



三和ホールディングス株式会社

統合報告書

2020年度（2020年4月～2021年3月）

2021

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
価値創造のあゆみ	2
社長メッセージ	4
価値創造モデル	8
ESGマテリアリティ	10
リスクと機会	12
財務・非財務ハイライト	14

競争優位を確保するための戦略

長期ビジョン・中期経営計画	16
財務戦略	20
特集：ニューノーマルへの対応	24
地域別事業	28
日本／北米／欧州／アジア	

ESGマテリアリティへの取り組み

ものづくり ～事業を通じた社会課題の解決～	36
品質の確保・向上	
商品、サービスを通じた気候変動・防災への貢献	
環境 ～持続可能な地球環境の実現～	40
脱炭素社会へ向けた取り組み	
水資源の保全／廃棄物の削減	
人 ～働きやすさとやりがいの追求～	42
人権の尊重／ダイバーシティの推進	
人材育成／安全と健康	

グループの経営基盤

コーポレート・ガバナンス	44
リスク管理・コンプライアンス	49
社外取締役インタビュー	50
役員一覧	52

企業情報

12カ年サマリー	54
グローバルネットワーク	56
製品情報／企業情報	58

編集方針

本報告書は、当社グループの経営状況や事業概況、外部環境を財務・非財務の両面からお伝えする目的で制作しています。編集にあたっては「価値報告財団(VRF、旧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」、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言など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ください。

会長メッセージ

私は、従業員へのメッセージとして、当社グループが使命を果たすには「二つの信用」が大切だといろいろな機会を通じて伝えています。すなわち上場企業として業績目標の達成による信用、そしてコンプライアンスやガバナンスなどの経営基盤の信用の両面が、社会の公器としての企業には厳しく求められているということです。この考え方は今や世界中の企業の在り方としての大きな潮流であるESGの概念に近いものであると考えています。

世界は今、脱炭素や人権・人種問題など、一国では解決できない地球規模の課題に直面しています。これはもはや政治システムだけの問題ではなく、グローバルに事業を営んでいる企業に課せられた共通の責任だと捉えるべきでしょう。二酸化炭素排出量についての2030年や2050年までの長期目標を各社が掲げ、人権尊重などにおいて、国や地域間の格差是正に企業は事業を通じて貢献することで、サステナブルな社会を実現しようとしています。

当社グループにおいても、お客さまや協力企業などサプライチェーン間で連携することでこれらの課題に果敢に取り組み、持続的な未来に向かって世界と歩調を合わせる必要性を感じています。

株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様におかれましては、今後とも当社グループに一層のご指導・ご鞭撻を賜りたく、心よりお願い申し上げます。

取締役会長

高山 俊隆



価値創造のあゆみ

創業者の高山萬司は1956年に三和シャッター製作所を設立し、「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。以降、1960年代にはドア事業に進出し、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、現会長の高山俊隆が主導し、1980年代はフルタイムサービスの導入、1990年代以降は「グローバル化」というもう2つの柱を加え、「多品種化・グローバル化・サービス」の3本柱で成長と発展を遂げてきました。2002年には三和グループの「使命・経営理念・行動指針」を策定し、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

1969 三和ドア工業を設立



1983 24時間フルタイムサービスを全国に展開



非シャッター比率※
約65.1%

1990

1950s

1956

1960s

1970s

1980s

1990s



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年のアルミフロントの販売会社により、自動ドアエンジン、間仕切、ステンレス商品など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。

気候変動リスクに対応した商品開発

近年、激化する自然災害に対応した防水商品や耐風商品を開発し、気候変動による災害の影響を抑制する取り組みを強化し、持続可能な社会の構築に貢献する。



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。

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。



サービス

サービスはメーカーとしての責任

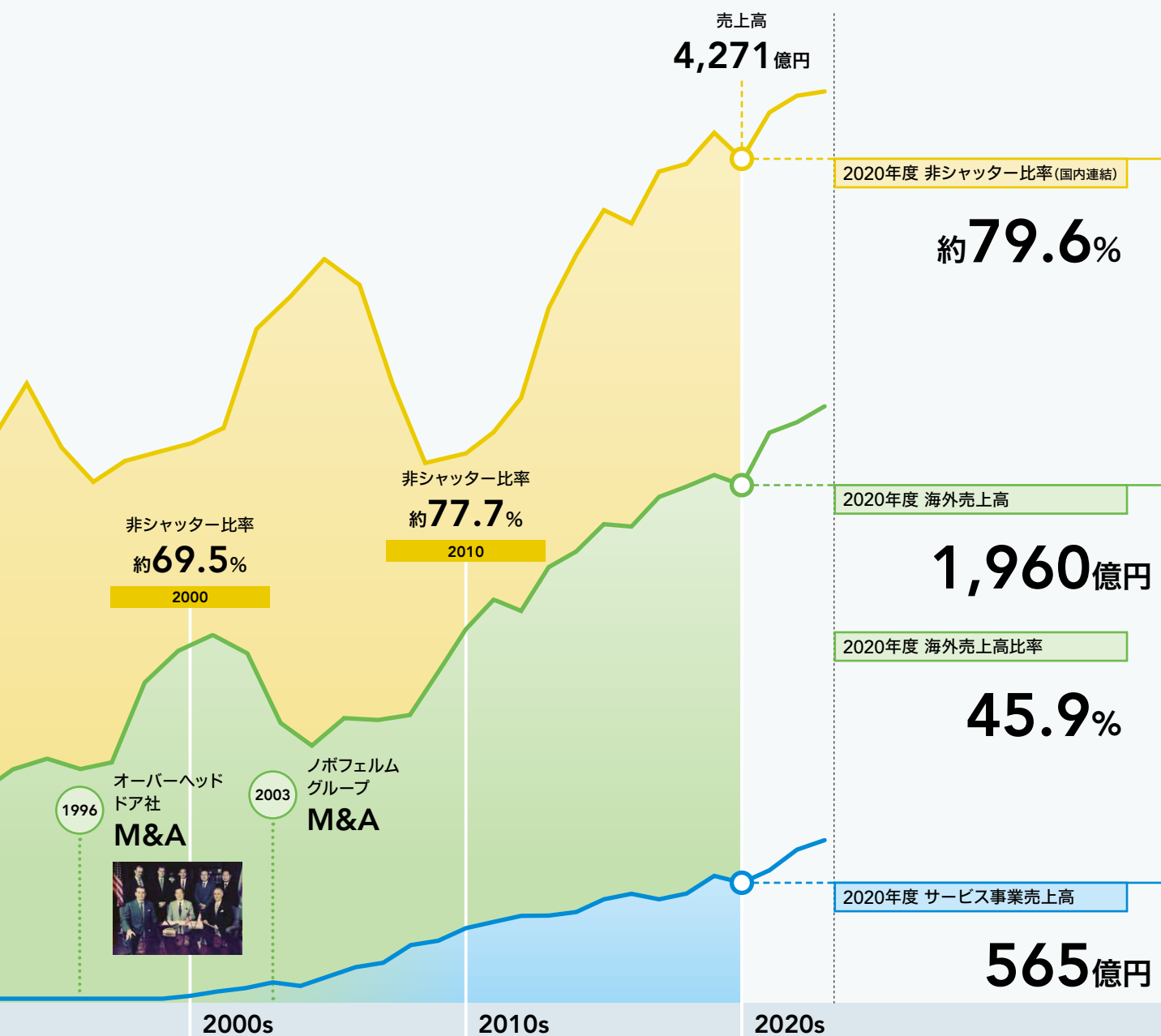
シャッターは防犯、防火上で重要な役割を果たすものであり、販売から取付、メンテナンスまでの一貫責任体制を創業から確立。1983年に業界初の24時間フルタイムサービスを全国展開した。これにより、緊急要請に即応できる体制が整った。

防火設備の法定検査義務化と災害対応

国内では、2016年の建築基準法の一部改正により防火シャッターや防火ドアなどの定期検査報告制度が義務化された。サービス人員の確保と育成に取り組み、近年多発する大規模災害への復旧対応も強化した。

海外におけるサービス事業の拡大

NFグループでは、フランスやイギリスのサービス会社を買収。これにより、サービス展開地域が拡大し、これまでの販売サービス網とのシナジーを発揮する。



※非シャッター比率：国内連結の売上高から重量シャッター・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

社会と共生する商品開発

気候変動リスクに対応する商品や安全な社会を実現する防火や耐震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。

2020年度 気候変動対応商品売上高

798億円

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。

展開国数

26の国と地域

新たなビジネスモデルの拡大へ

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。

2020年度 サービス事業売上高比率

13.2%

新しい時代の「安全、安心、快適」を
ステークホルダーの皆さまとともに
つくり上げてまいります。

代表取締役社長
執行役員社長

高山 靖司



創業から積み重ね、
今の時代も
変わらないものと
変えていくものとは

当社は「安全、安心、快適を提供することにより社会に貢献」という使命を、当社のあるべき姿として今もなお大切にしています。昨今の世界的な新型コロナウイルスの感染状況、気候変動リスクや災害の激化・増加など、当社の使命が、あらためて重要なものであると再認識しています。

当社の商品は建物やそこに住む人々をさまざまなものから守ってきました。もともとは、火災や犯罪から建物や人々を守ることが中心でしたが、近年特に国内において激甚化するいわゆる集中豪雨や、各地で起きる台風による強風は強さと激しさを増す一方です。今年は例年になく広範囲の水害がありましたが、自然災害への対策としての防水や耐風の商品はまさに今重要性が増しています。

これまで積み上げてきた知識や経験、製品のノウハウなどは当社グループの財産であり、今にいたるまで事業に活かされている強みの一つです。ウォーターガードシリーズや耐風ガードシリーズは、激しくなる自然災害に対して、社会から求められる商品群です。また、現在のコロナ禍において感染対策に有効な商品としては、これまでも抗菌などの商品はありましたが、これからは非接触・非対面の分野に注力して進めていく必要があると思います。具体的には、電動式トイレブースや宅配ロッカー付きドアなどを新商品としてリリースしています。このように社会の要請に素早く対応できている背景にはこれまで培ってきた強みがあることは間違いありません。過去から引き継いできたものに、現在の私たち自身の強みが組み合わさり、現場でPDCAが廻っている状況があるからこそ、事業が安定的に継続できていると考えています。引き続き、社会のニーズに対応した「安全、安心、快適」を提供し、使命を体現する商品を強化していきます。

2020年度における新型コロナウイルス感染症拡大への対策としては、まず何よりも従業員の安全と、安心して仕事ができる環境整備に取り組んできました。健康状態のチェックや検温、執務エリアの消毒などはもちろんのこと、飛沫対策の亚克力板の設置やテレワークの推奨など、基本的なことは徹底して行ってきました。事業全体として大きな影響を出さなかったのは、社員一人ひとりの感染対策に則った行動が奏功したと言えるでしょう。

これらの背景には、働き方改革への対応として、コロナ禍以前にテレワークの導入をしていたこともあります。また今では、営業活動のオンライン化やウェブやタブレットといったデジタル化の浸透と活用が進んできました。一方で、建築の現場ではその場に行かないというわけにはいきません。それでも施工管理や資料の電子化といったところで効率化や最適化が実践できるような仕組みを取り入れました。持続的成長のためにはまだまだ取り組むべき領域は多くありますが、着実に新しい社会、ニューノーマルへの対応は進んでいます。

特集 ニューノーマルへの対応

P.24-27

各地域の状況と 取り組みの 進捗について

当社は世界各地で事業を展開しており、国や地域によってさまざまな建設環境の影響を受けることが特徴です。

日本においては、2019年度に大型物件の竣工が集中したことにより、2020～2021年度は端境期であり、都市再開発案件などが少ない状況にあります。またコロナ禍において、ホテルや小売業といったサービス分野はまだまだ厳しい半面、ECビジネスの拡大により大型物流施設の需要には今までにない勢いがあります。そして、企業の設備投資についても緩やかにではありますが回復が予想されています。これら各分野の環境分析を踏まえると、短期的には厳しい見通しを持っているものの、2022年～2025年にかけては東名阪を中心に再開発案件が数多く予定されていることもあり、日本における中長期の建設需要は息長く持続すると認識しています。

次期長期ビジョン・ 中期経営計画に 向けて

一方で、基幹商品以外の戦略商品の拡大、いわゆる多品種化戦略についてもグループとして積極的に取り組んでおり、国内グループの連携強化を進めています。苦戦している状況です。また、この数年高い成長率を維持してきたメンテナンス・サービスについても、コロナ禍では対面での活動に制約が生じており、早期に成長軌道に戻すことに注力しています。

アメリカにおいては、いち早く昨年の夏ごろから回復が見えています。特に、住宅の需要が旺盛で、2021年度に入ってから引き続きマーケットは活況です。倉庫などの非住宅分野については、今はまだ住宅ほどの回復は見られませんが、住宅に牽引される形で回復してくるものと見ています。しかし、金利変動などのリスク・不安定要素もあるため楽観はしていません。また、新型コロナウイルスの影響により一時的に遅れていた新ERPシステムの導入については、2021年度から順次再開しており、目下のところ順調に進んでいます。

欧州は当初の落ち込みが最も激しい地域でした。欧州各国の感染防止規制は他の地域と比べて厳しいものがあり、2019年度に買収したRobust社の統合作業にも遅れが出ましたが、規制の緩和とともに各国の市場は鈍いながらも回復を始めています。

アジア地域においては、当期は新型コロナウイルスの影響はわずかであったものの、事業基盤の確立に遅れが見られることに課題を感じています。アジア事業は今後の当社のグローバル戦略の大きな柱ですので、各種経営資源の投入を積極的に行い、健全な事業拡大に努めてまいります。世界的に高騰している鋼材価格については、グループ全体として最重要課題として臨む必要があります。また、鉄やアルミなどの主材料だけでなく、ウレタン材や電子部品などのほかの材料や物流コストに対しても十分な対応が必要です。

当期は、世界中で新型コロナウイルスへの対応を優先して取り組みました。したがって実施できなかった戦略や施策を完遂するために、長期ビジョンおよび中期経営計画の発表を1年延長するという決断をしました。戦略として実行できなかったこと、この状況でも実行できたことの両方がありますので、これらも踏まえて、2022年度から新たにスタートしたいと考えており、現在具体的な検討に入っています。

また、次の長期ビジョン策定にあたり、先んじてESGマテリアリティの改定を行いました。従来のマテリアリティは網羅的に社会からの要請に対応しようとしていたものですが、今回、あらためて当社が取り組むべきフィールドを明確にし、焦点を絞った内容へと刷新しました。特に重要性が高いと判断した気候変動においては、2030年までのCO₂排出量の削減目標を発表しましたが、これ以外のKPIについても次期中期経営計画と合わせたタイミングで開示すべく策定を進めています。

気候変動リスクへの適応および緩和という観点から、激甚化した台風や洪水からの被害を最小にする商品、またエネルギー効率を向上させるような環境負荷低減商品の拡充に努め、気候変動リスク対策商品の提供を本業として取り組む当社ならではの目標にできればと考えています。

コーポレート・ガバナンスへの取り組みでは、今年度に任意の指名・報酬委員会を設置し、より経営の透明性を向上させました。取締役の報酬についても、株式報酬型ストックオプション制度部分を譲渡制限付株式報酬制度に変えるなど、時代の要請にも合わせた形へと進化をさせていきます。また、取締役会の多様性なども検討し、長期での進化や変化に柔軟に対応できるよう取り組んでいきます。

ESGマテリアリティへの取り組み

P.36-53

ステークホルダーへの メッセージ

まず、従業員の皆さまに対して、コロナ禍という今までに経験のない状況での懸命な努力に本当に感謝しています。しかし、まだ油断ができる状況ではありません。気を引き締めて一緒に乗り越えていきましょう。また、施工技術者や設計・製造の協力会社の皆さまにも改めて感謝申し上げるとともに、引き続き連携を深めていきたいと考えています。

当社では、「二つの信用、ひとつの三和」を掲げています。しっかりと業績を残すこと、社会的な信用に応えること。そのためにひとつの三和であること。お客さま、従業員、施工技術者、取引先、株主・投資家、地域社会の皆さまとともに、これからもサステナブルな社会を目指し、本業を通じた社会への貢献と企業価値の向上に取り組んでいきます。ご期待ください。



価値創造モデル

当社グループは、気候変動やジェンダーにおける平等、働き方改革などグローバルな社会課題を解決し、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。そのために、経営資源を最大限に活かし創業以来培ってきた強みを深化させることで、持続的な成長とサステナブルな価値創造に取り組んでいきます。

社会課題

- ・気候変動
- ・エネルギー、資源の枯渇
- ・自然災害の増加
- ・格差の拡大
- ・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

インプット

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)
8,865kℓ
- ・取水量(三和シャッター工業 工場)
87,650m³

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)
- ・施工技術者数(日本)
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 **11,540名**
(海外従業員比率 64%)
- ・研修のべ受講者数 **3,424名**
(三和シャッター工業)

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 **63カ所** (海外43カ所)
- ・設備投資額 **87.7億円** (海外50億円)

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 **46億円**

財務資本

持続的な成長のために、
ROE、SVAを意識した財務戦略

- ・フリー・キャッシュ・フロー
390億円

三和の事業活動



強み
1



多品種化

時代の変化に合わせ、
さまざまな社会課題を解決する
幅広い商品ラインアップ

2020年度
非シャッター比率
(国内連結)

79.6%

強み
2



グローバル化

国内同業他社に先駆けて
グローバル展開し、
プレゼンスを拡大する

2020年度
海外売上高比率

45.9%

ESGマテリアリティーサステナブルで住み続けられるまちの実現ー



ものづくり

事業を通じた社会課題の解決

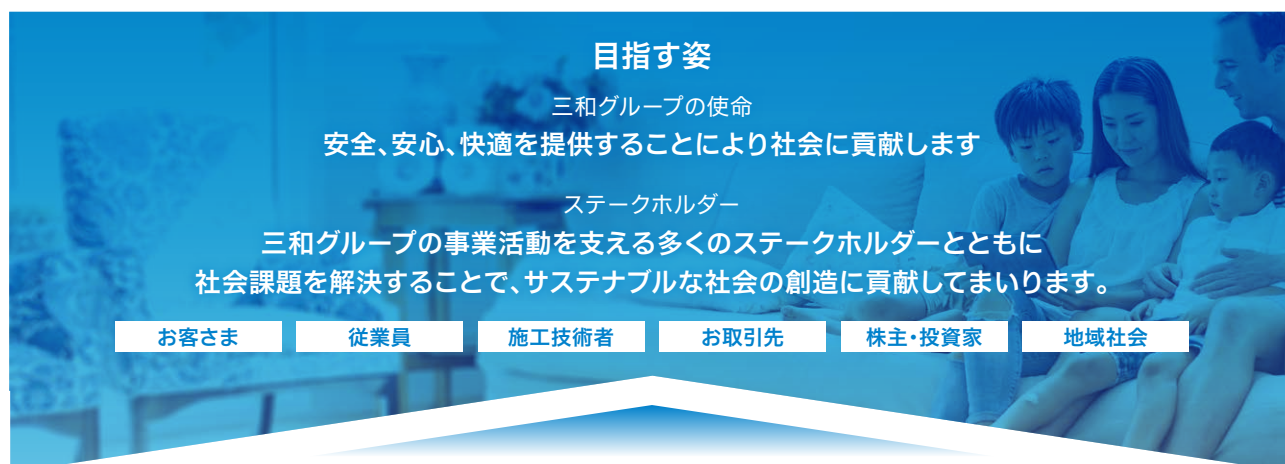


環境

持続可能な地球環境の実現



グループの経営基盤



目指す姿

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

ステークホルダー

三和グループの事業活動を支える多くのステークホルダーとともに
社会課題を解決することで、サステナブルな社会の創造に貢献してまいります。

お客さま

従業員

施工技術者

お取引先

株主・投資家

地域社会

アウトプット



中期経営計画

P.16-19

コア事業

①

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

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の推進

	2020年度
売上高	4,271億円
営業利益	331億円
営業利益率	7.7%
SVA	136億円
ROE	12.4%

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	1,960億円	45.9%
サービス事業売上高／比率	565億円	13.2%
気候変動対応商品の売上高／比率	798億円	18.7%
防災商品の売上高／比率	904億円	21.2%
CO ₂ 排出量(日本)	27,009 t-CO ₂	

