トップメッセージ

代表取締役社長 魚津 彰

チャレンジャー精神を発揮する組織と「稼ぐ力」を持つ体質への変革が急務

YKK精神「善の巡環」が原点
Architectural Productsの進化で社会を幸せにする

2025年度からYKK APの第7次中期経営計画がスタートしました。最終年度である2028年度の売上高計画を7,039億円と定め、前進してまいります。

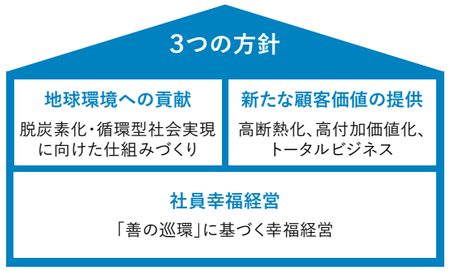
第7次中期経営計画に先立ち、2023年の社長就任時に“2030年のありたい姿、あるべき姿”を「世界のリーディングカンパニー」と掲げ、その実現をめざすビジョン「Evolution 2030」を策定しました。これには大きく二つの狙いがあります。

一つは、YKKグループの企業精神である「善の巡環」とYKK APパーパスの実現です。私たちは、「善の巡環」すなわち企業は社会と共存し利益を分かち合ってこそ存続できるという基本思想のもと、YKK AP独自のパーパス「Architectural Productsで社会を幸せにする会社。」を策定しています。この二つの実現の延長線上に、「世界のリーディングカンパニー」があります。売上高、営業利益率ともに業界トップになれば、プライスリーダーになることができます。ひいては持続的成長が可能となり、ステークホルダーに利益が生まれ、社員も安心して働くことができるという、「善の巡環」やパーパスにかなう仕組みができると考えています。ビジョン「Evolution 2030」では、「2030年度以降に売上高1兆円、営業利益率10%」を示しましたが、この達成自体が目的ではなく、「世界のリーディングカンパニー」をめざす過程でのターゲットです。

もう一つが、チャレンジャー精神の発揮です。当社は現在、住宅事業、ビル事業ともに窓メーカーとして日本市場をリードしていますが、ここに至るまで、常にチャレンジを続けてきました。YKK創業者である吉田忠雄の「中小企業の経営者の精神を持つ」という姿勢を受け継ぎ、緊張感と長期的な視点を持ってチャレンジし続けることが「世界のリーディングカンパニー」の実現をめざす上で不可欠です。全社員、特に2030年度以降に会社の中心となる若手、中堅社員が、自らのこととして捉え、チャレンジャー精神を持ってほしいという考えのもと、第7次中期経営計画を策定しました。

「Evolution 2030」 3つの方針

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



代表取締役社長
魚津 彰（うおづ あきら）

1985年YKK AP入社。入社以来、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。

2024年度は4年連続で売上高更新
ただし資材価格の高騰、円安で利益減に

2024年度の業績を振り返ると、売上高は5,616億円で、4年続けて過去最高を更新しました。

しかし、営業利益は180億円と前年度を下回りました。2021年から続く資材価格の高騰などのコストアップが大きな要因です。コストアップは2021～2024年度の第6次中期経営計画4カ年の累計で500億円を超えており、製造コストダウンや販管費の見直しなどの自助努力では吸収しきれませんでした。その中でも円安の影響が大きく、2020年に1ドル110円前後だった為替レートが、2024年度末には150円前後で推移しました。為替レートが1ドルあたり1円動くと、アルミ購入金額が数億円規模で変化します。

円安や資材価格の高騰は現在も続いていますが、ビジョンの実現に向けた歩みや、社員の賃金水準の引き上げを止めることはできません。これまでの延長線上で進める「改善」ではなく、「儲かる体質」へと「変革」する必要があります。

昨年度は、日本におけるロジスティクスのガイドラインへの対応にも取り組みました。トラックの荷待ち・荷役時間を2時間以内に収めることが新たに求められる中、当社では1年をかけて対応システムを開発しました。2024年10月以降、すべての配送車において2時間以内での対応を実現しています。「善の巡環」の観点からも、大切な物流パートナーの負担軽減に向けた第一歩を踏み出すことができました。

第7次中期経営計画の最重要テーマは収益力の強化
「儲かる事業へのシフト」などの手を打つ

第7次中期経営計画においては、「収益構造の変革」と「技術革新による価値創造」の二軸で進めます。前半の2年間で「儲かる企業」を実現するための体質改善を図り、後半の2年間で、改めてビジョン「Evolution 2030」にチャレンジします。収益力が高まれば、事業成長に向けた投資が可能となり、売上の拡大にもつながるため、結果として「Evolution 2030」のターゲットの一つである「売上高1兆円」が視野に入ります。今中期経営計画の最終年度となる2028年度の計画は、過去最高の売上高7,039億円、営業利益389億円です。

リフォーム・改装市場に注力
全国に専門部署を設置

「収益構造の変革」は、リフォーム・改装分野へのシフトと、断熱性能向上をキーワードに推し進めます。

新設住宅着工戸数の減少傾向が続くと見込まれる一方、既存住宅の断熱性能向上の動きは今後も需要が見込まれます。また、今後10年で築35年以上のマンションは大幅に増加し、2030年代半ば以降にピークを迎える見通しです。さらに、政府はGX（グリーン・トランスフォーメーション）実現に向けた基本方針の中で、住宅・建築物における省エネ改修等について、2023年から10年間で約14兆円規模の官民投資を実施するとしています。これらの市場環境や政策動向を踏まえ、住宅のリフォームおよびビルの改装は、今後当社が重点的に取り組むべき事業領域であると認識しています。

