

〒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

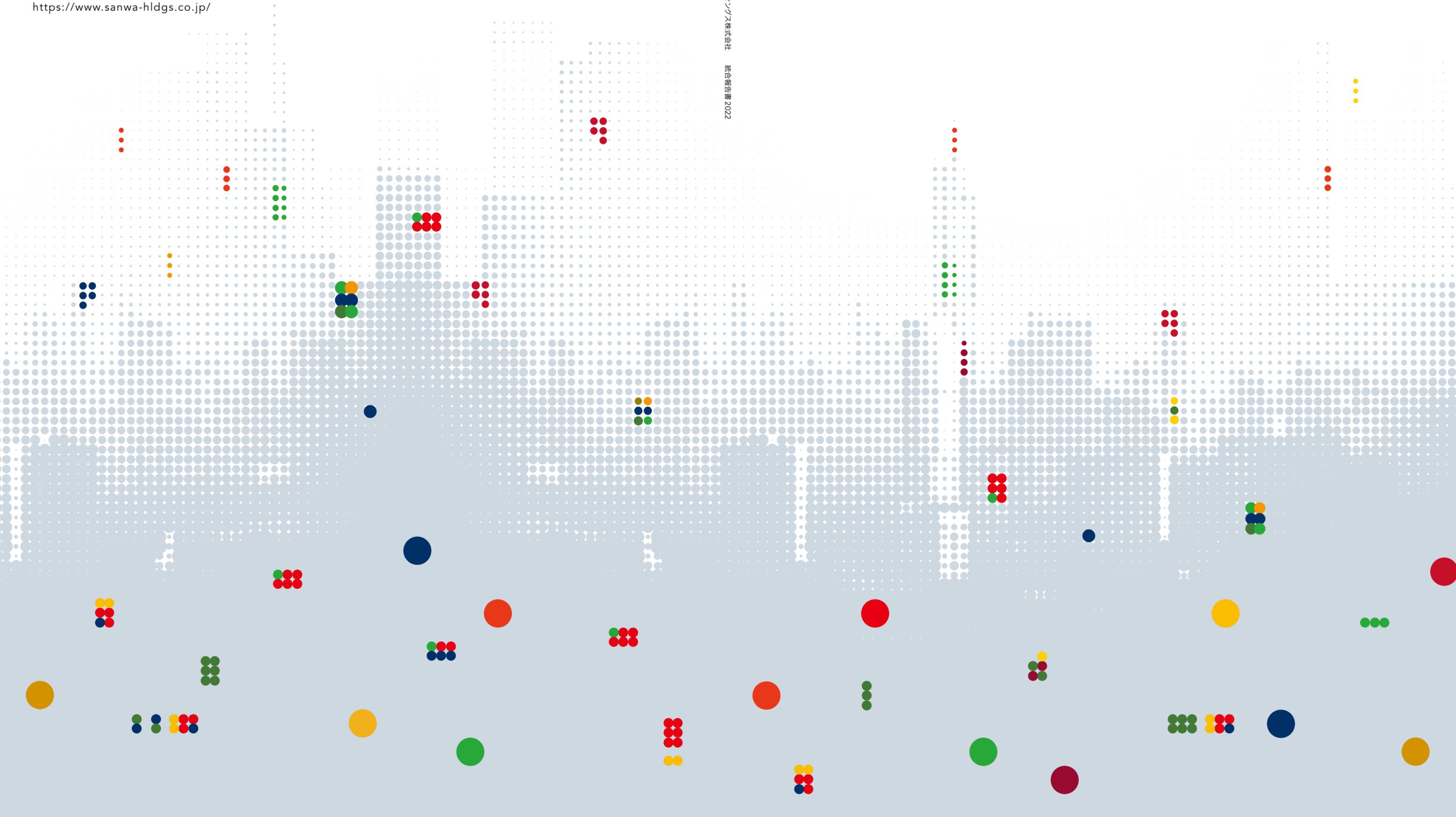
<https://www.sanwa-hldgs.co.jp/>



統合報告書 2022

2021年度(2021年4月~2022年3月)

三和ホールディングス株式会社
統合報告書 2022



安全、安心、快適を提供することにより 社会に貢献します

三和グループは、災害や事故からお客さまを守り、
お客さまに快適な暮らしを届けることを使命としています。

この使命を果たし続けるためには、

三和グループは常にお客さまの期待に応えていかなければなりません。

言い換えれば、開発・販売・製造のみならず、

施工してお使いいただいている間を含めて、使命への責任を求められているのです。

それらの責務を果たし、「安全、安心、快適」を世界に広げていくことが、

私たちが目指す「高機能開口部」のグローバルリーダーの姿です。

三和グループが社会に対して果たすべき使命

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

三和グループの経営目標

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

三和グループの目指す姿

長期ビジョン

三和グローバルビジョン2030

To be a Global Leader of Smart Entrance Solutions

～高機能開口部のグローバルリーダーへ～

PDCAのレベルアップが 当社の成長を支えてきました。

私たち三和グループは、使命・経営理念・長期ビジョンなどの実現のため、PDCAサイクルを廻して実行することを行動規範の一つとして位置づけています。変化の激しい時代においても、PDCAを廻してレベルアップする姿勢は不変です。

取締役 相談役

高山 俊隆



PDCA桜について

三和グループの世界中の事業所には「PDCA桜」と名付けられた桜の樹が植えられています。この桜の樹は、立てた計画は諦めずに来るまで繰り返すことで必ず実現するというPDCAの主旨を端的に表現した三和グループのシンボルツリーです。

目次

価値創造ストーリー	
理念と提供価値	1
TOPメッセージ	4
価値創造のあゆみ	8
価値創造モデル	10
ステークホルダーへのアウトカム	12
ESGマテリアリティ	14
リスクと機会	16
TCFD	18
価値創造戦略	
新ビジョンと中期経営計画	20
財務戦略	26
特集 生活と社会を支えるシゴト	30
価値創造基盤	
社外取締役メッセージ	34
役員一覧	36
グループの経営基盤	38
ものづくり ～事業を通じた社会課題の解決～	44
環境 ～持続可能な地球環境の実現～	46
人 ～働きやすさとやりがいの追求～	48

地域別事業	
日本	50
北米	52
欧州	54
アジア	56

FACT & DATA	
財務・非財務ハイライト	58
12ヵ年サマリー	60
グローバルネットワーク	62
製品情報／企業情報	64

使い方ガイド(ページ左上アイコンについて)

本レポートはインタラクティブ機能を備えて編集しています。情報検索にお役立てください。



コミュニケーションの全体像



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、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。

見直しに関するご注意

本報告書中の将来の見直しについては、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。

変化する 社会のニーズを捉え 「高機能開口部の グローバルリーダー」を 目指します



代表取締役社長
執行役員社長
高山 靖司

事業環境の変化への対応

当社グループを取り巻く事業環境には、かつてないほどの変化が見られます。世界的な原材料価格の高騰やサプライチェーンの混乱に加え、政治・地政学的な動き、コロナ禍、地球規模での社会・環境課題の深刻化など、社会の持続可能性を脅かすさまざまなリスクが顕在化しています。またその一方で、DXなどの技術革新を通じて効率的で豊かな社会を実現しようとする動きも見られます。

当社グループはこうした外部環境の変化に対し、スピード感を持って柔軟に対応してまいりました。2021年度の業績は、コロナ禍による経済活動の制約を強く受けた2020年度から回復し、売上高、各利益とも過去最高を更新することができました。世界的な原材料価格の高騰は深刻な課題ではあったものの、それぞれの地域での売価転嫁とコスト削減により、利益を確保することができました。

まず日本においては、建築市場については必ずしも良い環境とは言えませんでした。物流施設に関する需要は旺盛で、更にメンテナンス・サービスの回復基調もあり増収となりました。原材料価格の高騰も見られましたが、売価転嫁やコスト削減により増益を確保しました。

米州については、コロナ禍からの回復、好調な住宅市場に支えられ、大幅な増収となりました。利益面では原材料価格の高騰やサプライチェーンの混乱などがありましたが、売価転嫁やコスト削減を進め、増益を確保しました。欧州も米州同様、原材料価格高騰の影響があったものの、売価転嫁への努力もあり、増収増益を達成しました。アジアについても2021年度は黒字を確保することができました。

新長期ビジョン・新中期経営計画

9年間の振り返り

2013年度から9年かけて取り組んできた「三和グローバルビジョン2020」(2020ビジョン)では、売上高は約2,000億円の増加、海外事業の規模は約2倍となりました。2012年度の営業利益から2.5倍にまで拡大しました。この2020ビジョンで「動く建材のグローバル・メジャー」となるべく取り組んだ4つの主要施策については、次のような成果と課題を認識しています。

1) 日米欧のトップブランド確立

コア事業の成長と戦略商品の拡大により、成長性、収益性の改善を図ることができました。また、防災・環境対応製品の拡充にも取り組み、成長ドライバーとしての足掛かりを構築しました。今後は供給力強化とデジタル化への対応に注力していきます。

2) サービス分野の強化

国内外ともにM&Aによる事業拡大と点検法制化への対応などにより順調に強化・拡大しました。今後はサービスのスマート化、デジタル化に注力していきます。

3) アジア事業の拡充と新興国への進出

連結化や各社間の連携強化により黒字化は達成できましたが、ローカル化対応に課題が残る結果となりました。今後は、積極的な設備投資と販売体制の見直しにより成長力強化を図ります。

4) グローバル市場の全体最適化

欧米間やアジア事業などで一定の成果を上げました。今後の課題は特にグローバル人材力の強化であると認識しています。

を定めました。課題としては、SCOPE3についての対応を早期に進める必要があります。「人」については、最も重要な経営資源であり、当社グループのサステナビリティを支えています。「人」に関するテーマを前に進めるには腰を据えた取り組みが必要だと考えています。

「グループの経営基盤」においては、グローバル企業にふさわしいガバナンス体制を目指し、その強化に取り組んでいます。当社の取締役会を構成する10名の取締役は、経営者、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、十分な多様性、専門性を有していると考えています。また、2022年度より新たに女性の社外取締役にご参画いただき、更にボードにおけるダイバーシティも強化を図ってまいります。

サステナビリティとは、当社グループが長期的に成長していくために必要不可欠なものとも言えます。サステナビリティ経営なしに、当社グループの成功はないというほどの覚悟を持って取り組んでまいります。



みます。まずは、中国・常熟の新工場の稼働に加え、主要工場の生産設備の刷新により生産能力を大幅に向上させると同時に、販売体制の見直しと多品種化への対応を進めます。その際、日・米・欧の技術力や商品をアジアに横展開することで、スピードと競争力を確保していきます。また、事業体制の基盤強化としてアジア各社へのERPシステム導入と三和上海での集中管理に取り組んでいきます。

グローバル企業にふさわしい 三和のサステナビリティ経営

当社グループでは、サステナビリティへの取り組みを「ものづくり」「環境」「人」「グループの経営基盤」の大きく4つのカテゴリーに分け、11のESGマテリアリティ(重要課題)に対して具体的な取り組みテーマとKPIを設定しました。「ものづくり」においては、気候変動対応・防災商品の売上目標をKPIとして定め、本業そのものがサステナビリティに資することをより明確にしました。「環境」においては、脱炭素への取り組みとしてSCOPE1、2については削減目標

ステークホルダーへのメッセージ

激変の時代こそ、私たちの真価が問われる時代だと思えます。当社グループは「安全、安心、快適を提供することにより社会に貢献する」ことを使命に掲げる企業グループであり、この使命は普遍的なものです。気候変動をはじめとする地球規模の環境課題への対応、サプライチェーンの混乱がもたらすさまざまな課題への対応、人権尊重をベースとした社内外のコミュニケーションの充実などをクリアしていくために、ステークホルダーの皆さまと協力・連携しながら、解決の道筋をつけ、高機能開口部のグローバルリーダーとなるべく、PDCAのレベルを上げて取り組んでまいります。

お客さま、従業員、施工技術者、お取引先、地域社会、株主・投資家の皆さまとともに、これからもサステナブルな社会を目指し、使命の実現に向けて邁進する当社グループの今後の活躍に、どうぞご期待ください。

スを提供するのではなく、そこから生まれる価値を提供していくという決意を込めています。

そのうえで、私たちが提供すべきソリューションとして、大きく二つの方向性を掲げています。一つ目は「防災・環境対応」です。もとより当社は、防火シャッターや防火ドアなどの防災商品を提供してきました。近年では、気候変動に伴う台風や集中豪雨など甚大化する自然災害に対応すべく、防水・耐風機能がある気候変動(適応)対応商品と、省エネルギーでCO₂排出量削減に資する気候変動(緩和)対応商品に注力してきました。これらの商品は、社会の環境対応の流れに合致するものであり、人々の暮らしと街のインフラを支え、サステナブルな社会の実現に貢献していく商品です。私たちが提供していくべきソリューションの柱として明確に位置づけ、更に注力し強化していきます。

ソリューションのもう一つの方向性は、「スマート化」です。当社の使命にある「安全・安心・快適」のうち、「防災・環境対応」が安全・安心を提供するものなら、「スマート化」は快適を提供するものと言えるでしょう。既にスマートホームに対応した窓シャッターや、ガレージドアのスマート開閉システムなど、IoTに対応する製品を拡充すべく取り組みを始めています。しかしこれらの取り組みは、当社単独での対応では到底できるものではなく、ハウスメーカーや不動産会社、家電メーカーや通信会社などと協働し、お客さまに真の快適を提供していくことが重要です。そうした意味で、サービスをつなげる、パートナーとつながる、“コネクティビティ(Connectivity)”がカギになると考えています。

第4の柱を目指して

グローバル展開の基本戦略の柱は、日・米・欧のコア事業の強化、領域拡大です。この3極においては、トップカンパニー、あるいはリーディングカンパニーとして、お客さまの要望に的確かつ迅速に対応し、サービス事業を含めた事業の拡大、事業強化を図ってまいります。

そして2030年までには、アジア事業を日・米・欧に次ぐ第4極にまで成長させ、「日・米・欧・ア」の世界4極体制にしていくことを目指します。アジア市場で事業を成長させていくため、アジアのグループ各社の成長力強化に取り組

また、さまざまなM&Aを実行しました。特に欧州では、オランダのAlpha社買収が業績改善の原動力となり、日本では2019年の鈴木シャッターの買収によって更なる事業拡大が進みました。これら4つの主要施策について、今後の課題はあるものの、業績面などで一定の成果が出ており、「動く建材のグローバル・メジャーの一角を担うポジション」を確保できたのではと捉えています。

新長期ビジョン・新中期経営計画

2022年度から長期経営ビジョン「三和グローバルビジョン2030」(新長期ビジョン)がスタートしました。この新長期ビジョンでは「To be a Global Leader of Smart Entrance Solutions ~高機能開口部のグローバルリーダーへ~」を2030年のありたい姿として掲げました。そして気候変動、デジタル化など、変化する社会のニーズに応える高機能な開口部ソリューションをグローバルに提供し、またサステナビリティ経営と人材力の強化によって、すべてのステークホルダーから評価される企業グループとなることを謳っています。同時に公表した3か年の「中期経営計画2024」(新中計)ではその基盤確立のため以下の5つの基本戦略を掲げて推進します。

- ① 日・米・欧のコア事業(シャッター・ドア、サービス)の強化、領域拡大
- ② アジア事業の成長力強化
- ③ 防災・環境対応製品の拡充と製品・サービスのスマート化推進
- ④ デジタル化とものづくり革新による生産性向上
- ⑤ サステナビリティ経営の推進

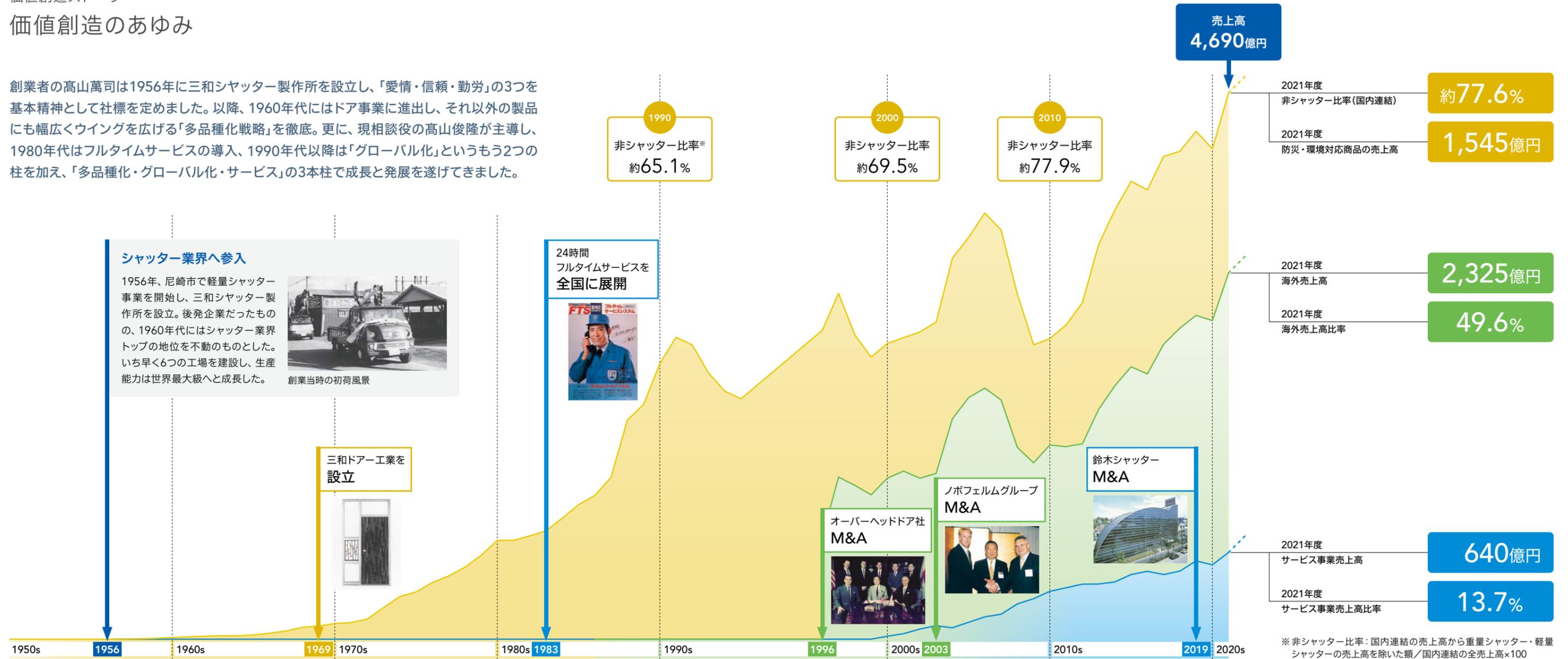
なお新中計では、SVA (Sanwa Value Added)、ROIC、ROEといった資本効率指標については過去最高水準を目指すほか、株主の皆さまに対する配当については、2022年度から配当性向40%を目安として実施していく考えです。

ソリューションの二つの方向性

この「三和グローバルビジョン2030 中期経営計画2024」では、“スマートエントランスソリューションの提供”を掲げています。そこには、私たちは単に開口部の商品・サービ

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。更に、現相談役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。



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
企業価値を更に拡大するため、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始まり、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。

**気候変動やデジタル化など
変化する社会のニーズに応える**

気候変動リスクに対応する商品や安全、安心な社会を実現する防火や耐震などの防災商品を充実させ、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。

日・米・欧の3極体制を確立
提携関係にあった北米トップシェアを誇るODCを1996年に買収し、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。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。

**高機能開口部の
グローバルリーダーを目指して**

2022年に「三和グローバルビジョン2030」を策定し、日・米・欧・アの4極体制でコア事業を拡大、強化させ、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。

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。

法定検査の義務化と海外におけるサービス事業拡大
国内では、2016年の建築基準法の一部改正により防火設備の定期検査報告制度が義務化された。欧州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。

**スマートエントランス
ソリューションの提供**

IoTを活用した商品・サービスのスマート化など新しいソリューションを生み出すことで、新たな顧客開拓やビジネスモデルを拡大し、お客さまに快適な暮らしを提供する。

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。



[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]

アウトカム 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実現に貢献してまいります。

P.12-13

お客さま 従業員 施工技術者 お取引先 地域社会 株主・投資家

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) **8,802kℓ**
- 取水量(三和シャッター工業) **116,967m³**

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450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 **12,785名** (海外従業員比率 67%)
- 研修の受講者数 **3,959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 **64カ所** (海外44カ所)
- 設備投資額 **92.8億円** (海外58.8億円)