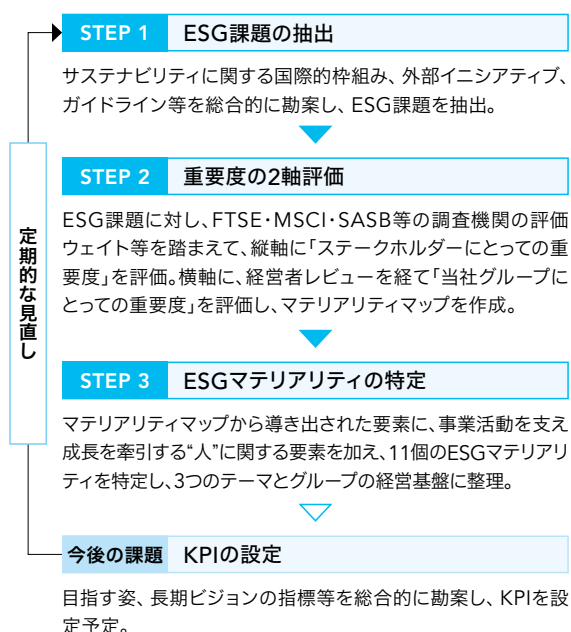
ESGマテリアリティ

当社グループは、ステークホルダーにとって重要であると同時に、当社グループにとって経営インパクトの大きい課題として、2019年度に20個のESGマテリアリティを特定しました。その後、気候変動問題をはじめ世界的にサステナビリティの重要性が高まる中、事業活動を通じて社会課題の解決やステークホルダーの期待にお応えし、企業価値向上につながる取り組みをさらに推進するため、2021年度に見直しを実施し、11個のESGマテリアリティを特定し直しました。

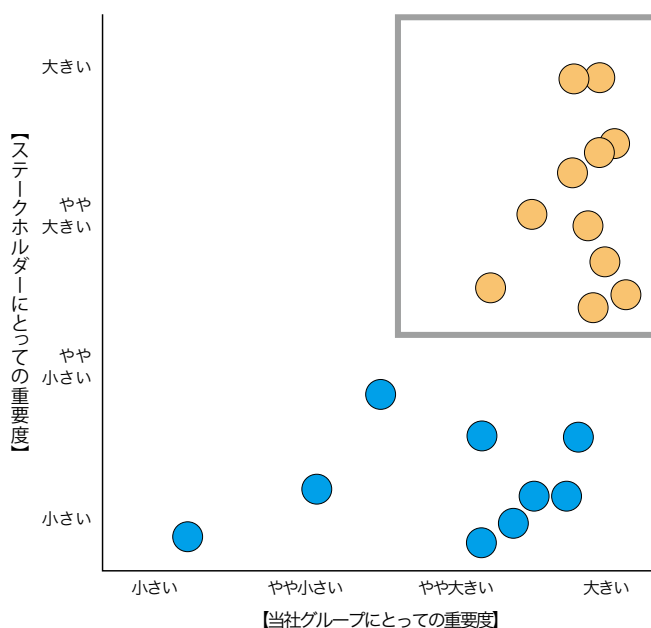
ESGマテリアリティ

<https://www.sanwa-hldgs.co.jp/csr/group/materiality.html>

特定のプロセス

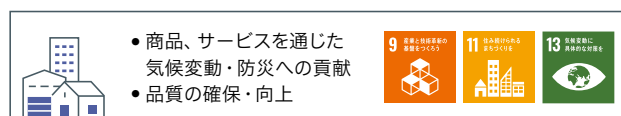


マテリアリティマップ



ESGマテリアリティ

サステナブルで住み続けられるまちの実現

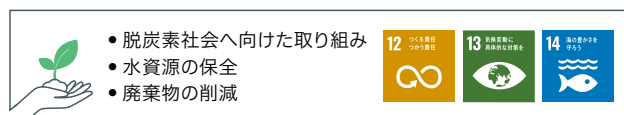


ものづくり ～事業を通じた社会課題の解決～

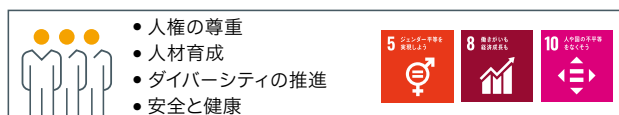
グループの経営基盤



環境 ～持続可能な地球環境の実現～



人 ～働きやすさとやりがいの追求～



ESGマテリアリティと提供価値

テーマ	ESG マテリアリティ	提供する社会価値	貢献できるSDGs	掲載 ページ
 ものづくり 事業を通じた 社会課題の解決	商品、サービスを通じた気候変動・防災への貢献	- 当社グループの商品、技術、サービスによる気候変動や災害などの社会課題の解決 - 人々が安心して暮らせるレジリエントな社会の実現	 9 産業と技術革新の基盤をつくろう	38-39
	品質の確保・向上	- メーカーとしてのお客さまや社会への責務を果たす - 高品質で安定的な“動く建材”による社会インフラとしての安心確保	 11 持続可能な都市をつくる  13 気候変動に具体的な対策を	36-37
 環境 持続可能な 地球環境の実現	脱炭素社会へ向けた取り組み	- 環境負荷の低減、再生エネルギーの活用によるサステナブルな地球環境の実現 2030年CO₂排出量の削減目標30%	 12 つくばる資源、つぎは責任	40-41
	水資源の保全	水資源の有効活用、保全によるサステナブルな地球環境の実現	 13 気候変動に具体的な対策を	41
	廃棄物の削減	資源の有効活用、リサイクル推進、廃棄物の削減によるサステナブルな地球環境の実現	 14 海の豊かさを守ろう	40
 人 働きやすさと やりがいの追求	人権の尊重	- 人権尊重による健全で持続的な雇用機会の創出 - 人権侵害の未然防止によるレピュテーションの維持・向上		42
	人材育成	- 商品、サービスの安定的かつ継続的な供給 - 優秀な人材の確保・育成によるイノベーションの創出	 5 ジェンダー平等を促進しよう	43
	ダイバーシティの推進	- 多様な人材の雇用創出 - ダイバーシティ人材によるイノベーションの創出	 8 働きがいも経済成長も  10 人や国の不平等を減らそう	42
	安全と健康	安全で働きやすい職場の確保による健全で持続的な雇用機会の創出		43
 グループの 経営基盤	コーポレート・ガバナンス	- 経営の透明性の確保による持続的な価値創造プロセスの構築 - 株主や投資家への説明責任の履行	 10 人や国の不平等を減らそう	44-48
	コンプライアンス	- 企業価値毀損リスクの未然防止 - 事業の継続と企業価値の維持・向上	 16 平和と公正をすべての人に  17 パートナーシップで目標を達成しよう	49

当社グループは、全社横断的なリスクマネジメントシステムを実践して、潜在リスクを予測し未然に防止を図るとともに、事業継続に必要なリスク対策に適切に対応し、安定した事業運営を行います。

主要なリスク

主要なリスクを「1. 財務リスク」「2. ESGマテリアリティに関連付けたリスク」に区分し、それぞれのリスクおよび機会とその対応策を記載しています。

1. 財務リスク

財務面でのリスクについては以下の通り、有価証券報告書の【事業等のリスク】「1. 財務リスク」に詳細を記載しています。

有価証券報告書【事業等のリスク】 https://www.sanwa-hldgs.co.jp/ir/library/financial_report.html

財務リスク	財務リスクに関連する事象
経済動向リスク	景気減退に伴う業績悪化
為替・金利変動リスク	海外子会社業績の円換算や金利変動による業績悪化
地政学的リスク	テロや暴動、戦争や紛争等の発生
原材料価格リスク	原材料価格高騰による業績悪化
調達リスク	供給元の状況変化による主要部品・部材の調達不足
会計上の見積りリスク	想定外の会計上の見積り発生による損失
業績の季節変動リスク	下半期偏重型に伴う人員配置・設備投資配分などの不備
買収等投資リスク	買収後の投資先の予期せぬ事象の発生
得意先の経営破綻リスク	予期せぬ得意先の経営破綻の発生
資金調達リスク	金融危機や業績悪化による格付けの低下、資金の枯渇
税務関連リスク	税制改正に伴うコスト増
法規制等リスク	法律・政令の制定、改正に伴う不利、処分等

TCFD<気候関連財務情報開示タスクフォース>提言への賛同表明に向けた取り組み

気候変動関連リスクおよび機会に関する「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」について開示することを推奨しているため、当社グループにおいても、TCFD提言に賛同すべく取り組みを推進中。

- ガバナンス… 気候変動関連のリスク及び機会にかかる組織のガバナンスを開示
 - ➡ 「サステナビリティ委員会」を設置し気候変動対応の方針策定
- 戦略… 気候変動関連のリスク及び機会がもたらす組織の戦略、影響を開示
 - ➡ 2℃と4℃の2つのシナリオ分析を行い、それぞれにおける事業インパクトを算定
- リスク管理… 気候変動関連リスクの評価、管理について開示
 - ➡ 「サステナビリティ委員会」から取締役会へ提言報告する体制
- 指標と目標… 気候変動に対応するKPIまたは目標管理状況を開示
 - ➡ 指標：三和シャッター工業のScope1+Scope2のCO₂排出量
 - 目標：2030年度目標30%削減(2020年度比)
 - また、気候変動対応商品の売上高(中計目標)を、緩和および適応で目標設定する。

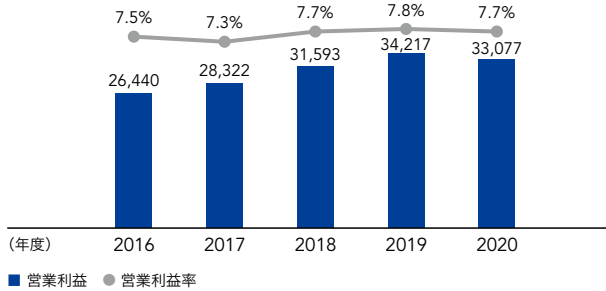
2. ESGマテリアリティに関連付けたリスク

ESGテーマ	マテリアリティ	リスク カテゴリー	主なリスクと機会	対応策
 ものづくり	商品、サービスを通じた 気候変動・防災への貢献	大規模災害 リスク	- 大型台風や集中豪雨、地震などの大規模災害による当社供給体制及び調達先の事業への影響 機会 気候変動対応(適応)商品、防災商品(防火、防煙)の提供による収益機会の増大	気候変動対応(適応)商品、防災商品の開発、提供
		感染症リスク	- 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・抗ウイルス対応商品、非接触商品等の提供による収益機会の増大	- 顧客ニーズへの対応に向けた取り組みの実施 - 危機管理対策マニュアルを整備し感染対策を強化
	品質の 確保・向上	研究開発 リスク	- 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 画期的技術の開発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
		品質リスク	- 生産設備の老朽化に伴う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 機会 高品質による製品の差別化	- 生産設備の恒常的な更新 - 製造や物流、施工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 - 省施工商品の拡大 - 施工技術の継承
 環境	脱炭素社会へ 向けた取り組み 水資源の保全 廃棄物の削減	環境リスク	環境関連の法規制強化によるリスク	「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
		気候変動 リスク	- 炭素税負担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 機会 気候変動対応(緩和)商品の拡充による成長	- サステナビリティ委員会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 - TCFD提言への賛同表明に向けた取り組み - 気候変動対応(緩和)商品の開発、提供
 人	人権の尊重 人材育成 ダイバーシティの推進 安全と健康	安全と点検 リスク	- 製造人員の減少、製造技術の低下などに伴う供給力減少による事業への影響 - 施工技術者の減少や高齢化による事業への影響 - 保守点検の不備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	- 経年劣化に対応した点検提案の推奨 - 施工技術者の採用拡大と施工研修の強化 - サービス人員の拡充と教育
		人材リスク	- 高付加価値人材の安定確保や継続雇用のリスク - 施工技術者の安定確保、高齢化のリスク 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
 グループの 経営基盤	コーポレート・ガバナンス コンプライアンス	コンプライアンス リスク	- 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	「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 - 計画的有休取得の拡充
		情報 セキュリティ リスク	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
		事業継続リスク	大規模災害による当社グループの供給体制及び調達先の事業への影響	BCP策定による事業継続対応

財務指標

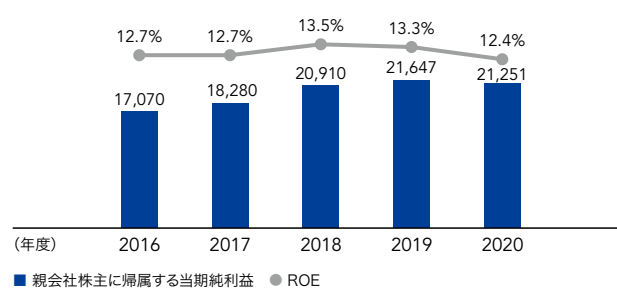
営業利益／営業利益率

(百万円)



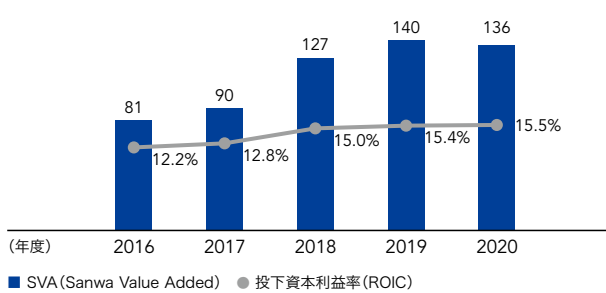
親会社株主に帰属する当期純利益／ROE

(百万円)



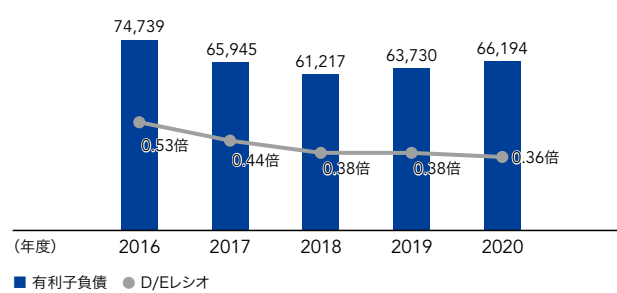
SVA(Sanwa Value Added)／投下資本利益率(ROIC)

(億円)



有利子負債／D/Eレシオ

(百万円)



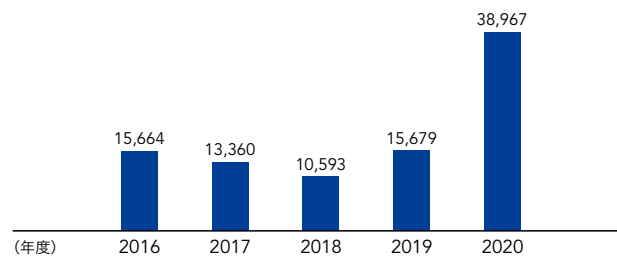
設備投資額／減価償却費※

(百万円)



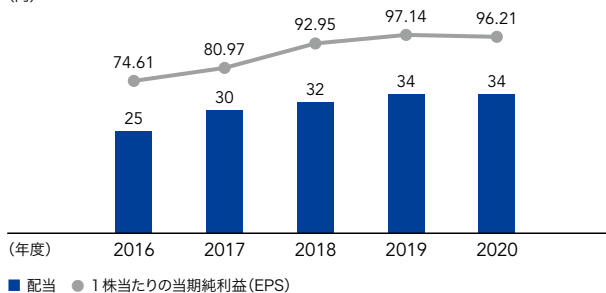
フリー・キャッシュ・フロー

(百万円)



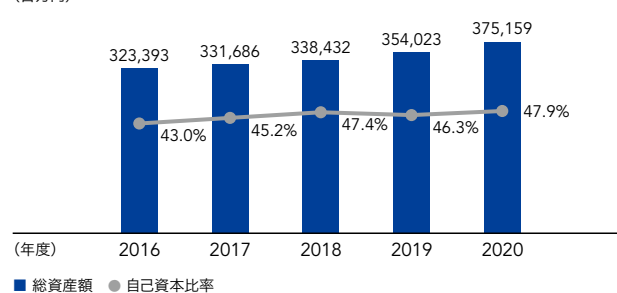
配当／1株当たりの当期純利益(EPS)

(円)



総資産額／自己資本比率

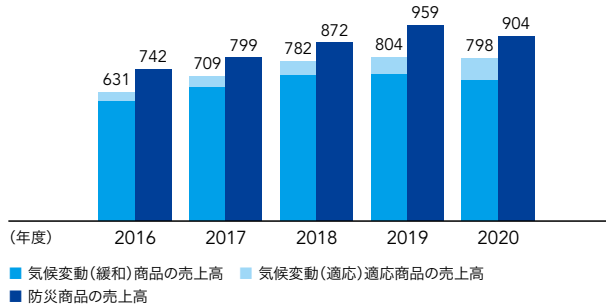
(百万円)



非財務指標

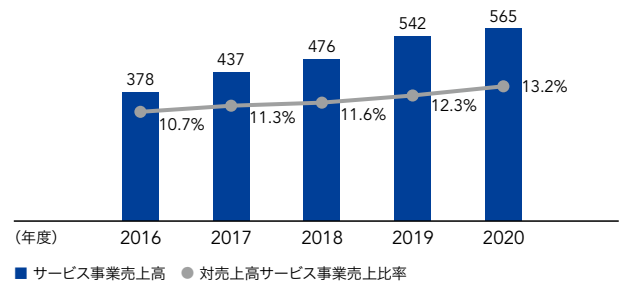
気候変動対応(緩和・適応)商品／ 防災商品の売上高(連結)

(億円)



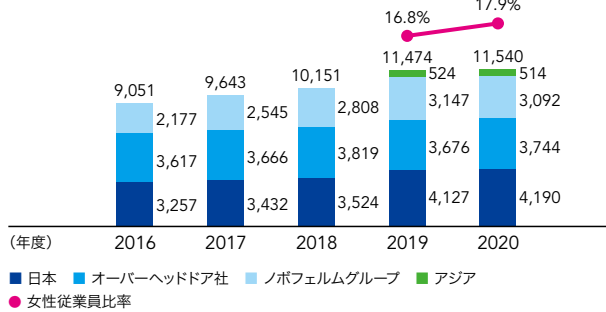
サービス事業売上高／ 対売上高サービス事業売上比率(連結)

(億円)



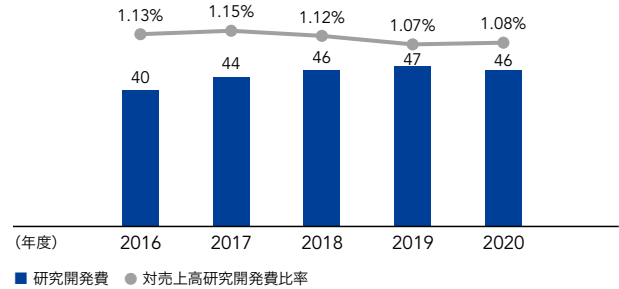
従業員数／女性従業員比率(連結)

(名)



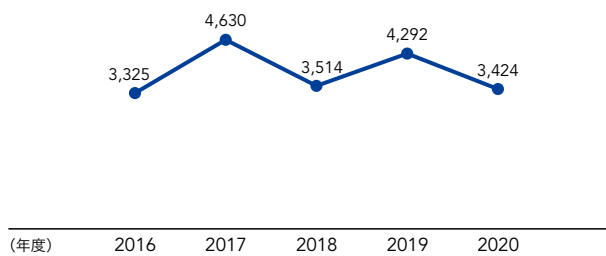
研究開発費／対売上高研究開発費比率(連結)

(億円)



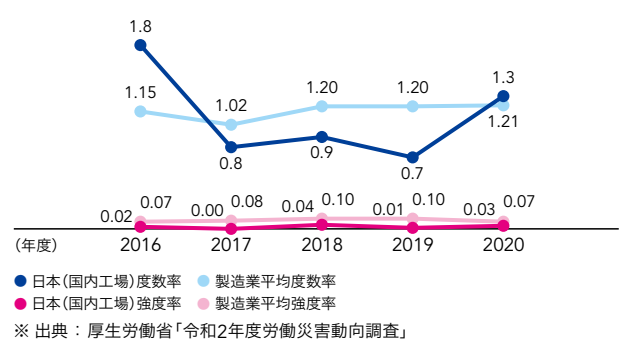
研修のべ受講者数(三和シャッター工業)

