



## 2021年度の状況と今後の事業戦略

政府による不動産規制政策により、2021年度は市場環境が急激に悪化。中級市場へ参入するも、中国国内事業の販売は前年を下回りました。日本からのカーテンウォール受注拡大や樹脂窓「APW」の販売好調を受け、輸出を含めた全体では増収を確保しましたが、資材価格高騰の影響により対前年減益となりました。一方、「中国門窓・CW業界十大ブランド表彰」を国外企業で初めて7年連続受賞し、YKK APブランドは中国国内でも高く評価されています。

第6次中期経営計画の事業方針では「既存事業の成長加速と新規事業による事業拡大」と「持続的成長を支える製造供給体制の再構築」を掲げています。重点施策として、内需事業では中級市場への参入および改装事業における販売チャネルの拡大に取り組み、販売量拡大を目指します。そのため、特定デベロッパー向け商品をベースとした中級市場向け商品や、玄関ドアおよび室内間仕切り・網戸など、改装専用商品を拡充します。高級市場における競争力強化では、高意匠をコンセプトとした大開口引き戸など、付加価値商品を開発・投入します。



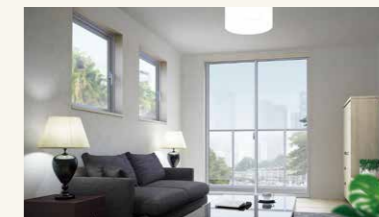
YKK AP中国投資社 総経理  
松本 昭弘

## アジア

成長著しいアジアでは、台湾・インドネシア・インドに製造拠点を有し、各国／地域に合わせた商品展開とビジネスモデル構築を進めています。例えば台湾では、大型台風が多く襲来する気象条件に合わせた高水密サッシを軸に、新築集合住宅、戸建、非居住向け商品や、改装専用商品などの設計・製造・販売を行い、トップブランドの評価を得ています。R&Dセンターの他、海外AP事業初の海外一貫生産工場を有するインドネシアでは、アジアにおける研究・製造の拠点として、インドネシア国内・アジア地域に向けたアルミ型材、アルミサッシを中心とする設計・製造・販売を展開しています。そして、アジアの中でも特に将来の市場の成長が期待されるインドでは、主要ドメインであるアルミ型材の押出・販売事業に加え、高級集合住宅をターゲットの中心としたアルミ窓商品を展開しています。



台湾



インドネシア

## 今後の事業戦略

台湾では、2022年度は、高級市場でのシェア拡大、中高級市場への参入、中部・南部エリアにおける増販、非居住分野の受注強化、改装事業の拡大を掲げ、主力商品シリーズのさらなるコストダウン、非居住物件への開発営業強化、改装新工法の提案、改装流通店の開拓を進めます。

インドネシアでは、第6次中期経営計画の事業方針「販路拡大による量的成長と利益を確保する体制づくり」に向け、ボリューム拡大のためのパー材販売チャネルの拡大と、2021年10月に発売した中高級市場向け商品「MADELA」で新たなビジネスモデルの浸透・拡大に取り組みます。地方都市、島嶼(しょ)エリアの開拓にも着手し、インドネシアでのさらなる浸透を図ります。

インドのボルーカ社は、第6次中期経営計画において「アルミ型材押出会社からアーキテクチャルプロダクツカンパニーへ」を事業方針に掲げました。インド南部エリアへの注力・深耕、価値提案商品の投入を通じて、AP事業の基盤構築に取り組み、高品質な商品の展開により生活環境の向上に貢献していきます。

## ファサード事業

シンガポールを本拠地とするYKK AP FACADE社により、超高層・高難度建築のファサードデザイン・エンジニアリング・調達・施工を含むプロジェクトマネジメントをトータルで実現します。多様なファサードデザインに対応できる技術力・エンジニアリング力を強みに、ビル外装の改装工事も手掛けます。

## 今後の事業戦略

第6次中期経営計画では、「シンガポール事業の安定化」と「新拠点展開に向けた方針立案」を事業方針として掲げ、人手不足による工期遅延や資材価格高騰といった厳しい環境の中、工期を遵守し、お客様からの信頼を確保するプロジェクトマネジメントを強化していきます。高層ビル市場では、エネルギー消費を抑え、環境に配慮した「グリーンビルディング」を志向する建築が増加しています。このニーズに対応するため、新築・改装分野ともに高遮熱・高断熱ノウハウの蓄積、日射負荷シミュレーション、日射遮蔽デバイスなど、技術提案拡充に取り組みます。さらに、新規市場の開拓に向け、欧州を調査してターゲットエリアを絞り込み、ファサード事業のノウハウ、ブランド、技術力を活用できるビジネスモデルを検討します。



特集

# YKK APの目指す カーボンニュートラル

2020年、日本政府による「2050年カーボンニュートラル宣言」をきっかけに、日本でもカーボンニュートラルの取り組みが加速しています。なぜ取り組まなくてはならないのか、またYKK APはどのように貢献していこうとしているのかをご紹介します。



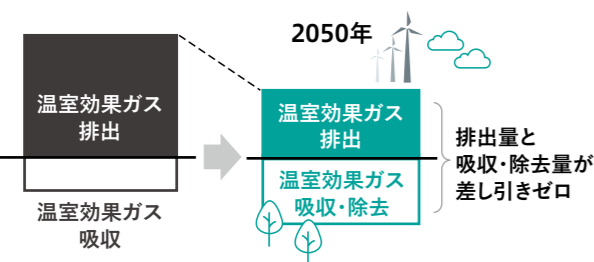
## 「気候危機」から地球を救う カーボンニュートラルの推進

政府は2020年10月に、2050年まで温室効果ガスの排出を全体としてゼロにする、カーボンニュートラルを目指すことを宣言しました。排出全体をゼロにする、というのはCO<sub>2</sub>をはじめとする温室効果ガスの「排出量」から、植林、森林管理などによる「吸収量」などを差し引いた合計を実質的にゼロにすることを意味します。

世界の平均気温は2017年時点で、工業化以前(1850~1900年)と比べ、すでに約1°C上昇しています<sup>\*</sup>。もし、このペースが続けば、さらに気温は年々上昇することが予測されています。

このような地球規模の課題である気候変動問題の解決に向けて2015年に採択されたパリ協定で合意されたのが、「世界的な平均気温上昇を産業革命以前に比べて2°Cより十分低く保つとともに、1.5°Cに抑える努力を追求する」という「2°C目標」です。その実現に向けて、120以上の国と地域が「2050年カーボンニュートラル」という目標を掲げて取り組みを進めています。

### ●カーボンニュートラルのイメージ



環境省「脱炭素ポータル」を参考に作成  
[https://ondankataisaku.env.go.jp/carbon\\_neutral/about/](https://ondankataisaku.env.go.jp/carbon_neutral/about/)

さらに近年、「1.5°C」の上昇が地球環境に大きな影響を及ぼすことを裏付ける科学的証拠が相次いで発表されていることから、平均気温の上昇幅を1.5°C以内に抑える、より厳しい水準「1.5°C目標」が設定されました。

## 温室効果ガス排出削減を 経営戦略に組み込むYKK AP

温室効果ガス削減に取り組む企業に対し、科学的知見と整合した削減目標の設定を推進する国際的団体が、2014年に設立されたSBTイニシアチブ (Science Based Targets) です。SBTとは「科学的根拠に基づく目標」を指し、パリ協定が求める水準と整合する温室効果ガス削減目標を企業が策定する際のグローバル・スタンダードとなっています。

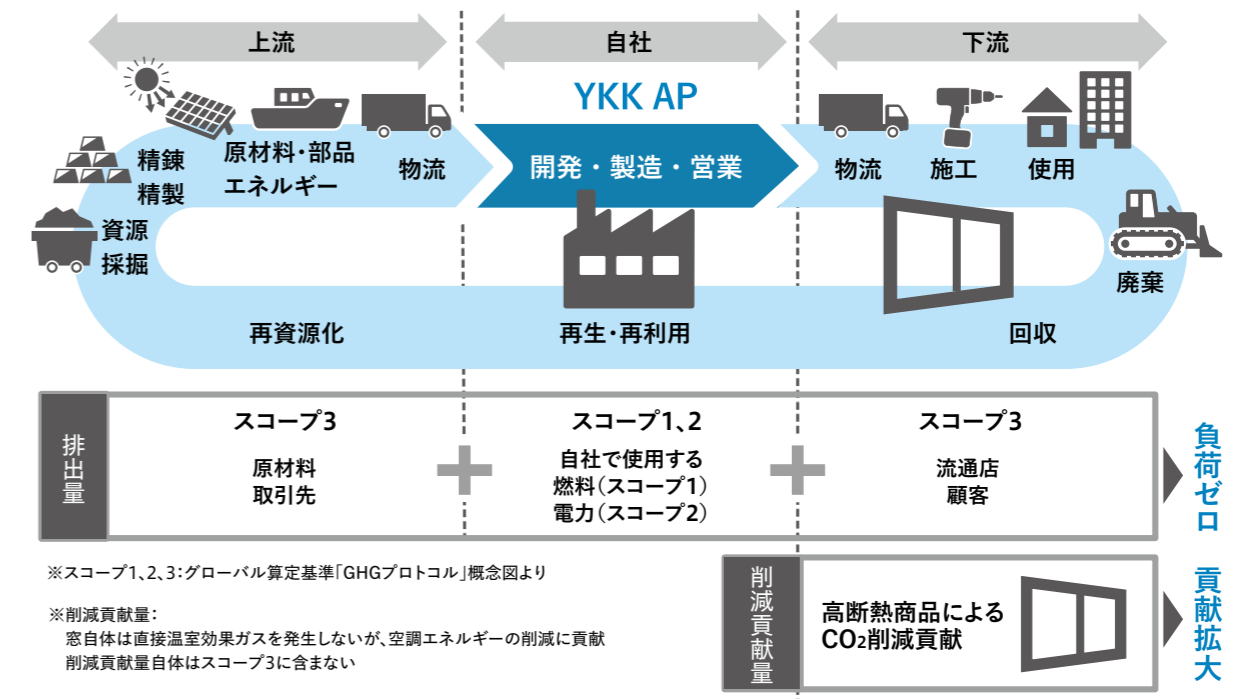
YKK APは日本企業の中でも比較的早い2017年からSBTイニシアチブに賛同し、自社で設定した目標にコミットしてきました。SBTの宣言基準は、2022年7月以降、より厳しい水準に引き上げられましたが、当社はそれに先駆けて「2°Cを十分に下回る目標 (Well below 2°C)」として、2021年2月に新基準に合致した認定を受けています。

また当社は、金融安定理事会が立ち上げた気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) にも2019年に賛同しました。気候変動がもたらすリスクや機会を把握するとともに、対策を含めて経営戦略に反映しています。(本報告書のP48~50や、「YKK AP環境報告書」でも詳しくご紹介しています)

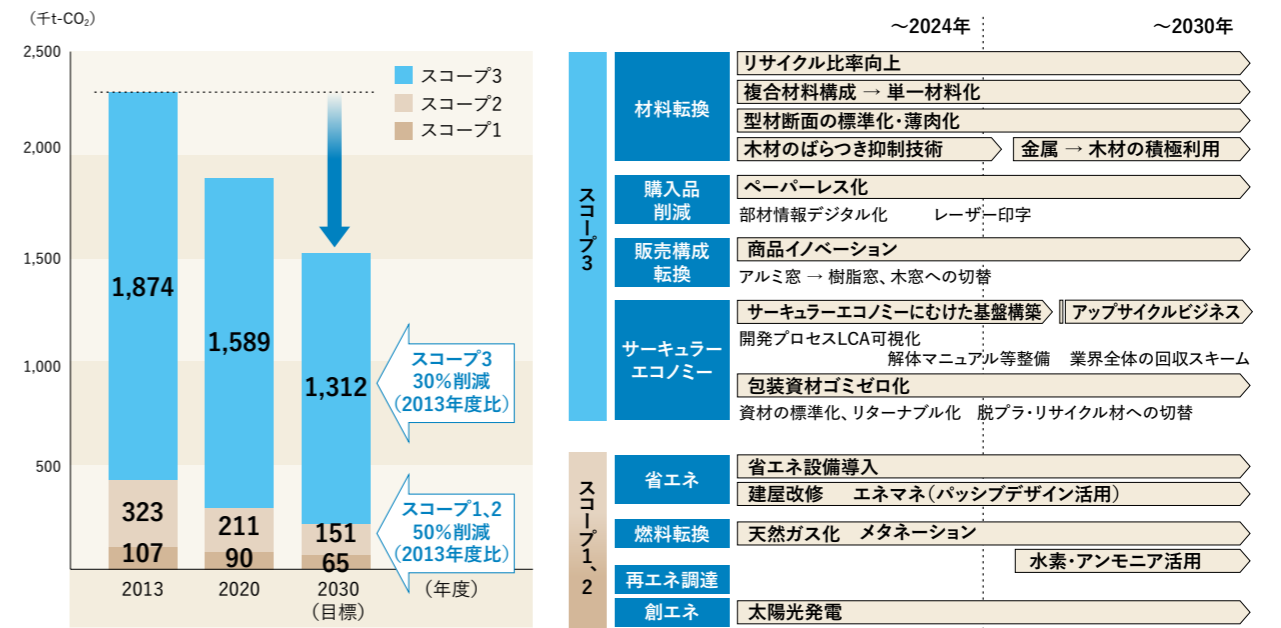
## スコープ1、2、3における 目標策定と活動の推進

温室効果ガスの排出を抑制するためには、排出量を測る定義(範囲)が必要です。それが「スコープ1、2、3」です。

### ●YKK AP商品のライフサイクルとCO<sub>2</sub>排出



### ●YKK APのCO<sub>2</sub>排出量削減推移・目標と取り組みテーマ



スコープ1は企業活動から直接的に排出される温室効果ガス、スコープ2は製造拠点やオフィスでの電力消費などにより間接的に排出される温室効果ガスです。そしてスコープ3はスコープ1、2以外で間接的に排出される温室効果ガスでサプライチェーン全般に関連します。

YKK APのCO<sub>2</sub>削減目標は、2030年度には、スコープ1、2で50%、スコープ3で30%削減(2013年度比)することです。その先には2050年の排出量ゼロを目指しています。

## 〈スコープ3の取り組み〉 材料リサイクル率向上や輸送効率改善

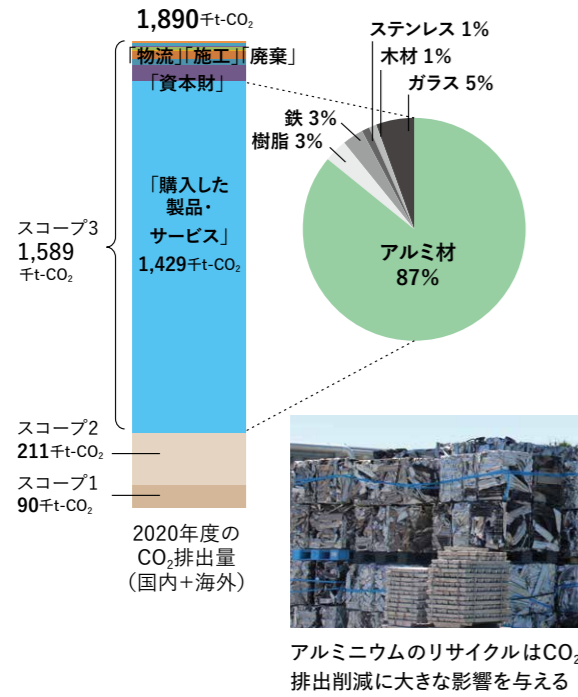
YKK APの事業活動に伴いサプライチェーン全体から排出されるCO<sub>2</sub>の内訳を分析すると、スコープ3の排出が大半を占めます。中でも商品製造で使用する購入材料からの排出量が全体の8割を占めます(2020年度)。そのため当社にとって、材料における削減の取り組みがカ