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 **51億円**

財務資本

持続的成長のために、ROE、SVAを意識した財務戦略

- フリー・キャッシュ・フロー **△8.3億円**

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

2021年度 非シャッター比率(国内連結) **77.6%**

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

2021年度 海外売上高比率 **49.6%**

強み 3 サービス

メンテナンス・サービスまでの一貫したお客さまサポート

2021年度 サービス事業売上高比率 **13.7%**

開発 → 販売 → 設計 → 調達 → 製造 → 施工 → メンテナンス・サービス

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

P.44-45

環境

持続可能な地球環境の実現

P.46-47

人

働きやすさとやりがいの追求

P.48-49

グループの経営基盤

P.38-43

三和グローバルビジョン 2030

To be a Global Leader of Smart Entrance Solutions

～高機能開口部のグローバルリーダーへ～

中期経営計画 2024

P.21-25

アウトプット

	2021年度
売上高	4,690億円
営業利益	355億円
営業利益率	7.6%
SVA	148億円
ROE	12.0%

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	2,325億円 49.6%
サービス事業売上高/比率	640億円 13.7%
気候変動対応商品の売上高/比率	914億円 19.6%
防災商品の売上高/比率	631億円 13.5%
CO ₂ 排出量	26,521 t-CO₂ (日本) 48,630 t-CO₂ (海外)

ステークホルダーへのアウトカム

当社グループは、さまざまなステークホルダーへ、影響(アウトカム)を与え、また受けながら持続的な成長を目指しています。お客さまはもちろんのこと、価値を生み出す源泉である従業員や、ともに価値を届けるパートナーである施工技術者、お取引先の皆さま、地域社会、そして株主・投資家の皆さまからの期待に応えていきます。

お客さま、エンドユーザーへのアウトカム

お客さま相談件数(三和シャッター) **13,918**件
 一般修理件数(三和シャッター) **130,906**件



当社グループの商品は、住宅、マンション、オフィス、工場、倉庫、また学校や医療・福祉施設などさまざまな建物の開口部で使用されており、人々と暮らしと街のインフラを支えています。全国約500カ所の拠点網や24時間365日対応の修理受付体制でお客さまの多様な声や要望にお応えするとともに、カスタマーセンターに寄せられたご意見は全社で共有し、商品やサービスの改善につなげています。

また、当社グループの商品は、元来、犯罪防止、火災防止など人々の暮らしを守る場所からスタートしました。これらに加え、今では、激甚化する台風や暴風雨、地震などの自然災害から守る商品へとニーズが変化してきています。気候変動対応商品(緩和、適応)や災害対策商品は、脱炭素社会など社会課題の解決に貢献し、サステナビリティ経営そのものになります。これからもお客さまのニーズを敏感に捉え、ともに成長し続けられるパートナーでありたいと考えています。

従業員へのアウトカム

女性従業員比率(連結) **18.8%**
 海外従業員比率(連結) **67%**



経営トップからグループ従業員に対して、経営戦略やビジョンの説明に加えてESG推進やコンプライアンスの重要性などについて、繰り返しメッセージを発信しています。三和シャッター工業では年2回、社長をはじめ経営幹部が各拠点の従業員に対して、戦略や方針の説明、意見交換を行っています。また、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や不正の撲滅につなげています。

また、ジェンダーの不均衡の是正が多様性の進捗度を示しますので、当社グループでは女性採用比率、女性管理職比率の向上に努めており、連結合計での女性従業員比率は18.8%、女性管理職比率は13.7%まで上昇してきています。今後、当社グループでは、多様性を推進することで組織、人材を柔軟かつ強靱にし、また従業員がより働きやすい職場環境を目指しています。

施工技術者へのアウトカム

取付資格(国内) **19**分類 **105**製品
 サービス売上比率(連結) **13.7%**



使命である安全、安心、快適の提供を支える生命線である3,900人を超える施工技術者に対しては、毎月の安全衛生定例会での施工品質・安全衛生情報の伝達と情報の吸い上げ、各種研修やコンテストの実施、永年勤続表彰、福利厚生サポート等に加えて、年2回の施工技術者向け広報誌の発行等を通じて、施工品質の向上とエンゲージメントの強化に努めています。また、施工技術者の技術力強化や継続的な採用・育成に向け、施工研修センターを2008年に開設し、施工品質向上、施工技能のスキルアップを図っています。

お取引先、ビジネスパートナーへのアウトカム

販売ネットワーク(北米) **450**社
 グリーン調達比率(三和シャッター主要購買先) **74%**



北米のオーバーヘッドドア社では、北米450社に上る販売ネットワークを構築するリボンディストリビューターとの継続的な関係強化に向け、定期的な対話や情報交換を通じてフィードバックされた内容を、新商品開発や製品品質の向上に反映させています。

三和シャッター工業では、調達先や工場協力会社など約110社から成る「三和会」があり、情報共有と相互研鑽によりQCDE*の取り組みのレベルアップを図り、連携強化のもと長期的な相互発展を目指しています。

* QCDE: Quality(品質)、Cost(価格)、Delivery(納期)、Environment(環境)の略

地域社会へのアウトカム

気候変動売上高比率(連結) **19.6%**
 社会貢献支出額(連結) **2,580**万円



当社グループは、日・米・欧・アの26の国と地域におけるコミュニティとの密接なつながりの中で、地域に根差した事業活動を行っています。良き企業市民として、コミュニティとの共存・共栄を目指し、当社グループが培ってきた技術・人材・商品・ノウハウ等の資源を社会に還元し、「住み続けられるまちの実現」「地球環境保全」「次世代育成」「地域社会の発展と多様性への寄与」などを通じて、コミュニティへの貢献活動を積極的に行っています。

株主・投資家へのアウトカム



当社グループは企業活動の透明性を高めるため、適時・適切に情報開示し、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ています。年2回の決算説明会をはじめ、150回以上のIR個別ミーティング、ESG説明会、個人投資家向け説明会、機関投資家向け工場見学会などを開催しています。また、投資戦略などを踏まえて、配当性向の目安を40%に引き上げています。

ESGマテリアリティ

当社グループは、11個のESGマテリアリティ(「ものづくり」「環境」「人」の3つのテーマと、それを支える「グループの経営基盤」)を特定し、さまざまな取り組みを進めています。

また、2022年5月に策定した三和グローバルビジョン2030の実現に向けて、各ESGマテリアリティに紐づく中長期的に成し遂げたい目標(KPI)を定めました。

ESGマテリアリティの特定プロセス



テーマ	ESGマテリアリティ	項目	目標(KPI)	対象範囲	取り組み、トピックス	社会に提供する価値	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	気候変動の緩和に貢献する商品売上高	960億円(2024年度)	連結	2021年6月発売の「ウォーターガード 防水シャッター 防火・防煙タイプ」が、「防災防疫製品大賞©2021」最優秀賞(新製品開発部門)を受賞 ●発生苦情のシステム監視による傾向苦情の早期検出および対策実施 ●品質パトロールの実施 ●マナー、苦情対応研修の実施	●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 気候変動 11 気候変動 13 気候変動	P.31 P.45
		気候変動の適応に貢献する商品売上高	180億円(2024年度)					
防災に貢献する商品売上高		810億円(2024年度)						
メンテ・サービス事業売上高		760億円(2024年度)						
	品質の確保・向上	各社の品質方針に沿った品質目標の達成	—			●メーカーとしてのお客さまや社会への責務を果たす ●高品質で安定的な開口部商品による社会インフラとしての安心確保		P.44
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	CO ₂ 排出量(Scope1+2)の削減	2019年度比 10%削減(2024年度) 2019年度比 30%削減(2030年度)	三和シャッター工業	●2021年12月、三和シャッター工業 太田ドア工場物流棟に太陽光発電システムを導入 ●2021年12月、TCFD提言へ賛同 ●水循環システム(塗装設備・チラー)の活用による水使用の効率化 ●取水量データの収集範囲拡大 ●水ストレス地域の特定	●環境負荷の低減、再生エネルギーの活用による持続可能な地球環境の実現 ●自然災害リスク、エネルギーリスク軽減による事業活動の継続	12 気候変動 13 気候変動 14 気候変動	P.18-19 P.32-33 P.46
	水資源の保全	水使用量原単位(工場・事務所)の削減	2020年度比 10%削減(2030年度)					
	廃棄物の削減	廃棄物排出原単位(工場・事務所)の削減	2020年度比 10%削減(2030年度)					
人 働きやすさと やりの追求	人権の尊重	人権リスクの特定、除去、防止	人権デューデリジェンスの実施(2024年度)	連結	2020年12月に「人権尊重」等の項目を拡充し改正した「三和グループコンプライアンス行動規範」をもとにしたコンプライアンス研修の実施	●人権尊重による健全で持続的な雇用機会の創出		P.48
	人材育成	Eラーニング(英語)受講者数	200人(2024年度)	国内グループ	●グローバル人材の育成 ●自律的人材の育成 ●三和プロ人材育成プランによる新卒教育の充実 ●営業員の習得スキル見える化 ●施工技術者の確保と育成	●商品、サービスの安定的かつ継続的な供給による持続可能な社会創出 ●優秀な人材の確保・育成によるイノベーションの創出	5 気候変動 8 気候変動	P.32-33 P.49
		通信教育受講者数	1,000人(2024年度)					
	ダイバーシティの 推進	女性従業員比率	20%(2030年度)	連結	●テレワーク、モバイルワークの推進 ●男性育児休業期間の一部有給化 ●シニア層の活用	●多様な人材の雇用創出による持続可能性への貢献 ●ダイバーシティ人材によるイノベーションの創出	10 気候変動 10 気候変動	P.48
		女性管理職比率	15%(2030年度)					
	安全と健康	男性育児休業取得率	50%(2030年度)	三和シャッター工業	●VR研修等安全教育の継続的実施 ●三和グループ健康月間やウォーキングキャンペーンの実施	●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 ●従業員の健康促進による生産性や創造性の向上による持続可能な地域社会への貢献		P.49
		肥満率(BMI25以上)	30%(2030年度)					
喫煙率		25%(2030年度)						
安全と健康	精密検査(再検査含む)受診率	60%(2030年度)	三和シャッター工業				P.49	
	有給休暇取得率	55%(2030年度)						
グループの 経営基盤	コーポレート・ ガバナンス	取締役会の実効性向上	—	三和 ホールディングス	●女性社外取締役の登用 ●社内外ESGミーティングの実施 ●機関投資家とのIRミーティング	●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 ●ステークホルダーとの建設的対話継続による企業価値の向上	10 気候変動 16 気候変動	P.34-42
		取締役会の多様性確保	ボードダイバーシティへの対応(2024年度)					
		ステークホルダーダイアログ実施回数	200回(2024年度)					
	コンプライアンス	コンプライアンス研修受講者数	930人(2024年度)	国内グループ	●オンラインを活用したコンプライアンス研修の実施 ●サイバー攻撃被害を想定した工場の代替運用および標的型攻撃メール訓練の実施	●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	17 気候変動	P.43
		IT-BCPの運用と継続的改善	—					

価値創造ストーリー
リスクと機会

当社グループは、全社横断的に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。

代表取締役社長を議長とする「サステナビリティ委員会」を設置し、リスクマネジメント推進専任組織として、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・審議を行っています。

また、主要なリスクを「ものづくり」「環境」「人」「グループの経営基盤」に区分し、それぞれのリスクおよび機会とそその対応策を記載しております。

なお、リスクの詳細は、有価証券報告書の【事業等のリスク】に記載しています。

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

主なリスクと機会とそその対応

ESGテーマ	ESG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	<ul style="list-style-type: none"> 大規模災害(台風・集中豪雨・地震等)による事業活動継続の危機 機会 気候変動対応(適応)商品、防災商品(防火、防煙、高耐風圧、防水)の提供による収益機会の増大 →45ページ参照 	<ul style="list-style-type: none"> 安否確認システムの導入 事業継続計画(BCP)の策定 気候変動対応商品、防災商品の開発、提供 		
		感染症リスク	<ul style="list-style-type: none"> 感染症長期化に伴う営業機会損失リスク(工事延期・中止等の業績影響) 感染症蔓延(パンデミック)、クラスター発生による事業活動継続の危機 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 	<ul style="list-style-type: none"> 感染症対策の強化 抗ウイルス商品、非接触商品等の開発、提供 		
	品質の確保・向上	製造品質	製造品質	<ul style="list-style-type: none"> 不具合商品出荷に伴うクレームの発生による信用低下とコスト増加 生産設備の老朽化に伴う品質精度の悪化 製造人員(協力業者含む)の不足 生産効率の低下等による品質劣化 クレーム対応の遅延による信用失墜 機会 商品の差別化による収益機会の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 品質チェック実施と出荷前検査の強化 設備の更新、生産技術の継承 生産ラインの自動化、ロボット導入などの省人化によるスキルアップ トレーサビリティ体制の強化 	
				施工品質	<ul style="list-style-type: none"> 取付工事力不足および施工技術力低下によるPL事故・クレーム発生や納期遅延による信用失墜とコスト増大 施工技術改善遅れに伴う競争力の低下によるコスト増大 機会 省施工商品の差別化による収益機会の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 施工技術者の採用拡大 施工研修の強化 安全・省力化の施工技術の研究
		品質リスク	設計品質	<ul style="list-style-type: none"> 設計人員不足による納期遅延 設計員の経験不足による対応力・品質低下 	<ul style="list-style-type: none"> 最新設計システムの導入による業務効率化の推進 開発部門との連携強化 	
			営業品質	<ul style="list-style-type: none"> 営業員の商品知識不足、現場対応力の弱体化に伴う打合せミス、クレーム(約束不履行)等発生による信用失墜によるコスト増大 機会 ソリューション提案営業による収益機会の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 新入社員研修の強化 営業スキルアップ研修の実施 	
		安全・労働災害	点検品質	点検品質	<ul style="list-style-type: none"> 定期点検未実施による事故発生 FTSの対応の遅れによる信用失墜 機会 点検制度法制化の拡充によるメンテ・サービス事業拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 保守点検の契約締結の推進 点検後の修理と取替等の提案 既設商品のデータベース化 サービス人員の拡充と教育
					安全・労働災害	<ul style="list-style-type: none"> 製造現場での事故による製造労災 施工現場での事故による施工労災
		研究開発リスク	研究開発リスク	研究開発リスク	<ul style="list-style-type: none"> 先進技術(素材含む)を使った商品開発の遅れ 他社との差別化の遅れによる競争力の低下(施工合理化、商品サービス適用、商品改良不足等) 機会 画期的技術の開発による成長機会獲得 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客ニーズの情報収集および先進技術力・開発力の強化 気候変動対応、IoT対応、コロナ対応商品の開発
					原材料価格・調達リスク	原材料価格・調達リスク
生産・物流リスク	<ul style="list-style-type: none"> 納期集中による遅延 高齢化によるドライバー不足 作業環境未整備による生産性の悪化 					

ESGテーマ	ESG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	
環境	脱炭素社会へ向けた取り組み	環境・気候変動リスク	<ul style="list-style-type: none"> 環境関連法規制への対応遅れによる企業イメージ・信用の失墜 温室効果ガス排出規制等への対応不足による信用失墜と、対応コスト(材料費、炭素税等)の増大 機会 気候変動対応(緩和)商品の拡充による成長 →45ページ参照 気温上昇に伴う、製造・施工現場での品質低下、効率悪化、事故発生による信用失墜 	<ul style="list-style-type: none"> 「三和グループ環境方針」に基づいた環境保全活動を実施 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実施(エコカー、フォークリフト等) TCFD提言へ賛同表明(18ページ参照) 気候変動対応(緩和)商品の開発、提供 工場内環境整備の実施 	
	水資源の保全		<ul style="list-style-type: none"> 水使用量の削減目標未達による信用失墜 	<ul style="list-style-type: none"> 削減目標を設定し、取り組み実施 	
	廃棄物の削減		<ul style="list-style-type: none"> 産業廃棄物の削減目標未達による信用失墜 廃棄物、リサイクル関連の処理方法等の法令違反による信用失墜 	<ul style="list-style-type: none"> 削減目標を設定し、取り組み実施 廃棄方法を徹底し法令遵守を励行 	
人	人権の尊重	人権リスク	<ul style="list-style-type: none"> 業務関連の人権侵害に伴うレピュテーション訴訟等による信用低下 	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス研修の実施 人権デューデリジェンス実施 	
	人材育成	人材リスク	<ul style="list-style-type: none"> 業務部門ごとの適正人員不足(採用の遅れ)による業務効率低下 有能な人材の流出などのリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	
	ダイバーシティの推進		<ul style="list-style-type: none"> 多様性への取り組み遅れによる雇用への悪影響、ステークホルダーからの信頼低下 	<ul style="list-style-type: none"> 女性管理職、女性従業員比率の向上 	
	安全と健康		<ul style="list-style-type: none"> 従業員の安全と健康の管理不足 		
グループの経営基盤	コーポレート・ガバナンス	地政学リスク	<ul style="list-style-type: none"> 海外進出地におけるテロや暴動、戦争や紛争等の発生、法規制など 	<ul style="list-style-type: none"> 地政学リスクのモニタリング、調査、海外駐在員からの情報収集 	
		経営リスク	経済動向	<ul style="list-style-type: none"> 景気後退に伴う需要減少による業績悪化、為替・金利変動影響、資金調達リスクなど 	<ul style="list-style-type: none"> 通貨スワップ、為替予約などのヘッジ対応 資金調達先の分散化
			財務・会計・投資等関連リスク	<ul style="list-style-type: none"> 得意先の経営破綻による倒産、事業廃止による不良債権、貸倒損失発生など財務、会計、投資関連等のリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 与信管理の徹底
	コーポレート・ガバナンス関連リスク	<ul style="list-style-type: none"> ガバナンス体制不備による信用失墜 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会実効性評価アンケート 指名報酬委員会の設置 ボードダイバーシティの取り組み 		
	コンプライアンス	不正・不祥事・法令違反リスク	不正・不祥事・法令違反リスク	<ul style="list-style-type: none"> 内部統制未整備による信用失墜 不正・不祥事、法令違反、社内規定違反等による問題発生で信用失墜、法改正等の対応遅れ等の違反 	<ul style="list-style-type: none"> 「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 内部通報制度の導入 社内監査の徹底による不正会計、不正受注の撲滅 「贈収賄ガイドライン」による不祥事予防の体制強化
				コンプライアンスリスク	<ul style="list-style-type: none"> 過重労働に伴う集中力低下でのミスロス発生 業務効率(生産性)低下 メンタル不全を含む健康被害 36協定違反による信用低下等
		情報セキュリティリスク	情報セキュリティリスク	<ul style="list-style-type: none"> サイバー攻撃による機会損失と信用失墜および再開コストの増大 情報漏洩リスク 	<ul style="list-style-type: none"> 「情報セキュリティポリシー」に基づく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 IT-BCPの構築
交通事故リスク				<ul style="list-style-type: none"> 交通事故の人的被害による業務低下と損害賠償の増大 	<ul style="list-style-type: none"> 営業車両への安全装置の装備拡大 アルコールチェック体制の導入

TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言に基づく報告

当社グループは、気候変動への対応が重要な経営課題であると認識していることから、2021年12月にTCFD提言への賛同を表明し、TCFDフレームワークに基づく情報開示に取り組んでいます。

長期ビジョンで定めた環境対応製品の拡充、ESGマテリアリティである「商品、サービスを通じた気候変動・防災への貢献」「脱炭素社会へ向けた取り組み」の推進、CO₂排出量削減目標の



達成に向けた施策強化など気候変動関連の施策を推し進め、また情報開示の更なる拡充を図ることで、企業価値の向上に努めていきます。

ガバナンス・リスク管理

当社グループは、サステナビリティ経営の推進組織として、代表取締役社長を議長とするサステナビリティ委員会を年4回開催し、あらゆるESGにかかわるテーマにおいて方針を定め、推進しています。

気候変動リスクへの対応は、サステナビリティ委員会の重要な課題として位置づけており、活動方針の進捗状況と、方向性の確認を行っています。



戦略(シナリオ分析)

連結売上約50%を占める中核事業会社である三和シャッター工業単体を対象として、IEAの2°CシナリオおよびIPCCの4°Cシナリオの2種類を用いて分析を進め、2030年時点のリスクと機会について整理しました(右ページ参照)。

その結果、いずれにおいても気候変動に対応する多彩な商品ラインアップにより、豊富な事業機会を取り込みながら緩和と適応に貢献できる高いレジリエンスがあることを認識しました。今後も、事業インパクト評価の精度向上などシナリオ分析の検討を継続するとともに、想定されるさまざまなリスクに適切に対応していくことで、中長期的な企業価値の向上につなげていきます。