この分野に経営資源を集中させるべく、専門の部署を設置しました。住宅リフォーム分野に関しては、ホームセンターや家電量販店などの大型リテールに対応する組織として「全国リノベ営業統括部」を新設し、本部主導による全国区での営業体制構築を図ります。ビルの改装分野については、これまで首都圏と関西に設置していた改装支社に加え、中部および九州にも新たに改装支社を設け、各支社には対応部署

第7次中期経営計画（2025～2028年度）の概要

YKKグループ第7次中期経営計画ビジョン

Prosper Together for a Sustainable Future
「持続可能な未来へ、共に発展」

YKK AP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」

収益構造の変革

- 日本：リフォーム・改装分野へのシフト、および素材構成・製造供給体制の最適化
- 海外：更なる事業拡大に向けた成長戦略の強化

重点施策

- **日本：**
  - 営業体制と商品力の強化による窓・ドアリフォームの更なる市場浸透
  - 高断熱窓化、素材の選択と構成の最適化
  - 販売市場と輸送効率を考慮した製造供給体制の構築
  - デジタル・ロボット技術による製造ラインの無人化
- **海外：**
  - 北米…ビル事業では全米における強いブランド基盤の構築と新工場建設を視野に入れた事業の拡大
    住宅事業では南部6州における販売エリアを拡大
  - 中国…新築分野のターゲットセグメントを拡大、改装分野については市場対応力を強化
    カーテンウォールビジネスモデルを構築
  - 台湾…ターゲットセグメントを拡大
  - インドネシア…高付加価値商品の浸透とチャネルの拡大
  - 新規地域…ユニタイズドカーテンウォール等による欧州市場への新規参入

技術革新による価値創造

- 自動化・省人化による、生産・業務プロセスの改革
- 社会価値創造に向けた技術開発

重点施策

- 業務プロセスの改革としてAI積算システムなどのデジタル技術による顧客サービス拡大
- 社会課題の解決、生活の質向上に寄与する商品・技術開発、環境配慮型素材の開発による社会価値の創造

YKK AP2028年度事業計画

全体	
売上高	7,039億円（海外：1,597億円）
営業利益	389億円
売上高営業利益率	5.5%

日本

売上高に占めるリフォーム比率：
住宅事業50%、ビル事業37%

高断熱窓化率※：
住宅事業100%、ビル事業25%

※ 住宅：販売窓数ベース、ビル：受注窓数ベース

を設置しました。

窓においては、2022年に断熱等性能等級の最高等級が4から7に引き上げられ、現在、新築住宅は等級5・6へ移行しつつあります。これに伴い、住宅用窓市場では樹脂製などの高断熱窓への移行が加速すると見込まれます。断熱性の観点から、当社は、住宅向けアルミ窓の販売を2027年度で終了する方針を固めました。樹脂窓、木製窓およびアルミ樹脂複合窓の販売を伸ばし、2028年度には全窓商品の販売金額で首位をめざします。また、好調なビル事業では、今後、需要の増加が見込まれる改装分野に向けて高断熱商品の拡充を図り、さらなる売上伸長を狙います。近年、ビルやエクステリア分野などの大型建材や自動車の装備品などアルミ製品での受注が増加しています。年間のアルミ押出重量を現在の13万tから2028年には14万tへ拡大する目標で、素材構成の最適化を図り、収益力を強化してまいります。

海外市場では
需要規模が大きい中級市場にも挑戦

海外事業では、2024年度は米国の金利高止まりの影響で商業施設への投資が少なく、市場が停滞したため、売上は伸長したものの計画達成には至りませんでした。中国は内需における中級市場向けの販売が好調でした。中国ではデベロッパーの債務不履行が大きな問題になっていますが、当社は、中国のみならず台湾やインドネシアにおいても、完工予定のめどがつきやすいビルの案件を中心に、与信管理ができている企業だけとお取引をしております。そのため、現地の法規制などの外的な影響を受けることは少なく、堅実に収益化できています。

アジアではこれまで高級市場をターゲットにしていましたが、これからは需要規模が大きい中級市場を狙います。現地企業との競合を見据え、供給体制を充実させるため、昨年YKK AP上海国際貿易社を設立しました。これまではグローバルで品質を担保するため、押出機や加工機を日本で製造し、部品や部材も各国／地域へ供給していましたが、近年は中国製の設備や部品が高品質で、かつコスト競争力が向上しています。同社を通じ、中国から調達を行うことでロジスティクス費用も抑えることができます。さらに、沖縄のアルミ押出メーカーの金秀アルミ工業（現 琉球YKK AP工業）をYKK APグループに迎えました。アジアにはインドネシアの工場からアルミ製品を供給していますが、インドネシアの需要伸長に伴い、製造ラインの最適化と生産能力の拡大に向けた準備が必要です。アルミ押出供給拠点を沖縄県内に置くことで、今後アジアへの安定した供給が可能になり、製造供給体制の強化にもつながります。あわせてインドネシアの工場の再構築に取り組みます。このように今年度も、グローバルでの調達推進とサプライチェーンにおけるBCP強化に取り組んでいきます。

北米のビル建材事業では、主軸の東部に加え西部への拡大に向け、ロサンゼルスに製販一体の拠点を設けました。また、住宅建材事業では進出中の南部6州内における販売エリアを拡大していきます。

		2023年度（実績）	2024年度（実績）	2028年度（計画）
新築・リフォーム比率	住宅	新築 63%	新築 62%	新築 50%
		リフォーム 37%	リフォーム 38%	リフォーム 50%
	ビル	新築 68%	新築 68%	新築 63%
		改装 32%	改装 32%	改装 37%

※ 対象：YKK APグループ（国内）、売上高ベース

YKK APグループ全体で価値感や経営戦略を共有するため、定期的に世界各エリアのマネージャーが日本に集まっている。写真は、2025年2月に東京・YKK80ビルで行われた会議に集まった海外会社の経営のトップたち