特集 YKK APの目指すカーボンニュートラル

●YKK APのCO<sub>2</sub>排出量の内訳(2020年度)

サプライチェーン全体では材料調達(精錬等)による排出割合が大きく、中でもアルミ材の占める割合が大きい



カーボンニュートラル実現に向けて最もインパクトが大きいと言えます。

購入材料のCO<sub>2</sub>排出量のうち、アルミ材が87%を占めます。アルミニウムは「電気缶詰」とも呼ばれ、ボーキサイトなどの鉱物からアルミニウムとして精製する際に大量の電気を必要とするのです。

しかし、市中に出回ったアルミニウムをリサイクルする場合には優れた点が多く、「リサイクルの王様、優等生」ともいわれます。その理由は、鉱物から精製する際に必要な電気分解がもう必要なく、また融解する温度も660°Cと金属の中では低く、鋳直す時にもエネルギーが少なく済むから。一般に、鉱物から新しくアルミをつくる時に比べ、リサイクル材を使った場合に必要なエネルギーはたったの3%ともいわれています\*。

アルミの窓枠をはじめ、自動車のタイヤホイールなど日本では高度経済成長の時代からアルミを使用した製品が多く出回っています。当社では、リサイクル専用炉を導入し、市中のアルミスクラップからのリサイクル利用を増やす取り組みを進めています。また、社内での製造工程で発生する端材などもすべてリサイクルすることで、サーキュラーエコノミーとCO<sub>2</sub>削減に貢献します。

また樹脂窓の製造や使用後に発生する樹脂のリサイクルにも取り組んでいます。製造時に発生する端材の社内リサイクル率は2021年度に27%でしたが、2024年には74%を目標としている他、住宅などでの樹脂窓使用後に

廃棄されたものを活用するシステムについて業界団体とともに研究を進めています。

さらに、スコープ3では、商品や材料の輸送効率改善にも取り組んでいます。輸送ルートの集約や端数荷物の合積みによる積載性向上といった「幹線リレー輸送」、共同配送や隔日配送などの「二次配送」、鉄道コンテナを利用するなどの「モーダルシフト」に取り組んでいます。

スコープ1、2の取り組み

製造工程の燃料削減 (スコープ1)

自社の活動から直接排出されるCO<sub>2</sub>であるスコープ1において、当社では製造工程で使用される燃料削減に取り組んでいます。

既存技術で対応できるものとして、生産設備の省エネ、高効率化はもちろん、熱源設備の電化、ガスバーナーの使用による天然ガスへの切替などをすでに始めています。既存技術をもとに、カーボンニュートラルメタンへの切替、水素ガスとの混焼、ガスバーナーへの水素・アンモニア等使用に向けた開発・実証も進めています。

電力削減と創エネ (スコープ2)

企業活動において電力を使用することにより間接的に排出されるCO<sub>2</sub>を指すスコープ2。当社では電力削減のために「創エネ」「省エネ」に取り組んでいます。

「創エネ」では、太陽光発電(屋根上設置、野立て設置)、水力発電(配管に流れる水の力などを利用)、バイオマス発電・ボイラー(製造時に排出する木質、RPFを燃料として自家消費)、風力発電(工場内の排風利用)の導入トライアルを進めています。

これら再生可能エネルギーの導入は2022年度から飛躍的に増やす計画を立てており、特に、太陽光発電設備は国内外の工場に続々と設置しています。

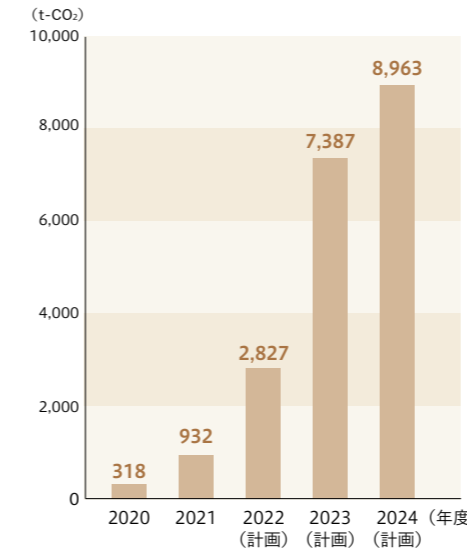
見える化でカーボンニュートラルな設備を目指す

スコープ1、2のCO<sub>2</sub>排出量削減の進捗度合いを測るためには、排出量の見える化が必要です。当社の製造段階においては2021年度に設備別のエネルギー使用量を把握し、CO<sub>2</sub>排出量を可視化するデータベースを構築しました。2022年度には、そのデータベースをもとに新規設備の設計開発段階からCO<sub>2</sub>排出量の自動計算・可視化ができるようになります。

さらに商品においても「環境配慮設計評価シート」を改訂し、設計開発時の評価項目にCO<sub>2</sub>排出量を関連付けさせ、新商品を製造する時に、よりCO<sub>2</sub>排出量が少ない環

●自社への再生エネルギー導入によるCO<sub>2</sub>削減効果

- ・遊休地・建屋屋根(新築・補強無)への導入
- ・待機電力を基準とした導入



境配慮設備の開発に誘導する仕組みを開始します。

こうした当社の取り組みを象徴する工場として計画している埼玉新工場が、2023年9月からの稼働を予定しています。埼玉新工場では、建屋の高断熱化、断熱性・換気性に優れた窓、調光照明、高効率空調等を採用し、太陽光発電と再生可能エネルギー電力を調達することで、カーボンニュートラルな工場を実現します。

製品使用による社会全体でのCO<sub>2</sub>削減への貢献

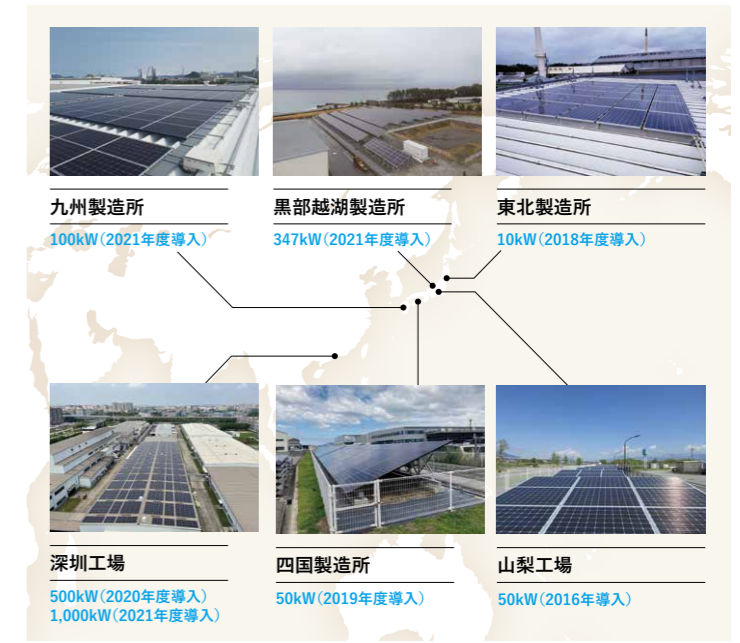
社会全体のカーボンニュートラル実現に向け、住宅やビルの建設業界においては、ネット・ゼロ・エネルギーハウス(ZEH)やネット・ゼロ・エネルギービル(ZEB)の普及が進められています。

当社の算出によると、住宅において窓を介して外から屋内に流入する熱の量は全体の半分以上を占めます。当社の高断熱商品は冷暖房に使用するエネルギー量を減らし、CO<sub>2</sub>排出量の削減に大きく貢献します。これらの商品がもたらす社会全体でのCO<sub>2</sub>排出量削減への貢献は、2024年度に696千t-CO<sub>2</sub>を計画しています。これは、一般家庭から1年間に排出されるCO<sub>2</sub>排出量23万世帯に相当する量です。

社員の意識改革

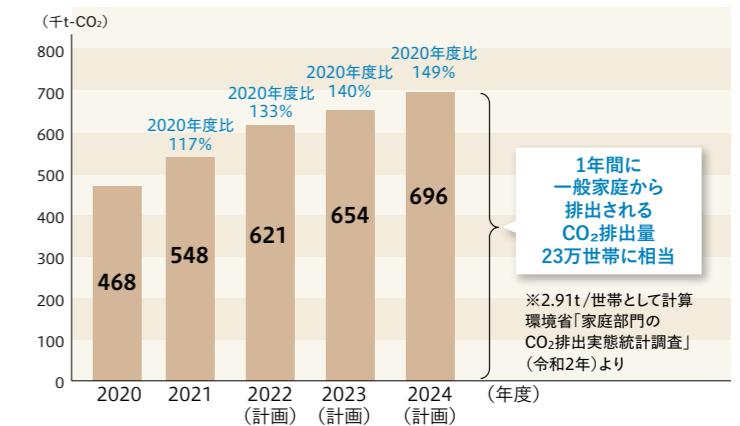
当社は、社員が持続可能な社会につながる行動を意

●太陽光発電設備導入拠点



●国内で販売する高断熱商品によるCO<sub>2</sub>削減貢献量

高断熱商品の販売は社会全体の温室効果ガス削減に貢献すると言える



※対象商品(サステナブル商品に準ずる)  
 樹脂窓: 「APW 430」、「APW 330」、「ブラマードH」  
 複合窓: 「エピソードII」、「APW 410」  
 樹脂内窓: 「マドリモ内窓ブラマードU」  
 断熱ドア: 「イノベスト」、「ヴェナートD30」、「かんたんドアリモ」、「コンコードS30」  
 ビル断熱窓: 「EXIMA 37」、「EXIMA 77」、「エピソードNEO-LB」

※従来商品  
 【新築】窓:アルミ複層、ドア:アルミドア  
 【改修】窓:アルミ単板

識・実践するイベント「環境アクション」を年2回開催しています。参加者は年々増え、2021年度の夏と冬のイベントでは参加率が97%を超えました。例えば2022年1~2月はカーボンニュートラルをテーマとし、環境省が推奨する「ゼロカーボンアクション」を社員が日々の生活でチャレンジしました。

社員一人ひとりの意識から変え、社会全体でのカーボンニュートラル達成に貢献していきます。

※出所:アルミ缶リサイクル協会: <http://www.alumi-can.or.jp/publics/index/24/>

# 社会に貢献する技術開発と それを実現するYKK APの社員力

YKK APは「Architectural Productsで社会を幸せにする会社。」をパーパスに掲げ、社会課題解決に貢献する技術を「技術の総本山」と位置付ける富山県黒部市から発信しています。フリーキャスターとして、地域経済の活性化やエネルギー問題などの社会課題を取材し情報発信を続ける伊藤聡子氏と、社長の堀秀充が、黒部のYKK AP R&Dセンターで、YKK APの事業の持つ意義について語り合いました。

伊藤 聡子 氏 フリーキャスター 事業創造大学院大学客員教授 × 堀 秀充 YKK AP代表取締役社長



伊藤 聡子 氏  
いとう さとこ

新潟県糸魚川市出身。報道情報番組のキャスターを務めた後、NYフォーダム大学留学。帰国後もテレビ・ラジオでキャスターを務めるかわら国際貢献、エネルギー問題等に関心を持ち活動に取り組む。事業創造大学院大学修了、MBA取得。現在はテレビ番組コメンテーターなどで活躍。「地域経済の活性化が日本の元気を取り戻す鍵」が持論。

## 社会に役立つものをつくり、 その利益でさらに良いものを開発する。 これが当社のDNAです

伊藤氏：本日、黒部にあるYKK APの製造所や開発拠点を視察しました。立山連峰を望む豊かな自然と技術の粋を集めた工場が一体感を生んでいました。皆さんは黒部を「技術の総本山」と呼んでいるそうですね。製造の本拠地であり、さらに商品の評価・検証を行う価値検証センター、プロユーザーに技術提案を行うパートナーズサポートスタジオ、技術の集積地であるYKK AP R&Dセンターが隣接することで、使う人とプロの視点を吸い上げた研究開発ができ、モノづくりにスピード感をもって反映することができると説明していただきました。

堀：私は社長就任以来「メーカーに徹する」を方針にして

おり、メーカーとして生活者視点を踏まえたモノづくりを大切にしています。その重要な拠点が、ここ黒部です。製造・開発のヘッドクォーターであり、最前線の現場でもあります。

伊藤氏：開発の現場に商品をお使いになるお客様に入ってもらい、「生活者検証」を行っているそうですね。

堀：はい。子どもや高齢者、障がいのある方などさまざまな属性のモニターに試作品を使ってもらい、扱いやすさやデザイン性など、気づいたことをどんどん言ってもらえます。容赦のない意見も出てきますよ。非常に参考になります。

価値検証センターでは、輸送時の振動の実験もしています。商品の品質に加え、お届け、施工、住宅に設置された状態、すべての工程での品質を向上させる努力をしています。

伊藤氏：価値検証センターでは、窓に雨や風、飛来物を当てる実験も拝見しました。あれほど過酷な状況を想定して安全性を追求されていることに驚きました。パートナーズサポートスタジオでは、それをプロユーザーにご説明するのですか？

堀：パートナーズサポートスタジオでは説明だけではなく、当社の開発部門の技術者がハウスメーカーやビルダーなどプロユーザーの皆様からご要望や課題を伺い、技術と品質に基づく提案を行います。残念ながら、今のコロナ禍では当地に来ていただくことが難しいので、オンラインで対応しています。

伊藤氏：海外でも事業を展開されています。土地ごとに気象条件の違いも異なると思いますが、どうされているのですか？

堀：それぞれの国や地域で気候や風土、文化を理解し、現地に根差した事業展開を行っています。例えば米国ではハリケーンが来ても壊れない特殊な窓を、台風の襲来が多い台湾では水密性能の高い窓を、それぞれ現地で開発・製造しています。今は現地で完結できる能力を持った海外会社も増えましたが、ここ黒部のYKK AP R&Dセンターに集結した技術者が各地での研究開発をサポートしています。

伊藤氏：社会課題に対応した取り組みも多いと聞きます。例えばカーボンニュートラルへの貢献という点ではいかがでしょうか？

堀：住宅の断熱性能を左右するのは熱の流入の割合が最も大きい窓の性能なので、家庭でのCO<sub>2</sub>削減を目指すうえで、窓は主役になり得る商材だと自負しています。もちろん、事業活動におけるCO<sub>2</sub>排出量削減にも積極的に取り組んでいます。

