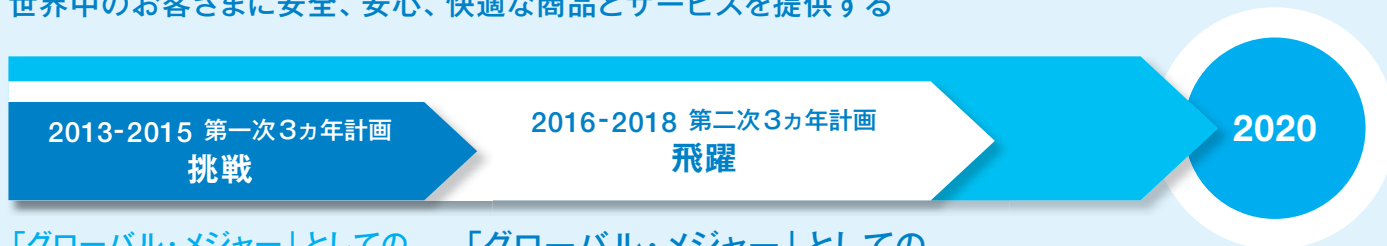


「三和グローバルビジョン2020」および

「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



「グローバル・メジャー」としての
基礎を確立する3ヵ年

「グローバル・メジャー」としての
競争力を強化する3ヵ年

- ① 日・米・欧における競争力の強化とトップブランドの確立
- ② サービス分野の強化とビジネスモデル拡大
- ③ アジア事業の事業基盤の強化
- ④ グローバル展開による競争力の発揮
- ⑤ 社会から信頼される企業体質の維持強化

第二次3ヵ年計画（2016～2018年度）

「グローバル・メジャー」としての競争力を強化する3ヵ年

<p>日本 基幹商品の利益確保と 多品種化による成長</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 基幹商品の取り組み ■ 多品種化による更なる成長 ■ 連携による事業強化・拡大 ■ 防火設備の定期検査報告制度への対応 	<p>北米 コア事業拡大とともに 基盤強化による成長</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ドア部門の強化および成長（ドア・開閉機） ■ 川下事業戦略の推進 ■ 海外事業の拡大
<p>欧州 「NF3.0」による 重点製品を軸にした 利益ある成長基盤の確立</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ グループ経営の推進 ■ 耐火ドアの全欧州への拡販 ■ 産業用ドア事業の拡大 ■ セクショナルガレージドアのシェア拡大 	<p>アジア 事業基盤確立から 利益体質定着へ</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 各重点マーケットでのシェア拡大 ■ ローカル化の更なる推進 ■ グループ会社間の連携強化 ■ アジア域内の横断的な商機拡大

