



YKK AP統合報告書 2023

YKK AP Integrated Report 2023



* F H 2 3 - 5 0 0 - 1 *

 YKK AP株式会社

NO.XAAAF-H23-500-1



| | | |
|-------------------|-------------------------|----|
| Chapter 01 | マネジメントメッセージ | |
| | トップメッセージ | 6 |
| | 財務担当役員メッセージ | 11 |
| Chapter 02 | 価値創造 | |
| | 価値創造の歴史 | 12 |
| | 価値創造プロセス | 14 |
| | 価値創造のベースとなる経営資本 | 16 |
| | モノづくりの強みと商品を通じた社会課題解決 | 18 |
| | マテリアリティと第6次中期経営計画 | 20 |
| Chapter 03 | 事業を支える基盤 | |
| | コーポレートガバナンス | 24 |
| | 人権と人材 | 29 |
| | コンプライアンス | 33 |
| | リスクマネジメント | 34 |
| | 環境経営 | 36 |
| | DXの推進 | 41 |
| Chapter 04 | 成長のための事業戦略 | |
| | 住宅事業 | 42 |
| | ビル事業 | 44 |
| | エクステリア事業 | 46 |
| | 産業製品事業 | 47 |
| | 海外AP事業 | 48 |
| Chapter 05 | バリューチェーンにおける取り組み | |
| | バリューチェーンにおける取り組み | 50 |
| Chapter 06 | コーポレートデータ | |
| | 財務・非財務データ | 56 |
| | 賛同するイニシアチブと主な外部評価 | 58 |
| | 会社概要 | 59 |

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。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。

YKKグループとYKK APの理念

YKK APが大切にしている「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ました。YKK二代目社長・YKK AP創業者である吉田忠裕は、この精神をもとに時代に合わせて経営理念「更なるCORPORATE VALUEを求めて」を策定しました。これらをYKKグループ共通の理念として変わらず大切にしながら、次世代へ受け継いでいます。

一方でYKK APは、これらの理念を基盤として策定したパーパス「Architectural Productsで社会を幸せにする会社。」を自らの存在意義としています。

社名である「AP(Architectural Products)」には「いつの時代も、建築文化の根幹にあるArt(美しさ)とTechnology(技術力)を追求し続ける会社でありたい」という創業時の想いが込められています。これまでこだわり続けてきたArtとTechnologyに好奇心と探究心を加え、その時代に合った価値ある「Architectural Products」を生み出すことで、幸せな社会の実現に貢献したい。この社員の想いを言葉にしたのがパーパスです。YKK APは、これらの理念を胸に、新しい時代に向かって挑戦しています。

YKK精神

「善の巡環」他人の利益を囚らずして自らの繁栄はない



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、お客様、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創業者
吉田 忠雄 (1908-1993)

経営理念

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年に当時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

パーパス

Architectural Productsで
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、好奇心と探究心により、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想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想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想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。





トップメッセージ

代表取締役社長 魚津 彰

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

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

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

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

ビジョン「Evolution 2030」を策定

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

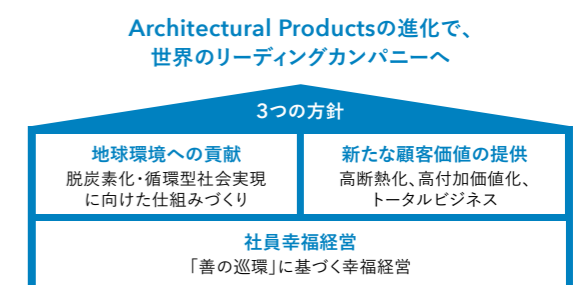
具体的には、「地球環境への貢献」「新たな顧客価

値の提供」「社員幸福経営」を3つの柱に、2030年度までの指標として自社CO₂排出量80%削減(2013年度比)やアルミの社外品リサイクル率100%(国内)、現在17%の売上高海外比率を30%に高めることなどを掲げています。

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

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

「Evolution 2030」3つの方針



→ [売上高海外比率](#)
P56

→ [ユニタイズドCW](#)
P45

→ [投資計画](#)
P11



多様な社員が活躍できる組織風土を醸成

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

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

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

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

生産能力を拡大し、需要への対応力を強化

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

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

- [第6次中期事業計画](#)
P21

- [海外AP事業](#)
P48-49

- [内窓生産能力の拡大](#)
P43

- [DXの推進](#)
P41

- [施工の省力化](#)
P54

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

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

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

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

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

YKK APの強みは“人”。 「善の巡環」の精神で進化を図る

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

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

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

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

→ YKK精神「善の巡環」 P4

→ 新規事業テーマと推進リーダーの公募 P32

→ パーパス P5

→ 人材戦略 P31

「Evolution 2030」で掲げる目標



代表取締役社長
魚津 彰 (うおづ あきら)

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

→ Evolution 2030 P7

→ 海外事業の売上比率 P56

→ スマートファクトリー P41

財務担当役員メッセージ

中長期の戦略投資で成長基盤を築く

資本効率の最大化で財務基盤を強固に

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

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

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

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

攻めと守りを意識した投資で企業価値を向上

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



取締役 副社長 管理担当
岩淵 公祐

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

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

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

2023年度 投資計画 (発注ベース)

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

前年差+166

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 大量生産で アルミサッシ普及



1959年に設置したアルミ押出機

YKK APの前身となる吉田商事は、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年にアルミ溶解・押出の操業を開始し、YKKグループにおける建材事業がスタートしました。1966年に住宅用アルミサッシ「ハイサッシ」を発売し、高度経済成長期、住宅の大量供給が求められる中で、加工性が高く大量生産に適したアルミサッシの普及に貢献。商品展開も大きく広がっていきました。

- 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 ニーズに応える 体制へ



1990年5月の社長就任会見

1990年、吉田商事を母体に、YKKグループにおける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。初代社長の吉田忠裕（現 相談役）は大量生産・大量消費のプロダクトアウトから、多様化する消費者ニーズに応えるマーケットインへと体制を転換しました。2003年にはYKKグループにおける建材事業を完全一体化。海外での事業展開も進め、YKK APという企業の体制を構築していきました。

- 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
- 1990 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
- 2003 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

サッシメーカーから 窓メーカーへ 日本の窓をより良く



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、ノックダウン方式のサッシ供給事業から、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ました。「日本の窓を良くしたい」という思想のもと窓事業ブランド「APW」を発表。2009年には樹脂窓「APW 330」を発売し、日本全国への普及啓発を進めました。2008年にはシンガポールにYKK AP FACADE社を設立し、ファサード事業を本格展開させました。

- 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

2011-2022

メーカーに徹する モノづくりに こだわり続ける



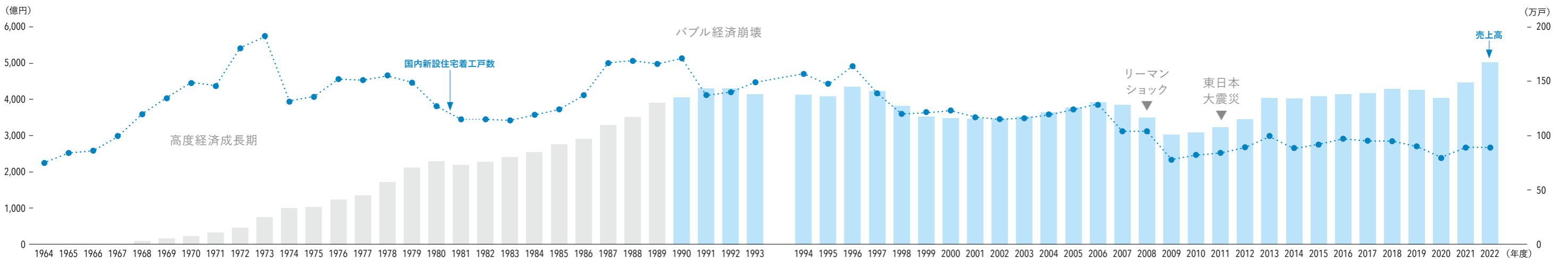
2011年に操業を開始した埼玉窓工場

2011年、二代目社長に就任した堀秀充は「メーカーに徹する」という方針のもと、モノづくりにこだわり続けることを示しました。窓の専用工場「窓工場」や樹脂窓の普及啓発活動により窓事業をさらに推進、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。また、2020年度の海外関係会社再編など、大きく変化する社会に対応する体制を構築しました。

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

2023年、社長に就任した魚津彰は“2030年にありたい姿、あるべき姿”を検討し、ビジョン「Evolution 2030」として、「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。



価値創造プロセス

パーパス → P5

Architectural Productsで
社会を幸せにする会社。

Architectural Productsで
社会を幸せにする会社。
— We Build a Better Society Through Architectural Products —

ビジョン

Evolution 2030 → P7

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

機会とリスク

- 健康・快適 / 安全・安心
- 気候変動・災害対策
- 人口動態
- 生態系保全・資源循環



マテリアリティ → P20

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
- 働きがいのある職場環境の整備
- 新たな価値を創出する人材の開発・育成
- 人権の尊重

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」

- ステークホルダーとの共創
- イノベーションの創出
- 社会課題を解決し続ける商品・サービス

社会的責任を果たすための
「信用・信頼」

- 公正な事業活動
- レジリエントな経営基盤
- 環境との共生



経営資本

→ P16-17



財務資本



人的資本



製造資本



社会・関係資本



自然資本



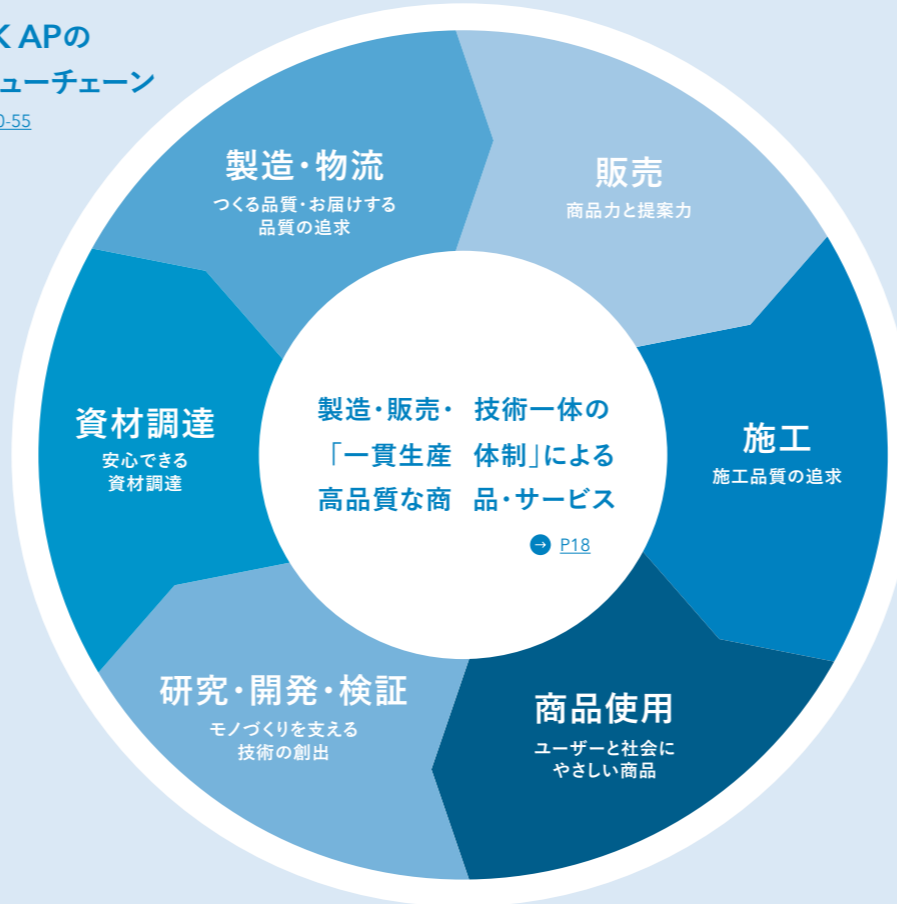
知的資本

第6次中期事業方針

「商品による社会価値の提供と モノづくり改革の実現」 → P21-23

YKK APの バリューチェーン

→ P50-55



YKK APの事業セグメント

住宅事業 ビル事業 エクステリア事業 産業製品事業 海外AP事業 → P42-49

事業を支える基盤

コーポレートガバナンス 人権と人材 コンプライアンス リスクマネジメント 環境経営 DXの推進 → P24-41

アウトカム

- [顧客]** 高断熱化・高付加価値化を基軸とした、安全・安心・省エネ・健康・省施工・防災・換気など社会の要請に応える商品・ソリューションサービス
- [社会]** お取引先や地域とともに利益を生み出しながら、バリューチェーン全体での脱炭素化・循環型社会実現などの環境課題解決に向けた仕組みづくり
- [社員]** 働きやすい職場環境の実現、社員への投資、成長機会の提供を通して、多様なスキルと経験を持つ社員一人ひとりが成長し、働きがいを持つとともに、雇を生み出す経営によって多様な人材に選ばれる会社



アウトプット

| | |
|--------------------------------|-------------------------|
| 売上高 | 5,086億円 |
| 営業利益 | 178億円 |
| サステナブル商品売上比率 | 37.8% |
| サステナビリティ関連投資(国内) | 29億円 |
| 温室効果ガス排出量(スコープ1、2) | 304千t-CO ₂ |
| 温室効果ガス排出量(スコープ3) | 1,737千t-CO ₂ |
| アルミ 社外品リサイクル(国内) ^{※1} | 27% |
| 樹脂 社内品リサイクル(国内) ^{※2} | 28% |
| 従業員エンゲージメント(国内) | 49% |

※1 アルミ原材料投入における市中リサイクル材の投入比率
※2 樹脂社内発生端材の社内での再利用率

※特段の注のないものは2023年3月末時点もしくは2022年度実績、対象範囲はYKK APグループ(国内+海外)

価値創造プロセスを支える理念 → P4-5

YKK精神 「善の巡環」他人の利益を固らずして自らの繁栄はない



経営理念 更なるCORPORATE VALUEを求めて



価値創造のベースとなる経営資本

「Architectural Productsで社会を幸せにする会社。」をパーパスに掲げるYKK AP。高品質な商品・サービスを生み出す企業活動を通して、顧客・社会・社員に価値を提供する、このサイクルの源泉となるのが6つの資本です。事業機会やリスクを見極めながら戦略的な資本投下を行い、持続的な成長を目指します。

財務資本 Financial Capital



自己資本比率 **57.9%**
純資産額 2,660 億円 / 総資産額 4,558 億円

事業活動を支える財務基盤

2022年度の営業利益は全体では増益となったものの、資材価格高騰などに対応するため、引き続き価格改定や製造コストダウンなどにより、収益の改善を図っています。売上高1兆円規模を目指すビジョン「Evolution 2030」の実現に向けて、まずは企業活動のベースとなる情報インフラ等の管理基盤、次に設備・人材へ経営資源の配分を計画しています。経営指標や各事業の成長率を意識しながら、資本効率の追求も進めています。

→ [パーパス P5](#)

→ [Evolution 2030 P7](#)

→ [財務担当役員メッセージ P11](#)

人的資本 Human Capital



国内従業員 **12,802** 名
海外従業員 **4,341** 名

企業理念を共有した「森林集団」

「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。目指す姿は、一本一本の木が独立しながら森林を形成するように、一人ひとりが「経営者」という意識を持ち、全員が手を携えて一緒に大きく育つ「森林集団」です。価値創造の源泉となる従業員のエンゲージメント向上に向けて、多様な人材が活躍するための制度設計や環境整備を進め、「働きやすさ」「働きがい」のある職場環境を実現していきます。

→ [人材戦略 P31-32](#)

社会・関係資本 Social and Relational Capital



国内拠点 **195** 拠点
海外拠点 **11** カ国/地域
関係会社 国内5社 海外17社 (2023年8月1日時点)

ステークホルダーとの信用・信頼をベースにした共創関係

地域に信頼され、社会に愛される会社であり続けるために、社員をはじめ、お客様、お取引先、地域社会などあらゆるステークホルダーの皆様と共創しています。さまざまな形で対話・共創の場を設け、職場・業務の改善や商品の品質向上に取り組んでいます。産官学民連携による、樹脂やアルミ素材のリサイクル技術開発や仕組みづくりにも取り組んでいます。

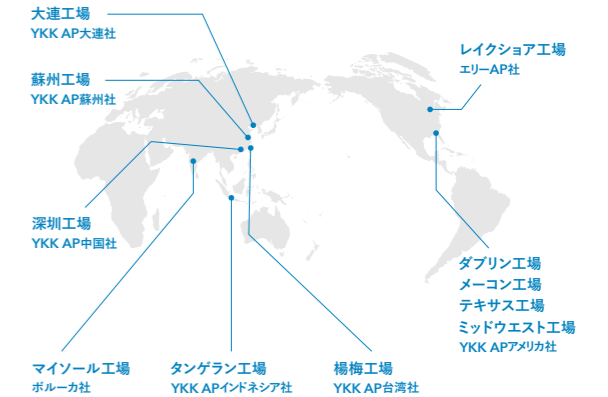
→ [ステークホルダーコミュニケーションはウェブサイトでご紹介しています。 https://www.ykkap.co.jp/company/jp/sustainability/stakeholder/](https://www.ykkap.co.jp/company/jp/sustainability/stakeholder/)

→ [樹脂やアルミ素材のリサイクル P38-40](#)

国内製造拠点



海外製造拠点



製造資本 Manufacturing Capital



製造拠点 国内 **24** 拠点 海外 **11** 拠点
製造設備投資 **138** 億円

→ [一貫生産体制 P18](#)

→ [スマートファクトリー P41](#)

自然資本 Natural Capital



エネルギー消費 **161** 千kl (原油換算)
水使用量: 8.9 百万m³
原材料: アルミ 125千t、樹脂 22千t

→ [環境経営 P36-40](#)

→ [Evolution 2030 P7](#)

知的資本 Intellectual Capital



グローバル R&D 体制 **3** 拠点
研究開発費 **93** 億円
特許権所有件数 1,418 件

→ [研究・開発・検証 P50](#)

原材料生産から出荷配送までの一貫生産体制を支える技術力

YKK APは国内外の拠点で一貫生産によるモノづくりを行っており、需要地の近くで製造するという基本的な考えのもと、各国/地域に根差した製造供給体制を構築しています。さらに商品の生産設備を開発・製造する工機技術により技術競争力を高めています。またスマートファクトリーの実現に向けたAIやロボット技術などの研究・開発やDX推進も加速させています。

ライフサイクルの全ての段階で環境価値を創出

次世代に対してより良い社会・環境をつくるために、技術革新による新しい価値の創造、環境負荷ゼロに挑戦しています。自然資本の保全や有効活用とともに、研究開発から製造、物流、施工や商品使用、廃棄のライフサイクル全ての段階で環境価値の創出と環境課題の解決に取り組んでいます。ビジョン「Evolution 2030」では自社CO₂排出量を2030年度までに80%削減、2040年度までに100%削減(いずれも2013年度比)を掲げており、取り組みを強化していきます。

