

# 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<br>当初目標            | 450.0億円<br>当初目標            | 7.8%<br>当初目標             |
| <b>6,624億円</b><br>2024年度実績 | <b>805.2億円</b><br>2024年度実績 | <b>12.2%</b><br>2024年度実績 |
| SVA                        | ROIC                       | ROE                      |
| 190億円<br>当初目標              | 11.5%<br>当初目標              | 13.5%<br>当初目標            |
| <b>418億円</b><br>2024年度実績   | <b>18.5%</b><br>2024年度実績   | <b>19.0%</b><br>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                               |
|----------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>7,500億円</b><br>2027年度目標 | <b>1,000億円</b><br>2027年度目標<br>※のれん償却前 | <b>13.3%</b><br>2027年度目標<br>※のれん償却前 |
| SVA                        | ROIC                                  | ROE                                 |
| <b>460億円</b><br>2027年度目標   | <b>18.5%</b><br>2027年度目標              | <b>19.0%</b><br>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<br>(CAGR 12.2%) |
| 営業利益     | 億円 | 354.9       | 450.0    | 805.2  | +450.3<br>(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。

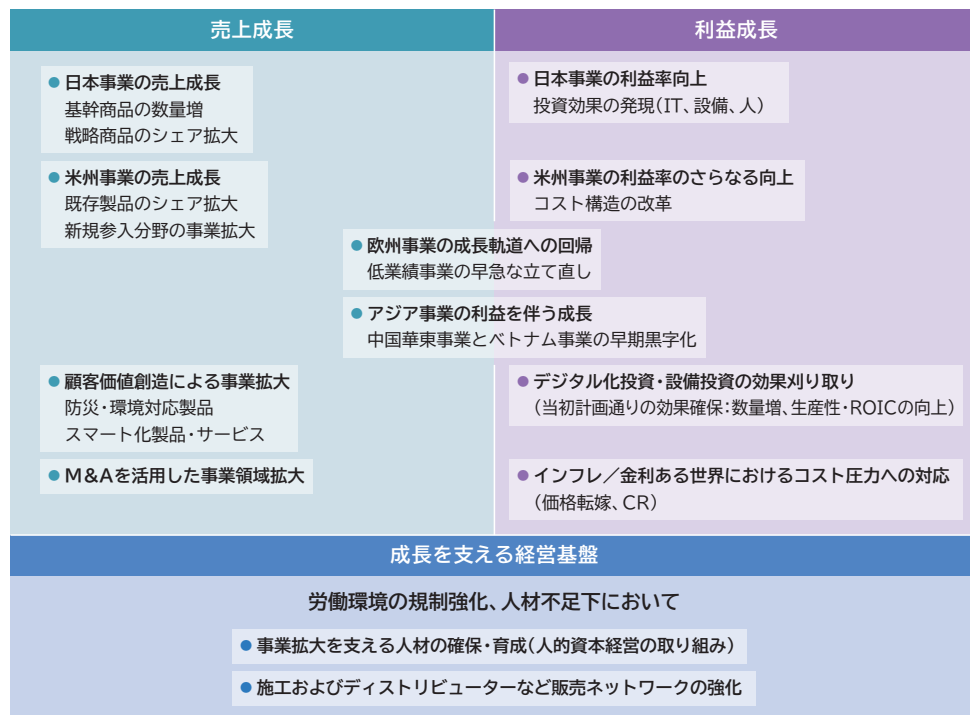
- 環境施策の進捗と外部評価の向上
- 人権デュー・デリジェンスの実施

- 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                    |
|-----------------|----------------------------|--------------------------|
| <b>7,500</b> 億円 | <b>1,000</b> 億円<br>※のれん償却前 | <b>13.3</b> %<br>※のれん償却前 |
| SVA             | ROIC                       | ROE                      |
| <b>460</b> 億円   | <b>18.5</b> %              | <b>19.0</b> %            |

