

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・修理をするだけではなく、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は、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。

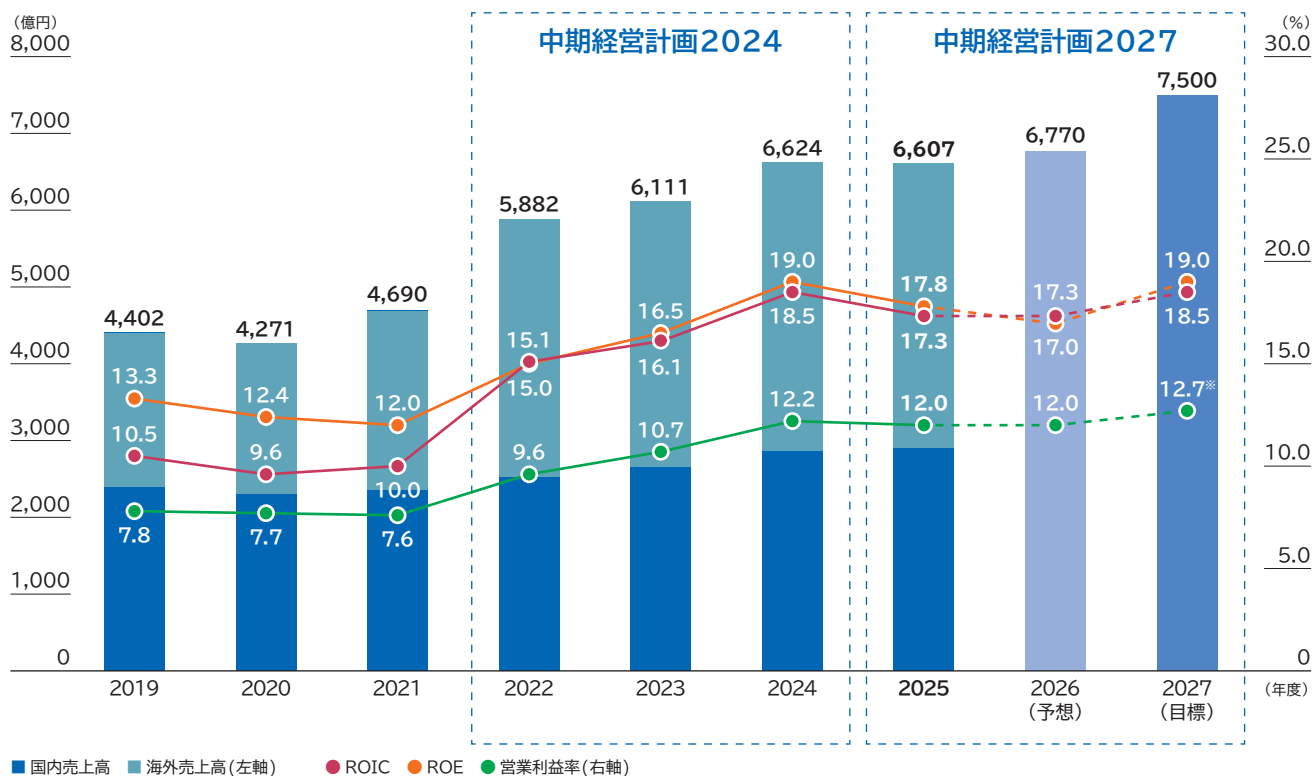
一方、基本戦略の進捗に目を向けると、軟調な市場への対応に追われ、やや後手に回ってしまったところがあります。ただ、注力する防災・環境対応製品やスマート化製品・サービスの拡

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。

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。



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けることが、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

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



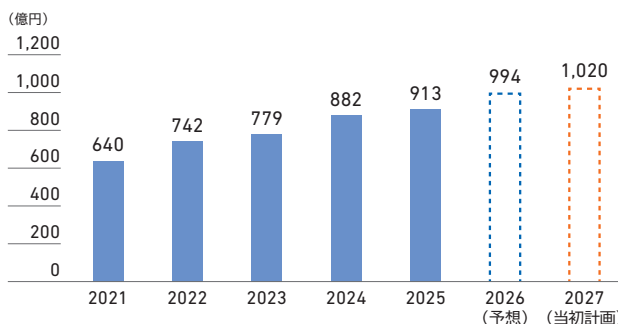
1 基幹商品、戦略商品の強化

- 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

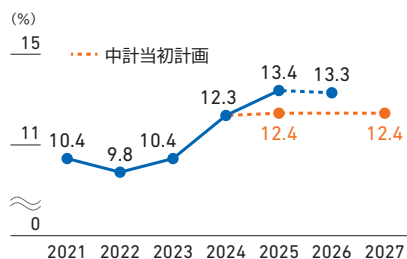
- 米州** 米国の自動ドアサービスおよび施工会社2社の全株式を取得

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)