社会課題解決への挑戦を通じた技術の創出 技術の総本山としての黒部

「技術の総本山」と位置付ける富山県黒部市には「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」の3つの技術施設を、またドイツ、インドネシアにもR&Dセンターを置き、グローバルでの研究・開発・検証を行っています。さらに、知的資産に関する戦略的な管理・活用と従業員への教育・育成に注力し、特許出願や特許権所有により、競争力とブランド価値の向上を目指しています。

※特段の注のないものは2023年3月末時点もしくは2022年度実績、対象範囲はYKK APグループ(国内+海外)

モノづくりの強みと商品を通じた社会課題解決

YKK APは「一貫生産体制」をベースにした高品質な商品・サービスにより、顧客・社会・社員に価値を提供し続けるとともに社会・環境課題に積極的に取り組んでいます。

一貫生産体制

YKK APの強みは、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」のビジネスモデルです。

樹脂窓など主力商品に使われるガラスは素板の状態です。樹脂窓など主力商品に使われるガラスは素板の状態です。樹脂窓など主力商品に使われるガラスは素板の状態です。

商品の要ともいえる部品の開発・製造も自社内で行っています。要素技術を含めた技術開発力をベースに、戸車、ねじ、網戸のネットなど、金属製・樹脂製の機能部品を生産。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きます。

さらに、商品を生産する設備の開発・製造についても、工機技術部と呼ばれる自社の部門が担っています。工機技術部と開発・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。

第6次中期事業方針における「モノづくり改革の実現」の一環として、スマートファクトリー化も推進。AIなどのデジタル技術やロボタイゼーションを駆使し、人に頼らない都市型の新しい無人化ラインの構築を進めています。

一貫生産にこだわるからこそ、スピーディーな技術開発、サプライチェーン全体におけるコスト調整、確かな品質保証が可能になると考えています。

YKK APのモノづくりの根幹「一貫生産体制」

| | |
|--|--|
| <p>素材</p> <p>アルミは地金溶解から押出成形、表面処理まで、樹脂は原材料配合から押出成形まで自社で行っています。</p> | <p>高性能ガラス</p> <p>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しています。</p> |
| <p>部品</p> <p>操作部品、機能部品、ねじや網戸のネットに至るまで自社で生産しています。</p> | <p>生産設備</p> <p>製造設備、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しています。</p> |



加工・組立・包装 「APW」樹脂窓シリーズは管理された自社工場、ガラスや部品を含めた窓として組み立てまで行うことで、高い性能を担保しています。

- [第6次中期事業方針 P21](#)
- [サステナブル商品売上比率 P22-23](#)

- [一貫生産体制 P52](#)
- [第6次中期事業方針 P21](#)
- [DXの推進 P41](#)

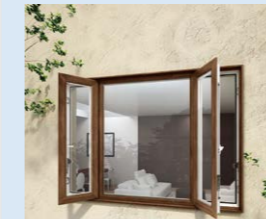
社会課題に対応する商品・サービス

YKK APはサステナビリティ経営を進める中で、国内外のさまざまな顧客のニーズに寄り添いながら課題の抽出や技術開発を行っています。第6次中期事業方針に「商品による社会価値の提供とモノづくり改革の実現」を掲げ、重要指標として「サステナブル商

品売上比率」を設定しています。YKK APが提供する社会価値の項目を「省エネ」「省施工」「防災・減災」「安全・安心」「健康・衛生」とし、それらの価値を高める「サステナブル商品」を幅広く展開し、持続可能な社会に資する事業活動に取り組んでいます。

省エネ

建築の省エネルギー性の向上に寄与できる商品の開発を進めています。国内外において各地域で定められた省エネ基準をクリアする断熱性能を有する商品を展開しています。



「APW」樹脂窓シリーズ
フレームに断熱性能の高い樹脂を使用した、高断熱の樹脂窓シリーズ



LDシリーズ(中国)
華東から華北、西部まで幅広いエリアに対応でき、高い断熱性を持つアルミ形材断熱窓シリーズ

省施工

施工時間の短縮化、特定の力量・危険を要せず安全性に配慮した施工となる商品を展開しています。



非溶接工法
モルタルを充填する施工で、従来の溶接工法に代わる火気を使用しない新しいサッシ施工の工法



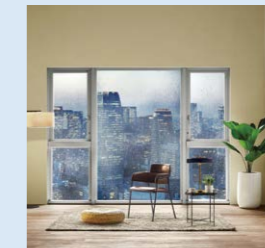
「かんたんドアリモ」シリーズ
壁を壊さずに今ある枠の上から、新しい商品の取り付け可能なドアシリーズ

防災・減災

風・雨(水)・雪・雷などの自然による建物・室内環境・周辺環境の被害を低減する商品をラインアップしています。



「ジーポート Pro」シリーズ
業界トップクラスの耐積雪、耐風性能を持ち、激甚化する自然災害に備えるカーポートシリーズ



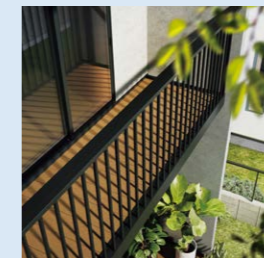
YRB-A(台湾)
台風被害の多い台湾で基幹商品として展開する高水密サッシ



ProTek®(米国)
米国において主に商業施設向けに展開するハリケーン・防塵対応商品

安全・安心

脱落・転落・挟まれ・衝突・切創・引っ掛かり・閉じ込め・発火・防犯等に対して、有効に働く機能や技術を用い、より高い安全性を有する商品の開発に注力しています。



ルシアス バルコニー
子どもの転落防止に配慮した手すりを有するバルコニー

健康・衛生

室内環境の質の向上や衛生的な暮らしづくりに寄与する商品を展開しています。



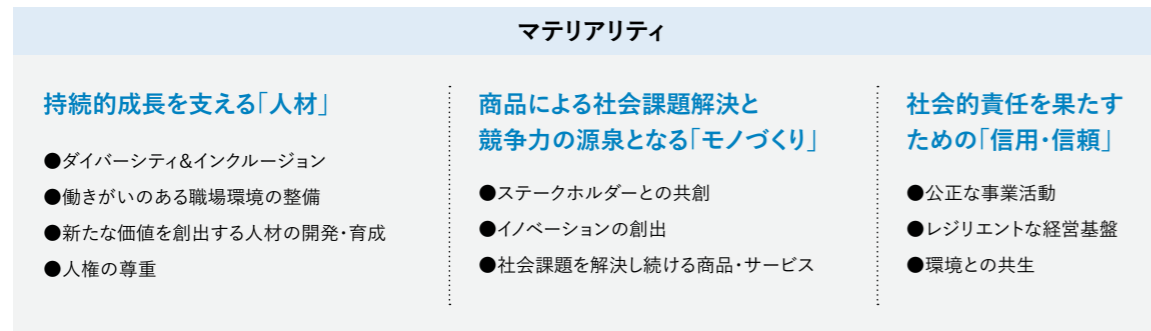
自然換気窓(バランスウェイ)
障子自体がバランスを取り、効率の良い換気が行える商品

マテリアリティと第6次中期経営計画

持続的な成長を牽引するため、パーパスをベースにマテリアリティ(重要課題)を特定しています。第6次中期経営計画(2021~2024年度)の実践を通してマテリアリティを推進していきます。

マテリアリティ

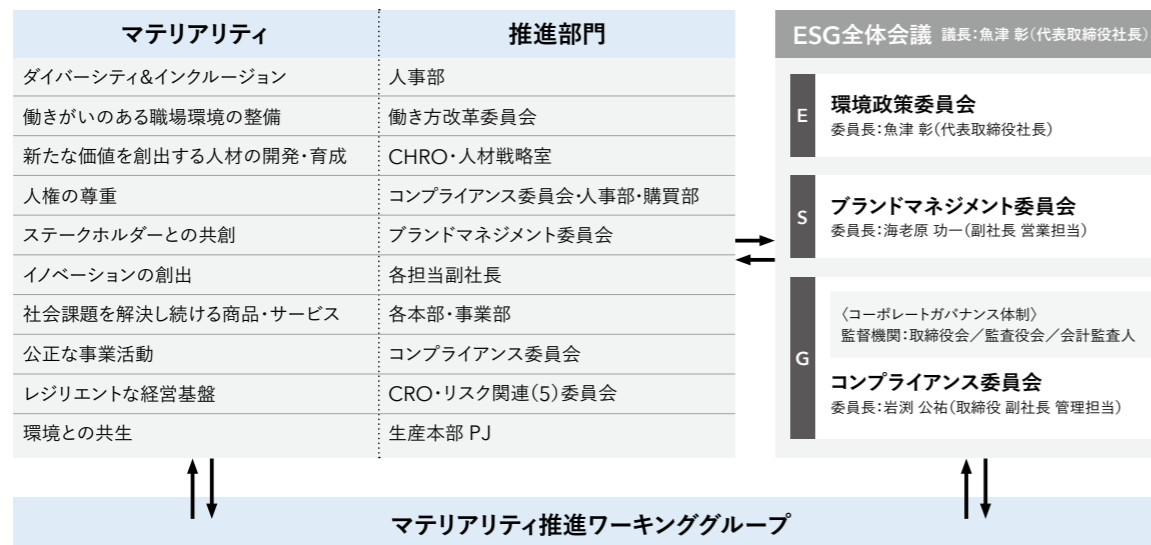
当社の持続的な成長を牽引するために、2021年度、パーパスをベースにマテリアリティ(重要課題)を特定しました。マテリアリティ推進のための体制を整え、さらにKPIを設定して具体的な取り組みを進めています。



マテリアリティの推進体制

当社では、各マテリアリティに推進部門を設け、取り組みを強化しています。さらに社長をトップとするESG全体会議は、環境(Environment)をテーマとする環境政策委員会、社会(Social)をテーマとするブランドマネジメント委員会、ガバナンス(Governance)を

テーマとするコンプライアンス委員会で開催されており、それぞれ社長・副社長が委員長を務める当社の主要な委員会組織です。ESG全体会議の直轄組織である「マテリアリティ推進ワーキンググループ」では、ESG全体会議および各マテリアリティ推進部門と連携しながら、マテリアリティ推進とKPI管理を行っています。



マテリアリティの特定の考え方や特定プロセスはウェブサイトでご紹介しています。
<https://www.ykkap.co.jp/company/jp/sustainability/materiality/#process>

第6次中期経営計画

YKKグループ第6次中期経営ビジョン

Technology Oriented Value Creation 『技術に裏付けられた価値創造』

●持続可能な社会の実現に向けた創造力——商品力と提案力／技術力と製造力／多様な人材

第6次中期事業方針

商品による社会価値の提供とモノづくり改革の実現

- 商品による社会価値の提供——安全・安心・省エネ・健康・省施工・防災・換気など、社会の要請に応える商品を提供
- モノづくり改革の実現——技術力強化(工機融合)、プラットフォーム化・スマートファクトリー化によるモノづくり改革／カーボンニュートラルに向けての技術開発

第6次中期事業計画

2021年度から始まった第6次中期経営計画では、パーパス「Architectural Productsで社会を幸せにする会社。」を根幹に、これを実現するための方針として第6次中期事業方針「商品による社会価値の提供とモノづくり改革の実現」を策定しています。

2022年度は、国内では窓の高断熱化推進やビル

単位:億円

| | 2021年度 (実績) | 2022年度 (実績) | 2023年度 (計画) | 2024年度 (計画) |
|-------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 売上高 | 4,463 | 5,086 | 5,479 | 5,440 |
| 営業利益 | 173 | 178 | 276 | 386 |
| 営業利益率 | 3.9% | 3.5% | 5.0% | 7.1% |

※2024年度計画は2021年度策定の中期計画

第6次中期投資計画

国内外での事業のさらなる成長に向けて、第6次中期経営計画では過去最高となる投資計画を立案し

単位:億円

| | 2021年度 (実績) | 2022年度 (実績) | 2023年度 (計画) | 2024年度 (計画) |
|----|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 国内 | 226 | 201 | 378 | 300 |
| 海外 | 37 | 135 | 125 | 92 |
| 合計 | 264 | 337 | 503 | 392 |

※発注ベース
 ※2024年度計画は2021年度策定の中期計画

改装分野の提案強化、海外では北米のビル建材を中心に国内外ともに大きく伸長し、売上高は5,086億円と2年連続で過去最高を更新しました。営業利益は、国内では資材価格の高騰や販管費の増加の影響を受けましたが、海外での販売増加や価格改定により、全体では増益となりました。

2023年度は、国内は3省連携補助事業によって需要の高まりが見込まれる、リフォーム商品やガラスの生産設備を増強します。また、ビル事業では、埼玉工場新築での操業開始により首都圏でのさらなる競争力強化を図ります。北米ではビル建材供給拠点整備や住宅用樹脂窓の新工場稼働による、製造供給体制の強化に取り組みます。

ています。設備投資計画は、老朽入替、安全衛生など事業継続に必要な投資に加えて、リターンによる投資合理性が見込める増産や合理化投資を積極的に行っていく予定です。

2023年度は、事業の持続的な成長と投資効果の早期創出を目的に、国内では増産・新商品対応やデジタル関連、海外では米国の新工場建設を中心に、過去最高となる503億円の投資を計画しています。

第6次中期におけるマテリアリティの目標

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)

| マテリアリティ | 取り組み | 指標 | 2021年度 (実績) | 2022年度 (実績) | 2023年度 (目標) | 2024年度 (目標) | 関連するSDGs | | |
|---------------------|---|---|--|---|--|--|----------------|--------|--|
| 持続的成長を支える「人材」 | ダイバーシティ&インクルージョン | 多様なスキルと経験を持つ社員が、互いに尊重・共働し、インクルーシブな企業文化の醸成を推進する | 女性管理職人数 ◇1 | 113名 | 122名 | 133名 | 140名 | | |
| | | 障がい者雇用率 ◇1 | 2.29% | 2.32% | 2.35% | 2.50% | | | |
| | | 男女賃金比(平均値) ◇1 ※かっこ内は課長職の男女賃金比 | 68.6% (86.4%) | 69.7% (87.7%) | 70.0% | 71.0% | | | |
| | 働きがいのある職場環境の整備 | 一人ひとりが成長し働きがいを持って活躍し、最高のパフォーマンスを発揮できる職場環境を整備する | 育児休業取得率(男性) ◇1 | 53.2% | 73.2% | 50%以上 | 50%以上 | | |
| | | | 従業員エンゲージメント ◇1 | 51% | 49% | 65% | 70% | | |
| | 新たな価値を創出する人材の開発・育成 | 持続可能な成長に向け、次世代リーダーの確保・育成・登用および必要な人材への投資を行う | 公的資格奨励金対象資格取得者数(延べ人数) ◇1 | 15,714名 | 17,083名 | 18,500名 | 20,000名 | | |
| | | | 次世代リーダー育成プログラム「価値創造塾」 ◇1 ●参加者数 ※かっこ内は累計参加者数 ●役員登用数(累計) | 9名(195名) 29名 | 9名(204名) 32名 | 9名(213名) - | 9名(222名) - | | |
| | | | 会社派遣での学位取得者数 ◇1 (博士号・MBA・MOT) | 13名 | 17名 | 24名 | 27名 | | |
| | 人権の尊重 | 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に配慮する | 各国/地域の事業活動におけるYKK AP人権方針の徹底 人権・ハラスメント研修内容の拡充・充実 | 取引基本原則締結社数(累計) ◇1 | 821社 | 1,184社 | 1,184社 | 1,184社 | |
| | | | 重要サプライヤーを対象としたCSRアンケート実施社数(累計) ◇1 | 48社 | 1,184社 | 1,184社 | 1,184社 | | |
| | 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」 | ステークホルダーとの共創 | 重要なステークホルダーである顧客・社会・社員との積極的な対話を通し、価値を創造し続ける | 顧客:国内・海外のお取引先を対象とした技術提案・研修メニューの拡大 社会:お客様の声を商品やサービスの開発・改善や情報提供につなげる活動の推進 社員:社員のアイデアを広く収集し事業に活かす取り組みの推進 | | | | | |
| | | イノベーションの創出 | 持続可能な成長に向け、中長期的な視点での事業の構想や生産・業務プロセスにおけるイノベーションを促進する | イノベーション人材の育成・創出プログラムの構築 ●新規事業創出を加速推進するAPイノベーションプログラムの構築・制度づくり ●革新的な組織風土の醸成とイノベーション人材育成に向けた基盤整備 | | | | | |
| 社会課題を解決し続ける商品・サービス | | 商品・サービスによる社会課題解決への挑戦を通して、新たな価値を創造し、社会の持続的な発展に貢献する | 高断熱窓化率(戸建住宅向け) ◇2 | 70% | 75% | 84% | 90% | | |
| 樹脂窓化率(戸建住宅向け) ◇2 | 31% | 31% | 35% | 40% | | | | | |
| サステナブル商品売上比率 ◇3 | 38.4% | 37.8% | 40.6% | 39.1% | | | | | |
| 社会的責任を果たすための「信用・信頼」 | 公正な事業活動 | グローバルガバナンス体制のもと、法令や社会規範の遵守を徹底し、倫理的で誠実な事業活動を行う | YKKグローバルコンプライアンス基準(YGCC)導入拠点数 ◇3 ※かっこ内は内部監査実施拠点数 | 55拠点 (20拠点) | 56拠点 (27拠点) | 57拠点 (27拠点) | 57拠点 (28拠点) | | |
| | レジリエントな経営基盤 | 不測の事態への対応の他、経営の透明性を高め、誠実で公正な企業統治を行うリスクマネジメントによりレジリエンスを高める | CRO主導によるリスク管理体制の強化と有事における対応の迅速化 オールハザードベースでのBCPの見直し ●感染症、大規模自然災害、サプライチェーンの遮断、サイバー事故等に対応 ●BCP発動後の確実な運用による復旧と操業 | | | | | | |
| 環境との共生 | 脱炭素・循環型社会の促進、環境配慮商品の拡販など、環境負荷低減と気候変動の緩和と適応に貢献する | 自社内CO ₂ 排出量 ◇3 | 325千t-CO ₂ | 304千t-CO ₂ | 288千t-CO ₂ | 275千t-CO ₂ | | | |
| | | 廃棄物排出量(製造拠点) ◇3 ※かっこ内は原単位 | 15.9千t (3.57t/億円) | 15.4千t (3.03t/億円) | 14.3千t (2.61t/億円) | 13.9千t (2.56t/億円) | | | |
| | | 水使用量(製造拠点) ◇3 ※かっこ内は原単位 | 9.8百万m ³ (2.20千m ³ /億円) | 8.9百万m ³ (1.75千m ³ /億円) | 8.6百万m ³ (1.58千m ³ /億円) | 8.5百万m ³ (1.57千m ³ /億円) | | | |

