

Open the Future. Build the Hub.

開かれた未来へ、人と社会をつなぐ



三和グループ

70周年ストーリー



70年の歩みは、「安全、安心、快適」をつくる挑戦の歴史です。

軽量シャッターに託した、創立の志

1956年、高山萬司が利便性の高いシャッターを持つ可能性を見抜き、暮らしに安全を届けるという信念のもと、創立しました。防犯ニーズの高まりを背景に事業を拡大し、技術革新と生産効率化で競争力を強化。後発でありながらもいち早く全国展開を実現し、安全で快適な暮らしを支える企業へと成長していきました。



「最後まで責任を持つ」を形に

高度経済成長期の需要拡大の中、製造と販売の一体化に着目し、直販体制と全国工場ネットワークを構築しました。「商品の価値そのものを高めなければ、最終の需要者には結び付かない」。この信念のもと、品質を安定して届ける基盤づくりに注力。「製販一体責任施工」により顧客満足と信頼を高めながら業界地位を確立していきました。

困った時に、必ず駆けつける

1982年に業界初の24時間フルタイムサービス(FTS)を開始し、迅速な修理・保守体制を全国へ展開。さらに、安全装置の開発や防火設備に関する法制度への対応をリードし、点検・メンテナンスの重要性を社会に定着させていきました。近年はIoTなどのデジタル技術を活用して安全性の向上と予防保全を推進し、お客さまの暮らしに寄り添い続けています。



世界と向き合う覚悟

建材業界に先駆けて、海外展開を本格化。米国企業との技術提携やアジアでの現地法人設立を経て、米国最大手オーバーヘッドドア社(ODC)や欧州大手ノボフェルム(NF)グループを買収し、米州・欧州・アジアを含む世界4極体制を構築しました。創業期から変わらない「目の先の拡大ではなく、社会的に有意義である」という価値観のもと、高機能開口部のグローバル企業として成長してきました。



世の中の課題に広く応え続ける

防犯と利便性から始まった三和グループの歩みは、防火・防煙、耐震、ユニバーサルデザイン、防音、防水・耐風、そしてIoTへと広がりました。これからも、グループの技術とネットワークを活かし、あらゆる建物の開口部に、「安全、安心、快適」を提供する存在として、必要とされる価値を確かな形にして届け続けます。



70周年特設サイト
<https://www.sanwa-hldgs.co.jp/70th/>

企業使命・経営理念



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。
それが、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役割です。

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

統合報告書2026のポイント

1

創立70周年、「高機能開口部」のグローバルリーダーとしての歩み

当社は1956年の軽量シャッター事業から始まり、節目の70周年を迎えました。現在にもつながる「安全、安心、快適」をつくる挑戦の歴史を、5つのトピックとともに振り返っています。

▶ p.01 三和グループ 70周年ストーリー

2

「中期経営計画2027」初年度の進捗

2025年度は「中期経営計画2027」の初年度です。5つの基本戦略のほか、財務戦略や地域別戦略など、その進捗状況を報告するとともに、今後の方針について説明しています。

▶ p.11～ ビジョンと戦略

3

マテリアリティに基づく、社会課題解決に向けた取り組み

「ものづくり」「環境」「人」と「グループの経営基盤」の4テーマからなる11のESGマテリアリティに沿って、社会課題を解決し、価値を創造し続けるための当社の取り組みを紹介しています。

▶ p.31～ 経営資源の強化

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「価値協創ガイダンス」、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。

コミュニケーションの全体像

IR情報

サステナビリティ情報



目次

1	イントロダクション	
	三和グループ 70周年ストーリー	01
	企業使命・経営理念	02
	目次	03
	At a Glance	04
2	価値創造ストーリー	
	価値創造モデル	05
	これまでの歩み	07
	価値創造の源泉	09
	ステークホルダーへの提供価値	10
3	ビジョンと戦略	
	社長メッセージ	11
	三和グローバルビジョン2030	16
	中期経営計画2027 基本戦略の進捗	17
	デジタル化戦略	19
	財務戦略	21
	三和グループのグローバル戦略	25
	地域別戦略	27
4	経営資源の強化	
	ESGマテリアリティ	31
	ESGマテリアリティ特定プロセスと推進体制	32
	ESGマテリアリティとKPI	33
	リスクと機会	34
	ものづくり	35
	環境	37
	人	39
	FOCUS 1 YAGドアが拓く新たな価値創造	43
	FOCUS 2 人的資本経営を支える、対話と共創の組織づくり	44
	FOCUS 3 次世代を担う施工技術者・社内技術員の育成	45
5	グループの経営基盤	
	役員一覧	46
	社外取締役メッセージ	47
	コーポレート・ガバナンス	49
	リスク管理	57
	コンプライアンス	58
6	データセクション	
	財務・非財務ハイライト	59
	10 年サマリー	61
	グローバルネットワーク	62
	商品情報	63
	企業情報	64

At a Glance

三和グループは、日本・米州・欧州・アジアの世界28の国と地域でシャッター・ドアをはじめとする建材の製造、販売、サービス事業を行っています。業界に先駆けて、グローバル化と多品種化を展開し、建材事業におけるグローバルリーダーとしての確立を目指して取り組んでいます。

2025年度

創立 **70** 周年
1956年～

グループ従業員数
13,174名

展開国・地域数
28の国と地域

グローバル生産拠点数
58カ所

地域別売上構成比

日本 **44%** **2,913** 億円

マーケットシェア1位: シャッター、ガレージドア、スチールドア、産業用セクショナルドア、軽量引き戸、ステンレスフロント

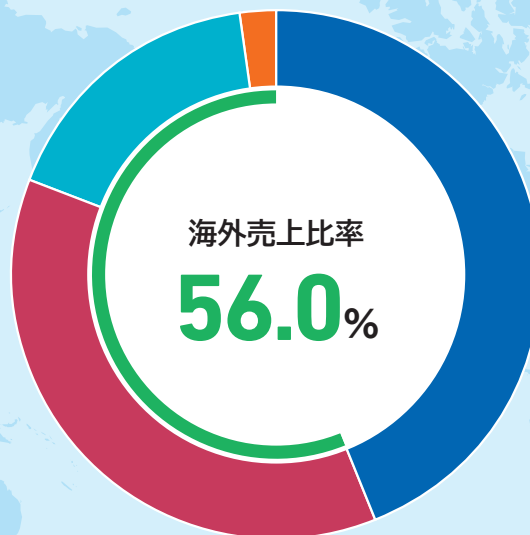
米州 **37%** **2,419** 億円

マーケットシェア2位: シャッター、ガレージドア、産業用セクショナルドア、開閉機

欧州 **17%** **1,150** 億円

マーケットシェア2位: ガレージドア、スチールドア、産業用セクショナルドア

アジア **2%** **130** 億円



気候変動対応・防災を支える商品の売上

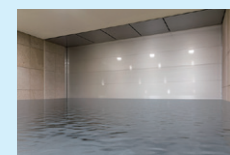
気候変動の緩和に
貢献する商品

1,079 億円



気候変動の適応に
貢献する商品

279 億円



防災商品

830 億円



財務関連指標(連結)

売上高
6,607 億円

営業利益
791 億円

営業利益率
12.0%

ROE
17.8%

ROIC
17.3%

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

INPUT

事業活動



日・米・欧の
コア事業の強化、
領域拡大

アジア事業の
利益を伴う成長

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

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

サステナビリティ経営
と人的資本経営の推進

環境



- 脱炭素社会に向けた取り組み
- 水資源の保全
- 廃棄物の削減

ものづくり



- 商品、サービスを通じた
気候変動・防災への貢献
- 品質の確保・向上

人



- 人材育成
- ダイバーシティの推進
- 安全と健康

グループの経営基盤



- コーポレート・ガバナンス
- 人権の尊重
- コンプライアンス

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

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**

ステークホルダーへの提供価値

▶ p.10



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代目の高山俊隆の主導により、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つの柱を加えて、「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

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。

ドア事業参入と優良企業買収により 多品種化を加速

1960年代後半のドア事業参入を皮切りに、シャッター事業で培ったノウハウを活かせる領域へ積極的に展開。自動ドア・間仕切・ステンレス商品など、ブランド力ある優良企業の買収を重ね、多品種化戦略を加速させてきました。



防災・環境対応商品など機能面でも ラインアップを充実

激甚化する自然災害に対応した防水商品や耐風商品を発売するなど、気候変動リスクへの対応を強化。機能面での商品ラインアップを拡充し、持続可能な社会の構築に貢献しています。

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。

米国企業との技術提携から アジア・北米への本格進出へ

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・販売を開始しました。1986年には香港法人を設立してアジア市場をいち早く開拓。1996年にODCを買収したことで、商品の共同開発や相互販売が本格化しました。



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年のノパフェルム(NF)グループ、2014年のオランダ・アルファ社をはじめとするM&Aにより、地域ごとの文化・法規制・商品特性に対応しながら、グローバルなプレゼンスを着実に高めてきました。

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。当社グループでは、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。

一貫したサポート体制の確立と 法定検査・海外サービスへの拡大

販売・取付・修理までの一貫責任体制を基盤に、1982年には24時間フルタイムサービスを全国展開。防火設備の定期検査報告制度の義務化(2016年)や欧米でのサービス会社買収により、国内外でサービス事業を拡大してきました。

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。

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

1986

三和捲閘(香港)有限公司設立

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のドア事業を買収

2014

オランダのアルファ社をM&A

2019

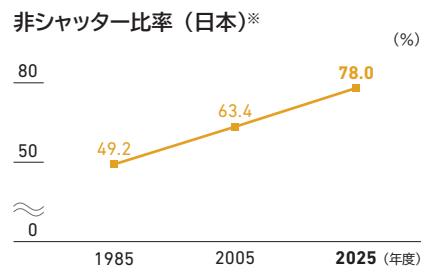
鈴木シャッターを
M&A



2023

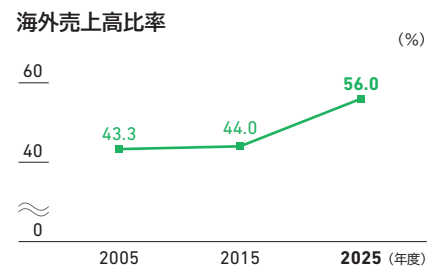
三和ファサード・ラボを設立

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。

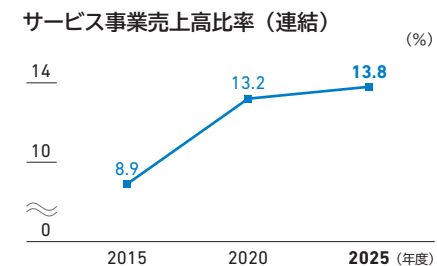


※国内連結売上高から重量・軽量シャッターを除いた商品の割合

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。



日本での防火設備の法定検査や災害対応、欧米でのサービス会社の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。



競争優位を活かし、グローバルリーダーとして急成長

多品種化・グローバル化・サービスの3つの競争優位を軸に、当社グループは持続的な成長を実現してきました。特に近年は成長が加速しており、2025年度は2020年度比で売上高約1.5倍、営業利益約2.4倍となりました。グローバルリーダーとして、さらなる飛躍を目指します。



※1 2020年度比
※2 創立以来

2025年度

サービス売上高(連結)

913 億円(売上比率13.8%)

海外売上高

3,699 億円(売上比率56.0%)

防災・環境対応商品の売上高(連結)

2,188 億円(売上比率33.1%)

売上高(連結)

6,607 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。

競争優位	多品種化			グローバル化		サービス
	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
経営資本	安定した財務基盤 ▶ p.21~	社会課題を解決するソリューション提案 ▶ p.35	デジタルを活用した強固なバリューチェーン ▶ p.19~	グローバルネットワーク ▶ p.25~	PDCAを実践するグローバルで多様な人材 ▶ p.39~	持続可能な資源管理 ▶ p.37~
主な指標 (2025年度)	総資産 5,478億円 ROE 17.8% D/Eレシオ 0.13倍	研究開発費(連結) 78億円 商品ラインアップ(三和シャッター工業) 19分類105製品 施工技術者数(日本) 約4,000名	設備投資 142億円 うちIT投資 22億円 生産拠点 58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 13,174名 (海外従業員比率 63.7%) 研修延べ受講者数(三和シャッター工業) 6,448名	総エネルギー投入量(三和シャッター工業) 319,505GJ 取水量(三和シャッター工業) 114,309m³ CO ₂ 排出量(連結) 66,136t
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 ● 施工技術者の確保と育成	● 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・サービス事業売上高 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 56.0% 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 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

ステークホルダーへの提供価値

当社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(2025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) 11,083件 ● 一般修理件数(三和シャッター工業) 127,472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) 86.0%	● 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) 13.8%	● 施工品質の向上とエンゲージメントの強化
従業員 ▶ p.39~ 	● 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) 63.7% ● 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) 33.1% ● 社会貢献支出額(連結) 1,538万円	● 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) 377回 ● 個人投資家向け説明会 2回 1,075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

社長メッセージ

確かな手応えとともに節目を迎え、
さらなるソリューション強化と
グローバル展開により
持続的成長を目指す

代表取締役社長
執行役員社長
高山 靖司



2026年4月に創立70周年を迎えられました。 率直な想いをお聞かせください。

創立70周年という節目を迎えられたのは、ひとえに当社を支えてくれたステークホルダーの皆様のおかげであり、感謝の気持ちしかありません。取引先さまからは大変励みになる祝辞を多数いただきましたが、中でも近年の事業成長やグローバル化の進展に対してお褒めの声をいただいたことが印象的でした。

先日、今年で105周年を迎える米国ODCのディストリビューター(代理店)ミーティングがサンディエゴで開催され、久しぶりに参加しました。100年以上にわたって重要な顧客であり、パートナーとしてエンゲージメントを築いてきた方々と直接お会いし、70周年を迎えたお礼を申し上げることができました。皆様と交流を深めるにつれて、ステークホルダーのご期待をひしひしと感じ、当社がさらに長く、着実に歩み続けられるよう、気を引き締めて経営にあたらねばと気持ちを新たにしています。



ODCのディストリビューターミーティング

これまで長きにわたって事業を継続してこられた 要因は何でしょうか。

ここまで事業を継続してこられた理由をあらためて考えると、シャッターという商品の特性にあるのではないかと——つまり、建物や生活の中に溶け込み、決して派手な技術ではないものの常に必要とされてきた普遍的な価値が、根底にあると感じます。一方で、もちろんそれだけでは当社自身が長く存続できた理由にはなりません。製品の品質や安全性はもちろん、取付・メンテナンスまで自ら責任を持って行うことへのこだわり、多様なニーズへの対応力など、当社ならではの取り組みが評価されてきたことの結果であると自負しています。つくって売るだけでなく、開発・製造・設計・販売から取付・メンテナンスまでを行う独自のビジネスモデルは、他社が簡単には真似できない参入障壁となり、当社のシェアの高さにつながっています。また商品そのものの差別化のみを追求するのではなく、防犯・防災の機能としての安全性や開閉動作としての安全性など、これまで積み上げてきたノウハウや経験が当社ならではの価値につながります。また、自らつくった商品を自ら取り付け、メンテナンスまで行うことは当社の強いこだわりであり、これが一体となって品質や安全性を高める要因となっています。

さらに社歴を紐解くと、業界に先駆けた海外への進出も持続的成長を支える大きな転機になりました。最初のきっかけは、1974年のオーバーヘッドドア社(米国)との技術提携にさかのぼります。それを機に、米国市場の状況や提携先の特徴、当社との相性などをしっかりと調査したうえで1996年に同社を買収

し、本格的なグローバル展開に踏み切ったわけです。当時の日本経済はバブルがはじけた混乱期にあり、当社の経営も苦しかったと聞いています。そんなさなかに、当時の経営陣が英断を下した理由として、永続的に大きな成長は望めない日本市場だけで事業を続けていくことへの危機感があったことは明白だと思います。ただ私は、危機感だけではなかなか勇気を持って踏み出せないのではないか、とも想像しています。むしろ、限界突破して世界を見てみたい、世界に挑戦してみたいという純粋な好奇心やチャレンジ精神のような気持ちの方が強かったのではないのでしょうか。そのおかげで、当社のグローバル展開は今や日・米・欧・アジアの4極体制となり、成長を牽引する軸となっています。

「三和グローバルビジョン2030」で重視されていることを、あらためてお聞かせください。

2022年度にスタートした長期経営ビジョン「三和グローバルビジョン2030」は、国内市場の成熟化や人手不足、自然災害の激甚化を含む気候変動問題の深刻化、デジタル化の進展など、事業環境が大きく変わろうとしている中で、「われわれはどこを目指すべきか」という指針を社内外に示したものです。特に、社会構造の変化に伴い、インフラや技術の高度化が進み、顧客から当社商品へのニーズも高度化・複雑化する中で、私たちが提供する価値についても進化させることが不可欠となっていることを意識しました。

「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」を目指す姿として掲

社長メッセージ

げましたが、私が最も重視しているのは「Solutions」の部分です。これまでのように商品を販売して取り付け、点検・修理をするだけでなく、そこに付加価値や新たな機能をつけることでより高度な解決策(ソリューション)を提供し、それをグローバルに展開していく方向性をより明確に打ち出しました。以前はビジョンとして「グローバル・メジャー」という言葉を使ってきましたが、現ビジョンではあるべき姿を一步進めて「業界の中でソリューションをリードする存在でありたい」という想いがあり、「グローバルリーダー」という言葉へと変更しました。ソリューションを強化していくうえで、取付工事やメンテナンスを通じて、顧客と直接接点を持っていることが当社の最大のアドバンテージとなります。いかに顧客の抱える困りごとや課題から需

要を掘り起こし、取引先や多様なパートナーとの連携、最新技術の活用などによりソリューションを創出していけるかがポイントになるでしょう。現在推進中の中期経営計画では、「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」を基本戦略のひとつに掲げていますが、ビジョン実現に向けて最も象徴的な戦略テーマと位置づけています。

一方、「変わらないものは何か」も重要な指針ですが、シャッターなど開口部商品を中心に据えたビジネスそのものを変えるつもりはありません。これは決して祖業に対する想いといった精神論ではなく、収益性に優れたビジネスモデルが確立されているからという極めて合理的な理由です。もちろん、永遠に保証されているわけではありませんが、この収益の柱を大事に守り、進化させ、高いシェアを維持しながら、ここを起点に周辺領域への拡充や、グローバルな展開エリアの拡大にもチャレンジを続けていきます。

「三和グローバルビジョン2030」をスタートしてからの4年間を振り返ると、足元の業績はさまざまな外部要因が重なり苦戦しているものの、前中計期間(2022～2024年度)で米国事業を大きく伸ばせたことや、設備投資・IT投資も計画どおりに進んでいること、注力する防災・環境対応製品などが順調に拡大していることには手応えを感じており、事業基盤の構築においては一定の成果があったと認識しています。一方、ROIC経営を標ぼうする当社にとって、欧州事業の収益性改善やアジア事業における利益ある成長は今後の課題です。ただ、地域分散効果はもちろん、市場ごとのライフサイクルマネジメントは持続的成長に向けて重要なポイントです。今後も、アジア事業の強化

だけでなく、その他の未展開の地域への拡大も目指していく考えです。安全・安心・快適な製品やソリューションを世界中に展開していくことは当社の使命であり、そういう気持ちで世界を見えています。

中期経営計画2027の初年度の進捗を、どのように評価していますか。

2026年3月期よりスタートした「中期経営計画2027」(以下、本中計)は、「三和グローバルビジョン2030」の実現に向けた第2フェーズであり、前中計での「基盤の確立」から「基盤の強化・拡大」へとギアを上げるステージと位置づけています。もっとも、戦略の方向性は前中計から大きく変えてはいません。引き続き、ビジョンで掲げた5つの基本戦略に沿って取り組みを進めています。

その初年度である2026年3月期の業績は、好調であった前中計と比べると、さまざまな外部要因が重なり総じて軟調に推移しました。特に米州が関税の影響や金利の高止まりなどにより市場回復が遅れたほか、欧州についても中東情勢を含めて市場環境の不透明さが継続しており、海外事業が伸び悩みました。日本についても建設資材高騰および労働者不足を背景とする大型都市開発の工期遅れや長期化などの影響により、シャッターやドアといった主力製品の販売数量が減少しましたが、高付加価値商品であり、収益性の高い気候変動対応製品やメンテナンス・サービス事業の拡大に加え、価格転嫁が進んだことで利益率が大きく改善し、全体収益を下支えしたところは今後に向



社長メッセージ

けてもプラスの材料と言えます。

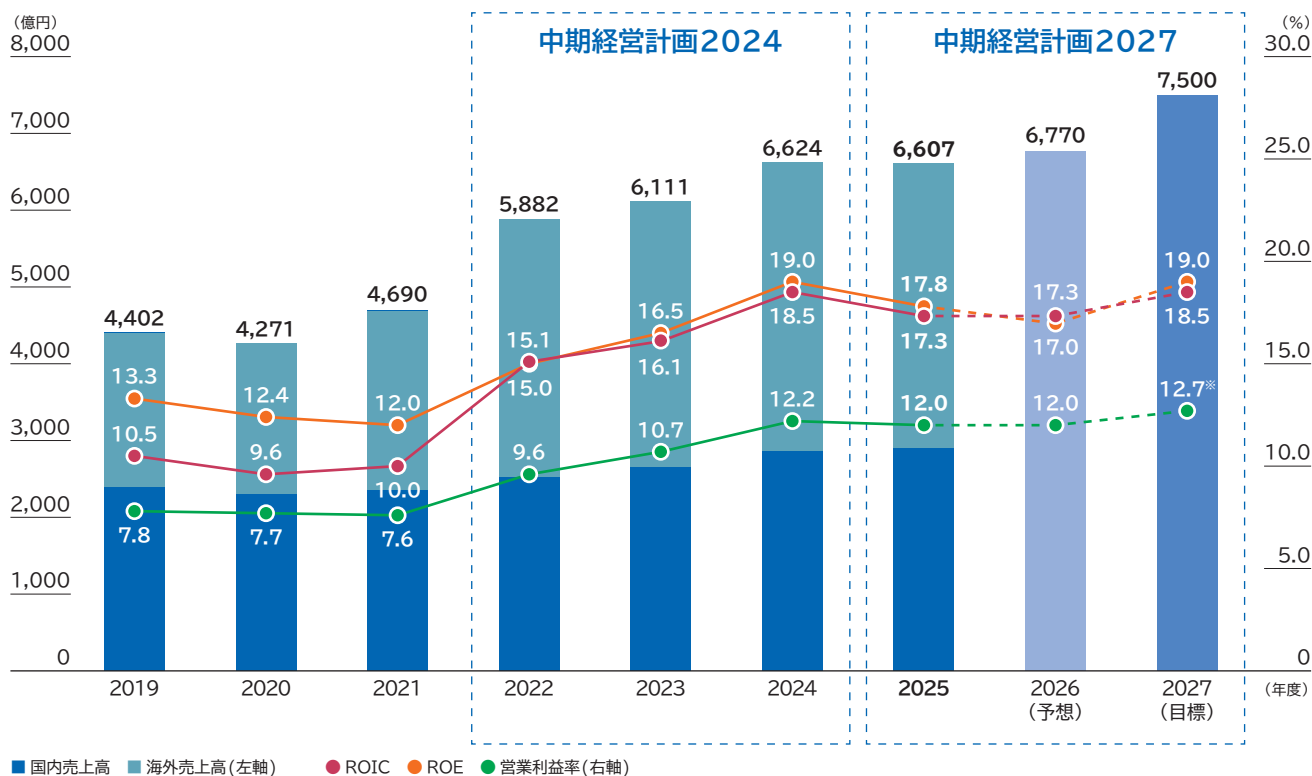
一方、基本戦略の進捗に目を向けると、軟調な市場への対応に追われ、やや後手に回ってしまったところがあります。ただ、注力する防災・環境対応製品やスマート化製品・サービスの拡

