価値創造プロセス

高度に統合された生産・販売体制、理念を行動に落とし込める人材、多様なプロセスを支える仕組みなどが
相互に結びつくことで、YKK APは、単なる部材メーカーを超えて価値を創出できる企業としての独自性を発揮しています。
これが他社が容易に模倣できない独自の強みともなっています。

経営資本

ビジネスの基盤となる
6つの資本です。

財務資本
関連ページ　P16-19

人的資本
関連ページ　P42-49

社会・関係資本
関連ページ　P37、40、67

製造資本
関連ページ　P32-37

自然資本
関連ページ　P53-58

知的資本
関連ページ　P38-41

外部環境

変化する外部環境を
注視しています。

人口減少・高齢化
リスク：新築需要減、職人不足
機会：リフォーム・省人化需要

脱炭素政策
リスク：コスト増
機会：断熱窓・補助金による需要

気候変動
リスク：サプライチェーン混乱
機会：防災・耐候性に優れた
商品の価値上昇

他国からの安価製品流入
リスク：価格競争
機会：総合価値（品質・施工）訴求

コスト高騰
リスク：収益悪化
機会：内製化・再資源化の活用

DX・技術革新
リスク：既存技術の陳腐化
機会：AI活用・ロボット導入など
新技術展開

建築様式の変化
リスク：提案型営業の縮小
機会：モジュール化対応製品開発

価値創造プロセス　（ビジネスモデル）

YKK APは、価値観を共有して生まれる人材力と、プロセスを支える仕組みにより「品質と信頼」を中心とした価値を生み出しています。
第7次中期事業方針「『収益構造の変革』と『技術革新による価値創造』」に基づき、さらに磨きをかけます。
関連ページ　P11

「善の巡環」の理念に基づく企業文化と人材力

YKK APの根幹にはYKK精神「善の巡環」の理念があり、社会・顧客・社員のすべてに対して価値ある活動を行う姿勢が根付いています。製造・開発・営業・施工のすべてにこの価値観が共有されており、結果として高い社員のロイヤルティーと顧客満足度につながっています。

価値観の共有

一貫したモノづくり体制が生み出す品質と信頼

YKK APは、商品の企画・開発から資材調達、製造、物流、販売、施工、商品使用まで、すべての工程を自社で担う一貫生産体制を構築しています。この垂直統合型モデルにより、高品質かつ安定した供給を実現し、性能・意匠・価格で総合的に優れた商品提供が可能となっています。

高品質かつ安定した供給

性能・意匠・価格で優れた商品の提供

企画 → 研究開発・検証 → 資材・原材料調達 → 製造 → 物流 → 販売 → 施工 → 商品使用

品質管理

模倣困難性の高さ

多様なプロセスを支える仕組み

事業の歴史を通してバリューチェーン上の各プロセスを支える仕組みを培ってきました。これが競争優位を生み出しています。

顧客起点の研究・開発力
- 顧客の声を素早く商品設計に反映
- 世界の各地域のニーズに応じた商品開発
- 生活者、実環境、技術解析による厳しい検証体制

調達とサプライチェーンの強さ
- グローバル調達網による安定供給とコスト競争力
- 品質管理の徹底による部材の安定した品質

製造・物流の効率化と環境配慮
- 内製化・省人化・自動化された生産ライン
- AI需要予測による安定供給と納期厳守
- 物流効率化、モーダルシフトによるCO_2排出削減

施工支援と現場対応力
- 現場作業負荷を軽減する商品設計
- 治具や施工ロボットの開発
- 施工研修による技能者育成

顧客に寄り添う営業・販売体制
- 性能・機能を体感できる施設等による顧客価値の見える化
- 断熱性能やエネルギー効率の重要性を顧客に訴求

創出価値

各ステークホルダーに対し多面的な価値を創出します。

YKK AP（自社）
一貫生産体制による高い品質管理とコスト競争力、技術・人材の蓄積がブランド価値と持続的成長の基盤となります。
- ■ブランド価値の向上
- ■コスト管理と品質保証
- ■強い組織力で生み出す競争力
- ■持続可能な経営基盤
- ■長期成長力

YKK AP（社員）
自らの仕事に目的と誇りを持ち、成長機会を得るとともに、社会や地域への貢献を通して影響力を発揮します。
- ■働きがいと成長
- ■社会・地域に貢献する仕事に就く誇り
- ■価値観をともにする仲間と働く連帯感と安心

お取引先（設計事務所・建設会社・施工業者）
省施工性や提案支援により、生産性向上、建築物全体の付加価値向上を共創します。
- ■建築物の価値向上
- ■生産性向上
- ■施工リスクの抑制
- ■顧客への訴求力の強化

お客様（生活者）
断熱性や安全性に優れた商品を通して、快適で安心な住環境を提供し、納得感ある商品選択を可能にします。
- ■健康で快適な暮らし
- ■長期使用可能な商品による安心と信頼
- ■納得感のある商品選択ができる情報

サプライヤー・協力業者
共創型の関係構築と責任ある調達を推進し、持続的な成長の機会を生み出しています。
- ■共創型の関係構築
- ■責任あるサプライチェーン
- ■中長期的な成長機会

地域社会・環境
雇用の創出、CO_2排出量削減や資源循環などの環境貢献、防災性能の高い商品を通した社会的価値を提供しています。
- ■地域雇用の維持・創出
- ■エネルギー消費量削減とCO_2排出量削減
- ■環境負荷の低減
- ■レジリエンス向上

マテリアリティに基づく取り組み

第7次中期経営計画の開始に合わせ、2025年2月にマテリアリティ（重要課題）の見直しを行いました。YKK APでは、各マテリアリティに対して推進部門を設けて取り組みを強化しており、社長をトップとするサステナビリティ全体会議は、環境政策委員会、コンプライアンス委員会 人権ワーキンググループ（WG）、人事施策委員会、総務部、コンプライアンス委員会、CRO（最高リスクマネジメント責任者）で組織されています。また、マテリアリティ推進ワーキンググループは、マテリアリティの推進とKPI管理を担います。

マテリアリティ 特定・見直しのプロセス

Step 1 課題の特定と評価
Step 2 妥当性の検証
Step 3 経営会議での議論・承認

推進部門による実行・検証を経て、4カ年ごとの中期経営計画策定に合わせて定期的にマテリアリティの見直しを実施

マテリアリティの特定は、パーパスの要素をベースとし、社員の意識調査、お取引先各社のマテリアリティ、グローバルリスク報告書、SASB、SDGsといった多角的な視点から課題を抽出。経営視点と社会視点をかけ合わせて分析・検討し、マテリアリティの候補となる要素として優先順位を付け、順位の高い項目をYKK APのマテリアリティとして設定しています。特定したマテリアリティについては、外部環境の変化や経営方針・事業方針の内容を踏まえ、中期経営計画の初年度に合わせて見直しを図ります。

マテリアリティの特定プロセスはウェブサイトでご紹介しています。
https://www.ykkapglobal.com/ja/company/management/materiality/#process

対象範囲
◇1：YKK AP単体
◇2：YKK APグループ（国内）
◇3：YKK APグループ（国内＋海外）

第7次中期経営計画におけるマテリアリティの目標と推進部門

マテリアリティ		選定理由 / 課題認識	ありたい姿	推進部門	指標	2024年度（実績）	2025年度（目標）	2028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** P42-43, 46-47	「ダイバーシティ&インクルージョン宣言」にある通り、新たな価値創造に向けて、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・改善ができる女性リーダーの育成に取り組む必要があります。	多様な価値観、視点を持つ女性リーダーが意思決定に関与することでイノベーションが促進されます。また社員のエンゲージメントを向上させることで生産性や創造性を高め、社会への貢献につなげます。	人事部	女性管理職人数◇1	148名	2028年度末 200名以上		
	働きがい・働きやすさ P42-43, 48	多様な働き方実現のため、働き方改革委員会において新しい働き方に向けた取り組みの検討、方針の決定、落とし込み活動を継続し、働きがいのある職場環境を整備します。従業員エンゲージメント調査の実施とともに働きがい・働きやすさの向上、また各課題の把握と迅速な改善に向け、ハードとソフトの両面から継続して取り組みます。	働きやすい環境づくりを継続しながら、全社的な適正評価とキャリア開発、理念・方針の共有、職場コミュニケーションの活発化などにより、働きがい（動機付け要因）を高めていきます。	働き方改革委員会	従業員エンゲージメント◇1	50%	2028年度 55%		
					育児休業取得率（男性）◇1	69.0%	70%以上		
					プレゼンティーズム◇1 ＊ WHO-HPQの絶対的プレゼンティーズム	63点	64点	67点	
	新たな価値を創出する人材の開発・育成 P42-45	持続的な成長には、常に新しい価値を創出することが不可欠です。社員には、主体的に自身の能力と経験を強化し、新しい発想や解決策を生み出し続けることが求められます。キャリア目標の実現に向けた自律的な学びと行動が、組織の価値創造につながることから、会社は社員のキャリア自律を支援します。	社員一人ひとりが自身のキャリア目標を持ち、自律的に学び続けられるようになることをめざして、人材育成を進めます。変化を恐れずに新たな挑戦を続ける人材を多く輩出し、組織の継続的な成長につなげます。	CHRO 人材開発部	キャリア目標の実現性◇1 ＊ キャリア上の目標を達成できると感じている社員の割合	46%	47%	50%	
					公的資格奨励金対象資格取得者件数◇1	1,509件	1,525件	1,580件	
					次世代リーダー育成プログラム◇1 ● 参加者数 ＊ かっこ内は累計参加者数 ● 役員登用数（累計）	9（213）名 41名	9（222）名 43名	9（249）名 49名	
	人権の尊重 P49	事業活動の規範となる「YKKグループ行動指針」の中で、いかなる事由による差別や人権侵害も行わないことを明確に定めており、その原則の一つである「人権の尊重」を補完する人権方針が企業活動全体に定着、効果的な実施を推進していくことが重要な課題です。	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尊重を企業活動の基盤とし、負の影響の把握・是正に努め、安全・安心の実現をめざした事業活動を推進します。	コンプライアンス委員会 人権WG	「ビジネスと人権」研修受講率◇2	81%	83%	95%	
					サプライチェーンにおける人権リスクアセスメント実施社数※1	111社◇1	120社◇2	180社◇3	
商品による社会課題解決と競争力の源泉となる「モノづくり」	**社会課題を解決し続ける商品・サービス** P32-41	すべての住宅・非住宅において、2025年4月に省エネ基準適合が義務化され、2030年までに省エネ基準のZEH水準・ZEB水準へ引き上げとなる予定です。 戸建住宅向けの高断熱窓は既に高い水準で普及が進んでいますが、ビル向け高断熱窓の普及はまだ低い水準であるため、窓の高断熱化に向けた活動を継続してさらに推進する必要があります。	新築・改装ともに集合住宅向けの商品を継続して開発・発売し、高断熱窓がもたらす効果やメリットに関する認知度を上げ、これまで以上に全国の設計事務所、デベロッパーへの提案活動を推進します。 脱炭素化・循環型社会の実現に向け、高断熱商品を提供することでCO_2排出削減に貢献していきます。	各本部・事業部	高断熱窓化率（戸建住宅向け）◇2 ＊ 販売窓数ベース	88%	95%	100%	
					高断熱窓化率（ビル向け）◇2 ＊ 受注窓数ベース	8%	10%	25%	
社会的責任を果たすための「信用・信頼」	**公正な事業活動** P52	法令や社内規則の遵守に加えて、企業活動を行う上で求められる社会規範を遵守することをコンプライアンスの基本姿勢とします。ステークホルダーからの法令・倫理遵守への期待の高まりを受け、企業価値向上と信用獲得のための「善の巡環」、「公正」の徹底、そしてグローバルコンプライアンス体制の深化と内部統制強化が課題です。	高い倫理観とコンプライアンス意識に基づく揺るぎない信用を基盤とし、公正なバリューチェーンと企業文化としての「公正」が浸透した組織的ガバナンスの確立をめざします。これにより、実効性あるコンプライアンス体制のもと「善の巡環」を体現し、パーパス実現に貢献することで企業価値向上をめざします。	コンプライアンス委員会	経営理念浸透活動（語らい会参加率）◇1 ＊ 2024年度は拠点数をもとに算出	95%＊	92%	99%	
	レジリエントな経営基盤 P50-51	重要なリスクに対して各社員の認識向上を図り、また実効性を高めていくために教育訓練を実施します。また適切なBCPを策定する必要があり、十分に配慮の行き届いたリスク対策を講じて、事業継続に影響するインシデントの低減やレジリエンスの向上が重要な課題です。	重要リスクに対する対応・対策の推進とリスク関連教育や訓練の実効性向上により、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、持続的な成長と企業価値向上につなげていきます。	CRO リスク関連（5）委員会	リスク関連教育受講率◇2	79%	90%	95%	
					重大サイバーインシデント件数◇3	0件	0件	0件	
	環境との共生 P53-58	カーボンニュートラル実現へ貢献するために、自社の事業活動に伴うCO_2排出量の削減は必須の対応事項です。サプライチェーン全体のCO_2排出量においては、アルミなどの原材料調達に起因する排出量を削減することにより大きく貢献することが可能です。	カーボンニュートラル実現に向けて、2030年度排出量80%削減、2040年度排出量ゼロ、2030年度リサイクルアルミ使用比率100%をめざします。	環境政策委員会	スコープ1+2（2013年度比削減率）◇3	37%	43%	65%	
					スコープ3（2013年度比削減率）◇3	19%	21%	26%	
					商品使用時のCO_2削減貢献量◇3※2（単位：千t-CO_2・30年）	832	954	1,056	
					リサイクルアルミ使用比率◇2	56%	60%	71%	