※サステナブル商品・・・省エネ、省施工、防災・減災、安全・安心、健康・衛生など社会の重要課題を解決し、SDGs達成に貢献する建築パーツをサステナブル商品と定義しています。
 ※2024年度目標は2021年度策定の中期目標です。

YKK APグループ
価値創造
事業を変える基礎
成長のための事業戦略
バリューチェーンにおける取り組み
コーポレートリーダー

コーポレートガバナンス

「善の巡環」の精神のもと、一層の企業価値の向上を目的とした

コーポレートガバナンス体制の充実を目指します。経営方針など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、執行役員制度により事業・業務執行を推進する体制をとっています。



取締役会議長
代表取締役会長
堀 秀充

命線です。一人ひとりが卓越した技術と知見を持つ人材であることは、私自身が座談会などを通して知っています。働きがいをどう提供していくか、今まさに議論を進めているところです。

気候変動対策についても議論を進めています。魚津社長がビジョン「Evolution 2030」で掲げる「地球環境への貢献」を実現するため、例えばカーボンニュートラルメタンへの切替や水素・アンモニアの活用といった国内における燃料転換、市中のアルミ・樹脂のリサイクル技術の確立などを一段と加速させるべく、検討を進めています。

取締役会自体の強化も重要です。当社は「成長し続けること」を重視してきました。しかし国内において窓のシェアは5割を超え、売上が5,086億円に上った今、これまで同様の成長は見込みづらくなります。当社の新たな目標を達成するには、国内と海外の両方で新規事業を創造し、市場を開拓して、今までの成長曲線から大きく飛躍する必要があります。

今後は、大型買収や外国企業との提携なども考えられるでしょう。私自身も国内外のスタートアップ企業を訪ねて新たなビジネスを模索していますが、リスクと機会の見極めには外部の知見が不可欠です。こうした背景から、1～2年の内に海外事情に精通した社外取締役を招きたいと考えています。現在の取締役会のメンバーは、男性によって構成されており、今後は取締役会でさらに多様な議論を行うべく、女性取締役の起用も検討しています。また、取締役会評価の実施についても、手法を含めて検討しています。

会長として、取締役会議長として、YKK APの新たなビジョンに貢献してまいります。

取締役会議長メッセージ

リスクとチャンスを適切に評価し 創造と開拓を後押しする取締役会へ

YKK APは、戦略の実行を監督し、企業の意思決定を担う機関として取締役会を設けており、事業拡大のための投資戦略や人事戦略などに関する審議と意思決定を行っています。メンバーには、透明性と客観性を確保するために、YKK出身者を加える他、高度化するコンプライアンスやリスク対応の観点から監査役には、外部専門家が加わっています。重要案件では、活発な議論をもって決議できるよう上程前に経営戦略会議で議論のポイントを明確にした上で、取締役会に臨んでいます。

マテリアリティの一つとして、製造現場における社員のエンゲージメントを重視しています。一般に、働き方に関する議論はオフィスワーカーを対象にすることが多く、工場で働く社員は対象から外れがちです。しかし、製造業である当社にとって現場の社員は生

→ YKK精神「善の巡環」
P4

→ 社員との対話
P32

→ Evolution 2030
P7

→ 主要連結財務データ
P56

→ 取締役と取締役会
P27

→ マテリアリティ
P20

→ コンプライアンス推進体制
P33

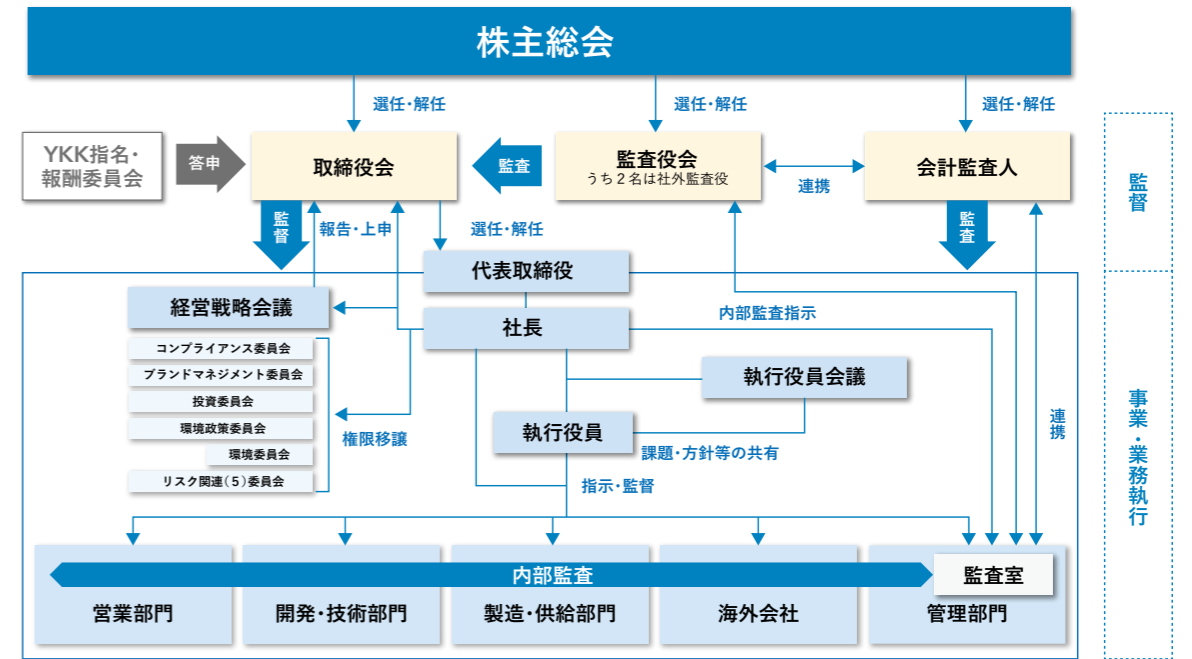
→ リスクマネジメント体制
P34

→ YKK精神「善の巡環」
P4

→ カーボンニュートラル
P38-39

→ 環境経営
P36-37

コーポレートガバナンス体制



経営と執行の分離

(取締役の職務執行、執行役員制度)

取締役は、取締役会規定、取締役執務規定を遵守し、職務分掌に基づいて適切な業務執行を行っています。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、経営と執行の分離により迅速な事業・業務執行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持って遂行しています。

事業・業務を遂行するための主な委員会

コンプライアンス委員会

委員長 岩淵 公祐 (取締役 副社長 管理担当) 委員数 15名
2022年度の開催回数 2回
当社および子会社のコンプライアンス体制の整備を図っています。コンプライアンス担当取締役を任命し、コンプライアンス体制の整備・遵守の状況等につき、取締役・監査役に報告を行います。

ブランドマネジメント委員会

委員長 海老原 功一 (副社長 営業担当) 委員数 26名
2022年度の開催回数 5回
専門的見地から、当社の重要な政策の検討・立案を行います。ブランド構築を図り、「善の巡環」に基づいた企業活動の実践と社会への発信強化を進めます。

投資委員会

委員長 山田 公彦 (経理部長) 委員数 13名
2022年度の開催回数 11回
重要な投資案件に対して、投資経済性計算、資本コスト、フリーキャッシュフロー、またカーボンニュートラル促進のためのICPを設定し、審議を行います。これらの審議を経て取締役会の決議を行うことにより、取締役会における審議の効率化を図っています。

環境政策委員会

委員長 魚津 彰 (代表取締役社長) 委員数 11名
2022年度の開催回数 1回

環境委員会

委員長 松田 俊一 (安全環境管理部長) 委員数 57名
2022年度の開催回数 4回
環境政策委員会を設置し、当社における環境方針・戦略の策定、環境政策推進の監督を行っています。また、環境委員会では、事業執行部門による政策の推進と施策の企画立案、進捗管理を行っています。

※各委員会の委員数は2023年6月時点

リスク関連(5)委員会

CRO(最高リスクマネジメント責任者)を任命し、YKK APにおけるリスクマネジメントを推進するため、品質委員会、貿易管理委員会、危機管理委員会、情報セキュリティ委員会、技術資産管理委員会の各種委員会を設置し、規定の整備とその運用を図っています。

◎品質委員会

委員長 阿部 洋司 (品質本部長) 委員数 7名
2022年度の開催回数 4回

◎貿易管理委員会

委員長 小野寺 哲也 (国際事業本部長) 委員数 13名
2022年度の開催回数 3回

◎危機管理委員会

委員長 按田 修 (CRO) 委員数 16名
2022年度の開催回数 3回

◎情報セキュリティ委員会

委員長 小森 哲也 (IT統括部長) 委員数 9名
2022年度の開催回数 3回

◎技術資産管理委員会

委員長 中曾 俊之 (生産本部 生産技術部長) 委員数 9名
2022年度の開催回数 3回

YKK指名・報酬委員会

委員数 5名(社外取締役2名)
2022年度の開催回数 10回
YKKおよびYKK APの取締役、監査役、執行役員、専門役員の選解任や報酬等について審議・答申を行う、YKKに設置されたYKK APからは独立した諮問機関。

指名・報酬委員長メッセージ



取締役
YKK株式会社 代表取締役会長
猿丸 雅之

独立性の高い人員構成でガバナンスを強化

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。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。しかしYKKグループにはYKKの二代目社長を務め、YKK APの創業者でもある吉田忠裕が掲げた経営理念の中心に「公正」があり、価値行動基準の基盤が「フェアネス(公正)」になっています。非上場だからこそ公正に決定し、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。これに基づいて1998年に外部有識者による経営諮問会議(アド

指名・報酬委員メッセージ



YKK株式会社 取締役(社外)
慶應義塾大学名誉教授
中部大学名誉教授
小野 桂之介氏

ガバナンス改革に向け 知見をもとに議論を進める

これまで私は2つの大学で50年に亘り、研究・教育活動に従事し、学内の組織運営にも携わってきました。また、40年間勤務した経営大学院(ビジネススクール)を通して、数多くの経営者との交流があります。本委員会においては、社外取締役の増強、役員スキル・マトリックスの在り方の設定、役員指名基準や報酬決定制度の明確化などを含むガバナンス改革を念頭に、自身の経験を通じて培った知見を反映した意見を出し、議論していきます。

バイザリーボード)を設置し、2008年に指名・報酬委員会をスタートさせました。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。

指名・報酬委員会は、「YKKの社外取締役1人を含む3人以上」で構成され、現在は5人のメンバーで、うち2人が社外取締役です。独立性を確保するために、執行に責任を持つ人はメンバーには入れません。取締役に、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、取締役に答申します。

指名に関しては、取締役会の役割を適切に果たせるよう、取締役が有するスキルのバランスを確認し、適切な人財を登用する案を策定しています。スキル・マトリックスや多様性の推進に関しても議論を進め、取締役会のガバナンス強化と実効性の高まりを目指しています。取締役の選任に際しては、グループの企業精神である「善の巡環」を理解・実践していることを大前提とし、指名・報酬委員会で審議し、案を策定しています。今春の社長交代に際しても、指名・報酬委員会で議論を重ねた上で、魚津彰氏を選任する案を策定しました。

報酬に関しては、事業規模や事業の状況をベースに、世間水準も確認しながら検討を行います。その際には、社員の給与制度変更なども考慮しています。



YKK株式会社 取締役(社外)
一橋大学大学院教授
岡田 英理香氏

正当なプロセスの証人として 助言していきたい

YKK APには、建物の価値創造につながる、将来性の高い新たな商品やサービスを生み出す企業であってほしいと考えています。そのためには、長期の成長戦略が重要になってくるでしょう。社外委員としての一番の役割を、指名・報酬決定の正当なプロセスの証人になることと捉え、必要に応じて助言していきたいと思っています。

→ [YKK精神「善の巡環」](#)
P4

→ [経営理念](#)
P5

取締役と取締役会 (2023年6月時点)



取締役会議長
代表取締役会長
堀 秀充
1981年3月 吉田工業(現YKK)入社
1989年より2006年まで米国勤務
2007年4月 執行役員
2009年4月 上席常務
2009年6月 取締役 上席常務
2011年6月 代表取締役社長
2023年4月 代表取締役会長(現在)
2023年6月 YKK取締役(現在)



代表取締役社長
魚津 彰
1985年3月 入社
2013年4月 執行役員
2021年4月 上席執行役員
2021年6月 取締役 上席執行役員
2022年4月 取締役 副社長
2023年4月 代表取締役社長(現在)



取締役副会長
山地 慎一郎
1981年3月 入社
2009年4月 常務
2013年4月 執行役員
2017年4月 副社長
2020年6月 取締役 副社長
2023年4月 取締役副会長(現在)



取締役副社長 管理担当
岩淵 公祐
1986年3月 入社
1996年より2009年まで米国・中国勤務
2009年4月 執行役員
2016年4月 副社長
2016年6月 取締役 副社長(現在)



取締役副社長 開発・技術担当
水上 修一
1985年3月 吉田工業(現YKK)入社
2009年4月 専門役員
2010年4月 執行役員
2020年6月 取締役 執行役員
2021年4月 取締役 上席執行役員
2022年4月 取締役 副社長(現在)



取締役副社長 最高人事責任者
松谷 和男
1981年3月 吉田工業(現YKK)入社
2009年4月 執行役員
2016年6月 取締役 執行役員
2018年4月 取締役 副社長
2021年10月 取締役 副社長 CHRO
2023年4月 取締役 CHRO(現在)



取締役
新関 文夫
1977年3月 吉田工業(現YKK)入社
2012年4月 YKK常務
2014年6月 取締役 執行役員
2016年4月 取締役 副社長
2022年4月 取締役(現在)



取締役
大谷 渡
1981年3月 吉田工業(現YKK)入社
2001年4月 YKK常務
2004年4月 YKK上席常務
2004年6月 YKK取締役 上席常務
2009年4月 YKK取締役 副社長(2018年6月まで)
2018年6月 取締役 副社長
2023年4月 取締役(現在)



取締役
YKK株式会社 代表取締役会長
猿丸 雅之
1975年3月 吉田工業(現YKK)入社
1977年より1994年まで米国勤務
1999年6月 YKK常務
2003年4月 YKK上席常務
2008年6月 YKK取締役 副社長
2011年6月 YKK代表取締役社長
2017年4月 YKK代表取締役副会長
2018年6月 YKK代表取締役会長(現在)
2020年6月 取締役(現在)



取締役副社長 製造・供給担当(兼)生産本部長
阿部 浩司
1985年3月 入社
2014年4月 執行役員
2021年4月 上席執行役員
2022年4月 副社長
2023年6月 取締役 副社長(現在)

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10名(員数は10名以内)で、2022年度の主な審議実績は右の通りです。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での上程前に経営戦略会議にて議論を行う他、社外監査役(外部専門家)の出席および意見陳述、会長・社長・監査役での意見交換会などを実施(2022年度は3回)しています。

今後、取締役会の機能向上を目的として、監査役だけでなく、取締役にも社外役員を選任し、取締役会の透明性を高めることを検討しています。

2022年度取締役会開催状況

| | |
|-------------|---|
| 開催回数 | 15回(臨時取締役会含む) |
| 平均議題数 | 8.25件 |
| 1回当たり平均開催時間 | 3.2時間 |
| 主な議題・報告事項 | <ul style="list-style-type: none"> 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 人事および組織に関する事項 事業に関する事項 重要財産の処分譲受に関する事項 子会社および主要関係会社に関する事項 |

監査役と監査役会 (2023年6月時点)



監査役会議長
監査役(社外)
八馬 史尚
1983年4月 味の素株式会社入社
2013年6月 同社執行役員
2015年6月 同社常務執行役員
株式会社J-オイルミルズ
代表取締役社長
2016年6月 同社代表取締役
社長執行役員
2022年4月 同社取締役(2022年6月まで)
2023年5月 株式会社セブン&アイ・ホールディングス 社外取締役(現在)
2023年6月 当社社外監査役(現在)
株式会社SUBARU 社外取締役(現在)



監査役(常勤)
宮村 久夫
1978年3月 吉田工業(現 YKK)入社
2002年より2008年まで中国勤務
2008年4月 YKK執行役員(2018年3月まで)
2018年6月 常勤監査役(現在)



監査役
YKK株式会社 監査役(常勤)
永田 清貴
1979年3月 吉田工業(現 YKK)入社
2008年4月 YKK執行役員
2009年4月 YKK専門役員
2013年6月 社外監査役
YKK常勤監査役(現在)
2016年6月 監査役(現在)



監査役(社外)
関口 美奈
1993年4月 アーサーアンダーセン・ダラス事務所 入所
2022年6月 リゾナンシア合同会社 代表(現在)
五洋建設株式会社 社外取締役(現在)
2022年7月 トレノケートホールディングス株式会社 社外取締役(現在)
2022年9月 国立研究開発法人 日本原子力研究開発機構 監事(現在)
2022年10月 EX4Energy株式会社 社外取締役(現在)
2023年6月 当社社外監査役(現在)

4名の監査役からなる監査役会は、2022年度は14回開催し、取締役の職務の執行に関して、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名は社外からの招聘です。企業経営に係る高度な見識・経験や専門性等を有し、客観的かつ公正な立場から監査を行っています。

人権と人材

人権に対する考えと取り組み

「YKK AP 人権方針」を策定

当社は「善の巡環」の考え方に則り、すべての国や地域のステークホルダーにおいて、一人ひとりの人権を尊重しています。2023年度は「YKKグループ人権方針」の改定に伴い、「YKK AP 人権方針」を策定しました。本方針はYKKグループの根幹は共通ながら、自社の事業活動に関わる人権課題等を踏まえ、YKK AP独自の方針として定めたものです。従業員のみならず取引先等への働きかけも推進し、企業の社会的責任としてさらなる取り組みを強化します。

人権WGの設置で社内理解を促進

2022年度よりコンプライアンス委員会の中に人権ワーキンググループ(WG)を設置し、これまでの事業活動における「人権」の取り組みを全社で統合し強化しています。新たな人権リスクのアセスメントを通じた現状把握と重要度・深刻度の評価を進める他、2022年度から2023年度にかけて全従業員を対象に「ビジネスと人権」に関する動画研修を実施し、人権への意識向上と社内理解を促進しています。

YKK AP 人権方針

- ・ 価値観
- ・ 適用範囲
- ・ 人権尊重へのコミットメント
- ・ 体制・ガバナンス
- ・ 人権デュー・ディリジェンス
- ・ 人権教育
- ・ 是正・救済措置
- ・ 透明性の確保・コミュニケーション
- ・ 人権尊重への継続的取り組みに向けて

