

YKK株式会社

YKK AP株式会社

パナソニック ホールディングス株式会社

パナソニック ハウジングソリューションズ株式会社

建築資材・住宅設備事業の戦略的パートナーシップについて

2025年11月17日

登壇者

YKK株式会社 取締役(グループ建材総括)
YKK AP株式会社 代表取締役会長
堀 秀充

(陪席)


YKK株式会社 取締役 副社長CFO
YKK AP株式会社 取締役
本田 聡

パナソニック ハウジングソリューションズ株式会社
代表取締役 社長執行役員

山田 昌司

(陪席)

パナソニック ホールディングス株式会社
取締役／執行役員 グループCSO
隅田 和代



YKK株式会社 取締役(グループ建材総括)
YKK AP株式会社 代表取締役会長

堀 秀充

本契約に至った経緯と背景

建築・住宅業界が直面している社会情勢や市場構造の変化に対し持続的成長が必要

24年11月 AP事業※の持続的な成長に向けて
パナソニック ハウジングソリューションズ社(PHS)との戦略的検討を開始

協議

【背景:業界の変化】

- 国内住宅市場の減少・ストック型社会への移行
- カーボンニュートラル・省エネルギー・規制や制度強化
- IoT住宅(利便性・セキュリティ・健康やエネルギー管理)

- ・社会情勢や市場構造変化へのスピーディーな対応
- ・競争力維持強化のための規模を伴う継続的な投資

25年11月 両社によるシナジーが十分に発揮できると判断し、本日に至る

持続的な成長に向けて

両グループで建材事業を担うYKK AP(株)とPHS(株)が 戦略的パートナーシップに合意

YKKグループ

YKK(株)



YKK AP(株)



パナソニックグループ (2026年4月)

パナソニック ホールディングス(株)

- パナソニック HVAC & CC(株)
- パナソニック エレクトリックワークス(株)
- パナソニック(株)
- パナソニック コネクト(株)
- パナソニック インダストリー(株)
- パナソニック エナジー(株)
- パナソニック オペレーショナルエクセレンス(株)

対象事業

パナソニック ハウジングソリューションズ(株)