私たちはメーカーなので、カーボンニュートラルに技術力で向き合っていきたい。技術者には発破をかけていますが、特に若手技術者がこれを意気に感じ、モチベーションを持ってきているようです。

伊藤氏：本日、施設を案内して下さった社員の方々も話す中でも、皆さん熱意を持っていると感じました。社員の意欲をどのように育てておられるのですか？

堀：実はあまり育てているという感覚はないのですよ。もともと当社にはYKK精神「善の巡環」を表す経営の在り方としてYKK創業者 吉田忠雄が唱えた「成果三分配」という考えがあります。他社が100円で作っているものを創意工夫により50円で作くり、生み出した利益はお客様と関連企業と自分たちで三分する。そして自分たちの取り分は開発や投資にまわし、もっと社会に役立つものをつくっていこうという精神です。少し話がそれますが、製造所のラインでたくさんのロボットが稼働しているところ

をご覧になったと思います。あれは当社の工機技術部が製造ラインを設計し、導入したものです。ロボット自体は購入しますが、それをどう動かすかは当社で設計します。自らの手で新しいものを生み出そう、そして社会の役に立とうと考える土壌があるのです。

## YKK創業からの精神を引き継ぎ 社員が能力を発揮できる環境を整備

伊藤氏：企業文化が一人ひとりの意識を育てているということですか？

堀：おっしゃる通りです。もう一つYKK創業者の言葉を紹介すると、「YKKグループは森林のような集団である」というものがあります。高い木、低い木、さまざまな木が独立しながらもまとまって森林を形成するように、さまざまな属性や個性を持つ社員一人ひとりが自律しながらもまとまって会社になるという考え方です。

伊藤氏：ダイバーシティに通じる言葉です。ESGの「Social」テーマの一つ、人を大事にすることも土壌としてあるのですね。

堀：はい。何といても大切なのは社員力です。そこでCHRO(最高人事責任者)という役職を新設し、社員が能力をさらに伸ばす制度や、能力を発揮しやすい環境整備を進めています。研修支援や表彰などで、既存事業を成長させる人材に加え、イノベーションに挑戦できる人材の育成を図っています。また「車座集会」といって、全国の営業・製造拠点に私自身や取締役が出向き、社員のみさんとフラットに話す場を設けています。本音で話す中であらゆる課題が浮上します。女性社員からは「キャリアをどう積みばいいのかわからない」「ロールモデルとなる人がいない」というリアルな言葉が聞こえます。

伊藤氏：私は地域経済の活性化を研究のテーマにしています。黒部市という地方都市に最先端の開発製造拠点があることは、地域経済にとっては理想的ですし、地域の方々の希望になります。またウィズコロナ時代になり、地方でのリモートワークを希望する人も増えました。そうした方たちにとっても、またとない環境ではないかと思っています。

堀：私たちも、黒部市で日本だけでなく世界に発信する技術開発を行っている自負があります。リモートワークの充実により働く場所の制約が少なくなりましたから、地方都市にいなから、都市部や世界各地とすぐにつながり、一緒に仕事をすることができる。このメリットを生かしながら、さまざまな働き方を実現していこうと考えています。

伊藤氏：本日はYKK APさんの志を感じました。今後もこの黒部からどんな快適な暮らしを私たちに提供してくれるのか、とても楽しみです。

## 研究・開発・検証

生活者の視点、プロユーザーの視点、社会からのニーズは、モノづくりにおいて欠かせない要素です。「技術の総本山」と位置付ける富山県黒部市の3つの技術施設は、複眼的な視点やニーズを捉え、共有・集約。海外の拠点とも情報を共有し、課題を解決するモノづくりを三位一体となって行っています。得られた知見・データは、YKK APのモノづくりの大きな強み。そこには「共創」の精神が息づいています。

### 「研究・開発・検証」体制

#### ステークホルダーとの共創により高い品質・技術を追求

YKK APのモノづくりプロセスの基盤となっているのは、開発、評価・検証、技術提案、情報発信というサイクルです。そしてこれらを担うのが、「YKK AP R&Dセンター」「価値検証センター」「パートナーズサポートスタジオ」です。

YKK AP R&DセンターはYKK APの技術・知見の集積地であり、専門分野の研究・知識を深耕し、高品質な商品開発の実践や先行技術の提案を行っています。

価値検証センターが担うのは、商品開発や新たな商品価値の提供に不可欠な評価・検証です。幅広い知見・データを得るために、生活者による「生活者検証」、さまざまな環境再現等による「実環境検証」、数値シミュレーションによる「解析・シミュレーション検証」という3つの視点で検証を実施しています。生活者検証は商品価値を生活者の視点で検証するもので、年代や身体的特徴の異なる生活者モニターの方に実際に操作していただき、安全性や使い勝手を確認。新しい生活様式に対応して、モニ

ターのご自宅の建材などをオンラインで検証する取り組みも実施しています。実環境検証においては、台風・強風に対する窓・シャッターの検証、学校における内窓や複層ガラスの省エネ・遮音効果の検証など、実際の環境下または環境再現による検証を行っています。

そして、プロユーザーが抱える課題や要望に対して、技術と品質に基づく提案をするのがパートナーズサポートスタジオです。共同施工検証などを通じて課題を共有し、解決のための意見・情報交換も行っています。

3つの技術施設に加え、商品の品質をより確かなものにしていくのが「中央試験所」です。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試験事業者として登録されており、第三者の立場での厳格な試験により、商品品質の保証体制を強化しています。さらに「中央研究所」では外部研究機関と共働で、窓工学・建物物理などに関する研究を進めています。



## 海外における研究・開発

### 温暖・寒冷・蒸暑地域の情報を共有し、最適な商品を開発

YKK APはグローバルな開発・研究体制も強化しています。ドイツ、インドネシアにYKK AP R&Dセンターを置き、温暖地域の日本、寒冷地域のドイツ、蒸暑地域のインドネシアと、各地域で調査・研究を行っています。その情報を蓄積・共有し、それぞれの地域に最適な商品開発につなげています。

YKK AP R&Dセンター(ドイツ)では省エネ建築や、建材において先進的な欧州の技術を調査・研究し、機能部品や開口部断熱、フレームやガラスなどによる開口部の高付加価値化を推進しています。

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構法や開口部の調査・研究・開発に加え、パッシブデザイン(自然エネルギーを活用した快適な住環境の設計)の研究に取り組んでいます。また、「中所得者のための省エネ集合住宅」をテーマにした産官学の共同研究プロジェクトでは、効果的に通風を得られる窓や玄関ドアなどを使用した際の効果測定を行っています。こうした活動で得た知見は、「NEXSTA」シリーズにおいて2021年5月に発売した高所用換気窓による換気改善の提案にも生かされています。



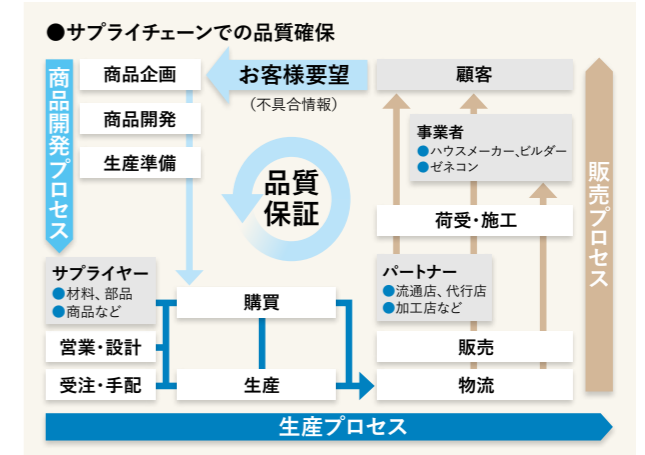
## 製品安全と品質確保

### 安全と品質の確保を徹底し、顧客満足度をより高く

製品の安全性、品質の確保は、モノづくりにおいて必要不可欠なものです。YKK APでは、経済産業省が推進している「製品安全文化」の定着に貢献し、お客様に安全・安心をお届けすることを目指し、「YKK AP製品安全基本方針」のもと、製品の安全確保に努めてきました。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。

2019年には「品質本部」を設立し、商品開発から生産、販売に至るまで、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、品質を確保しています。また、お客様やお取引先からのご要望や不具合の報告、点検・修理に関する声を品質情報として一元化することに取り組んでいます。不具合の早期解消や未然防止につな

げ、顧客満足度の高い商品で社会価値の提供に貢献していきます。



## 資材調達

YKK APはサプライチェーン全体で、社会的責任を果たすことを目指しています。資材の調達では、人権、環境、公正な事業慣行などに配慮したCSR調達を推進。そしてCSR調達に不可欠なお取引先との協力関係を深めるため、パートナーシップの強化にも努めています。さらに、安定した供給体制の構築を目指し、調達におけるリスクの把握や対策を強化しています。

### 調達方針とCSR調達

#### YKKグループ調達方針に基づき健全で公平な調達を

YKKグループでは、組織統治、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題の項目からなる調達方針を掲げています。この方針に基づき、当社はサプライチェーン全体で社会的責任を果たすため、CSR調達を推進しています。その一環で、お取引先との相互理解をより深めることを目的に、法令・社会規範の遵守と公正かつ倫理的な取引、人権・労働環境への配慮、環境・安全衛生への配慮、品質・製品安全の確保、情報セキュリティの確保を明示した「取引基本原則」を定めました。2021年度までに主要取引先821社と締結を行い、2024年度には1,200社との締結を目指しています。また、取り組み状況を確認するためのCSRアンケートは、2021年度は48社で実施しましたが、今後は取引基本原則を締結済みの全取引先を対象に実施していきます。

YKK APは、持続可能な社会に寄与する商品とモノづくりを推進するために定めた「グリーン調達ガイドライン」で規定する「YKK APグリーン調達基本方針」に則り、環境に配慮された資材を環境配慮企業から優先的に購入する「グリーン調達」の取り組みも推進しています。

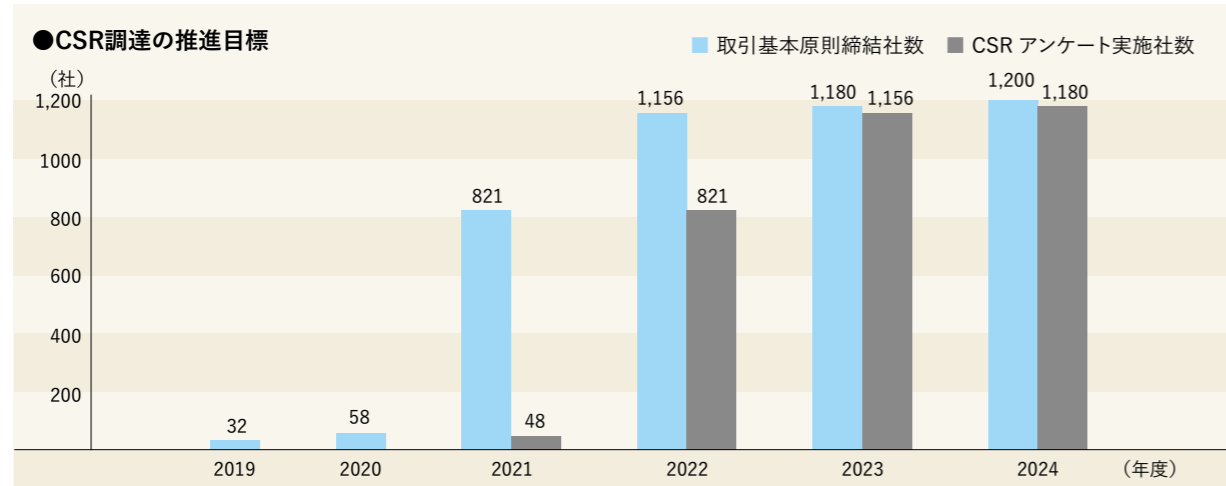
#### ●YKKグループ調達方針

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他ならないと考えています。

#### ●YKK APグリーン調達基本方針

YKK AP環境経営方針に基づき、環境に配慮した材料・部品等の資材を環境配慮企業（環境に前向きに取り組んでいる企業）から購入することにより、事業活動全体の環境負荷低減を図るとともに、環境配慮型商品の開発・提供を推進し、低炭素・循環型社会の実現に貢献します。

※詳しくはウェブサイトへ：  
<https://www.ykkap.co.jp/company/jp/sustainability/procurement/>



## パートナーシップ構築宣言

### 社会的責任を果たし、パートナーシップをより強固に

当社はYKK精神、経営理念、そしてパーパスに基づき、社会的責任を果たすため、サプライチェーンにおけるお取引先や事業者とのパートナーシップを強化しています。そして、共存共栄の関係を構築することを目的に、2022年6月に「パートナーシップ構築宣言」を策定・公表しました。当社は、右の項目に重点的に取り組むことを宣言しています。

#### ●パートナーシップ構築宣言

当社は、サプライチェーンの取引先の皆様や価値創造を図る事業者の皆様との連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップを構築するため、以下の項目に重点的に取り組むことを宣言します。

- サプライチェーン全体の共存共栄と規模・系列等を越えた新たな連携
  - 「振興基準」の遵守
    - ①価格決定方法
    - ②型管理などのコスト負担
    - ③手形などの支払条件
    - ④知的財産・ノウハウ
    - ⑤働き方改革等に伴うしわ寄せ
- その他
  - ・「取引基本原則」を公表し、取引先との公正な取引に努めています。
  - ・「下請代金支払遅延等防止法」および「振興基準」の内容、趣旨を徹底するよう、継続的な社内教育を実施します。

※詳しくはウェブサイトへ：  
<https://www.ykkap.co.jp/company/jp/sustainability/procurement/pdf/partnership.pdf>



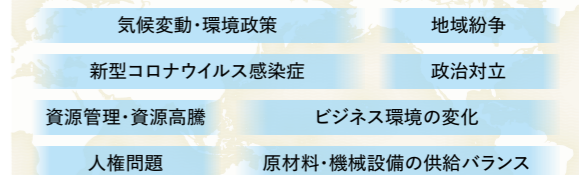
### 調達におけるリスクと対策

#### BCPの観点からリスクを迅速に把握し、対策を強化

近年、新型コロナウイルスの感染拡大、気候変動や災害に加え、地政学的リスクの高まりなど、企業活動を取り巻く環境が激変し、先行きが不透明な状況が続いています。当社も2021年度は、電子部品の世界的な供給不足により電動シャッターの納期が遅延するなど、大きな影響を受けました。こうした状況を踏まえ、当社はBCP（Business Continuity Plan）の観点から、サプライチェーンにおけるリスクの迅速な把握、改善に向けた対策をより一層強化しています。重要管理アイテムについては緊急在庫確保に加え、開発・製造・購買部門が連携して