内部通報制度の運用と利用者への継続的な周知活動の実施

YKKグループでは「YKKグループ内部通報制度」を2006年から導入し、法律や就業規則、社内規程に違反するような行為について、匿名で社内・社外に設けた窓口に相談・報告できる仕組みを整え、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、相談したことで不利益を受けることを禁止しています。

内部通報制度は事業活動を遂行する過程で違法行為の発生抑止や早期対応を図ることにより、強固なコンプライアンス遵守体制を構築することを目的として運用していますが、企業活動などで生じる人権侵害から自社に関わる人々を救済するための「グリーンバンス(苦情処理)メカニズム」の体制構築を進める他、職場環境、心の悩み、健康について対応する相談窓口も設け、従業員の心身の健康にも配慮しています。

また海外会社においても内部通報制度を導入し、相談・報告できる仕組みを整えています。

事業活動に関わる人権課題

- ・ 児童労働、強制労働の禁止
- ・ 差別、ハラスメント、虐待の禁止
- ・ 結社の自由と団体交渉権の尊重
- ・ 慣習の理解と法令遵守
- ・ 多様性の尊重
- ・ 安全衛生
- ・ 労働時間と賃金

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.ykkap.co.jp/company/jp/sustainability/humanrights/>

ダイバーシティの推進

人材の多様性を活かすことで新たな価値を創造し、国際社会における将来の競争力向上を図るため、「ダイバーシティ&インクルージョン宣言」を発信しています。特に、女性社員の採用強化・キャリア開発支援、障がい者の雇用拡大・定着を重要課題として位置付けています。

多様な人材が活躍するための就業環境整備

兼業・副業制限の緩和や短時間勤務制度の導入など、多様な人材が活躍できる環境整備や制度設計に取り組んでいます。また2022年度は「働きがい・働き方の多様性アンケート」を実施し、仕事と介護の両立の実態を把握しました。今後は、介護への不安軽減や仕事との両立のしやすさを向上させていきます。

女性活躍推進

第6次中期経営計画における女性社員のキャリア開発支援プログラム「APWoman キャリアアッププログラム(通称:マドキャリ)」では、キャリア研修などの各種研修や社内交流会の実施、メンター制度の運用など、参加者の長期的なキャリア形成に向けた支援を行っています。2022年度は各職場から将来のリーダー候補として推薦を受けた256名が参加しました。

ダイバーシティの取り組み

| | STEP1(従来) 表層的な特性に注目 | STEP2(現在) 多様性から価値創造へのマネジメント | STEP3(目指す姿) |
|---------|----------------------------|---|-------------------------------------|
| | 法律・ルールの遵守 | 多様性を受け入れる | 価値を創造する |
| 学歴 | 労働基準法 | さまざまなキャリアを持つ人材の採用、公正な評価 | |
| 年齢 | 高齢者雇用安定法 | ●定年廃止 / 年齢・性別・国籍に関わらない雇用 | 同一役割 同一成果 同一処遇 |
| 性別 | 男女雇用機会均等法 女性活躍推進法(2016) | 女性活躍推進、女性管理職・係長相当職登用 ●管理職 / 2022年度 122名→2024年度目標 140名 ●係長相当職 / 2022年度 447名→2024年度目標 500名 | |
| 国籍 | 入国管理法(不法就労) | ●外国人の積極的採用 | 個々の持つ特性を活かし 新たな価値を創造し 事業に貢献する |
| 障がい | 障害者雇用促進法 | ●障がい者の特性に応じた活用 / 2022年度 2.32%→2024年度目標 2.50% | |
| ワークスタイル | 労働基準法 | ワークライフバランスの実現 ●男性の育児休業取得促進 / 2022年度 73.2% ●有給休暇取得促進 / 2022年度 71.3%→2024年度目標 80.0% ●総実労働時間 / 2022年度 1,974時間 | ワークとライフの充実 |

Voice マドキャリ参加者の声



商品開発本部 海外商品開発部
海外商品開発グループ
先行商品開発室
佐々木 沙理

私は2021~2022年の2年間、「マドキャリ」に参加しました。自分と同じように出産・育児を経験しながら管理職として働いている先輩方の話を伺って、重要なのは家庭も仕事も円滑に回る仕組みづくりだと気づくことができました。この経験を通して、限られたリソースの活用の仕方や組織として人材を育成する点において、以前より高い視点で物事を考えられるようになりました。

Voice 育児休業取得者の声



特需事業部 営業統括部
住宅東京営業部
営業2グループ
若菜 孝之

第2・3子となる双子の出産を機に、1年間の育児休業を取得しました。組織全体でバックアップ体制をつくっていただくなど、職場の強力な後押しを受けたことに感謝しています。私の抜けた穴を埋めるために業務が効率化され、復帰後はより強い組織になっていたことも印象的でした。復帰後のプランクもさほど感じず、今では育児取得前よりも責任のある役割を任せていただいています。

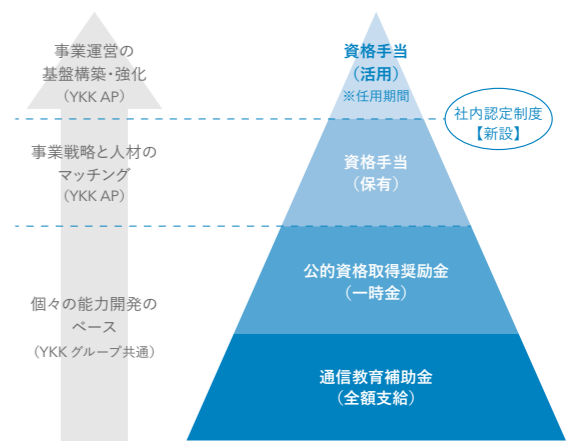
人材戦略

当社は、社員一人ひとりが十分に力を発揮できる制度の導入や環境づくりを進めています。2023年度は「従業員エンゲージメント向上への取り組み」、「新たな価値を創出する人材開発・育成」、「イノベーション人材の育成・確保」を重点課題に掲げ、人事制度の整備や人材戦略を実施することで、「働きやすさ」「働きがい」のある職場環境を実現していきます。

給料改定、特定職務・資格手当

これまで市場競争力のある適正な賃金水準に向けた取り組みを行ってきましたが、2022年度は政府による賃上げ政策の推進、円安や物価上昇などの状況を踏まえ、一般社員平均3%の給料改定に加え、全従業員へ特別一時金の支給を行いました。2023年度は、新設した社内認定制度による特定職務手当等の支給に加え、平均6%の給料改定を実施しています。資格取得の推進においては、支給対象の年齢制限の撤廃、資格手当の増額など制度の拡充を図っています。

資格手当・資格取得支援の拡充

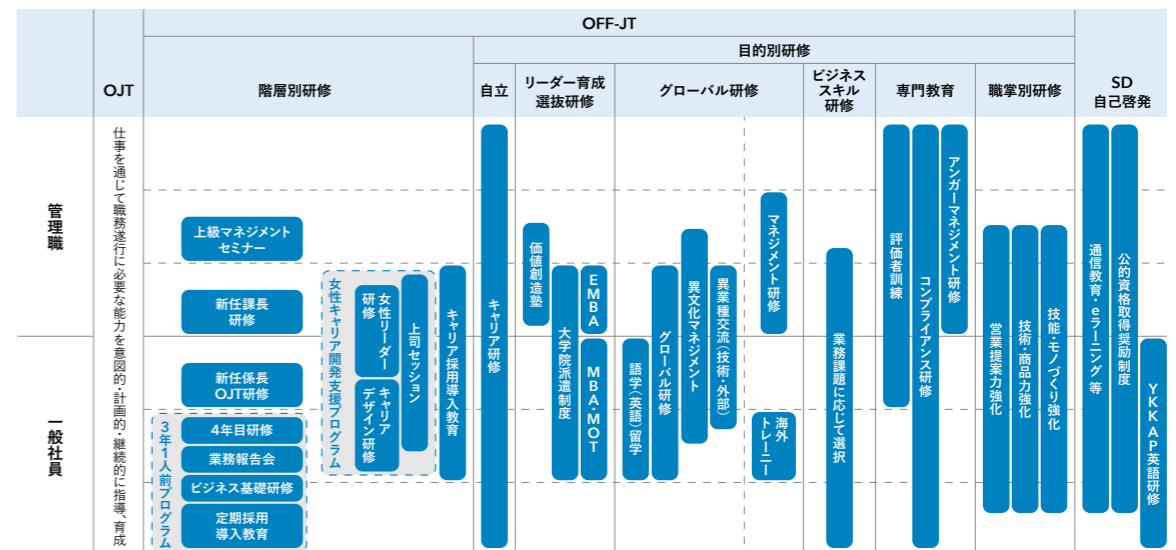


研修体制の充実

事業と組織に貢献できる人材の育成や個人のスキルアップを目的に、社内研修体制の充実を図っています。将来のビジネスリーダーを育成する「価値創造塾」、新任管理職を対象にした「階層別研修」などに加え、自

己啓発として6カ月間の英語研修を設け、受講を希望する社員には費用補助を行っています。また、定年制度を廃止し、退職時期の判断が個人に委ねられていることを背景に、社員が自身のキャリアに向き合う「キャリア研修」を行っています。

2023年度 教育体系図



社員との対話

社長をはじめとする取締役が社員と直接対話する「車座集会」、本社・本部社員らが地域や職場の課題を吸い上げる「拠点訪問・ヒアリング」を実施しています。対話で得られた社員の声がキャリア相談窓口設置や「共通メンター制度」導入に生かされるなど、さまざまな施策への反映が進められています。また、社員持株会「YKK恒友会」により年2回開催される集会では、経営実績の報告や社員から取締役への質疑応答などが行われています。

新規事業テーマと推進リーダーの公募

持続的な成長に資する新領域・分野を開発するため、2022年度はCHRO(最高人事責任者)主導のもと、新規事業のテーマとその推進を担うリーダーとなる人材を社内公募。既存の事業分野にとらわれない自由なアイデアが幅広い年代の社員から寄せられ、その中から3名のリーダーが選出されて事業化に向けて活動しました。2023年度は新設した新規事業開拓部に所属し、提案テーマのさらなる進化と新規事業テーマの探索を進めます。

大学院派遣・MOT・MBA留学

事業をリードする次世代の人材を育成するため、国内外の大学院(博士号・修士号)への派遣やMOT・MBA留学支援を行っています。研究テーマは現事業の範囲にとどまらず、「ロボット」「AI・機械学習」「DX」「次世代の環境対応」など、今後、ますます欠かせなくなるテーマを積極的に推奨しています。社員が会社の枠組みを超えて専門知識や多角的な視点を身につけることで、組織としての発想の多様化を目指しています。2022年度は14名、これまで累計31名の社員を派遣してきました。

また、博士号などの取得を推奨するとともに、取得者同士や社内組織、大学や研究機関と連携し、さらなる活性化を図る目的で「AP 博士号の会」を運営しています。2022年度はYKKとYKK APの博士号取得者に

よる技術交流会を開催し、専門分野における技術情報や技術課題を共有しました。

Voice 博士号取得者の声



技術研究本部
環境・エネルギー・
解析技術グループ
塚本 陽平

神戸大学大学院で二重窓の遮音性能予測手法に関する研究を行い、博士号を取得しました。窓の遮音性能を評価する遮音試験は、多くのコストや時間を要します。遮音効果の大きい二重窓について、二重板の遮音理論に基づく検討を行い、実用的な遮音性能の予測方法を提案しました。今後も社内外の建築音響の課題に取り組み、快適な空間づくりに貢献したいです。

健康経営

当社では、従業員とその家族の健康を経営課題として捉え、2018年に制定した「健康宣言」のもと、生活習慣病の減少やメンタル疾患の抑制のための取り組みなどを進め、「健康経営優良法人2023(大規模法人部門)」を取得しています。

また、従業員の心と身体の健康を維持促進する

ための取り組みとして、健康相談窓口を社内外に設置しています。社内では、各事業所の産業医、健康管理センターの保健師・看護師が随時相談に乗っています。外部の機関とも連携し、メールや電話、リモート面談でのカウンセリングを通じて、適切なメンタルヘルスケアを行っています。

→ 健康宣言の詳細はウェブサイトでご紹介しています。
<https://www.ykkap.co.jp/company/jp/sustainability/health/>

→ 人権と人材の詳細はサステナビリティデータブックでご紹介しています。
<https://www.ykkap.co.jp/company/jp/sustainability/data/social/>

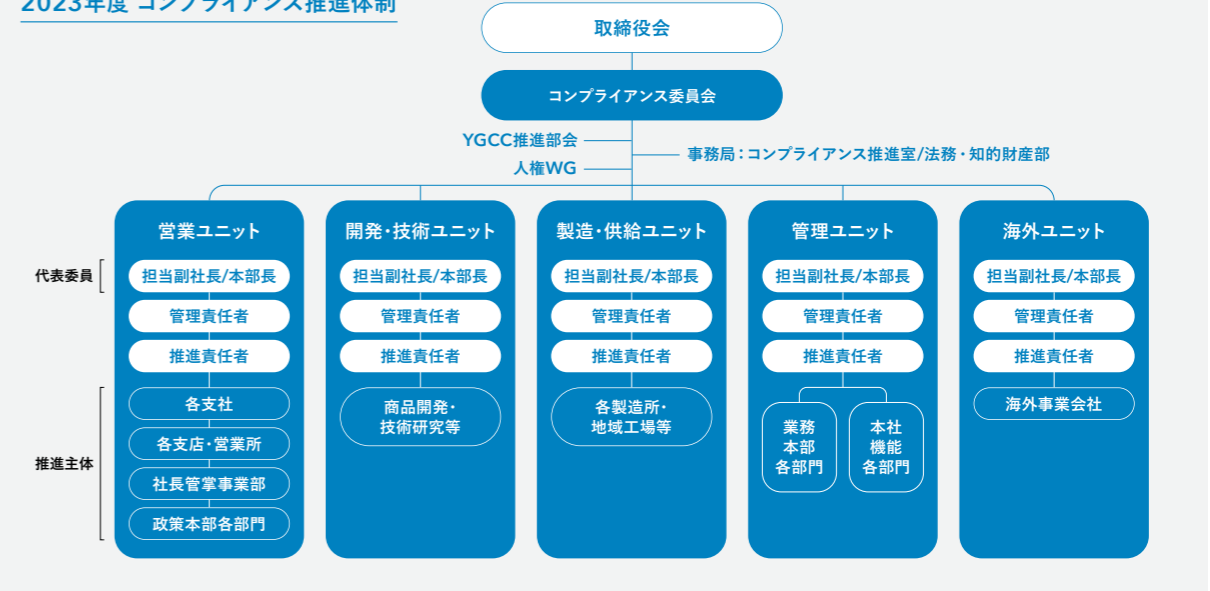
コンプライアンス

コンプライアンス推進体制と教育

コンプライアンス委員会を設置し、YKK APおよび国内外の関係会社を含むYKK APグループのコンプライアンス体制を整え、5つのユニットに分けて推進を図っています。各ユニットが主体となり、規程・規則・ガイドラインの遵守等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、安全環境管理、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。

2023年度 コンプライアンス推進体制



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2019年度から導入し、2021年度には国内外主要拠点での導入を完

了しています。2022年度以降、新規拠点への対応を行いながら、YGCC運用の定着を推進しています。

自己点検、内部監査といったYGCC監査を定期的実施し、モニタリング項目の標準化を図ることで、各種監査の重複事項を解消するなど、現場の業務軽減にも役立っています。

YKK Global Criteria of Compliance (YGCC)

| ISO26000 7つの中核主題 | YKKグループ共通の項目 | YKK AP固有の項目 |
|---|--|---|
| ①組織統治 ②人権 ③労働慣行 ④環境 ⑤公正な事業慣行 ⑥消費者課題 ⑦コミュニティ参画および開発 顧客からの要請 サプライヤー行動規範 企業活動ガイドライン | ① マネジメントシステム ・ビジネスライセンス ・行動指針 ・推進委員会 ・従業員との意見交換 ・内部通報制度 ・コンプライアンス違反 ② 労働条件 ・児童労働 ・強制労働 ・差別 ・懲戒、ハラスメント、虐待 ・結社の自由と団体行動 ・雇用と契約 ③ 労働時間と賃金 ・労働時間 ・賃金と諸手当 ④ 安全衛生 ・安全衛生マネジメントシステム ・緊急時対応計画と火災安全 ・医療サービス ・衛生設備/保健衛生 ・身体的危険性 ・ケミカルハザード ・構造的安全性 ・社員寮および社員食堂 | ⑤ 環境 ・環境マネジメントシステム ・エネルギー消費および温室効果ガスの排出 ・水利用 ・廃水および排水 ・廃棄物管理 ・大気排出 ・ケミカルマネジメント ⑥ 公正なビジネス慣行 ・競争法 ・贈収賄 ・秘密情報の保護 ・競業禁止義務 ・個人情報保護 ・知的財産 ・会計および税務処理 ・反社会的勢力 ・サプライヤーマネジメント ・貿易管理 ・下請法 ⑦ 請負建築工事 ・マネジメントシステム ・労働条件 ・労働時間と賃金 ・安全衛生 ・環境 ・公正なビジネス慣行 |

→ コンプライアンスの詳細はサステナビリティデータブックでご紹介しています。
<https://www.ykkap.co.jp/company/jp/sustainability/data/governance/>

リスクマネジメント

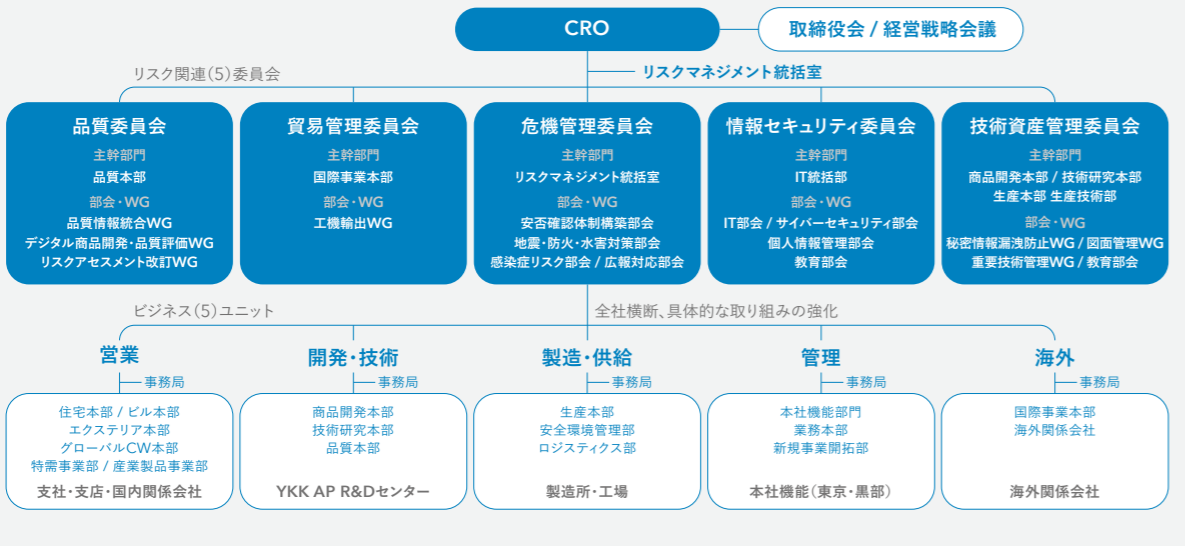
リスク管理体制の強化

YKK APではリスク管理体制の強化と有事におけるガバナンス体制を確立するため、CRO主導のもと、リスクマネジメントを推進する5つの委員会を設置し、委員会ごとに規定の整備とその運用を行っています。