グローバルシナジー

- グループ調達活動の拡大
- グローバル営業ネットワークの拡充
- グローバルベースの商品開発・展開

サービス

- サービス分野の強化とビジネスモデル拡大
- 各地域での顧客ニーズに合わせたサービスの提供
- 新たな顧客の開拓およびサービス事業の拡大

コンプライアンス

- より誠実な企業経営
- コーポレート・ガバナンスの強化
- コンプライアンス、品質・安全の徹底

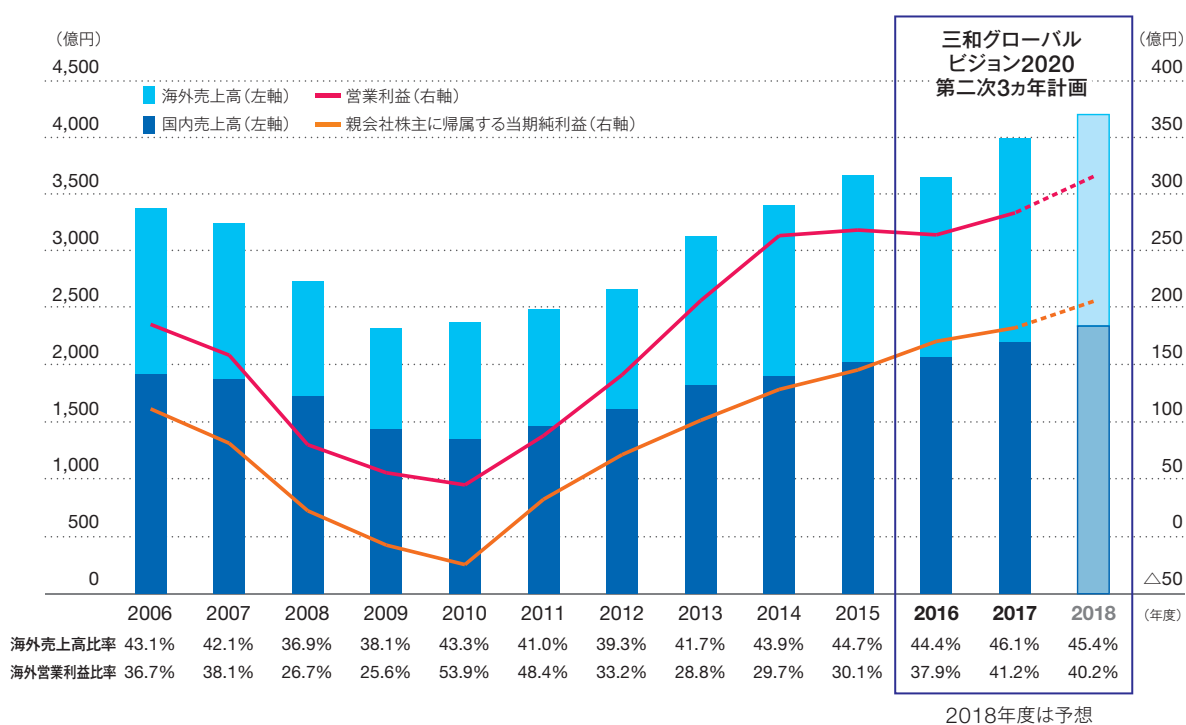
中期経営計画の概要

目標数値

第二次3ヵ年計画期間（2016～2018年度）においては、「動く建材」のグローバル・メジャーとして競争力を高めることが目標

- 売上高・各利益は過去最高更新を継続する見込み
- 営業利益率目標を9%とし、2020年までに10%台を目指す体制づくりを行う
- D/Eレシオ0.4倍など、安定した財務基盤を維持しながら、ROEは15%を目標とする

	2016	2017	2018 (予想)	2018 (中計目標)
売上高	3,539億円	3,857億円	4,070億円	4,100億円
営業利益	264.4億円	283.2億円	315億円	370億円
営業利益率	7.5%	7.3%	7.7%	9.0%
ROE	12.7%	12.7%	13.3%	15.0%
SVA	81億円	90億円	103億円	128億円
自己資本比率	43.0%	45.2%	47.1%	42.0%
D/Eレシオ	0.53倍	0.44倍	0.40倍	0.40倍



社長メッセージ

名実ともに「動く建材」のグローバル・メジャーとなっていくため、そして中長期的な企業価値向上を果たすため、三和グループは挑戦を続けます。「グローバル化」と「多品種化」を推し進めるとともに、人材も含めた成長投資に力を注ぎ、もう一段進化させた「安全、安心、快適」の提供を目指していきます。

代表取締役社長 COO
高山 靖司



本セクションの位置づけ

三和グループの価値創造。
その対話の基点に。

社長に就任してから1年が経ちました。まだまだやれること、やるべきことはたくさんあると実感しています。「動く建材」のグローバル・メジャーを目指す三和グループは、これからも進化し続けることをお約束します。今回の統合報告書の「社長メッセージ」では、三和グループの目指す姿や、そこに至るうえでの課題点などを、投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまと共有していきます。健全かつ積極的な対話の基点となれば幸いです。

