



## トップメッセージ

代表取締役社長 魚津 彰

# Architectural Productsの進化で、世界のリーディングカンパニーへ

本年4月、YKK APは新しい経営体制に移行しました。YKK AP創業者であり初代社長の吉田忠裕、二代目社長の堀秀充の後を継ぎ、事業を持続的に成長させていくという大きな役目を担い、改めて身が引き締まる思いです。

1985年の入社以来、2021年度まで建材商品の営業一筋でまいりました。営業担当者時代の経験から、お取引先の課題を解決し、お取引先に利益をもたらすことを第一義に、商品はその手段であると考えようになりました。2012年度からは窓事業の責任者として、全国で樹脂窓の普及を図ってきました。まだ市場に認知されていなかった樹脂窓がお取引先の利益につながり、さらにお施主様の健康で快適な暮らしにも貢献することを発信し続け、現在の窓事業の基盤をつくってきました。その後、2022年度に副社長として海外事業を担当し、現在に至ります。

座右の銘である「勇往邁進」の通り、これまでお施主様・お取引先への価値提供を最優先に、熱意を持ち歩を進めてまいりました。社長として、これまでに以上に、さらに力強く前進していく所存です。

## ビジョン「Evolution 2030」を策定

社長就任にあたり、本年3月に“2030年のありたい姿、あるべき姿”を世界のリーディングカンパニーと定め、その実現を目指すビジョン「Evolution 2030」を策定しました。前社長の堀は2011年からの12年間で、「メーカーに徹する」という方針を掲げ、モノづくりの追求と持続的成長を実現してきました。それを受け継ぎ、Architectural Productsの進化で世界のリーディングカンパニーを目指します。

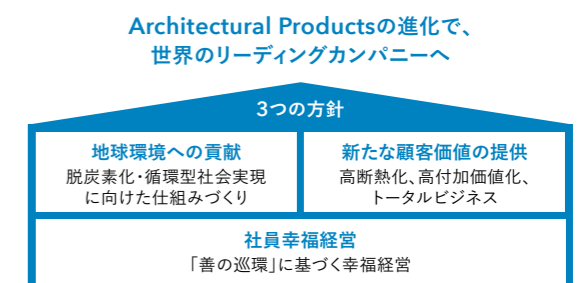
具体的には、「地球環境への貢献」「新たな顧客価

値の提供」「社員幸福経営」を3つの柱に、2030年度までの指標として自社CO<sub>2</sub>排出量80%削減(2013年度比)やアルミの社外品リサイクル率100%(国内)、現在17%の売上高海外比率を30%に高めることなどを掲げています。

また新たな顧客価値を提供するため、ビジネスモデルの転換も進めます。高断熱窓を起点に、壁や屋根など外皮の断熱構造商品と設計や工法、コンサルティングなどを組み合わせた「外皮トータル断熱ソリューション」がその一例。さらにビル用カーテンウォール(CW)の高付加価値化として省人化や工期短縮などに貢献する中層建築物向け「ユニタイズドCW」の開発・提案にも取り組んでいます。

これらを実現するためには、積極投資が欠かせません。2023年度から2030年度にかけて、サステナビリティ関連投資は国内外で合計500億円、海外投資は1,000億円規模を想定しています。特に海外投資では、老朽化した設備の更新や自動化設備などの導入、建屋の建て替えを進めます。海外での中長期の投資計画は、私が実際に現地を訪れる中で必要性を痛感したものです。

## 「Evolution 2030」3つの方針



→ 売上高海外比率  
P56

→ ユニタイズドCW  
P45

→ 投資計画  
P11



## 多様な社員が活躍できる組織風土を醸成

「社員幸福経営」においては、YKK精神「善の循環」に基づく幸福経営として、働きやすい職場環境の実現や社員への投資、成長機会の提供、雇用を生み出す経営とサイクルを回し、多様な人材に選ばれる会社を目指していきます。その大前提として、4月に「YKK AP 人権方針」を策定しました。これまで「YKKグループ人権方針」に基づき人権尊重に努めてきましたが、本方針は当社の事業活動に沿って独自に定めたものです。さらに、多様な人材が活躍できる土壌づくりを進め、女性管理職比率を現状の約6%から社員における女性比率と同等に引き上げたいと考えています。

