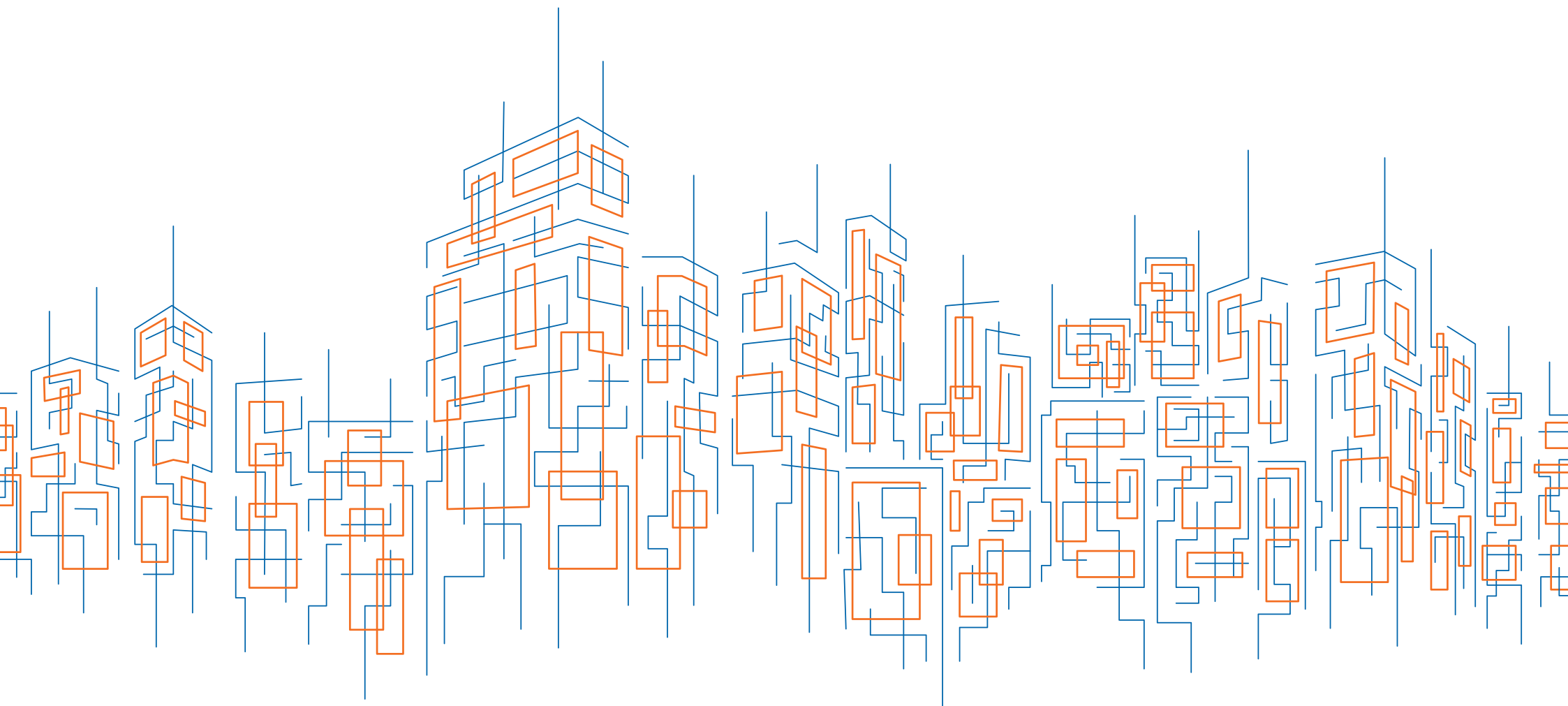




三和ホールディングス株式会社

統合報告書 2025

2024年度(2024年4月～2025年3月)





三和グループの使命である「安全、安心、快適」を世界に広げ、
人々の大切な暮らしを守り、より豊かで暮らしやすい社会を実現することが、
私たちの目指す「高機能開口部」における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

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理念

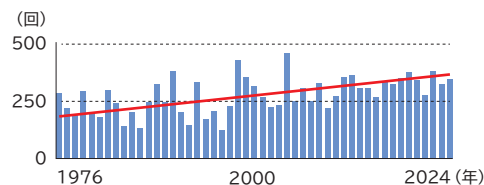
- 一、お客さますべてが満足する
商品、サービスを提供します
- 一、世界の各地域で評価される
グローバルな企業グループとなります
- 一、個人の創造力を結集して
チームワークにより、
企業価値を高めます



災害から身を守ることでできる 安全な暮らしを実現

気候変動に伴い、世界各地で集中豪雨や台風による自然災害が激化し、国内でも地震や津波への備えが喫緊の課題となっています。こうした背景のもと、三和グループは、浸水に備える防水商品や風害を防ぐ耐風商品などの提供を通じて、建物やインフラの安全を守るニーズの高まりに応じています。今後も社会と人々の暮らしを守る商品・技術の開発に取り組み、「安全な暮らし」の実現に貢献しています。

1時間降水量50mm以上の年間発生回数



出典：気象庁「大雨や猛暑日など(極端現象)のこれまでの変化」
※直線(赤)は長期変化傾向を示す

商品を通じた価値提供

水害・火災に対応可能な マルチハザード対応シャッター

三和シャッター工業が防水商品の開発に乗り出したきっかけは、2011年の東日本大震災による津波被害です。浸水被害を防ぐ機能を備えたシャッターやドアへのニーズが顕在化したことで、2014年には「ウォーターガード 防水シャッター／Wタイトドア」を発売。その後も現在に至るまで、更なる性能の向上や操作性の改善を行い、商品ラインアップの拡充を進めてきました。

近年では、集中豪雨や都市型水害の増加を受けてハザードマップが見直され、地下街や地下鉄、インフラ施設などにおいて、高性能な商品への要望が更に高まっています。こうした社会的課題に応えるため、当社は2021年に、業界初の防水と防火・防煙の機能を併せ持つマルチハザード対応シャッター「ウォーターガード 防水シャッター 防火・防煙タイプ」を開発しました。これにより、防水性能と防火・防煙性能を求められる建物の出入口をシャッター 1枚で担うことが可能となりました。

本製品は「防災防疫製品大賞2021 最優秀賞(新製品開発部門)」を受賞するなど、高く評価されました。

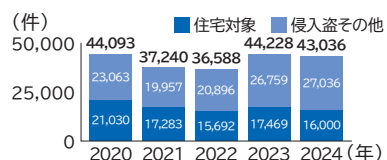


「ウォーターガード 防水シャッター 防火・防煙タイプ」
(三和シャッター工業)

犯罪から命・財産を守ることができる 安心な暮らしを実現

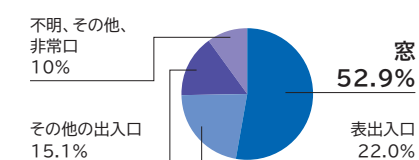
近年、手口が巧妙かつ凶悪化した侵入犯罪が全国で相次いで報告され、住宅の防犯性能の重要性が注目されています。こうした背景のもと、三和グループでは、防犯商品の提供を通じ、命と財産を守る「安心な暮らし」の実現に貢献しています。

侵入窃盗 認知件数



出典：警察庁「犯罪統計資料令和6年1～12月分【確定値】」

一戸建住宅における侵入窃盗の侵入口(令和6年)



出典：警察庁「住まいる防犯110番」

商品を通じた価値提供

防犯性を高め、 命と財産を守る窓シャッター

空き巣や強盗などの侵入窃盗では、侵入経路として最も多いのが窓であり、窓シャッターの設置は、侵入窃盗対策に大きな効果を発揮します。三和シャッター工業では、1956年の創業当初からシャッターの製造を手がけ、1969年には窓の防犯性能を高める窓シャッターを発売しました。三和シャッター工業の窓シャッターは、こじ開けや破壊行為に対する高い耐性とプライバシー保護効果を備えており、夜間や留守中も住まいをしっかりとガードします。また、タイマー設定による自動開閉や外出先からのスマートフォンでの操作も可能であり、不在時でも第三者に留守を悟らせない効果も期待できます。

近年では、防犯性能に加えて耐風・IoT仕様といった多彩な機能を備えた商品の開発にも力を入れており、住宅やマンションに調和した省スペースなデザインや電動化による操作性、リフォーム対応にも配慮。三和グループは、今後も高性能な防犯商品づくりを通じて、安心な暮らしに貢献していきます。

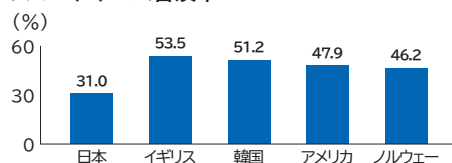


窓シャッター「マドモア」シリーズ
(三和シャッター工業)

デジタル技術を活用した 快適な暮らしを実現

IoT技術の進化により、住宅設備や家電をインターネットでつなぎ、快適かつ便利な生活を実現する「スマートホーム」が一般的になりつつあります。特に住宅が大きく、Eコマース利用が盛んな欧米で普及しており、日本でも今後普及が進むと予想されています。三和グループでは、スマートホームの一環として連携可能なガレージシャッターや窓シャッターを提供し、「快適な暮らし」の実現に貢献しています。

スマートホーム普及率



出典: Statista Japan 調べ(2023年調査)

商品を通じた価値提供

スマートホーム・ソリューションの提供

三和グループでは、各地域の気候やライフスタイルに合わせた商品を開発・提供し、スマートホームの実現に貢献しています。例えば日本の三和シャッター工業や欧州のノボフェルムにおいては、スマートホームシステムと連携することで、ほかの家電や住宅設備と一元管理でき、スマートフォンやスマートスピーカーで操作できるガレージシャッターや窓シャッターを提供。外出先からでも簡単に開閉でき、利便性と安全性の両立を実現しています。Eコマース利用の多い米州のオーバーヘッドドア(以下、ODC)では、荷物の配送時に配達員が専用端末で荷物をスキャンすることで、1回限りのガレージドア開閉権限を取得し、盗難リスクをおさえてガレージ内への安全な配達を可能にするサービスも展開しています。今後も、技術革新と社会課題の変化に柔軟に対応しながら、こうした商品・サービスを通じて、より快適な暮らしを実現するソリューションの創出を続けていきます。



スマートフォン操作システム
Aladdin Connect(ODC)

At a Glance

1986年に三和シャッター(香港)を設立したのを皮切りに、三和グループは国内同業他社に先駆けて、グローバル化を進展させてきました。
現在では、世界28の国と地域で事業活動を展開し、高機能開口部のグローバルリーダーとして、
主要地域である、日本・米州・欧州では、いずれも強力なプレゼンスを確立しています。

2025年3月期

財務関連指標(連結)

売上高
6,624億円

営業利益
805億円

営業利益率
12.2%

ROE
19.0%

ROIC
18.5%

気候変動対応・防災に貢献する商品の売上高

気候変動の緩和に
貢献する商品

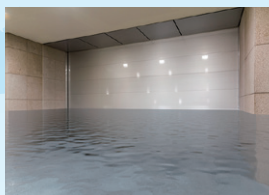
1,062億円

気候変動の適応に
貢献する商品

261億円

防災商品

811億円



グローバルネットワーク

28の国と地域

製造拠点 **59** カ所

海外売上高比率 **56.6%**
20年で **1.7** 倍

従業員数 **13,116**名

マーケットシェア

当社グループでは、さまざまなニーズに合わせ、あらゆる建物における開口部に、「安全、安心、快適」が実現できるトータルな提案を行っています。

No.1 分野 6 分野



ガレージドア

1 日本
2 米州 欧州



スチールドア

1 日本
2 欧州



シャッター

1 日本
2 米州



産業用セクショナルドア

1 日本
2 米州 欧州



軽量引き戸

1 日本



ステンレスフロント

1 日本

商品情報

三和グループの商品は、戸建・集合住宅をはじめ、商業施設やオフィスビル、学校、医療・福祉施設、工場や倉庫など、幅広く使用され、暮らしの中に安全、安心、快適を提供することで更にその価値が広がっています。

安全、安心、快適を広げる 三和グループ商品



商業施設・
オフィス・ホテル



工場・倉庫・
データセンター



医療・福祉施設



学校



戸建住宅



集合住宅

基幹商品

シャッター



展開地域

日本 1位	米州 2位
欧州	アジア

建物・用途



産業用セクショナルドア



日本 1位	米州 2位
欧州 2位	アジア



ガレージドア



日本 1位	米州 2位
欧州 2位	アジア



高速シートシャッター



日本 1位	米州
欧州	アジア



開閉機



日本	米州 2位
欧州	アジア



スチールドア



日本 1位	米州
欧州 2位	アジア



多品種化商品

パーティション



展開地域

日本	米州
欧州	アジア

建物・用途



防水商品



日本	米州
欧州	アジア



アルミ/ステンレスフロント



日本 2位	米州
欧州	アジア



メールボックス/宅配ボックス



日本 2位	米州
欧州	アジア



自動ドア



日本	米州
欧州	アジア



軽量引き戸



日本 1位	米州
欧州	アジア



ビルの中の三和グループ商品

オフィスエリア

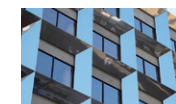


パーティション

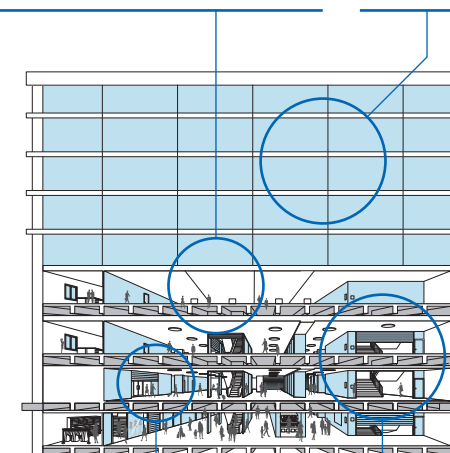


トイレブース

ビル外壁



ファサード



エントランスエリア



自動ドア



アルミ/
ステンレスフロント

防火区画



防火・防煙シャッター



メールボックス/
宅配ボックス



防水商品



防火ドア
(スチールドア)

目次

1 インTRODクシヨン

三和グループの企業使命	01
At a Glance	05
商品情報	06
目次	07

2 価値創造ストーリー

社長メッセージ	08
これまでの歩み	13
価値創造の源泉	15
価値創造モデル	16
ステークホルダーへの価値提供	17

3 ビジヨンと戦略

三和グローバルビジヨン2030	18
中期経営計画2024の振り返り	19
中期経営計画2027	20
財務戦略	22
特集 三和グループのグローバル戦略	26
地域別戦略	
日本	29
米州	30
欧州	31
アジア	32

4 経営資源の強化

ESGマテリアリティ	33
ESGマテリアリティ特定プロセスと推進体制	34
ESGマテリアリティとKPI	35
リスクと機会	36
ものづくり	37
特集 新たな付加価値を生むデジタル化戦略	39
環境	41
人	43

5 グループの経営基盤

社外取締役とアナリストの対話	47
役員一覧	51
コーポレート・ガバナンス	52
リスク管理	58
コンプライアンス	59

6 データセクション

財務・非財務ハイライト	60
10ヵ年サマリー	62
グローバルネットワーク	63
企業情報	64

三和グループは何を目指すのか

企業使命・企業文化とグループの概要をご紹介します。

三和グループはどのように価値を創造しているのか

これまでの歩みの中で培った競争優位性と、それを起点とした価値創造についてご紹介します。

三和グループの成長戦略とは

2030年のありたい姿と、それを実現するための戦略として新中期経営計画2027をご紹介します。

三和グループのサステナビリティとは

成長戦略を支える経営資源の強化として、サステナビリティの取り組みについてご紹介します。

三和グループの経営基盤とは

更なるガバナンス強化のためのポイントと、ガバナンスの実効性を高める取り組みをご紹介します。

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IFRS財団が提唱する「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創ガイド」、および「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」の提言などを参考にしています。

見通しに関するご注意

本報告書中の将来の見通しについては、当社が現在入手可能な情報から、本報告書の作成時点において行った予測をもとに記載しているもので、一定のリスクや不確実性を内包しています。したがって、実際の業績が本報告書に記載された見通しや予測と大きく異なる可能性がある点をご承知おください。

新中計で更なる成長と 株主還元の実現を目指します。

代表取締役社長
執行役員社長

高山 靖司

三和グループトップの責任として

2024年度を振り返ると、世界各地で選挙が行われる「選挙イヤー」と呼ばれた年であり、さまざまな変化が見られました。政治への関心が高まったのはよいことでしたが、その一方で社会の分断が進み、お互いを受け入れる寛容さが失われてしまったように感じています。

SNSなどの情報プラットフォームの普及により、似た考えを持つ人たちが集まりやすくなりました。また自分の興味のある情報ばかりが届くようになったことで、異なる視点や意見に触れる機会が減ってしまい、加えて現状に対する不満もあり、違う考えの人との対立が生まれやすくなっているのではないのでしょうか。

私が三和ホールディングスの社長に就任してから8年になりますが、この間ずっと心がけてきたのは「人の話にしっかり

り耳を傾ける」ということです。社内でも多様な意見が出やすい環境づくりに努め、インクルージョンの推進を重視してきました。

国の政治と企業経営は違いますが、「ガバナンス」という観点では共通する部分もあると思います。企業というのは、同じような人たちが集まりがちな組織です。それでも、何か新しいことを始めようとする、必ずいろいろな意見が出てきます。「まず聞く」ことを大切に、多様な考えを取り入れることで、新しい発想が生まれ、偏った判断に陥るリスクを避けることができるのだと思います。そして、さまざまな声に耳を傾けたうえで最善の判断をスピーディーに下すことが、社長としての責務だと考えています。

「三和グローバルビジョン2030」で 目指す姿

私たちは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」をスタートさせました。目指すのは「高機能開口部のグローバルリーダー」です。英語では「To be a Global Leader of Smart Entrance Solutions」と表現していますが、特に「Solutions」という言葉に込めた想いが重要だと考えています。

私たちが扱っているのは、空間と空間を隔てる商品です。通したいものはスムーズに通し、通したくないものはしっかり遮断する。そんな役割を担っています。これらの商品を単なる「モノ」として売るのではなく、お客さまの課題を解決する「ソリューション」として提供していきたい。そんな決意を「Solutions」という言葉に込めています。基本戦略に掲げ

ている防災・環境対応商品やスマート商品などは、まさにその象徴といえるでしょう。現代社会では、気候変動による自然災害の激甚化、セキュリティへの関心の高まり、省エネルギーへの要求など、建物の開口部に求められる機能がますます高度化・複雑化しています。こうした社会課題に真正面から向き合い、技術革新を通じて解決していくことが、私たちの使命であり存在意義だと考えています。

私たちには、創業以来大切にしてきた考えがあります。それは「自分たちでつくったものは、自分たちで売り、自分たちで取り付ける」ということです。そして取り付けた後のサービスやメンテナンスまで、すべて私たちが責任を持って対応する。だからこそ、企業使命として掲げる「安全、安心、快適」を高いレベルで実現できるのです。お客さまの生の声を直接聞けることも、よりよいソリューションを生み出すための貴重な機会になっています。

日本と欧州で約70年、米州では100年以上にわたって、シャッターやドアなどの建材事業をこれほど長く続けてきた企業グループは、私たち以外にはありません。「私たちがやらなくて、誰がやるのか」。そんな強い想いと覚悟を持って、これからも取り組んでいきます。

「中期経営計画2024」の総括

三和グローバルビジョン2030の第一歩となる「中期経営計画2024(以下、前中計)」は、業績面では売上高・営業利益とも中計期間の3年連続で過去最高を更新し、予想以上の結果を残すことができました。中でも特に重視していた営業利益率は、長年の目標だった10%超を2023年度に達



成し、2024年度には12.2%まで向上させることができました。

日本と米州では、市況があまりよくはない中でも、売価転嫁やコスト管理をしっかりと行い、当初の目標を大きく上回る成果を上げました。一方、欧州では地政学リスクやインフレの影響など厳しい環境下、非住宅向けやサービス事業の

強化に取り組みました。アジア事業では、黒字化が定着した一方で、中国華東事業とベトナム事業では、まだ改善の余地が大きく残っています。

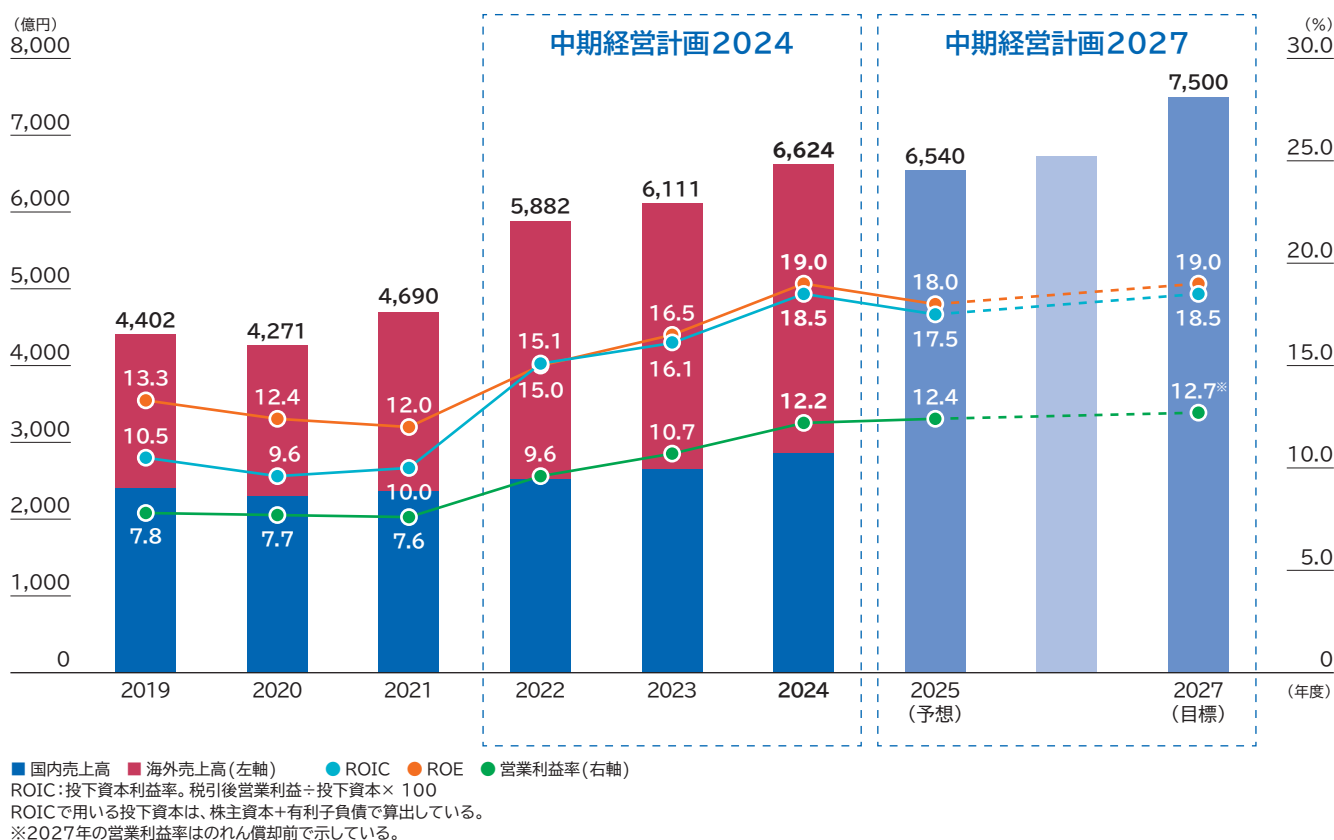
商品・サービス面では、防災・環境対応商品の拡充とスマート化を進め、高い断熱性能を持つ高速シートシャッターやオーバースライダー、風圧にも火災にも強いシャッターな

ど、私たちならではの新しい商品・サービスを次々と市場に送り出すことができました。

デジタル化やものづくり革新による生産性向上、サステナビリティ経営の推進も重要な取り組みとして進めました。どちらも概ね計画通りに進みましたが、まだまだ十分なレベルには達していません。新しい中計でも、引き続き力を入れて取り組まなければならない課題だと認識しています。

▶p.19 中期経営計画2024の振り返り

各種経営指標の推移



「中期経営計画2027」の方針

コロナ禍の手探り状態だった前中計の3年間と比べると、新しい「中期経営計画2027」の期間は、市場全体が安定して成長していくと見込んでいます。とはいえ、日本の深刻な人手不足や、欧州・中東での地政学リスク、米国の関税政策など、注意深く見守らなければならない不確定要素もたくさんあります。こうした状況をしっかり踏まえながらも、目先の変化に振り回されることなく、やるべきことを着実にやり抜くことが大切だと考えています。

具体的な取り組みは、「三和グローバルビジョン2030」の5つの基本戦略に沿って進めていきます。業績目標としては、連結売上高7,500億円、営業利益1,000億円※を掲げました。

前中計で12%を超えた営業利益率も、更に高めて13.3%※を目指します。収益性にこだわり続け、日米欧の主力3地域で持続的成長を図っていきます。特に前中計で好調だった日本と米州については、この勢いを継続できるか

※のれん償却前

社長メッセージ

どうか、私たちの真価が問われていると思っています。日本では、売価転嫁やサービス事業の拡大、生産性向上を継続し、現在の水準を維持・向上していきます。米州はまだ収益性を高める余地があると見ており、工場の最適化や自動化投資による製造改革を進めることで、営業利益率20%以上を目標にしています。

欧州の営業利益率は前中計で3%まで下がってしまいましたが、新中計では5.8%まで回復させる計画です。市況は2025年中に底を打ち、2027年に向けて徐々によくなってくと見えています。その市場の回復をしっかり捉えつつ、産業用ドアやサービス事業を強化し、利益率をコロナ禍前の水準まで戻していく計画です。前中計では欧州のROICがWACCを下回っていますが、この状況は一刻も早く改善しなければなりません。

アジア事業では、中国華東事業を軌道に乗せることと、ベトナム事業の立て直しが当面の課題です。これをしっかりやり遂げたくて、中長期的にはアジア各社の連携を深めていく考えです。台湾や香港は堅調な業績が期待できるので、経営の効率化と取扱商品の多様化を進めていきます。

商品・サービス面では、前中計に続いて防災・環境対応商品の拡充とスマート化を進め、事業を拡大していきます。防



災・環境対応商品で2,300億円、スマート化製品・サービスで160億円の売上目標を設定しました。前述のとおり、これらの商品・サービスは私たちの目指す「Smart Entrance Solutions」の象徴といえます。これらを更に拡大していくことで、社会課題の解決を図るとともに、他社との差別化や提案営業力の強化にもつながると考えています。

お金の使い方については、成長投資に1,000億円、株主還元は1,250億円と、バランスよく配分する方針です。成長投資1,000億円のうち500億円は、前中計であまり実施できなかったM&A投資に充てます。400億円は生産設備への投資です。日本ではドアや間仕切の生産力強化、米州では工場の最適化・自動化、欧州では産業用ドアの製造設備強化などを予定しています。残り100億円はIT／デジタル

投資で、日本では生産管理や顧客管理システムの導入、米州ではERPシステムの総仕上げ、欧州は製造システムのアップグレードを進める計画です。

株主還元では、配当方針を配当性向40%からDOE(自己資本配当率)に変更し、8%を目安にしました。これは配当性向でいうと45%相当になります。「配当もROEも下げない」という安定配当継続と資本効率向上に対する私たちの強い意思の表れだと受け取っていただけたらと思います。この目標を実現するため、お金の入りと出のバランスをしっかりと管理しながら進めていきます。

経営資源の強化

中長期的な成長を実現するため、経営資源の強化にも継続して取り組んでいきます。当社は「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」のもと、11のESGマテリアリティを特定し、継続的に取り組みを推進してきました。前中計期間はそれぞれのテーマで一定の進捗があったと認識していますが、今後は特に「人材の採用・育成」と「デジタル化」が重要な課題だと考えています。

もともと私たちは、人材を最も大切な経営資源だと考えてきました。業界で高いシェアを獲得し、優位なポジションを築けたのは、一人ひとりがPDCAを着実に実践し、個々の力を発揮した結果、それを組織全体の力に結集できたからだと思っています。

この方針のもと、これまでも採用・育成に力を入れてきましたが、人口減少の影響で人手不足がますます深刻になってきています。こうした環境下で優秀な人材を確保し続けるに

中期経営計画2027 基本戦略

- ①日・米・欧のコア事業の強化、領域拡大
- ②アジア事業の利益を伴う成長
- ③防災・環境対応製品と
スマート化製品・サービスによる事業拡大
- ④デジタル化とものづくり革新による生産性向上と能力増強
- ⑤サステナビリティ経営と人的資本経営の推進