気候変動シナリオに基づくリスクと機会

分類	リスク項目	事業に及ぼす影響	影響度	対応策	機会
移行リスク 2°Cシナリオを想定	炭素税導入、排出目標規制強化	炭素税導入により、工場や事業所で使用する燃料、電気代等のコストが増加 事業活動の排出削減移行コストが発生	大	再生エネルギーの使用 省エネルギー、高効率設備への切り替え エコカーへの切り替え	気候変動の緩和・適応に貢献する商品、サービスの事業拡大 防災に貢献する商品、サービスの事業拡大 環境配慮、防災に対応した商品開発による競争力の向上
	ZEB、ZEH 省エネ基準等規制強化	基準強化による特定商材の排除 代替材や再生材の使用義務化	中	ZEB、ZEH向け商品の開発、営業、生産の強化	
	原材料価格の上昇	炭素税やその他規制による主要材料価格の上昇	大	商品、サービスの高付加価値化による収益確保 自動努力によるコスト削減および価格への適切な反映	
	投資家、消費者の行動変化	情報開示や対策の遅れによるレピュテーションの悪化 環境負荷に配慮した消費行動の拡大	中	情報開示の充実 環境施策の推進 気候変動緩和に貢献する技術や商品の開発	
物理リスク 4°Cシナリオを想定	異常気象(豪雨・台風・洪水等)の頻発化	自社の被災に伴う営業活動、生産の停止 サプライヤーの被災に伴う資材や労務の供給停止	大	ハザードマップ等による定期的な確認と浸水リスクへの対応 材料・部品の代替調達手段の整備 BCP対策の強化	
	平均気温の上昇	工場、施工現場における健康リスクの増大 労働生産性の低下	大	工法の見直しやロボットの活用による施工の省力化	

指標と目標

事業活動に伴うCO₂の排出量削減と気候変動対応商品の事業拡大を両輪として、それぞれに目標を設定し、気候変動の影響を軽減し、機会を最大化するための取り組みを進めています。

事業活動に伴うCO₂排出量(Scope1+2)削減目標
(対象範囲：三和シャッター工業)

2024年度	2019年度比10%削減*
2030年度	2019年度比30%削減
2050年度	三和グループとして事業活動に伴うCO ₂ 排出量実質ゼロを目指す*

気候変動対応商品の売上高目標
(対象範囲：連結)

2024年度	気候変動の緩和に貢献する商品：960億円*
	気候変動の適応に貢献する商品：180億円*

* 2022年5月の「三和グローバルビジョン2030 中期経営計画2024」において公表

詳しくは右記URLをご参照ください https://www.sanwa-hldgs.co.jp/csr/effort/environment/contributive/climate_risk.html

三和グローバルビジョン2020 振り返り

2013年度から2021年度までの9年間では、日米欧ともにコア事業の堅調なシェアアップとM&Aによる事業拡大やサービス事業の躍進など、順調に業容拡大し、2021年度には売上・利益ともに過去最高を更新し、グローバル・メジャーとしての一角を担えるポジションになった。一方、デジタル化投資やグローバル人材力の強化、アジア事業の成長力強化など残された課題については、継続して重点施策として取り組む。

- 売上高は、約**2,000億円**増加、特に海外売上高は**2倍**に
- 営業利益は**2.5倍**に
- 営業利益率は、**2.3P**上昇
- ROEは、**4.1P**上昇
- SVAは、約**130億円**増加、ROICは、**+8.2P**と大きく上昇
- 時価総額は、**2倍強**の水準

2012年度対比

売上高の推移と主な取り組み・課題



ROIC=税引後営業利益(NOPAT)/投下資本×100
 ※ ROICで用いる投下資本は、現金および現金同等物、投資有価証券を除いて算定

領域	取り組み	課題
日米欧のトップブランド確立	<ul style="list-style-type: none"> 売上3,000億円突破 国内事業が業績牽引、一年前倒して目標達成 	<ul style="list-style-type: none"> 売上4,000億円突破 M&Aや工場拡張効果により欧米事業が好調
サービス分野の強化	<ul style="list-style-type: none"> 英仏：M&Aによりサービス事業拡大 国内：点検法制化(2016年～)によりサービス増加 	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルスにより中計を1年延長 2021年度業績過去最高を記録
アジア事業の拡充と新興国への進出	<ul style="list-style-type: none"> アジア各社の連携強化策推進(調達、品質、輸出など) 宝産三和、サンワマスの出資比率アップ 	<ul style="list-style-type: none"> 鈴木シャッター買収により国内サービス事業強化 連結開始(2019年度～) 中国常熟工場の着手 黒字化の達成
グローバル市場の全体最適化	<ul style="list-style-type: none"> 中国調達機能の集約 	<ul style="list-style-type: none"> ドックレバラー、シートシャッター等の欧米間での技術交流
主なM&A	<ul style="list-style-type: none"> 三和電装エンジニアリング Alpha(欧) 三和システムウォール Norsud(欧) BGS(欧) 鈴木シャッター Robust(欧) Won-Door(米) Manuregion(欧) 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル化投資供給力強化 サービスのスマート化 アジア事業の成長力強化 グローバル人材力強化

To be a Global Leader of Smart Entrance Solutions

～高機能開口部のグローバルリーダーへ～

気候変動やデジタル化などで変化する社会のニーズに応える
 高機能な開口部ソリューションをグローバルに提供し、
 サステナビリティ経営と人材力強化により
 すべてのステークホルダーから評価される企業グループとなります。

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

中期経営計画2024

中期経営計画2024は、2022年度からスタートした長期経営ビジョン「三和グローバルビジョン2030」の基盤確立のための取り組みであり、「気候変動やデジタル化で変化する社会のニーズに応える高機能開口部ソリューションのグローバルリーダーへ向けた基盤を確立する」ことを掲げています。

具体的には以下の基本戦略のもと推進していきます。

中期経営計画2024 基本戦略

- 1 日・米・欧のコア事業(シャッター・ドア、サービス)の強化、領域拡大
- 2 アジア事業の成長力強化
- 3 防災・環境対応製品の拡充と製品・サービスのスマート化推進
- 4 デジタル化とものづくり革新による生産性向上
- 5 サステナビリティ経営の推進

数値目標

各セクターの売上・利益、SVA・ROIC・ROEは過去最高を見込む

	売上高			営業利益				
	2021年度	2024年度	CAGR(率)	2021年度	利益率	2024年度	利益率	CAGR(率)
日本	2,364億円	2,760億円	+5.3%	244.7億円	10.4%	275.0億円	10.0%	+4.0%
米州(ODC)	1,392億円	1,820億円	+9.4%	83.8億円	6.0%	135.0億円	7.4%	+17.2%
欧州(NF)	858億円	990億円	+4.9%	39.4億円	4.6%	62.0億円	6.3%	+16.4%
アジア	77億円	160億円	+27.7%	1.2億円	1.6%	8.0億円	5.0%	+88.7%
連結	4,690億円	5,800億円	+7.3%	354.9億円	7.6%	450.0億円	7.8%	+8.2%

指標

	2021年度	2024年度	2021年度比
SVA	148億円	190億円	+42億円
ROIC	15.9%	17.5%	+1.6P
ROE	12.0%	13.5%	+1.5P

基本戦略 1 日・米・欧のコア事業(シャッター・ドア、サービス)の強化、領域拡大

顧客ニーズに的確かつ迅速に対応し、サービス事業を含めたコア事業の拡大、事業強化を図る



シャッター事業・ドア事業のシェア拡大

- 品揃え拡充と提案力強化による非住宅事業の拡大
- 差別化製品とチャネル拡大による住宅事業の拡大
- 事業拡大に向けた体制の強化



サービス事業の拡大

- 国内事業における法定検査の定着と経年劣化への修理・取替提案
- 米州自動ドア事業の強化
- 欧州主要市場のサービス事業体制の構築、強化

	2021年度(実績)	2024年度(目標)	CAGR
連結サービス売上高	640億円	760億円	6.3%



M&Aを活用した事業強化と領域拡大

- シャッター事業、ドア事業、サービス事業などコア事業の強化
- アクセスコントロールなど、建具から周辺事業への展開

M&A投資額 200億円

基本戦略 2 アジア事業の成長力強化

生産・販売体制を再構築しシェア獲得、日米欧に次ぐ第4の柱への基盤構築



設備増強による生産能力の大幅アップ

- 中国常熟工場の稼働によるヒンジドア事業の更なる拡大
- 主要工場の生産設備刷新(ベトナム、台湾、インドネシア)



販売体制の見直しと多品種化への対応

- 中国販売体制再編による販売力強化
- 防火、遮熱市場の攻略による売上拡大
- 各地域での多品種化の推進



事業体制の基盤強化

- ERPシステム導入および三和シャッター上海による集中管理
- 人材育成プログラムの構築

基本戦略 **3** 防災・環境対応製品の拡充と製品・サービスのスマート化推進

気候変動やデジタル化などで変化する社会のニーズに応える防災・環境対応製品の品揃え強化と製品・サービスのスマート化を推進する

1 防災・環境対応商品の拡充

	2021年度(実績)	2024年度(目標)	CAGR
防災商品	631億円	810億円	8.7%
気候変動(適応)対応商品	140億円	180億円	8.7%
気候変動(緩和)対応商品	774億円	960億円	7.4%
防災・環境対応商品の売上高合計	1,545億円	1,950億円	8.1%

約400億円増加



2 製品・サービスのスマート化を推進

- IoT・電動化対応製品の拡充
- IoTを活用したサービス事業の拡大



基本戦略 **4** デジタル化とものづくり革新による生産性向上

業務プロセスのデジタル化推進、生産能力拡大と省力化投資の推進

1 デジタル化の推進

- 日本: 製販工のシステム連携/社内業務のデジタル化: アプリを利用した業務システムの効率化
- 米州: ERPとサブシステムによる生産性改善
- 欧州: 社内プロセスの更なるデジタル化
- アジア: ERPによる業務プロセス改善の推進

2 ものづくり革新

- 日本: 設備の自動化投資、デジタル技術による省力化: ロボット等による施工生産性の改善
- 米州: 米州地域全体での製造体制の最適化
- 欧州: 欧州レベルでの製造、物流の強化
- 中国: 常熟新工場設立、生産設備の最新鋭化による生産能力拡大

2024年度(3年合計)	
設備投資	340億円
IT投資	120億円
投資額	460億円
前中計から約200億円増額	

基本戦略 **5** サステナビリティ経営の推進

2022年5月、11個のESGマテリアリティに紐づいた各KPIを設定。
“サステナブルで住み続けられるまちの実現”へ向けた原動力として、次のステージへ

ものづくり

- 商品・サービスを通じて持続可能な社会の実現に貢献

気候変動(緩和・適応)貢献商品 **1,140億円**

防災貢献商品 **810億円**

環境

- Scope1+2 CO₂排出量 **10%削減** (三和シャッター工業)

太陽光発電設備(太田ドア工場物流棟)

環境

- Scope1+2 CO₂排出量 **30%削減** (三和シャッター工業)
- 水使用量・廃棄物排出原単位 **10%削減** (三和シャッター工業)

人

- 女性管理職比率 **15%** (連結)
- 女性従業員比率 **20%** (連結)

事業活動に伴うCO₂排出量実質ゼロを目指す

2024

2030

2050



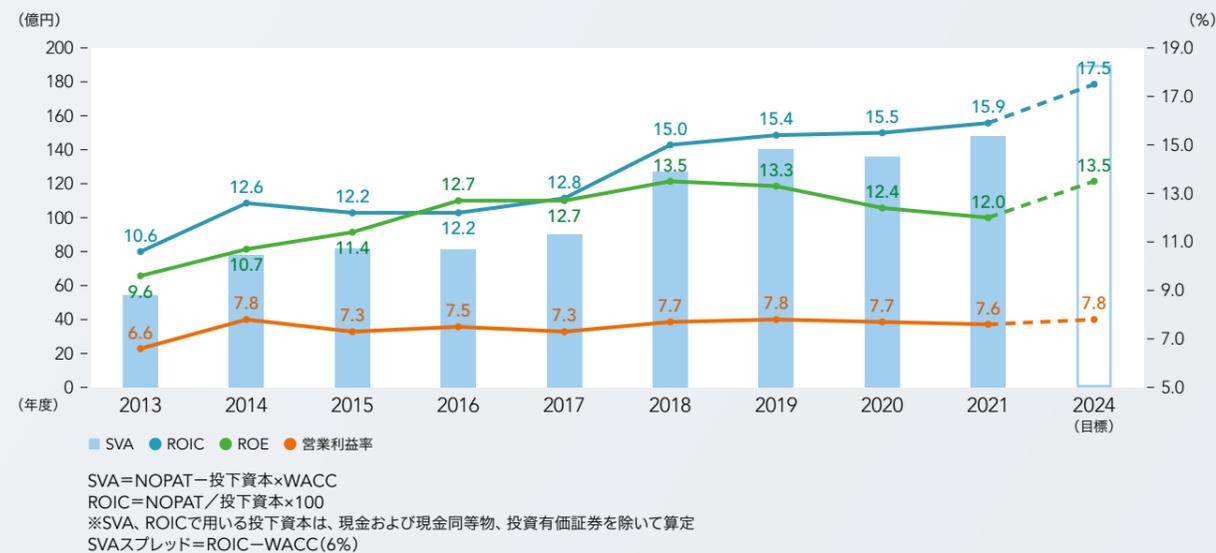
堅実な財務体質を 維持しながら 更なる成長に向け 投資と還元の バランスを図ります

取締役常務執行役員
経営企画部門担当
山崎 弘之

三和の使命と社会の要請の両立を目指して

当社の存続の目的はその使命である「安全、安心、快適を提供することにより社会に貢献します」という言葉に集約されています。そのためには持続的な成長により世の中に付加価値を提供し続けられる、サステナブルな企業でなければなりません。その中で財務をあげる経営企画部門における役割は大きく2つあります。まずは事業計画と財務戦略のバランスを取っていくことです。次に、ホールディングスとして世界4極で行われている100社

以上の事業会社の連携を強化していくことです。これらに加えてESG推進の観点も欠かすことができません。ガバナンスの強化が必要なことは言うまでもありませんが、本業から社会への貢献を果たしていくにあたり、本業の成長に資する人材への投資も積極的に行います。また、長期的な目線を持って気候変動の緩和と適応の両面に対応できる企業として、社会からの要請にしっかりと応えていきます。

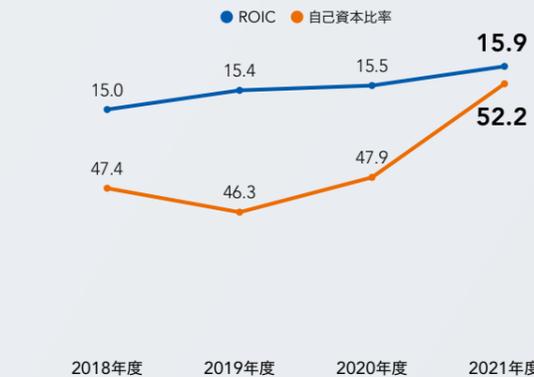


2021年度の総括と中期経営計画の振り返り

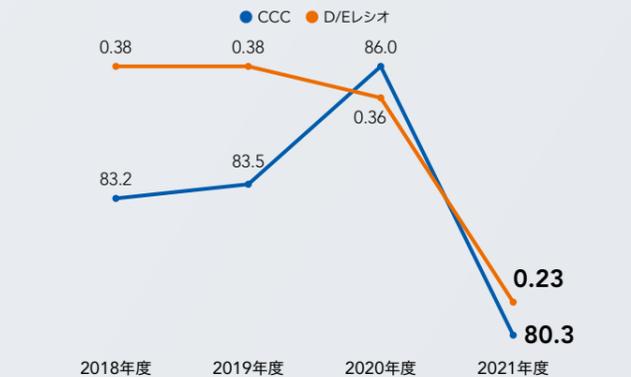
前中期経営計画は、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、期間を1年延長しました。結果的に売上15%、営業利益12%の伸長と、当初の計画自体には届きませんでした。過去最高を達成することはできました。各指標を見るとROICは15.0%から15.9%に上昇。CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)は83.2日から80.3日に短縮、ここで75億円のキャッシュを創出する

ことができたこともあり、実質無借金となりました。健全性の面からみてもD/Eレシオは0.38倍から0.23倍に、自己資本比率も47.4%から52.2%になりました。原材料価格の高騰や、サプライチェーンの混乱があった中であり、すべてが予定通りとは行きませんでした。着実に次のステップを見据えることができ財務面での土台作りはできたと考えています。

ROIC/自己資本比率 (%)



CCC/D/Eレシオ (日)



各指標の目標

当社はこれまで、当社独自の経済的付加価値指標であるSVA (Sanwa Value Added: 当社独自のEVA)とROICの推移を主要なKPIとして資本効率の向上に努めてきました。SVAは収益と資本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

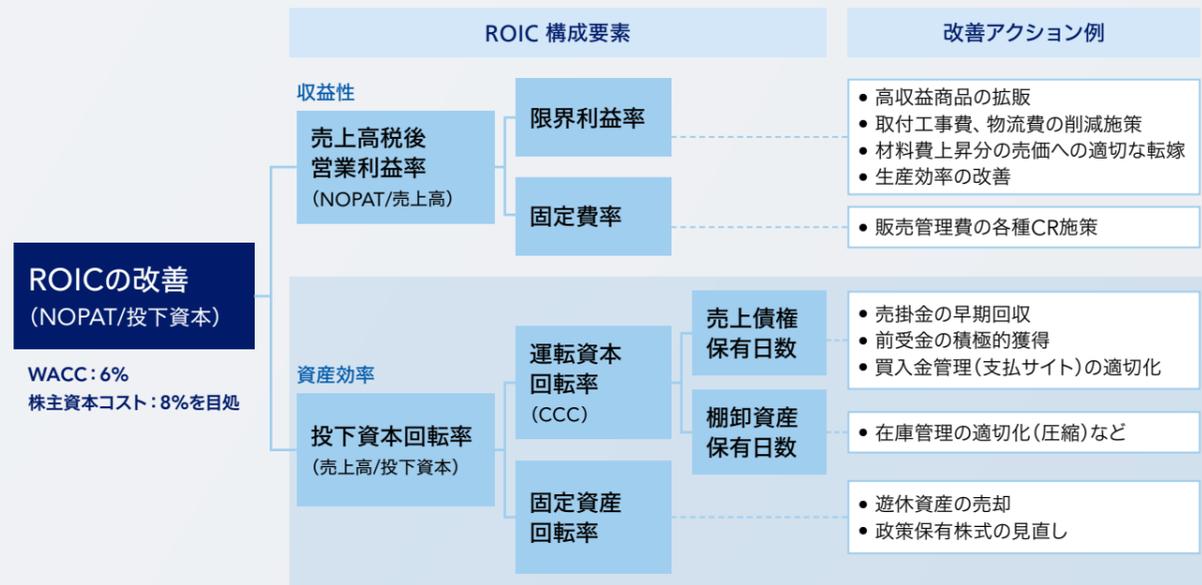
重要だという考えのもと、2001年度から導入しております。なお2021年度の実績でのSVAは148億円ですが、これを中計最終年度には190億円まで拡大させ、ROICも15.9%から17.5%まで上昇させ、収益性と効率性の追求を行っていきます。

	2020年度実績	2021年度実績	2022年度予想*	2024年度目標
SVA	136億円	148億円	164億円	190億円
ROIC	15.5%	15.9%	16.1%	17.5%
ROE	12.4%	12.0%	12.4%	13.5%
配当性向	35.3%	34.8%	39.8%	40.0%
D/Eレシオ	0.36倍	0.23倍	0.23倍	0.21倍
自己資本比率	47.9%	52.2%	51.8%	51.1%

※2022年度1Q決算発表時に業績予想および配当予想を修正(上記は期初予想)

資本コストを意識した経営

- ・SVAは、当社独自の経済的付加価値指標として2001年度より導入。2021年度実績148億円、2024年度目標190億円
- ・ROICは、下記改善アクション例を各拠点で展開し、社内に資本コスト経営の浸透を図っている



SVA=NOPAT-投下資本×WACC
ROIC=NOPAT/投下資本×100
※SVA、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=ROIC-WACC(6%)

営業利益率は7%台で推移しているが、資産効率部分の改善が進み、ROICは右肩上がり改善している。



ROICはWACCと併せて管理しており、ROICからWACCを差し引いたSVAスプレッドを使って資本の収益性を見ています。

新中期経営計画における財務戦略 投資の方向性と課題

今回発表した中期経営計画2024は、向こう10年間の長期ビジョン「三和グローバルビジョン2030」の第一段階となるものです。成長のために必要な準備、すなわち積極的な投資や財務体質の更なる改善のための期間でもあるわけです。10年先に向け、3年で売上を1/4位伸ばす計画です。これをそのまま10年目まで続けていくことで、倍程度に近い売上規模を目指していくことをイメージしています。

