

特集

多品種化戦略による 躍進と今後の成長



多品種化の軌跡は、まさに三和グループの成長の軌跡です。
約60年にわたり、市場の変化とニーズを的確に捉え、業界をリードする製品・サービスを提供してきました。
今後も、多品種化戦略を強力に推し進め、「動く建材」のグローバル・メジャーとして、
「安全、安心、快適」の具現化に力を注いでいきます。

■ 多品種化の歩み

三和グループの多品種化の先駆けは、1960年代後半に参入したドア事業です。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。きめ細かな対応で、業界トップに駆け上がりました。

グローバル・メジャーを目指す中で、多品種化は大きなテーマとなります。市場の一定のシェアを獲得した後は、更なるシェア拡大に注力するよりも、領域、価値発揮の幅を広げていくことが必要です。幅広い製品ラインアップとワンストップソリューションを強みに、新たな価値の創出に取り組んでいきます。

国内多品種化の変遷

~1970年代	1980年代	1990年代	2000年代	2010年~									
1969年 三和ドア工業株式会社を設立	1974年 オーバーヘッドドア社製品の製造、販売を開始	1983年 24時間フルタイムサービス(FTS)を全国展開	1987年 三和エクステリア(現在は三和エクステリア新潟工場へ移管)を設立	1984年 昭和フロント販売会社(現 昭和フロント株式会社)においてストアフロントの販売を開始	1989年 スチールドア製造会社の全株式を取得	1990年 自動ドアの昭和建産株式会社へ資本参加	1999年 ステンレス建材分野のトップブランドである株式会社田島順三製作所の全株式を取得	2000年 ステンレス製品の販売会社として三和タジマ株式会社を設立	2003年 ベニックス株式会社の全株式を取得し、間仕切製品の製造・販売を強化	2005年 田島メタルワーク株式会社の全株式を取得し、ステンレス建具の販売を強化	2008年 スチールドア製造会社の林工業株式会社の全株式を取得	2014年 防水シャッター・防水ドアを発売	2017年 日本スピンドル製造株式会社の建材事業を譲受し、三和スピンドル建材株式会社(現 三和システムウォール株式会社)を設立

日本

シャッターから、動く建材メーカーへ

多品種化への一歩、シャッター事業からドア事業へ

三和グループの創業は、1950年代に軽量シャッター事業を興したことに始まります。競合他社が都市部を中心に営業活動を展開するのに対し、後発企業であったため、地方の販売ネットワーク構築に取り組みました。需要地の近くに拠点を張りめぐらせたことが奏功し、拡大する地方の需要を取り込んで大きくシェアを伸長。時勢を読む先見性と逆転の発想により、販売・施工ネットワークの基盤が構築でき、トップメーカーとして駆け上がる礎を確立できました。

1970年代に入り、超高層ビルが相次いで建設され、防火シャッターとともに防火ドアの需要も急速に拡大。そこで、シャッターと需要先が同じドア事業に1960年代後半からいち早く参入し、これが三和グループの多品種化の第一歩となりました。シャッター事業で培った金属加工のノウハウや既存の生産設備、全国に配置した販売・施工ネットワークを活用できる、スチールドア事業に領域を拡大したことは、必然でもあったのです。

その一方で、ドアはシャッターとは異なる精度が求められるうえ、生産体制などにおいて相当な苦労を伴ったものの、さまざまなハードルを一つひとつ乗り越え、実行力を培うことができました。

拡大する多品種化戦略

シャッターからドアという多品種化は、経営資源の有効活用でしたが、その後はシェアを獲得するだけでなく、より価



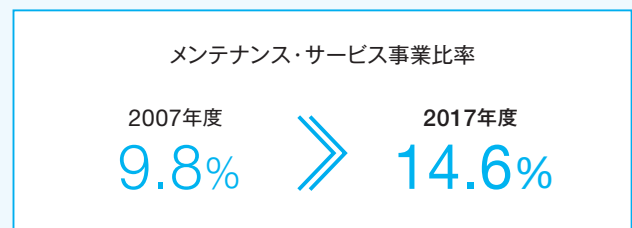
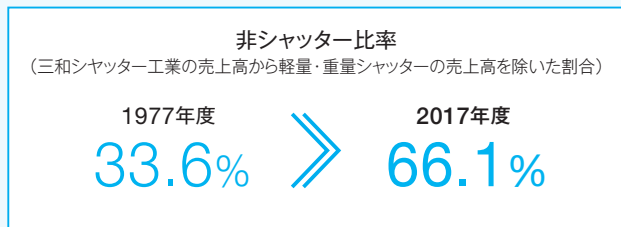
値を広げていくため、基本的にM&Aによって多品種化を推進しました。最初に関したのは、1984年の昭和フロント販売(現 昭和フロント)です。その後、自動ドアエンジンの昭和建産、間仕切のベニックス、ステンレスの三和タジマ、そして木製学校間仕切の日本スピンドル製造の建材事業(現 三和システムウォール)と、製品ブランドが確立している優良な企業を買収することで多品種化戦略を加速させました。

