

CHAPTER 01

経営戦略

- 06 社長メッセージ
- 10 特集 パナソニック ハウジングソリューションズとのシナジー
 - 11 PHS社長 山田 昌司 氏 × YKK AP社長 魚津 彰 対談
- 14 財務担当役員メッセージ
- 17 コーポレートガバナンス戦略

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。



社長メッセージ

「収益構造の変革」と「技術革新」で持続的成長の礎を築く

代表取締役社長 魚津 彰

はじめに ～当社元役員3名が関与した 不適切な経費処理に関するお詫び～

2026年5月22日にYKK株式会社が公表しました通り、一部の役員による不適切な経費処理が判明しました。対象の3名は同年6月9日のYKK AP定時株主総会をもって当社役員を退任いたしました。当社商品をご愛顧いただいているお客様、お取引先の皆様、社員をはじめとするステークホルダーの皆様に、多大なるご心配とご迷惑をおかけしておりますこと、深くお詫び申し上げます。本件は企業の信用の基盤となるコンプライアンスに関する事案であり、経営の根幹に関わる問題として重く受け止めております。本レポート作成時点(2026年8月下旬)で判明した原因ならびに再発防止策につきましては、p.17「取締役会議長メッセージ」および「取締役候補者の一部変更にかかる経緯」にて報告しております。

また、2026年3月には金型等の無償保管に関して公正取引委員会より下請代金支払遅延等防止法(現 中小受託取引適正化法)に基づく勧告を受けており、この点についても厳粛に受け止め、真摯に対応しております。詳細は本レポートp.43-44「リスクマネジメント戦略」にてご報告いたします。

不適切な経費処理の事案を教訓とし ガバナンス強化に真摯に取り組む

事業規模の拡大に伴い、ガバナンスの強化は持続的成長に不可欠と考え、当社は2025年度に「監査本部」を新設した

ところでした。そうした中で、冒頭で申し上げた不適切な経費処理が判明しました。社員の範となるべき役員がコンプライアンス上、適切でない事案の当事者となりましたことを、代表取締役社長として深刻に受け止めております。

現在、独立した外部有識者のみで構成する特別調査委員会を設置し、調査に全面協力しています。事実関係が確認され次第、必要な是正措置および原因分析を踏まえた再発防止策を速やかに公表し、講じてまいります。今回の事案を受け、「経営の透明性」を担保するため役員自らが襟を正し、コンプライアンスを最優先する姿勢を社内に発信し、社員との対話を増やすなど、今できることに取り組んでいます。

今回の事案は、社内の内部通報制度が機能したことで明らかになりました。声を上げた社員がいたことは、当社のガバナンスが形骸化していたわけではない証左でもあり、この仕組みをさらに実効性のあるものにしていくことも今後の課題であると認識しています。あわせて、グループ全体を横断した、内部統制・コンプライアンス体制の高度化を進めます。

また、事業継続における重要リスクの1つであるサイバー攻撃に対しては、サイバーセキュリティの専門チームを設置しました。国内外の関係会社を含めたグループ全体で、必要な投資と対応を着実に進めながら、強固な防御体制とリスク対応能力の向上を徹底してまいります。

以下、当社を取り巻く事業環境と、持続的成長に向けた戦略についてご説明します。

収益構造の変革を進め「善の巡環」の中核である 「成果三分配」を実践する

中東情勢の緊迫化に伴う地政学リスクの高まりや原材料・資材価格の高騰、供給リスクなど、事業を取り巻く環境は一段と不透明さを増しています。こうした中、2025年度に始動した第7次中期経営計画は2年目を迎えました。初年度の課題を踏まえ、「収益構造の変革」と「技術革新」による価値創造を着実に進めてまいります。

YKK APは2023年に、ビジョン「Evolution 2030」で“2030年のありたい姿”を「世界のリーディングカンパニー」と定義しました。めざす意義は売上規模の拡大ではなく、価格競争に陥らず高品質・高付加価値の商品を適切な価格で提供し続けることです。生み出した利益をお客様・お取引先・社員へ還元することが、YKK精神「善の巡環」の「成果三分配」の実践であり、パーパス「Architectural Productsで社会を幸せにする会社。」の具現化です。

近年、為替の大幅な変動や資材価格の高騰、物流費の上昇など、YKK APの事業環境は想定を上回る厳しい状況にあります。円安基調の長期化はアルミ地金価格に直結し、収益を圧迫しています。2025年度はコストダウンや価格改定を行いました。吸収しきれず、減収減益となりました。私はこれを持続的成長に向けた「変革」の踊り場と捉えてい

ます。

外部環境の好転が見込めない中、従来の延長線上の改善だけでは不十分です。そこで第7次中期の前半2年間で「収益構造の変革」、後半2年間で「技術革新による価値創造」の期間と位置付けました。中核となるリフォーム・改装分野へのシフトでは、2028年度に住宅リフォーム比率50%、ビル改装比率37%以上を目標にしていますが、前倒しでの達成をめざしています。

日本国内の新設住宅着工戸数が減少する一方、リフォーム・改装分野では、ストック住宅の断熱性能向上に対する社会的要請が高まる中、政府による住宅の省エネ化支援も

追い風となり、需要は底堅く推移しています。この機を捉え、住宅リフォーム分野では、2025年度に「全国リノベ営業統括部」を新設し、ホームセンターや家電量販店などの販売チャネルへの取り組みを強化しています。また、ビル改装分野では、築35年を超える改修適齢期の集合住宅の戸数が2030年代半ば以降にピークを迎える見通しです。住宅・ビルのストック市場における断熱改修需要を確実に捉えるため、専門の組織を拡充し、新築分野とともに持続的な成長を図る営業体制を構築しています。

商品面では、木造住宅向けの窓における高断熱窓化率100%をめざし、環境負荷軽減と収益性向上を両立する樹

脂窓への移行をさらに加速させます。

加えて、2026年4月にスタートしたパナソニック ハウジングソリューションズ社(PHS)との戦略的パートナーシップを通して、建築資材・住宅設備業界をけん引するリーディングカンパニーへの歩みを進めます。

