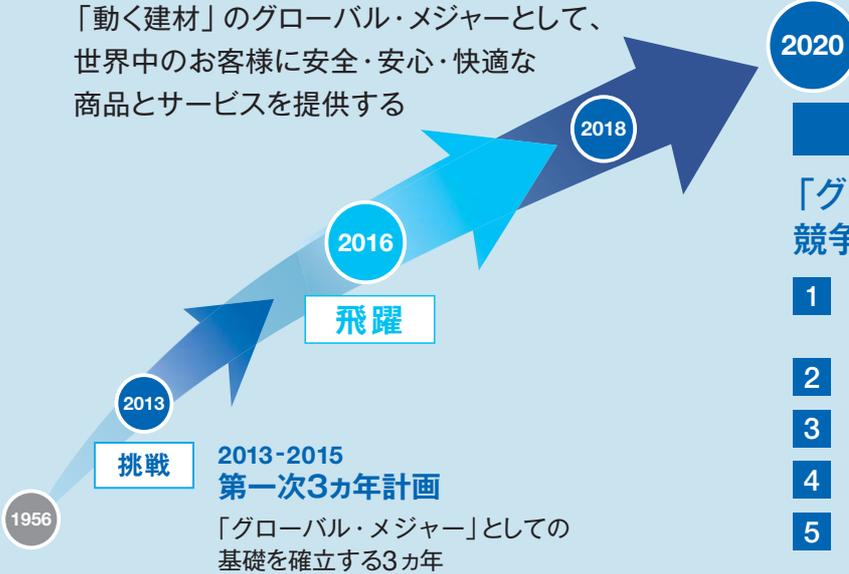


【戦略】

中期経営計画の概要

『三和グローバルビジョン2020』

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



2016-2018 第二次3カ年計画

「グローバル・メジャー」としての
競争力を強化する3カ年

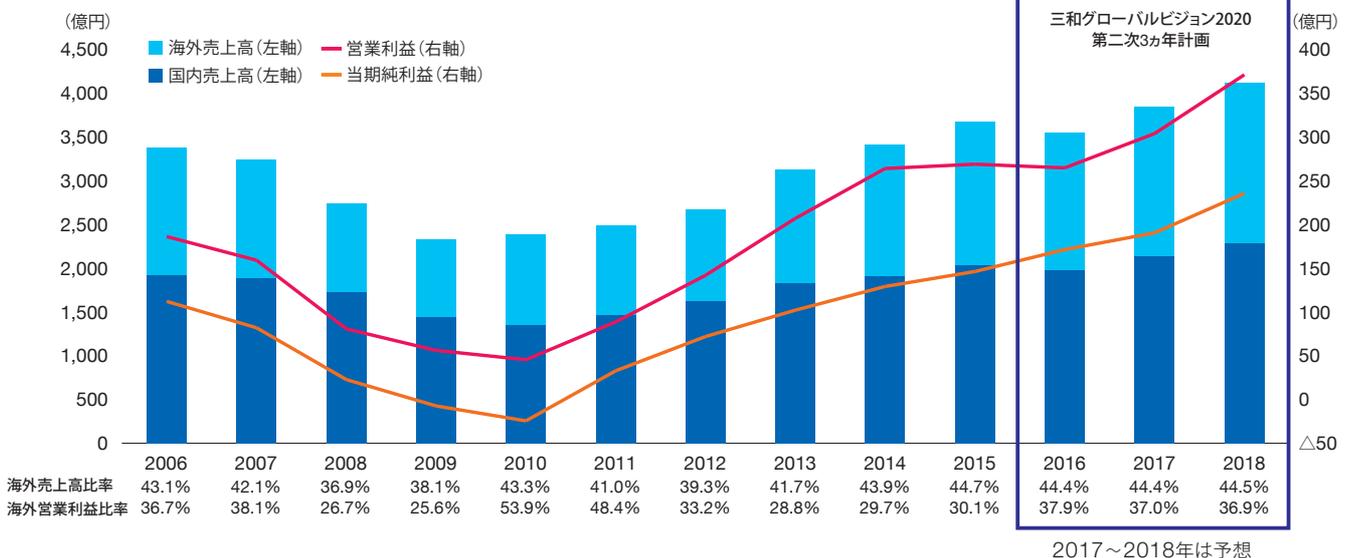
- 1 日・米・欧における競争力の強化と
トップブランドの確立
- 2 サービス分野の強化とビジネスモデル拡大
- 3 アジア事業の事業基盤の強化
- 4 グローバル展開による競争力の発揮
- 5 社会から信頼される企業体質の維持強化

