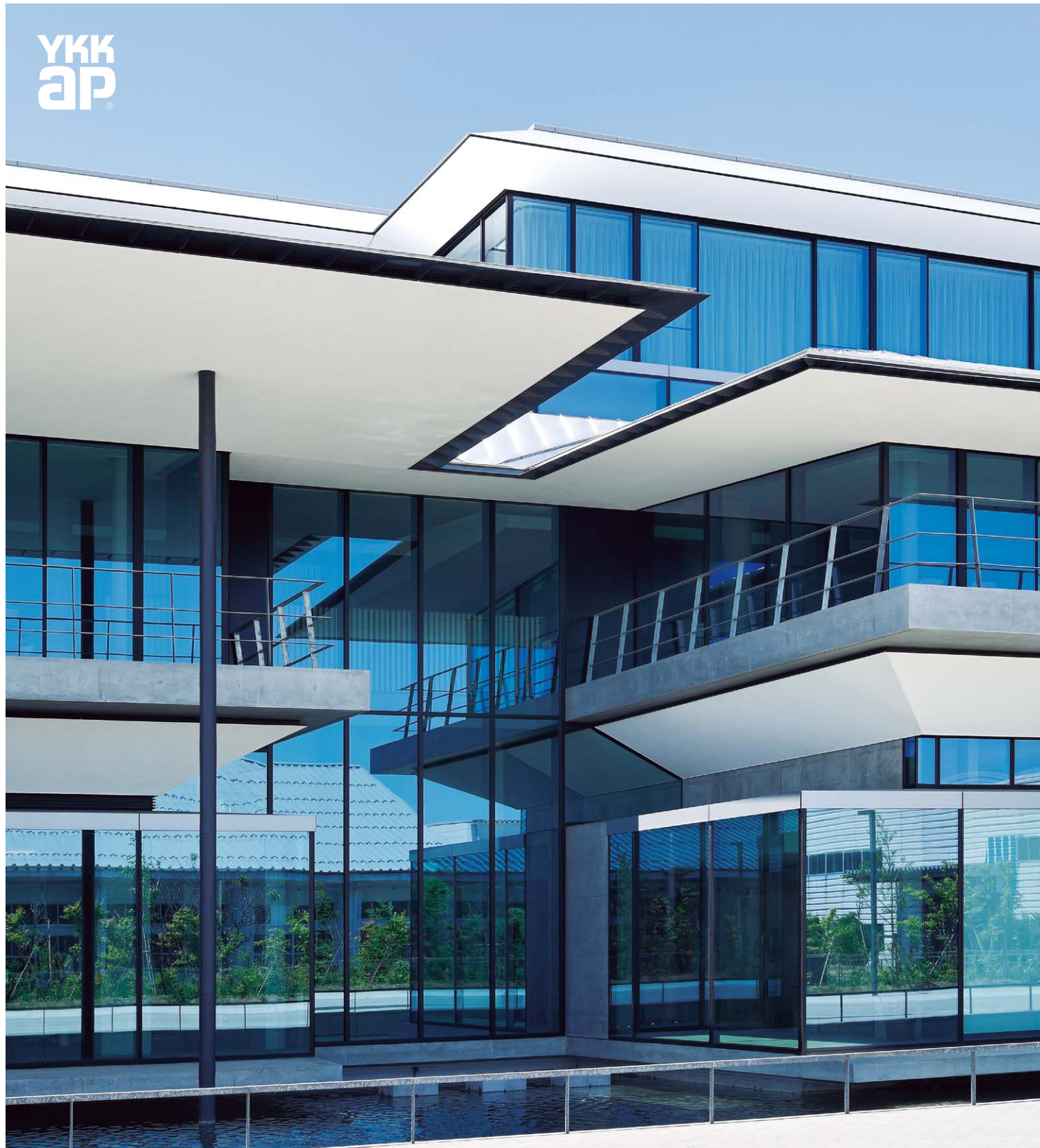




YKK AP統合報告書 2025

YKK AP Integrated Report 2025

YKKグループ経営体制、YKK AP報告書体系、編集方針	3
YKKグループとYKK APの理念	4

Chapter 01	経営戦略	
	トップメッセージ	8
	財務担当役員メッセージ	16
	コーポレートガバナンス戦略	20

Chapter 02	価値創造とマテリアリティ	
	価値創造の歴史	26
	価値創造プロセス	28
	マテリアリティに基づく取り組み	30
	特集1 価値創造に向けたモノづくり体制の進化	32
	製造資本戦略	32
	知的資本戦略	38
	特集2 持続的成長と組織力向上の礎となる人材	42
	人的資本戦略	42
	特集3 信用・信頼を守る盤石な基盤構築	50
	リスクマネジメント戦略	50
	コンプライアンス戦略	52
	環境経営戦略	53

Chapter 03	事業戦略	
	住宅事業	59
	エクステリア事業	60
	ビル事業	61
	グローバルカーテンウォール事業	62
	産業製品事業、ランドスケープ事業	63
	海外 AP 事業	64
	受賞トピックス、会社概要	67



表紙写真：
YKK AP30ビル
(富山県黒部市)
2024年10月竣工

YKKグループ経営体制

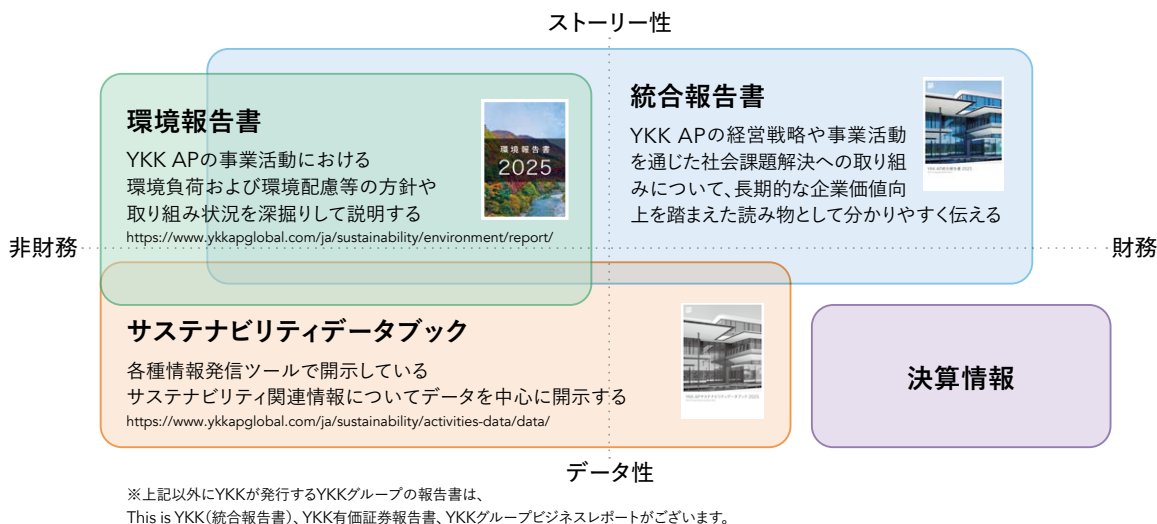
YKKグループは、1934年にYKK創業者 吉田忠雄がファスナーの加工販売を始めて以降、一貫生産体制の確立や海外展開など、ファスナーに新しい価値を創造しながら事業を展開してきました。現在のYKKグループは、YKKによるファスニング事業、YKK APによるAP事業※を中核とし、YKK精神「善の巡環」、経営理念「更なるCORPORATE VALUEを求めて」を共有する企業集団です。2021年からは共通する考え方や理念を持ちながら、それぞれの事業に最適な経営体制で、事業競争力を高めています。テクノロジー・イノベーションセンター(TIC)は両事業の架け橋となり、技術面で貢献しています。

※Architectural Products(建築用工業製品)の設計、製造、施工および販売を行う事業。



YKK AP報告書体系

YKK APの報告書体系は、企業価値や社会課題解決への取り組みを伝える「統合報告書」、環境負荷と対策を詳述する「環境報告書」、サステナビリティ関連データを集約した「サステナビリティデータブック」、そして「決算情報」で構成されています。これらの報告書を通して、YKK APは多角的な情報を開示しています。



編集方針

「YKK AP統合報告書 2025」は、ステークホルダーの皆様に向けて、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様々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。

本報告書は、国際統合報告評議会(IIRC)「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創ガイダンス」、GRI(Global Reporting Initiative)「GRIスタンダード」を参照しています。

対象範囲

YKK AP株式会社
YKK AP関係会社

対象期間

2024年度
(2024年4月1日～2025年3月31日)
※一部、対象期間外の情報も含まれます。



国連グローバル・コンパクト(UNGC)参画

YKK APは、世界最大のサステナビリティイニシアチブである「国連グローバル・コンパクト(UNGC)」の理念に賛同し、2021年5月に署名しました。

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、YKK二代目社長でありYKK AP創業者でもある吉田忠裕は、この精神を基に経営理念「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、今では社員の行動や経営判断の中枢に根付いています。私たちは、社名である「AP (Architectural Products)」にこだわり続けながら、社会の幸に貢献する会社となることをめざしていきます。

YKK創業者 吉田忠雄とYKK精神

「善の巡環」他人の利益を図らずして自らの繁栄はない



YKK創業者
吉田 忠雄 (1908-1993)

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

YKKグループの経営理念

YKK精神は事業活動の礎となり、長きにわたってグループの発展を支えてきました。時代の潮流を捉えてこの精神を進化させたのが、経営理念「更なるCORPORATE VALUEを求めて」です。経営理念は企業価値を高める重要性を説いており、すべての判断基準の根底をなす「公正」を軸に、価値創造への絶え間ない努力に対する決意を表しています。

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。

YKKグループが「善の巡環」の精神に基づく経営理念として掲げるのが「更なるCORPORATE VALUEを求めて」です。私たちはお客様に喜ばれ、社会に評価され、社員が誇りと喜びを持って働ける会社でありたいと考えています。そのための手段として、商品、技術、経営の質を高めていきます。そして、これらを実践するにあたって常に根底にあるのが「公正」であり、これをあらゆる経営活動の基盤としています。この経営理念は、1994年当時、YKKおよびYKK APの社長を務めた吉田忠裕によって策定されました。