大のほか、生産能力増強およびデジタル化に向けた投資については順調に進んでいます。特に防災・環境対応製品については、工場などの職場環境改善という要望にマッチした提案により、クイックセーバーなどの製品が国内で大きく伸びており、まさに

ソリューション強化への道筋を示す象徴的な事例と言えるでしょう。また、環境負荷を低減する「GXスチール」を採用した重量ドアを発売するなど、脱炭素社会に向けた製品ラインアップの拡充にも取り組んでいます。加えて、新たに展開を始めた遠隔管理システムの展開などIoT化にも注力しています。シャッター等の動作状況を現場に出向かなくてもPC等で確認できるサービスとして、建物管理における人材不足解消に効果を発揮します。米州においても開口部周りのIT化を進めており、また自動ドアサービス会社Pasco Doors社の買収を実施し、サービス・施工体制の強化による収益源の多角化を進めています。今後もこういった提案を通じて、高付加価値製品の販売を伸ばしていくことが重要です。

また、アジア事業についてはまだ規模が小さく、何とか黒字を確保したという段階ですが、苦戦している華東事業(中国)の構造改革を進めるとともに、比較的順調な香港、台湾の成長、ASEANの販売エリア拡大などにも取り組んでいきます。いずれにしても、主戦場となる日・米・欧の市場が回復した時に、しっかりと需要を取り込めるように十分に体制を整えておく必要があります。今のうちに価格転嫁やコスト削減、サービス事業の拡大などにより収益構造の変革を進めると同時に、生産能力増強や生産性向上への投資にも力を入れていきます。また、たとえ市場回復の遅れが事業拡大に影響したとしても、本中計で掲げた営業利益率の目標は確実に達成できるようにこだわっていきたいと考えています。

各種経営指標の推移



■ 国内売上高 ■ 海外売上高 (左軸) ● ROIC ● ROE ● 営業利益率 (右軸)
 ROIC: 投下資本利益率。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+有利子負債で算出している。
 ※2027年度の営業利益率はのれん償却後で示している。

Q 中長期的な成長に向けた課題認識について お聞かせください。特に人的資本の強化や デジタル化について、どのようにお考えですか。

「三和グローバルビジョン2030」の実現はもちろんのこと、さらにその先の持続的成長を目指すためには人的資本の強化が最大の課題であり、とりわけ質的な進化を図っていく必要があると認識しています。もちろん、当社のこれまでの価値創造を支えてきたのは人的資本であることは言うまでもありません。社員の真面目さや仕事に打ち込む姿勢、製品を愛する気持ちは当社にとって大きな強みであると誇りに感じています。ただ、「三和グローバルビジョン2030」で掲げるソリューション強化に向けては、柔軟で創造性豊かな発想も必要ではないかと感じます。シャッター中心のビジネス自体は変わらないと述べましたが、シャッターに求められるものやシャッターでできることは、ユーザーの抱える課題や技術の進歩とともに広がっていくでしょう。そこに商機を見出し、当社が世界へ踏み出した原動力でもあった好奇心と探究心を忘れず、これまでの発想や概念にとらわれることなく新たな機能や用途を提案していかなければなりませんし、売り方や売り先も柔軟に定義し直すことが必要になるかもしれません。

また、グローバル展開を進めるうえで、グローバル人材の育成・確保も急務です。今後、アジアや新興市場などの開拓を検討していくうえでは、グローバル人材の不足が決定的なボトルネックになりかねません。国内人材をいかに育てるかも重要ですが、海外子会社の人材にも目を向け、グループ間の人事交流

などを通じて、グローバルに活躍できる能力やマインドを持つ人材の発掘や抜擢も検討すべき時期にきていると感じています。また、国内人口の減少に伴う人手不足対策はもちろんですが、生産性や付加価値向上に向けたデジタル化への対応も、グローバルで取り組むべき課題となっています。この点に関しては、本中計の基本戦略のひとつとして取り組んでおり、3年間で100億円のIT投資により、日・米・欧での業務プロセスの改善や生産性向上を進めています。

3年間で500億円の予算枠をとったM&Aの実現も、ハードルの高い戦略テーマだと考えています。当社のビジネスの特性として、設備などの投資効率が高いため、自然とキャッシュが潤沢になる優れた収益モデルです。豊富なキャッシュの有効活用が当社のROIC経営における最大の 이슈であり、M&A戦略も重要なウェイトを占めています。ただ、M&Aそのものが目的化してしまうのは本意ではなく、状況に応じて株主還元のさらなる充実や社員への還元も含め、資金配分を柔軟に見直していく考えです。

持続的成長を土台から支えるガバナンス体制については、独立社外取締役が半数を占め、女性や外国籍の方も加わり、取締役会ではさまざまな目線から自由闊達に議論ができており、十分に実効性を備えていると感じています。取締役会における議題設定のあり方や課題認識の共有などを含め、議論の質や判断のスピードをさらに高めていくためにはどうすればよいかなど、常に検討を重ね、継続的にブラッシュアップしていくことが市場からも求められているのではないかと考えています。



Q ステークホルダーへの メッセージをお願いします。

前述したとおり、創立70周年はあくまで通過点にすぎません。この先の80周年、そして100周年を見据えながら今やるべきことを進めていく必要があります。まずは「三和グローバルビジョン2030」で目指す姿を具体的に形にしていくことが、社長としての私の役割だと認識しています。そのために、規模の拡大だけでなく、利益性や資本効率にもこだわり、資本コストを意識した経営に常に目線を合わせてまいります。また、成長投資とのバランスを図りながら、配当や自己株式取得などを通じた株主還元の充実にも継続して取り組んでまいります。事業基盤を強化・拡大し、社会課題に向き合いながら、さらなる企業価値向上へとつなげていく心構えです。「高機能開口部のグローバルリーダー」として、これからの当社の成長する姿にご期待ください。今後ともご支援のほどよろしくお願いいたします。

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長
- ・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
6,607億円 2025年度実績	791.0億円 2025年度実績	12.0% 2025年度実績
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
380億円 2025年度実績	17.3% 2025年度実績	17.8% 2025年度実績

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
6,607

2026
6,770
(予想)

2027
7,500
(目標)

2030

中期経営計画2027 基本戦略の進捗

1 日・米・欧のコア事業の強化、領域拡大



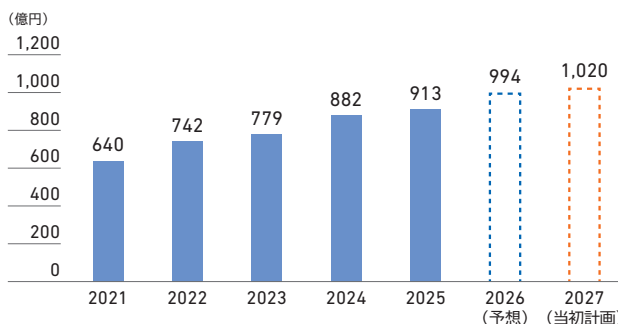
1 基幹商品、戦略商品の強化

- 日本**
 - 大型都市開発案件の工期遅れや長期化により端境期
 - 売価転嫁とコスト削減により収益性改善
 - 更なる高付加価値化による収益性向上
- 米州**
 - 金利高止まりや関税対策の影響により市場が低迷
 - 生産性悪化や一時的な混乱により収益性低下
 - 開閉機および自動ドア事業は順調に推移
 - 販売チャネルの拡充により需要を創出
- 欧州**
 - 市場環境厳しく数量減少
 - 各種コストアップは売価転嫁で対応
 - 産業用ドア事業とサービス事業を一体的強化

2 サービス事業の拡大

- 日本** 好調なオフィス等の改修市場からの需要取込み強化
- 米州** M&Aなどにより自動ドアのサービス事業強化
- 欧州** サービス事業拡大に注力

サービス事業の売上高



3 周辺領域のM&A

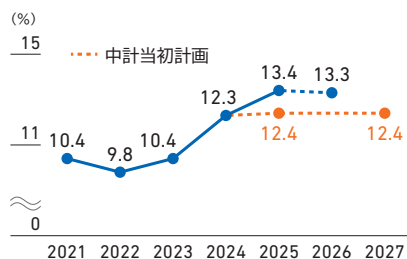
- 米州** 米国の自動ドアサービスおよび施工会社2社の全株式を取得

pasco doors
a Horton Automatics Company
Pasco Doors(2025年5月)

Your Automatic Door Company
a Horton Automatics Company
Your Automatic Door Company(2026年2月)

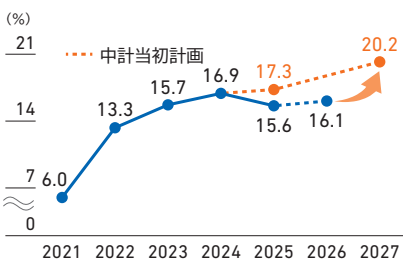
各地域の営業利益率

日本事業



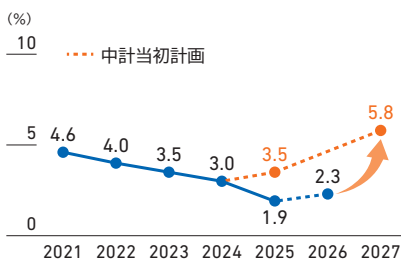
利益率は想定以上に改善

米州事業



市場回復にはまだ時間を要する

欧州事業



市場環境は不透明さが継続

2 アジア事業の利益を伴う成長



- アジア** 華東事業の構造改革を実行。ベトナム事業の経営改善と香港・台湾のさらなる成長を図る。

華東 販売チャネル・製造・開発施策の取り組み強化等の構造改革を実行する	香港 - 香港3社の製造・管理等の集約による事業最適化 - グループ商材の折込・受注の推進等のシナジー追求
台湾 半導体工場など大型プロジェクトにドアを多数納入	ASEAN ベトナム事業の経営改善による利益ある成長を目指す

安定的な黒字化と収益拡大へ

中期経営計画2027 基本戦略の進捗

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

2025実績

防災・環境対応商品
売上高
2,188億円
スマート製品・サービス
売上高
162億円

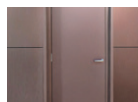
2027目標

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

防災

- 遮熱ドア「灼熱ガード」が60分遮熱の大臣認定を取得

遮熱ドア「灼熱ガード」(三和シャッター工業)



適応

- ハリケーン常襲地帯のフロリダ州の建築基準認証取得のガレージドア

耐風住宅用ガレージドア
「WindStorm Model 7565 Series」(ODC)



- 大型台風や集中豪雨による浸水被害を防ぐ防水シャッター。設計範囲拡大により、幅広い用途に対応可能

「ウォーターガード防水シャッター」(三和シャッター工業)



緩和

- 工場などの職場環境改善提案の推進により高速シートシャッターが好調
その他シャッター受注高

2025年度 前年度比+18.1%

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)



- 低CO₂鋼材GXスチールを採用した鋼製重量ドア「YAGドア green flag」を市場導入

鋼製重量ドア「YAGドア green flag」
(三和シャッター工業)



スマート化

- 日本ではIoT対応窓シャッターのラインアップを拡充
- 米州と欧州ではガレージドアのスマート化が浸透

IoT対応可能窓シャッター電動化システム
「マドモアチェンジSY II」(三和シャッター工業)



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

2025実績

設備投資
120億円
IT / デジタル投資
22億円

2027累計目標

設備投資
400億円
IT / デジタル投資
100億円

1 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

- 日本** スチールドアの生産能力を拡大／トイレプースの内作拡大
- 米州** 工場最適化と自動化促進／メキシコ自動ドア工場に新塗装ライン導入、ドア製品の生産開始
- 欧州** イタリアドア工場を増築し、ヒンジドアの自動化生産ラインを導入

2 デジタル化推進による業務プロセスの改善

- 日本** システム活用による発注・納品、図面提出の効率化を推進中
- 米州** ERPを主要工場へ順次導入中
- 欧州** 製造・サービスプロセスのデジタル化を推進中



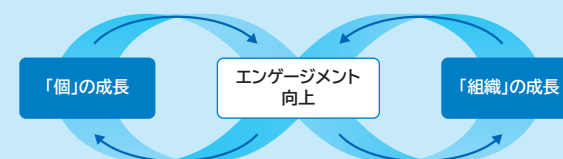
メキシコ自動ドア工場



イタリアドア工場新築屋

5 サステナビリティ経営と人的資本経営の推進

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



- 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

ものづくり

- 高耐風圧窓シャッター「マドモア耐風ガード」が「防災・減災×サステナブル大賞 2026」奨励賞を受賞
- 遮熱ドア「灼熱ガード」が60分遮熱の大臣認定を取得
- 低炭素素材を使用した「YAGドア green flag」を発売

環境

- 「CDP2025」気候変動分野で最高評価の「Aリスト」に初選定
- 太田ドア工場にソーラーカーポートを設置
- SSBJ(サステナビリティ基準委員会)対応を見据えてScope3の算定範囲拡大を準備中

人

- エンゲージメントサーベイを実施(2025年度:日本・米州)
日本エンゲージメントスコア:**63点**
⇒サーベイ結果活用促進のため、継続実施予定
- 経営職群向け株式付与制度、持株会会員向け株式付与決定
- デジタル教育(基礎編/応用編)を実施(2025年度~)

グループの経営基盤

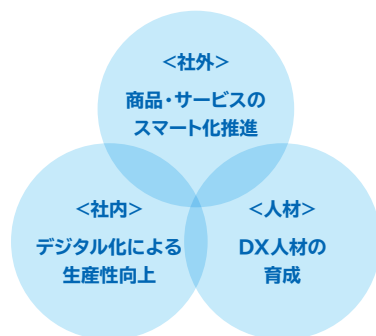
- 取締役会実効性評価の第三者評価実施
- 人権デュー・デリジェンスを継続的に実施(2023年度~)
- 株主との関係構築のためSR面談実施(2025年度:19社)
- ステークホルダーダイアログ回数:**377回**

デジタル化戦略

基本的な考え方

三和グループは、長期経営ビジョン「三和グローバルビジョン2030」で掲げる「高機能開口部のグローバルリーダー」の実現に向け、DX(デジタルトランスフォーメーション)の基本方針を「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、お客さまの多様なニーズに対応するため、各地域の特性に応じたデジタル化施策を展開。商品開発から販売、設計、調達、製造、施工、メンテナンス・サービスに至るバリューチェーン全体の最適化を図るとともに、その推進を担う人材の育成やデジタル教育に取り組んでいます。



ガバナンス・リスク管理

三和グループでは、デジタル化の推進における適切なガバナンスの確保を重要な経営課題と位置づけ、各地域において施策の推進と適切な管理を行う体制を構築しています。リスク管理においては、「情報セキュリティ対策会議」にて国内外におけるIT-BCP計画・手順の策定および訓練の実施に加え、情報システムの脆弱性診断と是正対応などの各種施策を継続的に実施し、情報セキュリティの強化に取り組んでいます。

戦略1 商品・サービスのスマート化推進

三和グループは、IoTやクラウドなどのデジタル技術を活用したスマート化商品・サービスを提供することで、使用状況や履歴などをデータベースに蓄積。収集した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新たな価値創造を推進しています。また、日本、米州、欧州の各地域で新商品開発を進めており、住まいのIoT化を通じて、より快適で便利な暮らしの実現を目指しています。



Aladdin Connect(ODC)



Lion4.0(Novoferm)

シャッターのIoT管理サービス「RemoSmaPro (リモスマプロ)」を展開

三和シャッター工業では、シャッターなどの開口部設備の状態を遠隔から監視・操作でき、異常通知や履歴管理などの機能を提供するIoTサービスを2026年6月より全国展開しました。建物の開口部をデータで一元管理することで、お客さまの建物管理業務の負担軽減と当社のメンテナンス対応の効率化に貢献します。



戦略2 デジタル化による生産性向上

三和グループは、デジタル技術によるさら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を図っています。国内では三和シャッター工業の太田ドア工場において、自動搬送ロボ(AGV)や配車・倉庫管理システムを導入し、積込作業の効率化と入在庫・在庫管理の強化を推進。トラックの積込・待機時間を大幅に削減し、配送効率の向上を実現しました。海外グループ会社においても、メキシコの自動ドア工場への新塗装ライン導入やイタリアのドア工場増築に伴うヒンジドア自動化生産ラインの導入など、製造・サービスプロセスのデジタル化を通じた生産性向上に取り組んでいます。

投資額の推移

	2024 実績	2025 実績	2026 予想	中計2027 累計目標
設備投資	133億円	120億円	156億円	400億円
IT投資	23億円	22億円	31億円	100億円
投資合計	156億円	142億円	187億円	500億円

生産計画・製造実行システムの導入を推進

NFグループでは、計画・実行システムのデジタル化を進めており、APS(生産計画スケジューラー)およびMES(製造実行システム)を各工場で順次導入しています。APSでは生産能力を反映した精度の高い計画立案が可能になり、MESでは生産工程の進捗や品質情報をリアルタイムで把握できるようになります。これらのシステム活用を通じて、生産プロセスの可視化や効率化を進め、グループ全体の競争力向上につなげています。

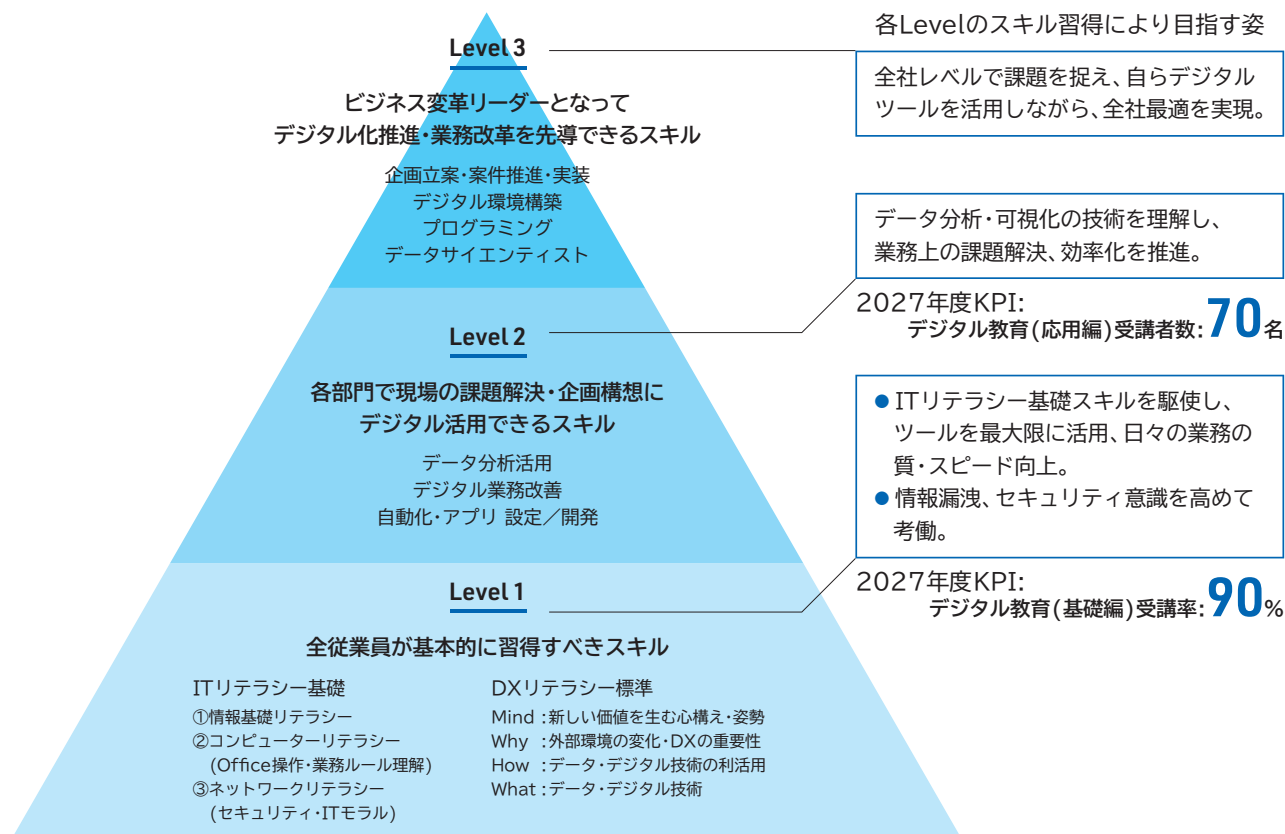
デジタル化戦略

戦略3 DX人材の育成

AIやIoTなどのIT技術が急速に進化する中、これらを活用して企業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。三和グループは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」を目標に掲