→PHSとの戦略的パートナーシップについてはp.10-13の特集で詳しく紹介しています。

製造・供給体制を最適化し

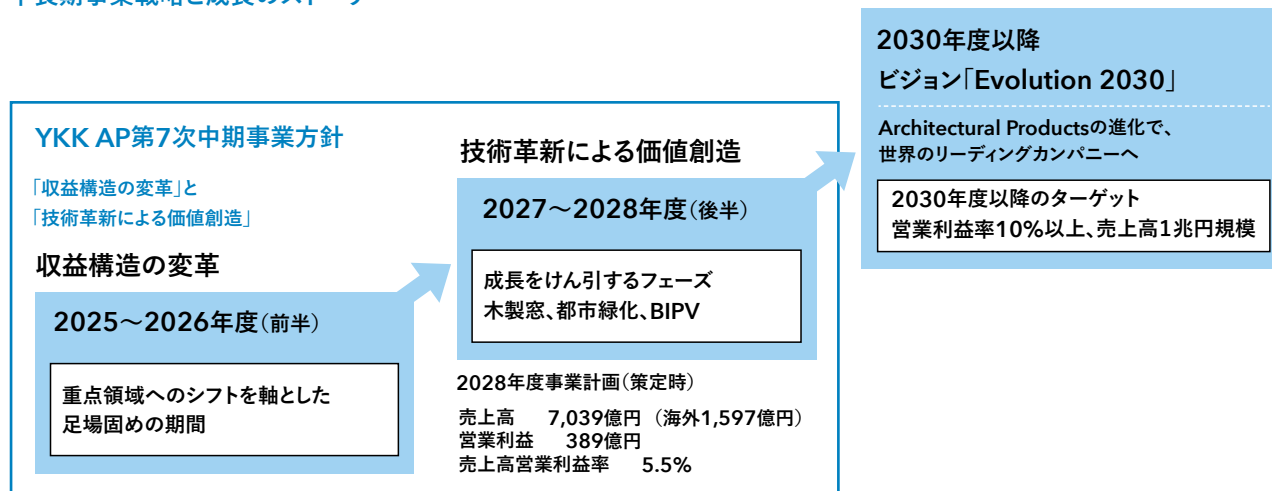
社会課題解決と収益力向上を両立

製造・供給体制の最適化では、エクステリアなど容積の大きい商品から需要地近接型の生産体制へ切り替えを進めています。ビル用商品にも展開するとともに、樹脂窓についても生産体制の拡充をしていきます。

物流では、法規制に先んじてCLO(最高物流責任者)を設置し、荷待ち時間の短縮などの対策を講じてきました。今後は、法対応に伴うコスト上昇を負担増で終わらせることなく、顧客店舗への配送時における積載率向上を経営課題と捉え、取引先企業の協力も仰ぎながら、効率的な物流体制を構築していきます。

海外AP事業では、日本以上の高い収益力を見込んでいます。中国では2027年1月稼働予定のYKK AP江蘇社の新工場を軸に、ボリュームゾーンでの展開を加速させ、さらなる事業拡大を推進します。欧州では2025年8月に株式を取得したドイツのゾイファート ニクラウス社(SN社)との技術交流を通じ、欧州の厳しい断熱基準に適合するカーテンウォールを開発し、本格展開をめざします。

中長期事業戦略と成長のストーリー



すべての基盤

YKK精神「善の巡環」 / パーパスの実現

重点テーマの技術開発で
新たな成長機会を創出

YKK APの技術開発は、社会課題の解決を持続的成長の価値へ転換することが要諦です。樹脂窓のさらなる性能向上に加え、2024年に販売開始した木製窓など国産木材を活用した商品の展開を進めています。木製窓はその意匠性やサステナブルな素材としての魅力だけでなく、素材の多様化により、外部環境の変化に左右されにくい安定的な調達体制を整えるという経営上の戦略的意義も有しています。ドイツのSN社との技術交流を通し、早期に収益の柱へ育てます。

深刻化する労働力不足への対応も、重要な技術革新のテーマです。当社は施工現場の負担を軽減すべく、2024年に開発した非木造建築用窓施工ロボット「MABOT(マボット)」の早期実用化をめざしています。また、自社の製造

現場では、2026年2月に黒部越湖製造所の一部部品組立エリアの夜間無人化を開始しました。樹脂窓を製造する六甲窓工場でも、スマートファクトリー化に向けた取り組みを進めていきます。あわせて、部品の取付や包装といった作業工程を自動化し、ラインの省人化も図ります。これらの投資は、安定供給体制を確立するとともに、社員がより付加価値の高い仕事に注力できる環境を整えるためのものです。

技術革新におけるもう1つの重要テーマが、環境負荷の低減です。資源循環の推進に加え、グリーンアルミの活用

も進めることで、原材料由来のCO₂排出量の削減に取り組んでいます。断熱性能の高い窓や木製窓の普及、安定した製造・供給体制の構築、そしてリフォーム・改装分野へのシフトを通して、サステナブルな社会への貢献と収益性向上の両立を図ってまいります。

さらに当社が持続的な成長を成し遂げるための鍵は、既存事業の変革にとどまらず、社会の潜在的なニーズに応える新たな価値を創造し続けることにあります。2026年度以降は、これまで戦略的に進めてきた技術開発の成果や、事

第7次中期事業方針

収益構造の変革	・価格改定の実施 ・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 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デジタル・ロボット技術による製造ラインの無人化 ・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	

2025年度の振り返り(主な課題)

事業環境	■円安進行、原材料・資材価格の高騰による建築コストの上昇 ■物流費の上昇	
	日本市場	■省エネ補助事業の継続によるリフォーム需要喚起 ■新設住宅着工戸数の減少、新築住宅における省エネ基準適合の義務化の影響ー棟あたりの窓数減少や窓サイズ縮小、平屋の増加
	海外市場	■建設業界における残業規制適用に伴う、ビル物件の工期長期化 ■建築物の省エネ化・高耐久化の促進
		■米国：金利高止まり、資材価格上昇等による着工市場の停滞 ■中国：不動産市場の不況の継続

業ポートフォリオの拡大・シフトの効果が具体的な形になり、成長をけん引するフェーズへ移行すると考えています。その具体例の1つが、YKK AP LANDSCAPE社が手掛ける都市緑化事業です。2026年2月に民間領域の都市緑化に豊富な知見を持つ田主丸緑地建設社が同社に加わり、公共緑化で実績を持つテラヤマ社とあわせて、公共・民間の両領域を網羅する事業基盤が確立されました。これにより、屋上・壁面緑化や分譲住宅の外構工事などを通して、建築物の価値をトータルで高める提案が可能となっています。また、窓やドアをエネルギー創出や健康管理の接点と位置付け、新たな価値の創出を進めています。建材一体型太陽

光発電(BIPV)については、さまざまな環境での検証を重ね、まずは内窓タイプから2027年度の事業化をめざしています。ヘルスケア事業では、居住者の見守りなど、住まいの安心につながるソリューションの実現に向けた検討を進めています。