三和グローバルビジョン2020

「グローバル化」と「多品種化」。
まだ満足はしていません。

三和グループの価値創造戦略をお示しするにあたり、骨格となるのが長期経営ビジョン「三和グローバルビジョン2020」です。2013年度に策定したこの戦略は、「動く建材」のグローバル・メジャーとして、世界中のお客さまに安全、安心、快適な商品・サービスを提供することを標榜。従前より軸足を置いてきた「グローバル化」と「多品種化」を更に加速させることで、企業価値向上を目指すというものです。この5年間で、北米や欧州の成長や、事業領域の拡大などを果たしており、一定の評価を得られる業績は残せたと考えています。しかし、私はまだ満足はしていません。

計画策定当初の環境認識にしても、実態とは乖離している面があります。新興国の経済発展スピードはもっと速いものを想定していましたが、日本国内の労働力不足がここまで急速に深刻化するとは予測できていませんでした。環境を言い訳にするつもりはありませんが、こうした想定外の環境下でも、自らを変革・進化させていくことで、三和グループはより大きな価値創出ができたはずで、三和グループの「グローバル化」と「多品種化」について、これまでの取り組みを一層加速するとともに、新たな進化に向けた挑戦を果たすという方針のもと、今後の戦略をご説明させていただきます。

第二次3カ年計画の進捗

北米・欧州が牽引し、 過去最高の業績も計画には未達。

「三和グローバルビジョン2020」の中で、現在は「飛躍」をテーマとする第二次3カ年計画(2016~2018年度)を推進しています。5つの重点戦略のもと、確たる地位を築いている日・米・欧の拡充に力点を置くとともに、サービス分野とアジア事業の強化を図り、より盤石な企業体質を確立していく計画です。

第二次3カ年計画の2年目にあたる2017年度は、それぞれの戦略にグループを挙げて積極的に取り組み、売上・利益ともに過去最高を更新しました。しかし、日本事業の業績進捗が後ろ倒しとなったことから計画値には及びませんでした。「業績の信用」と「経営基盤の信用」という「二つの信用」を掲げる私たちにとって、悔しい限りです。

2017年度の事業動向を概括しますと、日本事業は市場の拡大基調が続くものの、完工が先送りされていること、原材料費、施工・物流費などのコスト上昇に対して販売価格への転嫁が十分に進まなかったことから、大きな成長は果たせませんでした。一方、防火設備の新たな定期検査報告制度への対応や間仕切事業の拡大といった戦略推進は順調です。北米については、力強い市場伸長のもと、主力のドア事業におけるチャンネル戦略や新製品投入などが着実に進展したほか、開閉機事業の復活もあり、堅調に成長拡大しました。欧州は構造改革「NF3.0」が奏功。産業用ドア、ガレージドアが順調なほか、2018年1月に英国ボルトン・ゲート・サービス社(BGS社)を買収し、英国での事業拡大に努めました。

具体的な数値でいえば、2017年度の売上高は前年度比9.0%増の3,857億円、営業利益は同7.1%増の283億円、海外営業利益比率は41.2%となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は同7.1%増の183億円となりました。

1株当たり配当金は、当初の予定どおり、2016年度から5円増配の30円(配当性向37.1%)とさせていただきます。6期連続で増配できたことに一安心しています。

2018年度の戦略

第二次3カ年計画の最終年度。 着実に戦略遂行を進める。

第二次3カ年計画の最終年度となる2018年度は、5つの重点戦略を更に推し進め、第二次3カ年計画の仕上げの年としていきます。

まず、地域別の取り組みとしては以下のとおりです。

日本事業

日本の建築市場は、当初の見立てと異なり、2018年から2019年にかけて、緩やかな増加となる見通しです。一方、建設業就業者の高齢化や需要増に伴い、建設業界の労働力の需給は逼迫しています。