YKKグループのアセットを活用し
グローバルの事業エリア拡大を図る

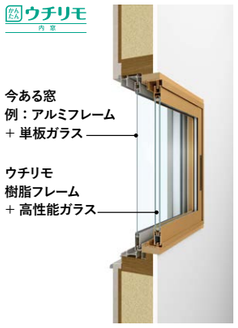
現在、海外は12カ国／地域での事業展開をしています。兼ねてより、当社の成長戦略上、不可欠な市場としていた欧州で事業展開することになりました。2025年4月には、ドイツにYKK APヨーロッパ社を設立し、今後、本格的に事業活動を開始する予定です。この欧州進出は単なる事業エリアの拡大ではなく、YKK AP R&Dセンター（ドイツ）とともに欧州のニーズに応えることで、技術力をさらに高める狙いです。

海外での事業エリア拡大には、現地企業とのネットワークづくりや現地での人材確保が非常に重要です。人材については、当社の企業精神に共感し、各国／地域の文化や背景、ニーズを深く理解する社員の採用や育成が不可欠です。幸いにも、YKKグループは、ファスニング事業を通して世界の多くの地域に進出しています。現地に根ざした経営のアプローチ、事業運営の実現に向けて、このアセットを有効に使い、挑戦してまいります。

デジタル技術による製造ラインの無人化や
プラットフォーム化で収益力を向上させる

収益力強化には、製造現場での供給体制の最適化も重要です。黒部越湖製造所では、今年度中に部品組立ラインの夜間無人化を実現する予定です。夜勤を減らし、社員の働きやすさを向上させることも狙いの一つですが、無人化によって夜間も稼働することで、設備稼働率と総資産回転率を高めることができます。

また、アルミ製品の製造には広い敷地が必要なため、従来は用地確保が容易な地域に生産拠点を設け、大都市圏など全国の需要地へ供給してきました。しかも、製造する商品は拠点ごとに異なります。例えばエクステリア商品の7割を九州製造所から全国に出荷していました。今後は生産ラインをプラットフォーム化し、主要な需要地により近い工場で複数商品を並行して生産する体制にします。配送時のCO_2排出量が抑制され、物流コストも大幅に削減できます。第7次中期ではカーポートから始め、最終的には全商品を対象にする計画です。



2025年7月に発売したリフォーム用樹脂窓「ウチリモ 内窓」は、今ある窓の内側に取り付けて断熱性を高める。窓額縁の取り付け寸法が最小47mm※1あれば、ふかし枠※2が無くても取り付け可能となった。“窓の断熱リフォーム”の認知が拡大し、内窓の市場が加速する一方、日本のストック住宅の約半数は窓額縁の見込み寸法が70mm以下と、従来商品ではふかし枠が必要なことが多く、施工性や意匠性を理由に、内窓設置の障壁となっていた

※1 内窓の開閉に支障をきたす部分（室内側に出っ張る既設窓の召し合わせ框等）は除いた見込み寸法
※2 既存の窓枠の奥行きが足りない場合に、内窓を取り付けるために窓枠を延長させるための部材

技術革新で多分野での高付加価値商品を創出

断熱等性能等級の引き上げなどの影響で、今後ますます窓における断熱性能が重要になります。当社は、2028年度の高断熱窓化率を、住宅用で100%、ビル用で25%※3に引き上げる計画を掲げました。それを実現するためのキーワードは、「技術革新による価値創造」です。国産木材を使用した商品や、ビル用アルミ形材断熱窓の開発は難易度が高いですが、自社の優位性を発揮して取り組んでまいります。カーテンウォールについては、日本よりも断熱性能基準が厳しい欧州の基準に合わせた改装用商品や、断熱性の高い商品の開発・提供にも取り組んでいきます。

近年、住宅購入では、カーポートやフェンス、植栽などの外構が整っている状態で買いたいというお客様のニーズが高まっています。これを受け、2024年7月に、緑化事業で実績の豊富なテラヤマ社をYKK APの関係会社として迎えました。住宅分野への対応強化はもちろん、ビル分野においても、屋上や庭園緑化、壁面緑化を取り扱えることは、大きな強みになります。

新技術を使った商品開発にも取り組んでまいります。現在着手しているのが、太陽光で発電する窓の開発です。窓を、エネルギーを生む場所へと転換させる画期的な技術です。いずれはベランダや門扉、フェンスなどにも展開したいと考えています。

ヘルスケア事業では、今年度中に室内センサー商品を発表できる見通しです。居住者が倒れるとセンサーが検知し、介護スタッフや警備会社に連絡する仕組みの商品です。2026年度には、タブレット端末等で病気のリスクを検知するシステムの発売をめざしています。タブレット端末等のカメラを一定時間見ると糖尿病と高血圧症のリスクを、マイクを通して話すと認知症やうつ病のリスクを検知し、早期に対応することが可能になります。

※3 住宅：販売窓数ベース、ビル：受注窓数ベース

YKK APは、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：Building Integrated Photovoltaics）の開発を進めている。2024年7～10月には、秋葉原駅前広場に、トレーラーハウスを既存ビルのミニチュアに見立てた実証実験ハウス「Akiba ZERO BOX」を設置。次世代型太陽電池（ペロブスカイト太陽電池）を用いた建材一体型太陽光発電の日射量や発電量のデータ収集を行う実証実験を行った

「森林経営」思想がベース「人材」を中心にマテリアリティ（重要課題）を再構築

第7次中期経営計画に合わせ、マテリアリティもアップデートしました。前中期経営計画のマテリアリティを、「ステークホルダーにとっての重要度」「事業の影響度」の二つの視点で改めて評価し、10項目を8項目に整理しました。