YKK AP創業者 現 YKK・YKK AP相談役
吉田 忠裕

YKK APのパーパス



Architectural Products[®] 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、
好奇心と探求心により、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 APのパーパスには、私たちの商品やサービスを通して社会に貢献する会社でありたいという思いが込められています。住宅やビルの構成要素である「Architectural Products(建築用工業製品)」で、お客様やお取引先の思いに応え続けること。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。「YKK AP」という社名に込めた思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であり続けたいと考えています。



理念浸透のための取り組み

YKK APは事業の持続的成長を支えるために、社員が日々の業務でYKK精神・経営理念・パーパスを意識して行動できる環境づくりに取り組んでいます。その一例として、各拠点・部門で自らの実践事例や思いを共有する「語らい会」があります。この会は、毎年、社員一人ひとりが自らの仕事とYKK精神・経営理念・パーパスとのつながりについて考える機会を創出することで、理念の理解と浸透を図ることを目的に推進しています。

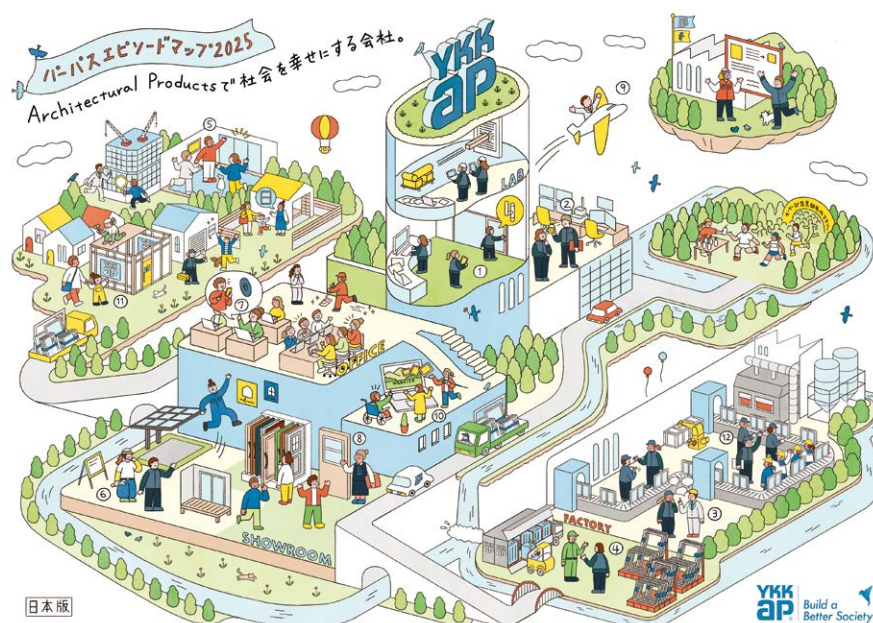
交流や対話を通じたコミュニケーションにより、各部門や会社全体の一体感を醸成するとともに、持続的成長を支える人・風土づくりもめざしています。2024年度も、国内の約2,000の部門すべて(営業、開発、技術、製造、管理部門)で語らい会を実施しました。

パーパス社内浸透ワーキンググループ活動

2021年のパーパス策定以降、社内浸透に向けてリーフレットや冊子などのツール配布や、座談会開催などの取り組みを推進しています。2024年度はYKK APパーパス発見活動「みんなの青い鳥プログラム」と称してさらなる浸透活動を展開。理解度を深めるeラーニングには、社員約12,000名が参加しました。eラーニングを踏まえ、各々のパーパスの実践エピソードを部署単位で共有する「語らい会」を全国で実施。各部署から代表的なエピソードを募り、集大成となる「パーパスエピソードマップ」を作成しました。このエピソードマップをもとに、部門横断型で語り合う「テーマで語らい会」も実施しており、今後もパーパスへの理解を深める施策を展開していきます。



部門横断型で社員が語り合う「テーマで語らい会」(YKK AP30ビル)



各部署から集めた代表的なエピソードとして、事例12点をまとめた「パーパスエピソードマップ」

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

3つの方針

地球環境への貢献

脱炭素化・循環型社会実現
に向けた仕組みづくり

新たな顧客価値の提供

高断熱化、高付加価値化、
トータルビジネス

社員幸福経営

「善の巡環」に基づく幸福経営



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。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、「収益構造の变革」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

「収益構造の变革」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、完工予定のめどが付きやすいビルの案件を中心に、与信管

理ができていない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CO₂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。

ウチリモ

今ある窓
例：アルミフレーム
+ 単板ガラス

ウチリモ
樹脂フレーム
+ 高性能ガラス



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引合わせ框等)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、バックカスティングで考え、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
岩瀬 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。アルミ型材製造拠点の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。

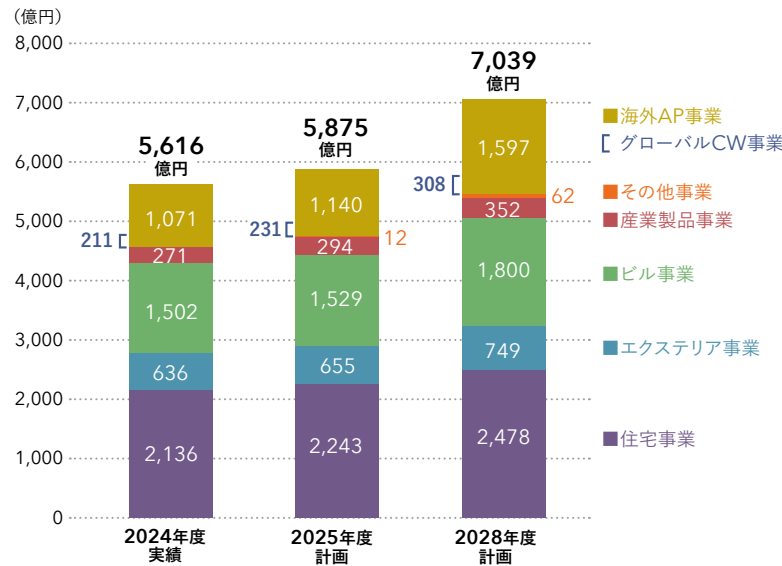
	2021年度 (実績)	2022年度 (実績)	2023年度 (実績)	2024年度 (実績)
総資産利益率(ROA)	2.7 %	3.5 %	4.0 %	3.2 %
自己資本比率	56.2 %	57.9 %	64.6 %	66.0 %
自己資本利益率(ROE)	4.8 %	6.1 %	6.6 %	4.8 %

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。

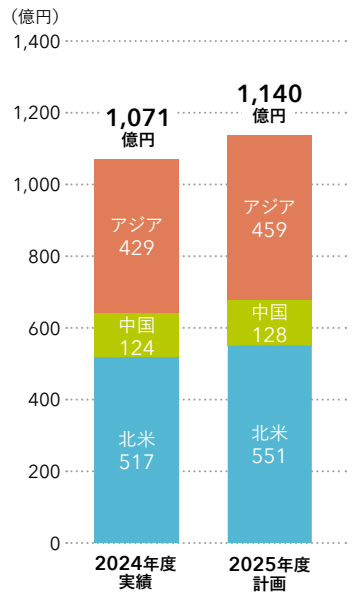
2024年度のROAは3.2%と、2023年度の4.0%を下回りました。これは営業利益率の低下が原因です。今後は商品力を検証するために商品別の売上高総利益（粗利益）率に注視します。付加価値の高い新たな商品を出すことで粗利益を増やす必要があるため、商品力が収益力向上の鍵となります。

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



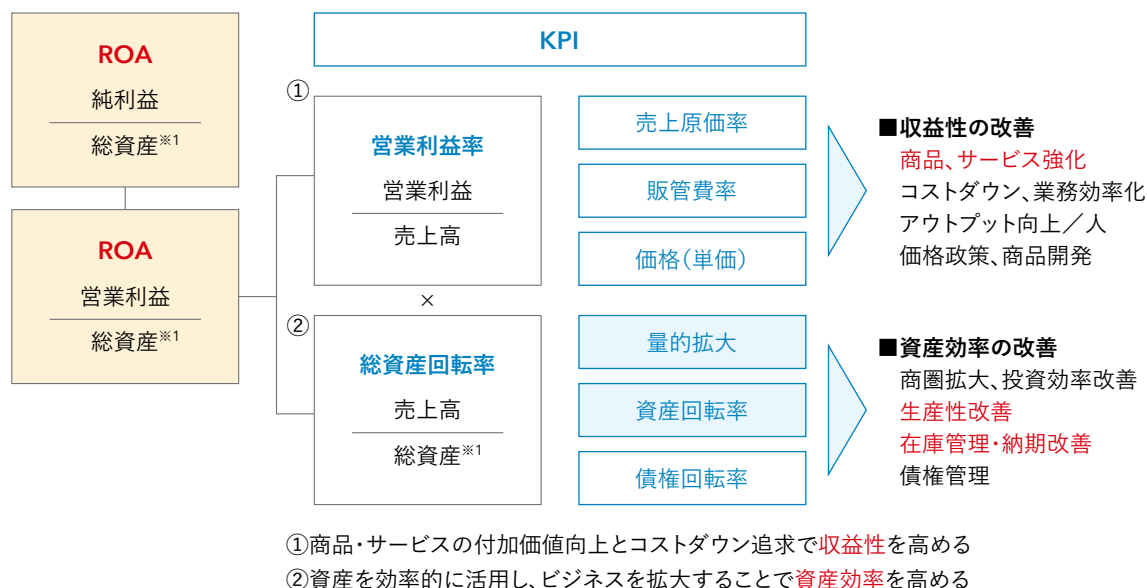
2025年度 投資計画 —発注ベース

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 (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 API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CO₂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社外取締役に務める。

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社外取締役に務める。

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。

初の社外取締役に招聘

多様な視点を取り入れ議論の充実を図る

——非上場のYKK APが社外取締役に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。初の社外取締役に迎え、取締役会に多様な視点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、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なりました。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よ。

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、ありが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よ。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。