目標数値

第二次3カ年計画期間（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

- 1 売上高・各利益は過去最高更新を継続する見込み
- 2 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
- 3 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

2018年度目標	
売上高	4,100億円
営業利益	370億円
営業利益率	9.0%
ROE	15.0%
SVA	128億円
自己資本比率	42.0%
D/Eレシオ	0.40倍



第二次3カ年計画(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カ年

日本

基幹商品の利益確保と多品種化による成長

- 1 既存事業の強化
- 2 多品種化によるさらなる成長
- 3 連携による事業強化・拡大
- 4 防火設備の定期検査報告制度への対応

北米

コア事業拡大とともに基盤強化による成長

- 1 基幹事業の強化および成長(ドア・開閉機)
- 2 川下事業戦略の推進
- 3 海外事業の拡大

欧州

「NF3.0」による重点商品を軸にした利益ある成長基盤の確立

- 1 グループ経営の推進
- 2 耐火ドアの全欧州への拡販
- 3 産業用ドア事業の拡大
- 4 セクショナルガレージドアのシェア拡大

アジア

事業基盤確立から利益体質定着へ

- 1 各重点マーケットでのトップシェアを目指す
- 2 ローカル化のさらなる推進
- 3 グループ会社間の連携強化
- 4 アジア域内の横断的な商機拡大

グローバルシナジー

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

サービス

- 1 サービス分野の強化とビジネスモデル拡大
- 2 各地域での顧客ニーズに合わせたサービスの提供
- 3 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

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

社長メッセージ



代表取締役社長 COO
高山 靖司

「三和グローバルビジョン2020」の推進を通じ、世界各地でお客様のニーズに合わせた製品・サービスを提供し、「安全・安心・快適」を実現していくことこそ、三和グループの価値創造の姿。

今後も「動く建材」のグローバル・メジャーに向けて挑戦を続けます。

社長就任のご挨拶

ステークホルダーの皆様
幸せになっていただくため長期的な視点で
収益を上げ、成長していく。

2017年4月1日付けで代表取締役社長COOに就任いたしました、高山靖司です。

私は、金融機関での経験を経て、10年前に三和シャッター工業（現 三和ホールディングス）に入社、以来、商品開発や調達、構造改革、海外事業などの業務に携わってきました。その後、経営企画担当役員として中期経営計画の策定に携わったほか、IR部門の責任者として株主や投資家の皆様と対話する機会も数多く持ちました。三和グループへのご要望や期待を肌で感じることができ、非常によい経験になったと捉えています。

社長就任にあたり、まずは私の経営の考え方についてご説明させていただきます。非常に抽象的で当たり前の表現になってしまうのですが、やはり会社というものは、そこに関わる人たちが幸せになっていかなければならないと思っています。最終的に商品をお使いになるお客様はもちろん、9,000名を超える従業員や、協力会社、施工技術者、お取引先、そして当社に期待を寄せてくださる株主・投資家の皆様など——ステークホルダーの皆様すべてが幸せになれるよう努力し、お客様には安心や快適さを実感していただき、ともに働く仲間とは働きがいや成長を分かち合い、株主・投資家の皆様にはご期待に沿えるよう、企業価値向上と充実した還元を実現していきたいと強く思います。そのためにも、長期的に安定した収益を上げ続けていくことは大きな責務と考えています。以上のような考えから、三和グループでは、「業績の信用」とコンプライアンスやコーポレート・ガバナンス