げ、Level 1ではIT・DXスキルに関する基礎知識の習得、Level 2ではデータ活用と業務デジタル化による業務改革・生産性改善の実践、Level 3ではビジネス変革を牽引するリーダー人材の育成を目指しており、全社的なDXリテラシーの向上を推進しています。

DX人材体系図



2025年度 デジタル教育の実施状況

■ 基礎編

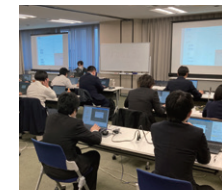
国内全従業員を対象に、デジタル活用の必要性、ITモラル、セキュリティリテラシー、データ収集・活用、DX基礎知識など多岐にわたる項目のeラーニングを実施しました。

基礎編 受講率
2025年度
【2027年度KPI 90%】

83.8%

■ 応用編

各部門から選抜された従業員を対象に、データ活用についてのウェビナー(1日)と、業務自動化ツール「Power Automate」研修(2日間)の2段階で実施しました。



応用編 受講者数
2025年度
【2027年度KPI 70名】

81名

受講者の声

Power Automateで入社時のルーティン作業(勤怠ログイン、日報のExcel起動等)を自動化し、1日約15分の業務効率化につながりました。

月末・月初の出来高集計などの事務処理で活用できると感じました。

会議資料のデータ管理を一部システム化できるなど、自身の業務と照らし合わせた学習で理解が深まりました。

収益性と資本効率を重視し、資本コスト経営による企業価値向上と 最適資金配分の実現による成長を継続していく。

2025年度の振り返り

2025年度は、コロナ禍後の回復局面から「減速と再編」の段階へ移行し、世界的に経済と政治が相互に強く影響し合う一年となりました。経済面では成長率の鈍化と構造改革の進展が顕在化し、政治面では大国間の対立や政策転換により、市場の不確実性が一層高まりました。

こうした環境下において、当社グループは、日本においては好調に業績を伸ばしたものの、米州をはじめとする海外事業が市場環

境悪化の影響を受け、連結では減収減益となりました。

日本では、インフレによるコスト上昇に対し適切な売価転嫁を進めるとともに、高速シートシャッターなど職場環境改善や環境対応に貢献する高付加価値商品の販売が好調に推移しました。さらにサービス事業も順調に拡大し、これらの取り組みにより収益性は当初計画を上回り、営業利益率は目標を1ポイント上回る13.4%まで向上しました。

一方、米州では米国政府の関税政策の影響により原材料費や各種コストが上昇し、売価転嫁を進めたものの、住宅・非住宅ともに市

各種指標の実績と見通し

(億円)

	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 実績	2026年度 予想	中計 2027
売上高	6,111	6,624	6,607	6,770	7,500
営業利益	653.6	805.2	791.0	810.0	950.0
営業利益率	10.7%	12.2%	12.0%	12.0%	12.7%
SVA*1	322	418	380	380	460
ROIC*2	16.1%	18.5%	17.3%	17.3%	18.5%
ROE	16.5%	19.0%	17.8%	17.0%	19.0%

*1 加重平均資本コスト(WACC)は7%(中計2027(2025年度)から7%に変更)、税率33%で計算
SVAは当社独自の付加価値指標、株主資本コストは8%をめど

*2 ROIC=税引後営業利益(NOPAT)÷投下資本×100

取締役専務執行役員
経営企画部門担当

山崎 弘之

財務戦略

場回復に至らず販売数量が減少し、円ベースで減収減益となりました。欧州においても厳しい市場環境が継続し、回復の兆しが見られず計画未達となりました。アジアでは華東事業の構造改革を推進し改善を図ったものの、売上・利益ともに計画には届きませんでした。

この結果、グループ全体として営業利益、経常利益はいずれも計画未達となりましたが、特別利益等を計上したこともあり、純利益については過去最高を達成しました。一方で、M&Aの推進や人材の確保・育成は引き続き重要な課題として認識しています。また、防災・環境対応、IoT・AI関連の取り組みは計画通り進捗しているものの、さらなる加速が求められています。

資本効率の面では、ROE17.8%、ROIC17.3%といずれも横ばいの状況となりました。株主還元については、中期経営計画2027で掲げた配当方針の見直しにより、自己資本配当率(DOE)8%を目安とした結果、年間配当は24円増配の130円としました。また、



同計画で予定する総額400億円の自己株式取得については、初年度に200億円を実施し、2年目となる本年度は100億円の実施を発表するなど、引き続き積極的に推進しています。

中期経営計画2027の資本政策の進捗

今後の資本政策の基本方針としては、財務の安定性と資本効率のバランスを重視してまいります。持続的成長に向けた投資と株主還元の最適な資金配分を図るとともに、資本コストや株価を意識した経営により、中長期的な企業価値の向上を目指す方針に変更はありません。

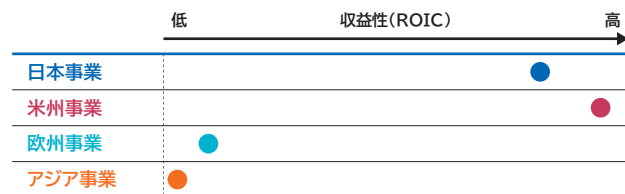
中期経営計画2027の初年度である2025年度は、業績および各種指標ともにやや足踏みする結果となりましたが、目標の見直しは行わず、引き続き改善に取り組んでまいります。

また、2001年度に導入した当社独自指標であるSVAについても引き続き重視し、資本効率の継続的な向上に努めます。WACCを6%から7%へと引き上げたことやROICが前年度を下回ったことなどにより、SVAは前年度418億円から2025年度は380億円と一時的に低下しましたが、中計2027では460億円の達成を目標としています。

当社ではROICを重要な経営指標として位置づけており、グループ全体のみならず地域別にも資本効率を管理しています。地域別ROICの分析を通じて、収益性と資本効率の両面から各事業の競争力を評価し、資本配分や事業ポートフォリオの最適化に活用しています。

日本においては、環境対応商品をはじめとする高付加価値商

2025年度地域別ROIC※イメージ



※地域別ROICで用いる投下資本は、流動資産(現金除く)+固定資産(のれん除く)-負債(有利子負債除く)で算出している。

品の拡充と、好調なサービス事業の拡大により、安定的な成長を着実に実現していきます。すでに中計目標である営業利益率は達成していますが、今後はその高水準の維持・強化を図ってまいります。

米州については、前中計期間で収益性が大きく向上したものの、初年度は足踏みとなりました。住宅・非住宅ともに市場環境が低調であったことが影響しています。今後は金利動向を注視しつつ、住宅投資や産業用途の設備投資の回復を取り込み、コスト削減や生産性向上をより一層強化することで、営業利益率20%以上の実現を目指します。

欧州では2025年度も厳しい市場環境が継続しましたが、今後は住宅市場を中心に緩やかに回復基調へ向かうと見込んでいます。販売数量の回復とともに、収益性の改善を図ります。加えて、事業再構築、コスト削減、生産効率の向上、デジタル化の推進、販売体制の強化・最適化などを通じて、体質の改善を進めてまいります。

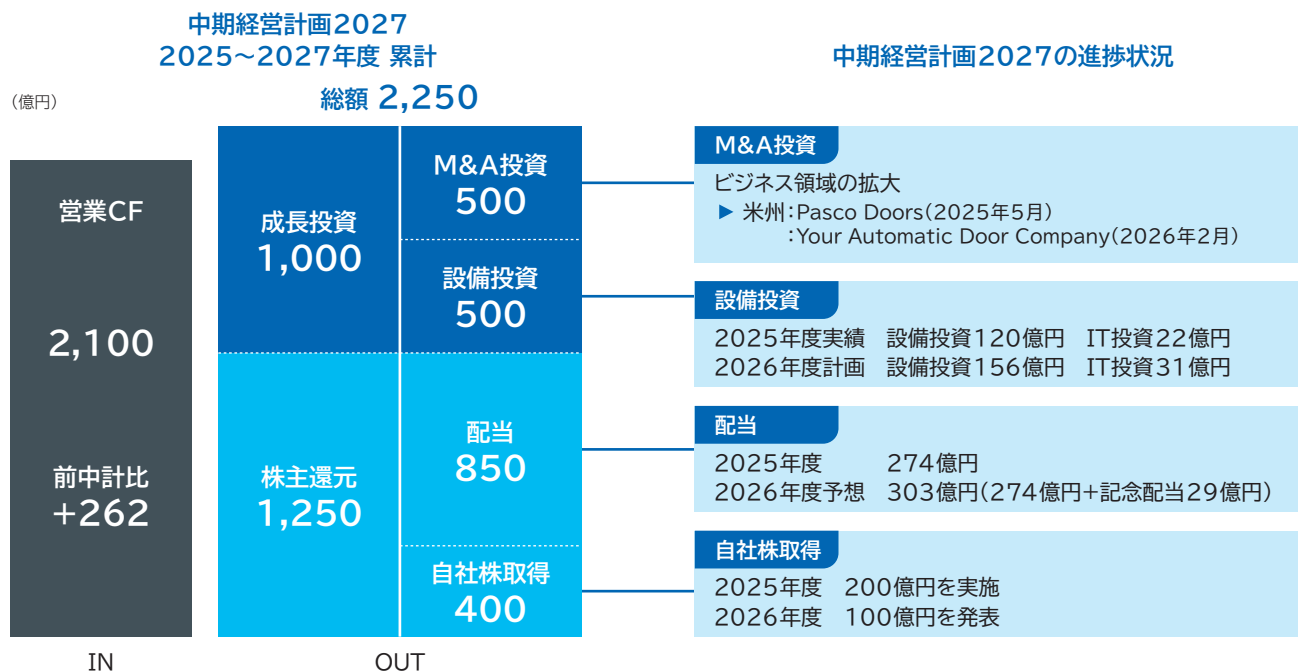
アジアは香港・台湾が堅調である一方、全体としては市場シェアが低く、業績および収益性の面で課題が残っています。今後は

財務戦略

経営のローカル化を一層進めることで市場に即した価格・仕様の最適化やコスト競争力の強化を図り、安定的な黒字化を図るとともに、構造改革にも着手し、抜本的な改善を推進していきます。

このように、現状は日本が好調である一方、米州・欧州・アジアはいずれも厳しい状況にあります。今後は事業ポートフォリオを的確に見極め、中長期的な視点に立った戦略のもと、外部環境の変化に耐える強固な経営基盤を構築し、持続的な成長を実現してまいります。

キャッシュフローの配分



キャッシュアロケーションおよび株主還元

当社はこれまで潤沢な手元資金を背景に、成長投資および株主還元を重視してきましたが、今後は後述する人的資本投資を含めたキャッシュアロケーションの再構築を検討してまいります。

株主還元については、これまで「自己資本配当率(DOE)8%」を目安とし、安定的な配当の実施に努めてまいりました。しかし

ながら、近年の市場環境や財務指標の変動要因を踏まえ、より安定的でわかりやすい配当政策を示すため、今期から配当方針を見直すこととしました。従来の「自己資本」に基づく自己資本配当率(DOE)8%目安から、「株主資本」に基づく株主資本配当率(DOE)10%目安へと変更いたします。

この背景には、指標の性質の違いがあります。自己資本には為替換算差額や有価証券評価差額金など、市況の影響を受けやすい項目が含まれており、企業の本質的な収益力とは無関係に変動する可能性があります。そのため、自己資本を基準とした場合、配当水準が外部環境に左右されやすく、株主の皆様にとって将来の見通しが立てにくいという課題がありました。

一方、株主資本は株主からお預かりしている純粋な資本で構成されており、相対的に安定性が高い指標です。これを基準とすることで、企業の収益力や財務基盤に即した、持続可能で予想性の高い配当方針を示すことが可能になります。今回の変更は、「より安定的で見通しの立てやすい配当の実現」に向けた当社の明確な意思を示すものです。

また、当社は創立70周年を迎えるにあたり、株主の皆様への感謝の意を込めて、今期は14円の記念配当を実施し、年間配当は146円を予定しています。さらに、この水準を来期以降の配当の下限の目安として位置づける方針です。記念配当を一過性のものとせず、今後の配当水準の目安とすることで、業績変動に左右されない安定的な還元を行う強いコミットメントを示してまいります。

中期経営計画2027においては、引き続きM&Aを成長戦略の柱として積極的に推進していきます。現時点での投資実行額

財務戦略

は数億円規模にとどまっていますが、総額500億円の投資計画に変更はありません。地域別では、日本は商品ラインアップの拡充、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強化を主眼としています。特に欧州はコア事業の拡張余地が大きく、米州ではIoT・自動化など周辺領域での成長機会が拡大していると認識しています。

また、設備投資400億円、IT投資100億円を計画しており、初年度は概ね計画通りに進捗しました。製造能力の強化に加え、デジタル化を通じた生産性向上を推進し、生産工程のみならず周辺業務の効率化にも取り組んでまいります。

キャッシュフローについては、中計2027期間中に前中計を上回る水準を見込んでいます。M&Aおよび設備投資に総額1,000億円を投じる一方、フリーキャッシュフローは1,100億

円を創出する見込みです。さらに、株主還元については1,250億円を予定しており、フリーキャッシュフローを上回る水準で積極的に実施する方針です。なお、投資が計画を下回る場合には、株主還元のさらなる拡充も柔軟に検討し、資本配分の最適化を図っていきます。

加えて、財務の健全性を維持するため、新たに現金保有残高の目安を「月商の1.5～2か月分」と設定しました。これは不確実な環境下においても安定的に事業を運営できる水準として位置づけています。

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バランスを追求し、エクイティスプレッドの拡大を通じて中長期的な企業価値の向上を図ってまいります。その実現に向けて、自己資本の適切な管理を基盤とした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情報開示の透明性向上など、ガバナンスの一層の強化に取り組んでまいります。これらの施策により、PER・PBRの高水準での維持・向上を目指します。

あわせて、意思ある財務戦略のもと、資金調達と運用のバランスを最適化し、資本効率の最大化と財務の安全性の両立を図ることなど、BSマネジメントの強化にも注力してまいります。

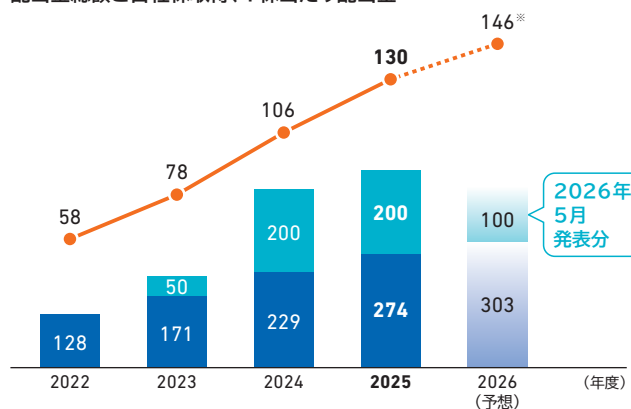
さらに、当社のコアコンピタンスを活かせる事業領域には、依然として大きな成長余地があります。環境変化やIoTなどの技術革新を背景に新たな価値創出の機会が拡大する中、断熱性能を備えた高速シートシャッターによる労働環境の改善や、



「RemoSmaPro」(遠隔監視・遠隔操作)によるお客さまの労力削減を通じて、お客さまの課題解決に貢献してまいります。

加えて、先述のとおり、人的資本投資の充実も進めてまいります。当社の価値創出の基盤を担うのは「人材」です。特に、少子高齢化が進む中での最重要課題である人材の活性化に向けて、従業員がイキイキと働ける環境の整備を目指し、エンゲージメントの向上に取り組むことで、収益力の強化と従業員のワークライフバランスの向上の両立を図ってまいります。具体的には、国内グループ全従業員を対象としたエンゲージメントサーベイの実施や、創立70周年記念事業の一環としての従業員持株会を通じた株式付与など、従業員エンゲージメントの向上に取り組んでいます。また、施工やメンテナンスを含むトータルサービスを提供する当社において、確かな技術力と迅速な対応力は人材によって支えられています。メンテナンス・サービス事業は売上および収益の両面で重要性を高め、今後も人材力は収益基盤の重要な柱となります。これらを踏まえ、人材の確保および育成を最重要課題として、人的資本への積極的な投資を継続してまいります。

配当金総額と自社株取得、1株当たり配当金



■ 配当金総額(億円) ■ 自社株取得(億円) ● 年間配当金(円)
※2026年度予想には記念配当14円を含む

三和グループのグローバル戦略 | 海外進出の歩み

1986年に香港に三和捲閘(香港)を設立したのを皮切りに、三和グループは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。

- 1986 ● 三和捲閘(香港)設立
- 1988 ● 安和金属工業(台湾)設立
- 1990 ● サンメタル(タイ)設立
- 1996 ● ODC(米国)買収
- サンワマス(インドネシア)設立

The Genuine. The Original.



- 2003 ● NFグループ(欧州)買収
- 2006 ● 上海宝産三和門業設立
- 2008 ● ビナサンワ(ベトナム)設立
- 2009 ● Wayne Dalton(米国)ドア事業買収



Intelligent Door Solutions



- 2011 ● Automatic Door(米国)事業買収
- Creative Door Service(カナダ)買収
- 2012 ● Door Controls(米国)事業買収
- Advanced Door Automation(米国)事業買収
- 2013 ● Texas Access Controls(米国)事業買収
- 2014 ● Alpha Deuren(オランダ)買収
- 2016 ● Norsud Gestion(フランス)買収
- 2018 ● Bolton Gate Services(英国)買収
- Lux Overhead Door(米国)買収
- 2019 ● Robust(スウェーデン)買収



- 2021 ● Won-Door(米国)買収
- Manuregion(フランス)買収
- 2022 ● AUB(香港)買収
- 2023 ● Door Control(米国)買収
- 2025 ● Pasco Doors(米国)買収



連結売上高
6,607億円

日本
44%

米州
37%

欧州
17%

アジア
2%

米州

1997年(買収時)

597百万米ドル

2005年(20年前)

747百万米ドル

2015年(10年前)

910百万米ドル

2025年(現在)

1,615百万米ドル

欧州

2004年(買収時)

340百万ユーロ

2015年(10年前)

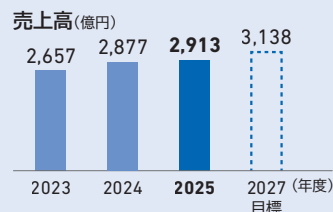
399百万ユーロ

2025年(現在)

678百万ユーロ

2025年度
連結売上高
6,607億円

日本



強み

- トップシェア商品群と高いブランド力
- 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する参入障壁の高いビジネスモデル
- 全国約350所課の営業ネットワークと約4,000名の強固な施工体制
- 保守・メンテナンスを核とした安定的なストック収益基盤
- 防災・気候変動対応商品による社会課題解決力

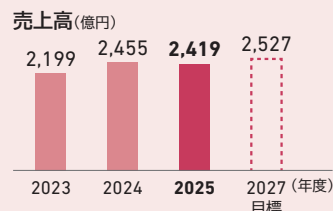
機会

- 防災・気候変動対応製品の需要拡大
- データセンター・半導体関連工場の需要拡大
- 安全規制強化を背景とした保守・更新需要の増加
- スマート化・IoT化による高付加価値化
- デジタル化・自動化による生産性向上と収益力改善

リスク

- 原材料・エネルギーコスト・人件費の上昇
- 新規住宅着工戸数の減少
- 人手不足による施工能力の制約
- 技術革新への対応遅れによる競争力低下
- 地政学リスクによるサプライチェーンの混乱

米州



強み

- 多様な販売チャネルと幅広い顧客基盤
- セクショナルドアのパイオニアとして125年の歴史を有する強固なブランド力
- ドア商品に加えて、開閉機、自動ドアまで展開する幅広い商品ラインアップ

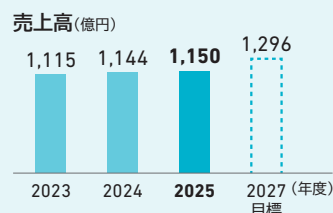
機会

- 販売ネットワーク拡大によるシェア向上
- 高付加価値商品領域への展開
- 工場再編や自動化投資による生産性向上と収益力強化
- 豊富な商品ラインアップを活かしたグロス受注の拡大

リスク

- 関税・貿易政策によるコスト上昇
- 金利高止まりによる住宅需要低迷
- 景気後退による設備・建設投資の減速
- 地政学リスクによるサプライチェーンの混乱

欧州



強み

- 欧州全域をカバーする幅広い商品・サービス基盤
- 製造・物流ネットワークを活用したスケールメリット
- 高度な専門人材とグループ連携力
- デジタル活用による業務効率化と競争力強化

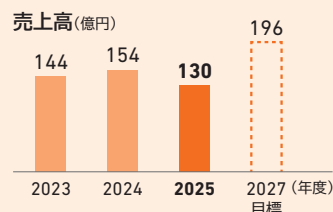
機会

- 産業用商品・サービスの拡大による収益性向上
- 物流施設・インフラ市場の拡大
- 規格の標準化、統合ネットワーク化と調達集約化による収益力改善
- 営業、プロジェクト業務、サービスのAI活用を含むデジタル化による付加価値向上

リスク

- 欧州建設市場の回復遅延
- エネルギーコスト・人件費の上昇
- 事業変革やデジタル化など大規模な変革に伴う実行リスク
- 技術力や価格などの競争激化による収益性低下
- 景気減速による設備・建設投資の抑制
- 地政学リスクによるサプライチェーンの混乱

アジア



強み

- 製販一体体制による安定供給と品質力
- 日本の技術を活かした高品質な商品ラインアップ
- 日系企業向け営業基盤とグループシナジー

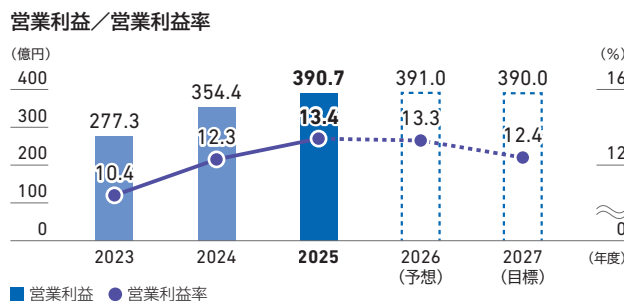
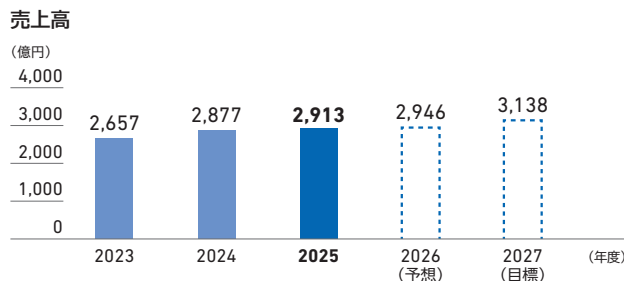
機会