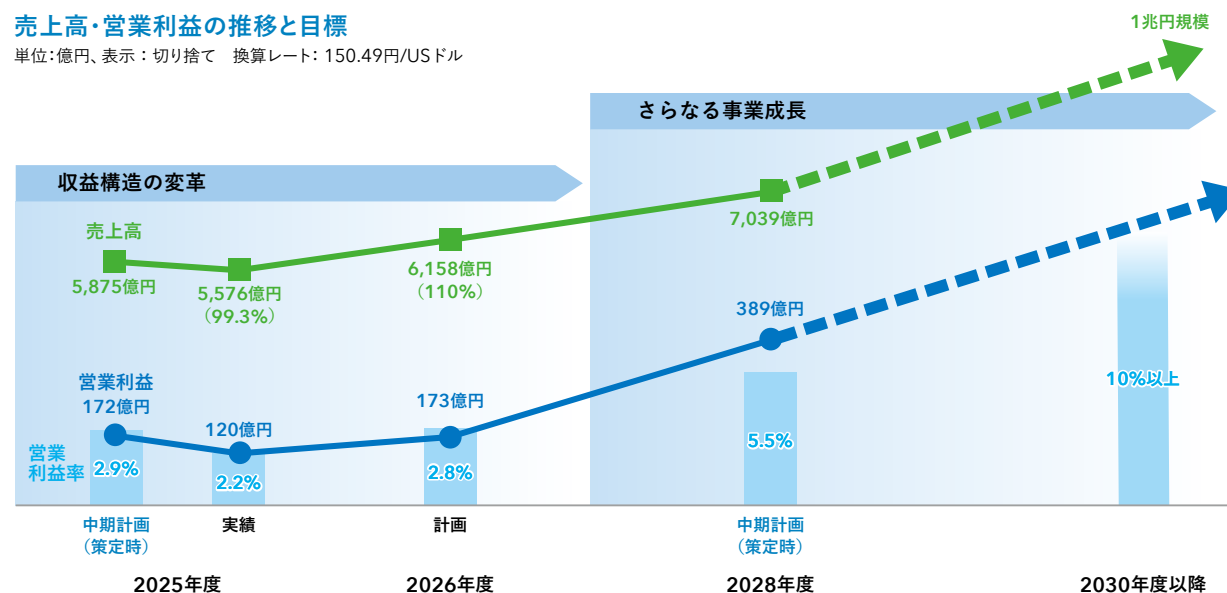
経営戦略と連動した人材戦略を強化 自ら挑戦する人材を育てる

YKK APは「人材」に関連する事項をマテリアリティの最重点領域に設定し、経営戦略と人材戦略を連動させています。その一環として、外部からCHRO(最高人事責任者)

を登用し、2025年10月に新人事戦略「Architect HR」を策定しました。従来の会社主導の育成という枠組みを超え、「自分のキャリアは、自分で築く」という自律の精神を重視しています。具体的には、社員が自ら必要と考える研修を申請・受講できる仕組みや、所属部署の垣根を越えて新規事業に挑戦できる公募制度を整えました。自ら考え挑戦する「出る杭」を育てる風土づくりを進める中で、すでに複数の新規領域での挑戦も始まっています。さらに、社長や取締役が全国の拠点を回り、経営層と現場社員がフラットに対話する「車座集会」を継続することで、社員との相互理解をさらに深め、経営理念・方針の浸透を図っています。当社では、社員エンゲージメントやキャリア目標の実現性を重要なKPIとして注視しています。これらの施策を通して、働きがいと働きやすさを両立させる「社員幸福経営」を具現化し、個人の成長を会社の持続的な事業成長へとつなげてまいります。

売上高・営業利益の推移と目標

単位:億円、表示:切り捨て 換算レート:150.49円/USドル



苦しい時こそ力を蓄える機会

強固な体質を築き、さらなる飛躍へ挑む

2026年度は、「収益構造の変革」を成し遂げ、真のリーディングカンパニーへの飛躍につなげる勝負の年とします。その強い決意のもと、第7次中期最終年の2028年度に向けた重点施策の目標を、可能な限り前倒しすべく、取り組みを加速します。

今、当社が直面している困難や環境の変化を、さらなる成長に向けて自らを変える契機と捉え、一丸となって変革を着実に進めてまいります。

建物の「外」と「内」の事業を総合的に展開 建築資材・住宅設備市場のリーディングカンパニーへ

2025年11月17日、YKKとパナソニック ホールディングス株式会社(PHD)は、パナソニックグループの住設機器・建材事業を担うパナソニック ハウジングソリューションズ株式会社(PHS)の株式譲渡契約を締結しました。同契約に基づき、YKKが新設した中間持株会社であるYKKインベストメント株式会社が、2026年3月31日にPHDの保有するPHS発行済み株式の80%を取得し、PHSはYKKグループの一員となりました。

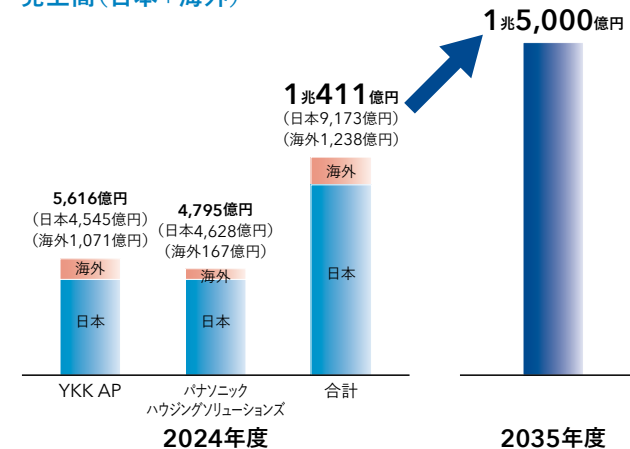
「外」と「内」の融合で 2035年度に売上高1.5兆円をめざす

当社は窓・開口部、エクステリア建材、カーテンウォール

を中心とする「建築の外」に強みを持つ一方、PHSは内装建材、水まわり設備、住宅設備機器など「建築の内」に強みを持っています。両社の商品群はほとんど重複がなく、組み合わせることで建築時に必要な商材の大部分をカバーする総合力が実現できます。この補完関係こそが、協業する最大の強みです。

両社を合わせた売上規模は2024年度売上高の単純合算で1兆411億円に達しており、今後シナジーを最大化させることで、2035年度には売上高1兆5,000億円をめざします。海外事業の拡大にも注力し、当社が培ってきたグローバルネットワークを活用して、両社の商材を戦略的に展開していきます。