マテリアリティの推進体制の詳細はウェブサイトでご紹介しています。
https://www.ykkapglobal.com/ja/company/management/materiality/#system

※1 大口取引先および特に重要な材料・部品を取り扱う取引先を対象に実施
※2〈比較対象〉日本、中国：2013年度／米国：2020年ジョージア州エネルギーコード

特集1

価値創造に向けたモノづくり体制の進化

製造資本戦略

阿部 浩司
取締役 副社長

1985年の入社以来、北海道から九州まで多くの製造部門に携さわる。2011年には埼玉窓工場を立ち上げ、生産本部長、副社長を経て、2023年に取締役就任。製造、供給、調達、技術を中心に掌管している。

YKK APのモノづくりの競争優位性「一貫生産体制」

YKK APのモノづくりを支えるバリューチェーンにおいて、「企画」「研究開発・検証」「資材・原材料調達」「製造」「物流」「販売」「施工」「商品使用」というそれぞれの活動の中で付加価値を生み出しています。

その中でも、私たちは素材や部品、生産設備から加工や組立に至るまでを自社で担う「一貫生産体制」にこだわっています。これはYKK創業者の吉田忠雄が戦後復興の中、良い商品をつくるためには原料からこだわる必要がある、という思想から創り上げた体制です。YKK APが手掛ける建材事業においても、この考えは変わりません。

例えば主力商品である窓は、ガラス、アルミ・樹脂のフレーム、機能部品、網戸など、多岐にわたる部材で構成されています。ガラスは素板の状態で仕入れ、自社でLow-Eガラスやトリプルガラスに加工。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。戸車、ねじ、網戸のネットなど商品の要ともいえる部品は、要素技術を含めた技術開発力をベースに生産し、各種試験評価機能も有し、品質をより確かなものにしています。この「一貫生産体制」を支える社内の重要な組織が、工機技術部という部門です。この部門では工場の生産設備や製造ライン、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。商品開発・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。

YKK APのバリューチェーン

企画

研究開発・検証

資材・原材料調達

製造

物流

販売

施工

商品使用

顧客起点の研究・開発力

営業活動で得たお取引先やお客様の声を、研究・開発部門が素早く商品設計に反映。国内外の開発拠点が地域ごとのニーズに対応した商品を開発します。JIS規格を超える社内基準の試験・検証体制も整備し、実環境を踏まえた設計思想が高く評価されています。

調達とサプライチェーンの強さ

グローバルな調達網により、安定供給とコスト競争力を確保。品質監査を徹底し、商品力の基礎となる部材の安定した品質も維持。お取引先とともに成長する関係性を築いています。

製造・物流の効率化と環境配慮

内製化した生産設備、省人・自動化した製造ライン、AIを用いた需要予測によって、高品質な商品の安定供給と納期厳守を実現。ユニットロードやトラック予約システムなどの物流効率化、モーダルシフトの活用により、CO_2排出削減にも貢献しています。

施工支援と現場対応力

施工時間短縮・作業負担を軽減する商品設計、治具の開発や施工ロボットの実証、施工研修による技能者育成など、施工の質と効率を高めています。カーポートの乾式施工などがその代表例です。

顧客に寄り添う営業・販売体制

性能・機能が体感できる施設や展示により、お客様が分かりづらい価値を「見える化」。断熱性能やエネルギー効率の重要性を伝えることで、選ばれる商品・ブランドの地位を確立しています。

最大のメリットは“YKK AP品質”の商品実現

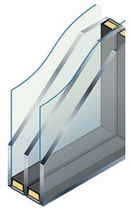
「一貫生産体制」のメリットは、何といっても“YKK AP品質”として納得できる商品をつくり込めること。商品の品質向上やコスト削減のために、原材料や生産設備まで自社で生産する「川上遡上主義」を追求し、自社で努力できる範囲を広げることで、品質を高めながらコストダウンにつなげられると考えています。YKK精神「善の巡環」に、「成果三分配」という考えがあります。例えば、他社が100円でつくるものを創意工夫により50円でつくり、生み出した50円の利益は、お客様、お取引先、自社の3者で分け合おうというものです。コストダウンができなければ、リーズナブルな価格での提供も、利益還元もできない。当社にとってコストダウンは生命線なのです。

内製化にこだわった強みによって、将来のビジネスに生きたエピソードのうちの一つが、1984年に生産・販売を開始したYKK APの複層ガラスです。窓断熱化の動きが今後起こることを予想してのことでしたが、開発には苦労しました。当時、ガラスメーカーではないYKK APが複層ガラスを製造することを疑問視する声もあった中、当社は窓の断熱性を高めるために複層ガラスの間にアルゴンガスを注入する技術をドイツから導入。それが高断熱窓の「APW」シリーズとして、現在のYKK APの主力商品となり、完成品化による窓の品質の担保や開口部の高断熱化につながっています。

YKK AP上海国際貿易社の設立でスピード感とコスト感覚を強化

近年、事業のグローバル化が進み、海外売上比率が高まる中、部品や生産設備の内製にとらわれ過ぎない新たな試みの検討も必要です。そこで2024年7月に、YKK APグループの中価格帯商品でのグローバル事業拡大に向けた調達力強化を担うYKK AP上海国際貿易社を中国・上海に設立しました。YKK APが求める品質をクリアした中国の最先端技術や多様なサプライチェーンを活用し、材料や部品・部材を調達。それらを中国およびアジア圏、日本の製造拠点へ供給し、YKK APグループの商品力、コスト競争力、製造供給力の強化をめざします。

私たちの使命は“YKK AP品質”を高め続けるためにモノづくりを追求することです。エンドユーザーであるお客様に安全・安心・快適に商品を使っていただけるよう、YKK APの強みである「一貫生産体制」の方針のもと、グローバル調達の基盤を生かしさらなる競争優位性を確立していきます。



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

樹脂素材の主原料「樹脂ペレット」

年間6億本のねじを製造。全数検査の様子

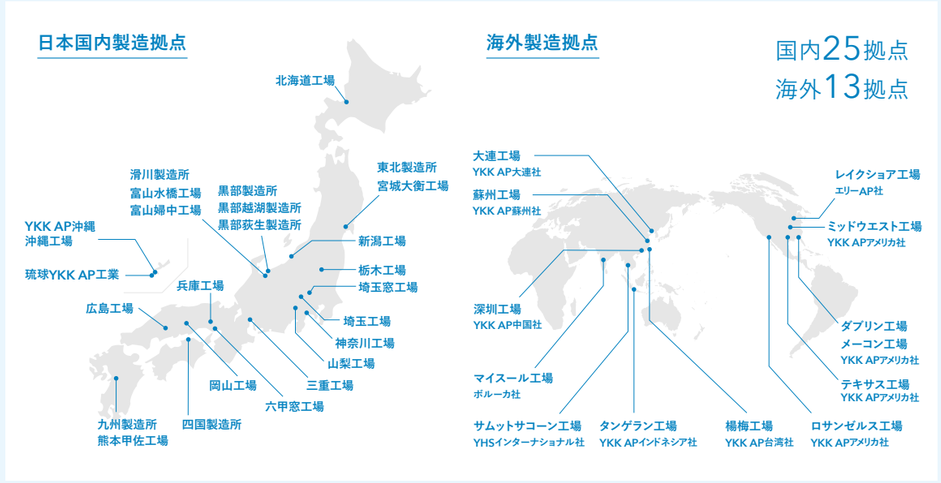
生産設備の開発・製造も自社で担う

特集1　価値創造に向けたモノづくり体制の進化

製造資本の概要

各国／地域に合わせた商品を世界38拠点で製造

YKK APのつくるArchitectural Products（建築用工業製品）に求められるものは、それぞれの国や地域の気候や風土、文化によって異なります。それらのニーズに応えるため、現地に根差した事業運営を行うとともに、各国／地域での商品開発・製造にこだわっています。各社で積み上げている技術は日本のYKK AP R&Dセンターに集約され、さらに各国／地域に水平展開することで、世界中で技術に裏付けられた価値創造を続けています。



プラットフォーム化で効率・競争力・デザイン性の向上をめざす

この数年、重要テーマとして、商品とモノづくりのプラットフォーム化に取り組んでいます。2022年度からプラットフォーム化へ向けた設備投資を開始し、フェンス商品は、2024年度に稼働と商品切り替えをしました。このプラットフォーム化は、徹底した自動化と工程連結で、生産効率やコスト競争力の強化、高デザインへの対応をめざすものです。商品の構造、製造現場での組立方法・部品・設備を統一することで、自動生産や工程連結された自動化ラインを構築し、多様な品種を一つのラインで生産できる他、関わる人員や面積を減らすことができます。また、需要地の近くで生産し、ロジスティクス費用やCO_2排出量を削減できている窓商品の主力である「APW」シリーズ同様に、フェンスにおいても需要地に近い九州製造所と東北製造所の2拠点に自動化ラインを展開。これにより、2026年度に生産性180%（2021年度比）をめざしています。

2024年にリニューアルした「シンプレオ フェンス」は、プラットフォーム化を取り入れ、ノイズレスなデザインへの刷新、異なるデザインとの組み合わせ、施工性の向上を実現した

労働安全と品質向上に向けた取り組み

「安全」は他と比較できない重要責務「安全別格」という考え

当社は、労働災害の撲滅と、健康で快適な職場づくりを企業経営の最も重要な責務であると認識し、全員が安全で安心して働ける職場環境の形成をめざしています。世間では「安全第一」というスローガンがありますが、YKK APでは、安全は他と比較するものではないという、「安全別格」という考えを継承してきました。「YKK AP安全衛生基本方針」にも記載し、サプライチェーン全体に関わる人が安全・安心に働ける職場環境の実現に向け取り組んでいます。

AIを用いた安全管理システム構築の他海外での活動や表彰制度に力を入れる

製造現場の労働災害リスク軽減と安全性向上に向け、AI研究で知られる東京大学松尾研究室（現・松尾・岩澤研究室）発のスタートアップ企業である株式会社ACESとともに、画像処理AI技術を用いた次世代の安全管理システム構築に取り組んでいます。2025年3月には滑川製造所に試験導入しました。

安全を重視するあまり、作業者のモチベーションを下げるシステムとなってはならないとの考えから、不安全な行動を見つけ出して警告を発信する「監視型」ではなく、作業者が自発的に「決められたルールを守り、自分の身を守る」行動を促す、温かみのある「見守り型」システムとしています。

海外での安全活動支援も強化しており、日本の安全衛生担当者が現地に赴き、安全教育や安全巡視を行っています。

また、職場の潜在リスク解消に向け、作業におけるやりづらさの改善と近道行動を作業者から洗い出し、改善活動を継続。この改善事例の中から、全国に水平展開するべきアイデアを表彰する「安全に関する取り組み事例表彰」を毎年実施しています。

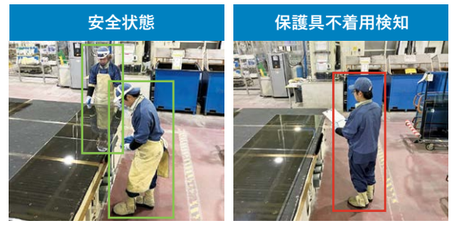
労働災害度数率

2024年度	0.20

YKK APグループ（国内）実績。「労働災害による死傷者数÷延べ実労働時間数×1,000,000」により算出しており、労働災害による死傷者には、休業1日以上または身体の一部もしくはその機能を失った事例を含めている。