- ASEAN経済成長に伴う建設需要拡大
- インフラ投資の拡大
- 市場リーダー不在によるシェア拡大余地

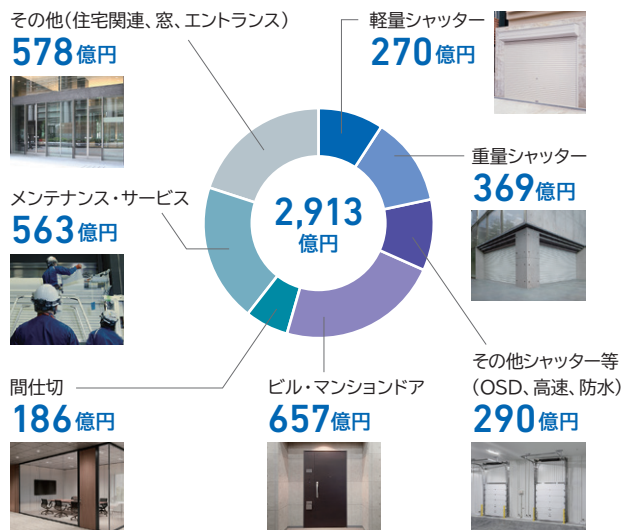
リスク

- 政治・規制変更リスク
- 原材料・エネルギーコスト・人件費の上昇
- 地政学リスクによる事業環境悪化

地域別戦略 日本



2025年度商品別売上高



環境変化への対応を通じた商品・サービスの高度化により、循環型事業を拡大します。

三和シャッター工業 代表取締役社長 高山 盟司



中期経営計画2027の初年度となる2025年度は、基本戦略に沿って、成長分野に注力するとともに収益性の改善に取り組みました。具体的には、生産設備や物流施設を中心とした需要を着実に捉えるとともに、既存建物の更新・改修需要への対応を進めました。また、環境対応商品などお客さまの課題解決に資する提案を進め、付加価値の向上と収益改善につなげました。さらに、材料費や各種コストの上昇に対しては売価転嫁の取り組みが着実に浸透し、営業利益率は前年比+1.1ポイントの13.4%となり、当初予想を上回りました。

一方、事業環境は引き続き不透明な状況が続き、慢性的な人手不足や建築コストの高止まりにより、工期の長期化や案件の後ろ倒しが発生しました。こうした中、受注管理の徹底や案件内容の見極めに加え、デジタル化を通じた業務プロセスの改善などにより、事業運営の安定化を図りました。

2026年度も同様の市場環境が続く見込みですが、防災・環境対応や既存ストック活用への社会的要請は着実に高まっており、これをさらなる成長機会として取り組みを推進していきます。

引き続き、高付加価値商品の提案などを継続するとともに、中期経営計画で掲げた間仕切事業の基幹事業化に向けて、販売・製造両面での強化、ドア商品の生産体制強化も進めています。

また、人材の確保・育成を重要な経営課題と位置づけ、デジタル化とともに取り組みを強化することで、持続的な成長に向けた体制整備を進めていきます。

投資家からの主なご質問

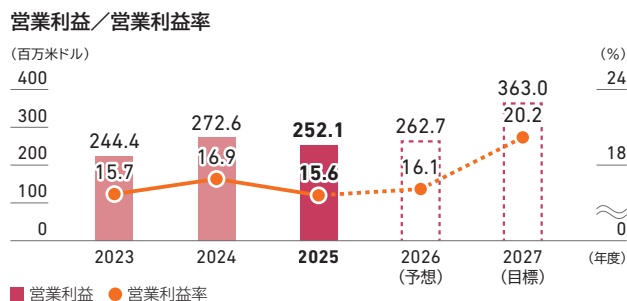
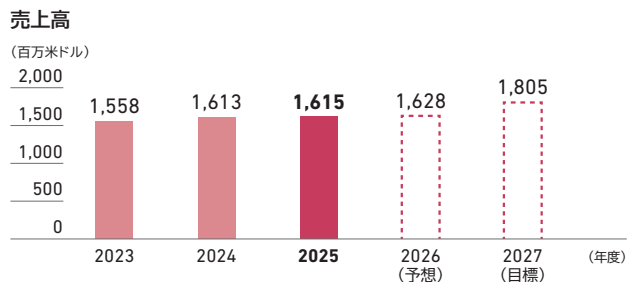
Q 特に好調な事業や商品分野とその要因を教えてください。

A メンテナンス・サービス事業は、既存建物の維持管理需要を着実に捉え、安定的に拡大しています。また、CO₂排出量削減につながる環境対応商品や職場環境改善に寄与する商品も、高付加価値提案として引き合いが増えています。

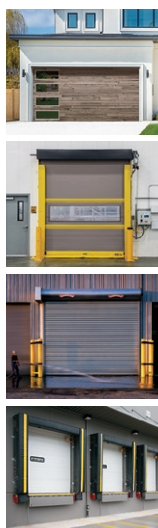
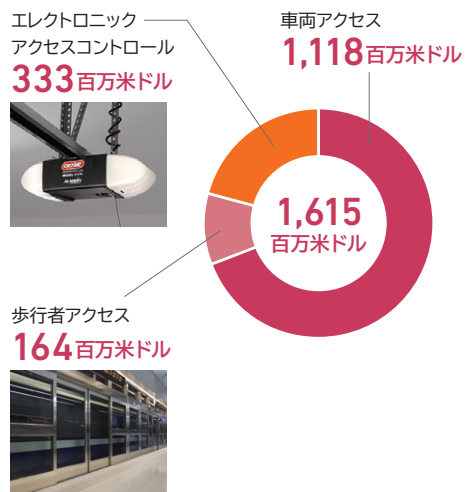
Q 今後の利益率改善に向けた取り組みと見通しを教えてください。

A 材料費や各種コスト上昇分については売価転嫁を着実に進めています。あわせて、設備投資やデジタル投資による業務効率化を推進し、生産性向上による利益率改善を図っていきます。

地域別戦略 米州 The Genuine. The Original.



2025年度商品別売上高



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



2025年度は住宅・非住宅市場ともに需要回復が想定以上に遅れたことに加え、インフレの継続や金利の高止まり、関税政策の影響による原材料費や各種コストの上昇など、厳しい事業環境が続きました。こうした中、戦略的な価格政策の実行やコスト削減を進めるとともに、販売チャネルの拡充に向けた取り組みや自動ドアサービス・施工会社の買収による事業基盤の強化を進めました。需要低迷の影響を受けた車両アクセス(ドア商品)事業は苦戦を強いられた一方、エレクトロニックアクセスコントロール(開閉機)事業や歩行者アクセス(自動ドア)事業は堅調に推移しました。しかし、数量減による生産性悪化や生産における一時的な混乱の影響もあり、米州事業全体としては収益性の改善が足踏みする結果となりました。

2026年度は市場環境、とりわけ住宅分野の不透明感から、上期は慎重な立ち上がりとなるものの、通期では前向きな見通しとしています。そうした中で、「需要創出と販売チャネルの拡充による主力事業の成長」「工場の自動化や低コスト国での生産によるコスト競争力の強化」「拡張性の高いIT基盤の整備」「ドック製品やゲート開閉機など隣接分野への事業拡大」という4つの戦略を実行し、中期経営計画で掲げる営業利益率20%の目標達成に向けて売上と収益性を高めていきます。効率向上につながる戦略的投資の機会を的確に見極め、実行することで、足元の不透明な市場環境に対応しつつ、将来の市場回復を見据えた持続的な成長基盤を構築していきます。

投資家からの主なご質問

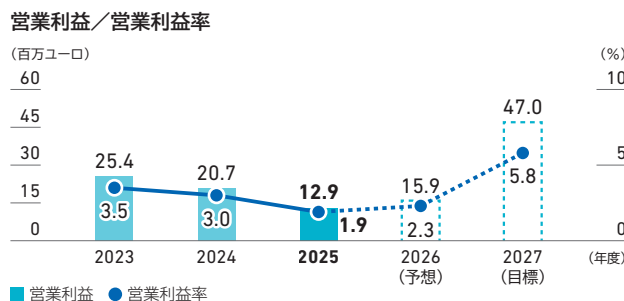
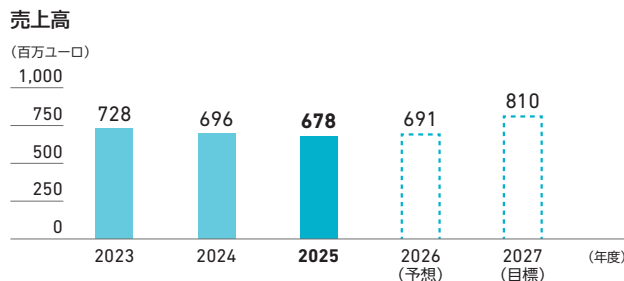
Q ここ数年における利益率上昇の要因と、さらなる向上に向けた取り組みについて教えてください。

A 前中計期間では、コロナ禍収束後の需要回復に伴う鋼材価格高騰を受け、販売価格への適切な転嫁を実施し、その後も価格戦略により高水準を維持してきたことに加え、生産性向上施策の推進により、利益率が大きく改善しました。足元の状況は市場環境の低迷により利益率も一旦足踏み状態となっていますが、今後は引き続き、生産性向上の取り組みに加え、全社共通システム導入を踏まえた工場統廃合による生産体制の最適化を進め、一層の収益性向上を目指します。

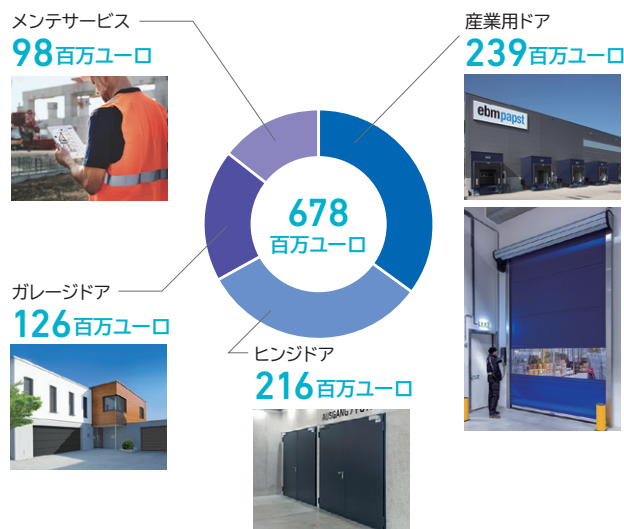
Q 足元のドア商品の売上が伸び悩む中、開閉機と自動ドアが好調な理由を教えてください。

A 開閉機については、市場動向を的確に捉えた新商品の投入により、売上が着実に伸長させています。自動ドアについては、メキシコ・マタモロス工場への移転に伴う生産性向上により、コストおよび納期が大幅に改善し、売上拡大につながっています。

地域別戦略 欧州



2025年度商品別売上高



市場の回復を確実に確かめべく、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



2025年度は、グローバルビジョン2030の実現に向けて変革すべき課題を明確化しました。欧州の市場環境は、特に住宅セグメントで厳しい状況が続いた一方、産業用およびサービスセグメントは大きく崩れることなく持ちこたえ、顧客需要も引き続き安定的に推移しました。生産のデジタル化の取り組みでは、APS*1およびMES*2を導入し、複数の工場で生産の見える化と計画精度の向上を実現しました。また、国際的なキアカウントマネジメントモデルの構築などを通じて、顧客との関係を強化し、成長に向けた基盤を整備しました。収益面では、セグメントごとの業績のばらつきや組織・事業構造上の非効率性、事業運営コストの上昇により厳しい状況が続きましたが、効率化に向けた取り組みを開始し、業務改善の効果が表れ始めています。

2026年度は「One Novoferm」戦略をさらに加速します。一気通貫体制、統合的な業務運営体制、統一のIT基盤により、欧州全体を一つのグループとして確立することが最重要課題です。サービス・産業用分野での力強い成長に加え、今後拡大するデータセンター向け需要の取り込みや物流・インフラ分野の強化にも注力します。デジタルソリューションを体系的に展開し、顧客価値と社内効率のさらなる向上も図ります。なお、2026年に勃発したイラン戦争の影響により、エネルギーコストや資金調達コストの上昇、建設投資の一時的な手控えが懸念されますが、戦略的変革を着実に進めることで、事業成長と収益性の改善を実現していきます。

*1 APS (Advanced Planning and Scheduling): 生産計画スケジューラー
*2 MES (Manufacturing Execution System): 製造実行システム

投資家からの主なご質問

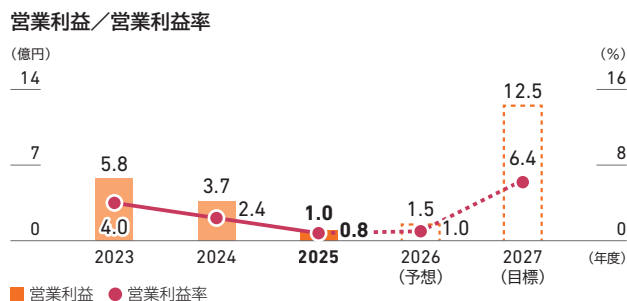
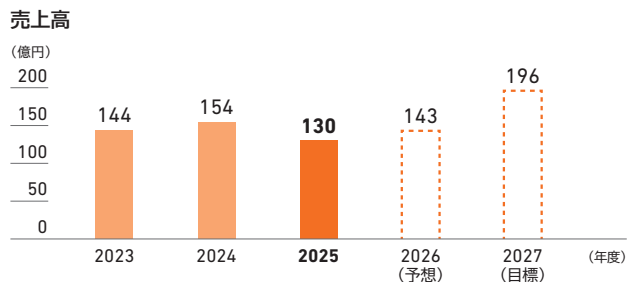
Q 欧州事業の営業利益が低迷している要因と今後の改善策を教えてください。

A 欧州は国ごとに法規制やデザインなどニーズが異なるため個別対応が多く、相対的に利益率が上がりにくい構造です。加えて、近年はコロナ禍や地政学リスクの影響により市場環境も低迷が続いています。今後は市場回復を前提に、収益性の高いサービス事業を産業用商品と組み合わせ強化し、利益率の向上を図ります。

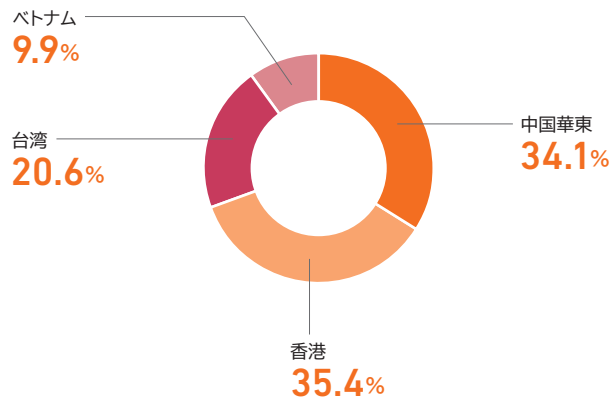
Q 欧州事業を今後どのように拡大していく方針ですか。

A 欧州のシャッター・ドア市場は、日本や米州と比べ寡占化が進んでいないことに加えて、当社が未進出の地域も多くあり、商品・地域の両面で拡大余地があります。今後は既存事業の拡大への取り組みに加え、事業ポートフォリオを精査したうえでのM&Aも含めた事業拡大を検討していきます。

地域別戦略 アジア



2025年度地域別売上高構成比率(連結)



事業体制の強化と最適化を通じ、 アジア事業の安定的な成長基盤の構築を図ります。

2025年度のアジア事業では、中期経営計画2027の基本戦略に基づき、利益を伴う成長の実現に向けた取り組みを進めました。台湾では、半導体工場を中心とした設備投資需要により業績が引き続き堅調に推移し、高い市場プレゼンスを維持しました。ここ数年苦戦が続いていたベトナムでは、経営改善に取り組む中で大型案件の獲得や収益性の改善が進み、回復基調に入りつつあります。一方、香港ではここ数年、大型物件を中心に好調を維持してきましたが、2025年度は前年の反動減の影響により、やや軟調な結果となりました。

こうした中、2025年度は中国華東事業の経営改善を最重要課題として位置づけ、組織・販売・管理面での構造改革を進めてきました。販路や商品構成のローカル化に注力しましたが、不

動産市況の低迷を背景に厳しい市場環境が続いたうえ、事業運営の面でもなお課題が残っており、回復にはなお時間を要しています。アジア事業全体としての営業利益率は前年比△1.6ポイントの0.8%となり、当初予想を下回る結果となりました。

2026年度のアジア市場は、地域ごとに差はあるものの、全体としては事業環境の足元からの大きな改善は見込みにくいと想定しています。その中で、台湾で事業基盤の維持・強化を図るとともに、香港3社の製造・管理などの集約による事業最適化を進めます。さらに、中国およびベトナムでは、販売・製造体制の強化を通じて、収益基盤の確立と持続的な成長につなげていきます。

投資家からの主なご質問

Q 各地域の市場環境とシェアについて教えてください。

A 台湾は半導体工場を中心に堅調な需要が続いています。香港のシャッター市場では高いシェアを有していますが、大陸系ゼネコンの進出などにより競争環境が変化しています。中国華東およびベトナムではローカル対応を進めていますが、シェア拡大は道半ばの状況です。

Q アジアではM&Aによる事業拡大を行わないのでしょうか。

A アジアでは、市場の成熟度が米州・欧州と異なるため、現地企業とのJVや自ら現地法人を立ち上げて事業を展開することを基本としています。一方で、2022年度には香港でアジア初のM&Aを実施しており、今後も事業拡大やシナジーが見込める案件があれば検討していきます。

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個を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在世界中で展開し、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