これらの施策に着実に取り組んでいくことで、売上高1兆円規模のリーディングカンパニーを目指します。

社員一人ひとりが「自分が何をすれば実現できるのか」をバックカスティングすることで、考えや行動が活性化することを期待し、意欲的な数字を掲げました。

また、ビジョンを策定する過程で具体的な目標値を社員の前で口にしたところ、担当部署がすぐさま動いて実現の可能性を探ってくれたことが、とても印象に残っています。前社長の堀から、「社長の一言で社員は動く」と言われていましたが、改めて社長の職責、そして数字を示すことの意味の大きさを実感しています。

## 生産能力を拡大し、需要への対応力を強化

2022年度は、売上高が5,086億円と、国内・海外ともに大きく伸長し2年連続で過去最高を更新しました。国内で大きな課題だった資材価格高騰に対しては、価格改定を着実に実行してきました。営業利

- [人権と人材](#)  
P29-32
- [YKK精神「善の循環」](#)  
P4

- [第6次中期事業計画](#)  
P21

- [海外AP事業](#)  
P48-49

- [内窓生産能力の拡大](#)  
P43

- [DXの推進](#)  
P41

- [施工の省力化](#)  
P54

益は海外AP事業の成長が大きく前年比103%にあたる178億円と、4年ぶりの増収増益となりました。

現在、国土交通省・経済産業省・環境省の3省連携による住宅の省エネ化支援強化策である補助事業「住宅省エネ2023キャンペーン」により、リフォームや改装の需要が急増しています。想定を超える受注量の急増により納期遅延が発生し、お客様、お取引先の皆様には大変ご迷惑をおかけしております。現在当社では、内窓などのリフォーム商品やガラスなどの生産設備の増強による生産能力の拡大を喫緊の課題として取り組んでいます。

一方で急な需要に伴い、製造現場では勤務体制の変更や残業、休日出動で対応しています。これを持続しているのは、従業員エンゲージメントの低下は免れません。自動化設備による省人化を進める他、外

部への組立業務の委託などあらゆる手段を取り、需要に応えながら、社員が働きやすく、働きがいを感じることでできる環境を創出していきます。

2023年度以降を考えると、中国における資材の需要増などにより、さらなる資材価格の高騰が予測されます。また、電力価格の高騰や物流・建設業界の人手不足も考えられます。適宜、状況を把握し対策を講じてまいります。“2024年問題”と呼ばれる物流業界の人手不足に関しては、需要地に近い場所に商品の在庫を持ち、完成品に近い状態で現場に運ぶという構想を持っています。社内では、設計や施工管理の技術者を確保するため、キャリア採用を増やししながら、技術者の育成にも注力します。

## YKK APの強みは“人”。 「善の巡環」の精神で進化を図る

当社の最大の強みは、社員の人柄だと私は考えています。「善の巡環」、すなわち他人の利益を図る精神を自分のものとして行動できる人材が集まっています。2021年に社員の手によって完成したパーパス「Architectural Productsで社会を幸せにする会社。」が「善の巡環」と通底していることが証左です。冒頭の通り、お取引先の課題を解決することで、私は実績を上げることができました。「善の巡環」が競争優位性になると確信しています。従って、人材育成は重点課題の一つです。社員が

やりがいを感じ、力を発揮できるように、先述の現場の省人化の他、給料体系の見直し、役職手当や資格手当の拡充などを積極的に行っています。

2021年に設置したCHRO(最高人事責任者)が中心になり、部署横断的に人材を開発しようという取り組みも始まりました。社内公募で新しい事業アイデアを募り、斬新かつ将来性が見込める案を出した社員には、実際にその事業の立ち上げに取り組んでもらっています。