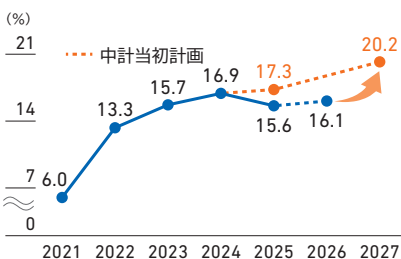
各地域の営業利益率

日本事業



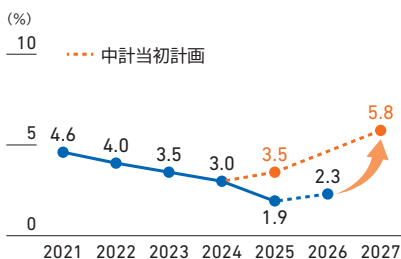
利益率は想定以上に改善

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

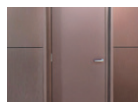
2027目標

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



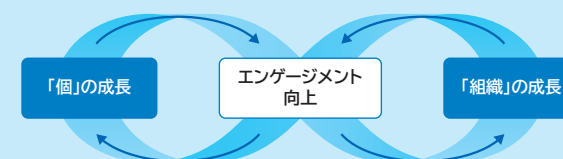
メキシコ自動ドア工場



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

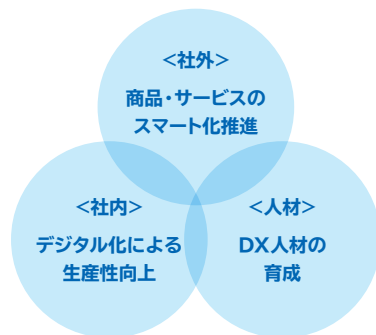
- 取締役会実効性評価の第三者評価実施
- 人権デュー・デリジェンスを継続的に実施(2023年度~)
- 株主との関係構築のためSR面談実施(2025年度:19社)
- ステークホルダーダイアログ回数:**377回**