M&Aによる多品種化を成功させた背景には、シャッターおよびドアにおける「三和」のブランド力と信用力がありません。三和シャッター工業が構築した全国の販売・施工ネットワークを基盤に、「動く建材」商品を効率的に販売する、ワンストップソリューションの価値提供モデルが構築できました。

多品種化を推進するPDCA

多品種化を進めるためのポイントはインフラ整備です。全国的な販売・施工ネットワークは、その地盤を活用できる人材がいて初めて本来の力を発揮することができます。多品

非シャッター事業の拡大



種化を更に強力に進めるために、三和シャッター工業では、2011年度に組織改正を実施し、営業拠点のテリトリーを全面的に見直すなど、マーケティング活動の機動性を高めました。どのような製品をどのように組み合わせる販売していくのか、戦略的な営業活動や、人材の育成、体制整備などの面で、組織ごとの自立性を高めていったのです。

こうした柔軟な動きをスピーディーに実行できるのが三和グループの強みです。トップに立つ者のリーダーシップもさることながら、PDCAサイクルをしっかりと回すことを何より重視してきた社風が、日々の事業活動を支えています。

販売機会の拡大

ビルやマンションなどの大型物件について、三和シャッター工業のビジネスモデルに、他のグループ会社の特徴ある製品をどのように取り込むか、グループ内の情報共有を進め取り組んでいます。例えば、自動ドアのエンジンや建具などに加えて、ビルの外壁やエントランス周辺のステンレス、アルミなどの特殊な建材、更にはメールボックスなど、建物のエントランス周辺の製品を中心に幅広い製品ラインアッ

プを取り揃え、エントランス関連の会議体で各社の製品力と情報などを有機的に統合し活用するなど、グループ内のシナジー創出に注力しています。

こうした連携により、従来は単独では受注することが難しかった製品も、三和グループとしてトータル提案することで、販売機会の拡大につながり、成果が上がっています。業界においても、1社でここまで開口部における幅広い「動く建材」を供給できるグループはほかになく、当社グループの提供価値向上の一つのモデルであると言えます。

安全、安心、快適の更なる加速

「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、修理やメンテナンス・サービスも重視してきました。「防火設備の定期検査報告制度」が施行されたこともあり、今後、ますます、社会インフラの「安全、安心、快適」を実現する商品・サービスが求められます。

また、防水製品や防火製品、耐震ドアなどの新たなニーズや、より付加価値の高い製品の開発に注力し、グローバル・メジャーとして競合他社を凌駕する基盤づくりを進めています。

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

■エントランスエリア



自動ドア



ステンレス/アルミフロント



メールボックス



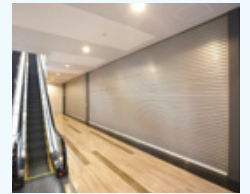
防水シャッター

■ビル外壁



カーテンウォール

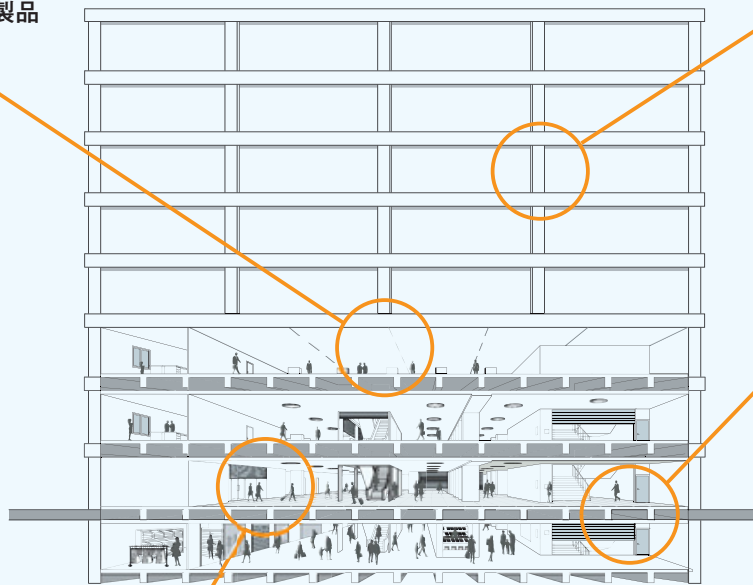
■防火対策



防火・防煙シャッター



防火ドア(スチールドア)