次なるステージは「進化」。多様な人材とともに、世界のリーディングカンパニーを目指して前進していきます。

→ YKK精神「善の巡環」 P4

→ 新規事業テーマと推進リーダーの公募 P32

→ パーパス P5

→ 人材戦略 P31

## 「Evolution 2030」で掲げる目標



※外販売上高



代表取締役社長

**魚津 彰** (うおづ あきら)

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

→ Evolution 2030 P7

→ 海外事業の売上比率 P56

→ スマートファクトリー P41

## 財務担当役員メッセージ

# 中長期の戦略投資で成長基盤を築く

### 資本効率の最大化で財務基盤を強固に

YKK APが成長し続けるためには、適切な投資やキャッシュフローの管理を通じて、時代の変化に柔軟に対応していくことが求められます。大規模な資本を投下するかどうか、その意思決定を行う際には、中長期で得られるリターンを重要視します。よって、財務指標としては総資産利益率(ROA)を重視しており、6~7%を指標にしています(2022年度は3.5%)。企業価値の持続的な向上につながる投資を行っているかどうか、常に検証しています。

ROAを向上するためには売上高に対する利益率は重要な要素です。各事業の責任者には営業利益率の意識的な向上を求めています。事業ごとに細分化してそれぞれの稼ぐ力を高めてまいります。全事業の営業利益率をまずは5%、将来的には全社で10%の営業利益率を目指しKPIを設定してまいります。

将来の成長を見込む戦略投資として、分野ごとの成長率も意識しています。ここ10年ほどは窓事業に積極的な投資を行うことで、国内のシェアを高めてきました。今後は拡大の余地が大きいエクステリアやインテリアなどの分野にも資本を投下していきます。

また、ビジョン「Evolution 2030」においては、海外事業の売上比率を17%から30%まで引き上げることを目指しています。そのために、まずは日本が主導して自立を促し、その後は各社が地域性を踏まえ独自の戦略で成長するシナリオを描いています。

### 攻めと守りを意識した投資で企業価値を向上

2023年度の設備投資計画は503億円です。当社として過去最高額となるこの設備投資を最大限に生かすため、業務の標準化および情報基盤の整備も重要だと考えています。一元化されたデータを活用し、スマートファクトリーへの展開やお客様へのサービス向上へつなげ、より一層、成長スピードを上げて



取締役 副社長 管理担当

**岩瀬 公祐**

まいります。情報が一元化されることでDXの加速も期待でき、迅速な攻めの投資も可能になると考えています。また、このような経営管理基盤が充実することで新規事業立ち上げをスピーディーに進めることもできます。

一方で、業務の標準化と情報基盤が整備されていくことでオペレーションの見える化もでき、内部統制の強化を図ると同時に、企業ブランドの維持にも貢献できます。

当社はメーカーですので、設備投資はもちろん、設備を機能させる「人」への投資も不可欠です。設備と人材への投資と基盤整備を並行して進めることで、企業価値のさらなる向上を促します。“バックキャストिंगで長期の投資計画を立て、リターンが見込めなければ投資をやめることも想定し、実証検証を繰り返しながらデータで判断する。”このアプローチで「Evolution 2030」で示した売上高1兆円企業を目指します。また環境課題も重要視しており、「2040年カーボンニュートラル」などに向けて、2023~2030年の8年間で累計500億円のサステナビリティ関連投資を見込み、実現に向けて取り組んでまいります。

### 2023年度 投資計画 (発注ベース)

投資内容		2022年度 (実績)	2023年度 (計画)
日本	増産・新商品対応	60	101
	合理化対応	44	64
	デジタル関連	31	55
	サステナビリティ関連	29	38
	YKK AP 30ビル・(仮称)建材技術館等	—	76
インフラ・基盤整備 他	36	41	
計	201	378	
海外	米国 増産・合理化対応等	120	63
	インドネシア、インド等 増産・合理化対応等	15	61
合計	337	503	

前年差+166