そのためには、生産体制・開発力の強化、営業や間接部門の効率化投資(ITシステムなど)が欠かせません。営業キャッシュフローの累計については、前中計期間中の1,030億円から、本中計

期間中は1,200億円と、170億円の増加を見込んでいます。獲得した営業キャッシュフローのうち660億円を、期間中の設備投資とM&A投資に振り分けます。国内の建築需要が2023~2025年に一度ヤマを迎えますが、2030年度までは底堅く続くと見ており、これらの対応として国内の生産設備増強といった設備投資、更にはデジタル関連への投資、M&A投資も見込んでいます。コロナ禍にあっては手元現金を厚くするという考えもありましたが、当社の場合はどちらかというと現状は原材料価格の高騰による運転資金の需要を踏まえ、その中で社債の償還なども行いながら資金収支のバランスをみていくことが必要だと考えています。



配当と株主還元

企業価値の向上や資本コスト経営がこれまで以上に求められている中、投資戦略などを踏まえた株主還元を検討した結果、配当性向を前中計期間の35.0%から新中計期間では40.0%を目安に引き上げました。また、自社株買いについても機動的に行っていきます。しっかりと現状の財務の健全性を維持しながら、企業価値向上に努めてまいります。

配当性向	35%目安 → 40%目安へ引き上げ
2022年度配当予想	45円(中間22円、期末23円)
自社株取得	成長投資と手元資金を考慮し、機動的に実施

※2022年度1Q決算発表時に業績予想および配当を修正(上記は期初予想)

配当金/配当性向





生活と社会を支える

シゴト

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する」を使命に掲げ、持続的な社会の実現とグループの成長の両立を目指しています。ここからはESGマテリアリティにも掲げている「ものづくり」「環境」「人」の3つの観点から特徴的な取り組みについてご紹介していきます。

生活と社会を支える ものづくり

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。



こちら以外のものづくりについての取り組み

P44

快適な生活を届けたい

～ISO70/Novoferm～

欧州で事業を展開するNovofermグループでは、「ISO70プレミアムプラスセクショナルガレージドア(以下:ISO70)」を開発しました。フィンランドやスウェーデンなどの北欧諸国において、気温が極端に低くなる冬の季節のエネルギーコストは社会的な問題の一つです。また、持ち家率が85%と非常に高いポーランドでは、政府が低いU値(高い断熱性能を意味する)を持つ住宅を奨励する補助制度があるなど、欧州市場は地域ごとの特性をもっています。

今回新たに開発されたISO70は、グループの主力製品で、ISOシリーズの中でも最上級の製品です。特許を取得した高度な断熱性能を有しつつ、水や汚れからも守るダブルフロアシールを装備しています。その断熱性能は0.9W/m²Kという低いU値*で、ポーランドをはじめとする各国の政府補助金の基準を満たしています。また、地域特性としての断熱性能は、必要以上に暖房・冷房を稼働させないという点でエネルギー利用の低減にも貢献しています。私たちのものづくりは、作る場面においてだけではなく使う場面においても環境貢献を果たすことができるような製品を目指しています。他方で、安全・安心に対する配慮も欠かせません。高い防犯性能にも対応しており、不用意なガレージ内への侵入を防ぎます。

* U値は「熱伝導係数」とも呼ばれ、低い値ほど熱の伝導速度が遅い



2016年からNovofermグループのインターナショナルシニアプロダクトマネージャーを務め、これまでのキャリアのほぼすべてをシャッターやガレージドアに捧げ、ヨーロッパ住宅市場に関する豊富な知見をもつPascal Bühner氏はISO70開発にかけた想いをこう語ります。

「最高の製品を生み出すため、私たちは欧州各国のニーズを一つひとつ丁寧に拾い上げました。その結果、最先端技術によって昔ながらのガレージドアは省エネと快適性を兼ね備えた建材、ISO70として生まれ変わったのです。

また、私たちは持続可能なものづくりに対しても高い意識とコミットを掲げています。容易に実現できるものではありませんが、日々サステナブルな社会の実現に向けあゆみを進めています。」



Novofermグループ
インターナショナル
シニアプロダクトマネージャー

Pascal Bühner



新設した物流棟に太陽光発電設備を導入

～太田ドア工場／三和シャッター工業～

三和シャッター工業では、2021年度に首都圏での2023年以降に想定される大型再開発に備え、出荷前の製品を保管できる大型の倉庫・物流棟を太田ドア工場(群馬県太田市)に新設しました。同工場ではこれまで外部の倉庫を利用していたが、相次ぐ台風などの自然災害等によって出荷が滞ることもあり、製品の安定供給の面からも設備の強化に課題をもちました。今回新設された物流棟では、工場で作られたドアや部品は自動搬送機(AGV)を活用して即座に運ばれ保管され、出荷時期になり次第トラックパースからスムーズに工事現場へ輸送されることが可能となりました。

また、同物流棟ではその広大な設備の面積を利用して太陽光発電パネルを設置しました。総面積は3,500m²に及び、これによって太田ドア工場で使用する電力の約14%をまかない、年間約300トンのCO₂排出量削減を可能とします。製品の安定供給



と同時に環境への負荷低減を両立させる施策を、当社グループではこれからも積極的に実施していきます。

 こちら以外の環境についての取り組み

P.46

多様な人材が働きやすい職場づくり

～グローバル採用：NF上海～

庄穎宇(Zhuang Ying Yu)氏は、日本留学時の就職活動で三和グループを知り、2014年にグローバル採用で三和シャッター工業に入社しました。日本国内での同期メンバーとの合同研修の後、引き続きOJTでの研修を受けました。研修は1年にわたり、原価計算の算出方法や建物・設備管理、更にQCDS(品質・コスト・納期・安全)など、日本の製造業の基本的な考え方を学びました。アジア研修生の第一号として2017年に転勤、幅広い業務を体験し、今では中国・常熟の新工場立ち上げを担当しています。庄氏は「上司や周りの方々に懇切丁寧に教えてもらい、日本のものづくりの基本を学び、同時に日本の文化や会社の文化も教えてもらいました。上司・先輩がしっかりと仕事を教えて、後輩を育てる三和グループの文化は素晴らしいと思います。また、韓国、マレーシア、ベトナム国籍などの多様な人材がいて、プライベートでも交流し励まし合えたことは刺激になりました。今後の目標は、三和グループの中国事業の成



功に貢献すること。将来的には、中国を含むアジア事業の拡大・成功に貢献していきたいです。」と力強く語ります。

世界中に展開する三和グループでは、これからも従業員一人ひとりのやりがいや目標達成を応援し、その人らしい、いきいきとした人生を送ることのできる職場づくりを目指していきます。

 こちら以外の人についての取り組み

P.48

サステナブルな世界を守る 環境対応

当社グループは、気候変動リスクに対しても適切に対応するため、今後もCO₂をはじめとする温室効果ガスの削減に努め、持続可能で豊かな社会の実現に貢献していきます。



いきいきと働ける 人材活用

当社グループでは、事業を取り巻く環境の変化に柔軟に適応し、グループの成長ドライバーとなるグローバル人材の採用と育成に力を注いでいます。グローバル人材は、先輩グローバル社員との交流や、担当部署と本人との定期的な面談を行うことでリテンションの強化も図っています。





独立社外取締役
横田 正伸

三和ホールディングスにおけるガバナンス

私は社外取締役を拝命し2年になりました。監査等委員も含めて2021年度の取締役会のメンバーは9名で、メンバー間の議論は活発に行われています。主に、社外取締役である米澤取締役は商社における海外ビジネスや会社経営、五木田取締役は弁護士という立場からガバナンスや法的観点を、私は元コンサルタントとして多くの企業、とくに製造業、ものづくり及び人材開発の観点において意見や質問をしており、会議においても社外取締役の3名が口火をきることが多くあります。資料は事前に余裕を持って配布してもらい目を通してはいますが、その分疑問も出てくるため、その疑問・質問に社内取締役から説明してもらうことで議論を進めることが比較的多い印象です。

とはいえ、会議体としては活発なコミュニケーションが行われており、取締役会のメンバーそれぞれが専門性・経験を生かしてグループの企業価値をいかに大きく、持続的にできるかを考えていければと期待します。

新ビジョン策定に係る議論の様子

2022年度からスタートする「三和グローバルビジョン2030 中期経営計画2024」に関しては、気候変動やデジタル化などで変化する社会ニーズ、そして不確実性が増す経営環境の中で、当社グループとしてこれから将来にわたり提供すべき価値は何か、自社の「ありたい姿」は何か再構築することについて多くの議論がなされました。中期経営計画とは、ビジョンの実現を目指すための期間を区切ったマイルストーンとも言えます。もはや言うまでもないことですが、世界の変化はとて激しく、新型コロナウイルス感染症拡大、ウクライナ問題、更には気候変動など世界的な問題は枚挙にいとまがない状況です。そんな中において、当社グループが持つ強みをいかに発揮、提供していくのか、またお客さまのニーズがどんなところにあるか、何ができるのかということを取締役会で議論されました。

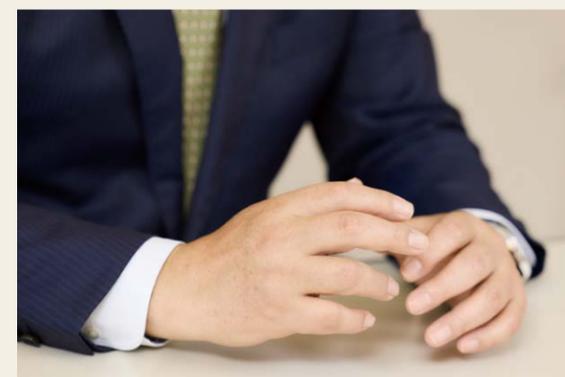
例えば、洪水や台風などの災害に対して被害を緩和するような商品の開発を進めています。当社の使命である「安全、安心、

快適」に基づいた三和らしい商品はどんなものになるのか、私自身も楽しみなところ。また、三和グループは日系企業にしては早い段階から海外展開を進めてきた企業です。日系企業は海外に進出すると日本式を押し付けてなかなかうまく行かないこともありますが、欧米の現地に根差したマネジメントをしっかりと生かして経営をされている点についても素晴らしいところだと感じています。しっかりとシェア高く展開できているのはその証左でしょう。

当社グループがサステナブルであるために必要なこと

当社のサステナビリティ委員会は社長が議長としてリードしています。私は社外取締役として参加していますが、国内外の事業会社のメンバーと一緒に以下のような課題に取り組んでおり、私も客観的な立場で問題点を指摘しています。まずTCFD（気候関連財務開示タスクフォース）について、プライム市場に上場する企業として取り組みの開示をはじめました。「非財務情報の開示」など、私たちが日々取り組んでいることをしっかり開示していく必要があると考えています。また、三和グループはものづくりの会社ですので、環境対策の取り組みは不可欠です。また企業は人なりと申しますので、人材についての取り組みなしに持続的な成長は実現できません。特に人的資本については、企業の中核人材への投資が重要であると考えます。従業員全員がしっかりと同じ方向（ビジョン）を目指して活動していけるかが重要であり、自社の経営にこれらの資本を効率的・効果的に活用していくかが課題だと考えています。

またそれらを束ねるところのコーポレート・ガバナンスについての重要度も増す一方です。2022年6月の株主総会で石村弘子氏が新たに社外取締役としてボードに参画いただき、メンバーは



10人となりました。石村氏は外資系日系企業のマネジメント経験もあり、中核人材の多様性の発揮という観点からも大いに期待しています。もちろんマネジメントだけではなく、現在はまだ比率として売上の5割が日本で占められていますが、今後北米、欧州、アジアの4極体制として発展していくことを目指しているわけですから、海外比率というのは否応なく拡大していくわけ。先程も申したとおり、持続的な成長のためには「従業員全員が」同じビジョンを目指さねばなりません。一人ひとりの育成のみならず、三和ならではのビジョンやPDCAのような考え方を浸透させていくことも重要な課題といえます。

これからの当社グループにおけるガバナンスへの貢献

私はこれまで多くのメーカーのコンサルティングに携わってきました。ものづくり、工場などの現場がとても好きです。当社グループは商品・サービスを通じて、お客さまに快適な暮らし、住まいを、あるいは働く人に快適な職場環境を提供しています。これらの商品は何十年も使ってもらえるものであり、未来にわたって三和ブランドのものが世の中に存在することは素晴らしいことだと考えています。それは私自身のコンサルタントとしての軸とも重なることです。取締役会で検討・決定する経営の方向、経営戦略は重要であることは言うまでもありませんが、それら戦略が正しく実行されるためには各グループ企業の戦略からオペレーションまで、PDCAをしっかりと廻すことで初めて実現できます。「ものづくり」で大事なお客さまが求めるQCDSをしっかりと造り込むという視点を意識しながら、取締役会での議論に臨んでいきます。また、必要に応じて、三和グループ企業のものづくりの現場にも足を運びたいと思います。

価値創造基盤
役員一覧



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	137,042株

選任理由
2006年に当社に入社以来、TCR(トータルコストリダクション)統括部長、構造改革推進部長などの要職を歴任し、当社グループ全体にわたり幅広く経営改革を推進しました。また、2017年に社長に就任して以降は、国内外を含めグローバルグループ経営の推進を行い、グローバルビジョン2020を実現するとともに、グローバル・メジャーとしての礎を築きました。これまでの豊富な経験と実績を踏まえ、引き続き取締役として適任と判断しました。



取締役相談役
高山 俊隆

取締役会出席率	100%
所有する当社の株式数	1,846,773株

選任理由
1972年に取締役に就任して以来、ドア事業やメンテ・サービス事業などの多角化を推進し、当社の国内におけるプレゼンスを高めることに大きく貢献しました。また、業界他社に先駆け、海外への事業展開を推進し、当社グループのグローバル化に大きく寄与しました。これまでの建材事業分野における豊富な経験と識見および実績を踏まえ、引き続き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	12,113株

選任理由
商社やシステム開発会社などで要職を歴任し、2017年に当社に入社しました。当社では、これまでの豊富な経験と識見のもとに経営戦略、グローバル人事戦略を推進するとともに、リスクマネジメントの強化を行うなど、攻守にわたり当社グループの成長に貢献しております。これまでの経験と識見を踏まえ、引き続き取締役として適任と判断しました。



独立社外取締役
石村 弘子

取締役会出席率	—%
所有する当社の株式数	一株

選任理由
株式会社三菱銀行に入行後、1991年からシノコム・システムズ・ジャパン株式会社に入社され、マーケティングマネジャー、マネージングディレクター、代表取締役等の要職を歴任されました。当社における業務執行を通じて、ITやデジタル技術などを活用したビジネス課題の解決などに関する深い知見を有しているとともに、会社経営者としての豊富な経験を活かし、当社の取締役の業務執行に対する監督・助言をいただくことを期待しております。



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	24,200株

選任理由
当社の経理部長および中核事業会社である三和シヤッター工業株式会社の経理部長、常務執行役員などを歴任した後、2015年に当社の監査役、2016年に監査等委員である取締役に就任しました。長年にわたる経理、財務業務の経験とリスク・コンプライアンスに関する深い知見を有しております。これらの豊富な経験と知見に基づき的確な意見や助言を行っており、引き続き監査等委員である取締役に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%
指名・報酬委員会出席率	100%
所有する当社の株式数	一株

選任理由
伊藤忠商事株式会社の簿板第一部長、大洋州総支配人等を歴任後、同社グループの伊藤忠丸紅鉄鋼株式会社代表取締役を務められました。その後、2015年に当社の社外監査役、2016年に監査等委員である取締役に就任されました。当社では、国内外における企業経営者としての経験と経営や経済に関する深い知見に基づく意見や助言を的確に行っていたこと、指名・報酬委員会の委員としても公明正大な意見をいただいております。これらの経験と知見を活かし、引き続き当社の業務執行を適切に監督していただくことを期待しております。



取締役常務執行役員
グローバル事業部門担当
道場 敏明

取締役会出席率	—%
所有する当社の株式数	4,234株

選任理由
商社や外資系企業にて要職を歴任し、2014年に当社に入社しました。当社では主に米州事業に携わり、米子会社の売上高の伸長および利益率改善に大きく寄与しました。2021年からグローバル事業部門の担当補佐として、米州のほか欧州、アジアにおける事業戦略を推進し、当社のグローバル事業の成長に貢献しました。これまでの経験と実績を踏まえ、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	93,838株

選任理由
当社グループの中核事業会社である三和シヤッター工業で営業推進部長やビル建材事業本部長などの要職を歴任し、2017年に当社の代表取締役社長に就任しました。建設分野および建材業界における経験と知識に基づき、国内事業を牽引し当社グループの発展に寄与しました。これまでの経験と強いリーダーシップを踏まえ、引き続き取締役として適任と判断しました。



独立社外取締役
横田 正伸

取締役会出席率	100%
指名・報酬委員会出席率	100%
所有する当社の株式数	4,400株

選任理由
株式会社日本能率協会コンサルティングにおいて、長年にわたりコンサルタントとして、経営戦略、生産・ものづくり、人材開発などについて改善や改革に関する助言・指導を行ってまいりました。2020年に当社の社外取締役に就任され、これまでのコンサルタント経験と海外子会社における社長経験等に基づき、経営全般に関する助言・提言をいただいております。指名・報酬委員会の委員としても公明正大な意見をいただいております。これらの豊富な経験と知見を活かし、引き続き当社の取締役の職務執行に対する監督・助言をいただくことを期待しております。



独立社外取締役(監査等委員)
五木田 彬

取締役会出席率	87%
監査等委員会出席率	100%
指名・報酬委員会出席率	100%
所有する当社の株式数	一株

選任理由
東京地方検察庁および大阪地方検察庁の特別捜査部検事を歴任後、1988年に弁護士登録をされ、1994年から弁護士法人五木田・三浦法律事務所の弁護士として幅広い分野で活動されています。2016年に当社の監査等委員である取締役に就任されました。当社では、法律の専門家としての深い知見に基づき、当社のガバナンスやリスクマネジメントに関して的確な意見や助言をいただいております。指名・報酬委員会の委員としても公明正大な意見をいただいております。同氏は社外取締役のほかに会社経営に関与したことはありませんが、上記のような経験と知見を活かし、引き続き当社の業務執行を適切に監督していただくことを期待しております。

執行役員

執行役員 **保泉 武伸** アジア事業部長

取締役会スキルマトリックス

	氏名	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	IT デジタル	財務・会計 金融	人事・労務 人材開発	法務 リスク マネジメント コンプライアンス
取締役(監査等委員である取締役を除く)	高山 靖司	○	○				○	○	○	○
	高山 俊隆	○	○	○	○	○			○	
	山崎 弘之	○		○	○		○	○	○	○
	道場 敏明	○	○	○	○			○		
	高山 盟司	○	○		○			○	○	
監査等委員である取締役	横田 正伸	○		○		○			○	
	石村 弘子	○		○	○		○			
	在間 貞行	○	○					○	○	○
	米澤 常克	○	○	○	○				○	○
	五木田 彬	○							○	○

(注) 上表は取締役が有するすべての能力・見識・経験等を表すものではありません。

役員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>

グループの経営基盤

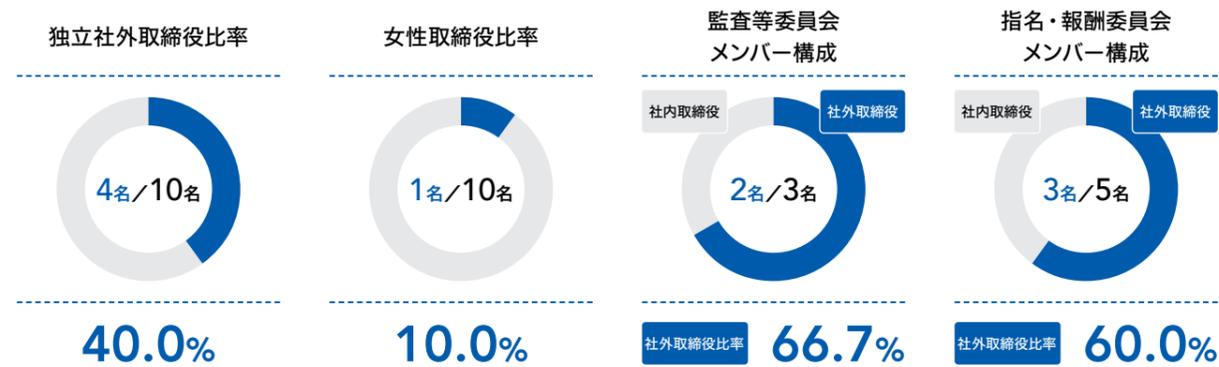
コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