## 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

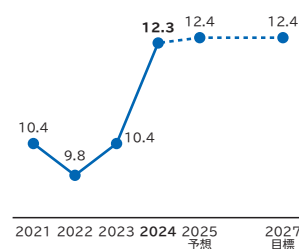
- 循環型ビジネスモデルの確立
- IoTサービスの展開
- デジタル化によるオペレーション強化

### ③ 周辺領域のM&A

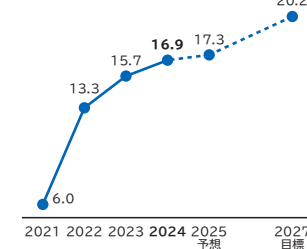
- 日本:多品種事業の拡大
- 米州:ビジネス領域の拡大
- 欧州:産業用ドア、サービス事業拡大

## 営業利益率の推移(%)

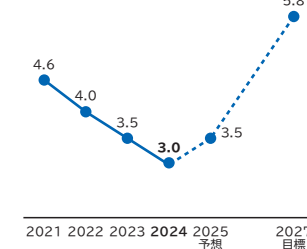
日本事業



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)



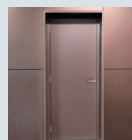
Re-carboシリーズ  
断熱クイックセーバー TR  
(三和シャッター工業)

#### 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ースの内作拡大
- 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

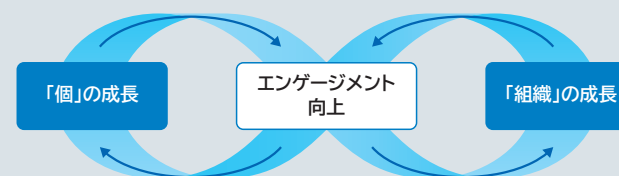
IT／デジタル投資  
**100**億円

- 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<br>実績 | 2024年度<br>実績 | 中計2024<br>(参考) | 2025年度<br>予想 | 2027年度<br>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。

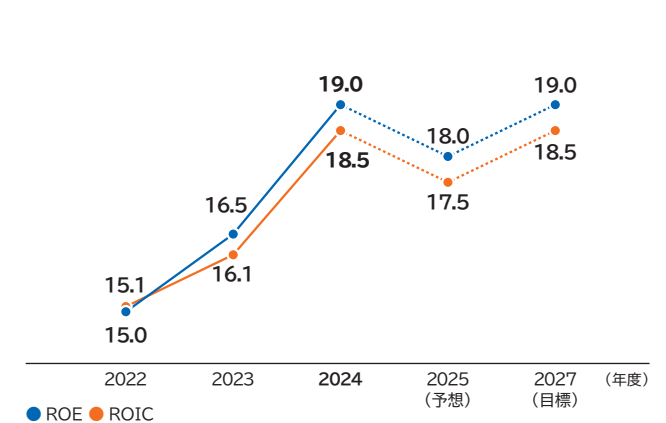
日本においては、商品ラインアップを拡大し、安定的な成長を着実に果たしていく考えです。先に述べたように、数年前から多くのコストをかけて採用を強化してきましたが、それでもここに来て人材の不足が目立ってきました。新中計期間に更なる採用の強化が必要な状況です。