品質委員会が、各部門の支援や社員啓発、「品質月間」イベントを開催

YKK APでは品質委員会を設置し、お客様に安全・安心な商品をお届けするための「品質」「製品安全」「製造物責任（PL）」などに取り組んでいます。質の高い商品を提供し続けることがブランド向上につながるという考えのもと、各本部の支援や社員教育・啓発を行っています。毎年11月の「品質月間」では、全国の製造拠点で実施されている品質改善活動を共有することを目的に、成果を上げている拠点を他拠点のライン長や生産技術担当者、品質管理者が訪問しています。



「見守り型」安全検知システムの動画イメージ。走る、つまずくなどの不安全な行動や、保護具の不着用を閲覧・ダウンロードし、ダッシュボード画面で解析できる

2024年11月の品質月間に実施したライン視察の様子。日本国内だけではなく、YKK AP中国投資社、YKK AP大連社、YKK AP蘇州社からも参加

特集1　価値創造に向けたモノづくり体制の進化

ロジスティクスの進化にも一貫生産の考えが息づく

パレット化促進や、自社開発システム導入で2024年問題対応を乗り切る

物流法が改正され、2026年4月から一定規模の発荷主や着荷主に対し、「CLO（最高ロジスティクス責任者）」の設置が義務化されることに先駆け、当社では2024年4月にCLOの役職を設けました。また2015年から取り組みを進めてきた、荷待ち・荷役作業等時間の改善では、設備・装置まで内製化するという一貫生産の考えが息づいています。工場出荷の際に、商品をパレットへ積みつけるパレタイズでは、従前より積載効率が高いパレットや、パレットへの効率的な積み付け指示を出すシステム「Y-Caps」、方面別に効率よく荷物を仕分けるパレタイズ用ロボットハンドなどを独自開発しました。

2024年9月には、トラック予約受付システム「MOVO Berth」を全国の製造・物流拠点30カ所に導入。専用アプリをインストールした端末や携帯電話から、トラックの入場時間や積み込み作業時間の予約、入退場時の受け付けを行うことができます。工場や物流拠点側があらかじめトラックの到着時間や台数を把握できるため、効率的に荷積み・荷降ろしの作業を進められます。これにより、2024年10月に荷待ち・荷役時間2時間以内という目標を全拠点で100%達成しました。

ロジスティクスの課題解決に欠かせないステークホルダーとの情報共有

2024年問題の対応に向けては、お取引先やベンダーを交えた「物流2024年問題の対策委員会」を設置しました。ロジスティクスの課題解決に向けた取り組みをこの先も継続していくために、全国の拠点に「輸送協議会」を組織化し、パートナーとのコミュニケーションを続けています。

荷主に対する政府の指導において特に重要視されているのが「時間管理」「輸送効率」「拘束時間」です。2025年度はそれらに加え「輸送の効率化」を主な改善テーマとし、今後は荷待ち・荷役作業等時間1時間以内という次のステップに挑戦していきます。

2026年、経済産業省へCLOの選任状況や中長期計画の内容の報告が義務づけられます。ロジスティクスの計画では、当社のサービスルールとの調整が不可欠であり、営業部門をはじめとする関係各部署との情報共有を一層進め、サプライチェーンの効率化をめざします。

（左）「Y-Caps」は、効率的なトレーラーへの積み込みを実現し、無駄な配車を削減。（右）トラック予約受付システム「MOVO Berth」を使った予約率は2024年10月時点で96%を達成

YKK APのモノづくりの源泉

現場の知恵を集結する小集団活動

日本国内の製造拠点で約400サークルが生産性や品質管理、保全など様々なテーマで小集団活動を実施しています。現場の課題点を洗い出し、データを収集し、緻密な分析を重ね、改善を進めていく小集団活動によって、製造・供給現場で働く社員一人ひとりの業務への課題意識につながり、製造力を向上させる狙いがあります。

また毎年、全国のサークルが成果を競い合う「小集団活動発表会」を開催。YKK AP内で勝ちあがった上位サークルは、YKKグループ大会に出場し、グループ全体で製造力を高め合っています。

2024年度 生産本部 小集団活動発表会で最優秀賞を受賞した北海道工場アルミ加工ライン 網戸ライン

ステークホルダーとの共創を通じた価値創造

お客様に安全・安心な商品をお届けするためには、お取引先やサプライヤーとの「共創」が欠かせません。

YKK APでは、ビルのサッシ・カーテンウォール施工専門事業者で構成されるYKK APグループ施工協力会と共同で、2013年度から若手技能者を育成する「施工技能修練伝承塾」を開講しています。2024年4月には、滑川製造所の滑川塾に続く第2拠点として、埼玉工場に埼玉塾を開講しました。ビル一般サッシやレギュラーカーテンウォールの研修施設の他、滑川塾にはない、ユニタイズドカーテンウォール施工や改装商品の実測・施工を学べる施設も設置しており、伝承塾受講者だけではなくYKK AP社員も学ぶことができます。

さらに、エクステリア業界の施工技能者不足の解決をめざし、施工技術研修所「DO SPACE」を国内4拠点で運営し、施工技能者の育成や技能伝承に取り組んでいます。

サプライヤーの皆様に向けては「調達方針説明会」を毎年開催し、調達活動協力への謝意とともにさらなるパートナーシップ強化をお願いしています。

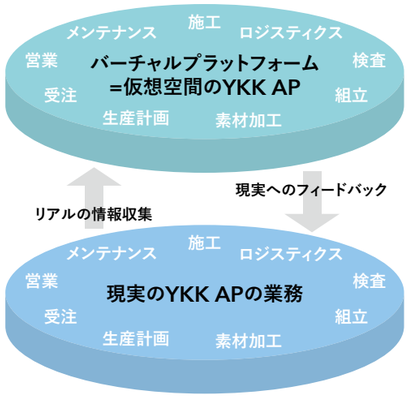
（左）埼玉塾での施工実技研修の様子。（右）2024年10月に三重工場内に新設した「DO SPACE 三重」

YKK APがめざす DX 戦略

YKK APがめざすデジタルトランスフォーメーション（DX）戦略は、スマートファクトリー化にとどまらず、YKK APのバリューチェーン全体から得られるあらゆる情報をデジタル技術でつなぎ、業務効率を飛躍的に高める「スマートカンパニー」の実現です。

これには、バリューチェーン全体で活用できる統一されたデータ基盤の確立が必要不可欠です。そこで業務プロセスや各種データモデルを再整備し、YKK AP全体のデータの標準化に取り組んでいます。これらをもとに、仮想プラットフォームを活用した DX推進を加速させ、リアルタイムでの経営や意思決定を可能にする他、お取引先やサプライヤーとも密に連携し、バリューチェーン全体の最適化を図り続けます。品質とスピードを両立させ、変化に柔軟に対応することで、お取引先やお客様の多様な要望にこれまで以上の迅速さで応えられる企業をめざします。

「スマートカンパニー」のイメージと、デジタル支援例



仮想空間を活用したDX推進

- デジタルツインによる新施設建設に向けたシミュレーション
- 工場全体の可視化
- テレイグジスタンスによる製造現場のリモートメンテナンス

現実業務でのDX推進

- タブレットやスマートフォンを活用した営業活動の効率化
- ロボティクス技術を活用した製造現場の効率化
- 紙情報のデジタル化や業務へのAI活用

特集1　価値創造に向けたモノづくり体制の進化

知的資本戦略

吉野 正浩
専務執行役員
技術研究本部長

2023年度より、新技術の研究・リサーチの加速を目的に発足した技術研究本部の本部長を務める。研究開発をはじめ、製造、品質などの部署でマネジメント経験を活かして技術革新を推進する。

イノベーションを推進し知的資本を強化

YKK APの知的資本の強みは、ブランド力、商品力、営業力による総合力です。ブランド力とは、言い換えれば品質そのものであり、エンドユーザーの信頼に直結するものです。商品力は、国の仕様や「JIS規格」を上回る厳格な性能評価だけでなく、ユーザビリティや組立性・施工性に配慮した設計を指します。もちろん、選ばれる商品であるためにはデザイン性も重要であり、商品開発本部 デザインセンターでトレンドを分析し、随時連携することで、商品の研究開発に生かしています。そして、納期を遵守して高品質の商品をお届けし、不具合や要望があれば迅速に対応する営業力といった積み重ねがお客様との信頼関係構築に結びついていると考えています。

モノづくりプロセスの基盤となる技術施設

知的資本の強みを生み出しているのは、YKK APのモノづくりプロセスの基盤である開発、評価・検証、技術提案、情報発信のサイクルです。富山県黒部市にある「YKK AP R&Dセンター」「価値検証センター」「パートナーズサポートスタジオ」が、それらを担う拠点となっています（図1参照）。YKK AP R&Dセンターは、技術・知見の集積地として専門分野の研究・知識を深耕し、高品質な商品を開発しています。価値検証センターは生活者モニターによる「生活者検証」、自然環境を再現した「実環境検証」などを実施しています。そして、プロユーザーの課題に対し、技術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。ここでは実物大の住宅モデルを使った商品展示や性能に関する実験などを通して、お取引先に当社の品質技術を体感いただくとともに、意見交換や情報交換を行っています。

また、研究開発に関する情報の収集、共同研究先とのスムーズな連携や新たなパートナー発掘などを目的に、YKK AP R&Dセンターの機能や人員を、東京の「YKK60ビル」に一部移管しました。既に住宅事業やエクステリア事業などの先行型商品開発に関する機能も移管しており、黒部のR&Dセンターと連携しながら、商品開発を行っています。

グローバルR&D拠点間の連携強化

グローバルな開発・研究体制も強化しています。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にR&Dセンターを置き、調査・研究を行っています（図2参照）。その土地特有の情報を蓄積・共有し、各地域に最適な商品開発につなげています。また、2023年には米国・YKK AP北米テクノロジーズ社において、デジタル分野の研究・開発拠点である「xTech Lab（クロステックラボ）」を設置しました。技術研究本部からも社員を派遣し、先進のデジタル技術に関する調査・研究・開発を行うと同時に、キャッチした情報を商品開発や製造ラインの開発に迅速に反映させています。

オープンイノベーションで技術革新を図る

ビジョン「Evolution 2030」では、「地球環境への貢献」を方針の一つに掲げています。脱炭素化・循環型社会実現の鍵となる新技術や新材料を開発するためには、開発のスピード化とイノベーションの促進が欠かせないと考えています。

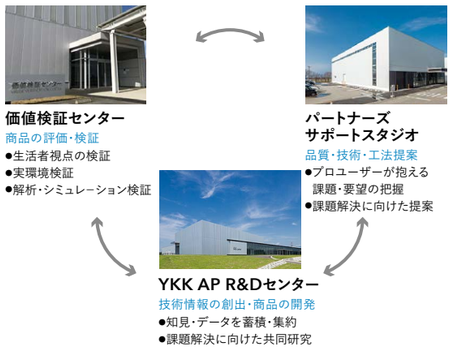
開発のスピード化においては、開発・製造・販売間の連携を強化することが重要です。開発工程の初期段階から部門の垣根を越えて協調し、量産化を見込んだ体制を整えるフロントローディングを徹底することで、開発の「手戻り」を減らしています。またYKKグループは、ファスニング事業とAP事業を横断する研究開発部門として「テクノロジー・イノベーションセンター（TIC）」を有しています。取り組むテーマは定期的に共有しており、TICが基礎研究を行い、YKK APの研究部門が応用研究を進めるという協力体制を取っています。

イノベーションの促進においては、循環型社会の実現に向けた素材リサイクル技術などをはじめ、31の大学・研究機関、14社の企業と連携し、海外の先進事例も参考にしながら研究・開発を進めています。

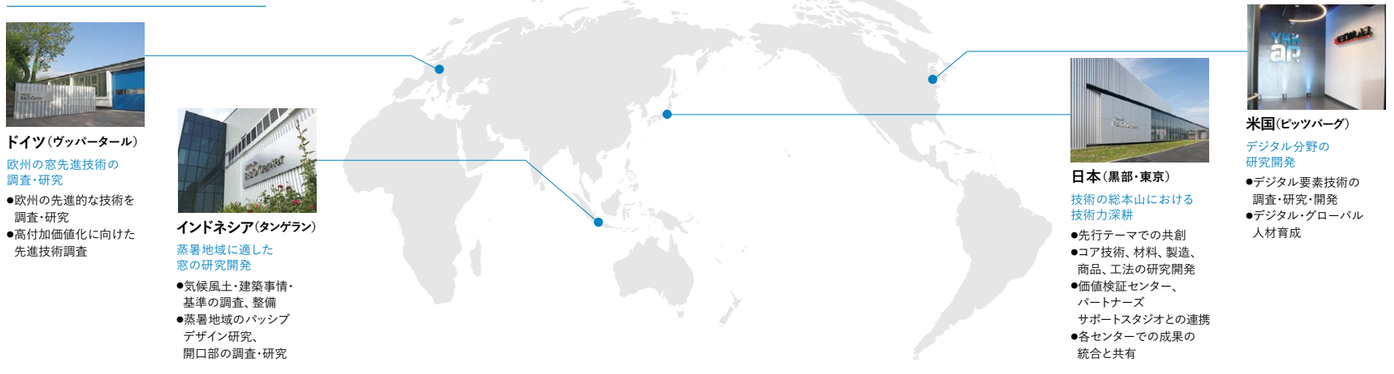
また、YKK APの商品性能をきちんと証明し、お客様が定量的な比較をして商品が選べるよう、窓の日射遮蔽性の測定における国際的な「ISO規格」をはじめ、日本国内におけるカーテンウォールの熱性能や窓の防露性能の評価法として「JIS規格」などの制定を推進する、標準化活動にも力を入れています。

