

三和グローバルビジョン2030

三和グループは、2022年度から長期経営ビジョン「三和グローバルビジョン2030」をスタートしました。2022～2024年度の「中期経営計画2024」は、「気候変動やデジタル化で変化する社会のニーズに応える高機能開口部ソリューションのグローバルリーダーへ向けた基盤を確立する」ことを掲げて取り組んでいます。初年度の2022年度は、日・米・欧・アの4極すべてで増収・増益となり、最終年度の数値目標を2年前倒して達成しました。2023年度においても、売上・各利益ともに過去最高を更新し、連結の営業利益率は10.7%で2桁を突破しました。なお、中期経営計画2024の目標金額は据え置き、基本戦略を着実に遂行することで目標を上回るよう各施策の取り組みに注力していきます。

三和グローバルビジョン2030

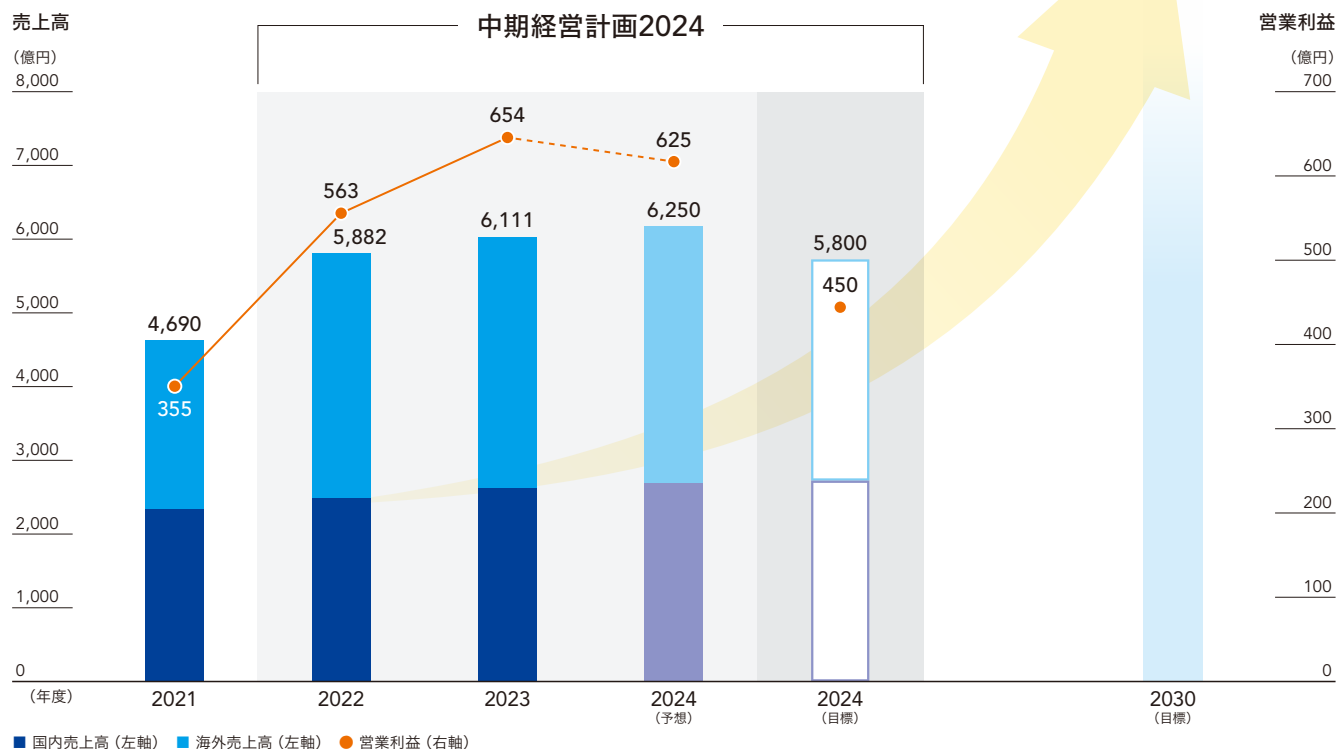
To be a Global Leader of Smart Entrance Solutions

～ 高機能開口部のグローバルリーダーへ ～

基本戦略

1	日・米・欧・ア 世界4極体制での コア事業の拡大、強化
2	防災・環境対応、製品・サービスの スマート化による顧客価値創造
3	デジタル化とものづくり革新による 生産性向上
4	M&Aを活用したコア事業強化と 新規事業領域への拡大
5	サステナビリティ経営により グローバルに評価される企業グループへ