社長メッセージ

は、私たちがもっと魅力的な会社をつくり上げ、それをきちんと発信していかなければなりません。人材強化のさまざまな取り組みの中でも、多様な人材に興味を持ってもらえるよう、特にダイバーシティを重視しています。当社グループは多様性の面では課題も多く、その改善に意識的に取り組んできましたが十分とはいえません。異なる背景や価値観を持つ人材が集うことは組織の硬直化を防ぎ、企業の持続的な成長力を高める原動力になると考えています。

また、強化すべき重要なポイントが、デジタル化の推進です。生産性を上げていくためには不可欠な要素であり、デジ

タル化を進めるための専門人材の確保・育成にも力を入れていきます。デジタル化の推進は単なる技術導入ではなく、業務プロセスの抜本的な見直しと組織文化の変革を伴う取り組みです。全社員がデジタル技術を活用できるよう、継続的な教育・研修を実施していきます。

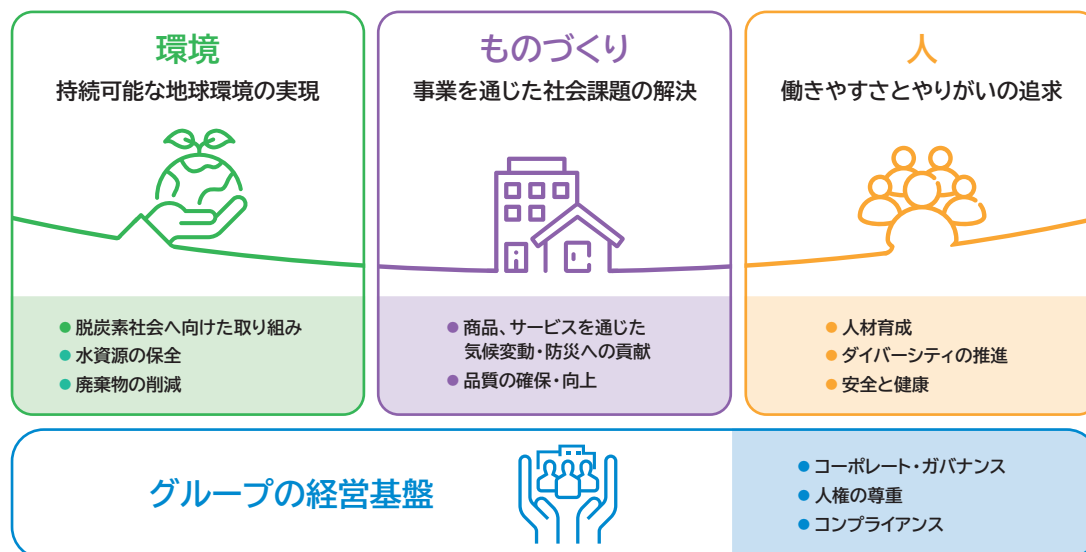
経営基盤を強くする多様な「人材の採用・育成」と、効率性や生産性を高める「デジタル化」。この両輪で、更なる成長のスピードアップを図っていきます。同時に、持続可能な社会の実現に向けた取り組みも加速し、サステナビリティ経営の推進により企業価値の更なる向上を目指します。

ステークホルダーの皆様へ

おかげさまで、非常によい業績で新中計をスタートすることができました。これからも成長を続けながら、株主の皆様への還元も強化していきます。

株主の皆様はもちろん、社員や協力会社、お取引先の皆様との関係も大切にしていきます。よりよい商品・サービスでお客さまに高い価値をお届けし、「高機能開口部のグローバルリーダー」を目指して、ステークホルダーの皆様と一緒に成長していきたいと考えています。激変する事業環境の中でも、私たちが果たすべき使命である「安全、安心、快適」を提供し、社会に必要とされる企業であり続けるよう努めてまいります。今後とも変わらぬご支援をお願いいたします。

三和グループのマテリアリティ



これまでの歩み

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、それ以外の商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、2代目の高山俊隆が主導し、1980年代は24時間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。

組織の変遷

1956

三和シャッター製作所として創業

1956年、尼崎市で軽量シャッター事業を開始し、三和シャッター製作所を設立。後発企業だったものの、1960年代にはシャッター業界トップの地位を不動のものに。



1969

三和ドア工業設立

1974

オーバーヘッドドア社と技術提携

1982

24時間フルタイムサービスを全国展開



競争優位が培われた歴史

多品種化

業界No.1の商品数でさまざまな課題を解決

当社グループは、創業以来、防犯・防火・防災など時代の変化に適応した商品を提供しており、多品種化戦略を通じて社会課題の解決を目指しています。

多品種化の第一歩として ドア事業へ参入

三和グループの多品種化の始まりは、1960年代後半に参入したドア事業から。シャッター事業で培ったノウハウや販売・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しました。



優良な企業の買収により 多品種化を更に加速

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企業を買収。多品種化戦略を加速させてきました。

グローバル化

世界各地の文化やニーズに適応し、プレゼンスを向上

地域ごとに異なる法規制や気候、文化風習があり、それに合わせた対応が求められます。当社グループでは、地域ごとの技術や商品の特性を理解しながら商品開発や市場開拓を進め、グローバルにプレゼンスを向上させています。

海外進出の足がかりとして 米国企業と技術提携し、アジアにも進出

1974年に米国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ました。

ODCの買収により 本格的に海外進出

提携関係にあったODCを1996年に買収。北米トップシェアを誇る新たな事業会社のグループ入りによって、商品の共同開発や相互販売、市場開拓が進みました。



サービス

一貫したサポートで商品・サービスの付加価値を向上

シャッターやドアなどは防犯、防災上で重要な役割を果たします。三和グループでは、高い施工力・メンテナンス力によって、安全、安心、快適という提供価値を増大させています。

24時間フルタイムサービスを全国展開し、お客さまサポートを強化

三和シャッター工業では、販売から取付、修理までの一貫責任体制を創業時から確立。1982年には24時間フルタイムサービスを全国展開したことで、緊急要請に即応できる体制が整いました。

防火設備の法定検査義務化と海外サービス事業の拡大

国内における防火設備の定期検査報告制度の義務化(2016年)や、ノボフェルム(NF)グループのフランスやイギリスなどでのサービス会社買収により、サービス事業が拡大。これまで培った販売サービス網とのシナジーを発揮することにつながりました。

1990

1986

三和シャッター(香港)設立

1996

オーバーヘッドドア社をM&A

2000

2003

ノボフェルムグループをM&A

2010

2009

ウェインダルトン社買収

2014

オランダのアルファ社をM&A

2020

2019

鈴木シャッターを
M&A

2023

三和ファサード・ラボを設立

2024年度

サービス売上高(連結)

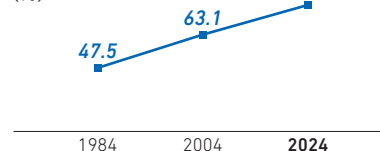
882 億円

防災・環境対応商品など 機能面でもラインアップを充実

近年激化する自然災害に対応した防水商品や耐風商品を発売。気候変動リスクに対応した取り組みを強化し、持続可能な社会の構築に貢献しています。

日本国内では、多品種化戦略の推進によって商品構成が大きく変化。ドア商品をはじめ間仕切りやエントランス、メンテナンスサービス事業などの非シャッター比率が増加しています。

非シャッター比率(日本)
(%)



※国内連結売上高から重量・軽量シャッターを除いた商品の割合

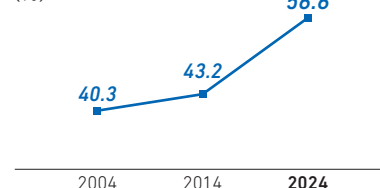
日米欧アの4極体制で 高機能開口部のグローバルリーダーへ

2003年には欧州市場大手のノボフェルム(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ました。



米州、欧州、アジアを中心としてM&Aにより海外事業を拡大。2022年度以降、海外売上高がグループ全体の半分以上を占めています。

海外売上高比率
(%)

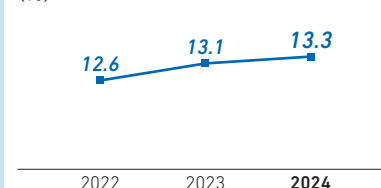


IoTによるスマート化など 新たなソリューションを創出

IoTを活用した商品や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し、新たなビジネスモデルを拡大しています。

日本での防火設備の法定検査や災害対応、欧州サービス会社のM&Aによって、現在はサービス事業が大きく伸長しています。

サービス事業売上高比率(連結)
(%)



競争優位によって生まれた6つの資本

財務資本

安定した財務基盤

知的資本

社会課題を解決する
ソリューション提案

技術・製造資本

デジタルを活用した
強固な
バリューチェーン

社会関係資本

グローバル
ネットワーク

人的資本

PDCAを実践する
グローバルで
多様な人材

自然資本

持続可能な資源管理

海外売上高

3,752 億円

防災・環境対応商品の売上高(連結)

2,133 億円

売上高(連結)

6,624 億円

14

イントロダクション

価値創造ストーリー

ビジョンと戦略

経営資源の強化

グループの経営基盤

データセクション

価値創造の源泉

当社グループの経営基盤を支え、価値創造の源泉となるのが、財務、知的、技術・製造、社会関係、人的、自然の6つの資本です。
これらの資本を最大限に活用することで、さまざまな社会課題を解決する事業活動を展開していきます。

	財務資本	知的資本	技術・製造資本	社会関係資本	人的資本	自然資本
	安定した財務基盤 ▶ p.22	社会課題を解決する ソリューション提案 ▶ p.37	デジタルを活用した 強固なバリューチェーン ▶ p.39	グローバルネットワーク ▶ p.26	PDCAを実践する グローバルで多様な人材 ▶ p.43	持続可能な資源管理 ▶ p.41
主な指標 (2024年度)	総資産 5,346 億円 ROE 19.0% D/Eレシオ 0.14 倍	研究開発費(連結) 73 億円 商品ラインアップ (三和シャッター工業) 15 分類 631 製品 施工技術者数(日本) 約 3,900 名	設備投資 157 億円 うちIT投資 23 億円 ・生産拠点 59 カ所(うち海外 39 カ所)	米州の販売代理店 約 450 社 各地域でのシェアNo.1 分野 6 分野 ・日本の営業ネットワーク 約 350 所課	連結従業員数 13,116 名 (海外従業員比率 65.3%) 研修延べ受講者数 (三和シャッター工業) 5,936 名	総エネルギー投入量 (三和シャッター工業) 320,108 GJ 取水量(三和シャッター工業) 110,638 m ³ CO ₂ 排出量(連結) 70,309 t
強化に向けた 施策	● 資本効率の向上 ● 財務の健全性維持 ● 新たな成長に向けた財務資本の充実	● 安定した品質の確保、向上 ● 気候変動リスクなど社会課題を解決する商品の研究開発	● 生産能力増強と製造ネットワーク最適化による生産性向上 ● ERP導入などデジタル化を通じた業務プロセス改善	● 最適なグローバル供給体制の構築 ● 多様なステークホルダーの要望を適切に把握、反映	● 人材の確保と育成 ● 安全で健康な職場づくりとウェルビーイングの推進 ● エンゲージメント向上による組織パフォーマンスの最大化	● 事業プロセスの省エネルギー化 ● 再生可能エネルギーの活用
2027年度 目標	SVA※ 460 億円 ROE 19.0% ROIC 18.5%	1人当たり年間研修時間 (三和シャッター工業) 38 時間 防災・環境対応商品売上高 (連結) 2,300 億円	メンテナンス・サービス 売上高 1,020 億円 スマート製品・サービス 売上高 160 億円	海外売上高比率 53.6% M&A投資(3カ年累計) 500 億円	女性従業員比率(連結) 25%以上 (2030年度) 女性管理職比率(連結) 20%以上 (2030年度)	CO ₂ 排出量(Scope1+2)の削減 (三和シャッター工業) 2019年度比 20%削減 (2027年度) 2019年度比 30%削減 (2030年度) 水使用量原単位(工場・事務所) (三和シャッター工業) 2020年度比 30%削減 (2030年度) 廃棄物排出量原単位(工場・事務所) (三和シャッター工業) 2020年度比 60%削減 (2030年度)

※ SVAは当社独自の付加価値指標

価値創造モデル

三和グループは、気候変動や労働人口の減少、人権への配慮などグローバルな社会課題を解決しながら、世界中のまちや暮らしに「安全、安心、快適」を提供することで社会に貢献します。
 そのために、経営資源を最大限に活かし、創業以来培ってきた強みを深化させることで、持続的な成長とサステナブルな価値創造に取り組んでいきます。

社会課題

気候変動
 労働人口の減少
 人権への配慮
 デジタル化
 多極化する社会
 金利のある世界



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 2027 ▶ p.20
 長期ビジョン 2030

マテリアリティ ▶ p.33

ものづくり

環境

人

グループの経営基盤

成長機会の最大化

ステークホルダーへの提供価値 ▶ p.17



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



事業リスクの最小化

ステークホルダーへの提供価値

三和グループの事業活動は、多くのステークホルダーに支えられています。お客さま、お取引先などのビジネスパートナー、地域・社会に暮らす方々、株主・投資家、従業員やその家族といったあらゆるステークホルダーに対して活発なコミュニケーションを図り、そこで得られたご意見や評価などから課題を把握して事業活動に反映しています。これからも、社会からの声を活かした事業や社会貢献活動により、さまざまな価値を提供していきます。

	三和グループのアクション	関連する指標(2024年度)	提供する価値、効果
お客さま 	● 24時間365日対応の修理受付 ● 気候変動などのニーズへの対応 ● 日本全国約350所課の拠点網 ● 世界28の国と地域の強固なネットワーク構築 ● 商品・サービスのスマート化推進	● お客さま相談件数(三和シャッター工業) 12,108件 ● 一般修理件数(三和シャッター工業) 133,299件	● 商品・サービスを通じて、安全・安心・快適で暮らしやすい社会を実現
お取引先 	● 調達先や工場協力会社から成る「三和会」を通じた情報共有や相互研鑽 ● 米州ODCディストリビューターとの継続的な関係強化	● ディストリビューターネットワーク(米州ODC) 約450社 ● グリーン調達比率(三和シャッター工業主要購買先) 81.3%	● QCDEのレベルアップと長期的な相互発展 ※QCDE: Quality(品質)、Cost(価格)、Delivery(納期)、Environment(環境)の略
施工技術者 	● 施工研修センターや各地域における施工技能のスキルアップと継続的な採用・育成 ● 毎月の安全衛生定例会での情報交換、福利厚生をサポート ● 年2回の施工技術者向け広報誌の発行	● 取付資格(国内) 19分類105製品 ● サービス売上比率(連結) 13.3%	● 施工品質の向上とエンゲージメントの強化
従業員 ▶ p.43-46 	● 地域別経営戦略に連動した人材の確保、戦略的配置、能力開発 ● 安全で健康な職場づくりとウェルビーイングの推進 ● エンゲージメント向上による組織パフォーマンスの最大化	● 海外従業員比率(連結) 65.3% ● 女性従業員比率(連結) 20.9%	● 個と組織の成長によるエンゲージメント向上 ● 働きがいと魅力あふれる企業の実現
地域社会 	● 防災・減災への取り組み ● 環境保全活動 ● 地域貢献・社会貢献活動	● 防災・環境対応商品売上比率(連結) 32.2% ● 社会貢献支出額(連結) 1,450万円	● よき企業市民として持続可能で豊かな社会の実現に貢献
株主・投資家 	● 適時・適切な情報開示 ● 株主・投資家との対話、経営への反映	● 個別ミーティング(機関投資家・アナリスト) 340回 ● 個人投資家向け説明会 3回1,117名の参加	● 企業活動の透明性向上 ● 持続的な成長と企業価値の向上

三和グローバルビジョン2030

当社グループでは、2022年度から“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”をスローガンとする長期経営ビジョン「三和グローバルビジョン2030」をスタートさせています。

三和グローバルビジョン2020

成果

- ・日米欧のコア事業伸張
- ・M&Aによる事業拡大
- ・サービス事業の躍進

課題

- ・供給力強化／デジタル化投資
- ・人材力強化
- ・アジア事業の成長力強化

第1フェーズ

中期経営計画2024

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

売上高	営業利益	営業利益率
5,800億円 当初目標	450.0億円 当初目標	7.8% 当初目標
6,624億円 2024年度実績	805.2億円 2024年度実績	12.2% 2024年度実績
SVA	ROIC	ROE
190億円 当初目標	11.5% 当初目標	13.5% 当初目標
418億円 2024年度実績	18.5% 2024年度実績	19.0% 2024年度実績

第2フェーズ

中期経営計画2027

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強化・拡充する

売上高	営業利益	営業利益率
7,500億円 2027年度目標	1,000億円 2027年度目標 ※のれん償却前	13.3% 2027年度目標 ※のれん償却前
SVA	ROIC	ROE
460億円 2027年度目標	18.5% 2027年度目標	19.0% 2027年度目標

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

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る

三和グローバルビジョン2030基本戦略

- 日・米・欧・ア世界4極体制でのコア事業の拡大、強化
- 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
- デジタル化とものづくり革新による生産性向上
- M&Aを活用したコア事業強化と新規事業領域への拡大
- 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

マテリアリティ

ものづくり

環境

人

グループの経営基盤

売上高推移
(億円)

2022
5,882

2023
6,111

2024
6,624

2025
6,540
(予想)

2027
7,500
(目標)

2030

中期経営計画2024の振り返り

中期経営計画2024の数値目標・基本戦略の成果・課題に対してその要因のポイントを説明します。

		中期経営計画 2024			成長度
		2021年度	目標値	2024年度	2021年度比
売上高	億円	4,690	5,800	6,624	+1,934 (CAGR 12.2%)
営業利益	億円	354.9	450.0	805.2	+450.3 (CAGR 31.4%)
営業利益率	%	7.6	7.8	12.2	+4.6
ROIC * 1	%	10.0 * 2	11.5 * 2	18.5	+8.5
ROE	%	12.0	13.5	19.0	+7.0

* 1 ROIC: 投下資本利益率 = NOPAT (税引後営業利益) ÷ 投下資本 × 100
ROICで用いる投下資本は、「株主資本 + 有利子負債 - 現金及び現金同等物、投資有価証券」で算出していたが、新中計より「株主資本 + 有利子負債」で算出することに変更

* 2 従来方式で算出したROICは次の通り
2021年度 15.9 中計2024 目標 17.5

基本戦略の主な成果と課題

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

戦略商品のシェア拡大やM&Aが想定よりも実行できなかったものの、売価転嫁が各セクターで進み、サービスが順調に拡大しました。

- 売価転嫁の浸透
- サービス事業の順調な拡大

- 基幹商品の数量増と戦略商品のシェア拡大
- M&Aの実行

2 アジア事業の成長力強化

黒字化は定着しましたが、中国華東事業とベトナム事業の利益を伴う経営改善が課題として残っています。

- アジア事業全体での黒字化定着

- 中国華東事業とベトナム事業の経営改善と利益ある成長実現

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

防災・環境対応製品やスマート化製品・サービスなど、テーマに沿った新商品を順次投入できました。今後も更に拡大していきます。

- 防災・環境対応製品の新品投入
- IoTを活用したサービス構築

- 三和グループを牽引する商品群へ売上拡大

4 デジタル化とものづくり革新による生産性向上

生産性の向上のための投資は概ね計画通りに進めることができましたが、更に投資を実行し効果を発揮していかなければなりません。

- 業務プロセスのデジタル化の浸透
- 生産能力拡大に向けた設備投資

- 生産性向上につながる投資効果の発現

5 サステナビリティ経営の推進

環境施策の着実な進捗や人権デュー・デリジェンスを実施したことにより、外部のさまざまな評価も向上しています。引き続き施策に取り組むとともに、人材の確保育成、人的資本経営を推進していきます。

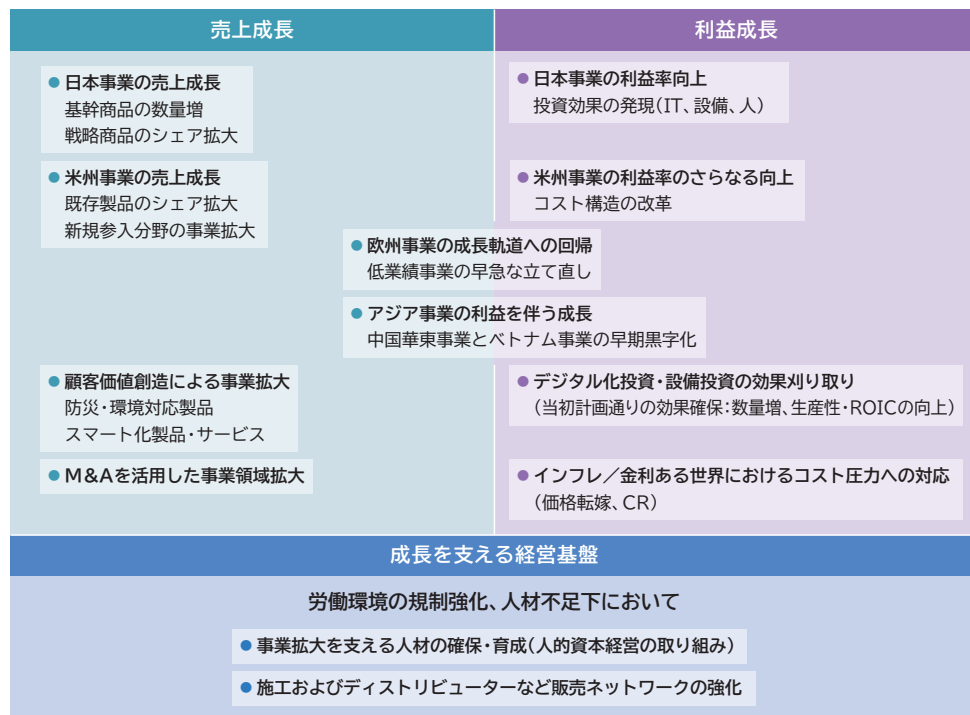
- 環境施策の進捗と外部評価の向上
- 人権デュー・デリジェンスの実施

- 事業拡大を支える人材の確保・育成
- 働きやすさの追求、健康経営の推進

中期経営計画2027

基本的な考え方

中期経営計画2027は、中期経営計画2024(2022～2024年度)の成果と課題を踏まえ、長期経営ビジョン「三和グローバルビジョン2030」で掲げた“高機能開口部のグローバルリーダー”へ向けた基盤を強化・拡充することを目標に取り組んでいます。具体的な施策となる5つの基本戦略については、前中計2024から大きな変更はなく、ビジョン2030に沿ってそれぞれの取り組みを加速していきます。



経営指標

売上高	営業利益	営業利益率
7,500 億円	1,000 億円 ※のれん償却前	13.3 % ※のれん償却前
SVA	ROIC	ROE
460 億円	18.5 %	19.0 %

基本戦略 1 日・米・欧のコア事業の強化、領域拡大

引き続き日米欧における基幹商品や戦略商品の強化、シェアアップを図るとともに、各セクターでサービス事業の拡大に努めます。中期経営計画2027では、周辺領域の事業拡大のため500億円のM&Aを計画しています。更に、コスト削減、生産性の向上により収益性を改善していきます。

2027年度目標

サービス事業売上高

1,020 億円

M&A投資額

500 億円

① 基幹商品・戦略商品の強化

- 顧客/チャネル戦略の強化
- ソリューション提案力の向上
- デジタル化によるオペレーション強化

② サービス事業の拡大

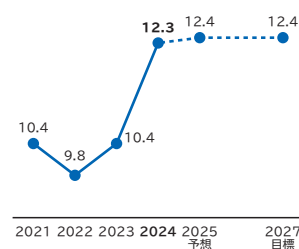
- 循環型ビジネスモデルの確立
- IoTサービスの展開
- デジタル化によるオペレーション強化

③ 周辺領域のM&A

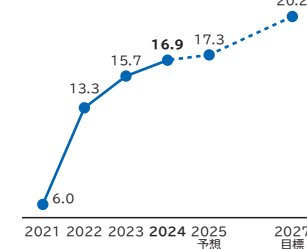
- 日本:多品種事業の拡大
- 米州:ビジネス領域の拡大
- 欧州:産業用ドア、サービス事業拡大

営業利益率の推移(%)

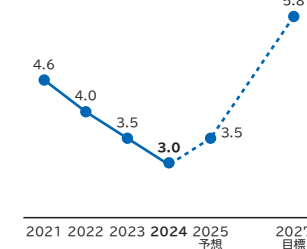
日本事業



米州事業



欧州事業



基本戦略 2 アジア事業の利益を伴う成長

中国華東事業の経営の軌道化やベトナム事業の経営改善が課題となっており、安定的な黒字化と収益拡大に向けて、アジア各社のシナジー追求と製造・管理体制の効率化を図っていきます。2027年度には売上高で196億円、営業利益で12.5億円を目標としています。

華東

経営軌道化に向けた販売・製造
取り組みの強化

香港

製造・管理体制の効率化

台湾

チャネル、商材の拡大

ASEAN

ベトナム事業の経営改善
製品供給のシナジー追求

2027年度目標

売上高
196億円
営業利益
12.5億円

安定的な黒字化と
収益拡大へ

基本戦略 3 防災・環境対応製品とスマート化製品・サービスによる事業拡大

前中期経営計画2024に引き続き、気候変動の緩和・適応や防災に貢献する商品・サービスなどの開発と拡販を加速させ、社会課題の解決と収益力向上による持続的成長を目指します。また、IoTを活用した商品やメンテナンスと掛け合わせたサービスのスマート化など新しいソリューションを提供していきます。

2027目標

防災・環境対応商品売上高
2,300億円
スマート製品・サービス売上高
160億円

対応分野と主な製品

気候変動対応(緩和)



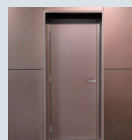
Re-carboシリーズ
断熱クイックセーバー TR
(三和シャッター工業)

気候変動対応(適応)



ウォーターガード防水シャッター
(三和シャッター工業)

防災



遮熱ドア「灼熱ガード」
(三和シャッター工業)

IoT



ガレージドア用操作システム
Homematic IP
Smart Home System(NF)

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と能力増強

中期経営計画2027の3年間では、設備投資とIT／デジタル投資を合わせて500億円の投資を計画しています。日米欧において生産能力の増強と製造ネットワーク最適化により生産性を向上させ、業務プロセスやERP導入によりデジタル化を推進していきます。

設備投資
400億円

- 日本)重量ドアやトイレブスの内作拡大
- 米州)工場最適化と自動化促進
- 欧州)産業用ドア製造の自動化推進

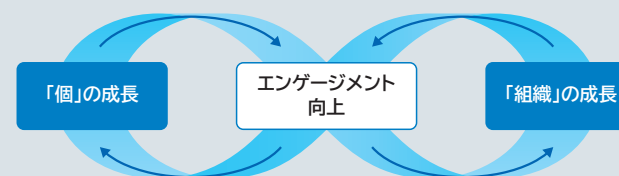
IT／デジタル投資
100億円

- 日本)顧客管理／製造プロセスのデジタル化
- 米州)ERP導入の完遂
- 欧州)製造／サービスプロセスのデジタル化

基本戦略 5 サステナビリティ経営と人的資本経営の推進

「ものづくり」「環境」「人」「グループの経営基盤」をテーマに引き続き取り組みを推進します。特に人的資本経営の推進に重点を置き、「人」への取り組みを強化していきます。「個」の成長と「組織」の成長の循環により、エンゲージメントを向上させ、働きがいと魅力あふれる企業となることを目指しており、以下3つの施策を実行していきます。

個と組織の成長によりエンゲージメントを向上させ、
働きがいと魅力あふれる企業となる



- 1 地域別経営戦略に連動した人材の確保、戦略的配置、能力開発**
成長戦略に紐づいた人材育成 | デジタルスキルなどの底上げと専門人材の育成
- 2 安全で健康な職場づくりとウェルビーイングの推進**
多様な人材の活躍 | 働きやすい環境整備 | 健康経営の推進
- 3 エンゲージメント向上による組織パフォーマンスの最大化**
使命、経営理念の共有 | 報酬制度見直し
社内コミュニケーション活性化 | 貢献意欲の向上

財務安定性と資本効率のバランスを重視し、 最適な資金配分を図ることで成長を継続していきます。

取締役専務執行役員
経営企画部門担当

山崎 弘之

中期経営計画2024の振り返り

前中計期間である2022～2024年度は、コロナ禍以降の経済の回復と同時に、金利上昇、為替変動、インフレ、賃金上昇など、さまざまな経済面での変化がありました。政治面でも、中国、ロシア、ウクライナ、中東などに関する地政学的リスクに加え、米国新政権による政策動向など、不透明な要素が多くありました。