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。

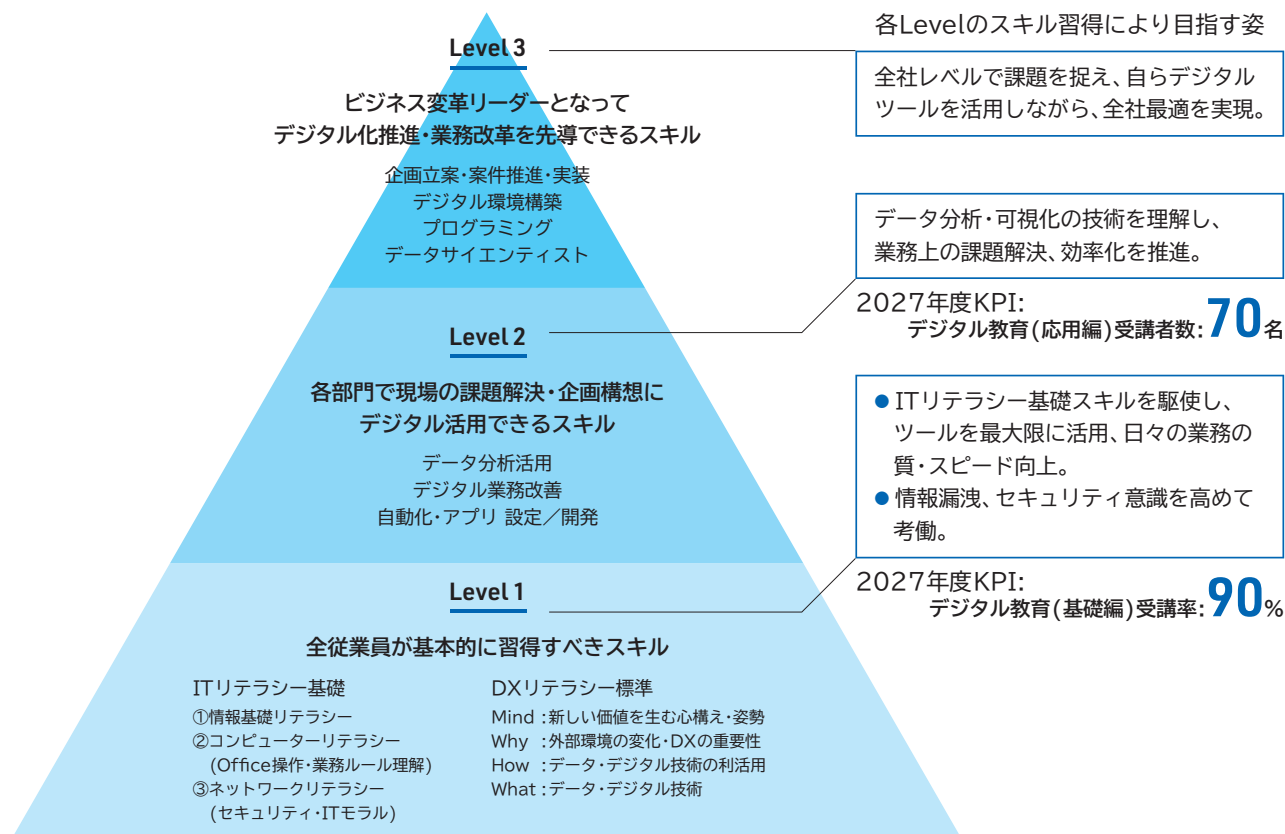
デジタル化戦略

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

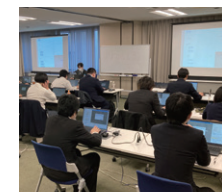
国内全従業員を対象に、デジタル活用の必要性、ITモラル、セキュリティリテラシー、データ収集・活用、DX基礎知識など多岐にわたる項目のeラーニングを実施しました。

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。

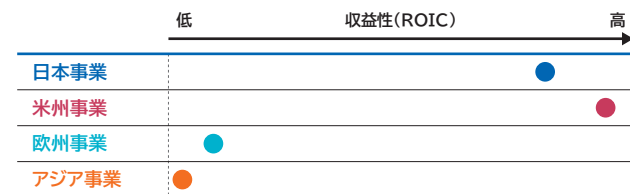
中期経営計画2027の初年度である2025年度は、業績および各種指標ともにやや足踏みする結果となりましたが、目標の見直しは行わず、引き続き改善に取り組んでまいります。

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。

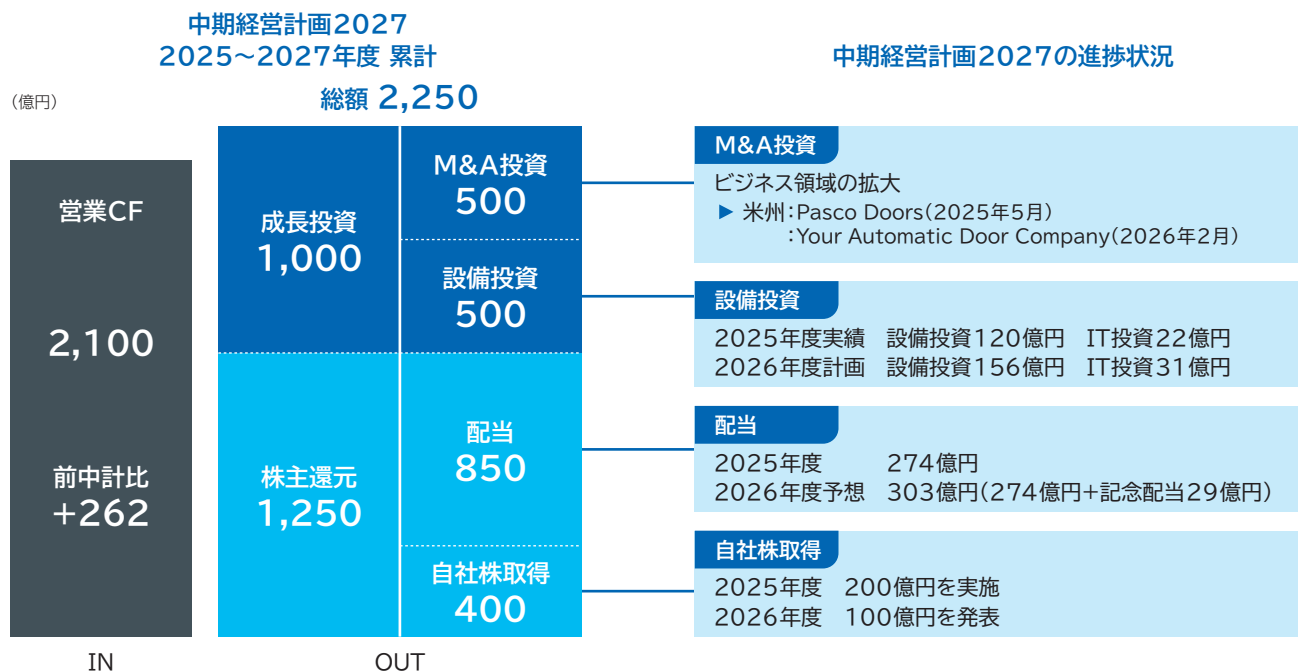
アジアは香港・台湾が堅調である一方、全体としては市場シェアが低く、業績および収益性の面で課題が残っています。今後は