売上高(日本+海外)^{※1}



両社の強みを掛け合わせ、 新たな価値を創造

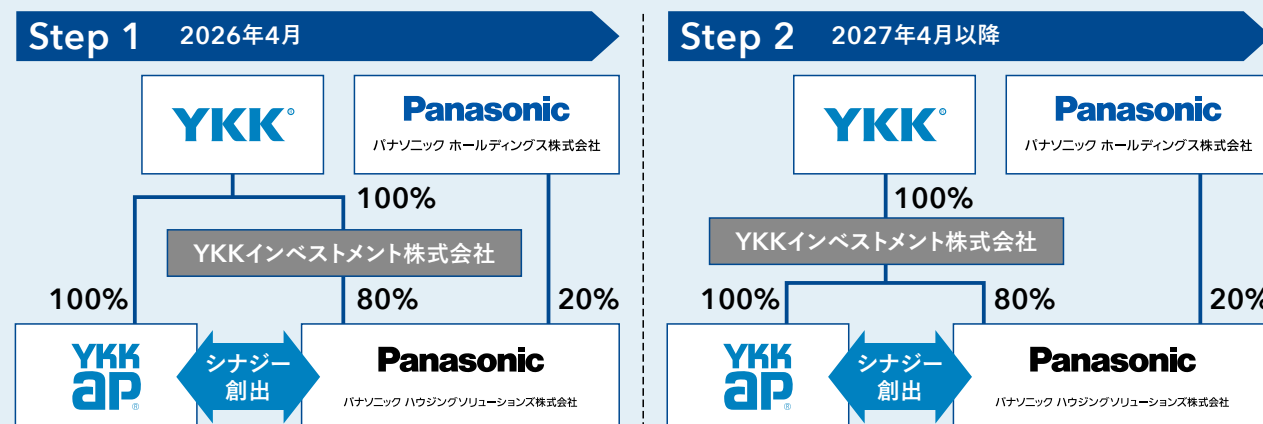
当社とPHSは、「豊富な商品群」「強靱な販売力」「確かなものづくり力」という両社の強みを掛け合わせることで圧倒的なシナジーを創出し、新たな価値を創造していきます。

販売面では、両社合わせて全国約4,000の加盟店^{※2}によるネットワークを活用し、新築からリフォームまで、多様な顧客ニーズにワンストップで対応できる体制を整えます。特に当社が重点領域と位置付けるリフォーム市場では、PHSの強力な販売チャネルとの連携により大きな成長機会を獲得できると考えています。技術面でも、両社の優位性を融合させ、新たなソリューションを創造していきます。

※1…2025年11月17日開催 YKKとPHDによる共同記者会見説明資料より引用

※2…2024年度末時点の両社の加盟店数を合算

YKK傘下における資本関係の再編プロセス^{※1}



PHS社長 山田 昌司 氏 × YKK AP社長 魚津 彰 対談

企業に浸透する理念も一致

互いにないものを補完し合えるパートナー

——パナソニックグループの住設機器・建材事業を担うパナソニック ハウジングソリューションズ社(PHS)がYKKグループに加わった経緯を教えてください。

山田 PHSはパナソニックグループが持株会社制へと移行した2022年、独立事業会社として発足しました。日本国内の新設住宅着工戸数が漸減する中、「非住宅」「リフォーム

ム」「海外」の3つの市場を戦略領域に据え、他社との協業や共創も探りつつ、経営を進めてきました。ただ、この数年、PHDがソリューション領域に注力することが明確となり、PHSは重要な投資対象になり得ないことが明確になってきました。持続的成長を実現するにはよりスピーディーに投資を含む意思決定を下せる環境を自ら選び取り、進んでいくべきだと考えるようになっていました。

そこで浮上したのが、以前より縁のあったYKKグループです。実はPHS前身の松下電工時代、2002年にYKKとの間で、商品の共同開発を軸とする戦略的業務提携「MYコラボ」を結んだことがあります。YKK創業者・吉田忠雄氏が事業活動の基本とした企業精神「善の巡環」は、パナソニックが掲げる「産業報国の精神」や「事業活動を通じた社会の発展への貢献」などと一致する理念でもあり、YKKグループは我々にとって非常に親和性の高い存在でした。

2024年10月に、私の方からYKK APに「何か一緒にやりましょう」と提案し、連携の検討を始めました。PHSの戦略領域である、「非住宅」「リフォーム」「海外」の各市場を拡大するには、重複する事業がほとんどなく、商品領域も販路も広げられるYKK APと組むのが最良の選択だと確信したのです。そして2024年11月、PHD楠見雄規社長とともに、YKK、YKK APの両会長を訪ね、株式譲渡の提案をさせていただきました。

魚津 Panasonicブランドを背負う企業との協業という大変大きなお話ですから、最初は驚きましたが、同時にとても革新的で素晴らしい協業になると思いました。

現在、資材価格の高騰などの影響で、住宅の着工には慎重な姿勢が強まっています。YKK APは国の補助事業もあり、窓リフォーム需要に支えられてきましたが、これまで追い求めてきた「量の拡大」から、「質の実現」へと転換すべき局面にきていると感じています。

我々が強みを持つ窓やサッシなど建物の「外」の商材は、住宅検討プロセスの最終段階に決められることが多いのが実情です。一方、キッチンやバス、インテリア建材など「内」の商材は住まいづくりの優先順位が高く、これら「内」の要素と当社の「外」の強みをさらに深く融合させ、新たな価値を創造することが必要と考えていました。そんな時に持ち上がったのがPHSとのお話です。

パナソニック ハウジングソリューションズ
代表取締役 社長執行役員
山田 昌司(やまだ まさし)氏

YKK AP
代表取締役社長
魚津 彰(うおづ あきら)

両社が組めば、「外」と「内」の総合的な建築資材・住宅設備事業の展開が可能になります。我々は今、高断熱窓の普及に努めていますが、住宅の省エネをさらに進めるため、住宅設備機器を組み合わせ、差別化提案につなげていきたい考えです。こうした領域でも、互いにはないものを補完し合える最適なパートナーであると確信しております。

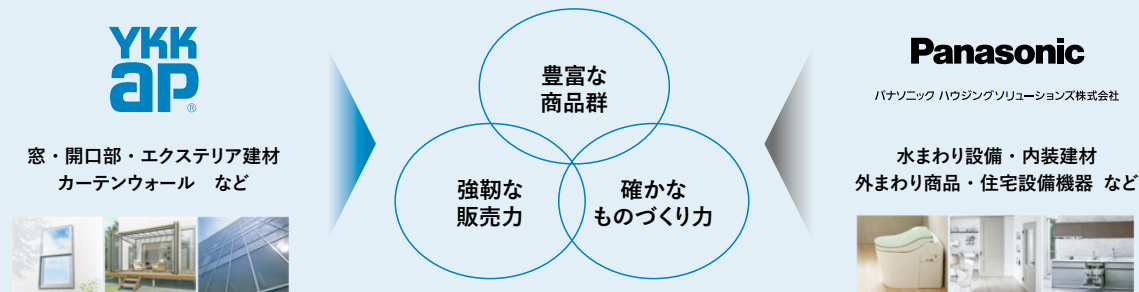
ステークホルダーから好意的な反応

社員は「可能性が広がった」と捉える

——YKKグループ入りが発表された後、ステークホルダーからはどのような反応がありましたか。

山田 業界で大きな話題になり、驚いた方も多かったようですが、サプライヤー、流通店の皆様からは、「ベストな組み合わせ」「これからが楽しみ」という非常に前向きな期待をいただきました。YKK APとPHSを合わせると事業規模は1兆円超になります。サプライヤーには「実力があれば、YKK APにも採用してもらえる」と事業拡大のチャンスと捉えていただいています。社員向けにはアンケートを取ったり、タウンミーティングを開催したりしていますが、責任者クラスの社員はほとんどが「良い話だと思う」「面白くなる」という反応でした。若い社員たちは当初、自身の勤務地や福利厚生などに対する不安があったようですが、今は仕事の領域を広げ、多様なキャリアを積めるチャンスと前向きに受けとめ、「早くYKK APの社員と交流したい」という声もあがっています。発表は2026年度の新入社員の内定式後でしたが、結果的には1人も抜けることなく全員入社しました。新入社員たちも業界のことをよく勉強していますから、YKKグルー