中期経営計画2024の売上高・営業利益を2年前倒して達成。



中期経営計画2024の進捗

戦略概要		目標に対する進捗	当期の主な成果	今後の取り組みの方向性
1	日・米・欧のコア事業 (シャッター・ドア、サービス)の強化、領域拡大 ・シャッター事業・ドア事業のシェア拡大 ・サービス事業の拡大 ・M&Aを活用した事業強化と領域拡大		シャッター事業・ドア事業のシェア拡大 ・日本：基幹商品は工場、事務所向けなどが堅調。 戦略商品は間仕切が好調。 サービス事業の拡大 ・日本：一般修理、定期メンテナンスは堅調に推移。 ・米州：Door Control社のグループ入り。 ・欧州：主要市場でのサービス事業体制構築・強化。 M&Aを活用した事業強化と領域拡大 ・三和ファサード・ラボによるエントランス事業拡大。 ・米州でのドック製品・ゲート開閉機投入による事業領域の拡大。	シャッター事業・ドア事業のシェア拡大 ・日本：2024年問題への対応として、適正なコスト管理と納期確保、 売価転嫁に注力。 ・米州および欧州：マーケット動向を注視しながら、地域ごとの施策実行により、 シェア拡大を図る。 サービス事業の拡大 ・日本：点検から修理・取替提案の強化。 ・米州：Door Control社のグループ入りにより順調にサービス事業拡大。 M&Aを活用した事業強化と領域拡大 ・成長戦略に見合ったM&Aを継続的に検討。
2	アジア事業の成長力強化 ・設備増強による生産能力の大幅アップ ・販売体制の見直しと多品種化への対応 ・事業体制の基盤強化		設備増強による生産能力の大幅アップ ・三和NF常熟の短納期対応と生産性改善による生産能力拡大。 ・主要工場の生産設備刷新による生産性向上。 販売体制の見直しと多品種化への対応 ・香港AUBを新規連結。 ・華東事業はシャッターの工場市場向けが好調。 事業体制の基盤強化 ・三和上海による事業管理強化。 ・各地域に最適なERPシステムを導入。	設備増強による生産能力の大幅アップ ・主要工場の生産設備刷新による更なる生産性向上。 販売体制の見直しと多品種化への対応 ・シナジーによる販売力強化。 ・アジア各国での防火、遮熱市場の攻略による売上拡大。 事業体制の基盤強化 ・ERP稼働による業務プロセス改善。
3	防災・環境対応製品の拡充と製品・サービスの スマート化推進 ・防災・環境対応商品の拡充 ・製品・サービスのスマート化を推進		防災・環境対応製品の拡充 ・防災・環境対応商品の中計目標売上高1,950億円をほぼ達成。 (2023年度売上高1,948億円) 製品・サービスのスマート化を推進 ・各エリアでスマートフォンと連携したシステムを追加投入。 ・リモート監視機能対応製品・サービスの投入。	防災・環境対応製品の拡充 ・気候変動など変化する社会のニーズに応える防災・環境対応製品の 品揃え強化。 製品・サービスのスマート化を推進 ・日本：スマートフォン操作システム(「Remo SmaJ」)の拡充。 ・米州：AIスピーカーなど接続アプリを拡充。 ・欧州：スマートホームへの対応を拡充。
4	デジタル化とものづくり革新による生産性向上 ・デジタル化の推進 ・ものづくり革新		デジタル化の推進 ・日本：取付工事請負契約の電子化(EDI)。 ・米州：ERP導入済拠点での効率改善。 ・欧州：販社へのERP導入など各プロセスのデジタル化推進。 ・アジア：ERPによる業務プロセス改善(香港、華東、ベトナムで稼働済)。 ものづくり革新 ・日本：SD供給体制強化のための設備投資と人員スキルアップ。 ・米州：自動ドア事業は新工場(メキシコ)での生産開始(2024年3月) および商品ラインアップの最適化による生産性改善。 ・欧州：イギリスヒンジドア工場移転完了。	デジタル化の推進 ・日本：間仕切商品発注システムの全国展開。 ・米州：主力ドア工場(Mt.Hope)で機能別にERP導入。 ・欧州：生産プロセスのデジタル化推進。 ものづくり革新 ・日本：大型再開発案件に対応した供給体制の強化。 ・米州：自動ドア事業の新工場(メキシコ)での生産能力拡大。 ・欧州：イギリスヒンジドア工場が稼働開始。 ・アジア：ベトナム、インドネシアなどアセアン地域の生産能力拡大。
5	サステナビリティ経営の推進		・Re-carboシリーズ「高断熱OSD」「断熱クイックセーバーTR」を発売。 ・Scope3算定カテゴリーと第三者検証範囲の拡大。 ・人権デュー・デリジェンスの実施、三和グループ人権方針の制定。 ・取締役の株式保有ガイドライン制定。 ・指名・報酬委員会の委員長を社外取締役に。	中計最終年度として、KPI達成へ向け施策を推進 ・環境貢献効果の定量化。 ・生物多様性の影響評価。 ・人材戦略に合わせたKPIの再設定。

財務戦略

収益性や資本効率を意識した 財務改善を継続するとともに 未来への成長投資を 活発化します



取締役専務執行役員 経営企画部門担当

山崎 弘之

財務戦略担当役員のミッション

財務戦略は、事業戦略とのバランスが最も重要であり、特に当社のようなものづくり企業においては、事業戦略に財務戦略をうまく調和させることが大切です。ROEやROAなどの財務的な指標の改善を進めようとする場合、工夫なく社内に展開しても成果は得られません。「売掛金の早期回収」や「在庫の最適化」といった各事業の現場レベルに落とし込む必要があります。例えば、CO₂排出量の削減目標を達成しようとするとき、従業員に「電気代の節減」「企業の社会的責任」を浸透させることで効果につながるのと同様です。私は、ステークホルダーの皆さまへの財務上の情報開示と、従業員による地道な改善努力の橋渡しを担うイメージで任務にあたっています。欧米では、経営トップ主導による短期間での劇場型改革が評価される傾向がありますが、日本では、そうした改革は不向きであり継続しないと考えます。現場の従業員が必要を感じて、自律的に地道な改善に取り組む、その方向性を示すことが経営層の役割だと思います。そして、当社は従業員を主体とする改善活動の実効性を高めるために不可欠なPDCAを企業文化として持っています。真にPDCAを回すことができるというコアコンピタンスを活かして、現場とともに財務体質の改善を持続的に推進し、当社の成長戦略を支えていくことが私のミッションです。

2023年度の決算について

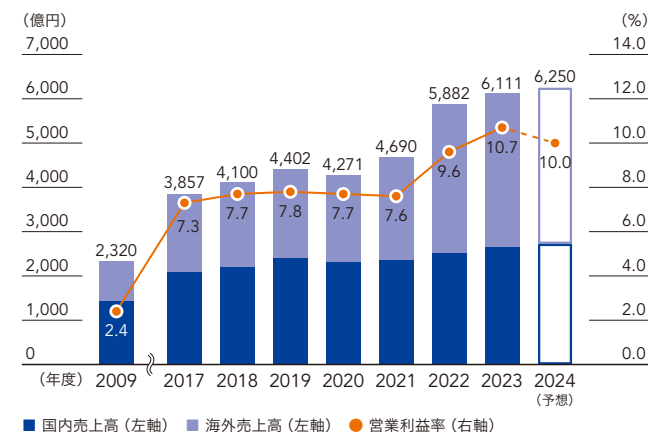
現 中期経営計画（以下、中計）期間（2022～2024年度）は、コロナ禍克服による経済の回復と同時に、金利上昇、為替変動、インフレ、賃金上昇、更には世界各地での地政学的

リスクの高まりなど、企業財務に影響を与えるさまざまな環境変化がありました。そうした中で、2023年度の業績は、IoT対応商品、防災・環境対応商品といった高付加価値商品やメンテナンス・サービス事業などが伸長し、連結売上高は前年度比3.9%増の6,111億円、営業利益ではコスト削減効果もあり前年度比16.1%増の654億円となりました。また、営業利益率は長らく掲げてきた目標10%を初めて超えて、10.7%となりました。

地域別に見ると、日本および米州の事業は好調でした。日本は、好調な工場建設、大型再開発案件に支えられて、利益が12.6%増となりました。米州では住宅市場は低迷しましたが、コスト削減と売価下落抑制に取り組んだ結果、現地通貨ベースの営業利益で11%増となりました。一方、欧州では、経済環境の悪化により苦戦しました。また、アジアでは、新規連結もあったことにより利益は倍増しました。

資本効率については、改善が順調に進みました。ROE16.5%（前年度15.0%）、ROIC22.6%（前年度20.9%）と上乗せすることができています。

売上高・営業利益率



株主還元は、年間配当が78円（前年度58円）と34%増になりました。自社株取得については、2023年度下期に50億円を実施した後、2024年度上期にも50億円の実施を発表しています。これらの結果、総還元額は、年間220億円レベルとなっています。総還元性向は、50%を超えるレベルに達しており、株主の皆さまからもポジティブな評価をいただくことができます。