こうした中、販売価格の値上げによる基幹商品の利益確保と、多品種化による更なる成長を図っていきます。市場ニーズに対応し、環境に配慮した商品のラインアップを拡充するほか、気象警報に連動してシャッターが閉鎖する窓シャッターなどのIoT関連製品にも注力し、「安全、安心、快適」を提供していきます。

労働力の確保に向けては、従業員は定期採用者に加えて、現場の人材を中心に中途採用に努め、また、防火設備の定期検査報告制度への対応に合わせて、施工技術者は約200名、防火設備検査員資格保有者は約240名の増員(2018年3月末現在・前年度比)という形で先行投資を行っています。これで十分という水準ではありませんが、将来に向けて確実な手は打てていると捉えています。また、インフラ整備としても、間仕切事業の拡大などに向けた新大阪工場が2018年4月に稼働したほか、生産・物流の業務効率化に向けたシステム投資も行っていく予定です。

北米事業

北米事業では、良好な米国市場を背景に、基幹事業の強化および成長に努めます。ODCのシェアが相対的に低い、開拓余地のあるニューヨークなどの大都市圏での売上拡大を図るべく、販売チャネルの強化策を実施するほか、住宅用・産業用ともに製品のラインアップを拡充しています。また、引き続き川下事業戦略に力を注ぎ、米国直営店とカナダ事業会社においてISD（施工・サービス部門）の充実を図ります。

北米における鋼材価格は政策の影響により2017年に続いて大きく上昇しており、2018年1月と6月に販売価格の引き上げを実施しました。今後も、コストアップ分を吸収できるように取り組んでいきます。

欧州事業

欧州事業では、構造改革「NF3.0」を強力に推進するとともに、買収企業との統合シナジーの追求や、サービス事業の拡大を強力に推し進め、欧州市場でのプレゼンスを高めていきます。具体的には、セクショナルドアの生産能力拡大を期して、アルファ社のオランダ工場を2019年に稼働する予定で拡張しています。完成後は、欧州市場において最大級の産業用セクショナルドア工場となる見込みです。また、ポーランド工場で生産しているドックレベラーは、旺盛な需要に対応するため生産能力を拡大。サービス事業については、ボルトン・ゲート・サービス社との統合シナジーを推進していきます。

2018年度通期予想

	2016年度	2017年度	前年度比	予想	
				2018年度	前年度比
売上高	3,539 億円	3,857 億円	+318 億円	4,070 億円	+213 億円
営業利益	264.4 億円	283.2 億円	+18.8 億円	315 億円	+31.8 億円
親会社株主に帰属する当期純利益	170.7 億円	182.8 億円	+12.1 億円	206 億円	+23.2 億円
1株当たり配当金	25円	30円	+5円	32円	+2円

アジア事業

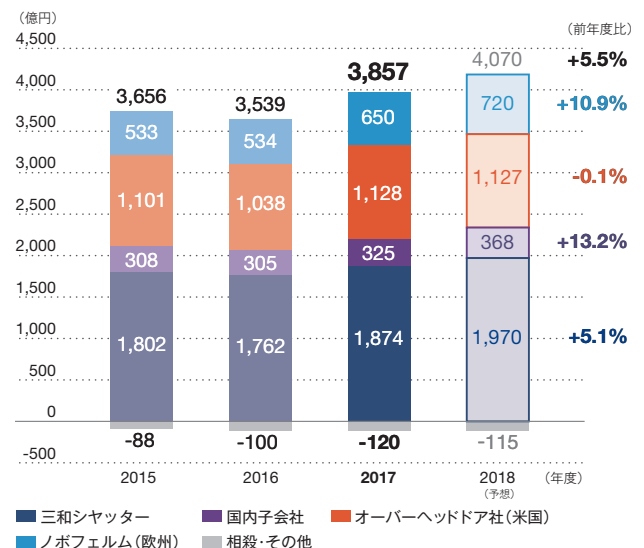
アジア事業は、各国マーケットにおける基盤整備が遅れており、十分な成長が実現できていません。利益体質への転換を果たし、増収増益基調とはなっていますが、抜本的な成長戦略にも着手していきたいと考えています。ローカル化の更なる推進やグループ会社間の連携強化をはじめ、アジア域内での横断的な商機拡大にも挑戦し、次なるステージにステップアップしていく構えです。エリアについては、これまで中国に先行投資してきましたが、今後はASEANにも経営資源を配分し、成長を加速させていきます。

