

2026年3月5日

YKK グループ 第7次中期経営計画（2025年度～2028年度） 2025年度連結業績と2026年度経営方針のポイント

1. YKK グループ 第7次中期経営計画 全体方針・連結業績

(1) YKK グループ 第7次中期経営計画 全体方針

YKK グループ第7次中期経営計画では、「Prosper Together for a Sustainable Future 『持続可能な未来へ、共に発展』」を掲げております。YKK グループは、企業精神、経営理念に基づき、顧客、取引先、地域社会など、マルチステークホルダーとの共存共栄を経営の根幹に置き、より良い信頼関係を築き、共に発展していくことを永続的ゴールとしております。第7次中期経営計画では、顧客・社員・社会等のマルチステークホルダーの抱える課題に真摯に向き合い価値向上に貢献すべく、課題解決力の追求のため「共感力」、「技術革新」、「人的資本」の3つを最重要ポイントとしています。人的資本については、その重要性を認識し、社員のスキルアップと働きがいの向上を支援し、社員のエンゲージメントを高め、広く顧客課題の解決に真摯に向き合い企業価値向上を目指します。

2025年11月17日に、YKK株式会社とパナソニック ホールディングス株式会社によるパナソニック ハウジングソリューションズ株式会社の株式譲渡契約の締結について公表いたしました。本契約に基づき、パナソニック ホールディングス株式会社が現在保有するパナソニック ハウジングソリューションズ株式会社の株式のうち80%をYKKが設立する中間持ち株会社が取得いたします。当該中間持ち株会社の名称は、YKK インベストメント株式会社、代表者は、YKK株式会社 取締役の本田聡となります。2026年3月末の譲渡手続きの完了に向け対応しています。

(2) YKK グループ 第7次中期経営計画 連結業績（2025年度推定および2026年度計画）

2025年度の経済は先行きの不透明感から慎重な見極めが求められる局面が続き、YKK グループ2025年度連結業績は、売上高は9,940億円（前年比99.6%、計画比96.3%）、営業利益は487億円（前年比78.1%、計画比71.2%）、売上高営業利益率は4.9%と、前年・計画に対して、ともに減収減益を見込んでいます。

また、2026年度連結業績は、売上高は10,862億円（前年比109.3%）、営業利益は668億円（前年比137.1%）、売上高営業利益率は6.2%、当期純利益は451億円、ROAは2.7%、設備投資額は1,256億円を計画しています。

2. YKK株式会社 ファスニング事業 2025年度 業績・2026年度 事業方針

(1) ファスニング事業 2025年度 業績

第7次中期事業方針「ONE YKKによる持続可能社会実現への貢献～顧客・社員・社会の感動体験を創出する企業への進化～」のもと、取り組んでまいりました。米国通商政策や地政学リスクによる先行き不透明な状況が続き、販売ボリュームの減少や操業度低下の影響、インフレに伴う賃金改定実施による労務費の上昇等の影響を受けました。

この結果、2025年度業績は、ファスナー販売数量は前年比97.2%、計画比92.4%の97.5億本、売上高は、前年比98.8%、計画比96.9%の4,277億円、営業利益は、前年比89.3%、計画比80.1%の424億円、売上高営業利益率は9.9%となり、前年・計画に対して、ともに減収減益を見込んでいます。

(2) ファスニング事業 2026 年度 事業方針

2026 年度の事業計画の重要ポイントは「わくわくする商品提案」、「適時・適材（適在）・適量への対応」、「価値創出に向けた人財戦略・エンゲージメント施策」、「デジタル技術×業務標準化に向けた基盤整備」です。

「わくわくする商品提案」については、具体的な例として、イタリアに所在するめっき液開発・販売会社 Bluclad 社との相互シナジーにより、高度なめっき着色技術を強化し、ラグジュアリー分野を中心に高品質・高品位なファスニング商品を提供します。また、外部知見の活用によるイノベーション商品開発の実現に向けて取り組みを進めており、デザイン会社、素材サプライヤー、大学等との産学連携を強化していきます。「適時・適材（適在）・適量への対応」については、スマートファクトリー構想において、黒部工場での無停止無人化モデルラインの実現に向けて取り組みを更に広げます。また、ファッショントレンドや季節変動に迅速に対応すべく、小ロットモジュール設備開発にも注力し、AI 技術やロボット技術などを活用して競争力を高めます。「価値創出に向けた人財戦略・エンゲージメント施策」については、グローバルエンゲージメント統括グループと人財戦略委員会が連携し、理念を軸とした人財施策を推進します。採用・異動・育成・制度設計などをグローバル視点で最適化し、人財の流動化と可視化を進めることで、多様な人財が活躍できる環境を整備します。「デジタル技術×業務標準化 に向けた基盤整備」については、2026 年度から、デジタル業務推進部と管理本部の傘下にあった情報システム部を統合・再編し、社長直下の組織としてデジタル本部を設置します。IT、デジタル機能を結集し、総合的に推進する役割を担い、事業の高度化を支える基幹システム再構築、データ及びデジタル技術活用推進、IT ガバナンス強化などに取り組みます。また、この取り組みを担う人財を育成します。