株価は、期末時点で2,681円（前年度1,416円）と前年度より89%高くなっており、PBR（株価純資産倍率）は2.2倍（前年度1.3倍）、PER（株価収益率）は13.7倍（前年度9.5倍）とそれぞれ改善しています。

中期経営計画2024(2022～2024年度)の進捗

中計期間の決算は、連結で、売上高・利益ともに過去最高を更新中です。2024年度も売上高は過去最高の更新を見込んでいます。中計期間中の3年間の営業利益は、いずれも中計目標を大幅に上回る見込みです。また、2023年度に長年の目標である10%を超える10.7%を達成した営業利益率は、2024年度も10%を見込んでいます。営業利益率10%をクリアしたことにより、当社グループは、これまでとは違うステージに入ることができたと捉えています。

資本効率を表す、ROE、ROICといった指標も、すべて中計の目標値以上となっており、その結果として株主還元についても同様に中計目標を超えています。したがって、現在は、中計目標については定量面ではなく、定性面の課題の対応に注力しています。具体的には、米国の株高、為替レートの問題を背景に、高値つかみのリスクを避けたいという心理が働いていることもあり、M&Aに慎重になっているとい

う課題があります。重点戦略である商品・サービスのスマート化やデジタル化への投資は、予定どおりに進んでいます。が、更なる加速が必要と考えています。

地域別に見ると、日本では受注残も多く、中計の目標達成に向けて市場環境は悪くないと言えます。また、2025年と2026年竣工の大型案件を多く抱えています。物流や施工にかかる2024年問題対応がコストアップ要因としてありますが、適正なコスト管理、納期確保への努力、売価転嫁に努めることで、スピーディーな成長の持続を目指します。

米州では、中計目標を大幅に超える業績を出しています。当初中計最終年度（2024年度）の営業利益予想は305億円で、目標135億円の2.3倍となります。ただし、好業績を上げている競合他社もありますので、満足することなく、コスト削減や生産効率改善に取り組みます。コストや生産活動のマネジメントの前提となるERP（統合基幹業務システム）の統一化を急ぎます。米州は、いろいろな会社を統合しながら成長してきましたが、持てるポテンシャルを今はまだ十分に発揮できていません。ERPによる業務プロセスの効率

化により、次期中計期間には大きな利益の創出が期待できるとみています。

欧州は、中計の定量目標は未達の見通しです。不振の原因は、低迷する事業環境にあります。自責による部分もあります。欧州では、十数国に展開する各拠点で、生産効率の改善、デジタル化の推進、販売体制の強化・最適化、人材補強などに取り組んでいきます。欧州は中東問題も加わり、政治・経済ともに不透明な環境となっています。地道な改善を重ねて利益率の向上を図っていきます。

アジアは、2023年度の利益は伸長しましたが、2024年度は端境期となるため、利益がやや減少し、中計の目標には未達となる見通しです。アジアにおける市場シェアはそれほど高くありませんので、市場動向を気にかけるよりも自責で取り組める生産効率の改善、販売・管理の強化に専心します。中国の経済成長も鈍化していますので、市場の成長に頼るのではなく、自力で成長軌道を描き、実現していかなくてはならないと考えます。

	2022年度実績	2023年度修正予想	2023年度実績	2024年度予想	2024年度 中期経営計画目標
売上高	5,882億円	6,000億円	6,111億円	6,250億円	5,800億円
営業利益	563.1億円	600.0億円	653.6億円	625.0億円	450.0億円
営業利益率	9.6%	10.0%	10.7%	10.0%	7.8%
SVA ^(注1)	269億円	280億円	322億円	300億円	190億円
ROIC ^(注2)	20.9%	19.5%	22.6%	20.0%	17.5%
ROE ^(注3)	15.0%	15.5%	16.5%	15.0%	13.5%

(注1) 加重平均資本コスト（WACC）は6%、税率33%で計算しています。

(注2) ROIC＝税引後営業利益（NOPAT）÷投下資本×100

※ROICで用いる投下資本は、現金および現金同等物、投資有価証券を除いて算定しています。

(注3) 株主資本コストは8%を目途としています。

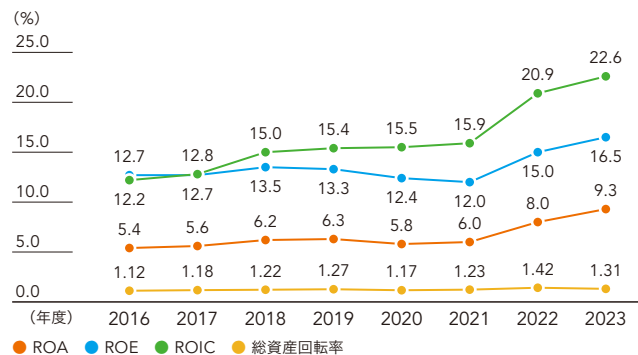
財務戦略の進捗と展望

当社の財務戦略は、持続的成長を遂げるため、事業戦略とのバランスを図りながら、資本効率向上、財務の健全性維持を推進することを基本としています。したがって、まずは事業戦略が経営の基本としてあり、その結果としての売上高と営業利益率を重視すべき財務指標としています。欧米などの基幹事業を買収後、当社がホールディングス体制へと移行し、現在の形になってからの15年を振り返ると、連結売上高は2009年度の2,320億円から2023年度の6,111億円と2.6倍になりました。また、営業利益率は2.4%から10%を超えるまでに伸長してきています。ここ2年の急激な伸びは、ERPの導入による事業効率の向上も寄与しているとみています。