建築資材・住宅設備市場におけるリーダーシップを確立

ストラクチャー

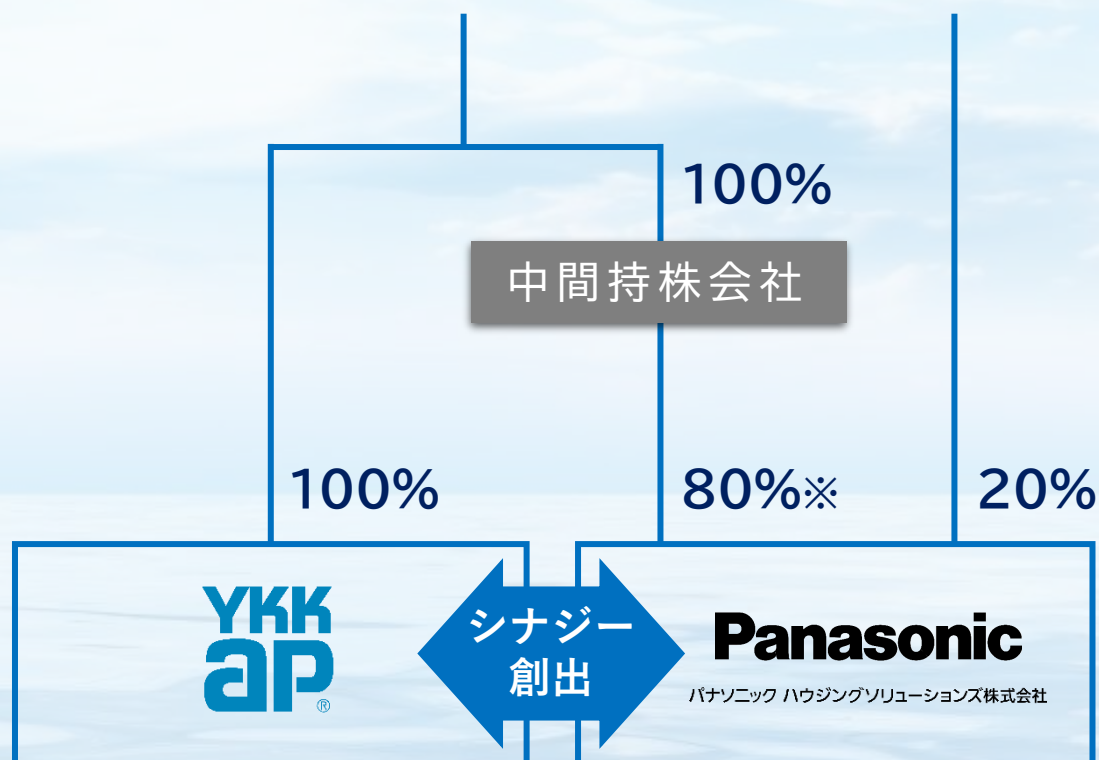
戦略の統一と機能連携を図り、早期にシナジーを最大化

Step1
2026年4月

YKK[®]

Panasonic

パナソニック ホールディングス株式会社



企業価値: 2,276億円

(YKK: 株式の80%取得)

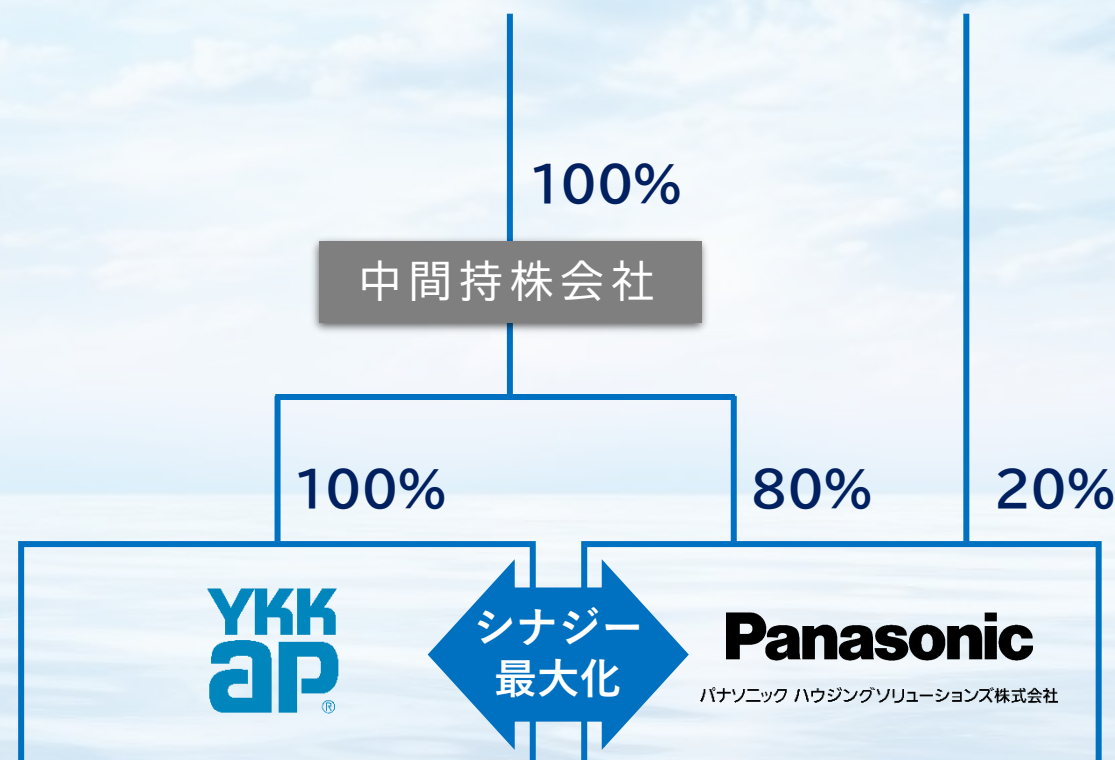
(パナソニック ホールディングス: 株式の20%保有)

Step2
2027年4月以降

YKK[®]

Panasonic

パナソニック ホールディングス株式会社



両社の事業領域

融合により総合的に建築資材・住宅設備事業を展開

YKK AP



パナソニック ハウジングソリューションズ



両社の強みを生かして圧倒的な品質と信頼を獲得

**YKK
ap**



窓・開口部・エクステリア建材
カーテンウォールetc.