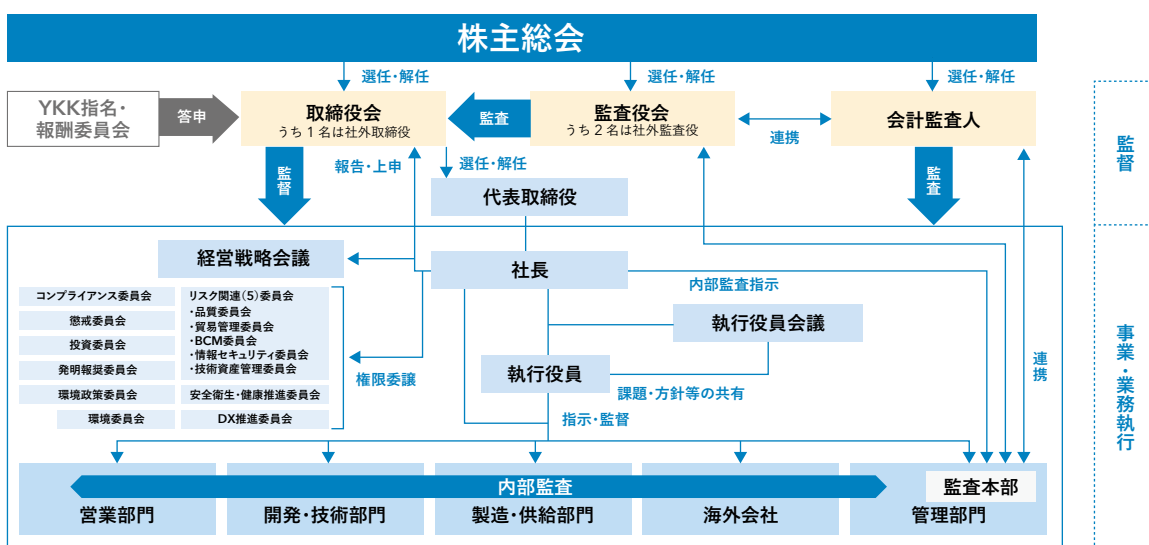
小野 数多くの企業を見てきましたが、YKKのガバナンスは十分合格点に達しています。ただ、当面の議題に時間が割かれ、中長期について議論する時間が不足していることは課題だと感じています。取締役会自体の在り方や議論の範囲など、外部の専門機関からの実効性評価を通してコーポレートガバナンス強化を図っているところです。YKK APはどうでしょうか。

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。



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

コーポレートガバナンス体制



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。

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

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
岩淵 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。

価値創造の歴史

私たちは、1959年にファスナー製造で身につけたアルミ素材に対する知見を生かして事業を始めました。以来、時代ごとにお客様のニーズに応え、また、新しい価値を提供する商品を開発・供給し続けています。

1957-1989

建材事業を開始



1959年に設置したアルミ押出機

YKK APの前身の吉田商事は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。1959年に建材事業を開始し、1966年に住宅用アルミサッシ「ハイサッシ」を発売。商品展開を広げていきました。

1959	アルミ溶解およびアルミ押出の操業を開始
1961	アルミ室内建具などの生産・販売を開始
1962	アルミサッシの生産・販売を開始
1976	海外初の事業会社YKKインダストリーズ・シンガポール社(現 YKK AP FACADE シンガポール社)を設立
1983	樹脂サッシの生産・販売を開始
1986	海外初の一貫生産工場 YKKアルミコ・インドネシア社 (現 YKK APインドネシア社)を設立

1990-2004

YKK APの創業



1990年5月の初代社長 吉田忠裕(現 相談役)の社長就任会見

1990年、吉田商事を母体にYKKグループの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。2003年にYKKグループにおける建材事業を完全一本化。企業体制を構築しました。

1990	YKKアーキテクチュラルプロダクツ株式会社に商号を変更 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 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

2005-2010

窓メーカーへ進化

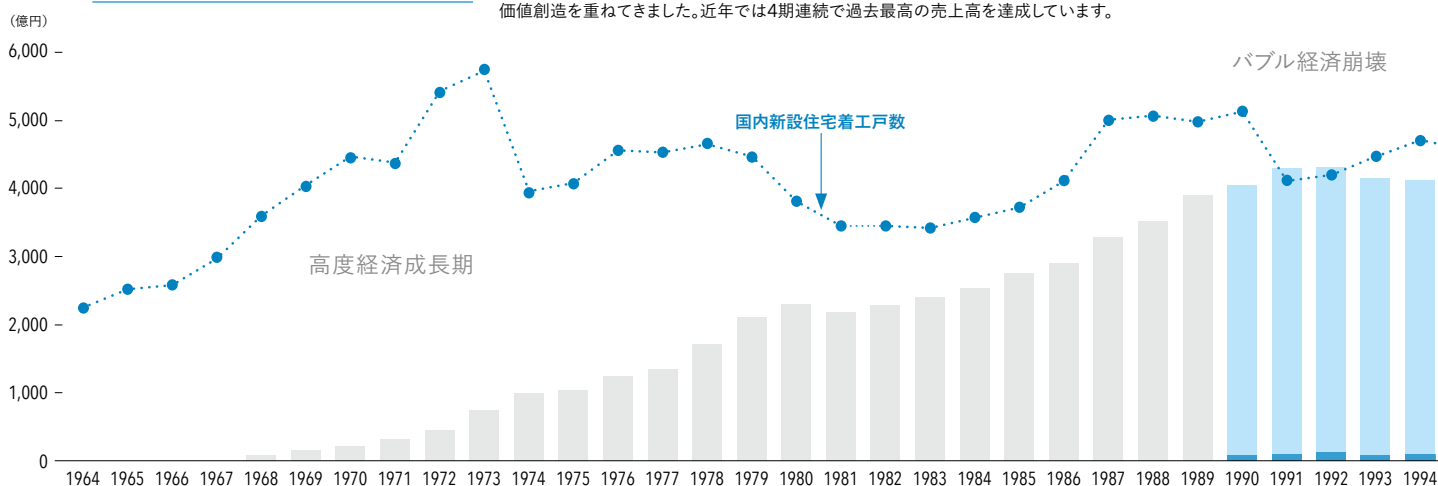


2009年に発売した「APW 330」

「サッシメーカーから窓メーカーへの転換」を掲げ、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、窓事業ブランド「APW」を発表。2009年には樹脂窓「APW 330」を発売しました。海外でのファサード事業も本格化させました。

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
2007	「価値検証センター」を開設
2008	YKK AP FACADE社を設立
2009	樹脂窓「APW 330」の販売を開始

売上高と国内新設住宅着工戸数の推移



2011-2022 メーカーに徹する



2011年に操業を開始した埼玉窓工場

2011年に社長に就任した堀秀充は「メーカーに徹する」という方針を掲げ、樹脂窓をはじめとする窓事業の推進、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。

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

2023- 世界のリーディングカンパニーとなるために

2023年に魚津彰が社長に就任。YKK APは、2030年に向け「Architectural Productsの進化で、世界のリーディングカンパニーへ」を掲げました。2024年には、既存事業の成長のみならず、新たな顧客価値提供に向け、YKK APヘルスケア社の設立や、建材一体型太陽光発電の開発など、新たな事業も推進。また、窓の高性能化・省エネ化にも注力し、断熱性能と意匠性に優れた「木製窓」の販売を開始しました。海外では、2023年に米国で樹脂窓の新工場の操業を開始し、樹脂窓増販に向けた製造供給体制を構築しています。また、国内外のカーテンウォール（CW）事業強化のため「グロー



2024年に発売した木製窓「APW 651」

バルCW本部」を新設し、タイの最大手CWメーカーの株式を取得しました。また、沖縄県のアルミサッシメーカーの株式を取得し、今後は沖縄県内のみならず、アジア地域におけるアルミサッシの製造供給力強化を図ります。

2023 タイのカーテンウォールメーカー YHS インターナショナル社およびその製造会社であるサイアムメタル社の発行済み株式を取得

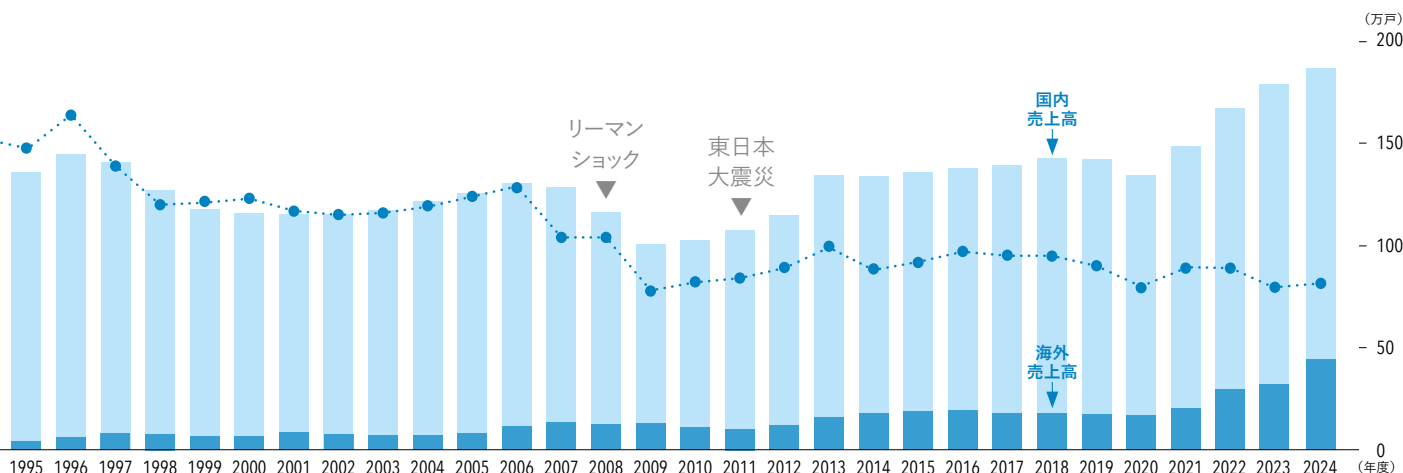
YKK APヘルスケア株式会社を設立

株式会社関電工と建材一体型太陽光発電の開発、その普及に向けて業務提携締結

2024

トリプルガラス木製窓「APW 651」大開口スライディングの販売を開始

「YKK AP技術館」を開設



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

YKK APは、価値観を共有して生まれる人材力と、プロセス第7次中期事業方針「『収益構造の変革』と『技術革新

「善の巡環」の理念に基づく 企業文化と人材力

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。

企画

研究開発・
検証

資材・原材料
調達

多様なプロセスを支える仕組み

顧客起点の
研究・開発力

調達とサプライ
チェーンの強さ

顧客の声を
素早く
商品設計に反映

グローバル
調達網による
安定供給と
コスト競争力

世界の各地域の
ニーズに応じた
商品開発

品質管理の
徹底による
部材の安定した品質

生活者、実環境、
技術解析による
厳しい検証体制

(ビジネスモデル)