今後も引き続きYKK APの知と技を結集し、技術革新を推進していきます。

開発・技術研究拠点（図1）



グローバルでの研究・開発・検証（図2）



大学・研究機関、企業との主な連携事例

●関電工
「建材一体型太陽光発電（BIPV）」の施工技術・電設部材を含めたシステムの開発

●大東建託、NTTドコモ・ベンチャーズ、中部電力など
生活空間での急変や疾患リスクの早期発見モデルの社会実装に取り組む業界横断のプラットフォームを発足

●東北大学
次世代型アルミニウム資源循環のための共同研究講座を開設

●富山大学
産学官民によるアルミリサイクルの研究開発プロジェクトに参画

●米国・カーネギーメロン大学
ロボット・IT技術を使用した施工技術の開発と生産性向上に向けた共同研究

特集1　価値創造に向けたモノづくり体制の進化

知的財産部門の活動方針・体制

YKK APの知的財産活動は、「他者の知的財産を尊重しつつ、新たな価値を生み出す知的財産の創造を奨励するとともに保護・活用により事業の発展を図ることによって、お得意様、お取引先の繁栄に寄与し、社会に貢献する」を基本方針としています。YKK精神「善の巡環」に則り、4つの視点（事業継続性確保、事業優位性発揮、知財創造活動活性化、知財コスト適正化）から知財活動を推進し、企業としての持続的成長や価値向上をサポートしています。

YKK APの知的資本（2024年度実績）

- ●研究開発費　**119 億円**
- ●特許権保有件数　**1,517 件**
- ●意匠権保有件数　**981 件**

知財活動における４つの視点

①事業継続性確保	• 他者知的財産への侵害回避の徹底 • 知財問題の解決に向けた早期検討・実行
②事業優位性発揮	• 知的財産の保護・活用を通じた他社商品・サービスとの差別化
③知財創造活動活性化	• 知財研修会や発明奨励活動などを通じた新たな価値を生み出す基盤づくり
④知財コスト適正化	• 不必要な出願の抑制 • 事業貢献の低い知的財産権の取捨選択

技術の商標化でブランド価値を向上

事業優位性の発揮を目的とした、知的財産の保護・活用の一例が、窓枠からの漏水を防ぐ独自技術「Wストップシーラー」です。技術自体に商標をつけることで他社との差別化を図り、お客様に対して技術力をアピールしています。

「製品安全対策ゴールド企業」の認定継続

経済産業省が企業や団体の製品安全に関する優れた取り組みを表彰する「製品安全対策優良企業表彰（PSアワード）」の大企業製造・輸入事業者部門において、2010年度・2014年度・2017年度に最上位賞である「経済産業大臣賞」を受賞し、2017年より「製品安全対策ゴールド企業」に認定されています。2023年1月のフォローアップ審査では、価値検証センターをはじめとする自社施設でお取引先とともに製品安全の推進を図るなど、より高いレベルでの製品安全実現に向けた新たな取り組みが評価され、認定継続となりました。

また、経済産業省がPSアワード受賞企業を募って開催している「製品安全コミュニティ」において、2024年度は視察先としてYKK APが選ばれ、2025年3月には、経済産業省やPSアワード受賞企業からの視察を受け入れています。価値検証センターやパートナーズサポートスタジオの他、黒部荻生製造所内に常設している「製品安全学習エリア」などの施設を通して、YKK APの製品安全対策における現場の取り組みを紹介しました。今後も製品安全対策のトップランナーとして、模範的な姿勢を示していきます。

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

（左）パートナーズサポートスタジオでの視察の様子。（右）製品安全学習エリアでは、動画の視聴や事故製品・改良製品を実際に使用するなどの体験を通して、社員の製品安全意識を高める

知的資本トピックス

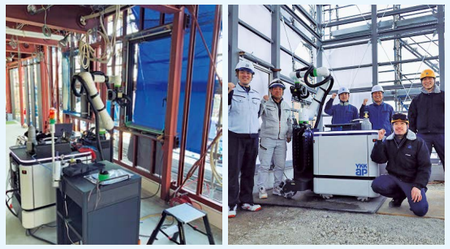
「建材一体型太陽光発電」の実証実験を実施

株式会社関電工と業務提携し、ビルの窓や壁面を活用する「建材一体型太陽光発電（BIPV）」の開発・普及に取り組んでいます。2024年7～10月に秋葉原駅前広場で行った実証実験に続き、2025年2月には札幌市の「さっぽろ雪まつり」で実証実験を実施し、周囲をビルなどに囲まれた環境下や積雪条件下など、様々な状況での有効性が確認できました。2025年4月からは、羽田イノベーションシティ内でも実証実験を行っています。

羽田イノベーションシティに実証実験ラボを設置

非木造建築用窓施工ロボット「MABOT」を開発

2024年9月、非木造建築（ビル）用窓施工ロボット「MABOT」を開発しました。MABOTは自律移動して施工技能者と一緒に働くロボットシステムのシリーズで、建設現場作業の安全性・生産性向上や省人化に寄与していきます。2025年2月からは、YKK APグループ施工協力会の有限会社飯塚工業や株式会社トラストの協力のもと、実際の工事現場で窓枠の溶接や検査に関する実証実験を開始しました。実使用に向け、さらなる開発・検証に取り組んでいきます。



（左）自動溶接固定ロボット「ウェルフィクサー01」。（右）施工協力会社と共働で現場実証試験を実施

米国特許商標庁主催の「Trademarks for Humanity Award」を受賞

YKK APアメリカ社は環境問題に対して、遮熱、断熱、通気性の高い商品の開発と、製造から流通のプロセス全体でCO_2排出量の低減に取り組んでいます。中でも、商品開発戦略の一環で2010年に商標「enerGfacade®」を登録し、環境に配慮した商品に付けられるサブブランドとして、エントランス、ストアフロント、カーテンウォール、バルコニードアなど、多岐にわたる商品を展開しています。エネルギー効率の高いアルミ建材の提供や環境問題への全社的な取り組みなどが評価され、2024年12月に初開催された「Trademarks for Humanity Award」（主催：米国特許商標庁）を同商標が受賞しました。

米国商務省講堂で行われた授賞式の様子

インドネシア・ジャカルタでYKK APの開発力を発信

2025年1月、インドネシア・ジャカルタにて開催された「サステナブル 住宅・建築・都市政策セミナー」（主催：一般社団法人 国際住宅建築都市産業協会など）にYKK AP R&Dセンター（インドネシア）が参加しました。本セミナーはインドネシアを持続可能で住みやすい都市にするために日本企業の知見、技術、サービスを共有する場であり、YKK AP R&Dセンター（インドネシア）はビジネスセミナーとパネル展示を実施。セミナーでは、建物の設計や居住者の行動など、換気性能に影響を与える要因を踏まえ、蒸暑地域に適した商品の研究開発に取り組んでいることを発表しました。

YKK AP R&Dセンター（インドネシア）研究部のゼネラルマネージャーが登壇

特集2

持続的成長と組織力向上の礎となる人材

人的資本戦略

村上 由香

常務執行役員
人事部長

2022年度より、人事部長として人事系全般の責任者を務める。社員には、変化を恐れず、何事にも前向きにチャレンジしてもらいたいという考えのもと、人材戦略の検討や各種人事施策を進めている。

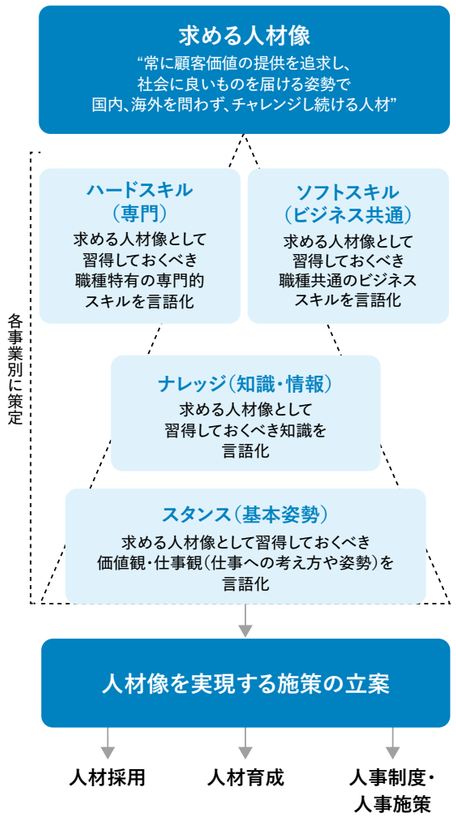
「Evolution 2030」の実現の鍵は「人材」、今後の人材戦略

ビジョン「Evolution 2030」の実現のため、経営戦略においては、市場深耕の成熟期からの脱却が求められています。新たな市場や事業、価値の創出に向け、あらゆるビジネスプランと社内基盤の再構築が必要であり、これを力強く推進する原動力こそ「人材」です。社員一人ひとりが持つ可能性を最大限に引き出し、企業の成長へつなげるためには、広い視野でグローバルに活躍できるイノベーティブ人材の開発・マネジメントが不可欠と考えています。

この認識のもと、2024年度から2030年度の「人事戦略ロードマップ」を策定しました。求める人材像は「常に顧客価値の提供を追求し、社会に良いものを届ける姿勢で国内、海外を問わず、チャレンジし続ける人材」です。この理想像の実現に向け、第7次中期経営計画では、事業戦略と連動した能力要件を事業別に具現化していく予定です。それと並行してスキルマップを策定し、求める人材と現状とのギャップを可視化します。これに基づくデータドリブンな採用戦略の展開、育成体系の強化、戦略的な適材適所の人員配置を推進することで、組織能力の最大化を図ります。

人材戦略の根底には、YKK精神「善の巡環」とYKK創業者 吉田忠雄が提唱した「森林経営」の理念が深く息づいています。「森林経営」とは、経験を積んで年輪を重ねた太い木、若くて細い木、背の高い木や低い木も、多様な木々があるように、それぞれの個性を活かし、その得意とする能力を発揮して働き、一緒に前進していくという考えです。これは、年齢・性別・学歴・国籍や経験に関わらずすべての社員がその能力を最大限に発揮するダイバーシティ&インクルージョンの思想そのものであり、人材育成方針の原点です。これらの普遍的な理念や考えを継承し、現代の経営環境、事業課題や人的課題を踏まえ、具体的な施策へとつなげていくことで持続的な企業価値向上をめざします。

求める人材要件の設定プロセス



社員の働きがい、働きやすさを追求し「社員幸福経営」の実現をめざす

このように人材戦略の基盤を整備していく一方で、重要なテーマとして掲げるのが「Evolution 2030」の中核である「社員幸福経営」の実現です。社員一人ひとりが日々の業務を通して成長を実感し、やりがいを感じ、意欲を持って力を最大限に発揮できる状態、その実現こそが企業の持続的成長の源泉であると考えています。そのためには、会社が一方的に環境を提供するだけでなく、社員自身がキャリアを主体的にデザインし、挑戦を通して成長できるような施策と風土の醸成も不可欠です。

2025年度、マテリアリティの「人材」に関わる項目の一つを「働きがいのある職場環境の整備」から「働きがい・働きやすさ」へと進化させました。「働きがい」向上のためには、自律的なキャリア支援の充実、挑戦的な業務機会の提供、公正な評価・フィードバックへの取り組みを強化します。「働きやすさ」の観点では、従前進めてきた環境整備の継続、多様な働き方の制度活用推進や拡充を行います。働きがいと働きやすさを両輪で高める相乗効果こそ、エンゲージメントの向上を図り、個人の成長、そして組織全体の生産性向上やイノベーション創出につながると考えています。