マテリアリティで最も重視しているのが、「人材」の領域です。これまで述べてきた計画は人材なくして成し得ません。もともとYKKグループには「森林経営」という思想があります。年齢や性別、学歴などにとらわれず、あらゆる人が自律し共生する組織であろうという考え方です。一人ひとりが自律した「人材」となるよう会社として尽力していきます。

ダイバーシティ&インクルージョンの点では、国内社員のうち女性管理職が140人を超え、管理職全体の6.8%になりました。女性社員の比率が27%なので、さらに引き上げる努力を続けます。また、YKKグループでは2021年度に定年制を廃止しており、61歳を迎えた時点で会社と相談し、本人の希望と能力に応じて働き方を選択できます。定年廃止の一方で、若手の育成と登用も重要視しており、グローバルで活躍することができる人材の育成が急務と考えます。そこで志望する社員に、若い時から2～3年の周期で海外と日本の複数地域での業務を経験できる制度を整えました。

また、職種を問わず新規事業に挑戦できる制度も設けました。アイデアを公募し、採用された社員には、異動して自ら提案した案件を担当してもらいます。

部門を超えたスキルを持ち「出る杭」としてチャレンジする人材の育成

第7次中期経営計画の達成には、チャレンジする人材の育成も必要です。現状は各業務の専門家を育てるために部門ごとに専門領域を深める組織体制になっていますが、これからは部門横断で全社最適を考えることができる人材が必要です。社員には「製造・販売・技術・管理」の包括的な知識とスキルを持ってほしい。そのための人材配置や教育制度を充実させました。あわせて、社員には「出る杭」とでも言うべき、指示を待つのではなく自ら考え能動的に仕事に取り組む人材になってほしいと考えています。会社全体を俯瞰し、バックキャスティングで考え、チャレンジする。そのような人材が増えることで、第7次中期経営計画でめざす「変革」の実現につながります。

YKK APは、1990年の会社設立以降、日本でのバブル経済の崩壊や新設住宅着工戸数の減少、さらにはリーマンショックなど、数々の困難に直面してきました。その都度、方針の転換を行い、着実に業績を伸ばすことができたのは、建材事業を始めた先人たちに倣い、常にチャレンジャーとして挑戦してきたからこそです。円安や資材価格の高騰といった厳しい外部環境が続く中にあっても、チャレンジャー精神を一層強め、持続的な成長を実現しながら「世界のリーディングカンパニー」への歩みを着実に進めてまいります。

財務担当役員メッセージ

ROAを注視しながら収益力向上へ
中長期的な成長を視野に
バランスの取れた投資を実行

取締役
副社長　監査本部長
岩渕 公祐

1986年YKK AP入社。1996年から2009年まで米国・中国に勤務し、管理を担当。2009年に帰国後、執行役員 経営企画室長を経て、2016年4月に副社長、同年6月に取締役に就任。2025年7月より監査本部長も兼務する。

経営基盤拡充のためデジタル化に注力
2024年度は増収減益、収益力に課題

2024年度、YKK APの売上高は対前年度比4.4%増の5,616億円と4年連続で過去最高を更新しました。一方、営業利益は同29.4%減の180億円、売上高営業利益率は3.2%と収益力に課題を残しています。減益の主な要因は資材価格の高騰です。円安が進み、ドル建て取引のアルミニウム価格が一段と上昇しました。物流費や人件費も上昇したため、価格改定にも踏み切りましたが、このような結果となりました。

海外事業は売上高比率19%と、まだまだ成長の余地があります。米国では住宅向けの商品政策を見直し受注拡大を図ります。アルミ形材製造拠点のYKK AP江蘇社を新設した中国でも一層の事業拡大をめざします。台湾やインドネシアではターゲット地域の拡大や合理化施策によってさらなる収益向上に努めます。

財務指標に関しては引き続き、資産効率（総資産回転率）と収益力（営業利益率）を掛け合わせた総資産利益率（ROA）を注視していきます。非上場企業のYKK APはYKKグループファイナンスを基本としており、グループの資金調達力を活用し、いかに資産を効率化するか、また収益力を向上するかが重要と考えています。

主要連結財務データ

	2021年度（実績）	2022年度（実績）	2023年度（実績）	2024年度（実績）	2025年度（計画）
売上高（連結）※1	4,463 億円	5,086 億円	5,381 億円	5,616 億円	5,875 億円
日本	3,886 億円	4,257 億円	4,504 億円	4,607 億円	4,796 億円
海外※2	797 億円	1,158 億円	1,195 億円	1,347 億円	1,389 億円
海外比率※3	14 %	17 %	18 %	19 %	19 %
営業利益	173 億円	178 億円	256 億円	180 億円	172 億円
営業利益率	3.9 %	3.5 %	4.8 %	3.2 %	2.9 %

※1 グループ内の取引については相殺消去しています。
※2 各地域におけるグループ間取引を含みます。
※3 外部顧客に対する売上高における比率です。

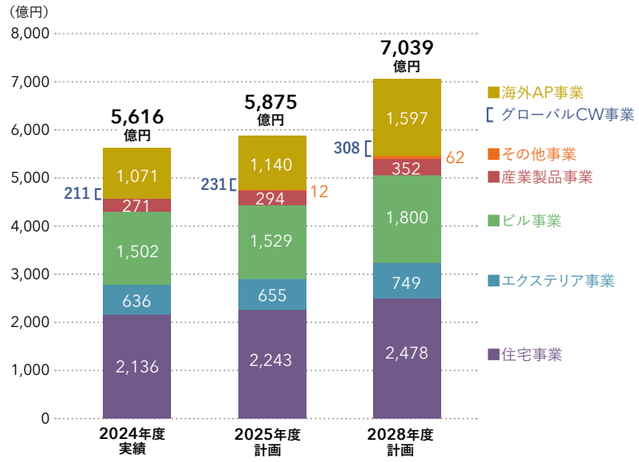
	2021年度（実績）	2022年度（実績）	2023年度（実績）	2024年度（実績）
総資産利益率（ROA）	2.7 %	3.5 %	4.0 %	3.2 %
自己資本比率	56.2 %	57.9 %	64.6 %	66.0 %
自己資本利益率（ROE）	4.8 %	6.1 %	6.6 %	4.8 %