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。
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](#)

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と顧客満足度につながっています。

価値観の共有

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



模倣困難性の高さ

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。

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CO₂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、CO₂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じ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CO₂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。

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
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。
	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。
	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。
	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。
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。
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。
	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。
	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。

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>

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か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、バ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)

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
人事部	女性管理職人数 ^{◇1}	148名	2028年度末 200名以上		
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	
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 * かつ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	
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}	
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%	
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%	  
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%	

※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

YKK APのバリューチェーン



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、CO₂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。

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。

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、何とんでも“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円で作るものを創意工夫により50円で作くり、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。

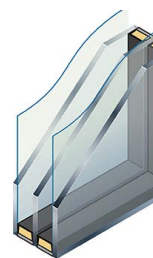
内製化にこだわった強みによって、将来のビジネスに生きたエピソードのうちのひとつが、1984年に生産・販売を開始したYKK APの複層ガラスです。窓断熱化の動きが今後起こることを予想してのことでしたが、開発には苦労しました。当時、ガラスメーカーではない

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・製造も自社で担う様子

特集1 価値創造に向けたモノづくり体制の進化

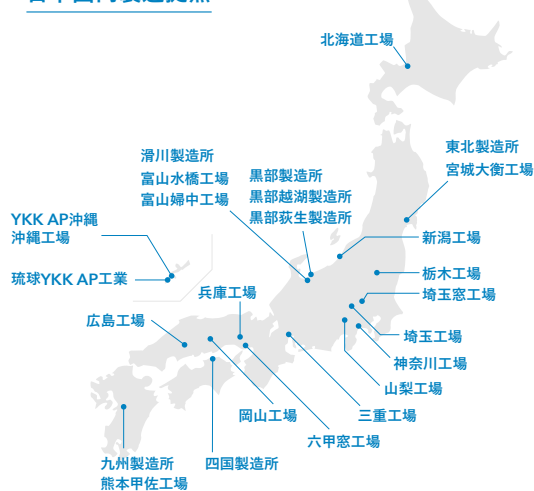
製造資本の概要

各国／地域に合わせた商品を世界38拠点で製造

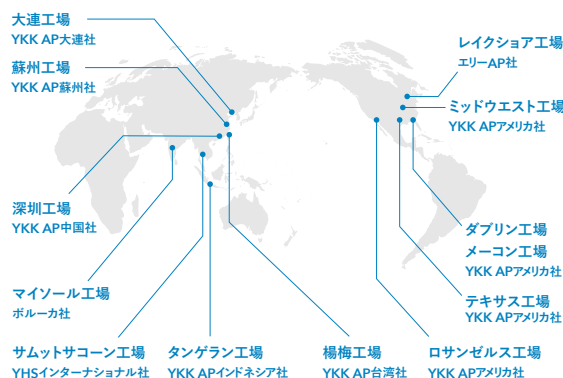
YKK APのつくるArchitectural Products(建築用工業製品)に求められるものは、それぞれの国や地域の気候や風土、文化によって異なります。それらのニーズに応えるため、現地に根差した事業運営を行うとともに、各国／地域での商品開発・製造

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。

日本国内製造拠点



海外製造拠点



国内25拠点
海外13拠点

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CO₂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員から洗い出し、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

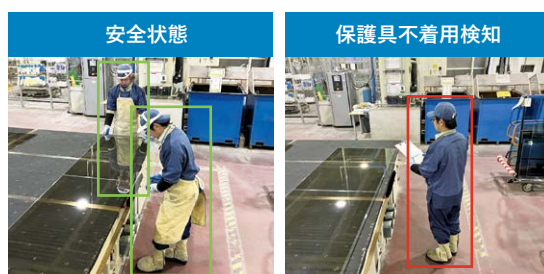
2024年度 0.20

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、つまづ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」

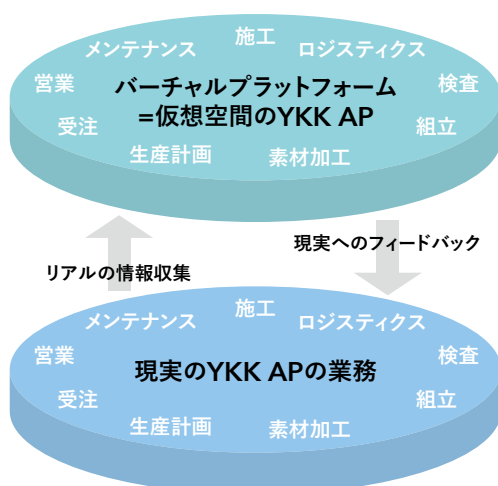
YKK APがめざす DX 戦略

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

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

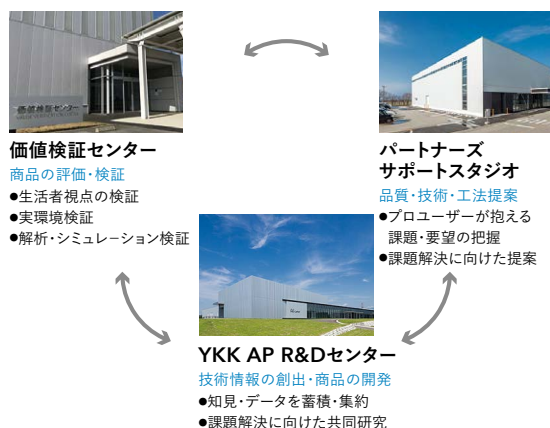
吉野 正浩

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。

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）



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。

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、お客様、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。



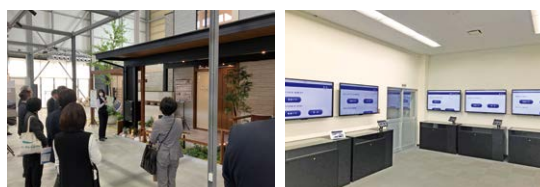
「製品安全対策ゴールド企業」の認定継続

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

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

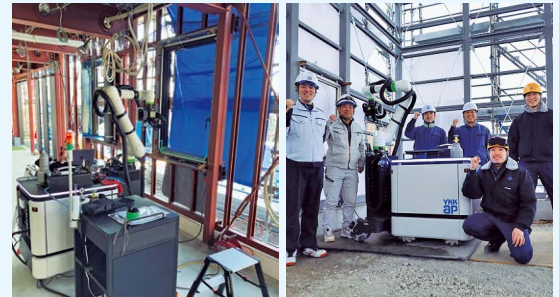
YKK APアメリカ社は環境問題に対して、遮熱、断熱、通気性の高い商品の開発と、製造から流通のプロセス全体でCO₂排出量の低減に取り組んでいます。中でも、商品開発戦略の一環で2010年に商標「ENERGFACADE®」を登録し、環境に配慮した商品に付けられるサブブランドとして、エントランス、ストアフロント、カーテンウォール、バルコニードアなど、多岐にわたる商品を展開しています。エネルギー効率の高いアルミ建材の提供や環境問題への全社的な取り組みなどが評価され、2024年12月に初開催された「Trademarks for Humanity Award」(主催：米国特許商標庁)を同商標が受賞しました。



米国商務省講堂で行われた授賞式の様子

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現場実証試験を実施

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場

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

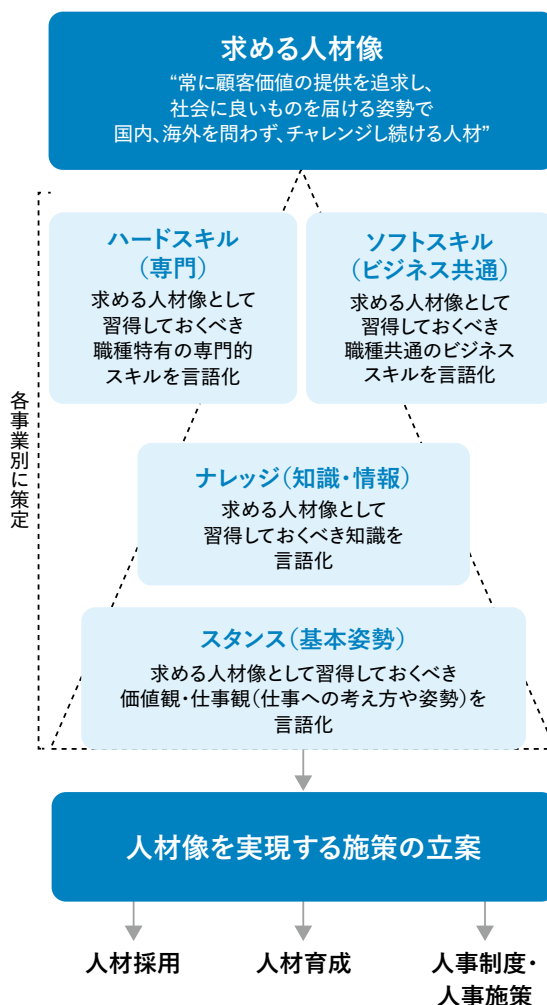
ビジョン「Evolution 2030」の実現のため、経営戦略においては、市場深耕の成熟期からの脱却が求められています。新たな市場や事業、価値の創出に向け、あらゆるビジネスプランと社内基盤の再構築が必要であり、これを力強く推進する原動力こそ「人材」です。社員一人ひとりが持つ可能性を最大限に引き出し、企業の成長へつなげるためには、広い視野でグローバルに活躍できるイノベティブ人材の開発・マネジメントが不可欠と考えています。

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。

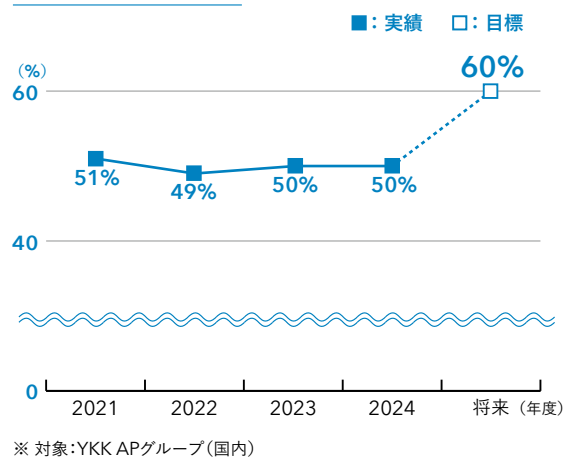
2021年度に従来の社員満足度調査に変えて、エンゲージメント調査を開始。毎年継続し、その結果を重要な指標としてモニタリングしています。YKK APグループ(国内)では、肯定的回答として50%前後のスコアを維持しており、今後は60%をめざしていきます。この目標達成に向け、調査結果から見えてくる課題に