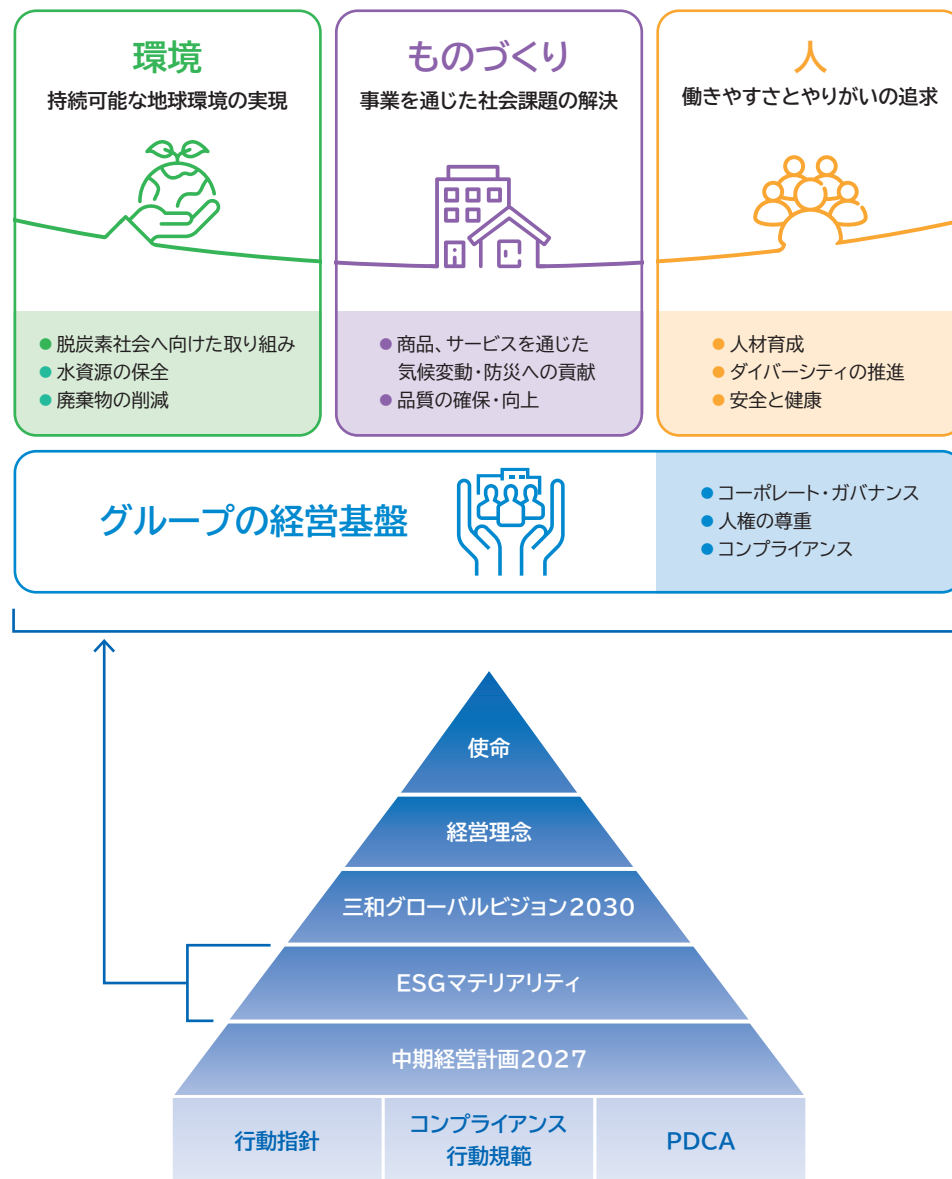
働きがいの向上

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。

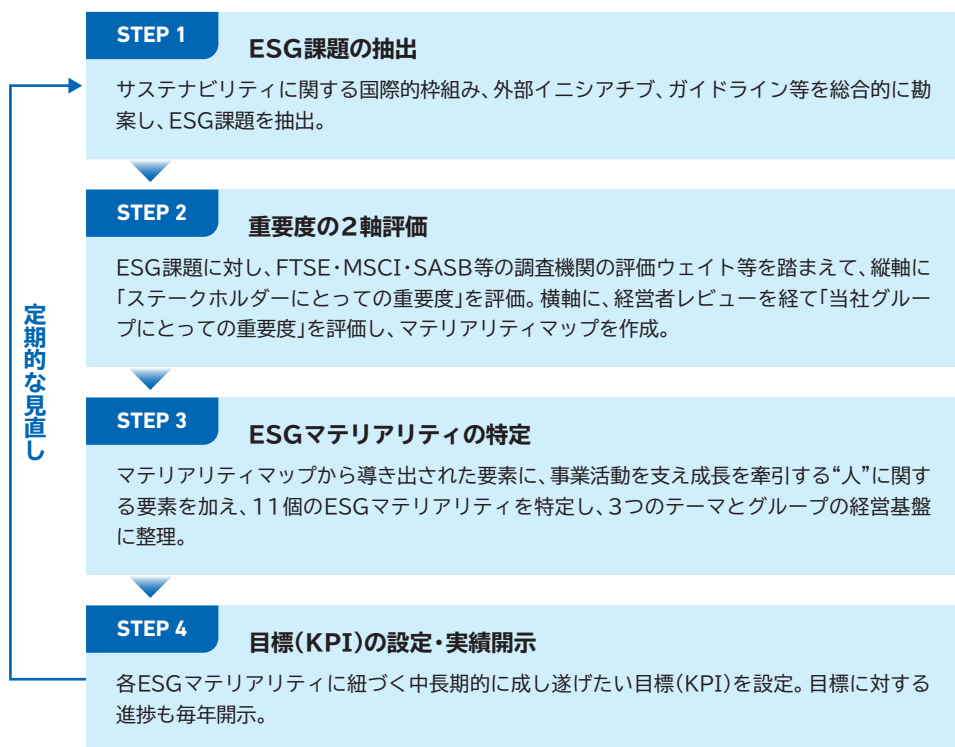


ESGマテリアリティ特定プロセスと推進体制

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

2025年には「中期経営計画2027」の策定に合わせてKPI項目の一部見直しや数値目標の引き上げを実施しました。

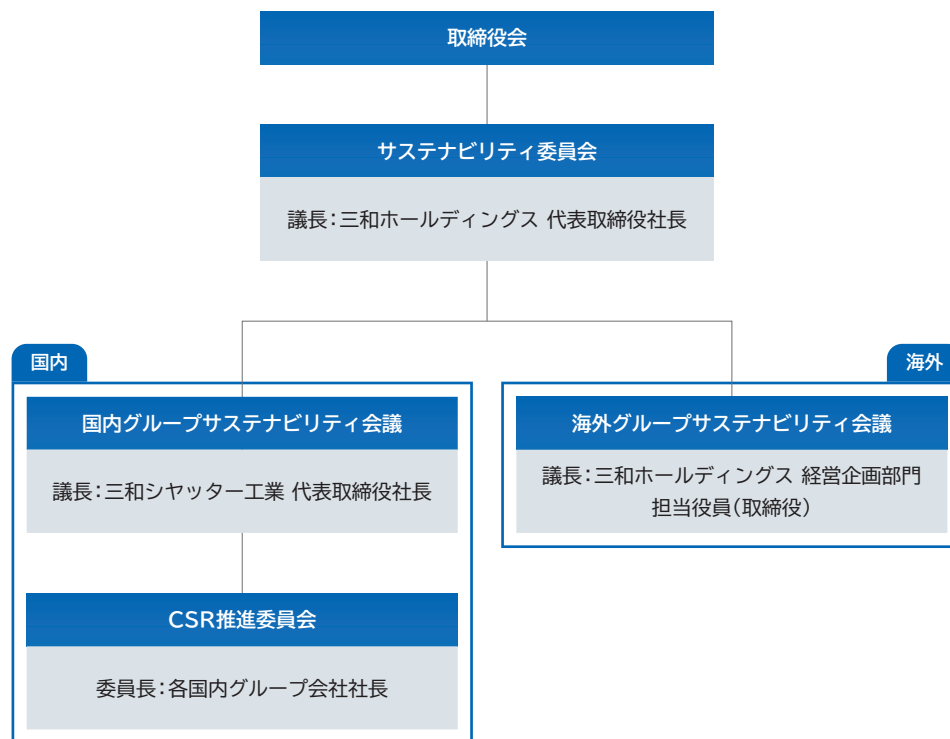


サステナビリティ委員会

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

マテリアリティテーマ	目指す姿	ESGマテリアリティ	項目	2025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.35～	当社グループはシャッター、ドア、間仕切などの“防ぎ、守り、区切る”開口部商品を世界中で提供することで、災害や犯罪から人命や財産を守り、安全・安心・快適で暮らしやすい社会の実現に貢献してきました。多様化するニーズと持続可能な社会のために、確かな技術と品質で社会課題の解決に貢献します。	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	1,079億円	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	279億円	280億円(2027年度)	
			防災に貢献する商品売上高	830億円	900億円(2027年度)	
			メンテナンス・サービス事業売上高	913億円	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.37～	自然資本を活用しながら事業活動を展開する当社グループとして、CO ₂ 排出量の削減を推進し、カーボンニュートラル社会の実現に貢献します。また、水や原材料の効率的な利用により、水使用量、廃棄物排出量を削減し、環境負荷の低減を図ります。	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 16.9%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 25.6%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 60.6%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.39～	事業活動を支え成長を牽引する、当社グループに関わるすべての“人”の多様性を尊重し、安全な職場環境を提供します。全体最適の視点で自律的に行動できる「個」と、働きやすさとやりがいを兼ね備えた「組織」がともに成長していくことで企業価値を最大化します。	人材育成	1人あたり年間研修時間	
デジタル教育(基礎編)受講率	83.8%				90%(2027年度)	
デジタル教育(応用編)受講者数	81名				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
				14.7%	15%以上(2030年度)	三和シャッター工業
	新卒女性採用比率			26.6%	30%以上(毎年)	三和シャッター工業
	女性管理職比率			15.2%	20%以上(2030年度)	連結
安全と健康	男性育児休業取得率	73.3%	70%以上(2027年度) 100%(2030年度)	三和シャッター工業		
	肥満率(BMI25以上)	35.5%	30%(2030年度)	国内グループ		
	喫煙率	29.1%	25%(2030年度)			
		ハイリスク者受診率*	65.6%	100%(2030年度)	三和シャッター工業	
	有給休暇取得率	56.8%	70%(2027年度)			
グループの経営基盤  ▶ p.49～	日・米・欧・アジアでグローバルに事業活動を営む当社グループとして、公正な経営体制を築くための“企業統治”と事業活動の基盤である“人権”への取り組み、適正かつ健全な仕組みにより業務活動を統制する“内部統制”を実行し、企業の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図ります。	コーポレート・ガバナンス	取締役会の多様性確保	女性取締役を1名選任 外国籍取締役を1名選任	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	377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	10,332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	99.7%	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



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。

マテリアリティテーマ	リスクカテゴリー	発生可能性	影響度	主なリスク	主な機会
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 - 時間外労働の上限規制への対応(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 - 事故・事件の未然防止による信用力向上
	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負担 - 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負担 - 情報漏洩リスク発生による信用失墜	



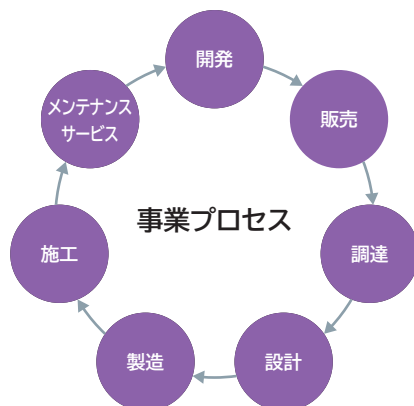
ものづくり | 事業を通じた社会課題の解決

基本的な考え方

三和グループは創立から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。



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。さらに、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国内グループサステナビリティ会議において、海外グループ会社は海外グループサステナビリティ会議において年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.36 本業によるサステナビリティへの貢献

品質の確保・向上

三和グループ性能試験センターでは、防耐火試験、耐風圧・気密・水密試験、防音試験をはじめ、さまざまな環境下で性能試験を実施し、グループの商品や国内外の調達品の品質・性能・安全性および製造技術进行评估しています。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/IEC17025」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。

▶ p.45 FOCUS3 次世代を担う施工技術者・社内技術員の育成



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、多彩な開口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。

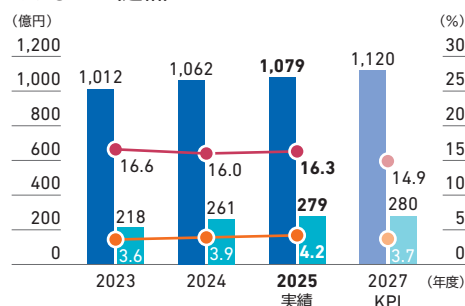
今後も、社会課題やニーズに応える商品開発と販売拡大を加速させ、課題解決への貢献と収益力向上による持続的成長を目指します。

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。

気候変動対応に貢献する商品売上高については、「中期経営計画2027」で2027年度目標を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)



■ 気候変動の緩和に貢献する商品の売上高(左軸)
 ■ 気候変動の適応に貢献する商品の売上高(左軸)
 ● 気候変動の緩和に貢献する商品の売上高比率(右軸)
 ● 気候変動の適応に貢献する商品の売上高比率(右軸)

緩和

温室効果ガスの排出を抑制するため、工場や倉庫の空調効率を向上させる高速シートシャッターや、断熱効果を有するセクショナルドア、低CO₂鋼材を採用した鋼製重量ドアなどの商品を開発・販売しています。



低CO₂鋼材 GXスチールを採用した鋼製重量ドア(三和シャッター工業)

▶ p.43 FOCUS1 YAG
ドアが拓く新たな価値創造

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。



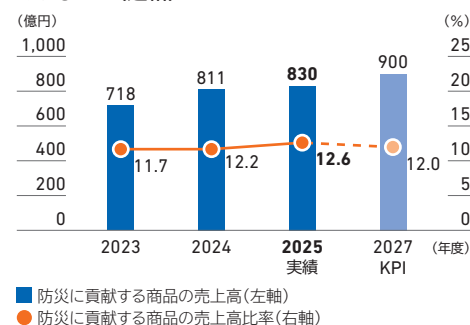
ウォーターガード防水シャッター(三和シャッター工業)
業界初の防水機能を備えた電動パネルシャッター

防災(火災・地震・停電)への貢献

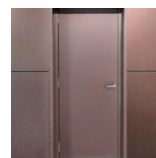
当社グループは、火災や地震などの災害からの被害を最小限に抑えらるとともに、停電対策など発生後の回復力を高めることに貢献する商品をグローバルに多数ラインアップしています。

防災に貢献する商品売上高については、「中期経営計画2027」で2027年度目標を900億円と設定しました。(右グラフ参照)

防災に貢献する商品の売上高の推移およびKPI(連結)



■ 防災に貢献する商品の売上高(左軸)
 ● 防災に貢献する商品の売上高比率(右軸)



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



スムーズ悠楽 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

メンテナンス・サービス

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。

サービス事業売上高

2025年度実績 **913** 億円
 2027年度目標 **1,020** 億円





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。

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国内グループサステナビリティ会議において、海外グループ会社は海外グループサステナビリティ会議において年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、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、再生可能エネルギーへの移行を推進しており、国内では3拠点、欧州は3拠点、アジアは2拠点に太陽光発電設備を導入したほか、再生エネルギー由来の電力活用も行っています。また、ODCでは、Won-Door社がLED照明への切り替えや省エネタイプの空調設備に変更しています。

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年度より、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



太田ドア工場ソーラーカーポート

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。

また、商品のライフサイクル全体を通じて環境負荷の低減を図るため、原料調達段階におけるCO₂排出量を削減した低CO₂鋼材「GXスチール」を使用したドアなどの商品を展開しています。

▶ p.43 FOCUS1 YAGドアが拓く新たな価値創造

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しました。その結果、2025年度の水使用量原単位実績は2020年度比25.6%削減となりました。

廃棄物の削減

三和シャッター工業では、2030年度の廃棄物排出量原単位削減目標の達成へ向け、分別・リサイクルの徹底、汚泥圧縮装置の活用による塗料カス削減、木パレット再利用などに取り組みしました。その結果、2025年度の廃棄物排出量原単位実績は2020年度比60.6%削減となり、2030年度目標「2020年度比60%削減」を達成しました。

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を実施しています。



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。

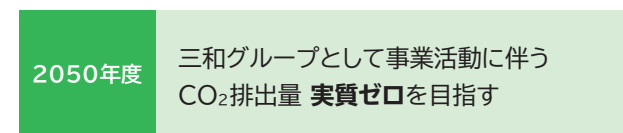
戦略(シナリオ分析)

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。

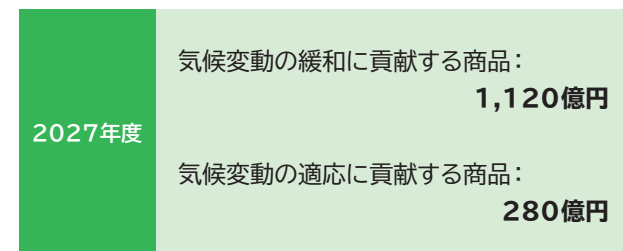
指標・目標

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(Scope 1+2)削減目標
(対象範囲:三和シャッター工業)



気候変動対応商品の売上高目標
(対象範囲:連結)



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



人

働きやすさとやりがいの追求

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おり、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。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残ったことから、持続的な成長と使命の達成に向けて、「人」に対する取り組みを抜本的に見直しました。「三和グローバルビジョン2030」で掲げる「高機能開口部のグローバルリーダー」の実現に向け、「中期経営計画2027」と連動した人材戦略を策定し、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。この人材戦略では、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

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
- 2 安全で健康な職場づくりとウェルビーイングの推進
- 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

「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。

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。

持続的な価値創出の実現に向けて

「個」の成長を支える投資

一人当たりの人件費

人件費

従業員数



「組織」の成長

一人当たりの営業利益

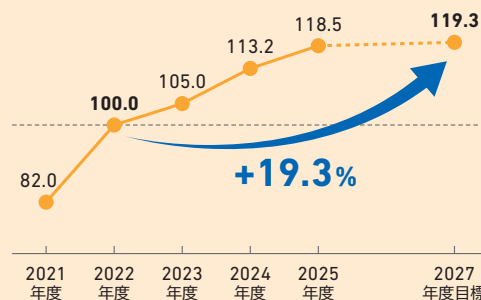
営業利益

従業員数



労働生産性

従業員一人当たりの付加価値額(連結)
(2022年度=100とした指数)



三和グループでは、人件費を含む人的資本への投資と営業利益による成果を一体的に捉える観点から「一人当たりの人件費+一人当たりの営業利益」を「従業員一人当たりの付加価値額」として算出しています。中期経営計画2027で掲げる人的資本の強化を軸に、2027年度は2022年度比+19.3%の向上を目標とし、持続的な価値創出を実現する好循環の構築を目指していきます。

サステナビリティ委員会での2025年度の主な審議事項

第1回	- ESGマテリアリティKPIと2024年度実績 - エンゲージメント向上への取り組み - サステナビリティ開示基準(SSBJ基準)対応への方向性
第2回	- CO₂排出量の第三者検証および2024年度実績 - 健康経営の取り組み - リスク対策およびコンプライアンス研修実施状況の進捗
第3回	- エンゲージメントサーベイの実施報告および今後の提案 - サステナビリティ開示基準(SSBJ基準)対応への方向性 - コンプライアンス月間、BCP訓練の実施報告
第4回	- 有価証券報告書におけるサステナビリティ情報の拡充 - ESGインデックス/外部評価の報告 - リスク対策およびコンプライアンス研修実施状況の進捗



人

働きやすさとやりがいの追求

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

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。こうした環境下で事業を拡大するためには、市場の多様なニーズを的確に捉え、製品開発に反映し、市場投入から拡販までを一貫して推進することが重要です。

例えば、自然災害の激甚化や環境配慮型建物の増加、防災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商品を一層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といった課題に対しては、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不可欠です。

こうしたニーズに応える製品を開発・拡販していくためには、人員配置の最適化、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。加えて、環境分野などの新領域においては、顧客ニーズを喚起でき

る高い提案力を持った人材の確保が求められます。

こうした状況に対応すべく、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「人材開発強化委員会」や分科会で教育計画や採用・定着施策を議論し、きめ細かな育成フォローを行うとともに、専門研修施設を設けて施工技術者の育成基盤を整備しています。

一方、米国では労働市場の逼迫により製造業や技術職の人材確保が難しく、加えて日本と比べて離職率が高いことも課題となっています。また欧州においても労働力不足、特にNFグループ売上高の約3割を占めるドイツでの熟練労働者不足が顕在化しており、それぞれの地域で、対策を進めています。

人材獲得・育成戦略

人材獲得については、インターンシップやリファラル、アルムナイ採用などを活用し、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、「アップスキリング」と「リスキリング」の両軸で施策を実施しています。アップスキリングでは、職種や階層に合わせた研修を通じて営業力の強化や施工品質の向上を図っています。リスキリングでは、デジタル人材教育を中心に、全社的にデジタル化を推進しています。

さらに、最適配置を実現するため、「自己申告制度」により社員の現況や希望、保有資格などを把握し、個性を尊重した配置や能力開発を行っています。加えて「FA制度」や「デジタル人材公募」により、自律的なキャリア形成と能力開発を促進しています。

米州のODCでは、選ばれる企業を目指して企業文化の醸成や競争力のある報酬・福利厚生の実施、研修による業務効率化と生産性向上、安全に関するプログラムの強化などを推進し、魅力的な職場環境づくりに取り組んでいます。

欧州のNFグループでは、Novoform版経営ビジョン(Vision 2030)においてpeople(人)を重要な要素と位置づけ、地域特性に即した能力開発やデジタル化、企業文化の醸成と職場環境の改善を進めています。

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	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、 図書読覧等
	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)					

各拠点での取り組み

安和金属工業(台湾) 階層別研修

今年で設立38年目を迎える台湾の安和金属工業では、『企業は人なり』の精神のもと、階層別研修を実施し、従業員に階層に応じた必要な知識やスキルの習得を促進することで、個々人のスキル向上を支援しています。





人

働きやすさとやりがいの追求

戦略② 安全で健康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、イノベーション促進、顧客ニーズへの対応力向上などの観点から、ダイバーシティの推進が不可欠であると認識し、積極的に取り組んでいます。多様な人材一人ひとりが最大限に力を発揮できる環境づくりを目的に、さまざまな施策を展開しています。

国内ではジェンダー平等と多様性確保を課題として、社歴10年以上の女性社員を対象とした「キャリアアップ研修」を2022年度から実施し、管理職候補の育成と主体的なキャリア形成を支援しています。さらに、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推進しています。

米州のODCでは雇用機会均等とアファーマティブ・アクションを推進し、女性やマイノリティ、障がい者、退役軍人を含む多様な人材が活躍できる職場づくりに取り組んでいます。

欧州NFのグループでは、風通しのよさ、相互尊重を重んじる企業文化の醸成と、多様性を認め合ってチームワークを発揮するための組織設計やグループ会社間の連携強化に努めています。

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の両立を支援し、従業員が柔軟に働ける環境の整備を進めています。

三和シャッター工業では、多様な人材の定着と活躍を促進するため、テレワークの活用や、小学校6年生修了までの子どもを育てる従業員を対象とした看護休暇の有給化、時間単位有休の導入、育児短時間勤務制度の拡充などを進めています。加えて、

2025年4月の法改正に対応し、介護休暇は要介護1の家族にも対象を拡大しました。さらに、男性の育児参加を促進するため、育児休業期間の一部有給化も開始しています。

また、三和グループは労働災害の撲滅に向けた取り組みを推進しています。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・徹底などを通じ、従業員の安全確保に努めています。

健康経営の推進

国内では、従業員の肥満率と喫煙率が全国平均より高いという健康課題に対して、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。

また、2024年3月には、生活習慣病の重症化リスクの高い従業員をハイリスク者として定義し、検査受診者および治療開始者の割合を100%とするKPIを設定しました。重点的な支援によって行動変容を促し、従業員の健康増進を目指します。

さらに、2025年度からは新宿・板橋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、従来の57項目から80項目に増やし、プレゼンティーイズム(健康問題が理由となって生産性が低下している状態)やワークエンゲージメント(従業員が仕事に対してポジティブな感情を持ち充実している状態)を追加し測定することで、心身の負担を把握し、職場環境の改善に役立てています。2025年度プレゼンティーイズムは78.4%、ワークエンゲージメントは3.13点でした。

各拠点での取り組み

Genie/Horton Matamoros工場無事故記録を更新中

2026年3月末時点で、メキシコ・MatamorosにあるGenie工場は1,600日以上、Horton工場は1,000日以上は無事故記録を更新し続けています。この成果は、従業員一人ひとりの高い安全意識と日々の取り組みによるもので、第三者機関からも高い評価を受けており、各種認証および表彰を受けています。Matamorosチームの継続的な取り組みは、ODCグループ全体の安全文化向上に大きく貢献しています。



NF Manuregion “Safety Day.”

