



三和ホールディングス株式会社



三和ホールディングス株式会社

〒163-0478

東京都新宿区西新宿2-1-1

新宿三井ビル52階

TEL: 03-3346-3019 (代表)

問い合わせ先: コーポレート・コミュニケーション部

<https://www.sanwa-hldgs.co.jp/>

統合報告書 2020

2019年度 (2019年4月～2020年3月)

三和グループの使命

安全、安心、快適を提供することにより 社会に貢献します

経営理念

- 一、お客さま全てが満足する商品、サービスを提供します
- 一、世界の各地域で評価されるグローバルな企業グループとなります
- 一、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

「PDCA桜」について

三和グループの全従業員は、すべての業務において、現状に満足せず問題意識を持って取り組み、努力を積み重ねるというモットーを持っています。やろうとしたことが予定どおり実施できているのか、できていないものがあるならその理由は何なのか、常に良い点を伸ばし悪い点を改善するという、PDCAの基本に立ち返って一つひとつの業務にあたる——。そうした考えを表象したものが「PDCA桜」と呼ばれるグループのシンボルマークであり、グループの主要な事業所には「PDCA桜」が植えられています。



CONTENTS

価値創造ストーリー

会長メッセージ	1
社長メッセージ	2
価値創造の歩み	6
財務・非財務ハイライト	8
価値創造モデル	10
ESGマテリアリティ	12
事業を通じた価値	14
リスクと機会	16

戦略

長期ビジョン・中期経営計画	18
財務戦略	22

特集:競争優位を生み出す価値

サービス	26
多品種化	28
グローバル化	30

業績の信用

地域別事業	32
-------------	----

経営基盤の信用

コーポレート・ガバナンス	40
役員一覧	46

ESGマテリアリティへの取り組み

みらい	48
ひと	50
ものづくり	52
企業情報	54

編集方針

本報告書は、当社グループの経営状況と企業活動の全体をお伝えするため、経営の方向性や戦略、事業概況とともに、CSR活動などの非財務情報も加えて制作しています。編集にあたっては「国際統合報告評議会（IIRC）」が提供する「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の提案する「価値協創ガイダンス」を参考にしています。

見通しに関するご注意

本報告書中の将来の見通しについては、当社が現在入手可能な情報から、本報告書の作成時点において行った予測をもとに記載しているもので、一定のリスクや不確実性を内包しています。したがって、実際の業績が本報告書に記載された見通しや予測と大きく異なる可能性がある点をご承知おきください。

会長メッセージ



創業から64年あまり、三和グループは世界26の国と地域で事業を営み、連結従業員数は1万1千人を超えるまでに成長しました。兵庫県尼崎市においてシャッター事業からスタートした当社グループは、多様なニーズを製品ラインアップに加える「多品種化戦略」を進め、そして世界を舞台に事業を展開する「グローバル化」を大きなテーマとして取り組んでまいりました。世界中の方々に安全・安心・快適を提供することを使命として、PDCAのレベルアップを合言葉にここまで来ましたが、グローバル・メジャーという私たちの目標にはまだ道半であると思っています。

一方、世界は変化の激しい混沌とした時代を迎えています。新型コロナウイルス蔓延の影響は一時的なものではなく、コロナ禍で生まれた新しい生活様式を受け入れ、新しいビジネスのあり方も早急に構築しなければなりません。また、地球温暖化による気候変動は人類共通の課題であり、当社グループとしても事業を通じてこの課題に正面から向き合い、人々に安全な街と暮らしを提供することでサステナブルな未来に貢献していくことが使命であり、私の夢でもあります。

私は、2020年4月から取締役会長として創業の精神を次世代に継承し、引き続き当社グループの持続的な発展に尽くす覚悟です。株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまにおかれましては、今後とも当社グループの発展に一層のご支援をいただきたく心よりお願い申し上げます。

取締役会長

高山 俊隆

社長メッセージ



変わる時代に変わらない 「安全、安心、快適」を 引き続き提供してまいります。

三和グループを代表して、このたびの新型コロナウイルス感染症（COVID-19）により、お亡くなりになった方々に謹んでお悔やみ申し上げますとともに、罹患された皆さまに心よりお見舞い申し上げます。

代表取締役社長
執行役員社長

高山 靖司

変えないものと変えるもの

「ビル・家屋を人間の身体に例えるならば、シャッターはカブトでありヨロイである」という創業者の言葉があります。シャッターは日本語で鎧戸。人々の身体を守るものである。これは当社の使命でもある「安全、安心、快適を提供することにより社会に貢献します」と基本的な考え方は同じもので、企業経営にはまず社会的な意義がなければいけない。この考え方は私も代表取締役社長としてふれずに継承していきます。

また、会社である以上は利益を上げていく必要がありますが、社会的な意義、すなわち「安全、安心、快適の提供」への取り組みの結果として利益があり、社会への貢献が会社の持続的な発展につながると考えています。現会長の“二つの信用”という言葉、すなわち各事業が成長することによって得られる“業績の信用”と、安全、品質、コーポレート・ガバナンスなど“経営基盤の信用”を高めるという両輪が重要なのです。これらの基本的な考え方も変えずに経営を進めてまいります。

気候変動への対応

現代の社会は大きな変革の波の中にあります。社会の変化に合わせて私たちも変わらなければならないとも考えています。例えば、当初シャッターは防犯上の目的で普及してきましたが、次第に防火・防煙・耐震といった火災や地震に対応するための備えとしてのニーズが高まり、目的が多様化してきました。そして今、台風の大型化や局地的な豪雨など自然災害の影響が強まる中で防水や耐風といった今までにない「環境の変化」に対応できることが求められています。私たちはこれらのニーズに対しても積極的に問題意識を持ち、「気候変動×防災」に対応し人々の暮らしにおける「安全・安心・快適」を守れる製品づくりに取り組んでまいります。

現在の市況と市場への対応

社会的な要請として、気候変動に対応する商品の開発を進める一方で、私たちが取り組まなければならないテーマが「社会構造の変化」です。当社創業初期の発展を支えた商店街が時代の流れの中で徐々に数を減らし、eコマースの発展による大型物流センターの増加や大型ショッピングセンターやコンビニエンスストアが台頭していくなど、消費行動におけるモノの流れは変化してきました。当社においても、このような社会環境の変化にシナギに対応すべく、新たな用途に合わせた製品・サービスを生み出すことで、たゆみなく成長を続けることができたのだと考えています。私たちは今後も一層多品種化戦略を進め、社会の変化の一步先を行くよう、努力してまいります。

グローバル化による持続的な成長

当事業の社会に向けた大きな目的の一つは、「安全・安心・快適」を日本だけではなく世界中の人々にお届けすることです。1996年に業界に先駆けて北米に進出し、その後も欧州やアジアにも本格的に進出しました。グローバル展開が進むにつれ当社の企業価値は着実に向上し、世界各国で貢献できる企業グループになっていると自負しています。

昨今では、保護主義的な流れもあり、コロナ禍でその傾向がさらに進む恐れもありますが、この数十年における世界経済のグローバル化が後退するとは考えていません。当社においても同じであり、私たちの思いを世界へ展開していく。グローバル展開についても引き続き進めていきます。これまでの取り組みで北米、欧州については事業基盤をつくることができました。アジアについても2019年度において4社を連結対象とし、日・米・欧に並ぶ拠点にするべく不退転の決意で取り組みを進めてまいります。

サービス事業のもたらす価値

第3次中期経営計画の重点方針では「サービス分野の強化とビジネスモデルの拡大」も挙げています。これまでの世の中はモノが中心でしたが、今はコトに変化しているともいわれています。暮らしの中で当社グループの「動く建材」をたくさん使っていただいています。防犯などの管理機能や防火や防水などの防災機能といったインフラを支える重要な役割を任っており、より長くお使いいただくために、メンテナンス・サービスはメーカーとしての責務です。今後もサービス事業を拡大させることで、インフラ機能の維持・向上に貢献してまいります。

これもまた「安全、安心、快適」を提供するという使命に則ったビジネス上のテーマですが、今、日本政府が進めているSociety 5.0といった次の世代を見据えた、もう一つ高いレベルでの「安全・安心・快適」の提供にも私たちは取り組まなければなりません。そのためには当社もデジタル分野との融合は避けて通ることはできないと考えており、課題の一つと捉えています。新たな分野、技術などについては、自社の力だけではなく外部との協働やM&Aといった施策を組み合わせながら実現してまいります。

資本効率を意識した積極的な成長投資

当社は2001年度から業績評価指標としてSVA[※]を採用し、各地域において損益だけではなく資本コストや資本効率を意識した経営を行っています。フリー・キャッシュ・フローを成長のための戦略投資として有効活用し、SVAやROICを順調に拡大することで企業価値の向上を図ります。当社は戦略投資の手段として、リーマンショック直後の2009年には北米でのウェインダルトン社を取得するなど、厳しい状況下でも積極的なM&Aを実施しました。今後も、世界の舞台で戦い、そこで評価されるよう持続的な成長のための戦略投資を引き続き行っています。

また、生産性の向上も欠かすことはできないテーマです。営業から施工までのすべてのプロセスにおいて業務効率化を進めており、そのための鍵がIoTやAIへの対応であり、日・米・欧・アジアでのシステム投資も継続的に行ってまいります。

株主還元につきましては、2019年度は50億円の自社株買いを実施し、すでに消却済みです。また、配当につきましては、配当性向35%を目安として2019年度は年間34円と8期連続増配とさせていただきます。なお、2020年度については大幅な減収減益予想としているものの安定的な配当維持の観点から年間34円を継続する予想としています。

※SVA(Sanwa Value Added)：当社独自の付加価値指標 NOPAT(税引後営業利益)－投下資本×WACC(6%)

人材は価値創造の源泉

当社の従業員は責任感が非常に強く、企業文化としてこれが長く受け継がれています。同業他社よりも優位なポジションを築くことができている理由の一つです。しかし、ここにも変化は起きています。今、当社では平均年齢が若くなり、着実に世代交代が起きています。知識や技能を持っ



たベテラン社員にもまだまだ力を発揮してもらいたいと思う一方で、従来と同じやり方をしていては若い世代の変化に対応できません。当社グループならではの働き方改革を実践していく必要があります。

当社では、営業、設計、製造、施工、メンテナンス・サービスなどさまざまな職種がありますが、これらの業務を一貫して習得するための「三和のプロ人材育成プラン」という研修制度を導入しました。当社は縦の情報伝達は早く正確に伝わるという強みも持っていましたが、お客さま満足の上昇のためには、横の連携がますます重要になってきています。新たな考え、イノベーションは上下だけではなく左右にもつながる自由な発想がなければ生まれてくることはありません。多様な人材が集まり男女を問わず働きやすい環境であってこそ、多様性のあるアイデアの創出ができると考えています。現在は26の国と地域に展開している当社グループですが、“ひとつの三和”としてシナジーが生まれるよう取り組みを進めてまいります。

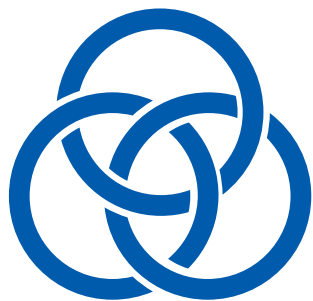
ガバナンスの強化

当社は、コーポレート・ガバナンスを経営上の重要な課題として位置づけています。グループ各社に適切な権限委譲を行うとともに、重要な意思決定については、ホールディングスとしてのガバナンスを効かせるように努めています。また、当社の取締役会は、グループ内の経営リスクを適切にモニタリングし、さらに最適な取締役会の実効性の維持、強化のために、十分な審議時間を設けて、より一層活発な議論ができる風通しのよい取締役会として運用していけるように努力してまいります。

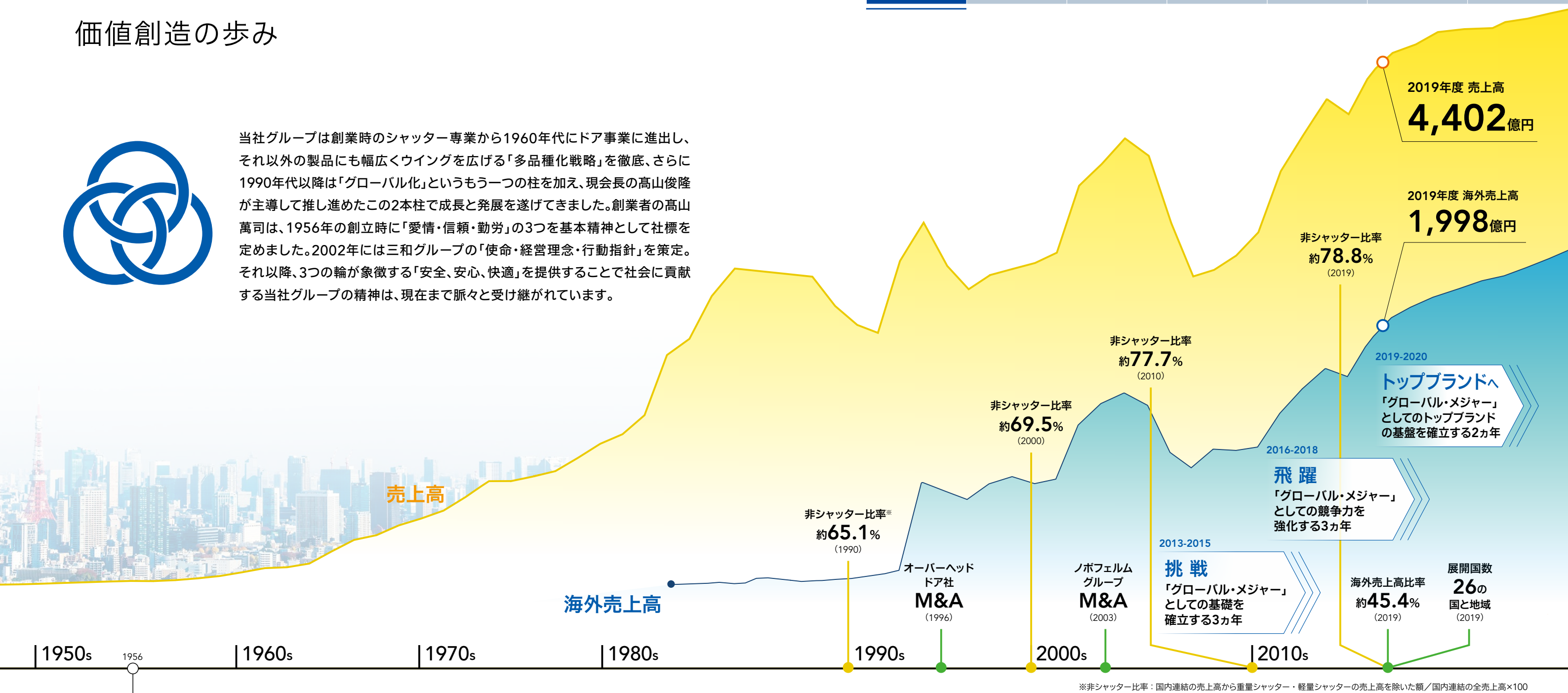
ステークホルダーの皆さまへ

当社グループは、社内のみならず取引先の皆さま、調達先の皆さま、施工技術者や製造・物流・設計・施工などの協力会社の皆さまなどさまざまなステークホルダーに支えられて、これまで、そしてこれからも成長を続けてまいります。三和グループと関わったことを誇りに思っただけよう、21世紀においてもサステナブルな社会の創造に貢献できる企業グループを作り上げていきます。ご期待ください。

価値創造の歩み



当社グループは創業時のシャッター専業から1960年代にドア事業に進出し、それ以外の製品にも幅広くウイングを広げる「多品種化戦略」を徹底、さらに1990年代以降は「グローバル化」というもう一つの柱を加え、現会長の高山俊隆が主導して推し進めたこの2本柱で成長と発展を遂げてきました。創業者の高山萬司は、1956年の創立時に「愛情・信頼・勤労」の3つを基本精神として社標を定めました。2002年には三和グループの「使命・経営理念・行動指針」を策定。それ以降、3つの輪が象徴する「安全、安心、快適」を提供することで社会に貢献する当社グループの精神は、現在まで脈々と受け継がれています。



シャッター業界へ参入

1956年、尼崎市で軽量シャッター事業を開始し、三和シャッター製作所を設立。後発企業だったものの、1960年代にはシャッター業界トップの地位を不動のものとした。いち早く6つの工場を建設し、生産能力は世界最大級へと成長した。



創業当時の初荷風景



多品種化

多品種化の第一歩

当社グループの多品種化は、1960年代後半に参入したドア事業から始まった。シャッター事業で培ったノウハウ、既存の生産設備や販売・施工ネットワークを活用できる分野に着目し、スチールドアの受注生産を開始。業界トップとなった。

拡大する多品種化戦略

企業価値をさらに広げるため、M&Aによって多品種化を推進した。1984年の昭和フロント販売(現 昭和フロント)に始まり、自動ドアエンジンの昭和建産、間仕切のベニックス、ステンレスの田島順三製作所(現 三和タジマ)など、製品ブランドが確立している優良な企業を買収することで多品種化戦略を加速させた。



グローバル化

海外進出への足がかり

1974年に北米オーバーヘッドドア社(ODC)と技術提携し、オーバーヘッドドアの製造、販売を開始。1986年には香港に三和シャッター(香港)を設立、業界の中でいち早く海外市場に着目した。

北米市場進出による事業拡大

提携関係にあったODCを1996年に買収した。北米トップシェアを誇る新たな事業会社のグループ入りにより、商品の共同開発や相互販売、市場開拓が進められた。

多品種化を推進するPDCA

多品種化を強力に進めるため、三和シャッター工業は2011年度に組織改正を実施し、営業拠点のテリトリーを全面的に見直すなど地域の建設市場を細分化し、マーケティング活動の機動性を高めた。PDCAサイクルを何より重視してきた社風が日々の事業活動を支えている。

日・米・欧の3極体制を確立

2003年には欧州市場3強の一角であるノボフェルム(NF)グループを買収。多品種化による基幹事業の拡大・成長に加え、事業・地域両面での多角化を果たし、グローバルトップブランドへと成長を遂げる。

社会と共生する商品開発

気候変動に対応する環境配慮商品や安全・安心・快適を実現する防水や耐震・耐風などの防災商品も充実させ、持続可能な社会の構築に貢献。日本における防火設備検査の法制化を受けて、メンテナンス・サービスも拡大している。

グローバル・メジャーを目指して

2013年に「三和グローバルビジョン2020」を策定し、「動く建材」のグローバル・メジャーとして、世界中のお客さまに安全、安心、快適な商品とサービスを提供することを目指す。2020年に向けて、その基礎を確立する「第三次中期経営計画」を実施中。

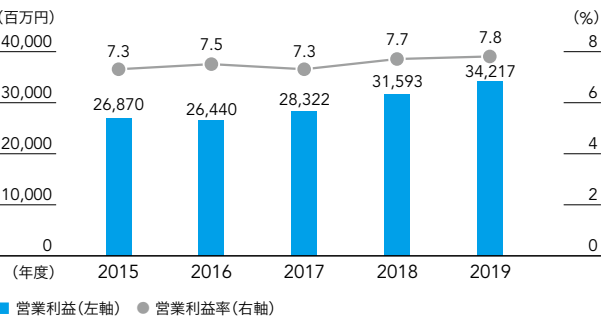
グローバルビジョン 2020

「三和グローバルビジョン2020」は、「動く建材」のグローバル・メジャーとして、世界中のお客さまに安全、安心、快適な商品とサービスを提供することを目指しています。そのために、①日・米・欧で不動のトップブランドになる、②サービス分野のビジネスモデル確立、③アジアを中心に新興国でシャッター・ドア事業を拡大し、トップブランドに育成、④グローバル市場におけるグループシナジーの推進——を目標にしています。

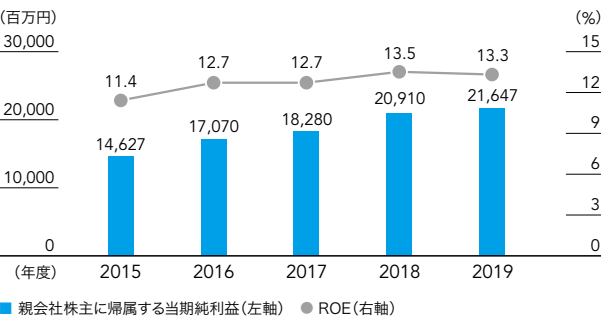
財務・非財務ハイライト

財務指標

営業利益／営業利益率

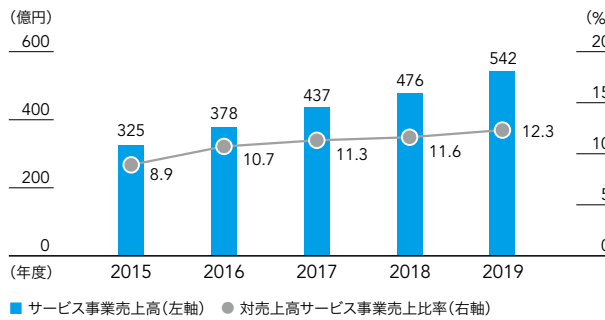


親会社株主に帰属する当期純利益／ROE

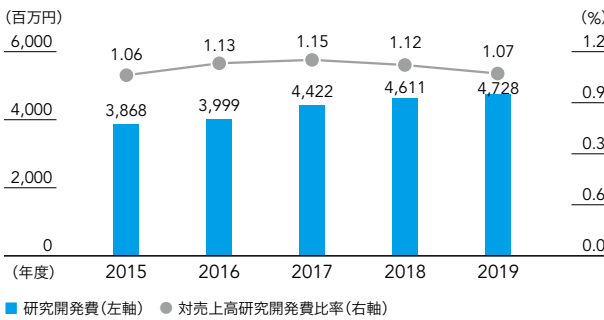


非財務指標

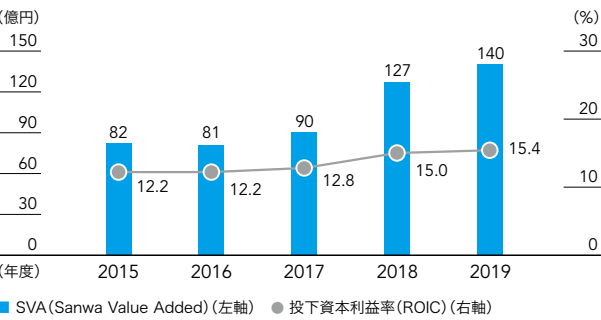
サービス事業売上高／
対売上高サービス事業売上比率(連結)



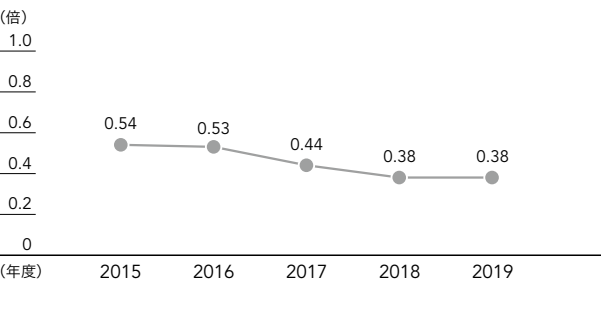
研究開発費／対売上高研究開発費比率(連結)