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。社員が生き生きと活躍できる、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



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

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、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。



生産本部 九州製造所 素材製造部
生産管理室

鶴田 一真

GSDでの体験が拓いた「建築の外側」という視点

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。



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

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。

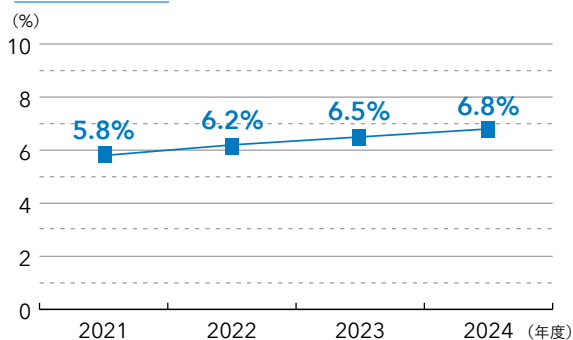
その他、2023年度から始まった「APフェムケアプロジェクト」では、日本国内の全社員を対象とした「女性の健康に関する基礎知識研修」を実施し、女性の健康リテラシー向上に取り組んでいます。また、生理に伴う不調の悩みを持つ女性社員を対象とした「月経症状緩和プログラム」では、オンラインにて婦人科を受診し、必要に応じて低用量ピルを処方する仕組みを導入しました。女性特有の健康課題を軽減することで、仕事のパフォーマンスを最大限に引き出すための施策を検討・実施しています。

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」をもって生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。

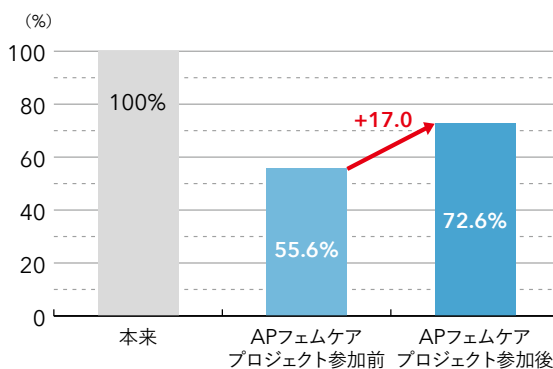
女性管理職比率



※ 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

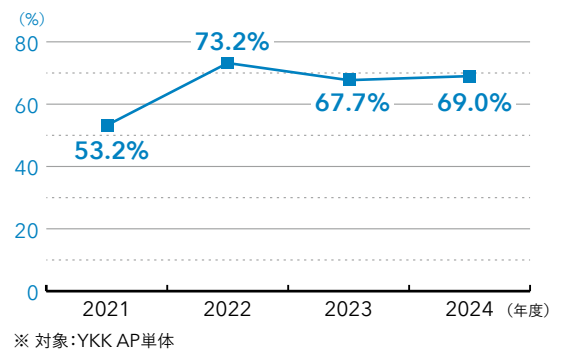
介護や育児との両立支援

社員一人ひとりが生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児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



仕事と家庭の調和がもたらす成長

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し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。



YKK AP台湾社
営業部 台北支店長

林 孟融

多様な文化を力に、人が輝くモノづくりへの挑戦

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。



YKK APアメリカ社
レジデンシャル事業部

加藤 舞

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」



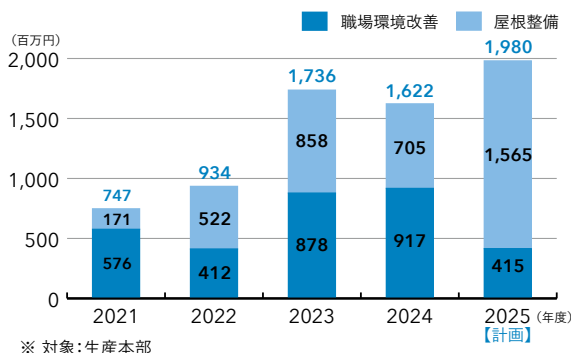
YKK APアメリカ社では北米（米国、カナダ）の営業担当者が集い、互いのモチベーションを高める「National Sales Meeting」を毎年開催。

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



(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。

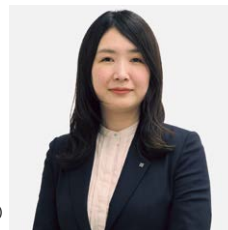
特集3

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

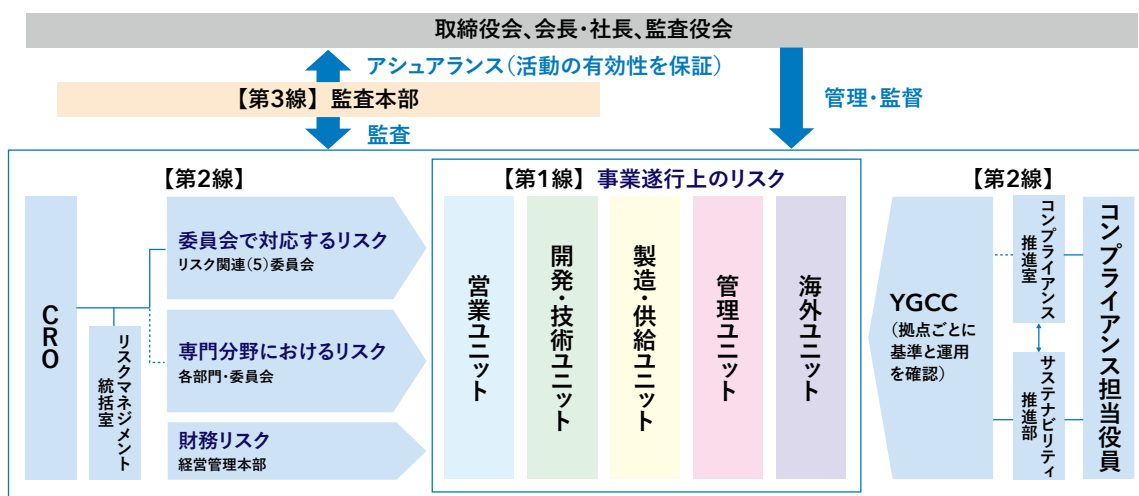
2024年度に重要リスク特定プロセスを見直し、リスク管理部門へのヒアリングに加えて事業部門へのアンケートや経営層へのインタビューによりリスクの抽出や分析を行い、評価にあたっては発生可能性や影響度に加え、レピュテーションリスクや内的・外的要因を踏まえてリスクのレベルを判断しています。その上で取締役会での討議・決議を行い、重要リスクを特定しています。

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)

特集3 信用・信頼を守る盤石な基盤構築

コンプライアンス戦略

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監査を定期的を実施し、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。

石井 隼平

専門役員
リーガルカウンセラー
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 リーガルカウンセラーに就任。2025年からはコンプライアンス推進室長を兼務する。

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



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。

環境経営戦略

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、「CO₂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。CO₂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CO₂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/varioment/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CO₂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）

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CO₂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。

CO₂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、CO₂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。

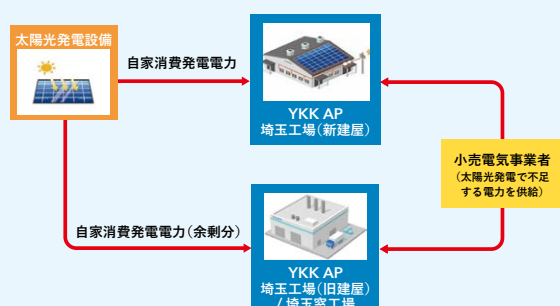
2024年度は、2013年度比でスコープ1+2を37%削減しています。

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拠点到合計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、

「発電余剰電力融通型オンサイトPPA」の運用イメージ



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、CO₂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、CO₂排出量を12,000t削減しました。



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CO₂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

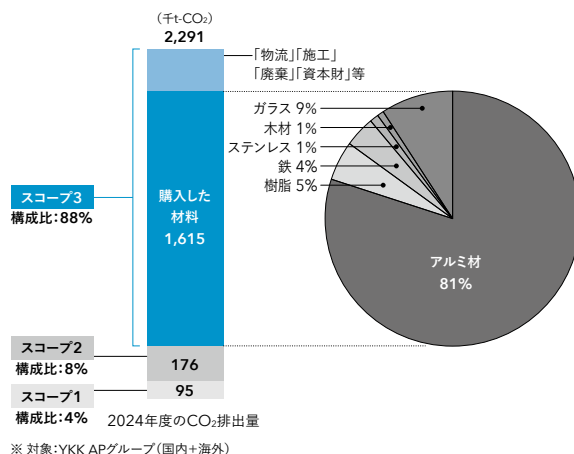
でYKK APとの共同研究講座を開講しており、アルミリサイクル社会実現に向けた研究を進めています。

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。

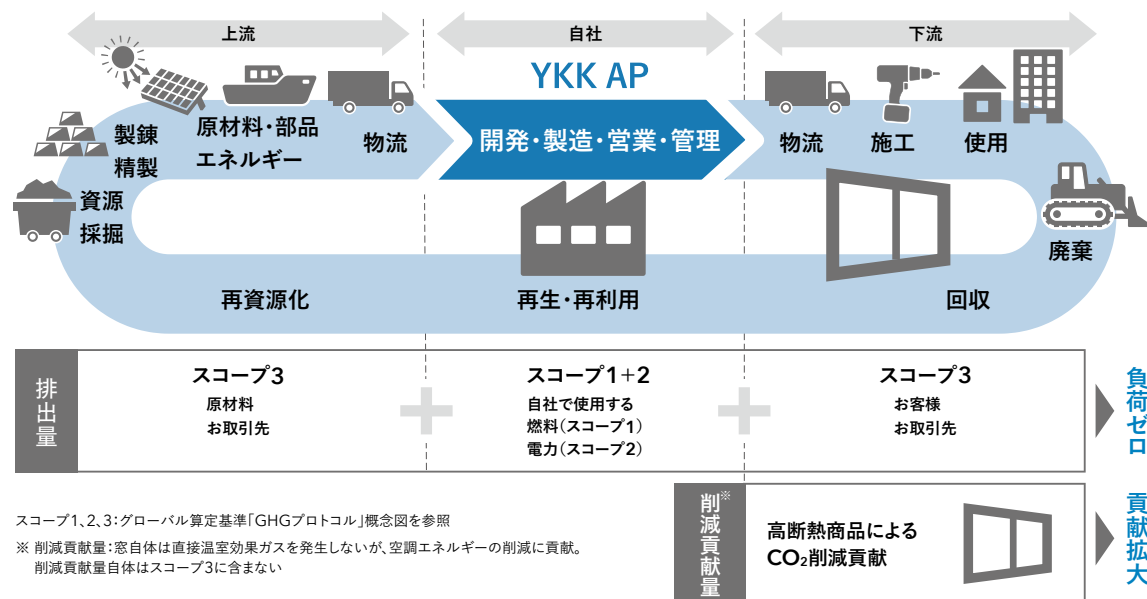
2024年度は、2013年度比でスコープ3を19%削減しています。

YKK APのCO₂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。



YKK AP商品のライフサイクルとCO₂排出



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°Cを十分に下回る目標(Well below 2°C)」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CO₂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、「CO₂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碎・選別装置を導入し、端材を樹脂型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。