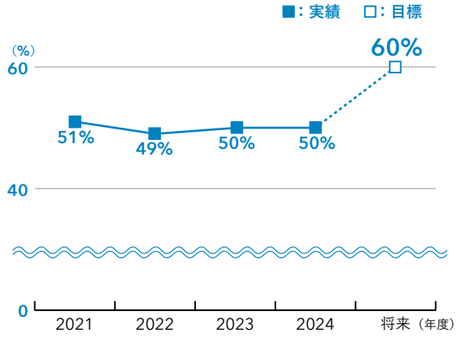
年齢に関わらず誰もが活躍し続けられる環境整備も、重要な人材戦略の一つです。YKKグループでは、意欲と能力のある社員が、その知見や経験を活かし続けられるよう、2021年度に定年の廃止に踏み切りました。これにより、経験豊富なベテラン社員が持つ技術やノウハウが次世代へ継承されるとともに、多様な世代が協働することで新たな価値が創造され、組織全体の活力が高まることを期待しています。

2021年度に従来の社員満足度調査に変えて、エンゲージメント調査を開始。毎年継続し、その結果を重要な指標としてモニタリングしています。YKK APグループ（国内）では、肯定的回答として50%前後のスコアを維持しており、今後は60%をめざしていきます。この目標達成に向け、調査結果から見えてくる課題に対して、経営層と社員がオープンに対話し、一つひとつ丁寧に解決策を講じていくことで、着実にエンゲージメントの向上を図ります。

第6次中期経営計画では特に自律的なキャリア形成を支援する取り組みに注力しました。全年代を対象とした年代別のキャリア研修を提供する他、部門の垣根を越えてキャリアの相談ができる共通メンター制度の運用を継続しています。現在、日本国内で約90名の社員が自ら手を挙げメンターとして活躍し、本制度を利用した社員の95%が満足しているという結果が出ています。これらの施策は、社員一人ひとりが自身のキャリアについて深く考え、主体的に行動することを促すための重要な役割を担っています。

そして、社員が失敗を恐れずにチャレンジし続ける組織文化を醸成するためには、心理的安全性の確保が欠かせません。そのための取り組みとして、ハラスメント防止研修や経営層への多面評価とフィードバック、相談窓口や対応体制の機能強化などを実施し、問題の未然防止と早期発見・早期解決を図り、風通しの良い職場環境づくりを推進しています。社員が活き活きと活躍できる、働きやすく働きがいのある環境の実現に向け、これからも社員の声に真摯に耳を傾け、対話を重ねながら「社員幸福経営」を推進します。

従業員エンゲージメント



※ 対象：YKK APグループ（国内）

特集2　持続的成長と組織力向上の礎となる人材

経営戦略を実現する人材開発・育成

YKK APは「善の巡環」に基づく社員幸福経営をベースとした人材戦略を展開しています。働きがいと働きやすさを両立した「働きやすい職場環境の実現」によりエンゲージメント向上につなげ、積極的な「社員への投資」により人材力を向上させます。さらに「成長機会の提供」により価値創造と事業の伸長につなげ、「雇用を生み出す経営」を実現し、多様な人材に選ばれる会社をめざしています。

個人のキャリア開発支援

全世代を対象としたキャリア研修や、多様な職種・経験を持つメンターによる部門横断的なキャリア相談ができる共通メンター制度を整備し、社員の自律的な成長をサポートしています。また、公的資格取得を促進するために、通信教育の受講料全額補助や資格手当の支給など、充実した支援制度も整備しています。

2024年5月、製造部門に関わる社員が知識を体系的に学ぶ場として企業内大学「YKK AP工科大学（APテック）」を開校。生産技術、生産管理、品質管理、ITの4つの専門コースを提供しています。第1期生として37名が受講し、職務転換や大学への進学など、新たなキャリアへのチャレンジにつながりました。

さらに、2024年5月にはロボット活用人材のさらなる育成を目的としたロボットスクールを開所。生産本部の各部門からロボットインストラクターが選出され、2024年度は合計45名の社員が受講しました。

ロボットスクールの様子

YKK AP の人的資本（2024 年度実績）

●国内従業員　**13,337 名**

●海外従業員　**4,915 名**
（海外出向員　93 名）

経営人材・グローバル人材の育成

YKKグループのビジネスリーダー候補の育成を目的とした「価値創造塾」では、約1年間経営理念について理解を深めながら、経営戦略、財務会計、マーケティング、組織・人づくりなどについて学び、最後に経営課題についての提言を行います。2024年度、YKK APからは9名が受講しました。

また若手社員が約半年から1年間、海外会社に赴任する「海外トレーニー制度」を実施しています。2024年度は入社2年目からの早期派遣を実施し、3名の社員が制度を活用しました。2025年度は派遣人数を11名に増やし、制度の拡充を行います。

一方で、未来のYKK APを担う次世代事業リーダー育成のため、日本国内外の大学院やMOT・MBA留学への派遣も継続して行っており、2024年度は3名が学位を取得しました。

さらに第7次中期経営計画では、将来的に海外拠点の責任者に就くことを想定した外国人材の採用・育成を開始する予定です。

YKK AP大連社では2024年度から若手社員の人材育成プログラムとして「青鳥学堂」をスタート。約15名の部門長が講師を務め、経営における必要な基礎知識を指導

社員教育の一覧はウェブサイトでご紹介しています。
https://www.ykkapglobal.com/ja/sustainability/society/hr-strategy/#training

イノベーション創出に向けた人材育成

基礎的なITリテラシーを身に付け、業務効率向上につなげることをめざし「デジタル・ITリテラシー教育」を実施しています。2024年度は全社員を対象とした「DX入門」を実施し81％が修了した他、表計算、データ分析、生成AIなどの講座を累計2,000名以上が受講。さらに、自己啓発としてデジタル・IT関連知識の習得をめざす講座にも約800名が取り組み、組織全体のデジタルトランスフォーメーションに関する基礎的な理解が進みました。

また、2024年度はハーバード大学デザイン大学院（GSD）が日本で行う実地授業を支援し、8名の社員がアソシエイトメンバーとして参加しました。GSDの学生11名とともに、黒部川扇状地の豊かな水資源とランドスケープについて学びを深め、普段の業務を超えた新たな視点や気づきを得る機会となりました。

GSDの学生がYKK50ビルにて発表を実施

「APテック」の学びが自信に

生産本部 九州製造所 素材製造部
生産管理室
鶴田 一真

2024年5月に開校した企業内大学「YKK AP工科大学（APテック）」で生産管理コースを受講し、自部署の在庫管理や作業負荷の偏りといった課題に対し、データに基づく改善提案ができるようになりました。また全国各地の仲間と交流でき、視野が広がるとともに課題に対して自ら発言・提案する姿勢が身につきました。
今後はAPテックで得た知識と現場での経験を活かして、生産プロセスのムダをデータから見つけ出し、改善につなげていきたいです。また、正確で活用しやすいデータを収集・見える化する仕組みを構築し、製造現場とスタッフ部門をつなぐ橋渡し役として製造全体の最適化を図っていき、付加価値の高い仕事を生み出せる人材をめざします。

GSDでの体験が拓いた「建築の外側」という視点

技術研究本部
建築・ウェルネス技術グループ
構法技術室
秋山 忠久

ハーバード大学デザイン大学院（GSD）が黒部市で行った実地授業に、アソシエイトメンバーとして参加しました。今回のプロジェクトを通して、黒部川扇状地の水資源や地形、歴史を学ぶ中で、自然環境と人々の営みの深いつながりを実感しました。ランドスケープデザインが自然環境だけでなく、文化やライフスタイルまで包含することを知り、建材を扱う私自身の視点も大きく広がりました。建築の構法とランドスケープデザインには多くの接点があり、建築単体だけでなく周辺環境や自然との関係性を意識することで、新たな価値を持つ商品やサービスを生み出せる可能性を感じています。今後は「建築の外側」にも視野を広げ、より総合的な提案をめざしていきたいと思います。

特集2　持続的成長と組織力向上の礎となる人材

多様な社員が活躍できる職場づくり

YKK創業者 吉田忠雄が提唱した「森林経営」の考え方をベースに、ダイバーシティ&インクルージョンを推進し、年齢や性別、学歴などにとらわれず、「自律と共生」の考えをもとに社員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。

女性活躍推進の取り組み

「ダイバーシティ&インクルージョン宣言」のもと、女性社員のキャリア開発支援に積極的に取り組んでいます。その結果、2024年度は女性管理職が148名となり目標を達成。さらなる活躍推進に向け、2028年度に女性管理職を200名とする目標を掲げ、様々な施策を展開しています（YKK AP単体）。

2024年度は女性社員の長期的キャリア形成に向けた次世代女性リーダーを輩出する支援プログラム「APWoman キャリアアッププログラム（通称：マドキャリ）」を継続し、201名が参加しました。

また、副社長が女性社員のスポンサーに付き、面談などを通じ適切なコーチングや指導を行い、昇格・昇進を支援する「スポンサーシップ制度」をスタート。事業へ貢献できる次世代の部長職を輩出するための制度です。第1期生として、6名の女性社員が制度を活用しており、2025年度以降は「マドキャリ・プレミアム」として進化させ、部長クラス以上の女性管理職の育成を加速させます。

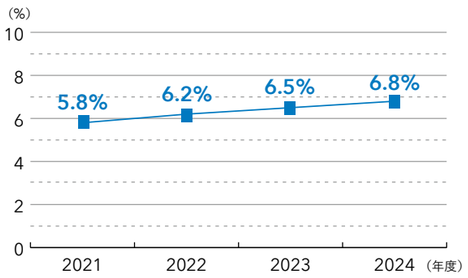
その他、2023年度から始まった「APフェムケアプロジェクト」では、日本国内の全社員を対象とした「女性の健康に関する基礎知識研修」を実施し、女性の健康リテラシー向上に取り組んでいます。また、生理に伴う不調の悩みを持つ女性社員を対象とした「月経症状緩和プログラム」では、オンラインにて婦人科を受診し、必要に応じて低用量ピルを処方する仕組みを導入しました。女性特有の健康課題を軽減することで、仕事のパフォーマンスを最大限に引き出すための施策を検討・実施しています。

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。

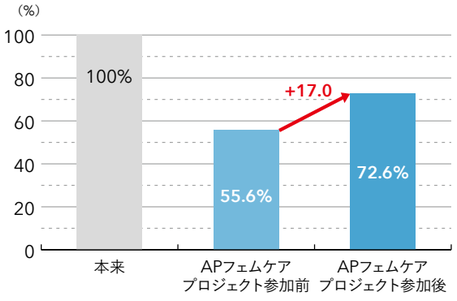
1. 世代を問わず、誰もが「働きがい」をもって活き活きと働くことのできる職場づくりをめざします。
2. 営業・製造・技術・管理の各分野で、多様な視点を活かした提案・改善ができるよう、女性リーダーの育成に取り組みます。
3. 一人ひとりが多様な価値観を持つことで社会の要請に対応できるYKK APをめざします。

女性管理職比率



※ 対象：YKK AP単体

生理による不調時に発揮できている仕事のパフォーマンススコア



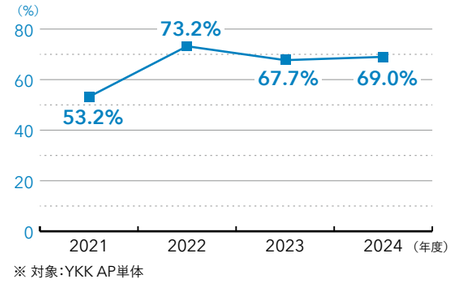
※ 対象：APフェムケアプロジェクト参加者

介護や育児との両立支援

社員一人ひとりが活き活きと働ける環境づくりのためには、仕事と介護・育児の両立が重要です。介護については2025年2月にYKK APで初めて「仕事と介護の両立セミナー」を開催。仕事と介護の両立に関して、あらかじめ知識を得ることで不安を和らげたり、準備をすることで上手に介護に備えたりすることが目的です。

一方、育児については育児休業期間中や復職後の自己啓発支援として、会社負担で参加できる育休復帰ウォーミングアッププログラム「育休プチMBA」を実施しています。さらに男性の育児休業取得の促進につなげるため、2024年度から積水ハウス株式会社が提唱する「IKUKYU.PJT」に賛同しました。これらにより社員の育児に対する理解を深め、サポートしあう風土を醸成しています。2024年度の男性の育児休業取得率は、69.0%となり、2025年までに50%という国の目標を上回る水準を維持しています。

男性育児休業取得率



※ 対象：YKK AP単体

仕事と家庭の調和がもたらす成長

YKK AP台湾社
営業部 台北支店長
林 孟融

入社以来、ずっと営業に注力してきました。数年間の米国留学を経て、現在は台北市内の居住および非居住向けサッシの販売を主に担当しています。

仕事では時間管理が非常に重要だと考えています。毎日、前向きで勤勉な姿勢で仕事をしていますが、仕事の疲れを家に持ち帰らず、家族と過ごす時間も大切にするよう心掛けています。