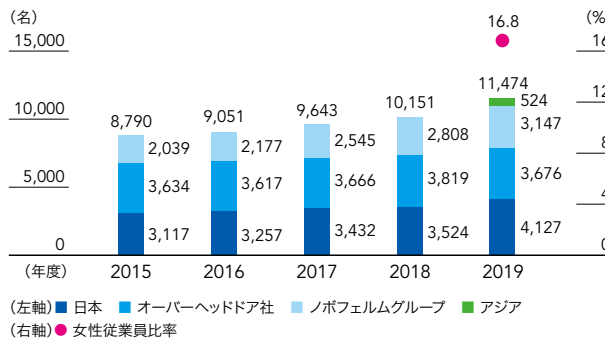
SVA(Sanwa Value Added)／投下資本利益率(ROIC)



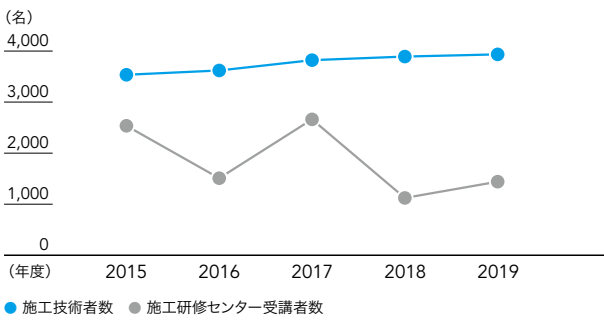
D/エレシオ



従業員数／女性従業員比率(連結)



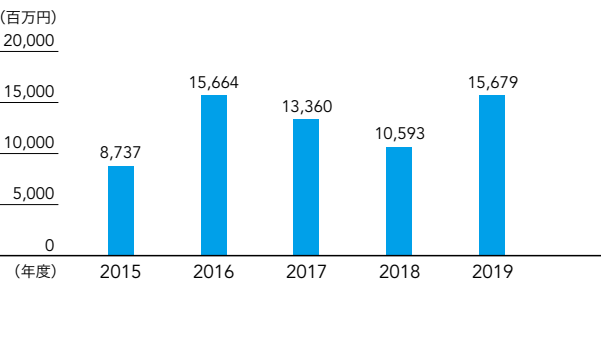
施工技術者数／施工研修センター受講者数
(三和シャッター工業)



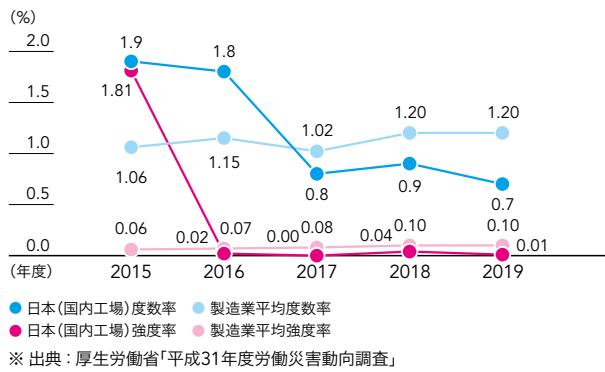
設備投資額／減価償却費※



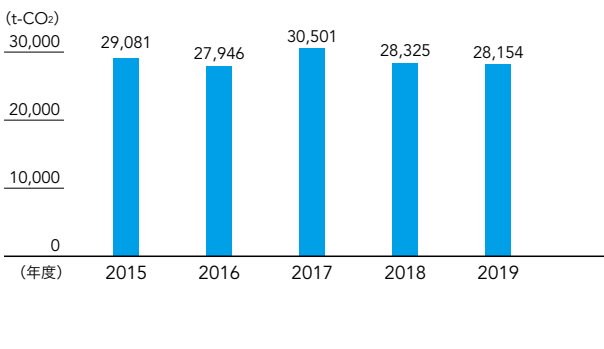
フリー・キャッシュ・フロー



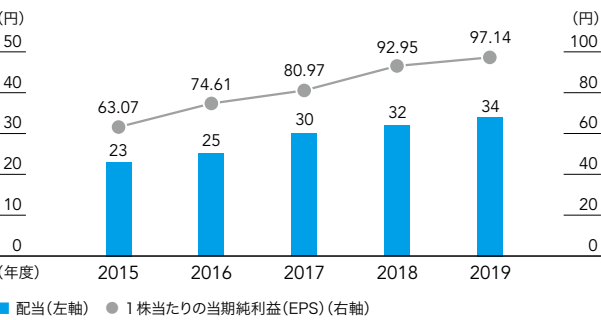
労働災害の度数率／強度率(国内グループ会社 工場)



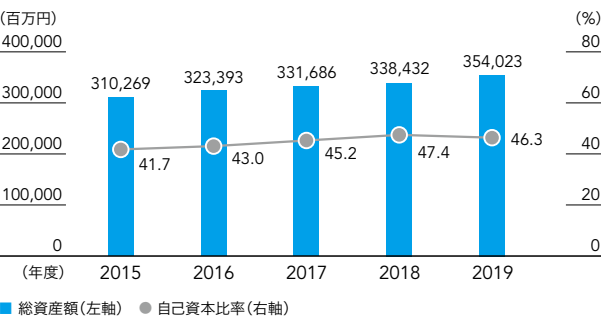
CO₂排出量(国内グループ会社)



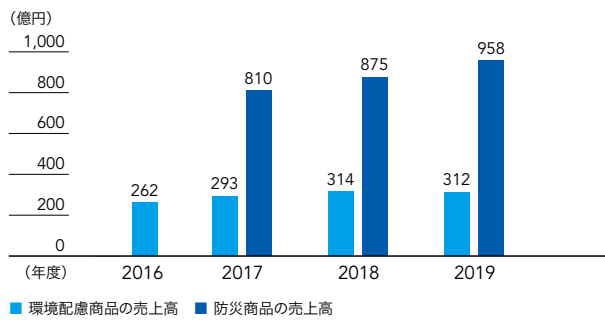
配当／1株当たりの当期純利益(EPS)



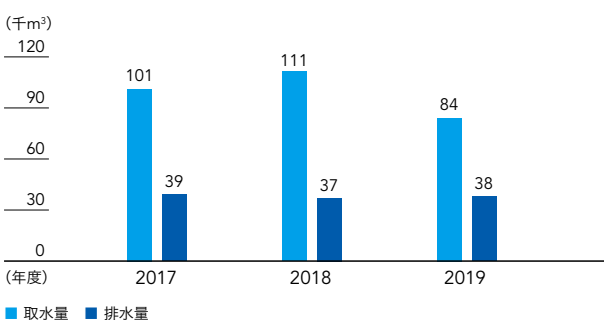
総資産額／自己資本比率



環境配慮商品／防災商品の売上高(連結)



取水量／排水量(三和シャッター工業 工場)



価値創造モデル

当社グループは、ESGマテリアリティに対応した6つの資本をもとに、商品・サービスに適した事業活動を行い、持続的に成長していくことで価値を創造します。その創造された価値は、経済状況や技術の変化、気候変動などグローバルな社会的課題を解決し、世界中の街や暮らしに「安全、安心、快適」を提供することにより社会に貢献します。

社会課題

ESGマテリアリティ カテゴリー

インプット

三和の事業活動

アウトプット

- ・地球温暖化
- ・エネルギー、資源の枯渇
- ・自然災害の増加
- ・格差の拡大



みらい

サステナブルな未来と
社会の発展への貢献



P12-13



ひと

三和グループに関わる
すべてのひとが、価値創造の
原動力として安心して
働ける職場づくり



P48-49



ものづくり

街や暮らしの
インフラを支える
商品・サービスの提供

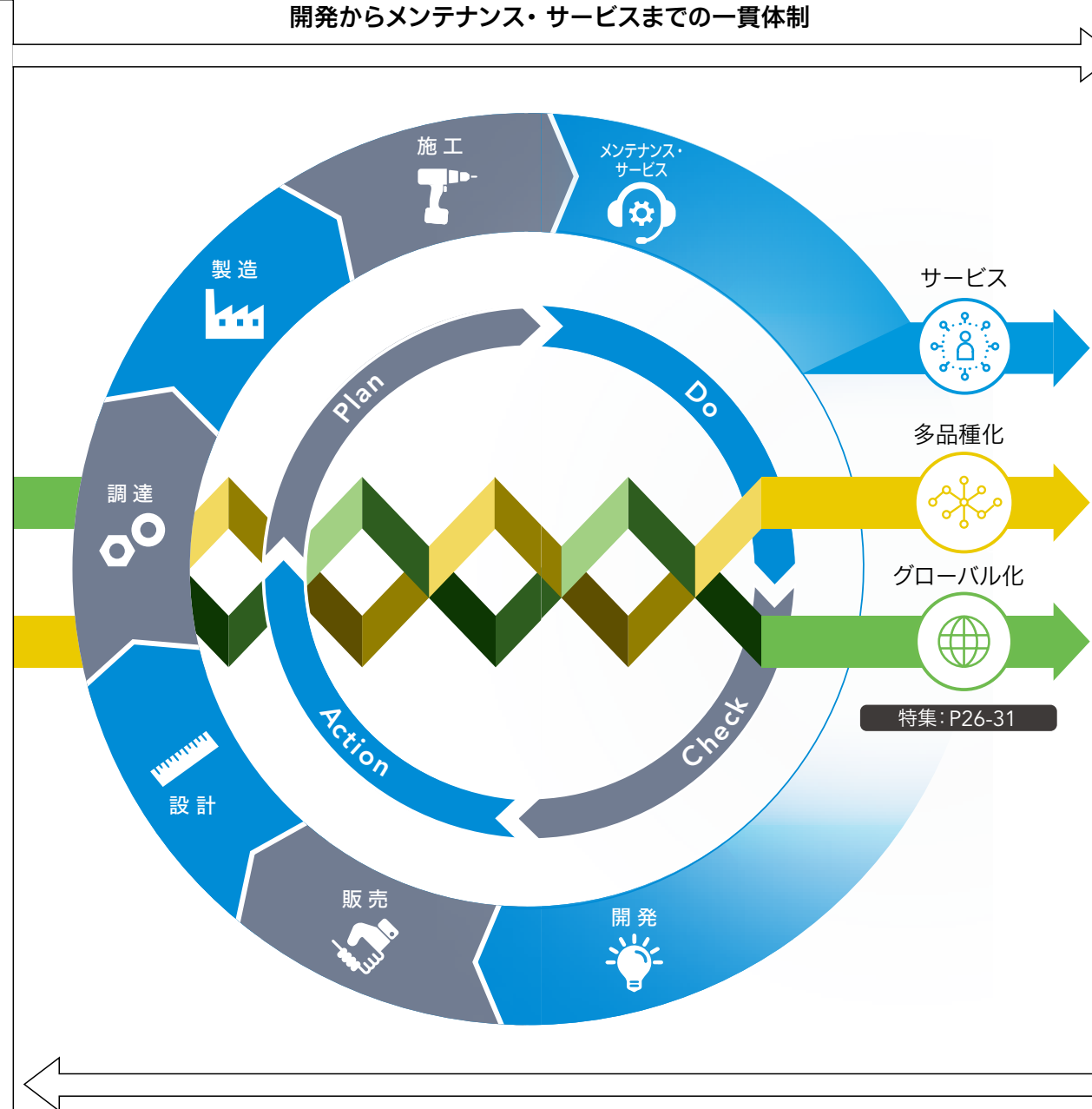


P50-51

- ・人権への配慮
- ・労働人口の減少
- ・少子高齢化
- ・働き方の変化

- ・都市化の進行
- ・AI、IoT社会の進展
- ・ニーズの多様化
- ・サプライチェーンの複雑化

自然資本
消費エネルギーの削減
・エネルギー消費量（原油換算） （三和シャッター工業） 8,787kℓ
・取水量（三和シャッター工業 工場） 84,000m³
社会関係資本
ステークホルダーとの エンゲージメント強化
・日本の営業ネットワーク 約 500 所課
・24時間修理受付サービス（FTS） 約 3,900 名
・北米における販売代理店 「リボンディストリビューター」 約 400 社
人的資本
価値創造の源泉である 人材の育成と職場環境の充実
・連結従業員数 11,474 名 （海外従業員比率 64%）
・研修のべ受講者数： 1,869 名 （人材開発センター主催）
技術・製造資本
開発からメンテナンス・サービス まで一貫したサプライチェーン
・生産拠点数 60 カ所
・設備投資額 84.2 億円
知的資本
多品種化を実現する 「動く建材」領域でのノウハウ
経営陣から一般従業員までに 根付いたPDCAの実践
・研究開発費 47 億円
財務資本
持続的成長のために、 ROE（株主資本コスト）、 SVA（ROIC、WACC）を意識した 財務戦略
・フリーキャッシュフロー 156 億円



	2019年度
売上高	4,402 億円
営業利益	342 億円
営業利益率	7.8%
SVA	140 億円
ROE	13.3%

主要地域の日本・北米・欧州で
高いシェアと多品種ラインアップ

	シャッター 日本1位 北米1位
	ガレージドア 日本1位 北米2位 欧州2位
	産業用セクショナルドア 日本1位 北米1位 欧州2位
	スチールドア 日本1位 欧州2位

海外売上高比率	45.4%
サービス事業売上高	542 億円
防災商品の売上高	958 億円
環境配慮商品の売上高	312 億円
CO ₂ 排出量（日本）	28,154 t-CO ₂

アウトカム
安全、安心、快適を
提供することにより
社会に貢献します

ガバナンス



業績の信用

業績計画を確実に達成することで各ステークホルダー
から信頼される企業グループ

P18-25/P32-39

経営基盤の信用

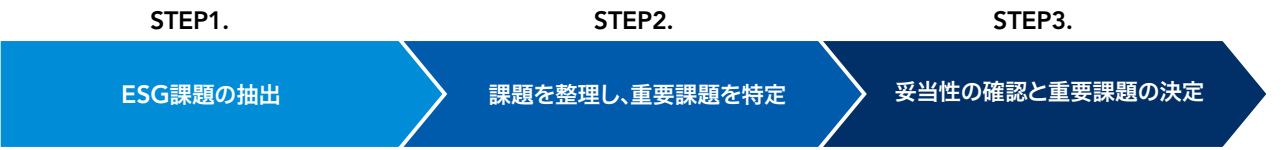
社会から信頼される誠実で透明な企業体質

P40-47

ESGマテリアリティ

ESG重要課題(マテリアリティ)の決定プロセス

近年、SDGsの制定やパリ協定の採択、ESG投資の潮流など社会的に大きな変化が起こり、企業に対しても、持続可能な社会へのグローバルな取り組みが強く求められています。それらの国際的動向や当社グループを取り巻く事業環境を踏まえて、当社グループにとって取り組むべき重要課題(マテリアリティ)について右記のプロセスで特定作業を進めました。



カテゴリー	背 景	重要課題	実施した事項	取り組み中のテーマ、課題	
みらい サステナブルな未来と社会の発展への貢献	当社グループは、気候変動への対応として、温室効果ガスや廃棄物排出の削減等に努めるとともに、低炭素社会に資する環境配慮商品などを提供していくことが、グローバルな総合建材企業としての責務であると考えています。 また、当社グループは世界の各地域で地域社会に根ざした事業活動を行っており、地域貢献および社会貢献が地域社会と当社グループ双方の持続的な発展につながると考えています。	気候変動への対応	温室効果ガスの排出削減	● デマンド監視、LED切替、空調設備導入等による使用エネルギーの削減	● 海外環境負荷データの収集および削減目標の設定
		適切な廃棄物管理	● リサイクルの徹底、歩留まり向上等による廃棄物排出量の削減	● 海外廃棄物排出量データの収集および削減目標の設定	
		グリーン調達の推進	● 木パレットの再利用、通い箱の使用等による梱包資材の3R化推進	● グリーン調達の推進に向けたサプライチェーンとの対話	
		環境配慮商品の提供	● 気候変動の緩和に貢献する高速シートシャッター等の拡販	● 気候変動に対応する商品、サービスの開発と拡販	
		地域貢献	● 県産材の使用、地域清掃活動、地域コミュニティとの対話	● 地域コミュニティ発展への取り組み	
ひと 三和グループに関わるすべてのひとが、価値創造の原動力として安心して働ける職場づくり	当社グループの商品が「動く建材」として機能を発揮するためには、開発、生産から施工・メンテサービスに至るまでの多数のリソースを必要とします。人権や多様性の尊重、安全衛生への取り組み等を通して、従業員・協力会社・調達先などすべてのステークホルダーが安心して働ける職場をつくることや、当社グループの成長を牽引する人材を育成することは、事業の基盤を支え、サステナブルな成長への投資であると考えています。	人権の尊重	● 経営層、幹部社員を含む管理職へのハラスメント研修の実施	● 人権リスクの特定	
		人材育成	● 三和プロ人材育成プランの実施、グローバル人材、施工技術者の育成	● 製造従事者・施工技術者の確保と技能の伝承	
		ワークライフバランス	● 勤怠システム導入による労働時間管理の徹底、テレワーク推進	● 働き方改革の推進	
		ダイバーシティ	● テレワーク推進、育児休業期間の一部有給化、シニア層の活用	● 女性管理職の増加へ向けた取り組み、男性社員の育児休業取得促進	
		安全と健康	● DVD研修、VR研修等安全教育の拡充、三和グループ健康月間の実施	● 労災事故撲滅への取り組み推進、健康経営への取り組み強化	
ものづくり 街や暮らしのインフラを支える商品・サービスの提供	人々の暮らしや街のインフラを支え続けるエッセンシャル(必要不可欠)な事業として、水害や異常気象による災害に対応する防水商品をはじめ安全、安心、快適に貢献する商品・サービスの提供、品質安全や顧客満足を追求していくことこそが、当社の企業価値向上へのエンジンとなると考えています。	安全・安心・快適に貢献する商品・サービスの提供	● 防災事業として、防火・防水・耐風圧・耐震商品など災害から身を守るための商品、工場・倉庫等のインフラ機能向上に貢献する商品の発売	● 更に激甚化する自然災害リスクに適応する防災商品・サービスの開発、新型コロナウイルスをはじめとした感染症対策商品や新しい生活様式に対応した商品、サービスの開発	
		商品の品質管理の強化	● 品質管理体制の拡充、サプライチェーンへの監査、技能コンテスト開催	● 安定した品質確保と品質向上へ向けた取り組みのさらなる推進	
		顧客満足度向上	● ビジネスマナー研修、施工技術者へのマナーレベルアップ研修	● 顧客アンケート、座談会等実施による顧客満足度のさらなる向上	
		コーポレート・ガバナンス	● コーポレートガバナンス・ガイドラインの開示、取締役会アンケート実施	● 海外子会社のガバナンス向上	
		コンプライアンス	● 研修の継続実施、コンプライアンス行動規範の海外子会社への浸透強化	● 内部通報制度のさらなる実効性向上	
経営基盤の信用 社会から信頼される誠実で透明な企業体質	当社グループは、世界26の国と地域で事業活動を展開するグローバル企業です。透明度の高い経営システムの構築と、コンプライアンスの強化、適切なリスクマネジメントを通じて組織のレジリエンスを高め、さまざまなステークホルダーとともに成長・発展できるよう公正、公平かつ倫理的な関係を築くことが大切だと考えています。	リスクマネジメント	● 情報セキュリティ対策会議の設置、IT-BCPの現状分析	● 全社リスクマネジメント体制の構築、パンデミックへの対応	
		ステークホルダーダイアログ	● 顧客、従業員、取引先、株主・投資家、施工技術者、地域社会との積極的な対話	● ステークホルダーとのさらなる対話	
		公正な競争	● 同業他社接触規制ガイドラインの徹底、独禁法研修の継続実施	● 独禁法研修の範囲拡大と内容の拡充	
		腐敗防止	● アジア赴任前コンプライアンス研修の実施	● 贈収賄ガイドラインの制定	

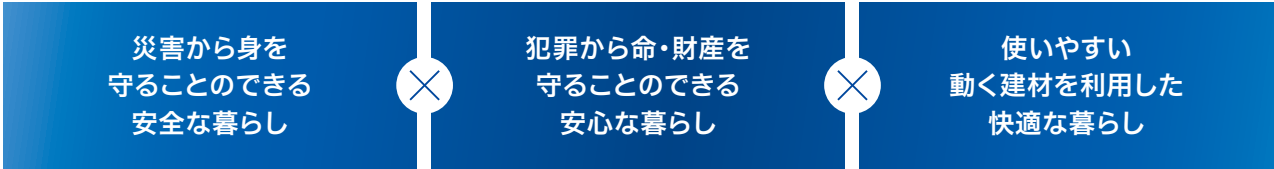
ステークホルダーエンゲージメント

三和グループの事業活動を支える、お客さま、従業員、お取引先、株主・投資家、施工技術者、地域社会など

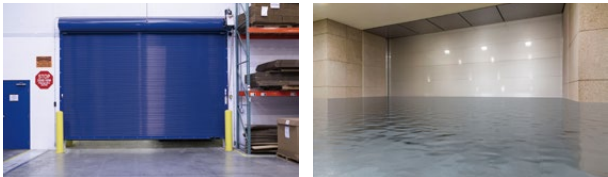
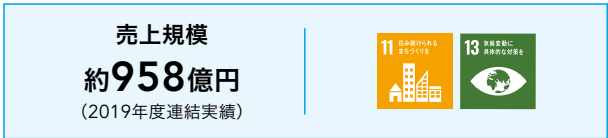
お客さまとの対話 日本全国500カ所以上の拠点網、世界26の国と地域の強固なネットワークにより、お客さまの多様な声やご要望に応えています。	従業員との対話 社内報やイントラネットを通じたトップから従業員へ向けた戦略やメッセージの発信、方針説明会等での意見交換、従業員意識調査や内部通報制度を通じて組織風土の改善につなげています。	お取引先との対話 調達先や工場協会社などからなる「三和会」では情報共有と相互研鑽によりQCDEのレベルアップを図っています。北米では約400社にのぼるディストリビューター(代理店)との定期的な対話に努めています。	株主・投資家との対話 Webサイトなどでの適時・適切な情報開示に加え、年2回の決算説明会、200回以上のIR個別ミーティング、経営陣による海外ロードショー、個人投資家向け説明会等を開催しています。	施工技術者との対話 動く建材の生命線である3,900名を超える施工技術者へは、安全衛生定例会、各種研修、福利厚生サポートにくわえて、年2回の施工技術者向け広報誌を通じてエンゲージメントの強化に努めています。	地域社会との対話 年1,500名以上が参加する「三和環境の日」の地域クリーン活動や工場見学、地域住民へのイベント開催等地域に根差した活動を行っています。
---	--	--	--	---	--

事業を通じた価値

当社グループは、世界中のお客さまに安全、安心、快適な商品とサービスを提供することで、人々の大切な暮らしを守り、より豊かで暮らしやすい社会の実現を目指します。



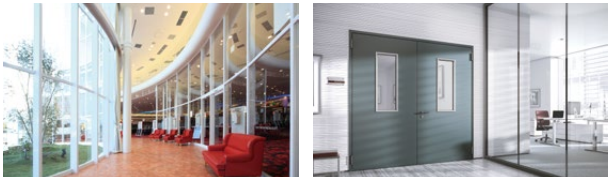
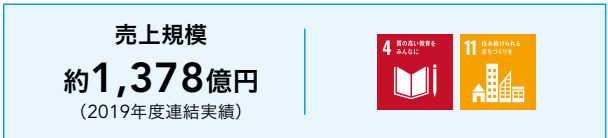
火災、洪水などの災害から守る