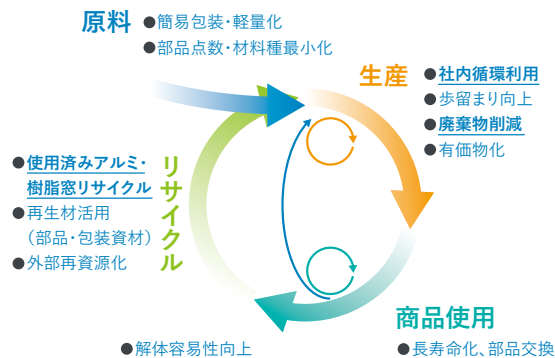
また、業界団体を中心に組織された「樹脂窓リサイクル検討委員会」に委員として参画し、使用後の

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、回収した樹脂を破碎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型材(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プ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。



アルプ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



住宅事業



当事業の強み

- ・健康で快適な暮らしを実現する高断熱窓の多彩なバリエーション
- ・地震・台風に強い家づくりをサポートする安全・安心をキーワードとした防災・減災商品
- ・戸建住宅、マンション専有部における開口部リフォーム商品の充実
- ・アカウントマネジメントによるお取引先ごとの商品提案



専務執行役員
住宅・エクステリア統括本部長
(兼) 住宅本部長

中村 力



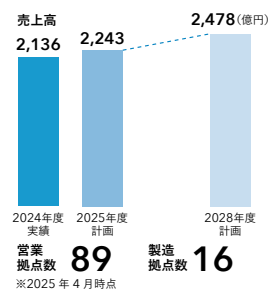
主な商品

- ◎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
- ◎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

トリプルガラス木製窓「APW 651」大開口スライディング
自然由来の再生可能資源である木材を活用し、脱炭素社会に貢献します。

市場環境および課題

2024年の新設住宅着工戸数は、賃貸需要の高まりによって共同住宅が増加しました。一方、戸建住宅は住宅価格の上昇や、建売住宅の在庫が増加傾向にあった影響を受けて低調に推移したため、全体で前年比微減となりました。住宅リフォーム市場においては、断熱リフォームに関連した国の補助金事業である先進的窓リノベ事業が継続されたことで、前年並みの活発な動きを維持しました。今後は住宅の省エネ化やストック住宅の再利用等、社会課題を受けた新たな商機の創出が期待されます。こうした市場変容に対応するため、商品開発や組織構築に一層注力していきます。



2024年度の業績概況

国の補助金事業の需要獲得に向けて、積極的な販売促進活動と販路の拡大に取り組みました。新築市場においては、高性能な断熱窓へのアップグレードや、開口部商品とエクステリア、インテリア建材等の同時提案により、受注単価の引き上げを図りました。しかし、軟調な市場環境が継続したため、売上高は前年度比99%となりました。

TOPICS

2024年度に住宅・エクステリア統括本部を設立し、支社組織を一本化しました。統合によるシナジーの創出を図り、住宅本部とエクステリア本部の有機的な組織連携を促進しました。また、リノベーション事業においては、国の補助金事業の継続を受けて、補助金事業の最大活用と窓リフォームの認知拡大に向けた販促活動をさらに強化しました。

今後の事業戦略

2025年度は、リノベーション事業のさらなる拡大に向けて、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専任部門「全国リノベ営業統括部」を新設し、営業体制の構築とエンジニアリング体制を整備していきます。20年ぶりに木質インテリア建材全体の刷新を図り、新シリーズ「スマエル」を6月から発売。さらに、7月に発売した内窓新商品「ウチリモ」によって競争優位性を高め、販売拡大を強化していきます。また、拠点の統廃合などで営業のランニングコストを削減し、営業生産性の向上や収益改善を図ります。

2030年度に向けては、新商品の投入と販売チャネルの拡大によって、リノベーション事業を新たな事業の柱に成長させていきます。また、商品力強化によるさらなる樹脂窓化の促進、木製窓の市場浸透、YKK AP製の窓付きパネルユニットの事業化により、引き続き開口部の価値向上を図ります。さらに、インテリア建材の売上拡大を推進します。今後も資材価格の高騰などが懸念される中、適正な売価と利益水準を維持していくため、状況に応じた価格改定を敢行します。また、業務改革やDX推進による合理化施策も継続的に進めていきます。

エクステリア事業



当事業の強み

- ・建物と外構のトータルコーディネート提案力
- ・外構、建物での快適性、庭空間の提案型商品による市場創造
- ・高級タイプから普及タイプまでの豊富なラインアップ



常務執行役員
住宅・エクステリア統括本部
エクステリア本部長

苅谷 昭斉



主な商品

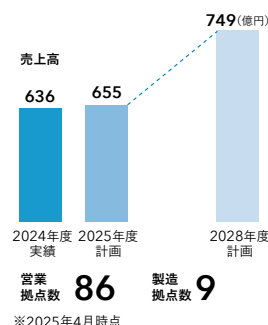
- ◎バルコニーまわり
- ◎カーポート
- ◎門扉・フェンス
- ◎テラスまわり
- ◎外装材

アルミ屋根カーポート「ブレンルーフ」

簡単かつ確実に組み立てられる省施工設計で、施工技能者不足の解消に貢献します。

市場環境および課題

人口減少や住宅ローンの金利上昇などで新設住宅着工戸数が年々減少している一方、少人数世帯や高齢者世帯の増加などから、バルコニーがない住宅や平屋住宅が増加傾向にあります。また、住宅リフォーム市場の活性化や資材価格高騰の影響を受け、特にテラス屋根やバルコニーといった、建物に後付けしやすいウォールエクステリア市場が低迷しており、ガーデンエクステリア市場も縮小傾向にあります。



2024年度の業績概況

ウォールエクステリア商品の販売実績は前年度を下回りましたが、耐風圧や耐積雪に対応した折板屋根カーポートの需要は、非積雪地域を含めて拡大しました。平板屋根カーポートの需要も拡大したことで、ガーデンエクステリア商品の販売実績は市況を上回り、売上高は前年度比101%となりました。

TOPICS

住宅事業のルート営業・直販商流とエクステリア事業の代理店商流の連携を目的に、2024年度に住宅・エクステリア統括本部を設立しました。住宅事業とエクステリア事業の支社機能を一体化し、各本部を戦略・施策立案とその実行に特化する組織としました。施策連携・支社機能の一体化により、住宅分野でのさらなる拡販に取り組んでいきます。

今後の事業戦略

2025年度は、「商品力による提案強化と収益体質構築」を方針に掲げ、販売チャネルに対応した組織・体制を強化していきます。新築住宅・外構分野では、ビルダーを軸としたガーデンエクステリア商品、販売チャネルを軸としたウォールエクステリア商品の販売を強化・拡大します。注文住宅においては、「建物外構まるごとデザイン」による建物と外構の付加価値提案を行います。分譲住宅においても、建物と外構による街並み統一の観点から提案を推進していきます。

2030年度に向けては、第7次中期事業方針のもと、分

譲住宅ビルダーからの外構受注に向けた商品力の強化に注力します。機能・デザイン・付加価値・新素材を兼ね備えた「ユニーク商品の開発」に焦点を当てて取り組みます。同時に、カーボンニュートラルな環境配慮型商品や、防災・減災、省施工などに対応した商品開発、さらに生産体制の整備も推進していきます。

供給体制においては、これまで特定の生産拠点に集約していた商品を、需要地に隣接する拠点にも展開を進めます。この戦略的な再配置により、製造収益構造の変革に寄与していきます。

ビル事業



当事業の強み

- ・ビル用ウインドウ、カーテンウォールの商品力による高付加価値の提供
- ・全国の販売網と経験豊富な人材による営業力と提案力
- ・高難度物件への対応を可能とする技術力と対応力



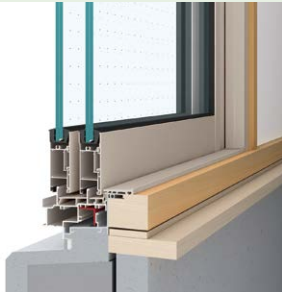
専務執行役員
ビル統括本部
ビル本部長

瀬口 裕之



常務執行役員
ビル統括本部
ビル建材第一本部長

原田 敦



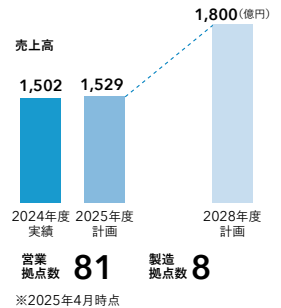
主な商品

- ◎ビル用ウインドウ ◎カーテンウォール（オーダー・レギュラー）
- ◎ビル用エントランス ◎集合住宅用窓・ドア ◎改装商品

「エピソード NEO-LB [GRAF 工法]」真空ガラス組込み
改装分野の高断熱化を推進し、脱炭素社会の実現に貢献します。

市場環境および課題

新築ビル分野では、少子高齢化・世帯数減による集合住宅戸数の減少に加え、資材価格の高騰や施工技能者不足の影響により市場は縮小傾向にあります。一方、改装ビル分野では、改修時期を迎えた集合住宅のストック物件が増加しており、また教育施設の長寿命化や防災対策での改修需要も高まっています。こうしたニーズに応える新たな提案により、需要の掘り起こしを進めています。