2022年度は、多様化するリスクに対する備えとBC(事

業継続)に向けた対応強化を目的に、各組織ユニットの責任者(副社長、本部長)を「危機管理委員」から「BCM(Business Continuity Management)委員」に変更しました。各部門とリスクマネジメント委員会の連携強化、平時でのBCP(事業継続計画)準備、有事におけるスムーズな運用により、レジリエンスを高めています。

2023年度 リスクマネジメント体制



BCPの取り組み

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、2022年度は「事業継続マネジメント(BCM)規定」の見直し・更新を行いました。2023年度は機能軸・地域拠点単位での浸透を進める予定です。

BCPの実効性を高めるため、災害を想定した訓練を毎年行っています。加えて、2022年度は在宅勤務や直

行直帰といった働き方の変化に合わせ、CRO主導のもと「動画で学ぶ『自然災害のリスクと対策』」をWEB社内報にて配信しました。

調達におけるリスクの迅速な把握と対策も強化しています。資材の複数社購買、サプライチェーンの把握と改善、重要管理アイテムは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。

調達におけるリスクへの対策と取り組み

| リスク | 対策 | 取り組み |
|------------------------------|---------------|--|
| 天候・災害(地震、台風、寒波など) | 代替資材、複数社購買、在庫 | ① 代替資材選定 ② 複数社購買体制 ③ 在庫施策 |
| 政治(戦争、紛争、経済制裁) | 仕入対象除外 | ④ コストリダクション・売価等経営戦略 |
| 経済(需給バランス、為替) | 代替資材、複数社購買、在庫 | |
| 倫理・法律(人権、労働環境、情報セキュリティ、下請支援) | 仕入対象除外、遵法 | ⑤ 取引基本原則締結 ⑥ 社内制度変更(規程・評価) ⑦ CSRアンケート実施 ⑧ 請負・派遣社員管理体制変更 |
| サプライチェーン(遵法、競争力、安定供給) | 点検、評価、再編 | ⑨ サプライチェーン再構築 ⑩ BCPデータ整備 |

→ 資料調達 P51

リスクマップの整備と重要リスクの選出

事業を取り巻くリスクに対し、環境の変化、リスク対応の緊急度、予測される損害規模に応じてリスク評価を行い、リスクマップを作成しています。2022年度は①重要リスクを含むリスク項目の見直し、②リスクレベルの明確化、③重要リスクに対する関連部門の取り組みを明示、これら3つの

観点からリスクマップの見直しを行いました。

経営に大きな影響を及ぼすリスクは重要リスク項目に位置付けており、今回の見直しによって「サイバー攻撃(情報セキュリティ)」「サプライチェーン(経済環境の変化)」「環境規制」の3項目はリスクのランクを上げ、具体的な対策の実行を進めています。

主な重要リスクへの対応

自然災害の脅威(地震・津波・台風・集中豪雨)

外部環境と想定されるリスク

当社の拠点における大規模地震や風水害による被害、あるいは取引先等における同様の被害等により、事業活動が停滞する可能性がある。自然災害によって従業員が死傷したり、設備等が損壊し生産能力が減少したり、設備や社屋・倉庫、生産ライン等の再調達費用や復旧費用等が発生する可能性がある。また、ライフラインの停止や物流の混乱等により、事業活動が停滞するリスクがある。またその事業の停滞により、競合他社へ顧客や取引先等が流出することも考えられる。

取り組み

- 災害発生時は、社長を本部長とする全社BCP対策本部を設置。BCM委員は各機能におけるBCP対策本部長となり、有事対応の統括・指示・全体管理を行う
- 事業継続についての方針・施策を審議・決定する機関として、全社を統括し、各機能ユニット責任者をBCM委員とした危機管理委員会にて対応する

サイバー攻撃(情報セキュリティ)

外部環境と想定されるリスク

企業機密等は、コンピューターウイルスの感染や不正アクセス等により滅失・漏洩する可能性がある。またサイバー攻撃、通信サービスの停止等によって情報システムがダウンして、すべての事業が停止する可能性がある。最近のDX化の進展やリモートワークの拡大に伴い、従来よりも情報システムの社内外とのネットワークの接続点が増えている。環境変化により、悪意を持った社外からの情報システムへの侵入による強制停止や企業機密等の滅失等により、事業活動に支障が発生する可能性が高まっている。

取り組み

- IT-BCPの整備、運用を行う(国内・海外関係会社含む)
- ITセキュリティ管理対策(サイバーセキュリティおよび対策SIRT対応)を行う
- 情報セキュリティ委員会にて、役割ごとに部会を設置して対応強化を図る



執行役員 CRO
按田 修

「レジリエンスの高い組織づくりを目指します」

マテリアリティの一つである「レジリエントな経営基盤」の実現に向け、2022年度は「事業継続マネジメント規定」を8年ぶりに見直し、更新を行いました。大規模自然災害、サプライチェーンの遮断、サイバー事故、感染症拡大など、オールハザードベースでの初動対応・

BCPを迅速に実行することを目的に、重大有事に対する適切な事業継続能力の獲得を目指しています。

リスクマネジメントの活動実施においては、業務を行う人材の確保が重要だと考えています。今後は国や地域ごとのBCM推進体制の強化に向け、全従業員を対象にした教育・演習プログラムの実行と、一元化した情報の提供といったソフト・ハード両面での強化を予定しています。また、リスク感度の高い人材育成を目的に、若手社員を中心としたリスクに対して能動的な活動を行うチームを立ち上げました。平時の取り組みを強化していくことで、さらなる基盤強化を図っていきます。

→ リスクマネジメントの詳細はサステナビリティデータブックでご紹介しています。
<https://www.ykkap.co.jp/company/jp/sustainability/data/governance/>

→ マテリアリティ P20

環境経営

環境への取り組み

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。

2021～2024年度の中期環境政策では「気候変動」「資源循環」「水」「生物多様性」の4つの環境課題解決への貢献を目指し、バリューチェーン全体で環境目標を設定し、取り組みを進めています。

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、承認を行い、その方針に従って「YKK AP環境委員会」が営業・開発・技術・製造・管理・海外部門への環境政策の落とし込みを行っています。

また、環境政策の進捗や環境コンプライアンスの確認として、内部環境監査を毎年実施するとともに、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。2023年4月には、業界における環境先進企業として環境大臣より「エコ・ファースト企業」に認定されました。

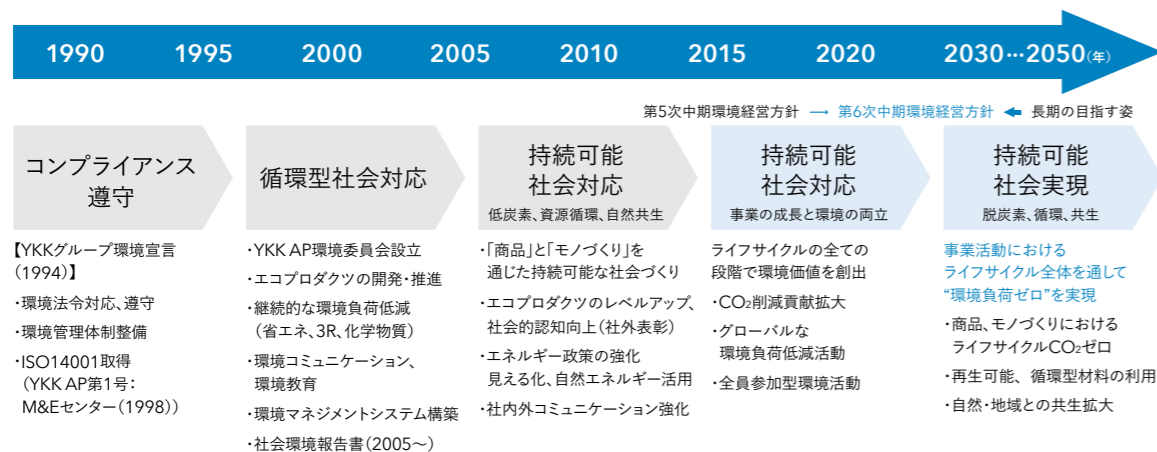
YKK AP環境経営方針（2021～2024年度）

ライフサイクルの全ての段階で環境価値を創出～人と自然が共生する未来へ～

YKK APは、次世代に対してより良い社会・環境をつくるために、技術革新による新しい価値の創造、環境負荷ゼロに挑戦します。

- バリューチェーン全体で環境課題解決への貢献と環境負荷低減に取り組みます。
- 環境課題として、気候変動、資源循環、水、生物多様性に取り組みます。
- 多様な人材を基盤とし、未来を見据えて新たな環境価値創出に取り組みます。

YKK APの環境対応の歴史と2050年までに目指す姿



2024年度環境目標（2013年度基準比）

| 【環境課題】 | 研究・開発・検証 ▶ 資材調達 ▶ 製造・物流 ▶ 販売 ▶ 施工 ▶ 商品使用 | 【人】 |
|----------|---|--|
| 13 気候変動 | ●気候変動対策商品の開発 ●スコープ3 CO ₂ 排出量20%削減 ●高断熱商品によるCO ₂ 削減貢献量149% (2020年度比) ●スコープ1+2 CO ₂ 排出量36%削減 ●CO ₂ ゼロモデル工場の実現 | 17 顧客 ●地域とつながるショールーム 社会 ●次世代教育 ●地域社会貢献 社員 ●全員参加型環境活動 |
| 12 資源循環 | ●アルミ社外品リサイクル率39% ●樹脂窓(APW端材)社内リサイクル率100% ●包装資材削減 ●廃棄物排出量32%削減 (2016年度比) ●樹脂窓市中屑の活用 | |
| 6 水 | ●風水害対策商品の開発 ●水使用総量32%削減 | |
| 15 生物多様性 | ●商品の六価クロムフリー実現 ●地域の自然と調和する工場の実現 | |

TCFD提言に基づく情報開示

YKK APは、2019年度から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)に賛同しています。

気候関連リスク・機会の両面において事業や財務に与える影響をシナリオ分析し、経営戦略に反映しています。

| ガバナンス | YKK APは経営方針など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、執行役員制度により事業・業務執行を推進する体制をとっています。 特に、サステナビリティ課題は社長を議長とする「ESG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、国内外のグループ会社に展開し、部門横断的な活動を行っています。 「ESG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YKK APへ及ぼす重大なリスクと機会を特定・評価しています。 <table border="1"> <thead> <tr> <th>種類</th> <th colspan="2">当社への財務的影響</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">移行リスク</td> <td>評判</td> <td>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</td> </tr> <tr> <td>市場</td> <td>エネルギー資源枯渇によるコスト増大</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">物理的リスク</td> <td>緊急性</td> <td>自然災害による被害増加、サプライチェーンの分断</td> </tr> <tr> <td>慢性</td> <td>平均気温の上昇に伴い、自社工場の空調コスト増加や原材料価格の高騰による収益減少 降雨量減少による水不足での事業活動の制限</td> </tr> <tr> <td>機会</td> <td>製品・サービス</td> <td>高断熱商品の需要増加 脱炭素・資源循環商品(リサイクルアルミ等)の需要増加</td> </tr> </tbody> </table> | 種類 | 当社への財務的影響 | | 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 | 市場 | エネルギー資源枯渇によるコスト増大 | 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 | 慢性 | 平均気温の上昇に伴い、自社工場の空調コスト増加や原材料価格の高騰による収益減少 降雨量減少による水不足での事業活動の制限 | 機会 | 製品・サービス | 高断熱商品の需要増加 脱炭素・資源循環商品(リサイクルアルミ等)の需要増加 |
| 種類 | 当社への財務的影響 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 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 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 市場 | エネルギー資源枯渇によるコスト増大 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 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 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 慢性 | 平均気温の上昇に伴い、自社工場の空調コスト増加や原材料価格の高騰による収益減少 降雨量減少による水不足での事業活動の制限 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 機会 | 製品・サービス | 高断熱商品の需要増加 脱炭素・資源循環商品(リサイクルアルミ等)の需要増加 | | | | | | | | | | | | | | | |
| リスク管理 | 事業全般に関わるリスク評価・見直しを1回/年行い、「損害規模」・「発生頻度」で優先順位をつけ、各委員会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・危機管理委員会でも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目指し、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。進捗は、統合報告書・環境報告書で開示しています。 | | | | | | | | | | | | | | | | |

カーボンニュートラルへの挑戦

2030年度に向けた自社による温室効果ガス削減目標を2013年度比50%削減に設定し、2021年2月に国際的団体であるSBTイニシアチブ (Science Based Targets) から認定を取得しています。ビジョン「Evolution 2030」では、2030年度までに80%削減、2040年度までに100%削減を掲げ、その目標をさらに前倒しています。

2021年度には、副社長をプロジェクトリーダーと

する「カーボンニュートラルプロジェクト」を発足させました。カーボンニュートラル技術ロードマップを策定し、若手技術者が参画する6つのワーキンググループが脱炭素の実現に向けた技術開発を進めています。

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

当社では製造工程で使用される燃料削減に取り組んでいます。生産設備の省エネ、高効率化はもちろん、熱源設備の電化、液体燃料から天然ガスへの切替を進め、さらに既存技術をもとに、ガスバーナーへの水素・アンモニアなどの使用に向けた開発・実証を行っています。

また、「創エネ」「省エネ」にも取り組んでいます。「創エネ」では、太陽光発電(屋根上、野立てなど、国内外7つの工場に設置)、水力発電(配管に流れる水の力などを利用)、バイオマスボイラー(製造時に排出する木質を燃料として自家消費)、風力発電(工場内の排風利用)の導入を進めています。再生可能エネルギー投資は2020年度比で3倍に拡大し、取り組みを強化しています。

CO₂排出量削減の進捗度合いを測るため、当社の製造段階においては設備別の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を進めています。商品の開発では、設計開発時の評価項目にCO₂排出量を関連付けた「環境配慮設計評価シート」を導入しています。

スコープ3の取り組み

当社の事業活動に伴い、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。その中でも、商品製造で使用する

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、アルミ製の商品などに使用するアルミ地金の調達(採掘、精錬、海外輸送)の影響が大きく、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)の利用率を上げることが、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。

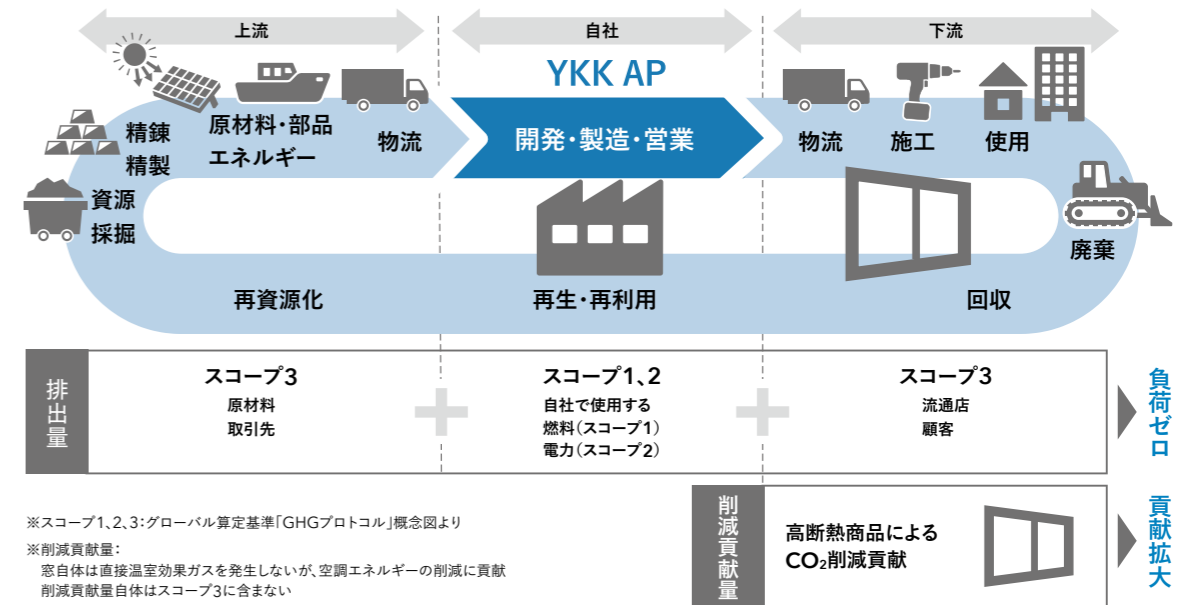
製造工程で発生するアルミ端材はすべて再利用しており、社内リサイクル率はすでに100%を達成しています。さらに社外で発生する市中材のアルミリサイクル率100%の達成も目指しています。2023年9月からは四国製造所でアルミリサイクル炉を稼働し、今後は他の製造拠点にも同設備を導入する予定です。

また、産官学民による共創でアルミリサイクルの技術的進捗を図ります。富山大学を中心とした富山県内のアルミニウム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」に幹事企業として関わっています。

物流では、陸路輸送でダブル連結トラックを導入し、一度の輸送量が従来の1.8倍に向上しました。さらに輸送ルートの集約や端数荷物の合積みによる積載性向上といった「幹線リレー輸送」、「共同配送」や「隔日配送」などの二次配送、鉄道コンテナを利用するなどの「モーダルシフト」の導入により、CO₂排出量を継続的に削減します。

- Evolution 2030 P.7
- 社会課題に対応する商品・サービス P.19

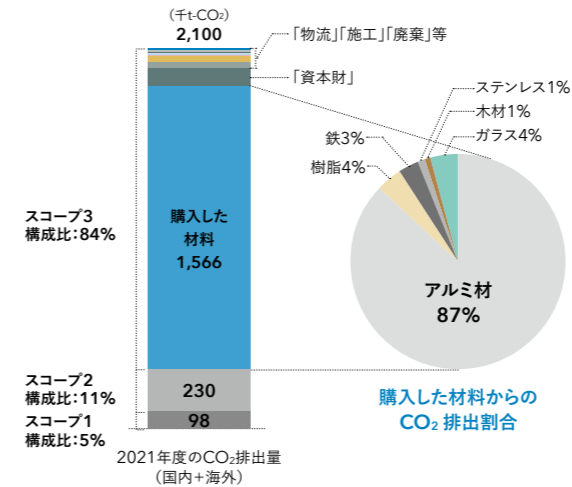
YKK AP商品のライフサイクルとCO₂排出



※スコープ1、2、3:グローバル算定基準「GHGプロトコル」概念図より
 ※削減貢献量:
 窓自体は直接温室効果ガスが発生しないが、空調エネルギーの削減に貢献
 削減貢献量自体はスコープ3に含まない