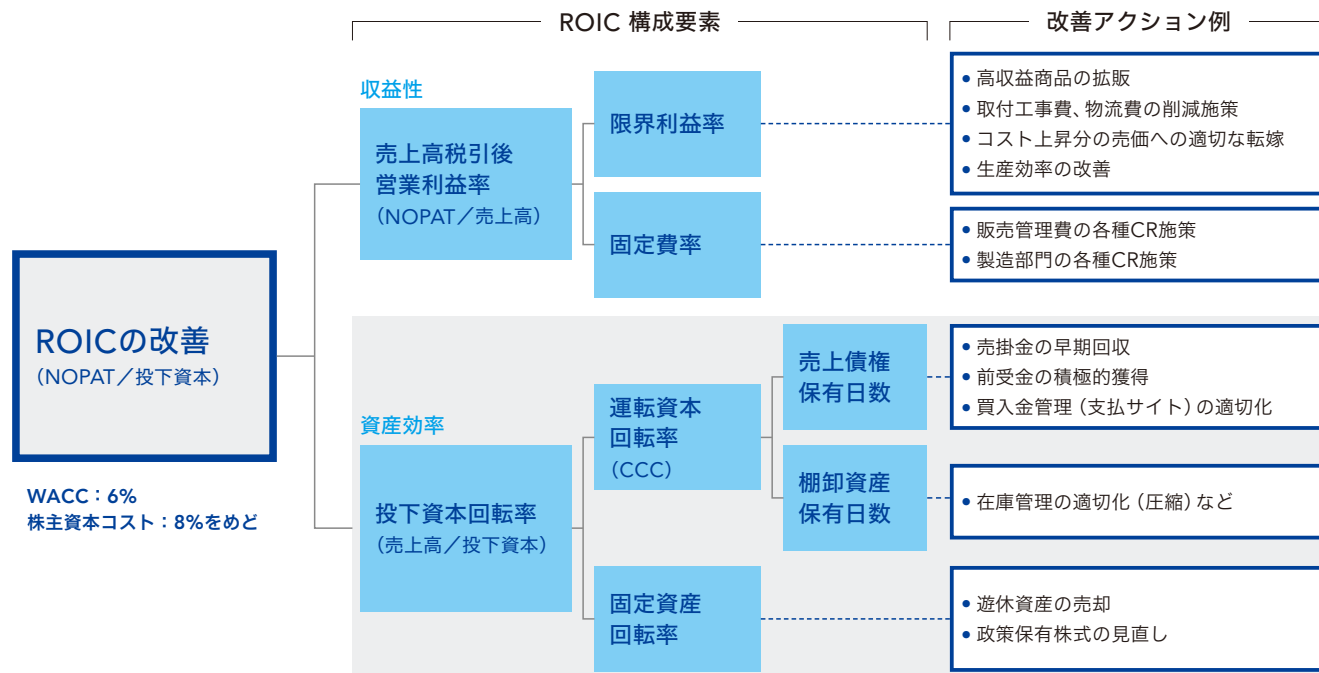
資産効率を見ると、総資産回転率は1レベルから1.4レベルまで改善しています。直近の数値が低くなっているのは円安により外貨資産が円評価で増加しているためで、外貨ベースでの効率が悪化しているわけではありません。資産効率が向上した結果として、ROA、ROE、ROICは、それぞれ大きく改善傾向にあります。2024年度は引き続き、ROEは15%以上、ROICは20%以上を目安として維持・改善を目指します。

当社では、2001年度から独自の経済的付加価値指標としてSVA (Sanwa Value Added) を導入し、継続的に資本効率の改善に取り組んできています。15年前からのSVAの推移を見ると、当時がリーマンショックの直後だったという事情もありますが、2009年度の△34億円から2023年度の322億円へと大きく改善しました。この3年間でも、2020年度の136億円から322億円と2.4倍となっています。

ROA ROE ROIC



SVAの観点で見た資本効率に対する評価と課題



$$SVA = ROIC \times \text{投下資本} - \text{投下資本} \times \text{資本コスト (6\%)} = \text{投下資本} \times (ROIC - \text{資本コスト (6\%)})$$

キャッシュアロケーションと株主還元

当社は、中計期間のキャッシュ・フローを1,200億円と計画しています。当社では、成長投資がおろそかにならないよう、会社の成長に必要な設備投資（計画460億円）、M&A（計画200億円）を実施したうえで、株主還元のための配当（配当性向40%を目安にした安定配当）、機動的な自社株取得を行うという基本方針をとっています。しかし、中計期間の利益は、計画を上回って推移する一方で、設備投資やM&Aは計画を下回っています。将来の競争力向上に向けて、設備投資などの成長投資、特に人的資本投資へのキャッシュアロケーションを強化しなくてはならないと考えます。

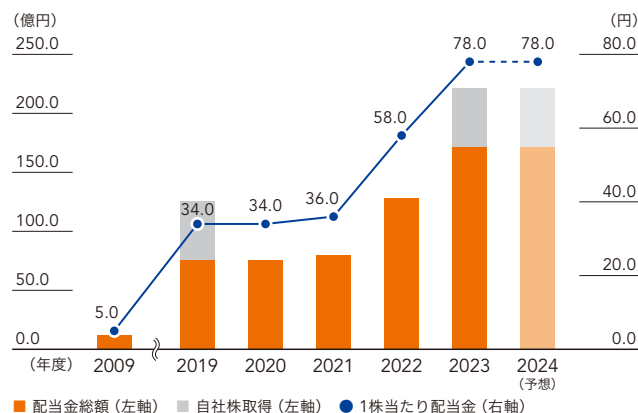
また、株主還元については、現時点では最終確定はしていませんが、当初の計画以上で終われる見通しです。株主配当については、過去15年間にわたり維持と増配を続けてきています。近年、累進配当という配当政策が注目されていますが、当社は結果として、この15年間、累進配当を実施してきたと言えます。

中計 3カ年	2022～2023年度 (実績)		2024年度 (予想)	
M&A 200億円	17億円	米州： DoorControl アジア： AUB（香港）	183億円	実績との差額
設備投資 419億円	234億円	設備投資： 192億円 IT投資： 42億円	185億円	設備投資予想： 151億円 IT投資予想： 34億円
株主還元 570億円	349億円	配当金総額： 299億円 自社株取得： 50億円	221億円	配当金総額予想： 171億円 自社株取得予想： 50億円 (※現時点での予想)

株価の推移と資本効率、収益力の改善

株価は、事業成長や株主還元などに対する、株主の皆さまの総合的な評価によって決定されるものです。当社の株価やPBR、PERは、概ね順調で上昇基調にあります。直近の2023年度末は、株価2,681円、PBR 2.2倍、PER 13.7倍となっています。この15年間の推移は、2009年度末の株価312円から2,681円と8.6倍（この3年間では2020年度の1,449円から2,681円と1.85倍）に上昇しました。PBRは0.8倍から2.2倍と2.8倍（この3年間では1.8倍から2.2倍の1.2倍）の改善がありました。また、私たちが資本効率向上、財務の健全性維持のための指標としているSVA スプレッド（ROIC－WACC6%）も順調に拡大しています。株価、PBR、PERについては順調に改善が進んでいますが、目標とすべき企業はいくつもあるわけですから、現在値をゴールとしてはならないと考えています。リスクをコントロールしながら、これまでやってこなかった財務戦略を積極的に展開し、より高く評価いただける数値を目指します。