そのような中においても当社グループは日本、米州が牽引し、各指標とも当初の目標を大きく上回り、3年連続で過去最高を

更新することができました。SVA、ROIC、ROEといった資本効率を表す項目もすべてにおいて目標を上回り、株主還元についても計画を上回る水準で実施することができました。

日本では、原材料の高騰やその他コストの上昇を受けての売価転嫁がうまく浸透し、サービス事業も順調に拡大しました。市場全体で人手が不足する中、5～6年前からコストをかけて採用を強化してきた成果が出てきたと感じており、当初の想定を超えて収益を高めることができました。

米州でも計画を大幅に超える結果を出すことができました。コスト削減と売価下落抑制の取り組みが順調に進み、最終年度

各種指標の実績と見通し

	2023年度 実績	2024年度 実績	中計2024 (参考)	2025年度 予想	2027年度 目標
売上高(億円)	6,111	6,624	5,800	6,540	7,500
営業利益(億円)	653.6	805.2	450.0	810.0	950.0
営業利益率	10.7%	12.2%	7.8%	12.4%	12.7%
SVA*1 (億円)	322	418	190	395	460
ROIC*2	16.1%	18.5%	11.5%	17.5%	18.5%
ROE	16.5%	19.0%	13.5%	18.0%	19.0%

*1 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
SVAで用いる投下資本は、株主資本+有利子負債から現金及び現金同等物、投資有価証券を除いて算出
加重平均資本コスト(WACC)は2025年度予想より6%から7%に変更

*2 ROIC : 投下資本利益率=NOPAT(税引後営業利益)÷投下資本×100
ROICで用いる投下資本は、株主資本+有利子負債で算出

※株主資本コストは8%を目安、実効税率は33%で算出

※2025年度の為替レートは1ドル140円、1ユーロ160円で算定

財務戦略

の営業利益415億円となりました。これは前中計目標とした135億円の3.1倍にあたる数字です。

一方、市場環境が厳しかった欧州は計画未達となりました。アジアは前中計の開始前に設備投資を実施し、更なる業容拡大を目指しましたが、売上高・利益ともに計画に達することができませんでした。

グループ全体として定量指標を達成することができたものの、M&Aの実行や、人材の確保・育成などについては今後の課題として残っています。防災・環境対応やIoT、AI関連の取り組みについては、予定通りに進捗しているものの、更なる加速が必要な状況です。資本効率面ではROE19.0%、ROIC18.5%となり、株主還元は年間配当が106円となりました。中計期間で配当は528億円、自社株買いは250億円となり、総還元性向は5割を超えています。株価は2024年度の期末時点で4,769円と、前年度末から78%上がっており、PERは18.0倍、PBRは3.2倍まで上昇しています。

中期経営計画2027における資本政策

今後の資本政策の基本方針としては、財務安定性と資本効率のバランスを重視していきます。持続的な成長に向けた投資と株主還元の最適な資金配分を図り、資本コストと株価を意識した経営により中長期的に企業価値を向上させることを目指します。

中期経営計画2027では、売上高7,500億円、営業利益1,000億円※を目標としています。営業利益率についても現状よりさらに高い13.3%※を目指し、ROE、ROICについては現状レベルを維持しながら、更なる改善を図る考えです。

2001年度に導入した当社独自指標のSVAも引き続き重視し、継続的に資本効率の改善に注力していきます。この10年間でみると、SVAは81億円から418億円まで大きく改善できています。新中計2027ではSVA460億円を目標としています。

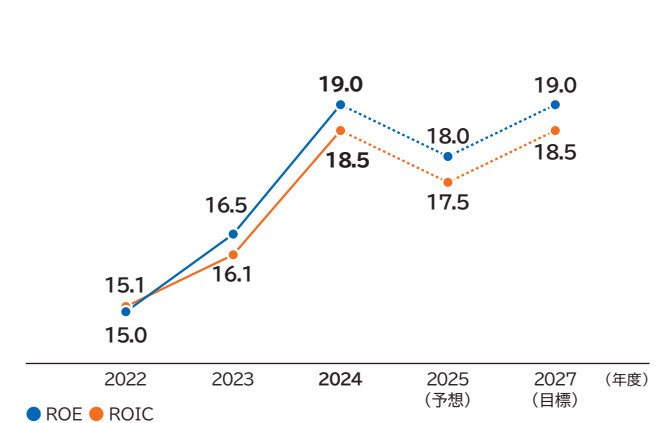
日本においては、商品ラインアップを拡大し、安定的な成長を着実に果たしていく考えです。先に述べたように、数年前から多くのコストをかけて採用を強化してきましたが、それでもここに来て人材の不足が目立ってきました。新中計期間に更なる採用の強化が必要な状況です。

米州については、前中計期間で収益性が大きく向上しました。その主な要因は市場全体で需要と供給のバランスが取れたことにより、価格を高水準で維持できたことが挙げられます。実際に競合他社も、軒並み優れた業績を残しました。一見すると十分な成長を遂げたように見えるものの、まだ収益性を改善する余地が多く残っていると考えています。市況についても、時期による変動はあるものの、金利が下がる見通しで、住宅投資や工場などの産業用投資などが拡大していくはずで、目標として、営業利益率20%以上を設定しています。

欧州の市場環境は2024年度が最も厳しく、今後は回復基調に入るのではないかと見ています。国別に見ると、イギリスはすでに回復が始まっていますし、ドイツも年内には底を打つ兆しがあります。そのような中で、販売数量を回復し、コロナ禍前の営業利益率への回帰を図っていきます。現在、生産効率の改善、デジタル化の推進、販売体制の強化・最適化、人材補強などに取り組んでいるところです。

アジアは香港・台湾が堅調に推移したものの全体としてシェアが低く、足元の業績が苦戦しており、収益性も低い状態です。今後は経営のローカル化を強化することで安定した黒字化を図っていきます。生産効率や販売体制などもより強化する必要があると考えています。

ROE, ROIC (%)



このように現在は、日本と米州が好調で、欧州とアジアは収益性が低い状況にあります。しかし欧州やアジアの収益性が低いからといって、事業を縮小しようとは考えておりません。10年単位の長いスパンで見れば、各地域の経済状況は大きく変わります。現在は好調な日本や米州が苦境に陥り、それに代わって欧州やアジアでのビジネスが躍進する、といったことも十分にあり得ます。そのため、4極体制を継続することが当社の持続的な成長に欠かせないと判断しています。

※のれん償却前

キャッシュフローおよび株主還元

新中計期間はM&Aも積極的に行う考えです。前中計でのM&A投資は18億円にとどまってしまう、次への大きな課題と認識していました。新中計ではM&A投資へ500億円を配分す

る予定です。

それぞれの地域で、大小さまざまな案件を検討しており、よい案件があれば積極的に動きます。目的は地域ごとに異なっており、日本においては商品ラインアップの拡大、米州はビジネス領域の拡大、欧州は産業用ドアやサービス事業の拡大を主眼としていきます。欧州はまだコア事業に強化の余地がある一方で、米州は十分にシェアを獲得できており、IoTや自動化など、周辺領域にM&Aの余地があると見ています。

そのほか、設備投資に400億円、IT／デジタル投資に100億円を予定しており、製造能力の拡大、デジタル化による生産性の改善などに積極的に投資していきます。生産工程への投資

だけでなく、施工技術者へのタブレット端末の配付や工事EDIの導入により、業務も大きく効率化するなどをしてきており、更なる周辺業務のデジタル化も視野に入れていきます。

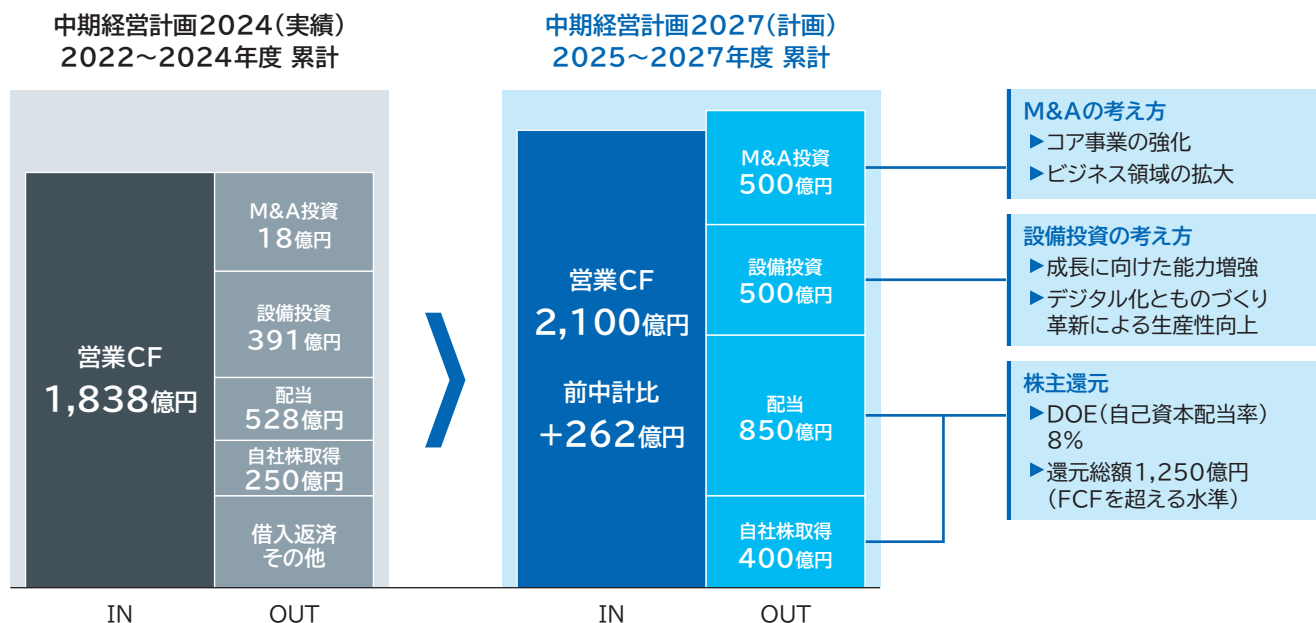
配当方針の変更も新中計の大きなポイントの1つです。従来は配当性向40%を目安としていましたが、配当水準を上げることと、より安定的な配当をしていくために、新たな目安として自己資本配当率(DOE)8%を設定しました。これは、ROE18%以上を前提とし、配当性向を45%とすることと同等の水準です。

新中計の利益見通しから、キャッシュフローは前中計より増加します。M&Aや設備投資に1,000億円を投じ、フリーキャッシュフローとしては1,100億円を予想している一方で、株主還

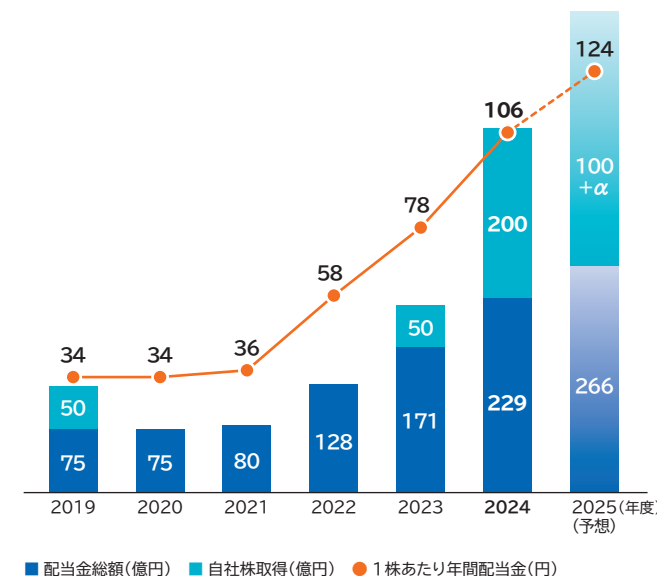
元にはフリーキャッシュフローよりも多い1,250億円を予定しています。仮に設備投資やM&Aが目標に達しない場合には、より多くの株主還元を検討するなど、バランスを考慮し、柔軟に対応していく考えです。

また、経営の健全性を担保するものとして、新たに現金保有残高の目安を月商の1.5～2ヵ月に設定しました。これは、ある程度の財務リスクが発生しても問題なく対応できる水準だと考えています。

キャッシュフローの配分

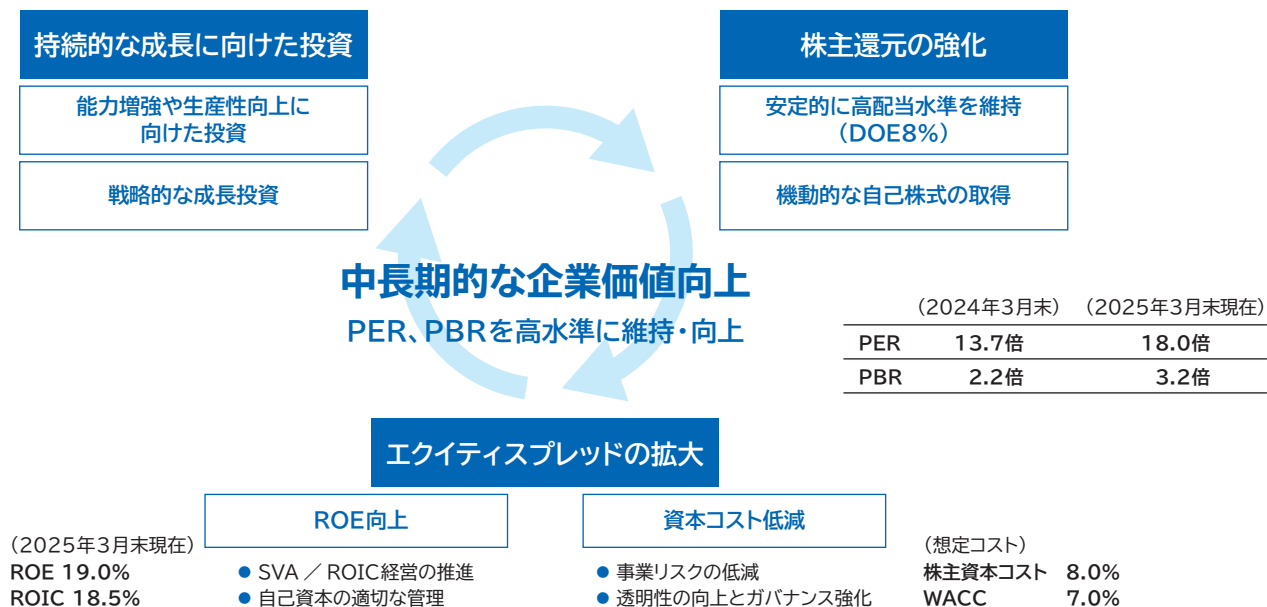


配当金総額と自社株取得、1株当たり配当金



資本コストを意識した経営による企業価値向上

持続的な成長に向けた投資と株主還元の最適な資金配分に加え、
エクイティスプレッドの拡大により、中長期的に企業価値を向上させる



今後の展望

今後は、持続的な成長に向けた投資と株主還元の最適な資金配分に加え、エクイティスプレッドの拡大により、中長期的に企業価値の向上を目指します。エクイティスプレッドを拡大させるため、自己資本の適切な管理によるROIC経営およびSVA経

営を推進するとともに、事業リスクの低減や透明性の向上などによるガバナンスを強化することで、PER、PBRを高水準に維持・向上していきます。現在は株主から業績や株主還元を総合的に評価していただき、結果として株価、PER、PBRは概ね順調に上昇しています。

より長期的に見れば、当社のコアコンピタンスを活かして拡大できる事業分野は無限にあると考えています。例えば、南米、豪



州、東欧、アフリカなど世界にはまだ当社が進出していない“空白地帯”があります。現状の4極体制について述べましたが、将来的には別の地域が柱になるかもしれません。また、地球環境の変化や、IoTなど技術面での進化が今後も続くことから、商品分野で見てもまだまだ拡大の余地があります。持続的な成長を遂げられるよう、さまざまな可能性を探っていきたいと思います。

そして、コアコンピタンスを強化していくための最重要事項として、人材の確保・育成にも注力していきます。人的資本経営への取り組みは、建設業界全体として少し遅れ気味ではありますが、積極的に進めていきたいと思っています。

当社は、シャッターやドアの製造はもちろんのこと、それ以上に施工やメンテナンスサービスを大切にしています。人がきちんと施工して取り付け、トラブルの際には緊急対応する。つまり、当社が展開しているのは装置型の産業ではなく人の産業であり、人材こそが最も重要なのです。今後も、それを強く意識し、人的資本への投資などに取り組んでいく所存です。

グループの長期的な発展を見据え、 海外ネットワークのもう一段の拡大を進めます。

取締役専務執行役員
グローバル事業部門担当

道場 敏明

57%にまで成長しました。歴史を振り返ると、欧米にターゲットを絞りM&Aで先鞭をつけたことは極めて正しい決断だったと考えています。私たちの業界は地域ごとに異なる規制や指向があり、需要のある市場での製造・販売が求められる特性があります。M&Aはこれを満たしてビジネスを展開する重要な手段であり、地場に強いビジネス基盤を持つ企業の買収は引き続き追求していきます。

M&Aによるグローバル展開を進めるにあたって、親会社からオペレーションの責任者を派遣し事業経営を直接行うというアプローチは、当社のリソースとスピード感の両面において成立しません。そのため、親会社の目線で方針や経営判断のグリップを握り、そのうえで執行を現地経営者に任せる「経営のローカル化」を基本方針として経営を進めています。

また、M&Aでグループに加わった企業に対しては、その企業のよい文化をできる限り残すことを心がけています。これも経営のローカル化にあたっては大事なポイントです。事業経営において我々が大切に守ってきたことは、本社と現地の事業会社対話によって密接な関係を築くことです。これはビジネスの理解レベルをそろえ、率直なコミュニケーションができないと成り立ちません。文化の違いや相手の立場を認めてよい関係が築ければ、その先に目指すべき目標はおのずと定まり、協力して進んでいけるものと信じています。

アジア事業は欧米と市場環境が異なり、当社が自ら現地法人を立ち上げてビジネスを展開しています。この戦略の違いは、ア

ジア市場は求められる商品が異なることから欧米のように大手メーカーが主導権を握っておらず、たくさんの中小規模のプレーヤーで構成されていることが理由です。アジアは現在の基盤事業を育て、伸ばしていく方針です。ただし今後の成長に伴って、ここでも経営のローカル化は進めていきたいと考えています。

アジアでは現在、特に中国華東事業に力を注いでいます。2023年度から当社グループの中でも進んだ製造自動化設備を備えた常熟工場が本格稼働を始めており、この工場での製造・受注を軌道に乗せることが目下の最優先課題になっています。

今後の方向性

今後も海外展開を積極的に進める方針ですが、その狙いは地域によって異なります。

まず米州は、すでに売上の規模で1～2位を争うポジションにあり、北米全土をほぼカバーしたビジネス展開ができています。そのため既存事業の更なる規模拡大というよりは、既存事業とシナジーが生まれるような周辺ビジネス領域への事業拡大が主なテーマとなっています。

一方で欧州ではまだ当社グループがカバーできていない地域が残っています。したがって欧州の主な狙いは、市場のカバー範囲の拡大、および自社で展開を進めているサービス事業の拡大です。

アジアにおいては既存事業に集中し、欧米のようなM&Aは

三和グループのグローバル展開

当社グループのグローバル事業は、米州・欧州・アジアの3拠点で展開しています。最初の大きな節目は1996年に実施した米国でのM&Aでした。6億ドル近い売上を持つオーバーヘッドドア社を買収したことが、グローバル展開の大きな起点となりました。2003年にドイツのノボフェルムグループを加えた後は、この欧米を軸として事業を育て、直近の海外売上高比率は

三和グループのグローバル戦略

積極的には進めていません。ただし2022年に、香港を拠点に欧州製の自動ドアや産業用ドアを扱うAUB社を買収しました。同社は香港市場で欧州製のハイエンド製品に対するニーズを捉え、ビジネスをうまく展開しています。このようにピンポイントに我々が求める条件に合う企業があれば、買収にも取り組んでいく考えです。

グローバル経営基盤の強化

経営基盤の強化にも取り組んでいきます。特に人材の強化と製造改革は注力分野と考えています。

人材強化に向けた取り組みの1例としては、海外での研修制度があります。国内と海外のグループ会社の人材交流を目的としたもので、国内の社員が1年間、研修生として海外グループ会社へ出向するものです。グローバル企業である当社グループにおいては、国内での経験だけですべてを学ぶのは難しいことです。幅広いキャリアパスを経験することは大きな成長につな

がりますし、この経験を活かして新しいキャリアに挑戦することもできます。またアジア事業では、現地法人の経営者やファイナンス責任者を任せられる人材が必要です。それらの立場に必要な経験やスキルを持った人材の外部からの採用に取り組むとともに、内部での育成にも力を入れています。

製造改革については、各地製造現場でのデジタル化が挙げられます。製造プロセスのデータがデジタルに置き換わることでブラックボックスがなくなり、ステータスを明確に把握できるようになります。製造プロセスの最適化が可能となり、納期短縮や品質の管理・向上はもちろんのこと、それによって得られるコスト改善を価格政策に反映することもできます。価格政策はメーカー経営戦略における要の一つだと考えており、製造改革はそれに直結する大きなドライバーと捉えています。

ステークホルダーの皆様へ

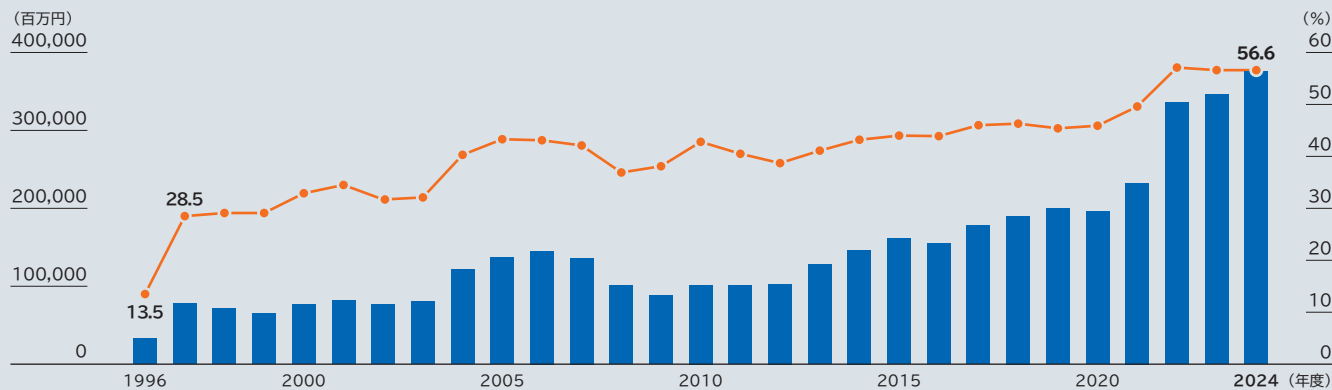
当社のグローバル戦略の展開は、決して短期的な利益効率改

善だけを目的にしているわけではありません。地場に根を下ろすメーカーとして長期的観点を持ち、必要な投資を継続することも重要です。このバランスを取りながら、グループネットワークを更に着実に拡大していきたいと思います。

近年の業績は、米州の売上が大きく成長して利益率も格段に高まりました。一方で、欧州は売上・利益率ともに足踏み状態にあります。この結果だけを見ると、米州を最優先して投資を集中させるという考え方もあるかもしれません。しかし1つの地域への過度な依存はリスクにもなり得ます。それを避けるため各市場の長期的なポテンシャルを見極め、複数の地域に適切に投資していくことが欠かせません。

新しい中期経営計画2027において、500億円のM&A投資を計画しています。これだけの額を計画したのは、ここまで述べてきたようにM&Aを活用したグローバル展開に大きな可能性を見ているためです。足元の利益を高めることも重要ですが、それ以上にグループのネットワークを広げることの価値は大きく、その対象はまだまだあると考えています。これからも海外ネットワークのもう一段の拡大に向けて積極的に取り組んでいきたいと思います。

海外売上高・海外売上高比率の推移



■ 海外売上高 (左軸) ● 海外売上高比率 (右軸)

※1996年度は6月にODC株式取得のため、7月～12月の6ヶ月実績を示している。

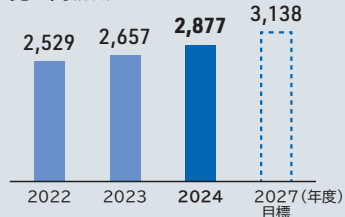


三和グループのグローバル戦略 地域別概要

2024年度
連結売上高
6,624億円

日本

売上高(億円)



強み

- シャッターやオーバースライダー、スチールドアなどにおけるトップシェア
- 開発から販売・設計・製造・施工・アフターサービスまで一気通貫のビジネスモデル
- 全国約350所課の営業ネットワークと3,900名超の施工技術者
- 気候変動対応商品、防災商品による社会貢献
- メンテナンス・サービス事業による社会インフラの維持

機会

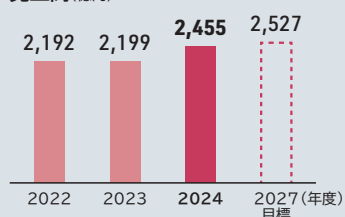
- 防災や気候変動対応、省施工などへのニーズの高まり
- 安全規制の強化によるメンテナンス・サービスの需要増加
- スマートホーム・IoT市場の拡大
- デジタル化とものづくり革新によるコスト削減と生産性向上

リスク

- 鋼材や資材の価格、エネルギーコストや労務費などの高騰
- 生産設備の老朽化、製造人員の減少、製造技術の低下
- 先進技術やサービスへの適応遅れ、製品改良不足による競争力低下
- 人手不足による工事遅延や着工遅れ、工期長期化
- 米国の関税政策

米州

売上高(億円)



強み

- スマート技術による高い市場シェア
- 強固な販売チャネル(ディストリビューター、ディーラー、大規模販売店、Eコマース等)
- 業界最大の製品領域の広さ
- 最新技術に支えられた効率的な製造ネットワーク
- 経験豊富で顧客志向の高い人材

機会

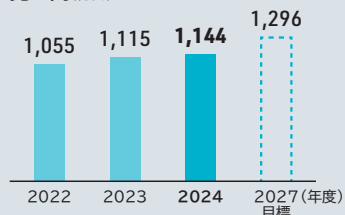
- 主要顧客と支店網の拡大による流通ネットワークの拡大
- ホームオートメーション、カメラ、アラームなどのパートナーとの連携
- 液体塗装と粉体塗装が可能な特殊仕上製品に対する需要
- 製造や組み立ての自動化によるコスト改善

リスク

- 貿易政策の不確実性、サプライチェーンの混乱
- 住宅ローン金利高止まりと建築資材コスト上昇による住宅市場の減速
- 非住宅建築の減速
- 景気の後退
- 米国関税政策による米国内のインフレ加速

欧州

売上高(億円)



強み

- 顧客のニーズに合わせた革新的製品群の幅広さ
- 注文やカスタマーサポートなどのプロセスのデジタル化
- 欧州全域をカバーするサービスネットワーク
- 経験豊富で有能な人材
- 専門的な研究開発および生産拠点

機会

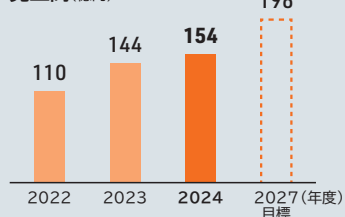
- 欧州の主要市場における、インフラや防衛分野での大規模な政府投資プロジェクト
- グループ製品の品揃えを利用したクロスセリング
- 東ヨーロッパにおける拡大の余地
- 販売やサービスにおける、更なる専門化とデジタル化

リスク

- ウクライナ紛争による不安の継続
- 国家債務の急増
- 主要市場における不透明感と金利の影響による建設需要の低迷
- エネルギー価格の高騰に伴うエネルギーコストの上昇、資材価格の上昇
- 米国の関税政策の影響に対する不透明感

アジア

売上高(億円)



強み

- 製販一体体制による供給と品質の安定
- 他社にはないメンテナンス・サービス体制
- 外資系ブランドを活用したASEAN各国の顧客への販売優位性
- 三和シャッター工業の製品を活用した日系企業への販売優位性

機会

- 経済成長による中長期的な市場拡大
- インフラ不足解消に向けた活発な公共事業投資
- 外部周リドアにおける木製から鋼製への転換需要
- 市場におけるマーケットリーダー不在