YKK APとPHSのシナジー創出



YKK APの強み

- ▶窓・開口部、カーテンウォールなど 建築の外部に強み
- ▶高断熱窓など、住宅の断熱・省エネ性能を高める商品力
- ▶13カ国／地域の拠点および販売網

PHSの強み

- ▶水まわり設備、ドア、床材など 建築の内部に強み
- ▶日本国内のショールーム、強力な販売チャネル
- ▶住空間提案とリフォーム対応のノウハウ

シナジー

家まるごと提案、ビルトータル提案

「建築の外部」から「建築の内部」まで相互の強みを発揮、弱みを補完し、パッケージ・トータルソリューションによる、差別化・高付加価値提案を実現。

経営資源の融合による競争力強化

日本・海外の販売網やグローバルネットワークの活用に加え、調達・物流の共同化によるコスト競争力の強化、人材交流を通じた両社の専門知見・技術の共有による新たなソリューションを創出。

プ入りで可能性が広がったと理解しているのだと思います。

魚津 当社の社員も非常に前向きに受けとめています。社内ポータルサイトで発表した時には、すぐに「いいね」の反応がたくさんつきました。また、流通店やビルダーからも好意的に捉えていただいています。

両社の商材を掛け合わせ

付加価値の高いソリューションを創出へ

——これから、どのようにシナジーを創出していきますか。

山田 まずは流通の仕組みをつくるなど、販売面での基盤構築を進めます。例えば、我々は「非住宅」の商材を開発しても、その拡販にはまだまだ課題があります。ビル市場においてカーテンウォールで高いシェアを有するYKK APと一緒に組むことで、トイレなどの水まわり設備やドアなど内装建材もさまざまな展開ができるようになります。

モノづくりに関しても、お互いが持つ商材を掛け合わせ、お客様の暮らしをより良くする付加価値の高いソリューションを生み出します。省エネや建築省力化、ヘルスケアといったさまざまな領域で両者の強みを生かし、Well-beingに貢献する価値を提供したい。これは商材が重複しない我々だからこそできる、競合企業には真似できない強みです。

海外については、特に中国事業は早期の成果を期待しています。不動産市況の影響により新築販売は厳しい状況ですが、リフォームは伸びています。内装をしていないスケルトン状態の住宅をフルリフォームする需要も多く、「日本メーカーの建材や水まわりを使いたい」というお客様向けに事

業を拡大できる可能性が高い。中国国内に3つの生産拠点を構え、販売網も持つYKK APとの協業で、成果を出したいです。

多くのシナジー創出が期待できますが、事業規模を想定し、優先順位を決め、スピードを上げて取り組んでいきます。

魚津 販売については、既に海外のグループ会社から「PHSの商材を扱いたい」という声が多く届いており、手応えを感じています。また、商品については、水まわり商材などもグループ内で取り扱えるようになることで、住まい全体をトータルで提案できるようになります。こうした提案領域の広がり、今後の商品ブランド戦略を構築していく上でも大きな強みになり、楽しみです。

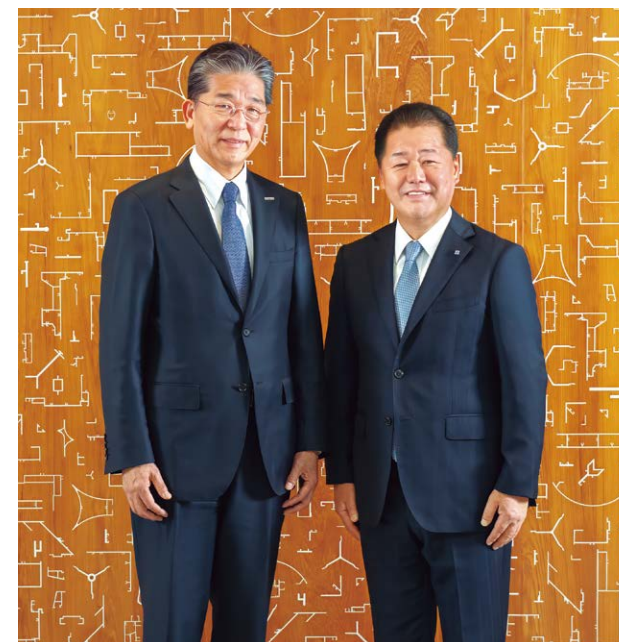
技術面では、既にYKK APは、PHDが開発中のペロブスカイト太陽電池を使った内窓による建材一体型太陽光発電の実装検証を開始しています。こうした最先端の技術交流を深めることで、山田社長がおっしゃるようなモノづくりを進められれば、多様な顧客層へのアプローチも強化できるでしょう。また、調達や物流を共同で行い、コスト面でもシナジーを生み出したい。さらには世界70カ国／地域に進出するYKKグループの拠点を活用するなど、グローバル展開での最適化も検討したいと思います。

——今後の抱負をお聞かせください。

山田 魚津社長のお話をお聞きして、改めて両社のめざす方向にズレがないと確認できました。ここからは取り組みのスピードを上げて前進するのみです。中東情勢の混乱をは

じめとする地政学リスクなど、変化の激しい時代ですが、この戦略的パートナーシップによって、我々のレジリエンスも向上します。持続的成長が可能なスキームをつくることができたというこの“ワクワク感”を社員と共有し、新しい挑戦を楽しみながら進んでいきたいですね。

魚津 両社が持つ高い専門性と培ってきたノウハウをシナジー創出につなげ、組織全体を進化させていくとともに、この戦略的パートナーシップによって、社員一人ひとりがより前向きに変わっていくきっかけになると信じています。両社の強みを融合し、建築資材・住宅設備市場をけん引するリーディングカンパニーをめざしてまいります。



財務担当役員メッセージ

価値創造を最大化する
財務戦略と投資規律

2025年度は減収減益
資材高騰への対応が後追いに

YKK APの2025年度業績は連結売上高が5,576億円、営業利益が120億円と減収減益でした。売上高営業利益率は2.2%、総資産利益率(ROA)は1%といずれも前年度