代替調達の設定を行うなど、商品開発の段階からBCPを踏まえた取り組みを行っています。

#### ●調達に影響を与える主な外部環境



#### ●調達におけるリスクへの対策と取り組み

リスク	対策	取り組み
天候・災害（地震、台風、寒波など）	代替資材、複数社購買、在庫	①代替資材選定
政治（戦争、紛争、経済制裁）	仕入対象除外	②複数社購買体制 ③在庫施策
経済（需給バランス、為替）	代替資材、複数社購買、在庫	④コストリダクション・売価等経営戦略
倫理・法律（人権、労働環境、情報セキュリティ、下請支援）	遵法、仕入対象除外	⑤取引基本原則締結 ⑥社内制度変更（規程・評価） ⑦製販業務統合重点管理 ⑧請負・派遣社員管理体制変更
サプライチェーン（遵法、競争力、安定供給）	点検、評価、再編	⑨サプライチェーン再構築 ⑩BCPデータ整備

## 製造・物流

YKK APのモノづくりにおける最大の強みといえるのが、「一貫生産体制」です。アルミや樹脂などの素材、部品、製造設備の開発・製造から、加工や組立に至るまで、自社で手掛けています。素材開発の要素技術、製造・物流システムの構築など、高品質と安定供給のためのプロセスも確立。シームレスな一貫生産体制による効率化をさらに進め、高い次元の品質や安定供給の実現を目指しています。

### 一貫生産体制

#### 製造設備の開発・製造も。シームレスな一貫生産で高次元の品質を

YKK APはモノづくりのすべての工程を、自社の国内外の製造拠点で一貫して行っています。樹脂窓など主力商品に使われるガラスは素板の状態では仕入れ、自社にてLow-Eガラスやトリプルガラスに加工しています。また、アルミ素材は地金の溶解から、樹脂素材は原材料の配合から、自社で行っています。

商品の要ともいえる部品の開発・製造も自社内で行っています。要素技術を含めた技術開発力をベースに、戸車、ねじ、網戸のネットなど、金属製・樹脂製の機能部品を生産。各種試験評価機能も有し、品質を確かなものにしていきます。

さらに、商品を生産する専用設備の開発・製造についても、工機技術部と呼ばれる自社の部門が担っています。工機技術部と開発・製造部門がシームレスかつ迅速に連携することで、技術競争力の一層の強化を図っています。

2021年度からは、第6次中期経営計画の事業方針「モ

ノづくり改革の実現」の一環として、スマートファクトリー化も推進。事業連携による製造・供給体制の再構築、設備・人・生産管理のデータを活用した効率的な新ラインの構築などを進めています。

当社は自社での一貫生産にこだわるからこそ、スピーディーな技術開発、サプライチェーン全体におけるコスト調整、確かな品質保証が可能になると考えています。課題解決のために材料や設備までも追求する「川上遡上主義」が根付いているのも、自社一貫生産だからこそ。その礎を築いたのは、YKK創業者の吉田雄雄です。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輸入、研究。それを超える設備を生み出し、原材料から製品化まで一貫生産という事業形態を実行しました。その精神を受け継ぎ、守ることで、今後も高品質のモノづくりを実現していきます。

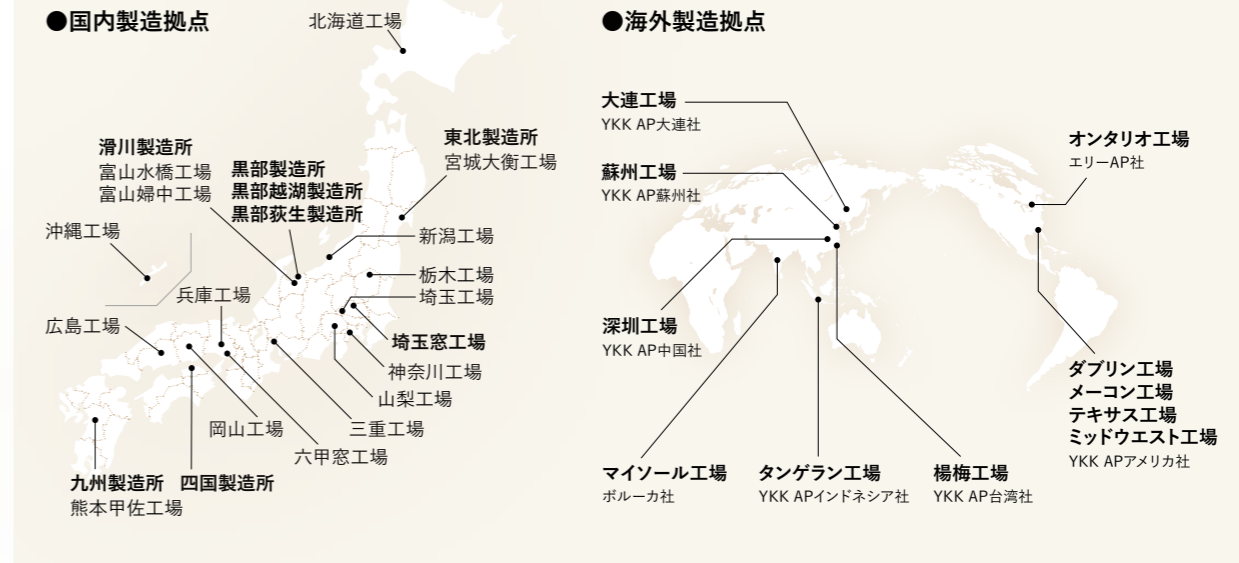
#### ●YKK APのモノづくりの根幹「一貫生産体制」

<p><b>素材</b></p> <p>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行っています。</p>	<p><b>高性能ガラス</b></p> <p>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。</p>
<p><b>部品</b></p> <p>操作部品、機能部品、ねじや網戸のネットに至るまで自社で生産しています。</p>	<p><b>製造設備</b></p> <p>製造設備、製造ライン、工程管理システムなどを自社で開発し、国内外の自社工場に導入しています。</p>



加工・組立・包装

「APW」樹脂窓シリーズは管理された自社工場、ガラスや部品を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。



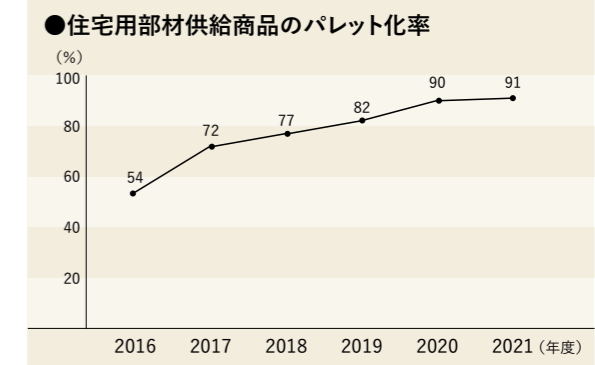
### ロジスティクス

#### ユニットロードを拡充・拡大し、持続可能な物流を実現

物流業界では、運転手不足に起因する輸送コストの上昇などが問題になっています。当社は効率的かつ安定的な物流を確保するため、商品をパレットに積みユニット化する「ユニットロード」を拡充・拡大しています。商品をパレットに積み輸送することで、中継地での積み下ろしが容易になります。これにより、当社は全国各地域への効率的な中継輸送体制を確立しました。

地域単位でパレット化を進め、住宅用部材供給商品は2022年3月の時点でパレット化率91%を達成し、幹線輸送費用の年間削減効果は、110百万円/年となりました。ビル用商品については、ビル商品専用のアタッチメントやパレットを開発し、効率的な輸送体制を実現しています。

今後もユニットロード化を推し進め、物流の効率化と安定供給体制の強化を実現していきます。



### 安全衛生

#### 社員の安心と健康のために、働きがいのある働きやすい環境を

モノづくりを担う社員が安全かつ健康に働ける職場づくりも、重要なテーマです。暑熱対策のために空調設備・空調服を導入するなど、ストレスのない、働きやすい環境づくりを推進。食堂やトイレなどの環境も整備して、いきいきと働ける、働きがいのある職場づくりを進めています。

安全性を高めるために、3年に1回の「定期設備機械安全審査」も継続して行い、設備の本質的な安全化に努めています。また、2021年度から、不安全行動を撲滅するた

め、職場での「近道行動」「面倒な作業」の抽出および改善を行っています。今後もより安全・安心に働ける職場環境づくりを目指し、安全衛生活動に取り組んでいきます。



## 販売

YKK APの商品が省エネや快適、安全などさまざまな社会の要請に貢献するための第一歩はエンドユーザーやプロユーザーに商品を知っていただくことです。YKK APでは、ショールームや展示施設などリアルでの商品提案に加え、WEBコンテンツなどによる情報発信を推進しています。また建築知識を踏まえ、建物全体を語ることでできる営業力・提案力にも磨きをかけています。

## BtoCの取り組み

### リアルとWEBの両方を活用し、健康で快適な暮らしをご提案

エンドユーザーであるお客様に、YKK APの商品を実際に「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。商品を展示するだけではなく、断熱性や防音性の違いを感じていただいたり、メンテナンス方法をご紹介するなど、窓に求められる性能や、窓を選ぶことの大切さをお伝えしています。そして専門のアドバイザーがお客様のニーズに応じた最適な商品をご提案し、より良い住まいづくりをサポートしています。

また、自宅にいながら、ショールームを訪れた時と同じように商品選びのヒントを得ることができるWEBコンテンツ「おうちdeショールーム」の「窓」と「玄関ドア」編を2020年11月に公開しました。2022年3月には「エクステリア」編を追加し、サイト訪問者は延べ6万人を突破しました。エクステリア編は、門扉やフェンス、カーポートなど、住宅にプラスすることで暮らしやすさや住まい全体の印象が向上するエクステリア商品の紹介コンテンツです。商品選びのポイントを動画で解説し、住まいやライフスタイルに合わせた建物とエクステリアのトータルコーディネ



「おうちde  
ショールーム」  
エクステリア編



「HEALTHCARE  
MADO」  
プロモーション

イトを提案しています。

2021年10月からは、樹脂窓のヘルスケア効果を紹介する「HEALTHCARE MADO」プロモーションをスタートしました。断熱性の高い樹脂窓へのリフォームにより、室温を快適に保つことができ、結露が生じにくくなることで、アレルギーの原因の一つと考えられるカビ・ダニの発生を抑えることが期待できます。こうした樹脂窓のヘルスケア効果や、樹脂窓へのリフォームに関する情報を発信する特設サイトを公開。YKK AP公式YouTubeチャンネルで、樹脂窓を採用したご家族の体験談も紹介しています。

当社はこれからも、ショールームやWEBコンテンツなどを通じて商品の情報を発信し、お客様に安全・安心で健康・快適な家づくりをご提案していきます。

### ●20周年を迎えたりモデル分野の業務提携「TDYアライアンス」

YKK APは、2002年2月からTOTO株式会社、大建工業株式会社とリモデル分野で業務提携を締結しています。「TDYアライアンス」として商品企画・開発や販売支援体制などで連携し、2022年に20周年を迎え、アライアンスメッセージとして「暮らしの中に笑顔を。」を掲げました。TDY商品によるライフスタイル提案「十人十家」など、3社の商品を組み合わせることで可能となるリモデルの空間をご提案。全国13カ所のコラボレーションショールームや大規模フェア、WEBサイト「TDYリフォーム情報サイト」などを通じて情報発信しています。



「十人十家」  
プラン例

## BtoBの取り組み

### プロユーザー向けの施設やフォーラムを通じて情報共有

社会課題の解決や健康で快適な暮らしに貢献するYKK APの商品を知っていただくためには、プロユーザーに商品への理解を深めていただくことが不可欠です。東京・品川の「YKK AP体感ショールーム」は、建築関係者などのプロユーザーに商品を知っていただくための施設です。外気を0~5°Cとして外壁3面を冷却した、窓や壁の断熱仕様が異なる5つの部屋「断熱効果の体感ROOM」などを設置しています。断熱効果の高い部屋は、2022年度から新設された住宅性能表示制度の省エネ上位等級(等級5~7)を達成できる仕様に合わせており、部屋ごとの温度差や結露の違いを通じて、窓の性能を実感できます。

また2021年からは、ビル用商品の次世代コンセプトを提案する「PROPOSAL 8th」を開催しています。2000年に初めて実施し、8回目の開催となる「PROPOSAL」は、当社が開発・蓄積してきた建築外装の要素技術を、実物大の展示品を用いたプロトタイプとして、ビル建築に関わる設計事務所や建設会社などのプロユーザーに提案するものです。

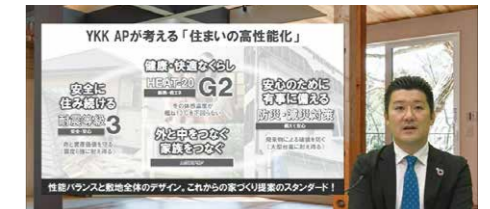
さらに、2020年度からは、家づくりに関わるプロユー

ザーを対象にしたオンラインフォーラム「Live Stream Forum」も実施しています。高性能住宅、リノベーション、エクステリアなどをテーマに有識者の講演をライブ配信し、2021年度は全6回の配信で延べ約3,500名に視聴いただきました。

今後もリアルとWEBそれぞれの利点を生かした情報発信を継続し、プロユーザーとの情報共有を図っていきます。



「PROPOSAL 8th」会場全景



「Live Stream Forum 2021」のワンシーン

## SE(セールスエンジニア)

### 住宅の幅広い知識に基づき、課題を解決する家づくりを実現

当社の提案力の大きな強みになっているのが、営業とともに技術提案を行うSEです。開発本部住宅商品開発部に所属し、全国10拠点50名体制で活動しています。窓はもちろん住宅全体の知識を踏まえ、「断熱」「通風」「日照」のシミュレーションなどに基づいた、最も効果的な窓種や最適な商品レイアウトをご提案します。

現在、SEのうち16名が木造住宅の構造や耐震性能に関する資格「木構造マイスター2級」を取得。窓を減らさずに耐震補強が可能な「フレームII」などの商品を生かし、「耐震+断熱」性能向上のご提案、リノベーションの設計サポートも行っています。こうした住宅全体の知識に基づくご提案で、ストック住宅市場の活性化など、社会課題にも対応しています。

また、全国各地のエリア特性に応じて、プロユーザーの要望や課題解決への情報提供も行っています。一例と

して、積雪エリアにおけるシャッター価値の検証を実施しています。価値検証センターで落雪再現や積雪時を想定した仮想材料を用いたシャッター側圧検証を行い、窓やガラスの破損を防ぐ雪害対策としてのシャッターの有用性を示し、設置提案を進めています。



積雪時を想定した  
仮想材料を用いた  
シャッター側圧検証

落雪を再現した  
シャッター側圧検証

## 施工

YKK APの商品は、つくるだけでは完結しません。住宅やビルなどに取り付けることで初めて機能を持ち、お客様にご使用いただけます。つまり、商品そのものと同様に、施工が品質に大きく関わってきます。一方、人手不足は建設業界が直面する大きな課題となっています。当社はこうした社会課題を解決し、施工品質を一層向上させるために、人材育成や施工の省力化などの取り組みを行っています。

### FE(フィールドエンジニア)

#### 社内資格制度で技術力を磨き、施工品質の向上に貢献

FEは施工現場の最前線で活躍し、事業に貢献している技術者です。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、全国10支社14拠点39名体制で活動しています。各エリアでのプロユーザーを対象とした研修で技術指導を行い、最終品質確保、不具合防止教育を実施します。また、不具合が発生した場合には現場へ出勤し原因究明を行うとともに、FTCや商品開発へフィードバックすることで商品改善にもつなげています。