リスク

- 各国の法令の違いや国策などによる不測の不利益
- 人件費上昇率の高さによるコスト構造の急激な変動
- 地政学的リスク(米中対立、ミャンマー軍事政権化など)、米国関税政策など

地域別戦略 | 日本

市場の動きとニーズの変化を取り込み、
課題をクリアすることで
収益性を追求していきます。

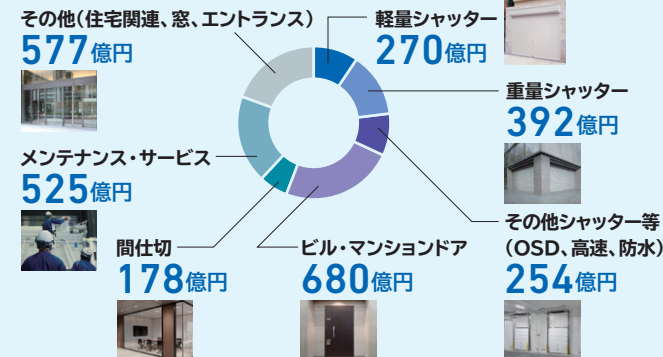


三和シャッター工業
代表取締役社長

高山 盟司



2024年度商品別売上高

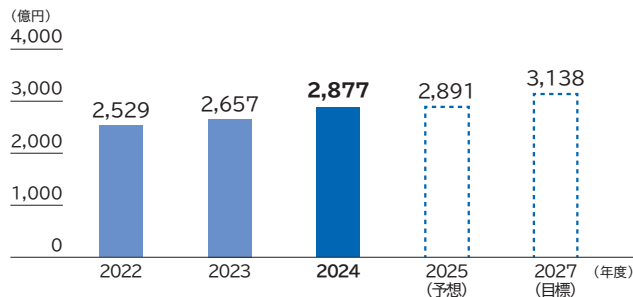


前中計期間の振り返り

中期経営計画2024の3カ年においては、各種資材価格や物流費、取付工事費、人件費などの高騰によるコスト増加を、適切に販売価格へ転嫁することができました。市場への浸透も順調に進んでいるものと見ています。また、メンテナンス・サービス事業についても着実に拡大しました。これらの取り組みの結果、営業利益率が前中計初年度である2022年度の9.8%から12.3%へと飛躍的に向上しました。

一方で、基幹商品の数量増加と戦略商品のシェア拡大は重要な課題として残りました。加えて、持続的な事業成長を支えるための人材の確保・育成についても、継続的に取り組んでいく必要があると認識しています。

売上高



市場環境認識

建築業界全体を見ると、依然として高齢化が進行しており、慢性的な人手不足が続いている状況です。

大型再開発案件については、建築費の高騰や深刻な人手不足の影響によって工事の延期や計画の見直しが相次いでいます。結果として、完工のピークが2028年度から2029年度と、当初の予定から後ろ倒しとなる見通しです。

一方で、工場や店舗などの中小型案件については引き続き好調な状況が続いており、メンテナンス・サービスの分野においても安定した需要を確保しています。また、防犯意識の高まりを背景として窓シャッターへの引き合いが増加しているほか、環境問題への関心が高まっており、気候変動対応商品に対する需要も拡大しています。

中長期的な建築市場は、概ね堅調な需要が継続するものと推

営業利益／営業利益率

	2022	2023	2024	2025 (予想)	2027 (目標)
営業利益(億円)	247.1	277.3	354.4	359.4	390.0
営業利益率(%)	9.8	10.4	12.3	12.4	12.4

測していますが、さまざまな環境の変化をより注視する必要があります。

新中期経営計画における戦略のポイント

中期経営計画2027においては、前中計期間に課題として残った基幹事業の強化をはじめ、事業領域の拡大を図り、更なる成長に向けて取り組んでいきます。

基幹事業の強化に向けては、拡販余地情報に基づいた戦略的な顧客開拓を推進していきます。また、間仕切事業の基幹事業化を目指し、トイレブースの生産拠点拡大やスチールパーティション事業強化を通じて事業規模の拡大を図ります。

高付加価値商品と新商流開拓による事業領域の拡大に向けては、防災・減災・環境対応商品の拡充とサービス事業による循環型ビジネスの確立によって社会貢献と事業拡大の両立を実現するとともに、「安全・安心・快適」の向上を目指してIoT・スマート化対応商品の市場展開も積極的に進めていきます。加えて、国内グループ会社との連携強化を通じた周辺事業の領域拡大にも取り組みます。

こうした施策に加えて、従業員一人ひとりのアップスキリングとデジタル技術の活用による業務改革を継続し、収益性と効率性の追求を図っていく方針です。

地域別戦略 | 米州

市場の不透明感が増す中でも
着実に戦略を実行し、
期待を超える成長を続けていきます。



Overhead Door Corporation
President & CEO

Kelly Terry



2024年度商品別売上高

エレクトロニック
アクセスコントロール
315百万米ドル



歩行者アクセス
140百万米ドル



車両アクセス
1,157百万米ドル

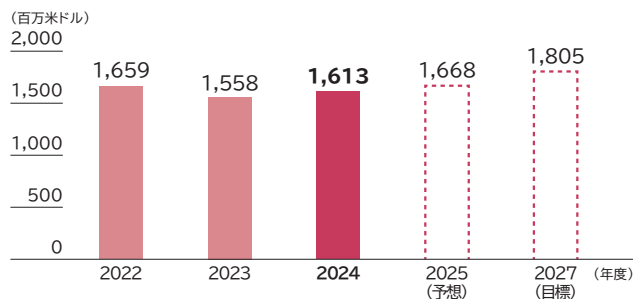


前中計期間の振り返り

中期経営計画2024の3年間は、自社を「総合ソリューション・プロバイダー」と位置づけることで、商業分野で好調な業績を達成しました。同時に、高速シートシャッターをはじめとする高機能ドアの拡販や、ドック製品、ゲート開閉機の発売など、事業領域の拡大を進めました。一方で、Genieの電動開閉機のクラウドシステムは、IoTを活用したスマート製品として、スマートホームブランドに拡大しました。

また、新拠点として、イノベーションセンターを米国ダラスに、歩行者用ドア部門を担うHortonの自動ドア工場をメキシコ マタモロスに、IT業務のアウトソーシングに特化したグローバル・ケイパビリティ・センターをインドにそれぞれ開設。生産効率の

売上高



向上を進めました。ERPシステムを活用した生産・販売拠点でのプロセス見直しも、生産性向上に寄与しました。

こうした取り組みの結果、2024年度の業績は売上高16億1,300万米ドル、営業利益2億7,260万米ドルとなり、それぞれ目標の15億8,500万米ドル、1億1,700万米ドルを大幅に上回りました。更に、営業利益率は16.9%と、目標だった7.4%の2倍以上の水準に達しました。

市場環境認識

市場環境は大きく変化しており、米国政府の関税政策や財政赤字の拡大に伴う金利上昇などの要因により、不透明感が高まっています。更に、米国のGDPが予測されているとおりに横ばいか減少した場合、少なくとも2025年までは住宅・非住宅の両方の分野で投資が減速する見込みです。住宅ローン金利と

営業利益／営業利益率

	2022	2023	2024	2025 (予想)	2027 (目標)
営業利益(百万米ドル)	219.9	244.4	272.6	288.5	363.0
営業利益率(%)	13.3	15.7	16.9	17.3	20.2

建築資材のコスト上昇により、戸建住宅の販売価格が影響を受ける可能性があります。

一方、新中期経営計画期間の全体を通じて見ると、米国市場は住宅・非住宅の両方で大きな可能性を秘めていると考えています。生産の米国国内回帰や、住宅需要の回復といったトレンドが進展すれば、景気が再び勢いを取り戻すと期待しています。

新中期経営計画における戦略のポイント

中期経営計画2027においては、コア事業の拡大に向けて、既存市場のニーズに応える商品の提供に注力するとともに、需要の創出と販売チャネルの最適化に取り組み、売上成長を追求します。更に、ドック製品や防火設備、アクセス制御機器などの隣接分野において、M&Aを活用して事業領域の拡大を図ります。

一方、コスト競争力の強化と納期短縮に向けて、生産拠点の業務プロセス改善を含むERPシステムの導入を完了し、ITシステムの全社的な展開を目指します。

チャネルごとの製品差別化については、ライフサイクルに配慮した商品開発を推進し、商品ラインアップを最適化するとともに、より容易に設置・操作・監視ができる次世代開閉機の導入を目指します。サステナビリティの観点からは、原材料調達、製造プロセス、エネルギー使用量など、あらゆる面から環境負荷の低減に取り組みます。

地域別戦略 | 欧州

市場の回復を確実につかむべく、
課題を克服するとともに
戦略的変革を推進していきます。



Novoferm Group
CEO

Christian
Hasenest



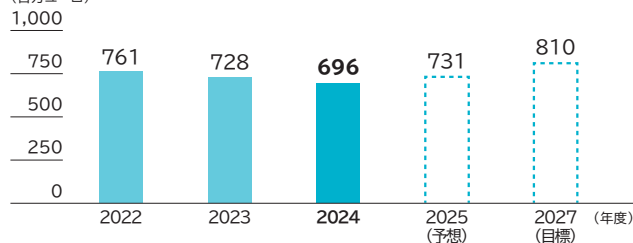
前中計期間の振り返り

欧州では、初年度である2022年度の売上高は計画どおりだったものの、営業利益は計画を下回るスタートとなりました。特に建設市場の著しい低迷が顕著であり、住宅分野においては深刻な影響が及びました。計画策定段階では、この住宅需要の落ち込みを招いた市場環境の悪化は予想できませんでした。結果として、2024年度の売上高は696百万ユーロ、営業利益は20.7百万ユーロとなり、いずれも目標値である792百万ユーロ、50百万ユーロには達しませんでした。

一方で、ドイツのレキシングー工場における製造・サービス管理システムの導入など、デジタルツール分野では大きな進展がありました。更に、この3年間を通じて、サービス事業の拡大も計画どおりに進みました。

売上高

(百万ユーロ)



市場環境認識

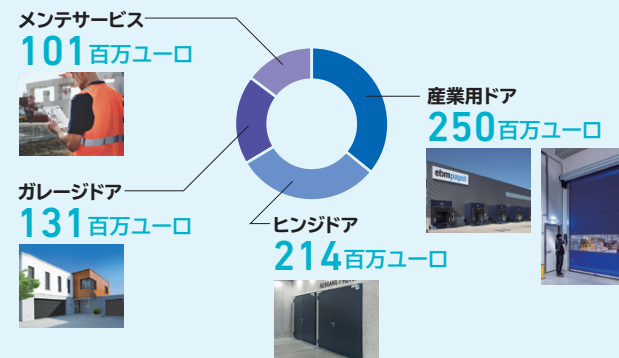
欧州経済は、長引く高金利政策や消費マインドの低下、インフレによるコスト上昇、更に地政学的リスクの影響を受け、依然として低迷が続いています。地域別では、ドイツ、フランス、北欧諸国などで市場環境が厳しく、特に住宅分野では長期的な停滞が顕著です。加えて、米国政府による関税政策も欧州市場の不確実性を一層高めています。

こうした厳しい状況の中でも、足元では一部地域において回復の兆しが見られ始めており、2025年半ばから後半にかけて市場は底を打ち、2026年以降は緩やかな成長軌道に乗ることが期待されています。

営業利益／営業利益率

	2022	2023	2024	2025 (予想)	2027 (目標)
営業利益(百万ユーロ)	30.8	25.4	20.7	25.6	47.0
営業利益率(%)	4.0	3.5	3.0	3.5	5.8

2024年度商品別売上高



新中期経営計画における戦略のポイント

このような環境の中、当社は産業用分野における製品ポートフォリオの強化に注力し、シェアの低い地域でのプレゼンス向上を通じて、更なるシェア拡大を目指しています。また、サービス事業の拡充にも優先的に取り組み、力強い成長を牽引する「第4の柱」として確立することを目指します。

生産性向上に向けては、製造プロセスのデジタル化をグループ全体で推進し、業務効率と品質の両面での進化を図ります。更に、事業運営のデジタル化も戦略的な重点課題と位置づけ、モニタリングシステムやフィールドサービスシステムなどを活用した新たなビジネスモデルの構築を進めています。これにより、顧客向けのIoTサービスの提供と活用を加速させていきます。

加えて、市場シェア拡大を支える基盤として、ブランド力の強化と人的資本の充実にも継続的に取り組み、持続的な成長に向けた体制を整えていきます。

地域別戦略 | アジア

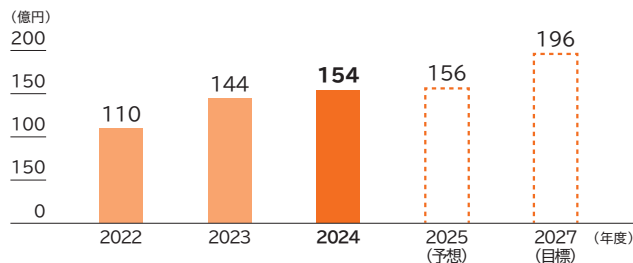
前中計で定着した黒字を
更に拡大していくため、
体制の強化に継続的に取り組みます。

前中計期間の振り返り

中期経営計画2024においては、2023年度に三和NF常熟の新工場を立ち上げ、本格稼働を開始。生産性改善によって生産能力が強化され、短納期への対応も可能になりました。また、香港では、2022年度にAUB社を買収したことで、香港3社が製造、購買、管理機能の集約によるシナジー効果を発揮し、利益拡大につながりました。更に、ベトナム、インドネシア、タイにおいては管理体制を強化し、収益改善に向けた基盤を整備しました。こうした取り組みの結果、アジア事業全体で収益黒字化の定着を実現することができました。

一方で、中国華東事業とベトナム事業については、採算化に向けた成長戦略の構築が急務となっています。特に中国華東事業においては生産性の向上が重要な課題であり、効率化に向け

売上高



た取り組みを加速させる必要があります。また、更なる成長に向けて、ASEAN各社では受注拡大に向けた戦略の構築が必要となっています。

市場環境認識

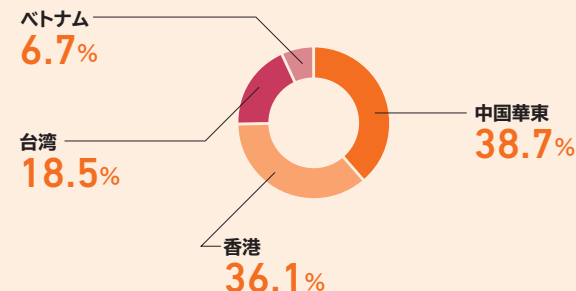
中国経済では、建築・不動産分野の不況が長期化しており、市場環境は依然として厳しい状況が続いています。さらに、米中間の貿易摩擦や米国政府による関税政策の影響が深刻化しており、事業展開における不透明感が一層高まっています。

一方で、香港および台湾では堅調な推移が続く見通しです。また、ベトナム、インドネシア、タイなどASEAN諸国では建築市場の拡大が期待されており、アジア全体としては今後の成長が見込まれます。

営業利益／営業利益率

	2022	2023	2024	2025 (予想)	2027 (目標)
営業利益(億円)	2.6	5.8	3.7	5.1	12.5
営業利益率(%)	2.3	4.0	2.4	3.2	6.4

2024年度アジア地域別売上高構成比率(連結)

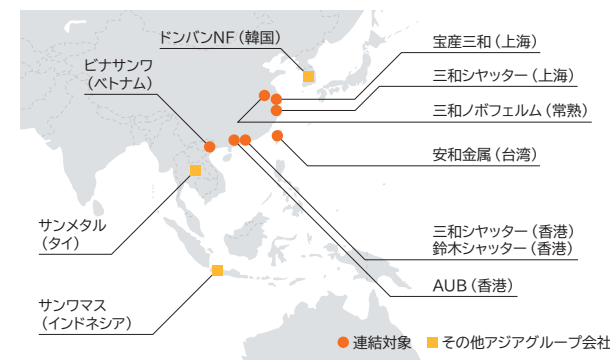


新中期経営計画における戦略のポイント

中期経営計画2027においては、アジア事業全体で管理体制の強化とデジタル化の推進を軸として基盤整備を進めていきます。そのうえで、中国華東事業を軌道に乗せ、ベトナム事業の経営改善と既存事業の更なる成長に取り組めます。

中国華東事業では、事業戦略の見直しを行うとともに、販売力を強化していきます。ベトナム事業については経営改善を最優先課題として取り組みながら、製品供給におけるシナジー効果の追求により、収益性の向上を実現していく方針です。

更に、香港では製造・管理体制の更なる効率化、台湾では販売製品の拡充と販売先チャネルの拡大に重点的に取り組み、事業規模の拡大を図っていきます。



ESGマテリアリティ

2030年の「ありたい姿」に向けてESGマテリアリティを特定

激しい環境変化の中、企業が持続的に成長していくためには、事業の推進と同時に、社会課題解決への貢献と、時代の変化を先取りする対応力・変革力が重要です。不確実性の高い時代の中においても、当社グループがステークホルダーに支持され、社会に役立つ価値をこれからも創造し続けていくために、特に重大な影響を与える社内外の要因を3つのテーマ「ものづくり」「環境」「人」と、それを支える「グループの経営基盤」から構成される11個のESGマテリアリティと定め、三和グローバルビジョン2030の実現に向けて、さまざまな取り組みを進めています。

三和グループでは、3つのテーマのうち「ものづくり」を中心に、「環境」と「人」の取り組みを結び付けていくことで、当社グループならではの価値創出を実現します。

ものづくり ↔ 環境 の価値創出

● 商品・サービスによる環境負荷低減

建物開口部の気密性と空調効率を高め、省エネルギーに寄与することでCO₂の排出を抑制する商品を世界中で展開し、環境負荷の低減に貢献しています。

● 気候変動対応と収益力向上の融合

地球環境保全という課題（ニーズ）と、当社の技術力（シーズ）を組み合わせ、気候変動対応への貢献と収益力向上を目指します。

ものづくり ↔ 人 の価値創出

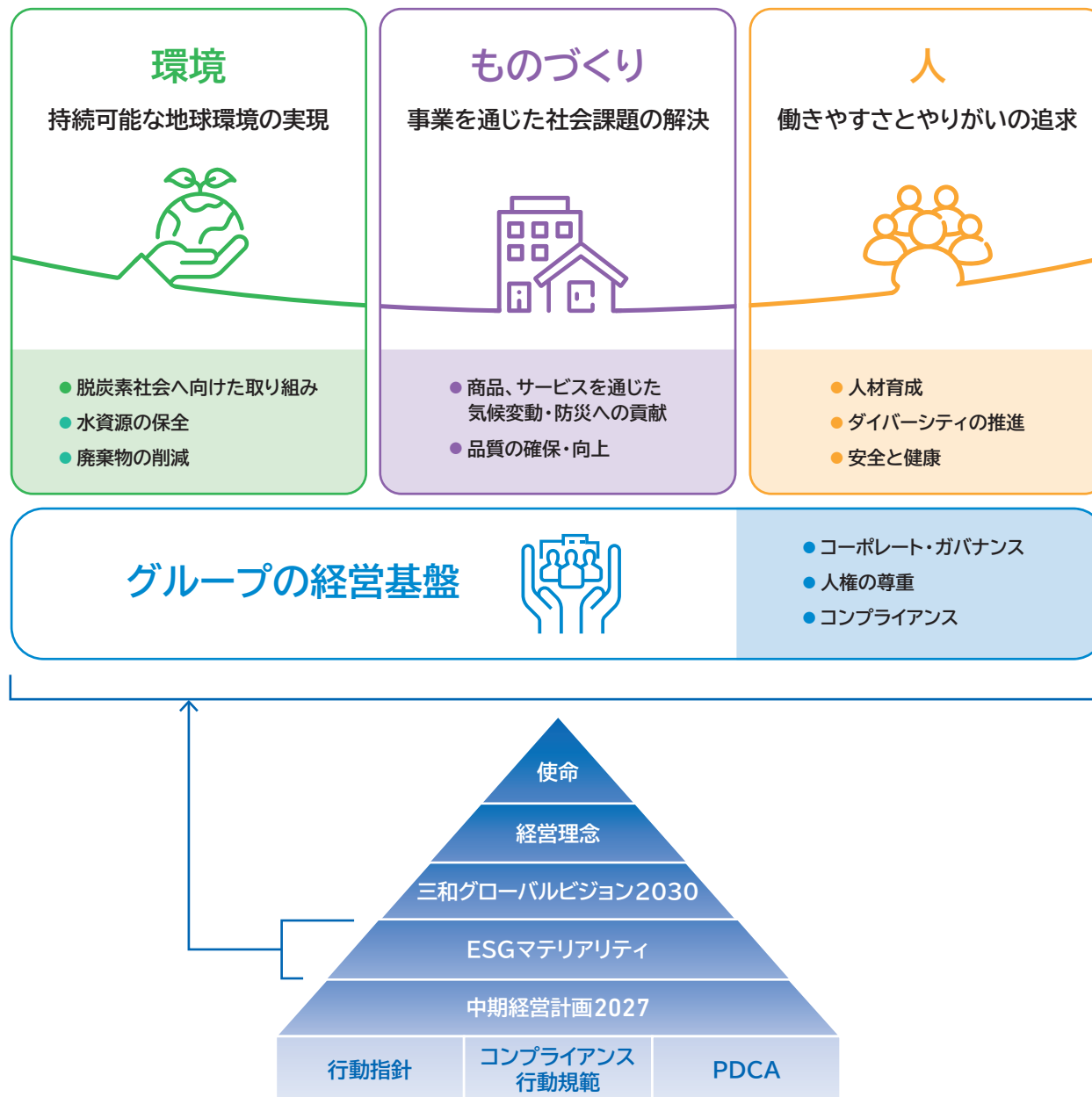
● 働きがいの向上

まちや暮らしの安全・安心に貢献できる商品、サービスを社会に提供することを通じて、従業員が仕事への誇りや達成感を持つことができます。

● 技術・開発力

従業員一人ひとりが持つノウハウ、技術・開発力が、事業推進の原動力であり、価値創造の原点です。

三和グループは、この考え方・仕組みのもと、3つのテーマへの取り組みを更に加速させていくことで、持続的に企業価値を向上させるとともに、当社グループの使命である安全、安心、快適を実現することで、企業としての責任を果たしていきます。



ESGマテリアリティ特定プロセスと推進体制

当社グループは、サステナビリティ経営の推進にあたり、「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」から構成される11個のESGマテリアリティを特定しています。「三和グローバルビジョン2030」の実現に向けて設定したKPI達成のための施策推進、ステークホルダーとの対話・協働により企業価値向上へとつなげていきます。

ESGマテリアリティ特定プロセス

当社グループは、以下プロセスで、「中期経営計画2027」の策定に合わせ見直し検討を行い、従前は「人」テーマに分類していた「人権の尊重」を企業活動全般において重視すべきものとして、「グループの経営基盤」に移動しました。

特定のプロセス

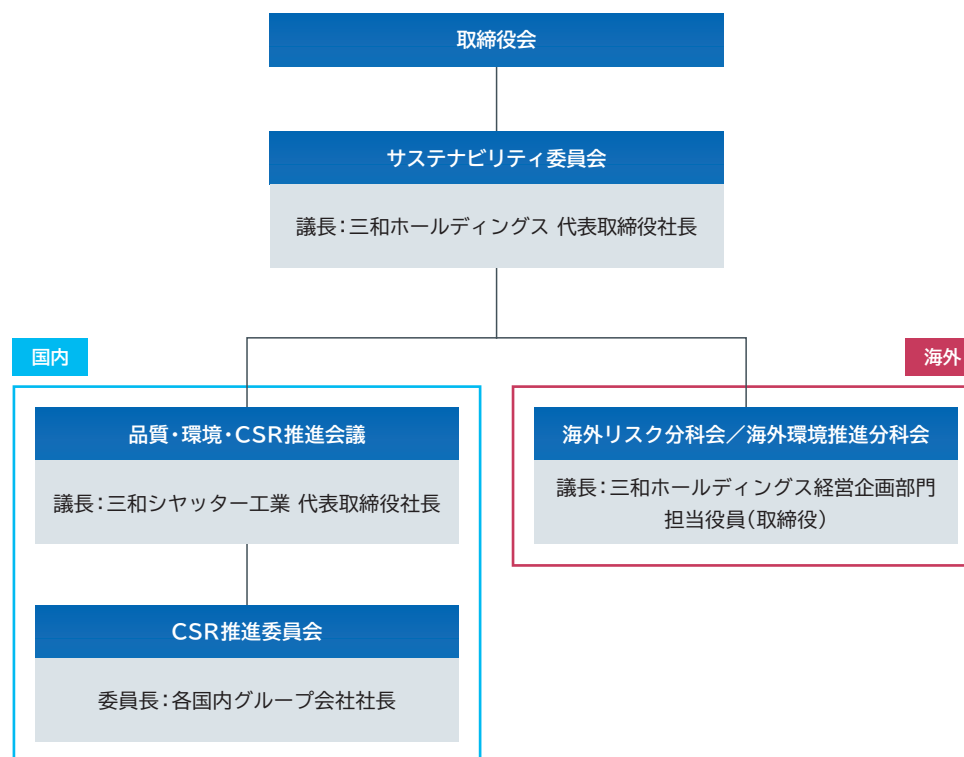


サステナビリティ委員会

サステナビリティの実践を通して中長期的な価値向上を図るため、三和ホールディングス代表取締役社長を議長とする「サステナビリティ委員会」を四半期に1回開催し、サステナビリティに関わる課題に対してグループ全体の方針等の審議や推進に取り組んでいます。

また、取締役会への定期的な報告を実施し、国内や海外の各種会議体とも連携のうえ、サステナビリティマネジメントシステムを構築しています。

サステナビリティ推進体制図



ESGマテリアリティとKPI

35

目指す姿	ESGマテリアリティ	項目	2024年度実績	中期経営計画2027KPI	対象範囲
ものづくり 事業を通じた 社会課題の解決  ▶ p.37-38	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	1,062億円	1,120億円(2027年度)	連結
		気候変動の適応に貢献する商品売上高	261億円	280億円(2027年度)	
		防災に貢献する商品売上高	811億円	900億円(2027年度)	
		メンテナンス・サービス事業売上高	882億円	1,020億円(2027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	—	—	
環境 持続可能な地球環境の実現  ▶ p.41-42	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13.2%削減	2019年度比 20%削減(2027年度) 2019年度比 30%削減(2030年度)	三和シャッター工業
		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27.0%削減	2020年度比 30%削減(2030年度)
		廃棄物の削減	廃棄物排出量原単位(工場・事務所)の削減	2020年度比57.3%削減	2020年度比 60%削減(2030年度)
人 働きやすさと やりがいの追求  ▶ p.43-46	人材育成	1人あたり年間研修時間	32.89時間	38時間(2027年度)	三和シャッター工業
		デジタル教育(基礎編)受講率	新規設定KPI	90%(2027年度)	
		デジタル教育(応用編)受講者数	新規設定KPI	70名(2027年度)	
	ダイバーシティの推進	女性従業員比率	20.9%	25%以上(2030年度)	連結
			13.3%	15%以上(2030年度)	三和シャッター工業
		新卒女性採用比率	31.1%	30%以上(毎年)	三和シャッター工業
		女性管理職比率	15.9%	20%以上(2030年度)	連結
		男性育児休業取得率	34.5%	70%以上(2027年度)	三和シャッター工業
				100%(2030年度)	
	安全と健康	肥満率(BMI25以上)	35.5%	30%(2030年度)	国内グループ
		喫煙率	28.6%	25%(2030年度)	
		ハイリスク者受診率※	60.0%	100%(2030年度)	三和シャッター工業
		有給休暇取得率	55.5%	70%(2027年度)	
グループの 経営基盤  ▶ p.47-59	コーポレート・ ガバナンス	取締役会の多様性確保	指名・報酬委員会の委員長を社外取締役に変更	ボードダイバーシティへの対応(2027年度)	三和ホールディングス
		ステークホルダーダイアログ実施回数	340回	350回(2027年度)	
	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	人権デュー・デリジェンスの継続実施と改善(2027年度)	国内・アジア
	コンプライアンス	コンプライアンス研修受講者数	7,807名	8,000名(2027年度)	国内グループ
		コンプライアンス研修受講率	99%	100%(2027年度)	

※ハイリスク者受診率:検査受診者・治療開始者/生活習慣病の重症化ハイリスク者

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、潜在リスクを予測するとともに、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。リスクの詳細は、ウェブサイトの事業等のリスクページに記載しています。