を下回っています。収益圧迫の要因は新設住宅着工戸数の減少による販売減、物流費や人件費、資源・原材料価格などの上昇です。特に2025年度後半のアルミニウム地金などの価格上昇への対応が後追いになりました。

また、ROAの低下は営業利益の減少に加えて、YKK全額出資の中間持株会社YKKインベストメントによるパナソ

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 (実績)	2026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	5,576 億円	6,158 億円
日本	3,886 億円	4,257 億円	4,504 億円	4,607 億円	4,524 億円	4,922 億円
海外※2	797 億円	1,158 億円	1,195 億円	1,347 億円	1,394 億円	1,599 億円
海外比率 ※3	14 %	17 %	18 %	19 %	20 %	21 %
営業利益	173 億円	178 億円	256 億円	180 億円	120 億円	173 億円
営業利益率	3.9 %	3.5 %	4.8 %	3.2 %	2.2%	2.8 %

※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)	2025年度 (実績)
総資産利益率(ROA)	2.7 %	3.5 %	4.0 %	3.2 %	1.0 %
自己資本比率	56.2 %	57.9 %	64.6 %	66.0 %	51.4 %
自己資本利益率(ROE)	4.8 %	6.1 %	6.6 %	4.8 %	1.7 %

PROFILE

代表取締役 副社長

岩淵 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月に取締役役に就任し、2026年6月より現職。



ニック ハウジングソリューションズ社(PHS)発行済み株式取得に係るYKKグループ内資金貸借の影響があります。当社を通したYKKからYKKインベストメントへの資金貸与(借入金・貸付金の双方に計上)により当社の総資産が大きく膨らみ、本業の資産効率を示す総資産営業利益率は2%にとどまり、総資産回転率も2024年度の1.15回から0.93回

		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
損益状況	経常利益	186 億円	213 億円	283 億円	218 億円	119億円
	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	58億円
	包括利益	197 億円	276 億円	487 億円	215 億円	375億円
財政状況	純資産額	2,418 億円	2,660 億円	3,121 億円	3,293 億円	3,627億円
	総資産額	4,265 億円	4,558 億円	4,788 億円	4,947 億円	6,995億円
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	388 億円	306億円
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△198 億円	△228 億円	△441 億円	△398 億円	△1,911億円
	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	1,551億円
	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	529億円
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	352億円
	サステナビリティ投資※4	—	—	39 億円	28 億円	32億円
	研究開発費	90 億円	93 億円	106 億円	119 億円	122億円

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。

※4 サステナビリティ投資は当年度発注の金額です。

へ低下しました。さらに、借入金に伴う支払利息の増加が最終利益を圧迫したこともROAの押し下げ要因となりました。今後はPHSとのシナジーを図り、財務体質の改善を進めてまいります。

YKK APは「収益構造の変革」と「技術革新による価値創造」を第7次中期事業方針に掲げ、粗利益率の高いリフォーム・改装分野へのシフトと高断熱化を進めています。2028年度に50%をめざす住宅リフォーム比率は2025年度に39%、同じく37%をめざすビル改装比率は34%に達

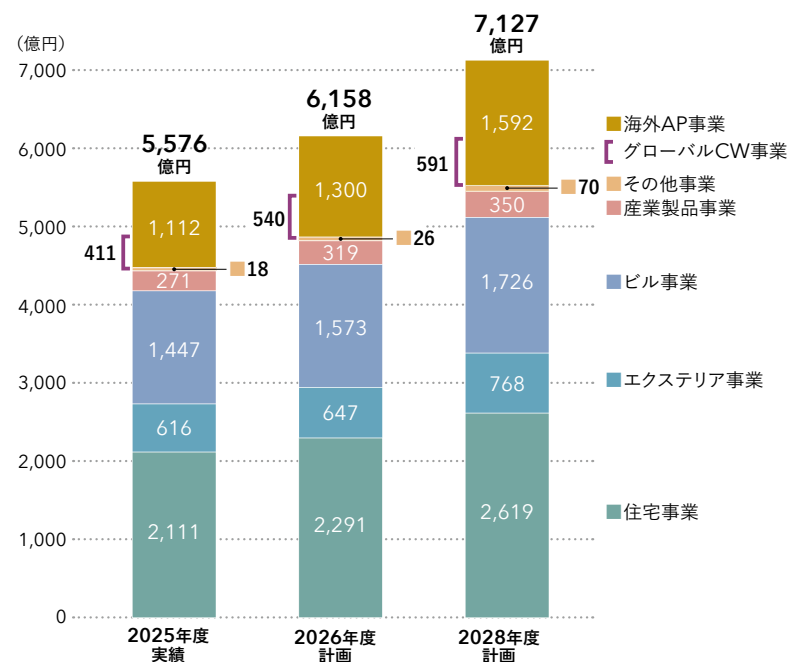
するなど、着実に進展しています。また、商品の素材構成においても高断熱化が進み、住宅向けの樹脂窓の比率は41%、アルミ樹脂複合窓は53%に上昇しました。アルミ窓は2026年度には終息させる見込みです。

海外事業の売上高構成比は20%に上昇しました。中国事業は現地の不動産不況という逆風下でも当社の品質への信頼から前年比約5%増と伸長しています。北米事業は前年並み、資材価格高騰の影響もあり市場が低迷したインドネシアはやや苦戦しています。

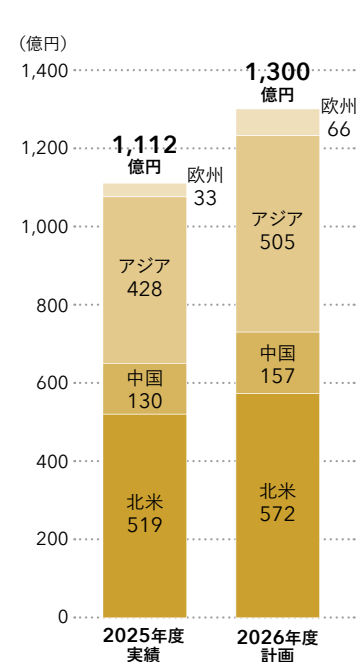
外部環境に目を向けると、2025年度は米国の関税強化措置をはじめとする地政学リスクが世界経済を揺るがしましたが、現地生産を基本とする当社の建材事業への大きな影響はありませんでした。為替影響を受ける一部商品についても、受注時の為替予約により利益を確保できました。また、情勢が不安定化している中東地域はアルミの一大産地ですが、YKKグループはオーストラリアのアルミ製錬会社に出資しています。これにより、必要量の半分を調達できる体制を整えており、調達先の多様化によるリスク管理を徹底しています。