(名)



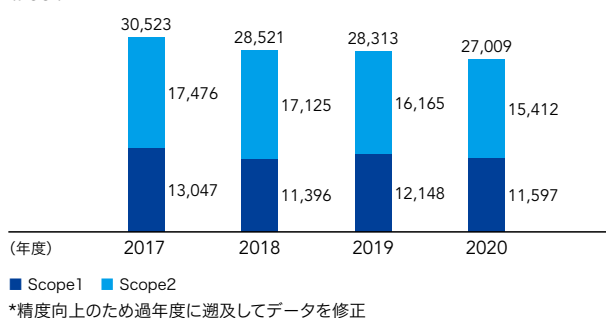
労働災害の度数率／強度率(国内グループ会社 工場)

(%)



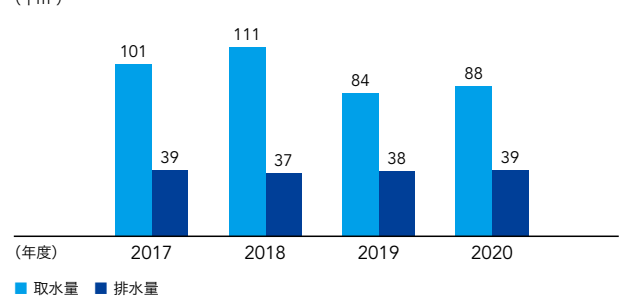
CO₂排出量(国内グループ会社)

(t-CO₂)



取水量／排水量(三和シャッター工業 工場)

(千m³)



三和グローバルビジョン2020の振り返り

～第三次中期経営計画は1年延長し2021年度まで～

2020年度は新型コロナウイルス感染症の影響を受け、過去最高であった2019年度には及ばないものの、各エリアでの戦略、施策により予想はクリアしました。

「グローバル・メジャー」としての
基礎を確立する3カ年

「グローバル・メジャー」としての
競争力を強化する3カ年

第一次3カ年計画 (2013～2015年度)

	2015年度 目標	2015年度 実績
売上高	3,250億円	3,656億円
営業利益	230.0億円	268.7億円
営業利益率	7.1%	7.3%
ROE	11.7%	11.4%
D/Eレシオ	0.61倍	0.54倍
SVA	50億円	82億円

第二次3カ年計画 (2016～2018年度)

	2018年度 目標	2018年度 実績
売上高	4,100億円	4,100億円
営業利益	370.0億円	315.9億円
営業利益率	9.0%	7.7%
ROE	15.0%	13.5%
D/Eレシオ	0.40倍	0.38倍
SVA	128億円	127億円

売上高

営業利益

営業利益率

ROE

D/Eレシオ

SVA

振り返り

課題

- 国内事業の業績が牽引し、第一次3カ年計画の目標は1年前倒して達成
- 三和シャッター工業の営業利益率10%達成

- 国内事業の多品種化推進
- ODCの新ERP導入と川下戦略の推進
- NFの構造改革による収益性向上
- アジア事業の黒字化

- 欧米事業が回復したものの、国内事業が停滞し、第二次3カ年計画目標は未達
- 欧州事業のNF3.0による収益性向上

- 国内事業の生産・物流・施工能力向上
- 国内事業の販売価格転嫁、コスト管理
- ODCの新ERP導入と多品種化推進
- ODCの周辺分野への進出
- アジア事業の基盤構築

「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3カ年

三和グループは、2013年度から長期経営ビジョン「三和グローバルビジョン2020」をスタートしました。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指して取り組みを進めてきましたが、2020年度における新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ、計画実行における適切な対応をとり、第三次中期経営計画を1年延長し、2021年度までに変更しました。

三和グローバルビジョン2020における骨子と目指す姿は引き続き下記の通りです。

三和グローバルビジョン2020

「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

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. 各地域でお客さま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。

第三次中期経営計画 (2019~2021年度)

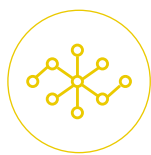
2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 予想
4,402億円	4,271億円	4,500億円
342.0億円	331.0億円	340.0億円
7.8%	7.7%	7.6%
13.3%	12.4%	12.0%
0.38倍	0.36倍	0.30倍
140億円	136億円	145億円

- 2019年度は国内事業が牽引し、過去最高の業績
- 三和シャッター工業の営業利益率10%回復
- 2021年度はコロナ禍からの回復もあり、売上は当初中期目標に達する見込みだが、利益は未達予想

- 各エリアにおけるコロナ禍対応
- デジタル化の推進
- グループでのサービス事業の強化
- アジア事業の基盤構築
- 新ERPの導入
- ESGへの対応

三和グループの強みと中期経営計画の進捗

当社グループは「多品種化」「グローバル化」「サービス」の3つの強みを持って「動く建材企業」として事業を拡大してきました。これらに加えて、社会的な要請と当社の強みを組み合わせた「ESGマテリアリティ」を踏まえ、今後も企業価値の向上を目指していきます。



多品種化

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りました。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、さまざまな「動く建材」を取り扱う企業として、多種多様な製品をリリースしてきました。



グローバル化

1974年の北米オーバーヘッドドア社(ODC)との技術提携から始まり、現在では日・米・欧・アジアとグローバルに事業を拡大。「動く建材」のグローバル・メジャーを目指して引き続き各国でのプレゼンス向上を目指します。



サービス

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。高い専門性での対応で「安全・安心・快適」をエンドユーザーの皆さまへお届けします。



ESG
マテリアリティ

自社の成長だけではなく、社会的な課題へも取り組みを進めています。なかでも当社が取り組むべき優先順位を定め、サステナブルな社会へ向けて当社ならではの強みで貢献していきます。

第三次中期経営計画

(2019～2021年度)

コア事業

基本戦略 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

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

基本戦略 ③

アジア事業の基盤拡充

基盤強化

基本戦略 ④

働き方改革と生産性の向上

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

位置づけ 「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3ヵ年

→ ● 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 シャッター、ドアの収益性確保 - 原材料や工事費等の販売価格への転嫁、受注拡大、販売体制の強化を推進 多品種化事業の強化 - グループ連携による多品種強化 ⇒ 間仕切、ステンレス・アルミフロント 気候変動ニーズへの対応 ⇒ 気候変動対応（緩和・適応）商品の拡大 詳細はp28-29	● 北米 コア事業の維持・拡大と周辺事業への参入 ドア事業 - 住宅用改築向けの強化 - 商業（非住宅）用ドア…耐風圧製品、ハイスピードドアなど新製品追加 開閉機事業 - 住宅市場シェア維持 自動ドア事業 - Won-Door社買収による事業領域の拡大 詳細はp30-31	● 欧州 産業用製品の強化とデジタル化推進 ヒンジドア事業 - Robust社統合計画の推進 ガレージドア事業 - ホームオートメーション対応のwifi接続商品の拡大 産業用製品事業 - 生産拡充による供給強化 デジタル化 - ドイツを中心としたデジタル化ツールの拡大 詳細はp32-33
→ サービス事業 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 新たな顧客開拓やビジネスモデルを拡大 アジア事業 グループ各社の一体運営強化および連結対象事業の拡大	● 日本 - 法定検査の受注強化 - 災害復旧対応 - 経年劣化提案や定期点検契約へのビジネスモデル確立 ● 中国：上海地域での事業再編、新工場設立 ● 香港：三和香港・鈴木香港のシナジーと業容拡大 ● 台湾：新規設備の円滑導入と今後の成長戦略構築 ● ベトナム：ピナサンフは事業の再構築による立て直し	● 北米 - 地域に根付いたサービス展開 ● 欧州 - サービス事業体制の再編 - フィールドサービスシステムの導入 詳細はp34
→ 時代に合わせた働き方へ 業務効率化、働き方改革などにより生産性を改善しニューノーマルに対応した柔軟な働き方を実現 ESGの推進 サステナブルで住み続けられるまちの実現	生産性改善、物流体制強化、施工力強化 - 物流管理システム、施工管理システムの導入 ESGマテリアリティの見直し 2030年度CO₂排出量削減目標の設定 - Scope1+Scope2のCO₂排出量を2020年度比30%削減（三和シャッター工業） 各ESGマテリアリティに対するKPIの設定 任意の指名・報酬委員会の設置 詳細はp36-49	



当社の使命は「安全、安心、快適を提供することにより社会に貢献」することであり、これを実現するためには、社会にとって持続的に意義のある付加価値を提供していくことが必要だと考えています。「会社にとって持続的な成長が重要だ」ということは古くから言われてきていることであり、それは今でも不変です。それが今に至るまで変わらず、社会側から求められる前から根付いているのが三和グループです。新型コロナウイルス感染症という大きな影響はありましたが、引き続き財務・非財務の両方の観点から企業価値向上の戦略策定を進めていきます。

取締役常務執行役員
経営企画部門担当

山崎 弘之

2020年度の総括

2011年度を起点として売上、利益について拡大を続けてまいりましたが、当期は昨年の新型コロナウイルス感染症の影響があり、修正予想こそ上回ったものの、売上や利益、各経営指標において減少ないし横ばいで推移しました。

日本においては、三和シャッター工業、その他国内子会社ともに数量減の影響がありつつも、製造や物流におけるコスト削減効果により利益面では修正予想を上回りました。米国ODCにおいては、コロナ禍でも操業を維持できたことや、下期における好調な住宅市場により数量は増加しましたが、一部商品構成変化などもあ

り減益となりました。欧州ノボフェルムにおいては、こちらもコロナ禍の影響を受け販売数量は減少したものの、コストダウンに成功し利益面では修正予想を超えて着地をすることができました。

これらを踏まえて、SVAについては2019年度実績で140億円、当期は136億円を着地しましたが、来期は145億円を目指します。ROIC、ROEについては大きな影響を受けなかったこともあり、引き続き拡大に向けて取り組みを進めていきます。2021年度へ向けては、2019年度の水準へ戻し、再び成長軌道を描けるよう各種目標設定をしています。

主要指標について

	2019年度実績	2020年度実績	2021年度予想
SVA（実効税率：33%）	140 億円	136 億円	145 億円
ROIC（WACC：6%）	15.4 %	15.5 %	16.5 %
ROE（株主資本コスト：8%）	13.3 %	12.4 %	12.0 %
配当性向	35.0 %	35.3 %	34.8 %
フリー・キャッシュ・フロー	156 億円	390 億円	73 億円
D/Eレシオ	0.38 倍	0.36 倍	0.30 倍
自己資本比率	46.3 %	47.9 %	47.8 %

資本効率を意識した事業の推進

私は経営企画部門の担当として、財務戦略と事業部門の戦略のバランスをとることが大きな役割の一つだと考えています。サステナビリティという観点から見ても、持続的な成長をするために長期を見据えた上で、短期的にもバランスの良い戦略を実施していく必要があります。

当社では経営指標としてSVA(Sanwa Value Added)を採用し、各グループ会社の業績の指標として、また、M&Aにおける判断指標の一つとして活用しています。リスクとリターン、売上とコ

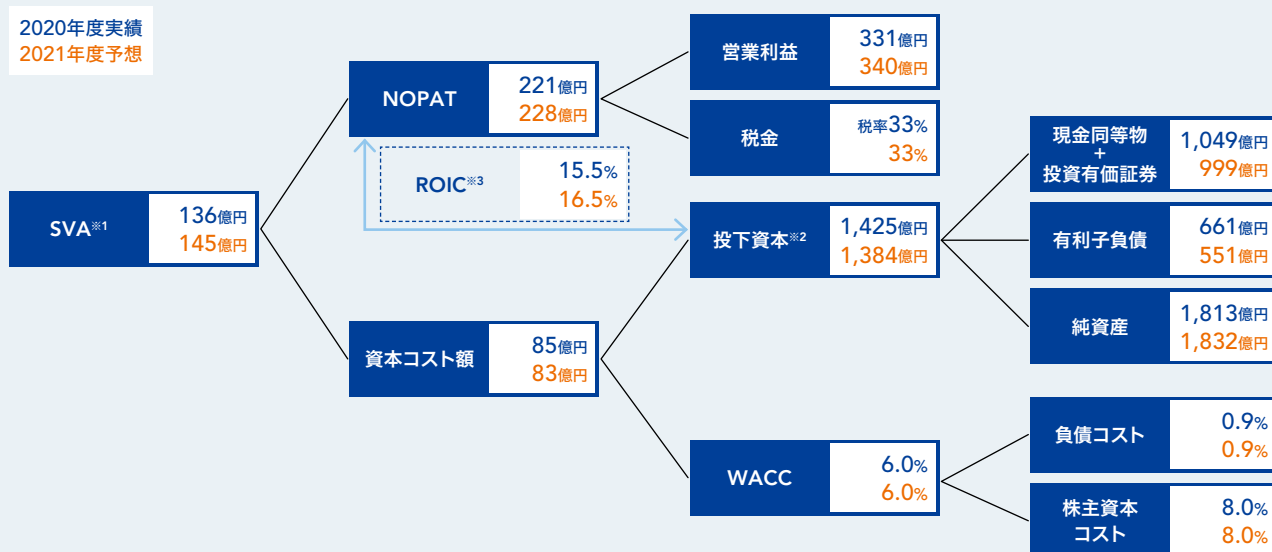
ストの全体的なバランスと効率を最大限高めていくことが、事業の拡大と企業価値向上を両立させると考えているからです。

また、当社は引き続き株主資本コストを8.0%として、加重平均資本コスト(WACC)を6.0%と認識しています。これに対し、ROEの水準は2014年以降10%以上を維持しており、ROICにおいてもほぼ昨年水準を維持し、スプレッドは拡大しています。株主価値や企業価値を積み上げ、引き続き効率的・効果的な企業経営を推進していきます。

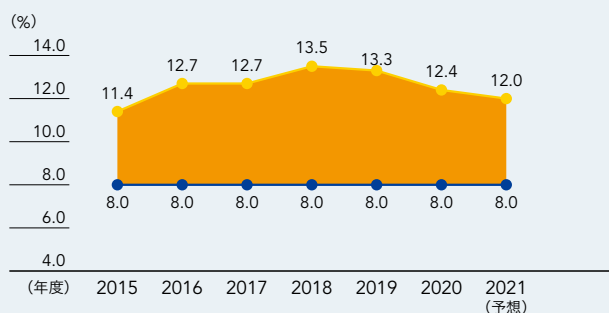
SVA

SVAは、当社独自の経済的付加価値指標として2001年より採用
株主・債権者の期待収益を意識した事業運営を行うために設定

数値は連結数値



エクイティ・スプレッド^{※4}



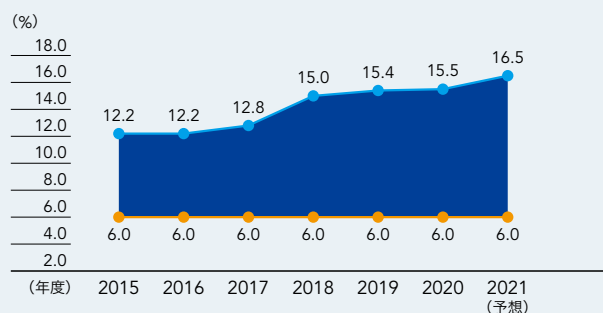
● 株主資本コスト ■ エクイティ・スプレッド ● 自己資本当期純利益率(ROE)

※1 SVA=税引後営業利益(NOPAT)－投下資本×WACC(6%)

※2 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)
ROIC=税引後営業利益(NOPAT)／投下資本×100

※3 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

SVAスプレッド^{※5}



● WACC ■ SVAスプレッド ● 投下資本利益率(ROIC)

※4 エクイティ・スプレッド=ROE－株主資本コスト

※5 SVAスプレッド=ROIC－WACC

キャッシュ・フローと経営戦略

当社はフリー・キャッシュ・フローを効果的に振り分け、設備の効率化やデジタル化への成長投資、さらにM&Aのための資金などとして活用し、事業の最適化・拡大に努めてまいります。2020年度においては当初の第三次中期経営計画2年間で300億円の目標に対しおよそ190億円の投資を行いました。目標額に対して少なくなりましたが、2021年4月に実施した米国Won-Door社の買収もあり、そう遠い数字ではありません。2021年度の設備投資額は戦略投資を含め年間150億円ほどを予定しています。

資産を積み上げ、借り入れの返済をしていくという方法もありますが、それでは成長速度は鈍化してしまい、現代の変化の早い市場においては取り残されてしまうでしょう。M&Aは時間を買うとも言います。現在の当社のシェアがすでに高いことを考慮すると、日米においてコア商品の買収は現状のところありませんが、持続的な成長を実現するため資産・資金については引き続き効率的かつ積極的に投資に振り分けていきます。

第一次3カ年計画実績 (3年間累計)

配当	105億円
自社株取得	100億円
M&A	140億円
戦略投資	100億円
設備投資	130億円
有利子負債返済 など	89億円

営業CF
664億円

第二次3カ年計画実績 (3年間累計)

配当	190億円
自社株取得	50億円
M&A	58億円
戦略投資	118億円
設備投資	200億円
有利子負債返済 など	129億円

営業CF
745億円

第三次中期経営計画予想 (3年間累計)

配当	230億円
自社株取得	100億円
M&A	220億円
戦略投資	150億円
設備投資	170億円
有利子負債返済 など	280億円

営業CF
1,150億円
(予想)

【戦略投資方針】

多品種化の推進やシナジー効果の見込める成長分野を中心投資する

【2019・2020年度 実績】

戦略投資 約190億円

内訳

M&A 110億円

(鈴木シャッター、Robust社)

戦略的設備投資 80億円

(国内：新CADシステム、物流管理システム、会計システム更新など)

(海外：新ERPシステムなど)

バランスシートの目指す姿

銀行からの借り入れもここ数年で半分程度まで減らしてきています。これらは単純に資本コストだけの問題というより、取り引き上における関係性や資金需要のタイミング、社債発行なども含めて全体的なバランスを考慮した上で行っているものです。

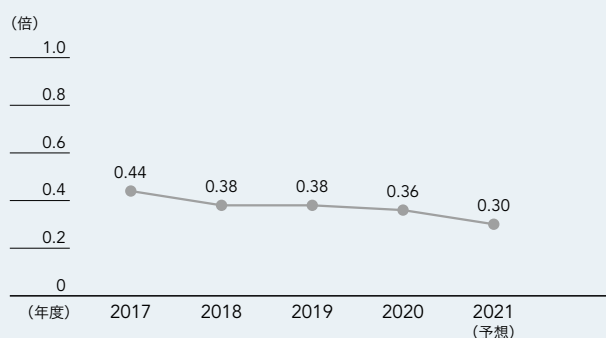
また、これらも踏まえた今期のROEは12.4%、ROICも15.5%となりました。一部では借り入れを増やして、エクイティを減ら

し、配当も増やしつつ自社株買いをしてROEをさらに高めよ、という声もありますが、数値ありきで運営をすることはできません。D/Eレシオも0.3倍程度で、自己資本比率も40%台となっていますが、当社における資産構成と健全性という面から見れば現状は良いバランスに収められていると考えています。

2020年3月末		2021年3月末	
総資産 3,540 (億円)		総資産 3,751 (億円)	
流動資産	2,225 (62.9%)	流動資産	2,406 (64.1%)
流動負債	1,140 (32.2%)	流動負債	1,319 (35.2%)
固定資産	1,314 (37.1%)	固定資産	1,345 (35.9%)
固定負債	743 (21.0%)	固定負債	619 (16.5%)
純資産	1,656 (46.8%)	純資産	1,813 (48.3%)

(%)は構成比率

D/Eレシオ



価値創造ストーリー	競争優位を確保するための戦略	ESGマテリアリティへの取り組み	企業情報
長期ビジョン・中期経営計画	財務戦略	特集：ニューノーマルへの対応	地域別事業



株主還元の考え方

当社は、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しながら、安定した配当性向を維持することを目指し、連結業績に連動して配当性向は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。