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。

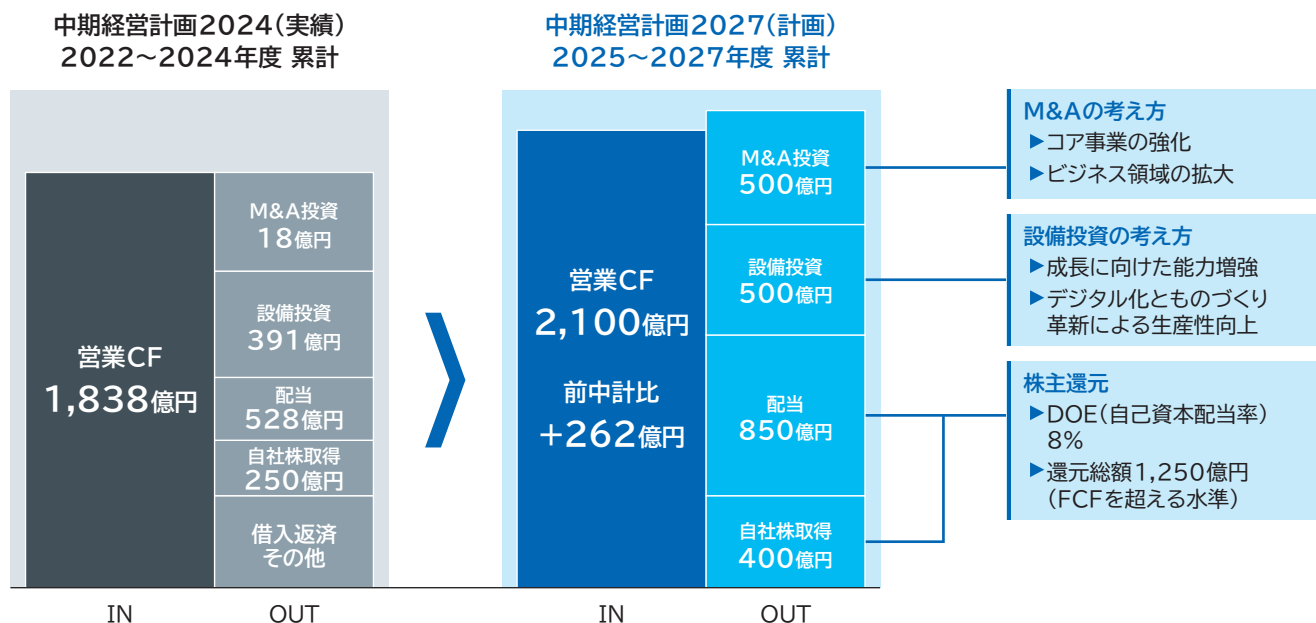
配当方針の変更も新中計の大きなポイントの1つです。従来は配当性向40%を目安としていましたが、配当水準を上げることと、より安定的な配当をしていくために、新たな目安として自己資本配当率(DOE)8%を設定しました。これは、ROE18%以上を前提とし、配当性向を45%とすることと同等の水準です。

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

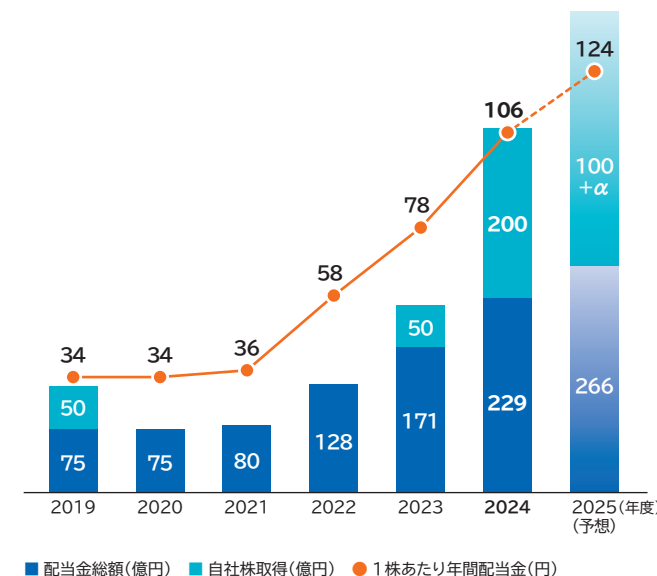
元にはフリーキャッシュフローよりも多い1,250億円を予定しています。仮に設備投資やM&Aが目標に達しない場合には、より多くの株主還元を検討するなど、バランスを考慮し、柔軟に対応していく考えです。