総資産回転率は大きくなり過ぎると新たな投資の不足が、また小さ過ぎる場合は資産効率の悪化が考えられます。当社が目安とするのは「1」以上としており、現在、総資産は4,947億円であるため、この基準はクリアしています。棚卸資産回転率や債権回転率に目配りしつつビジネスの量的拡大を図り、資産効率を向上させていきます。

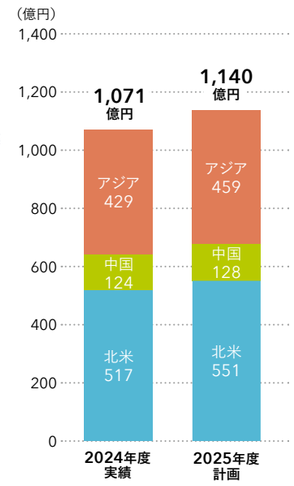
2024年度のROAは3.2%と、2023年度の4.0%を下回りました。これは営業利益率の低下が原因です。今後は商品力を検証するために商品別の売上高総利益（粗利益）率に注視します。付加価値の高い新たな商品を出すことで粗利益を増やす必要があるため、商品力が収益力向上の鍵となります。

YKK AP の事業ポートフォリオ

事業別売上高



海外地域別売上高



2025年度 投資計画—発注ベース

目的：収益力の向上と海外事業の更なる成長

	投資内容	2024年度（実績）	2025年度（計画）
日本	合理化対応	49 億円	66 億円
	増産・新商品対応	37 億円	33 億円
	デジタル関連	65 億円	53 億円
	サステナビリティ関連	28 億円	35 億円
	YKK AP30ビル・技術館の追加投資	18 億円	—
	インフラ・基盤整備　他	49 億円	29 億円
	計	248 億円	219 億円
海外	中国　江蘇社新工場	—	77 億円
	インドネシア　工場再構築等	37 億円	69 億円
	北米　増産対応等	32 億円	52 億円
	アジア　他	24 億円	19 億円
	計	94 億円	218 億円
合計		**342 億円**	**437 億円**

第7次中期（2025～2028年度）　総投資額1,363億円　（2025年度　総投資額437億円）

ROAを核とした経営指標の分解と改善アプローチ

①商品・サービスの付加価値向上とコストダウン追求で収益性を高める
②資産を効率的に活用し、ビジネスを拡大することで資産効率を高める

※1（当期末総資産+前期末総資産）÷2

商品・チャネル別の費用比率を見て効率化

販管費を低減するため、特に重視するのが物流費の削減です。25におよぶ国内生産拠点のどこで何をつくるかによって物流費は大きく変わります。商品別に売上高に対する物流費率を算出し、販売市場や輸送効率を考慮した最適な製造供給体制を構築します。

また、営業活動費の削減にも取り組みます。チャネルごとに異なる商品を販売すると、取引条件が多様になり業務が煩雑化し、システムコストも上昇してしまいます。チャネル別の販管費率を注視しながら商品を集約し、標準化・効率化を図ります。

2025年度から始まった第7次中期経営計画では「『収益構造の変革』と『技術革新による価値創造』」を中期事業方針として掲げ 、当社はこれらの施策に真正面から取り組んでいます。特に重視するのがデジタル関連への投資です。今後、住宅、ビルともに日本国内における新たな建築の着工数は先細ることが確実であり、大胆な合理化施策が必要です。デジタル投資の前提となるのが業務設計です。業務の標準化・一元化を検討した上でデジタル投資を行い、自動化・省人化による生産・業務プロセス改革を実現していきます。

スマートファクトリー化に向けシステム更新へ

YKK APは、事業活動におけるあらゆる情報をデジタル技術でつなぎ、業務効率を高める取り組みを全社で進めています。これは国内外における主要工場のスマートファクトリー化の実現にもつながります。例えば、既存の製造ラインに対して、コンピューターによるデジタルツイン技術を活用すれば、設備の配置や生産工程、品質などをデジタル空間上でシミュレーションすることが可能となり、属人的な作業をなくし、効率化につながります。

スマートファクトリー化にはベースとなる情報基盤の整備が欠かせないことから、基幹システムの更新も図っています。前中期において、ERP（Enterprise Resource Planning）構築を進めていましたが、システム構築の難易度が高く、導入実現には時間を要しています。システム更新には莫大なコストもかかりますが、中長期的な成長に向けて経営基盤を拡充・強化していきます。

		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
損益状況	経常利益	186 億円	213 億円	283 億円	218 億円
	親会社株主に帰属する当期純利益	111 億円	152 億円	188 億円	154 億円
	包括利益	197 億円	276 億円	487 億円	215 億円
財政状況	純資産額	2,418 億円	2,660 億円	3,121 億円	3,293 億円
	総資産額	4,265 億円	4,558 億円	4,788 億円	4,947 億円
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	269 億円	323 億円	534 億円	394 億円
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△198 億円	△228 億円	△441 億円	△405 億円
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△54 億円	△49 億円	△56 億円	109 億円
	現金及び現金同等物の期末残高	317 億円	376 億円	468 億円	541 億円
設備投資・研究開発費	設備投資	206 億円	296 億円	444 億円	388 億円
	サステナビリティ投資※2	―	―	39 億円	28 億円
	研究開発費	90 億円	93 億円	106 億円	119 億円