2020年度の配当については、前年と同額の年間配当金34.0円（第2四半期末、期末ともに17.0円）としました。2021年度の年間配当については、2020年度と同額の年間34.0円（第2四半期

配当

- 2020年度
年間34円（上期17円、下期17円）※配当性向35%を目安
- 2021年度（予想）
2020年度と同額の年間34円予想

自社株取得

- 成長投資と手元資金を考慮し機動的に実施

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、成長のための投資と手元資金を考慮しつつ、機動的に検討をしていきます。

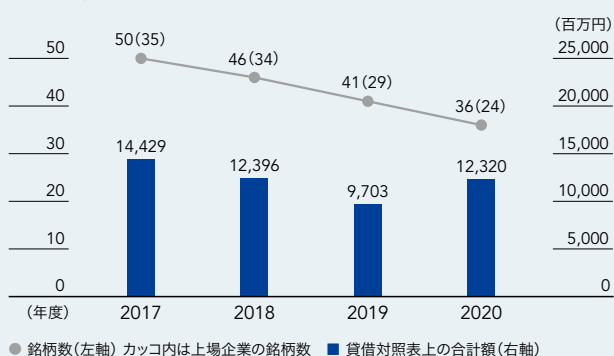
配当金／配当性向



政策保有株式

現在当社が保有している政策保有株式はおよそ123億円となっています。一部では事業を協働で行っているなどの理由もありますが、銘柄数は徐々に減少させています。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います。また、定期的に取り締役会で全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います。

銘柄数／貸借対照表上の合計額



ニューノーマルへの対応

当社グループでは、世界中に大きな危機をもたらした新型コロナウイルス感染症への対策を引き続き実行するとともに、政府方針である「ニューノーマル(新しい生活様式)」に則り、ポストコロナを見据えながら「安全、安心、快適」な商品・サービスを提供してまいります。

POINT 1

安全確保

従業員、協力会社、お客さま、取引先の安全確保を最優先に考え、安心して働くことのできる職場環境をつくる

POINT 2

事業の継続

社会インフラを支えるエッセンシャルビジネスとして企業活動を維持・継続する

POINT 3

商品を通じた貢献

ニューノーマルに対応した新たなビジネス機会の創出

POINT 1

安全確保

事務所や工場など、出勤しなければならない場所では密閉・密集・密接の3密を回避するとともに衛生管理の徹底を行いました。また、デスクワークにおいては2019年度よりモバイルPCを導入し、テレワークの推進を行うとともに業務効率化を進めてきました。これによって緊急事態宣言下においては国内事業所の半数近くでテレワークを実施することができました。あわせてテレビ会議システムも刷新し、タイムリーな情報共有やスムーズな社内外のコミュニケーションを実現しています。



海外においても、ソーシャルディスタンスの確保や、会議室の人数制限、出勤前の検温などを実施



共用部分の定期的な除菌、作業スペースへのアクリル板の設置、食堂などでの徹底した安全確保を行いました

POINT 2 事業の継続

コロナ禍のなか、エッセンシャルビジネスとして事業を継続してきた世界各地のメンバーたち。地域は違えども、人々の営みはかわることはありません。ここでは一丸となって働いている欧州と北米のスタッフが直面した当時の様子と、どんな思いで活動をしてきたのかをご紹介します。

VOICE

**経営陣と従業員、
社会的パートナーが
一丸となって困難を乗り越えます**

私は4つの拠点におよそ550名の従業員を擁するノボフェルム(NF)グループ・フランスの代表を務めており、この地域における事業戦略や労働組合とのコミュニケーション、従業員向けの教育プログラムなどの策定も行っています。フランスでは感染拡大当時、ほとんどの人が外出を控えたため、在宅環境の改善のための需要が増えました。家具を購入したり、ワーキングスペースを確保したりするなかで、ガレージドアの交換も多くなり、売上の拡大を図ることができました。

2020年春にフランス全土でロックダウンが実施された際、当社でも直ちに在宅勤務とビデオ会議を取り入れ、従業員の安全を図ることはもちろん、顧客やサプライヤーへの対応は中断せず行うことができました。最初の感染拡大時、従業員から手助けの申し出や職場への早い復帰の希望を、電話やメールで数多くもらって、大変勇気づけられました。従業員に対しても顧客に対しても三和の理念である「安全、安心、快適」に従って活動できていること、そして三和グループの一員として毎日行動することを、私は非常に誇りに思っています。

NF France 社長

Michel Akoum



VOICE

**困難を乗り越え、
チームとして安全に働けることに
喜びを感じています**

私はオーバーヘッドドア社の本社で人事担当ディレクターとして、各部の従業員に向けて人事サポートと施設の管理業務を行っています。感染拡大時は多数の従業員は在宅に切り替えましたが、出社が欠かせない従業員が少なからずいるという状況でした。一部の地域では感染者が徐々に増えていくなか、極力出社する人数を抑え、マスクや手袋などを素早く調達し出社が必要な従業員に配布するなど感染リスクの拡大を抑えることができました。

また、働く環境も今一度整備し直す必要がありました。人が集まるカフェテリアなどの場所ではソーシャルディスタンスを確保できるようにし、会議室に入る人数も制限しました。リモートで働ける環境を迅速に整備し、各チームリーダーの協力もあり、今では従業員のスケジュール管理や生産性のモニターも可能となっています。新型コロナウイルス感染症の拡大は大きな課題をもたらしましたが、私は従業員の一人ひとりが安全で快適に働ける状況をつくれたことに感謝するとともに、彼らと一緒に働けることに大きな喜びを感じています。

Overhead Door Corporation
Director of Human Resources

Sandi Denton



特集 ニューノーマルへの対応

POINT 3

商品を通じた
貢献

ニューノーマル対応商品

従来からラインアップしている非接触操作を可能とする商品や抗菌・抗ウイルス素材を使用した商品の提案に加えて、感染症予防に向けた安全対策やニューノーマルに対応した商品・サービスの開発に取り組んでいます。

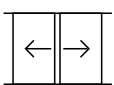


商業施設・
オフィス



商品

効果



自動ドア



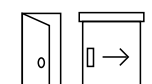
非接触

抗菌抗ウイルス



非対面

換気



開き戸・引き戸



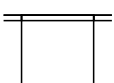
非接触

抗菌



非対面

換気



間仕切



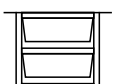
非接触

抗菌抗ウイルス



非対面

換気



オーニング



非接触

抗菌抗ウイルス



非対面

換気

※オプションとして対応可

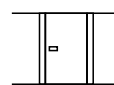


トイレ



商品

効果



トイレブース



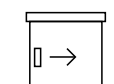
非接触

抗菌抗ウイルス



非対面

換気



引き戸



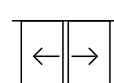
非接触

抗菌



非対面

換気



自動ドア
(出入口)



非接触

抗菌抗ウイルス



非対面

換気

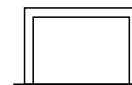


工場・倉庫



商品

効果



高速シート
シャッター



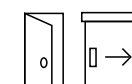
非接触

抗菌抗ウイルス



非対面

換気



開き戸・引き戸



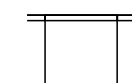
非接触

抗菌



非対面

換気



間仕切



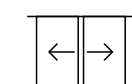
非接触

抗菌抗ウイルス



非対面

換気



自動ドア



非接触

抗菌抗ウイルス



非対面

換気

PICK UP

トイレブースに電動タイプや抗ウイルス仕様を追加



三和シャッター工業では、非接触でトイレのドアを自動で操作できる電動タイプや一般社団法人「抗菌製品技術協議会」の「抗ウイルスSIAA」の認証を取得した抗ウイルス仕様のトイレブースを発売しました。



センサー



SIAA

各効果の凡例

全商品
対応

一部商品
対応



病 院

商 品	効 果
自動ドア	非接触 抗菌抗ウイルス 非対面 換気
開き戸・引き戸	非接触 抗菌※ 非対面 換気
間仕切	非接触 抗菌抗ウイルス 非対面 換気
オーニング	非接触 抗菌抗ウイルス 非対面 換気



学 校

商 品	効 果
自動ドア	非接触 抗菌抗ウイルス 非対面 換気
開き戸・引き戸	非接触 抗菌※ 非対面 換気
オーニング	非接触 抗菌抗ウイルス 非対面 換気



集合住宅・
戸建住宅

商 品	効 果
自動ドア	非接触 抗菌抗ウイルス 非対面 換気
開き戸	非接触 抗菌※ 非対面 換気
宅配ボックス・ メールボックス	非接触 抗菌抗ウイルス 非対面 換気
窓シャッター	非接触 抗菌抗ウイルス 非対面 換気

PICK UP

SWING DOOR SYSTEMSの提供



オーバーヘッドドア社の自動ドア事業(Horton)では、Swing Door Systemsを発売しています。医療施設や学校、オフィスなどの既存の開き戸に開閉機を取り付けて自動化することで、非接触での開閉操作ができます。



日本

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
- ・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
- ・全国約500カ所の営業ネットワークと3,900名超の施工技術者
- ・防災商品など多品種化による社会貢献

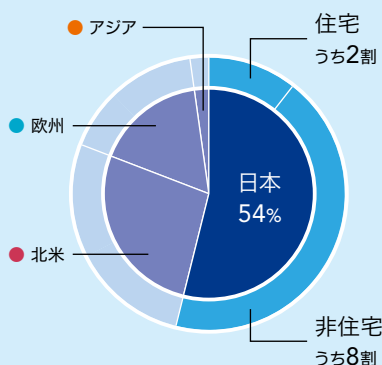
リスク

- ・鋼材や副資材等の価格高騰による収益悪化
- ・生産設備の老朽化、製造人員の減少
- ・施工技術者の減少や高齢化
- ・先進技術の開発やサービスの競争力低下

注力テーマ/さらなる成長への取り組み

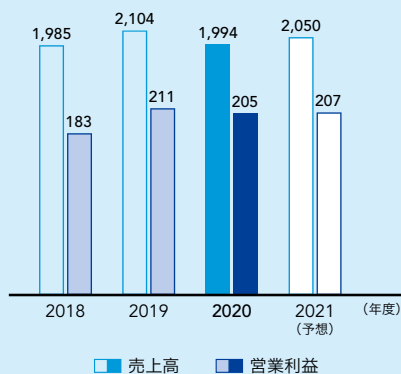
- ・市場シェアの維持拡大
- ・生産設備の新規導入、デジタル化推進
- ・工法改善、治具開発による施工効率化と施工技術者の育成体制強化
- ・顧客ニーズの情報収集及び先進技術力・開発力の強化

地域別売上構成比



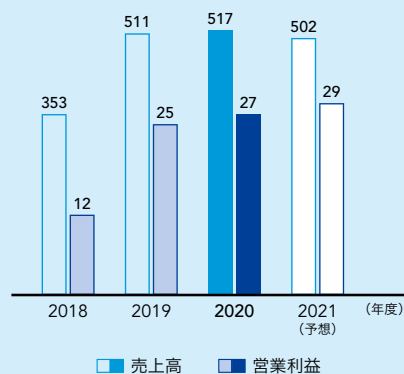
三和シャッター工業 売上高/営業利益

(億円)



その他国内子会社 売上高/営業利益

(億円)



※売上高および営業利益は内部取引消去前の数値です。

商品別売上高構成比(三和シャッター工業)



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)

15.8%



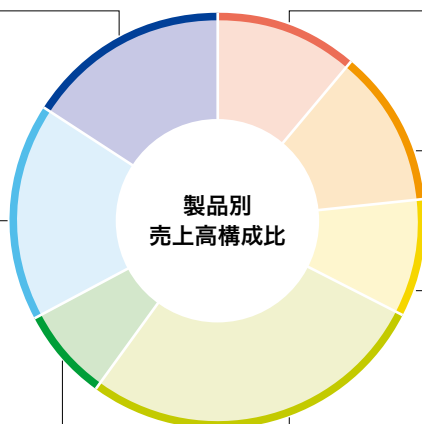
メンテナンス・サービス

16.9%



間仕切製品

7.2%



軽量シャッター

11.3%

重量シャッター

12.1%

シャッター関連商品
(オーバースライダー、高速シートシャッター等)

9.2%

ビル・マンションドア

27.5%



価値創造ストーリー	競争優位を確保するための戦略	ESGマテリアリティへの取り組み	企業情報
長期ビジョン・中期経営計画	財務戦略	特集：ニューノーマルへの対応	地域別事業

時代のニーズに合わせた製品開発と 営業でさらなる成長を目指す

三和シャッター工業 代表取締役社長
高山 盟司



2020年度の振り返りと取り組み

2020年度は防水商品「ウォーターガード」Sタイトドアの防水性能を強化したほか、高耐風圧シャッター「耐風ガードシリーズ」やニューノーマルに対応し非接触でドアを自動開閉するトイレブースの発売など、商品ラインアップを大きく拡充させた1年でした。

業績面では、新型コロナウイルス感染症の拡大が中小物件やメンテナンス・サービス分野でお客様の予算縮小要因となり、売上は前年比5.2%減の1,994億円となりましたが、新規投入の防災商品がお客様に大変ご好評をいただいたほか、巣ごもり需要を背景とした旺盛な物流倉庫建築需要の取り込みにより、基幹商品の受注は前年を上回りました。戦略商品は提案営業活動がコロナ禍で抑制されたことから、受注増にはつながらなかったものの、見積りは回復・増加傾向にあります。グループ会社では、2019年下期にグループ入りした鈴木シャッターが今期から通年で業績に寄与しております。

一方、2019年度から進めていたモバイルPCの切り替えによりテレワーク導入が効果的に進んだほか、物流管理システムの導入が製造・物流費の削減に貢献し売上減の影響を抑制、営業利益は前年比2.8%減の205.7億円となりました。

来期および中長期的な目標

2021年度は第三次中期経営計画を1年延長し、新型コロナウイルス感染症に影響を受けた戦略を完遂する年としました。

まず商品開発面では気候変動対応商品や防災商品のラインアップをさらに拡充することでお客ニーズへの対応力を強化します。

販売面では堅調な需要が継続する物流・倉庫建築市場での基幹商品の受注を進めるほか、戦略商品の受注を巡航速度に回復すべく、グループ連携を通じた設計折込を強化します。またメンテナンス・サービス事業では、2020年度に延期となった法定検査後の修繕及び経年劣化に対応したメンテナンス・修理提案に注力します。

生産・物流・施工面では、2020年度に導入した物流管理システムや施工工程管理システムの活用およびデジタル化のさらなる推進を通じて供給力を強化するとともに、ユニット工法の推進をはじめとした工法改善や治具の開発を通じ施工生産性の改善を進めます。

また、人材面では、営業および施工の教育研修体制の見直し・強化を通じて新人の早期戦力化と業務執行力向上につなげ、当社の強みである開発・販売・設計・製造・施工・メンテナンスの一通貫体制のさらなるレベルアップを図ります。

TOPICS

太田ドア工場に物流棟を新設

ドアの主力工場である三和シャッター工業太田ドア工場の敷地内に物流効率向上と管理徹底による品質向上を目的に物流棟を新設しました。今後は首都圏の重量ドア・軽量ドアの物流拠点として、活用していきます。また、脱炭素への取り組みとして新物流棟の屋根を有効活用し、太陽光発電システムを設置予定です。



完成イメージ

「国土強靱化民間の取組事例集」に選定

内閣官房国土強靱化推進室が発行する「国土強靱化民間の取組事例集」において、高耐風圧窓シャッター「マドモア耐風ガード」が顧客を守る取組事例の一つとして選定・掲載されました。



北 米

強み

- ・ 一流ブランドであること
- ・ 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

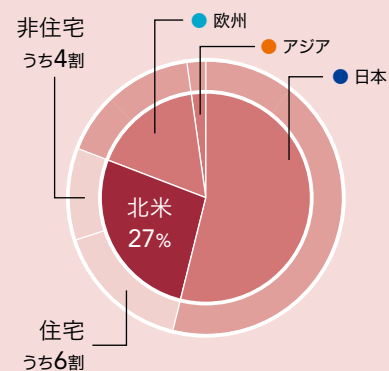
リスク

- ・ 鋼材やその他原料コストの高騰
- ・ グローバルおよび地域のサプライチェーンの混乱
- ・ 米国各地で見られる労働力不足

注力テーマ/さらなる成長への取り組み

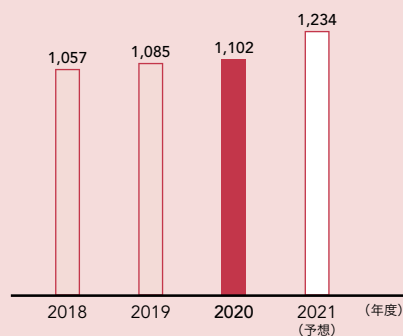
- ・ ディストリビューター販売網の拡大
- ・ 大規模販売店およびインターネットにおける小売流通の拡大
- ・ Won-Door社の統合と流通パートナー各社を通じた販売拡大
- ・ マーケティング、および出荷・配送までのサービス強化
- ・ 機能強化した情報システムの展開による生産性の向上

地域別売上構成比



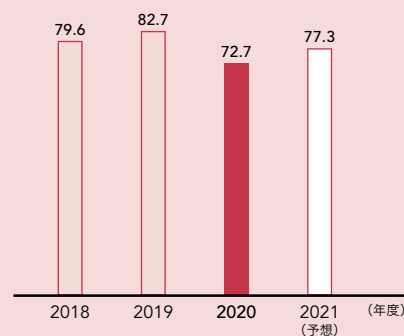
売上高

(百万米ドル)



営業利益

(百万米ドル)



為替レート

年度	2018	2019	2020	2021 (予想)
為替レート(1ドル)	110.36円	109.24円	106.43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。

商品別売上高構成比(北米)



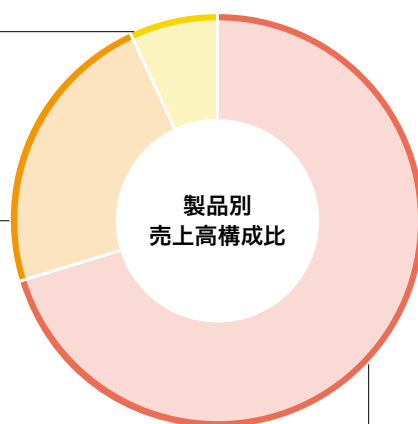
自動ドア

6.7%



開閉機

22.9%



ガレージドア



シートシャッター



商業用ドア



オーバーヘッドドア

ドア

70.4%

価値創造ストーリー	競争優位を確保するための戦略	ESGマテリアリティへの取り組み	企業情報
長期ビジョン・中期経営計画	財務戦略	特集：ニューノーマルへの対応	地域別事業



歴史の先にある革新を捉え、 さらなる拡大と成長を実現する

Overhead Door Corporation President & CEO
Kelly Terry



2020年度の振り返りと取り組み

2020年度は、新型コロナウイルスの感染拡大に対応するため、事業の調整を図り、可能な限り在宅勤務に切り替えるなど安全対策を行うとともに、当社製品およびサービスの本質を改めて見直す1年となりました。当社におけるコアバリューを「社員は当社の最大の強みである」「顧客の満足度向上に最大限注力する」「常に正しいことを行う」「卓越した存在であることを信じ、さらに良い未来を築いていく」の4つに定め、低迷する市場に向けては、コストとキャッシュ・フローの管理をしっかりと行ってきました。

第2四半期以降では一般住宅のリフォーム需要や、住宅新築の急増、商業プロジェクトの再開などで需要の回復が見られました。壁に取り付けられるタイプの開閉機やその他関連商品などの新規製品が好調だったこと、サービス提供を改善したことによる主要製品における市場シェア拡大も貢献し、新型コロナウイルスの感染拡大初期に行った営業費の削減もあり、売上は当初懸念されたほどの下げ幅ではなく、予想以上の営業利益を達成することができました。

来期および中長期的な目標

2021年度は、オーバーヘッドドア社がインディアナ州ハートフォードシティで創業して100周年を迎えます。1921年にオーバーヘッドドアを、1926年に電動ガレージドア開閉機を、そして1954年には自動スライドドアをいずれも初めて発明した業界のパイオニアである当社の歴史を記念し、これまでの成功を祝した1年にしたいと考えています。また、ポストコロナの世界で成功していくため、私たちはGTM (Go to Market) モデルの改定をはじめ、ツールや人材への投資を開始しました。