 事業等のリスク <https://www.sanwa-hldgs.co.jp/ir/management/risk.html>

マテリアリティ テーマ

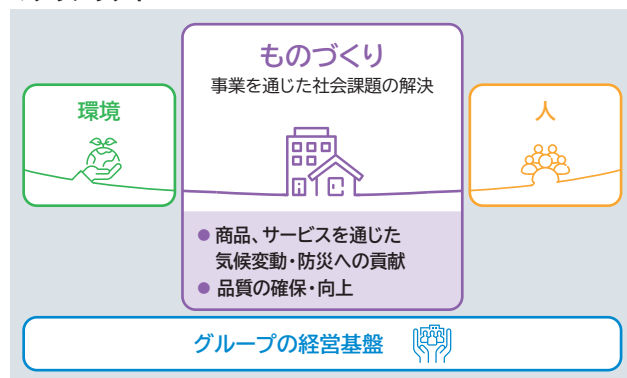
ものづくり 	大規模災害・感染症リスク	中	大	・大規模災害(台風・集中豪雨・地震等)による事業活動継続の危機 ・感染症長期化に伴う営業機会損失リスク(工事延期・中止等の業績影響) ・感染症蔓延(パンデミック)、クラスター発生による事業活動継続の危機	・防災・環境対応商品や省施工など商品の差別化とソリューション提案営業による収益機会の拡大 ・メンテナンス・サービス事業拡大 ・安定調達の実現による商品提供の継続 ・ネットワークを活かした生産・物流体制の向上
	品質リスク (製造・施工・設計・営業・点検)	高	大	・製造、施工、設計に起因する品質不具合 ・施工に起因する火災事故等の発生 ・顧客への提案内容、打ち合わせの不備等に起因する苦情 ・定期点検未実施による事故の発生	
	研究開発リスク	中	中	・商品開発ニーズへの対応遅れや安全対策の不備	
	原材料価格・調達リスク	高	大	・原材料価格の高騰、副資材価格や物流費の上昇 ・部品、部材等の調達難による出荷の停滞	
	生産・物流リスク	高	大	・商品搬入システムの不具合 ・物流2024年問題への対応(トラックやドライバーの確保困難など)	
	労働災害リスク	高	大	・工場、施工現場での事故・労働災害の発生	
環境 	環境・気候変動リスク	高	大	・炭素税の賦課によるコストの増大 ・環境配慮商品に対する研究開発費の増加 ・気候変動による生産活動および出荷影響、気温上昇に伴う生産現場および施工現場の生産性低下 ・エネルギーコストおよび廃棄物処理費用の増加 ・温室効果ガス排出量・水使用量・産業廃棄物の削減等の目標未達による信用失墜	・気候変動対応(緩和)商品の拡充による成長
人 	人材リスク	中	大	・有能人材の流出や適正人員不足による業務効率低下 ・多様性への取り組み遅れによる雇用への悪影響および信用失墜	・エンゲージメント向上による強力な組織体制の構築 ・有益な人材確保による競争力アップ ・多様性の推進による組織力強化 ・働きやすい職場環境による生産性の向上
	人事労務リスク	高	大	・従業員の安全と健康の管理不足 ・過重労働に伴う集中力低下でのミスロス発生、業務効率の低下 ・36協定違反による信用低下	
グループの経営基盤 	経営リスク (地政学・経済動向・財務会計)	中	大	・海外進出地におけるテロや暴動、戦争や紛争等の発生 ・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 ・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	・ガバナンス強化による社会からの信頼性向上 ・安全面に配慮した信用力向上
	コーポレート・ガバナンス関連リスク	中	大	・ガバナンス体制不備による信用失墜	
	人権リスク	中	中	・人権侵害行為による職場環境悪化や労使紛争、訴訟等による信用失墜	
	コンプライアンスリスク (不正・不祥事・法令違反・交通事故)	中	大	・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 ・交通事故による人員の被害および業務低下と損害賠償の増大 ・飲酒運転による信用失墜	
	情報セキュリティリスク	中	大	・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 ・情報漏洩リスク発生による信用失墜	

基本的な考え方

三和グループは創業から約70年にわたり、建物の開口部を中心とした幅広い金属建具の提供を通じてまちと暮らしを支えてきました。その「防ぎ、守り、区切る」商品・サービスを通じた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ると考えています。当社グループは、気候変動問題に対して商品を開発・提供することでニーズ変化への対応と市場創出につながり、火災や地震などの災害に対して課題解決を図ることでサステナブルで住み続けられるまちの実現に貢献すると考えています。

また、メーカーとして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。グローバルで多様な商品群を擁する当社グループでは、事業特性や取り扱う商品が一律ではないため、国内においては製品事故件数、苦情件数・損失金額を、海外においてはクレーム費用売上高比率を品質指標として、具体的な施策を推進し改善を図っています。そして、たゆまぬ研究開発を通じて、社会課題の解決と持続的な成長の両立を目指します。

マテリアリティ



ガバナンス・リスク管理

三和グループは、「三和グループ品質目標」として①製品の安全性向上 ②製品品質と施工の品質向上 ③サービスおよびマナーの品質向上 ④トレーサビリティの向上 を掲げ、メーカーとしての最大の責務である品質安全への取り組みを追求しています。更に、日本、米州、欧州、アジアそれぞれにおいても、各地域の顧客ニーズに応える品質目標を掲げ、取り組みをグローバルで推進しています。各地域の目標に対する進捗、対策や取り組み内容については、国内グループ会社は品質・環境・CSR推進会議において、海外グループ会社は海外リスク分科会において年2回報告・審議され、その内容はサステナビリティ委員会においても報告されています。

戦略

商品、サービスを通じた気候変動・防災への貢献

喫緊の課題である気候変動に対して、当社グループは、CO₂をはじめとする温室効果ガスの排出を抑制する“緩和”と、気候変動がもたらすさまざまな現象に対応する“適応”の両方に貢献する商品をグローバルに提供しています。これにより、温室効果ガスの削減と社会の脆弱性低減を両立させ、持続可能な社会の構築に貢献しています。

また、当社グループの使命である「安全・安心・快適」な社会の実現を阻害する火災や地震などの災害に対しては、シャッターやドアなどの商品をはじめ、建築物における防災機能の維持を担うメンテナンス・サービスを通じて、レジリエントなまちづくりの実現に貢献しています。

▶ p.38 本業によるサステナビリティへの貢献

品質の確保・向上

2009年3月に竣工した三和グループ性能試験センターでは、グループの商品や国内外の調達品について試験を実施し、品質・性能・安全性、製造技術の評価を行っています。試験所の試験品質管理および技術的能力に関する要求事項を定めた国際規格である「ISO/IEC 17025」の試験所認定を取得しており、試験結果の信頼性を担保できる仕組みを有しています。また、当社グループのシャッター、ドア、間仕切などの商品は、いずれも工場で生産した段階では半製品で、施工技術者の取付作業が完了して初めて完成品になるという特長があります。そのため、施工品質、メンテナンス・サービス品質の向上は、お客さまに安心して使い続けていただくために重要であるため、施工技術者の育成や技術向上にも注力しています。



三和グループ性能試験センター



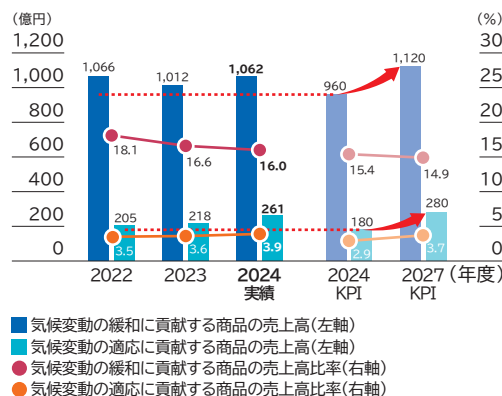
当社グループは、気候変動や防災をはじめとするさまざまな社会課題に対して、多彩な開閉部商品を通じて解決策を提供し、事業を通じた社会貢献と企業価値・競争力の向上を同時に実現することを目指しています。2022年5月にスタートした長期ビジョン「三和グローバルビジョン2030」「中期経営計画2024」では、「気候変動の緩和・適応に貢献する商品売上高」「防災に貢献する商品売上高」「メンテナンス・サービス事業売上高」をKPIとして設定し、本業そのものがサステナビリティに資することを明確化しました。今後も、社会課題やニーズに応える商品開発と販売拡大を加速させ、課題解決への貢献と収益力向上による持続的成長を目指します。

気候変動対応(緩和・適応)への貢献

当社グループは、気候変動に対してCO₂をはじめとする温室効果ガスの排出を抑制する“緩和”と、気候変動がもたらす諸現象に対応する“適応”の2つのアプローチから、気候変動問題の解決に貢献する多様な商品をグローバルに提供しています。

気候変動に貢献する商品売上高については、緩和商品・適応商品ともに2022年度から3年連続で2024年度KPIを達成しており、「中期経営計画2027」では2027年度目標を更に引き上げて設定しました。(右グラフ参照)

気候変動対応に貢献する商品の売上高の推移およびKPI(連結)



適応

気候変動がもたらす浸水被害に備える防水商品や、風害リスクを軽減する高強度シャッターを開発・販売しています。ODCでは、ハリケーンに対応するセクショナルドアや耐風窓商品などを開発・販売しています。



ウォーターガード防水シャッター(三和シャッター工業)
業界初の防水機能がついた電動パネルシャッター



Re-carboシリーズ「断熱クイックセーバー TR」(三和シャッター工業)
断熱性能と高速開閉を両立した高速シートシャッター

防災(火災・地震・停電)への貢献

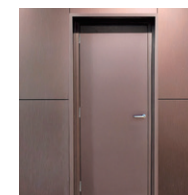
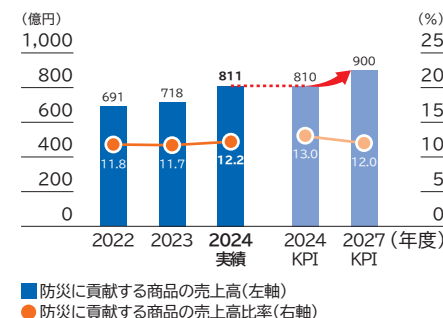
当社グループでは、火災や地震などの災害からのレジリエンス、すなわち被害を最小限に抑えるとともに発生後の回復力を高めることに貢献する商品を多数ラインアップしています。

火災対策では、煙・熱感知器と連動して閉鎖し、延焼防止と煙の拡散抑制によって安全区画を形成する防火シャッターや防火ドアを世界中で展開しています。地震対策では、被害を最小限に抑えるリスク軽減商品を、電力インフラ被災による停電対策では、非常時のリスクを軽減する商品・システムを取り揃えています。

防災に貢献する商品売上高については、2024年度に同年度のKPIである810億円を上回る811億円を達成し、「中期経営計画2027」では2027年度目標を900億円と設定しました(右グラフ参照)。

また、国内では三和シャッター工業の24時間フルタイムサービス(FTS)や、防火設備の定期点検報告制度への対応、海外においてもODCやNFグループのサービス体制拡充を通して、社会インフラとしての防災機能の維持に貢献しています。メンテナンス・サービス事業売上高についても、2023年度より2024年度KPIである760億円を上回っており、「中期経営計画2027」では2027年度目標を1,020億円と設定しました。

防災に貢献する商品の売上高の推移およびKPI(連結)



遮熱ドア「灼熱ガード」(三和シャッター工業)
遮炎性能に加えて60分間の遮熱性能を有する防火設備として、脱炭素社会の実現に向けた木造・木質化建築物の要求性能に適用できる



スムード悠染 耐震仕様(三和シャッター工業)
シニア向けマンションなどに適した内廊下用玄関引き戸「スムード悠染」の耐震仕様



シャッター開放用電源供給システム「Eコネクト」(三和シャッター工業)
発電機やバッテリー装置を利用しコネクタ接続することで、停電時の電動重量シャッターの電動開放が可能に

新たな付加価値を生む デジタル化戦略

デジタル化戦略の基本方針

三和グループでは、長期経営ビジョン「三和グローバルビジョン2030」にて掲げた「高機能開口部のグローバルリーダー」を目指し、DX(デジタルトランスフォーメーション)に関わる基本方針として社外、社内、人材に区分し、デジタル化戦略を推進しています。

外部環境の変化に伴う人手不足や気候変動などの社会課題やお客さまの多様なニーズに対応するには、さまざまなデジタル技術の活用が必要です。三和グループでは、地域特性に応じたデジタル化施策を実行。商品開発から販売、設計、調達、製造、施工、メンテナンス・サービスまで一体となった、バリューチェーン最適化の取り組みを進めています。更に、デジタル化を推進するための人材育成や、全従業員を対象としたデジタルスキル底上げのための研修を行っています。

中期経営計画2024での主な成果

- ・日本 : 取付工事請負契約の電子化(EDI)。
EDI導入により社外の施工技術者との請負契約、当社営業員との現場指示等をスマホで行うことが可能となり、業務効率化と対応現場数の増加を実現。
- ・米州 : ERP導入済拠点での効率改善。
製造拠点へのERP導入を実施し、BIツール、MRP等※を用いて業務プロセス、在庫管理、原価計算等の業務効率化を実現。
- ・欧州 : 販社へのERP導入など各プロセスのデジタル化を推進。
欧州各国で異なるシステムを運用していたが、販社へ統一した自社開発プラットフォームシステムを展開することにより、業務の平準化と効率化を実現。
- ・アジア : ERPによる業務プロセス改善。
従来の手作業、複数システムでの管理からERP導入による一元化を行い、業務効率化を実現。

※BIツール: Business Intelligenceツールとは、企業に蓄積されたデータを収集・分析・可視化し、業務改善に役立てるためのソフトウェア
MRP : 資材所要量計画 (Material Requirements Planning)

戦略 1

商品・サービスのスマート化推進

三和グループでは新たなスマート化商品・サービスを提供することで、IoTやクラウドなどのデジタル技術を用いた使用状況、履歴などをデータベースに蓄積し、それらの収集データを製品の維持管理、予防保全、メンテナンス機会の創出などに活用し、お客さまの課題解決と更なる価値創造に取り組んでいます。また、日米欧それぞれの地域で新商品を開発しており、住まいをIoT化することで、より快適で便利な暮らしを実現しています。

RemoSma(三和シャッター工業)

「RemoSma」は、窓シャッターやガレージシャッターなどをスマートフォンで開閉操作ができるシステムです。専用アプリにシャッターを登録することで、スマートフォン1台で複数のシャッターを操作できます。



Aladdin Connect(ODC)

専用のスマートフォンアプリやスマートホームデバイスを使用することでガレージドアの遠隔操作が可能になります。また、開閉状態を離れた場所から把握することもできます。



Lion4.0(Novoferm)

配送センターなどの開口部管理に使用されるIoTシステムです。産業用セクショナルドアやドックレバラーなどの使用状況が把握できるうえ、使用回数やエラー履歴などがデータベースに保存・蓄積され、保守点検作業をスムーズに行えます。



戦略 2

デジタル化による生産性向上

三和グループでは、デジタル技術を用いた更なる業務効率化を推し進め、労働環境の改善と省人化・省力化による業容拡大に努めています。三和シャッター工業の太田ドア工場では、自動搬送ロボ(AGV)や配車・倉庫管理システムを活用し、積込作業の効率化と出入庫・在庫管理の強化を推進。トラックの積込時間と待機時間を大幅に減少し、配送効率化を実現しました。

海外グループ会社においても、ERP導入や製造／サービスプロセスのデジタル化推進による業務効率化を行い、生産性向上につなげています。

パートナー企業からのメッセージ



日本運輸荷造株式会社

井田 透 様

三和シャッター様とは、太田ドア工場の創業当時からの付き合いになります。もちろん、「2024年問題」への対応にも一緒に取り組んでできました。最大の変化は、積込開始時間が早くなったこと。以前は午後に開始することが多かったのですが、現在は午前10時頃から作業が可能になりました。トラックがピーク時に集中することがなくなり、待機時間は減り、終業時間が早くなりました。また、以前は雨の日には雨具を着て、製品をきれいに拭いてから積込作業をしていたり、暗い時間にはライトを照らしながら作業をしていましたが、トラックバースができたことで作業環境が大幅に改善され、品質も維持できるようになりました。一方で、人と車両の確保は引き続き課題です。労働環境の改善に取り組みながら、三和シャッター様の品質確保や納期遵守に貢献していきたいと思っています。

戦略 3 DX人材の育成

AIやIoTなどのIT技術が日々進化し、これらを活用して企業の競争力を高めるうえで、DXに必要なスキルを持つ人材の確保が課題となっています。

そこで、IT・DXスキルに関する基礎知識を正しく理解し、データ活用と業務のデジタル化による業務改革・生産性改善を推進でき、かつビジネス変革リーダーとなる人材の育成に取り組んでいきます。

担当者メッセージ



三和シャッター工業
執行役員 経営戦略部門
人材開発部長

松原 英司

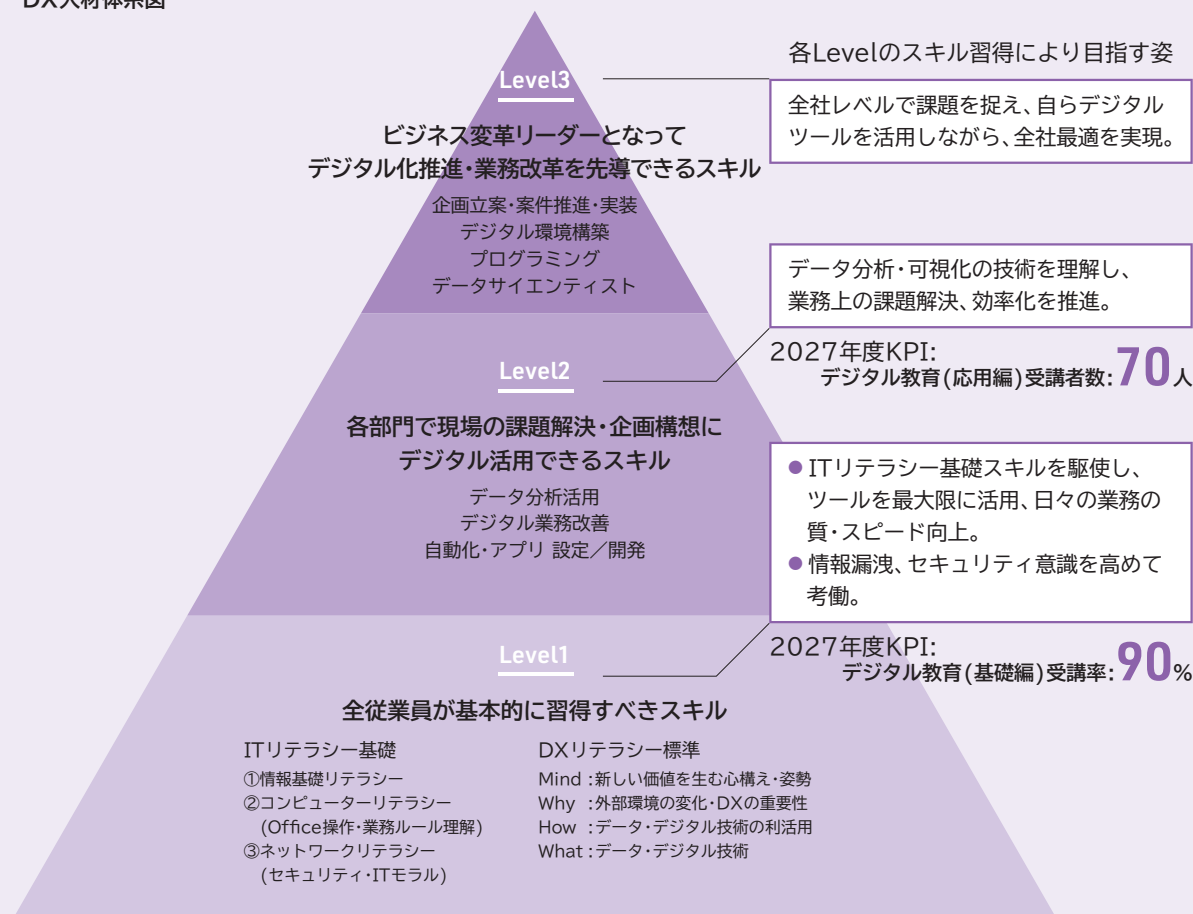
DX人材を確保すべく、2022年度より「ITリテラシー基礎・DXリテラシー標準の底上げ」を目標として掲げ、国内全従業員を対象にデジタル活用の必要性、ITモラル、セキュリティリテラシー、データ収集、活用スキル、DX基礎知識など多岐にわたる項目を対象としたeラーニングを実施しています。

また、2025年に人材開発部を新設し、全員が一定レベル以上のデジタルスキルを保持することで、業務改革の推進、生産性改善を推進できるための教育カリキュラムを作成し、育成に取り組んでいます。

次ステップとして「各部門で現場の課題解決・企画構想にデジタル活用できる人材の育成を目的とし“データ分析・可視化の技術を理解したデジタル業務改善”」の教育を実施しています。

最終ステップとして「全社レベルのデジタル化推進・業務改革」を牽引できるスキルを身につけた人材を育成すべく取り組んでいます。

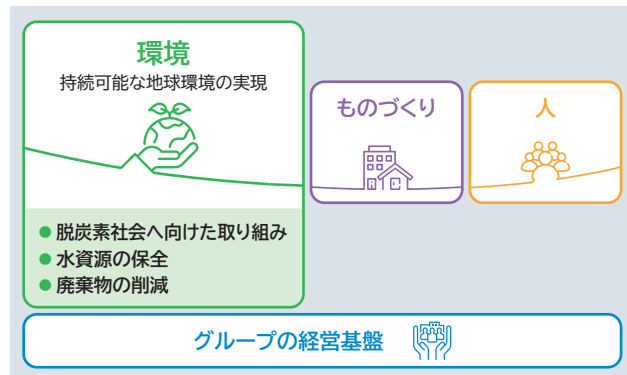
DX人材体系図



基本的な考え方

世界28の国と地域において事業を営む当社グループにとって、エネルギー、水、その他天然資源の安定供給への懸念などが事業基盤へのリスクであることを認識するとともに、自らの事業活動が地球の環境問題に与える影響軽減のための対策を講じることは極めて重要な使命であると考えています。CO₂排出量、水使用量、廃棄物排出量の削減を通じて環境負荷低減への取り組みを進めるとともに、情報開示の拡充を進めることで、中長期的な企業価値の向上へつなげていきます。

マテリアリティ



ガバナンス・リスク管理

三和グループは、環境方針に沿った環境保全活動を組織的、継続的に展開するため、国内・海外グループ各社において、ISO14001などの環境マネジメントシステム認証取得を通じた環境経営の推進、環境パフォーマンスの向上を図っています。各地域の取り組みは、国内グループ会社は品質・環境・CSR推進会議において、海外グループ会社は海外リスク分科会／海外環境推進分科会において年2回報告・審議され、その内容はサステナビリティ委員会においても報告されています。

戦略

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、2050年へ向けた“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方針を定め、さまざまな取り組みを進めています。

Scope1排出量削減の取り組みとして、省エネ設備への更新などに努めるほか、エコカーへの切り替えを積極的に実施しています。NFグループでは、ドイツ、UK(英国)各社の社有車の電気自動車またはプラグインハイブリッド車への切り替えを進めています。

Scope2排出量削減の取り組みとして、非化石証書付電力の活用やLED化の推進に加えて、日本では、三和シャッター工業の太田ドア工場物流棟および九州工場、静岡工場敷地内に、欧州ではNFスキパノ(イタリア)をはじめ3工場に、アジアでは上海宝産三和や三和NF常熟の工場屋根に太陽光パネルを設置しています。また、ODCでは、Won-Door社がLED照明への切り替え、省エネタイプの空調設備への変更を実施し、NFグループではドイツ各社は2025年より再生エネルギー由来の電力を購入しています。加えて、2025年には、太田ドア工場の駐車場



太田ドア工場ソーラーカーポート

にソーラーカーポートを設置しました。

カーボンニュートラルな社会の実現のためには、自社のみならず、サプライチェーン全体でのCO₂排出量削減が必要であるという認識のもと、2023年度よりScope3の算定を開始しました。2024年度は、算定カテゴリーの範囲を拡大しており、そのうちカテゴリー 1、3、11の排出量は一般社団法人日本能率協会サステナビリティセンターの第三者検証を取得しています。

水資源の保全

三和シャッター工業では、2030年度に向けた水使用量原単位削減目標の達成へ向け、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、キラー剤投入による塗装ブースの水廃棄の低減などに取り組みました。その結果、2024年度の水使用原単位実績は2020年度比27.0%削減となり、2030年度目標「2020年度比10%削減」を大幅に達成しました。そのため、中期経営計画2027では「2020年度比30%削減」に2030年度目標を引き上げました。

廃棄物の削減

三和シャッター工業では、2030年度の廃棄物排出原単位削減目標の達成へ向け、分別・リサイクルの徹底、塗料カス削減、木パレット再利用などに取り組みました。その結果、2024年度の廃棄物排出量原単位実績は2020年度比57.3%削減となり、2030年度目標「2020年度比10%削減」を大幅に達成しました。そのため、中期経営計画2027では2030年度目標を「2020年度比60%削減」に設定し、目標達成に向けさらなる施策推進に努めます。

また、廃プラスチック類の排出削減への取り組みとして、原単位削減に対する目標値を設定し、分別の徹底と従業員教育の実施を行っています。



気候関連開示(TCFD)

当社グループは、気候関連のリスクおよび機会が重要な経営課題であるという認識のもと、2021年12月にTCFD提言への賛同を表明しました。長期経営ビジョンで定めている環境対応商品の拡充、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」の推進を通して、また、情報開示の拡充を図ることで企業価値の向上につなげていきます。

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、三和ホールディングス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に関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)

中核事業会社の三和シャッター工業を対象として、IEAの1.5℃シナリオおよびIPCCの4℃シナリオの2種類を用いて分析し、2030年時点のリスクと機会について整理しました。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、気候変動の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確認しました。

シナリオ分析

分類	カテゴリー	影響度	リスク項目	事業に及ぼす影響	当社の対応
移行リスク 主として 1.5℃シナリオ を想定	政策・規制	大	●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	●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
		中	●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	●ZEB、ZEH向け商品の開発、営業、生産の強化
	市場変化	大	●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	●商品、サービスの高付加価値化による収益確保 ●自助努力によるコスト削減および価格への適切な反映
物理リスク 4℃シナリオ を想定	評判	中	●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	●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
	急性・慢性	大	●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	●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
	慢性	大	●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	●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・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するとともに、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)

2027年度
2019年度比20%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)

2027年度
気候変動の緩和に貢献する商品:1,120億円
気候変動の適応に貢献する商品:280億円

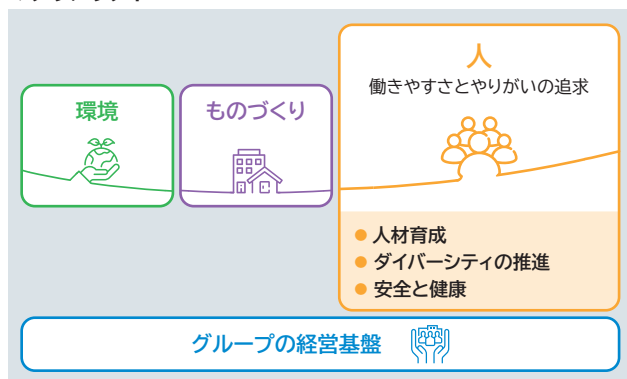
基本的な考え方

世界の多くの経済圏において労働力不足が問題となっている中、私たちのすべての事業活動は“人”によって支えられていることから、“人”は価値創造と競争力の源泉であると考えています。従業員が最大限に能力を発揮できるよう人材育成に注力するとともに、多様性の尊重、安全衛生などの取り組みを通じて、企業価値の持続的な向上を図っていきます。

三和グループでは、「三和グローバルビジョン2030」で目指す姿「高機能開口部のグローバルリーダー」と「中期経営計画2027」を支える人材戦略を策定しました。前中計期間中、マテリアリティテーマのうち「ものづくり」「環境」「グループの経営基盤」は一定程度取り組みが進んだ一方で、「人」についてはまだ課題が多く、持続的な成長と使命の達成のためには、「人」に対する取り組みを抜本的に見直す必要があると考えています。

新しい人材戦略では、自律的に考え実践していくことができる「個」と、働きやすさとやりがいを兼ね備えた「組織」がともに成長することで、従業員のエンゲージメントを向上させ、三和グループが働きがいと魅力あふれる企業へと進化することを目指します。一人ひとりがイキイキと貢献意欲を持って働き、労働生