Products
豊富な商品群

Network
強靱な販売力

Technology
確かな
ものづくり力

Panasonic

パナソニック ハウジングソリューションズ株式会社

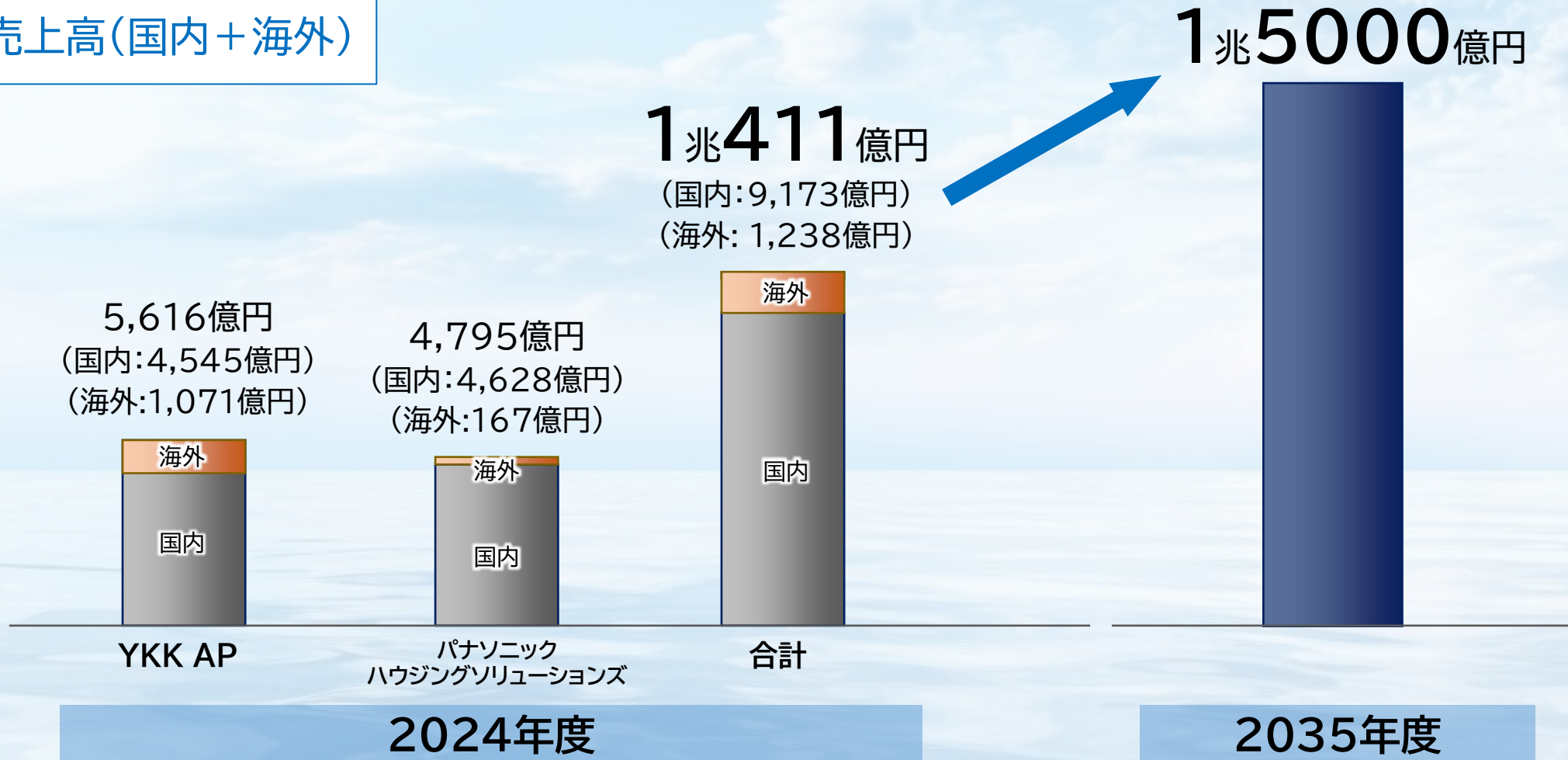


水廻り設備・内装建材
外廻り商品・住宅設備機器etc.