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

※2 サステナビリティ投資は当年度発注の金額です。

建築物の周辺領域で新規事業を創出へ

収益構造の変革には、新たな商品の創出も不可欠であるため、建築物の周辺領域で新たなビジネス創出を図ります。省エネやCO_2削減に貢献し得るペロブスカイト太陽電池を用いた建材一体型太陽光発電を開発している他、高齢化社会でさらに重みが増すヘルスケア分野の新規事業も探求しています。

シーズ・ニーズの両面から新規事業を創出する仕組みを整えるため、技術研究本部にグローバルで新たな技術を探索する組織を、そして経営企画室にマーケット側からビジネスを考える新規事業開拓部を立ち上げました。この二つの組織が連携し、市場と技術を掛け合わせた新しいビジネスモデルを検討するプロセスが重要です。

また中長期的な成長に向け、引き続き人的資本への投資も行います。海外事業拡大には、豊富なファイナンス知識に加えて市場や業界の事情にも精通した語学力の高いグローバル人材を本格的に育成することが必要です。リフォーム・改装分野で活躍できる人材も必要であり、求められるスキルを明確にしながらそれぞれ育成を図るとともに、デジタル教育にも力を注ぎます。YKK APでは、2030年度に海外売上高比率を30%まで引き上げる計画を立てています。既に多くの海外会社では現地社員が経営に携わるステージにあり、海外の人的資本についても重要視しています。

目先の収益にとらわれることなく、中長期的な視野でイノベーションを生み出すための大きな投資を伴う意思決定ができるのは、非上場企業の強みです。多様な視点で議論を深めるため、2024年度には初めて社外取締役を招聘し、取締役会などで多くの意見をいただいています。今後も、中長期的視野で収益力を高めるための資本投下を積極的に行い、確実な成長を図っていきます。

コーポレートガバナンス戦略

取締役会議長×社外取締役×YKK社外取締役 座談会

取締役会議長と社外取締役が語る 企業成長に欠かせないガバナンスの実現

写真左から

YKK 社外取締役
小野 桂之介 氏
慶応義塾大学大学院経営管理研究科教授、同大学院ビジネススクール校長、中部大学学監、同大学副学長などを歴任。現在は慶応義塾大学名誉教授、中部大学名誉教授。2007年6月よりYKK社外取締役を務める。

YKK AP 社外取締役
井上 智子 氏
日野自動車工業（現日野自動車）入社後、人事、財務を経験。監査部長、参与兼監査部長、参与兼内部監査領域副領域長を経て、同社常勤監査役に就任。2024年6月よりYKK AP社外取締役を務める。

取締役会議長
YKK AP 代表取締役会長
堀 秀充
1981年吉田工業（現YKK）入社。1989～2006年、米国勤務。帰国後、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～2023年3月、代表取締役社長を務める。2023年4月より現職。

初の社外取締役を招聘 多様な視点を取り入れ議論の充実を図る

――非上場のYKK APが社外取締役を招いた理由について教えてください。

堀　近年、経営環境が目まぐるしく変わる中、「YKK APはこのままで良いのか」と不安を感じたからです。2009年、私が事業本部長に就任するにあたり、ここにいらっしゃる小野取締役から「トップシェアを取りプライスリーダーになりなさい」とアドバイスをいただき、迷いなくまい進することができました。実際に業界をけん引する会社となり、会社の規模も大きくなりましたが、当時と現在では状況が大きく異なります。国内市場は、飽和状態で新設住宅着工戸数も右肩下がりの中、資材価格の高騰の影響もあり利益がほとんど出ていません。経営の必要条件もますます増えていく中で、新たな方向性を見いだすためには、外部の方の知見が必要だと考えました。

――2024年6月、YKK AP初の社外取締役として井上智子氏を迎えました。

堀　井上取締役は製造業に精通しており、監査のご経験も豊富です。YKK APが内部統制を強化していく上で、的確なアドバイスをいただける点も選任のポイントとなりました。初の社外取締役を迎え、取締役会に多様な視点が加わったと感じています。

井上　ありがとうございます。商用車メーカーに42年間勤務し、人事、財務、内部監査などを担当してきました。キャリアを重ねる中で感じたのが、机上で絵を描くことは簡単でも、現実の運用に当てはめるのは難しいということです。YKK APの取締役会では、できるだけ具体的に現場の判断根拠や業務プロセスを考えながら意見をお伝えするよう心掛けています。

小野　私は、2007年からYKKの社外取締役を務めていますが、YKKでは社外取締役・社外監査役からの発言がとても活発に行われています。それら外部の声にしっかり耳を傾けるという組織風土があると感じています。これはYKK APにも通ずると思います。社外取締役の意見を取り入れることで、さらなる成長を遂げられるはずだと期待しています。

――小野取締役は2008年に設置された「YKK指名・報酬委員会」の委員も兼任されています。

小野　「YKK指名・報酬委員会」は、YKKとYKK APの取締役、監査役、執行役員、専門役員の人事、および役員の報酬制度設計を主な役割とする、取締役会の諮問組織です。非上場会社で指名・報酬委員会を設置している企業は多くないかもしれません。YKK APの創業者でもある吉田忠裕相談役が掲げた経営理念の中心に「公正」があり、社員の評価制度でも「フェアネス」を行動基準に入れています。非上場だからこそ、なおさら公正に決定し、そのプロセスにも透明性を持たせるべきだという考えがグループに根付いています。YKK AP独自の委員会を設けていないのは、グループ全体で同じ目線に立ち、ガバナンスを有効にするという意図からです。

「社外の目」で改善点を洗い出し 取締役会では討議を尽くす

――井上取締役は、人事、監査のご経験から、取締役会ではどのような点に着目されていますか。

井上　私は、人の能力は気持ちに大きく左右されると考えています。人事においては、「社員やステークホルダーがどう感じるか」ということを重視しています。

また、人が間違いを犯してしまうのは、心が弱っている時に、そうする機会があることによると考えています。そして、そのような機会を与えないようにすることは会社の責任です。従って、監査においては、「業務プロセスにおける内部統制の仕組みに不十分な点はないか」ということを重視しています。