防火シャッターや防火ドアなどの防火設備は、オフィスビルやデパート、学校、病院など、多くの人が集まる場所に火災が発生した際に煙・熱感知器に連動して閉鎖することで一定時間延焼を食い止めます。また、防水シャッターや防水ドアは台風や集中豪雨が発生した際に防水機能を発揮し、建物内への浸水を防ぎます。災害から命や財産を守り、安全な空間を提供します。

▶ 防災商品の詳細は15ページ

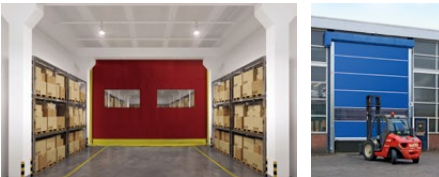
パブリックスペースの利便性を向上させる



軽量シャッターやスチールドア、パーティション、自動ドアなどはオフィス、商業施設、学校、病院、ホテル、駅などの不特定多数の人が行き交うパブリックスペースにおいて、訪れるお客さまにとって快適な空間を供給できる商品であることが重要です。

さらに防犯、防火、断熱など、多くの社会課題を解決できる機能も備えています。

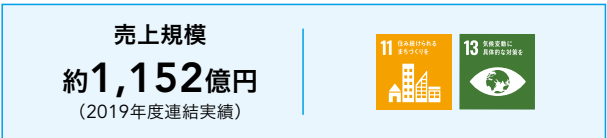
工場、倉庫などインフラ機能向上に貢献する



重量シャッターやシートシャッター、オーバースライダーなどは、工場、倉庫では適切な作業動線によって生産性を向上させ、かつ環境にも人にも優しい生産、物流現場とするために有効であることが求められています。

防火だけではなく、作業効率を上げるために開閉速度が速いシャッターや温度管理ができる断熱仕様は快適な空間の提供および環境商品として省エネルギー化にもつながります。近年著しいeコマース等の発展に欠かせない商品群です。

生活安全を守り、誰もが快適に



多様化するライフスタイルや加速化する少子高齢化社会の中で、住宅を取り巻く環境は社会の動きを強く反映し大きく変化しています。ガレージや窓シャッター、マンションドア、エクステリア商品などは、高い安全性はもちろん、防犯機能を向上させる安心機能、家庭での日々の暮らしの快適さが求められています。欧州などの寒冷地ではガレージドアは環境商品としての断熱性能も重要です。

災害から守る商品



近年、大型台風や集中豪雨の猛威により浸水や冠水の被害が相次いでいます。降水量の増加、床下床上浸水被害の多さから、台風や大雨に対するこれまで以上の対策が必要です。



台風などの強風時に飛来物が窓に衝突し、ガラスが破損する被害が増えています。また室内に風が吹き込むことで屋根が吹き飛んでしまう被害があり、これまで以上の強風対策が求められています。



南海トラフ地震などの大規模な地震は東日本大震災を超える甚大な被害が想定されています。いどこで大きな地震があるかわかりません。



停電が起こる原因として、台風による強風で飛ばされた飛来物が電線に当たり切れる、大雨による土砂崩れで電柱が倒壊、雷が電線に落ちるなどが挙げられます。台風だけではなく、地震によっても停電する可能性があります。

浸水被害を軽減させる

気候変動に伴い、大型台風や集中豪雨による浸水被害が増えています。浸水防止性能を統一した方法で評価するJIS規格が新たに設定され、ハザードマップで予測される浸水高さなどから、目的に合った浸水防止用設備を設置することができるようになりました。三和シャッター工業や鈴木シャッターでは防水シャッター・防水ドア、防水板と取りそろえており、地下街や建築物などの浸水災害の軽減を実現します。



ウォーターガード 防水シャッター Wタイトドア

大型台風やハリケーンによる強風へ備える

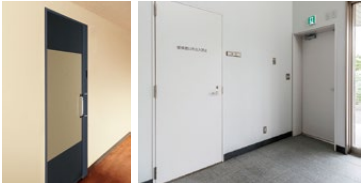
大型化する台風の強風によりシャッターがガイドレールから外れる被害が増えています。三和シャッター工業の耐風ガードは、業界初となる耐風ガイドレールを使用した重量シャッターや中層用マンションにも設置できる窓シャッターがあります。ODCのガレージドアは、意匠性を損なうことなくハリケーンによる風荷重に耐えられる設計になっています。



高強度シャッター「耐風ガード」 高耐風圧窓シャッター「マドモア耐風ガード」 Wind Storm™

地震発生時の施設内閉じ込めを回避

地震発生後、外力によりドア枠に変形が生じ、扉が開閉できなくなることがあります。三和の耐震ドアは、戸を開放できる耐震性能がドア枠と扉のクリアランスを大きく確保し、耐震仕様の金物を標準装備することにより地震発生後に施設内に閉じ込められることなく、安全にドアを開放して施設外へ避難できます。



内廊下用玄関引戸「スムード悠楽」 共用部用耐震SD「AKUZO」

停電時でも外部電源により自動巻き上げを実現

これまでのシャッターは手動閉鎖装置や防災信号により自重降下した場合、足場を確保して巻き上げる必要がありました。

電源供給システムの導入により、停電時の電動式シャッターにおいても、バッテリー装置または発電機を接続すれば開放でき、BCP対策としても活用できます。



シャッター開放用電源供給システム「Eコネクト」

リスクと機会

カテゴリー	主なリスク・機会	対応策
外部環境	- 経済動向の変動による住宅着工戸数や建設投資の減退による事業への影響 - 為替、金利変動等の金融市場変動による事業への影響 - グローバルな政治、社会、経済動向による当社グループの事業への影響 - 当社グループの海外拠点におけるテロ、暴動による事業への影響	- 多品種化推進による生産性の向上やコスト削減 - 為替レート、金利変動等のリスクヘッジ - グローバルな政治、社会、経済状況を常に把握し、事業に及ぼす影響の分析、対応
サプライチェーン／調達	- 鋼材や副資材等の価格高騰による事業への影響 - 調達先の偏重や倒産に伴う事業への影響	複数のサプライヤーとの緊密な関係構築と主要部品の代替調達方法の整備拡充
研究開発／新商品	先進技術の開発や製品サービスへの適用遅れ、製品改良不足による競争力の低下 (機会) 画期的技術による成長機会獲得	顧客ニーズの情報収集および先進技術力・開発力の強化
製造・品質 施工・点検	- 生産設備の老朽化、製造人員の減少、製造技術の低下などでの供給力減少による事業への影響 - 納期遅延による事業への影響 - リコールなど製品欠陥に伴う信用失墜 - 製品および施工事故による信用失墜 - 施工技術者の減少や高齢化、施工技術力の低下による事業への影響 - 防火設備保守点検の徹底不足による事業への影響 (機会) 点検制度法制化の拡充によるサービス事業拡大	- 生産設備の恒常的な更新 - 製造や物流でのシステム連携による納期対応実施 - 製品品質管理の徹底 - 施工技術者の採用拡大と施工研修の強化 - 防火設備検査員の拡充とレベルアップの為の教育 - 省施工商品の拡大
法規制リスク	- 法律制度の制定、改正に伴うリスク - 特許権やその他の知的財産権の侵害に関するリスク - 訴訟や規制当局による調査及び処分に関するリスク	- 関連部署への法改正通知(アラート)と勉強会、研修等による周知徹底 - 弁護士事務所との連携による体制構築
コンプライアンス	- 不正・不祥事、法令違反等による信用失墜 - 財務諸表の虚偽記載、粉飾決算による信用失墜 - 人事、労務上の問題の発生による信用失墜 - 会計見積りも(各種引当金の設定)の不適正リスク	「コンプライアンス行動規範」を原則とした企業風土の醸成 - コンプライアンス研修の実施 - 社内監査の徹底による不正会計、不正受注の撲滅 - 労働時間管理システムの導入による36協定の遵守 - 計画的有休取得プログラムの拡充 - 適正な会計見積りもりの算出と内部監査・外部監査の徹底
情報セキュリティ	情報漏洩、ウイルス感染やサイバー攻撃等によるシステム障害、データの消失による影響	「情報セキュリティポリシー」に基づいた三和グループ情報管理体制による、サイバーセキュリティリスクへの対応
人 材	- 高付加価値人材の安定確保や継続雇用問題のリスク - 施工技術員の安定確保、高齢化問題のリスク (機会) プロ人材育成プランの拡充による長期的成長機会の獲得	- 高付加価値人材の確保による持続的なイノベーション創出や多様化する顧客ニーズへの対応力強化 - プロ人材育成プランの拡充 - 施工技術者の育成と研修制度拡充
M&A、投資	買収や投資に伴う想定外リスク (機会) 空白地域への進出や事業領域拡大による成長	市場動向、買収価格、戦略等の適切な分析
気候変動 大規模災害	- 炭素税負荷や温室効果ガス排出規制、対応コスト増等の気候変動リスク - 気温上昇に伴う、施工現場の品質低下や業務効率の低下、労災事故の発生増加などのリスク - 大型台風や集中豪雨、大規模地震などの災害による当社供給体制及び調達先の事業への影響 - 環境関連の法規制の強化によるリスク (機会) 環境配慮商品の拡充による成長 (機会) 防災関連商品(防火、防煙、防水、耐風)の提供による収益機会の増大	「三和グループ環境方針」に基づいた、工場・事業所単位で環境保全への取り組み - CSR推進会議で気候変動リスク対策を検討、実施 - CO₂削減目標の設定と達成に向けた取り組みを実施 - 防水関連商品や耐風関連商品の開発、提供 - BCP策定による事業継続対応
感染症拡大 (パンデミック)リスク	- 感染症などの世界的拡大(パンデミック)による当社供給体制及び調達先の事業への影響 - 感染症長期化に伴う営業機会損失、工事延期、工事中止による事業への影響 - 顧客ニーズへの対応遅れによる機会損失 (機会) 抗菌対応商品、非接触商品等の提供による収益機会の増大	- 危機管理対策マニュアルを整備し感染防止対策を強化 - 顧客ニーズへの対応に向けた取り組みを実施

〔 新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響 〕

2020年は新型コロナウイルス感染症が世界中に広がり、当社グループにおいても業績への影響は避けられない状況になっており、前年実績からは大幅な減収減益になる予想としています。日米欧とも、供給体制に問題はありますが、各国によるロックダウン等の経済的影響が大きく、徐々に回復に向かうと予想しているものの、2020年は年間を通して影響が残る見込みです。

外部環境と当社の生産、販売、施工の状況(2020年7月時点)			
日 本 外部環境 - 緊急事態宣言が全国に発令(4・5月) - 建設現場で一部中断あり 事業の状況 - 販売、管理部門等は、可能な限り時差出勤やテレワークにて対応、感染拡大防止に注力 - 全工場にて大きな影響は受けず通常稼働を維持 - 施工は、現場の進行遅れおよび受注の決着遅れなどが発生する可能性あり	北 米 外部環境 - 建設現場は、州によってストップ(3・4月) - ロックダウン解除および経済活動再開は、4月末から州や地域ごとに順次実行 事業の状況 - 米国政府によりODCの事業はエッセンシャル(必要不可欠)な事業と認定 - 販売、管理部門等は、原則テレワークにて対応 - 一部の工場にて一時的に操業停止となったものの、大きな影響は受けず全工場にて通常稼働を維持	欧 州 外部環境 3月末からイタリア、フランス、スペイン、イギリス等の経済活動は完全封鎖 - 国により、4月中旬からロックダウン解除や経済活動の再開を順次実行 事業の状況 - 販売、管理部門等は、原則テレワークにて対応 - ドイツ、オランダの工場は稼働維持 - イタリア、フランス、スペイン、イギリスの工場は操業停止していたが(4月末)、全工場にて通常稼働を維持	アジア 外部環境 - 中国の春節明けの経済活動は失速 - 現在は中国、ベトナムなどは概ね正常な経済活動を維持 事業の状況 - 中国、香港、台湾の生産・販売活動では操業停止期間は終了し(2・3月)、通常稼働を維持 - ベトナムにおいては、生産・販売活動は稼働を維持

アフターコロナにおける当社グループの課題

新型コロナウイルス感染症などの予防対策として貢献する商品

非接触操作



抗菌素材の使用



紫外線照射



換気機能



飛沫対策



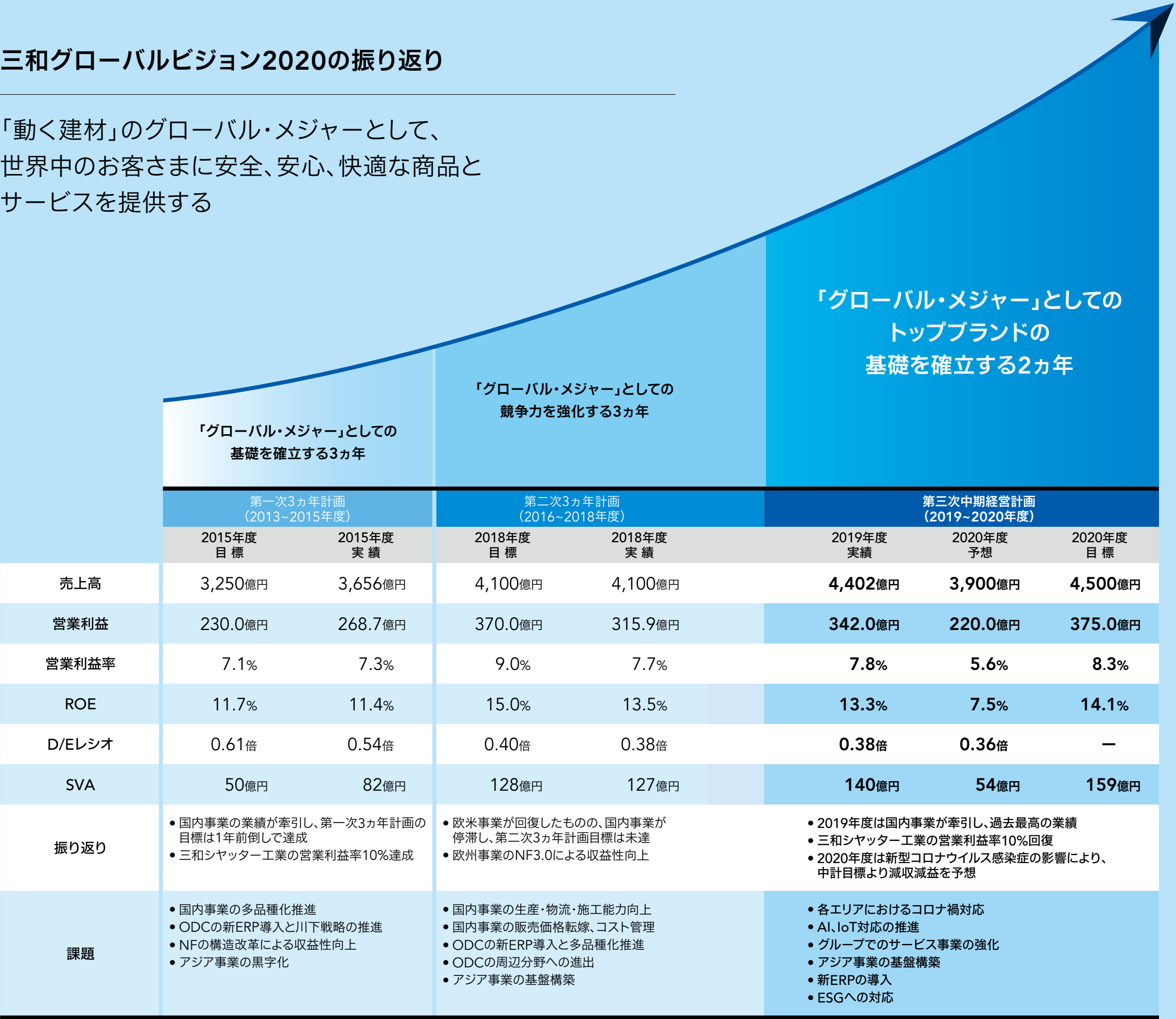
新型コロナウイルス感染症が収束に向かった後においては、新しい生活様式（ニューノーマル）への対応が求められ、また人々の予防意識の高まりや労働環境も大きく変化しており、当社グループにとってのリスクと機会を見極める必要があります。

当社グループでは、従前から抗菌素材を使用した製品や非接触操作製品を開発、販売しておりましたが、これらに加えて、感染症予防に向けた安全対策として、飛沫防止対策製品としての組立式簡易間仕切りや抗菌対策としての紫外線照射製品、3密回避のための換気機能に重点を置いた製品などの開発、製造に取り組んでまいります。さらにはトイレブースの電動化についても開発を進めております。これからも「安全、安心、快適を提供する」という三和グループの使命のもと、世界中の人々が安心して暮らせる社会の実現に努めていきます。

長期ビジョン・中期経営計画

三和グローバルビジョン2020の振り返り

「動く建材」のグローバル・メジャーとして、
世界中のお客さまに安全、安心、快適な商品と
サービスを提供する



2010ビジョンの成果と課題

達成できたこと

・ グローバル化の進展
・ 多品種化の強化

残った課題

・ アジア事業の基盤拡大
・ グローバルシナジーの強化
・ サービス事業の強化

三和グローバルビジョン2020

骨子

グローバル経営を初期段階から
進化させ、新たな飛躍の段階へ

目指す姿

1. 日・米・欧において、各地の市場特性に応じた発展により、トップブランドの地位を不動のものとする。

2. 各地域でお客様が満足する最大の付加価値を提供するため、サービス分野の強化を中心にビジネスモデルを拡大する。

3. アジアを中心に新興国におけるシャッター・ドア事業を、グループの事業の一つの柱とし、トップブランドに育成する。

4. 各地に展開する強みを結集し、グローバル市場における全体最適を推進する。

三和グループは、長期経営ビジョン「三和グローバルビジョン2020」を策定し、2013年度からスタートいたしました。これは「三和2010ビジョン」(2001年度～2012年度)の成果を踏まえ、「三和2010ビジョン」の基本構想である「企業価値創出のグローバル・グループ経営」を継承し、グローバル経営を初期的段階から新たな飛躍の段階へと進化させたものです。2019～2020年度の第三次中期経営計画は「グローバル・メジャー」としてのトップブランドの基盤を確立することを目標に取り組んでいます。

第三次中期経営計画の進捗

2019年度は新型コロナウイルス感染症による影響もなく、国内事業が牽引し売上高、利益ともに過去最高を更新しました。

「グローバル・メジャー」としての トップブランドの 基盤を確立する2カ年

▶ コア事業

1. 日米欧のコアビジネスの事業領域拡大と強化

▶ 成長事業

2. サービス分野の強化とビジネスモデルの拡大

3. 中国・アジア事業の基盤拡充

▶ 基盤強化

4. 働き方改革と生産性向上

5. ESGを推進し、社会からより信頼される 企業体質へ

▶ コア事業

基本戦略

1

コアビジネスの 事業領域拡大と強化

日 本

各事業分野でのポジション確立による、 動く建材企業としての成長

コア事業

- シャッター、ドアの収益性確保

多品種化事業

- 間仕切、エントランス、防水商品などにおけるグループ連携による拡大

サービス事業

- 点検法制化の受注拡大と災害復旧対応

供給力強化

- 繁忙期での生産、物流、施工力確保

2019年度は過去最大級の物件数となりましたが、国内事業は生産性の向上や社内連携などにより大きな混乱なく遂行することができました。

取付工事費、物流コストなどの上昇分を販売価格に転嫁することができたことに加え、ドアをはじめとした製品の生産能力向上や、物流・施工での効率化による供給力強化が奏功しました。

また、サービス事業についても点検法制化の受注拡大や災害復旧対応により、順調に伸ばすことができたことも国内の好業績につながっています。

▶ 成長事業

基本戦略

2

サービス分野の強化と ビジネスモデルの拡大

- 各地域において、顧客ニーズに合わせたサービス事業を提供し、新たな顧客開拓やビジネスモデルを拡大
- グループ入りした鈴木シャッターとのシナジーを強化

2019年度のサービス売上高（連結）は、前年度の476億円から542億円と、大きく伸ばすことができました。

防火設備の点検法制化の拡大により三和シャッター工業のメンテナンスサービスが大きく伸びたことと、買収した鈴木シャッターの業績が堅調に推移したことが大きな要因であり、国内事業の伸長につながりました。

北米や欧州においても、フィールドサービスシステムを導入し、生産性を向上させています。欧州では、2017年に連結化したノボフェルムUKや2018年に買収したBGSとの統合シナジーを推進しています。

基本戦略

3

アジア事業の基盤拡充

- 2019年度から4社、2020年度から鈴木シャッター香港を連結化
- さらなる地域密着型で回復を図る

2019年度から宝産三和、安和金属、三和香港、ピナサンワの4社を連結化しましたが、近年の市場変化、ローカル化への対応の遅れにより、売上高は64億円、営業利益が赤字（△3億5千万円）となりました。

2020年度においては、さらなる地域密着型での回復と新たに鈴木シャッター（香港）の連結化によりアジアでの黒字化を図ります。

北 米

ODC コア事業の維持・拡大と共に、 周辺事業分野への参入

ドア事業

- 住宅用Retrofit(改築向け)の強化
- 商業(非住宅)用ドアの拡大

開閉機事業

- Wi-Fi接続商品など新商品開発拡充
- リテール戦略の拡大
- メキシコへ開閉機の製造を移管

2019年度の北米においては、上期に苦戦が見られたものの、下期以降住宅市場を中心に回復に向かいました。これは大都市圏などでのチャネル戦略、またエンドユーザーへのプロモーションの実施等が奏功したものです。また、非住宅の分野については年間を通して、市場環境は軟調となりましたが、戦略的価格によるシェアの維持向上に努めました。

一方、開閉機事業におきましては、新商品の投入やホームセンターへの販売強化策などリテール戦略の拡大、メキシコ工場への生産移管による生産性の向上などにより、順調に推移しました。

▶ 基盤強化

基本戦略

4

働き方改革と生産性向上

- AI、IoTなど最新の情報システムの活用による業務効率化
- 働き方改革などにより生産性を改善

各地域でさまざまな生産性改善の取り組みを行っています。特に2019年度は国内でモバイルPCの導入やテレビ会議システムの更新に取り組みました。これが結果的に、新型コロナウイルス感染症の影響下におけるテレワークの推進という取り組みに大きく貢献しました。

北米では、ドア部門の生産自動化促進により生産能力および品質を改善しました。欧州では、NF4.0によるデジタル化推進による生産供給体制の最適化と業務プロセスの改革を行いました。

欧 州

NFグループ 産業用製品のさらなる強化と、 NF4.0によるデジタル化推進

産業用製品事業

- アルファ社工場拡張により生産性が改善

ヒンジドア事業

- ロバスト社買収により、スウェーデンおよびイギリスでの拡販を実現

ガレージドア事業

- イギリスでの販売部門強化

欧州では引き続き産業用製品事業が業績を牽引しています。アルファ社の工場拡張による生産性の改善により、旺盛な需要に十分に対応することができ、ドックレベラー生産能力増強策も順調に推移しました。

また、ヒンジドア事業においては、買収したロバスト社を中心にスウェーデン、イギリス等での事業の拡大を図ることができました。

ガレージドア事業では、競争激化による苦戦を強いられたものの、欧州事業としてはNF4.0のデジタル化推進による業務効率化も寄与し、全体を通じて順調に推移しました。

基本戦略

5

ESGを推進し、社会から より信頼される企業体質へ

- みらい：気候変動に対応する商品の拡充
- ひと：新たな価値と競争力を育てる施策
- ものづくり：多様な商品群で大切な「日常」を守る
- 経営基盤の信用(ガバナンス、コンプライアンス強化、リスク管理)