事業目標

シナジーにより、2035年度に売上高1.5兆円を目指す

売上高(国内+海外)



今後のスケジュール

2025/11/17
本日

株式譲渡契約締結
株主間契約締結

2025/12
(予定)

中間持株会社の設立

2026/03
(予定)

クロージング完了

2026/04
(予定)

新体制スタート
〔ステップ1〕

2027/04以降
(予定)

体制強化
〔ステップ2〕



動画

パナソニック ハウジングソリューションズ株式会社
代表取締役 社長執行役員

山田 昌司

目指す姿

建築資材・住宅設備業界の未来を牽引するリーディングカンパニーへ

～2035年度 売上高1.5兆円を目指す～

YKK AP 株式会社

東京都千代田区神田和泉町1番地

1959年11月 アルミ建材事業を開始

代表取締役会長 堀 秀充 / 代表取締役社長 魚津 彰

住宅やビル向けの建材の設計や製造および販売

窓サッシ

玄関ドア

エクステリア

ビル用外装材



名称

所在地

事業開始

代表者

事業内容

主な取扱商品

企業理念

パナソニック ハウジングソリューションズ株式会社

大阪府門真市大字門真1048番地

1958年5月 松下電工株式会社(当時)で住宅用雨といを発売

代表取締役 社長執行役員 山田 昌司

くらしに関わる住宅設備・建材の製造・販売・エンジニアリング

水廻り商材

内装ドア・床材

外廻り商材

住宅設備機器



※パナソニックグループ
の製品を販売

綱領

産業報国の精神

産業人たるの本分に徹し
社会生活の改善と向上を図り
世界文化の進展に寄与せんことを期す

産業報国は当社綱領に示す処にして
我等産業人たるものは
本精神を第一義とせざるべからず

善之巡環 (ぜんのじゅんかん)

他人の利益を図らずして自らの繁栄はない



創出される価値(再掲)

両社の強みを生かして圧倒的な品質と信頼を獲得

**YKK
ap**®



窓・開口部・エクステリア建材
カーテンウォールetc.

Products
豊富な商品群

Network
強靱な販売力

Technology
確かな
ものづくり力

Panasonic

パナソニック ハウジングソリューションズ株式会社



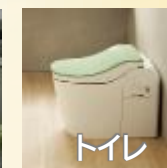
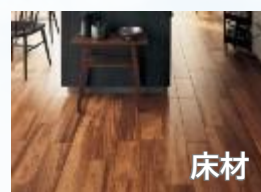
水廻り設備・内装建材
外廻り商品・住宅設備機器etc.

シナジー創出(豊富な商品群)

商材融合によりラインアップ強化/ワンストップソリューションの実現へ

YKK AP

パナソニック ハウジングソリューションズ



シナジー創出(強靱な販売力)

販売ネットワークの融合により販路・拠点・加盟店・エンジのシナジー創出へ

YKK AP

メインルート

サッシルート/エクステリアルルート

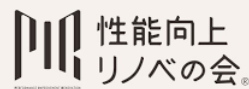
海外拠点

北米、欧州、中国、アジア地域を
中心に12カ国／地域での事業展開

ショールーム:15拠点 ※1

ニッポンの窓をよくしたい

加盟店全国
1,596店 ※2



集合大規模修繕
非住宅大規模改修



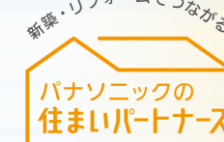
パナソニック ハウジングソリューションズ

メインルート

木建ルート/住設ルート
鉄二ルート/家電ルート



住まいのショールーム:59拠点、ビジネスユーザー向け:15拠点



加盟店全国
2,343店 ※2

販売領域の相互連携

共同活用／顧客接点強化

相互加盟店の連携・効率化

エンジニアリングの相互連携

戸建・集合・賃貸改修/設備メーカー施工/構造計算

パナソニック AWエンジニアリング(株) パナソニック リビング(株)
パナソニック アーキスケルトンデザイン(株)
パナソニック エレベーター(株)