スの強化など「経営基盤の信用」という2つの信用を高めることで、価値創造を実現することを標榜しています。

グループ全体の舵取りとしては、これまでの方針と大きく変える必要性は感じていません。「動く建材」のグローバル・メジャーを目指し、「グローバル化」と「多品種化」に向けて、今後も幾多の革新を続けていきます。一方で、時代とともに、社会情勢やお客様の考え方も変化し、従業員の価値観も多様化してきていることから、環境変化にも迅速に対応できる、そしてより人材を活かせる環境を整えていく必要があります。こうした組織づくりは、私の重大な役割だと考えています。

長期経営ビジョンと第二次3か年計画について

グローバル・メジャーとしての競争力を強化する第二次3か年計画。従業員が納得感を持って戦略を推していくことを重視。

今、私たちが推進している「三和グローバルビジョン2020」は、グローバル経営を新たな飛躍の段階へと進化させることを目指したものです。策定に際しては、当時、経営企画担当役員として私自身が深く関わり、策定プロセスを従業員と共有することを大事にしながら形にしました。

その実現に向けたマイルストーンとしては、現在、グローバル・メジャーとしての競争力を強化する3か年とした第二次3か年計画を推進中で、「飛躍」をテーマに5つの重点戦略を掲げています。

取り組み内容としては、まず、日・米・欧において、リーディングポジションにあるコア事業の競争力を、多品種化や事業の再構成により、更に強化しトップブランドの地位を確たるものとしていきます。また、生産から施工・アフターサービスまで一気通貫で取り扱うことが強みとなっている日本のビジネスモデルを拡大すべく、各地で川下事業、サービス分野の基盤確立・強化を図ります。グローバル展開の進化としては、第4極となるアジア事業の事業基盤の強化を図り、調達や商品開発などでのグローバルシナジーを追求していきます。そして、社会から信頼される企業体質の維持・強化に向けて、コーポレート・ガバナンスの向上を進めます。

以上の戦略推進にあたり、重視していることは従業員各人の実行力です。私たちの社風は、前述の「2つの信用」からもわかるように、目標達成への責任が非常に強く、常にPDCAを重視する真面目さが特徴だと感じています。ただ、

変化の激しい今後の環境下では、より主体的に行動していくことが重要になってくることから、全従業員が納得感を持って業務にあたるよう、組織マネジメントの進化を図るところです。特に、ミドル層の従業員が能力を発揮し、組織の要となっていくことが大事であるとの考えから、ミドル層の育成に注力する計画です。

第二次3か年計画の進捗

2016年度は国内事業の環境変化で苦戦するも、全体での改革は概ね順調に進捗。今後は重点方針の推進にドライブをかける。

こうした中、第二次3か年計画の初年度である2016年度は、グループを挙げて課題達成に向けて積極的な取り組みを進めたものの、国内事業の需要変化によって予想外の苦戦を強いられたことから、業績としては十分な結果を残すことができませんでした。

売上高は前年度比3.2%減の3,539億円となり、営業利益は前年度比1.6%減の264億円となりました。一方、親会社株主に帰属する当期純利益は、特別損失が予想に比べて減少したことなどから、前年度比16.7%増の170億円となり、過去最高益を更新。なお、1株当たり配当金は、当初の予定どおり、2015年度から2円増配の25円(配当性向33.5%)とさせていただきます。

2016年度の業績をレビューすると、日本では、竣工の端境期となったことで完成物件の引き渡しが少ないことが大きく影響し減収となりました。一方、間仕切分野やメンテナンス・サービス事業は堅調に推移しています。米国については、住宅市場が好調に推移し、主力のドア事業が増収。加えて、自動ドア事業、施工・サービス事業も増収を確保しました。現地通貨ベースでは増収となりましたが、円高の影響で円ベースでは減収となりました。欧州については、欧州全体の環境が回復基調のもと、2016年6月に買収したノルスード社の連結効果もあり大幅な増収となりました。営業利益は、現地通貨ベース・円ベースともに増益となりました。