住宅分野では、専門的なチャネルを通じた流通の拡大、住宅のリフォームのトレンドを掴んだデザイン開発、CRMや消費者販売の専門チームの設置、小売りとインターネット販売の大幅な強化、関連するスマートホーム技術の開発の継続に注力しています。非住宅分野では、倉庫や特定産業用の新製品の導入、特定産業や成長産業に特化した事業開発および販売スペシャリストのチームの構築、流通モデルの進化、Horton社の製品を活用した低コスト商品の販売に注力することなどを通じて市場シェアの拡大と販売店のロイヤルティを高めていきます。

私たちは、設備の改善、新製品、隣接分野への業務範囲の拡大によって、コア事業の強化という戦略的アプローチを継続していきます。

TOPICS

Won-Door社を買収

4月に防火ドア・防犯用ドア大手のWon-Door社を買収しました。同社はアコーディオン式の水平スライドドアなどの独自の技術を有しており、複雑な形の開口部にも対応できます。今回のWon-Door社買収により、グループ事業領域補完のほか、オーバーヘッドドア社が全米に有する販売ネットワークとのシナジーを活かして北米のドア事業のさらなる拡大を図ります。Won-Door社は、Horton Automaticsとともにオーバーヘッドドア社のPedestrian Access Solution部門を形成し、戦略的一体運営を行う予定です。



欧州

強み

- ・製品開発から施工、アフターサービスまでの一貫したビジネスモデル
- ・お客様のニーズに合わせた革新的で幅広い品揃えの製品群
- ・受注や顧客サポートなど顧客視点でデジタル化されたプロセス
- ・経験豊富で優秀な従業員

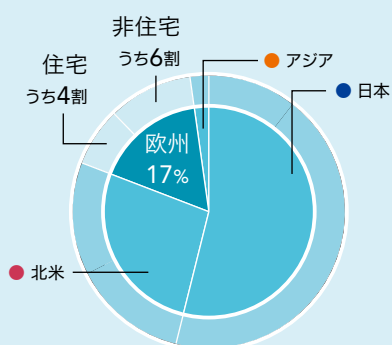
リスク

- ・新型コロナウイルス感染症の流行が経済や建設業界に与える影響
- ・資材の大幅な価格上昇による利益の圧迫
- ・中期的に建設市場が減速する可能性
- ・建設現場での熟練した労働者の不足

注力テーマ/さらなる成長への取り組み

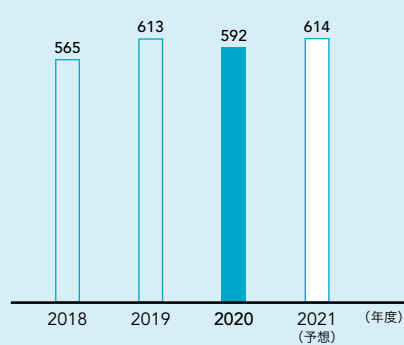
- ・お客様の利便性をさらに高めるための商品開発とサービスの進化
- ・お客様のビジネスをサポートするデジタルツールおよびプロセスの強化改善
- ・「お客様のビジネスをより簡単に」をモットーとする
- ・すべてのチャネルにおけるブランド認知の向上

地域別売上構成比



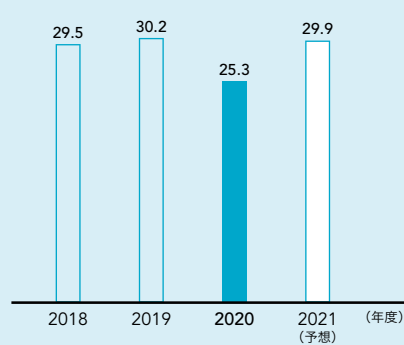
売上高

(百万ユーロ)



営業利益

(百万ユーロ)



為替レート

年度	2018	2019	2020	2021(予想)
為替レート(1ユーロ)	130.01円	122.15円	121.97円	125.00円

※売上高および営業利益は内部取引消去前の数値です。

商品別売上高構成比(欧州)

産業用ドア

42.7%



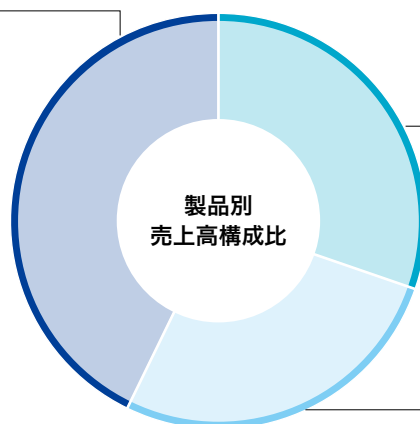
セクショナルドア



シートシャッター



ドックレバラー



ヒンジドア

30.5%



ガレージドア

26.8%





広範なラインアップと顧客サービスのデジタル化で新たな成長を

Novoferm Group CEO
Rainer Schackmann



2020年度の振り返りと取り組み

2020年度は世界中が新型コロナウイルス感染症の流行に見舞われた年でした。いくつかの国で厳しいロックダウンが行われ、欧州におけるすべての事業が一時的に中断されたことで、近年の成長の勢いは残念ながら維持することができませんでした。しかし、下半期が好調だったおかげで上半期における損失をカバーすることができました。

また、2019年に開始した業務のデジタル化の推進は、特に顧客へのサービスにおいて人との接触を最小限にしなければならぬ現状に対し、大きな成果を上げることとなりました。お客様とのデジタルなネットワークが短期間で大幅に拡大し、近い将来を見据えたサービスの最適化につなげることができたのです。2021年以降の当社の欧州における成長は、今年培われたこのデジタル面の優位性によって支えられることになるでしょう。

これらの施策に加えてほぼすべての分野で新製品を投入することで、引き続き市場シェアの拡大を実現していきます。また、統合したRobustグループとのシナジー効果を発揮することにより欧州地域における成長とさらなる拡大を目指します。

来期および中長期的な目標

今後数年間の成長目標を達成するため、当社では顧客サービス・プロセスのデジタル化を強力に推進していきます。複雑さを増す現代社会においては、製品を簡単に、そして迅速に入手したいという顧客ニーズに応えていくことは必須といえます。サプライヤーと顧客をつなぐネットワークは進歩・拡大し、取引もますます加速していきます。デジタル化により、エラーコストが削減され、関係者の連携が密になることで、時間的なメリットが増加します。

高品質の製品ソリューションに加えて、ビル管理システムとのネットワークが重要な役割を果たします。私たちはまさにここに重点を置き、メーカーの枠を超えて産業界の好ましいパートナーとしての地位を確立していきます。西欧の主要市場でのプレゼンスを強化することに加え、東欧や欧州に隣接する地域への展開も進めていきます。私たちノボフェルムは、強いブランド力と高品質な製品ソリューションを提供する包括的な製品群を土台として、次のステップに向けて万全の体制を整えています。

TOPICS

耐火スライドドアを発売

ノボフェルム4社(ドイツRiexinger、フランスLutemax、スペインAlsai、イタリアSchievano)の共同開発による耐火スライドドアを発売しました。地下駐車場や立体駐車場などに設置されるドアで、パネルがスムーズに動き素早く開閉することができます。

これまで欧州では耐火基準や仕様が各国で異なっていました。2019年に欧州共通耐火基準が施行されました。同製品はこの基準を満たしており、欧州全土で使用することが可能です。今後はノボフェルムグループ全域での製造・販売を予定しています。



アジア

強み

- ・ 三和グループの強固な財務基盤を梃子とした資金調達コストの低さ
- ・ 三和シャッター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

リスク

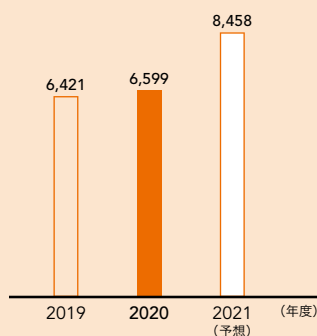
- ・ 鋼材、エネルギーコストの上昇
- ・ 各国の環境対応等、めまぐるしく変わる法改正への対応
- ・ 感染症・地政学的リスク(ミャンマー)
- ・ コンプライアンス違反

注力テーマ/さらなる成長への取り組み

- ・ 中国(三和ノボフェルム常熟)新工場建設着手(ヒンジドア)
- ・ ベトナム(ピナサンワ)大型設備投資による新耐火基準対応のヒンジドア拡販
- ・ 台湾(安和金属工業)ヒンジドア増産体制のためのドア大型設備投資準備
- ・ インドネシア(サンワマス)シャッター設備投資による競争力UP
- ・ アジア全体をカバーする新製品の開発(シートシャッター・ドックレベラー)

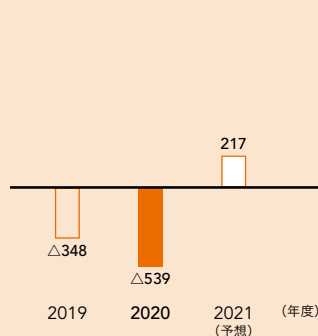
売上高

(百万円)

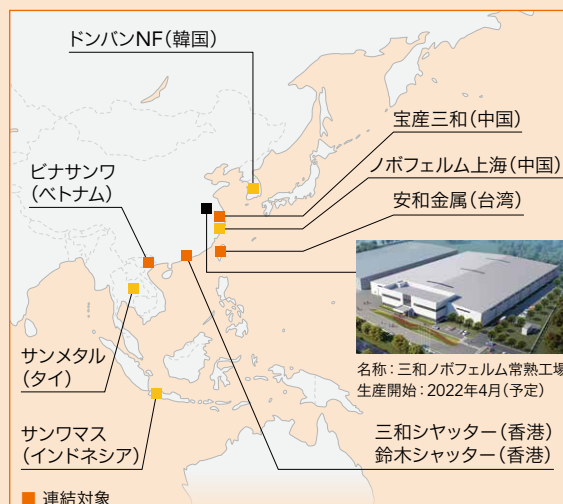


営業利益

(百万円)



※売上高および営業利益は内部取引消去前の数値です。



2020年度の振り返りと取り組み

2020年度における業績は、売上は鈴木シャッター(香港)の新規連結効果はあるものの、全般的に新型コロナウイルスの影響による現場進捗の遅れにより66億円と微増収に留まりました。営業利益はピナサンワ(ベトナム)と宝産三和(中国)の営業損失が響き、△5.4億円と減益になりましたが、特殊要因を除くと黒字となり次年度以降の利益ある成長に期待しています。

なお、ベトナムで継続していたジョイントベンチャー体制ですが、地場地域企業との協業体制から、迅速な経営戦略の展開を目指して2021年6月に独資化しました。

また中国、ベトナム、台湾、インドネシアにおいては、生産能力増強とさらなるコストダウンを目的とした設備投資を行っています。

来期および中長期的な目標

2022年度から始まるビジョン2030に向けて、中国に新会社「三和ノボフェルム門業(常熟)」を年初に設立しました。ドア工場建設を2021年度末までに完了させ、ヒンジドアの生産能力を倍増させることで、シェア獲得を目指します。併わせて香港を含む華南地区での業績拡大のため新工場設立に向けた検討を開始しました。

ピナサンワ(ベトナム)では、新耐火基準対応のドア生産体制に向けた大型の新規設備投資を、また安和金属(台湾)では、ヒンジドアの生産能力増強に向け新規生産設備の導入を2021年度末までに実施します。サンワマス(インドネシア)では新規シャッターの設備導入を予定しています。

価値創造ストーリー	競争優位を確保するための戦略	ESGマテリアリティへの取り組み	企業情報
長期ビジョン・中期経営計画	財務戦略	特集：ニューノーマルへの対応	地域別事業

グローバル担当役員メッセージ

地域に沿ったニーズに的確に対応し、 強みを活かしてさらなる価値向上の シナジー創出を目指す

取締役専務執行役員 グローバル事業部門担当
藤沢 裕厚



日本、欧米・アジアのシナジーとは

E-Commerce(インターネット販売)が継続的に拡大しており、それに伴い世界中で大型物流倉庫の需要が高まっています。倉庫の開口部に取り付けられる製品は国によって仕様が異なりますが、ドックレベラーに関しては先行している欧州仕様を活用して中国やアセアン地域および米国での製品化を図っています。

また、遮炎における性能が中心の日本・米国の防火基準と異なり、日本以外のアジア諸国および欧州では遮炎に加え遮熱性能が重視されています。あわせて中国・香港・アセアン諸国で急速に遮熱性能への要求度が高まってきており、こちらも実績がある欧州市場向けの遮熱ドアをベースモデルに中華圏とアセアン諸国に共通する標準仕様を開発中です。

特に香港市場で店舗向けに供給した透明(シースルー)シャッターの高評価を受け、北米の店舗向けに同等製品の供給依頼を受け検討を進めています。これら国による特徴はあるものの、先行している地域の製品をその他の地域に展開できることも多く、グループ一体となった製品開発とノウハウの蓄積が行われています。

現地でのマネジメント

将来的には市場特性と商習慣、労務環境に精通したローカル人材に託したいと考えています。そのうえで彼らに三和グループの企業文化と遵法、コンプライアンス意識を持ってもらえればこれ以上はありません。

現時点ではアジア地域においては日本からの派遣人員に経営を委託していますが、言葉の壁に加えて現地事情に疎いこともあり、結果を残せる経営とは言えない状況です。現地の人材、派遣している人材いずれの経営体制であっても本社のリスク管理における強い関与が不可欠となってきています。

それを担保するためには本社組織として製品保証、開発・製造指導、会計・税務監査、ITシステム指導、コンプライアンス指導の各機能をしっかりと機能させることが今後の重要課題だと考えています。

来期からの中長期的な方針

市場ニーズを先取りしたスピーディーな商品開発が可能となる体制を目指したいと考えています。市場ごとに要求仕様の差異が大きいドア・シャッター等の建材製品においては、自動車・電気製品のように完全なグローバル共通商品の開発や提供は現実的ではありません。

とはいえども、各国それぞれの商品開発をしていたのでは開発スピードで後れを取り、同時に品質保証の徹底を図ることは難しくなってしまいます。加えて世界的な潮流である気候変動対応商品の開発を可能にするためには、海外事業各社のR&D機能を充実させるだけではなく、本社組織の中にも海外事業会社の商品開発をリードできる強力な技術開発部隊を保有せねばならないと考えています。



ものづくり

～事業を通じた社会課題の解決～



近年、SDGsをはじめ、サステナブルな社会の実現に向けた動きが世界中に広まっています。また、気候変動に起因する自然災害や新型コロナウイルス感染症など感染症の影響もあり、人々の安全・安心な暮らしを守り支えるための備えと回復力＝レジリエンスがますます求められてきています。持続可能でレジリエントな社会の構築に私たちの“ものづくり”が貢献できる領域は広く、当社グループのシャッター、ドア、間仕切などの“防ぎ、守り、区切る”確かな技術と品質で、社会課題の解決に努め、企業価値を持続的に向上させていきます。

ESGマテリアリティ	実施したこと	目標・課題
商品、サービスを通じた気候変動、防災への貢献	気候変動対応・防災に貢献する商品の開発、改良、発売(2020年度耐風シリーズ4商品販売)	気候変動対応・防災に貢献する商品売上高目標(KPI)の設定および開示
品質の確保・向上	品質管理体制、施策の継続的改善 顧客満足度調査の実施	製品事故、苦情の撲滅

品質の確保・向上

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・サービスに至る全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。シャッターやドアなど当社の“動く建材”を購入されたお客さま、それらを使用する方々一人ひとりに安心して使い続けていただくため、商品自体の品質はもとより、施工品質、メンテナンス・サービス品質の安定確保も重要だと認識しています。品質監査・改善活動、管理体制の強化、技能レベルの向上など、品質向上へ向けたゆめめ努力を続けていきます。

グローバルで多様な商品群を擁する当社グループでは事業特性や扱う商品が一律ではないため、国内においては製品事故件数、苦情件数・損失金額を、海外においてはクレーム費用売上高比率を品質指標として、ITを活用した品質管理、部門横断の品質会議、教育研修の実施などの具体的な施策を推進し、改善を図っています。

また、2020年度は修理受付サービス利用者の顧客満足度調査を実施しました。今回の調査結果を、修理サービスを含めた品質の向上および顧客満足度のさらなる向上につなげていきます。

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

修理受付窓口顧客満足度調査の、サービス総合評価で“とても良い・良い・やや良い”を選んだお客さま

89.3%

調査期間：2020年1月～12月

調査対象：三和シャッター工業の修理受付サービスの利用者(n=1180)

(ものづくり × 品質向上)

CASE

1

最新鋭の設備と高い試験品質でものづくりをサポートする 性能試験センター



当社グループの性能試験センターでは、グループの製品や国内外の調達品について試験を実施し、品質・性能・安全性、製造技術の評価を行っています。大規模かつ最新鋭の試験設備を用いて様々な製品試験が社内で実施できるため、お客様や社会の要請に応じたスピーディーな商品開発、改良を実現しています。また、ISO/IEC17025(試験所の技術能力を証明する国際規格)を取得しており、精度の高い試験データを一元的に蓄積・管理することで、研究開発に役立てています。また、外部企業、官庁、業界団体の見学や新人研修の受け入れも実施しています。今後も、ものづくりにおける品質向上に貢献するため、試験品質のレベルアップに努めていきます。

世界最大級の大きさを誇る耐火炉。防火設備、特定防火設備等の防火性能試験(認定予備試験・研究試験)を実施し、耐火試験で発生した煙は、二次燃焼炉装置によって環境負荷を低減させてから排気しています。



(ものづくり × 価値創造)

CASE

2

創業100年のステンレス技術とものづくり力で、 建築に歴史を刻み続ける



1918年創業の三和タジマは日本の建築用金属製品の先駆けとして、ステンレスをはじめ、銅合金、アルミニウム、チタン等の様々な金属を使用したエントランス、カーテンウォールや建具などを提供し、建物の価値を高め、まちを彩っています。

今では設計図もないような歴史的建築物の復元や熟練の技を要求される宗教建築の装飾金物なども手掛けており、これらは三和タジマが長年培った技術と経験に裏打ちされた“ものづくりの力”によって実現されています。匠の技術と新しい発想で挑戦を続け、建築空間の発展と創造に努めていきます。

生活困窮家庭の学習支援を行っているNPO法人「キッズドア」と協働し、三和タジマのデザイン室メンバーが講師となり子どもたちにアートの楽しさを伝える「アート教室」を2016年度より毎年開催しています。2020年度は新型コロナウイルスの影響により、オンラインでクリスマスリースの製作に取り組みました。





ものづくり ～事業を通じた社会課題の解決～

商品、サービスを通じた気候変動・防災への貢献

基本的な考え方

当社グループは、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商品を開発、提供していくことがニーズの変化に対するリスク対応と市場創出につながると考えて

います。また、気候変動の進行に伴いリスクが高まると言われている水害や風害に加えて、社是である“安全・安心・快適”な社会を阻害する火災や地震などの災害に対して当社の商品やサービスを通じて解決していくことが、サステナブルで住み続けられるまちの実現につながると考えています。

気候変動対応に貢献する商品



気候変動の“緩和”とは、温室効果ガスの排出を抑制して地球温暖化の進行を食い止めることです。

速い開閉スピードで工場や倉庫の空調効率を向上させる**高速シートシャッター**や、搬入口でトラックの荷台との高さを合わせ外気の流入や室内空気の流出を抑制する**ドックレベラー**など、日・米・欧・アジアの各地域のニーズに応じた商品展開で世界中の工場や倉庫の省エネに貢献しています。欧州では厳しい省エネ・断熱性能が求められるため、NFグループのセクショナルドアは断熱材や複層パネルの採用などにより、ほぼすべてが断熱性能に優れた商品です。

三和シャッター工業では、景観の向上に加えて二酸化炭素の吸収効果もある**屋上緑化システム付の独立型ガレージ**や、**太陽光エネルギーで開閉する住宅用シャッターゲート**などもラインアップしています。