シナジー創出(海外市場)

※1 建設投資額は住宅及び
非住宅建設投資額(インフラ除く)の合計
2020年IHSマークイット調べ
※2 両社販売金額は2024年度実績
※3 台湾、インド、タイ、インドネシア、ベトナム、シンガポール
※4 両社ともに2025年9月末時点

両社連携により販売拡大余地が大きい海外市場を強化

主要な展開国/地域	建設投資 ※1	両社売上 ※2
北米	約 150 兆円	約 530 億円
中国	約 370 兆円	約 250 億円
アジア ※3	約 90 兆円	約 420 億円

● YKK AP
海外子会社 24社
※4
● PHS 海外 4拠点

北米市場展開

PHS社の商材 × YKK AP社の保有する販売網・提案力・拠点

温水
洗浄
便座



コロナ禍を契機に温水洗浄便座の認知度が
向上して市場拡大へ(現状は数%の普及)
➡トイレ体型も含め**市場参入**

外装材



高級と廉価の2極化の市場に日本製の外装材
が参入して**中級価格帯ゾーン**を構築
➡市場規模の大きい**東海岸へ展開**

- 主要エリアカバーする販売網
- B2Bルート of 提案・販売力(セット提案)
- 現地生産の検討(コスト力、リードタイム強化)

シナジー創出(確かなものづくり力)

ものづくり技術の融合により新たな価値・商材の創出へ

YKK AP

パナソニック ハウジングソリューションズ

断熱・耐震
省エネ

アルミ
素材

外装
デザイン

一貫
生産性

水改質
水制御

木質材料
樹脂成型

内装
デザイン

機構
設計

感性
価値

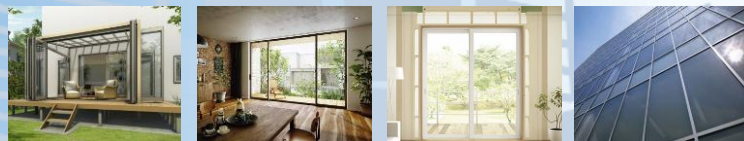
特許権保有数:1,517件
意匠権保有件数:981件

※1

特許権保有数:2,536件
意匠権保有件数:591件

※1

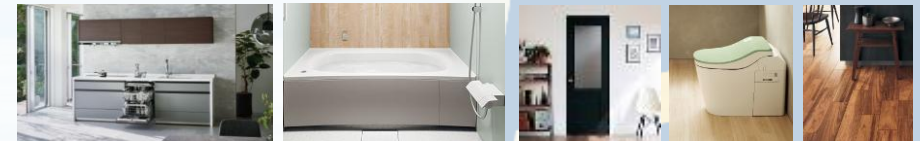
商品開発



新価値の創造
(新たな商品)

アルミ×水制御
木質×断熱省エネ
機構設計×アルミ
感性×断熱 . . .