YKK APのCO₂排出量の内訳(2021年度)

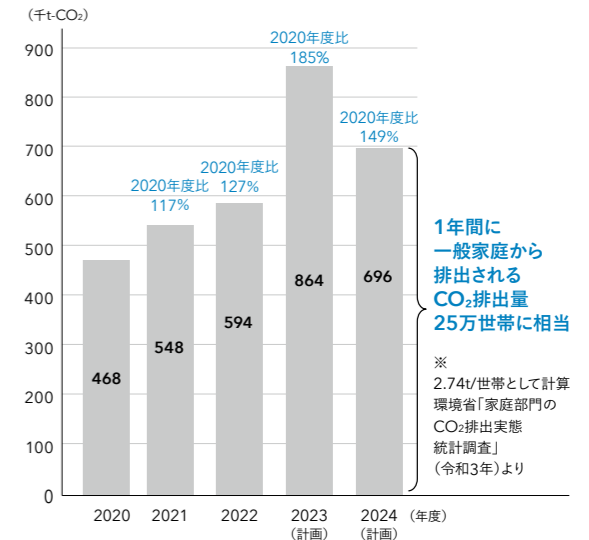
サプライチェーン全体ではスコープ3の材料調達(精錬等)による排出割合が大きく、その中でもアルミ材の占める割合が大きい



アルミニウムは「電気のは詰」とも呼ばれ、ポキサイト等の原材料から精製する際に電気分解による大量の電力が必要です。一方、リサイクルにおいては少量のエネルギーで再溶解することができるため、アルミニウムのリサイクルはCO₂排出削減に非常に重要な役割を果たします。

国内で販売する高断熱商品によるCO₂削減貢献量

高断熱商品の販売は社会全体のCO₂削減に貢献するといえる



※対象商品(サステナブル商品に準ずる)
 樹脂窓: 「APW 430」、「APW 330」、「プラマード H」
 複合窓: 「エピソードII」、「APW 410」
 樹脂内窓: 「マドリモ 内窓 プラマードU」
 断熱ドア: 「イノベスト」、「ヴェナート D30」、
 「かんたん ドアリモ」、「コンコード S30」
 ビル断熱窓: 「EXIMA 37」、「EXIMA 77」、「エピソードNEO-LB」
 ※従来商品
 【新築】アルミ窓+複層ガラス、アルミドア
 【改修】アルミ窓+単板ガラス
 ※2024年度計画は2021年度策定の中長期計画です。

サーキュラーエコノミーへの挑戦

RPF設備の導入と運用拡大

廃棄物などの発生抑制、再使用、再生利用の3R^{※1}活動を推進しています。2021年度に黒部越湖製造所にRPF(紙・プラスチック由来の固形燃料)の製造設備を導入しました。従来、フィルムやラミネートなどの廃プラスチック類と古紙を原料としていましたが、2022年度からは木屑にも対象範囲を拡大し、廃棄物の有価物化を促進しています。廃棄物の排出量は国内・海外を合わせて、2022年度は2016年度比で約25%削減しています。



RPF製造設備(黒部越湖製造所)

樹脂のリサイクル率向上に向けて

樹脂窓の製造時や使用後に発生する樹脂のリサイクルにも、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、樹脂成形の原材料や複層ガラス用のガスケット^{※2}として再利用することで、2022年度の社内リサイクル率は28%まで向上しています。

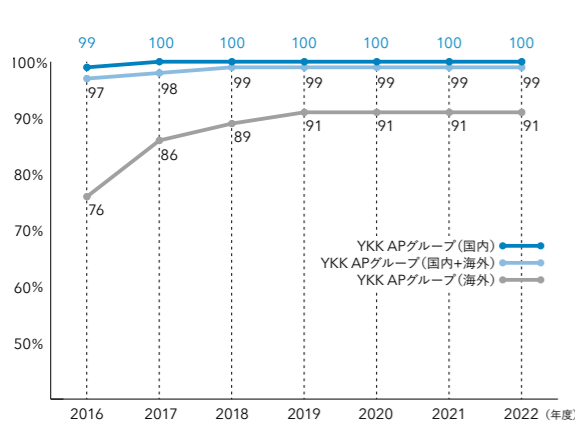
2019年に発足した「樹脂窓リサイクル検討委員会」(塩ビ工業・環境協会等)に参画し、業界全体で市中の樹脂窓を回収・リサイクルするシステムの構築に向けて、産学連携で取り組みを進めています。

環境配慮に向けたガイドラインの運用

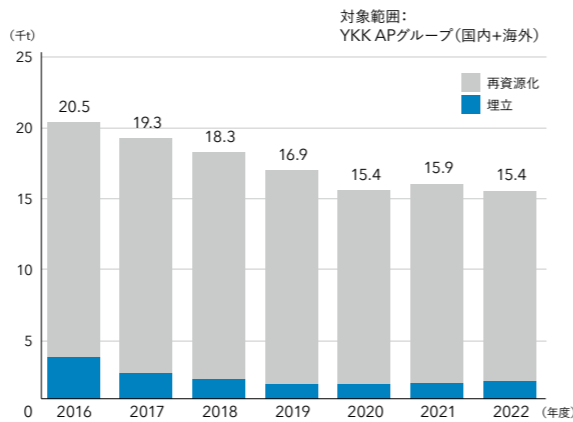
サプライチェーン全体のCO₂排出量最小化に向けて、2022年度に「環境配慮設計ガイドライン」を策定しました。

商品のライフサイクルにおいてCO₂削減に大きく寄与する5項目として、「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」を挙げ、YKK APとしての環境配慮に対する考え方や取り組みの方針を示し、商品の評価・改善を図っています。

廃棄物リサイクル率(製造拠点)



廃棄物排出量(製造拠点)



※1 3R…リデュース(Reduce)、リユース(Reuse)、リサイクル(Recycle)

※2 サッシにガラスをはめ込む際に使用される部品

→ 環境経営の詳細は環境報告書でご紹介しています。
<https://www.ykkap.co.jp/company/jp/sustainability/environment/report2023/>

DXの推進

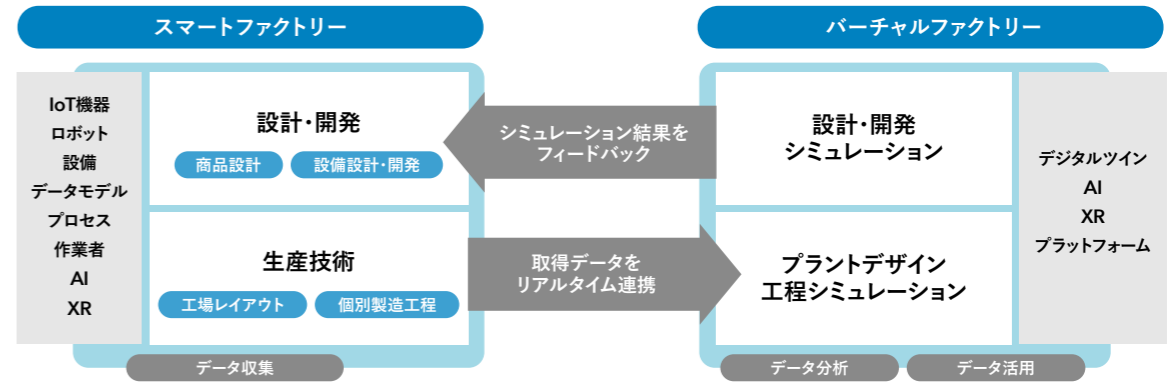
スマートファクトリー化に向けて デジタル技術の開発と浸透を図る

YKK APは、グローバル市場での競争力を高めるために、スマートファクトリー化を推進し、デジタルトランスフォーメーション(DX)による設備の可動率向上に取り組んでいます。加えて、DXにより、営業・開発・製造・管理などすべての部門における効率性の改善を図ることで生産性向上を目指し、「変動に対応できるスピードと柔軟性」を備える企業への変革実現に向けて進めています。

デジタル分野の研究・開発を強化するため、2022年6月にYKK AP北米テクノロジーズ社を設立し、バー

チャルファクトリーの研究開発を行うなど抜本的な変革に向けて取り組んでいます。具体的には、IoTデバイスや5G、AIなどのデジタル技術を導入し、デジタルツインを目的とした仮想空間上でのエンジニアリングチェーン、サプライチェーンの構築を図り、変革を実行できるグローバル人材の育成も行っています。

また、デジタル統括部では、ドローン、3Dプリンター、AI画像解析などの基礎研究の他、業務利用に向けた計画策定やトライアルを進めており、営業、開発、製造など、さまざまな分野で活用が期待されています。これらの取り組みについて、社内での浸透を図るためデジタル体験イベントを実施しています。



デジタル体験イベント

社員向けデジタル体験イベントは、デジタル技術への理解を深め、事業活用のアイデア創出やDXを推進できるデジタル人材の育成を目的に開催しています。2022年度は、実際の機器を操作・体験できるリアル会場(2拠点開催)と、遠隔参加が可能なWEB(メタバース会場)の両方で開催しました。今後は、全国各地の拠点で開催する予定です。社員がデジタル技術を活用できる環境を整備しながら、DXの実現に向けた取り組みを進めていきます。



イベントで社員がドローン操作を実際に体験する様子



メタバース会場でもイベントを開催

住宅事業

窓やドアから快適な暮らしを提案

窓ブランド「APW」を中心に、断熱性や安全性を高めた玄関ドアや窓まわり商品を通じ、快適な暮らしを提案しています。ハウスメーカーや住宅設備各社のニーズにも応えた高性能な開口部商品を提供し、住宅にも人にもやさしい社会の実現を目指します。

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



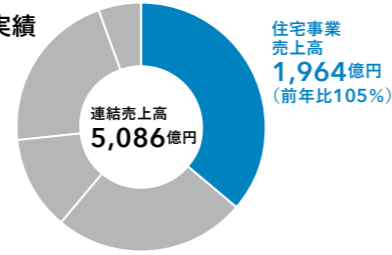
事業の強み

- 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・台風にも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

市場環境と社会課題

国内の新設住宅着工戸数は年々減少していますが、住宅性能表示制度の断熱等性能等級に上位等級が新設され、高断熱開口部商品の需要は増加しています。さらに国の補助金事業を背景に、開口部のリフォーム需要も伸びています。社会課題への対応としては、2050年のカーボンニュートラル社会の実現に向け、商品のライフサイクルを通じたCO₂排出量の削減を図り、再生産可能材料の開発、リサイクル材を活用した商品開発を進めます。また、空き家問題に対し、ストック住宅の価値向上を図ります。ハウスメーカー（プレハブ工法）分野ではZEHや安全・安心、防災意識に対するニーズの高まりに対応していきます。

2022年度実績



2022年度の状況

樹脂窓を中心とした「開口部の高断熱化」政策により、樹脂窓の売上高は前年比104%となりました。なかでも高性能トリプルガラス樹脂窓「APW 430」の販売数量は、前年比107%と高断熱化をけん引。国内戸建住宅用窓販売数における樹脂窓の割合は31%、樹脂窓とアルミ樹脂複合窓を合わせた高断熱化率は75%と、高断熱化へのシフトが進んでいます。開口部リフォームの主要3商品は前年比110~120%台で、国の補助金事業による需要増もあり好調に推移しました。ハウスメーカー（プレハブ工法）分野は、戸建住宅の契約は資材高騰の影響により減速するも、集合住宅は低金利の継続により堅調。高断熱複合窓の新規受注もあり、売上高は前年比101%となりました。ユニットバス分野は、シェア拡大とリフォーム需要に支えられ、前年比110%となりました。

今後の事業戦略

脱炭素社会の実現のために住宅の省エネ性能が一層注目され、拡大する樹脂窓の需要に対し、2023年度は高断熱化率を84%まで高めます。商品展開では「省エネ」「防災・減災」に対応した商品の強化、「M30顔認証自動ドア」のような先進的機能による価値提案や高付加価値商品の強化を図ります。また、全国の住宅事業者とともに性能向上リノベーションによるストック市場の良質な住宅づくりに貢献。多様化するニーズに応えるため、製販技の連携も推進し、商品力を強化します。ハウスメーカー（プレハブ工法）分野では、アルミ樹脂複合窓など商品の進化を図り、お取引先とお客様の満足度を向上させます。ユニットバス分野では、既存の浴室出入口商品のさらなる進化、非居住物件向け、マンションリフォーム用商品の進化も図っています。

主な取り組み

高断熱窓化を推進し、樹脂窓生産能力をさらに強化

住宅性能表示制度における断熱等性能等級の基準が見直され、2022年度から上位等級として等級5・6・7が新設されました。これを受け、より一層住宅の省エネルギー性が求められることを踏まえ、高断熱窓化の推進とともに樹脂窓の生産体制を強化しています。2022年8月には、滑川製造所（富山県滑川市）に樹脂窓「APW 330」非防火ラインを、同9月には東北製造所窓工場（宮城県大崎市）に樹脂窓「APW 430」非防火ラインを増設。エリアの需要に合わせた供給体制を踏まえ、樹脂窓の生産能力のさらなる強化を図っています。



生産ラインを増強させた滑川製造所（上）、東北製造所（下）

「樹脂窓で高性能な家づくりに取り組む地域工務店の会」を発足

「APW」樹脂窓シリーズを採用し、断熱等性能等級5・6・7に対応した高性能住宅を建築する全国各地の地域工務店による「樹脂窓で高性能な家づくりに取り組む地域工務店の会」を2022年8月に発足しました。ご入会いただいた地域工務店を「APW 樹脂窓シリーズ取扱地域工務店」としてYKK AP公式ウェブサイト内で発信し、新設上位等級への対応状況を開示。「APW」樹脂窓シリーズを標準採用している高断熱志向のビルダー検索に、役立てていただいています。



3省連携補助事業に対応し、内窓生産能力を強化。販路、施工者の拡充も

2050年カーボンニュートラル実現を支援する国土交通省、経済産業省、環境省3省連携の補助事業「住宅省エネ2023キャンペーン」による窓リフォーム需要に対応するため、内窓生産能力の強化に取り組んでいます。交代勤務シフトの変更、人員や設備能力の増強などのライン強化を進め、生産能力を3倍に伸ばしました。また、各拠点に国策を推進する専任営業者を置き、啓発や販路の拡大につなげています。建材流通店の施工者拡大・育成に取り組むとともに、異業種や大工などにすそ野を広げ、施工研修のパッケージ化による「施工者づくり」も進めています。



「マドリモ 内窓 プラマードU」

ビル事業

美しく機能的な都市空間の創造

オフィスビルやマンションなどの外装デザインや、脱炭素に寄与する高断熱化・高付加価値化に応え、都市景観を形成しています。また、各国／地域に合わせたビジネスモデルによる事業展開で、用途やニーズに応じた最適なファサードシステムも提供しています。

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



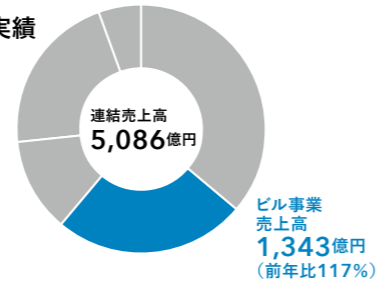
事業の強み

- 長くユーザーに認められる高い商品力
- 全国の販売網による営業力と、高難度なファサードを具現化する提案力
- 高難度物件への対応を可能とし、建築外装における課題を状況に応じて解決する技術対応力
- グローバル製造拠点によるフレキシブルな生産体制

市場環境と社会課題

新築分野では、集合住宅は少子高齢化による減少が予測され、非居住物件はコロナ禍から回復したものの、今後は微減の見通しです。一方、改装分野では、集合住宅は改修の時期を迎えた築35年超のストック物件が増加、非居住の教育施設も学校の長寿命化により今後10年でピークを迎え、改装市場は堅調に推移すると想定されます。大型高難度のファサード分野は、日本を含む先進国では建物壁面を緑化する「グリーンファサード」やリノベーション需要が高まり、新興国でも都市化の進展により新築需要が拡大する予想です。社会課題としては、資材高騰の影響によるマーケットの急激な変化、技能労働者の高齢化による人手不足、カーボンニュートラルや脱炭素化への対応が挙げられます。課題解決に向け、工期短縮や生産性向上、省人化、建築物のライフサイクル全体を通したCO₂排出量削減に取り組めます。

2022年度実績



2022年度の状況

新築分野では開発営業体制の強化による顧客接点強化を図り、改装分野では特に非居住の教育施設で長寿命化改修への提案を強化しました。その展示・提案の場として「AZ five TOKYO」、「PROPOSAL 8th」でのリアル提案に加え、LIVEプレゼン、360度VR、WEB展示会といったリモート提案の充実を図りました。これらの取り組みの結果、受注は好調に推移し、ビル事業全体で売上高は前年比117%となりました。

今後の事業戦略

首都圏強化と改装強化に注力します。首都圏強化策としては、2023年7月に稼働した埼玉工場 新建屋で、首都圏の製造供給体制を再編。生産性向上、リードタイムの一層の短縮で、サービス向上に努めます。営業施策としては、さらに開発営業体制と顧客接点を強化。商品施策においては、ビルの高断熱化に向け、アルミ樹脂複合窓を2024年9月に投入、順次拡充します。また、高付加価値化として「中層建築物向けユニタイズドCW」を開発し、品質や省人化などを訴求して、市場創造・普及・拡大に取り組めます。改装分野の強化策としては、各種補助事業を活用し、集合住宅大規模改修の市場創造を推進します。さらに、大型高難度なファサードを安全・確実に提供してきた実績と技術対応力をベースに、「超高層建築物向けユニタイズドCW」を軸とした国内外の事業を強化し、人材と製造拠点を拡充。第6次中期経営計画後半では、アジアでのCW供給強化を皮切りに、グローバルなサプライチェーン体制構築と基盤整備を推進します。

主な取り組み

埼玉工場 新建屋での操業を開始し、製造供給体制を再編

ビル用アルミ建材商品の製造拠点として、埼玉工場(埼玉県美里町)に隣接する用地を取得し、新建屋を建設。2022年6月に起工式、2023年5月に竣工式を行い、同7月より操業を開始しました。そして、ビル事業の基幹工場として首都圏をはじめとする東日本エリアでの競争力を高めるため、製造供給体制を再編しました。新工場では、工機技術部による合理化設備での集約生産、自動化工程の拡大、データと連動したラインづくりにより、製造コストを従来より25%削減。また、ユニットロード化などのロジスティクス改革も含め、発注から納品までのリードタイムを6~11日短縮します。