高速シートシャッター



ドックレベラー



屋上緑化システム「コフレガーデン」



気候変動の“適応”とは、気候変動による影響に対処し、被害の回避・低減のために備えることです。

気候変動の影響により、大型台風や集中豪雨による浸水被害が増えています。三和シャッター工業、鈴木シャッターでは、浸水高さや設置場所に応じた**防水シャッター**、**防水ドア**、**防水板**などの**防水商品**を多数取り揃えています。

また、気候変動の進行に伴う風害リスクへの対策として、三和シャッター工業では耐風フックと耐風ガイドレールを使用した**高強度シャッター**や**高耐風圧窓シャッター**、ODCでは、ハリケーン常襲地帯であるフロリダ州の建築基準認証を取得した**ガレージドア**や**耐風窓商品**で、様々な開口部の災害リスクを軽減しています。



防水シャッター



高強度シャッター「耐風ガード」



耐風窓商品

価値創造ストーリー	競争優位を確保するための戦略	ESGマテリアリティへの取り組み	企業情報
ものづくり ～事業を通じた社会課題の解決～	環境 ～持続可能な地球環境の実現～	人 ～働きやすさとやりがいの追求～	グループの経営基盤

防災に貢献する商品



大切な住まい、財産、時には人命が一瞬にして失われる「火災」。万が一火災が起こったとしても、その被害を最小限に食い止めることが大切です。

当社グループの**防火シャッター**や**防火ドア**などの防火設備、**耐火ガラス間仕切**などは、世界中のオフィスビル、商業施設、学校、病院など多くの人が集まる場所の火災時の延焼防止、安全な区画形成に貢献しています。

2021年4月にODCにグループ入りしたWon-Door社の**水平スライド式防火ドア**は、カーブ等の複雑な形の開口部にも対応可能です。

国内では、法制化された**防火設備の定期検査報告制度**に対して、防火設備検査員の確保と育成を通して社会インフラとしての防災機能の維持に努めています。



水平スライド式防火ドア(ODC)



耐火間仕切NovoFire®ドアシステム(NF)

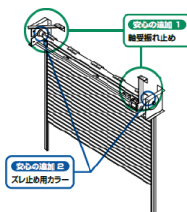


防火設備の定期検査報告制度



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。いつどこで大きな地震が起こるかは誰にもわかりません。

地震大国日本では、日頃からのリスク低減へ向けた対策が必要です。三和シャッター工業の**重量シャッター**は、軸受への振れ止め設置、巻取シャフトの両側へのズレ止めカラー設置を標準仕様としており、シャッターカーテン落下のリスク低減を図っています。また、地震などの外力によりドア枠が変形しても扉を開放できる**耐震仕様の玄関引き戸**、避難所でのプライバシーを確保できる**組立式簡易間仕切**もラインアップしています。



重量シャッターの地震対策



耐震仕様の内廊下用玄関引き戸



組立式簡易間仕切「ファミブラ」



災害時に停電が起こる原因としては、飛来物による電線の切断、土砂崩れによる電柱の倒壊、電線への落雷などが挙げられます。日頃からのライフラインへの備えが大切です。

地震、台風、集中豪雨など様々な自然災害と切り離せない「**停電**」。三和シャッター工業の**シャッター開放用電源供給システム**は、停電時の電動式シャッターにおいてもバッテリー装置や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。

また、自然災害の多いカリフォルニア州ではガレージドア開閉機にバッテリーのバックアップ設置を義務付けており、ODCの**バッテリーバックアップ**はその規則に準拠する商品となっています。



シャッター開放用電源供給システム「Eコネクト」



ガレージドア開閉機バッテリーバックアップ



環境

～持続可能な地球環境の実現～



世界が「脱炭素」へ向けて大きく舵をきる中、世界26の国と地域において事業を営む当社グループにとって、自らの事業活動が地球環境に与える負荷に責任を持ち、影響軽減のための対策を講じることの重要性を認識しています。事業活動のあらゆる側面で、脱炭素への対応、水資源保全、廃棄物削減をはじめとした地球環境負荷低減への取り組みを進めるとともに、TCFD提言を踏まえた気候変動リスクと機会のシナリオ分析を進めることで、中長期的な企業価値の向上につなげていきます。

ESGマテリアリティ	実施したこと	目標・課題
脱炭素社会へ向けた取り組み	CO ₂ 削減目標の公表	TCFD提言への賛同・情報開示
水資源の保全	効率的な水使用	水使用に関する目標(KPI)の設定および開示
廃棄物の削減	分別の徹底継続、塗装設備の改善	増加傾向の汚泥、木くず削減方法検討

「環境」への取り組み

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

三和シャッター工業の環境目標と実績

【2030年目標】

Scope1+Scope2のCO₂排出量を、
2020年度比30%削減する

テーマ	2020年度 環境目標	2020年度実績	2021年度目標
減らす	物流エネルギー消費原単位※1の 2018年度比2%削減	工場 0.0512 (目標0.0513)	工場 0.0507
	施設エネルギー消費原単位※2の 2018年度比2%削減	事業所 0.0238 (目標0.0237)	事業所 0.0235
	産業廃棄物原単位※3の 2017年度比3%削減	工場 0.1197 (目標0.1146)	工場 0.1135
	廃棄物原単位※4の 2018年度比2%削減	事業所 24.34 (目標22.99)	事業所 22.75
つくる	エコ商品の商品化	工場 38.25 (目標35.14)	工場 34.77
	エコ商品の調査研究	4テーマ (目標3テーマ以上)	3テーマ以上
	環境配慮設計商品の商品化	4テーマ (目標4テーマ以上)	4テーマ以上
買う	グリーン調達推進	10テーマ (目標10テーマ以上)	10テーマ以上
		4M変更※5 6件 (目標4件以上)	4件以上

※1 エネルギー使用量(原油換算kl)／出荷金額(百万円)

※2 事業所：エネルギー使用量(原油換算kl)／延床面積(m²)

工場：エネルギー使用量(原油換算kl)／出荷金額(百万円)

※3 産業廃棄物排出量(kg)／売上金額(百万円)

※4 廃棄物排出量(kg)／出荷金額(百万円)

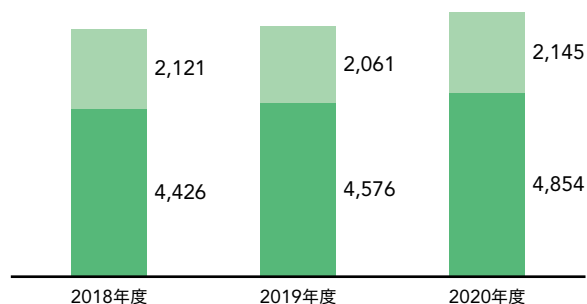
※5 Man(人)、Machine(機械)、Method(方法)、Material(材料)

廃棄物の削減

三和シャッター工業の廃棄物排出量推移

(トン)

■ 事務所 ■ 工場

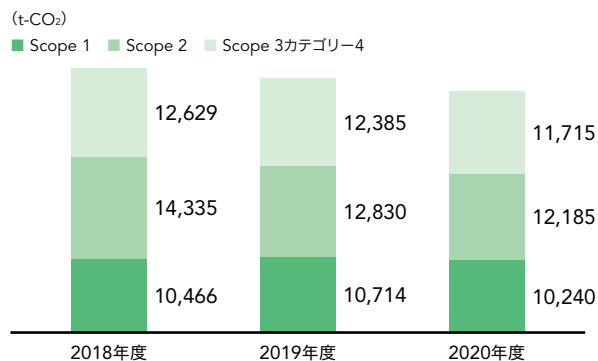


※ 事業所は産業廃棄物のみ

当社グループは、限りある地球資源を有効活用し循環型社会を実現するため、全ての事業プロセスにおける廃棄物の排出削減やリサイクルの推進に努めることで、環境負荷低減を図ります。廃棄物の削減に取り組むことは、原材料やエネルギー資源の効率的な活用につながるとともに、コスト削減、処分時のエネルギーおよび温室効果ガス削減に寄与すると考えています。

脱炭素社会へ向けた取り組み

三和シャッター工業のScope別CO₂排出量推移



※ カテゴリ4の「輸送・流通(上流)」のうち、荷主分の輸送に係る燃料使用量から換算

2015年12月の「パリ協定」、そして2020年10月に日本政府が発表した「2050年カーボンニュートラル宣言」を受けて、私たちを取り巻く環境は大きく変わり、脱炭素社会へ向けた動きは加速しています。当社グループは、世界63拠点で生産活動を行うメーカーとして、事業活動において排出される温室効果ガス排出削減へ向け、ISO14001に基づく環

境マネジメントシステムを構築・運用し、エネルギー使用量の削減および効率化の推進に取り組んでいます。

NFグループでは、ドイツのRiexinger工場、ポーランドのNF Door工場、スウェーデンのRobust社工場、ドイツの販売会社VertriebsでISO14001を取得し、使用エネルギーの削減に努めています。2020年、Riexinger工場では照明をすべてLEDに切り替えました。これにより、年間約520t-CO₂の削減効果が見込めます。



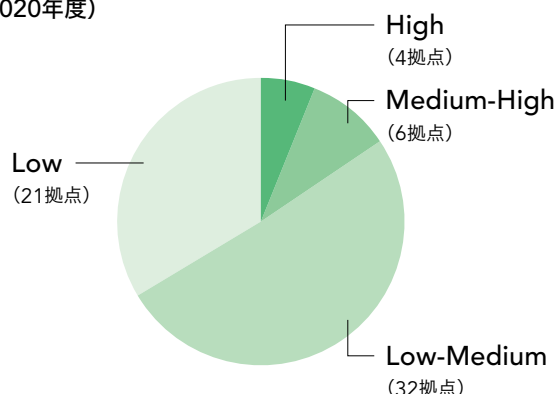
LED照明切り替え前



LED照明切り替え後

水資源の保全

生産拠点(63カ所)の水リスクに関する調査結果 (2020年度)



気候変動の影響や急激な人口増加による水需要の拡大により、水資源の不足や枯渇が社会問題として深刻化しています。グローバルに事業を展開する当社グループでは、水資源の保全や有効活用的重要性を認識し、継続的な水使用量削減に向け、各生産拠点で水の使用に関する管理の強化、生産工程の改善、水の再利用などにより使用量の削減に取り組んでいます。また、現地の法規制を遵守し排水の水質管理を行っています。

当社グループは、主に金属部材を切断・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、塗装など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、配管統合による効率的な水利用などを行い、水使用量の削減に努めています。

ZOOM UP

JAPAN

従業員有志による寄付活動を行う「三和グループ社会貢献倶楽部」では、海洋ごみの回収活動や市民調査、講演やワークショップなどの普及啓発を通じて海洋ごみ問題の解決に取り組む「一般社団法人 JEAN」に、2012年より継続的に寄付を実施しています。





人

～働きやすさとやりがいの追求～



当社の商品が“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、メンテナンス・サービスへ至るまでの協力会社・施工技術者などのステークホルダーを含む多数のリソースを必要とします。また、会社の成長とイノベーションは、従業員一人ひとりに蓄積された顧客ニーズや多種多様な知識とノウハウ、価値観の組み合わせから成ることから、“人”は競争力の源泉であり、最も重要な経営資源です。人権や多様性の尊重、安全衛生や人材育成への取り組みを通じて、当社グループへ関わる人々の働きやすさとやりがいを追求し、人と組織の力を最大化することで企業価値を持続的に向上させていきます。

ESGマテリアリティ	実施したこと	目標・課題
人権の尊重	三和グループコンプライアンス行動規範の改正	人権デューデリジェンスの実施
人材育成	営業スキルアップ研修の実施(基準達成率100%)	施工技術者の育成強化
ダイバーシティの推進	シニア社員の待遇見直し	女性管理職比率の向上
安全と健康	製造・施工現場における体系的教育	労働災害の撲滅

「社会」への取り組み

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

人権の尊重

2020年度
人権侵害案件数

0件

(グローバル含む連結)

当社グループは、人間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、お客様・株主・従業員など全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。法令遵守はもとより、差別的扱いは行いません。また、児童労働、強制労働を認めません。三和グループコンプライアンス行動規範においても、調達先・販売先企業に対し、人権を侵害しないように働きかけ、協働して人権尊重を推進することを明記し、新規事業における人権への負の影響の特定と抑制、既存事業における定期的な監査を通じて人権侵害の防止に努めています。

ダイバーシティの推進

2020年度
女性管理職比率

11.2%

(グローバル含む連結)

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、お客様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。変化し続ける時代に柔軟に適応しグループの成長ドライバーとなる女性、グローバル社員、シニア層をはじめとしたダイバーシティ人材の活用を、仕組みや制度といったハード面と職場環境や風土醸成といったソフト面の両輪で推進し、組織の力の最大化を図ります。

また、コロナ後の世界を見据えて、モバイルPCの活用やテレワークの拡充など多様な就業環境を整備することで、生産性の向上と優秀な人材確保に努めています。

人材育成

2020年度

1人あたりの年間研修時間(人材開発センター主催)

24.23時間

(三和シャッター工業)

当社グループは、人材を最も重要な経営資源と考え、一人ひとりの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。

NFドイツでは、デジタル化推進に伴う定例業務の自動処理など効率化を通じて、今まで定型作業にかかっていたリソースを、会社の価値向上につながる研修体系の構築など高付加価値な業務に振り向け、人的資源の最大活用を図っていきます。

また、2019年に導入されたスマートフォンアプリ“Novo Docu”は、NFドイツで取り扱う全商品のカタログ、施工マニュアル、動画、CAD画面、製品参考価格等約3,000の情報が網羅されており、時間や場所を問わず従業員や施工技術者が欲しい情報にスムーズにアクセスすることができ、業務効率化に加え知識習得にも役立ちます。

三和シャッター工業では、取付や修理の同行に経験豊富なシニア層を活用し若手への技能伝承に努めたり、2013年から採用をスタートした社内技術員の早期戦力化などに取り組んでいます。

また、グローバル人材育成の一環として、海外トレーニング制度や、海外グループ会社への従業員派遣等を通して、グローバルに活躍できる人材の計画的育成を図っています。

安全と健康

2020年度

労働安全衛生研修のべ受講者数

652名

(三和シャッター工業)

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、施工技術者など当社の事業活動に関わる全ての人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。また、世界中のお客様に「安全・安心・快適」な商品とサービスを提供していくためには、従業員一人ひとりとその家族が健康で公私ともに充実した生活を送ることが大切であると考えています。

当社グループでは、重点目標「死亡・重篤災害ゼロの達成」および労働災害の撲滅に向けて、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、ヒヤリハット事例の共有、作業負担軽減のための環境改善等に努めています。

ODCでは、各工場の安全担当者が参加する安全会議を毎月開催し、労働災害事故件数などの指標の共有や、発生した事故の原因と対策について活発な議論が行われています。



ODCの安全会議の様子

ZOOM UP

ASIA

アジアの宝産三和と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ISO45001認証を取得し、快適な職場環境と労働安全衛生のレベル向上に努めています。ノボフェルム上海では、毎月実施している安全生産会議で、フォークリフトの安全運転、溶接の安全作業、交通安全教育などを行っています。2020年度は、作業効率と安全性の向上のため、工場内の床を明るい色で塗り直しました。



塗装前



塗装後

グループの経営基盤

コーポレート・ガバナンス

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。

2020年度ハイライト

取締役 人数
(うち独立社外取締役) **9名 (3名)**

取締役会開催回数／出席率 **9回／100%**

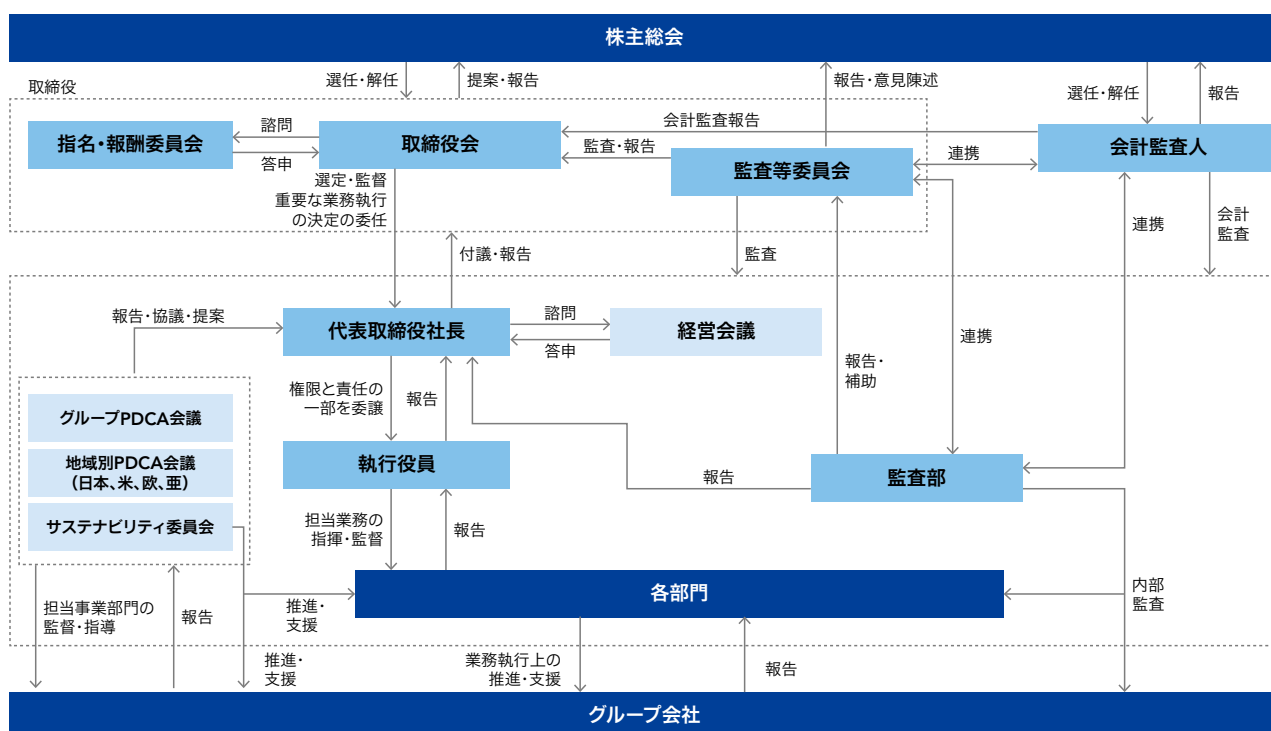
監査等委員 人数
(うち独立社外取締役) **3名 (2名)**

監査等委員会開催回数／出席率 **9回／100%**

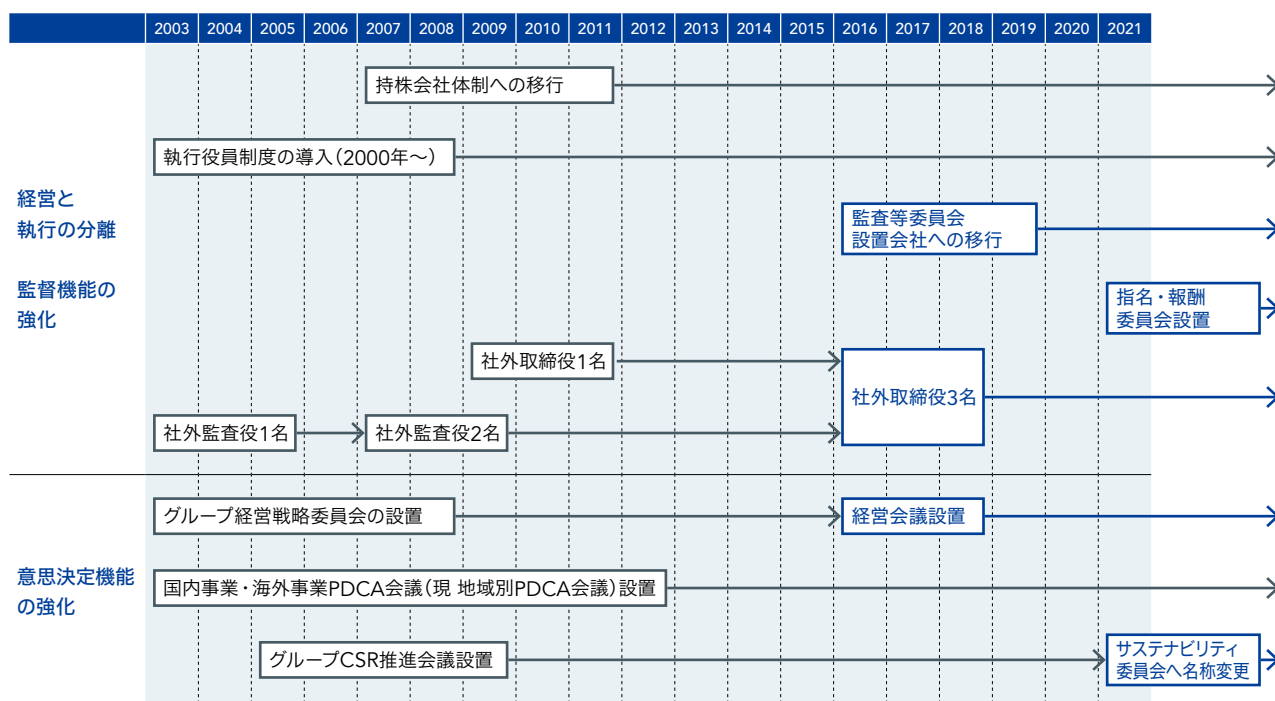
コーポレート・ガバナンス改革のポイント

- ① 任意の指名・報酬委員会を設置し、公平性・透明性・客観性を強化
- ② 譲渡制限付株式報酬を導入し、持続的な向上を図るインセンティブを付与
- ③ サステナビリティ委員会を設置し、サステナビリティ方針等の審議や推進を強化