私にとって、会社は大きな家族のようなものです。YKK AP台湾社では、社員一人ひとりがそれぞれの責任を持ち、互いに助け合いながら業務を遂行しています。この文化のおかげで、仕事と生活のバランスを取り、仕事で高いパフォーマンスを発揮することができていると思います。

多様な文化を力に、人が輝くモノづくりへの挑戦

YKK APアメリカ社
レジデンシャル事業部
加藤 舞

2023年から生産技術としてYKK APアメリカ社に赴任しています。YKK APアメリカ社では褒める文化が根付いており、ミーティング時の報告では、取り組みに対するアドバイスとともに必ず賞賛の言葉が添えられます。これはチーム全員が同じ課題を認識し、目標達成の喜びを分かち合う貴重な機会です。

メーコン工場に導入した工機技術部の設備は、その複雑さゆえに言葉の壁に直面しました。そこで、視覚的なマニュアルを取り入れたり、設備における共通言語を定義したりしながら「誰にでもやさしい設備」を追求し、改善を進めています。

赴任してからモノづくりへの視野が広がったと感じています。引き続き文化や個々の特性を考慮した設備設計で、人の力を最大限に引き出すシステムや体制を構築していきたいです。

特集2　持続的成長と組織力向上の礎となる人材

働きやすく、働きがいのある職場づくり

これまでと同様、職場環境改善への投資は継続しながらも、個人と組織を活性化させ、働きやすさだけではなく働きがいを感じられる職場づくりをめざしています。

エンゲージメント向上に向けた取り組み

取締役と社員の対話の場として「車座集会」を全国で展開しています。2024年度は全国40拠点で47回開催し、合計約470名が参加。経営層が各拠点を訪問して双方向のコミュニケーションを行うことで、企業方針への理解浸透や新たな気づきを促進しています。

その他、社員とその家族をオフィスに招待する「Family Day」の開催や業務以外での社員同士の交流の場となる「会社公認サークル制度」、たてよこななめのつながりを形成し、コミュニケーションの活性化をめざすランチ交流会などの導入により、社員のエンゲージメントを高め、働きがいに寄与します。

2025年3月にYKK80ビルで開催した「Family Day」

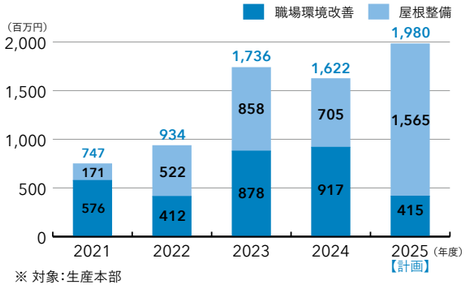
YKK APアメリカ社では北米（米国、カナダ）の営業担当者が集い、互いのモチベーションを高める"National Sales Meeting"を毎年開催。

製造部門における職場環境の改善

国内製造部門では毎年計画的に環境設備投資を実施しています。2024年度は約16億円の投資を行い、各拠点にてトイレや休憩室、食堂、更衣室などの環境改善に取り組みました。2022年度から本格的に進めていた屋根整備についても、2025年度からはさらに投資を増額して推進し、断熱性も高めたより安全で快適な職場環境を提供します。

また、職場改善委員会を設置し、全国の製造所長・工場長が毎月、職場環境改善に向けた課題共有と解決策の検討を行っています。

環境設備投資額



※ 対象：生産本部

（左）黒部荻生製造所の休憩室。（右）神奈川工場の食堂。いずれも、2024年度にリニューアル

リフレッシュ休暇制度の導入

2024年度から、一定の勤続年数の節目ごとに社員、準社員、契約社員を対象に特別有給休暇を5日間付与するリフレッシュ休暇制度を導入しました。まとまった休暇を取得することで心身ともにリフレッシュし、就労へのモチベーションを高めて、長期勤続につなげる狙いがあります。初年度は対象者の約7割が制度を利用しました。

「善の巡環」に根差した人権尊重

YKK APはYKK精神「善の巡環」の考え方に基づき、企業の社会的責任として、サプライチェーンを含めた当社に関わるすべてのステークホルダーの人権尊重が重要と考えています。

人権課題への取り組み

2023年に策定した「YKK AP人権方針」は、YKKグループの根幹を踏まえつつ、YKK AP独自の事業活動に関わる人権課題を考慮して定めたものです。

人権課題に関する取り組み方針は、「サステナビリティ全体会議」において全社的な視点から策定され、その取り組み方針に基づき、コンプライアンス委員会内の人権ワーキンググループ（WG）および関連部門が中心となり、国内外のグループ全体で部門横断的な活動を展開しています。

人権WGでは、現状把握を通して人権リスクを特定し、影響度と発生可能性のマトリックスを用いて評価を行い、その結果をもとに関連部門が予防・是正策に反映しています。

「YKK AP人権方針」の詳細はウェブサイトでご紹介しています。
https://www.ykkapglobal.com/ja/sustainability/society/humanrights/

YKK APグループ従業員の人権尊重

2023年度は日本国内の社員（YKK AP単体）を対象に、2024年度は国内外の関係会社を対象に、人権リスク評価ヒアリングを進め、2025年度にはYKK APグループすべてのヒアリングが完了する予定です。

これまでの評価の結果、国内においては「長時間労働」「ハラスメント」「労働災害」「個人情報漏洩」が特定され、海外においても「長時間労働」や「ハラスメント」のリスクが懸念されています。これらに関するガバナンス体制の構築やリスク低減のための予防策・是正措置を定め、YKK Global Criteria of Compliance（YGCC）監査を実施。また従業員一人ひとりが人権意識を持てるようになることをめざし、全従業員を対象に「ビジネスと人権」に関するeラーニングでの教育を継続しています。

「ビジネスと人権」に関するeラーニング

サプライチェーンにおける人権尊重

YKK APは企業の社会的責任として、自社のみならず、サプライチェーン全体で人権尊重の取り組みを推進しています。お取引先へ「YKK AP人権方針」の遵守を求め、組織統治や人権を含む調達方針に基づくCSR調達を推進するため、法令遵守や公正な取引を明示した「取引基本原則」の締結を基本とし、人権デュー・ディリジェンスの取り組みを進めています。

2024年度は、サプライチェーンにおいて一般的に懸念されるリスク要素（児童労働、強制労働、長時間労働など）も考慮に入れながら、外部の専門的知見を取り入れたアンケート調査を国内主要サプライヤー111社に実施。その結果、現時点において直接的な発生ケースは確認されていないものの、より詳細な現状把握に向けたアンケートの改訂と、潜在的なリスク要素に対し継続的な監視と予防的対応が重要であると認識しています。

また、2025年度はアンケートの対象を日本国内関係会社のサプライヤーまで拡大します。海外関係会社のサプライヤーに対しては、2026年度の開始を計画しています。アンケート結果の分析をもとに予防・軽減策を実行していきます。

特集3

信用・信頼を守る盤石な基盤構築

リスクマネジメント戦略

佐藤 碧
常務執行役員
CRO
（最高リスク
マネジメント責任者）

2024年よりCROとして、YKK AP全体のリスクマネジメントを担当。インシデント発生時のレジリエンスを高めるだけでなく、リスクを予防するための仕組みづくりや実効性の高い教育に注力する。

事業成長を支える“守り”としてリスクマネジメントを強化

マテリアリティ（重要課題）の一つとして掲げる「レジリエントな経営基盤」の実現に向け、リスクマネジメントの強化を図っています。リスクの予防・予見・コントロールを基盤に、リスクマネジメントを推進する5つの委員会（品質、貿易管理、BCM、情報セキュリティ、技術資産管理）による規程の整備とその運用に加え、専門知識や知見をもとにした事業部門のリスク活動支援、平時でのBCP（事業継続計画）準備や教育、有事におけるガバナンス体制の確立によりレジリエンスを高めています。

第7次中期リスクマネジメント方針を策定

第7次中期リスクマネジメント方針には、「経営・事業戦略の実現に向けたAPグループ全体でのリスクマネジメント強化」を定めました。ビジョン「Evolution 2030」に基づく事業拡大という“攻め”を実現するためには“守り”も非常に重要です。事業におけるリスクを確認・評価し、対策を取り、その実施状況をモニタリングする形でPDCAを回し、持続的な成長と企業価値の向上に寄与していきます。

今中期の課題として、海外を含む関係会社は年々増えており、各社へのリスクマネジメントの対応が急務となっています。2024年度は、海外会社の責任者を対象とするリスクトレーニングを実施しました。2025年度は関係会社のモニタリングや連携をさらに強化し、リスクマネジメント推進に向けた支援にも注力していきます。

また過去に、YKK APが製造・出荷した一部の特定防火設備において、申請仕様と異なる試験体を用いて遮炎性能試験を受け、国土交通大臣認定を受けていたことが2024年度に判明しました。信用に関わる非常に重大な事案と認識し、引き続き防火商品に関する教育を徹底すると同時に、商品の開発から生産プロセスにおける監査の導入を進めます。同様の事案が二度と起こらないよう、リスクマネジメントの確実な運用を徹底していきます。

マテリアリティに指標を設定

リスクマネジメントの実効性を評価するため、マテリアリティに5つの指標を設けました。「リスク関連教育受講率」は、近年増加するサイバー攻撃やフィッシングメール、法令違反や不正を防止する観点から、社員一人ひとりのリスク感度を高めていくための指標（2028年度目標95%）として、「BCP策定拠点数」は、国内外全拠点でのBCPの確実な策定・運用を確認する指標として設定しています。「重大品質・PL事故件数」「重大サイバーインシデント件数」「重大法令違反件数」は、日々の取り組みがリスク低減につながっていることを示す指標としています。

海外会社の責任者向けに行われたリスクトレーニング
（YKK AP R&Dセンター）

重要リスクの特定と対策

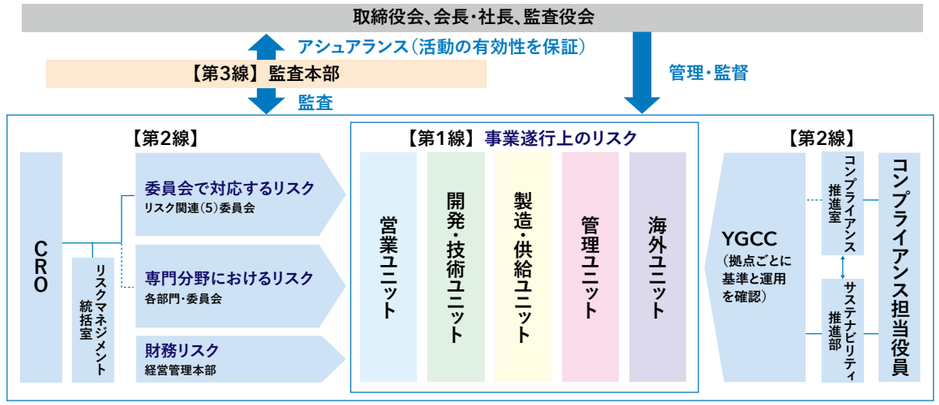
2024年度に重要リスク特定プロセスを見直し、リスク管理部門へのヒアリングに加えて事業部門へのアンケートや経営層へのインタビューによりリスクの抽出や分析を行い、評価にあたっては発生可能性や影響度に加え、レピュテーションリスクや内的・外的要因を踏まえてリスクのレベルを判断しています。その上で取締役会での討議・決議を行い、重要リスクを特定しています。

2025年度は主な重要リスクとして、システム障害やサイバーセキュリティ、大規模自然災害、製品欠陥事故・リコールなど、27分類を定めました。これらに対して優先的に経営資源を投下し、体制構築や対策を実行していきます。

リスクマネジメント推進体制

リスクマネジメントの推進にあたっては、第1線である基本5ユニット（営業、開発・技術、製造・供給、管理、海外）がリスク活動の主体となり、第2線であるリスク管理部門・委員会は専門的な知見や知識をもって第1線のリスク活動を支援、第3線である監査本部は、第1線と第2線のリスク活動の有効性を監査するという3線モデルに基づく体制としています。さらに、YKKグループのコンプライアンス基準である「YKK Global Criteria of Compliance（YGCC）」をベースにリスクマネジメント活動のセルフチェックもできるようにすることで、それぞれの役割や推進担当者・部門を明確にし、活動の実効性を高めています。

リスクマネジメント・コンプライアンス推進体制



BCM（事業継続マネジメント）の取り組み

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めざし、大規模自然災害、サプライチェーンの遮断、サイバー事故、感染症拡大等、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準備と訓練を繰り返し行い、組織力の向上を図っています。