商品開発



相乗効果(商品開発・製造プロセス・デザイン)／「新たな商品」開発機会拡大

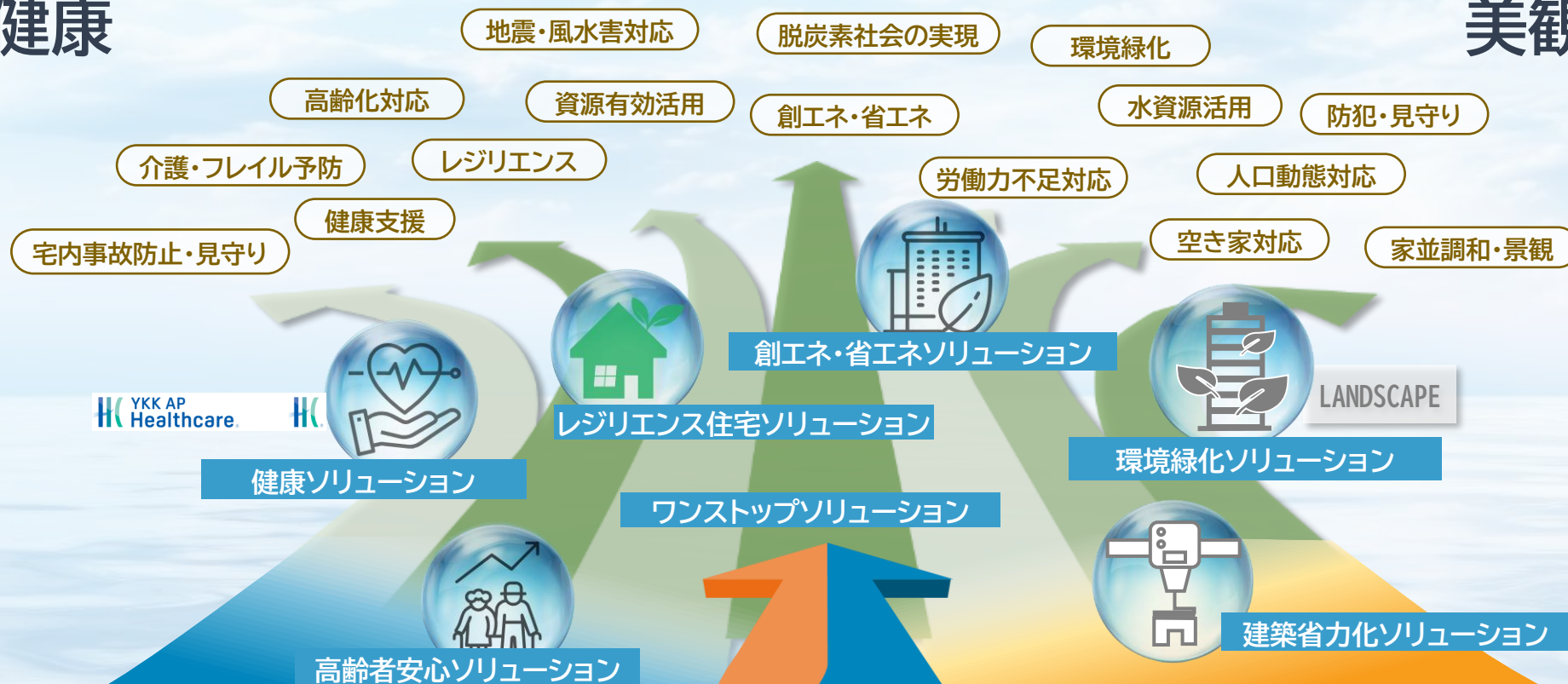
今後の展開

さまざまな社会課題を解決する新たなソリューションを創発

「暮らし」に寄り添った
快適・健康

「地球」に寄り添った
環境・エネルギー

「まち」に寄り添った
美観・防犯



今後の展開

様々なソリューションによりお客様に新しい価値を提供



- ▷ **揃える価値** 揃えて提供できる価値
～殆どの商品を自社内で企画/開発/製造まで実施～
 - ✓ 一括設計・積算・発注・施工
 - ✓ 手間なし・手離れよし
- ▷ **組合せ価値** 組合せてサービス提案できる価値
 - ✓ 課題解決ソリューション提供(商品・技術の組合せ)
- ▷ **1窓口の価値**
 - ✓ 1つの窓口で提案・施工・アフターもできる価値

建築省力化ソリューション

創エネ・省エネソリューション

カーテンウォール@YKK AP × VIG@PHS × 外装材@KMEW

高断熱大型パネル@YKK AP
テクノビーム@PHS

各種ソリューションを
住宅躯体へインストール

健康ソリューション

高齢者安心ソリューション | レジリエンス住宅ソリューション

YKK AP
Healthcare



両社の技術融合で新たな価値を創出



ALCパネル

窯業系素材

健康トイレ

高断熱ガラス

カーテンウォール

YKK AP
Healthcare

LANDSCAPE

バス見守り

TECHNOLOGY
比類なき高断熱ガラスの可能性



Panasonic

パナソニック ハウジングソリューションズ株式会社