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

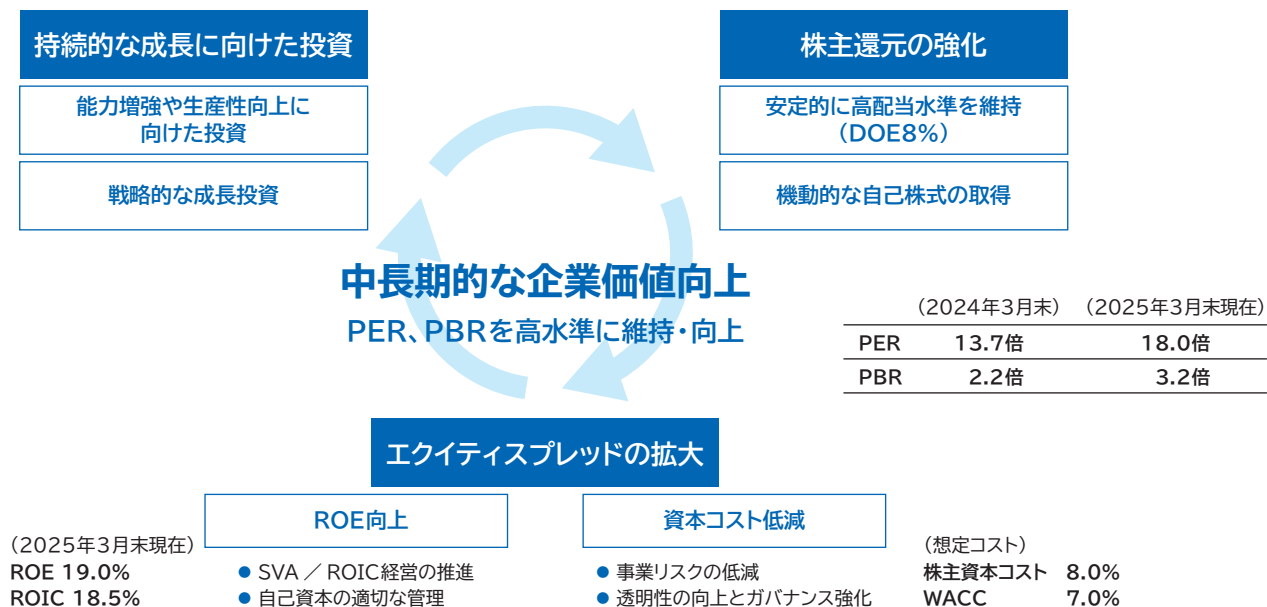


#### 配当金総額と自社株取得、1株当たり配当金



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が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