2025年10月、NF Manuregionの全従業員がフランス・ランスに集まり、事故防止と安全意識の向上を目的とした「セーフティ・デー」が開催されました。従業員は一日を通して5つのワークショップに参加し、日常的にとるべき安全な行動について学習しました。



Genie 5k Run/1 Mile Walk

ODCの開閉機部門Genieでは、毎年5kmチャリティラン・1マイルウォークを開催し、参加費と当日の募金を癌の撲滅と地域医療の充実に図るAmerican Cancer Societyへ寄付しています。第14回目の開催となった2025年は、ODCの各拠点から約900名の従業員が参加し、寄付(\$8,000)を通じた社会貢献に加えて、社員のエンゲージメント向上にも寄りました。





人

働きやすさとやりがいの追求

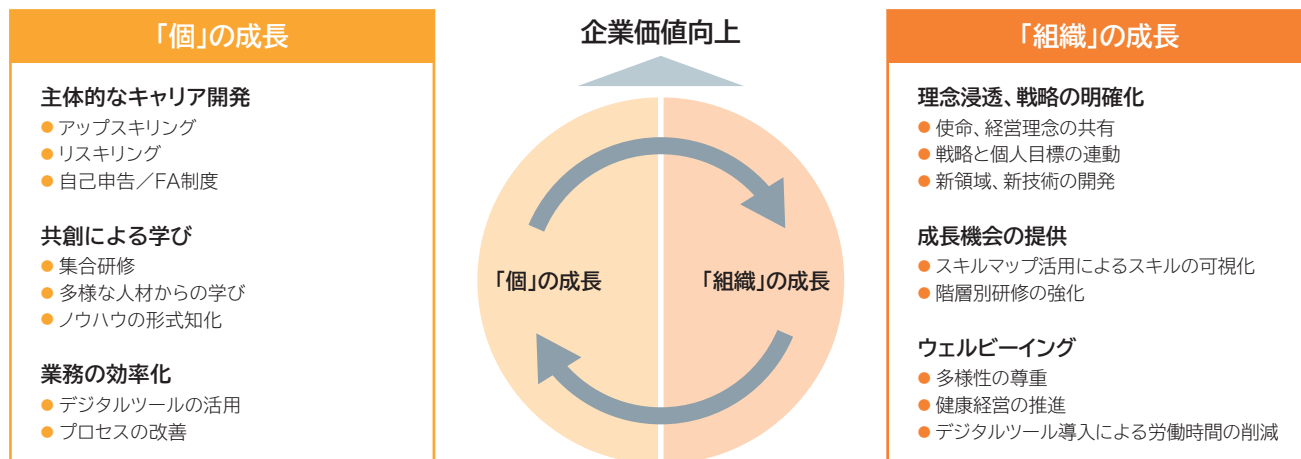
戦略③ エンゲージメント向上による組織パフォーマンスの最大化

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のみならず、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、三和グループでは重要な課題と位置づけています。

三和シャッター工業では、2025年4月より、最長10年間の奨学金返還支援制度を導入し、奨学金を返還する若年従業員が安心して働き続けられる環境を整備しています。また、経営職群向けには、株式付与制度(RS)を導入し、会社の経営戦略や経営方針に対する理解を深め、経営参画意識の醸成を図っています。

こうした取り組みによるエンゲージメントの高まりは、業務効率や仕事の質を向上させ、ひいては売上や顧客満足度の向上に貢献します。加えて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、心理的安全性が高まることでイノベーションの創出も促進されます。

個と組織の好循環



国内グループでは、2025年にエンゲージメントサーベイを実施し、今後も継続して現状把握と改善に取り組めます。

▶ p.44 FOCUS2 人的資本経営を支える、対話と共創の組織づくり

米州ODCでは、従業員エンゲージメントの全体把握を目的としたFull Engagement Surveyと、重点課題の改善状況を確認するPulse Surveyを隔年で実施しており、2025年は全従業員4,789名を対象として回答率90%を達成しました。欧州NFグループにおいても従業員満足度調査を段階的に拡大し、2026年度には全従業員を対象に実施予定です。

三和グループは2026年に創立70周年を迎え、従業員持株会会員への株式付与を決定し、事業を支えるパートナーへの記念品などの贈呈を行いました。今後も、社員とパートナーのエンゲージメントを高め、「個」と「組織」の成長の好循環を通じた人的資本の最大化を目指していきます。

各拠点での取り組み

ODC本社 クリスマスパーティを開催

2025年12月、米国・ダラスのODC本社でクリスマスパーティが開催され、延べ160名の従業員が参加しました。ケータリングランチをはじめ、プレゼント抽選会やサンタとの撮影会、ジェンガなど、さまざまなアクティビティを通じて、チームの垣根を越えて交流を深めました。



Alpha Deuren 30周年“Alpha Family Day”

Alpha Deuren (オランダ)では、創立30周年を祝して2025年9月に「Alpha Family Day」を開催しました。500名を超える来場者、従業員とその家族が、アクティビティや見学ツアー、エンターテインメントが盛り込まれた、晴天の一日を楽しみました。



安和金属工業 全社員参加スポーツイベント

安和金属工業(台湾)では、全従業員参加のスポーツイベントや工場・オフィスでの懇親会など、さまざまなエンゲージメント向上イベントを開催しています。



FOCUS 1

—YAGドアが拓く新たな価値創造—

独自技術とGXスチールで実現する、素材段階からの脱炭素

近年、建築分野においてCO₂排出量削減への取り組みが加速しています。三和シャッター工業では、商品の使用段階にとどまらず、素材段階から環境負荷を低減する新たな挑戦に踏み出しました。独自のレーザー工法による軽量化技術に、製造時のCO₂排出量を抑えた鋼材「NSCarbolex® Neutral」を組み合わせた「YAGドア green flag」を商品化。素材段階からのCO₂排出量削減を実現するとともに、削減量を定量的に証明できる仕組みを構築しました。

軽量化と環境性能を両立する「YAGドア green flag」

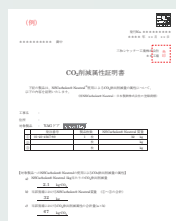
「YAGドア」は、レーザー工法により表面材などの板厚を1.0mmに抑え、一般的な鋼製重量ドアと比べて鋼材使用量を約45%削減した商品です。軽量化による施工性の向上や省資源化を実現し、機能性と環境性能の両立を図ってきました。

今回開発した「YAGドア green flag」は、この軽量化技術に、製造時のCO₂排出量を抑えたGXスチール「NSCarbolex® Neutral」を組み合わせることで、素材段階からの環境負荷低減を実現。一般的な鋼製ドアと比べて扉1枚当たり、約139kg-CO₂※1の削減に成功しました。

さらに、サイズや扉の仕様をシステムに入力することでCO₂排出削減量を自動算出し、その結果を証明書として発行できる仕組みを構築。脱炭素への対応を“見える化”するとともに、お客さまのScope3※2排出量削減やサプライチェーン全体での排出量管理に貢献する商品となっています。

CO₂排出削減量を可視化する「NSCarbolex® Neutral」※3

日本製鉄株式会社が商品化したGXスチール「NSCarbolex® Neutral」は、鉄鋼製造プロセスの変革・改善によるCO₂排出量削減効果を反映した鉄鋼製品です。削減量はプロジェクトごとに第三者機関の保証を取得しており、証明書に記載されたCO₂排出削減量はお客さまのGHGプロトコルに基づくScope3排出量の算定・報告に活用することが可能です。品質・性能は従来品と同等のまま、あらゆる商品に適用できることも大きな強みです。こうした環境価値を備えた素材の活用を通じて、建材分野におけるサプライチェーン全体での脱炭素化に貢献していきます。

CO₂削減属性証明書

※1 当社試算。W800mm×H2,000mm、片開き、窓・ガラリなしの場合

※2 CO₂を含む企業の温室効果ガス(GHG)排出区分の一つ。自社の直接排出(Scope1)や購入電力(Scope2)を除き、原材料調達や物流、使用、廃棄などサプライチェーン全体で発生する間接排出

※3 シンボルマークおよびNSCarbolexは日本製鉄株式会社の登録商標

建材の脱炭素化をGXスチールで支える

日本製鉄株式会社
薄板事業部 薄板営業部
建材薄板室 建材薄板第二課長

住田 芳浩様



日本のCO₂排出量に占める鉄鋼業の割合は大きく、脱炭素は当社にとっても重要な経営課題です。水素還元製鉄などの新技術開発も進めていますが、実用化には一定の時間を要します。そうした中で開発したのが、即応性と実効性を兼ね備えたGXスチール「NSCarbolex® Neutral」です。削減量を定量的に示すことができる点は、サプライチェーン全体での排出量管理を進めるうえで重要な意味を持ちます。

この「NSCarbolex® Neutral」を採用した「YAGドア green flag」の商品化は、建築分野におけるScope3削減を具体的な行動へと転換した先進的な事例です。三和シャッター工業様が、開発・製造・調達・営業の各部門の連携により、短期間で商品化を実現されたことから、脱炭素を競争力向上につなげようとする強い意志を感じています。

私たち日本製鉄も、建築業界の脱炭素化に向け、素材と製品の両面から価値創出を進めてまいります。

CO₂排出量削減の取り組み

レーザー工法・薄板化による鋼材使用量削減(SD→YAGドア)

GXスチール「NSCarbolex® Neutral」採用による削減

合計
条件W800mm×H2,000mm
片開き、窓・ガラリなしの場合CO₂排出削減量約72kg-CO₂約67kg-CO₂約139kg-CO₂
(約82%相当の削減)

エンゲージメント向上で実現する、組織パフォーマンスの最大化

三和グループは、「サステナビリティ経営と人的資本経営の推進」を基本戦略に掲げ、多様な人材が能力を最大限に発揮できる環境づくりを進めています。その一環として、2025年度より国内グループ全体でエンゲージメントサーベイを導入しました。次世代を担う若手社員の育成や、全国に広がる販売・施工ネットワークの強みをさらに引き出し、個人のエネルギーを組織全体のパフォーマンス向上へとつなげていきます。



一人ひとりがより 主体的に輝き、働きがいと 魅力あふれる企業へ

三和ホールディングス 常務執行役員
経営企画部門 コーポレートコミュニケーション部長
新子 雅之

三和グループでは、人的資本経営の推進策として、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を重要テーマに掲げ取り組んでいます。具体的な施策として、2025年度には国内グループでエンゲージメントサーベイを実施しました(米州事業や欧州事業では先行導入)。組織内のコミュニケーションレベルを引き上げ、会社への貢献意欲をより一層引き出すことが目的です。

当社国内グループの大きな特徴は、全国に広がる販売・施工のネットワークです。これにより地域に根差したニーズをきめ細かく吸い上げることが可能となっている一方、組織として力を結集することには物理的な制約が生じる側面もあります。この課題を乗り越えながら国内グループはこれまでも着実に成長を

続けていますが、今後より一層、従業員が誇りを持って働ける「働きがいと魅力あふれる企業」へ進化するためには、組織内部から湧き出す個人のエネルギーを会社側がしっかり受け止める必要があります。達成感やキャリアプラン、プライベートとのバランスなど、上司と部下の価値観の違いは、お互いに理解し合わなければ組織としての成熟度は高まらず、組織パフォーマンス向上にも結びつきません。今後は人事部門や各地域に配置されている人材開発担当と連携し、エンゲージメントサーベイを行動変容のきっかけとして活用しながら、個人と組織の成長を支える風土づくりを進めていきます。

エンゲージメントサーベイスコアの構成項目

仕事ドライバー		組織ドライバー	
キードライバー名	小項目名	キードライバー名	小項目名
職務	やりがい	理念戦略	ミッション・ビジョンへの共感
	裁量		会社の方針や事業戦略への納得感
自己成長	達成感		事業やサービスへの誇り
	成長機会		経営陣に対する信頼
健康	仕事量	組織風土	キャリア機会の提供
	ストレス反応		挑戦する風土
支援	職務上の支援		部署間での協力
	自己成長への支援		称賛への妥当性
	使命や目標の明示	環境	職場環境への満足度
	同僚からの困難時の支援		ワークライフバランス
人間関係	上司との関係		給与への納得感
	仕事仲間との関係		
承認	発言・意見に対する承認		
	成果に対する承認		
	評価への納得感		

(出典) SMBC Wevov株式会社「Engagement Run! Training エンゲージメント向上研修」資料より抜粋

若手が安心して 挑戦できる “環境”をつくり出す

三和シャッター工業
ソリューション事業本部
首都圏メンテナンス第一支店



特にスコアの高かった項目

- 仕事仲間との関係
- 同僚からの困難時の支援
- 上司との関係
- 職場環境への満足度
- キャリア機会の提供

全体的にエンゲージメントが高く、特に「人間関係」「支援」「職務」でスコアの高い当支店では、早い段階から一人でお客さまと向き合う経験を積めるよう若手に仕事を任せ、自ら考え挑戦できる環境づくりを進めています。上長は状況を把握しつつ、チーム制や先輩とのペア体制といったフォロー体制を整え、若手が安心して業務や新しい挑戦に向き合える職場づくりを行っています。また、業務上必要になるさまざまな資格取得に対しても、全面的にサポートしています。日々のコミュニケーションと、困ったときにすぐ相談できる仕組みが定着しており、助け合いの風土が組織全体の成長を支えています。

2025年度実施概要

実施期間	2025年10月16日(木)~31日(金)
対象者	国内グループの全従業員(正社員・キャリア・マイト・シニア・直接雇用の社員)
実施方法	ウェブによる匿名アンケート(択一式)
設問数	32問
回答率	97%(回答者:6,255名/対象者:6,421名)

全社エンゲージメントスコア

63点

FOCUS 3

— 一次世代を担う施工技術者・社内技術員の育成 —

施工・メンテナンス力の強化を持続的成長の原動力に

開口部は建物の安全性・快適性に直結するものであり、適切な施工・メンテナンスなくして製品本来の性能は発揮できません。多種多様な製品を適切に施工・メンテナンスできることが三和グループの強みであり、それを可能にしているのは、施工者の高い技術力です。業界全体で顧客ニーズの多様化が進み、現場の人手不足が課題となる中、当社グループは施工担当者の「技術力向上」と「多能工化」を重要な経営課題と位置づけ、体系的な育成を推進しています。

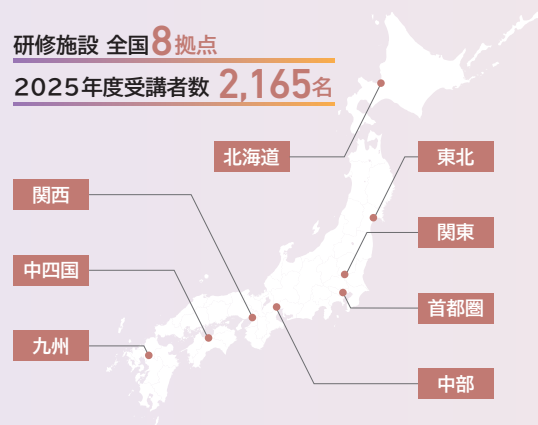
研修とOJTで体系的な育成を推進

三和グループで施工を担うのは、外部パートナーである施工技術者と社内にて育成する社内技術員です。施工技術者は全国約350の営業所課に約4,000名が登録、社内技術員は約300名が在籍しています。施工現場では、高機能化が進む製品に対応するための専門技術が不可欠ですが、人手不足が深刻化する中では、そうした技術の継承が難しくなりつつあります。当社グループでは、そのような状況でも施工技術者・社内技術員を確実に育成するための基盤として、2008年に施工研修センターを設立。現在は全国8拠点の研修施設で体系的な施工研修を実施しています。

施工研修施設・研修受講者数

研修施設 全国8拠点

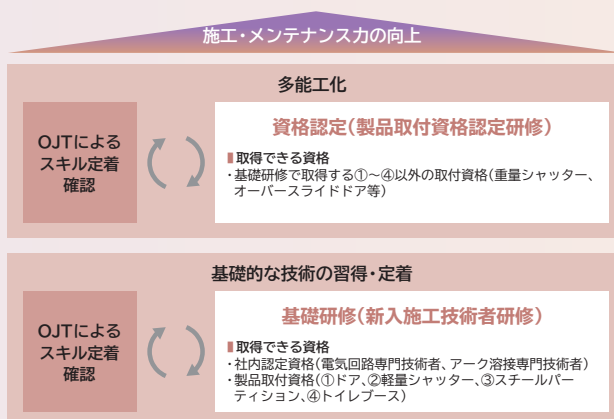
2025年度受講者数 2,165名



研修は2段階で設計されています。第1段階の「基礎研修(新入施工技術者研修)」は10日間の集合研修です。受講要件を満たし、事業部ごとに選抜された施工技術者・社内技術員が、アーク溶接・電気回路の社内認定資格のほか、特に取り扱いの多い4製品の取付資格を取得。そして、各資格の取得後は、スキル定着の確認を目的としたOJTを実施します。

第2段階の「製品取付資格認定研修」は、基礎研修で取得する4製品以外の製品について、19分類・105製品ごとに取付資格を付与するものです。各所属部署が施工技術者・社内技術員一人ひとりの熟練度を踏まえて育成計画を立案し、研修での資格取得とOJTを通じたスキル定着によって、複数製品の施工ができる「多能工」を育成します。

施工技術者・社内技術員育成の仕組み

「育成の循環」を
施工品質向上につなげる三和シャッター工業
施工研修センター長

森藤 広喜



研修の目的は「施工技術者・社内技術員の安全意識向上」と「製品の品質および安全性の確保」です。研修は座学と実技を組み合わせたプログラムとし、現場での実践につながるよう設計しています。一人ひとりが目的意識を持って研修に参加し、習得したスキルを現場で活かすことで、“確かな力”が身につきます。技術の定着には現場経験が欠かせないため、受講者の登録/所属部署との連携も大切にしています。結果として、現場と研修が連動した「育成の循環」が生まれつつあります。今後はその循環をさらに強固なものにし、次世代を担う施工技術者・社内技術員を育成することで、三和グループ全体の施工力・施工品質の向上につなげたいと考えています。



施工研修センター



研修の様子

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	516,877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。



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	88%
■ 指名・報酬委員会出席率	100%
■ 所有する当社の株式数	33,891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います。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。



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	22,697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、米国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(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	712,840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ヤ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

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	6,600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・指導を行っていました。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・提言をいただくとともに、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います。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

石村 弘子

■ 取締役会出席率	100%
■ 所有する当社の株式数	1,500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・提言をいただいています。これらの深い知見と豊富な経験を活かし、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。



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	—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、大洋州総支配人等を歴任後、同社グループの伊藤忠丸紅鉄鋼株式会社で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、2025年6月からは監査等委員長を務めています。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いるとともに、指名・報酬委員会の委員長としても公明正大な意見をいただいています。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。



取締役(監査等委員)

山岡 直人

■ 取締役会出席率	100%
■ 監査等委員会出席率	100%
■ 所有する当社の株式数	1,900株

選任理由

山岡直人氏は、中核事業会社である三和シヤッター工業株式会社の人事総務部長、常務執行役員などを歴任した後、2023年に同社の監査役、2025年に当社の監査等委員である取締役に就任しました。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いた確か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。



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	86%
■ 監査等委員会出席率	83%
■ 所有する当社の株式数	—株

選任理由

Michael Morizumi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。



独立社外取締役(監査等委員)

鈴木 恵美子

■ 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	—株

選任理由

鈴木恵美子氏は、金融機関および監査法人での豊富な実務経験に加え、公認会計士としての専門的知見を有し、企業会計・内部統制・リスク管理に関する高い見識を備えています。また、上場企業の社外監査役や投資法人の監査役員としての経験を通じ、独立した立場からの適切な監査・監督機能を発揮し、当社のコーポレート・ガバナンスの向上に貢献していただくことを期待しています。なお、同氏は直接会社経営に関与されたことはありませんが、上記のような経験と知見を有しており、社外取締役としての職務を適切に遂行することができるものと判断しています。

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

常務執行役員

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

グローバル企業としてのポテンシャルを高く評価。 一方、人材確保やブランド力のさらなる強化は今後の課題



社外取締役(監査等委員)

Michael Morizumi

マイケル モリズミ

外資系証券会社の証券アナリストを長く経験した後、財務・IRの専門家として株式会社パシフィックIRを設立。日本企業の社外取締役や社外監査役なども務める。2025年6月より当社社外取締役(監査等委員)に就任。

証券アナリストの経験や財務・IR専門家の 知見を活かし、質の高い議論に貢献

私は長年にわたり、外資系証券会社の証券アナリストとして企業分析や投資戦略などの業務に従事してきました。現在は財務・IRの専門家として独立し、いくつかの日本企業で社外取締役や監査役も務めており、企業のコーポレート・ガバナンスにも深く携わっています。特に外食企業の社外監査役時代には、食品を扱う業種柄、厳格な安全基準の遵守はもちろん、徹底したリスク・リターン分析に基づく出店戦略の精査に関わり、大変貴重な経験となりました。

私は日本でのビジネス経験が長いとはいえ、米国出身であり、国際色豊かな環境でキャリアを積んできました。したがって、グローバルな視野や証券アナリストの経験、財務・IR専門家としての知見を活かし、あえて違った切り口から意見することを心がけています。また、客観的で合理性のある市場分析や判断基準に基づく議論、透明性のあるプロセスを常に重視しており、多様性や専門性、客観性などの観点からコーポレート・ガバナンスのさらなる質の向上に貢献することが私の役割だと認識しています。

品質の高さやサービスへのこだわりに加え、 グローバル企業として高く評価

当社に対しては、もともとシャッターやドアのイメージがあり、

三和グループの商品をさまざまな場面で見聞してきました。以前は国内トップ企業という印象が強かったのですが、就任に際して、海外売上高比率が半分以上を占め、さらに外国人投資家の持株比率も高いことを知り、グローバル企業としての認識が高まりました。特に海外M&A戦略に力を入れており、私が若い頃、母国米国で慣れ親しんできた「Genie」※がグループ会社であることを知って驚き、より身近に感じられるようになったという個人的な想いもあります。

当社に対する評価という点では、品質の高さやサービスへのこだわりが徹底していることに加え、海外M&Aを通じてグローバル化に成功してきたところに大きな特長があると捉えています。不確実性の高い事業環境のもとで、グローバル規模でリスク分散されているところは評価すべきポイントです。当社株式のPBRが高いのも、ROE、ROICといった資本収益性が高いことと、グローバルで稼げているところに裏付けされたものといえるでしょう。特に海外投資家にとって、日本企業に対する懸念材料である国内市場の成熟化に対応できているかどうかは重要な判断要素です。

また、防災や安全対策、環境対応など、社会課題解決に向けた商品開発を軸とする戦略についても社会的な価値が大きいと評価しています。軽量ドアの主力生産拠点である群馬県の太田ドア工場を視察した際には、同工場内に併設された試験センターへと足を運び、耐火性能や耐風圧性能、防水性能などの厳しい安全評価・品質テストの現場を目のあたりにしました。近年気候変動

社外取締役メッセージ

などの影響により増加している豪雨や水害など自然災害への対応が喫緊の社会課題となっていることを勘案すれば、当社ならではの防災商品の開発、提供が社会に与えるインパクトは大きく、当社商品の競争力およびブランド力の向上にもつながるものといえます。さらにAIやデジタル技術なども活用し、開口部という領域でどのようなソリューションを生み出していくか、考えるだけでワクワクします。