マテリアリティ



産性と企業価値が向上することで、社外からの評価向上や新たな人材の獲得につながるという好循環が生まれます。この好循環によって、中期経営計画や長期経営ビジョンの達成につなげていきます。

三和グループ人材戦略

人材戦略	重要テーマ	指標・目標	対象範囲
1 地域別経営戦略に連動した 人材の確保、戦略的配置、 能力開発	● 成長戦略に紐づいた人材育成	1人当たり年間研修時間:38時間(2027年度)	三和シャッター工業
	● デジタルスキルの底上げとデジタル人材の育成	デジタル教育(基礎編)受講率:90%(2027年度) デジタル教育(応用編)受講者数:70人(2027年度)	三和シャッター工業 三和シャッター工業
2 安全で健康な職場づくりと ウェルビーイングの推進	● 多様な人材の活躍	女性従業員比率	25%以上(2030年度) 連結 15%以上(2030年度) 三和シャッター工業
		新卒女性採用比率:30%以上(毎年)	三和シャッター工業
		女性管理職比率:20%以上(2030年度)	連結
	● 働きやすい環境整備	男性育児休業取得率	70%以上(2027年度) 三和シャッター工業 100%(2030年度) 三和シャッター工業
		● 健康経営の推進	肥満率(BMI25以上):30%(2030年度) 国内グループ 喫煙率:25%(2030年度) 国内グループ ハイリスク者受診率:100%(2030年度) 三和シャッター工業 有給休暇取得率:70%(2027年度) 三和シャッター工業
3 エンゲージメント向上による 組織パフォーマンスの最大化	● 使命、経営理念の共有 ● 報酬制度見直し ● 社内コミュニケーション活性化 ● 貢献意欲の向上	経営職群向け株式付与制度導入	三和シャッター工業
		エンゲージメントサーベイ実施検討	国内グループ

ガバナンス・リスク管理

当社は、個の能力を最大限に引き出すための人材育成や多様性の尊重、性別や年齢にとらわれない平等な成長機会や評価、安全で働きやすい職場環境の整備などを推進しており、グループの方針やKPI達成へ向けた取り組み、進捗などについて、サステナビリティ委員会において定期的に審議しています。

戦略1 地域別経営戦略に連動した人材の確保、戦略的配置、能力開発

国内グループにおける課題認識

国内においては、人口減少とそれに伴う長期的な建設市場の縮小が続いていくと予想されます。そうした中で事業を拡大するためには、市場のさまざまなニーズを的確につかみ、開発に反映させ、市場投入、拡販していくことが重要です。

例えば、自然災害の甚大化や環境に配慮した建物の増加、防犯ニーズの高まりなどに対応するには、防災・減災に貢献する商品や高機能な商品を更に強化する必要があります。また、社会インフラの老朽化や人手不足も大きな社会課題です。これに対応するためには、メンテナンス・サービスや新たなソリューションの提供が求められています。

このようにさまざまな市場ニーズに対応した製品を開発し、拡販していくためには、人員配置の最適化や人員確保、能力開発が重要になります。特に施工技術者は高齢化が進んでいるため、後進の育成が急務です。また、環境分野などの新領域では、顧客ニーズを喚起するための高い提案力を持った人材が必要です。

こうした状況に対応するため、三和シャッター工業では、経営戦略部門担当を議長とする「人材開発強化会議」や分科会を開催し、職種別スキルの教育計画と進捗、採用、定着のための取り組みについて議論し、人材育成をきめ細かくフォローしています。また、施工技術者の育成強化に向けて、専門の研修施設を2008年に開設し、施工品質向上、施工技術のスキルアップを図り、高い施工水準と全国規模の育成基盤を確立しています。

国内グループにおける人材獲得・育成戦略

人材獲得については、インターンシップ、リファラル、アルムナイ採用など幅広いチャネルを通して多様な人材層にアクセスしています。

人材育成については、すでに身につけているスキルを更に高度化する「アップスキリング」と、新たな職種のスキルを習得する「リススキリング」の2方向で施策を実施しています。アップスキリングにおいては、従業員の職種と階層に合わせた研修を実施し、営業力の強化や施工品質の向上などに取り組んでいます。これにより製品・サービスの品質向上や業務改善を図っています。リススキリングについては、主にデジタル人材教育に注力し、全社的にデジタル化を推進しています。

研修体系図(国内グループ)

	階層別教育	目的別教育				自己啓発
		次世代・キャリア	部門別スキル	デジタル	グローバル	
経営幹部						
管理職	受入所課長研修	三和経営塾 (エグゼクティブ、アドバンス)	職種別 (営業・工務・設計等) のスキルマップに 基づいた教育	デジタル人材教育 (基礎編、応用編) ITリテラシー教育	海外赴任者教育 海外実地研修 TOEIC IP eラーニング	通信教育、 図書斡旋等
	新任管理者研修	管理職マネジメント 力強化研修				
中堅社員	次世代リーダー育成研修	ライフプラン セミナー				
	中堅社員研修	キャリアブラッシュ アップ研修				
	OJTリーダー研修	キャリアアップ研修 (女性社員向け)				
新入社員	フォロー研修					
	新入社員研修 (三和プロ人材育成プラン)					

戦略2 安全で快適な職場づくりとウェルビーイングの推進

ダイバーシティの推進

三和グループは、優秀な人材の確保や急激な環境変化に対応するためのイノベーションの促進、多様化する顧客ニーズへの対応力向上、ESG投資などの観点から、ダイバーシティの推進が欠かせないと考え、注力しています。多様な人材一人ひとりが最大限に力を発揮できるようさまざまな施策を展開しています。

国内においてはジェンダー平等、多様性の確保が課題であると認識し、女性社員向けの「キャリアアップ研修」を2022年度から実施しています。社歴10年以上の女性社員を対象としたもので、将来の管理職候補となる人材育成とそれぞれのキャリア形成を目的としています。また、女性幹部養成やセルフリーダーシップ開発のため、社外セミナーへの参加も実施しています。

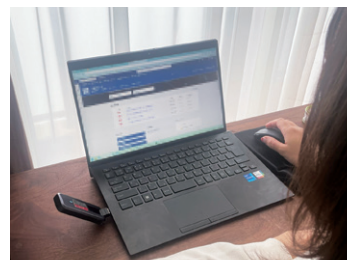
また、シニア社員にはそれまで培ったスキル・ノウハウに応じ活躍できる場を提供し、必要と認められるケースにおいては役職任命を可能にするなど高いモチベーションで働いてもらえるような制度としています。



働きやすい環境整備

三和グループでは、子育てや介護と仕事を両立する従業員がより柔軟に働けるよう、さまざまな施策を進めています。

三和シャッター工業では、女性をはじめとする多様な人材の定着と活躍に向けテレワークの活用、子どもの看護休暇の有給化、時間単位有休の導入、小学校6年生までの子どもを養育する社員を対象とした育児短時間勤務制度の拡充など、職場環境の整備に向けた制度の充実を図っています。2025年4月に、子どもの看護休暇の対象範囲について法定を超えた小学校6年生修了までに延長し、また、入学式や卒業式以外の保護者会などの参加に対しても取得できるよう拡大するなど柔軟な制度に変更しました。家族の介護などをする従業員が取得する介護休暇についても、2025年4月の法改正に合わせて制度を変更し、法定(要介護2以上)を超える要介護1の状態にある家族の介護をする従業員も介護休暇を取得できるよう、要件を拡大しました。また、従業員のワークライフバランスの向上と、ダイバーシティの推進と理解には男性の育児参加が欠かせないという考え方から、「中期経営計画2027」では、従前の男性育児休業取得率目標(2030年度:50%)から、2027年度目標を70%に、2030年度目標を100%に引き上げました。制度を拡充するとともに、より取得しやすい環境を整備することで、目標達成に取り組めます。



健康経営の推進

三和グループは、ものづくりに携わる企業として、労働災害の撲滅に向けた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、熱中症対策の周知・徹底などに努めています。

また、当社グループの従業員は肥満率と喫煙率が全国平均より高いという健康課題があります。これらの低減を目指して、積極的な受診勧奨やウォーキングキャンペーン、禁煙サポートプログラムなどを実施しています。

2024年3月には、生活習慣病の重症化リスクの高い層にターゲットを絞って行動変容を促すため、定期健診の所見で一定の条件に該当した従業員を生活習慣病の重症化ハイリスク者と定義し、検査受診者および治療開始者の割合を100%とすることをKPIとして、取り組みを推進しています。

2025年度からは板橋および新宿オフィスエリアにおいて、ストレスチェック項目を拡充しました。従来の57項目から80項目に増やしたうえ、プレゼンティーズム※やワーク・エンゲージメントなども追加項目として測定することで、心身の負担を把握し、職場環境の改善に役立てていきます。

※健康問題が理由で生産性が低下している状態

生活習慣病の重症化ハイリスク者の定義

定期健診の所見で以下のいずれかであった者

- ①高血圧(収縮期160mmHg以上または拡張期100mmHg以上)
- ②HbA1c(NGSP値)7.0%以上
- ③LDLコレステロール値男性のみ180mg/dL以上
- ④尿蛋白2+以上

戦略3 エンゲージメント向上による組織パフォーマンスの最大化

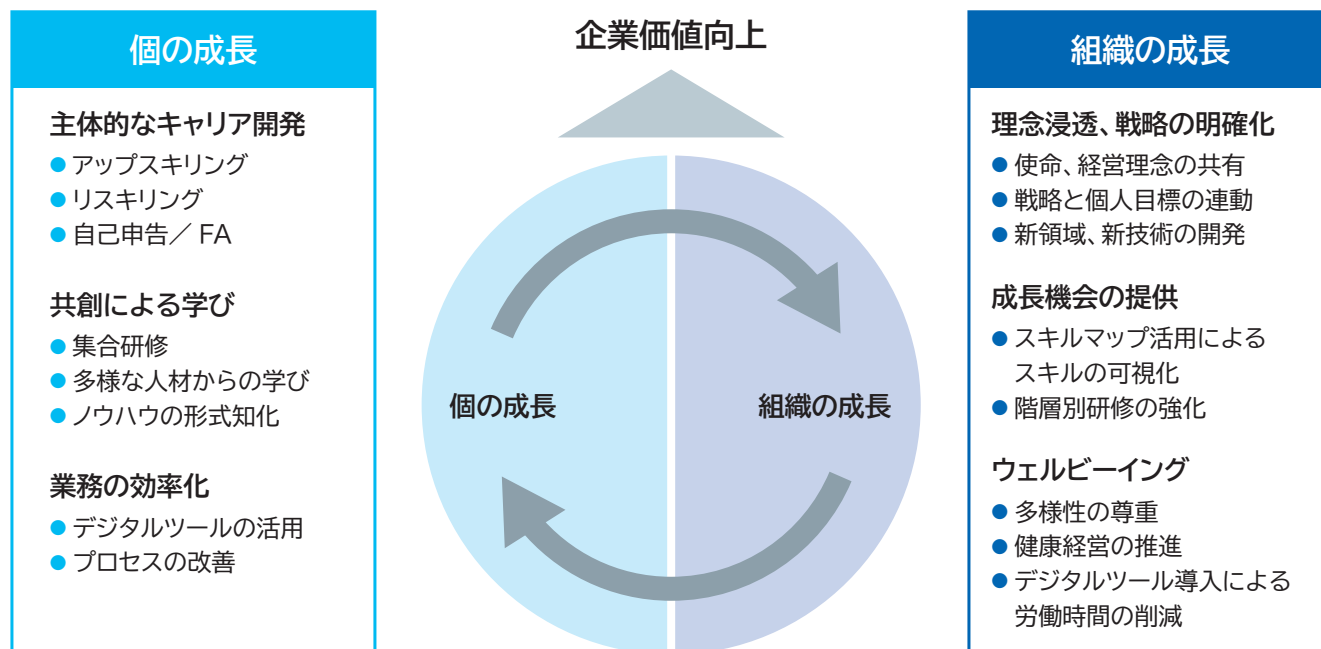
従業員のエンゲージメント向上は、個々の能力や生産性の向上につながるだけでなく、組織全体でのパフォーマンス向上や人材の定着にもつながるため、三和グループでは従業員のエンゲージメント向上に力を入れています。

三和シャッター工業では、2025年4月より奨学金返還支援制度を導入。奨学金を返還する若年従業員に安心して働き続けてもらうことを目的として、最長10年間、返還を支援しています。また、経営職群の従業員に対して、経営職群向け株式付与制度(RS)を導入しました。一定期間の譲渡制限が付された三和ホールディングスの株式を付与することで、会社の経営戦略

や経営方針に対する理解を深め、経営参画意識を持つことを目的にしています。

個々の仕事の質や業務効率の向上は、売上や顧客満足度に直結するほか、離職率が低下することで、採用・教育コスト低下にもつながります。また、心理的安全性が高まることでイノベーションが促進され、革新性の高い商品やサービス、営業手法などの創造につながります。当社グループでは、継続的な従業員のエンゲージメント向上に取り組むとともに、今後はエンゲージメントサーベイの実施を予定しています。

個と組織の好循環



海外グループ会社の取り組み

米国では労働市場が逼迫しており、特に製造業や技術職において人材確保が困難なことに加え、日本と比較して離職率が高いという課題もあります。ODCでは、「従業員に選ばれ、ともに成長し、進化していく企業」となることを目指し、企業文化の醸成、意欲的で高い能力を備えた人材の採用と育成、競争力のある報酬体系と福利厚生の実、業務効率の改善に取り組んでいます。具体的には、充実した研修による業務効率化と生産性向上、基本給とインセンティブの見直しによる質の高い雇用と離職率の低下、安全に関するプログラムの定期的なレビューや福利厚生制度の整備による魅力的でやりがいのある職場環境づくりを行っています。

欧州においても労働力不足は課題となっています。特にNFグループ売上高の約3割を占めるドイツにおいて顕著であり、熟練労働者も不足している状態です。NFグループでは、Novoform版経営ビジョン(Vision 2030)における4つの重要な構成要素としてcustomer(顧客)、product(商品)、process(プロセス)に加えて、people(人)と定義しており、会社の成長は従業員一人ひとりの適性、才能、スキルによって支えられていると考えています。地域・市場特性に即した能力開発プログラム、デジタル化の環境整備とレベルアップ、企業文化の醸成と職場環境改善により、個人と組織の持続的な成長を実現します。

「高機能開口部のグローバルリーダー」に向けた 現状と課題



社外取締役

横田 正仲

株式会社日本能率協会コンサルティングに入社後、企業の経営戦略、生産・ものづくり、人材開発などについて助言・指導を行う。常務取締役、中国法人および欧州法人社長などの要職を歴任した後、2020年6月に当社社外取締役に就任し、経営全般について助言・提言している。



社外取締役

石村 弘子

株式会社三菱銀行に入行後、1991年にシンコム・システムズ・ジャパン株式会社に入社し、マーケティングマネジャー、代表取締役などの要職を歴任。2022年に当社の社外取締役に就任し、IT・デジタル技術活用などについて助言・提言している。



UBS証券株式会社
シニアアナリスト
エグゼクティブディレクター

渡辺 真理子

1991年に国際証券株式会社入社。以来、複数の外資系証券会社で証券アナリストとして産業調査や財務分析に携わり、2004年にUBS証券株式会社へ入社。日本証券アナリスト協会認定会員として、企業と投資家の橋渡し役を担う。

三和ホールディングスは、2022年度に長期経営ビジョン「三和グローバルビジョン2030」を策定しました。その第一段階である「中期経営計画2024」を順調に終え、2025年度からは第二段階の「中期経営計画2027」を開始しています。新たな中計を進めるにあたり、現状の課題や今後注力すべき点などについて、UBS証券シニアアナリストである渡辺真理子氏をファシリテーターに迎え、社外取締役2名が意見交換しました。

中期経営計画2024の総括

渡辺 2025年3月末で、中期経営計画2024が終了しました。各種の業績目標を達成し、好調といえる結果だったと思います。あらためてどのように評価されていますか。

横田 前中計は、三和グローバルビジョン2030に向けた最初のステップという非常に重要な位置づけでした。コロナ禍が収束した直後で不透明な部分も多かった中で、日本と米州のビジネスが順調に推移したことで、全体の業績としては満足できる結果になりました。

日本と米州の好業績は、原材料ほか、各コストが高騰した分をしっかりと売価に転嫁できたこと、また生産性を向上させ原価低減に取り組んだ結果といえます。価格転嫁がスムーズに受け入れられたのは、三和グループの製品・サービスが優れており、日頃からお客さまの信頼を得ることができていたからだと思います。

石村 前中計については、素晴らしい結果でした。特に国内については、いわゆる「2024年問題」や「2025年の崖」など製造業における数々の難問を抱えながらも、よい結果となっていると評価しています。社外取締役に就任後、一番強く印象に残ったのは、「非常にしっかりと組織づくりがされている会社だな」ということです。PDCAを地道に廻し続けた結果が、今回の

社外取締役とアナリストの対話

すばらしい財務指標に表れていると思います。

渡辺 おっしゃるとおり、多くの投資家の方がこの3年間の成果を高く評価されている印象です。一方で、数字に表れない部分も含めて、課題として挙げられることはありますか。

横田 地域でいうと、日米が好調だった一方で、欧州は苦戦しました。その原因の1つはM&Aが思うように進まなかったことであり、ここをどう伸ばしていくかは次に向けた大きな課題といえます。アジアも黒字化できたことは評価できますが、中国やベトナムを中心に、まだまだ利益拡大を目指さなくてはなりません。

製品面では、防災や気候変動に対応した製品に成長の余地があると思います。これらは売上高の約30%を占めており、すでに当社の強みといえる製品分野ですが、それでもまだまだ伸ばせるはずです。次の成長に向けた重要なポイントだと見ています。

石村 デジタル化とものづくり革新による生産性向上については、地道に継続的に改革・改善していかなければならない分野だと思います。AIやIoTという新しいソリューションがものづくりに影響する大波が襲ってきている現在ですが、慎重に・確実に・戦略的に推進していくことが重要です。デジタル化のためのシステムは1回導入したら終わりではなく、継続的なアップ

デートが必要です。

並行して、提供する製品・サービス自体のデジタル化も進めなくてはなりません。製品のIoT化や、サービス事業を展開するためにAIをはじめとしたデジタル技術が欠かせませんが、それらの技術に飛びついてすぐ結果にはつながらない場合があります。効果を確かめながら推進することが必要であり、こちらも継続的に取り組むことが重要です。

中期経営計画2027において期待すること

渡辺 2025年度から新たな中計がスタートしました。今中計は、過去の3年とは違う意味で難しい時期を迎えていると思います。社外取締役として重視しているポイントは何でしょうか。

横田 一番は、M&Aを含めた投資の方針です。M&Aと設備投資、IT／デジタル投資で合計1,000億円を投資する計画で、これをきちんと実践していくことが肝になるはずです。投資がうまくいけば、例えば米州においては更なるシェア拡大や収益性向上などにつながっていくと考えています。これらの投資の重要性については、今中計に限らず取締役会で継続的に議論してきました。

石村 取締役会では、サステナビリティ経営の推進についても議論が続いています。そもそも当社が創業時に基本精神としていたのは「愛情、信頼、勤労」であり、まさにサステナビリティ経営の基本といえるものです。私は社外取締役に就任した際にこの基本精神をすばらしいと思いました。

創業時の基本精神がこれまで脈々と受け継がれ、それが現在の企業使命である「安全、安心、快適を提供することにより社会に貢献」することにつながっています。この使命を実行に移すためのPDCAも企業文化として強く根づいています。このぶれな

い姿勢が、成長の大きな原動力になっていると思いますし、サステナビリティ経営の推進を後押しするはずです。

今中計では、「規模」を拡大することも重要なポイントになりますが、一方で更に重要なことは、「質の向上」だと思っています。サステナビリティ経営によって、製品、社員の能力などあらゆるものの質を向上させることも、事業拡大を図るうえで重要なポイントになるはずです。

渡辺 今中計の最終目標として、営業利益1,000億円、営業利益率13.3%※を掲げられています。これはこの3年間だけではなく、過去から何十年と続けてきた努力が土台としてあってはじめて達成できる数字です。そうしたことを考えると、今後も長期にわたって、これまでと同様の成長を続けられるのだろうと思うのですが、より大きく成長するために越えなくてはならないハードルは何でしょうか。

※のれん償却前

横田 やはり人材育成や人的資本経営が重要ですね。当社に限らず、どの日本企業も人材の確保には苦労していますが、やはりそこは乗り越えなくてはならない高いハードルだと思います。

少し前に比べると、当社は広告などでの露出も増えてきました。それによって求職者の関心も集められています。更によい人材を獲得するために、広告以外にもさまざまな仕掛けをすることが重要になるでしょう。

当社に限らず、日本の製造業はトップダウンで規律を決め、現場が標準の方法をきちんと守ることでQCDを担保する、という構造が一般的です。それが強さにつながっているのは間違いないのですが、今後は各個人がより能力を発揮するために、自分の意見を自由に言える組織になっていく必要があるでしょう。

石村 組織づくりが重要だというのは私も同じ考えです。その際に必要なのが、社外の考えに触れる機会をつくることです。長らく企業のマネジメントをする立場にいて実感したのが、どうしても社内にはしか目が向かなくなることです。人材がよく



社外取締役とアナリストの対話

育つ企業は、社内研修だけではなく社外研修や外部での学びにも力を入れています。そういった取り組みも視野に、これまでとは違う人材育成の手法も検討してもらえたらと思います。

横田 人事制度の見直しについても、社外取締役からたびたび意見を投げかけています。すぐに答えが出ない、正解がわからない難しいテーマではあると思いますが、時間をかけながらしっかりと議論を交わしていく必要があると考えています。

石村 先ほど前中計の課題としてデジタルを挙げました。今中計でもIT／デジタルへの投資が基本戦略となっていますが、それでも私はデジタル化が計画どおり進むかが気がかりです。

今、デジタル化に関しては、AIやIoTの活用をめぐり、急速な変化や進歩がみられる状況です。途中でどのような変更を余儀なくされるかわかりません。そのため、計画どおり今中計で設定している100億円という投資額で、さまざまな事態に十分に対処できるかは予測が難しいところです。途中で見直しをかける必要が生じることも想定しておく必要があるかもしれません。

横田 デジタル化による業務プロセス改善は地道に続けていくべきテーマです。先に指摘されたサービスや製品のデジタル化を進めることも、業界で高いシェアを誇る当社の責任といえますね。

渡辺 今中計では、成長投資と株主還元のバランスもポイントとなっています。三和ホールディングスはROEやROICといった資本効率性を表す数値が直近10年で飛躍的に向上しています。

私はこれまで多くの企業を見てきましたが、これほど改善している例はほかにありません。利益率が向上してきたことに加え、株主還元を重視してきたからこそでしょう。この姿勢を維持し、更に向上していくためのキャッシュアロケーションを示していることは、多くの株主に評価されているところだと思います。お二人はどうお考えですか。

横田 今回、配当方針の指標をDOEに変更したことは、社外取締役は皆、評価しています。資本効率性という観点で、過去から

継続的に議論してきたことが、今回の指標変更を活かされたと感じます。

一方で、M&Aを含めた成長投資の想定額は、やや慎重な印象です。私からは、「これは必ずクリアすべきラインとして考え、将来を見据えてより積極的に投資すべきだ」とお話しました。特にM&Aは前中計でうまくいかなかったところなので、積極的に取り組んでほしいと思います。

石村 加えて、市場のIT人材不足の折、IT投資の判断については、アウトソース人材確保のためにも、判断のスピードには改善の余地があるかもしれません。

当社は大きな投資判断について、最終的にホールディングスとしての決裁が必要になります。そのため、判断のスピードが落ちることもあり得ます。成長投資を確実に実行していくためにも、投資判断のためには、特別に取締役会を開催するなど、運営面でも機能強化につながるよう少し工夫ができるとよいと思います。

三和ホールディングスのコーポレート・ガバナンス



渡辺 コーポレート・ガバナンスについても、社外取締役のお二人から見た評価をお聞かせください。

横田 2025年6月に、新任の社外取締役および監査等委員としてMichael Morizumiさんが就任されました。米国人であり、企業経営に加えアナリストとしての経験、知見もお持ちです。更に社内取締役の監査等委員として、山岡直人さんが就任されました。ボードの人員が拡充し、より心強い体制になったと思っています。

石村 私はまだ就任してから3年ほどで、ほかの社外取締役の方々の議論から学ぶところも多くある状況ですが、疑問などがあればすぐに相談に乗っていただけますし、女性活躍やデジタル化について相談をいただくことも多くあります。社員の方々とコミュニケーションを取る機会も設けていただいている、風通しはよいと思っています。

渡辺 社外取締役として、意識されていることはありますか。

横田 製品・サービスの品質が適切かどうかという視点を持つようにしています。メーカーにとって、「よりよいものを提供していく」という姿勢が最も重要なので、それを強く意識して発言するようにしています。

石村 私は消費者としての視点で製品・サービスを見るように

社外取締役とアナリストの対話

心がけています。当社の社外取締役に就任して以来、日常生活でもシャッターが目につく機会が増えました。消費者視点で、三和グループに必要なと思われる情報を積極的にピックアップし、フィードバックするようにしています。

今後の三和グループに期待すること

渡辺 今後の三和グループに期待することを、それぞれお聞かせください。

横田 今中計は、三和グローバルビジョン2030に向けたちょうど中間地点にあたります。長期ビジョンで掲げた「高機能開口部のグローバルリーダー」とはどのような姿なのか、今一度、時間をかけて議論し、定義づける必要があると感じています。

具体的には、どんな商品構成を目指すのか、真の意味でグローバル企業となるためにホールディングスと各事業会社の役割は適切なのか、といったことを整理する必要があるでしょう。社外取締役である私たちも一体となって考えていきます。

人的資本経営を推進する中で、社員のエンゲージメントも追求していかなければなりません。従業員は企業にとって最も重要なステークホルダーです。従業員が誇りを持って働ける、よい会社となるためにどのような姿を目指すべきか。そういった議論も、今中計がスタートしたことをきっかけに進めていくべきではないかと思います。

石村 創業の基本精神である「愛情、信頼、勤労」を社員がしっかりと実践し、「安心・安全・快適」な生活を送れる会社であり続けてほしいと願っています。

その一環として、女性活躍の更なる推進にも取り組んでいただけたらと思います。当社に限らず、建設業界は女性活躍の範

囲がまだまだ狭い状況です。男女で区別するのではなく、全員にキャリアアップできる機会が与えられ、個の能力を活かす経営をしてほしいと思います。

もう一つお願いしたいのは、PR情報の発信についてあらためて考えることです。当社のビジネスはBtoBであるため、「世間からの認知度は気にしなくてもよい」という認識が社内にあると感じます。でも、本当にそれでよいのでしょうか。実際、社会に貢献できる本当によい製品をつくっているのに、アピールがうまくできていないのではないかと感じてしまうことがあるのです。アピールに成功すれば、会社のイメージが向上し、さらによい人材が集まるはずで、社員もより誇りを持って働けるようになるでしょう。

渡辺 私も、石村さんと同じ考えを持っています。日本の三和



役員一覧

取締役



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%
指名・報酬委員会出席率	100%
所有する当社の株式数	181,803株

選任理由

高山靖司氏は、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・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。



独立社外取締役

石村 弘子

取締役会出席率	100%
所有する当社の株式数	1,000株

選任理由

石村弘子氏は、株式会社三菱銀行に入行後、1991年からシンコム・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、代表取締役などの要職を歴任されました。2022年に当社の社外取締役に就任され、これまでの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、会社経営者としての豊富な経験に基づき、経営全般に関する助言・提言をいただいております。これらの深い知見と豊富な経験を活かして、引き続き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います。

執行役員

常務執行役員

藤井 克巳 グローバル事業部門 米州事業部長



取締役専務執行役員 経営企画部門担当

山崎 弘之

取締役会出席率	100%
指名・報酬委員会出席率	100%
所有する当社の株式数	30,080株

選任理由

山崎弘之氏は、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(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

米澤常克氏は、伊藤忠商事株式会社の薄板第一部長、大洋州総支配人などを歴任後、同社グループの伊藤忠丸紅鉄鋼株式会社の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いただいております。これらの経験と知見を活かして、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います。

執行役員

新子 雅之 経営企画部門 コーポレートコミュニケーション部長



取締役専務執行役員 グローバル事業部門担当

道場 敏明

取締役会出席率	100%
所有する当社の株式数	19,386株

選任理由

道場敏明氏は、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。2022年からグローバル事業部門担当として、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、引き続き取締役として適任と判断しました。



取締役(監査等委員)