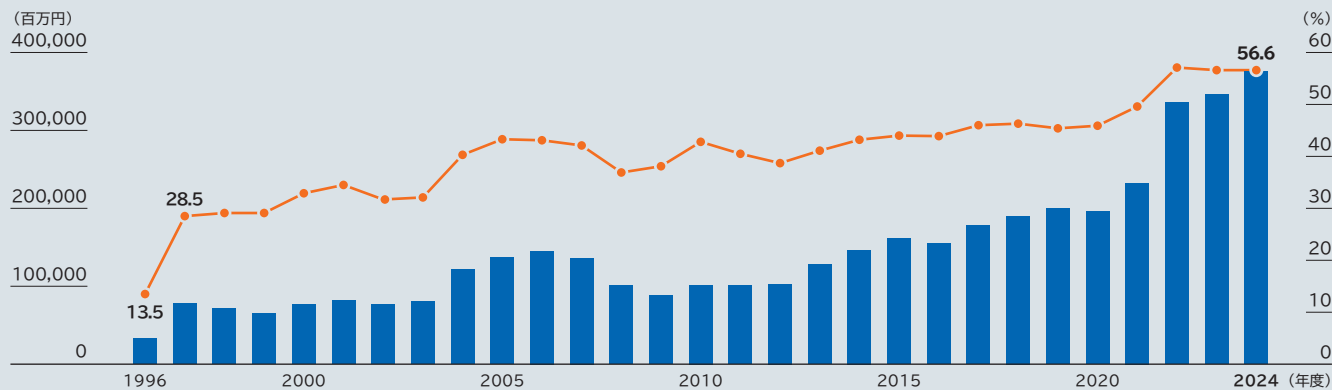
当社のグローバル戦略の展開は、決して短期的な利益効率改

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。

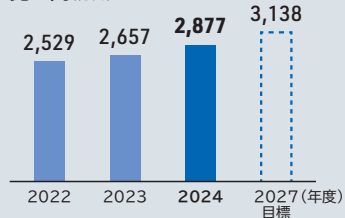


# 三和グループのグローバル戦略 地域別概要

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

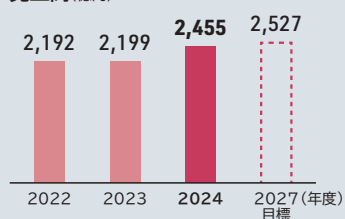
- 防災や気候変動対応、省施工などへのニーズの高まり
- 安全規制の強化によるメンテナンス・サービスの需要増加
- スマートホーム・IoT市場の拡大
- デジタル化とものづくり革新によるコスト削減と生産性向上

### 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

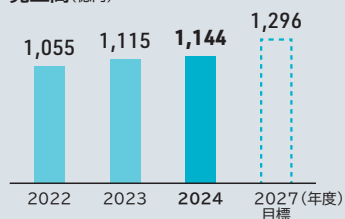
- 主要顧客と支店網の拡大による流通ネットワークの拡大
- ホームオートメーション、カメラ、アラームなどのパートナーとの連携
- 液体塗装と粉体塗装が可能な特殊仕上製品に対する需要
- 製造や組み立ての自動化によるコスト改善

### 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

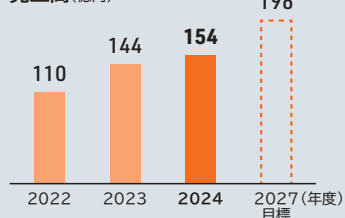
- 欧州の主要市場における、インフラや防衛分野での大規模な政府投資プロジェクト
- グループ製品の品揃えを利用したクロスセリング
- 東ヨーロッパにおける拡大の余地
- 販売やサービスにおける、更なる専門化とデジタル化