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。

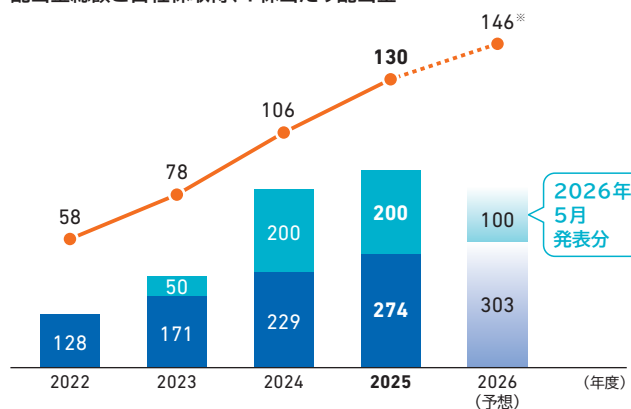
さらに、当社のコアコンピタンスを活かせる事業領域には、依然として大きな成長余地があります。環境変化やIoTなどの技術革新を背景に新たな価値創出の機会が拡大する中、断熱性能を備えた高速シートシャッターによる労働環境の改善や、



「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



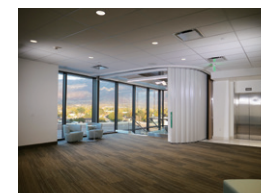
Intelligent Door Solutions



- 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)