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



高付加価値化の加速と価格改定による適正利益の確保

高付加価値商品の構成比を高めるため、2026年度も引き続きリフォーム・改装分野へのシフトや高断熱化に力を注ぎます。ビル改装では大都市圏の改装専門支社を他地域にも横展開する予定です。ビル改装用のアルミ樹脂複合窓「エピソードNEO-LB[GRAF工法]」に遮音や換気などの仕様を追加し、商品力を強化します。

また、2025年4月に新設した感性工学研究所で人が感じる「心地よさ」を数値化する研究を進め、設計・開発プロセスへの活用を検討しています。全社が一体となり、成長性と業務効率向上を目的に商品体系を整える方針です。

2026年度も市場環境の変化についてお客様にご理解いただきながら価格改定を実施します。カタログ作成が必要な住宅向け商品では価格浸透までにタイムラグが発生するものの、市場のコストと連動した見積提示が可能なビル

や産業用においては、適正な売価と利益水準を確実に維持します。

収益を圧迫している物流費については、配送先の集約や長距離輸送のリードタイムの延長による積載率の向上や、モーダルシフトの推進によって削減を図ります。また、ROAの改善に向け、運転資本の早期回収や手形の廃止を進めています。その結果、売上債権回転日数は90日から87日へと短縮しました。大型ビルの施工遅れや中国新工場の立ち上げなどによって一時的に膨らんでいる在庫は2026年度中には解消される見込みです。今後はPHSとのシナジー効果によってキャッシュを創出し、借入金を返済することを最優先に考えます。同時に、資産効率向上につながる調達や物流体制を構築できるよう、PMIを推進してまいります。

業務フローの再設計とDX推進による
全社の経営効率化

成長投資の中核となるのがデジタル分野です。業務改革本部を設置し、社内から各分野に長けた人材約90名を集め、統合基幹業務システムの刷新に向け、全社プロジェクトとして、業務フローをゼロベースで再設計しています。

まず2025年10月に会計システムとして「SAP S/4HANA」を導入しました。時間はかかりますが、商品開発業務や販売・生産業務も刷新し、会社全体の経営効率を上げていきます。スマートファクトリー化への投資も継続しています。2025年度には48億円を投入し、データを使った安全・品質管理や省人化に取り組んでいます。最終的に基幹システムのデータと製造現場から収集したデータを統合し、ス

マートファクトリーを実現します。

海外事業に関しては、単なる規模拡大ではなく、地域特性に応じた資金投下を行います。北米は商品政策の見直しや供給体制の整備などでブランド力向上を図り、中国は新設したYKK AP江蘇社の新工場への大型投資を回収するステージとして、製造供給力の向上に注力します。インドネシアでは中級市場向け商品のコストダウン、インドでは台風対応で高耐風圧商品の投入などに取り組めます。欧州では、2025年8月に株式取得したドイツの窓・カーテンウォールメーカーであるゾイファート ニクラウス社(SN社)を通して欧州市場を分析し、長期的視点でYKK APが果たし得る役割を抽出します。

適切な投資規律の維持と
持続的成長を支える「人」への資源配分

新規事業はビジネス化し、成長軌道に乗るまで探索と研究が必要です。現在、推進するヘルスケア分野や建材一体型太陽光発電なども探索のフェーズにあります。新規事業開拓部と技術研究本部が連携して継続的に開発を推進し、ビジネスの“卵”を将来の柱となる事業へと成長させることが重要です。既存事業を深化させつつ新規事業を探索する「両利きの経営」を具現化します。

投資判断については、投資委員

会や取締役会での議論を経て決定しています。新規事業は段階的に資源配分を行い、ビジネスとしての成立が見込めた段階で大規模投資へシフトする方針です。中長期的な視野で大規模投資が行えるのは非上場企業の強みですが、今後は探索・研究プロジェクトの継続や中止・撤退を判断するルールも必要です。

また、合理化投資や設備投資は4年を回収の目安としています。M&Aは経営思想、技術力、財務状況などを評価した上で決定します。総資産やキャッシュバランスを考慮した適切な投資を行い、経営の規律を保ちます。

企業は「人」で成り立っています。信用力と技術力を兼ね備えた人材を基盤に当社のパーパスと、YKK精神「善の巡環」を実践するための適切な資源配分を進めてまいります。

2026年度 投資計画 目的:収益力の向上と海外事業の更なる成長

	投資内容	2025年度(実績)	2026年度(計画)
日本	合理化対応	63 億円	50 億円
	増産・新商品対応	23 億円	32 億円
	デジタル関連	48 億円	38 億円
	サステナビリティ関連	31 億円	71 億円
	インフラ・基盤整備 他	32 億円	35 億円
	計	200 億円	226 億円
海外	北米 ビル事業 増産対応等	46 億円	37 億円
	中国 江蘇社新工場	83 億円	6 億円
	台湾 新生産ライン	—	38 億円
	インドネシア 工場再構築等	40 億円	16 億円
	中国蘇州、台湾、合理化投資等	14 億円	20 億円
	計	184 億円	117 億円
合計		385 億円	344 億円

※発注ベース

第7次中期(2025~2028年度) 総投資額1,363億円 (2026年度 総投資額344億円)

コーポレートガバナンス戦略

取締役会議長メッセージ

YKK AP 取締役
取締役会議長
YKK 代表取締役会長

大谷 裕明



取締役候補者の一部変更にかかる経緯と ガバナンス体制強化に向けて

はじめに、2026年5月に公表いたしましたYKK APにおける交際費に関する不適切な経費処理が認められた件につきまして、多くの皆様にご心配とご迷惑をおかけしておりますことを、深くお詫び申し上げます。

YKKグループでは、YKK精神「善の巡環」のもと、経営理念に「公正」を掲げ、コンプライアンスを重要視してまいりましたが、今回の事態に至ったことを極めて重く受け止めております。

本件は、内部通報をきっかけに発覚し、慎重に調査を重ねた結果、事実が確認されたことから、公正な判断のもと、本対応に至りました。調査結果を踏まえ、必要な是正措置および再発防止策を速やかに講じてまいります。

これまで、YKK APおよびYKKはそれぞれ独立して経営・事業運営を行い、「信じて任せ」という信頼を前提に相互にゆるやかな連携を図ってまいりましたが、YKKグループとしての管理のあり方に課題があったと捉えております。これを受け、グループ全体の経営管理体制の強化に向け、YKKの代表取締役会長である私とその任を担うとともに、YKK APの取締役会議長を兼務する体制といたしました。適切な相互けん制と透明性を備えた新たな管理体制へ移行し、両社において同一人物が取締役会議長を務めることで、ガバナンスの観点から一貫性のある体制を構築してまいります。あわせて、ガバナンス機構の関与を一層強化し、経営トップへのモニタリングを徹底するとともに、グループとしての統