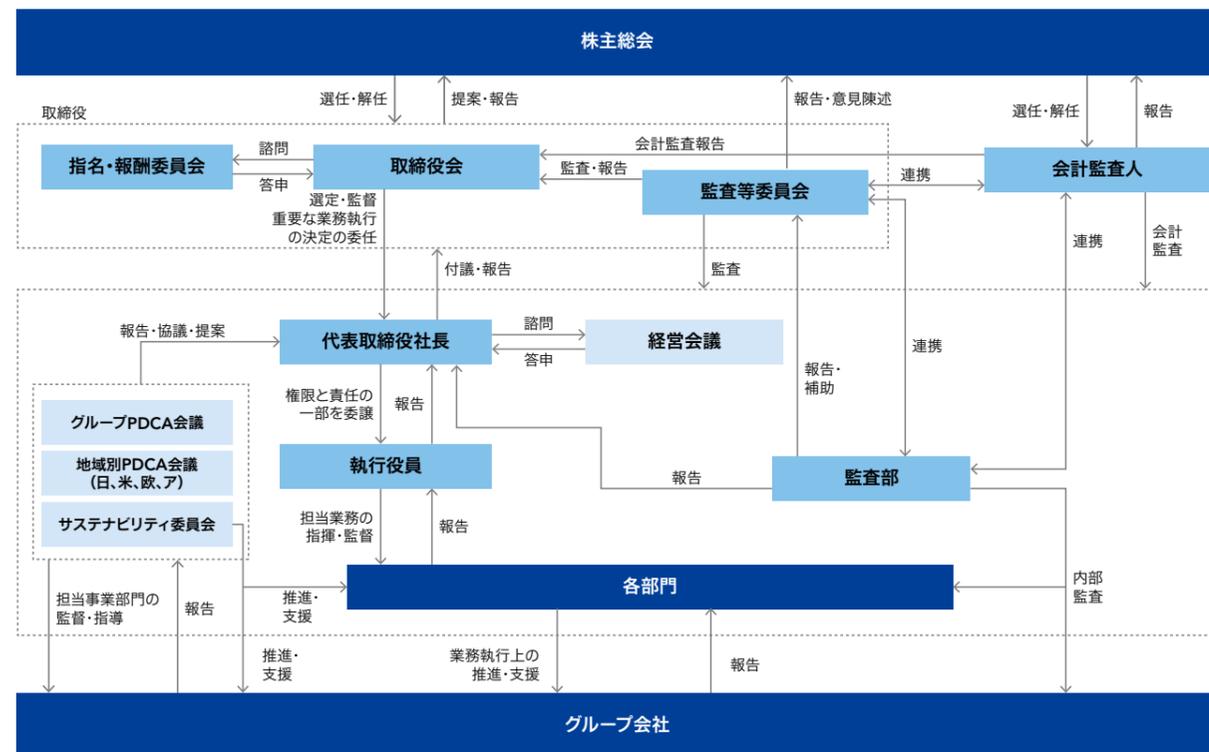
当社は、日本、北米、欧州、アジアの26の国と地域において事業を展開する「動く建材」のグローバルカンパニーとして、当社の「使命」「経営理念」「行動指針」および「コンプライアンス行動規範」のもと、誠実かつ公正な事業活動を通じて事業成長を果し、「業績の信用」「経営基盤の信用」の「二つの信用」の確立を目指します。そして、継続的な成長と企業価値の向上を図るとともに、社会の持続的発展へ貢献していきます。その基盤としてコーポレート・ガバナンスを経営上の重要な課題と位置づけています。

コーポレート・ガバナンス体制

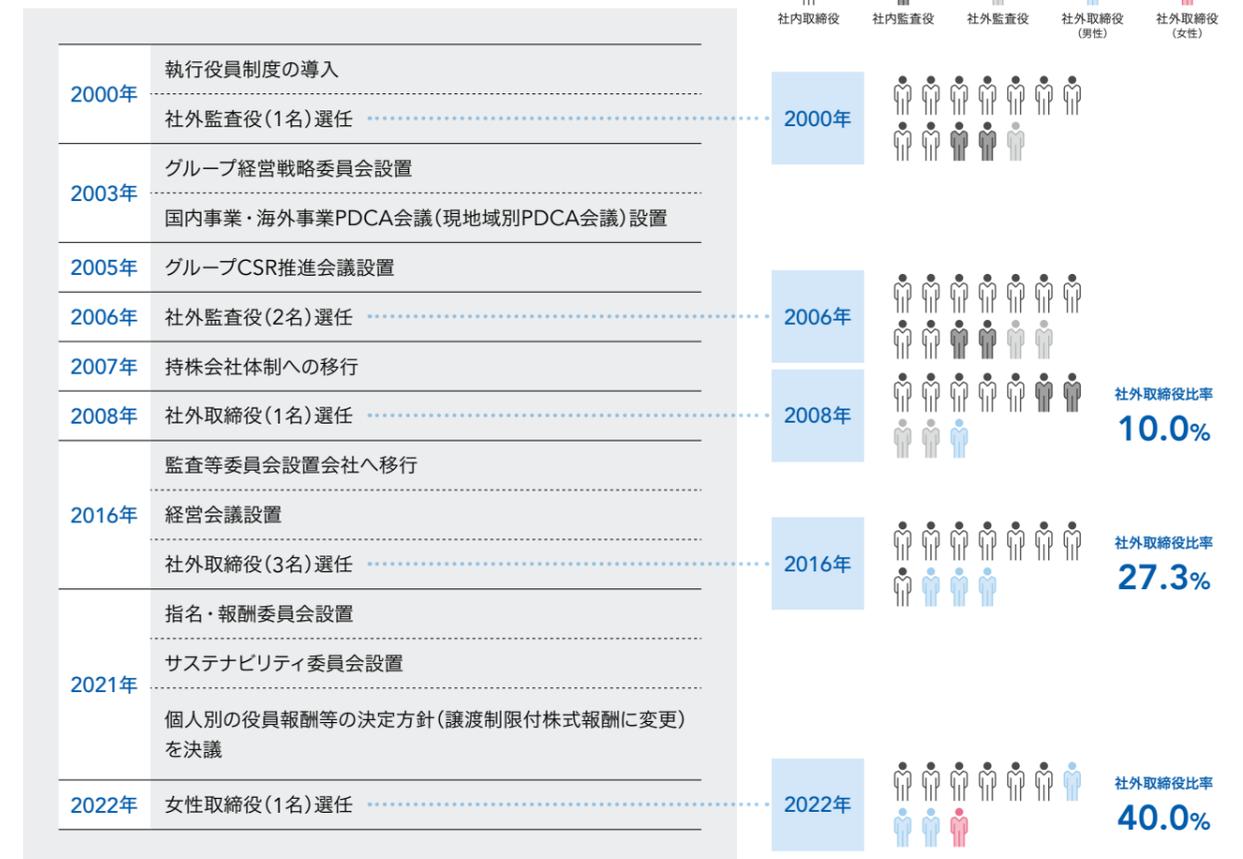
当社の業務執行、監督機能等の充実にに向けた具体的施策等の内容は以下のとおりです。この体制をとることにより、業務の適正を確保するための体制が確立し、コーポレート・ガバナンスの充実が図れるものと考えています。



三和グループのコーポレート・ガバナンス体制



ガバナンス強化の変遷



2022年6月の株主総会にて、当社初の女性社外取締役として石村弘子氏が就任されました。今後もダイバーシティ経営の基盤となる女性活躍推進を更に加速していきます。



経歴
 1978年 4月 株式会社三菱銀行入行
 1991年 4月 シンコム・システムズ・ジャパン株式会社入社
 1996年 4月 同社 マーケティングマネージャー
 1998年 4月 同社 東日本営業部 営業マネージャー
 2000年 1月 同社 マネージングディレクター
 2008年 4月 同社 代表取締役
 2021年 2月 同社 エグゼクティブアドバイザー
 2022年 6月 当社 社外取締役(現任)

取締役会の実効性について

当社は2017年度末から、取締役会の実効性に関するアンケートを年1回実施しています。2021年度は、2022年3月開催の取締役会終了後に実施し、全取締役より回答を得て、続く2022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。

- 評価できる内容**
知識・経験・能力面がバランスよく構成されており、取締役が各々のスキルに応じ活発な議論を行っている。
- 改善すべきポイント**
議案ごとに審議時間を適正に配分
- その他の自由意見**
社外取締役ミーティングの開催頻度を増やすことや取締役会以外の場での情報交換などコミュニケーション機会の必要性について意見があった。

取締役の報酬等

	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		

役員報酬等の内容の決定に関する方針等

当社は、2021年6月22日開催の取締役会において、取締役(監査等委員である取締役を除く。以下、「取締役」という。)の個人別の報酬等の決定方針を決議しております。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)に対しては、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. 基本報酬に関する方針

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、役位ごとに基準額を設定し、毎月支払います。

b. 業績連動報酬に関する方針

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。

業績連動報酬額は、役位別に定められたポイント数にポイント単価を乗じ、更に各取締役の評価を反映させた個別評価を乗じた額を報酬額として決定しています。

ポイント単価は、前年度のポイント単価に連結営業利益の前年度比増減率(当年度連結営業利益を前年度連結営業利益で除したものと)、インセンティブを高めるために設定した増幅係数を

乗じて当年度のポイント単価を算出し、取締役会の承認により決定いたします。

また、各取締役の個別評価は、取締役会の委任を受けた代表取締役社長が、業績や貢献度を評価項目ごとに定量、定性的に±25%で評価し決定します。

個別取締役毎の業績連動報酬(算式)	=	ポイント数	×	ポイント単価	×	個別評価
ポイント数		役位別に設定				
ポイント単価		前年度ポイント単価 × 前年度比増減率 × 増幅係数				
個別評価		±25%				

c. 非金銭報酬(譲渡制限付株式報酬)に関する方針

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に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あります。

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、譲渡制限付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. 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、同委員会の答申を踏まえ、取締役会が決定します。

基本報酬、業績連動報酬、非金銭報酬の割合は、50%：35%：15%をモデルケースとしています。ただし、実際の支給額の割合は個人別に異なる場合があります。

基本報酬 (50%)	:	業績連動報酬 (35%)	:	非金銭報酬 (15%)
------------	---	--------------	---	-------------

業務執行、監督機能等の充実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

2021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、監査等委員である取締役を除く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います。

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

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、社外取締役も含めた取締役、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、更には人権尊重、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/出席率	議題
経営会議	原則として毎月1回開催 (2021年度開催/12回) 出席率 100%	<ul style="list-style-type: none"> 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 (2021年度開催/9回) 出席率 100%	<ul style="list-style-type: none"> 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
指名・報酬委員会	原則として年2回開催 (2021年度開催/2回) 出席率 100%	<ul style="list-style-type: none"> 監査等委員である取締役を除く取締役および執行役員の選任案 監査等委員である取締役を除く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 (2021年度開催/11回) 出席率 100%	<ul style="list-style-type: none"> 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 (2021年度開催/各4回) 出席率 100%	<ul style="list-style-type: none"> 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
サステナビリティ委員会	原則として3ヵ月に1回開催 (2021年度開催/4回) 出席率 100%	<ul style="list-style-type: none"> 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

リスク管理・コンプライアンス



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、グループ各社にて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。2022年度には、サイバー攻撃の情報セキュリティインシデントによる業務の中断を防ぐことを目的に、IT-BCPを策定し運用開始しました。

新型コロナウイルス感染症への対応では、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。

2021年度に半導体不足等による部品調達問題が発生したため、2022年度よりグループ各社にて調達リスクに対する会議体を組織するなど備えを強化しました。

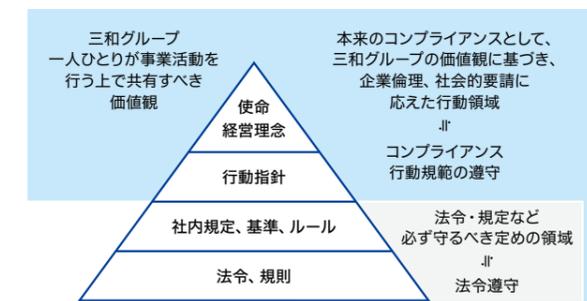
コンプライアンスの徹底

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を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概念図



国内グループ会社では、更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、腐敗贈収賄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導入しています。



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方針

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使されるよう、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。

なお、取締役の個別報酬額は、指名・報酬委員会に報告され、

同委員会の検証を受けることにより、その公平性・透明性・客観性が確保されます。

取締役の個人別の報酬等の決定に係る委任に関する事項

当社の取締役会は、当社グループ全体の業績を踏まえ、各取締役の職務における的確な評価を行うために取締役の個人別の報酬等の決定を代表取締役社長(高山靖司氏)に委任しています。委任を受けた代表取締役社長の権限は、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なります。

2021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)	324	162	119	42	4
取締役(監査等委員)(社外取締役除く)	35	35	-	-	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)	45	45	-	-	2

(注) 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与は含まれておりません。
 2 業績連動報酬は、当期における事業活動の収益力を明確に反映するために連結営業利益を業績指標として採用しており、当社の連結営業利益の前年比をもとに、役員ごとの基準額を決定し、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。
 3 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および譲渡制限付株式報酬に係る当事業年度の費用の計上額です。株式報酬型ストックオプションは、金銭報酬債権を現物出資することにより新株予約権の割り当てを受けるものであり、新株予約権1個当たりの目的となる株式数を100株、行使価額を1株当たり1円、権利行使期間を30年とし、原則として当社の取締役を退任した日の翌日から10日を経過する日までの間に限り行使することができるものとなっております。譲渡制限付株式報酬は、交付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、譲渡制限付株式割当契約により割り当てを受けた当社の普通株式について、譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならないこととなっております。また、対象取締役が、当社取締役会が別途定める期間が満了する前に当社取締役会が定める地位を喪失した場合、当社の取締役会が正当と認める理由がある場合を除き、当社は対象取締役が割り当てられた譲渡制限付株式を当然に無償で取得することとします。

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「業務の適正を確保するための体制構築の基本方針」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。

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。 <https://www.sanwa-hldgs.co.jp/csr/effort/governance/> あわせてご参照ください。



ものづくり

～事業を通じた社会課題の解決～

近年、サステナブルな社会の実現に向けた動きが世界中で加速しています。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、取り組むべき課題も拡大しています。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”分野の技術革新に一層取り組むことで、更なる持続的成長を目指します。



ESGマテリアリティ	目標(KPI)	2021年度の実績・進捗	今後の課題
商品、サービスを通じた気候変動・防災への貢献	気候変動の緩和に貢献する商品売上高：960億円(2024年度)	774億円	<ul style="list-style-type: none"> 多様化するニーズに応える商品の更なる開発と拡販 環境貢献の定量化
	気候変動の適応に貢献する商品売上高：180億円(2024年度)	140億円	
	防災に貢献する商品売上高：810億円(2024年度)	631億円	
	メンテ・サービス事業売上高：760億円(2024年度)	640億円	
品質の確保・向上	各社の品質方針に沿った品質目標の達成	<ul style="list-style-type: none"> システム監視による傾向苦情の早期検出および原因追求の実施 出荷時、現地受入時の製品確認強化 コネクタ化等の施工性改善 	<ul style="list-style-type: none"> 開発時や仕様変更時のリスクアセスメントの継続実施 迅速な原因追求と根本的な対策の継続実施

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。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ぬ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・損失金額を品質指標として、設計・製造・購買・開発部門においては、より細かい指標を設定し、品質の確保・向上につとめています。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。

三和グループ品質目標

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

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“緩和”と“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変化へのリスク対応と市場創出につながると考えています。

また、使命である“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

緩和

商品やサービスを通じて、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“緩和”に貢献

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。

適応

商品やサービスを通じて、気候変動による影響に対処し、被害の回避・低減に備える“適応”に貢献

大型台風や集中豪雨による浸水被害に備えて、浸水高さや設置場所に応じた防水シャッターや防水ドアなどのさまざまな防水商品を取り揃えています。

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、さまざまな開口部の災害リスクを軽減しています。

2024年度
売上目標(連結)
960億円

高速シートシャッター

ドックレベラー

セクショナルガレージドア「ISO70」

2024年度
売上目標(連結)
180億円

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

防災

商品やサービスを通じて、火災や地震などの災害への備えや、被害の軽減に貢献

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。

また、いつどこで起こるか分からない地震リスクを低減するための耐震仕様商品も多数ラインアップし、まちや暮らしの安全・安心に貢献しています。

2024年度
売上目標(連結)
810億円

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)

耐震仕様の内廊下用玄関引戸

メンテナンス・サービス

保守点検や修理を通じて、社会インフラとしての防災機能の維持に貢献

三和シャッター工業では、お客さまに安全、安心に商品をお使いいただけるよう、1983年より24時間フルタイムサービス(FTS)を全国展開しました。以来、きめ細かい対応と全国に構築されたネットワークにより、社会インフラとしての防災機能の維持と住み続けられるまちの実現に貢献しています。

ODCやNFグループにおいても、顧客ニーズに応じたサービス体制の拡充を通して、開発からメンテナンス・サービスまで一貫してお客さまをサポートしています。

2024年度
売上目標(連結)
760億円

防火設備の定期検査報告制度

各地域において、顧客ニーズに合わせたサービス事業を展開(ODC)

産業用ドアのサービス事業を行うBGS社(NFグループ)



環境

～持続可能な地球環境の実現～

「脱炭素」への取り組みがグローバルで加速する中、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影響軽減のための対策を講じるこの責任と重要性を認識しています。2022年5月に発表した新しい環境目標(CO₂排出量・水使用量・廃棄物の削減)へ向けて地球環境負荷低減への取り組みを進めるとともに、TCFD提言に沿った気候変動リスクと機会の分析や開示拡充、経営戦略への反映を通して、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	目標(KPI)	2021年度の実績・進捗	今後の課題
脱炭素社会へ向けた取り組み	CO ₂ 排出量(Scope1+2)の削減: 2019年度比 10%削減(2024年度) 2019年度比 30%削減(2030年度)	2019年度比 6.6%削減	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギーの更なる活用 エコカー切り替えの推進
水資源の保全	水使用量原単位(工場・事務所)の削減: 2020年度比 10%削減(2030年度)	2020年度比 7.0%削減	<ul style="list-style-type: none"> 節水の推進 設備更新
廃棄物の削減	廃棄物排出原単位(工場・事務所)の削減: 2020年度比 10%削減(2030年度)	2020年度比 10.7%削減	<ul style="list-style-type: none"> 分別、リサイクルの更なる徹底 設備更新

脱炭素社会へ向けた取り組み

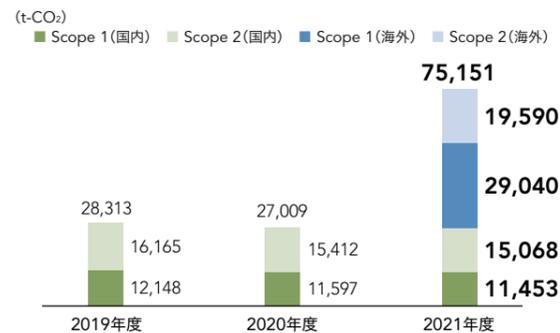
当社グループは2022年5月発表の「三和グローバルビジョン 2030 中期経営計画2024」において、従来の2030年度目標に加えて、中計年度(2024年度)目標を設定しました。

更に、2050年へ向けて“事業活動に伴うCO₂排出量実質ゼロを目指す”カーボンニュートラル実現への取り組みを進め、社会が

ら求められ続ける企業となることを目指します。

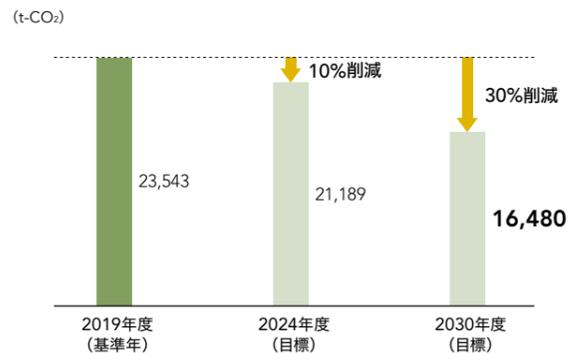
2021年度の三和シャッター工業のCO₂排出量は、塗装能力拡大による工場燃料増加の影響はありましたが、太田ドア工場の太陽光発電導入や工場の設備更新により、前年比1.9%低減しました。