配当金総額と自社株取得、1株当たり配当金



今後の挑戦

「金利のある世界」が到来しつつあり、同時に変化の激しい為替環境が続く中で、企業には新たな資金運用手法が求められています。当社では、国内資金はCMS (Cash Management System) を導入して、資金管理機能の集約、効率性の向上を推進しています。今後は海外資金でも、マネジメントの強化を図ります。また、米国にあるキャッシュの活用という点で、リバトリ減税導入の動向に注目しています。

私は、当社の財務戦略について、株主還元と成長投資のバランスをより重視する必要があると考えています。例えば、30年前の当社の財務戦略と比較すれば、現在の株主配当は10倍に増えてきましたが、設備投資は30億円から130億円と4倍程度にとどまっています。株主・投資家の皆さまから期待される株価向上につながる企業成長を実現するため、今後はより積極的に設備投資、人的資本投資、M&Aを行います。特に、人的資本投資の拡充は、価値創造の源泉を充実させるという意味で強く意識していきます。

株主還元については、株主・投資家の皆さまが配当性向、DOEなどの数値や、累進配当などの配当手法にさまざまな意見を持っていられると思いますが、多数の方に共感いただける還元方針の議論を次期中計に向けて進めています。また、今後は、個人株主の皆さまを今まで以上に尊重していきたいと考えています。NISA導入に対応し、多くの個人株主の皆さまに当社の株式を保有していただけるよう、わかりやすい情報発信に努めていきます。

当社の財務戦略は、各指標の改善が進み、高機能開口部のグローバルリーダーに向けた新しいステージに入ってきています。現状に満足することなく、中長期の視点でご支持いただける企業を目指して、一層の努力を続けていきます。

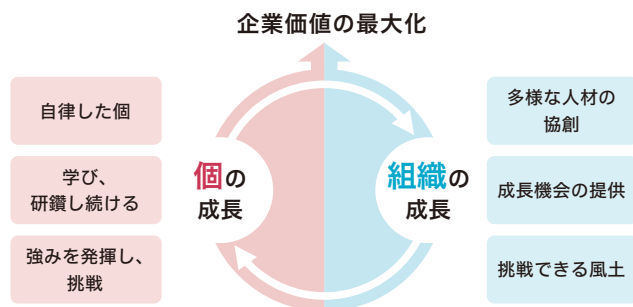
人材戦略

基本方針

三和グループは、人材を最も重要な経営資源と考え、従業員の保有する能力を最大限に発揮できるような制度や職場環境の充実を通じて、価値創造の原動力である人材の育成に注力しています。また、人権や多様性に配慮した人事施策の推進や安全で働きやすい就労環境の確保に取り組み、人的資本の有効活用を基礎とする公正で誠実な企業活動を通じて、ステークホルダーに提供する社会価値の最大化を追求していきます。

人的資本・多様性確保についての考え方

当社グループは、基本的目標である「経営理念」において「個人の創造力を結集してチームワークにより、企業価値を高めます」と定めています。長期経営ビジョンおよび中期経営計画の達成へ向けた事業活動を支えるものは、当社グループの商品・サービスを通じてお客さまの安全・安心・快適な暮らしを守り続ける“変わらない部分”と、環境の変化を先取りし新しい価値を創造するために“変えていく部分”の両方だと考えています。そして、それらを自律的に考え実践していくことができる「個」と、働きやすさとやりがいを兼ね備えた「組織」がともに成長していくことで、企業価値を最大化できると考えています。



三和グループの求める人材像

三和グループは、2022年度より長期経営ビジョン「三和グローバルビジョン2030」の基盤確立のために「高機能開口部のグローバルリーダー」を目指すことを掲げています。この長期経営ビジョンを達成するために、

- 常識にとらわれず、疑問を持ち変化を求める人材
- グローバルな視点を持つ人材
- サステナブルな社会に貢献できる人材
- デジタル人材
- 自分の考えをしっかりと表現できる人材
- 創造力に富む人材

などが求められています。

受け入れる側も多様性を包含できる柔軟な組織づくりに努めていきます。

研修体系図（国内グループ）

	階層別教育	目的別教育（公募・選拔型）		目的別教育（必須・選択型）		自己啓発
		次世代育成	グローバル	キャリア	部門別スキル	
経営幹部						
管理職	管理職マネジメント力強化研修	三和経営塾 (エグゼクティブ) (アドバンス)	海外赴任者教育 海外実地研修 TOEIC IP Eラーニング等	ITリテラシー教育 ライフプランセミナー キャリアデザインセミナー	スキルマップに基づいた教育 デジタル人材教育	通信教育、図書斡旋等
	受入所課長研修					
	新任管理者研修					
中堅社員	キャリアブラッシュアップ研修					
	次世代リーダー育成研修					
	キャリアアップ研修 (女性社員向け)					
	中堅社員研修					
新入社員	OJTリーダー研修					
	フォロー研修					
	新入社員研修 (三和プロ人材育成プラン)					

人材育成

従業員の保有する能力を最大限に発揮できるような制度や能力開発プログラムにより個の成長を促しています。現場に即した実務的な研修、経営的な思考力を養う研修、スキルマップによる自己啓発支援等、多面的な育成機会と成長への自律的な行動を発揮できる仕組みを整備しています。三和シャッター工業では、2019年度より定期採用の新入社員を対象に『三和プロ人材育成プラン』を導入し、約2年かけて営業・製造・設計・施工の実務経験を積むジョブローテーションを実施しています。管理職マネジメント力強化研修やミドル層へのキャリアブラッシュアップ研修、次世代リーダー育成研修、女性社員向けキャリアアップ研修など階層別の教育体系を整備しています。

管理職マネジメント力強化研修

(2023年度受講者数：28名)

三和グループの総合力強化を目的として、事業の中核を担う管理職のマネジメント力強化を図るため、管理職としての経験を積み、更なる飛躍が期待できる人材を対象に、2022年度より新規に「管理職マネジメント力強化研修」を開催しました。研修では、管理職の役割と責任、管理職のマネジメント、プラン策定、部下とのコミュニケーション（コーチング、傾聴等）をテーマにグループディスカッションを行いました。

New キャリアブラッシュアップ研修 (2023年度受講者数：24名)

40～50歳代の経験豊富な従業員が、各職場において継続的に活躍していくことを目指し、2023年度より新たな研修を開始しました。研修では、これまでの経験からどのような能力・強みを磨いてきたのか洗い出し、それらをもとに今後どのようなキャリアビジョンを持って働いていくか具体的な行動計画を作成しました。「人材育成の強化と生産性向上および施工力・製造力・供給力の強化」の実現に向けて、多様な人材が長期的に活躍するための環境整備（制度・組織体制など）も同時に進めていきます。

次世代リーダー育成研修

(2023年度受講者数：27名)