一方、世界中で不確実性が高まる中で、足元の業績は、過去最高業績を連続更新した過去3ヵ年と比べるとやや踊り場のように見えます。ただ、グローバルビジョンそのものは総じて順調に進展しており、業績面でも堅調な国内市場が下支えしていることから、分散効果が発揮されているとの見方もできるでしょう。

※米国ODCの開閉機事業のブランド

オープンで風通しのよい企業風土や 透明性の高いガバナンス体制にも特長

非常にオープンで風通しのよい企業風土もポジティブに捉えています。さまざまな企業経営を見てきましたが、成長する会社には共通して見られる特長だと感じています。

また、経営に対するガバナンスもしっかり機能していると評価しています。取締役会は社外取締役が半数を占めるほか、各委員会(指名・報酬委員会、監査等委員会)の委員長も社外取締役が務めており、独立性、透明性が十分に確保されています。また、運営面でも自由で活発な議論ができており、社外取締役へのサポート体制も充実しています。特に私にとって重要なのはコミュニケーションしやすい環境や質の高い議論を展開するための情報がそろっているかどうかであり、その点においても非常に満足しています。

人材確保や成長投資のスピード、 ブランド力の強化などは今後の課題

日本が直面する人口減少や労働力不足への対応は、当社にとっても最重要テーマの一つだと認識しています。人事制度や報酬体系、生産性など、ほぼすべての日本企業に共通する課題を見極め、抜本的な見直しの要否を検討していくことが必要です。また、国内の人口減少を踏まえれば、当社が海外市場に広がる新たなビジネスチャンスへ一層注力していく意義は大きいと考えます。「高機能開口部のグローバルリーダー」を目指すうえで、グローバル人材やDX人材の育成・確保は、当社にとって避けて通れない課題だといえるでしょう。

また、M&Aを含む積極的な成長投資戦略に取り組んでいますが、そのスピードや精度をいかに高めていくのか、投資実行後のパフォーマンスをどう引き出ししていくのかも今後の成長性を占ううえで重要なポイントです。その一方で、世界的な不確実性の高まりや新興国への進出などに伴って、グローバルガバナンスやリスクマネジメントをさらに強化する必要があり、攻めと守りの両方を同時に行っていかなければなりません。私は、M&Aでグループインした海外子会社とのコミュニケーションの強化はガバナンス面だけでなく、ビジネス面でも有益であると考えています。シナジーの追求はもちろんですが、当社にはない彼らの知見やノウハウから学ぶものも大きいはずですし、人材の発掘や育成の面でもプラスの効果が期待できます。

ブランド力の強化に向けても、まだまだ改善の余地があると感じています。品質や機能性の高さといった当社製品の実力に見合うブランド力があるかという点はまだ十分ではなく、ブランドストーリーの打ち出し方や発信力だけで、もっと大きなポテンシャルが潜



んでいるのではないのでしょうか。そういう意味では、海外投資家とのコミュニケーション強化に関して、海外向けIRを含む、英語での情報発信の更なる充実も取り組むべき課題だと認識しています。

次の80周年、さらに100周年に向けて、グローバルビジョンの方向性は非常に合理的で蓋然性も高いと評価しています。品質やサービスへのこだわり、社会課題に向き合う姿勢といった、これまで大事にしてきたものを守りながら、変化の激しい市場動向に柔軟にアジャストしていくことが今後の成功のカギを握ることになるでしょう。

積極的なグローバル展開や投資戦略の進捗を 適切に監督し、持続的成長を支える

就任1年目は手探りのところもありましたが、理解が進むにつれてチェックすべきところ、アドバイスすべきところが見えてきました。当社の場合、積極的なグローバル展開や成長投資を戦略の軸に置いており、私の果たすべき役割は非常に重要であると自覚しています。

引き続き客観的で合理性のある市場分析や投資判断に基づく議論を展開するとともに、課題として取り上げた人的資本や投資戦略の進捗、海外子会社との連携、グローバルガバナンスの状況などをしっかりとモニタリングしていきます。また、今後の価値創造の源泉となる商品およびソリューション開発やブランド力の強化に向けても、これまでの経験や知見などを通じて、さまざまな角度からの提案をしていきたいと考えています。これからも自分の持ち味を活かすことで企業価値向上に資する役目を果たし、ステークホルダーの皆様の期待に応えていく心構えです。

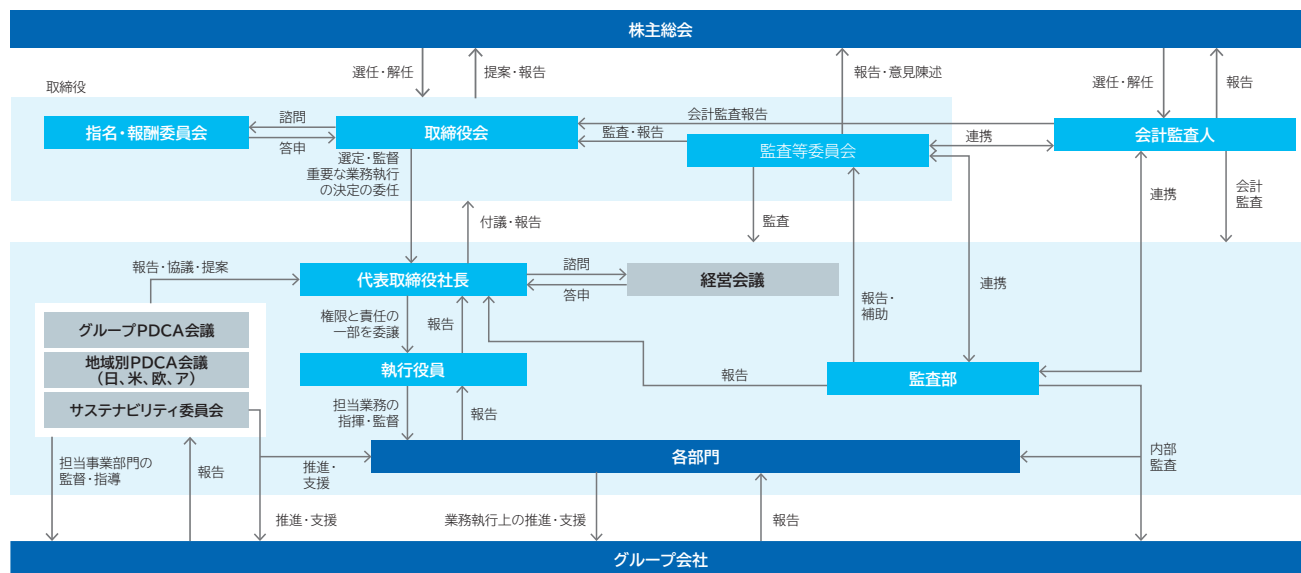
コーポレート・ガバナンス

ガバナンスの基本方針と進化

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。

三和グループのコーポレート・ガバナンス体制



ガバナンス体制と意思決定

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。

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 監査等委員会設置会社へ移行	社外取締役比率 10.0%
2016年	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 サステナビリティ委員会設置 RS*導入	
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%
2026年	女性社外取締役を1名追加選任(計2名) 取締役会の実効性評価に 第三者評価を追加 報酬割合を変更	女性・外国籍比率 30.0%

*RS:譲渡制限付株式報酬

コーポレート・ガバナンス

取締役会

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。

2025年度取締役会実績

開催数:8回
議題数:26
報告事項:34
開催時間(平均):2時間48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。

2025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

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。

2025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 (2025年度開催／10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ヵ月に1回以上開催 (2025年度開催／8回) 出席率 96%	● 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 (2025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 (2025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ヵ月に1回開催 (2025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.32 サステナビリティ委員会	原則として3ヵ月に1回開催 (2025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

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。

取締役会の実効性評価

取締役会の実効性について

当社は2017年度から、年度末の取締役会終了後に取締役会の実効性に関する評価を毎年実施しています。2025年度については、評価の客観性および透明性を一層高める観点から、外部の第三者機関を起用し、アンケートおよび個別インタビューで分析・評価を行いました。第三者機関による分析・助言を踏まえることで、今後の取締役会の更なる実効性向上に向けた取り組みにつなげていきます。

分析・評価プロセス

(1)外部機関による分析・評価(2026年4月)

- 第三者機関において、取締役への匿名アンケートを実施するとともに、回答内容に関する取締役の考えを直接確認するため、個別インタビューを実施
- アンケートの回答および個別インタビューによって得られた結果を集計・分析し、取締役会の実効性における重要課題および今後の対応方針を導出

(2)取締役会での審議(2026年5月～6月)

- 2026年5月14日の当社取締役会にて、外部機関から取締役会実効性評価の結果が報告され、同日および同年6月24日の取締役会にて今後の対応方針について議論

分析・評価手法の概要

- 評価対象者：全取締役10名
- 評価手法：アンケートおよび個別インタビュー
- 主なアンケート項目：
 - ① 取締役会の構成
 - ② 取締役会の役割、議論・監督
 - ③ 取締役会の運営・支援体制
 - ④ 指名・報酬委員会
 - ⑤ 監査等委員会
- インタビュー内容：

上記アンケートにて課題と想定されるものを個別インタビューにて重点的に深掘りを実施

評価結果および今後の対応方針

取締役会の実効性に関する評価の結果、取締役会および各委員会の現状に対する取締役の評価は概ね高く、バランスの取れた取締役構成のもとで、社外取締役を含めて活発な議論が行われていることを確認しました。一方で、今後更なる実効性向上に向けた課題として、以下の事項を認識しました。今後各課題に対する対応を実施していくことにより、取締役会の更なる実効性の向上を目指します。

実効性評価に基づく課題認識と取り組みの方向性

課題項目	対応の方向性
取締役会の役割の明確化	取締役構成の最適化に向けた検討・見直し ボードダイバーシティの観点から企業価値向上に資する取締役構成の最適化を継続的に図る
取締役会運営の高度化	取締役会の運営に係る事務局体制の強化 事務局体制の強化により取締役会運営の専門性と実効性の向上を図る
指名・報酬委員会の役割の明確化	指名・報酬委員会の実効性の向上 指名・報酬委員会の役割・機能を整理し、ガバナンス強化に寄与する

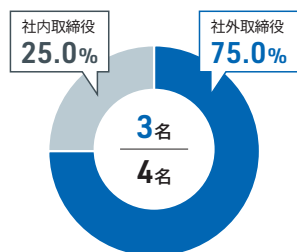
取締役の選任と育成

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。

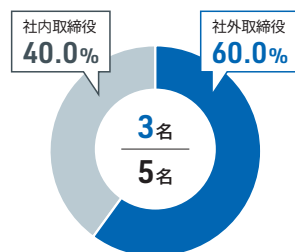
当社は、2021年に取締役のスキルマトリックスを作成・開示した以降も、直面する経営課題に照らして適宜見直しを実施しています。長期経営ビジョン「三和グローバルビジョン2030」および「中期経営計画2027」を達成するために取締役会で審議のうえ、右表に記載の分野を選定しています。

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。

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。		

取締役会スキルマトリックス

		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	●		●		●			●			
	石村 弘子 社外 独立	●		●	●		●					●
監査等委 員である 取締役	米澤 常克 社外 独立	●	●	●	●							
	山岡 直人		●					●	●	●		
	マイケル モリズミ Michael Morizumi 社外 独立	●		●				●			●	
	鈴木 恵美子 社外 独立						●	●		●		●

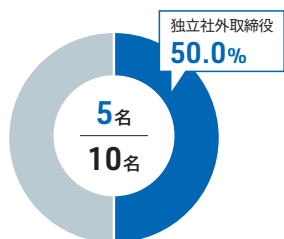
※上表は取締役が有するすべての能力・見識・経験等を表すものではありません。

コーポレート・ガバナンス

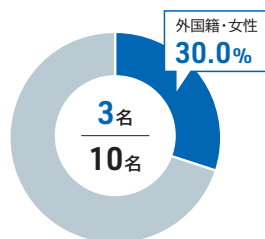
独立社外取締役について

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、取締役会の監督機能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。

独立社外取締役比率



ダイバーシティ比率



新任社外取締役コメント

持続的成長のためのコーポレート・ガバナンス

三和グループはコーポレート・ガバナンスを経営上の重要な課題と位置づけ、その強化を積極的に推進しています。私は公認会計士として20年以上にわたり大手監査法人で上場会社の監査に携わってきた経験を活かし、コーポレート・ガバナンスの一層の強化に努め

ます。透明性の向上、リスク管理の徹底、効果的な内部統制の確立を推進し、株主やステークホルダーの信頼獲得に貢献します。誠実かつ公正な立場で当社の健全な経営と持続的な成長に寄与し、企業価値の向上に努めます。



社外取締役(監査等委員)
鈴木 恵美子

選任プロセス

当社の取締役会は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与し、当社の事業運営に関する幅広い知見と豊富な経験を備えている人材を取締役として選定します。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。

役員報酬と業績連動

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。

コーポレート・ガバナンス

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。

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

$$\text{個別取締役ごとの業績連動報酬（算式）} = \text{ポイント数} \times \text{ポイント単価} \times \text{個別評価}$$

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%

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。

2025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	非金銭報酬等	
取締役（監査等委員を除く）（社外取締役を除く）	297	110	129	57	3
取締役（監査等委員）（社外取締役を除く）	34	34	—	—	2
社外取締役（監査等委員を除く）	25	25	—	—	2
社外取締役（監査等委員）	64	64	—	—	3

- ※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基に、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、当社取締役会が別途定める期間が満了する前に当社取締役会が定める地位を喪失した場合、当社の取締役会が正当と認める理由がある場合を除き、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。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。

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、取締役が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。

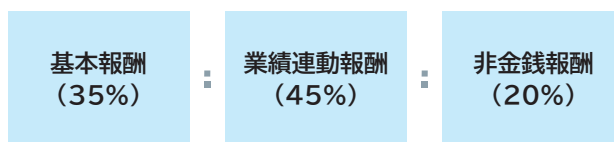
譲渡制限期間は、譲渡制限付株式の交付の日から当社の取締役その他当社取締役会で定める地位を喪失するまでの期間とします。

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、35%：45%：20%をモデルケースとしています。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。

役員向け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に努めることとします。

会長・社長・相談役	：当該役位就任後4年以内に基本報酬（年額）の2倍相当額
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倍相当額

内部統制

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

グローバルで事業を展開する当社グループでは、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。

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います。IR・SR活動を通じて正確かつ公平な情報開示に努めるとともに、建設的な対話を継続し、長期

的な信頼関係構築を図っています。

また、株主・投資家との建設的な対話を通じて得られたご意見・ご要望は、経営陣および関係部門へ共有し、経営戦略や事業運営の改善に活かしています。

2025年度 投資家との主な対話実績

実績	主な対話のテーマ	
機関投資家・証券アナリスト 向け決算説明会 2回	業績関連 ● 各地域での営業利益率について ● 各地域での市場環境について ● 各地域での売上シェアについて ● 各地域での事業撤退基準について ● 地域別ROICについて	サステナビリティ関連 ● 環境データの範囲拡大、開示充実について ● 気候変動対応商品(緩和)のインパクト開示について ● 女性関連指標や有給休暇取得について ● サクセッションプランの策定について ● 指名・報酬委員会について ● ボードダイバーシティについて
機関投資家・証券アナリスト との個別ミーティング 324回		
個人投資家向け説明会 2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	財務関連 ● 自己資本比率の適正な指標について ● キャッシュアロケーションについて ● 財務レバレッジについて	

経営陣への共有内容

- 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

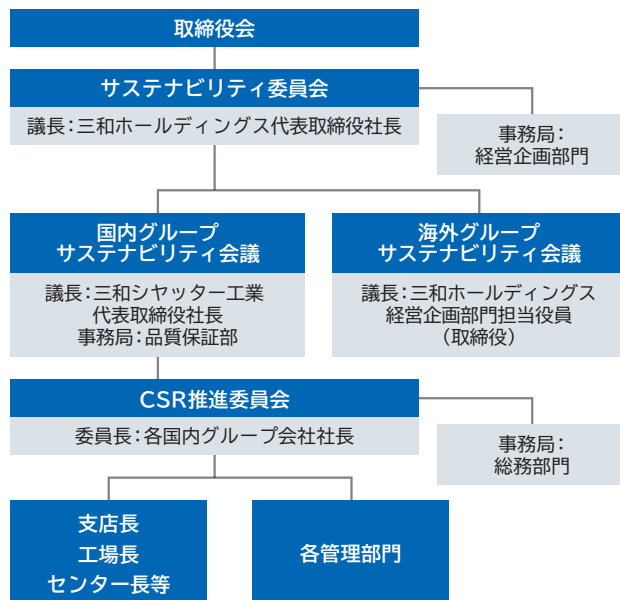
リスクマネジメントの実行に向けて

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「国内グループサステナビリティ会議」とグループ各社の「CSR推進委員会」、グローバル事業部門の「海外グループサステナビリティ会議」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。

2025年度リスク対策実施テーマ数

25テーマ

サステナビリティ推進体制図



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

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。さらに、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。

コンプライアンス

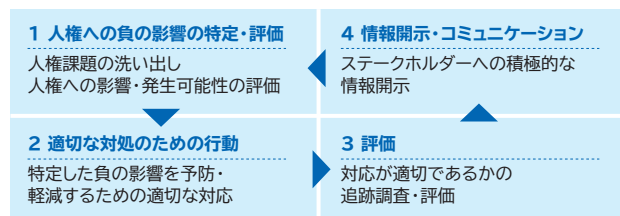
人権の尊重

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



2023年度から、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。

2025年度人権デュー・デリジェンスアンケート対象会社数 **57社**

コンプライアンスの徹底

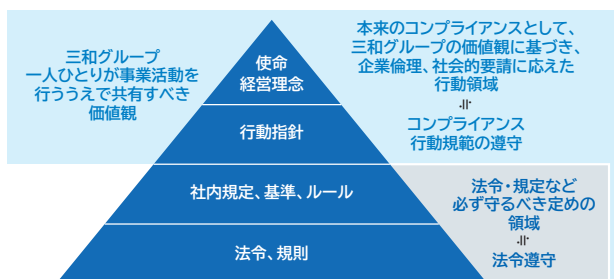
当社グループでは、社会から信頼される企業グループとなるために、グループの使命、経営理念、行動指針の精神、価値観を具体的な行動に移す際を守るべきことをまとめた「三和グループコンプライアンス行動規範」を2005年に制定しました。2025年には「コンプライアンス行動規範&ケースブック」を社会要請の変化に合わせて改訂し、全従業員に配布しました。

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、海外グループ会社に対しての内部監査も行っており、2025年度は、海外7社に対して、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。

コンプライアンス研修

国内グループ会社では、管理職を対象としたコンプライアンス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、新入社員研修、中途採用社員研修や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-ラーニングも実施しています。

2025年度コンプライアンス研修受講者数 **10,332名**

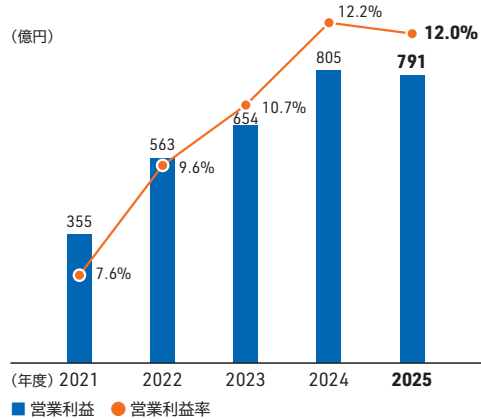
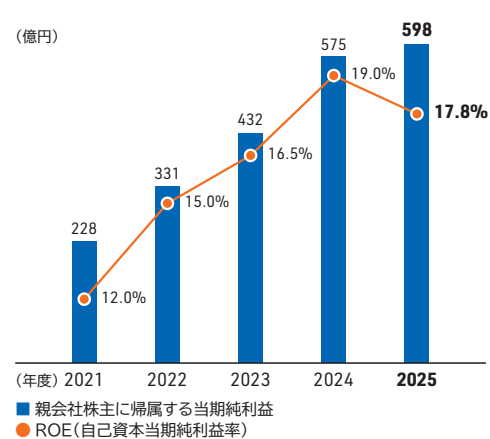
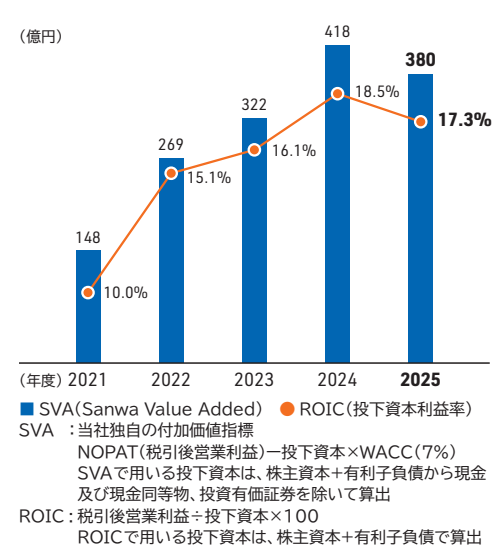
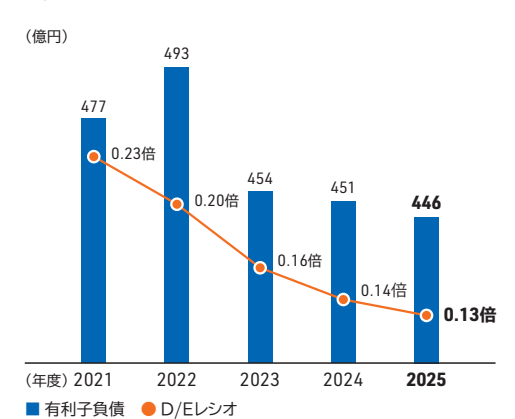
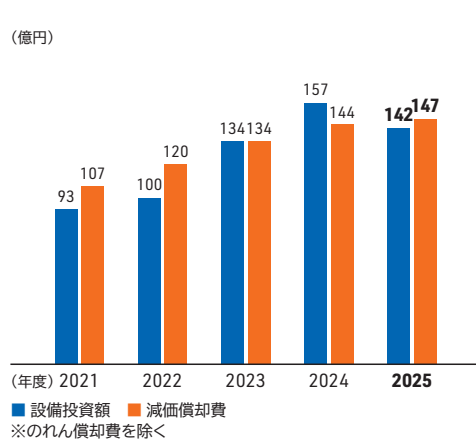
企業倫理ホットライン（内部通報制度）