グローバル展開と業績見通し

このほか、グローバルシナジーの追求に向け、三和シャッター製品の北米展開や、高速アルミスパイラルシャッターの欧米連携開発など、続々と製品開発の面での取り組みが進んでおり、今後も尽力していきます。グループ調達活動においても、三和グローバル調達センターの活動を拡大し、アジア事業における低コスト製品向けの調達などを加速していきます。

以上の取り組みを勘案した業績予想は、2018年度の売上高は2017年度比5.5%増の4,070億円、営業利益は同11.2%増の315億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同12.7%増の206億円を見込んでいます。当初の第二次3カ年計画の2018年度目標値には届かない見通しですが、売上高で初の4,000億円を突破、営業利益についても初の300億円台到達という目標は、一つの節目になると捉えています。

セクター別売上高と予想



なお、2018年度の1株当たり配当金は、7期連続の増配となる、2円増配の年間32円(配当性向35%を目安)を予定しています。

資本政策の考え方

成長に振り向けた投資を実行しながら、株主還元も充実を。

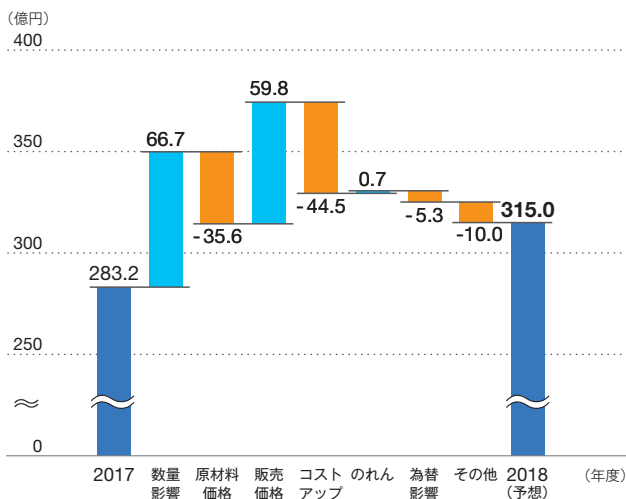
第二次3カ年計画の定量目標では、売上高・営業利益、営業利益率、D/Eレシオ、ROE、SVAなどを重要指標として掲げていますが、特にフォーカスしているのは営業利益率です。

ROE、SVAを重視する中、ROEを分解して考えると、総資産回転率は一定の水準にあり、財務レバレッジについても現状の安定性は必要であり、グローバル企業と比較して重点的に押し上げていくべきなのが営業利益率となります。2020年までに2桁に持っていきたいのですが、2017年度実績が7.3%、2018年度予想が7.7%と推移しており、もう一段の収益性向上の努力が必要だと思っています。なお、資本コストの捉え方としては、WACCで6%、株主資本コストは8%を当該目標のペースとしています。なお、当社グループ独自のEVA的数値である「SVA(Sanwa Value Added)」は、グループ会社の評価にも活用し、グループ全体での企業価値増大に向けたKPIとしてマネジメントしています。