CO₂排出量(Scope1+Scope2)推移



※2021年度より、ODC本社および全工場、NFグループ本社および全工場分のCO₂排出量を集計

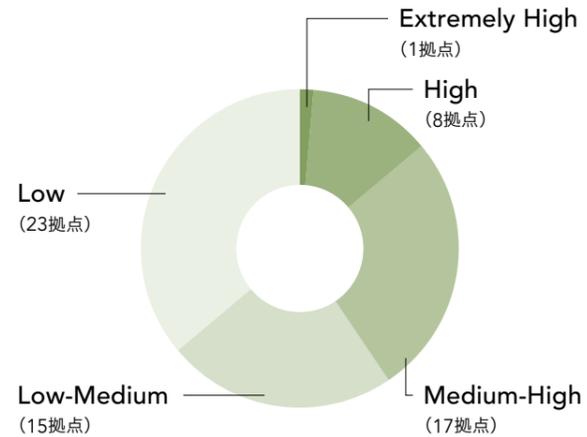
CO₂排出量(Scope1+Scope2)削減目標



※対象範囲: 三和シャッター工業

水資源の保全

生産拠点(64カ所)における水ストレス地域(2021年度)

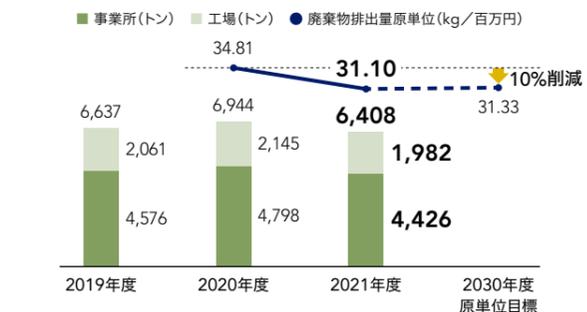


グローバルに事業を展開する当社グループでは、水不足による工場操業への影響(水ストレス)をリスクと捉え、定期的に世界の生産拠点所在地の水ストレスを評価しています。また、水資源の保全や有効活用の重要性を認識し、継続的な水使用量削減に向け、各生産拠点で水の使用に関する管理の強化、生産工程の改善、水の再利用などにより使用量の削減に取り組んでいます。

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った生産活動の特性上、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。

廃棄物の削減

三和シャッター工業の廃棄物排出量原単位推移と目標



※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、すべ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。日々の継続的な削減への取り組みに加えて、2030年度に向けた原単位削減目標の設定により、更なる廃棄物削減と汚染の予防に努めます。

2021年度の三和シャッター工業廃棄物排出量は、分別・リサイクルの徹底、塗料カス削減、木パレット再利用等により、前年比7.7%低減しました。また、原単位は売上高の伸びもあり、10.7%低減しました。

CLOSE UP



ベトナムのピナサンワでは2022年3月より粉体塗装設備の生産能力を増強し、溶剤塗装から環境負荷の少ない粉体塗装へのシフトを推進しています。

有機溶剤を使用しないため、塗料の回収・再利用が可能となり塗料ロスを抑制できるほか、揮発性有機化合物の発生に伴う大気汚染や水質汚濁を防止することができます。また、作業者の安全衛生向上にもつながります。細やかな調色対応など、課題はありますが、環境意識の高まりや市場のニーズに応えるべく、積極的な切替提案や技術の向上に努めています。



2022年3月稼働の粉体塗装設備



人

～働きやすさとやりがいの追求～

当社の商品が街や暮らしを支え、社会課題の解決に貢献する価値を創出するためには、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。“人”は競争力の源泉であり、最も重要な経営資源であると考え、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	目標(KPI)	2021年度の実績・進捗	今後の課題
人権の尊重	人権デューデリジェンスの実施(2024年度)	検討中	●事業やサプライチェーンにおける人権リスク調査
人材育成	Eラーニング(英語)受講者数: 200人(2024年度)	78人	●デジタル化、ダイバーシティへ対応するための教育実施
	通信教育受講者数: 1,000人(2024年度)	737人	
ダイバーシティの推進	女性従業員比率: 20%(2030年度)	18.8%	●女性育成計画および研修の実施 ●男性育児休業の周知と取得推進
	女性管理職比率: 15%(2030年度)	13.7%	
	男性育児休業取得率: 50%(2030年度)	5.4%	
安全と健康	肥満率(BMI25以上): 30%(2030年度)	35.7%	●健康指導強化と支援活動の継続
	喫煙率: 25%(2030年度)	30.2%	
	精密検査(再検査含む)受診率: 60%(2030年度)	29.2%	
	有給休暇取得率: 55%(2030年度)	47.7%	

人権の尊重

2021年度
人権侵害案件数

0件

※人権侵害問題に関する重大な事案数をカウント。

基本的な考え方

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。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

2021年度実績

女性従業員比率

18.8%

女性管理職比率

13.7%

2030年度目標

女性従業員比率

20%

女性管理職比率

15%

基本的な考え方

変化し続ける時代に柔軟に適応し、新しい価値を創造するため、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が重要であると考えています。

取り組み

当社グループの成長ドライバーとなる女性やグローバル社員などのダイバーシティ人材の活用を、法定を超えた育児短時間勤務制度(小学校6年生まで)やテレワークなどの制度面と、風通しのよい働きやすい職場環境など風土面の両輪で推進し、組織の力の最大化を図ります。

人材育成

2021年度実績

Eラーニング(英語)受講者数

78人

通信教育受講者数

737人

2024年度目標

Eラーニング(英語)受講者数

200人

通信教育受講者数

1,000人

基本的な考え方

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。

取り組み

ODCでは、2020年から2021年にかけて、約400名のマネージャークラスの従業員に対して、信頼感の醸成・効果的コミュニケーション・エンゲージメントの高め方・対立の管理・成果の創出という5つのリーダーシップ能力を高める研修を、オンラインで実施しました。

三和シャッター工業では、価値創造の最前線である営業職の保有スキルや習熟度を見える化したスキルマップを活用した研修を通して、人材育成の強化を図っています。施工現場においては、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、海外トレーニー制度や、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

2021年度実績

肥満率(BMI25以上)

35.7%

喫煙率

30.2%

2030年度目標

肥満率(BMI25以上)

30%

喫煙率

25%

基本的な考え方

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すべ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、世界中のお客さまに「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。

取り組み

重点目標である「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。

2022年5月には、グループの健康課題として認識していた“肥満”と“喫煙”に関する2030年度へ向けた定量目標を設定しました。従業員一人ひとりの心と体の健康づくりと、やりがいのある職場づくりを推進し、社会価値(お客さまへのより良い商品、サービスの提供)と企業価値(人材の定着と生産性の向上)の好循環につなげていきます。

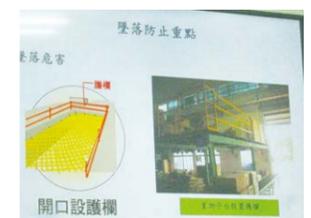
CLOSE UP



台湾の安和金属では、労働安全衛生レベル向上のため、安全保護具着用の徹底や朝礼での安全手帳の輪読などを実施しています。また、2021年9月、外部講師による安全衛生教育を実施し、労働災害のさまざまな実例に基づいた潜在的なリスク要因とその防止策について学びました。



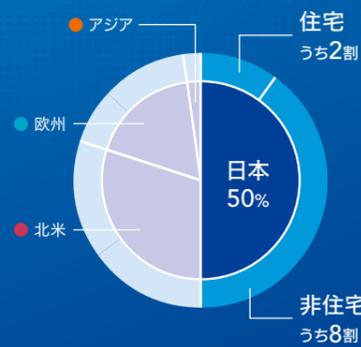
安全衛生教育の様子



墜落防止の注意点

日本

地域別売上構成比



強み

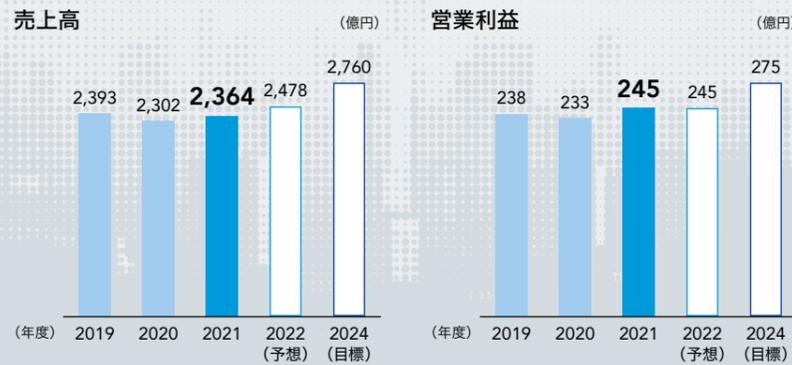
- シャッターやドアなど6分野におけるトップシェア
- 開発から施工・アフターサービスまでの一気通貫のビジネスモデル
- 全国約500カ所の営業ネットワークと3,900名超の施工技術者
- 防災商品など多品種化による社会貢献

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、製造技術の低下などによる供給力不足
- 施工技術者の減少や高齢化、施工技術力低下による供給力不足
- 先進技術の開発やサービスへの適用遅れ、製品改良不足による競争力低下

サプライチェーンにおける協働

- 調達活動において関連する法令を遵守し、公平かつ公正に取引を行い、パートナー企業との信頼関係を構築
- パートナー企業と相互研鑽を図り、継続的な取引を通じてともに発展すること
- パートナー企業と連携・協働しサプライチェーン全体の環境負荷低減



高付加価値商品を通じ お客さまとの絆をより一層深め、 循環型事業を強化します

三和シャッター工業
代表取締役社長

高山 盟司



2021年度の業績と振り返りについて

2021年度は、前年度に引き続き防災商品のラインアップを強化、業界初となる「防水シャッター 防火・防煙タイプ」や高耐風圧商品である「耐風ガードOSD」を投入、また窓シャッターのIoT (HomeLink) 対応でユーザーの利便性を拡充いたしました。

結果として売上は物流施設を中心に重量シャッターが順調に推移し、軽量シャッターも堅調でメンテ・サービス事業も前年の

新型コロナウイルスの影響から回復、収益認識会計基準適用に伴う影響もあり、前年比2.7%増の2,364億円となりました。

一方で、原材料の価格高騰と電子部材の供給不足などでサプライチェーン混乱の影響を受けましたが、資材価格上昇の適正な販売価格への転嫁や生産性改善により、営業利益は前年比5.0%増の245億円となりました。

新ビジョン・中期経営計画に向けた取り組み・抱負

標語を「創造と循環」、経営方針を「環境の変化を先取りした新しい商品・サービスを創出し、循環型の事業を拡大することで持続的な成長を実現する」とし、以下の5項目を基本戦略として飛躍的成長に向けた経営基盤の確立を目指します。

コアビジネスの拡大強化

戦略商品の基幹商品化やドア供給力強化を通じてコアビジネスを強化します。

防災・減災・環境配慮商品の拡充とIoT・電動化の推進

マルチハザード(耐風・耐震・耐火・防水)対応商品の強化、CO₂ (断熱・高速化・省エネ)、遮音・抗菌対応商品の拡充や電動化対応商品等の拡充により防災や環境へ貢献する成長事業を拡大します。

サービス事業の拡大

点検・修理から取替提案を通じた社会インフラ維持管理強化に資するサービスの提供により循環型事業を拡大します。

関連・周辺事業の拡大

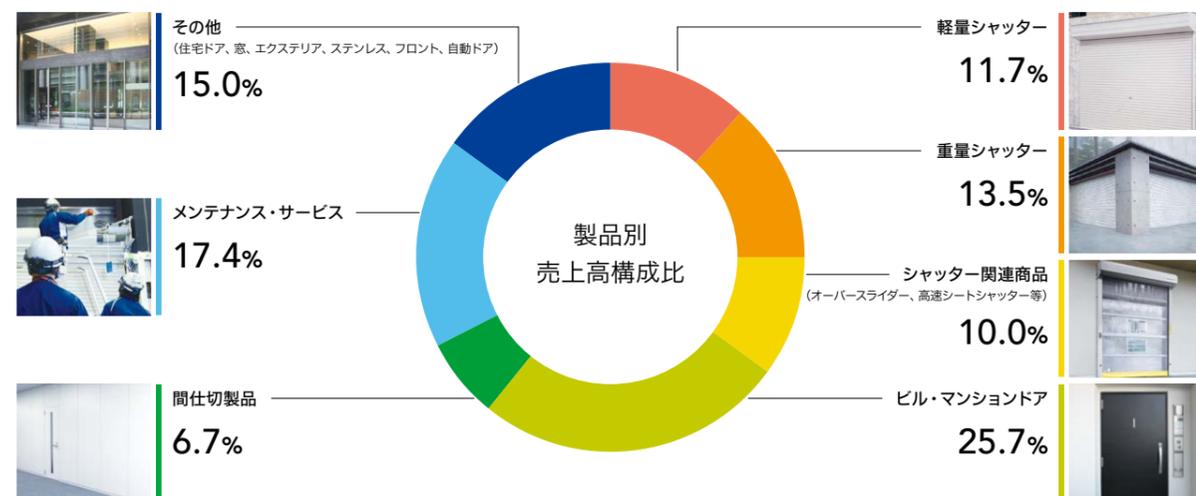
建具から更に周辺事業への展開による事業領域の拡大とグループシナジー発揮による持続的成長を目指します。

事業拡大に向けた体制の強化

事業領域拡大を見据えた人材育成と働き方改革、人員の確保と施工省力化による施工力強化、デジタル化による業務改革と生産性の改善を進めます。

これらの取り組みと高付加価値商品を通じお客さまとの絆をより一層深め、開発から営業・設計・製造・施工メンテナンス・サービスへとつながる循環型事業を強化します。

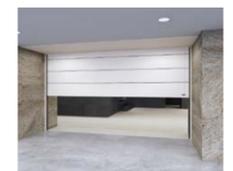
2021年度商品別売上高構成比(三和シャッター工業)



TOPICS

「防水シャッター 防火・防煙タイプ」が最優秀賞を受賞

2021年6月に発売した、業界初の防火性能・防煙性能を有する「ウォーターガード 防水シャッター 防火・防煙タイプ」が、一般社団法人「防災安全協会」が主催する「防災防疫製品大賞2021」の新製品開発部門において、「最優秀賞」を受賞しました。浸水が想定される地下街や地下通路と建物の出入口では、防火・防煙性能も求められることが多いため、さまざまなニーズに応える商品となっております。



The Genuine. The Original.



災害対策製品の開発に注力し、 ビジョン実現を目指します



Overhead Door Corporation
President & CEO

Kelly Terry

2021年度の業績と振り返りについて

2021年はオーバーヘッドドア社創業100年という記念すべき年でした。100年という年月は、必ずしもすべての企業がたどり着くことはできないマイルストーンです。そんな2021年はパンデミックからの回復という追い風の中でスタートしましたが、第2四半期以降から続く原材料価格の上昇、そして需給のバランス悪化が課題として大きく顕在化しました。市場からの需要が増え受注残が急増する中で、供給制限への対応と同時に、原材料の確保とパンデミック下で低下していた労働力の立て直しに迫られました。また輸送コストなどの増加を受け製品の値上げを行うな

ど、利益率低下への対応も必要となった1年でした。第4四半期には施策の効果も見えはじめ、最終的には出荷量・利益率ともに改善し、通年で売上高は前年比+14.5%となる1,261百万米ドル、営業利益は75.9百万米ドルとなりました。

また、昨年4月に多品種化戦略の一環として横引き防火ドア・防犯用ドア最大手のWon-Door社を買収し、事業の更なる拡大を図りました。2工場へのERP導入や、400名を超える従業員にリーダーシップ研修を行うなど、効率性向上にも寄与する取り組みを多面的に進めました。

新ビジョン・中期経営計画に向けた取り組み・抱負

新ビジョンである「高機能開口部のグローバルリーダーへ」に向けて米州事業では、大きく成長を実現するために効率化と生産性の向上、そしてサステナビリティ経営の観点で戦略を進めていきたいと考えています。

コア事業の拡大については、パートナーとなる代理店を更に追加することでシェアの低い地域でのプレゼンス向上を図りつつ、Eコマースビジネスを伸長させていきます。同時に更なる多品種化を目指し、IoT技術を活用した新たな製品や、新ブランドの開発に一層注力していきます。また、Won-Door社製品の拡販を進めつつ、ロジスティクスの効率化に寄与するため、宅配業者とのビジネス連携を進めていきます。

一方で、生産性向上と営業推進強化を目指して内部の取り組みにも注力します。具体的には、製造オペレーションの見直し、工場ネットワークの最適化、製造能力向上のため最新設備の導入、ERPの推進による製造と顧客双方が便利に活用できるデータ分析などを一層推進していきます。併せてコマースソリューションチームによる大企業からの一括受注の拡大などにも精力的に行っていきます。

サステナビリティ経営の観点からは、バリューチェーン全体でのコスト削減を徹底し、自動化や適切なオペレーションによって使用エネルギーの低減といった取り組みを進めていきます。私たちの使命である、ストームなどの災害対策製品の開発にも引き続き注力することでビジョン実現を目指していきます。

TOPICS

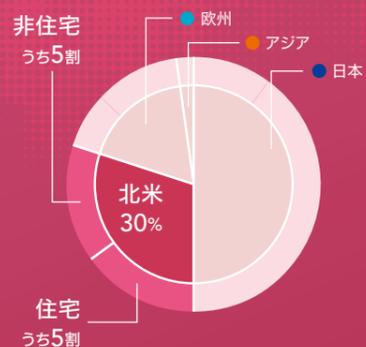
ディストリビューター大会を開催

2022年6月にODCリボンディストリビューター大会がフロリダ州マルコア일랜드にて開催されました。リボンディストリビューターとは長年ODC製品を販売していただいている代理店(ディストリビューター)のことで、北米に約450社あります。同大会は日頃よりお世話になっているディストリビューターの方々に招待して毎年行われており、今年は新型コロナ感染拡大防止のため3年ぶりの開催となりましたが、345の代理店、総勢約1,200名が参加し、昨年の100周年を祝う大規模なイベントとなりました。昨年からのサプライチェーン問題にて納期が遅延し代理店には迷惑をかけており、工場の現状と改善状況を直接丁寧に説明する機会となりました。



北米

地域別売上構成比



強み

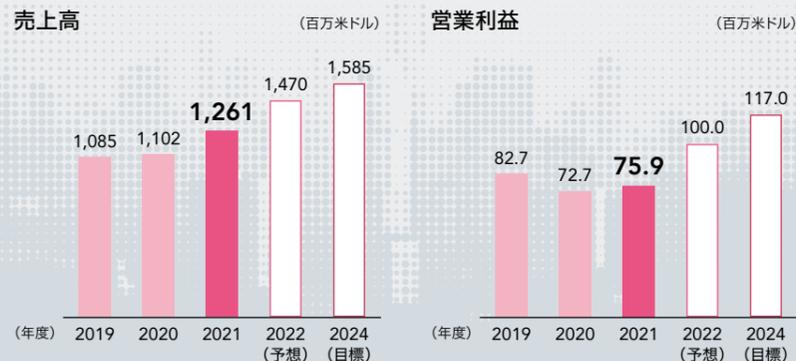
- 一流ブランドであること
- 高い市場シェア
- 強固な販売ネットワーク(ディストリビューター、大規模販売店、ネット販売)
- シェア獲得のための強靱な製造ネットワーク
- 環境への負荷低減を目指す素材の選択と製造プロセス

リスク

- 賃金・原材料費などのコストインフレーション
- 原材料や労働力のリソース不足
- 輸送制約と新型コロナウイルスによるロックダウンにより海外のサプライチェーン分断
- 受注残の急増、顧客への納期延長、分割出荷
- 建材の販売価格上昇と金利上昇による新築住宅着工への影響