山岡 直人

取締役会出席率	—%
監査等委員会出席率	—%
所有する当社の株式数	1,800株

選任理由

山岡直人氏は、中核事業会社である三和シャッター工業の人事総務部長、常務執行役員などを歴任した後、2023年に同社の監査役に就任しました。長年にわたる人事、労務および人材開発ならびに総務業務の経験と、当社グループの事業に関する広範な知見を有しています。これらの豊富な経験に基づく的確な意見や助言を期待し、監査等委員である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	109,780株

選任理由

高山盟司氏は、当社グループの中核事業会社である三和シャ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年に同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(監査等委員)

五木田 彬

取締役会出席率	100%
監査等委員会出席率	100%
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

五木田彬氏は、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。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います。



独立社外取締役

横田 正仲

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	6,300株

選任理由

横田正仲氏は、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などに基づき、経営全般に関する助言・提言をいただいているとともに、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て、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います。



独立社外取締役(監査等委員)

Michael Morizumi マイケル モリズミ

取締役会出席率	—%
監査等委員会出席率	—%
所有する当社の株式数	一株

選任理由

マイケル・モリズミ氏は、長年にわたる証券アナリストとしての経験から企業分析、投資判断および財務・会計知識はもとより、株式会社バシフィックIR代表としての経験から国内外の会社経営に関する豊富な見識も有しています。これらの経験、知見および国際感覚を活かして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います。

取締役のスキルマトリックス

取締役の選任に関する方針

当社では、グローバルな観点から会社経営を監視・監督し、また、事業に係る重要な意思決定を行うにあたり必要とされる能力・見識・経験等を持つことを基準にしています。

当社は、2021年に取締役のスキルマトリックスを作成・開示した以降も、直面する経営課題に照らして適宜見直しを実施しています。長期経営ビジョン「三和グローバルビジョン2030」および「中期経営計画2027」を達成するために取締役会で審議のうえ、右表に記載の分野を選定しています。

選任プロセス

当社の取締役会は、グローバル規模での競争を念頭に事業の方向性や戦略を打ち出して推進していける人材を経営幹部として選定します。取締役の指名においては、個々人の能力、見識、経験はもとより、取締役会、監査等委員会全体としてのバランス（監査等委員である取締役には、1名以上の財務および会計に関する知見者を選任）、多様性等を考慮して選定され、監査等委員会が検証した後に取締役会にて審議して決定しています。

なお取締役候補者は、取締役会が指名・報酬委員会へ諮問し、その答申に基づき選定されます。各取締役候補者の選任理由等については、「株主総会招集ご通知」に記載しています。経営幹部（取締役を除く）の選任および経営幹部の解任も同様の手続きにより、取締役会にて審議し決定します。

独立社外取締役について

社外取締役5名は、それぞれ豊富な経験や専門的な知見に基づき、経営に関する助言、業務執行から独立した中立な立場で取締役の業務執行を監査・監督しており、取締役会の監督を十分に高めています。今後も必要に応じて社外取締役比率の向上を検討するなど、取締役会の実効性の確保およびガバナンスの更なる向上を目指していきます。

取締役会スキルマトリックス

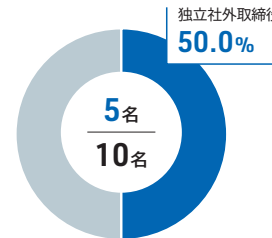
	氏名	スキル項目(当社が期待する能力・見識・経験等)									多様性	
		企業経営	業界知識 業界経験	グローバル 経験	営業 マーケティング	製造・技術 開発・品質	IT デジタル	財務・会計 金融	人事・労務 人材開発	法務 リスクマネジメント コンプライアンス	外国籍	女性
取締役 (監査等委員 である取締 役を除く)	高山 靖司	●	●				●	●	●	●		
	山崎 弘之	●		●			●	●	●	●		
	道場 敏明	●	●	●	●			●				
	高山 盟司	●	●		●	●		●	●			
	横田 正伸 社 外 独 立	●		●		●			●			
監査等委 員である 取締役	石村 弘子 社 外 独 立	●		●	●		●					●
	米澤 常克 社 外 独 立	●	●	●	●							
	山岡 直人		●					●	●	●		
	五木田 彬 社 外 独 立							●	●	●		
	マイケル モリズミ Michael Morizumi 社 外 独 立	●		●				●			●	

※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。

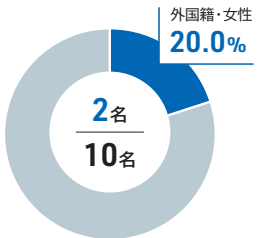
期待されるスキル

企業経営	企業において代表取締役または代表取締役に準ずる幅広い管掌範囲を持つ役員経験を有していること。	ITデジタル	デジタル技術を活用し、事業と業務オペレーションの変革、効率化を推進するための知見を有していること。
業界知識・業界経験	業界での知識、経験を活かし、当社の成長に寄与するマネジメントスキルを有していること。	財務・会計金融	成長投資、健全な財務、株主還元のためのバランスのとれた経営基盤を構築するための財務・会計知識を有していること。
グローバル経験	日本国外でのビジネス経験、またはグローバルに事業を展開する会社のマネジメント経験があること。	人事・労務・人材開発	経営戦略と連動した人材育成等、人的資本経営に関する執行状況を監督し得るスキル・経験を有していること。
営業マーケティング	変化の激しいビジネス環境の中で事業機会を創造する先見性を有していること。	法務・リスクマネジメント・コンプライアンス	法務・企業統治・リスク管理の観点から迅速かつ適切に対応しステークホルダーからの信頼を確保するための知見を有していること。
製造・技術・開発・品質	顧客からの信頼を獲得するための、ものづくり（製造、技術、開発）と品質を確保するための知見を有していること。		

独立社外取締役比率



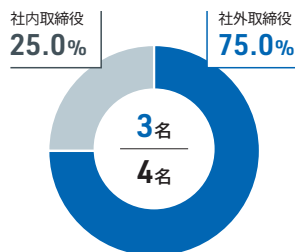
ダイバーシティ比率



コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

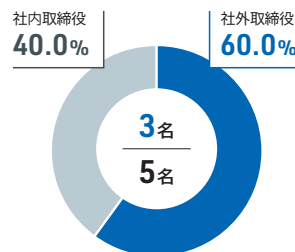
当社は、日本、米州、欧州、アジアの28の国と地域において事業を展開する「動く建材」のグローバルカンパニーとして、当社の「使命」「経営理念」「行動指針」および「コンプライアンス行動規範」のもと、誠実かつ公正な事業活動を通じて事業成長を果たし、「業績の信用」「経営基盤の信用」の「二つの信用」の確立を目指します。そして、継続的な成長と企業価値の向上を図るとともに、社会の持続的発展へ貢献していきます。その基盤としてコーポレート・ガバナンスを経営上の重要な課題と位置づけています。

監査等委員会社外取締役比率



※社外取締役が委員長を務める。

指名・報酬委員会社外取締役比率

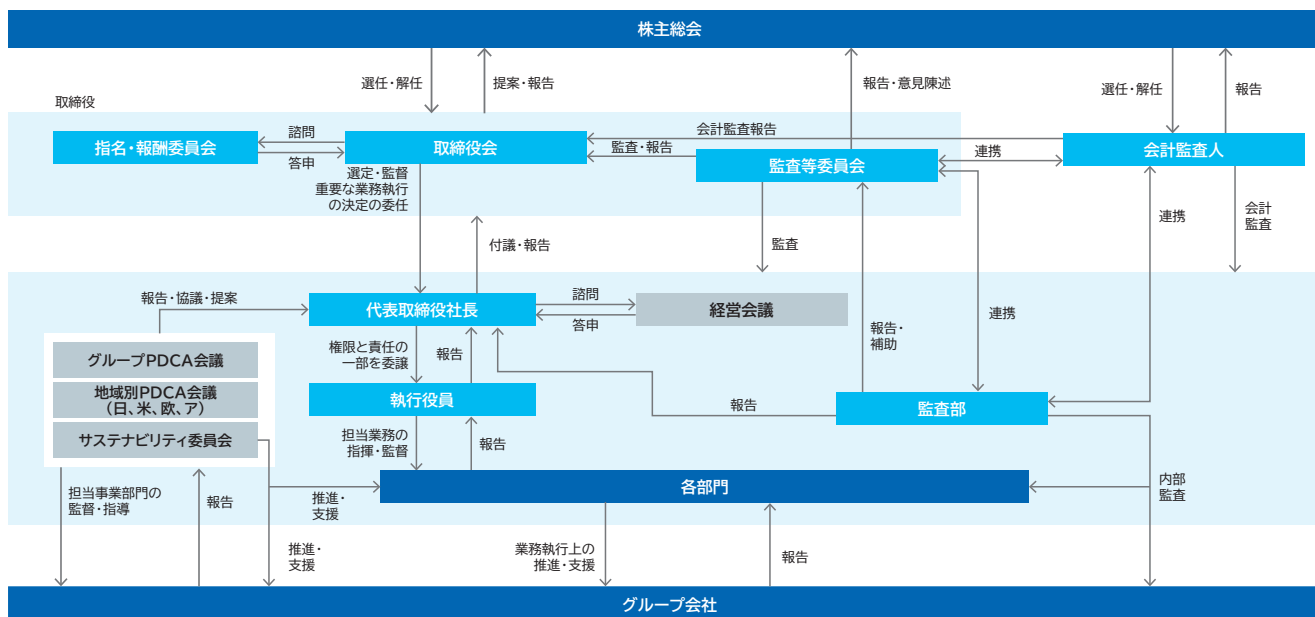


※社外取締役が委員長を務める。

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



新任社外取締役コメント

グローバルな視野を持ち、企業価値を実現する

三和ホールディングスは、日本のみならずグローバルな視点からも模範的な企業であり、その優位性は株価の高さにも表れていると思います。また、当社はここ数年の間に業績、株価ともに大きく前進していますが、私は金融やグローバルビジネスにおけ

るさまざまな経験を活かし、当社の企業価値の更なる拡大に貢献できるよう努力していきたいと考えています。また、証券アナリストとしての経験を活かし、当社のIR機能の充実にも貢献していきたいと考えています。

マイケル モリズミ
Michael Morizumi



ガバナンス強化の変遷

2000年	執行役員制度の導入	
	社外監査役(1名)選任	
2003年	グループ経営戦略委員会設置	
	国内事業・海外事業PDCA会議 (現 地域別PDCA会議)設置	
2005年	グループCSR推進会議設置	
2006年	社外監査役(2名)選任	
2007年	持株会社体制への移行	
2008年	社外取締役(1名)選任	社外取締役比率 10.0%
2016年	監査等委員会設置会社へ移行	
	経営会議設置	
	社外取締役(3名)選任	社外取締役比率 27.3%
2021年	指名・報酬委員会設置	
	個人別の役員報酬等の決定方針 (譲渡制限付株式報酬に変更)を決議	
2022年	女性社外取締役(1名)選任	社外取締役比率 40.0%
2023年	株式保有ガイドラインを制定	
2024年	指名・報酬委員会の委員長を 社外取締役に	社外取締役比率 44.4%
2025年	監査等委員会の委員長を社外取締役に 外国籍社外取締役(1名)選任	社外取締役比率 50.0%

取締役会について

取締役会は、取締役10名で構成され(監査等委員である取締役4名を含む)、そのうちの5名(50.0%)を独立社外取締役として指定しています。原則として3ヵ月に1回以上開催することとしており、適時に重要な経営意思決定を行うとともに取締役の業務執行の監督を行うことにより、適法かつ適正な会社運営の確保に努めています。また、執行役員制度を導入し、取締役会における経営意思決定と執行役員の業務執行を分離することにより、経営の効率化と取締役が執行役員の業務執行を監督する機能について強化を図っています。

2024年度
取締役会実績

開催数: 8回
議題数: 29
報告事項: 59
開催時間(平均): 2時間30分

取締役会の具体的な検討内容として、主に以下の事項について審議および報告等を行いました。

2024年度 取締役会の主な審議内容

- 株主総会に関する事項
- 株式、資本等に関する事項
- 企業統治、経営方針・計画に関する事項
- 決算に関する事項
- 取締役会および取締役にに関する事項
- 人事に関する事項
- 財産の取得・処分等および資金調達に関する事項
- 事業再編、組織に関する事項
- 重要規程の制定・改廃に関する事項
- その他業務執行に関する事項

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。2024年度は、2025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ました。また、2025年度5月開催の取締役会にて、社外取締役を含む全取締役でその回答結果に基づき実効性に関する分析・評価を行いました。

アンケート実施要領

無記名、5段階または3段階評価、自由記述有り

アンケート項目

- ・取締役会の構成
- ・取締役会等の機能と役割
- ・取締役会の運営状況
- ・取締役会における審議の活性化
- ・取締役会への支援体制
- ・サステナビリティについて
- ・取締役ご自身の取り組み事項について
- ・社外取締役について
- ・指名・報酬委員会について

2024年度のアンケート結果

評価できる内容

これらの結果、当社取締役会は、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ことなどから、取締役会の役割、責務、運営および構成面、ならびに取締役会の諮問機関である指名・報酬委員会が適切に機能しており、取締役会全体の実効性が確保されていると評価いたしました。

改善すべきポイント

引き続き、取締役会構成の最適化に向けた更なる検討を実施する等諸施策に取り組み、当社取締役会の機能・実効性の確保・向上に努めてまいります。

業務執行、監督機能等の充実にに向けた具体的施策等

経営会議

2016年度の監査等委員会設置会社への移行に伴い、経営判断の迅速化を図る観点から、法令に定める事項を除く「重要な業務執行の一部の決定」を取締役（執行役員社長）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。取締役会とあわ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

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

2021年1月に取締役（監査等委員である取締役を除く）および執行役員の指名・報酬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諮問機関（任意）として指名・報酬委員会を設置しました。当委員会は構成員の過半数を社外取締役、委員長は社外取締役が務めており、取締役等の候補者選任案や取締役等の報酬および個人別の報酬の算定方法等に関する事項について、取締役会の諮問により審議し、答申を行っています。

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る）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。

取締役の報酬等

役員報酬等の内容の決定に関する方針

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います。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、当社取締役に求められる役割と責任に見合った報酬水準および報酬体系となるよう設計します。取締役の報酬は、基本報酬、業績連動報酬、譲渡制限付株式報酬で構成します。ただし、監査等委員である取締役および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取締役）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。

	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： 1億5千万円以内		

取締役の個人別の報酬等の内容に係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（監査等委員である取締役を除く）の基本報酬は、連結業績を踏まえ外部専門機関の提示する他社の報酬水準を参考に、役位ごとの報酬額を設定し、毎月支払います。

2024年度 各会議体の開催状況と主な議題

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 （2024年度開催／8回） 出席率 100%	● 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カ月に1回以上開催 （2024年度開催／7回） 出席率 100%	● 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 （2024年度開催／2回） 出席率 100%	● 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およ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 （2024年度開催／8回） 出席率 100%	● 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カ月に1回開催 （2024年度開催／各4回） 出席率 100%	● 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 ▶ p.34 サステナビリティ委員会	原則として3カ月に1回開催 （2024年度開催／4回） 出席率 100%	● 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

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ています。

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ます。

個別評価は複数の重点目標項目を各取締役に個別に設定し、定量面、定性面でPDCAを廻す形で評価を行っています。これらの個別の重点目標項目とは別に、「組織の活性化、コンプライアンス、働きやすい環境づくり等」、会社のサステナブルな成長に資する項目については、全取締役共通の重点目標項目として設定しています。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。

個別取締役ごとの業績連動報酬(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%					

2024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	
取締役(監査等委員を除く)(社外取締役を除く)	294	120	132	41	4
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	37	37	—	—	1
社外取締役(監査等委員を除く)	24	24	—	—	2
社外取締役(監査等委員)	50	50	—	—	2

- ※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いません。
- ※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度比をもとに、役位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います。
- ※3 非金銭報酬等は、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。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います。また、対象取締役が譲渡制限付株式割当契約に定められた法令遵守違反、内部規律違反などに該当した行為を行った場合も、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。
- ※4 取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬限度額は年額660百万円以内(2021年6月22日開催の第86期定時株主総会決議)であります。当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は6名(うち、社外取締役は1名)です。
- ※5 上記※4とは別枠として、取締役(社外取締役および監査等委員である取締役を除く。)の譲渡制限付株式報酬に係る報酬限度額は、年額80百万円以内(2021年6月22日開催の第86期定時株主総会決議)であります。当該定時株主総会終結時点の取締役(社外取締役および監査等委員である取締役を除く。)の員数は5名です。
- ※6 監査等委員である取締役の報酬限度額は年額150百万円以内(2025年6月25日開催の第90期定時株主総会決議)であります。当該定時株主総会終結時点の監査等委員である取締役の員数は4名(うち、社外取締役は3名)です。
- ※7 非常勤取締役に対しては当社から報酬等は支払われておりません。
- ※8 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。
- ※9 当事業年度における取締役の個別報酬額は、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たうえ、当該答申の内容を考慮して代表取締役社長が決定しており、取締役会として、その内容が、上記の決定方針に沿うものであると判断しております。

c.非金銭報酬に関する方針(譲渡制限付株式報酬)

譲渡制限付株式報酬制度は、取締役に当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを付与するとともに取締役と株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的とした株式報酬制度です。

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、45%:

基本報酬 (45%)	=	業績連動報酬 (40%)	=	非金銭報酬 (15%)
---------------	---	-----------------	---	----------------

コーポレート・ガバナンス

40%：15%をモデルケースとしております。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。

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。

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、グループ各社の「自主独立責任経営」を尊重しつつも、当社グループの全体最適を踏まえた業務の適正を確保するため、グループ一体となったコンプライアンス体制、品質保証体制、リスク管理体制等により、健全で効率的な企業集団活動を推進しています。

グループ経営管理体制

- ・グループ各社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、助言を行い、定期的にと取締役会に報告をする。
- ・経営方針、経営目標、年度経営計画の策定にあたっては、「地域別PDCA会議」等を開催してグループ各社との双方向の適切な議論を経て策定する。
- ・「グループ会社管理規定」および米・欧・アジア各社の決裁権限基準に基づき、グループ各社に対して、業務執行に係る一定の事項について、事前の協議または承認、事後の報告を義務付けている。
- ・監査部は、当社グループのうち、自社で内部監査機能を持たない会社に対して業務執行の状況およびコンプライアンス、リスク管理に関する内部監査を実施する。

株式保有ガイドライン

当社は、2023年4月1日付で、当社の取締役(社外取締役、非常勤取締役および監査等委員である取締役を除く)の自社株保有を促進させることにより、取締役が株価変動によるメリットとリスクを株主と共有するとともに、取締役の業績向上に対する意欲を一層高めることを目的として以下のとおり株式保有ガイドラインを制定しました。

株式保有ガイドライン

各取締役は以下の基準額に応じた自社株式を保有することと努めることとします。

会長・社長：当該役位就任後4年以内に基本報酬(年額)の2倍

その他取締役：取締役就任後4年以内に基本報酬(年額)の1倍

投資家との対話

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するためには、株主・投資家の皆様のご理解とご支援が不可欠であると認識しており、正確な情報を公平にご提供しつつ建設的な対話を行い、長期的な信頼関係構築に努めています。

2024年度 投資家との主な対話実績

実績	
機関投資家・証券アナリスト向け決算説明会	2回
機関投資家・証券アナリストとの個別ミーティング	340回
個人投資家向け説明会	3回
証券会社主催のカンファレンス参加	3回
代表取締役や担当取締役による 北米・欧州投資家向けのロードショー	各1回

経営陣への共有

株主・投資家との建設的な対話から得られたフィードバックを経営・関係部門と共有し、経営戦略に活かしています。

- 取締役会へのIR活動実績および株式市場の当社に対する見解の報告(年4回)
- 経営陣幹部への当社株価状況の報告(四半期ごと)
- 経営陣幹部に対し、海外IR、決算発表等における機関投資家および証券アナリストとの対話内容を報告

リスク管理

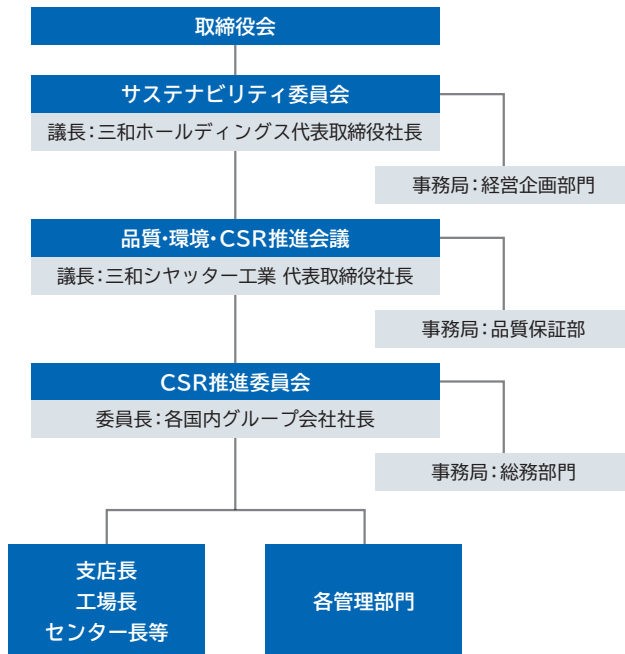
リスクマネジメントの実行に向けて

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、国内事業部門の「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。

2024年度リスク対策実施テーマ数

23テーマ

サステナビリティ推進体制図



情報セキュリティ対策

有事（インシデント発生）に備えたセキュリティ対策を強化・推進するため、2019年6月に経営企画部門担当役員を議長とする「情報セキュリティ対策会議」を設置しました。この会議は、海外を含めたグループ全体のセキュリティリスクを認識し、セキュリティレベルの維持・向上につながる各種施策の検討・立案・実施を行うとともに、外部団体からの情報入手等により、最新情報に基づいたセキュリティ対策の構築を行うことを目的としています。

2020年には、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を策定し運用を開始しました。また、「個人情報保護」をテーマアップし、個人情報の適切な管理と取り扱いについて周知徹底しました。

2025年度には、社外秘情報の取り扱いの明確化、社内資料へのアクセス権限の適正化など情報セキュリティ体制の強化を目的に国内グループ各社に適用される「情報セキュリティ規定」の一部を改正しました。

また、情報セキュリティ対策として、全社員を対象としたITリテラシー向上のためのウェブサイト研修やウイルスメール訓練を実施しています。加えて、社内イントラネット上にセキュリティ情報ポータルサイトを開設し、情報セキュリティ関連規定、不審メールの見分け方・対応等のセキュリティ情報等を掲載し、情報セキュリティ対策の周知徹底を図っています。更に、政府が毎年2月から3月にかけて推進するサイバーセキュリティ月間に合わせて、全社員に社内情報システム利用のルール等をあらためて周知し実務的なセキュリティレベルの底上げを図っています。

事業継続計画(BCP)の取り組み

基本的な考え方

当社グループにおけるBCPは、従業員の生命や会社の財産を守る防災対策を土台とし、事業の継続と早期回復を目的としています。

BCPの策定には、従業員の安全なくして事業継続はありえないという考えのもと、防災対策の整備にも注力しながら、取り組みを進めてきました。

首都直下型地震が発生した場合のリスクを想定し、中核事業会社の三和シャッター工業をはじめ首都圏に本社を置くグループ各社において、事業継続計画(BCP)を策定しました。



基本原則・精神

【目的】

- 従業員、施工技術者、社内協力会社とその家族の身の安全を確保する
- 早期の業務再開を図り、事業機会逸失を回避し既存顧客への製品提供サービスを維持する
- 事業所近隣の地域住民と連携し社会に貢献する

【対象とする中核事業】

- シャッター、ドアの供給および修理

コンプライアンス

コンプライアンスの徹底

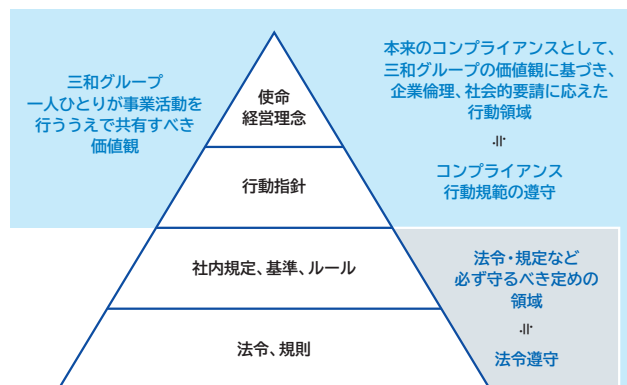
当社グループでは、社会から信頼される企業グループとなるために、グループの使命、経営理念、行動指針の精神、価値観を具体的な行動に移す際を守るべきことをまとめた「三和グループコンプライアンス行動規範」を2005年10月に制定しました。2020年12月には、行動規範の「人権尊重」「倫理的な行動」「情報セキュリティ」等の項目を中心に社会要請の変化に合わせて改正し、さらに2025年4月には「コンプライアンス行動規範&ケースブック」を改訂し、全従業員に配布しました。

海外グループ会社におけるコンプライアンス意識浸透

アジア各社では、「コンプライアンス行動規範&ケースブック」の読み合わせ、勉強会、イントラネットへの格納、誓約書の署名回収等、従業員へのコンプライアンス啓発活動を継続して実施しています。

三和ホールディングス監査部では国内のグループ会社だけでなく、海外のグループ会社に対しての内部監査も行っており、2024年度は、安和金属(台湾)、サンワマス(インドネシア)に対して、現地の法規制に則った会計、製造、工務、人事労務、内部統制、ガバナンス、リスク管理等に関するリモート監査を実施しました。

コンプライアンス行動規範概念図



コンプライアンス月間

国内グループ会社では、「コンプライアンス意識の浸透とそれに基づいた行動の徹底を図る」ため、毎年11月をコンプライアンス月間と定め、「コンプライアンス行動規範&ケースブック」による勉強会や、「独占禁止法ガイドブック」および「同業他社関係者との接触規制に関するガイドライン」の再周知を徹底しています。



コンプライアンス行動規範&ケースブック

コンプライアンス研修

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、労働基準法等の事業関連法の講義のほか、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図っています。

また、入社時の新入社員研修、中途採用社員研修や、管理職昇進時の新任管理者研修においても同様の研修を実施しています。2024年度からは全従業員を対象としたeラーニングでのコンプライアンス研修も実施しました。

2024年度コンプライアンス研修受講者数 7,807名

企業倫理ホットライン(内部通報制度)

当社グループ(国内)では、「不正や法令違反の抑止力」「不正や法令違反につながるリスクの早期把握」「不正や法令違反の早期発見」を目的として、2006年10月から企業倫理ホットラインを設けています。また、米州(ODC)や欧州(NF)においても、内部通報制度を設置しています。2019年7月よりアジア6社で企業倫理ホットラインを導入しました(2025年5月現在:12社)。多言語に対応したポスター掲示やカードを従業員に配布しており、各地の従業員が母国語(もしくはそれに準じる言語)で

理解できる体制を整備し、適宜周知化を図るとともに、通報の秘密厳守および匿名性の担保と通報者の不利益取り扱い禁止の徹底により信頼度の向上に努めています。

2024年度内部通報件数 91件(うち国内42件)

人権の尊重

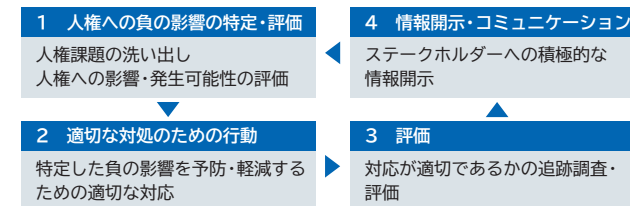
当社グループに関わるすべての人々の基本的人権を尊重し、心身の健康や安全を確保することは重要な責務であり、事業運営の安定に資すると考えていることから、2023年11月に取締役会の承認のもと「三和グループ人権方針」を制定しました。今後は、従業員教育や救済メカニズムの強化等を通じて人権リスクへの対応を進めていきます。