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が、技術者として技術力を磨くためには目標設定が必要不可欠です。そこで、2016年度に発足したFE業

務改善検討会 教育ワーキンググループからの社内資格制度の発案を受け、2017年度より社内資格制度事務局を立ち上げ、基本構想や詳細を検討。2018年度から運用を始めました。2021年度までに初級10名、3級6名が合格。技術力を磨いたFEが、施工における安定した品質とサービスを実現しています。



オンラインによるプロユーザー対象の施工研修

### 施工性向上のための共創

#### 課題や技術情報を共有し、施工品質の向上に生かす

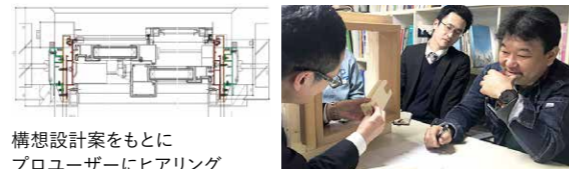
課題の解決や施工品質の向上のためには、建築に関わるプロユーザーとの共創・共働が欠かせません。埼玉県にある「DO SPACE 上尾」は、エクステリア施工技能者の育成・レベルアップや施工技能の伝承を目的に開設した施設で、多様化する商品や技術に対し、高水準な品質を担保するための研修カリキュラムを開発・実行しています。2021年5月から始まった「施工技術研究会」では、実現場に即した標準施工モデルの確立、施工技能者育成、育成方法の開発などをテーマに研究を実施。首都圏施工協会や経験豊富な施工技能者との共働により、2021年度は計8回開催しました。こうした取り組みを通じ、経験豊富な施工技能者の技術を共有し、業界全体でのさらなる施工技術力の向上を目指しています。

また、窓リフォームにおけるプロユーザーのノウハウを「MADOショップBSミーティング」で共有。現場の知見を

生かした構想設計案の検討、施工検証を行い、「マドリモ断熱窓 マンション用」の共同開発につながりました。当社は施工現場を知るプロユーザーとともに、施工技術の一層の向上、知見を生かした商品開発を進めています。



施工技術研究会での研究テーマに関する意見交換



構想設計案をもとにプロユーザーにヒアリング

## 施工技能修練伝承塾

### 建設業界の課題である人材育成と技能継承を目指して

YKK APは、サッシ・カーテンウォール施工専門業者から構成される「YKK APグループ施工協力会」と共同で、2013年度から「施工技能修練伝承塾」を開設しています。受講者はスタンダードコース、スタンダードコース2、スペシャリストコースの3段階に分かれた研修プログラムを2年ごとに受講。サッシやカーテンウォールの施工技能の習得には10年の実務経験が必要といわれますが、本塾は技能レベルに応じた3段階の研修により、最短6年で施工技能者を育成します。2021年度までに、延べ311名の若手技能者が受講しています。

2021年度は、施工者向けの教育動画の作成や会報誌

の発行を通じ、施工専門業者の採用活動支援にも取り組みました。これからも施工協力会と共働し、建設業界の課題である技能継承と人材育成に取り組んでいきます。



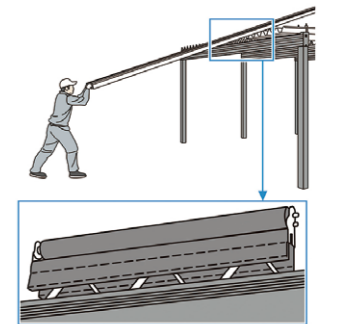
左/施工者向け教育動画 右/若手技能者の活躍を紹介する会報誌

## 施工の省力化

### サポート治具により、省力化と安全かつ効率的な作業を支援

高断熱化や防火仕様などの高機能化によって商品の重量が大きくなる一方で施工者の高齢化が進み、現場の負荷が増大しています。こうした状況に対応するべく、当社は運搬や作業を省力化するサポート治具を開発しています。「折板荷上げローラー」は、カーポットの屋根ふき材である折板の荷上げ作業をサポート。施工者の負担軽減に加え、逆回転防止機構により安全性も高めています。他にも、高い集塵能力で施工者の安全や環境を向上さ

せる「コンクリートカッター」、トラックの積み下ろしをサポートする「簡易ハンドクレーン」などを開発。工数の削減、施工・運搬の安全性の確保や効率化に貢献しています。



折板荷上げローラー

## 海外施工技能者への施工指導

### 世界各地で研修を実施し、高い施工品質を実現

世界で事業展開をするうえで重要なのが、商品品質を担保するための施工品質の維持です。日本と同様に施工請負のビジネスモデルを展開し、高級マンションにおいて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「施工技能伝承塾」を実施。コロナ禍で日本から社員や施工協力会の講師陣の派遣がかなわななでも、日本の施工技術や施工品質を理解する現地社員が施工指導・研修を実施し、高い品質の確保に努めています。また、システ

ム販売が中心の中国では、深圳と蘇州に施工研修所を設置し、顧客が抱える施工専門業者への研修を実施。同様にインドネシアでも施工研修を行うなど、現地の施工技能者の技術向上を支えています。



台湾での現場施工研修

## 商品使用

YKK APの商品はお客様の暮らしに深く関わるものです。そのため当社は、長く安全に安心してお使いいただくための情報発信、メンテナンス対応の拡充に力を入れています。健康で快適な暮らしのためのノウハウや、安全な使用法やお手入れ方法を、さまざまな媒体を通じて発信。不具合や故障時の対応品質を向上させ、お客様満足度をさらに高めることを目指しています。

## お客様への情報提供

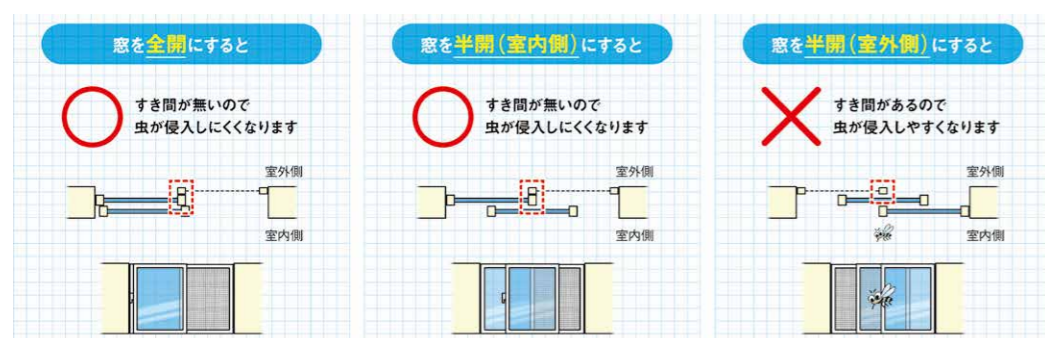
### 的確な情報を迅速に発信し、健康で快適な暮らしをサポート

YKK APの主力商品である窓やドアは、室内の環境を大きく左右するものです。お客様の暮らしの空間をより一層健康で快適なものにいただくために、当社は商品の効果的な使用方法について、積極的に情報を発信しています。2021年度には、WEBコンテンツ「網戸の教科書」を公開しました。コロナ禍において「換気」が注目される一方で、網戸からの虫の侵入について、お客様からお悩みの声もお聞きました。当コンテンツでは、虫の侵入をより減らす正しい網戸の使い方に加え、虫を寄せ付けない工夫や掃除の豆知識を、イラストや動画で分かりやすく解説しています。また、子どもに人気の社会経験アプリ「ごっこランド」に窓分野で初めて出店し、子ども向けゲーム「YKK APのおうちかいてきだいきせん!」を公開しました。ゲームを通して窓に触れることで、実生活でも窓に

ついて考えたり、実際に窓や室内ドアを開けて換気したり、快適な住空間についてご家族との会話が生まれることを期待しています。

当社は「製品安全対策ゴールド企業」として、さらなる安全・安心を実現するための情報発信にも力を入れています。特に体や手指の小さなお子様が窓やドアなどを使用する際、大人では起こりえない事故が発生する可能性があります。こうした事故を未然に防ぐために、子どもに人気の「うんこドリル」とコラボレーションし、主に小学生向けに、窓やドアなどの安全な使い方を楽しく学べる冊子とオンラインゲームを公開し、活用しています。

今後お客様の健康で快適な暮らし、安全・安心を実現するため、さまざまなメディアを通じた情報発信を進めていきます。



WEBコンテンツ「網戸の教科書」正しい網戸の使い方解説図



子ども向けゲーム「YKK APのおうちかいてきだいきせん!」トップ画面



冊子「うんこ おうちの安全ドリル まどとドア編」



## カスタマーサポート

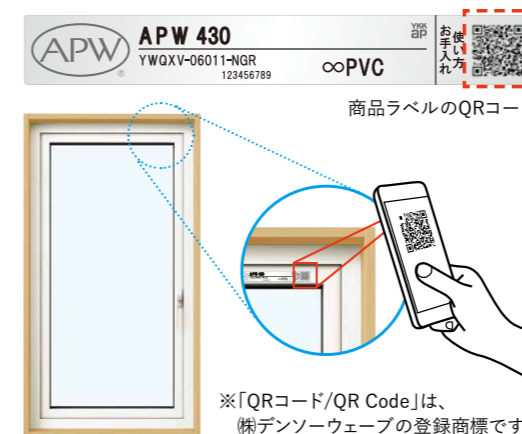
### スピーディーに分かりやすい取扱情報を提供

YKK APの商品は、建物とともに歳月を重ねていきます。長く安全に安心してお使いいただくため、当社は使い方や日頃のお手入れに関する情報の提供にも努めています。例えば、お客様が使い方・お手入れ方法などに素早くアクセスできるQRコード※を商品ラベルへ印字。QRコードをスマートフォンなどで読み取ると、該当商品の使い方・お手入れ方法を簡単に確認することができます。QRコードから、商品情報を記入せずにスムーズでダイレクトなお問い合わせも可能です。

施工会社を通じて引き渡し時にお客様にお渡ししている「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、価値検証センターにて商品の安全性や使い勝手を含めた「生活者検証」を実施し、必要な情報・説明の

分かりやすさを確認しながら制作しています。直感的に理解でき、簡単に、正しく、安全にお使いいただけるように配慮した情報整理も行っています。

取扱情報のより分かりやすい発信のために欠かせないのが、お客様の声です。お客様相談室やショールームで収集したお客様の声を社内で共有。いただいたご意見をもとに、例えば玄関ドアのスマートコントロールキーの操作方法やキーの登録について分かりやすく説明する動画を、YKK AP公式ウェブサイト上で使い方・お手入れ動画として公開するなどして、お客様の声を反映しています。こうした取り組みを通して、すべてのお客様に長く、安全に商品をご使用いただくことを目指しています。



スマートコントロールキー操作方法的説明動画

「使い方&お手入れガイドブック」

## メンテナンス対応

### 対応品質の向上と均一化を図り、お客様満足度をより高く

商品を長く安全にご使用いただくために不可欠なのが、故障や不具合の際の迅速な対応です。当社では、メンテナンス事業推進部を中心に各地のメンテナンスセンターが情報を共有し、対応品質の向上や均一化を目指しています。

お客様のご相談窓口として重要な役割を果たすコールセンターについては、対応品質の向上とともに、受電環境の向上に努めています。また、「YKK APメンテナンス認定技能士協会」を立ち上げ、優れた技術を持つ施工技能者をYKK APメンテナンス認定技能士※として認定し、協会にご加入いただくことで、情報を共有化。技術

研修などの実施により、対応品質の向上や均一化を図ります。 ※認定技能士数 561名(2022年6月1日現在)



YKK APメンテナンス認定技能士によるシャッターのメンテナンス



# 環境との共生

YKK APは次世代に対してより良い社会・環境をつくるために、技術革新による新しい価値の創造、環境負荷ゼロに挑戦しています。「研究・開発・検証」から「資材調達」「製造・物流」での環境価値の創出はもとより、「販売」「施工」「商品使用」の段階においても環境課題の解決に取り組んでいます。そして、2050年カーボンニュートラルの実現を見据えて、それぞれの取り組みを強化していきます。

## 2050年に向けたYKK APの環境行動計画

### バリューチェーン全体で環境課題解決を目指します

YKKグループとして策定した、環境への取り組みの長期的な方向性を示す「YKKグループ環境ビジョン2050」のもと、YKK 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”を実現」を掲げています。2021～2024年度の中期環境政策では「気候変動」「資源循環」「水」「生物多様性」の4つの環境課題解決と貢献を目指し、バリューチェーン全体で環境目標を設定し、取り組みます。

その推進体制として、社長を委員長とする「YKK AP環境政策委員会」が経営視点での環境方針・戦略の策定、承認を行い、その方針のもと、「YKK AP環境委員会」が

営業・開発・製造・管理・海外部門への環境政策の落とし込みを行っています。また2019年度から賛同する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)に基づき、気候関連リスク・機会の両面において事業や財務に与える影響をシナリオ分析し、経営戦略に反映しています。

その環境政策の進捗や環境コンプライアンス確認として、内部環境監査を毎年実施するとともに、国内全体と海外10拠点でISO14001の認証を取得し、環境管理レベルの継続的な向上を図っています。



## カーボンニュートラルへの挑戦

### 省エネの水平展開と再エネ拡大に取り組めます

YKK APは、2030年度に向けた自社による温室効果ガス削減目標を2013年度比50%削減に設定し、科学的な根拠に基づいた「2°Cを十分に下回る目標(Well below 2°C)」として、2021年2月、国際的団体であるSBTイニシアチブ(Science Based Targets)から認定を取得しています。この達成に向けて再生可能エネルギー投資を2020年度比3倍に拡大するなど、2050年カーボンニュートラル実現を見据え、これまで以上に取り組みを強化しています。

また、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が占めています。特にアルミ窓のフレームなどに使用するアルミ地金の調達(採掘～精錬～海外輸送)の影響が大きいいため、アルミ再生地金の利用率を上

げるとともに、アルミ地金よりも8割以上CO<sub>2</sub>排出量が少ない塩ビ樹脂を用いた樹脂窓の普及を推進していきます。商品の使用段階では、断熱性能の高い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。2021年度の高断熱商品によるCO<sub>2</sub>削減貢献量は2020年度比117%となっており、商品の高断熱化によりさらなる削減に貢献します。