中堅社員を対象に、三和グループ各部門の中核人材として、リーダーシップを発揮するために必要なマインド・スキルを学び、次世代リーダーとしての自覚の醸成および管理職候補として当事者意識を持って物事に取り組むモチベーションをつくり上げる目的で、2022年度より新規に「次世代リーダー育成研修」を開催しました。研修では、今後リーダーとして

求められる、問題把握や原因追究、課題設定と具体案の立案、相手を動かすコミュニケーション等について学びました。

女性社員向けキャリアアップ研修

(2023年度受講者数：22名)

国内グループの基本戦略の一つである「人材育成の強化と生産性向上および施工力・製造力・供給力の強化」の実現には、女性社員の能力発揮や、女性ならではのリーダーシップが必要となります。そこで、社歴10年以上の女性社員を対象として、将来の管理職候補となる人材育成とそれぞれのキャリアアップ形成のため、2022年度より新規に「キャリアアップ研修」を開催しました。研修を受講し、女性ならではの特性やキャリア課題について考えたうえで、あらためて今の自身の



女性社員向けキャリアアップ研修の様子

ワークとライフに向き合い、自分をポジティブに見つめ直すことで、キャリアアップ形成の意欲を醸成しました。

再開 海外実地研修

(2023年度米国ODC派遣者数：2名、
中国上海派遣者数：1名)

グローバル人材の育成として、2010年より米国ODC、2017年より中国上海にて海外研修を実施しています。約1年間の海外グループ会社での実務研修を通じて、国際色豊かな三和のグローバル人材を育成し、受講者は研修後も国内外の各方面で活躍しています。新型コロナウイルスの影響で中断をしていた米国ODCでの研修は、2023年度より再開し、2名が派遣されており、実務を通じて知見を広げ、精力的に研鑽を積んでいます。



海外実地研修の様子

Focus

施工技術者の確保・育成

当社グループは、商品開発から、販売、設計、調達、製造、施工、メンテナンス・サービスまで、一貫してお客さまをサポートしています。特に、国内においては、高い施工力・メンテナンス力が競争優位および価値創造の源泉となっています。三和シャッター工業では、施工技術者の育成強化を目的とした専門の研修施設を2008年に開設し、施工品質向上、施工技能のスキルアップを図り、高い施工水準と全国規模の育成基盤を確立しています。

施工技術者は、労働力人口の減少の影響で高齢化が進んでいますが、取付や修理の同行、後進の育成指導に経験豊富なシニア層を活用し、安定した施工力の確保や技能の伝承に努めています。



地域別事業

日本



強み

- シャッターやオーバースライダー、スチールドア等におけるトップシェア
- 開発から販売・設計・製造・施工・アフターサービスまでの一気通貫のビジネスモデル
- 全国約500所課の営業ネットワークと3,900名超の施工技術者
- 防災商品等、多品種化による社会貢献

リスク

- 鋼材や副資材等の価格高騰、およびエネルギーコスト、労務費等の上昇による収益悪化
- 生産設備の老朽化、製造人員の減少、製造技術の低下等での供給力不足
- 施工技術員の減少や高齢化、施工技術力低下による供給力不足
- 先進技術の開発やサービスへの適応遅れ、製品改良不足による競争力低下
- 運送業や建設業の2024年問題によるコストアップ、現場等の遅延

環境の変化を先取りした新しい商品・サービスの創出により、循環型事業を拡大します



当期の概要

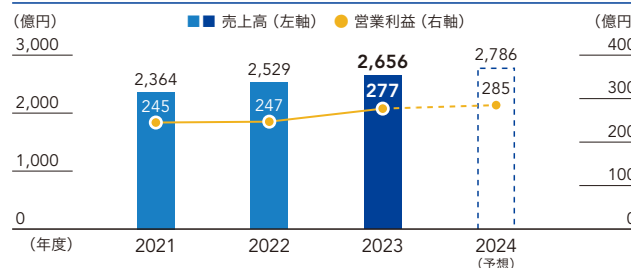
2023年度は、「中期経営計画2024」の2年目であり、標語『創造と循環』のもと「防災・減災」「環境貢献」「IoT・電動化」を3本柱に掲げ、新たな商品・サービスの展開による顧客課題の解決と、更なる価値創造に取り組みました。その中で、利便性の向上・省スペース化に加え断熱性能を向上させたRe-carboシリーズ「断熱クイックセーバー TR」、業界トップクラスの高遮音ドア「防音ガード」、ウォーターガードシリーズとして「Sタイトドア（スチール仕様）」浸水高さ3m対応等の新商品をリリースしました。

業績については、売価転嫁による収益性の確保に努めるとともに、工場施設や大型再開発案件を中心にビル・マンションドア等の基幹商品、間仕切等の戦略商品、メンテナンス・サービス事業が堅調に推移しました。以上の結果、売上高は前年度比5.0%増の2,656億円、営業利益は12.2%増の277億円となりました。

中期経営計画達成に向けた取り組み

2024年度は、「三和グローバルビジョン2030」および「中期経営計画2024」の最終年度として、計画達成に向けて以下の取り組みを進め

売上高／営業利益

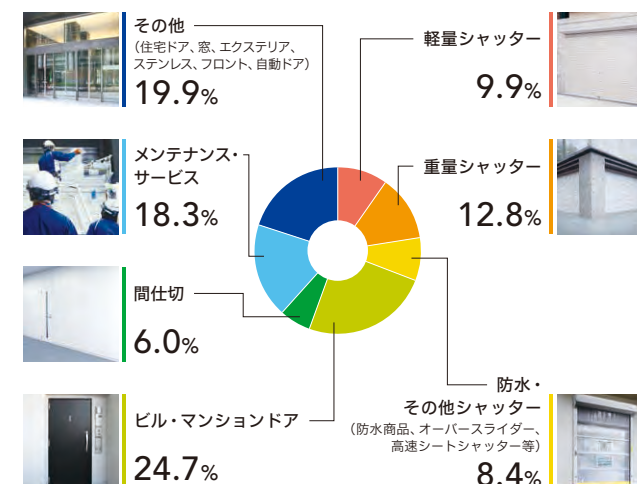


ていきます。

大型都市再開発案件が端境期的な状況で完工物件数が減少すると予想されます。堅調な需要が継続する工場や物流倉庫用途でのシャッターやドア等の基幹商品の受注を進めるほか、戦略商品は付加価値提案と他社との差別化を推進し、シェア拡大を図ります。メンテナンス・サービス事業では、法定検査の拡充と点検後の修理・取替需要の取り込みを更に強化していきます。