日本では昨今、非常に大きな災害が続いています。2019年度においても千葉県をはじめとする東日本を襲う大型台風の被害がありました。こういった災害、台風や水害から、生命、財産を守るインフラを提供するのが、われわれの使命であり、これらの災害対応商品を引き続き提供してまいります。

2020年度においてはウイルスという新しい脅威についても改めて認識し、また、外部要因におけるリスクにも今後対応していく必要があります。

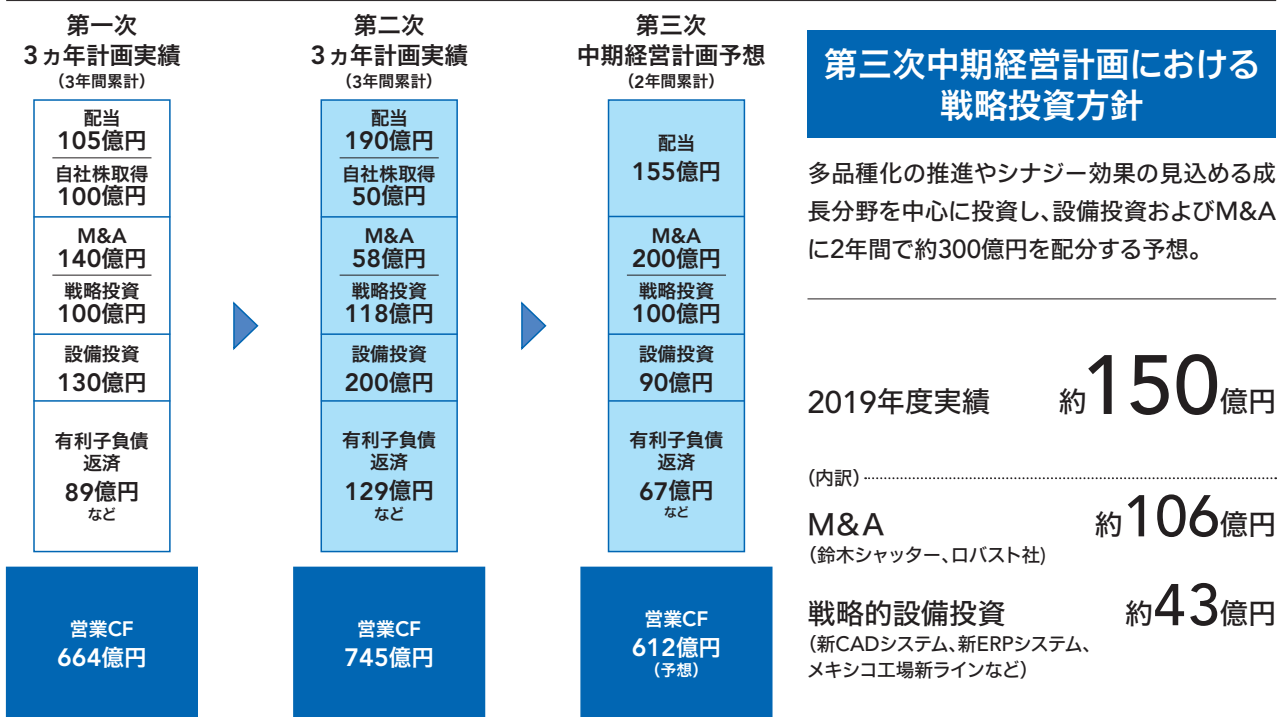
財務戦略

当社は、フリー・キャッシュ・フローを成長のための戦略投資として優先的に配分し、SVAやROICが順調に拡大することで企業価値の拡大を図ります。戦略投資額としては、2019年と2020年の2年間で300億円を予想しています。2019年度については、鈴木シャッターおよびロバスト社等のM&Aで約106億円、また戦略的な設備投資で約43億円、合計約150億円の投資を行いました。2020年度についても長期的な成長に貢献するような投資を引き続き積極的に行っていきます。

	2019年度実績	2020年度予想	
SVA (実効税率:33%)	140億円	54億円	2020年度SVAおよびROICは、 営業利益の減少により縮小予想
ROIC (WACC:6%)	15.4%	9.5%	
ROE (株主資本コスト:8%)	13.3%	7.5%	2020年度ROEは 株主資本コスト並みまで低下予想
配当性向	35.0%	60.1%	配当を前年同額予想としたため、 一時的に高くなる見込み
フリー・キャッシュ・フロー	156億円	102億円	フリー・キャッシュ・フローは、 戦略投資に優先配分する
D/Eレシオ	0.38倍	0.36倍	D/Eレシオや自己資本比率は、 安全性指標として 十分なレベルを維持している
自己資本比率	46.3%	46.9%	

2020年度は新型コロナウイルス感染症の影響により減収・減益予想

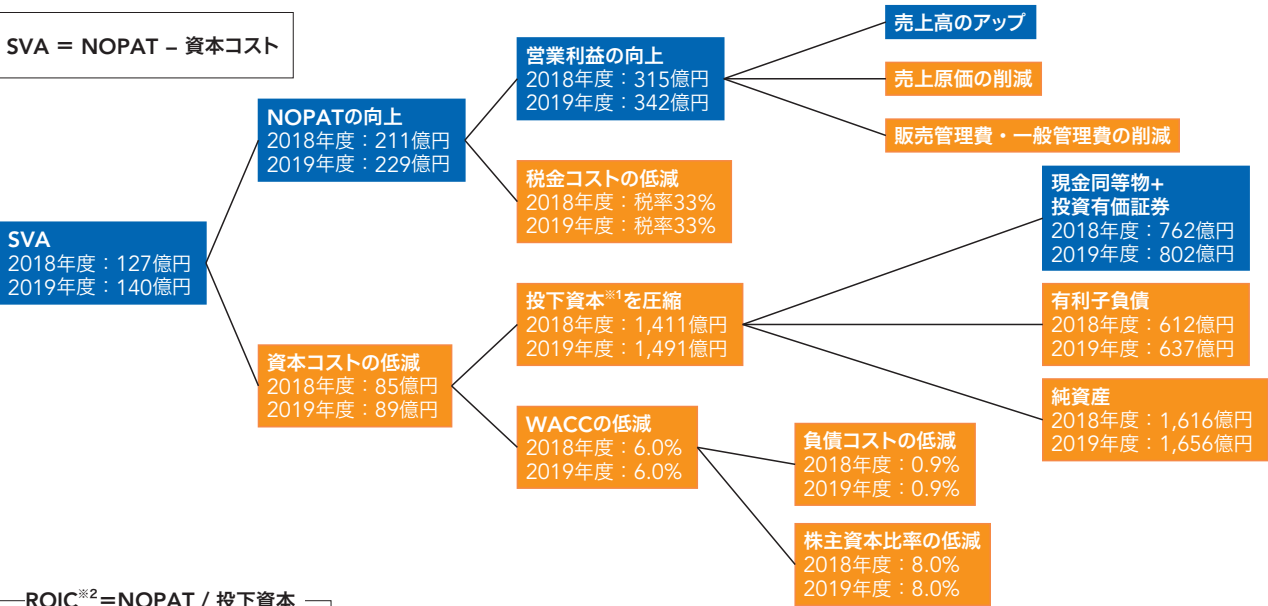
キャッシュ・フローと戦略投資の配分と考え方について



資本コストを意識した経営

1. 経営指標SVAについて

当社は2001年度から経営指標としてSVA（Sanwa Value Added）を採用し、M&Aの判断指標として、また各グループ会社業績の評価指標として運用しています。



※1 投下資本＝運転資本＋固定資産
＝純資産＋有利子負債－（現金同等物＋投資有価証券）

※2 当社のROICで用いる投下資本は、現金及び現金同等物、
投資有価証券を除いて算出しています。

ROIC^{※2} = NOPAT / 投下資本

ROIC = $\frac{\text{NOPAT}}{\text{投下資本}}$

2. 資本コスト

・株主資本コストとROE

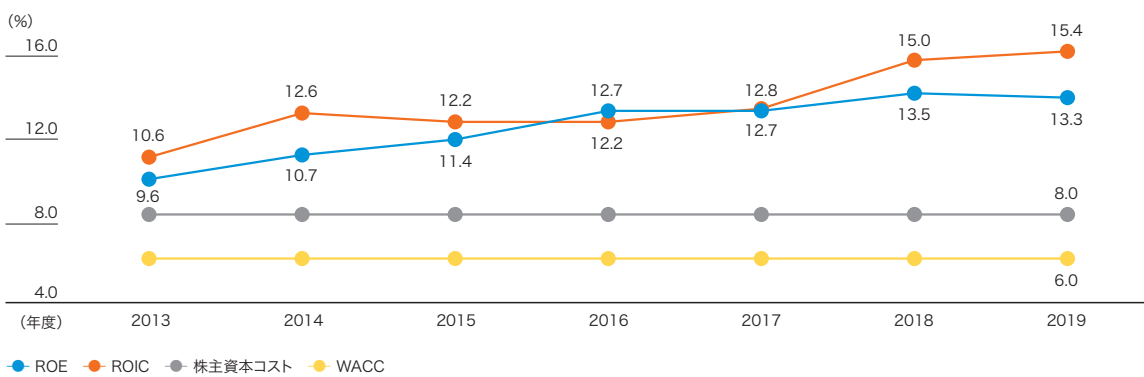
当社の株主資本コストは、8.0%を目処としています。

内訳として、β値は1.0～1.5、株式リスクプレミアムは5.0～6.0、リスクフリーレートは0.5～1.5程度と認識しています。一方ROEは2014年以降10%以上を維持しており、株主資本コスト(8.0%)を上回る水準で推移し、企業価値を積み上げています。

当社の加重平均資本コスト（WACC）は6.0%と認識しています。株主資本コストは8.0%、負債コストは0.5～1.0として計算しています。

ROICは税引き後営業利益（NOPAT）が順調に推移していることもあり、2014年度以降10%以上で推移し、WACCを大きく上回っています。

・WACCとROIC

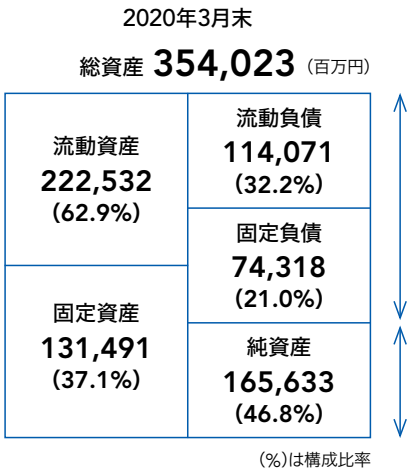


資本政策

1. 財務基盤

・最適資本構成

自己資本比率については、2020年3月末では46.3%となりました。（自己資本164,065百万円）第三次中期経営計画の予想は47.8%であり、2017年度以降45%を超える水準を維持しています。当社の資本・負債の構成比は現状概ね予定通りに推移していると考えており、基本的には過度に財務レバレッジを利用しないというのが当社の財務戦略における考え方です。

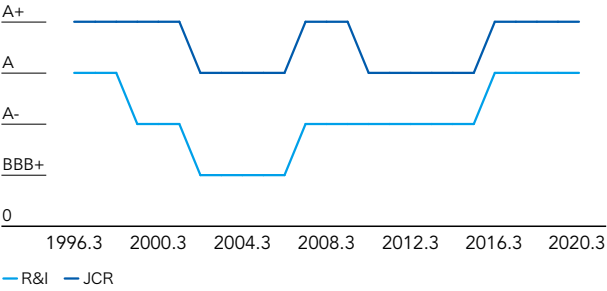


・格付

株主、債権者などステークホルダーへの利益還元や負債の返済などを問題なく実行するためには、安定した財務基盤が必要です。そのための客観的な指標としての発行体格付けについては、日本格付研究所（JCR）からA＋、格付投資情報センター（R&I）からA（2社とも2020年3月現在）を取得しています。



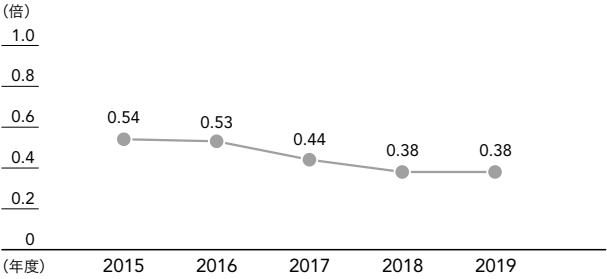
格付け推移



2. 資金調達とD／Eレシオ

D/Eレシオは2020年3月末では0.38倍となりました。第三次中期経営計画の修正予想は0.36倍であり、予想に近づいています。ただし、当社は将来的な成長を何よりも重視しております。そのためにM&Aも積極的に行いますので、M&A資金が手元資金だけでは賅えない場合は有利子負債を増加させることも考慮に入れて対応します。

D/Eレシオ



株主還元について

当社は、企業体質の改善、経営基盤の強化を図りつつ、企業価値増大に向けた経営をさらに推進するため、安定した配当性向を維持し、連結業績に連動し、配当性向35%を目安とした利益配分を行うことを基本方針としています。

2019年度の配当については、予定通り年間配当金34.0円（第2四半期末、期末ともに17.0円）としました。2020年度の年間配当については、業績見通しでは大幅な減収減益としているものの、

配当

・2019年度配当

2円増配の年間34円（上期17円、下期17円）
※配当性向35%を目安

・2020年度配当（予想）

2019年度と同額の年間34円予想

自社株取得

・2019年7月31日に自己株取得を公表

株式の取得額：50億円

取得株式数：4,133千株

取得期間：2019年8月1日～2019年11月27日

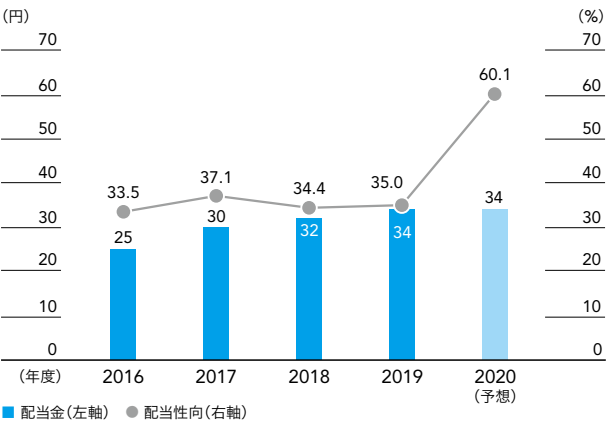
なお、取得した株式のうち、4,000千株は、2020年2月19日に消却済み

※自社株取得については、戦略投資を優先するため、キャッシュポジションを考慮しながら機動的に実施

キャッシュフロー及び資金ポジションを考慮し、2019年度と同額の年間34.0円（第2四半期末・期末ともに17.0円）の予想としています。

自社株の取得につきましては、2019年度は50億円を実施し、消却済みです。2020年度については、投資と手元資金を考慮しつつトータルでの株主還元を行っていきます。

配当金／配当性向



2020年度の見通しについて

新型コロナウイルス感染症の影響は、各セクターともに少なくとも2020年度内は残るという前提で予想を立てています。連結売上高は3,900億円とし、前年から11.4%減少する予想としています。上期が10.6%、下期が12%の減少で特に第2クォーターの

減少が一番大きいとみています。また営業利益は220億円で前年から35.7%減少する予想としています。

これらの予想については、状況を見極めつつ適宜見直しを行ってまいります。

通期連結予想

	2020年度予想	2020年度 上期	2020年度 下期	2019年度 実績	前年比(額)	前年比(率)
売上高	3,900	1,780	2,120	4,402	▲502	▲11.4
営業利益	220	51	169	342.2	▲122.2	▲35.7
親会社株主に帰属 する当期純利益	125	23	102	216.5	▲91.5	▲42.3

特集：競争優位を生み出す価値

[三和グループの 価値創造の源泉]



サービス



多品種化



グローバル化

当社グループでは「安全、安心、快適を提供することにより社会に貢献します」という使命に基づきさまざまな戦略を実行し、成長を続けてまいります。これら成長を支える価値創造の源泉は三和グループならではの特徴・強みである「サービス事業」「多品種化戦略」「グローバル展開」に直結しています。これらの強みを有機的に融合させ、お客さま、社会へさらなる価値をご提供してまいります。

サービス分野の強化とビジネスモデルの拡大

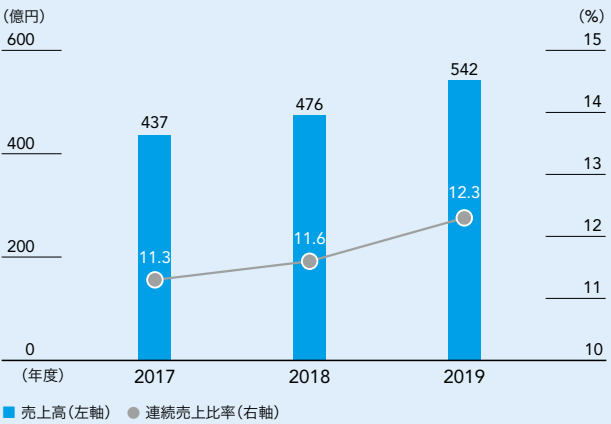


サービス

2019年度 サービス売上高(連結)

542億円

サービス事業売上高



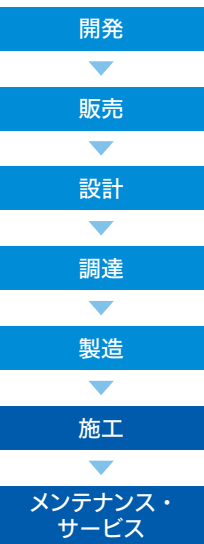
当社グループは、製品開発から、販売、設計、調達、製造、施工、メンテナンス・サービスまで、一貫してお客さまをサポートしています。特に国内においては、高い施工力・メンテナンス力をもとに、事業モデルを確立しており、今後の成長の原動力ともなっています。

施工品質はもとより、施工力の確保や進捗管理までの責任を製品メーカーが負うことは、ゼネコンや工務店などのお客さまへの価値を増大させます。加えて、竣工後の修理・サービスを専門性の高いメーカーが対応することにより、エンドユーザーへも付加価値を提供することになります。

建築物において、防犯などの管理機能や防火などの防災機能といった重要な役割を担っているシャッター・ドアは「動く建材」であり、施工・サービスはお客さまへ製品を引き渡し、安心して日々お使いいただくために、重要な鍵を握ります。

サービス事業の拡大を推し進めることで、火災をはじめとした災害から人命や社会インフラを守ることで当社グループは「安全・安心・快適」のより一層の充実を目指してまいります。

一貫したお客さまサポート



日本

日本では、三和シャッター工業を中心とした全国に広がるきめ細かいネットワークが強力なインフラとなっています。

2016年の建築基準法一部改正により施行された防火シャッター・ドアなどの「防火設備の定期検査報告制度」については、2019年度から本格的に運用されています。メンテナンスなどの顧客創出や資格者の確保と育成に取り組むことで一層の強化と拡大を目指しています。また、近年多発する災害からの復旧に全力を挙げて対応し、社会インフラ維持に貢献してまいります。



北米



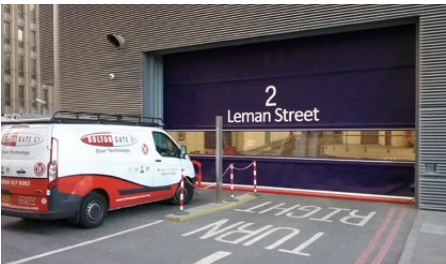
北米における販売体制は、エンドユーザーへの直接販売ではなく、約400カ所の拠点を持つディストリビューター(代理店)や数千あるディーラー(販売店)を通して行うことが中心になっていますが、施工・サービスまで一貫して担うことは一層のプレゼンスを発揮します。

主な施策として、カナダのCDSを中心に直販部門であるNSをドア部門傘下として再構築しました。また、M&Aによる自動ドア拠点拡大や定期点検などのサービス受注拡大と能力の底上げに取り組むことを目指しながら、サービス事業の拡大を図ってまいります。

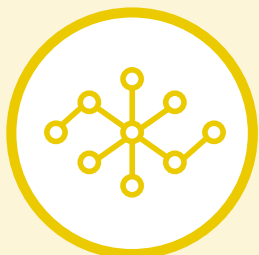
欧州

ノボフェルムグループは、2016年にフランスのノルスード社を買収、2018年にはイギリスのBGS社を買収。これにより、これまでサービス事業を展開してきた地域に加えて、産業用ドア事業の展開地域へ拡大を図ってきました。

今後は、ノルスード社やBGS社と、ホートンUKを含め、販売サービス網の強化とシナジーを発揮することで、メンテナンス頻度の高い産業用のドアを中心に欧州全体におけるサービス体制を一層強化してまいります。

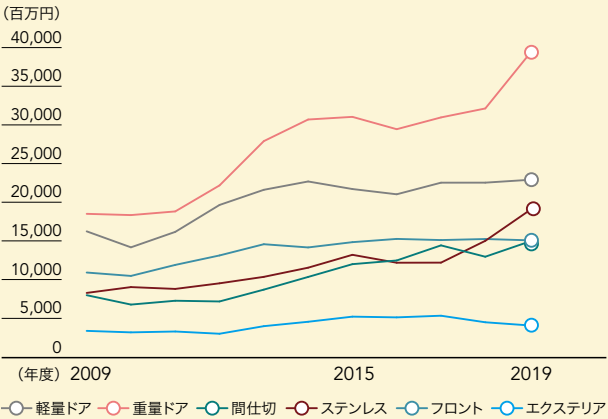


多品種化によるトータル提案



多品種化
2019年度 非シャッター比率
(国内連結)
78.8%

非シャッター事業の売上高推移(国内連結)