2024年度の業績概況

改装ビル分野の集合住宅では、改装専門拠点を大都市圏に増設し、国の補助金事業を積極的に活用した高断熱窓の提案を行いました。また、教育施設でも、自治体などに提案営業を実施したことにより、改装事業が大幅な増収増益となり全体をけん引しました。特に集合住宅の大規模改修の受注が後押しし、売上高は前年度比107%となりました。

TOPICS

2024年9月にお客様やお取引先を対象に、YKK APの商品力、技術力を紹介するイベント「YKK APフェア」を開催しました。ビル事業では労働者不足、業務の効率化、環境配慮といった課題への対応策として、窓施工ロボット、AI積算システム、建材一体型太陽光発電などを紹介。大きな反響を受けて、今後の実用化を進めていきます。

今後の事業戦略

2025年度のビル事業は、「ビル本部」「ビル建材第一本部」「グローバルCW本部」を統括する「ビル統括本部」体制のもと、シェア拡大をめざします。組織改編によって施策間の有機的な連携を強化し、シナジー効果を創出することで収益基盤を構築します。現在、市場をけん引していますが、今後も改装事業の強化と、スーパーゼネコンや準大手ゼネコンへ向けた営業活動もさらに強化し、事業の拡大に取り組んでいきます。商品施策として、脱炭素社会の実現に向けてビル開口部の高断熱化を推進するため、新築・改装事業ともに中高層集合住宅向け商品の

ラインアップを充実させます。

2030年度に向けては、縮小する市場と資材価格の高騰に対応するため、「収益構造の変革」に取り組みます。高付加価値化による新築分野の体質改善と改装分野の強化を進めていきます。加えて、提案力の強化によりビル事業の強固な収益基盤を構築していきます。また、「技術革新による価値創造」にも注力し、共通化、自動化・省人化、デジタル技術の活用を通して商品・サービスの開発、業務プロセスを進化させ、脱炭素・循環型社会の実現をめざします。

グローバルカーテンウォール事業



当事業の強み

- ・高難度なファサードを具現化する提案力
- ・建築外装の様々な課題を解決する技術対応力
- ・大型プロジェクトを遂行する工程管理力
- ・グローバル4製造拠点(北米・中国・タイ・日本)によるフレキシブルな生産体制



専務執行役員
ビル統括本部
グローバル CW 本部長

北野 和浩



主な商品

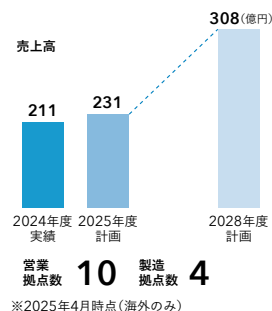
◎カーテンウォール(CW)を中心としたビル外装商品
(オーダー・セミオーダー)

施工例: 臺北南山廣場

工場完成品のユニタイズドCWにより、高品質かつ省施工の実現に貢献します。

市場環境および課題

近年、先進国を中心とした大都市圏において、グリーンファサードやリノベーション需要が高まっています。新興国では、都市化の進展によって新築物件に対する需要が拡大しています。また、アジア地域では複雑化・高難度化した外装ファサードが増加傾向にあります。地域差はあるものの、当事業領域の市場は全体的な拡大が見込まれています。一方、米国の関税政策の不透明さによるグローバルサプライチェーンへの影響は避けられない状況にあります。



2024年度の業績概況

2023年度に株式取得したタイのYHSインターナショナル社、サイアムメタル社と物件管理手法の共有・最適化を進め、計画を上回る利益を達成しました。供給においては、製造拠点間で連携し、水平展開を図ることで、各拠点で課題解決スピードが上がるなど相乗効果を創出しました。市場の動きに合わせたグローバルな事業運営を強化した結果、海外売上高は前年度比109%となり、受注高も前年度を上回りました。

TOPICS

設計、プロジェクトマネジメントなどのエンジニアリング人材をグローバル規模で最適配置することで、好調な台湾市場での受注拡大を実現しました。また、YHSインターナショナル社では、物件管理手法の改善や生産技術・設備技術を投入することで、技術力の向上と製造・施工現場の効率化を図り、経営体制を強化しました。

今後の事業戦略

2025年度は、物件管理手法やリソースの最適化により、グローバルな事業基盤を引き続き強化していきます。グローバル供給体制を構築するため、YHSインターナショナル社を基軸とし、北米のエリーAP社、中国のYKK AP蘇州社、日本の滑川製造所の4つのCW製造拠点が連携することで、プロジェクトの実行力強化を図ります。また、各市場の参入戦略を計画・実行し、それぞれの市場ニーズに合わせた商品・サプライチェーンを構築することで、持続的な成長をめざします。

2030年度に向けては、外部委託製造からYKK APグループ内での供給体制への転換を図り、フレキシブルでレジリエントなグローバル製造・供給体制を確立することで、受注競争力を高めます。また、製販技の連携による収益モデルの深化や、デジタル化の推進を通じたコスト削減により、プロジェクトオペレーションを進化させます。さらに、エンジニアリング力を強化し、エリアの特性や要求仕様に合わせたビジネスモデルを確立することで、新規市場での実績を積み重ね、事業の成長を加速させます。

産業製品事業



産業製品事業部長

寺木 武志

当事業の強み

- ・アルミ建材の製造工程で培った高い技術力をベースに、高品質なアルミ形材を提供
- ・国内4製造拠点での鋳造、押出、表面処理までの一貫生産
- ・14インチ(6,500トン)、10インチ(4,000トン)の大型押出機による高い生産能力



主な商品

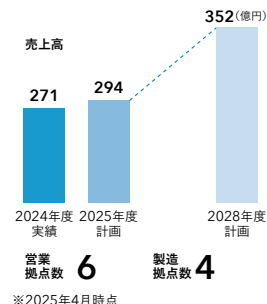
- ◎機械・設備用部品
- ◎自動車用部品
- ◎建築用部材
- ◎環境製品分野

電動自動車用部品の開発

電動自動車向けの部品開発を進め、省エネに貢献していきます。

市場環境および課題

ボリュームゾーンの建設分野では、新設住宅着工戸数の低迷などの影響を受けて需要が伸び悩んだため、厳しい状況となりました。また、非建築用部材分野では、乗用車の電動化が進むものの、自動車・トラックメーカーの認証試験不正問題の影響によって生産や出荷停止が相次ぎ、輸送分野の需要が落ち込みました。一方で、電機・機械分野の需要は半導体関連や自動化・省人化を目的とした設備投資にけん引され、持ち直しが見られました。



2024年度の業績概況

新設住宅着工戸数低迷の影響を受けて、建設分野向けの販売量が前年度を下回ったものの、乗用車向けの新規アイテムの量産開始や、マテリアルハンドリング関連部材の増販などにより、販売量は前年度比101%となりました。価格改定に加え、年間を通したアルミ地金の市場価格の高騰による増収効果があり、売上高は前年度比110%となりました。

今後の事業戦略

2025年度も価格改定を継続し、高付加価値商材の積極的な提案で収益改善を図ります。第7次中期においても、さらなる価格改定と顧客ニーズに適した高付加価値化の追求で、市況に左右されにくい収益基盤を構築します。また、リサイクルアルミを用いた形材のブランド確立、乗用車の電動化に対応する高度な部品の受注獲得など、新たな技術分野による事業領域の拡大をめざします。

ランドスケープ事業

事業紹介と今後の事業戦略

YKK APは、都市緑化を担うランドスケープ事業を本格的に推進します。2024年7月にテラヤマ社をYKK APグループに迎え、2025年4月にはYKK AP LANDSCAPEを設立しました。LANDSCAPE社はYKK APの「モノづくり」の知見と既存事業との連携を生かし、公共公園事業、指定管理事業、緑化資材事業、商業緑化事業、街並み緑化事業の5つの領域で事業を展開。「自然と共生する都市」の実現に向け、国内外の専門家との協業や人材育成にも注力し、質の高い緑化空間の創出と持続可能な社会の実現に貢献していきます。



海外AP事業



当事業の強み

- ・北米、中国、アジア、欧州を中心に12カ国／地域でのグローバルな事業展開
- ・各国／地域の気候や風土、その土地の文化に合わせた商品の開発と現地製造・販売体制
- ・日本からの技術・製造支援体制



専務執行役員
国際事業本部長

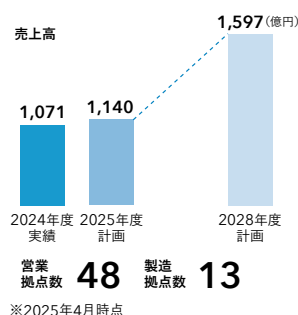
小野寺 哲也

市場環境と事業戦略

北米ではビル建材市場において、金利の高止まりや金融機関における融資基準厳格化の影響により、商業ビル市場が低迷しました。一方で、住宅市場の新設着工戸数は前年並みでした。中国では住宅購入への支援策が打ち出されたものの、市場は縮小傾向でしたが、台湾では新設住宅着工戸数が増加しました。インドネシアでは住宅購入への税制優遇などの景気刺激策が推進されましたが、効果は限定的でした。

このような市場環境の中、北米のビル・住宅事業、中級住宅市場の拡販に成功した中国をはじめ、既存受注物件の施工が順調に進んだ台湾、中級住宅市場向け商品がけん引したインドネシアはいずれも、前年度を上回る売上高を達成しました。

第7次中期事業方針では「市場領域拡大による海外事業の更なる成長と収益力の向上」を掲げ、商品力強化による販売セグメントの拡大と販売チャネルの拡充を図ります。2025年4月に設立したYKK APヨーロッパ社をはじめとする新規領域の開拓も進め、ASEANでの事業モデルも再構築していきます。



北米

商業ビル向けアルミ建材や住宅向け樹脂窓を中心とした建材の設計・製造・販売により事業を展開



2024年度の業績概況と今後の事業戦略

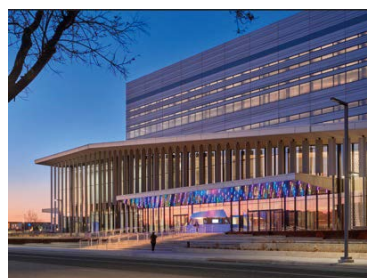
2024年度、北米のビル市場は商業ビル着工件数が前年比で減少するなど厳しい環境の中、YKK APアメリカ社のビル事業の売上高は、前年度並みを維持しました。2024年4月にはロサンゼルス支店・工場を設立し、西部エリアのお客様へのサービス提供を開始しました。