投資計画として、2026 年度は 880 億円を予定し、その内訳は、ISAMEA^{※1}・ASEAN・中国に 623 億円、日本・Americas・Europe に 246 億円となります。各国/地域の通商政策動向や顧客のサプライチェーン再構築にも注意を向けながら、今後の成長を担う国/地域への積極的な投資を計画していきます。それに加え、引き続きサステナビリティ関連やデジタル関連への投資についても、将来の環境変化に対応すべく、重点的に実行していきます。

この取り組みのもと、2026 年度ファスニング事業売上高は 4,664 億円（前年比 109.0%）、営業利益 535 億円（前年比 126.1%）、売上高営業利益率 11.5%、ファスナー販売数量 103.3 億本（前年比 105.9%）を計画しています。

※1 ISAMEA : India/South Asia/Middle East/Africa

3. YKK AP 株式会社 AP 事業 2025 年度 業績・2026 年度 事業方針

(1) AP 事業 2025 年度 業績

AP 事業を取り巻く経済環境は、日本においては円安の進行、物価・人件費の上昇、人手不足が継続しており、海外においては米国における通商政策の動向等による不確実性が継続しています。

建築業界の事業環境は、原材料・資材価格の高騰による建築コストやロジスティクス費用が上昇しています。日本 AP 事業においては、省エネ補助事業の継続により窓リフォーム商品の需要喚起につながり、新築分野では建築基準法等の改正に伴う駆け込み需要の反動減や新設住宅着工戸数の減少の影響を受けました。また、建設業界における残業規制の適用に伴い、ビル物件の工期は長期化しました。一方、建築物の省エネ化・高耐久化が促進されました。海外 AP 事業においては、米国でのビル建材・住宅建材市場の停滞、中国での不動産市場の不況が継続しました。

この結果、2025 年度業績は、売上高は 5,613 億円（前年比 99.9%、計画比 95.5%）、営業利益は原材料・資材価格、運賃や人件費の上昇などの影響を価格改定や製造コストダウンなどで吸収できず、124 億円（前年比 68.7%、計画比 72.2%）、売上高営業利益率は 2.2%と、前年・計画に対して、ともに減収減益を見込んでいます。

(2) AP 事業 2026 年度 事業方針

YKK AP はパーパス『Architectural Products で社会を幸せにする会社。』のもと、第7次中期事業方針に「収益構造の変革」と「技術革新による価値創造」を掲げ、事業を推進しています。

地政学リスクが増大しており、依然として厳しい経済・事業環境が続くことが見込まれる中、「収益構造の変革」における2026年度重点施策は5点あります。①自助努力のみではコスト上昇分を吸収することが困難な状況となり、2026年5月1日の受注分より価格改定を予定しています。②日本のリフォーム分野は補助事業の継続により、断熱・省エネ改修需要が底堅く推移するため、「リフォーム・改装分野へのシフト」に継続して取り組み、脱炭素・住まいの高性能化に向けての体制構築と商品力の強化を進めます。③樹脂とアルミの素材構成を最適化します。④需要地に応じた製造供給体制構築の一環として、「APW」樹脂窓の九州エリア販売強化に向け九州製造所にラインを新設します。⑤海外 AP 事業では、更なる事業拡大に向けて成長戦略を強化し、高級市場でのシェア拡大とボリュームゾーンである中級市場での販売強化を進めます。

「技術革新による価値創造」としては、デジタル・ロボット技術による製造ラインの自動化・省人化を進め、生産・業務プロセスの改革を進めます。また、社会価値創造に向けた技術開発を進め、資源循環と環境負荷低減、サステナビリティ経営を加速します。

新規事業においては、「ランドスケープ事業」では都市緑化を中心に YKK AP LANDSCAPE 株式会社が事業を推進し、「建材一体型太陽光発電 (BIPV)」の開発では内窓タイプにおいて2026年度末に営業を開始し、2027年度に生産開始を予定しています。また、2026年4月からはパナソニックハウジングソリューションズ社との融合を推進し、総合的な建築資材・住宅設備事業の展開に向け、相互の強みを発揮し、シナジー効果を早期創出及び最大化できるよう取り組んでいきます。

これらを実現するための AP 事業の投資額は、日本では主にサステナビリティ関連、合理化対応、デジタル関連等で226億円、海外では主に米国のビル事業向け増産対応等で117億円の、総額344億円を計画しています。

以上の取り組みのもと、2026年度 AP 事業売上高は6,158億円（前年比109.7%）、営業利益173億円（前年比139.2%）、売上高営業利益率2.8%を計画しています。

以上