### 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。

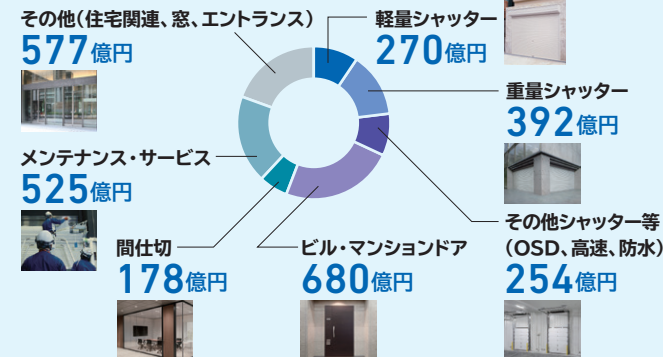


三和シャッター工業  
代表取締役社長

高山 盟司



### 2024年度商品別売上高

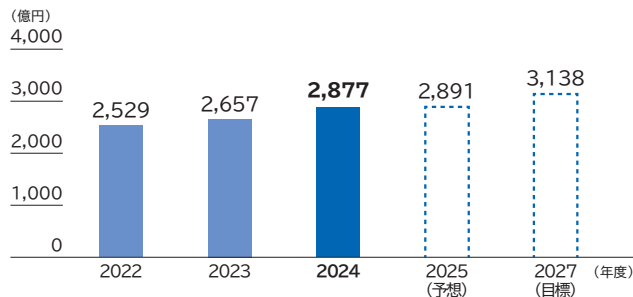


### 前中計期間の振り返り

中期経営計画2024の3か年においては、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

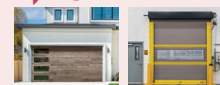
エレクトロニック  
アクセスコントロール  
**315**百万米ドル



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

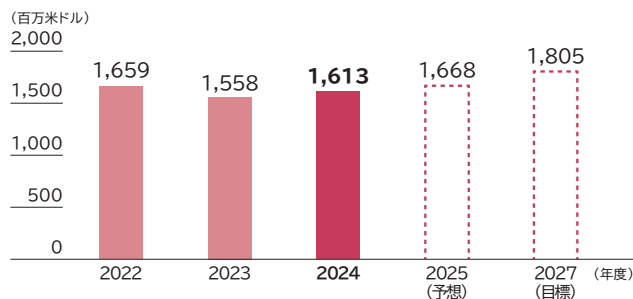


### 前中計期間の振り返り

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<br>(予想) | 2027<br>(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



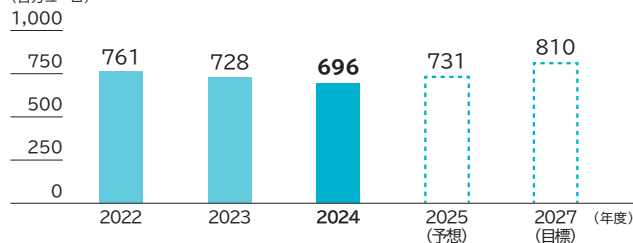
### 前中計期間の振り返り

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

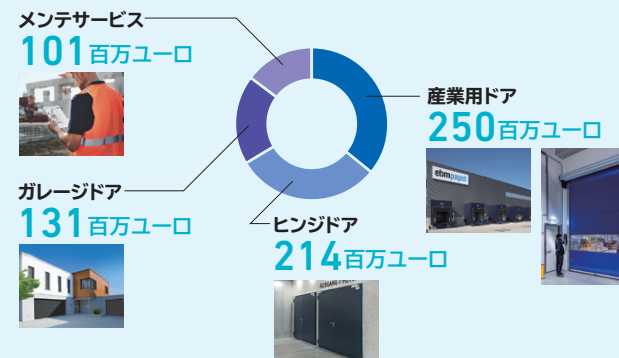
欧州経済は、長引く高金利政策や消費マインドの低下、インフレによるコスト上昇、更に地政学的リスクの影響を受け、依然として低迷が続いています。地域別では、ドイツ、フランス、北欧諸国などで市場環境が厳しく、特に住宅分野では長期的な停滞が顕著です。加えて、米国政府による関税政策も欧州市場の不確実性を一層高めています。

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

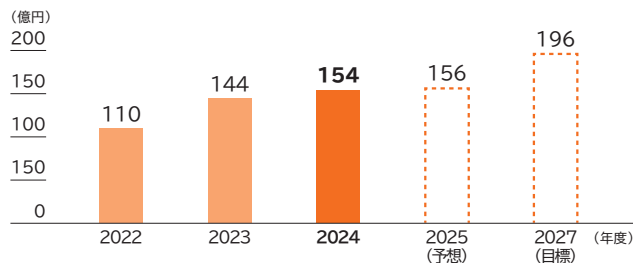
前中計で定着した黒字を  
更に拡大していくため、  
体制の強化に継続的に取り組みます。

### 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

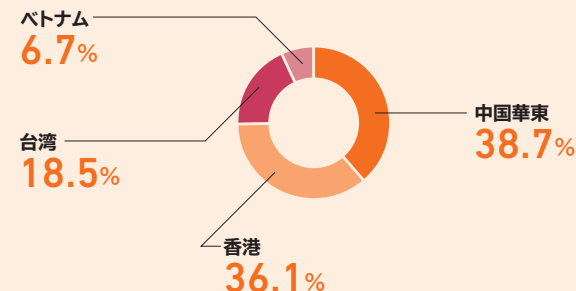
中国経済では、建築・不動産分野の不況が長期化しており、市場環境は依然として厳しい状況が続いています。さらに、米中間の貿易摩擦や米国政府による関税政策の影響が深刻化しており、事業展開における不透明感が一層高まっています。

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。