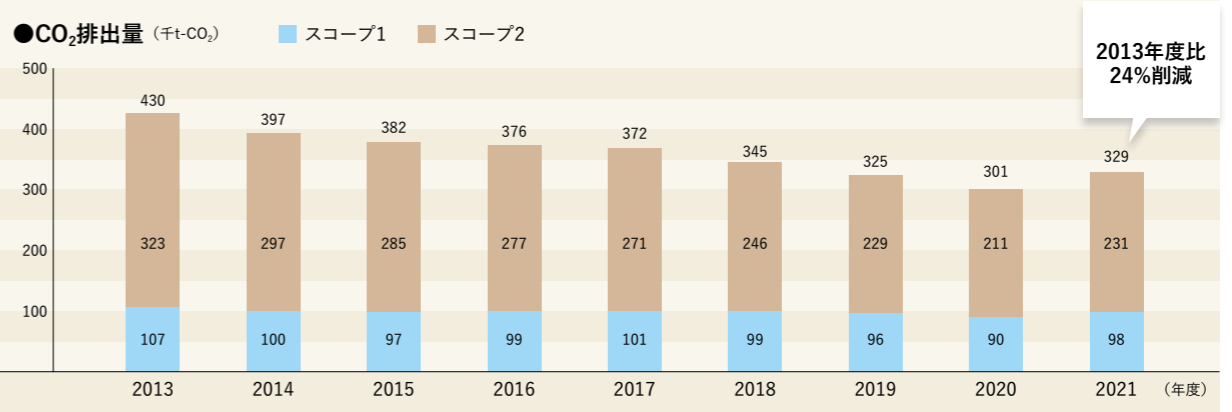
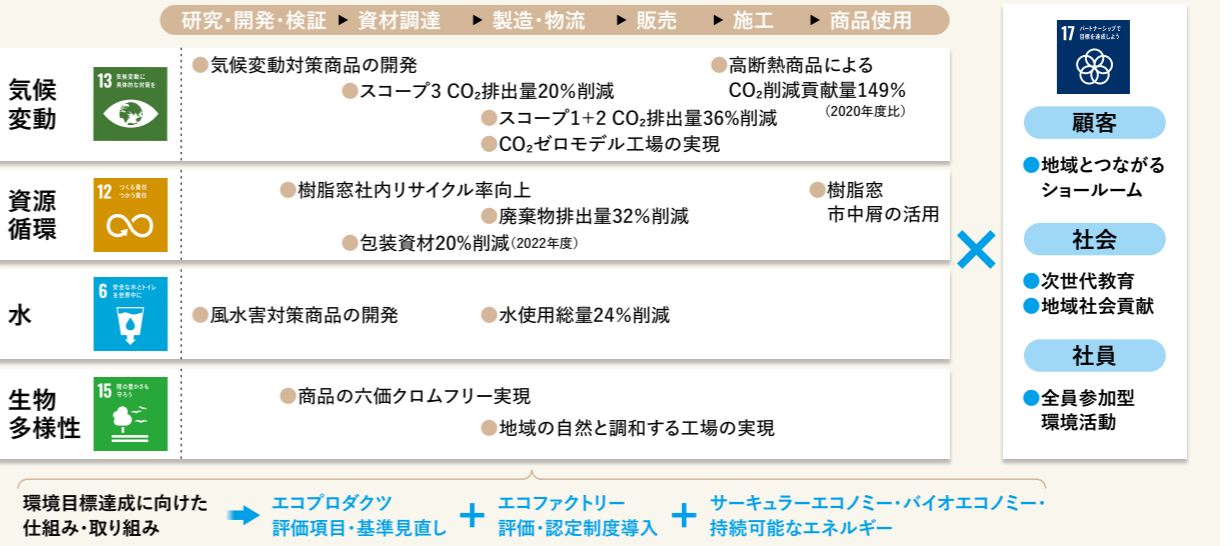
また物流において、陸路輸送ではダブル連結トラックを導入し、一度の輸送量が従来の1.8倍と積載効率を向上しています。さらにモーダルシフト、大量輸送車両の導入などによりCO<sub>2</sub>排出量を継続的に削減します。



## ●YKK APの環境対応の歴史と2050年までに目指す姿



## ●2024年度環境目標 (2013年度基準)



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)

## サーキュラーエコノミーへの挑戦

### 当社からの廃棄物を「減らす・再利用する」取り組み

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>活動を推進しています。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40%削減」を目指し、廃棄物の有価物化・再生利用、歩留まり向上に取り組んでいます。

「リサイクル率の向上」では、当社の定義するゼロエミッション(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)を2017年度から達成しています。国内製造拠点から排出する産業廃棄物は2019年度にリサイクル率100%を達成、国内・海外を合わせると2021年度は99%となりました。海外製造拠点も91%まで向上しており、100%に向けて取り組みを継続します。

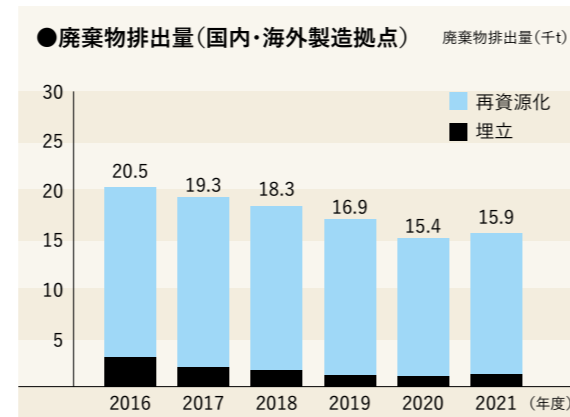
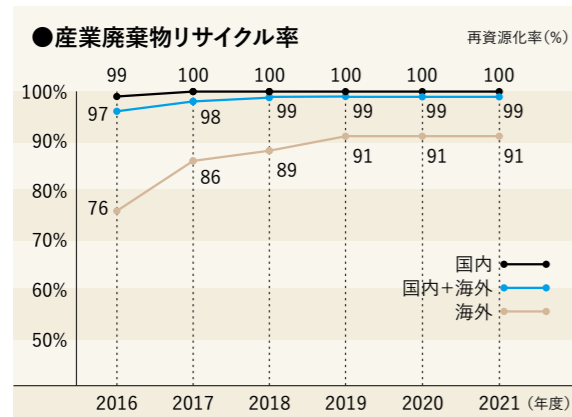
「産業廃棄物の削減」では、2020年度よりプラスチック包装資材の削減に重点的に取り組み、簡易包装やリターナブル化、包装資材の標準化を推進しています。さらに、フィルムやラミネートなどの廃プラスチック類と古紙を原料とするRPF(Refuse derived paper and plastics

densified Fuel:紙・プラスチック由来の固形燃料)を製造することにより、廃棄物の有価物化を推進しています。廃棄物の排出量は国内・海外合わせて、2021年度には2016年度比で22%削減しています。

### 商品使用後の取り組み 市中のアルミ・樹脂のリサイクル基盤を構築

当社では、商品の主要素材であるアルミや樹脂のサーキュラーエコノミーに挑んでいます。アルミにおいては、社内リサイクルはすでに100%を達成、社外リサイクルについても市中のスクラップ材の使用量拡大、再生地金の積極的活用を図り、2021年度のリサイクル率は25%まで向上しました。今後はリサイクル炉を稼働させるなど、アルミのリサイクル化を加速させます。

樹脂においては、今後、経年による市中の樹脂窓の廃棄が増えることが予想されており、廃棄された窓のフレームに使用されている樹脂のリサイクル化が課題です。2019年に発足した産学連携の「樹脂窓リサイクル検討委員会」に参画し、業界全体で市中の樹脂窓を回収・リサイクルするシステムの構築に向けて取り組んでいます。



執行役員  
安全環境管理部長  
松田 俊一

#### 「事業の成長と環境の両立を目指します」

今、環境を経営の切り口と捉える企業が増えています。もちろん当社も例外ではなく、2050年のあるべき姿として「ライフサイクル全体を通して“環境負荷ゼロ”を実現」を掲げ、事業の成長と環境の両立を目指しています。実現するために、社内の一部のみで省エネやリサイクルに励むのではなく、全社員が目標を共有し、事業を通じて環境に貢献する役割意識を持つことが重要です。環境委員会が経営との橋渡しを

行いながら、バリューチェーンを俯瞰し、開発、製造、販売など、それぞれの段階で取り組む方向性や具体的な目標に落とし込むことで、社員一人ひとりの「環境への貢献」という意識を高めていきます。

2022年度は、カーボンニュートラル、樹脂リサイクル、包装資材ゴミゼロといった、さまざまなプロジェクトの進行を予定しています。社内のみならず、お取引先や業界全体の協力も仰ぎながら、多角的なアプローチで持続可能な社会に貢献していきます。

## 人権尊重と多様な人材の活躍

YKK APは事業活動に関わるすべてのステークホルダーの人権を尊重しています。また、年齢、性別、国籍、さまざまな属性の社員が活躍し、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。「働きがい」「働きやすさ」を実現するための環境整備や、「挑戦」「先見性」「革新性」を生む環境づくりに取り組んでいます。ダイバーシティの推進をより加速し、多様性を活かした新たな価値創造を図っています。

### 人権に対する考えと取り組み

#### 「YKKグループ人権方針」を遵守 事業に関わるすべての人の人権を尊重

当社は、グローバルに事業を展開する企業として、「YKKグループ人権方針」に基づき、すべての国や地域のステークホルダーにおいて、一人ひとりの人権を尊重しています。自社の従業員はもちろん、商品やサービスに関わるお取引先にも本方針の遵守を求め、取り組みを推進するとともに、社会的責任に関する国際ガイドライン(ISO26000)に沿って2021年度に改訂した「YKKグループ行動指針(YKK Group Code of Conduct)」や2021年度に策定したYKK APのマテリアリティの中でも「人権の尊重」を掲げ、さらなる取り組みを強化しています。

#### 人権WGの設置で社内理解を促進

当社では2022年度よりコンプライアンス委員会の中に人権ワーキンググループ(WG)を設置し、これまでの事業活動における「人権」の取り組みを全社で統合し強化していきます。2022年度は新たな人権リスクのアセスメントを通じた現状把握と重要度・深刻度の評価に加え、全従業員を対象とした教育・研修による「人権」への意識向上と、取り組みの社内理解を促進します。

#### ●YKKグループ人権方針

##### [1] 機会均等および差別の禁止

YKKグループは、「公正」の考えに基づき、事業活動を行うすべての国・地域のステークホルダーの人権、個性、人格を尊重し、差別やハラスメント等の人権を無視する行為を行いません。また、人権侵害を未然に予防し、侵害があった際は適切な対応を行うことで、公正な事業活動を推進します。

##### [2] 労働基本権の尊重

YKKグループは、結社および団体交渉の自由といった団結権、団体交渉の権利など、国・地域における労働基本権を尊重します。

##### [3] 事業活動を行う国・地域における雇用慣行の尊重

YKKグループは、事業活動を行うすべての国・地域の法令、および雇用慣行を尊重します。

#### 内部通報制度の運用と 利用者への継続的な周知活動の実施

企業活動などで生じる人権侵害から労働者を救済するための「グリーンバンス(苦情処理)メカニズム」の整備が求められる中、YKKグループでは「YKKグループ内部通報制度」を2006年から導入し、法律や就業規則、社内規程に違反するような行為について、匿名で社内・社外に設けた窓口相談・報告できる仕組みを整え、全利用者への周知を行っています。また通報者保護の原則により、相談したことで不利益を受けることを禁止しています。

内部通報制度は事業活動を遂行する過程で違法行為の発生抑止や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運用していますが、人権侵害やコンプライアンスに関する相談・報告の他、職場環境、心の悩み、健康について対応する相談窓口も設け、従業員の心身の健康にも配慮しています。

また海外会社においても内部通報制度を導入し、相談・報告できる仕組みを整えています。

#### ●マテリアリティにおける「人権尊重」の取り組みと目標

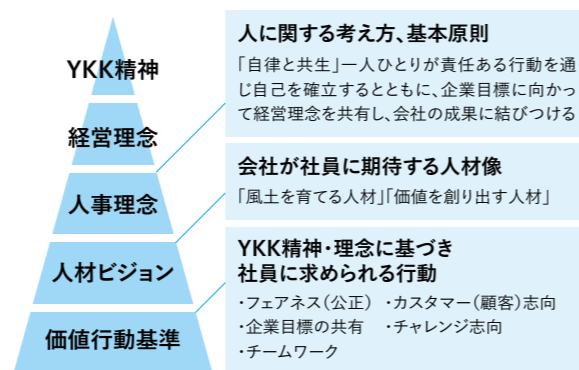
取り組み	指標(定量・定性)	目指す姿(2024年度)
企業の社会的責任として、自社のみならず自社をとりまくサプライチェーン等の人権に配慮する	人権研修内容の拡充・充実 ・役員向け人権研修の実施(国内) ・国内全従業員を対象としたハラスメント研修の実施	お互いを尊重し 活き活きと働ける 職場環境
	取引基本原則 締結社数(累計)	サプライチェーン 全体で社会的 責任を果たす
	重要サプライヤーを 対象とした CSRアンケート実施社数	

## 人材についての考え・制度

### 「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。

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。これまで定年後、65歳までの社員を対象に再雇用制度を運用してきましたが、2021年度からは定



年制度を廃止しています。これにより、社員は会社の求める役割を果たすことができる限り、年齢に関わることなく働くことができるようになりました。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。

## ダイバーシティの推進

### 多様な人材の包括により企業価値を向上

当社では、人材の多様性を活かすことで新たな価値を創造し、国際社会における将来の競争力向上を図るため、「ダイバーシティ&インクルージョン宣言」を発信しています。特に、女性社員の採用強化・キャリア開発支援、障がい者の雇用拡大・定着を重要課題として位置付けています。

第6次中期経営計画における女性社員のキャリア開発支援プログラムとして実施する「APWomanキャリアアッププログラム」では、キャリア研修などをはじめとした各

種研修や社内交流会の実施、メンター制度の運用など、参加者の長期的なキャリア形成に向けた支援を行っています。2021年度は各職場から将来のリーダー候補として推薦を受けた249名が参加しました。2021年度からは「ダイバーシティ&インクルージョンに関する実態調査」として、仕事と育児の両立の観点から育児休業取得のしやすさや働きやすさなどの調査を行い、今後の施策に反映するための分析を進めています。

また、定年制度の廃止に伴い、年齢にかかわらず働ける環境の整備や制度設計、外国籍人材の採用拡大にも取り組んでいます。

### ●ダイバーシティ&インクルージョン宣言

私たちは、「公正」の考えに基づき、年齢・性別・学歴・国籍・障がい等によるお互いの違いを認めあい受け入れることで新たな価値を創造していきます。

- 1 世代を問わず、誰もが「働きがい」をもって生き活きと働くことのできる職場づくりを目指します。
- 2 営業・製造・技術・管理の各分野で、多様な視点を活かした提案・改善ができるよう、女性リーダーの育成に取り組めます。
- 3 一人ひとりが多様な価値観を持つことで社会の要請に対応できるYKK APを目指します。

### ●ダイバーシティの取り組み

	STEP1(従来)	STEP2(現在)	STEP3(目指す姿)
	法律・ルールへの遵守 表層的な特性に注目	多様性を受け容れる 多様性から価値創造へのマネジメント	価値を創造する
学歴	労働基準法	さまざまなキャリアを持つ人材の採用、公正な評価	
年齢	高齢者雇用安定法	●定年廃止／年齢・性別・国籍に関わらない雇用	同一役割 同一成果 同一処遇
性別	男女雇用機会均等法 女性活躍推進法(2016)	女性活躍推進、女性管理職・係長相当職登用 ●管理職／2021年度 114名→2024年度目標 140名 ●係長相当職／2021年度 412名→2024年度目標 500名	
国籍	入国管理法(不法就労)	●外国人の積極的採用	個々の持つ 特性を活かし 新たな価値を創造し 事業に貢献する
障がい	障害者雇用促進法	●障がい者の特性に応じた活用／2021年度 2.29%→2024年度目標 2.50%	
ワークスタイル	労働基準法	ワークライフバランスの実現 ●男性の育児休業取得促進／2021年度 53.0% ●有給休暇取得促進／2021年度 67.1%→2024年度目標 80.0% ●総実労働時間／2021年度 1,984時間	ワークと ライフの充実