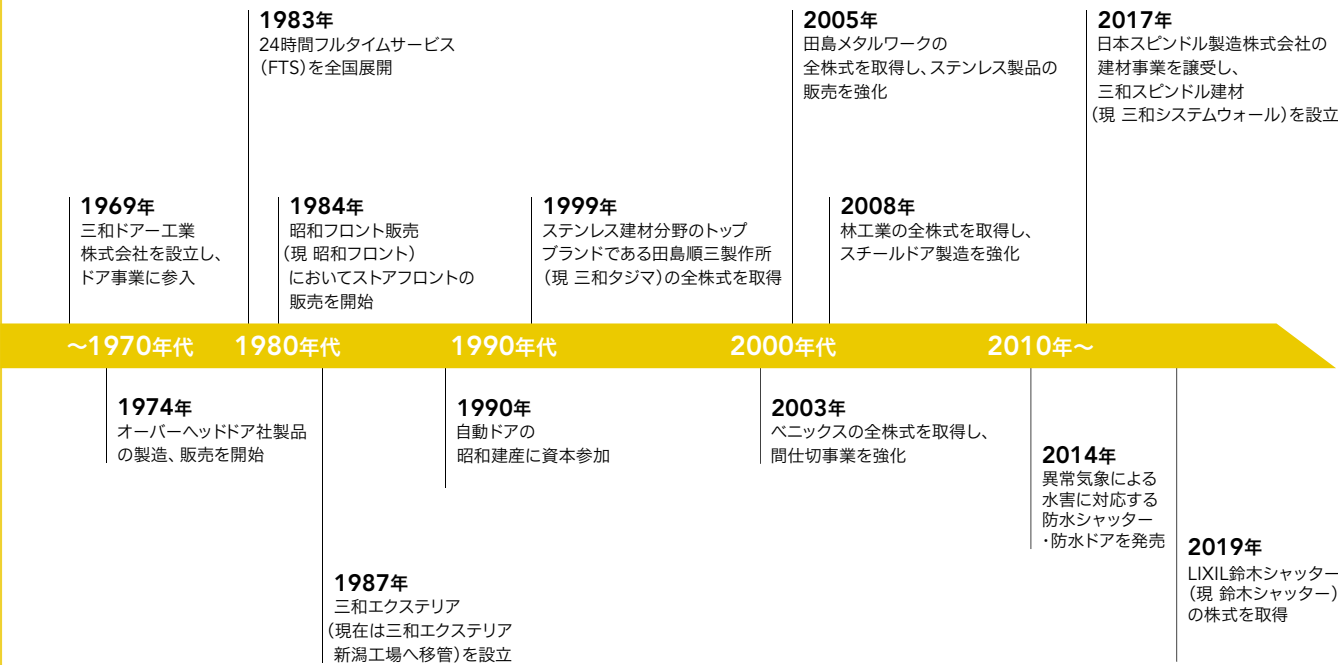


非シャッター比率：国内連結の全売上高から重量・軽量シャッターの売上高を除いた額／国内連結の全売上高×100

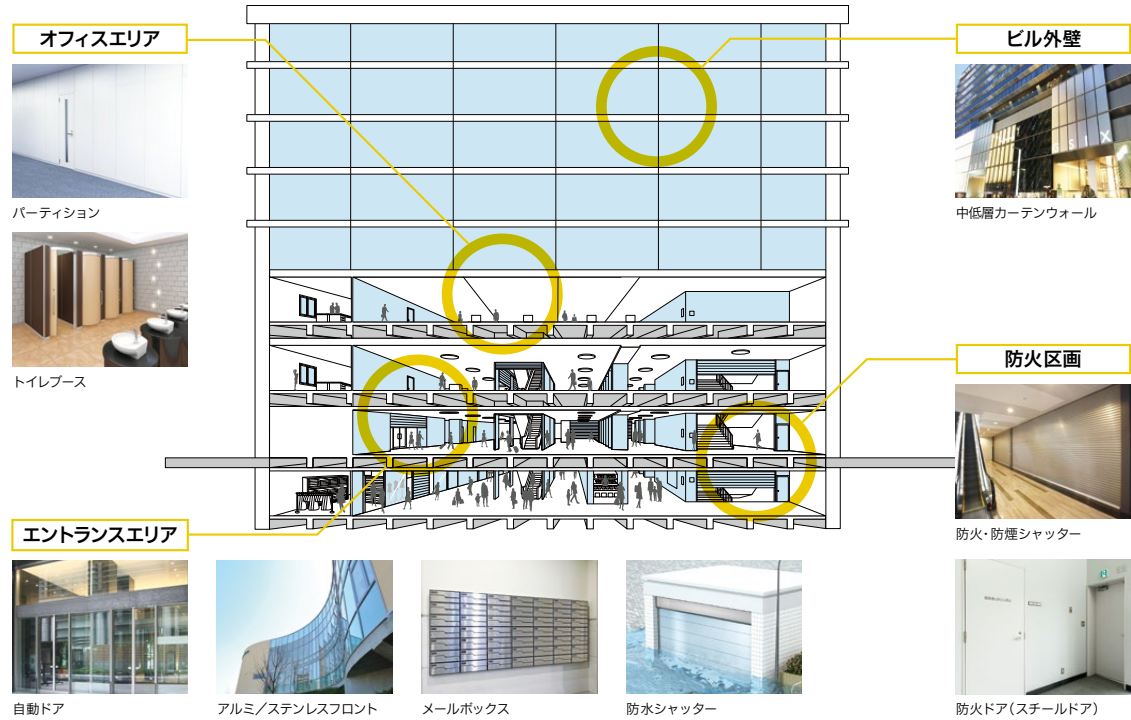
当社グループでは時代の変化に合わせて人々のさまざまな生活シーンに合わせた製品を開発してきました。創業当初は軽量シャッターの製造を行っていましたが、日本の高度成長期に合わせ1960年代後半にドア事業に参入。さらに、1980年代以降はM&Aによる多品種化を推進し、ストアフロントの昭和フロントに始まり、自動ドアエンジンの昭和建産、間仕切製品のベニックス、ステンレス製品の三和タジマ、木製学校間仕切の三和システムウォールと、それぞれの分野でブランド力のある優良企業を買収し、多品種化を図りました。

国内のグループ子会社は現在18社を数えています。これにより、シャッター、スチールドア、オーバーヘッドドア、エクステリア、自動ドア、ステンレス、アルミフロント、間仕切などの幅広い製品ラインアップを取り揃え、安全、安心、快適な暮らしに貢献する製品数は業界No.1となっています。多品種化戦略を通じて培った多種多様な商品群を社会に提供することにより、社会課題の解決を目指します。

国内多品種化の変遷



ビルの中の三和グループ製品



安全、安心、快適を広げる三和グループ製品



グローバル展開によるプレゼンスの拡大



グローバル化

2019年度 海外売上高比率

45.4%

海外売上高比率

38.1%

2009年

45.4%

2019年

海外従業員比率

63.6%

2009年

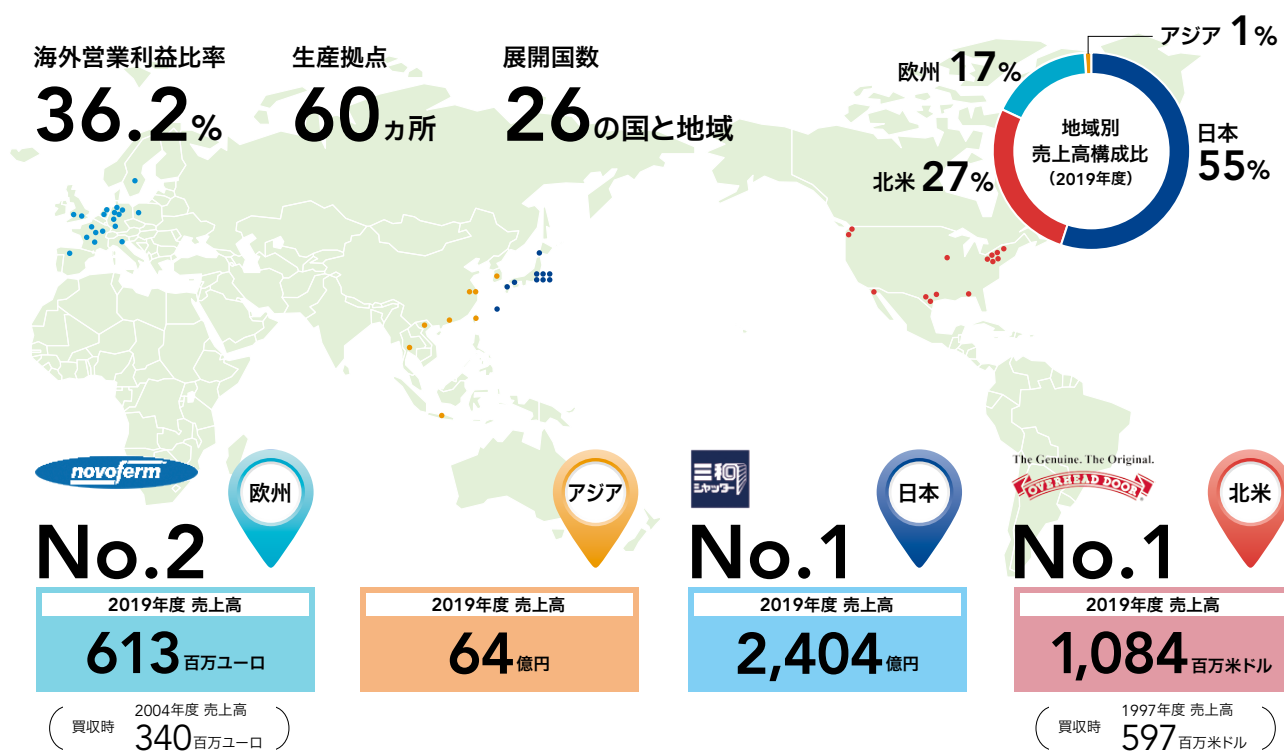
64.0%

2019年

当社グループの強みの一つである「グローバル化」については、国内同業他社に先駆けて1986年に三和シャッター（香港）を設立したことを皮切りに、現在では世界26の国と地域で事業を展開しています。これまで1996年に北米シェア1位のオーバーヘッドドア社（以下ODC）を買収、2003年には欧州のドア・シャッターメーカーの老舗であるノボフェルムグループ（以下NFグループ）を買収し、三和グループのグローバル化が本格化しました。

グローバル市場では、各国で歴史や文化、法規制などが異なり、それぞれの地域の特性やニーズに適應することが重要です。買収後に最大のシナジーを発揮するためには相互理解や意思の疎通が必要で、お互いの技術や製品への関心を高めながら共同開発や相互販売、市場開拓を進めています。

引き続き、動く建材の「グローバル・メジャー」としてのトップブランドを確立すべくプレゼンスを拡大し、世界中に「安全・安心・快適」をお届けしてまいります。



※ 各地域の売上高は内部売上高を含みます。
※ 2019年度為替レートは1ドル109.24円、1ユーロ122.15円。

北 米



- ・1996年オーバーヘッドドア社を買収
- ・2009年ウェインダルトン社を買収
- ・2011年カナダのCDS社を買収
- ・2012年DCI社、ADA社を買収
- ・2013年TAC社を買収
- ・2014年HAO社（現 DSC社）を買収
- ・2018年LUX ODC社を買収

1996年に買収したODCは、北米でトップシェアを誇り、2021年には創業100周年を迎えます。リーマンショック後の2009年には競合企業のウェインダルトン社を買収し、ガレージドア市場で確固たる地位を築きました。

2010年代には、カナダで自動ドアの施工サービスを展開するCDS社を2011年に買収し、その後も施工を担うディストリビューター（代理店）を買収するなど、地域や事業に合わせてサービス事業の拡大を進めていました。今後はコア事業の維持・拡大とともに、周辺事業分野への参入を視野に事業領域を拡大してまいります。

欧 州



- ・2003年NFグループを買収
- ・2014年オランダのアルファ社を買収
- ・2016年フランスのノルスード社を買収
- ・2017年ノボフェルムUKの株式を追加取得し、完全子会社化
- ・2018年イギリスのBGS社を買収
- ・2019年スウェーデンのロバスト社を買収

2003年に買収したNFグループは、1955年創業の老舗メーカーで、ドイツを中心に欧州全域に製造拠点、販売網を持ちシェア2位を確立しています。2010年代に入ってもアルファ社の買収により産業用製品事業を急速に拡大させ、ノルスード社やBGS社の買収では販売サービス網の一層の強化を実現しました。

直近では2019年に、スウェーデン、ノルウェー、イギリスでヒンジドア事業を展開するロバスト社を買収し、低シェア地域への進出を果たしました。今後も買収企業との統合シナジーの追求や、産業用ドア事業やサービス事業などの拡大を強力に推し進め、欧州市場でのプレゼンスを高めていきます。

ア ジ ア



- ・1986年三和シャッター（香港）を設立
- ・1988年台湾に安和金属を設立
- ・1991年タイにサンメタルを設立
- ・1996年インドネシアにサンワマスを設立
- ・2005年ノボフェルム上海を設立
- ・2006年宝産三和を設立
- ・2008年ベトナムにビナサンワを設立
- ・2019年鈴木シャッター（香港）を買収

ASEAN・中国などアジア地域にも当社グループは進出していますが、欧米企業のように現地企業の買収による進出ではなく、現地資本とのジョイントベンチャー（JV）による展開を行っています。したがって、販売チャネルの構築、施工技術者の育成などは自前で行う必要があり、現状は各国マーケットにおける基盤整備に注力しています。ローカル化のさらなる推進やグループ会社間の連携強化をはじめ、アジア域内での横断的な商機拡大にも挑戦し、次なるステージにステップアップしていく構えです。

地域別事業

JAPAN

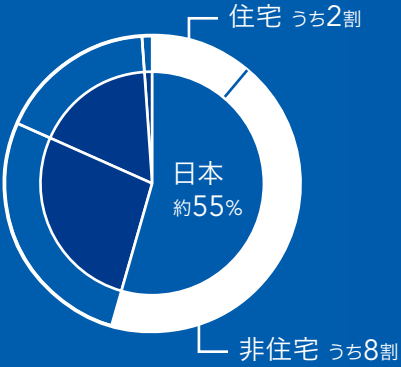
日本

基幹商品の利益確保と 多品種化による成長を実現する

三和シャッター工業 代表取締役社長
高山 盟司



地域別売上構成比



強み

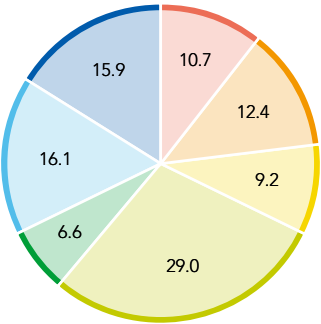
- ・シャッターやドアなど6分野におけるトップシェアを維持
- ・開発から施工・アフターサービスまでの一気通貫のビジネスモデル
- ・全国500カ所の営業ネットワークと3,900名超の施工技術者を配置

課題

- ・製造・物流などの効率化による生産性向上
- ・受注採算性の改善
- ・原材料・各種コスト上昇分の価格転嫁

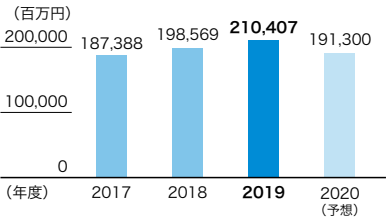
三和シャッター工業

製品別売上高構成比 (%)

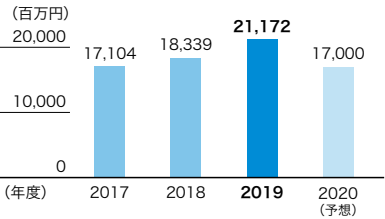


- 軽量シャッター
- 重量シャッター
- シャッター関連 (オーバーライダー、高速シートシャッター等)
- ビル・マンションドア
- 間仕切
- メンテ・サービス
- その他 (住宅ドア、窓、エクステリア、ステンレス、フロント、自動ドア)

売上高

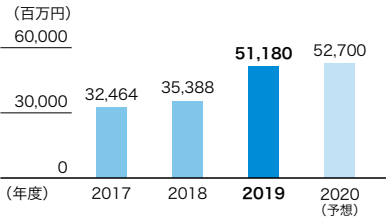


営業利益

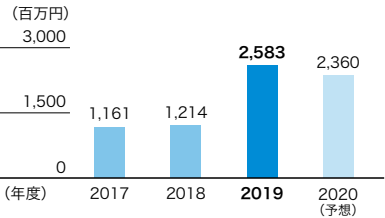


その他国内子会社

売上高



営業利益



※売上高および営業利益は内部取引消去前の数値です。

2019年度業績と2020年度見通し

2019年度は、三和シャッター工業が過去最大級の物件数を混乱なくこなし、重量シャッターやビル・マンションドア等の増収や、法定点検に伴うメンテサービス事業が堅調に推移したことにより、売上高は前期に比べ6.0%増の2,104億円となりました。営業利益は、数量増と売価転嫁により、前期に比べ15.4%増の211.7億円となりました。その他国内子会社では、新規連結効果により、売上高は前期に比べ44.6%増の512億円、営業利益は前期に比べ112.8%増の25.8億円となりました。

2020年度は、新型コロナウイルスの影響により三和シャッター

工業では、売上高が前年から9.1%減の1,913億円、営業利益は前期に比べ19.7%減の170.0億円の予想としています。第1クォーター（4～6月）から新型コロナウイルス感染症の影響が出始め、第2クォーターも影響が続き、下期以降に回復の兆しが出るとみっていますが、新規受注の決着遅れや現場の完工遅れなど、年間を通じて影響が出るとみています。その他国内子会社においても三和シャッター工業と同様の傾向にありますが、鈴木シャッターの連結効果があり売上高は前期に比べ3.0%増の527億円、営業利益は前期に比べ8.7%減の23.6億円を予想しています。

TOPICS

耐火パネル「マジカルタイカ プラス」を発売

マジカルタイカ プラスは工場や倉庫などに設置する耐火間仕切壁です。上下2カ所をビスで止める「はめ込み式パネル構造」を採用し、さらに施工支援ロボット（ジラフ）を使用することで、ALC（軽量気泡コンクリート）やLGS（軽量鉄骨）工法に比べ2倍以上のスピードで施工ができます。開口部においては、三和シャッター工業の防火シャッターやドアなどを組み合わせることで納まりの良さと工期短縮を実現します。



鈴木シャッターのグループ入り

鈴木シャッターの創業は1903年で、日本で最初にシャッターの製造・販売を始めた会社です。重量シャッターから住宅、小規模店舗、軽量シャッターなどを展開し、現在ではシャッターのメンテナンス業務にも注力。長い歴史と圧倒的な顧客基盤を三和グループと融合させ、新たなシナジーの創出とさらなる成長を目指していきます。



鈴木シャッター 本社ビル（東京）

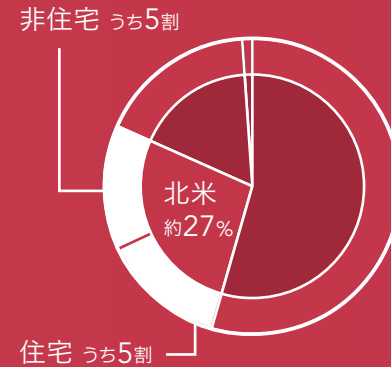
北 米

コア事業の維持・拡大を図り、 周辺事業分野にも参入

Overhead Door Corporation
President & CEO
Kelly Terry



地域別売上構成比



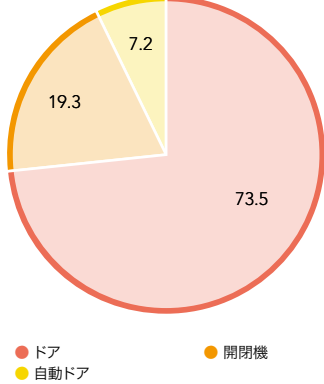
強 み

- ・北米でのブランド力と業界トップシェア
- ・約400のリボンディストリビューター（代理店）による販売ネットワーク

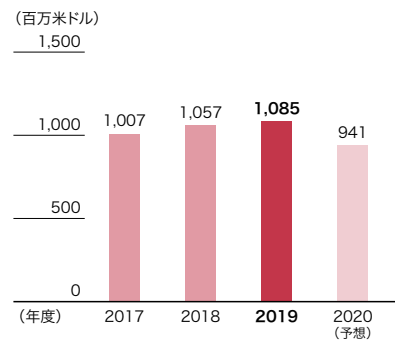
課 題

- ・製品別、用途別のチャネル戦略の強化
- ・ドア事業における代理店、販売店向けへの支援によるサービス事業の強化
- ・低シェア地域の強化
- ・新ERPのスムーズな導入

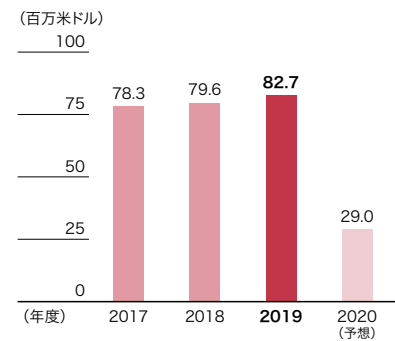
製品別売上高構成比
(%)



売上高



営業利益



為替レート

年度	2017	2018	2019	2020(予想)
為替レート(1ドル)	112.04円	110.36円	109.24円	105.00円

※売上高および営業利益は内部取引消去前の数値です。

2019年度業績と2020年度見通し

2019年度は、主力のドア事業、開閉機事業は堅調に推移し、売上高は前期に比べ1.6%増の1,185億円となりました。営業利益は、材料価格上昇分の売価転嫁やコスト削減などにより、前期に比べ2.9%増の90.3億円となりました。ドルベースの売上高は2.6%増の1,085百万ドル、営業利益は3.9%増の82.7百万ドルとなりました。

2020年度は、売上高は前期に比べ16.6%減の988億円、営業

利益は前期に比べ66.3%減の30.5億円と予想しています。新型コロナウイルス感染症の影響は第1クォーター（1～3月）まではほとんど出ませんでした。第2クォーターから影響が出始め、回復に向かうのが第4クォーターになってからとみており、日・米・欧の3極では一番影響が長引く予想としています。ドルベースでの売上高は13.3%減の941百万ドル、営業利益は64.9%減の29.0百万ドルとしています。

基本戦略

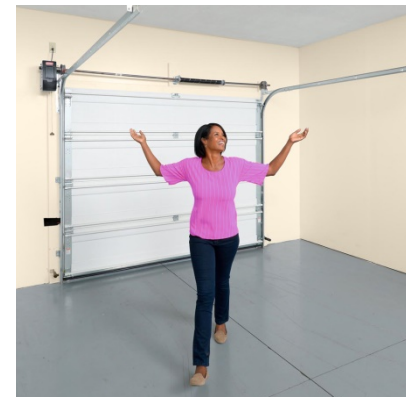
コア事業の維持・拡大とともに、周辺事業分野への参入



TOPICS

Genie Models 6170 & 6070を発売

ジニー社がリリースした住宅用シャフト直結開閉機“Models 6170 & 6070”は新たなスタイルのガレージドア開閉機です。従来のような開閉機の天井取り付けから、壁面に直接取り付けられるデザインになりました。これにより高い天井のガレージでも開閉機の取り付けが簡単になり、見た目にもすっきりとしたスペースを確保し、保管用のスペースとして活用することもできるようになります。今後人々の生活に快適さを提供する製品の開発に引き続き取り組んでいきます。



EUROPE

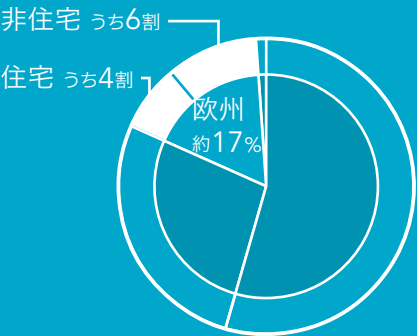
欧 州

産業用製品のさらなる強化に取り組み、NF4.0によるデジタル化を推進

Novoferm Group CEO
Rainer Schackmann



地域別売上構成比



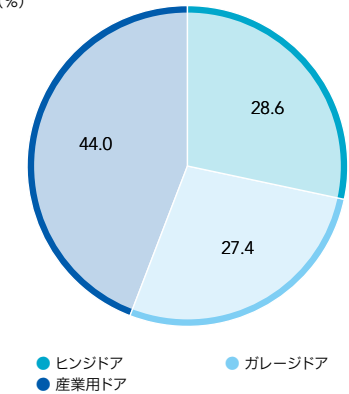
強 み

- ・主力のドイツ・オランダほか、フランス、イギリス、イタリア、スペインなど欧州各地で事業展開
- ・機動的なM&A戦略と各地域でのローカル対応
- ・構造改革による販売・製造・物流の一貫性、生産性向上