基本方針の1番目には、「人命第一、安全確保、二次災害の防止等を優先」を掲げています。2024年度は、首都直下地震や南海トラフ地震を想定し、エリアをまたいだ製販合同での訓練、営業責任者向けの説明会、首都圏被災時に現地対策本部の代行拠点となる黒部との連携訓練などを実施しました。訓練によって明確になった課題に対しては、拠点ごとに対策方法を検討し、BCPの見直しや今後の訓練に生かします。また、避難訓練の対象にトラックのドライバーや食堂に勤務するスタッフなど、外部の協力会社の方を含めるなどの取り組みも推進しています。

黒部と首都圏の現地対策本部の連携訓練
（YKK AP30ビル）

リスクマネジメントの詳細はウェブサイトでご紹介しています。
https://www.ykkapglobal.com/ja/sustainability/governance/risk-management/

コンプライアンス戦略

石井 隼平
専門役員
リーガルカウンセル
法務・知的財産部
コンプライアンス推進室長

弁護士としてYKK、YKK APの法務業務に従事。2018年に米国カリフォルニア大学バークレー校のロースクールに留学し、ニューヨーク州の司法試験に合格。2022年に専門役員 リーガルカウンセルに就任。2025年からはコンプライアンス推進室長を兼務する。

YKK精神「善の巡環」のもとコンプライアンスを強化

YKKグループにおけるコンプライアンスとは、「法令や社内ルールを遵守することはもとより、企業活動を行う上で求められる社会規範を遵守すること」を指しています。

コンプライアンス経営を実現するため、5つのユニット（営業、開発・技術、製造・供給、管理、海外）からなるコンプライアンス委員会を設置し、規程・規則・ガイドラインの遵守などモニタリングを強化しています。

役員にはコンプライアンス研修を定期的に行う他、全社員に向けて、長時間労働の是正、ハラスメントの撲滅、贈収賄の防止および下請法の遵守などといったテーマに基づき、年間2時間以上のコンプライアンス教育を行っています。

コンプライアンス業務に深く関わる関係者には、各専門部署ならびに各委員会主導による専門分野（人事、購買、安全衛生管理、貿易管理、情報セキュリティ、技術資産管理、環境等）の教育を行っています。

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

YKK APでは、YKK精神とISO26000に基づいたYKKグループのコンプライアンス基準である「YKK Global Criteria of Compliance（YGCC）」を定め、国内外の拠点において浸透を図っています。

自己点検、内部監査といったYGCC監査を定期的に実施し、モニタリング項目の標準化を図ることで、監査プロセスの実効性向上をめざし、改善を続けています。

内部通報制度

YKKグループでは、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・社外に設けた窓口に相談・報告できる「YKKグループ内部通報制度」を運用し、全利用者への周知を行っています。また、通報者保護の原則により、相談したことによる不利益な取り扱いを禁止しています。

2024年度は、「YKK AP人権方針」に基づき、「カスタマーハラスメントに対する基本方針」を策定しました。カスタマーハラスメント相談窓口を設ける他、カスタマーハラスメントに関する知識や対処法を習得するための研修を行っています。

内部通報件数の推移

年度	2021	2022	2023	2024
件数	42	49	59	71

※ YKK APグループ（国内）に関して日本窓口で受け付けた合計件数

カスタマーハラスメント研修では、ロールプレイングを通して対応力を強化

コンプライアンスの詳細はサステナビリティデータブックでご紹介しています。
https://www.ykkapglobal.com/ja/sustainability/activities-data/data/governance/#section02-01

環境経営戦略

茂角 広章
環境施設管理部長

環境施設管理部長として、全社の環境と施設政策の企画・立案・実行管理を担当。製品のライフサイクル全体を通じた環境貢献と環境負荷低減が重要と考える。

持続的な成長につながる環境経営を推進

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。今年度は、第7次中期環境事業計画を新たに策定し、2025年度から2028年度の指標を定めています。中でも事業活動に関連する重要な環境課題をマテリアリティの指標としています。

アルミリサイクル100%への挑戦

2024年度を最終年度とする第6次中期環境事業計画では、「CO_2排出量（スコープ1+2）」「廃棄物排出量（製造拠点）」「水使用量（製造拠点）」の3項目を指標としてKPIを設定し、改善を図りました。CO_2排出量と水使用量は目標を達成できましたが、廃棄物排出量については、断熱性の高い複層窓の取扱量が増え、製造過程で発生するガラス廃材が増加したことで未達となっています。これらに加え第7次中期環境事業計画では、「リサイクルアルミ使用比率※1」の向上にも注力します。リサイクルアルミやグリーンアルミ原材料※2の活用はCO_2排出量の削減効果が高く、資源循環と脱炭素化の両面に寄与します。バリューチェーン全体で環境課題解決に取り組み、事業の成長にもつなげていきます。

実効性の高い環境推進体制

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・承認を年1回行い、その方針に従って「YKK AP環境委員会」が各部門に環境政策の落とし込みを行っています。製造・営業・開発部門は年4回、海外部門は年2回のミーティングを行い、環境政策の進捗を確認しています。環境政策の実効性を高めるため、内部環境監査も毎年実施しています。また、国内全体と海外11拠点でISO14001の認証を取得し、環境管理レベルの継続的な向上を図っています。

※1 日本サッシ協会の定義に基づく
https://www.jsma.or.jp/documents/enviroment/environment/tabid196.html
※2 グリーンアルミ原材料：製錬時に再生可能エネルギーを使用することで、製造時のCO_2排出量を抑制したアルミ地金

環境政策のめざす姿と指標

テーマ		指標	2024年度 実績	2025年度 計画	2028年度 計画	2030年度 目標	2050年度のめざす姿
環境課題	気候変動	スコープ1+2排出量	271千t-CO_2 ▲37%	244千t-CO_2 ▲43%	149千t-CO_2 ▲65%	86千t-CO_2 ▲80%	商品、モノづくりにおけるライフサイクルCO_2ゼロ
		スコープ3排出量	2,021千t-CO_2 ▲19%	1,975千t-CO_2 ▲21%	1,838千t-CO_2 ▲26%	1,746千t-CO_2 ▲30%	
	資源循環	リサイクルアルミ使用比率	56%	60%	71%	100%	再生可能材料（低炭素・循環型）の利用
		廃棄物排出量	18.7千t ▲9%	18.4千t ▲10%	14.7千t ▲28%	12.3千t ▲40%	
		廃棄物原単位	3.34t/億円	3.14t/億円	2.10t/億円	—	
	水保全	水使用量	8.14百万m^3 ▲34%	7.94百万m^3 ▲37%	7.60百万m^3 ▲40%	7.35百万m^3 ▲42%	水の最大限循環利用
		水原単位	1.45千m^3/億円	1.37千m^3/億円	1.08千m^3/億円	—	
	生物多様性	社会貢献件数	217件	各拠点2件以上	—	—	自然、地域と共生したモノづくり

※ 対象：YKK APグループ（国内＋海外）、基準年は2013年度（廃棄物は2016年度）。ただし、リサイクルアルミ使用比率はYKK APグループ（国内）

YKK AP環境経営方針、環境推進体制はサステナビリティデータブックでご紹介しています。
https://www.ykkapglobal.com/ja/sustainability/activities-data/data/environment/

特集3　信用・信頼を守る盤石な基盤構築

気候変動への対応

YKK APは、事業活動のすべての工程でCO_2排出量の削減や気候変動への対応に取り組んでいます。

推進するのは、生産本部長がプロジェクトリーダーを務める「カーボンニュートラルプロジェクト」です。このプロジェクトは若手技術者が参画する7つのワーキンググループで構成され、カーボンニュートラル技術ロードマップの策定と、それに基づく取り組みを推進しています。

2030年度までにスコープ1+2では2013年度比80%削減、スコープ3では同30%削減を目標に、商品とモノづくり、それぞれのプラットフォームを検討しながら設備投資や技術開発を加速していきます。

さらに、高断熱商品の普及により、冷暖房に使用するエネルギーを減らすことで、自社だけでなく社会全体のカーボンニュートラルにも貢献していきます。

スコープ1+2の取り組み

製造工程やオフィスで使用する燃料・電力の使用量削減に取り組んでいます。生産設備の開発部門である工機技術部では、省エネ技術を標準化して採用することにより、生産設備のエネルギー効率を向上しています。燃料転換では、液体燃料から天然ガスへの切替を行っています。さらに将来を見据えて、水素などをガスバーナーに使用する開発・実証を進めています。

また、太陽光・水力・風力発電の導入など、再生可能エネルギーによる創エネにも注力しています。2024年度の導入量は、2021年度比で9倍まで拡大しています。これはYKK AP全体の電力使用量の約7%に相当します。

CO_2排出量削減の進捗度合いを測るため、設備や製造拠点単位でエネルギー使用量を把握し、CO_2排出量を可視化するデータベースの構築も進めています。

2024年度は、2013年度比でスコープ1+2を37%削減しています。

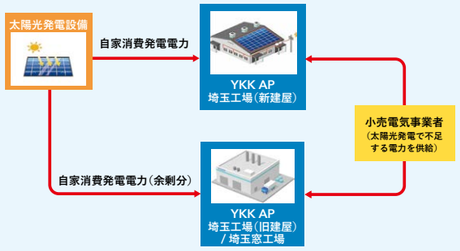
環境トピックス

再生可能エネルギーの導入を拡大

自社敷地内への自家消費型再生可能エネルギーの導入を推進しており、これまで国内外11拠点に合計16,200kWの太陽光発電を実現しています。さらに、再生可能エネルギーの導入拡大に伴い、余剰電力が発生することから、2024年度は首都圏で「発電余剰電力融通型オンサイトPPA」の運用を開始しました。埼玉工場（新建屋）の太陽光で発電される電力を、埼玉工場（旧建屋）および埼玉窓工場にも託送供給することで、100%有効活用する体制を整えています。この取り組みにより、CO_2排出量を年間512t削減できる見込みです。また、滑川製造所には大規模太陽光発電設備も導入しました。

2025年3月には九州製造所に大規模な蓄電池を導入し、余剰電力を使用量の多い時間帯や夜間に活用していく計画です。また、風力発電や、製造工程で使用した水を活用した水力発電など、地域特性に応じた創エネ設備の実証も進めています。2024年度は再生可能エネルギーの導入により、CO_2排出量を12,000t削減しました。

「発電余剰電力融通型オンサイトPPA」の運用イメージ



滑川製造所に導入した大規模太陽光発電設備

スコープ3の取り組み

当社の事業活動に伴うサプライチェーン全体から排出されるCO_2の大半はスコープ3の排出によるものです。中でも、商品の原材料調達による排出量が全体の8割を占めています。特に、アルミ地金の調達（採掘、製錬、海外輸送）の影響が大きく、リサイクルアルミの活用は、カーボンニュートラル実現に向けて最もインパクトが大きいといえます。

社内リサイクル率は既に100%を達成しており、今後課題となるのは、市中リサイクル材（市場から回収されるアルミスクラップなどの再生原料）の利用率拡大です。市中リサイクル材には様々な金属が含まれることから、良質なアルミのみを取り出す分離技術の向上に注力しています。

2023年度にアルミリサイクル専用炉を導入した四国製造所は、2024年度末にはリサイクルアルミ使用比率が80%に達しています。

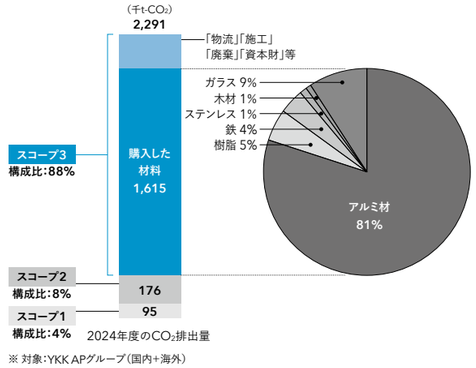
また、富山大学を中心とした富山県内のアルミ関係産業活性化のための産学融合拠点構想プロジェクト「富山資源循環社会モデルの創成」に幹事企業として携わり、産学官民連携でアルミリサイクルの技術的深耕を加速させています。2024年4月からは、東北大学でYKK APとの共同研究講座を開講しており、アルミリサイクル社会実現に向けた研究を進めています。

ボーキサイトから製錬される段階でグリーンエネルギーを活用したグリーンアルミ原材料の確保、ダブル連結トラックや共同配送などの導入による物流の効率化にも努めています。お取引先に対しては、グリーン調達ガイドラインや化学物質管理の指針の配布、環境的な視点を踏まえたCSR調査を行っています。