人権デュー・デリジェンス

当社グループは、人権への負の影響を最小化するため、人権デュー・デリジェンスの仕組みを構築し、継続的に運用しています。

この仕組みにより、リスクの特定、防止・軽減に取り組んでいます。プロセスは下図のとおりです。

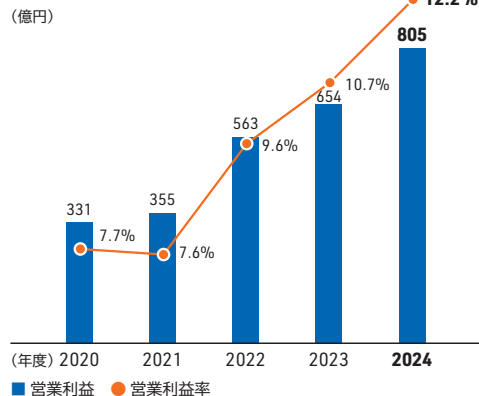
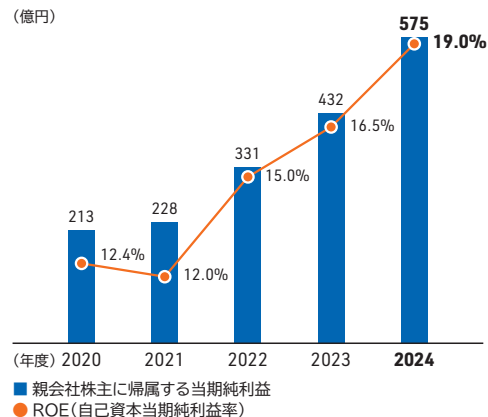
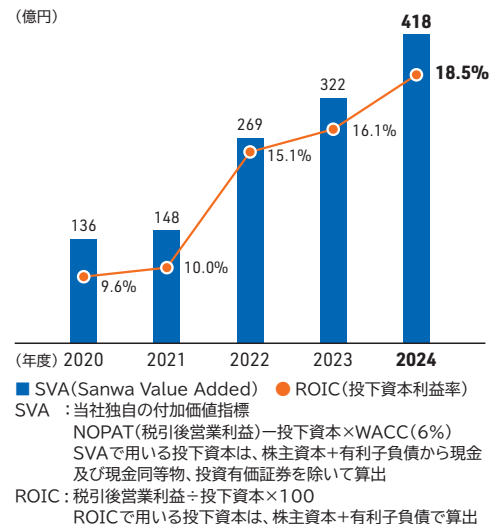
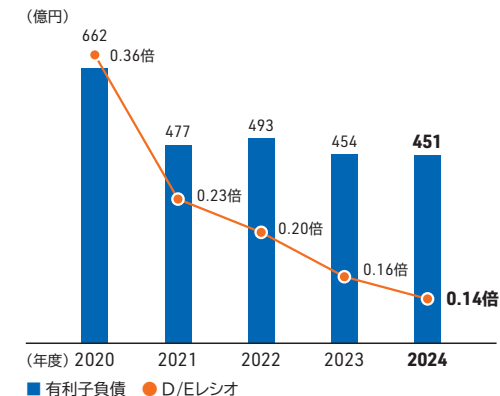
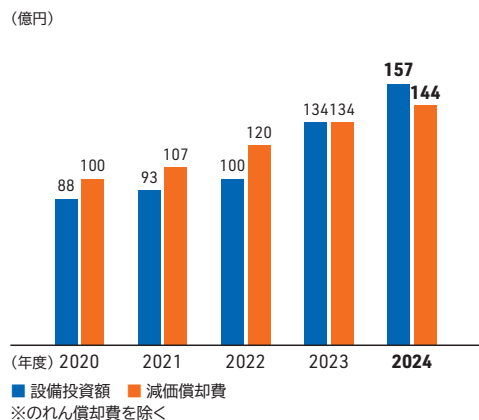
人権デュー・デリジェンスのプロセス



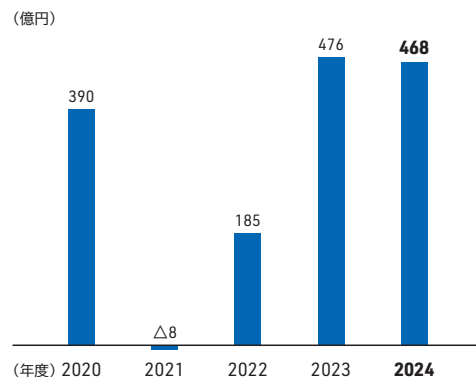
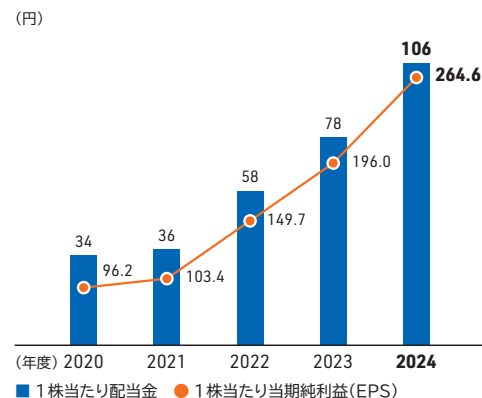
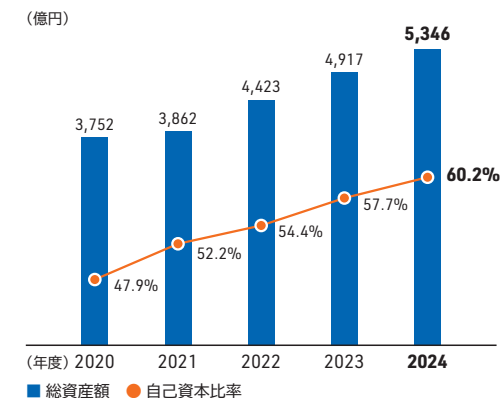
2024年1月には、三和シャッター工業の主要調達先および工場協力会社を対象とした人権デュー・デリジェンスアンケートを実施し、同年4月には、人権問題などについて、当社への直接情報提供(救済要請含む)窓口を、当社ホームページ内に開設しました。

2024年度サプライチェーンアンケート対象会社数 59社

財務指標

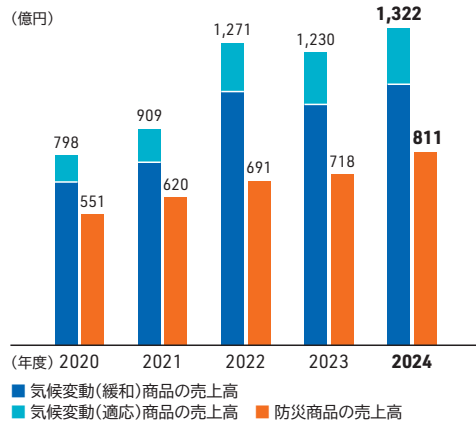
営業利益／
営業利益率親会社株主に帰属する当期純利益／
ROE(自己資本当期純利益率)SVA(Sanwa Value Added)／
ROIC(投下資本利益率)有利子負債／
D/Eレシオ設備投資額／
減価償却費※

フリー・キャッシュ・フロー

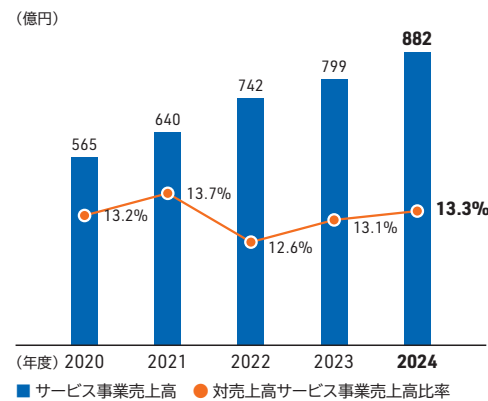
1株当たり配当金／
1株当たり当期純利益(EPS)総資産額／
自己資本比率

非財務指標

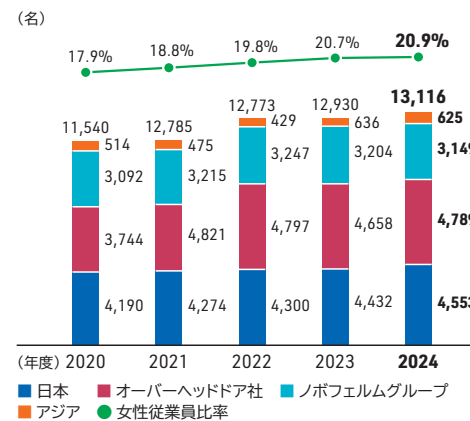
気候変動対応(緩和・適応)商品／
防災商品の売上高(連結)



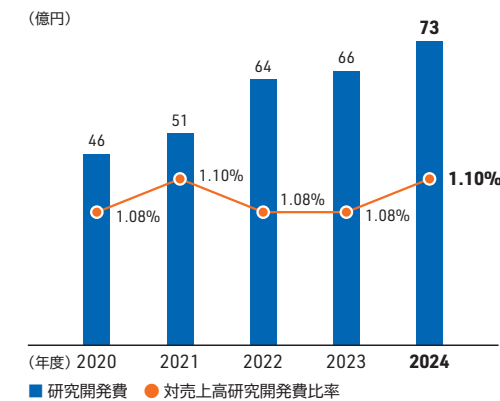
サービス事業売上高／
対売上高サービス事業売上高比率(連結)



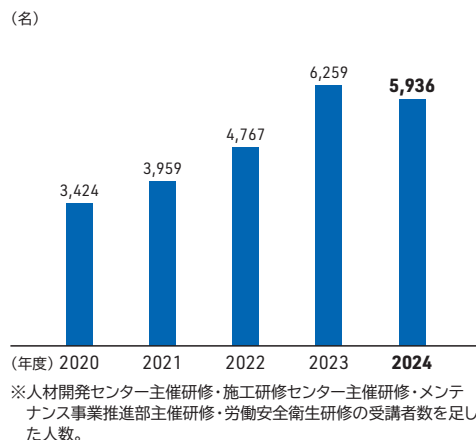
従業員数／
女性従業員比率(連結)



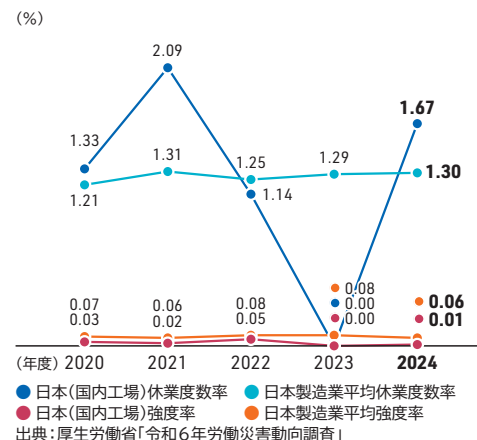
研究開発費／
対売上高研究開発費比率(連結)



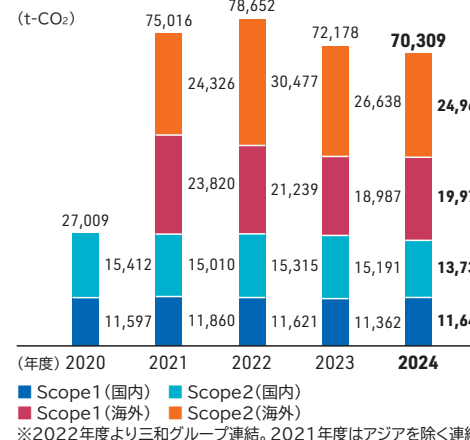
研修の受講者数(三和シャッター工業)



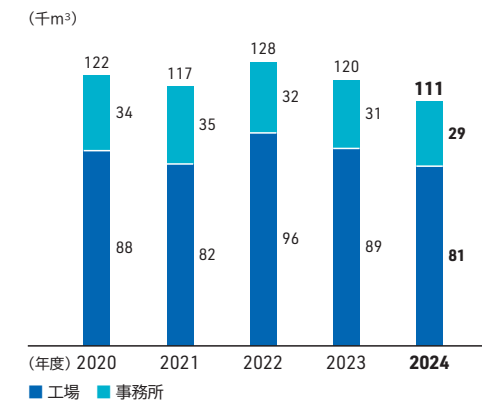
労働災害の休業度数率／
強度率(国内グループ会社工場)



CO₂排出量(国内・海外)



取水量(三和シャッター工業)



ESGデータ集

<https://www.sanwa-hldgs.co.jp/csr/document/esg.html>

10 年サマリー

(2025 年 3 月 31 日現在)

三和グローバルビジョン2020 (2013~2021年度)

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

三和グローバルビジョン2030 (2022~2030年度)

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~

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度(予想)
経営成績(百万円)										
売上高	353,922	385,673	409,990	440,161	427,061	468,956	588,159	611,107	662,380	654,000
海外売上高比率(%)	44.4	46.1	46.4	45.4	45.9	49.6	57.1	56.6	56.6	56.0
営業利益	26,440	28,322	31,593	34,217	33,077	35,487	56,307	65,360	80,515	81,000
営業利益率(%)	7.5	7.3	7.7	7.8	7.7	7.6	9.6	10.7	12.2	12.4
経常利益	25,278	27,898	30,437	33,469	32,142	34,122	52,780	64,903	84,015	82,700
親会社株主に帰属する当期純利益	17,070	18,280	20,910	21,647	21,251	22,842	33,084	43,228	57,512	58,000
研究開発費	3,999	4,422	4,611	4,728	4,641	5,143	6,385	6,582	7,293	—
設備投資額	8,096	11,383	12,367	8,419	8,770	9,281	10,041	13,364	15,656	17,600
減価償却費(のれん償却費を除く)	7,290	7,622	8,049	9,301	10,010	10,666	12,021	13,392	14,383	15,648
キャッシュ・フロー(百万円)										
営業キャッシュ・フロー	23,670	26,532	24,271	32,301	50,144	20,526	34,425	72,427	76,942	—
投資キャッシュ・フロー	△8,006	△13,172	△13,677	△16,622	△11,177	△21,353	△15,941	△24,819	△30,174	—
財務キャッシュ・フロー	△838	△20,505	△11,349	△10,466	△6,102	△27,363	△9,887	△26,244	△42,890	—
現金及び現金同等物の期末残高	56,290	49,263	47,977	54,618	87,795	61,397	71,153	94,195	103,114	—
フリー・キャッシュ・フロー	15,664	13,360	10,593	15,679	38,967	△827	18,484	47,608	46,768	—
財政状態(会計年度末)(百万円)										
総資産	323,393	331,686	338,432	354,023	375,159	386,237	442,274	491,701	534,609	—
有利子負債	74,739	65,945	61,217	63,730	66,194	47,706	49,253	45,360	45,107	—
純資産	139,905	151,121	161,603	165,633	181,387	203,311	242,350	285,501	324,192	—
運転資本	82,982	90,794	96,162	105,235	96,067	110,235	141,693	149,414	158,369	—
財務指標										
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	74.6	81.0	93.0	97.1	96.2	103.4	149.7	196.0	264.6	270.7
1株当たり純資産(円)	607.2	667.1	713.5	742.9	814.1	912.7	1,088.9	1,295.5	1,499.1	—
1株当たり配当金(円)	25	30	32	34	34	36	58	78	106	124
総資産当期純利益率(ROA)(%)	5.4	5.6	6.2	6.3	5.8	6.0	8.0	9.3	11.2	—
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	12.7	12.7	13.5	13.3	12.4	12.0	15.0	16.5	19.0	18.0
投下資本利益率(ROIC)(%)	8.1	8.4	10.2	10.5	9.6	10.0	15.1	16.1	18.5	17.5
SVA(億円)	81	90	127	140	136	148	269	322	418	395
D/Eレシオ(倍)	0.53	0.44	0.38	0.38	0.36	0.23	0.20	0.16	0.14	0.14
自己資本比率(%)	43.0	45.2	47.4	46.3	47.9	52.2	54.4	57.7	60.2	59.0
Cash Conversion Cycle(CCC)(日)	86.1	82.2	83.2	83.5	86.0	80.3	78.2	86.9	84.8	—
連結配当性向(%)	33.5	37.1	34.4	35.0	35.3	34.8	38.7	39.8	40.1	45.8
株価純資産倍率(PBR)(倍)	1.7	2.1	1.9	1.1	1.8	1.4	1.3	2.1	3.2	—
株価収益率(PER)(倍)	14.0	17.0	14.2	8.7	15.1	12.0	9.5	13.7	18.0	—
EV/EBITDA倍率(倍)	8.0	9.5	8.2	4.7	7.3	6.0	4.5	7.3	10.8	—

*1 運転資本=売上債権+棚卸資産-仕入債務

*2 ROIC: 投下資本利益率=NOPAT(税引後営業利益)÷投下資本×100
ROICで用いる投下資本は、株主資本+有利子負債で算出
株主資本コストは8%を目安、実効税率は2018年度より40%から33%に変更

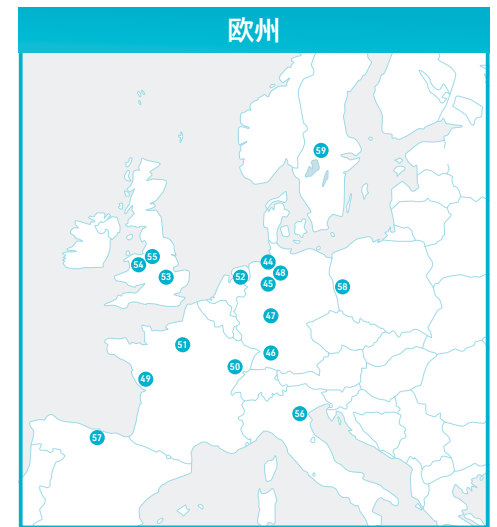
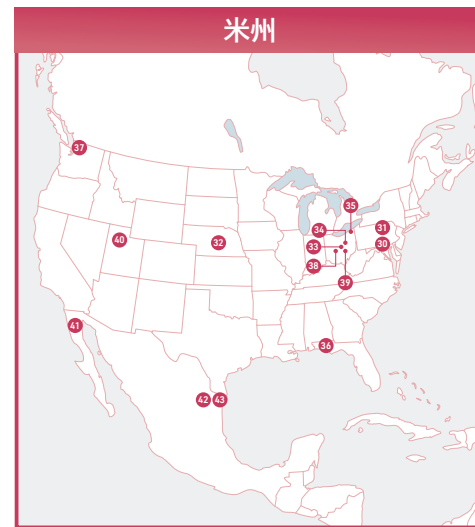
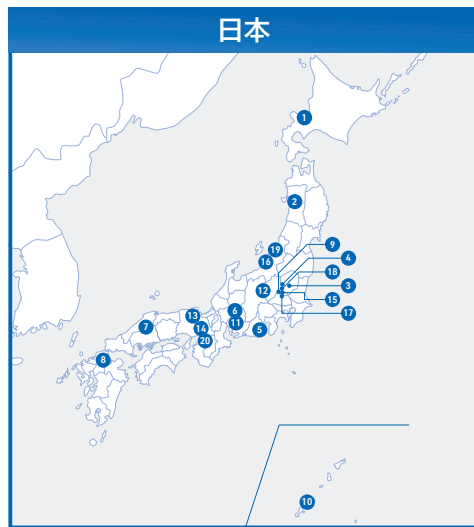
*3 SVA: 当社独自の付加価値指標=NOPAT(税引後営業利益)-投下資本×WACC
SVAで用いる投下資本は、株主資本+有利子負債から現金および現金同等物、投資有価証券を除いて算出
加重平均資本コスト(WACC)は2025年度予想より6%から7%に変更
株主資本コストは8%を目安、実効税率は2018年度より40%から33%に変更

*4 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

*5 EV/EBITDA倍率: EV(株式時価総額+有利子負債-現預金)÷EBITDA(営業利益+減価償却費)

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）（2025年7月1日現在）



生産拠点一覧

国名・地域名	会社名	所在地	主な商品
日本	三和シャッター工業（株）	① 北海道 恵庭市	シャッター、オーバースライダー、ドア
		② 秋田県 秋田市	軽量シャッター
		③ 栃木県 足利市	シャッター、オーバースライダー
		④ 群馬県 太田市	ドア
		⑤ 静岡県 牧之原市	窓シャッター、ドア、間仕切
		⑥ 岐阜県 不破郡 垂井町	シャッター、オーバースライダー
		⑦ 広島県 安芸高田市	シャッター、ドア
		⑧ 福岡県 朝倉市	シャッター、ドア
		⑨ 埼玉県 入間郡 毛呂山町	アルミフロント
		⑩ 沖縄県 うるま市	シャッター、ドア、間仕切
	昭和フロント（株）	⑪ 埼玉県 入間郡 毛呂山町	ステンレス製品
	沖縄三和シャッター（株）	⑫ 愛知県 大山市	ステンレス製品
	三和タジマ（株）	⑬ 長野県 佐久市	ステンレス製品
		⑭ 兵庫県 丹波市	ステンレス製品
	三和システムウォール（株）	⑮ 兵庫県 尼崎市	間仕切
		⑯ 福岡県 朝倉市	間仕切
	(株) 鈴木シャッター	⑰ 埼玉県 川越市	シャッター、防水商品
	三和エクステリア新潟工場（株）	⑱ 新潟県 燕市	窓シャッター、ドア
	ベニックス（株）	⑲ 埼玉県 比企郡 嵐山町	間仕切
	昭和建産（株）	⑳ 群馬県 邑楽郡 邑楽町	自動ドア
アジア	林工業（株）	㉑ 新潟県 新潟市	ドア
	三和電装エンジニアリング（株）	㉒ 大阪府 大阪市	開閉機
	三和ミタカ（株）	㉓ 北海道 恵庭市	ドア

中国	上海宝産三和門業有限公司	㉔ Shanghai	オーバースライダー、シャッター
	三和諾沃門業（常熟）有限公司	㉕ Jiangsu	ドア
	三和捲閘（香港）有限公司	㉖ Hong Kong	シャッター
	鈴木鐵閘（香港）有限公司	㉗ Hong Kong	シャッター
台湾	安和金屬工業股份有限公司	㉘ Hsinchu	ドア
ベトナム	ピナサンフ	㉙ Hanoi	ドア、シャッター
タイ	サンメタル	㉚ Korat	シャッター、ドア
インドネシア	サンワマス	㉛ Bekasi	シャッター、ドア
韓国	ドンバン NF	㉜ Gyeonggi-do	ドア

国名・地域名	会社名	所在地	主な商品
米国	Overhead Door Corporation	㉝ Lewistown	シャッター、ドックレバラー
		㉞ Williamsport	住宅用ガレージドア、商業用セクショナルドア
		㉟ Grand Island	住宅用ガレージドア、商業用セクショナルドア
		㊱ 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
		㊲ Dalton	シャッター
		㊳ Conneaut	樹脂パネル・部品
		㊴ Pensacola	住宅用ガレージドア、商業用セクショナルドア、シートシャッター
		㊵ Centralia	住宅用ガレージドア
		㊶ Marion	車両用ドア
		㊷ Baltic	ドア用開閉機
メキシコ	Overhead Door Corporation	㊸ Salt Lake City	防火ドア、セキュリティドア
		㊹ Tecate	車両用ドア
		㊺ Matamoros	ドア用開閉機
欧州	ノボフェルムグループ	㊻ Matamoros	自動ドア

ドイツ	Novoferm GmbH	㊼ Werth	住宅用ガレージドア、ドア
		㊽ Dortmund	住宅用ガレージドア、産業用セクショナルドア
		㊾ Brackenheim	防火ドア、防火引き戸
		㊿ Buschhütten	車両用ドア
フランス	Novoferm France S.A.S	㉑ Dortmund	ドア用開閉機
		㉒ Macheucoul	住宅用ガレージドア
		㉓ Bavilliers	住宅用ガレージドア
		㉔ Melun	防火ドア、防火引き戸
オランダ	Alpha Deuren International B.V.	㉕ Didam	産業用セクショナルドア
		㉖ Luton	住宅用ガレージドア
		㉗ Telford	自動ドア
		㉘ Newcastle-under-Lyme	ドア
イタリア	Novoferm Schievano s.r.l.	㉙ Padova	ドア、防火引き戸
		㉚ Cantabria	ドア、住宅用ガレージドア、産業用セクショナルドア
		㉛ Wykroty	ドア、ドックレバラー
		㉜ Nykroppa	ドア

企業情報

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	13,116 名	
上場証券取引所	株式会社東京証券取引所	
株主名簿管理人 特別口座 口座管理機関	東京都府中市日鋼町 1-1 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第 29 号 三菱 UFJ 信託銀行株式会社 証券代行部	
普通株式	発行可能株式総数 発行済株式の総数 株主数	550,000,000 株 227,000,000 株 12,971 名

大株主

株主名	持株数(千株)	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)	31,629	14.72
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	13,651	6.35
株式会社三井住友銀行	10,851	5.05
第一生命保険株式会社	7,452	3.47
CGML PB CLIENT ACCOUNT/ COLLATERAL	6,928	3.23
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505010	6,059	2.82
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社	5,140	2.39
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	4,551	2.12
住友不動産株式会社	3,810	1.77
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	3,467	1.61

※ 1 当社は、次のとおり自己株式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。
保有株式数 12,160 千株
発行済株式総数に対する保有株式数の割合 5.36％
※ 2 持株比率は、自己株式を控除して計算しております。

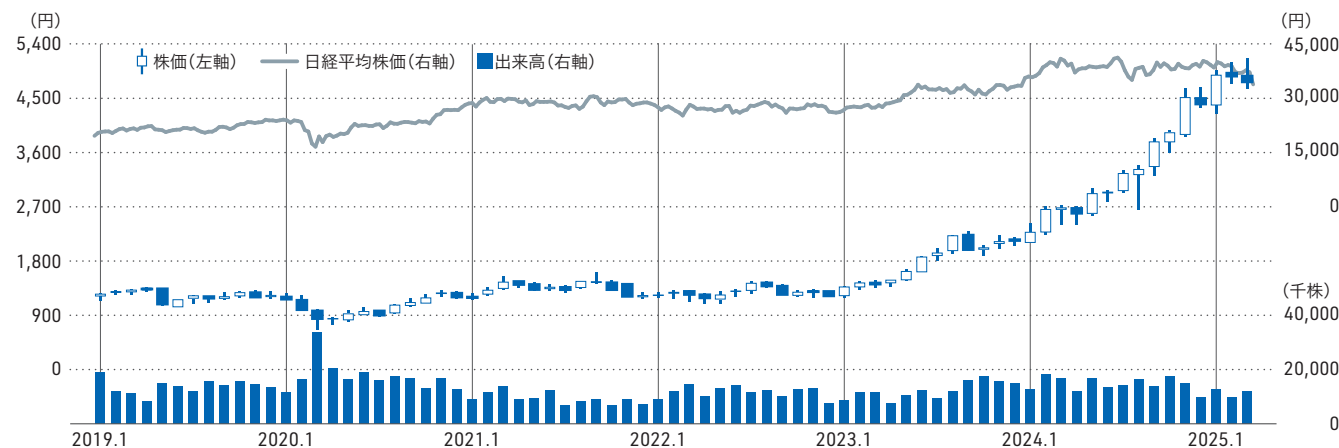
外部評価

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  FTSE4Good	FTSE Blossom Japan Index  FTSE Blossom Japan	FTSE Blossom Japan Sector Relative Index  FTSE Blossom Japan Sector Relative Index	MSCI日本株ESG セレクト・リーダーズ指数  2025 CONSTITUENT MSCI日本 ESGセレクト・リーダーズ指数	S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数  S&P/JPX カーボン エフィシエント 指数	SOMPOサステナビリティ・ インデックス  2025 Sompo Sustainability Index
主な受賞・評価	CDP2024気候変動 「B」評価  CDP Discloser 2024	2024年度日経サステナブル 総合調査 SDGs経営編 ★3.5  NIKKEI SDGs	大和インベスター・リレーションズ 大和インターネットIR表彰2024 「優良賞」  Internet IR 優良賞 2024 Investor Relations	日興アイ・アール2024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」  企業ホームページ 最優秀サイト 2024 日興アイ・アール 業種別部門	健康経営優良法人2025 (大規模法人部門)  2025 健康経営優良法人 KENRO Investment for Health 大規模法人部門	

※三和ホールディングス株式会社によるMSCI ESG Research LLCまたはその関連会社（MSCI）のデータの使用、およびMSCIのロゴ、商標、サービスマーク、またはインデックス名の使用は、MSCIによる三和ホールディングス株式会社への後援、承認、推奨、または宣伝を意味するものではありません。MSCIのサービスおよびデータはMSCIまたはその情報プロバイダーの所有物であり、「現状のまま」提示されるもので、保証はありません。MSCIの名称およびロゴはMSCIの商標またはサービスマークです。

株価・出来高推移



株価動向

決算年	最高値(円)	最安値(円)
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

決算年	最高値(円)	最安値(円)
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
2022 年 4 月 1 日～2023 年 3 月 31 日	1,478	1,090
2023 年 4 月 1 日～2024 年 3 月 31 日	2,729	1,375
2024 年 4 月 1 日～2025 年 3 月 31 日	5,165	2,405



三和ホールディングス株式会社

〒163-0478

東京都新宿区西新宿2-1-1

新宿三井ビル52階

TEL: 03-3346-3019(代表)

問い合わせ先: コーポレート・コミュニケーション部

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