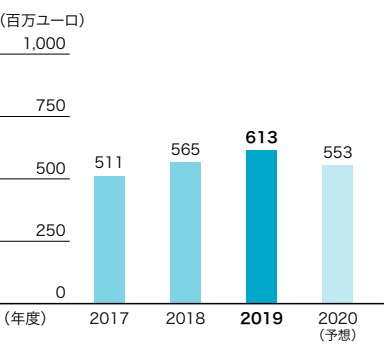
課 題

- ・低シェア地域での競争力強化
- ・買収会社との統合シナジーの創出

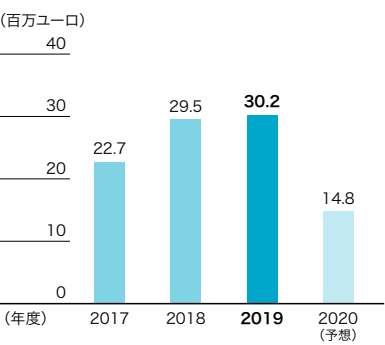
製品別売上高構成比
(%)



売上高



営業利益



為替レート

年度	2017	2018	2019	2020(予想)
為替レート(1ユーロ)	127.22円	130.01円	122.15円	115.00円

※売上高および営業利益は内部取引消去前の数値です。

2019年度業績と2020年度見通し

2019年度は、産業用ドア事業が好調を持続し拡大したことや買収したロバスト社の新規連結効果もあり、売上高は前期に比べ2.0%増の749億円となりました。営業利益は、材料価格上昇分の売価転嫁は概ね順調に推移したものの、為替の影響により、前期に比べ3.7%減の36.9億円となりました。ユーロベースの売上高は前期に比べ8.5%増の613百万ユーロ、営業利益は前期に比べ2.5%増の30.2百万ユーロとなりました。

2020年度は、新型コロナウイルスの影響により売上高は前期

に比べ15.1%減の636億円、営業利益は前期に比べ53.9%減の17.0億円と予想しております。欧州は日本や北米よりも早く第1クォーター（1～3月）から新型コロナウイルス感染症の影響が出始め、第2クォーターでの影響が最も大きく、第4クォーターからはある程度回復してくる予想としております。ユーロベースの売上高は前期に比べ9.8%減の553百万ユーロ、営業利益は前期に比べ51.0%減の14.8百万ユーロとしています。

TOPICS

セクショナルガレージドア「ISO70」をリリース

ISO70は厚さ70mmの非常に優れた断熱性のあるパネルのセクショナルガレージドアです。ドア下部にあるダブルフロアシールが床面と密着することで、熱損失を減らしながら風によるごみの吹き込みも防ぎます。オプションのサーモフレームセットを導入することで、断熱効果を最大15%向上させます。



ロバスト社とのシナジー効果

NFグループは北欧およびイギリスのヒンジドア事業（特に防犯／防火ドア）を重要で有望な市場と位置づけており、今後数年間にわたり堅調に成長すると考えています。今回のロバスト社買収により、NFグループのヒンジドア事業を強化し、両社間のシナジー効果を最大限にすることでさらなる成長を図っていきます。



ロバスト社 本社（スウェーデン）

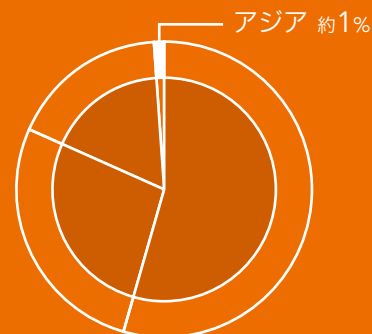
ASIA

アジア

グループ各社の一体運営を強化し、
連結対象事業を拡大



地域別売上構成比



強 み

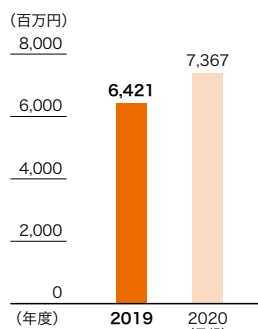
- ・三和グループの技術を活かした商品ラインアップと高い品質
- ・各拠点を活用した生産販売体制

課 題

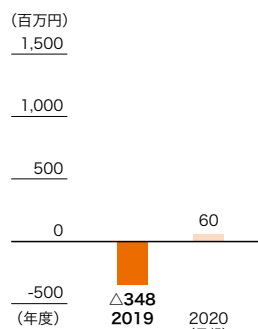
- ・各地域ニーズに対応したローカル化の推進
- ・代理店網の構築と製造拠点の最適化



売上高



営業利益



2019年度業績と2020年度見通し

2019年度から宝産三和、安和金属、三和シャッター（香港）、ピナサンワを新たに連結化し、グループ各社の一体運営の強化を図り、事業基盤の確立に努めました。2019年度については、売上高は64億円となりましたが、営業利益は△3.5億円となり、利益基盤の確立には至りませんでした。

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の影響は第1クォーターを中心に影響が出るものと予想しておりますが、主に鈴木シャッター（香港）の新規連結効果により売上高は前期と比べ14.7%増の74億円、営業利益は前期と比べ4.1億円改善の0.6億円と予想しています。

TOPICS

アジア事業を連結化し、さらなる事業拡大を目指す

アジア事業は、従来の各社・各国の戦略から中華圏、ASEANをそれぞれの市場として捉え、製品の相互供給や生産拠点の集約化を通じてさらなる事業拡大を目指しています。各市場環境やニーズに迅速に対応した施策を実行し、2019年9月にグループ入りした鈴木シャッター（香港）、鈴木シャッター（^{マカオ}澳門）の2社は三和シャッター（香港）との統合シナジーを発揮してまいります。2019年度から宝産三和、安和金属、三和シャッター（香港）、ピナサンワ、2020年度より鈴木シャッター（香港）／（澳門）を連結化し、さらに成長スピードを加速できるよう取り組んでまいります。



ノボフェルム上海の遮熱防火戸をモデルチェンジ

ノボフェルム上海は、中国の建築基準法で定められた防火戸認定を取得した遮熱防火戸を発売しました。甲種（90分）、乙種（60分）、丙種（30分）の3等級すべてのスチールとステンレスをそれぞれ遮熱防火試験にてクリアしており、業界トップクラスの高さ3mまでの設計範囲により幅広いニーズに対応できます。また、構成材料の一部をマグネシウム板から発泡コンクリート板を採用することにより重量を8～9%削減できCO₂削減にも貢献しています。

コーポレート・ガバナンス

ハイライト	
取締役会開催回数／出席率 2019年度 10回／97.8%	監査等委員会開催回数／出席率 10回／100%
第85期定時株主総会 議決権行使率 87.97%	個人投資家向け説明会 2019年度 9回

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、日本、北米、欧州、アジアの26の国と地域において事業を展開する「動く建材」のグローバルカンパニーとして、当社の「使命」「経営理念」「行動指針」および「コンプライアンス行動規範」のもと、誠実かつ公正な事業活動を通じて事業成長を果たし、「業績の信用」「経営基盤の信用」の「二つの信用」の確立を目指します。そして、継続的な成長と企業価値の向上を図るとともに、社会の持続的発展へ貢献していきます。その基盤としてコーポレート・ガバナンスを経営上の重要な課題と位置づけています。

コーポレート・ガバナンス体制

当社の業務執行、監督機能等の充実にに向けた具体的施策等の内容は以下のとおりです。この体制をとることにより、業務の適正を確保するための体制が確立し、コーポレート・ガバナンスの充実が図れるものと考えています。

コーポレートガバナンス・コードの対応状況

当社は、東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」に定められている原則に基づいて対応しています。ただし、以下の原則については、下記の理由により実施しておりません。

【原則4 -10 -1 独立した任意の諮問委員会の設置】

当社の取締役会は、各取締役が積極的に審議の活性化に取り組み、独立社外取締役は高い見識や専門知識、グローバルな経験を活かした意見を述べるなど活発な議論が行われています。取締役会で審議される取締役候補者の選定や取締役報酬案等に関しては、監査等委員会（構成員3名中、2名が独立社外取締役）が検証し、取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化する体制は整っています。今後は、更に客観性・透明性を強化するため、「任意の諮問委員会」の設置も選択肢として多面的に検討していきます。

【原則4-11 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件】

グローバルな環境変化に合わせて迅速かつ果断な意思決定を行

い、かつ意見の多様性を確保するため、当社の定款では取締役人数は17名以下の適切な人数と定めております。なお、取締役の選任に当たっては、グローバルな観点から会社経営を監視・監督し、また、事業に係る重要な意思決定を行うにあたり必要とされる能力・見識・経験等を持つことを基準としており、現在の取締役9名は、経営者、複数人の海外事業経験者、財務・会計に関する知識者および法律の専門家で構成されており、多様性は確保しています。

今後も、ジェンダー・ダイバーシティに限らず、グローバル企業として外国人取締役の選任も含め、取締役会の多様性確保について検討し、適任者がいれば候補者として推薦することになると考えています。

業務執行、監督機能等の充実にに向けた具体的施策等

経営会議

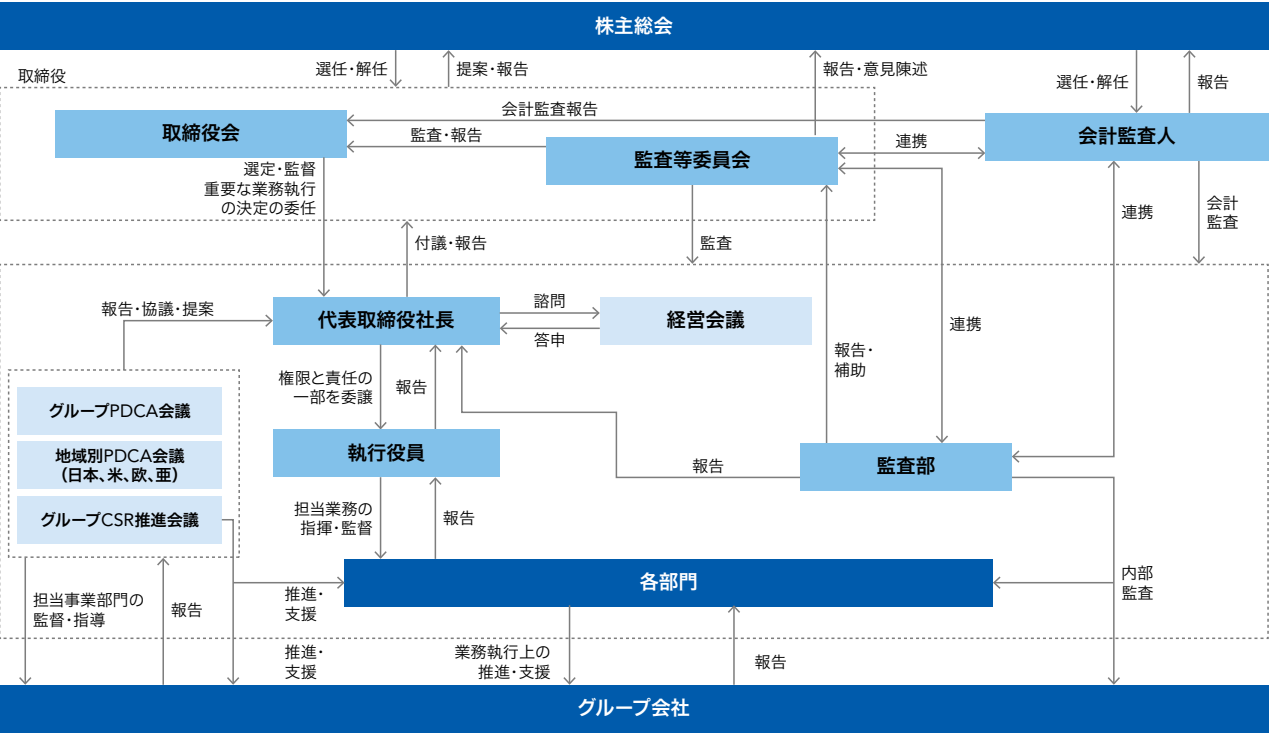
2016年度の監査等委員会設置会社への移行に伴い、経営判断の迅速化を図る観点から、法令に定める事項を除く「重要な業務執行の一部の決定」を取締役（2020年度は執行役員社長）に委任いたしました。これに伴い、委任された取締役（以下、執行役員社長）の諮問機関として、経営に関する重要事項について審議・答申を行い、同取締役の意思決定の判断、業務執行の機動性強化等の補佐をする「経営会議」を設置いたしました。この経営会議は、（1）取締役会より執行役員社長に委任された重要な業務執行の決定に関する事項、（2）取締役会付議事項のうち、執行役員社長が必要と認める事項、（3）その他、執行役員社長が必要と判断した経営に関する重要な事項を審議し、取締役会と併せた迅速かつ効率的な経営意思の決定を図っています。

グループおよび地域別PDCA会議による

業務執行の詳細状況の監督・監査

グループおよび地域別PDCA会議（監査等委員でない取締役、常勤の監査等委員である取締役、執行役員等の経営幹部によって構成され、四半期ごとに開催）において、取締役が経営計画の進捗状況を監督し、経営課題に対する指導を行い、監査等委員である取締役は執行役員等の業務執行の状況を監査しています。

三和グループのコーポレート・ガバナンス体制



グループCSR推進会議

当社グループが、ESGおよびリスク管理、コンプライアンスなどのCSR活動を一体的に展開していくために、当社経営企画部門担当取締役を議長としたグループCSR推進会議を設置しています。

開催頻度は年間4回、テーマとしては、グループ全体のCSR方針やESGの取り組み、またグループ全体のリスクの把握と対策、更にはコンプライアンス施策についての審議・進捗報告などを行い、企業価値の向上と企業価値毀損の回避に取り組んでいます。また、グループ各社には現場と一体となった活動の企画・推進を図るCSR推進委員会を設置し、CSR活動の推進に取り組んでいます。

実効性評価のプロセスと要領

2017年度末 取締役会終了後 ●取締役会の実効性に関するアンケートの実施	2018年度 初回取締役会 ●回答結果に基づく実効性に関する分析・評価	改善した点 ●取締役会資料の事前配布の早期化
2018年度末 取締役会終了後 ●昨年の結果を踏まえたアンケートを実施（全22問）	2019年度 初回取締役会 ●昨年との比較集計、回答結果に基づく実効性に関する分析・評価	改善した点 ●取締役会資料以外の情報の十分な提供
2019年度末 取締役会終了後 ●昨年の結果を踏まえたアンケートを実施（全25問）	2020年度 初回取締役会 ●回答結果に基づき、実効性に関する評価を確認	改善すべき点 ●事務局の体制整備 ●有効な審議のため取締役会資料配布の早期化

取締役会実効性評価

当社は2017年度末から、取締役会終了後に、取締役会の実効性に関するアンケートを実施しています。2019年度も、全取締役より回答を得て、続く2020年度最初の取締役会にて、その回答結果に基づく実効性に関する分析・評価を全取締役で行いました。その結果、課題はあるものの、現状、当社の取締役会は有効に機能していると評価しました。今後も継続して改善を行い、取締役会の実効性向上を図っていきます。

取締役会評価実施要領

【評価できる内容】 対象者： 2019年度的全取締役 9名 実施方法： 無記名アンケート（自由意見記載あり） 質問内容： ・取締役会における審議の活性化度合い ・取締役会の実効性の確保の状況 ・取締役会運営の状況 ・社内・社外取締役の自己評価等に関する全25問 評価方法： アンケート結果をとりまとめ、昨年との比較集計を実施。取締役会において、アンケート結果が報告され、その回答結果に基づき、実効性に関する評価を確認した。
【評価できる内容】 ・各取締役が積極的に審議の活性化に取り組んでいる ・取締役会が有効に機能していることが確認できた
【改善すべきポイント】 ・事務局の体制整備 ・有効な審議のため取締役会資料配布の早期化
【その他の自由意見】 外国人取締役の選任など取締役会の更なる多様性確保について意見があった。

社外取締役の選任理由

氏名	選任の理由	適合項目に関する補足説明	独立役員	監査等委員
横田 正仲 取締役会出席率 -%	コンサルタントとして国内外を問わず幅広い業種における企業の経営診断や経営改革に携わってきた実績および見識は、当社の企業価値の向上ならびに取締役会の機能強化に資するため、社外取締役として適任と判断しました。	横田正仲氏の兼職先と当社グループとの間には取引関係は無く、また、同氏の兼職先グループと当社グループの取引は、過去3事業年度における平均取引額が、当社グループ及び兼職先グループのそれぞれの年間連結売上高の1％未満であることから、一般株主と利益相反が生じるおそれはないものと判断しております。	○	
米澤 常克 取締役会出席率 100%	会社経営者として長年企業経営に携わり、経営・経済に関するグローバルな経験と高い見識を有しており、2015年より社外監査役として、2016年からは監査等委員である社外取締役として、当社の経営全般に関して独立した立場から当社経営執行の監査および、経営への適切な助言や提言を行ってきた実績を踏まえ、引き続き監査等委員である社外取締役として適任と判断しました。	米澤常克氏は、当社グループの取引先である伊藤忠丸紅鉄鋼株式会社の出身であり、同社グループと当社グループとの間には、当社グループの原材料の仕入取引と当社グループ製品の販売取引がありますが、同社グループおよび当社グループの取引額は、過去3事業年度においていずれもそれぞれ同社グループおよび当社グループの年間連結売上高の1％未満であり、当社の社外役員の独立性基準および東京証券取引所の基準を満たしており、一般株主と利益相反が生じるおそれはないものと判断しております。	○	○
五木田 彬 取締役会出席率 90%	過去に社外取締役となること以外の方法で会社の経営に関与しておりませんが、検事および弁護士として長年の経歴を持ち、2016年より監査等委員である社外取締役として、法律の専門家としての豊富な経験と高い見識を活かし当社経営執行の監査および、経営への適切な助言や提言を行ってきた実績を踏まえ、引き続き監査等委員である社外取締役として適任と判断しました。	当社は同氏と法律顧問契約を結んでおりましたが、2015年12月に顧問契約を解除しております。当社の社外役員の独立性基準として、法律などの専門家の場合、支払う報酬等金銭が年間1,000万円未満を基準としていますが、当時の五木田氏との顧問契約は月額10万円(顧問契約以外の報酬等の支払いはありません)であったことから、一般株主と利益相反が生じるおそれはないものと判断しております。	○	○

役員報酬

取締役報酬等の額の決定に関する方針の決定方法および報酬等の額の決定

取締役（監査等委員である取締役を除く。）報酬等の決定方針については、取締役会にて設定した以下の方針に基づき、取締役会より委任を受けた取締役（2019年度は代表取締役 会長《CEO》高山俊隆）が各取締役の報酬を決定します（ストックオプションは取締役会にて決定します。）。当社は現在、任意の報酬委員会を設置していませんが、監査等委員会は、報酬案等につき方針決定から決定した額に至るまで検証し意見形成する権限を有しており、客観性・透明性を確保しております。監査等委員である取締役報酬等の決定方針については、以下方針に基づき、監査等委員である取締役の協議により決定します。

取締役報酬等の額の決定に関する方針の内容

▶ 取締役報酬等の基本的考え方

当社の取締役報酬等については、企業業績、企業価値の持続的な向上に資することを基本とし、優秀な人材の確保、維持が可能となり、当社取締役に求められる役割と責任に見合った報酬水準および報酬体系となるよう設計します。

▶ 取締役報酬等の内容

1. 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬
- 基本報酬、業績連動変動報酬、株式報酬型ストックオプションで構成します。ただし、社外取締役については、基本報酬のみで構成します。また、基本報酬、業績連動変動報酬の総額は株主総会が決定した報酬総額の限度内とし、株式報酬型ストックオプションの総額は株主総会が決定した株式報酬型ストックオプション総額の限度内とします。

2. 監査等委員である取締役報酬

基本報酬のみで構成します。また、基本報酬の総額は株主総会が決定した報酬総額の限度内とします。

3. 基本報酬

各取締役（監査等委員である取締役を除く。）の基本報酬は、連結業績を踏まえ外部専門機関の提示する他社の報酬水準を参考に、役位ごとの報酬を設定します。監査等委員である各取締役の報酬は、同様に外部専門機関の提示する他社の報酬水準を参考に、監査等委員である取締役の協議により決定します。

4. 業績連動変動報酬

業績連動変動報酬は、当社の連結業績を踏まえ外部専門機関の提示する他社の報酬水準を参考に、役位ごとに基準額を設定し、基準額に指標および定量的・定性的に評価した各執行取締役の貢献度を考慮して業績連動変動報酬額を決定します。当社の業績を反映した持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能する報酬等となるよう、業績連動変動報酬の最も主要な指標として連結営業利益を選択しており、その連結営業利益に基づき、当社の定める基準により算出しています。

5. 株式報酬型ストックオプション

株式報酬型ストックオプションは、取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く。）が、株価上昇によるメリットだけでなく、株価下落によるリスクも株主と共有することにより、当社の企業価値増大に向けた意欲を一層高めることを目的として付与するもので、各取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。）の割当数は、役位を勘案して、取締役会にて決定します。

2019年度の報酬等実績

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数 (名)
		基本報酬	業績連動変動報酬	株式報酬型 ストックオプション	
取締役(監査等委員を除く) (社外取締役除く)	385	215	136	33	4
取締役(監査等委員) (社外取締役除く)	33	33	—	—	1
社外取締役 (監査等委員を除く)	10	10	—	—	1
社外取締役(監査等委員)	40	40	—	—	2

1. 取締役の報酬等の総額には、使用人兼務取締役の使用人分給とは含まれておりません。
2. 取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬限度額は年額680百万円以内(2016年6月28日開催の第81期定時株主総会決議)であります。業績連動変動報酬は当社全体の連結業績を踏まえた持続的な成長を可能とするインセンティブとなるよう連結営業利益を主要な指標として採用しており、2019年度は期初予想値340億円に対して342億円(2019年3月期実績、前年比8.3%増)でありました。
3. 上記2. とは別枠として、取締役(社外取締役および監査等委員である取締役を除く)の株式報酬型ストックオプションの報酬限度額は、年額60百万円以内(2016年6月28日開催の第81期定時株主総会決議)であります。
4. 監査等委員である取締役の報酬限度額は年額100百万円以内(2016年6月28日開催の第81期定時株主総会決議)であります。
5. 株式報酬型ストックオプションは、株式報酬型ストックオプションとして付与した新株予約権に係る当事業年度の費用計上額であります。

政策保有株式の考え方

当社は、取引先との良好な取引関係を構築し、事業の円滑な推進等を通して中長期的な視点で当社の企業価値向上を図るため、政策保有株式を保有しております。政策保有株式の保有の合理性は、銘柄ごとに取得価額に対する保有便益（受取配当金＋事業取引利益）と当社資本コスト（現状のWACC＝6％）を比較・検証し、合理性が希薄になった銘柄については随時売却を検討しております。また、定期的に取締役会ですべての銘柄について保有便益を精査し、保有の適否を判断しております。

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式は41銘柄、9,703百万円です（2020年3月末）。

政策式保有株式の議決権行使については、以下の基準に沿って議決権を行使します。
〈当社の議決権行使基準〉

議案が発行企業の持続的な成長に資するか、当社の企業価値の維持・向上に資するか等を統一的に判断し議決権を行使する。

内部統制システムについて

当社は、会社法の定めに従って「内部統制システム構築の基本方針」を取締役会において決議し、この基本方針に基づいて内部統制システムを適宜整備しています。2019年3月27日の取締役会で決議され、不祥事予防の強化策として一部改定を行いました。また毎年、内部統制システムの実行状況について確認を行い、その結果を取締役会に報告するとともに、事業報告書を通じて株主に報告しています。今後も、改善に取り組むことでコーポレート・ガバナンスの強化を図ります。