サプライチェーンにおける協働

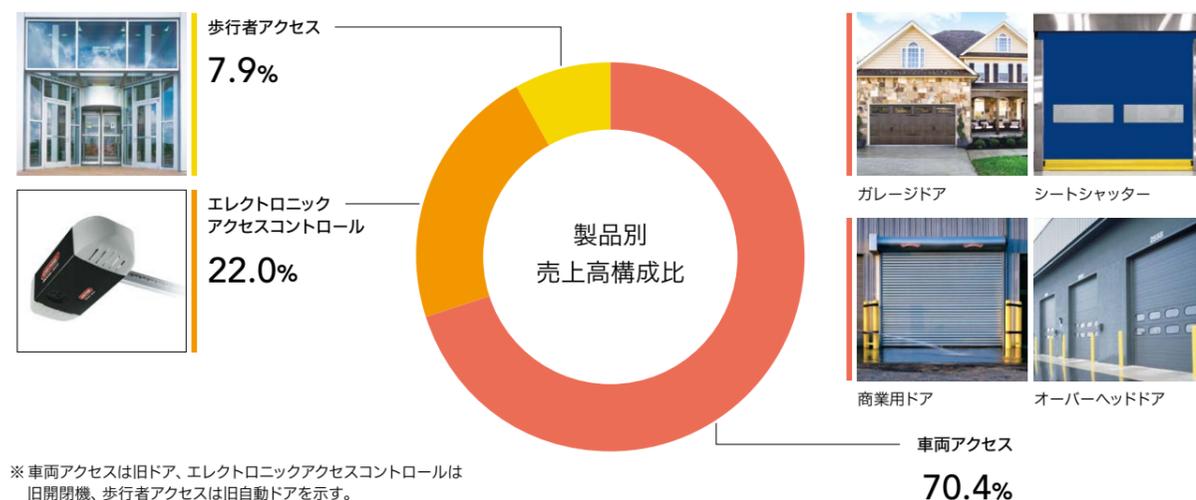
- 国内外の主要サプライヤーと強固な関係構築(金属、断熱材、ハードウェア、電装品、輸送会社)
- サプライヤーの生産能力増強に向けた交渉とサポート
- 代替サプライヤーの開拓とテスト
- 輸入品はプレミアム価格を支払って船内の積載場所を優先確保
- 輸入品は配送業者と協力してサプライ量の最大化と遅延の最小化



年度	2019	2020	2021	2022 (予想)	2024 (予想)
為替レート(1ドル)	109.24円	106.43円	110.37円	115.00円	115.00円

※2022年度1Q決算発表時に業績予想と為替レートを以下の通り修正
2022年度売上1,523 営業利益135.0 為替レート(1ドル)125.00円

2021年度商品別売上高構成比(北米)



※車両アクセスは旧ドア、エレクトロニックアクセスコントロールは旧開閉機、歩行者アクセスは旧自動ドアを示す。



より付加価値の高いソリューションと適切な人材開発でビジョン実現を進めていきます



Novoferm Group
CEO

Rainer Schackmann

2021年度の業績と振り返りについて

2021年、欧州における建築業界の状況は、2020年の落ち込みから立ち直り、需要も確実に回復の様相を見せました。ノボフェルムグループにおいても、材料価格の高騰や新型コロナウイルス感染拡大による労働力不足の影響への対応などの要因はあったものの、売上、利益、更には受注についても伸長させることができました。中でも大きな懸念であった材料価格の高騰については、一定の時間差で製品価格へ反映することもでき、利益面でも計画どおりに推移させることができました。

現在、欧州地域の多くの国々で新築・リフォームともに住宅建設需要が大きく伸びています。当社においては、ガレージドア部門で顕著な売上増、非住宅建設でも物流・倉庫向けが大幅増収

となりました。これは新型コロナウイルス感染症の拡大が影響したEC関連の需要が引き続き活況なことが要因で、これによってヨーロッパ全土で倉庫などの建築需要が急増したことによるものです。

また、ヨーロッパ全土における過去数年の動向として、クラウドビジネスの隆盛に伴ったデータセンターの建設も増加しています。当社もドアやシャッターシステムのソリューションプロバイダーとして、市場でのポジションを維持、拡大させています。引き続き増加する需要に対し、拠点によっては生産能力の負荷が増加することが懸念されているため、工場の拡張や省力・省人化などのオートメーション化を進め、対応を強化していきます。

新ビジョン・中期経営計画に向けた取り組み・抱負

欧州においても「高機能開口部のグローバルリーダー」を目指し、製品とプロセスのデジタル化の取り組みを進めていきます。受注、施工、使用だけでなく、アフターサービスまでのすべての場面でお客さまへの価値を高めるよう取り組みを進めていきます。同時に、私たちが提供するソリューションがサステナブルで環境にやさしく、お客さまの省エネルギーにも資するものでなければなりません。より高い断熱性や省エネ性能、温暖化の防止につながる材料の使用などの商品開発を加速させていきます。

同時に収益性を高めるうえで重要なポイントとして、バリュー

チェーン全体の進化が欠かせません。今後求められる製品は、製品自体のスマート化を通して、メンテナンスやリモート検査を実現し、部材の効率的かつ短納期化をすることで、より付加価値の高いソリューションを提供できるものになるでしょう。アフターサービスまでを高いクオリティで実現していくことが、今後の成長の最大の課題であり目標になります。また、これらの新製品の開発のみならず、今後の事業拡大にとって社員の能力向上は必要不可欠なテーマです。適切な人材開発の取り組みも同時に進めることで、欧州全体としてビジョン実現に向けて歩みを進めていきます。

TOPICS

マニュレジオン社を買収

2021年10月、フランスにおける産業用製品専門ディーラーのManuregion S.A.S.(以下、マニュレジオン社)の持株会社であるManugestion S.A.S.を買収しました。同社は、フランス東部を中心に8つの支店を展開しており、主に施工・メンテナンス事業を行っております。マニュレジオン社は、地域密着型で主に中小規模物件を得意とするほかメンテナンス事業にも強みがあります。一方、ノボフェルムグループの同じフランスの事業会社であるノルスード社はフランス南部に拠点を置き、物流倉庫等の大規模物件を得意としており、地域・得意分野において両社で補完関係を築き、フランス市場における事業拡大を図ってまいります。



欧州

強み

- お客さま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
- 欧州全体でのサービスネットワーク
- 経験豊富で優秀な従業員

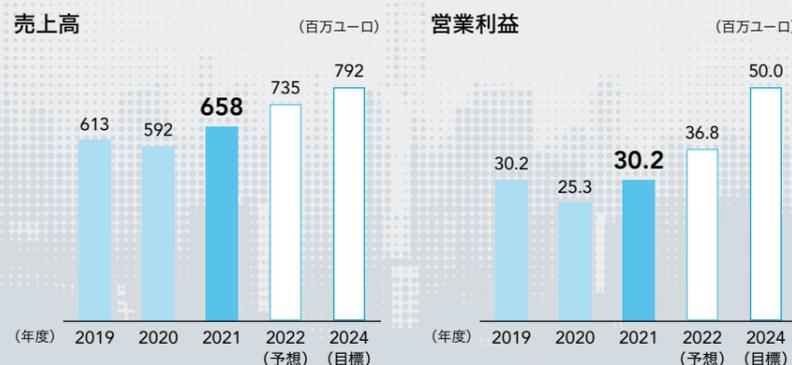
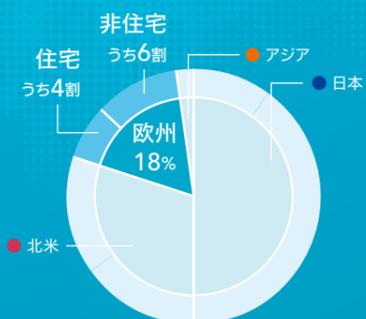
リスク

- 新型コロナウイルスのパンデミックによるサプライチェーンの混乱と労働力不足
- ウクライナ危機の影響による高インフレ率と材料費の高騰
- 材料の十分な調達不足による納期の遅延

サプライチェーンにおける協働

- サプライヤーとの緊密な関係構築による納品力の確保
- 問題発生時のいち早い能動的な対応により、高いお客さま満足度を維持
- サプライヤー基盤の拡大および材料・部品の調達力を2倍、3倍に高め、サプライチェーンの混乱によるリスクを最小限にとどめる

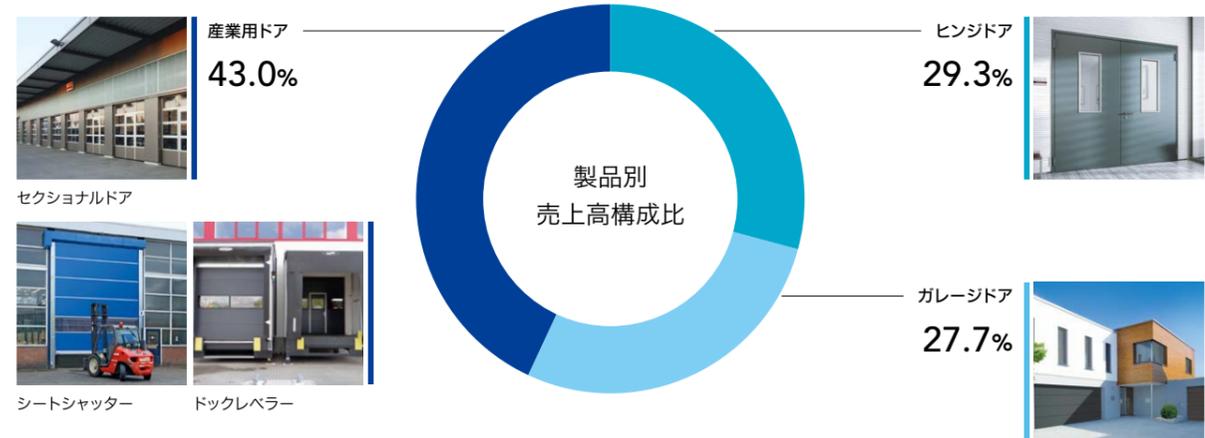
地域別売上構成比



年度	2019	2020	2021	2022(予想)	2024(予想)
為替レート(1ユーロ)	122.15円	121.97円	130.34円	125.00円	125.00円

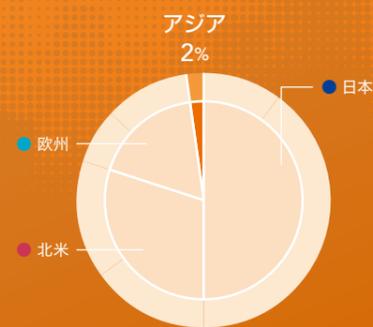
※2022年度1Q決算発表時に為替レートを以下の通り修正
為替レート(1ユーロ)135.00円

2021年度商品別売上高構成比(欧州)

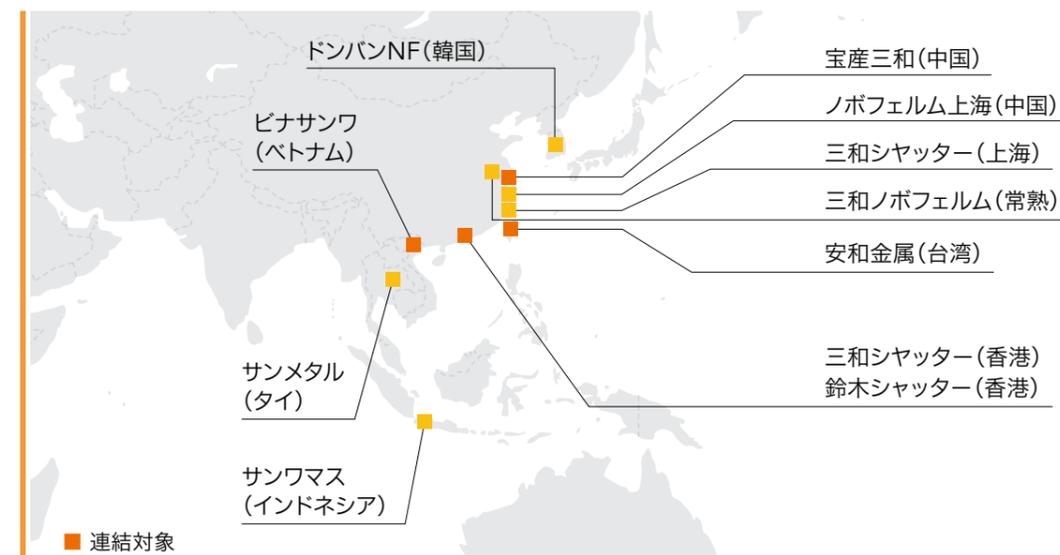
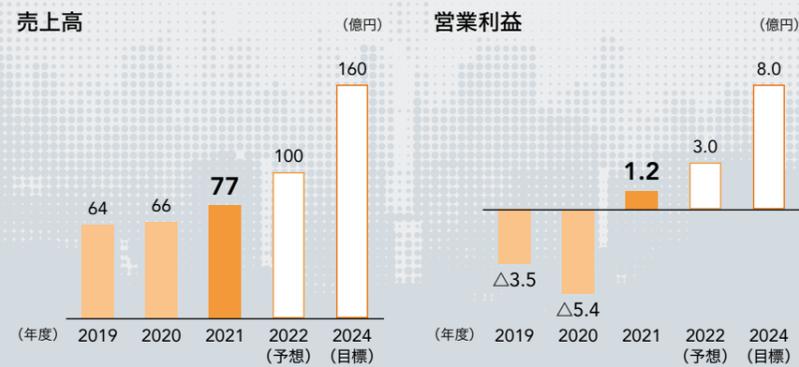


アジア

地域別売上構成比



強み
<ul style="list-style-type: none"> 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・アセアン圏での販売優位性 三和グループのPDCAサイクル水平展開による企業競争力 三和グループの強固な財務基盤を根拠とした資金調達コストの低さ
リスク
<ul style="list-style-type: none"> 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 感染症リスク 地政学リスク(ミャンマー・スリランカ)
サプライチェーンにおける協働
<ul style="list-style-type: none"> 手持ち管理の徹底により適正価格で必要量を確保すること 外注施工員の施工品質の維持管理 ITベンダー活用による迅速なERP導入



生産・販売体制を再構築しシェア獲得、日米欧に次ぐ第4の柱への基盤を構築していきます

2021年度の取り組み

2021年度は、アジア各国において生産能力拡大を目的に生産設備の拡充を行いました。

具体的には、中国常熟の新ドア工場設立(生産能力3倍)、ベトナム新遮熱基準に対応した設備投資(生産能力3倍)、インドネシアのシャッター設備刷新(生産能力1.8倍)、台湾のドア生産設備増強(生産能力1.2倍)を中心に投資を行いました。また中国にお

いてはドア・シャッターの併売による業績拡大のための下地作りを行いました。また香港・台湾においても大型案件の売上が貢献し、結果として2021年のアジア連結業績は、新型コロナウイルスの影響を少なからず受けましたが売上高77億円と16.3%の増収、営業利益は1.2億円となり昨年の5.4億円の赤字から大幅な業績改善を果たすことが出来ました。

新ビジョン・中期経営計画に向けた取り組み・抱負

2022年から始まったビジョン2030では、アジアにおけるシャッター・ドア事業をグループ業績に貢献できるようトップブランドに育てたいと考えております。そのために前述の通り2021年度に大規模な設備投資に着手しました。中国新工場は6月から正式稼働を開始し、ベトナム・インドネシアにおいても今年度中には、生産能力増大に向けた体制が整います。

また2022年度は、ERP元年と位置づけており、IT化も加速させます。具体的には中国・香港・ベトナムの主要各社へのERP導入を年末までに完了し、現場別の予算管理強化を行うことで収益向上を図るとともに、業務の見える化によりガバナンスの強化にも注力していきます。投資に見合ったリターンを実現するために今年度は、新生産設備の安定稼働とERP導入を完遂することで、ビジョン2030につながる事業基盤作りを進めてまいります。

TOPICS

第4の柱に向けての足掛かり～華東地域再編～

アジア事業では日米欧に次ぐ第4の柱へ向けての足掛かりとして、華東地域での販売管理体制の強化に取り組みました。

これまで華東地域では、宝産三和でのシャッター事業、NF上海でのドア事業に分かれてそれぞれ事業を行っていましたが、2022年1月より三和シャッター(上海)に華東地域の販売、設計、施工部門を移行し、一括管理体制を構築しました。6月からは常熟工場でのドア製造も開始され、これにより、上海地域での販売・設計・製造・施工の一括管理が可能となり、更なる効率アップ、販売拡大を目指していきます。



TOPICS

中国常熟工場を新設

2021年、ノボフェルム上海は江蘇省常熟市に工場を新設。上海の都市ロックダウンなどの影響があったものの、工場の建設は今年5月に完了し、6月より生産を開始しました。建築延床面積1.5万m²を有し、上海にある既存ドア工場の生産能力を3倍に増加させます。立地は日系企業の生産拠点が集積する工業団地内にあり、中国国内の施設のほか現地に進出する海外メーカーの工場内における需要を獲得し、中国市場での更なるシェア獲得を目指します。

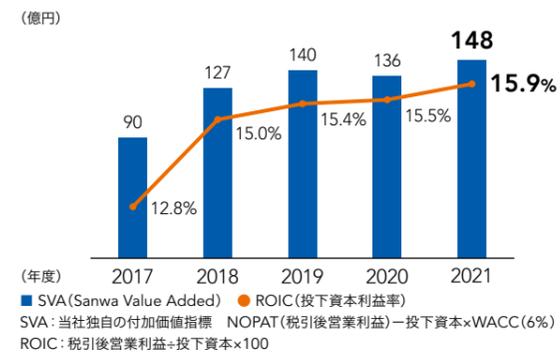


財務指標

営業利益/営業利益率



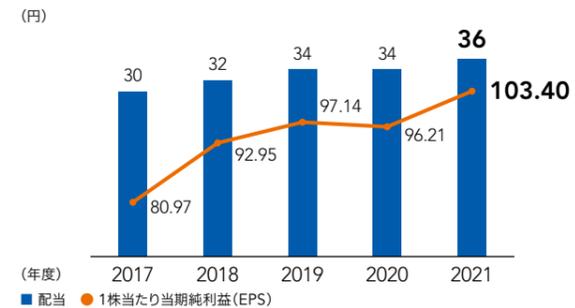
SVA(Sanwa Value Added)/ROIC(投下資本利益率)



設備投資額/減価償却費*



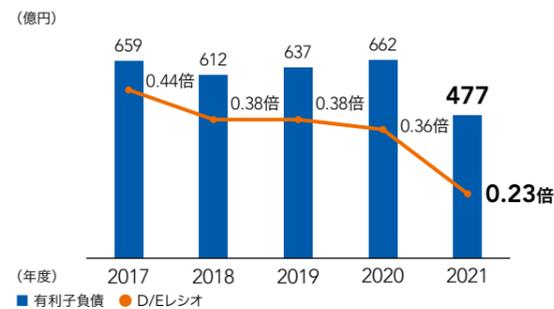
配当/1株当たり当期純利益(EPS)



親会社株主に帰属する当期純利益/ROE



有利子負債/D/Eレシオ



フリー・キャッシュ・フロー

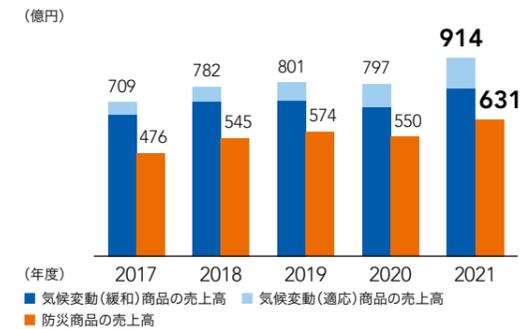


総資産額/自己資本比率

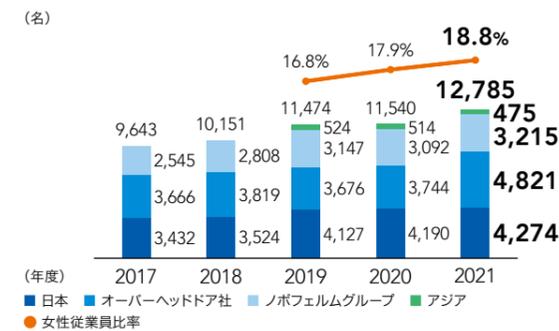


非財務指標

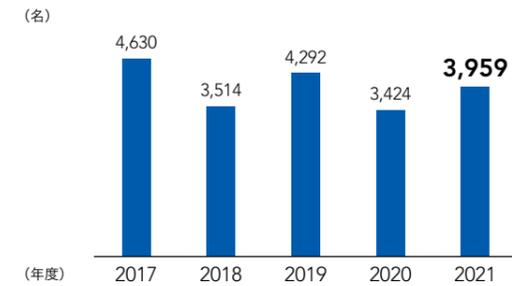
気候変動対応(緩和・適応)商品/防災商品の売上高(連結)



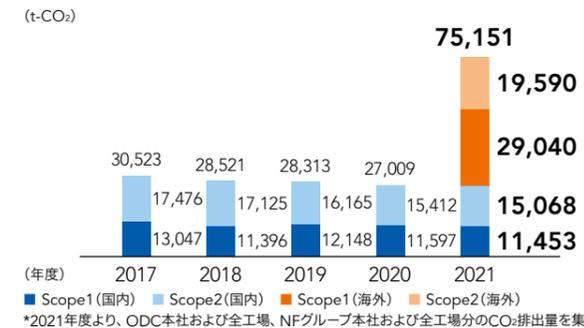
従業員数/女性従業員比率(連結)