制を強化してまいります。制度のみで不正を完全に防ぐことは難しい面もありますが、役員の経費運用ルールの再確認や監査機能のさらなる強化、取締役会への定期報告などを通して、継続的な監督と透明性の確保を徹底するとともに、「善の巡環」と「公正」という創業からの原点を改めて胸に刻み、社会から真に信頼されるガバナンス体制の確立に向けて、グループ一丸となって取り組んでまいります。

取締役候補者の一部変更にかかる経緯

2026年4月24日

- ・ YKK APおよびYKKは、それぞれの定時株主総会で選任される予定の取締役候補者を公表。

2026年5月22日

- ・ その後、複数の候補者にYKK AP内での交際費に関する不適切な経費処理が認められたため、一部の取締役候補者の変更を発表。これに伴い、YKK APからパナソニック ハウジングソリューションズ社に派遣している一部の取締役候補者についても変更を発表。
- ・ 同日開催のYKK取締役会において、独立した外部有識者のみで構成する特別調査委員会を設置。なお、外部専門家である各委員とYKK APおよびYKKとの間には特別な利害関係を有しない。

2026年6月9日

- ・ YKK AP定時株主総会において、5月22日時点の取締役候補者が取締役に選任。

2026年9月

特別調査委員会による調査結果を報告予定

コーポレートガバナンス戦略

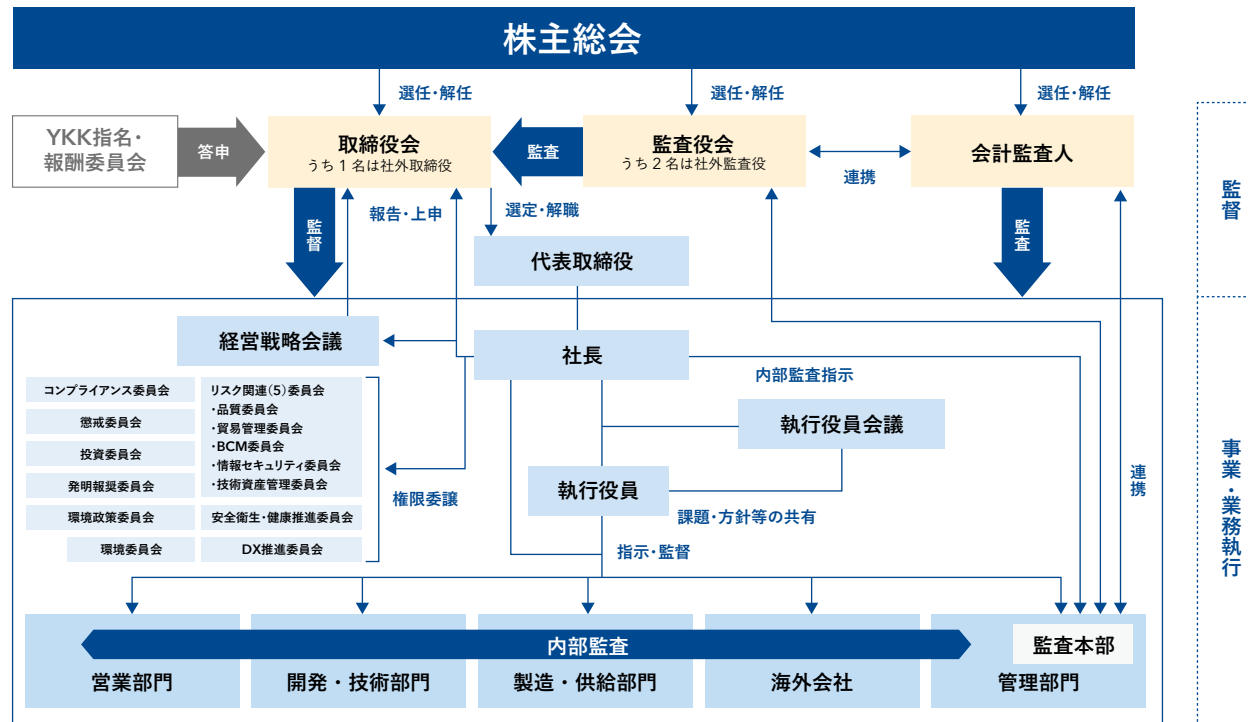
コーポレートガバナンス体制

基本的な考え方と体制

YKK AP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。経営に関する意思決定および監督機関としての取締役会と、監査機関としての監査役会を基本として、執行役員制度により、事業・業務執行を推進する体制としています。

コーポレートガバナンス体制



YKK APの主な専門委員会

社長から権限を委譲された主な委員会が、取締役会の監督のもと、日々のガバナンスを実装しています。

コンプライアンス・リスクマネジメント領域
●コンプライアンス委員会 コンプライアンス体制を整備し、遵守の状況・推進活動などを、取締役会・監査役(会)に報告 ●懲戒委員会 就業規則に基づく、懲戒事実の認定および懲戒処分の決定 ●リスク関連(5)委員会 CROのもと、品質、貿易管理、BCM、情報セキュリティ、技術資産管理の5委員会を設置
投資・知財・経営資源配分領域
●投資委員会 資本コストなどの財務的妥当性を踏まえ、重要な投資案件を審議 ●発明報奨委員会 発明報奨制度を運用し、発明意欲の向上と知的財産の創出を促進
サステナビリティ・安全衛生領域
●環境政策委員会、環境委員会 環境方針・戦略を策定し、施策の推進と進捗管理を実施 ●安全衛生・健康推進委員会 国内外の労働災害撲滅と従業員の心身の健康維持・増進を推進
DX領域
●DX推進委員会 全社DX方針を策定し、DXの推進と統制を実施

主な委員会の詳細はサステナビリティデータブックで紹介しています。
<https://www.ykkapglobal.com/ja/sustainability/activities-data/data/governance/#section01-02>

コーポレートガバナンス戦略

取締役と監査役(2026年9月時点)

取締役



監査役



取締役会・監査役会の開催状況、役員の経歴・出席回数は、サステナビリティデータブックで紹介しています。

<https://www.ykkapglobal.com/ja/sustainability/activities-data/data/governance/#section01-03>

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	魚津 彰	●	●	●				
	岩瀬 公祐		●			●	●	●
	大谷 裕明	●	●	●			●	
	松谷 和男			●	●		●	
	水上 修一				●			
	本田 聡		●			●	●	
	山田 昌司	●			●		●	
	辰巳 丈治			●				
	藤川 昭郎				●		●	
	井上 智子(社外)					●	●	●
監査役	八馬 史尚(社外)	●	●	●			●	
	大谷 渡			●	●	●	●	●
	足立 利次					●		
	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。

YKK指名・報酬委員会

YKKグループでは、取締役、監査役、執行役員、専門役員の選解任や報酬などに関する審議を行う諮問機関として、YKKに指名・報酬委員会を設置しています。同委員会はYKK社外取締役2名を含む5名で構成され、審議内容をYKK取締役会およびYKK AP取締役会に答申しています。