

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。

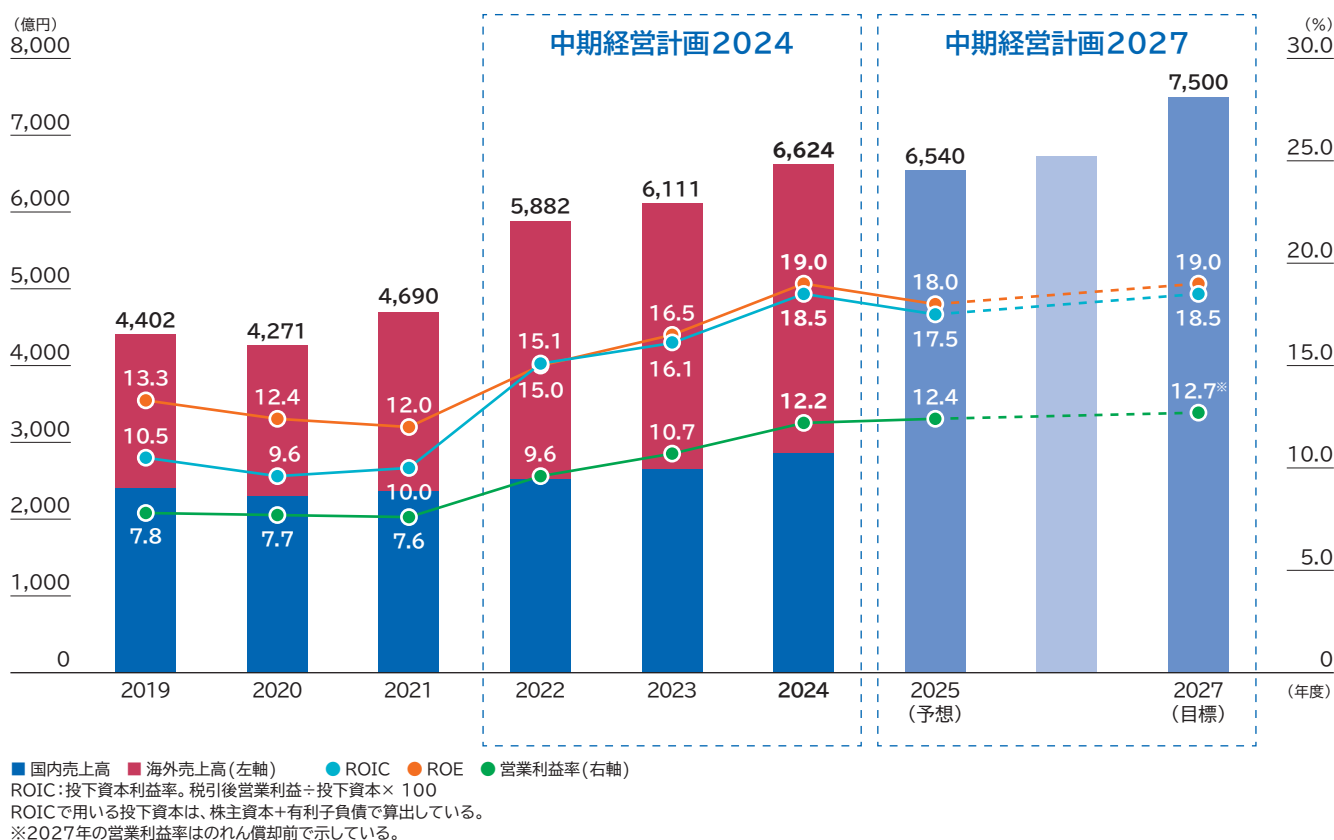
商品・サービス面では、防災・環境対応商品の拡充とスマート化を進め、高い断熱性能を持つ高速シートシャッターやオーバースライダー、風圧にも火災にも強いシャッターな

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。

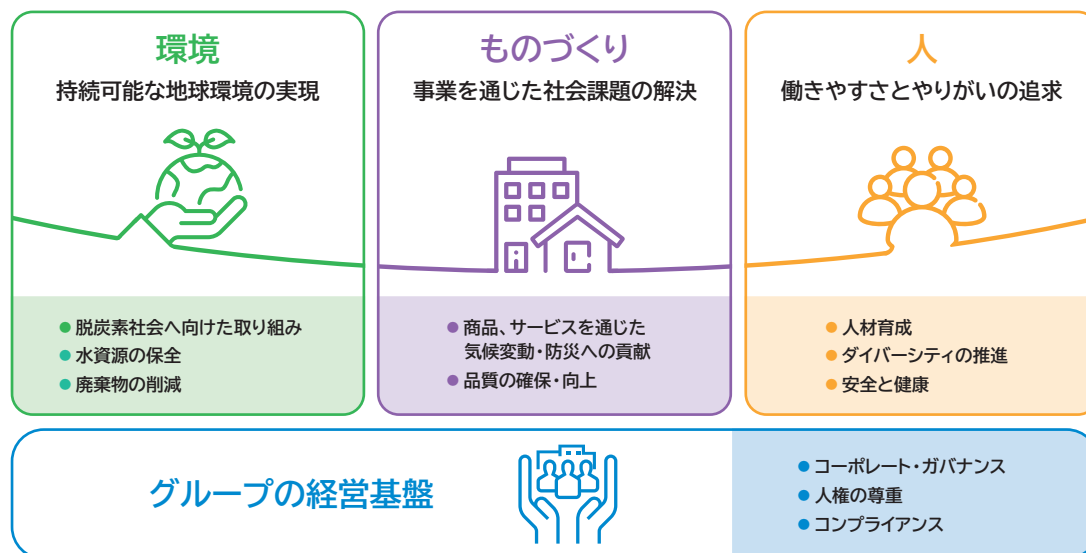
経営基盤を強くする多様な「人材の採用・育成」と、効率性や生産性を高める「デジタル化」。この両輪で、更なる成長のスピードアップを図っていきます。同時に、持続可能な社会の実現に向けた取り組みも加速し、サステナビリティ経営の推進により企業価値の更なる向上を目指します。

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。



1960

1969

三和ドア工業設立

1970

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

1980



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。

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

2003

ノボフェルムグループをM&A

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

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)

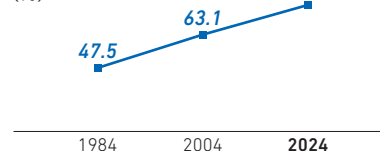
882 億円

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

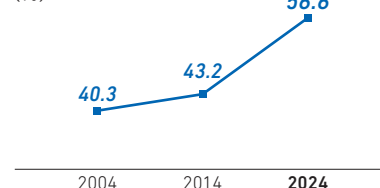
日米欧アの4極体制で 高機能開口部のグローバルリーダーへ

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
(%)

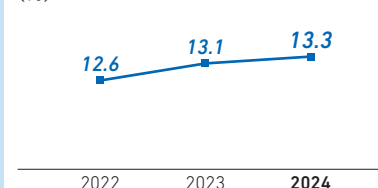


IoTによるスマート化など 新たなソリューションを創出

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

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

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