## 事業リーダーの育成

### 大学院派遣・MOT・MBA留学

事業をリードする次世代の人材を育成することを目的に、国内外の大学院(博士号・修士号)への派遣やMOT・MBA留学支援を行っています。研究テーマは現事業の範囲にとどまらず、「ロボット」「AI・機械学習」「DX」「次世代の環境対応」など、今後、ますます欠かせなくなるテーマも積極的に推奨しています。社員が会社の枠組みを超えて専門知識や多角的な視点を身につけることで、組織としての発想の多様化を目指しています。2021年度は15名、これまで累計25名の社員を派遣してきました。

また、博士号などの取得を推奨するとともに、取得者同士や社内組織、大学や研究機関と連携を図り、さらなる活性化を図る目的で「AP博士号の会」を運営しています。個人が持つ技術資産を共有し、人的ネットワークの積極的な活用により、事業力強化を促進する環境整備や人材育成を推進しています。2021年度は有識者によるセミナーなどを実施しました。



「AP博士号の会」主催セミナー



執行役員  
人事部長  
村上 由香

### 「生き活きと働くことのできる環境づくりに取り組みます」

当社は2021年度に定年制度を廃止し、社員は年齢にかかわらず働き続けることが可能となりました。今後は、社員一人ひとりが属性によらず、個性や能力を十分に発揮できる真のダイバーシティ&インクルージョンを目指しながら、「働きがい」をさらに追求していきます。2021年度は、人権尊重の一環として「ハラスメント撲滅宣言」を発信し、当社オリジナルのハラスメント動画をういた、リアリティのある研修を全従業員を対象に実施しています。加えて、オフィス、製造現場それぞれの「働きやすさ」を考える事業横断の「働き方改革委員会」「職場環境改善委員会」を運営し、地域や職場の特性に応じた取り組みも行っています。

2022年度から人事部長となりましたが、これまで以上に多様な視点を取り入れ、さまざまな属性の従業員の視座に立った取り組みを実行します。持続的成長を続ける会社を支える「森林集団」の社員一人ひとりが生き活きと働くことのできる風土、環境づくりに、全社をあげて対応していきます。

## 働き方改革

### 健康で柔軟に働ける環境づくりを推進

働き方改革による人材活性化と生産性向上に向けて、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、多様な働き方の実現に取り組んでいます。「働き方改革委員会」には4つのワーキンググループ(エンゲージメント向上WG、新しい働き方定着WG、職場改善WG、全社業務改善WG)を設置し、各課題の吸い上げから改善に向けて迅速な対応をしています。

これまで柔軟な働き方を可能にする制度の拡充や在宅勤務によるテレワーク、オフィスのフリーアドレス化、サ

テライトオフィスの設置、コミュニケーションツールの刷新など、新しい働き方による生産性向上を進めてきました。一方で急激なテレワークへの移行により、就業時間の管理や社員間コミュニケーション、またテレワーク勤務が難しい製造・施工現場の働き方改革に向けた取り組みが課題となっています。

また、「働きがいのある職場環境」を目指して、2021年度は従業員エンゲージメント向上に向けた調査の実施や各部門の「職場改善委員会」による職場満足度向上の取り組み、製造現場の空調・食堂・トイレ・休憩室などの環境整備への投資を積極的に行いました。



職場環境整備の一環として、東北製造所には空調設備を大幅に増設(左)。四国製造所にはサテライト食堂を2カ所開設(右)。

## 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、従業員とその家族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、2018年に「健康宣言」を制定しています。本宣言のもと、生活習慣病の減少やメンタル疾患の抑制のための取り組みなどを進め、「健康経営優良法人2022(大規模法人部門)」も取得しています。

また2025年4月より、社内および就業時間内の禁煙を実施します。これまで分煙を進めてきた事業所内の喫煙所も順次閉鎖するとともに、禁煙を支援するプログラムの周知を図り、卒煙を勧めていきます。

### 外部機関とも連携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

従業員の心と身体の健康を維持促進するための取り組みとして、健康相談窓口を社内外に設置しています。社

内では、各事業所の産業医、健康管理センターの保健師・看護師が随時相談に乗っています。また、外部の機関とも連携し、メールや電話、リモート面談でのカウンセリングを通じて、適切なメンタルヘルスケアを行っています。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幅広く相談できるプログラムとなっており、心の健康と仕事へのモチベーションアップにもつながっています。これらの取り組みを通して、従業員が活き活きと働くことを支援していきます。

#### ●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。

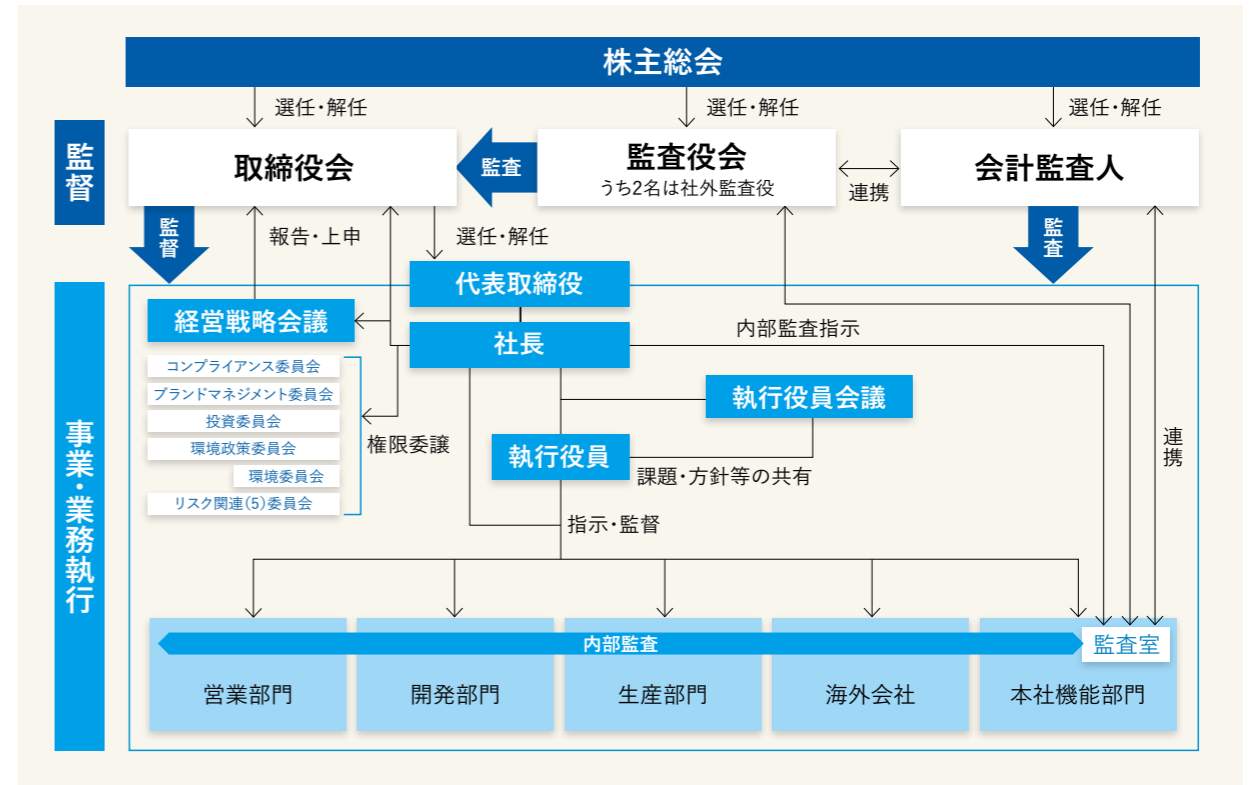
詳しくはウェブサイトへ：  
<https://www.ykkap.co.jp/company/jp/sustainability/health/>

## コーポレートガバナンス

YKK精神「善の巡環」の精神のもと、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。

### コーポレートガバナンス体制図



### 経営と執行の分離(取締役の職務執行、執行役員制度)

取締役は、取締役会規定、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。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。また、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います。取締役は全体最適の実現に向けて専心する一方、執行役員は取締役会で決定された方針に従い、個々の事業・業務を責任と権限を持って遂行しています。

### 事業・業務を遂行するための主な委員会

#### コンプライアンス委員会

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います。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。

#### ブランドマネジメント委員会

専門的見地から、当社の重要な政策の検討・立案を行います。

#### 投資委員会

特に重要な投資案件の討議のため投資委員会を設置しています。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、環境委員会

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、環境委員会では、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。

#### リスク関連(5)委員会

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、貿易管理委員会、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。

## 取締役と取締役会

(2022年6月現在)

取締役会議長  
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



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 取締役  
2016年6月 取締役 副社長(現在)

取締役



副社長 CHRO(最高人事責任者)  
**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(現在)

取締役



副社長 業務改革担当  
**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 取締役  
2020年6月 取締役 副社長(現在)

取締役



副社長 開発・技術担当  
**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  
2021年4月 取締役 上席執行役員  
2022年4月 取締役 副社長(現在)

取締役



副社長 海外担当  
**魚津 彰**

1985年3月 入社  
2013年4月 執行役員  
2021年4月 上席執行役員  
2021年6月 取締役 上席執行役員  
2022年4月 取締役 副社長(現在)

取締役



**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  
2022年4月 取締役(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  
2008年6月 YKK取締役 副社長  
2011年6月 YKK代表取締役社長  
2018年6月 YKK代表取締役会長(現在)  
2020年6月 取締役(現在)

## 監査役と監査役会

(2022年6月現在)

監査役会議長  
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(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



**永田 清貴**

YKK株式会社 監査役(常勤)  
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(社外)



**宮谷 隆**

森・濱田松本法律事務所  
パートナー弁護士  
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)

4名の監査役からなる監査役会は、原則年12回開催し、取締役の職務の執行に関して、適法性および妥当性の観点から監査を行っています。取締役会をはじめとする主要会議にも出席し、必要に応じて意見を表明するとともに、監査方針に則り各拠点に赴き監査を行っています。監査役のうち、2名は社外からの招聘です。企業法務等の専門性や企業経営に係る高度な見識・経験を有し、客観的かつ公正な立場から監査を行っています。

## 取締役会

取締役会は、年12回の定期開催をしており、重要事項の審議・決議、経営方針の決定を行っています。現在、取締役数は10名(最大定員10名)です。経営の透明性と客観性を確保するため、取締役にはYKK代表取締役会長の猿丸雅之が就任し、一方、当社代表取締役会長の吉田明がYKKの取締役に就任する、たすき掛け人事を行っています。

## コンプライアンス

### 「YKKグループ行動指針」の改定

YKKグループではYKK精神、経営理念を踏まえた世界中のYKKグループ社員が実践するための行動規範として、2008年に「YKKグループ行動指針」を策定していましたが、昨今の社会的要請の変化やサステナビリティの重要性の高まりを受け、2021年度に改定を行いました。「YKKグループ行動指針」は7原則と29の細則からなり、これらの原則・細則は、国連グローバル・コンパクトが掲げる10原則や、国際労働機関(ILO)が掲げる基本8条約を参照・準拠しており、SDGsにも資するものです。今回の改定では、ダイバーシティ経営を推進するうえでの基本

となる多様性の尊重などについても新たに盛り込みました。これらは英語を含む多言語に翻訳し、世界中の社員一人ひとりがこの「YKKグループ行動指針」を実践し、あらゆるステークホルダーから信頼していただけるよう取り組んでいきます。

#### ●YKKグループ行動指針 7原則

- ・コンプライアンス
- ・公正な事業慣行
- ・人権の尊重
- ・環境との調和
- ・安全衛生
- ・商品の品質及び安全性
- ・コミュニティへの貢献

※詳しくはウェブサイトへ  
<https://www.ykkap.co.jp/company/jp/sustainability/corporate-governance/pdf/code-of-conduct.pdf>

### コンプライアンス推進体制と教育

コンプライアンス委員会を設置し、YKK APおよび国内外の関係会社を含むYKK APグループのコンプライアンス体制を整え、5つのユニットに分けて推進を図っています。2022年度にはコンプライアンス委員会の中に人権WGを設置し、人権への対応も強化しています。また、役員にはコンプライアンス研修を定期的に行う他、全社員に年間2時間以上のコンプライアンス教育を行うとともに、関係者には各専門部署ならびに各委員会主導による専門分野(人事労務、購買、安全環境、貿易、情報セキュリティ、技術資産管理など)の教育を行っています。



### コンプライアンス活動の基準となる「YKK Global Criteria of Compliance」

YKK APではYKK精神とISO26000に基づいたYKKグループのコンプライアンス基準である「YKK Global Criteria of Compliance(YGCC)」の導入を、2019年度から開始しました。2021年度には国内外主要拠点での導入を完了し、2022年度は新規拠点への対応を行いな

がら、YGCC運用の定着を図る予定です。自己点検、内部監査といったYGCC監査を定期的を実施し、モニタリング項目の標準化を図ることで、各種監査の重複事項を解消するなど、現場の業務軽減にも役立っています。

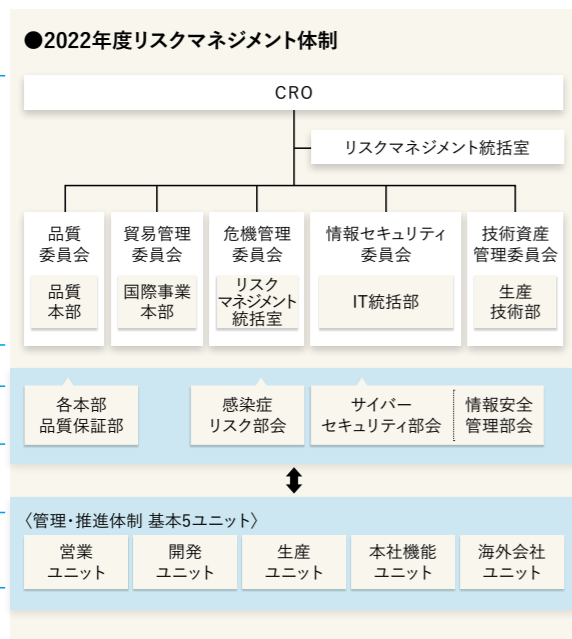


## リスクマネジメント

### リスク管理体制の強化

YKK APではリスク管理体制の強化と有事におけるガバナンス体制を確立するため、CRO主導のもと、リスクマネジメントの推進を図る5つの委員会(品質委員会、貿易管理委員会、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)を設置し、委員会ごとに規程の整備とその運用を行っています。