国内グループ会社では、「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、2019年よりアジア6社で企業倫理ホットラインを導入しました(2025年現在:12社)。多国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、適宜周知を図るとともに、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。

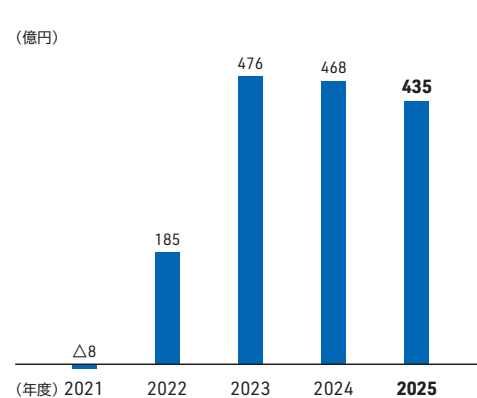
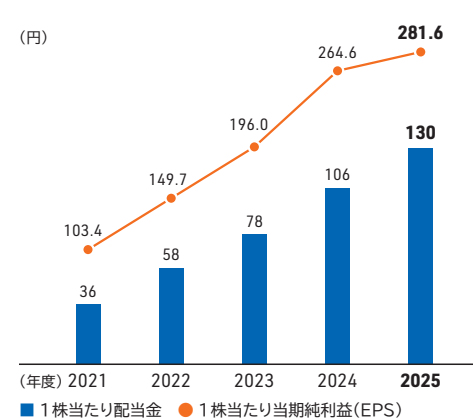
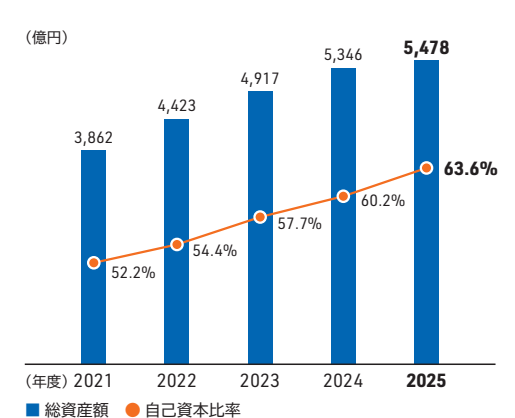
2025年度内部通報件数 **88件(うち国内46件)**

財務・非財務ハイライト

財務指標

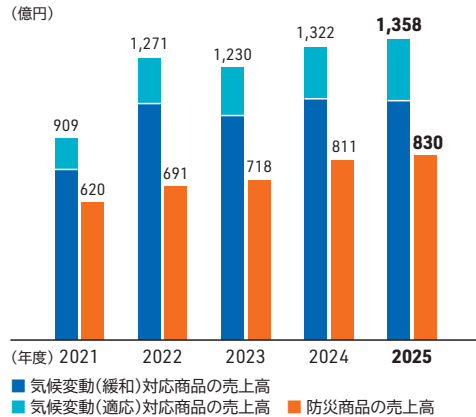
営業利益／
営業利益率親会社株主に帰属する当期純利益／
ROE(自己資本当期純利益率)SVA(Sanwa Value Added)／
ROIC(投下資本利益率)有利子負債／
D/Eレシオ設備投資額／
減価償却費※

フリー・キャッシュ・フロー

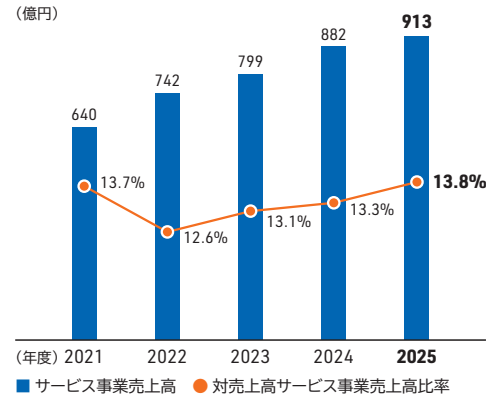
1株当たり配当金／
1株当たり当期純利益(EPS)総資産額／
自己資本比率

非財務指標

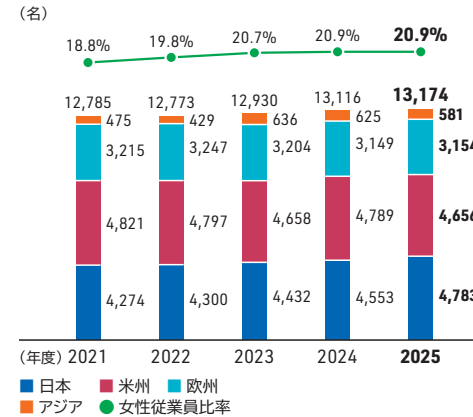
気候変動(緩和・適応)対応商品／防災商品の売上高(連結)



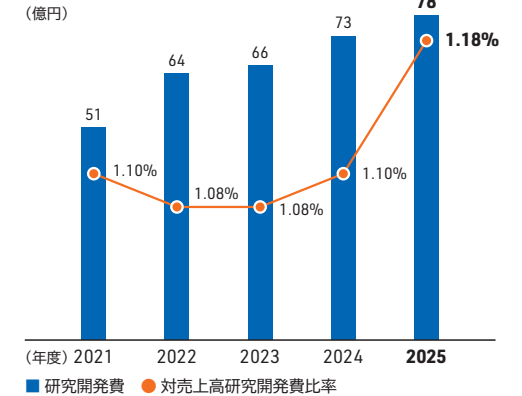
サービス事業売上高／対売上高サービス事業売上高比率(連結)



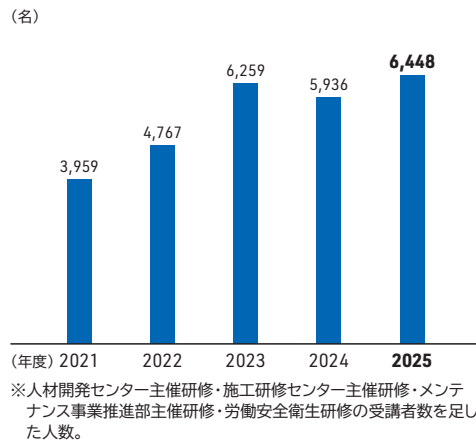
従業員数／女性従業員比率(連結)



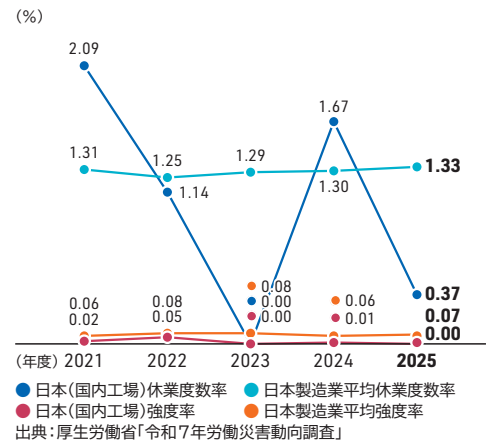
研究開発費／対売上高研究開発費比率(連結)



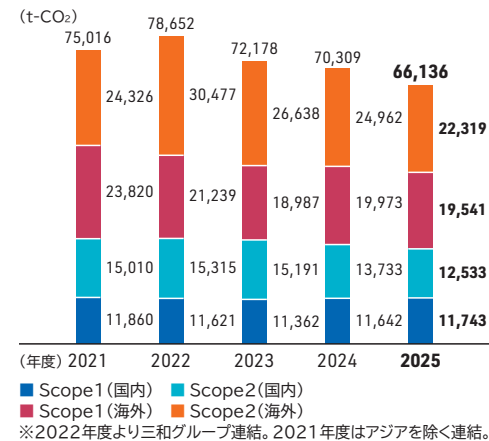
研修の受講者数(三和シャッター工業)



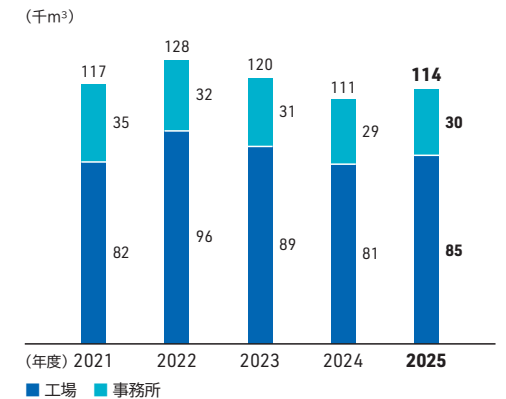
労働災害の休業度数率／強度率(国内グループ会社工場)



CO₂排出量(国内・海外)



取水量(三和シャッター工業)



10年サマリー

(2026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、
世界中のお客さまに安全、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～

	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	2026年度(予想)
経営成績(百万円)										
売上高	385,673	409,990	440,161	427,061	468,956	588,159	611,107	662,380	660,712	677,000
海外売上高比率(%)	46.1	46.4	45.4	45.9	49.6	57.1	56.6	56.6	56.0	56.6
営業利益	28,322	31,593	34,217	33,077	35,487	56,307	65,360	80,515	79,095	81,000
営業利益率(%)	7.3	7.7	7.8	7.7	7.6	9.6	10.7	12.2	12.0	12.0
経常利益	27,898	30,437	33,469	32,142	34,122	52,780	64,903	84,015	80,647	82,500
親会社株主に帰属する当期純利益	18,280	20,910	21,647	21,251	22,842	33,084	43,228	57,512	59,776	60,000
研究開発費	4,422	4,611	4,728	4,641	5,143	6,385	6,582	7,293	7,807	—
設備投資額	11,383	12,367	8,419	8,770	9,281	10,041	13,364	15,656	14,233	18,700
減価償却費(のれん償却費を除く)	7,622	8,049	9,301	10,010	10,666	12,021	13,392	14,383	14,734	16,359
キャッシュ・フロー(百万円)										
営業キャッシュ・フロー	26,532	24,271	32,301	50,144	20,526	34,425	72,427	76,942	61,396	—
投資キャッシュ・フロー	△13,172	△13,677	△16,622	△11,177	△21,353	△15,941	△24,819	△30,174	△17,917	—
財務キャッシュ・フロー	△20,505	△11,349	△10,466	△6,102	△27,363	△9,887	△26,244	△42,890	△52,702	—
現金及び現金同等物の期末残高	49,263	47,977	54,618	87,795	61,397	71,153	94,195	103,114	91,583	—
フリー・キャッシュ・フロー	13,360	10,593	15,679	38,967	△827	18,484	47,608	46,768	43,479	—
財政状態(会計年度末)(百万円)										
総資産	331,686	338,432	354,023	375,159	386,237	442,274	491,701	534,609	547,798	—
有利子負債	65,945	61,217	63,730	66,194	47,706	49,253	45,360	45,107	44,581	—
純資産	151,121	161,603	165,633	181,387	203,311	242,350	285,501	324,192	350,984	—
運転資本*1	90,794	96,162	105,235	96,067	110,235	141,693	149,414	158,369	176,223	—
財務指標										
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	81.0	93.0	97.1	96.2	103.4	149.7	196.0	264.6	281.6	288.1
1株当たり純資産(円)	667.1	713.5	742.9	814.1	912.7	1,088.9	1,295.5	1,499.1	1,660.4	—
1株当たり配当金(円)	30	32	34	34	36	58	78	106	130	146
総資産当期純利益率(ROA)(%)	5.6	6.2	6.3	5.8	6.0	8.0	9.3	11.2	11.0	—
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	12.7	13.5	13.3	12.4	12.0	15.0	16.5	19.0	17.8	17.0
投下資本利益率(ROIC)*2(%)	8.4	10.2	10.5	9.6	10.0	15.1	16.1	18.5	17.3	17.3
SVA*3(億円)	90	127	140	136	148	269	322	418	380	380
D/Eレシオ(倍)	0.44	0.38	0.38	0.36	0.23	0.20	0.16	0.14	0.13	0.08
自己資本比率(%)	45.2	47.4	46.3	47.9	52.2	54.4	57.7	60.2	63.6	65.7
Cash Conversion Cycle(CCC)*4(日)	82.2	83.2	83.5	86.0	80.3	78.2	86.9	84.8	92.4	—
連結配当性向(%)	37.1	34.4	35.0	35.3	34.8	38.7	39.8	40.1	46.2	50.7
株価純資産倍率(PBR)(倍)	2.1	1.9	1.1	1.8	1.4	1.3	2.1	3.2	2.1	—
株価収益率(PER)(倍)	17.0	14.2	8.7	15.1	12.0	9.5	13.7	18.0	12.6	—
EV/EBITDA倍率*5(倍)	9.5	8.2	4.7	7.3	6.0	4.5	7.3	10.8	7.9	—

*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

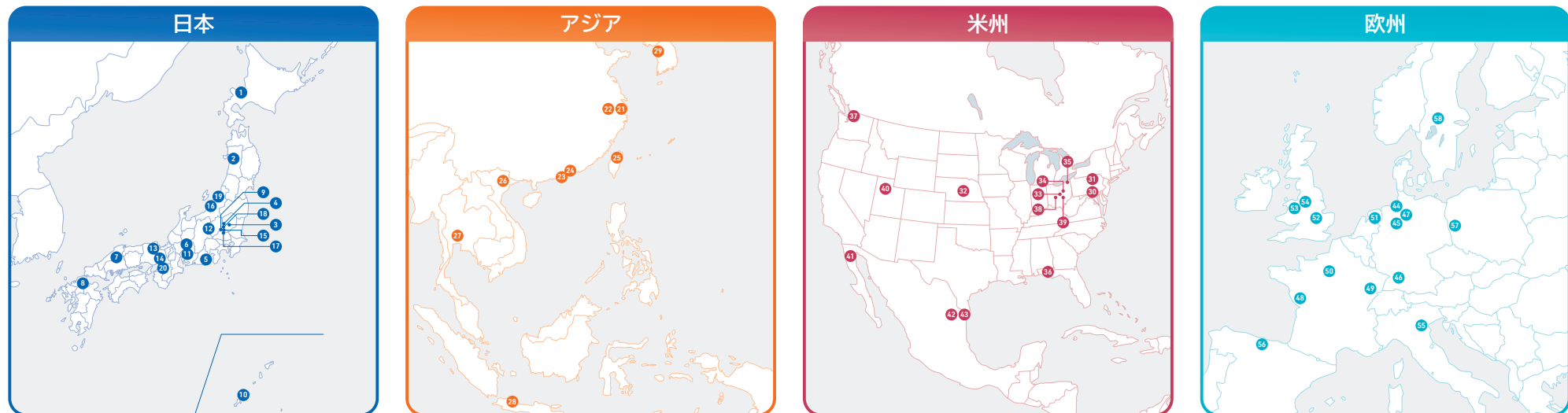
*3 SVA：当社独自の付加価値指標＝NOPAT(税引後営業利益)－投下資本×WACC
SVAで用いる投下資本は、株主資本＋有利子負債から現金及び現金同等物、投資有価証券を除いて算出
加重平均資本コスト(WACC)は2025年度より6%から7%に変更
株主資本コストは8%を目安、実効率は2018年度より40%から33%に変更

*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）（2026年4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
	三和タジマ（株）	⑫ 愛知県 犬山市	ステンレス製品
		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）	① 群馬県 邑楽郡 邑楽町	自動ドア	
林工業（株）	② 新潟県 新潟市	ドア	
三和電装エンジニアリング（株）	③ 大阪府 大阪市	開閉機	
三和ミタカ（株）	④ 北海道 恵庭市	ドア	
アジア	上海宝産 三和門業有限公司	① Shanghai	オーバースライダー、シャッター
中国	三和諾沃芬門業（常熟）有限公司	② Jiangsu	ドア
	三和捲閘（香港）有限公司	③ Hong Kong	シャッター
	鈴木鐵閘（香港）有限公司	④ Hong Kong	シャッター
台湾	安和金属工業股份有限公司	⑤ Hsinchu	ドア
ベトナム	ビナサンフ	⑥ Hanoi	ドア、シャッター
タイ	サンメタル	⑦ Korat	シャッター、ドア
インドネシア	サンワマス	⑧ Bekasi	シャッター、ドア
韓国	ドンバン NF	⑨ Gyeonggi-do	ドア
		⑩ Gyeonggi-do	ドア

国名・地域名	会社名	所在地	主な商品
米国	Overhead Door Corporation	① Lewistown	シャッター、ドックレベラー
		② Williamsport	住宅用ガレージドア、商業用セクショナルドア
		③ Grand Island	住宅用ガレージドア、商業用セクショナルドア
		④ 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
		⑤ Dalton	シャッター
		⑥ Conneaut	樹脂パネル・部品
		⑦ 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
		⑧ Centralia	住宅用ガレージドア
		⑨ Marion	車商用ドア
		⑩ Baltic	ドア用開閉機
メキシコ	Overhead Door Corporation	⑪ Salt Lake City	防火ドア、セキュリティドア
		⑫ Tecate	車商用ドア
		⑬ Matamoros	ドア用開閉機
		⑭ Matamoros	自動ドア
欧州	ノボフェルムグループ	① Werth	住宅用ガレージドア、ドア
		② Dortmund	住宅用ガレージドア、産業用セクショナルドア、車商用ドア
		③ Brackenheim	防火ドア、防火引き戸
		④ Novoferm tormatic GmbH	ドア用開閉機
		⑤ Dortmund	住宅用ガレージドア
		⑥ Machecoul	住宅用ガレージドア
		⑦ Bavilliers	住宅用ガレージドア
		⑧ Melun	防火ドア、防火引き戸
		⑨ Didam	産業用セクショナルドア
		⑩ Alpha Deuren International B.V.	住宅用ガレージドア
ドイツ	Novoferm GmbH	⑪ Novoferm UK Limited	住宅用ガレージドア
		⑫ Horton Automatics Ltd.	自動ドア
		⑬ Robust UK Ltd.	自動ドア
		⑭ Newcastle-under-Lyme	ドア
フランス	Novoferm France S.A.S	⑮ Padova	ドア、防火引き戸
		⑯ Cantabria	ドア、住宅用ガレージドア、産業用セクショナルドア
オランダ	Novoferm Schievano s.r.l.	⑰ Wykroty	ドア、ドックレベラー
		⑱ Nykroppa	ドア
英国	Novoferm Door Sp. z o.o.	⑲ Robust AB	ドア
		⑳ Robust AB	ドア

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高まっています。

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	建物・用途
	日本 1位 欧州 米州 2位 アジア	
産業用セクショナルドア	日本 1位 欧州 2位 米州 2位 アジア	
ガレージドア	日本 1位 欧州 2位 米州 2位 アジア	
高速シートシャッター	日本 1位 欧州 米州 アジア	
開閉機	日本 欧州 米州 2位 アジア	
スチールドア	日本 1位 欧州 2位 米州 アジア	

多品種化商品

パーティション	展開地域	建物・用途
	日本 欧州 米州 アジア	
防水商品	日本 欧州 米州 アジア	
アルミ／ステンレスフロント	日本 2位 欧州 米州 アジア	
メールボックス／宅配ボックス	日本 2位 欧州 米州 アジア	
自動ドア	日本 欧州 米州 アジア	
軽量引き戸	日本 1位 欧州 米州 アジア	

ビルの中の三和グループ商品

オフィスエリア

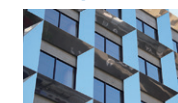


パーティション

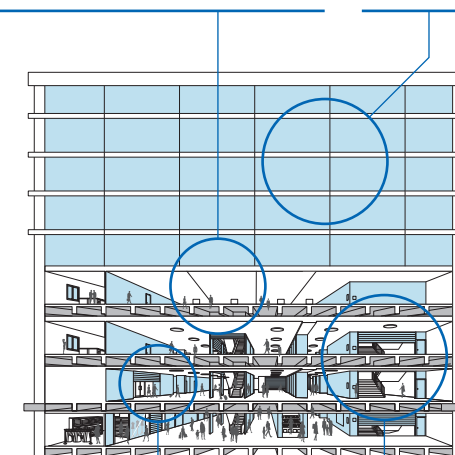


トイレブース

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)

企業情報

(2026年3月31日現在)

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	13,174 名	
上場証券取引所	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 221,000,000 株 15,399 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)	29,646	14.13
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	13,821	6.59
株式会社三井住友銀行	10,038	4.78
第一生命保険株式会社	6,784	3.23
CGML PB CLIENT ACCOUNT/ COLLATERAL	6,161	2.94
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505010	5,756	2.74
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社	5,140	2.45
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,758	1.79
ゴールドマン・サックス証券株式会社 BNYM	3,420	1.63
日本生命保険相互会社	3,348	1.60

※ 1 当社は、次のとおり自己株式を保有していますが、上記の大株主からは除いています。
保有株式数 11,115 千株
発行済株式総数に対する保有株式数の割合 5.03%

※ 2 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

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 JPX Blossom Japan Index  FTSE JPX Blossom Japan Index	FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index  FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index	MSCI日本株ESG セレクト・リーダーズ指数  2026 CONSTITUENT MSCI日本株 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  2026 Sompo Sustainability Index
主な受賞・評価	「CDP2025」気候変動分野 「Aリスト」 	CDP2025 「サプライヤー・エンゲージメント・ リーダー」 	ブロードバンドセキュリティ Gomez IRサイトランキング2025 優秀企業「金賞」 	日興アイ・アール2025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」 	健康経営優良法人2026 (大規模法人部門) 	健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 2026 

※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)	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	2020年4月1日～2021年3月31日	1,550	741
2015年4月1日～2016年3月31日	1,113	660	2021年4月1日～2022年3月31日	1,606	1,121
2016年4月1日～2017年3月31日	1,165	793	2022年4月1日～2023年3月31日	1,478	1,090
2017年4月1日～2018年3月31日	1,624	1,016	2023年4月1日～2024年3月31日	2,729	1,375
2018年4月1日～2019年3月31日	1,449	1,135	2024年4月1日～2025年3月31日	5,165	2,405
2019年4月1日～2020年3月31日	1,367	666	2025年4月1日～2026年3月31日	5,352	3,426



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/>