建物は「働きがいのある工場」をコンセプトに、高断熱外皮や断熱性・換気性に優れた窓、調光照明、高効率空調を採用することで、CO₂排出量を30%削減

します。さらに、太陽光発電と再生可能エネルギー調達によりCO₂排出実質ゼロを実現します。雨水の利用も行い、地球環境や働く人にやさしい工場を目指します。また、用地の一部に休憩所などを設け、近隣住民の憩いの場として開放しています。



埼玉工場 新建屋

「グローバルCW本部」を設立し、コスト競争力の強化と販売を拡大

工場ガラスやボードを組み込みユニット化した「ユニタイズドCW」を軸に、国内外のカーテンウォール事業を強化することを目的に2023年4月、グローバルCW本部を新設しました。製販技の専門性を高めることで事業発展を加速させ、社員のグローバルな活躍機会の創出や技術者のCDPにつなげることを目指しています。連携のノウハウを水平展開することでオペレーションを強化するとともに、人的資源や製造拠点の拡充と最適化により、事業の成長を目指します。

役割は、日本市場に対応するビル建材第一事業部および海外会社におけるユニタイズドCWのコスト競争力強化と販売拡大です。CW事業で培ったノウハウ

の水平展開によりオペレーションを強化するとともに、人的資源や製造拠点、サプライヤー等のリソースの拡充と最適化を図ります。中期的には北米や欧州での展開も視野に入れ、まずは日本・アジアにおけるオペレーション強化と事業の成長に注力していきます。



ユニタイズドCWの施工の様子

ビル改装市場の拡大に向け、提案力や訴求力、対象商品を強化

ビル改装市場は、改修の時期を迎えた築35年超の集合住宅のストック増に対する窓・玄関ドアの提案強化と各種補助事業の積極活用により、大規模改修の需要を創造します。一方、非居住の教育施設においても長寿命化改修への提案を継続・強化していきます。

商品強化策としては、改修専用「GRAF工法」の低階層向けアルミ樹脂複合窓「エピソードNEO-LB」を2023年9月に拡充し、2024年度以降、中高層に対応できる新アルミ樹脂複合窓を発売することで、改装分野においてもビルの高断熱化を推進、強化します。

エクステリア事業

暮らし心地の良くなる空間提案

「家」と「庭」を一体で考えた商品展開で、新しい価値を創出します。お客様のライフスタイルに合わせ、敷地内をトータルコーディネートできる外構商品を提供しています。

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

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・中級・普及タイプへの商品体系整備による選びやすさ

市場環境と社会課題

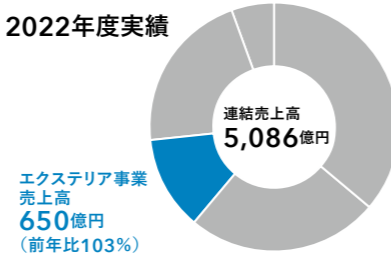
新設住宅着工戸数の減少や資材高騰に伴う建築コスト上昇により、特にウォールエクステリア市場は低迷し、資材高騰の影響が物価高騰、外構予算の削減などにも及んでいます。社会課題への対応としては、カーボンニュートラル社会に向けた商品開発・生産体制、防災減災・省施工対応の商品開発、持続的な商品品質確保が求められています。

主な取り組み

エクステリア展示場を新たに開設

エクステリア展示場「YKK AP Exterior Exhibition Hall」を、2022年8月、YKK60ビル（東京都墨田区）内に開設しました。エクステリア販店などのプロユーザーに対し、実物のエクステリア商品を見ていただきながら、構造や機能など商品の訴求ポイントをお伝えするため、実物大の建物に門扉やフェンス、カーポートなどのエクステリア商品をコーディネートして常設展示。プロユーザーへの提案拠点としての活用を推進しています。

2022年度実績



2022年度の状況と今後の事業戦略

2022年度は、新設住宅着工戸数の減少、経済活動の活発化と市場回復による資材の高騰・円安・物価上昇の影響で、ウォールエクステリア市場は落ち込みました。しかし、開口部とのトータルコーディネート提案の強化、分譲住宅を中心とした街並み提案の強化により、門扉・フェンス等の外構商品の販売は好調に推移。また、耐風圧・耐積雪に対応した折板屋根カーポートの需要が非積雪地域を含めて拡大したことにより、売上高は市況を上回り前年比103%となりました。

引き続き「建物と外構のトータルコーディネート提案による販売強化」を方針として、今後は販売チャネルに対応した組織・体制をさらに強化していきます。新築・外構・リフォーム分野においては既存の販売チャネルの整備を徹底し、販売の拡大を図ります。また、注文住宅は“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の提案を、分譲住宅は建物と外構の街並み統一の提案を推進します。供給体制・生産拠点体制もさらに強化し、事業拡大に取り組めます。



YKK AP Exterior Exhibition Hall

産業製品事業

アルミ材で産業分野を支える

素材の知識、型材設計、押出成形・表面処理・加工など、アルミ建材の製造工程で培った高い技術力をベースに、高品質なアルミ型材を提供しています。

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

事業の強み

- 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)の大型押出機を保有

市場環境と社会課題

建設分野の需要は、新設住宅着工戸数の伸び悩みの影響が大きく、厳しい状況が続く予測です。自動車分野の需要は、世界情勢の影響を受けやすく不透明感がありますが、半導体不足が解消傾向にあることから、回復に向かう見込みです。社会課題としては、2050年のカーボンニュートラル社会の実現に向けたアルミ製造、原材料調達における温室効果ガスの低減、そして価格や供給面で世界情勢の影響を大きく受ける海外資源への高い依存度への対応が求められています。



2022年度の状況と今後の事業戦略

アルミ押出市場は、新設住宅着工戸数の低調、および自動車産業などにおいて部品調達が困難な状況が続いたため、通年で前年を下回る厳しい状況が続きました。このような環境のもと、販売シェア拡大が奏功し、主力の建設分野を中心に前年以上の増販につなげることができました。アルミ地金価格の上昇による影響もある中で、売上高は前年比122%となりました。

今後、基盤となる建設需要は大きな伸びが期待できない中で、お取引先の持続的成長につながる提案を通して、選ばれるメーカーとしての事業拡大を目指します。自動車分野については、今後の電気自動車需要の高まりに伴う大きな伸びを予測しています。高い技術力が求められる分野でもあるため、専門性の高い技術者、製造スタッフとともに確実にお客様のニーズに応え、さらなる成長を目指します。また、これらの成長戦略の実現に向け、お取引先や社会に価値を提供できる人材の育成も進めていきます。

海外AP事業

各国、地域に根差した事業展開

窓やドア、カーテンウォールなどの建築用プロダクツに求められるものは、国や地域の気候や文化により異なります。1976年にシンガポールで初の海外会社を設立して以来、11カ国／地域で事業を展開し、現地に根差した事業運営を行い、各地のニーズに応じています。

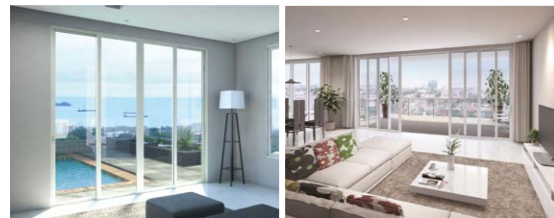
事業の強み

- 北米、中国、アジアを中心に11カ国／地域でのグローバルな事業展開
- 進出国／地域の気候・風土・文化に合わせた商品開発と現地製造・販売体制
- 日本からの技術・製造支援体制

市場環境と社会課題

北米のビル市場は成長が鈍化しているものの、新設住宅着工は政策金利引き上げ等により軟化の傾向が続いています。一方、中国の不動産市場(高級市場)は長らく住宅不況の打開策となる規制緩和により回復傾向にあります。台湾の住宅市場は縮小傾向で、インドネシアの住宅市場は堅調に推移しています。

社会課題への対応としては、米国「StyleView®」、中国「LDシリーズ」といった高断熱商品により、CO₂排出量の削減に貢献します。また、台湾「YRBシリーズ」、インドネシア「NEXSTA」、インド「IWIN-S」などの高水密または防災・減災商品により、風水害被害に対して減災を図ります。そのほか、省施工商品による労働人口減少への対応、換気通風商品による健康で快適な居住空間の実現に貢献します。

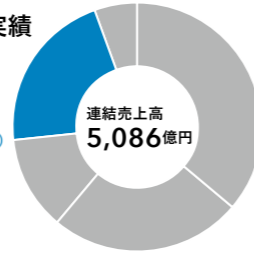


「NEXSTA」

「IWIN-S」

2022年度実績

海外AP事業
売上高
1,158億円
(前年比145%)



2022年度の状況

米国のビル建材は東海岸の販売が好調に推移し、中西部・西部ではサービス強化に取り組みました。住宅建材では販売増加を支えるため、一貫生産体制の新工場の建設に着手し、2024年1月からの稼働を予定しています。中国内需では、中級住宅市場商品の投入による新規顧客の開拓と、改装チャンネルの拡大により販売が増加しました。台湾では高級住宅市場において販売が好調に推移するとともに、中南部地域の開拓にも取り組みました。インドネシアでは新規チャンネル開拓と新商品投入により販売が増加しました。インドでも、型材の供給体制強化により販売が大幅に増加し、過去最高を達成することができました。これらの結果、海外AP事業全体で増収増益となり、海外売上高比率も14%から17%にまで伸長しました。

今後の事業戦略

今後は事業のさらなる拡大に向け、既存事業では新商品の投入による商品力と製造供給体制の双方を強化します。それに伴って販売チャンネル／エリアの拡充も行うことで、安定的な成長を目指します。加えて、新規事業や新規市場の開拓も積極的・機動的に展開していきます。また、海外AP事業全体として事業を支える人材育成とサステナビリティへの対応強化を進めます。国内関連部門と海外会社間の連携もさらに強化し、「販売」「商品」「製造・供給」「管理」において、各国／地域に見合ったビジネスモデルの進化に取り組みます。国内外を問わずあらゆる部門の知恵を結集し、スピードを上げて事業を遂行することにより、海外AP事業を当社の中核事業へと成長させていきます。

主な取り組み

米国に住宅用樹脂窓新工場を建設。生産性を212%に

YKK APアメリカ社はジョージア州メーコン・ピブ郡に取得した敷地に、新たな住宅用樹脂窓工場を建設しています。販売エリアである米国南部6州の住宅用樹脂窓増販に向け、製造供給能力強化と市場競争力のある製造供給体制構築が目的で、樹脂素材から組立までの一貫生産体制を構築。日本の樹脂窓製造ライン「APWライン」で採用している自動化技術を展開し、生産性を212%とする計画です。また、建屋は自然採光や屋根・壁の断熱化により省エネ性能を高めることでCO₂排出量を削減。さらに、カーボンニュートラル実現に向けて、創エネ技術の段階的な導入も検討しています。また、製造ライン内や倉庫・出荷工程に

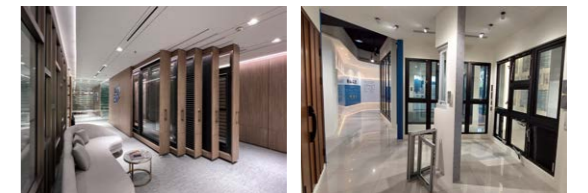
おける重量物作業の自動化・省人化を図り、作業者にとって働きやすい環境を構築していきます。2024年1月の稼働後、現在2カ所に分散するメーコン工場の製造機能を移管予定です。



YKK APアメリカ社の新工場完成予想図

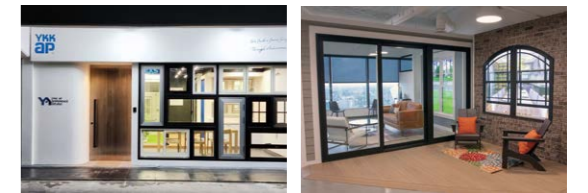
各地でのショールーム展開を強化し、ビジネス機会を創出

商品をより多くの方々に知っていただくための拠点として、海外各地のショールーム展開を強化しています。2022年度はバンコク(タイ)、高雄(台湾)、ジャカルタ(インドネシア)、2023年度はアトランタ(米国)のショールームをリニューアルしました。インドネシアでは、ジャカルタ中心部に移転したジャカルタ営業所に併設するかたちで、主に注文住宅オーナーを対象としたエンドユーザー向けのショールーム「YKK AP Experience Studio」を2022年12月に開設。水密性能の体感エリアなど6つの展示スペースを備えています。さらなるビジネス機会の創出で、各地の建物価値向上に貢献します。



バンコク

高雄



ジャカルタ

アトランタ

シンガポールの超高層施設「CapitaSpring」が竣工

YKK AP FACADE社が外装を手掛けた、シンガポール中心部の超高層大規模複合施設「CapitaSpring」が2022年2月に竣工しました。高さ280m、地上51階建てで、直線的で無機質な外表面に、有機的なカーブ形状と植栽によるグリーンを織り込むことで、ファサードを印象づけています。また、建物全体での緑化空間の実現により、シンガポール国内で最もメジャーな建築物環境性能指標「BCA Green Mark」

の最上位である「Platinum」を取得しています。建設時は新型コロナウイルス感染症拡大期で、現場の人員不足や政府の定める安全管理措置を受けた対応が必要となる中、設計・調達・施工および品質管理に取り組んだプロジェクトです。



バリューチェーンにおける取り組み

YKK AP は、YKK 精神「善の巡環」とパーパスをベースに、サステナビリティの視点で経営を行っています。モノづくりのそれぞれの活動の中で付加価値を生み出し、それを支える基盤においても各種課題に積極的に対応することで、社会課題解決やSDGsの達成に貢献し、事業を通して社会を幸せにする会社でありたいと考えています。

- YKK精神
「善の巡環」
P4
- パーパス
P5

研究・開発・検証

3つの技術施設と中央試験所

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を担うのが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」です。YKK AP R&Dセンターは、技術・知見の集積地であり、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」等を実施しています。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。さらに、国際基準を満たしたJNLA試験事業者である「中央試験所」は厳格な試験で商品品質の保証体制を強化しています。

グローバルR&D体制

YKK APはグローバルな開発・研究体制も強化して

います。日本の他にドイツ、インドネシアにもR&Dセンターを置き、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と、各地域で調査・研究を行っています。その情報を蓄積・共有し、それぞれの地域に最適な商品開発につなげています。

YKK AP R&Dセンター（ドイツ）では省エネ建築や、建材において先進的な欧州の技術を調査・研究し、機能部品や開口部断熱、フレームやガラスなどによる開口部の高付加価値化を推進しています。

YKK AP R&Dセンター（インドネシア）では、蒸暑地域に適した省エネ構法や開口部の調査・研究・開発に加え、パッシブデザイン（自然エネルギーを活用した快適な住環境の設計）の研究に取り組んでいます。「中所得者のための省エネ集合住宅」をテーマにした産官学の共同研究プロジェクトでは、効果的に通風を得られる窓や玄関ドアなどを使用した際の効果測

→ 知的資本
P17



大開口商品「WIDE VIEW SLIDING」(NEXSTAシリーズ)

定を行っています。また大開口商品へのニーズに対応し、高級注文住宅向け商品の「NEXSTA」シリーズにおいて2022年10月に発売したのが、「WIDE VIEW SLIDING」です。意匠性や部品構造など日本における技術開発の知見を活かしながら、採用エリアで求められる必要性能を担保しています。

技術研究本部の取り組み

グローバル視点での技術・研究開発を担うのが2023年度に発足した技術研究本部です。アルミリサイクル率100%実現に向けたりサイクル技術の開発や、カーボンニュートラルに向けた有機材料の開発など新技術や新材料の技術・研究開発に取り組んでいます。また、超高断熱なガラスの技術構築など既存領域の技術深耕を行っています。さらに、外部研究機関との共同研究により人材育成・交流を図っていきます。

→ YKKグループ調達方針、YKK APグリーン調達基本方針、パートナーシップ構築宣言の詳細はウェブサイトでご紹介しています。
<https://www.ykkap.co.jp/company/jp/sustainability/procurement/>

資材調達

調達方針とCSR調達

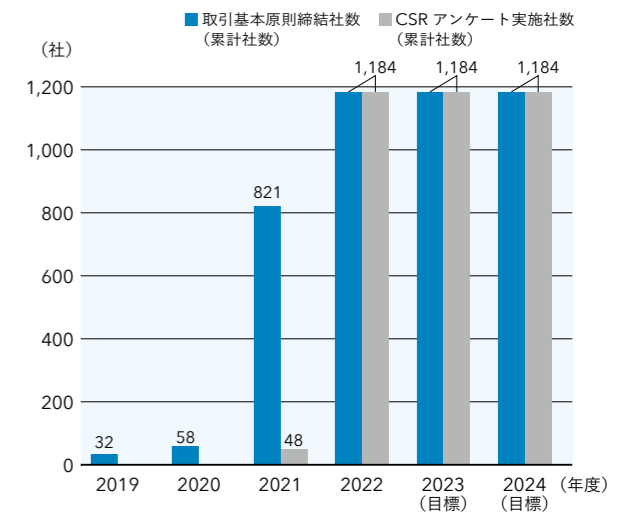
YKKグループでは、組織統治や人権からなる調達方針を掲げています。この方針に基づくCSR調達を行うため、法令遵守や公正な取引を明示した「取引基本原則」を定めました。2022年度までに主要取引先1,184社と締結し、2024年度までの目標締結社数を達成しました。また、取り組み状況を確認するためのCSRアンケートを2022年度はすべての締結先で実施、今後は大口取引先および特に重要な材料・部品を取り扱う取引先を対象に実施していきます。

また、YKK APは「YKK APグリーン調達基本方針」に則り、環境に配慮した資材を優先購入する「グリーン調達」も推進しています。

パートナーシップ構築宣言

当社はYKK精神、経営理念、そしてパーパスに基づき、社会的責任を果たすため、サプライチェーンにおけるお取引先や事業者とのパートナーシップを強化しています。そして共存共栄の関係を構築することを目的に、2022年6月に「パートナーシップ構築宣言」を策定・公表しました。

CSR調達の推進目標



3つの技術施設



価値検証センター
商品の評価・検証

- 生活者視点の検証
- 実環境検証
- 解析・シミュレーション検証



パートナーズサポートスタジオ

- 品質・技術・工法提案
- プロユーザーが抱える課題・要望



YKK AP R&Dセンター
技術情報の創出・商品の開発

- 知見・データを蓄積・集約
- 課題解決に向けた共同研究

グローバルR&D体制



ドイツ (グッパターール)
欧州の窓先進技術の調査・研究

- 欧州の先進的な技術を調査・研究
- 高付加価値化に向けた先進技術調査



インドネシア (タンゲラン)
蒸暑地域に適した窓の研究開発

- 気候風土・建築事情・基準の調査、整備
- 蒸暑地域のパッシブデザイン研究、開口部の調査・研究



日本 (黒部)
技術の総本山における技術力深耕

- 先行テーマでの共創
- コア技術、材料、製造、商品、工法の研究開発
- 価値検証センター、パートナーズサポートスタジオとの連携
- 各センターでの成果の統合と共有