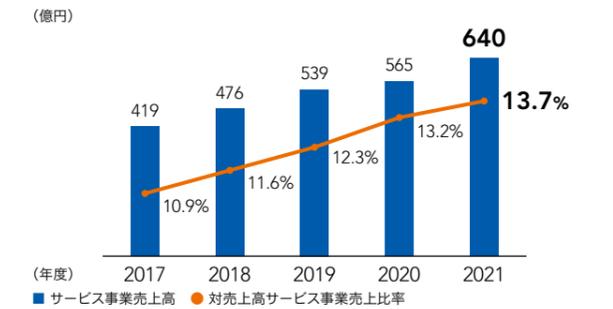
研修のべ受講者数(三和シャッター工業)



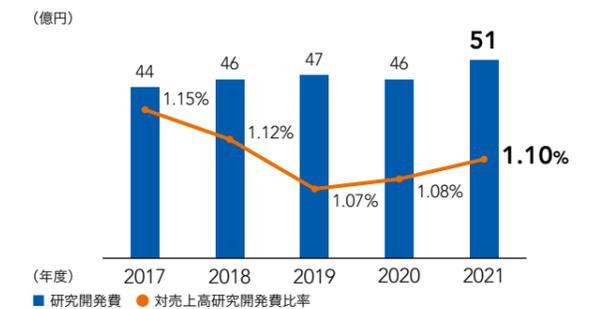
CO2排出量(国内・海外)



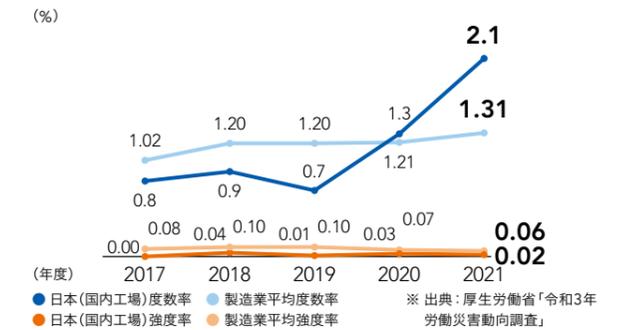
サービス事業売上高/対売上高サービス事業売上比率(連結)



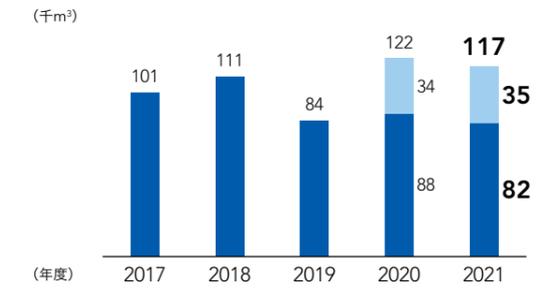
研究開発費/対売上高研究開発費比率(連結)



労働災害の度数率/強度率(国内グループ会社 工場)



取水量(三和シャッター工業)



12カ年サマリー (2022年3月31日現在)

三和グローバルビジョン2030 To be a Global Leader of Smart Entrance Solutions
(2022~2030年度) ~高機能開口部のグローバルリーダーへ~

三和2010ビジョン 21世紀にグローバルな発展・成長ができる体質づくり
(2001~2012年度) 「PDCA体質」「CSR=社会的に通用する企業体質」の構築を目指す

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、
(2013~2021年度) 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

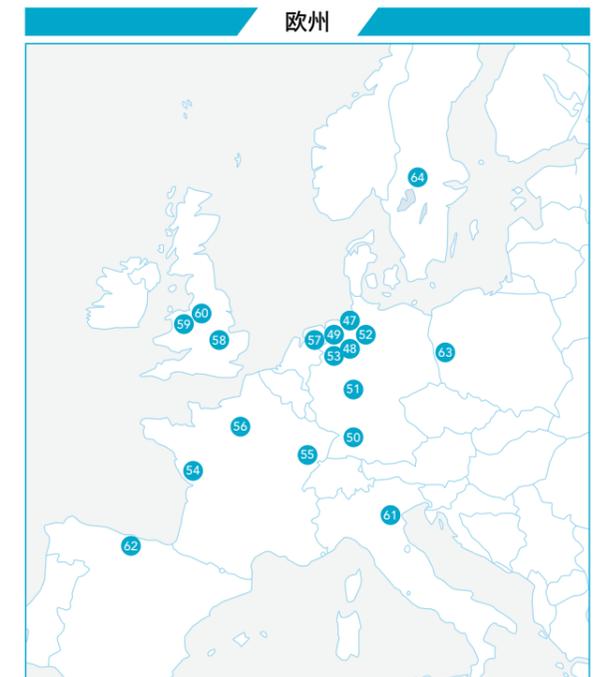
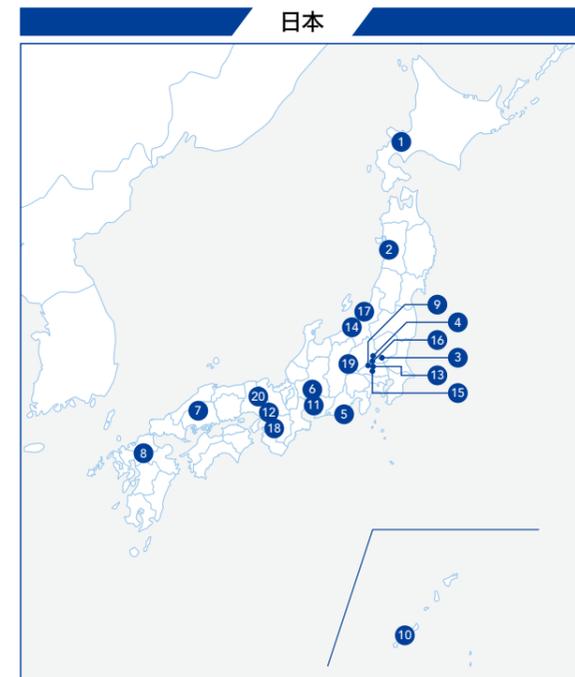
	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度(予想)
経営成績(百万円)												
売上高	248,214	265,913	311,957	339,045	365,615	353,922	385,673	409,990	440,161	427,061	468,956	518,000
海外売上高比率(%)	41.0	39.3	41.7	43.8	44.7	44.4	46.1	46.4	45.4	45.9	49.6	52.3
売上原価	186,683	196,631	225,954	242,273	260,078	250,068	273,155	291,301	310,925	299,838	330,646	—
売上総利益	61,530	69,281	86,003	96,771	105,537	103,854	112,517	118,689	129,235	127,223	138,309	—
営業利益	8,855	14,174	20,649	26,334	26,870	26,440	28,322	31,593	34,217	33,077	35,487	39,000
経常利益	8,190	13,988	20,316	25,975	26,161	25,278	27,898	30,437	33,469	32,142	34,122	38,000
親会社株主に帰属する当期純利益	3,297	7,181	10,161	12,857	14,627	17,070	18,280	20,910	21,647	21,251	22,842	25,000
研究開発費	2,456	2,440	3,149	3,505	3,868	3,999	4,422	4,611	4,728	4,641	5,143	—
設備投資額	2,897	4,293	7,116	7,727	8,127	8,096	11,383	12,367	8,419	8,770	9,281	14,100
減価償却費(のれん償却費を除く)	5,348	5,428	6,180	7,188	8,022	7,290	7,622	8,049	9,301	10,010	10,666	11,831
キャッシュ・フロー(百万円)												
営業キャッシュ・フロー	5,453	14,855	19,728	22,304	24,378	23,670	26,532	24,271	32,301	50,144	20,526	—
投資キャッシュ・フロー	△9,253	△5,313	5,932	△27,080	△15,641	△8,006	△13,172	△13,677	△16,622	△11,177	△21,353	—
財務キャッシュ・フロー	312	△4,340	3,876	10,625	△25,702	△838	△20,505	△11,349	△10,466	△6,102	△27,363	—
現金及び現金同等物の期末残高	16,825	22,275	52,307	58,605	41,516	56,290	49,263	47,977	54,618	87,795	61,397	—
フリー・キャッシュ・フロー	△3,800	9,542	25,660	△4,776	8,737	15,664	13,360	10,593	15,679	38,967	△827	—
財政状態(会計年度末)(百万円)												
総資産	226,579	241,771	281,917	323,327	310,269	323,393	331,686	338,432	354,023	375,159	386,237	390,000
有利子負債	61,607	60,799	69,153	88,484	70,798	74,739	65,945	61,217	63,730	66,194	47,706	46,797
純資産	85,522	97,134	113,956	126,748	130,334	139,905	151,121	161,603	165,633	181,387	203,311	203,703
運転資本	59,833	69,593	71,051	80,820	84,012	82,982	90,794	96,162	105,235	96,067	110,235	—
財務指標												
1株当たり当期純利益(円)	13.7	29.9	42.4	54.1	63.1	74.6	81.0	93.0	97.1	96.2	103.4	113.2
1株当たり純資産(円)	355.37	404.57	474.63	541.49	565.64	607.16	667.09	713.50	742.90	814.10	912.70	—
1株当たり配当金(円)	8	10	13	16	23	25	30	32	34	34	36	45
営業利益率(%)	3.6	5.3	6.6	7.8	7.3	7.5	7.3	7.7	7.8	7.7	7.6	7.5
売上高研究開発費率(%)	1.0	0.9	1.0	1.0	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	—
総資産当期純利益率(ROA)(%)	1.5	3.1	3.9	4.3	4.6	5.4	5.6	6.2	6.3	5.8	6.0	—
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	3.8	7.9	9.6	10.7	11.4	12.7	12.7	13.5	13.3	12.4	12.0	12.4
投下資本利益率(ROIC)(%)	4.9	7.7	10.6	12.6	12.2	12.2	12.8	15.0	15.4	15.5	15.9	16.1
SVA(億円)	△12	19	54	78	82	81	90	127	140	136	148	164
D/Eレシオ(倍)	0.72	0.63	0.61	0.70	0.54	0.53	0.44	0.38	0.38	0.36	0.23	0.23
自己資本比率(%)	37.7	40.1	40.4	39.1	41.7	43.0	45.2	47.4	46.3	47.9	52.2	51.8
流動比率(倍)	1.6	1.7	1.6	1.7	1.8	1.8	1.7	1.7	1.9	1.8	1.8	—
連結配当性向(%)	58.3	33.4	30.7	29.6	36.5	33.5	37.1	34.4	35.0	35.3	34.8	39.8
Cash Conversion Cycle(CCC)(日)	82.4	84.7	78.8	81.7	82.3	86.1	82.2	83.2	83.5	86.0	80.3	—

(注) 売上高研究開発費率=研究開発費÷売上高×100(%)
 運転資本=売上債権+棚卸資産-仕入債務
 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。

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
 ※2022年度1Q決算発表時に業績および配当を以下の通り修正
 2022年度通期 売上5,450億円 営業利益450億円 経常利益420億円 当期純利益280億円 年間配当50円

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)



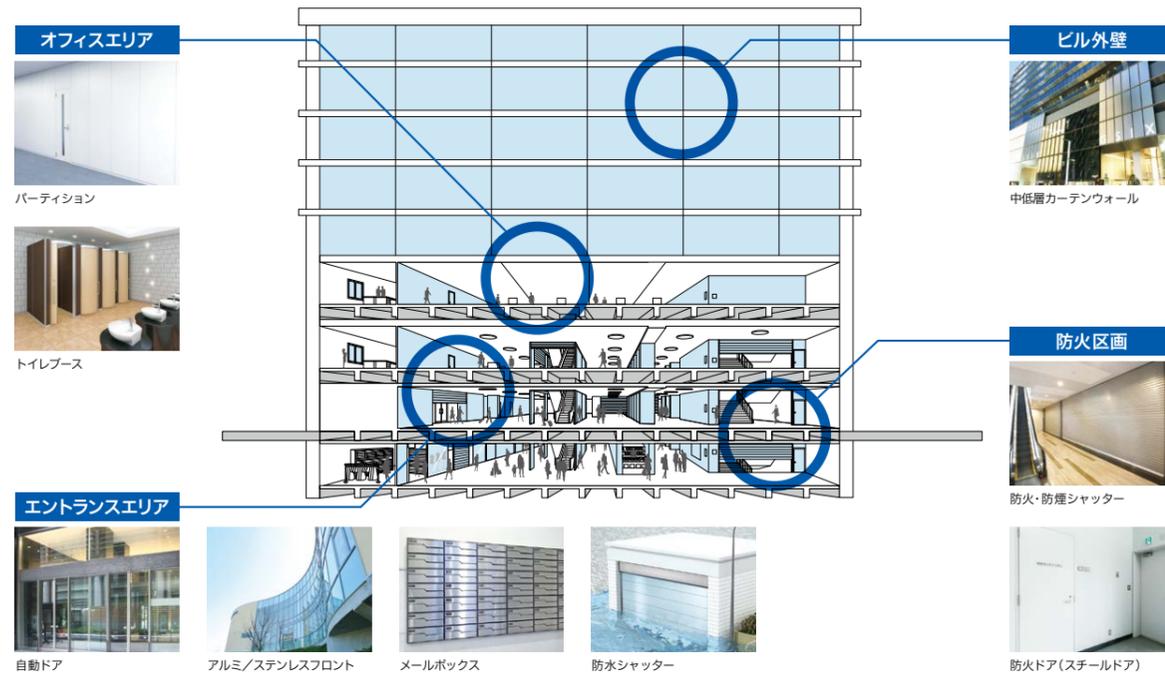
生産拠点一覧

国名	会社名	所在地	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
	昭和フロント(株)	⑨ 埼玉	アルミフロント、カーテンウォール
	沖縄三和シャッター(株)	⑩ 沖縄	シャッター製品、ドア製品、間仕切製品
	三和タジマ(株)	⑪ 埼玉	ステンレス製品
	三和システムウォール(株)	⑫ 名古屋	ステンレス製品
	(株)鈴木シャッター	⑬ 尼崎	間仕切製品
	三和エクステリア新潟工場(株)	⑭ 埼玉	シャッター、防水製品
	ベニックス(株)	⑮ 新潟	エクステリア製品、窓シャッター、ドア製品
	昭和建産(株)	⑯ 風山	間仕切製品
	林工業(株)	⑰ 群馬	自動ドア
	三和電装エンジニアリング(株)	⑱ 新潟	ドア製品
	(株)吉田製作所	⑲ 大阪	開閉機
	(株)メタルワーク関西	⑲ 佐久	ステンレス製品
三和ミタカ(株)	⑳ 山南	ステンレス製品	
	㉑ 札幌	ドア製品	
アジア	中国	㉒ Shanghai	オーバースライダー、シャッター製品、シートシャッター
		㉓ Shanghai	ドア製品
	三和諾沃芬門業(常熟)有限公司	㉔ Jiangsu	ドア製品
	三和捲閘(香港)有限公司	㉕ Hong Kong	シャッター製品、ドア製品
	鈴木鐵閘(香港)有限公司	㉖ Hong Kong	シャッター製品
	安和金属工業股份有限公司	㉗ Hsinchu	ドア製品
	ベトナム	㉘ Hanoi	ドア製品、シャッター製品、シートシャッター
	タイ	㉙ Sametral	シャッター製品、ドア製品
	インドネシア	㉚ Bekasi	シャッター製品
	韓国	㉛ DnbanNF	ドア製品

関係会社一覧はこちら <https://www.sanwa-hldgs.co.jp/group/>

国名	会社名	所在地	主な製品			
北米	オーバーヘッドドア社 OVERHEAD DOOR CORPORATION	① Lewistown	シャッター製品			
		② Williamsport	住宅用ガレージドア、商業用セクショナルドア			
		③ Grand Island	住宅用ガレージドア、商業用セクショナルドア			
		④ 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			
		⑤ Dalton	シャッター製品			
		⑥ Trail	シートシャッター			
		⑦ Conneaut	樹脂パネル・部品			
		⑧ 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			
		⑨ Centralia	住宅用ガレージドア			
		⑩ Portland	住宅用ガレージドア			
		⑪ Marion	車両用ドア製品			
		⑫ Baltic	ドア用開閉機			
		⑬ Corpus Christi	自動ドア			
		Won-Door Corporation	⑭ Salt Lake City	防火ドア、セキュリティドア		
		メキシコ	OVERHEAD DOOR CORPORATION	⑮ Tecate	車両用ドア製品	
				⑯ Matamoros	ドア用開閉機、自動ドア	
欧州	ノボフェルムグループ	ドイツ	Novoferm GmbH	⑰ Werth	住宅用ガレージドア、ドア製品	
				⑱ Dortmund	住宅用ガレージドア、産業用セクショナルドア	
			Novoferm Spare Parts GmbH	⑲ Haldern	スペアパーツ	
			Novoferm Riexinger Türenwerke GmbH	⑳ Brackenheim	防火ドア製品、防火引き戸	
			Novoferm Siebau GmbH	㉑ Buschhütten	車両用ドア製品	
			Novoferm Tormatic GmbH	㉒ Dortmund	ドア用開閉機	
		フランス	Novoferm France S.A.S	DSS Docking Solution und Service GmbH	㉓ Hannover	ドックレバラー
					㉔ Machecoul	住宅用ガレージドア
		オランダ	Alpha Deuren International B.V.		㉕ Baviiliers	住宅用ガレージドア
					㉖ Melun	防火ドア製品、防火引き戸
		英国	Novoferm UK Limited	Horton Automatics Limited	㉗ Didam	産業用セクショナルドア
				Robust UK Limited	㉘ Luton	住宅用ガレージドア
		イタリア	Novoferm Schievano s.r.l.		㉙ Telford	自動ドア
					㉚ Stoke-on-Trent	ドア製品
		スペイン	Novoferm Alsal S.A.		㉛ Padova	ドア製品、防火引き戸
					㉜ 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. zo.o.		㉝ Wykroty	ドア製品、ドックレバラー		
			㉞ Nykroppa	ドア製品		
スウェーデン	Robust AB					

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

基幹商品		多品種化商品	
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	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
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	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
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	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



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	12,785名

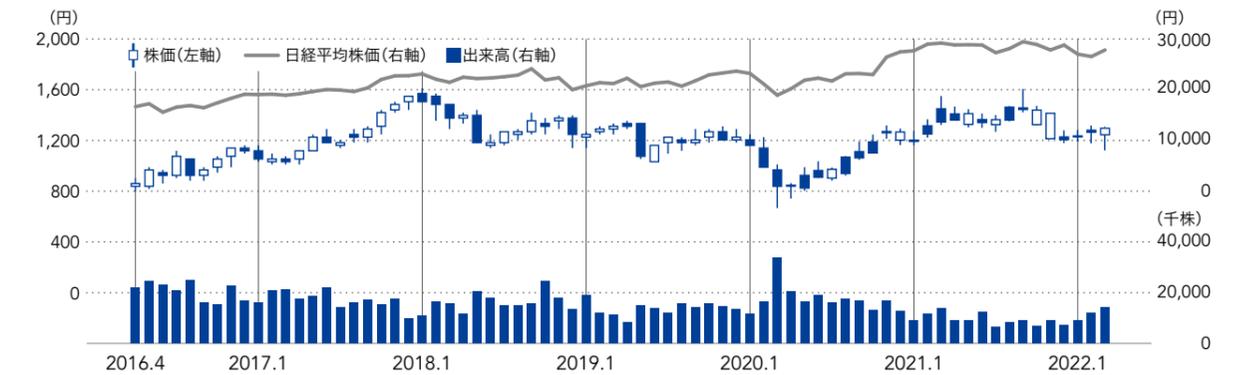
上場証券取引所	株式会社東京証券取引所
株式名簿管理人 特別口座 口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社 〒137-8081 東京都江東区東砂7-10-11 証券代行部
普通株式	発行可能株式総数 550,000,000株 発行済株式の総数 231,000,000株 株主数 11,508名

外部評価

当社グループのサステナビリティへの取り組みや情報開示の姿勢が社外から評価され、国内外のESGインデックスの組み入れやさまざまな賞を受けるなどの評価を受けています。

ESGインデックスへの選定	FTSE4Good Index Series		FTSE Blossom Japan Index		FTSE Blossom Japan Sector Relative Index		S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数	
主な受賞・評価	CDP2021気候変動「B」評価	第5回日経スマートワーク経営調査 ★3.0	第3回日経SDGs経営調査 ★3.5	大和インバスター・リレーションズ 2021年インターネットIR表彰「優良賞」	日興アイ・アール2021年度全上場企業ホームページ充実度ランキング総合・業種別「最優秀サイト」			

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)	15.20
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	8.40
株式会社三井住友銀行	4.99
第一生命保険株式会社	3.66
BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT	2.86
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
住友不動産株式会社	1.72
JP MORGAN CHASE BANK 385632	1.65
日本製鉄株式会社	1.56

1. 当社は、自己株式10,063,915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)	最安値 (円)
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
2021年4月1日～2022年3月31日	1,606	1,121