三和グループのコーポレート・ガバナンス体制



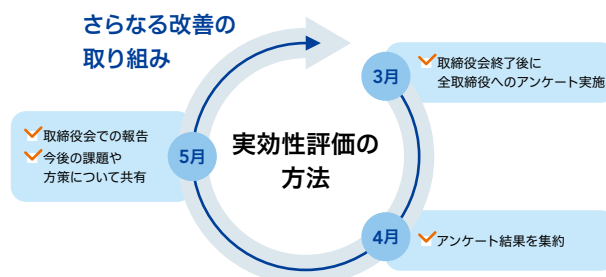
コーポレート・ガバナンス改革の変遷



取締役会の実効性について

当社は2017年度末から、年度最終の取締役会終了後に、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。2020年度も、全取締役より回答を得て、次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。

実効性確保



取締役アンケート結果

2020年度 取締役会評価実施要領

対象者：2020年度の全取締役 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(全28問)

：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

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。

【評価できる内容】

- ・取締役会の議事運営は高く評価されている
- ・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】

2021年1月に設置された指名・報酬委員会について、今後の運営で評価される委員会にしたい

【その他の自由意見】

現在の取締役会も多様性のある構成であるが、さらなる多様性確保の必要性について意見があった。

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ました。

以上の結果を踏まえ、引き続き当社に最適な取締役会の実効性の維持・強化に取り組んでいきます。

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」を取締役に委任しました。これに伴い、委任された取締役の諮問機関として、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。

監査等委員会

2020年度の監査等委員会は計9回開催され、各監査等委員である取締役が監査等委員でない取締役および執行役員等の業務執行状況を監査し、その報告・意見表明を行うことにより、適法かつ適正な会社運営の確保に努めています。監査等委員会設置会社への移行により、取締役会の監督機能および透明性は向上しており、その実効性は確保されていると考えます。

指名・報酬委員会

当社は、監査等委員でない取締役および執行役員の指名、報酬等に係る手続きの公平性・透明性・客観性を強化することを目的に、取締役会の下にその諮問機関として指名・報酬委員会を設置しております。

2021年1月に設置し、取締役会の決議により選定された委員3名以上で構成し、その過半数は独立社外取締役としています。

同委員会は取締役会の諮問に応じて取締役等の候補者の選任案や取締役等の報酬及び個人別報酬の算定方法等に関する事項について取締役会に答申します。

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(非常勤の社外取締役を除く取締役、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。

サステナビリティ委員会

代表取締役社長を議長とし、取締役、執行役員等の経営幹部で構成するサステナビリティ委員会を設置しています。サステナビリティ委員会では、グループの品質、リスクマネジメント、コンプライアンス、社会貢献などに加え、特に昨今重要度を増している地球環境保全、さらには人権尊重、働き方改革、ジェンダーにおける平等など、サステナビリティ(地球規模での中長期的な持続可能性)に関わる課題にフォーカスをあて、グループ全体のサステナビリティ方針等の審議や推進に取り組んでいます。

会議体名	開催頻度/回数	議題
経営会議	原則として毎月1回開催 (2020年度開催/12回)	- 取締役会より社長に委任された重要な業務執行の決定に関する事項のうち、社長が必要と認める事項の審議 - 取締役会付議事項のうち、社長が必要と認める事項の審議 - その他経営に関する重要な事項の審議
監査等委員会	原則として3ヵ月に1回以上開催 (2020年度開催/9回)	監査等委員でない取締役および執行役員等の業務執行状況の監査に関する報告・意見表明
新設 指名・報酬委員会	原則として年2回開催 (2020年度開催/1回)	- 取締役および執行役員の選任案 - 取締役等の報酬及び個人別報酬の算定方法等に関する事項
グループPDCA会議	原則として毎月1回開催 (2020年度開催: 10回)	- グループ全体(各事業部門)の計画進捗状況の報告、確認、指導 - 各事業部門における重要案件の進捗状況の報告、確認、指導 - 各事業部門にまたがる新たな経営課題の検討、調整
地域別PDCA会議 (日本・米・欧・アジア)	原則として3ヵ月に1回開催 (2020年度開催: 各3回)	- 各事業会社の計画、予算の検討 - 各事業会社の計画進捗状況の報告、確認、指導
名称変更 サステナビリティ委員会 (前グループCSR推進会議)	原則として3ヵ月に1回開催 (2020年度開催: 4回)	グループの品質、リスクマネジメント、コンプライアンス、社会貢献、地球環境保全、人権尊重、働き方改革、ジェンダーにおける平等など、グループ全体のサステナビリティ方針等の審議や推進

取締役の報酬

	基本報酬	短期インセンティブ 業績連動報酬	長期インセンティブ 譲渡制限付株式報酬
取締役 (監査等委員を除く) (社外取締役を除く)	年額：3億8千万円以内	年額：2億8千万円以内	年額：8千万円以内
社外取締役 (監査等委員を除く)			
監査等委員である取締役	年額：1億円以内		

役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

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。取締役の報酬は、基本報酬、業績連動報酬、譲渡制限付株式報酬で構成します。ただし、監査等委員である取締役および独立社外取締役については、基本報酬のみで構成します。また、非常勤取締役(連結子会社から報酬が支払われている)は、原則として報酬を支払いません。基本報酬、業績連動報酬の総額および譲渡制限付株式報酬の総額は各々株主総会が決定した総額の限度内とします。

取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針の内容は以下のとおりです。

a. 基本報酬

各取締役の基本報酬は、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、毎月支払います。

b. 業績連動報酬

業績連動報酬は、取締役の任期(1年)中の職務執行に対する金銭報酬であり、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取締役の貢献度を考慮して業績連動報酬額を決定し、当該事業年度の翌事業年度中に支払います。

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、業績連動報酬の最も主要な指標として連結営業利益を選択します。

c. 非金銭報酬(譲渡制限付株式報酬)

譲渡制限付株式報酬制度は、取締役に当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを付与するとともに取締役と株主

の皆さまとの一層の価値共有を進めることを目的とした株式報酬制度です。

独立社外取締役および監査等委員である取締役を除く取締役を対象とし、各対象取締役への具体的な配分については当社取締役会の決議に基づき決定します。各対象取締役は、各事業年度において譲渡制限付株式の付与のために支給される金銭報酬債権の全部を現物出資財産として給付することにより、当社普通株式の割当を受けることとします。また、譲渡制限付株式報酬は、取締役の任期(1年)中の職務に対する報酬として、その選任に係る定時株主総会終結後1ヵ月以内に付与します。なお、割当については、自己株式処分の方法により行います。譲渡制限期間は、譲渡付制限株式の交付の日から当社の取締役その他当社取締役会で定める地位を喪失するまでの期間とします。

d. 基本報酬額、業績連動報酬額、非金銭報酬額の取締役の個人別の報酬等の割合に関する方針

取締役の種類別の報酬割合については、当社と同程度の事業規模や関連する業種・業態に属する企業をベンチマークとする報酬水準を踏まえ、任意の指名・報酬委員会に諮問します。取締役会の委任を受けた代表取締役社長は指名・報酬委員会の答申を受けて、当該答申で示された種類別の報酬割合を考慮して取締役の個人別の報酬等の内容を決定します。

e. 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項

個人別の報酬額については、取締役会決議に基づき代表取締役社長がその具体的内容の決定について委任を受けるものとし、その権限の内容は、各取締役の基本報酬額および各取締役の担当事業の業績を踏まえた業績連動報酬の評価配分としています。ただし、取締役会は当該権限が代表取締役社長によって適切に行われるよう、指名・報酬委員会に個人別報酬の算定方法等に関する事項を諮問し答申を得るものとし、委任を受けた代表取締役社長は、当該答申の内容を考慮して決定します。

2020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	業績連動報酬	非金銭報酬等	
取締役(監査等委員を除く)(社外取締役除く)	317	187	102	27	5
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	—	—	2
社外取締役(監査等委員)	40	40	—	—	2

(注) 1 上記には、2020年6月24日開催の第85期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名(うち社外取締役1名)を含んでおります。

2 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与は含まれておりません。

3 業績連動報酬は、当社の連結営業利益の前年比を基に、役員毎の基準額を決定し、当該基準額に各取締役の貢献度を±25%の範囲で加減する方法で算出しております。

4 非金銭報酬等は、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。

5 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。

6 上記5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。なお、株式報酬型ストックオプション制度は2021年6月22日開催の第86期定時株主総会決議により既に付与済みものを除き廃止いたしました。

7 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。

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。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。

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、必要に応じて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。

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。

第86期定時株主総会 議決権行使比率

89.88%

機関投資家ミーティング

2020年度

168回

個人投資家向け説明会

2020年度

2回開催

1,093名のご参加

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。
あわせてご参照ください。

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

リスク管理・コンプライアンス

内部通報件数

2020年度 **107件**

コンプライアンス研修受講者数

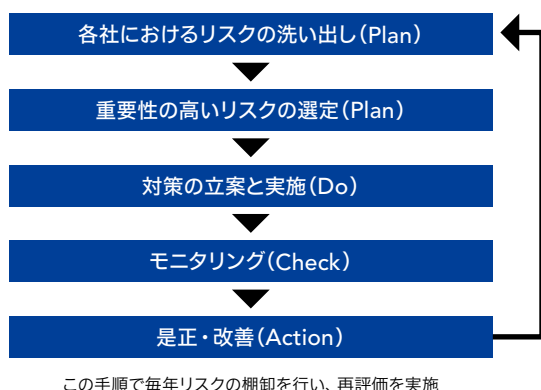
2020年度 **277名**

独占禁止法研修受講者数

2020年度 **205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「サステナビリティ委員会」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。



2019年度からは、「情報セキュリティ対策会議」を立ち上げ、グローバルな視点から情報セキュリティ体制の構築をスタートさせました。また、グループ各社の購買部門、製造部門および工務部門は、サプライチェーン上のリスクをモニタリングし、取引先の改善指導に取り組んでいます。

2020年度には、新型コロナウイルス感染症への対応として、危機管理対策本部を立ち上げ、グループ各社の情報収集、必要な支援の実施、および勤務形態など全社方針の指示を行いました。

コンプライアンスの徹底

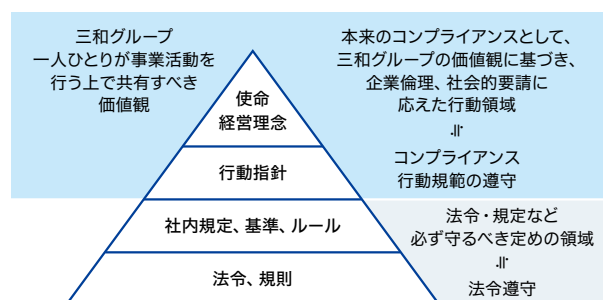
当社グループでは、社会から信頼される企業グループとなるために、グループの使命、経営理念、行動指針の精神、価値観を具体的な行動に移す際に守るべきことをまとめた「三和グループコンプライアンス行動規範」を2005年10月に制定しました。2020年12月には、行動規範の「人権尊重」「倫理的な行動」「情報セキュリティ」等の項目を中心に社会要請の変化に合わせて改正し、

「コンプライアンス行動規範&ケースブック」の改訂版を2021年4月に全従業員に配布しました。



コンプライアンス行動規範&ケースブック

コンプライアンス行動規範概念図



国内グループ会社では、さらなるコンプライアンス意識の定着を図るため、グループ各社の管理職を対象とした研修を全国で実施しています。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ほかに、安全配慮義務、ハラスメント、情報セキュリティ、人権尊重、腐敗防止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目的としています。

アジアのグループ各社では、2019年度に各地域言語に翻訳した「三和グループコンプライアンス行動規範」を配布し、内部通報制度（企業倫理ホットライン）も導入しました。

北米（ODC）や欧州（NF）においても、内部通報制度を設置しており、全従業員に対してコンプライアンス研修を実施しています。



上海3社ローカル社員向けのコンプライアンス研修



独立社外取締役
監査等委員

五木田 彬

取締役会の実効性向上と 指名・報酬委員会の設置について

当社は会社法の定めに基づく定款の規定及び取締役会の決議により重要な業務執行の決定を代表取締役社長に委任していますが、社長による決定の前提として、業務執行担当の取締役と常勤の取締役監査等委員などで構成された経営会議への諮問があり、さらに経営会議の答申を経て社長が決定した重要な業務執行の内容が報告事項として取締役会で審議されます。私を含む社外取締役は経営会議のメンバーではありませんが、取締役会の事前に経営会議の資料と議事録が配布されるので、社外取締役も経営会議における論点や審議の状況を把握することができ、これが取締役会で報告事項を審議する際に役立ちます。このように社長が重要な業務執行を決定するとはいえ、その決定には経営会議への諮問とその答申、さらに取締役会における報告事項の審議という二重のチェック体制が取られています。

取締役会においては、事前に相当多量の議案資料が社外取締役に配布され、社外取締役は十分に議案の内容を検討したうえで

で取締役会に臨むことができます。取締役会では時に担当の取締役に厳しい意見が出ることもありますが、毎回前向きで建設的な議論が活発になされています。私たち社外取締役の役割は、取締役会において一番近い外部の目から透明性をもって各議案の審議に参加することであり、このプロセスを正しく踏むことが取締役会の実効性と合理的な経営の意思決定を確実なものとしていくことにつながると考えています。

2020年度においては、こうした取締役会と経営会議の関係と資料の事前配布や論点の把握などの質的な側面がさらに充実してきたと感じています。また、今年は指名・報酬委員会の設置を行いました。5名の委員のうち3名が独立社外取締役であり、取締役会は現在9名の取締役に構成されますが、このうち過半数の5名が指名・報酬委員会のメンバーです。当社の指名・報酬委員会は任意の機関ですが、委員会の過半数を独立社外取締役が占めることで、実質的に見れば法定の指名・報酬委員会に相応する重みをもって、透明性と公正性のある意思決定プロセスの実現が期待できると考えています。

価値創造ストーリー	競争優位を確保するための戦略	ESGマテリアリティへの取り組み	企業情報
ものづくり ～事業を通じた社会課題の解決～	環境 ～持続可能な地球環境の実現～	人 ～働きやすさとやりがいの追求～	グループの経営基盤

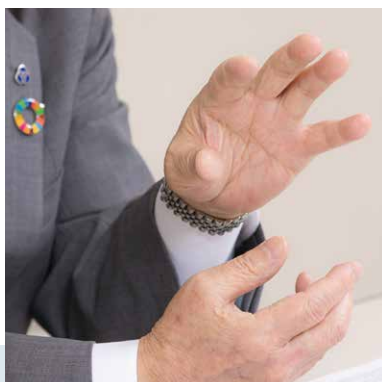
グループ成長のリスクと機会について

コーポレート・ガバナンス改革は、もともと日本企業の生産性・収益性を高め、グローバル企業に打ち勝つ経営判断を後押しする仕組みとして位置づけられたものですが、近年はIoT、AIなど第四次産業革命による産業構造の急激な変化が進み、気候変動や新型コロナウイルス感染症に起因する地球規模での環境変化が進行する一方で、少子高齢化による生産年齢人口の減少と国内市場の縮小が依然として続く現状において、日本企業にはさらなるグローバル水準のガバナンスが求められていると考えます。

当社は国内外に多数の子会社を持つホールディングカンパニーであり、当社に期待されるグループ経営の目的は、グループ各社の企業価値の単純合計を超えるシナジーを生み出し、シナジーを最大化することにあると考えています。

この観点から、まずは守りのガバナンスとしてグループ各社の管理の実効性を高めていくことが一つの課題であり、海外の子会社の内部統制システムの整備と実効性の向上が必要ですが、かといって中央集権的な内部統制を行うことは各社の主体性を失わせ、ひいてはグループ価値を総体として損なうことにつながりかねません。本社・子会社間の権限配分とリスクベースでの子会社管理を行いながら、実効性のある監査を実施していくことが重要です。内部統制の強化・向上と、これに要する人材・管理・監査コストという二律背反な状況を克服していくためには、今後はさらなるDXの活用も必要になってくるでしょう。

また、攻めのガバナンスの観点から、事業ポートフォリオの機動的な見直しも視野に入れるべきと考えます。全世界に展開する当社としては、コア事業である分野への経営資源の集中的な投入や積極的なM&Aによる事業拡大と、周辺にあるノンコア事業や成長可能性の低い事業のスピンオフや売却を検討するなど、リスクに対する守りと企業価値向上へ向けた攻めの両面で、グローバル水準でのガバナンスを実現していかなければなりません。



ESGを含めた今後の取り組みについて

今回のコーポレートガバナンス・コードの改定にあたり、社会・環境問題を始めとするサステナビリティが明記され、当社としても開示の枠組みとしてのTCFDや、世界的な目標であるSDGsへの取り組みをいっそう進めていくことを今年言明しています。当社は製造業ですから、製造時や利用時における環境への負荷を低減するさまざまな手段が考えられます。また、気候変動やエネルギー問題、働き方と経済成長、技術革新、ジェンダーにおける平等など、できることは少なくありません。

一方で課題もあります。社内における働き方改革や、女性活躍の推進、メンタルヘルスなども含めた健康経営の推進など、当社ができること、必要とするものをしっかりと選別しながら、取り組みを一層進めていく必要があります。

また、女性取締役に参加いただくことも取締役会の多様性を高める一つのアプローチですが、社外取締役の数がそろえばよいというわけではなく、私を含め社外取締役の質がむしろ今問われていると考えます。社外取締役はそれぞれ専門性をもって取締役会へ参加していますが、社外取締役はその職責を果たす上で必要な情報を社内の役職員に依存せざるを得ないので、その専門分野の知見を深化させ、専門外の分野にも理解の幅を広げるなど研鑽に励むことは当然として、必要な情報の収集にも努力し、取締役会での実効性のある審議に貢献することが求められると考えています。私自身、元検事、現在は弁護士としての立場で取締役監査等委員を務めていますが、経営会議資料、取締役会資料だけではなく、子会社の監査報告書や内部監査の報告書から得た情報も踏まえながら取締役会の審議に参加させていただいています。今後も法律家としての専門性と経験を基に研鑽と社内状況の把握に注力し、取締役会における多様性の一員として、当社のグループガバナンスの強化・向上と、これによる中長期的な企業価値の向上に貢献できるよう努めていきたいと思っています。

役員一覧



取締役会長
高山 俊隆

取締役会出席率	100%
所有する当社の株式数	1,848,000株

選任理由

取締役会長として、長年にわたる当社グループの最高経営責任者としての豊富な経験に裏付けられた高い見識で、経営に関する助言や業務執行の監督を的確に行っており、当社グループが今後も持続的な成長を果たすために取締役として適任と判断しました。