堀　昨年度、井上取締役から不正事案に関する基準や規程の有無について確認されたのですが、YKK APはこれらが十分ではなかったと考えています。出来心を防ぐ仕組みが欠けていたと痛感しています。

井上　大きな組織では、基準や規程を整備することが間違いの抑止につながります。不幸な社員をつくらないことも取締役会の責任だと思います。

――取締役会としての機能を強化するため、運営を見直していると聞きました。

堀　以前の取締役会では、報告と決議を同日に行うことがほとんどでしたが、「討議こそが重要であり、監査役は討議の過程を見ている」という社外監査役からの助言を受け、2023年度からは討議の時間を確保しています。

井上　大きな案件であれば、取締役会で確実に2回は討議を行い、3回目で決議していますね。討議での意見交換は非常に活発で、私もたくさんの質問をさせていただいています。

堀　社外監査役の方々からは、決議に向けて何に着目し、何を準備すべきかといった“お作法”も教えていただきました。井上取締役からも、度々追加の資料を求められたり、質問を受けたりすることがありました。討議時間を十分に確保することが改めて重要だと気づかされ、社内取締役の意識も徐々に変わっていると感じています。

小野　きちんと手順を踏み、活発な意見が交わされる。やはり、社外の目を入れる効果は大きいと感じます。

堀　何より議題が変わりました。社内取締役だけで会議をしていたときは、営業会議の延長のような議論に終始しがちでした。今は、リスクやコンプライアンスにも目を向けながら、会社にとって何が重要かを考える場に変わりました。上場か非上場かは関係なく、企業が成長する上で、こうしたガバナンス体制とその強化が不可欠だと感じています。

広い視野と長期的な視点を持ち
戦略の精度と取締役会の実効性を向上

――第7次中期経営計画策定においてどのような議論がありましたか。

堀　いまだ昨今の資材価格の高騰に適応できておりませんし、事業領域を広げて人員配置を見直したものの、生産性や効率性の追求はこれからです。利益率が高いリフォーム分野に軸足を移し、付加価値を追求していく方針について、また価格転嫁や新たな地域への進出についても時間をかけて議論を重ねました。

井上　加えて、人への投資も欠かせないという議論もありました。第7次中期経営計画を達成するためにも、社員の能力を高め、モチベーションを維持することは大切です。

――外部の視点から、YKK APの経営をどう感じておられますか。

井上　非常にアグレッシブな経営だと感じています。地域的にも事業的にも適切にリスクテイクし、バリューチェーンを広げています。

小野　私はYKK APはトップシェアを取るだけでなく、圧倒的なトップになるべきだと考えます。競合他社に大きく水をあけてこそ、ベネフィットが利いてきます。YKKのファスニング事業はファスナーの用途を拡大して成長しました。まさに、YKK APも国内でシェアを獲得して海外に進出し、窓だけでなく住宅の関連部材にまで事業範囲を広げている段階。市場を獲得して、お客様の信頼を大切にしていけば、利益はおのずと付いてくるはずです。

堀　仰る通りです。取締役会でも、他社に明確な差をつけたいと話しています。当然ながら、既存事業を守るだけでは先が見えません。今がまさに転換点で、次にどんな手を打つべきかを模索しているところです。

――取締役会としての今後の展望や課題を教えてください。

井上　個々の提案について検討する際に、必ず全体のポートフォリオに立ち戻って考える意識を取締役会の中で共有できれば、より議論が深まると感じています。YKK APは各事業の数字がきちんと整理されているので、ありたい姿と現状を踏まえて、どこにどれくらいの資本を投下すべきかを判断すれば、経営戦略やそれを実現するための人事戦略の精度が上がっていくはずです。実効性のさらなる向上に向けては、一度外部の評価を受けるのも手だと思います。

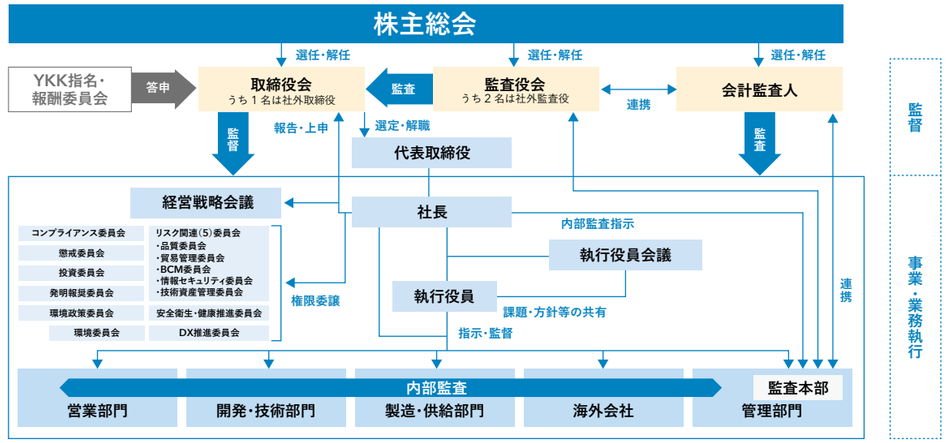
小野　数多くの企業を見てきましたが、YKKのガバナンスは十分合格点に達しています。ただ、当面の議題に時間が割かれ、中長期について議論する時間が不足していることは課題だと感じています。取締役会自体の在り方や議論の範囲など、外部の専門機関からの実効性評価を通してコーポレートガバナンス強化を図っているところです。YKK APはどうでしょうか。