製造・物流

一貫生産体制

YKK APは自社一貫生産体制の礎を築いたYKK創業者の吉田忠雄の精神を受け継ぎ、モノづくりのすべての工程を、自社の国内外の製造拠点で一貫して行っています。

現在は、開発・製造部門と、商品を生産する専用設備の開発・製造を担う工機技術部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。また、YKK APアメリカ社で建設している住宅用樹脂窓工場では、日本の樹脂窓製造ライン「APWライン」で採用している省人化ラインの導入を進めており、日本で培った技術を海外にも展開しています。今後は、スマートファクトリー化を推進し、DXによる生産性向上を目指していきます。

安全衛生

モノづくりを担う社員が安全かつ健康に働ける職場づくりも、重要なテーマです。暑熱対策のために空調設備・空調服を導入し、食堂やトイレなどの環境を整備するなど、ストレスフリーで働きがいのある職場づくりを進めています。安全性を高めるために、3年に1回の「定期設備機械安全審査」を継続して行い、設備の本質的な安全化に努めています。また2021年度から、不安全行動を撲滅するため、職場での「近道行動」「面倒な作業」を抽出し、改善を継続しています。2023年度からは職場リーダーへの危険予知の落とし込み教育を実施し、安全への意識付けをより一層強化していきます。



→ 一貫生産体制
P18

→ YKK精神、経営理念、
パーパス
P4-5

→ スマートファクトリー
P41

ロジスティクス

2024年4月よりトラックドライバーにおける時間外労働の上限が制限されることで発生する「2024年問題」。YKK APでは2016年度から配送効率を高める新パレットの開発に着手。2019年度からは国土交通省が推進する「ホワイト物流」運動に賛同し、物流効率化や生産性向上を進め、持続可能な物流の実現を目指しています。

具体的には、荷物をパレットやコンテナなどユニット単位で効率的に運ぶ「ユニットロード」という仕組みを導入し、ドライバーの経験や勘に頼らない効率的な荷積みや荷降ろしを実現しています。加えて、トラックの荷台に効率良くパレットを積むことを目的とした独自システム「Y-Caps(ワイキャプス)」で商品やパレットの最適な組み合わせを導き出し、トラックの積載効率向上や最適な配車管理を可能にしました。さらに、他社との共同輸送などを通じて持続可能な物流を追求し、さまざまな物流工程に伴う作業時間を削減し、ドライバーの拘束時間短縮につなげています。



独自システム「Y-Caps」の導入で推進しているユニットロード

販売

BtoCとBtoBの取り組み

エンドユーザーであるお客様とプロユーザー向けに、ショールームやWEBコンテンツを通じて、安全・安心で健康・快適な家づくりについての情報を提供しています。さらに2002年からTOTO株式会社、大建工業株式会社と「TDYアライアンス」としてリモデル分野で業務提携を行っており、全国13カ所のコラボレーションショールームやフェア・イベント、共同WEBサイトを通じてリモデルの情報発信をしています。

SE(セールスエンジニア)

提案力の大きな強みとなっているのが、営業とともに技術提案を行うSEです。商品開発本部 住宅商品開発部に所属し、全国10拠点49名体制で活動しています。住宅全体の知識に基づく提案で、新築はもちろんストック住宅市場の活性化などに対応します。また、積雪地域におけるシャッター価値の検証等、エリア特性に応じて、プロユーザーの課題解決に貢献する情報提供も行っています。



落雪を再現したシャッター側圧検証

→ お客様満足度向上の取り組みの詳細はサステナビリティデータブックでご紹介しています。
<https://www.ykkap.co.jp/company/jp/sustainability/data/social/>



埼玉窓工場

施工

FE(フィールドエンジニア)とFTC

生産本部 生産技術部内にあるFTC(フィールドテクニカルセンター)は機能流通店の競争力強化に向けた技術支援や、商品の品質確保のための組立、配送等の研修指導を行っています。そのFTCに所属し、施工現場の最前線で活躍する技術者であるFEは、全国14拠点で39名が活動しています。現在FTCではFE向けの教育プログラムの拡充を進め、施工現場からの改善要望への対応や、リフォーム商品の施工研修強化により拡販支援を行うなど、商品力と技術力の向上に貢献しています。



社内におけるFE施工研修の様子

国内外における施工性向上のための共創

YKK APは、高度な施工技術を持つサッシ・カーテントウォール施工専門業者から構成される「YKK APグループ施工協力会」と共同で、2013年から「施工技能修練伝承塾」を開設し、技能継承と人材育成に取り組んでいます。本塾では最短6年で施工技能者を育成しており、2022年度までに延べ311名の若手技能者が受講しました。また、海外では中国、台湾、インドネシアで施工研修所の設置や施工研修の実施などを通じて、現地の施工技能者の技術向上を支えています。



台湾での現場施工研修

施工の省力化

施工技能者の高齢化が進み、現場における負荷が増大している中で、FTCでは、施工治具の開発運用による施工の省力化にも取り組んでいます。「折板荷上げローラー」は、カーポットの屋根ふき材である折板の荷上げ作業をサポート。他にも、高い集塵能力で施工技能者の安全や環境を向上させる「ダイヤモンドカッター用集塵カバー」、トラックの積み降ろしをサポートする「簡易ハンドクレーン」などを開発しています。



「ダイヤモンドカッター用 集塵カバー」(右上)を活用した施工風景

商品使用

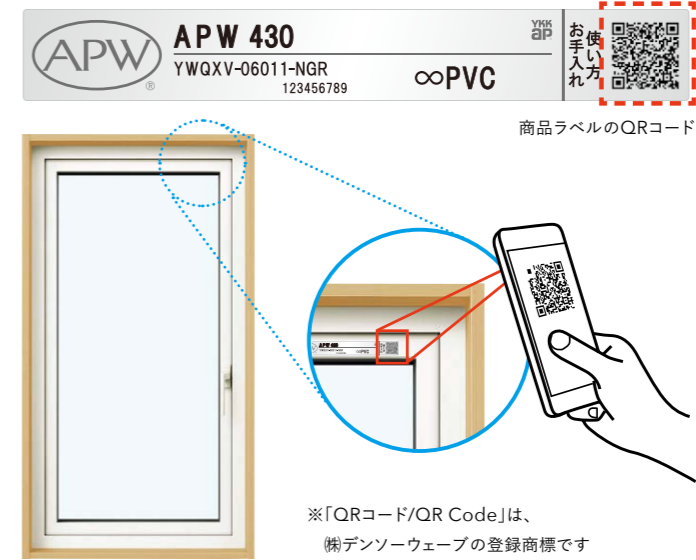
お客様への情報提供

YKK APは製品安全基本方針に則り、お客様が安全かつ安心して商品をご使用いただくための情報発信に取り組んでいます。紙媒体でのマニュアル以外にも、QRコードを商品ラベルに印字し、お客様が使い方・お手入れ方法やトレーサビリティ情報などに簡単にアクセスできるようにしています。

また、YKK AP公式アプリ「APポケナビ」では、商品の使用方法やお手入れ方法以外にも台風・大雨など災害への備えに関する情報などをプッシュ配信・提供しています。



「APポケナビ」アプリを通じてサポート情報を発信



※「QRコード/QR Code」は、(株)デンソーウェーブの登録商標です

メンテナンス対応

商品を長く安全にご使用いただくため、メンテナンスへの対応品質の向上と均一化を目指しています。住宅本部 メンテナンス事業推進部を中心に各地のメンテナンスセンターが情報を共有し取り組んでいます。また、「YKK APメンテナンス認定技能士協力会」を立ち上げて、優れた技術を持つ施工技能者を認定し、協力会にご加入いただくことで、技術研修などを実施してメンテナンスへの対応力の強化につなげています。さらに、デジタルツールを使用した電装商品のメンテナンスにも取り組んでいます。

※認定技能士数 541名(2023年6月1日現在)



デジタルツールを使用した電装商品のメンテナンス

財務・非財務データ

主要連結財務データ

| | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 (計画) | 2024年度 (計画) |
|---------|----------|----------|----------|----------------|----------------|
| 売上高(連結) | 4,028 億円 | 4,463 億円 | 5,086 億円 | 5,479 億円 | 5,440 億円 |
| 国内 | 3,532 億円 | 3,886 億円 | 4,257 億円 | 4,584 億円 | 4,599 億円 |
| 海外 | 662 億円 | 797 億円 | 1,158 億円 | 1,168 億円 | 1,079 億円 |
| 海外比率 | 13 % | 14 % | 17 % | 17 % | 16 % |
| 営業利益 | 209 億円 | 173 億円 | 178 億円 | 276 億円 | 386 億円 |
| 営業利益率 | 5.2 % | 3.9 % | 3.5 % | 5.0 % | 7.1 % |

| | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | |
|------------|------------------|----------|----------|----------|
| 損益状況 | 経常利益 | 230 億円 | 186 億円 | 213 億円 |
| | 親会社株主に帰属する当期純利益 | 213 億円 | 111 億円 | 152 億円 |
| | 包括利益 | 483 億円 | 197 億円 | 276 億円 |
| 財政状況 | 純資産額 | 2,251 億円 | 2,418 億円 | 2,660 億円 |
| | 総資産額 | 3,897 億円 | 4,265 億円 | 4,558 億円 |
| 財務指標 | 総資産利益率(ROA) | 5.5 % | 2.7 % | 3.5 % |
| | 自己資本比率 | 56.9 % | 56.2 % | 57.9 % |
| | 自己資本利益率(ROE) | 9.6 % | 4.8 % | 6.1 % |
| キャッシュ・フロー | 営業活動によるキャッシュ・フロー | 296 億円 | 269 億円 | 323 億円 |
| | 投資活動によるキャッシュ・フロー | △38 億円 | △198 億円 | △228 億円 |
| | 財務活動によるキャッシュ・フロー | △96 億円 | △54 億円 | △49 億円 |
| | 現金及び現金同等物の期末残高 | 272 億円 | 317 億円 | 376 億円 |
| 設備投資・研究開発費 | 設備投資 | 148 億円 | 206 億円 | 296 億円 |
| | 研究開発費 | 80 億円 | 90 億円 | 93 億円 |

※売上高(連結)におけるグループ内の取引については相殺消去しています。

※海外比率は外部顧客に対する売上高における比率です。

※2024年度計画は2021年度策定の中期計画です。

※2020年度の総資産利益率(ROA)は連結初年度のため、期末総資産に基づいて計算しております。

※2020年度の自己資本利益率(ROE)は連結初年度のため、期末自己資本に基づいて計算しております。

※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。

※損益状況、財政状況、財務指標、キャッシュ・フローの連結財務データについて、2021年度以降は監査法人によるレビューを受けております。

→ 財務データ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.ykkap.co.jp/company/jp/sustainability/data/basic-information/>

主要非財務データ

| | | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | |
|---|---------|------------------------|------------------------|------------------------|------|
| 従業員数 ^{◇3} | 国内 | 12,389 名 | 12,630 名 | 12,802 名 | |
| | 国内男女比 | 男性74 % 女性26 % | 男性74 % 女性26 % | 男性74 % 女性26 % | |
| | 海外 | 4,328 名 | 4,158 名 | 4,341 名 | |
| 平均年齢 ^{◇1} | 男性 | 43.7 歳 | 43.8 歳 | 44.2 歳 | |
| | 女性 | 41.0 歳 | 41.4 歳 | 41.8 歳 | |
| 女性管理職 ^{◇1} | 人数 | 110 名 | 113 名 | 122 名 | |
| | 比率 | 5.9 % | 5.8 % | 6.2 % | |
| 育児休業取得率 ^{◇1} | 男性 | 64.2 % | 53.2 % | 73.2 % | |
| | 女性 | 93.6 % | 97.5 % | 96.6 % | |
| 障がい者雇用率(年度平均) ^{◇1} | | 2.35 % | 2.29 % | 2.32 % | |
| 中途採用比率 ^{◇1} | | 20.0 % | 43.2 % | 43.3 % | |
| 有給休暇取得率 ^{◇1} | | 60.9 % | 67.1 % | 71.3 % | |
| 高断熱商品によるCO ₂ 削減貢献量 ^{◇2} | 2020年度比 | 100 % | 117 % | 127 % | |
| | 数量 | 468 千t-CO ₂ | 548 千t-CO ₂ | 594 千t-CO ₂ | |
| 新築・リフォーム比率 ^{◇2 ※1} | 住宅 | 新築 | 75 % | 77 % | 76 % |
| | | リフォーム | 25 % | 23 % | 24 % |
| | ビル | 新築 | 76 % | 70 % | 69 % |
| | | 改装 | 24 % | 30 % | 31 % |
| 樹脂窓化率 ^{◇2 ※2} | | 29 % | 31 % | 31 % | |
| 拠点数 ^{◇3} | 国内 | 200 拠点 | 201 拠点 | 195 拠点 | |
| | 海外 | 11 国/地域 | 11 国/地域 | 11 国/地域 | |
| 製造拠点 ^{◇3} | 国内 | 24 拠点 | 24 拠点 | 24 拠点 | |
| | 海外 | 11 拠点 | 11 拠点 | 11 拠点 | |

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)

※1 売上高ベース

※2 戸建住宅用窓販売数における樹脂窓の割合

賛同するイニシアチブと主な外部評価

賛同する団体・イニシアチブ

| | | |
|--|---|--|
| <p>◆国連グローバル・コンパクト / UNGC 2021年5月</p>  | <p>◆気候関連財務情報開示タスクフォース / Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD (金融安定理事会) 2019年5月</p>  | <p>◆SBT / Science Based Targets (SBTイニシアチブ) 2021年2月</p>  |
| <p>◆環境大臣認定 エコ・ファースト企業 (環境省) 2023年4月</p>  | <p>◆気候変動イニシアチブ / Japan Climate Initiative (JCI) 2022年6月</p> | <p>◆パートナーシップ構築宣言 (未来を拓くパートナーシップ構築推進会議) 2022年6月</p>  |

主な受賞トピックス (法人としての受賞)

| | |
|--|---|
| <p>◆KDLB 2022 Environmental Stewards Award (Keep Dublin Laurens Beautiful Organization) YKK APアメリカ社 ダブリン工場 2022年6月</p>  | <p>◆Digital Popular Brand Platinum Award 2018・2022 (INFOBRAND) Digital Popular Brand Awardを5年連続受賞 YKK APインドネシア社 2023年1月</p>  |
| <p>◆製品安全対策ゴールド企業 認定継続 (経済産業省) 2023年1月</p>  | <p>◆Top 10 Aluminium Products Manufacturers in India 2023 (ビジネス誌「Industry Outlook」) ポルーカ社 2023年2月</p>  |
| <p>◆第11回 みどりの社会貢献賞 (公益財団法人 都市緑化機構) 生産本部 東北製造所 2023年3月</p>  | |

主な受賞トピックス (商品としての受賞)

| | |
|---|---|
| <p>◆2022年度グッドデザイン賞 (公益財団法人日本デザイン振興会) インテリアドアシリーズ「famitto(ファミット)」 2022年10月</p>  | <p>◆採用したい建材・設備メーカー ランキング2022(日経アーキテクチュア) ●戸建て住宅用サッシ 12年連続1位 ●戸建て住宅用玄関ドア 7年連続1位 ●ビル用アルミサッシ・カーテンウォール 18年連続1位 2022年11月24日号</p>  |
| <p>◆第16回キッズデザイン賞 (特定非営利活動法人キッズデザイン協議会) 2022年8月 子どもたちの安全・安心に貢献するデザイン部門 ●洋風すだれ「アウトターシェード」 ●「ルシアスフェンス」「シンプレオフェンス」ブロック建て高尺目隠しタイプ ●学校施設向け内窓設置による自然換気(たすき開け)推進の取り組み</p>  | <p>◆理想の好宅(住まい)に採用したい 建材・設備メーカー調査 (社団法人台湾建築美学文化経済協会 / 国立政治大学商学院 世論・市場調査 研究センター) サッシ部門 11年連続1位 YKK AP台湾社 2022年11月</p>  |
| <p>◆子どもたちを産み育てやすいデザイン部門 ●インテリアドアシリーズ「famitto(ファミット)」</p>  | <p>◆2022 BLT Built Design Awards (3C AWARDS) YKK APアメリカ社「YWW 60 XT」 2022年11月</p>  |
| | <p>◆採用したい建材ブランド表彰 (中国不動産協会) 窓部門 12回連続選出 YKK AP中国社 2023年3月</p>  |

会社概要

| | | |
|--------|---|--|
| 商号(社名) | YKK AP株式会社 (YKK AP Inc.) | |
| 本社所在地 | 〒101-0024 東京都千代田区神田和泉町1番地 | |
| 資本金 | 140億円 | |
| 設立 | 1957年7月22日 | |
| 決算期 | 毎年3月31日 | |
| 関係会社 | <p>国内関係会社</p> <p>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</p> | <p>海外関係会社</p> <p>YKK APアメリカ社 エリーAP社 エリーAP USA社 YKK AP中国投資社 YKK AP大連社 YKK AP中国社 YKK AP蘇州社 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 ポルーカ社 YKK AP FACADE社 YKK AP FACADEシンガポール社 YKK AP FACADEベトナム社 YKK AP北米テクノロジーズ社</p> |
| 加盟団体 | <p>(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</p> | <p>(一社)日本木造住宅産業協会 (一社)国際建築住宅産業協会 日中建業住宅産業協議会 (一社)日本アルミニウム協会 他</p> |

編集後記

「YKK AP統合報告書 2023」は、ステークホルダーの皆様へ、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さまざま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。YKK APの価値創造ストーリーをわかりやすく伝え、社会に提供していく価値やそれらを実現するための戦略や経営基盤など、財務と非財務に関する情報を総合的にまとめました。皆様に当社をご理解いただける一助となるよう、今後も皆様のご意見を反映しながら、より充実した統合報告書を目指してまいります。

YKK AP統合報告書 2023

| | |
|---------|---|
| 対象範囲 | YKK AP株式会社、YKK AP国内関係会社、YKK AP海外関係会社 |
| 対象期間 | 2022年度 (2022年4月1日～2023年3月31日) ※一部、対象期間外の情報も含まれます。 |
| 発行年月 | 2023年8月 |
| お問い合わせ先 | YKK AP株式会社 広報室 〒101-0024 東京都千代田区神田和泉町1番地 TEL 03-3864-2321 https://www.ykkap.co.jp/ |