株主・投資家との対話

当社は企業活動の透明性を高めるため、適時・適切に情報開示

するとともに、株主・投資家の皆さまとの対話を経営へ反映することによって、持続的な成長と企業価値の向上に努めます。

グループガバナンス

当社は、グループ各社に適切な権限委譲を行うとともに、各地域を担当する取締役が主宰する「地域別PDCA会議」を通して“業績の信用”と“経営基盤の信用”の「二つの信用」を高める施策のPDCAの実施状況を確認・検証し、グループ全体のガバナンス強化を図っています。

グループ各社は、独立企業として自主運営を行い、法令、社内規則・社内ルールを遵守して経営責任を果たし、また、各地域を担当する取締役は、各社の業務決定および業務執行の状況を監督し経営管理の透明性の向上に向けて指導、助言を行うことにより、当社グループにおける業務の適正の確保・推進を図っています。

企業年金のアセットオーナーとしての機能

年金の運用体制については「三和シャッター企業年金基金」を設立し、専任の常務理事のほか、グループ各社から理事と代議員を選出して運用を行っています。積立金の運用は、企業年金基金が策定した運用ガイドラインを踏まえ、資産の政策的配分の決定や資産委託先など重要事項については、外部コンサルタントを活用しながら代議員会で決議しており、年金受益者と会社間で利益相反が生じないように適切に運用・管理しています。専任の常務理事には実務に精通した人員を派遣しており、理事会は各資産委託先運用機関にスチュワードシップ責任を果たすことを求め、その結果の報告を受けるなど、企業年金基金として実施可能なスチュワードシップ活動に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンスに関する
詳細な情報はホームページでも開示しています。
合わせてご参照ください。



<https://www.sanwa-hldgs.co.jp/csr/effort/governance/>

社外取締役メッセージ

さらに社会に求められる企業として

社外取締役
横田 正伸



世界はテレワークの常態化など働き方が大きく変化しています。オフィスだけでなく生産現場やフィールドでも非接触等への新たな取り組みが求められています。当社の強みである「動く建材」のグローバルメジャーとしてのものづくりへの拘りが、この社会の変化に応えるものと確信しています。

社会の持続可能性がさらに求められる時代、社外取締役の役割は、当社のコーポレート・ガバナンスが正しく保たれた状態への一助となることと考えます。これまでの経験を活かし、外部の視点を意識し、取締役会での議論の活性化に寄与できればと思います。

ポストグローバルビジョン2020に向けて

社外取締役(監査等委員)
米澤 常克



コロナ禍で表面化した新しい働き方等将来に向けての組織・制度の見直しを含む構造改革の推進が重要になってきています。ESG等の観点から社会へ貢献するため、当社は防火・防水等防災分野への対応として既存の商品群を有していますが、それらの効果をさらに上げるべく商品開発を強化していかなばなりません。また、市場規模の拡大余地が国内市場に限りがある以上、さらなるグローバル市場での拡大が成長の重要な要素であるといえます。そのためには、グローバルな環境に適応し得る人材の育成、強化が益々重要です。全体としてバランスの取れた経営体制を確立するための努力が、今後益々必要になってくるものと思われます。

コーポレート・ガバナンスの透明性と実効性

社外取締役(監査等委員)
五木田 彬



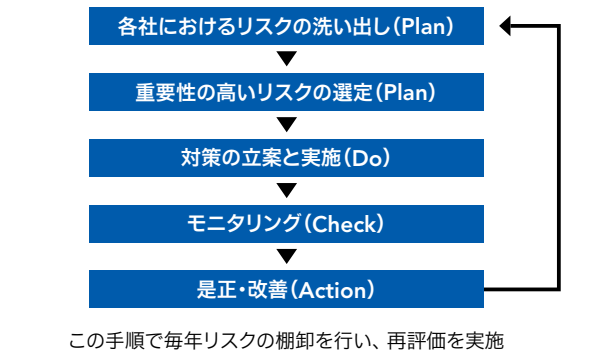
コーポレート・ガバナンスの要諦は、株主その他ステークホルダーの視点に立った経営の監視と中長期的な企業価値向上のため、取締役が善管注意義務を果たし、取締役会が透明性と実効性をもって業務執行の監督を行うことにあると考えます。監査等委員会設置会社である当社の取締役会は、監査等委員を含む取締役9名で構成し、その3分の1を独立役員である社外取締役が占め、社外取締役と業務執行取締役が建設的な激論を交わすなど、透明性と実効性あるコーポレート・ガバナンスに努めています。

リスク管理・コンプライアンス

ハイライト		
内部通報件数	コンプライアンス研修受講者数	独占禁止法研修受講者数
2019年度 53件	2019年度 214名	2019年度 187名

リスクマネジメントの実行に向けて

当社グループは、業務遂行における事業リスクの把握・分析・評価を実施し、必要な回避策、低減策を講じています。リスクマネジメント推進専管組織として「グループCSR推進会議」が、当社グループのリスクマネジメントの基本方針、リスクマネジメントに関する計画、施策の進捗状況の報告・審議を行い、また、下部組織の「品質・環境・CSR推進会議」とグループ各社の「CSR推進委員会」が、各社の事業展開に伴って発生するリスクに適切かつ迅速に対応するリスク管理を行っています。



コンプライアンス研修

国内グループ会社では、コンプライアンス意識を高め、法令違反・ルール違反を撲滅するために、グループ各社の管理職を対象とした研修を全国で2年に1度実施しています。本研修では独占禁止法、建設業法、廃棄物処理法、労働基準法等の事業関連法の知識更新の講義の他に、安全配慮義務、ハラスメント、情報セキュリティなどのリスクに対する講義を通じ、コンプライアンス意識の醸成を図っています。



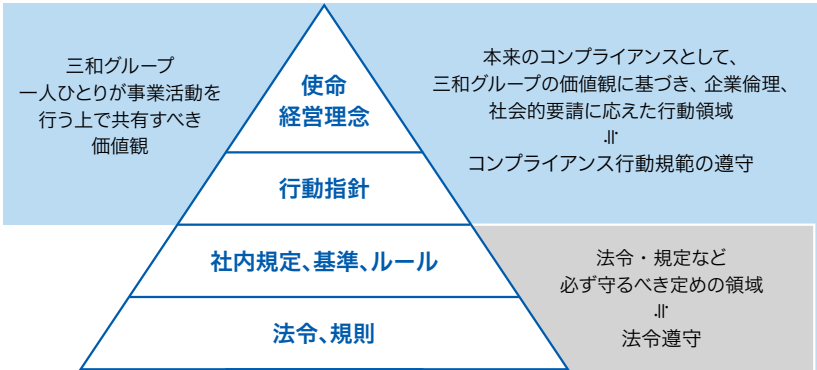
情報セキュリティの強化

当社グループは、2019年6月に経営企画部門担当役員を議長とした「情報セキュリティ対策会議」を設置しました。この会議は、海外を含めたグループ全体のセキュリティリスクを認識し、セキュリティレベルの維持、向上につなげる各種施策の検討、立案、実施を行うとともに、外部団体からの情報入手等により、最新情報に基づいたセキュリティ対策の構築を行うことを目的としています。具体的な対策として、標的型攻撃メール訓練の実施、サプライチェーンや社内協力会社向けのセキュリティ対策の啓蒙を実施しました。



海外グループ会社へのコンプライアンス意識の定着も図っており、講師として海外事情に精通した弁護士を招き、外資系企業の実例を交えた贈収賄に関する実務上での対応方法など説明を受けました。2019年度は日本人駐在員と幹部社員合わせて20名が参加しました。

コンプライアンス行動規範概念図



役員一覧

取締役



取締役会長
高山 俊隆

1963年 8月 当社入社
1972年 4月 取締役
1974年 4月 建材事業部長
1974年 4月 常務取締役
1977年 1月 建材事業本部長
1980年 4月 取締役副社長
1981年 5月 代表取締役社長
1985年 8月 昭和フロント販売株式会社
(現 昭和フロント株式会社)
代表取締役社長

2000年 6月 執行役員社長
2007年 10月 三和シャッター工業株式会社
代表取締役会長

2012年 4月 CEO兼COO
2012年 6月 代表取締役会長
2019年 4月 三和シャッター工業株式会社
取締役(現任)
2020年 4月 取締役会長(現任)

取締役会出席率 100%
所有する当社の株式数 1,860,800株



代表取締役社長 執行役員社長
高山 靖司

2006年 10月 当社入社
2008年 4月 TCR統括部長
2009年 4月 構造改革推進部長
2010年 4月 三和シャッター工業株式会社
取締役常務執行役員

2010年 4月 三和シャッター工業株式会社
グループ機能担当

2011年 4月 常務執行役員
2011年 4月 海外事業部門担当役員補佐
2012年 4月 専務執行役員
2012年 4月 経営企画部門担当
2012年 6月 取締役
2016年 4月 執行役員副社長
2016年 4月 社長補佐
2017年 4月 代表取締役社長(現任)
2017年 4月 COO
2019年 4月 三和シャッター工業株式会社
代表取締役会長

2020年 4月 執行役員社長(現任)

取締役会出席率 100%
所有する当社の株式数 112,787株



取締役専務執行役員
グローバル事業部門担当
藤沢 裕厚

2003年 4月 伊藤忠丸紅鉄鋼米国会社
President & CEO

2009年 4月 日本ドレッサー株式会社
代表取締役社長

2012年 11月 当社入社
2013年 4月 常務執行役員
2013年 4月 事業改革推進部門担当
2014年 6月 取締役(現任)
2015年 4月 欧州事業部門担当
2016年 4月 欧米事業部門担当
2017年 4月 専務執行役員(現任)
2017年 4月 グローバル事業部門担当(現任)
2019年 4月 欧州事業部長
2020年 2月 アジア事業部長(現任)

取締役会出席率 100%
所有する当社の株式数 26,100株



取締役(監査等委員)
在間 貞行

1975年 3月 当社 入社
2004年 4月 当社 経理部長
2007年 10月 三和シャッター工業株式会社
経理部長

2010年 4月 同社 執行役員
2012年 4月 同社 常務執行役員
2015年 4月 同社 常勤顧問
2015年 6月 当社 監査役
2016年 6月 当社 監査等委員である取締役
(現任)

取締役会出席率 100%
監査等委員会出席率 100%
所有する当社の株式数 23,400株



社外取締役(監査等委員)
米澤 常克

1971年 4月 伊藤忠商事株式会社 入社
1996年 4月 同社 薄板第一部長
1999年 4月 同社大洋州総支配人(シドニー駐在)
(兼)伊藤忠豪州会社社長

2001年 6月 同社 執行役員
2001年 10月 伊藤忠丸紅鉄鋼株式会社 取締役
鋼材第一本部長

2004年 4月 同社 代表取締役副社長
2005年 4月 同社 代表取締役社長
2009年 4月 同社 代表取締役会長
2012年 4月 同社 相談役
2013年 4月 伊藤忠商事株式会社 理事
(社長補佐)

2015年 6月 当社 社外監査役
2016年 6月 当社 監査等委員である社外取締役
(現任)

取締役会出席率 100%
監査等委員会出席率 100%
所有する当社の株式数 一株



社外取締役(監査等委員)
五木田 彬

1978年 4月 検事任官東京地方検察庁
(刑事部・公判部)

1979年 3月 水戸地方検察庁
1982年 3月 東京地方検察庁
(刑事部・特別捜査部)

1985年 3月 大阪地方検察庁(特別捜査部)
1987年 3月 東京地方検察庁(特別捜査部)

1988年 3月 検事退官
1988年 4月 弁護士登録
1994年 5月 五木田・三浦法事務所
代表弁護士(現任)

2010年 6月 いちよし証券株式会社
社外取締役(現任)

2016年 6月 当社 監査等委員である社外取締役
(現任)

取締役会出席率 90%
監査等委員会出席率 100%
所有する当社の株式数 一株

常務執行役員および執行役員

常務執行役員	道場 敏明	グローバル事業部門 欧米事業部長
常務執行役員	本町 憲一郎	経営企画部門担当補佐
執行役員	保泉 武伸	グローバル事業部門担当補佐



取締役常務執行役員
経営企画部門担当
山崎 弘之

1983年 4月 住友商事株式会社入社
2016年 4月 SCSK株式会社
代表取締役副社長執行役員

2017年 9月 当社入社
2018年 4月 常務執行役員(現任)経営企画部門
担当補佐(兼)経営企画部長

2020年 4月 経営企画部門担当(現任)
2020年 6月 取締役(現任)

取締役会出席率 100%
所有する当社の株式数 2,300株



取締役(非常勤)
高山 盟司

2006年 10月 当社入社
2009年 4月 三和シャッター工業株式会社
ビル事業本部営業推進部長

2010年 4月 同社 執行役員 ビル建材事業本部
法人営業部長

2011年 4月 同社 取締役
2011年 4月 同社 常務執行役員
ビル建材事業本部長

2012年 4月 同社 専務執行役員
ビル建材事業本部長

2013年 4月 同社 専務執行役員 営業開発本部長
2014年 4月 同社 専務執行役員 事業戦略本部長
2016年 4月 同社 代表取締役
2016年 4月 同社 執行役員副社長兼社長補佐
2017年 4月 同社 代表取締役社長(現任)
2017年 4月 同社 執行役員社長(現任)
2017年 6月 取締役(現任)

取締役会出席率 100%
所有する当社の株式数 88,338株



社外取締役
横田 正仲

2003年 6月 株式会社日本能率協会コンサルティ
ング 取締役

2009年 1月 JMAC CHINA 社長
2013年 6月 株式会社日本能率協会コンサルティ
ング常務取締役

2015年 4月 JMAC EUROPE S.p.A 社長
2020年 6月 株式会社日本能率協会コンサルティ
ング常任顧問(現任)

2020年 6月 当社取締役(現任)

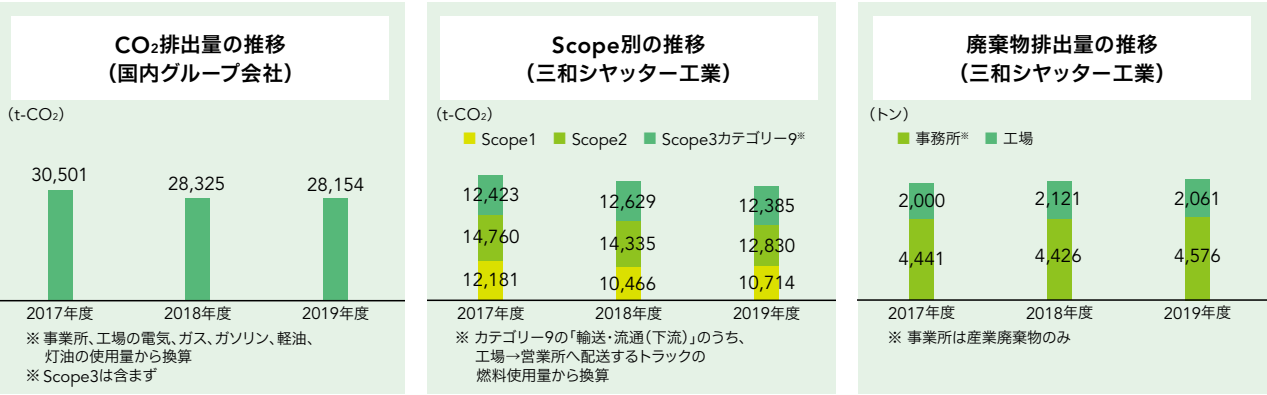
取締役会出席率 100%
所有する当社の株式数 3,000株

ESGマテリアリティへの取り組み



みらい

～サステナブルな未来と社会の発展への貢献～



気候変動への対応

当社グループは、気候変動を重要な経営課題の一つとして認識し、温室効果ガスの削減に向けたさまざまな取り組みを行うとともに、省エネに寄与する環境配慮商品などの提供を行うことで、持続可能で豊かな社会の実現に貢献します。

三和シャッター工業では、ISO14001に基づく環境マネジメントシステムを構築・運用しており、「減らす（物流エネルギー、施設エネルギー、廃棄物排出量の削減）」「つくる（エコ商品・環境配慮設計商品の市場投入）」「買う（グリーン調達推進）」という3つのテーマごとに目標を設定し、施策を推進しています。各目標に対する進捗や結果に対する振り返りと改善策について、年2回の「品質・環境・CSR推進会議」で活発な議論が行われています。

テーマ	2019年度 環境目標	2019年度実績
減らす	物流エネルギー消費原単位 ^{※1} の2018年度比1%削減	工場 0.0495 (目標0.0518)
	施設エネルギー消費原単位 ^{※2} の2018年度比1%削減	事業所 0.0232 (目標0.0239)
	産業廃棄物原単位 ^{※3} の2017年度比2%削減	工場 0.1131 (目標0.1158)
	廃棄物原単位 ^{※4} の2018年度比1%削減	事業所 21.75 (目標23.23)
つくる	エコ商品の商品化	工場 34.85 (目標35.50)
	エコ商品の調査研究	
	環境配慮設計商品の商品化	
買う	グリーン調達の推進と物流改善	4M ^{※5} 変更4件 (目標4件)

※1 原単位：エネルギー使用量(原油換算kl)／出荷金額(百万円)
 ※2 原単位（事業所）：エネルギー使用量(原油換算kl)／延床面積(m²)
 原単位（工場）：エネルギー使用量(原油換算kl)／出荷金額(百万円)
 ※3 原単位：産業廃棄物排出量(kg)／売上金額(百万円)
 ※4 原単位：廃棄物排出量(kg)／出荷金額(百万円)
 ※5 Man(人)、Machine(機械)、Method(方法)、Material(材料)

海外子会社での取り組み

ODCでは、エネルギー効率に優れた空調システムの導入、天窓の設置やLED照明の切り替えによる電気使用量の削減、各拠点における梱包資材や金属スクラップのリサイクルなどを推進しています。サンフランシスコのセールスセンターでは木材廃棄物からウッドチップをつくり、花壇等に利用しています。

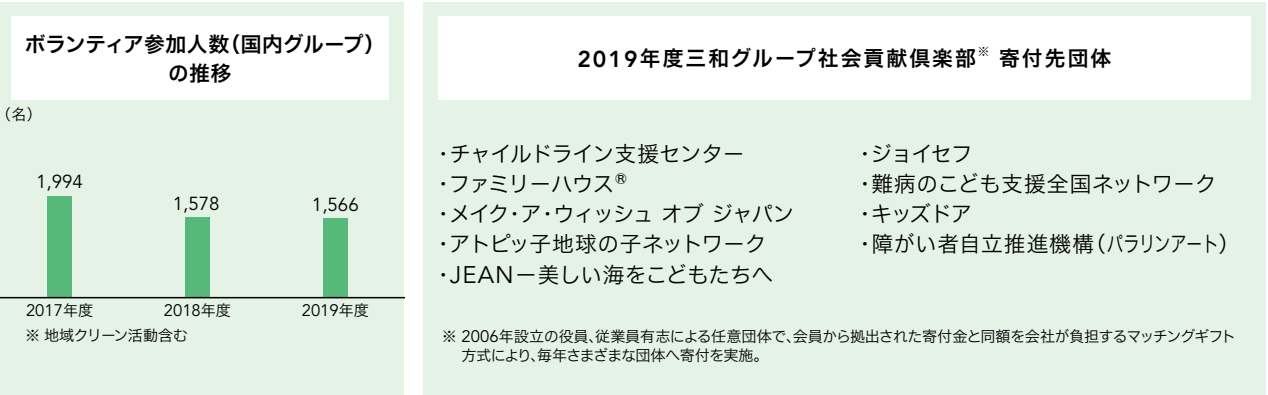
NFグループでは、ドイツの2工場、オランダの2工場、ポーランド、スウェーデンの6工場でISO14001を取得し、使用エネルギーの削減に努めています。LED照明への切り替え、人感センサー・明暗センサーの導入で使用電力量および電気代の削減に貢献しています。

アジアでは、宝産三和、ノボフェルム上海、ピナサンワがISO14001を取得し、騒音や排気の定期測定、排気処理設備の導入、梱包材のリサイクルや梱包方法の改善等、生産過程全体における環境負荷の削減に努めています。また、安和金属では、年2回、従業員が電車やバスで通勤する“公共交通機関デー”を設定し、温室効果ガスの排出削減のための取り組みを実施しています。



バイク通勤風景

公共交通機関デー



地域貢献&社会貢献

兵庫県尼崎市で誕生した三和シャッター工業は創立から64年を迎え、今では世界26の国と地域で、地域社会に根差した事業活動を行い、人々の暮らしを支えています。県産材を使用した木製間仕切やトイレブースなど地域の気候や風土に合わせたものづくり等を通して地域社会の発展に貢献しています。上海の宝産三和では、地域との融合策の一環として、近隣の住民管理組合と協議書を締結し、定期的な交流活動によるより良い地域コミュニティの創造に努めています。

また、良き企業市民として寄付活動はもとよりこれまで培った技術やノウハウを社会に還元し、社会課題の解決に貢献していきたいと考えています。

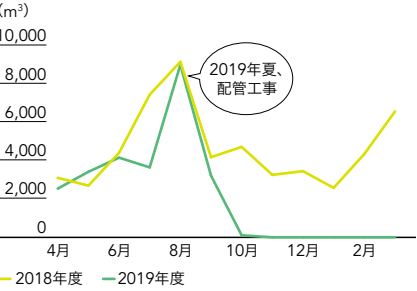


宝産三和の協議書締結風景

TOPIC

水使用への取り組み

三和シャッター工業 太田ドア工場 地下水採取量の推移



気候変動や森林破壊、途上国や新興国の人口増加に伴い、世界的な水リスクも拡大しています。

当社は、金属部材を切断・成形し組み立てるという生産活動の特性上、生産量に比べて水使用量は少ないと言えますが、一部の工程では一定量の水使用が必要となります。

三和シャッター工業の工場では、塗装設備の水循環システムやタンクの冷却水を循環させるチラー設備の有効活用により、水使用量および排水量の削減に努めています。

従来太田ドア工場では、クーリングタワー設備の冷却能力不足分を地下水で補っていましたが、場内のチラー設備からの冷却水を供給できるよう配管の統合を行ったことで、大幅な地下水使用量の削減につなげました。

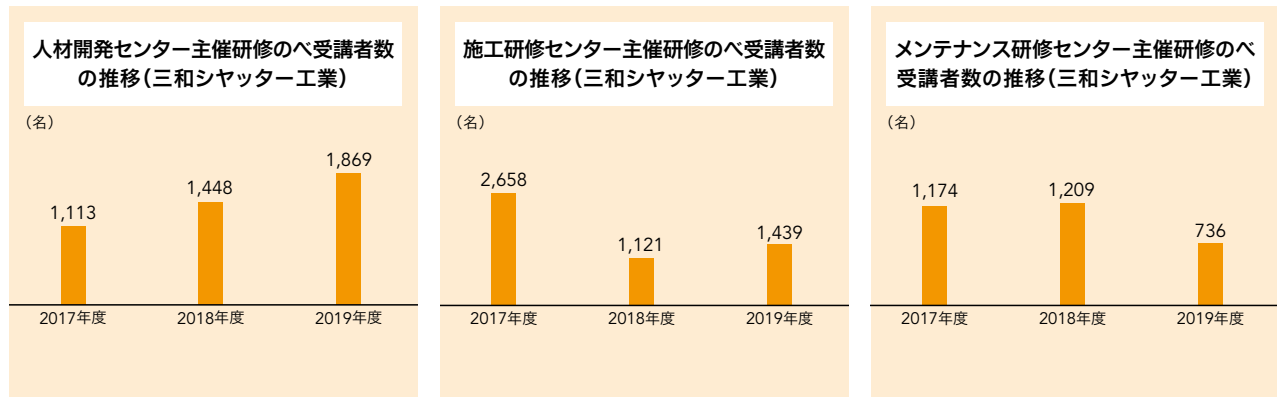
(地下水採取量、2018年下期：24,804m³→2019年下期：103m³)