堀　YKK APも同様に中長期に関しては議論の時間が不足しています。自社のガバナンスの在り方や取締役会での討議事項についても再検討する必要があるでしょう。取締役会の実効性評価も第7次中期に予定していますが、まずは自分たちが広い視野と長期的な視点を持って、改善を図っていきます。

基本的な考え方

当社は、「他人の利益を図らずして自らの繁栄はない」という YKK精神「善の巡環」を基本とし、一貫して公正であることをあらゆる経営活動の基盤としています。こうした考えに沿って、より一層の企業価値の向上を図ることを目的としたコーポレートガバナンス体制の充実をめざします。意思決定機関および監督機関としての取締役会、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とっています。

コーポレートガバナンス体制



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、取締役会規程、取締役執務規程を遵守し、職務分掌に基づいて適切な職務遂行を行っています。弁護士等によるコンプライアンス研修を定期的に受講し、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。また当社では、経営と執行の分離により迅速な事業運営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もって執行しています。

事業・業務を遂行するための主な委員会

委員会名		委員数※	2024年度の開催回数
コンプライアンス委員会		15 名	2 回
懲戒委員会		60 名	19 回
投資委員会		7 名	10 回
発明報奨委員会		21 名	3 回
環境政策委員会		12 名	1 回
	環境委員会	65 名	4 回
リスク関連(5)委員会	品質委員会	8 名	4 回
	貿易管理委員会	13 名	3 回
	BCM委員会	13 名	3 回
	情報セキュリティ委員会	12 名	3 回
	技術資産管理委員会	12 名	3 回
安全衛生・健康推進委員会		28 名	3 回
DX推進委員会		57 名	2 回

※各委員会の委員数は2025年6月時点

主な委員会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/#section01-08

取締役と取締役会（2025年6月時点）

取締役会議長
代表取締役会長
YKK株式会社 取締役
堀 秀充

代表取締役社長
魚津 彰

取締役副会長
山地 慎一郎

取締役
副社長 監査本部長
岩渕 公祐

取締役
副社長
阿部 浩司

取締役
副社長
海老原 功一

取締役
松谷 和男

取締役
水上 修一

取締役
YKK株式会社
代表取締役会長
大谷 裕明

取締役
YKK株式会社 取締役
年金政策担当 CFO
副社長 管理本部長
本田 聡

取締役（社外）
井上 智子

取締役の経歴と出席回数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/#section01-04

2024年度 取締役会開催状況

開催回数	14 回（臨時取締役会含む）
平均議題数	11 件
1 回当たり平均開催時間	3.5 時間
主な議題・報告事項	・株主総会に関する事項 ・取締役、執行役員、専門役員に関する事項 ・組織および人事に関する事項 ・事業に関する事項 ・重要財産の処分譲受に関する事項 ・国内外の関係会社に関する事項

取締役会では、重要事項の審議・決議、経営方針の決定、業務執行の監督を行っています。現在、取締役数は11名（員数は11名以内）で、2024年度の主な審議実績は左の通りです。活発な議論を促進するため、重要案件については取締役会への上程前に経営戦略会議にて議論を行う他、社外監査役の出席および意見陳述、会長・社長・監査役での意見交換会を実施（2024年度は3回）しています。

取締役の個人別報酬等の決定に関する方針

当社の取締役の報酬は、企業価値を持続的に向上させ、株主に対する安定配当を実施することとの整合性を勘案し、かつ業績向上の意識を高めるべく当社業績を考慮した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。具体的には、取締役の報酬は、基本報酬および取締役賞与により構成します。

YKK指名・報酬委員会

委員数 5名（YKK社外取締役 2名）
2024年度の開催回数 11回

YKKグループでは諮問機関として、指名・報酬委員会をYKKに設置し、YKK取締役会の決議によって委員を選任しています。取締役、監査役、執行役員、専門役員の選解任と報酬などに関する審議を行い、YKK取締役会、YKK AP取締役会に答申します。

監査役と監査役会（2025年6月時点）

監査役会議長
監査役（社外）
八馬 史尚

監査役（常勤）
宮村 久夫

監査役（常勤）
大谷 渡

監査役（社外）
関口 美奈

2024年度 監査役会開催状況

開催回数	14 回（臨時監査会含む）
平均議題数	3 件
1 回当たり平均開催時間	1.5 時間
重点監査項目	・従業員エンゲージメント向上への取り組み ・APビジネス共通基盤構築の取り組み ・コンプライアンス遵守の取り組み ・サステナブル経営への取り組み ・海外関係会社の経営管理体制強化の取り組み ・グループ化した関係会社の内部統制の確認 ・品質保証体制強化の取り組み ・安全管理体制強化の取り組み ・ガバナンス強化の取り組み

4名の監査役からなる監査役会は、2024年度は14回開催し、取締役の職務執行に関して、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名は社外から招聘しています。企業経営に係る高度な専門性や、見識・経験等を有し、客観的な立場から公正な監査を行っています。

監査役の経歴と出席回数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/#section01-04

スキル・マトリックス

区分	氏名	企業経営	グローバル	専門分野				
				営業・マーケティング	製造・技術	財務・会計	組織・人事	法務・コンプライアンス
取締役	堀 秀充	●	●	●		●	●	
	魚津 彰	●	●	●				
	山地 慎一郎			●				
	岩渕 公祐		●			●	●	●
	阿部 浩司				●			
	海老原 功一			●				
	松谷 和男			●	●		●	
	水上 修一				●			
	大谷 裕明	●	●	●				
	本田 聡		●			●	●	
	井上 智子（社外）					●	●	●
監査役	八馬 史尚（社外）	●	●	●			●	
	宮村 久夫		●			●		
	大谷 渡				●	●	●	●
	関口 美奈（社外）		●	●		●	●	

上記は各人の有するすべての専門性・知見・経験を表すものではありません。