フリー・キャッシュ・フロー(FCF)の配分方針については、配当支払いを除いた実質FCFは、戦略投資(M&Aや戦略的設備投資)に優先配分していきます。3カ年累計の概略をご説明すると、営業キャッシュ・フローは750億円程度となります。これに対する資金使途として、配当支払いで200億円、維持的設備投資で200億円、新規の戦略的設備投資で100億円、残りは償還期日を迎える負債の返済にも一部充てますが、基本的にはM&Aなどの戦略投資で250億円、というのが大枠の構図となります。そして、M&Aで有効な案件がなければ、一定の区切りの中で自己株式の取得を行う方針としており、自己株式の取得・消却は、これまでの4年間で50億円ずつ3回実施しています。こうした株主還元についても、しっかり実行していくことは非常に重要だと考えています。

2018年度予想 営業利益増減要因



第二次3カ年計画における財務方針

グローバル・メジャーへ挑戦するために、戦略的な投資を最優先

配 当： 配当性向35%を目安

自己株取得： M&A等への成長投資を優先するが、M&A等での大きなキャッシュアウトがなければ自己株取得を検討する

設備投資： 事業の維持・継続に必要な設備投資は、原則減価償却費の範囲内で実施
戦略的設備投資は、フリー・キャッシュ・フローから配分

人材戦略と意識改革

従業員とのエンゲージメント強化が
生産性向上の鍵。投資も振り向ける。

投資という文脈でいうと、今後、三和グループではITインフラ投資と人的投資が一層重要になると考えています。

特に労働力不足、働き方改革の推進が課題である日本市場においては、生産性向上が成長へのポイントです。国内の3,400名を超える従業員と約3,800名の施工技術者、そして設計・製造の協力会社の人々は、三和グループの成長を支える重要な経営資源です。従業員の努力に報いるために賃金・賞与などで還元していくのはもとより、生産・物流などの業務効率化に向けたシステム投資や施工が省力化できる製品開発などが重要です。

しかし、私はこれらの施策だけでは根本的な課題は解決できないとも考えています。三和シャッター工業をはじめとする国内グループ会社の従業員は、一人ひとりが強い責任感を持っており戦略実行力が高いことを誇りに思っています。一方で、自らで思考・変革し、イノベーションを起こしていく組織としてはまだまだです。今後、三和グループが新たな成長を遂げていくためには、従業員一人ひとりの能力を最大限に発揮できる環境を整備し、意識改革を促す必要があると感じています。業界トップという地位にあぐらをかかず、ほ

かの業界での先進事例などを取り入れながら、進化に向けて真摯に取り組まなければなりません。

こうした課題認識から、日本事業では人材戦略の面でもPDCAをしっかりと回すべく、従業員意識調査を実施しました。従業員の意識改革は、一朝一夕に実現できるものではないとは思いますが、やはり企業を強くするのは従業員とのエンゲージメントがあつてこそ。私自らも企業の進化、エンゲージメントの強化に力を注いでいく覚悟です。

長期的な価値創造の姿

もう一段進化させた
「安全、安心、快適」の提供を目指して。

私たちの製品とサービスは、防火・防水・防犯など、さまざまなものから生活を守るものです。生活に密着し、安全、安心、快適を提供する——。これは私たちの使命であり、社会性のある事業だと捉えています。

「動く建材」のグローバル・メジャーを目指す私たちが意識すべきことは、当社の安全、安心、快適の水準を高めていくことです。JISなど決められた安全性基準以上のものを目指すことにより、本当に生活者にとって必要なものを提供しなければなりません。グローバル・メジャーとしてより存在感を高めるためには、業界水準なども自らグローバルレベルで見直し、改善を働きかけていくことが大事だと思っています。

私は社長就任以来、ステークホルダーの皆さまに幸せになっていただくため、長期的な視点で収益を上げて成長していきたいと話してきました。そのためには、安全、安心、快適といった私たちの創出価値も、長期的視座に立ち、更にもう一段進化させていきたいと思っています。

株主・投資家の皆さまとも、こうした長期的な価値創造戦略を含め、今まで以上に積極的な対話をしていきたいと思っています。引き続き、よろしくお願いいたします。

株主還元の方針（配当金と自己株式取得額の推移）