クーリングタワー



ひと ～三和グループに関わるすべての人が、 価値創造の原動力として安心して働ける職場づくり～



人権の尊重

当社グループは、人権尊重の立場に立って、個人の多様な価値観を認め、人格と個性を尊重し、お客さま・株主・従業員などすべてのステークホルダーの人権に配慮した事業活動を行います。

国内グループ会社の管理職を対象に、ハラスメント防止を含むコンプライアンス研修を隔年で実施しています。2019年度は、国内グループ会社の経営層、幹部社員、管理職の854名に対して、ハラスメントに特化した研修を実施しました。継続的な啓発活動を通じてハラスメントの撲滅と人権意識の向上を図っていきます。

ODCでは、アメリカの少年少女たちが強い人格を持ち自らの能力を最大限発揮できるよう放課後プログラムを提供している「Boys and Girls Clubs of America」に寄付を行うなど、子どもの権利改善に向けた社会貢献活動も行っています。



経営層向け
ハラスメント研修

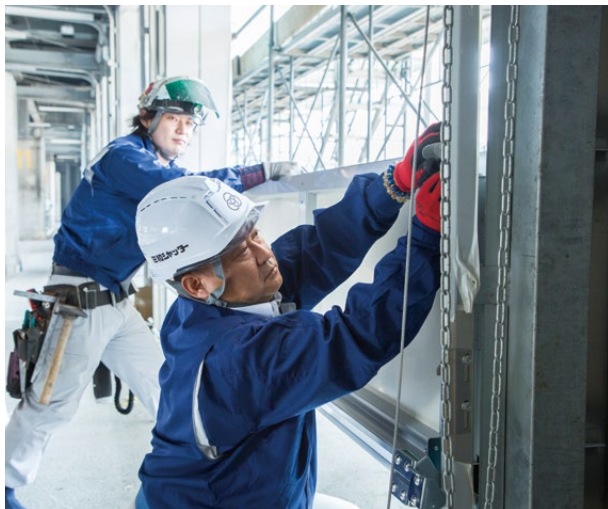


Boys and Girls Clubs of Americaに
図画工作の備品を寄贈

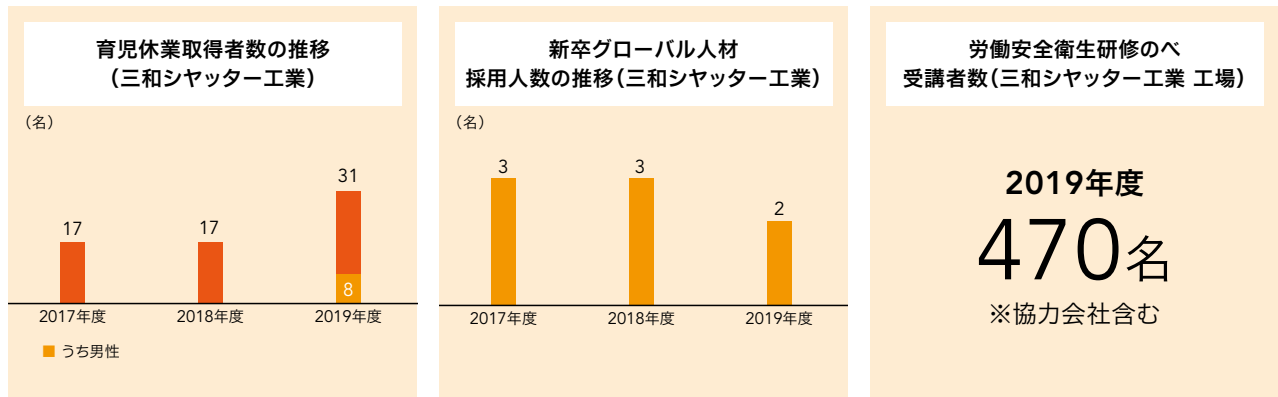
人材育成

当社グループは、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して、価値創造の原動力である人材の育成に注力しています。

三和シャッター工業では、全体最適の視野で判断ができる人材を育成することを目的に、2019年度より大卒新入社員に対して、営業、施工、工場、設計を約2年間かけてジョブローテーションで習得する新しい育成制度「三和プロ人材育成プラン」を導入しています。また、重要なビジネスパートナーである施工技術者は、労働力人口の減少の影響で高齢化が進んでいますが、取り付けや修理の同行や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。



「動く建材」を支える施工技術者



ワークライフバランス&ダイバーシティ

当社グループは従業員一人ひとりの仕事のやりがいと豊かで充実した生活を両立させるため、労働時間の適正な管理、長時間労働の是正に取り組むほか、テレワークの推進を通じてワークライフバランスの推進を図っています。今回の新型コロナウイルス感染症の影響により、国内で最大約2,200名がテレワークを経験しました。今後も、モバイルPCとテレビ会議システムの積極活用を進め多様な就業環境を創造することで、生産性の向上、優秀な社員の確保に努めていきます。

また、当社グループは、従業員一人ひとりの多様性を尊重し、それらを受容できる組織風土を醸成することで、お客さまや社会の課題解決に寄与する新しい価値を創造できると考えています。女性活躍の推進、グローバル人材の育成、シニア層の活用、障がい者の雇用に積極的に取り組み、成長を牽引できる人材を輩出して組織の力の最大化を図ります。

2019年11月、NFドイツはFocus Money誌が行った、従業員のキャリア形成への取り組みを評価する調査で「Top Career Chance」企業として認定されました。



TOP Career Chance
企業認定ロゴ

安全と健康

当社グループは、ものづくりに携わる企業として従業員、協力会社社員、施工技術者の安全と健康の確保が企業存続の基盤であり、会社としての責務であると考えています。

労働災害の撲滅に向け、年間安全衛生計画に則り、安全教育の実施とルールの徹底、事例の共有、作業負担を軽減するための環境改善等に努めています。三和シャッター工業では安全VR（仮想現実）研修を実施し、工事現場で起こり得る墜落災害、切創災害などを被災者の視点から体感することで、事故発生抑制に注力しています。

アジアの宝産三和およびノボフェルム上海では、労働安全衛生マネジメントシステムであるOHSAS18001を取得しており、快適な職場環境の形成と安全衛生の水準向上を図っています。

また、「健康経営」の一環として、従業員一人ひとりが自分自身の健康や生活習慣と向き合う機会をつくるため、2019年度より毎月5月を「三和グループ健康月間」と設定し、さまざまな取り組みを実施しています。



安全VR研修



ノボフェルム上海の安全生産会議風景



ものづくり ～街や暮らしのインフラを支える 商品・サービスの提供～

三和グループ品質目標

1. 製品の安全性向上
2. 製品品質と施工の品質向上
3. サービス及びマナーの品質向上
4. トレーサビリティの向上

三和シャッター工業品質目標

顧客・現場志向での製品品質確保による企業体質の強化

1. 苦情分析による苦情件数・損失金額の削減
2. 体制強化による製品事故の削減
3. 教育訓練によるカスタマーセンター受付苦情件数の削減
4. トレーサビリティ体制の向上

ODC品質目標

1. 業界最高水準の完納率の提供
2. 安全文化の強化
3. 顧客サービス及びサポートの改善

NFグループ品質目標

1. 納期遵守率の向上
2. クレーム比率の低減
3. 生産性向上
4. 安全率の改善
5. 在庫回転率の改善

アジア品質目標

1. 不良件数の低減
2. 損失金額の低減

品質管理の強化

当社グループは、メーカーとしての最大の責務である品質安全を追求するため、開発から販売、製造、施工、メンテナンス・サービスに至るすべてのプロセスにおいて品質・安全性の向上に努めています。各社が設定した品質目標の達成に向けて施策を推進しており、仕入先・調達先への品質監査や改善提案を通して、サプライチェーン全体での品質の向上を図っています。ノボフェルム上海では専任の品質検査員が寸法や外観確認を行い、検査員の名前入りの合格証が貼られた建具のみ出荷されます。

また、当社グループの「動く建材」を安心してお使いいただくためには、施工品質の安定確保が重要であると考えており、三和シャッター工業は溶接研修や製品取付資格認定研修により技能レベルの向上を図っています。フランスで産業用ドアの施工・サービス事業に強みをもつNFグループのノルスード社は、2019年5月、「施工技術者デー」を開催し、ビジョンの共有、56名の参加者との意見交換を行いました。



ノボフェルム上海の品質検査員の名前入り合格証



ノルスード社の施工技術者デー



マナーレベルアップ研修

顧客満足度向上

当社グループは、常にお客さまの視点に立った事業活動を行い、お客さまから寄せられた声を商品およびサービスの改善に役立てることで、社会から選ばれ続ける企業を目指しています。三和シャッター工業は、年中無休、24時間体制で修理受付を行うFTS（フルタイムサービス）を全国規模で展開し、「動く建材」を安心して使用できる環境づくりに努めています。また、コールセンターの教育は、現地ショールームの活用、TV会議システムなどを用いて実施しているほか、営業員、事務員のビジネスマナー研修や、施工技術者のマナーとルールについて実際にロールプレイング形式で学ぶマナーレベルアップ研修などを通して、顧客満足度の向上へ向けた取り組みを推進しています。

NFグループでは、クレーム費用売上高比率を共通のKPIとして国別に把握し、全社で共有しています。工場の製造責任者、品質管理責任者とクレーム対応部門が連携して、クレーム件数およびクレーム費用低減に努め、顧客満足度の最大化を目指しています。

気候変動に対応するものづくり

当社グループは、グローバルかつ喫緊の課題である気候変動問題に対して、CO₂をはじめとする温室効果ガスの排出を抑制するための“緩和”と、気候変動がもたらすさまざまな現象に対応するための“適応”の2つのアプローチから取り組む必要があると考えています。

ものづくりに携わる企業である当社グループは、緩和策として工場・倉庫の開口部の気密性と空調効率を高め省エネに寄与する高速シートシャッターなどライフサイクルの「使用」時に環境配慮項目を有する“エコ商品”、また、ライフサイクルアセスメント（LCA）の観点から「調達」「製造」「流通（物流）」「販売」「廃棄」時に環境配慮項目を有する“環境配慮設計商品”を積極的に市場投入しています。

適応策としては、海面上昇や異常気象による集中豪雨から都市の機能や人々の暮らしを守る防水シャッター、防水ドアなどの防

水商品、激甚化する台風による飛来物から窓を守る窓シャッター商品などの提供を通して、安全・安心・快適な未来に貢献していきます。

緩和と適応双方の気候変動対策を見据えた戦略的な商品展開により、市場ニーズの変化に対するリスク対応と需要拡大および市場創出という機会につなげていきます。



ODCの高速シートシャッター



防水ドア

TOPIC

安全、安心、快適に貢献する 商品・サービスの提供



マンションドア
宅配ロッカー付き仕様
「トレドール るす楽」



組立式間仕切「ファミブラ」



スマホから
開閉操作ができる
ガレージドア

当社グループは、世界中のお客さまに安全、安心、快適な商品とサービスを提供することで、人々の大切な暮らしを守り、より豊かで暮らしやすい社会の実現を目指します。

宅配便の再配達問題解決や、“非対面”のニーズに貢献するマンションドア宅配ロッカー付き仕様「トレドール るす楽」、スマホやAIスピーカーから開閉操作ができる窓シャッターやガレージドアなど、社会のニーズや多様な生活スタイルに応える商品を提供しています。

また、病院の待合室での密集・密接防止、打合せスペースでの飛沫対策に、透明の亚克力パネルを採用した組立式間仕切「ファミブラ」をリニューアル発売しました。新しいワークスタイルへの変化にも、ものづくりの力で貢献していきます。

12カ年サマリー

(2020年3月31日現在)

	三和2010ビジョン (2001～2012年度)				三和グローバルビジョン2020 (2013～2020年度)				「動く建材」のグローバル・メジャーとして、 世界中のお客さまに安全、安心、快適な商品とサービスを提供する			
	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度(予想)
経営成績(百万円)												
売上高	232,029	237,295	248,214	265,913	311,957	339,045	365,615	353,922	385,673	409,990	440,161	390,000
海外売上高比率(%)	38.1	56.0	41.0	39.3	41.7	43.8	44.7	44.4	46.1	46.4	45.4	43.5
売上原価	173,108	179,399	186,683	196,631	225,954	242,273	260,078	250,068	273,155	291,301	310,925	—
売上総利益	58,921	57,895	61,530	69,281	86,003	96,771	105,537	103,854	112,517	118,689	129,235	—
営業利益	5,624	4,562	8,855	14,174	20,649	26,334	26,870	26,440	28,322	31,593	34,217	22,000
経常利益	4,829	4,033	8,190	13,988	20,316	25,975	26,161	25,278	27,898	30,437	33,469	21,000
親会社株主に帰属する当期純利益又は当期純損失	△725	△2,443	3,297	7,181	10,161	12,857	14,627	17,070	18,280	20,910	21,647	12,500
研究開発費	2,750	2,436	2,456	2,440	3,149	3,505	3,868	3,999	4,422	4,611	4,728	—
設備投資額	3,894	3,495	2,897	4,293	7,116	7,727	8,127	8,096	11,383	12,367	8,419	—
減価償却費(のれん償却費を除く)	4,651	5,063	5,348	5,428	6,180	7,188	8,022	7,290	7,622	8,049	9,301	—
キャッシュ・フロー(百万円)												
営業キャッシュ・フロー	17,870	3,717	5,453	14,855	19,728	22,304	24,378	23,670	26,532	24,271	32,301	—
投資キャッシュ・フロー	△22,287	△3,791	△9,253	△5,313	5,932	△27,080	△15,641	△8,006	△13,172	△13,677	△16,622	—
財務キャッシュ・フロー	17,914	△14,252	312	△4,340	3,876	10,625	△25,702	△838	△20,505	△11,349	△10,466	—
現金及び現金同等物の期末残高	34,912	20,306	16,825	22,275	52,307	58,605	41,516	56,290	49,263	47,977	54,618	—
フリー・キャッシュ・フロー	△4,417	△74	△3,800	9,542	25,660	△4,776	8,737	15,664	13,360	10,593	15,679	—
財政状態(会計年度末)(百万円)												
総資産	246,599	218,933	226,579	241,771	281,917	323,327	310,269	323,393	331,686	338,432	354,023	360,000
有利子負債	74,628	59,892	61,607	60,799	69,153	88,484	70,798	74,739	65,945	61,217	63,730	60,760
純資産	96,109	86,021	85,522	97,134	113,956	126,748	130,334	139,905	151,121	161,603	165,633	170,735
運転資本	56,151	52,188	59,833	69,593	71,051	80,820	84,012	82,982	90,794	96,162	105,235	—
Cash Conversion Cycle(CCC)(日)	91.6	83.3	82.4	84.7	78.8	81.7	82.3	86.1	82.2	83.2	83.5	—
財務指標												
1株当たり当期純利益又は当期純損失(円)	△3.0	△10.2	13.7	29.9	42.4	54.1	63.1	74.6	81.0	93.0	97.1	56.6
1株当たり純資産(円)	399.56	357.59	355.37	404.57	474.63	541.49	565.64	607.16	667.09	713.50	742.90	—
1株当たり配当金(円)	5	8	8	10	13	16	23	25	30	32	34	34
営業利益率(%)	2.4	1.9	3.6	5.3	6.6	7.8	7.3	7.5	7.3	7.7	7.8	5.6
売上高研究開発費率(%)	1.2	1.0	1.0	0.9	1.0	1.0	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	—
総資産当期純利益率(ROA)(%)	△0.30	△1.05	1.48	3.07	3.88	4.25	4.62	5.39	5.58	6.20	6.11	—
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	△0.8	△2.7	3.8	7.9	9.6	10.7	11.4	12.7	12.7	13.5	13.3	7.5
投下資本利益率(ROIC)(%)	2.9	2.6	4.9	7.7	10.6	12.6	12.2	12.2	12.8	15.0	15.4	—
SVA(億円)	△35	△35	△12	19	54	78	82	81	90	127	140	54
D/Eレシオ(倍)	0.78	0.70	0.72	0.63	0.61	0.70	0.54	0.53	0.44	0.38	0.38	0.36
自己資本比率(%)	38.9	39.3	37.7	40.1	40.4	39.1	41.7	43.0	45.2	47.4	46.3	46.9
流動比率(倍)	1.2	1.7	1.6	1.7	1.6	1.7	1.8	1.8	1.7	1.7	1.9	—
連結配当性向(%)	—	—	58.3	33.4	30.7	29.6	36.5	33.5	37.1	34.4	35.0	60.1

(注) 運転資本=売上債権+棚卸資産－仕入債務
売上高研究開発比率=研究開発費÷売上高×100(%)
ROIC: 投下資本利益率。税引後営業利益÷ 投下資本^{※1}×100
※1 当社グループのROICで用いる投下資本は、現金預金と有価証券を差し引いて算出している。
※2 2018年度より、実効税率40%から33%に変更している。

SVA: 当社独自の付加価値指標＝NOPAT(税引後営業利益)－投下資本×WACC(6%)
CCC: 売上債権回転日数+棚卸資産回転日数－仕入債務回転日数

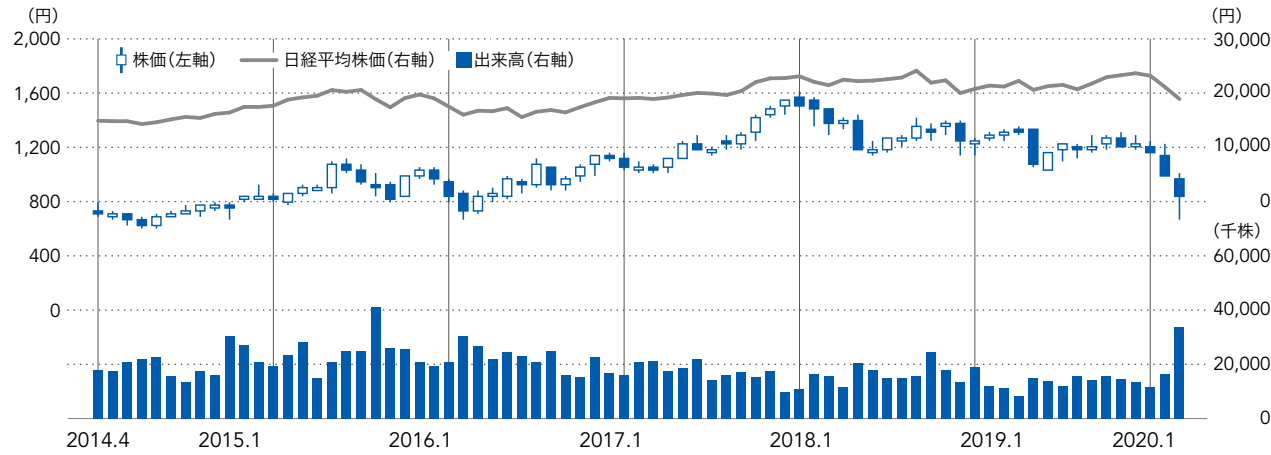
企業情報 (2020年3月31日現在)

本社所在地	〒163-0478 東京都新宿区西新宿2-1-1 新宿三井ビル52階 TEL：03-3346-3019（代表）	
設立	1956年4月10日	
資本金	38,413百万円	
連結従業員	11,474名	
上場証券取引所	株式会社東京証券取引所	
株主名簿管理人 特別口座 口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社 〒137-8081 東京都江東区東砂7-10-11 証券代行部	
普通株式	発行可能株式総数	550,000,000株
	発行済株式の総数	231,000,000株
	株主数	13,157名

株主総利回り（トータル・シェアホルダーズ・リターン）

年度	2015	2016	2017	2018	2019
(%)	96.4	122.2	162.7	160.0	110.8
（比較指標： 配当込みTOPIX）	（89.2）	（102.3）	（118.5）	（112.5）	（101.8）

株価・出来高推移



ホームページと開示媒体のご案内



連結子会社および関連会社 (2020年7月31日現在)

地域	会社名	設立	出資比率	連結区分
日本	三和シャッター工業株式会社	2007年10月	100.00%	連結
	昭和フロント株式会社	1963年6月	100.00%	連結
	沖縄三和シャッター株式会社	1996年1月	100.00%	連結
	三和タジマ株式会社	1938年10月	100.00%	連結
	田島メタルワーク株式会社	1963年4月	100.00%	連結
	三和システムウォール株式会社	2017年4月	100.00%	連結
	株式会社鈴木シャッター	1936年7月	100.00%	連結
	三和エクステリア新潟工場株式会社	1987年4月	100.00%	連結
	ベニックス株式会社	2011年7月	100.00%	連結
	昭和建産株式会社	1967年7月	100.00%	連結
	林工業株式会社	1973年12月	100.00%	連結
	三和電装エンジニアリング株式会社	1954年4月	100.00%	連結
	株式会社吉田製作所	1955年3月	100.00%	非連結
	株式会社メタルワーク関西	1969年10月	100.00%	非連結
	株式会社エース	1969年4月	100.00%	非連結
	三和ミタカ株式会社	2003年4月	100.00%	非連結
アジア	株式会社リビング百十番ドットコム	2000年11月	100.00%	非連結
	中国 上海宝産三和門業有限公司	2006年4月	80.00%	連結
	上海諾沃芬門業有限公司	2005年12月	100.00%	持分法
	三和シャッター（香港）有限公司	1986年10月	100.00%	連結
	香港マカオ 鈴木鐵閘（香港）有限公司	1967年	100.00%	連結 [※]
	鈴木鐵閘（澳門）有限公司	2005年	100.00%	連結 [※]
	台湾 安和金属工業股份有限公司	1988年8月	79.02%	連結
	ベトナム Vina-Sanwa company liability ltd.	2008年1月	87.63%	連結
	インドネシア Pt. Sanwamas metal industry	1996年12月	51.02%	持分法
	韓国 DongBang Novoferm Inc.	1957年	50.00%	持分法
北米	タイ Sun metal Company Limited	1991年2月	25.60%	関連
	Overhead door corporation	1921年	100.00%	連結
	(Access Systems Division)			
	(Genie)			
欧州	(Horton Automatics)			
	Novoferm Germany GmbH	1955年4月	100.00%	連結
	Novoferm GmbH			連結
	Novoferm Riexinger GmbH			連結
	Novoferm Siebau GmbH			連結
	Novoferm Tormatic GmbH			連結
	Tor System Technik GmbH			連結
	Docking Solution und Service GmbH			連結
	Novoferm Vertriebs GmbH			連結
	オランダ Novoferm Nederland B.V.			連結
	Alpha Deuren International B.V.			連結
	フランス Novoferm France S.A.S.			連結
	Norsud S.A.S.			連結
	イタリア Novoferm Schievano S.r.l.			連結
	Novoferm UK Ltd.			連結
	イギリス Horton Automatics Ltd.			連結
	The Grage Door Company Ltd.			連結
	Bolton Gate Services Ltd.			連結
	スイス Novoferm Schweiz AG			連結
ポーランド	Novoferm Door SP.z o.o.			連結
	Novoferm Polska SP.z o.o.			連結
	スペイン Novoferm Alsai S.A.			連結
	スウェーデン Robust AB			連結

※2020年度より連結子会社化
（2020年3月31日時点では子会社100社および関連会社12社で構成）