2021年度は海外AP事業の再編による海外会社の管理体制変更に伴い、各社における重要リスクの把握と対応方針の共有を中心に、海外会社のリスク管理体制の構築を進めました。またサイバーセキュリティへの対応強化が求められる中、2022年度は情報セキュリティ委員会の中にサイバーセキュリティ部を設置し、ITセキュリティやIoT・デジタル商品に関する情報・資産のセキュリティ体制を強化しています。



執行役員 CRO  
(最高リスクマネジメント責任者)  
按田 修

#### 「国内外でリスクマネジメントを強化します」

YKK APでは、財務健全性と企業の持続的成長を目的として、感染症の影響、地政学的リスク、自然災害、品質リスク、ITリスクなどの重要リスクを特定し、事業活動のなかでの社員の安全確保と経営資源の損失の低減または回避を図り、有事の際の被害ならびに損害の最小化と事業の早期回復を図るようリスクマネジメントを推進しています。また2021年度の海外AP事業の体制変更を受け、2022年度も引き続き、グ

### リスクマップの整備と重要リスクの選出

事業を取り巻くリスクに対し、環境の変化、リスク対応の緊急度、予測される損害規模に応じてリスク評価を行い、リスクマップを作成しています。中でも、経営に大きな影響を及ぼすリスクとして、「集団感染症・疾病」「地震・津波」「技術流出」「システム・ソフト障害」など36の重要リスク項目を位置付けています。これらの重要リスクについては主管部門を明確にし、平時の重点課題として未然防止のための対応を強化しています。

### BCPの取り組み

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)の策定を完了しています。さらに、BCPの実効性を高めるため、災害を想定した定期的な訓練を毎年実施しています。

2021年度に新型コロナウイルス感染症が拡大した際には製品供給およびサービスを継続または早期に再開し、社内外への影響を最小限とするためのBCPも策定しました。職場で感染者または濃厚接触者が増加し、製品供給やサービスに影響を及ぼす恐れがある場合に、事前に策定した勤務・生産体制へシフトすることや、海外会社への赴任・出張についての対応なども定め、感染拡大防止と事業継続に向けて運用しています。また、サプライチェーンのBCPの一環として、資材の複数社購買、サプライチェーンの把握と改善(サプライヤー再評価と再編)、緊急代替品の手配と在庫確保などを行っています。

当社はマテリアリティの一つに「レジリエントな経営基盤」を掲げており、今後は多様なリスクに備える「オールハザード型BCP」に向けた再整備を進め、リスクマネジメントを強化していきます。

ローバルでのリスクマネジメントの強化に向け、平時での事前対策、教育・訓練、モニタリングなどの事業継続マネジメント(BCM)により、マテリアリティの一つである「レジリエントな経営基盤」の実現を目指して取り組みます。

CROとして重大有事に対する適切な事業継続能力を獲得することを目的し、大規模自然災害、サプライチェーンの遮断、サイバー事故など、オールハザードベースでの初動対応・BCPを迅速に実行できる体制の整備を念頭に取り組んでいきます。

## ステークホルダーコミュニケーション

当社は、地域に信頼され、社会に愛される会社であり続けるために、社員をはじめ、お客様、お取引先、地域社会などあらゆるステークホルダーの皆様と共働しています。必要に応じて対話の場を設け、業務の革新や商品の品質向上に役立てることで、企業価値の向上を目指しています。

### 顧客、社会との対話

ステークホルダー	ステークホルダーとの関わり
お客様	<p><b>より良い商品・サービスの提供</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>生活者視点での商品価値の検証</li> <li>お問い合わせや要望内容に応じた電話・メールでのやり取り</li> <li>展示施設を活用した商品・サービス紹介や提案</li> <li>SNS、ウェブサイトなどを通じたタイムリーな情報提供</li> </ul> <p><b>【対話の例】</b></p> <p>YKK APでは、台風や暴風雪などの災害が予測される際、公式SNSアカウントやウェブサイトなどで「災害への備え」に関する情報発信を行っています。タイムリーな情報発信により、安全・安心な暮らしに貢献します。</p>
サプライヤー 協力業者	<p><b>サプライチェーンにおける社会的責任の推進</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>活動総括、YKK APの業績・方針説明</li> <li>YKK APの開発・生産・供給・購買方針説明</li> </ul> <p><b>【対話の例】</b></p> <p>YKK APでは、毎年「調達方針説明会」を開催し、サプライヤーの皆様へYKK APの業績や方針説明を行っています。2020年度からはオンラインを活用し、より多くのサプライヤーにご説明する機会を設けています。</p>
お取引先	<p><b>パートナーシップによる持続的なビジネスの取り組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>YKK APの業績・方針説明</li> <li>商品企画や既存商品の改良・改善に向けた意見交換</li> </ul> <p><b>【対話の例】</b></p> <p>「MADOショップBSミーティング」では、MADOショップの皆様とともに、商品や施工方法の課題・改善策、集客の方法、業務効率改善などの意見交換や検討を行っています。そこで出た意見を商品や仕組みの改良・改善につなげています。</p>
地域社会	<p><b>企業市民としての社会的責任の推進</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>YKK APの業績・方針説明</li> <li>地域での清掃活動や行事への参画・協賛</li> <li>次世代教育支援</li> </ul> <p><b>【対話の例】</b></p> <p>YKK APでは、次世代教育支援を目的に環境学習パビリオン「エコスタディールームOnline<sup>®</sup>」に出席し、学校・教育機関や親子で学べる環境学習コンテンツとして、バリューチェーンにおける環境への取り組みとSDGsとの関連性を紹介しました。</p>



Facebook投稿「台風への備え」



調達方針説明会



エコスタディールームOnline

### 社員との対話

「働きやすさ」「働きがい」のある職場環境を提供し、全社員が同じベクトルに向かって進むための基盤強化として、経営と社員の対話の機会を設けています。2021年度から開始した社長と社員による座談会は、双方向のコミュニケーションが充実する場となっています。2022年度からは取締役の参加や海外会社での開催など、対話の機会をさらに増やしています。また、「株は事業の参加証」というYKK創業者 吉田忠雄の経営思想のもと、「YKK恒友会」(社員持株会)を設置し、有資格者の約80%が参加しています。年2回開催される集会では、経営実績の報告や質疑応答などが行われます。

YKK AP  
アメリカ社での  
座談会



YKK恒友会  
集会



## 数字で見るYKK AP

## 主要連結財務データ

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度 (計画)	2023年度 (計画)	2024年度 (計画)
売上高(連結)	4,175 億円	4,280 億円	4,258 億円	4,028 億円	4,463 億円	4,914 億円	5,171 億円	5,440 億円
国内	3,656 億円	3,764 億円	3,745 億円	3,532 億円	3,886 億円	4,242 億円	4,438 億円	4,599 億円
海外	713 億円	730 億円	713 億円	662 億円	797 億円	902 億円	984 億円	1,079 億円
海外比率	13 %	13 %	12 %	13 %	14 %	14 %	15 %	16 %
営業利益	221 億円	235 億円	228 億円	209 億円	173 億円	223 億円	315 億円	386 億円
営業利益率	5.3 %	5.5 %	5.4 %	5.2 %	3.9 %	4.6 %	6.1 %	7.1 %

	2020年度	2021年度	
損益状況	経常利益	230 億円	186 億円
	親会社株主に帰属する当期純利益	213 億円	111 億円
	包括利益	483 億円	197 億円
財政状況	純資産額	2,251 億円	2,418 億円
	総資産額	3,897 億円	4,265 億円
財務指標	自己資本比率	56.9 %	56.2 %
	自己資本利益率	9.6 %	4.8 %
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	296 億円	269 億円
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△38 億円	△198 億円
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△96 億円	△54 億円
	現金及び現金同等物の期末残高	272 億円	317 億円
設備投資・研究開発費	設備投資	148 億円	206 億円
	研究開発費	80 億円	90 億円

※売上高(連結)におけるグループ内の取引については相殺消去しています。

※海外比率は外部顧客に対する売上高における比率です。

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

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

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

## 主要非財務データ

	2019年度	2020年度	2021年度		
従業員数	国内	12,325 名	12,389 名	12,630 名	
	国内男女比	男性75 % 女性25 %	男性74 % 女性26 %	男性74 % 女性26 %	
	海外	4,284 名	4,328 名	4,158 名	
平均年齢 <sup>※1</sup>	男性	42.8 歳	42.8 歳	42.9 歳	
	女性	40.1 歳	40.0 歳	40.3 歳	
女性管理職 <sup>※2</sup>	人数	99 名	111 名	114 名	
	比率	5.2 %	5.7 %	5.7 %	
育児休業取得率 <sup>※3</sup>	男性	49.2 %	63.9 %	53.0 %	
	女性	99.0 %	94.8 %	97.6 %	
障がい者雇用率(年度平均) <sup>※4</sup>		2.26 %	2.35 %	2.29 %	
中途採用比率 <sup>※5</sup>		63.7 %	62.5 %	69.0 %	
有給休暇取得率 <sup>※6</sup>		78.4 %	60.9 %	67.1 %	
高断熱商品による CO <sub>2</sub> 削減貢献量 <sup>※7</sup>	2020年度比	—	100 %	117 %	
	数量	—	468 千t-CO <sub>2</sub>	548 千t-CO <sub>2</sub>	
新築・リフォーム比率 <sup>※8</sup>	住宅	新築	76 %	75 %	77 %
		リフォーム	24 %	25 %	23 %
	ビル	新築	73 %	76 %	70 %
		改装	27 %	24 %	30 %
樹脂窓化率 <sup>※9</sup>		26.2 %	28.9 %	31.4 %	
休業災害発生比率(4日以上) <sup>※10</sup>		0.22	0.24	0.29	
拠点数	国内	199 拠点	200 拠点	201 拠点	
	海外	10 カ国/ 地域	11 カ国/ 地域	11 カ国/ 地域	
製造拠点	国内	24 拠点	24 拠点	24 拠点	
	海外	11 拠点	11 拠点	11 拠点	

※1 YKK APグループ(国内)実績。海外出向員含む

※2 YKK AP単体(国内)実績。海外出向員含む

※3 YKK AP単体(国内)実績

※4 YKK AP単体(国内)実績。海外出向員含む

※5 YKK AP単体(国内)実績

※6 YKK APグループ(国内)実績

※7 YKK APグループ(国内)実績

※8 YKK APグループ(国内)実績。売上高ベース

※9 YKK AP単体(国内)実績。戸建住宅用窓販売数における樹脂窓の割合

※10 YKK AP単体(国内)実績。100万延べ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

# 主な受賞トピックス

## 国内の評価

### 採用したい建材・設備メーカー ランキング2021

(日経アーキテクチュア)



戸建て住宅用サッシ 11年連続1位

戸建て住宅用玄関ドア 6年連続1位

ビル用アルミサッシ・カーテンウオール 17年連続1位

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 2021年11月25日号

### 第15回キッズデザイン賞

(特定非営利活動法人キッズデザイン協議会)



子どもたちの安全・安心に貢献する  
デザイン部門

高窓・収納網戸用操作ひも「ループレス」

子どもたちを生き育てやすいデザイン部門

リフォーム玄関引戸

「ドアリモ玄関引戸」袖付2枚連動引込み戸

スマートコントロールキー

～顔認証キー仕様追加～

おうち時間を充実させる

「ウチソト空間」パッケージ

2021年8月



### 2021年度グッドデザイン賞 GOOD DESIGN

(公益財団法人日本デザイン振興会)



「プレード フレームユニット」

2021年10月

### 令和2年度労働安全表彰事業場

(一般社団法人日本アルミニウム協会)

特別優良賞

YKK AP黒部荻生製造所、黒部越湖製造所、宮城大衡工場、熊本甲佐工場、YKK AP沖縄 沖縄工場

優良賞

YKK AP埼玉工場、岡山工場

2021年5月

### 第22回物流環境大賞 特別賞

(一般社団法人日本物流団体連合会)



YKK AP / 日本梱包運輸倉庫株式会社 2021年6月

### 令和3年度中部地方発明表彰 発明奨励賞 (公益社団法人発明協会)

改装窓構造及び改装窓の施工方法

(特許第6588670号) 2021年11月

## 海外の評価

### Best of Practice Award

(The Architect's Newspaper)

エリーAP社 2021年6月

### 2021 Built Design Awards

(3c AWARDS)

YKK APアメリカ社「YWW 50 TU」 2021年11月

### 理想の好宅に採用したい 建材・設備メーカー調査

(社団法人台湾建築美学文化経済協会 / 国立政治大学商学院 世論・市場調査研究センター)



サッシ部門 10年連続1位 YKK AP台湾社 2021年11月

### 金商賞 優良外国企業賞

(全国商業總會)

YKK AP台湾社 2021年11月



### 2021-2022年度 第17回AL-Survey

建築門窓・CW業界ブランドリスト

門窓十大優選ブランド

(中国建築金属構造協会)

7年連続受賞 YKK AP中国社 2022年3月



### 採用したい建材ブランド表彰

(中国不動産協会)

12年連続選出 YKK AP中国社 2022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	
資本金	140億円	
設立	1957年7月22日	
決算期	毎年3月31日	
関係会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内関係会社</li> <li>株式会社YKK AP沖縄</li> <li>株式会社プロス</li> <li>株式会社イワブチ</li> <li>株式会社YKK APラクシー</li> <li>株式会社日東</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外関係会社</li> <li>YKK APアメリカ社</li> <li>エリーAP社</li> <li>エリーAP USA社</li> <li>YKK AP中国投資社</li> <li>YKK AP大連社</li> <li>YKK AP中国社</li> <li>YKK AP蘇州社</li> <li>YKK AP香港社</li> <li>YKK AP台湾社</li> <li>YKK APインドネシア社</li> <li>YKK APマレーシア社</li> <li>YKK APタイ社</li> <li>ポルーカ社</li> <li>YKK AP FACADE社</li> <li>YKK AP FACADEシンガポール社</li> <li>YKK AP FACADEベトナム社</li> <li>YKK AP北米テクノロジーズ社</li> </ul>
加盟団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>(一社)日本サッシ協会</li> <li>(一社)建築開口部協会</li> <li>(一社)日本建材・住宅設備産業協会</li> <li>(一社)リビングアムニティ協会</li> <li>(一社)住宅生産団体連合会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(一社)日本木造住宅産業協会</li> <li>(一社)国際建築住宅産業協会</li> <li>日中建築住宅産業協議会</li> <li>(一社)日本アルミニウム協会 他</li> </ul>

# 編集後記

「YKK AP統合報告書 2022」を最後までお読みいただき、ありがとうございます。  
本報告書は、ステークホルダーの皆様へ、当社のパーパス「Architectural Productsで社会を幸せにする会社。」に基づいた、事業活動を通して社会を幸せにする会社であるためのさまざまな取り組みをより広く知っていただくことを目的に発行しています。この「YKK AP統合報告書 2022」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 2022

対象範囲	YKK AP株式会社 および YKK AP関係会社
対象期間	2021年度(2021年4月1日～2022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	2022年8月
お問い合わせ先	広報室 〒101-0024 東京都千代田区神田和泉町1番地 TEL 03-3864-2321 https://www.ykkap.co.jp/