北米

M&Aによる成長と代理店への支援強化

オーバーヘッドドア社(ODC)の5事業部門(ドア、開閉機、施工・サービス、自動ドア、車両ドア)については、ODCが当社グループ入りする以前に、M&Aにより事業拡大を図ってきた歴史的背景があります。また、1996年に三和グループとなってからも、多品種化の更なる推進として、住宅用ガレージドアの強化を目的に競合企業のウェインダルトン社を買収。更には、自動ドアサービスのディストリビューター(代理店)を続けて買収し、同じ事業領域ながら年々、拡大してきました。また、2011年のクリエイティブドアサービス社(CDS)の買収は、ODCが本格的にサービス事業へ参入したエポックであったと言えます。

多品種化推進の基盤となっているのが、ODCの最大の強みである、全米約400のディストリビューターのネットワークです。ODCの製品のみを取り扱う純粋な代理店で、当社グループの価値創造における重要な役割を担うと同時に、顧客基盤でもあります。メーカーである当社グループにとって、ディストリビューターは川下にあたり、エンドユーザーの声を直接聞いて、市場のニーズをしっかりと吸い上げてくれる大切なパートナーです。

今後の展望

三和グループならではの「動く建材」の価値創出として、工場や物流センターなどで多く使われる高速シートシャッターやハイパフォーマンスシャッターなど、非住宅分野での多品種化が、今後の北米事業の成長に欠かせないものになると考えています。

更に、セキュリティの重要性が高まることを踏まえ、開閉機などのIoT化は重点分野です。2017年には、スマートフォンからコントロールが可能な、ガレージドア開閉機に搭載するシステムを発売しましたが、今後も、IoT関連製品の開発を強化していく予定です。

欧州

産業用ドア事業における展開

ノボフェルムグループ各社が、各地域の市場ニーズに合った事業展開を行っており、多品種化については、構造改革「NF3.0」の中で取り組んでいます。国をまたぎ、ヒンジドア、産業用ドア、ガレージドアの3セグメントで横串を入れ、製品ラインアップを見直し、注力すべき分野を特定しています。中でも、経営資源の拡充を図っているのが、産業用ドア事業です。産業用ドアは、3つのセグメントの中で最も市場規模が大きいものの、競争の激化によりシェア獲得が課題です。オランダのアルファ社が提供する製品が主体となり、サービス分野の強化を図っているほか、事業拡大に向けた打ち手を次々と実行しています。

また、欧州における多品種化の成功事例としては、ポーランドのNFドア社が提供するドックレベラーが挙げられ、これは産業用ドアと一体化して使用される製品です。新工場を建設し内製化したことで、旺盛な需要を取り込み、好調に推移。物流センターにおいては、産業用ドアとドックレベラー、加えて高速シートシャッターやヒンジドアも一括して販売することにより、三和グループの提供価値が一層高まるものと考えています。

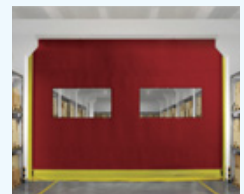
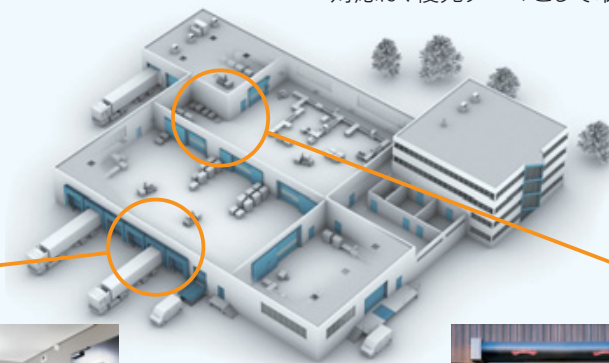
今後の展望

2018年1月にノボフェルムが買収した英国のボルトン・ゲート・サービス社は、産業用ドアのサービス事業を展開しています。進出から比較的歴史が浅く、マーケットポジションが低い英国への進出は欧州でのサービス事業の拡大という意味では多品種化の推進であり、グローバル・メジャーを目指す三和グループにとって意義深いものです。ドイツ、オランダ、フランスに続き、英国で産業用ドアのサービス事業を強化し、欧州市場における非住宅部門の更なる拡大を図っていきます。

また、北米と同様に、セキュリティ強化に関連したIoTへの対応は、優先テーマとして取り組む計画です。



セクショナルドア



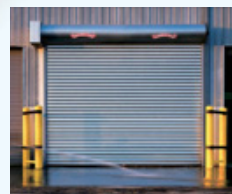
高速シートシャッター



ドックレベラー



スチールドア



商業用シャッター



ハイパフォーマンスシャッター