住宅事業では新設住宅着工戸数が堅調に推移する中、一貫生産拠点であるメーコン工場が本格稼働し、米国南部6州での販売増加への対応力を強化しました。エリーAP社では、材料調達に若干の遅れがあり、売上高は前年度並みにとどまりましたが、継続的な効率改善と為替の影響により利益は増加しました。

第7次中期事業方針では「Evolution 2030に向けた次世代事業基盤の構築と成長加速」を掲げました。ビル事業においては、顧客サービスの強化や新商品の投入により、米国東部エリアでの売上拡大をめざします。また、ロサンゼルス支店や地域製造拠点を活用し、米国西部エリアでのプレゼンス拡大を図ることで、北米全域での事業展開を推進します。住宅事業においては、メーコン工場を活用し、米国南部6州における未開拓地域での販売を強化するとともに、ハリケーン対応商品の投入により売上拡大をめざします。

取り扱い分野：

窓・サッシ、カーテンウォール、ドア



ProTek®

ハリケーン・防爆対応により、室内環境への被害を低減します。

中国

中国国内向け窓・サッシ商品の設計・製造・販売、
日本向け樹脂形材の製造、部品・CW・窓商品のグローバル製造供給、
材料や部材のグローバル調達など複数拠点で事業を展開



2024年度の業績概況と今後の事業戦略

2024年度、中国の新設住宅着工戸数は、着工・販売ともに前年度を大きく下回りました。2024年9月に打ち出された各種規制緩和と政策により、市況は徐々に回復の兆しを見せつつありますが、依然として不透明な状況が続いています。このような状況下で中国国内事業は、中級住宅市場向けの商品や改装事業の拡販により、増収増益となりました。また、グローバル事業の拡大に向けた調達力の強化をめざし、2024年7月にYKK AP上海国際貿易社を設立しました。中国の最先端技術や多様なサプライチェーンを活用し、中国国内で材料や部品・部材を調達します。これを中国およびアジア圏、日本の製造拠点へ供給することで、商品力やコスト競争力の強化を図ります。また、「採用したい建材ブランド表彰」に10年以上連続して選出されるなど、中国国内でもYKK APブランドが高く評価されています。

第7次中期事業方針では、「内需事業拡大と収益体制の確立」を掲げました。重点施策として、2024年9月に設立したアルミ形材製造拠点のYKK AP江蘇社によるコスト競争力を生かし、内需事業に対応します。中級住宅市場では、アルミ商品品の販売拡大や新規顧客の開拓、改装事業での販売拡大に取り組み、同時にCW市場の開拓にも着手します。

取り扱い分野：

窓・サッシ、カーテンウォール



LDシリーズ

省エネ基準をクリアする断熱性能を有し、
環境に配慮した住環境の向上に貢献します。

インドネシア

インドネシアおよびアジア地域に向けた
アルミ形材、アルミサッシを中心とする
設計・製造・販売により事業を展開



2024年度の業績概況と今後の事業戦略

2024年度は、政策金利の高止まりなどによる新設住宅着工戸数の減少により、高級住宅市場の需要が鈍化しました。そうした中、高級市場向けの基幹商品「NEXSTA」のみならず、中級上位市場向けノックダウン商品「MADELA」の拡販により、中級住宅市場の開拓を図ることができました。また、2024年3月にアルミ製カーポート「GRANROOF」、2024年5月には工場生産による高品質な木材とアルミのハイブリッド玄関ドア「FRONTERRA」の製造・販売を開始するなど、中級上位市場から高級住宅市場を対象とした新規事業の拡大を図りました。アルミバー材販売における新規チャネルを開拓したことも相まって、売上高は前年度を上回りました。

第7次中期事業方針では「市場創造と成長戦略の実現に向けた新たな挑戦と再構築」を掲げました。窓加工品事業では「NEXSTA」の商品バリエーションを拡充し、ノックダウン商品のターゲットセグメント拡大による市場への浸透を図ります。また、アルミ製カーポートなどの新商品の拡販やノックダウン商品を含めた住宅1棟のセット提案の強化により、売上の拡大を図りながら付加価値向上を実現していきます。同時に、工場の耐震化や効率化など製造基盤の整備を進め、生産性向上を推進していきます。

取り扱い分野：

窓・サッシ、玄関ドア、エクステリア、
カーテンウォール



NEXSTA

基準以上の性能を持ち、室内環境の質の向上や
衛生的な暮らしの形成に貢献します。

台湾

超高層物件のオーダーCW、中古住宅市場向けの
改装専用商品の設計・製造・施工により事業を展開



2024年度の業績概況と今後の事業戦略

2024年度は、高意匠商品をリニューアルした「R'sNEO」を2024年4月に発売。高付加価値商品を軸に高級住宅市場でシェアを拡大するとともに、中南部地域の開拓や大型プロジェクト物件の受注により、売上高は前年度を上回りました。また、基幹商品「YRB-A」のコストダウン、生産体制の合理化による増産と製造コストを削減したことで、受注、販売、営業利益ともに前年度・計画を上回りました。

第7次中期事業方針では、「市場創造による長期的な競争優位性の構築／絶対的なTOPブランドとして台湾社会を幸せにする」を掲げました。台湾におけるさらなる成長に向けた需要の創出、商品領域の拡大、超高層商業ビル物件への対応力強化などにより事業規模を拡大していきます。また、新商品の開発や生産ラインのさらなる合理化と生産体制の強化により、増産を進めます。

取り扱い分野：

窓・サッシ、カーテンウォール



YRB-A

台風などの自然災害による雨水の浸入を防ぎ、建物や室内の被害を低減します。

インド

主要事業であるアルミ型材の押出・販売および
アルミ窓商品の製造・販売により事業を展開



2024年度の業績概況と今後の事業戦略

2024年度、型材事業では主要顧客へのサービスを強化。アルミ窓商品を製造・販売するシステム販売事業では、高水密商品の投入により大型物件を受注し、南インドでの影響力を高めた結果、売上高は前年度を大幅に上回りました。

第7次中期事業方針では、「押出型材からシステム商品まで多様な付加価値を提供する企業への進化」を掲げました。型材事業ではターゲットエリアの拡大と顧客への付加価値提案で増販を図り、製造面では基幹設備の更新と構内物流の流れを整備することで、コストダウンと生産能力を拡大します。システム販売事業では、基幹商品のバリエーション拡充、物件対応力の強化、大都市市場への進出を通して、さらなる住生活環境の向上に貢献していきます。

取り扱い分野：

窓・サッシ、カーテンウォール、産業製品



IWIN-S

眺望性だけでなく、操作性や水密・気密性などの優れた性能によって、住環境の向上に貢献します。

シンガポール

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



2024年度の業績概況と今後の事業戦略

新興中国系CWメーカーからの価格攻勢もあり、厳しい事業環境を強いられています。一方で、2024年度に完工を迎えた新築オフィスビルの「Singapore Central Boulevard Development」、改装物件の「Singapore Land Tower」などの大型物件においては、高い品質管理や工期遵守によって、お取引先から高評価を得ています。

第7次中期事業方針では、「シンガポールビジネスの安定化／新規市場への進出」を掲げ、グリーンビルディングの提案と改装物件や大型新築物件への営業強化を図ります。また、デジタル技術を活用して物件管理の精度向上や効率化を進める他、持続的な成長を支える人材開発にも注力していきます。

取り扱い分野：カーテンウォール



施工例：CapitaSpring

ビルの外周を緑化することで、環境改善や景観向上に貢献します。
Photo: CapitaLand

受賞トピックス

2024年 5月24日	ポルーカ社	「IWIN」シリーズがGRIHA Councilの窓・ドア部門の認証を取得
7月 1日	YKK APインドネシア社	「FRONTERRA」がGood Design Indonesia Award 2024を受賞
9月25日	YKK AP	「APW 331/APW 431 サポートハンドル サポート引手」が 第18回キッズデザイン賞で審査委員長特別賞を受賞
10月16日	YKK AP	バルコニー用手すり商品「エルビュート ハンドレール 二辺支持」 「エルビュート ハンドレール フレームイン四辺支持」が 2024年度 グッドデザイン賞を受賞
10月30日	YKK AP台湾社	台湾誠信ブランドに選出
12月 3日	YKK APアメリカ社	商標「ENERGFACADE®」がTrademarks for Humanity Awardを受賞
2025年 1月 6日	YKK AP	トリプルガラス木製窓「APW 651」が 2024年日経優秀製品・サービス賞で最優秀賞を受賞
3月19日	YKK AP中国社	採用したい建材ブランド表彰のシステム窓部門に14回連続選出

会社概要

関係会社

日本

株式会社YKK AP沖縄
株式会社プロス
株式会社イワブチ
株式会社YKK APラクシー
株式会社日東
YKK APヘルスケア株式会社
琉球YKK AP工業株式会社
YKK AP LANDSCAPE株式会社 ※
株式会社テラヤマ
四季工房株式会社

北米

YKK APアメリカ社
エリーAP社
エリーAP USA社
YKK AP北米テクノロジーズ社

欧州

YKK APヨーロッパ社 ※

アジア

YKK AP中国投資社
YKK AP大連社
YKK AP中国社
YKK AP蘇州社
YKK AP上海国際貿易社
YKK AP江蘇社
YKK AP香港社
YKK AP台湾社
YKK APインドネシア社
YKK APマレーシア社
YKK APタイ社
YKK APコーポレートサービスタイ社
YHSインターナショナル社
サイアムメタル社
YKK APベトナム社
ポルーカ社
YKK AP FACADE社
YKK AP FACADEシンガポール社

加盟団体

(一社)日本サッシ協会
(一社)建築開口部協会
(一社)日本建材・住宅設備産業協会
(一社)リビングアメニティ協会
(一社)住宅生産団体連合会
(一社)日本木造住宅産業協会
(一社)国際建築住宅産業協会
日中建築住宅産業協議会
(一社)日本アルミニウム協会 他

※2025年4月時点

YKK AP統合報告書 2025

発行年月 2025年8月
お問い合わせ先 YKK AP株式会社
コーポレートコミュニケーション統括部
〒101-0024
東京都千代田区神田和泉町1番地
TEL 03-3864-2321
<https://www.ykkapglobal.com/>



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

 YKK AP 株式会社

(NO|XAAAF-H25-500-1)