2024年度は、2013年度比でスコープ3を19%削減しています。

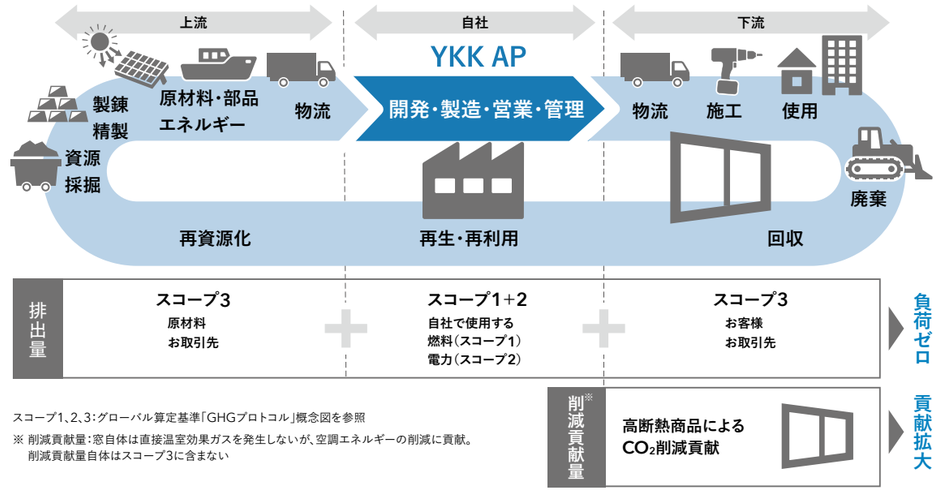
YKK APのCO_2排出量の内訳（2024年度）

サプライチェーン全体ではスコープ3の材料調達（製錬等）による排出割合が大きく、その中でもアルミ材の占める割合が大きい。



※ 対象：YKK APグループ（国内+海外）

YKK AP商品のライフサイクルとCO_2排出



スコープ1、2、3：グローバル算定基準「GHGプロトコル」概念図を参照

※ 削減貢献量：窓自体は直接温室効果ガスを発生しないが、空調エネルギーの削減に貢献。
削減貢献量自体はスコープ3に含まない

特集3　信用・信頼を守る盤石な基盤構築

TCFD提言に基づく情報開示

2019年に気候関連財務情報開示タスクフォースTCFD（Task Force on Climate-related Financial Disclosures）提言に賛同、2021年に国際的団体であるSBT（Science Based Targets）イニシアチブより「2℃を十分に下回る目標（Well below 2℃）」の認定を取得し、気候関連リスク・機会の両面において事業活動への影響を評価し、経営戦略に反映しています。

ガバナンス

YKK APは、経営方針等の重要事項に関する意思決定機関および監督機関としての取締役会、ならびに監査機関としての監査役会という機関制度を基本として、事業・業務執行を推進する執行役員制度を導入しています。
特に、サステナビリティ課題は社長を議長とする「サステナビリティ全体会議」によって全社の視点から方針を策定した上で、関連部門、国内外の関係会社に展開し、部門横断的な活動を行っています。
「サステナビリティ全体会議」の中で環境分野を管轄する「環境政策委員会」は、社長を委員長としており、経営視点で気候変動を含む環境方針・戦略を策定・承認し、進捗状況を確認しています。その環境方針・戦略を「環境委員会」が国内外の製造・営業拠点へ展開し、相互内部環境監査で実施状況を確認しています。

戦略

TCFD提言に沿って、気候変動問題がAP事業へ及ぼす重大なリスクと機会を特定・評価しています。

種類		事業への財務的影響	対応
移行リスク	評判	カーボンニュートラル等、社会的要請事項への対応遅れによる企業価値の喪失	カーボンニュートラルプロジェクトを2021年度に発足し、生産本部長をプロジェクトリーダーに、若手技術者の参画による7つのワーキンググループを設け、各ワーキンググループでの取り組みを進めています。2023年度には、カーボンニュートラル達成目標年度を2050年度から2040年度に前倒しし、取り組みを加速させています。
	市場	エネルギー資源枯渇によるコスト増大	中長期にわたって、年率1.3%以上のエネルギー原単位（生産当たりエネルギー使用量）の削減をめざし、高効率設備（生産設備・照明・空調）の導入を推進しています。加えて、再生可能エネルギーの活用やエアー漏れ削減、排熱ロス削減等を展開し、エネルギー使用量削減を推進しています。
物理的リスク	緊急性	自然災害による被害増加、サプライチェーンの分断	災害・リスク発生時に備え、国内外の全拠点でBCPの策定を完了しています。また、BCPの迅速な実行を目的に「事業継続マネジメント（BCM）規定」の見直し・更新を行った上で、機能軸・地域拠点単位での浸透を進めています。資材の複数社購買、サプライチェーンの把握と改善、重要管理アイテムの緊急在庫の確保に加え、開発・製造・購買部門が連携して代替調達の設定を行うなど、商品開発の段階からBCPを踏まえた取り組みを行っています。
	慢性	降雨量減少による水不足での事業活動の制限	生産工程において、洗浄水や冷却水として水を使用しています。地域によっては渇水による水使用制限のリスクがあり、工業用水の受け入れ量の見直しや水の多段利用、循環利用、再生利用を実施し、水使用量削減に取り組んでいます。
機会	製品・サービス	高断熱商品の需要増加	「APW」樹脂窓シリーズは、世界トップクラスの断熱性能を持つ「APW 430」をはじめ、シリーズを通して高い断熱性能を実現しています。2024年度には高い断熱性と意匠性を兼ね備えた木製窓「APW 651」を新たに発売しました。これら高断熱商品の販売拡大により、エネルギー消費の削減に加えて、室内の温熱環境を改善し快適な住環境を提供しています。
		脱炭素・資源循環商品（リサイクルアルミ等）の需要増加	アルミをリサイクルする際は使用するエネルギーが少なくて済むため、ボーキサイトから新しくアルミ地金（新地金）をつくる場合に比べて、CO_2排出量はわずか3%程度と大きく削減できます。市中から回収される使用済みアルミサッシなどの利用を拡大するとともに、再生可能エネルギーで製錬されたグリーンアルミ地金を確保することにより、脱炭素化を進めます。その実現に向け、アルミリサイクル炉の導入や不純物分離技術等の開発を進めています。

リスク管理

事業全般に関わるリスク評価・見直しを年に1回行い、「影響度」「発生可能性」で優先順位をつけ、各委員会・部門が該当するリスクを管理しています。気候変動関連リスク（自然災害、環境規制への対応不備等）についても重要リスクとして特定し、管理プロセスとして組み込み、環境委員会・BCM委員会でグローバルに政策展開・モニタリングを行っています。

指標及び目標

カーボンニュートラル実現をめざし、SBTに認定された中長期目標を設定し、達成に向けた環境行動計画を中期事業計画に合わせて策定しています。また、2023年3月に公表したビジョン「Evolution 2030」で2030年度自社CO_2排出量80%削減（2013年度比）、2040年度100%削減と目標を前倒ししました。これらの進捗は統合報告書、環境報告書で開示しています。

指標		目標
スコープ1+2	自社CO_2排出量の削減	2030年度80%削減（2013年度比）
スコープ3	サプライチェーンCO_2排出量の削減	2030年度30%削減（2013年度比）
商品使用時	CO_2削減貢献量の拡大	2028年度220%（2020年度比）

※ 対象：YKK APグループ（国内＋海外）

資源循環（サーキュラーエコノミー）

資源循環を考慮した商品の開発、環境負荷の低い商品を提供する仕組みの構築に取り組んでいます。商品開発時には「環境配慮設計ガイドライン」を適用しており、「CO_2排出量の可視化」「包装資材の標準化」「環境負荷物質の可視化」「解体・分離の容易性」「環境配慮に向けた評価手法と設計指針」の5項目で商品の評価・改善を行っています。

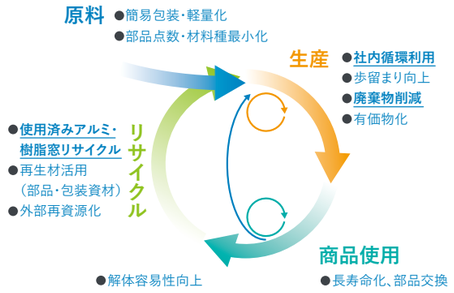
樹脂窓の製造時や使用後に発生する樹脂のリサイクル率向上にも積極的に取り組んでいます。樹脂窓の各製造拠点に粉砕・選別装置を導入し、端材を樹脂形材の原材料や複層ガラス用のパーツとして再利用しています。これらにより社内リサイクル率（端材再利用）は、2024年度末の時点で67%まで向上しています。

また、業界団体を中心に組織された「樹脂窓リサイクル検討委員会」に委員として参画し、使用後の樹脂窓を回収・リサイクルするシステムの構築に向けて、産官学連携で取り組んでいます。委員会では、回収した樹脂を破砕して選別する機械の導入を進める他、回収における品質や受け入れ条件などの標準化についても検討を進めています。実現すれば、YKK APとしてはリサイクル樹脂を使用した商品の量産化が視野に入ります。

廃棄物などの発生抑制、再使用、再生利用の3R（リデュース・リユース・リサイクル）活動も推進しており、2021年度から黒部越湖製造所ではRPF（紙・プラスチック由来の固形燃料）製造設備を稼働しています。廃プラスチック類、古紙、木くずなどの廃棄物を有価物化し、2024年度は225tを製造・売却しました。

2024年度の廃棄物排出量は国内・海外を合わせて、2016年度比で約9%削減しています。

サーキュラーエコノミーへのアプローチ



（左）樹脂窓の製造過程で発生する樹脂端材。（右）樹脂端材を再利用した樹脂形材（灰色部分がリサイクル材）

環境トピックス

グリーンアルミ原材料の安定供給体制を強化

YKK APは、2030年度までにリサイクルアルミ使用比率100%をめざすと同時に、グリーンアルミの使用率を高めています。グリーンアルミ原材料の調達強化の一環として、2024年12月に日本アマゾンアルミニウムに増資しました。これにより、ブラジルで製錬を担うアルブラス社で生産されるアルミ地金の取引数量は、約2倍に増加する見込みです。海外においても、各社がグリーンアルミ原材料を製造する近隣の国から調達を進めています。

アルブラス社が製造するグリーンアルミの地金

特集3　信用・信頼を守る盤石な基盤構築

水保全

「持続的な水利用の実現」をめざし、水資源の保全に取り組んでいます。主にアルミの表面処理、洗浄や冷却などの生産工程で水を利用していますが、取水については多段利用（使用後の水を多用途に活用）や循環利用の推進による削減、排水についてはより厳しい自主管理基準を用いて汚染の防止に努めています。

YKK AP全体の水使用量の半分近くは、アルミの表面処理によるものです。2024年度は四国製造所で表面処理に使用した水を処理し、再利用する実証実験を進めました。滑川製造所では水循環用の冷却ユニットを導入し、冷却水として使用した水の再利用を始めています。

こうした取り組みが評価され、2024年10月には、内閣官房水循環政策本部が定める「水循環企業登録・認証制度」において、「水循環ACTIVE企業」に認証されました。

滑川製造所の冷却ユニット

生物多様性

「YKKグループ環境ビジョン2050」で掲げる「自然との共生」に向けて、世界的な目標である「2030年までに生物多様性の損失を食い止め、回復させる（ネイチャーポジティブ）」を踏まえ、事業活動のライフサイクルにおいて、自然や生物多様性の損失、影響、負荷を最小限にするための取り組みを推進しています。

国内外の主要拠点では、清掃活動や緑化に積極的に取り組んでいます。YKK APインドネシア社では、2015年からタンゲラン地区のマングローブ保全活動を行っており、2024年12月には長年にわたる活動が評価され、タンゲラン地区よりCSR表彰を受けました。2024年度は、YKK AP大連社での海岸清掃活動、エリーAP社での植樹活動、東北製造所でのヤマメの放流活動への協力など、国内外で217件の取り組みが実施されています。

（左）YKK APインドネシア社の社員がマングローブの苗木を毎年植樹する
（右）東北製造所では、地域と協力してヤマメの放流を行った

賛同するイニシアチブ・団体、認証

気候変動
◆気候関連財務情報開示タスクフォース
（金融安定理事会）
2019年5月

気候変動
◆SBT
（SBTイニシアチブ）
2021年2月

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

環境経営
◆環境大臣認定 エコ・ファースト企業
（環境省）
2023年4月

気候変動
◆GXリーグ
（経済産業省）
2023年4月

資源循環
◆サーキュラーパートナーズ
（経済産業省）
2024年2月

水保全
◆水循環ACTIVE企業
（内閣官房水循環政策本部）
2024年10月