戦略の進捗としては、概ね順調にPDCAが回っているものと捉えています。2016年度の進捗と今後の取り組みについては、次のとおりです。

日本事業

日本では、大型物件の完工が巡航速度に戻る事が想定され、手持ち残高を見ても売上高は年度の後半には回復に転じることができると予想しています。一方、世界的な鋼材価格の上昇という環境下、こうしたコストアップをいかに販売価格に反映させられるかが鍵となります。また、防火設備の定期検査報告制度の本格対応も踏まえ、施工・サービスの強みを活かすべく、従業員および施工技術者の継続的な増員・育成に取り組んでいます。

多品種化戦略の新たな成長ドライバーと見込む間仕切分野や、社会貢献的意義も大きく、社外からも高くご評価いただけている防水商品については、引き続き拡充を図るとともに、こうした取り組みの基盤となるインフラ整備として着実な投資も行っています。

北米事業

順調に成長軌道に乗り始めた北米は、引き続きドア部門の強化に努めます。オーバーヘッドドア社の主要な販売チャネルとしては、主にディストリビュータ(代理店)、ディーラー(他社製品も扱う販売店)、そして自社で設置した施工・サービス機能を持つ販売拠点の3つがありますが、全米に広がるディストリビュータ・チャネルは都市部が若干弱いため、需要拡大が見込める都市部での営業体制を強化する予定です。自社チャネルについては、三和グループならではの「動く建材」の価値創出として川下事業戦略、すなわち施工・サービ

ス分野の拡充に注力しており、今後はこの取り組みを一層加速させていく考えです。

また、北米においても鋼材価格が大きく上昇しており、販売価格を引き上げることでコストアップ分を吸収できるように取り組んでいます。

欧州事業

欧州では、構造改革「NF3.0」が大きな成果を上げ、事業基盤が急速に強化されてきました。ヒンジドアの拡販やセクショナルガレージドアのシェア拡大が実績を上げたほか、産業用ドア事業の拡大は極めて好調に進捗しています。2014年に買収したアルファ社との統合効果は目に見えて大きくなってきましたし、2016年に買収したフランスのノルスト社とのシナジーも今後加速するものと見込まれます。実行施策としてはアルファ社の工場の生産能力を引き上げ、また物流センター向けドック製品の内製化のための新工場建設などを行うことで、大型プロジェクトの受注に結びつけ、シェア拡大に努めています。産業用ドアのシェアを拡大することは、他の商品への広がりも期待でき、ブランド価値の向上につながるものと考えており、引き続き「NF3.0」を強力に推し進めていきます。

アジア事業

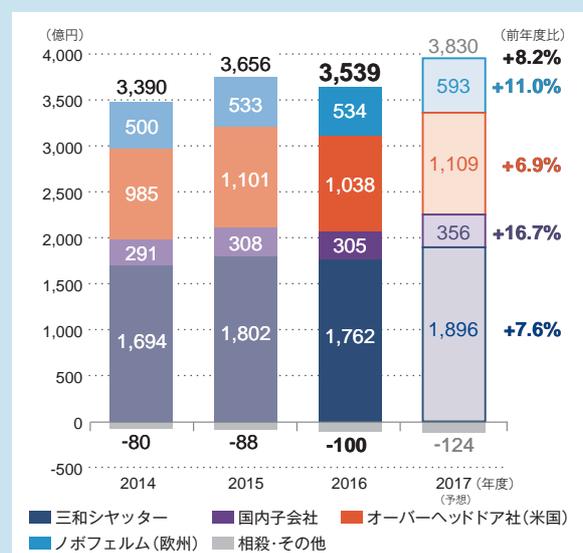
アジアは課題も多いですが、焦らず堅実に進めていく考えです。2016年度は主要6社の合計で黒字化を達成すること

2017年度通期予想

	2015年度		前年度比		2016年度		前年度比		(予想)	
	2015年度	前年度比	2016年度	前年度比	2017年度	前年度比				
売上高	3,656 億円	+266 億円	3,539 億円	-117 億円	3,830 億円	+291 億円				
営業利益	268.7 億円	+5.4 億円	264.4 億円	-4.3 億円	303 億円	+38.6 億円				
親会社株主に帰属 する当期純利益	146.3 億円	+17.7 億円	170.7 億円	+24.4 億円	192 億円	+21.3 億円				
配当金	23円*	+7円	25円	+2円	30円	+5円				