気候変動から生ずる災害等から生命や財産を守るために防災・環境対応商品の品揃えを拡充するとともに、情報技術を取り入れたIoT、電動化対応商品の開発を推進します。また、業務プロセスのデジタル化を推進し、システム連携による生産性の向上に努めます。また、ものづくり革新として、生産供給能力拡大と省力化の設備投資を積極的に実施していきます。更には、事業領域拡大を見据えた人材育成と働き方改革、人員の確保を引き続き進めるほか、次世代リーダーの育成にも取り組んでいきます。特に、2024年度は、運送業、建設業に関する2024年問題への対応をはじめ各種コストアップが予想されますので、適正なコスト管理と納期確保に注力し、売価転嫁を推進するなど対応していきます。

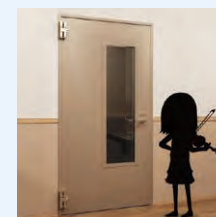
2023年度商品別売上高構成比（日本）



TOPICS

業界トップクラスの高遮音ドア「防音ガード」が第17回 キッズデザイン賞を受賞

2023年8月に機能性・操作性・意匠性を兼ね備えた高遮音ドア「防音ガード」が「第17回 キッズデザイン賞 ～子どもたちの安全・安心に貢献するデザイン部門～」(主催：特定非営利活動法人キッズデザイン協議会、後援：経済産業省・内閣府・消費者庁・こども家庭庁)を受賞しました。



The Genuine. The Original.



強み

- ブランド力
- 高い市場シェア
- 強固な販売ネットワーク（ディストリビューター、大規模販売店、ネット販売）
- シェア獲得のための強靱な製造ネットワーク
- 環境への負荷低減を目指す素材の選択と製造プロセス

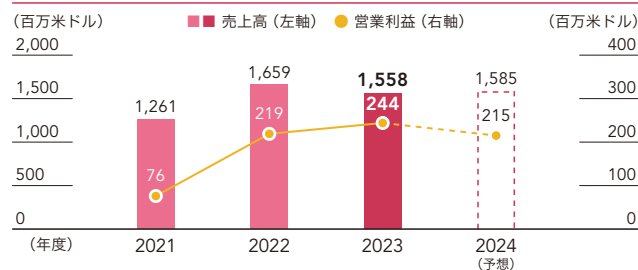
リスク

- インフレによる各種コストの高止まり懸念
- 金利の高止まりによる住宅市場の低迷

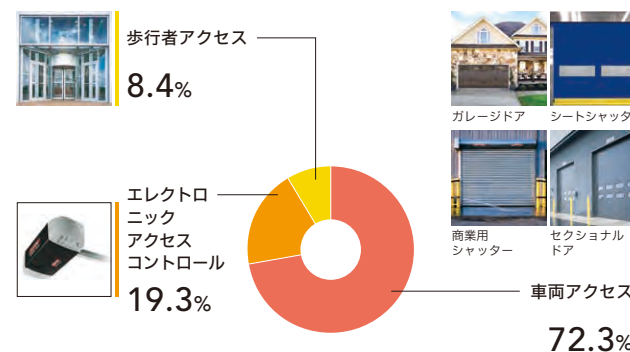
商品ラインアップの更なる拡充と持続的な成長の実現を目指します



売上高／営業利益



2023年度商品別売上高構成比（米州）



当期の概要

2023年度の市場環境は、インフレ抑制のための高金利が継続し、住宅市場が減速しました。一方、半導体や電気自動車等のテクノロジー分野は、国内生産を促す米国政府の補助金効果もあり設備投資が活発化し推移しました。この結果、売上高は前年度比6.1%減の1,558百万米ドルとなったものの、営業利益は前年度比11.1%増の244百万米ドルと2年連続で過去最高を達成しました。

2023年度の主な取り組みは、商業用分野としてドックレバラーを投入し、事業領域の拡大を図りました。

これ以外にもパートナーとなる代理店の追加や、商品ラインアップの更なる拡充に努め、引き続き持続的な成長の実現に向け取り組みを進めました。

中期経営計画達成に向けた取り組み

コア事業の拡大については、非住宅市場での需要創出と住宅市場での代理店アプローチ強化による数量増大、ドック商品やゲート開閉機等の新規事業領域への更なる拡大、小売店向けや部品販売・サービス売上強化を柱として取り組みます。加えて、価格の最適化、製造コスト・輸送費等の削減の取り組みも継続します。

生産性向上の取り組みとして、顧客対応ツールを含めたERP刷新を進め、業務プロセスの強化と連携も実現していきます。

サステナビリティ経営の観点からは、バリューチェーン全体でのコスト削減を徹底します。製造面においては、今まで米国とメキシコの2拠点にあった自動ドア工場をメキシコのマタモロス工場に集約させた新工場など、生産効率化の取り組みも進めていきます。また、Eラーニング等を通じた従業員の能力開発およびウェルビーイング向上への継続投資を行っています。

TOPICS

Hortonマタモロス新工場がオープン

2024年4月に歩行者アクセス部門のHortonの新工場がメキシコ マタモロスにオープンしました。この工場は最新鋭の生産設備を有しており、今まで2拠点あった生産拠点を1カ所に集約することにより生産効率化を実現させるだけでなく、更なる品質改良や事業拡大のための商品試験設備も備えています。





強み

- お客様のニーズに合わせた革新的で幅広い品揃えの商品群
- 受注や顧客サポート等顧客視点でデジタル化されたプロセス
- 欧州全体でのサービスネットワーク
- 経験豊富で優秀な従業員

リスク

- ウクライナ紛争によるヨーロッパにおける不確実性の高まり
- 建築コストと金利の高騰による建築活動の著しい減少
- エネルギー価格の急騰によるエネルギーコストの上昇に加え、材料費の上昇
- 中東情勢の悪化による不安要素

デジタル化の継続的な推進とサステナビリティ分野に注力していきます

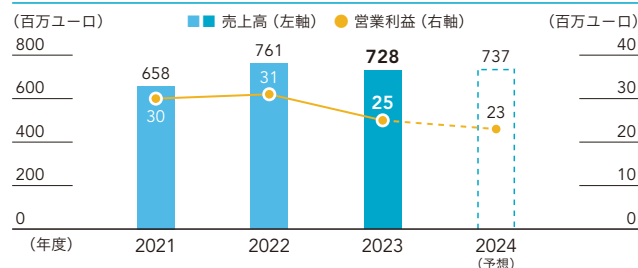


当期の概要

2023年度の欧州は、ウクライナ紛争や止まらない大量の難民流入、高インフレ、金利上昇に加え、中東情勢の悪化等、非常に難しい状況に直面しています。この厳しい環境が、消費を減らし貯蓄を増やすシフトを促し、購買力の低下を招いています。建設業界では特に住宅市場が大幅に縮小し、非住宅市場においても、多くの新規プロジェクトが停止するなどの現象が起きています。