代表取締役社長 執行役員社長
高山 靖司

取締役会出席率	100%
所有する当社の株式数	119,187株

選任理由

2012年より取締役として、リスクマネジメント部門やグローバル人材開発を含む様々な部門を担当するなど経営者として豊富な経験と幅広い見識を有しています。グローバルな観点からグループ全体の経営の意思決定に携わり、2017年より代表取締役社長として、グローバル・メジャーを目指す当社グループ経営の推進に寄与しており、取締役として適任と判断しました。



取締役専務執行役員
グローバル事業部門担当
藤沢 裕厚

取締役会出席率	100%
所有する当社の株式数	27,300株

選任理由

2014年より取締役として、国内外での企業経営者としての知識経験を基に担当職務に精通し、グローバル事業部門担当として業績に寄与しています。グローバルな観点から経営を管理・監督し、事業に係る重要な意思決定を行う能力を発揮しており、取締役として適任と判断しました。



取締役常務執行役員
経営企画部門担当
山崎 弘之

取締役会出席率	100%
所有する当社の株式数	4,700株

選任理由

会社経営者としての経験をもとに、2018年より当社の経営企画部門の業務に携わり、当社グループの経営戦略、人事戦略等を推進し、またリスク管理等で企業価値向上に寄与しており、取締役として適任と判断しました。



取締役(非常勤)
高山 盟司

取締役会出席率	100%
所有する当社の株式数	91,338株

選任理由

2017年より取締役として経営に参画し、三和シヤッター工業株式会社の代表取締役として強いリーダーシップで国内事業を牽引してきた実績とメーカーとしての国内事業にかかる豊富な経験を有することを踏まえ取締役として適任と判断しました。



独立社外取締役
横田 正仲

取締役会出席率	100%
所有する当社の株式数	3,500株

選任理由

国内外を問わず経営戦略、技術戦略、生産・ものづくり、人材開発等の豊富なコンサルティング経験および見識をもとに社外取締役として適切な助言および提言を行っており、取締役として適任と判断しました。また、豊富なコンサルティング経験をもとに当社の企業価値向上に資する助言および提言を行うこと、ならびに独立した客観的な立場から経営陣に対する実効性の高い監督を行うことにより、取締役会の機能強化に資することを期待しています。

役員の略歴についてはこちら

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

社外取締役の選任に関する考え方

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



取締役(監査等委員)
在間 貞行

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

選任理由
長年にわたり経理・財務業務に従事し、当社グループの事業に関する広範な知識を有しており、2015年より監査役として、2016年からは監査等委員である取締役として、これまでの経験に基づく財務および会計に関する知見を発揮しており、監査等委員である取締役として適任と判断しました。



独立社外取締役(監査等委員)
米澤 常克

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

選任理由
会社経営や経営・経済に関するグローバルな経験と高い見識を生かし取締役会では経営への助言を行うなど適切な役割を果たしています。また、指名・報酬委員会の委員として、当社の取締役候補者の選定や役員報酬制度の見直しにおける適切な助言、監督機能を担っています。



独立社外取締役(監査等委員)
五木田 彬

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

選任理由
元検事および弁護士の見地から取締役会では法律の専門家としての豊富な経験と高い見識を生かし助言を行うなど適切な役割を果たしています。また、指名・報酬委員会の委員として、当社の取締役候補者の選定や役員報酬制度の見直しにおける適切な助言、監督機能を担っています。

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担当補佐 兼 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	アジア事業部長

氏名	スキルマトリックス								委員会参画状況 ◎：議長・委員長、□：オブザーバー			
	企業経営 ガバナンス	業界知識 業界経験	グローバル 経験	営業 マーケティング	製造・技術 開発・品質	法務 リスク マネジメント コンプライ アンス	人事・労務 人材開発	財務・会計 金融	取締役会	経営会議	グループ PDCA会議	サステナ ビリティ 委員会
高山 俊隆	○	○	○	○	○		○		○	○	□	
高山 靖司	○	○				○	○	○	◎	◎	◎	◎
藤沢 裕厚	○	○	○	○	○			○	○	○	○	○
山崎 弘之	○		○	○		○	○	○	○	○	○	○
高山 盟司	○	○		○	○		○	○	○	○	○	○
横田 正伸 社外 独立	○		○		○		○		○			○
在間 貞行	○	○				○	○	○	○	○		○
米澤 常克 社外 独立	○	○	○	○					○	○		
五木田 彬 社外 独立	○					○		○	○			

12カ年サマリー (2021年3月31日現在)

三和2010ビジョン (2001～2012年度)

21世紀にグローバルな発展・成長ができる体質づくり「PDCA体質」「CSR=社会的に通用する企業体質」の構築を目指す

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度
経営成績(百万円)				
売上高	237,295	248,214	265,913	311,957
海外売上高比率(%)	43.3	41.0	39.3	41.7
売上原価	179,399	186,683	196,631	225,954
売上総利益	57,895	61,530	69,281	86,003
営業利益	4,562	8,855	14,174	20,649
経常利益	4,033	8,190	13,988	20,316
親会社株主に帰属する当期純利益又は当期純損失	△2,443	3,297	7,181	10,161
研究開発費	2,436	2,456	2,440	3,149
設備投資額	3,495	2,897	4,293	7,116
減価償却費(のれん償却費を除く)	5,063	5,348	5,428	6,180
キャッシュ・フロー(百万円)				
営業キャッシュ・フロー	3,717	5,453	14,855	19,728
投資キャッシュ・フロー	△3,791	△9,253	△5,313	5,932
財務キャッシュ・フロー	△14,252	312	△4,340	3,876
現金及び現金同等物の期末残高	20,306	16,825	22,275	52,307
フリー・キャッシュ・フロー	△74	△3,800	9,542	25,660
財政状態(会計年度末)(百万円)				
総資産	218,933	226,579	241,771	281,917
有利子負債	59,892	61,607	60,799	69,153
純資産	86,021	85,522	97,134	113,956
運転資本	52,188	59,833	69,593	71,051
Cash Conversion Cycle(CCC)(日)	83.3	82.4	84.7	78.8
財務指標				
1株当たり当期純利益又は当期純損失(円)	△10.2	13.7	29.9	42.4
1株当たり純資産(円)	357.59	355.37	404.57	474.63
1株当たり配当金(円)	8	8	10	13
営業利益率(%)	1.9	3.6	5.3	6.6
売上高研究開発費率(%)	1.0	1.0	0.9	1.0
総資産当期純利益率(ROA)(%)	△1.05	1.48	3.07	3.88
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	△2.7	3.8	7.9	9.6
投下資本利益率(ROIC)(%)	2.6	4.9	7.7	10.6
SVA(億円)	△35	△12	19	54
D/Eレシオ(倍)	0.70	0.72	0.63	0.61
自己資本比率(%)	39.3	37.7	40.1	40.4
流動比率(倍)	1.7	1.6	1.7	1.6
連結配当性向(%)	—	58.3	33.4	30.7

(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*×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。

三和グローバルビジョン2020
(2013～2021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

2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度(予想)
339,045	365,615	353,922	385,673	409,990	440,161	427,061	450,000
43.8	44.7	44.4	46.1	46.4	45.4	45.9	47.7
242,273	260,078	250,068	273,155	291,301	310,925	299,838	—
96,771	105,537	103,854	112,517	118,689	129,235	127,223	—
26,334	26,870	26,440	28,322	31,593	34,217	33,077	34,000
25,975	26,161	25,278	27,898	30,437	33,469	32,142	32,700
12,857	14,627	17,070	18,280	20,910	21,647	21,251	21,600
3,505	3,868	3,999	4,422	4,611	4,728	4,641	—
7,727	8,127	8,096	11,383	12,367	8,419	8,770	14,900
7,188	8,022	7,290	7,622	8,049	9,301	10,010	11,130
22,304	24,378	23,670	26,532	24,271	32,301	50,144	—
△27,080	△15,641	△8,006	△13,172	△13,677	△16,622	△11,177	—
10,625	△25,702	△838	△20,505	△11,349	△10,466	△6,102	—
58,605	41,516	56,290	49,263	47,977	54,618	87,795	—
△4,776	8,737	15,664	13,360	10,593	15,679	38,967	7,300
323,327	310,269	323,393	331,686	338,432	354,023	375,159	380,000
88,484	70,798	74,739	65,945	61,217	63,730	66,194	55,100
126,748	130,334	139,905	151,121	161,603	165,633	181,387	183,264
80,820	84,012	82,982	90,794	96,162	105,235	96,067	—
81.7	82.3	86.1	82.2	83.2	83.5	86.0	—
54.1	63.1	74.6	81.0	93.0	97.1	96.2	97.8
541.49	565.64	607.16	667.09	713.50	742.90	814.10	—
16	23	25	30	32	34	34	34
7.8	7.3	7.5	7.3	7.7	7.8	7.7	7.6
1.0	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	—
4.25	4.62	5.39	5.58	6.24	6.25	5.83	—
10.7	11.4	12.7	12.7	13.5	13.3	12.4	12.0
12.6	12.2	12.2	12.8	15.0	15.4	15.5	16.5
78	82	81	90	127	140	136	145
0.70	0.54	0.53	0.44	0.38	0.38	0.36	0.30
39.1	41.7	43.0	45.2	47.4	46.3	47.9	47.8
1.7	1.8	1.8	1.7	1.7	1.9	1.8	—
29.6	36.5	33.5	37.1	34.4	35.0	35.3	34.8

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

グローバルネットワーク

グローバルネットワーク(生産拠点)



生産拠点一覧

国名	会社名	事業所名	主な製品
日本	三和シャッター工業(株)	① 札幌	シャッター製品、オーバースライダー、ドア製品
		② 秋田	軽量シャッター
		③ 足利	シャッター製品、オーバースライダー
		④ 太田	ドア製品
		⑤ 静岡	窓シャッター、ドア製品、間仕切製品
		⑥ 岐阜	シャッター製品、オーバースライダー
		⑦ 広島	シャッター製品、ドア製品
		⑧ 九州	シャッター製品
		⑨ 埼玉	アルミフロント、カーテンウォール
		⑩ 沖縄	シャッター製品、ドア製品、間仕切製品
		⑪ 埼玉	ステンレス製品
		⑫ 名古屋	ステンレス製品
		⑬ 尼崎	間仕切製品
		⑭ 埼玉	シャッター、防水製品
		⑮ 新潟	エクステリア製品、窓シャッター
		⑯ 嵐山	間仕切製品
		⑰ 群馬	自動ドア
		⑱ 新潟	ドア製品
		⑲ 大阪	開閉機
		⑳ 佐久	ステンレス製品
アジア	三和システムウォール(株)	① 札幌	ドア製品
		② 上海宝産三和門業有限公司	オーバースライダー、シャッター製品、シートシャッター
		③ 上海諾沃芬門業有限公司	ドア製品
		④ 香港三和捲閘(香港)有限公司	シャッター製品、ドア製品
		⑤ 鈴木鐵閘(香港)有限公司	シャッター製品
		⑥ 安和金属工業股份有限公司	ドア製品
		⑦ Hanoi	ドア製品、シャッター製品、シートシャッター
		⑧ サンメタル	シャッター製品、ドア製品
		⑨ サンワマス	シャッター製品
		⑩ ドンバンNF	ドア製品

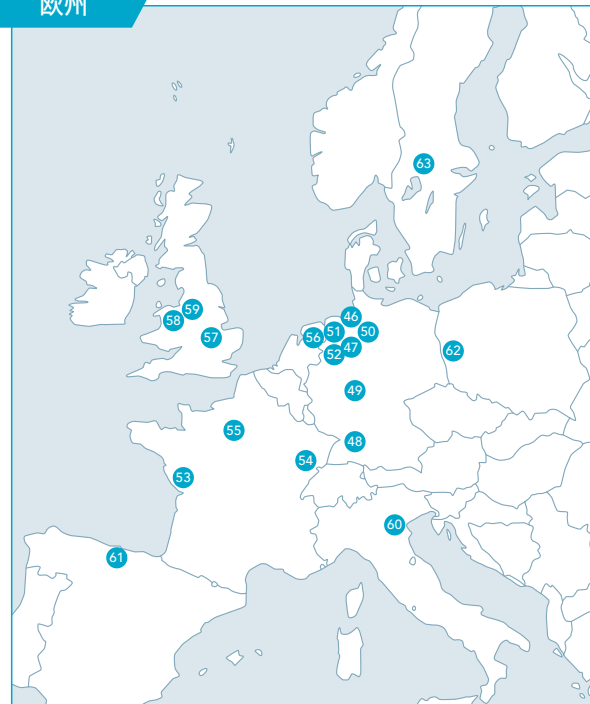
関係会社一覧はこちら

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

北米



欧州



国名	会社名	事業所名	主な製品
北米			
米国	オーバーヘッドドア社 OVERHEAD DOOR CORPORATION	30 Lewistown	シャッター製品
		31 Williamsport	住宅用ガレージドア、商業用セクショナルドア
		32 Grand Island	住宅用ガレージドア、商業用セクショナルドア
		33 Mt. Hope	住宅用ガレージドア、商業用セクショナルドア、金属部品
		34 Dalton	シャッター製品
		35 Trail	シートシャッター
		36 Conneaut	樹脂パネル・部品
		37 Pensacola	住宅用ガレージドア、商業用セクショナルドア、金属部品
		38 Centralia	住宅用ガレージドア
		39 Portland	住宅用ガレージドア
		40 Marion	車両用ドア製品
		41 Baltic	ドア用開閉機
		42 Corpus Christi	自動ドア
		43 Tecate	車両用ドア製品
		44 Matamoros	ドア用開閉機、自動ドア
メキシコ		45 Salt Lake City	防火ドア、セキュリティドア
欧州			
ドイツ	ノボフェルムグループ Novoferm GmbH	46 Werth	住宅用ガレージドア、ドア製品
		47 Dortmund	住宅用ガレージドア、産業用セクショナルドア
		48 Brackenheim	防火ドア製品、防火引き戸
		49 Buschhütten	車両用ドア製品
		50 Dortmund	ドア用開閉機
		51 Haltern	スベアパーツ
		52 Hannover	ドックレベラー
フランス	Novoferm France S.A.S	53 Macheaucoul	住宅用ガレージドア
		54 Bavilliers	住宅用ガレージドア
		55 Melun	防火ドア製品、防火引き戸
オランダ	Alpha Deuren International B.V.	56 Didam	産業用セクショナルドア
英国	Novoferm UK Limited Horton Automatics Limited Robust UK Limited	57 Luton	住宅用ガレージドア
		58 Telford	自動ドア
		59 Stoke-on-Trent	ドア製品
イタリア	Novoferm Schievano s.r.l.	60 Padova	ドア製品、防火引き戸
スペイン	Novoferm Alsal S.A.	61 Cantabria	ドア製品、住宅用ガレージドア、産業用セクショナルドア
ポーランド	Novoferm Door Sp. z o.o.	62 Wykroty	ドア製品、ドックレベラー
スウェーデン	Robust AB	63 Nykroppa	スチールドア、アパートメントドア

ビルの中の三和グループ製品

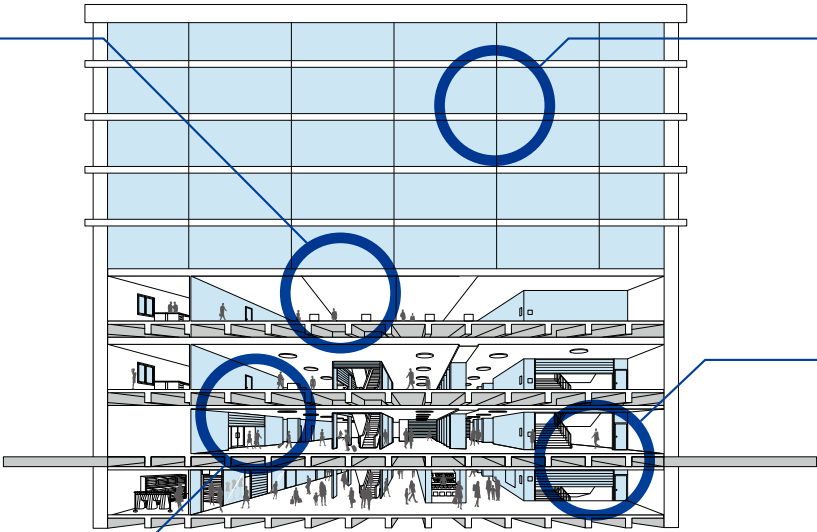
オフィスエリア



パーティション



トイレブース



ビル外壁



中低層カーテンウォール

防火区画



防火・防煙シャッター



防火ドア（スチールドア）

エントランスエリア



自動ドア



アルミ／ステンレスフロント



メールボックス



防水シャッター

安全、安心、快適を広げる三和グループ製品

基幹商品

シャッター



日本 1位 北米 1位 欧州 2位 アジア

セクショナルドア



日本 1位 北米 1位 欧州 2位 アジア

ガレージドア



日本 1位 北米 2位 欧州 2位 アジア

シートシャッター



日本 1位 北米 欧州 アジア

開閉機



日本 北米 2位 欧州 4位 アジア

スチールドア



日本 1位 北米 欧州 2位 アジア

多品種化商品

間仕切



日本 2位* 北米 欧州 アジア

防水商品



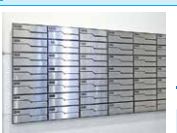
日本 北米 欧州 アジア

アルミ／ステンレスフロント



日本 1位 北米 欧州 アジア

メールボックス／宅配ボックス



日本 2位 北米 欧州 アジア

自動ドア



日本 3位 北米 3位 欧州 アジア

軽量引き戸



日本 1位 北米 欧州 アジア

(注)順位はマーケットポジションを表しています(当社推計)。
※トイレブース市場



戸建住宅



集合住宅



商業施設・オフィス



学校



医療・福祉施設



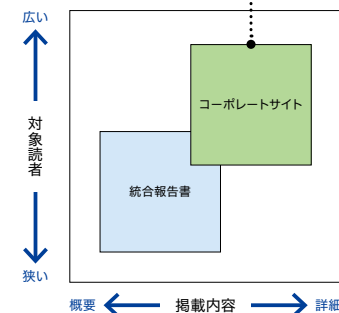
工場・倉庫

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	11,540名
上場証券取引所	株式会社東京証券取引所
株式名簿管理人 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 10,611名

ホームページと開示媒体のご案内

当社ではステークホルダーの皆さまに対して、グループの企業理念や事業活動の内容をお伝えするため、ホームページで情報を発信しています。IR情報やESG関連のデータについての詳細なデータはホームページも併せてご参照ください。

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



主な外部評価と株式指数への組み入れ

- JPX日経インデックス400
- S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数
- Institutional Investor誌
“2021 The All-Japan Executive Team Rankings”
Construction部門「Honored Companies」第4位
「Best IR Programs」「Best ESG」第2位



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan



第2回日経SDGs
経営調査
3つ星



2020年
インターネットIR
表彰優良賞

株価・出来高推移



大株主

株主名	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	8.56
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	7.02
株式会社三井住友銀行	4.99
第一生命保険株式会社	3.66
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社	2.32
三菱UFJ信託銀行株式会社	2.09
日本製鉄株式会社	1.79
株式会社日本カストディ銀行（信託口9）	1.76
住友不動産株式会社	1.72
BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT	1.71

1. 当社は、自己株式10,107,727株を保有しておりますが、上記の大株主からは除いております。
2. 持株比率は、自己株式を控除して計算しております。

株価動向

決算年月	最高値 (円)	最低値 (円)
2011年4月1日～2012年3月31日	333	222
2012年4月1日～2013年3月31日	492	282
2013年4月1日～2014年3月31日	783	457
2014年4月1日～2015年3月31日	925	598
2015年4月1日～2016年3月31日	1,113	660
2016年4月1日～2017年3月31日	1,165	793
2017年4月1日～2018年3月31日	1,624	1,016
2018年4月1日～2019年3月31日	1,449	1,135
2019年4月1日～2020年3月31日	1,367	666
2020年4月1日～2021年3月31日	1,550	741



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/>