*60周年記念配当3円を含む。

セクター別売上高と予想



ができました。時間はかかりましたが、課題を一つずつ解決してきたことで、事業基盤は強化され次のステージへ移行できる準備が整っており、各社の利益体質を定着させていきます。

こうした取り組みを通じ、2017年度の業績は、売上・利益ともに過去最高を計画しています。日本事業は需要回復に伴って増収を果たすとともに、欧米事業は引き続き順調に進捗し、営業利益合計が昨年に引き続き100億円を突破するものとみています。具体的には、売上高は2016年度比8.2%増の3,830億円、営業利益は同14.6%増の303億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同12.5%増の192億円を見込んでいます。また、株主還元の更なる充実を図るため、約50億円分の自己株式の取得を実施しました。2017年度の1株当たり配当金は2016年度比5円増配となる年間30円(配当性向35%を目安)を予定しています。

長期的な価値創造に向けて

三和グループならではのポジションを踏まえ、より大きな価値創造を目指し「動く建材」のグローバル・メジャーに向け、挑戦を続ける。

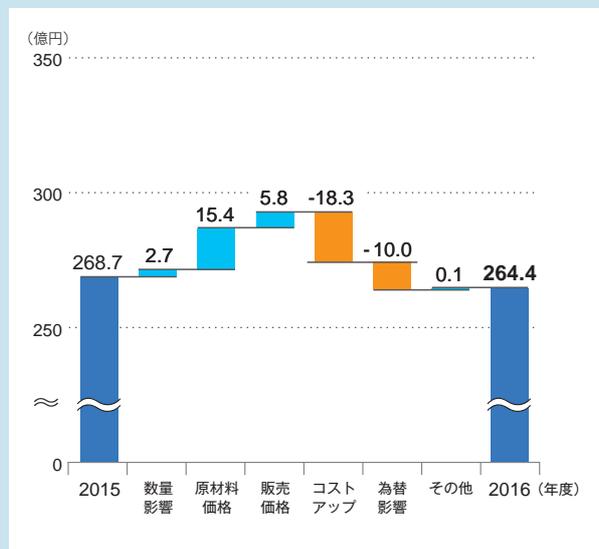
今後の長期的な価値創造の姿を展望すれば、各地域それぞれで、お客様のニーズに合わせた製品・サービスを提供し、「安全・安心・快適」を実現していく構図は不変です。これは、建物に合った建材を受注生産し、使い続けていただくという、「動く建材」の製品特性上、文化や風土、生活習慣、更に

は国ごとに定められている法規制によって、異なるお客様の満足度に対応していく必要があるからです。

一方で、三和グループは、展開領域において日本とアメリカでトップ、欧州でも2位という強力なポジションを有しており、グローバルベースでより大きな価値創出を実現していくことも使命だと捉えています。日・米・欧・アジアにおける共通製品の開発などは進めていますが、より長期的な視座に立てば、着目したいのは「安全」の側面です。「安心」や「快適」はお客様が感じられる主観的なものですが、「安全」は客観的な基準に則ったものであり、各地域で異なる基準や規制を深く研究して、より安全な製品をグローバルに提供していくことができれば、世界中で暮らしている人々の安全水準の向上につながります。もちろん容易なことではありませんが、基準づくりに寄与していけるよう、私たちの力、プレゼンスの強化に努めていきたいと思っています。

最後になりましたが、これまでにお話しさせていただいたように、三和グループは今後も「動く建材」のグローバル・メジャーに向けて挑戦を続けます。株主・投資家の皆様とは、継続して対話を行い、三和グループの現状や課題をわかりやすくお伝えし、相互理解を深めていきたいと思っています。引き続き、私たちに変わらぬご支援をいただけますよう、よろしくお願い申し上げます。

2016年度実績 営業利益増減要因



2017年度予想 営業利益増減要因