業績については、各種コストの上昇に加え、市場環境の悪化による販売数量減少により、売上高は前年度比4.4%減の728百万ユーロ、営業利益は前年度比17.6%減の25百万ユーロとなりました。

売上高／営業利益



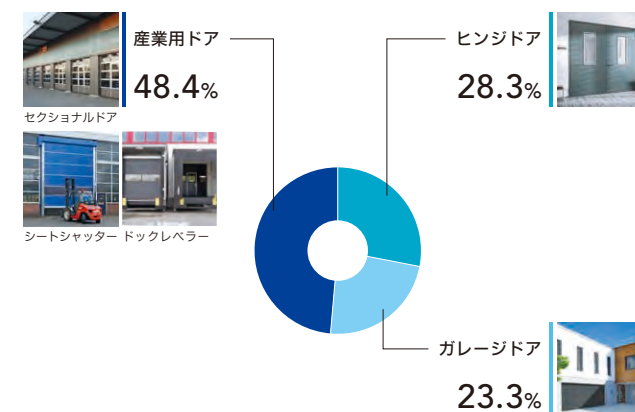
中期経営計画達成に向けた取り組み

欧州建設市場は厳しい状況が続きます。顕著な悪化は住宅市場にとどまらず、非住宅市場にも及んできています。建設コストの急騰と金利の上昇もさることながら、欧州全域での経済成長に対する不確実性がこの状況を引き起こしています。

市場環境が冷え込む中、ノボフェルムは市場シェアを獲得することに注力し、その実現に向けて商品・プロセス・サービスに総力を結集し、更にお客様の日常業務のサポートにも力を入れ、お客様とのコミュニケーション用デジタルプラットフォーム「Novosale」の更なる運用拡大を図ります。

また、サステナビリティの分野では、工場への太陽光パネルの設置、開閉機の待機電力の削減、リサイクル可能な素材の使用の増加等に注力していきます。

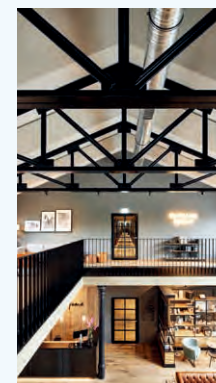
2023年度商品別売上高構成比（欧州）



TOPICS

NovoFire®Steelを新発売

2023年4月にドイツのミュンヘンで開催された展示会「BAU2023」で、ノボフェルムは屋内用耐火ガラスドアの新商品NovoFire®Steel (RS、T30) を発表しました。これまでアルミ製メインのNovoFire®商品ラインアップにスチールタイプを追加しました。耐火性能を備えつつ、ドアやサイドパネル、FIXガラスなどの自由な組み合わせ・設計が可能。なため建物の意匠に調和します。



アジア

強み

- 三和シャッター工業ブランドを活用した日系企業への販売優位性
- 欧州ブランドを活用した中華・アセアン圏での販売優位性
- 三和グループのPDCAサイクル水平展開による企業競争力
- 三和グループの強固な財務基盤を根拠とした資金調達コストの低さ

リスク

- 金利、エネルギーコストの上昇
- 各国の環境対応等、めまぐるしく変わる法改正への対応
- 地政学的リスク（米中対立・ミャンマー）
- 中国経済環境の更なる悪化

生産・販売体制の強化と多品種化の取り組みで、事業拡大を進めていきます

当期の概要

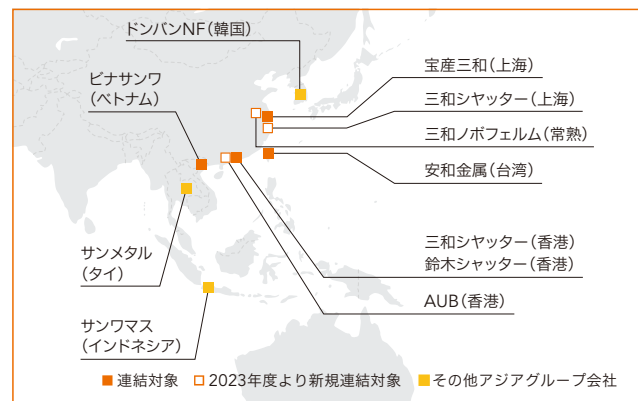
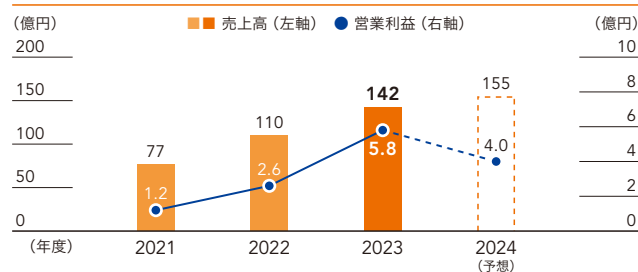
2023年度は、中国での三和NF常熟の新工場が本格稼働となり、短納期対応と生産性改善による生産能力拡大に取り組みました。華東事業ではシャッターが工場市場向けとして好調に推移し、ドアも販売強化に注力しました。また、アジア各国での防火、遮煙市場の攻略による売上拡大にも取り組みました。

業績については、昨年買収した香港AUBの寄与や香港事業・台湾事業が好調を維持し、売上高は前年度比28.7%増の142億円、営業利益は前年度比122.9%増の5.8億円となりました。

中期経営計画達成に向けた取り組み

2022年度からスタートした「三和グローバルビジョン2030」において、アジア事業の成長力強化を基本戦略として掲げており、もう一段のステップアップを目指しています。三和NF常熟はドアの製造工場として本格稼働しており、更なる生産体制強化および受注拡大を進めています。また、ドアアクセス商品プロバイダーとして、強力な販売と流通の実績を持つAUBが加わり、三和香港、鈴木香港を併せた3社による、香港とマカオ市場のシャッター／ドアアクセス商品の包括的ソリューションを提供する体制が整ったことで、当社グループのサービスと顧客基盤の更なる拡充を図ります。安和金属（台湾）においては、防火商品の新基準に対応し更なる商品優位性を追求します。ピナサンワ（ベトナム）は、ローカル向け商品開発を進め受注拡大に取り組みます。サンワマス（インドネシア）は、商品拡充による事業拡大を進めていきます。

売上高／営業利益



TOPICS

三和NF常熟の太陽光発電設備が稼働

三和NF常熟は、江蘇省常熟市に新設したドア工場に太陽光発電設備を導入し、2024年6月より稼働開始しました。パネルの総面積が6,680m²で、年間で使用する電力の約84%をまかなう予定で、年間約1,397tのCO₂排出量削減を見込んでいます。気候変動リスクへ適切に対応するため、今後もCO₂をはじめとする温室効果ガス排出量の削減に努め、持続可能で豊かな社会の実現に貢献していきます。