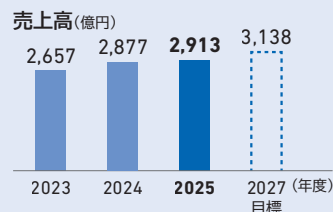
399百万ユーロ

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

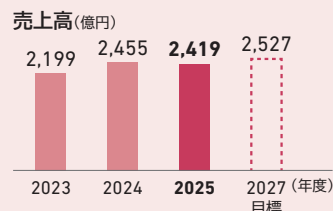
機会

- 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

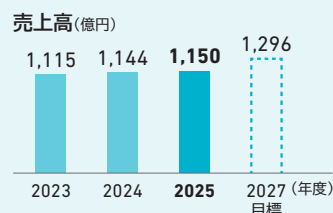
機会

- 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

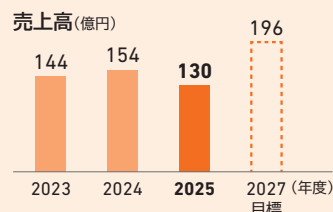
機会

- 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

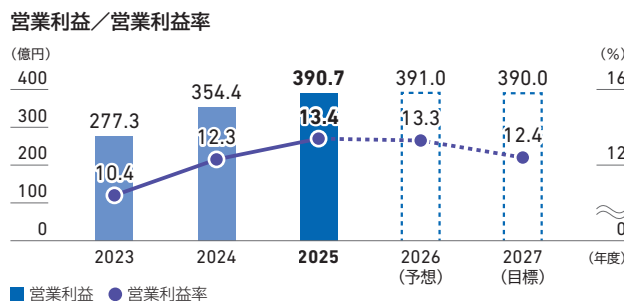
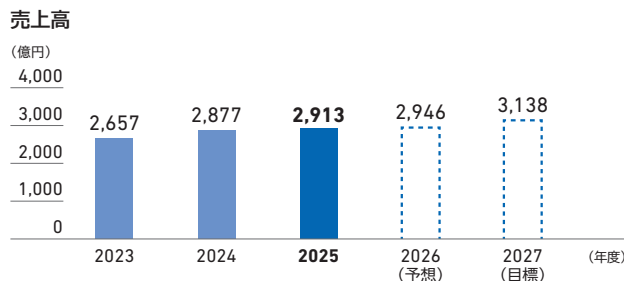
機会

- 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

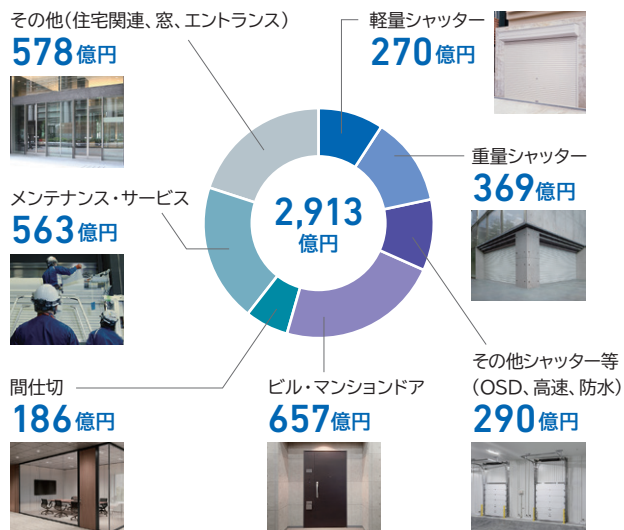
リスク

- 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

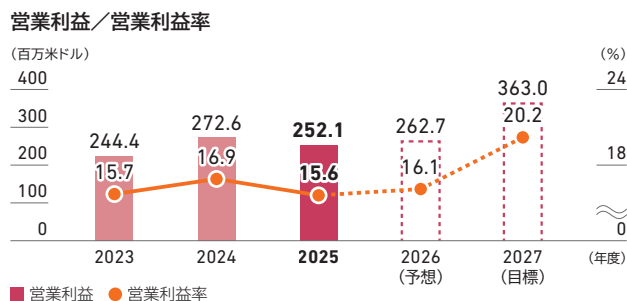
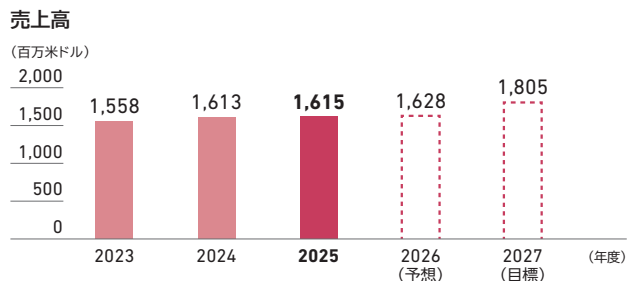
Q 特に好調な事業や商品分野とその要因を教えてください。

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。

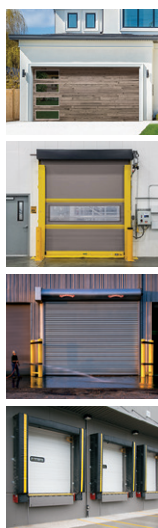
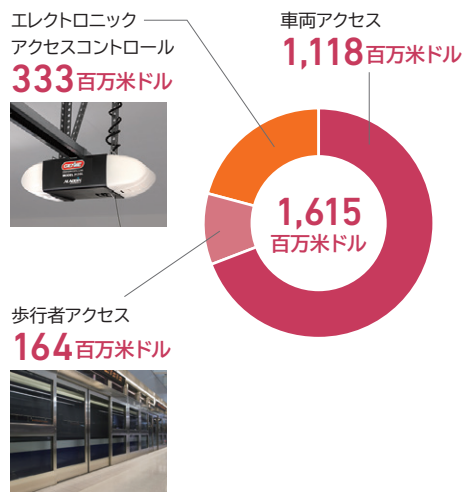
Q 今後の利益率改善に向けた取り組みと見通しを教えてください。

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

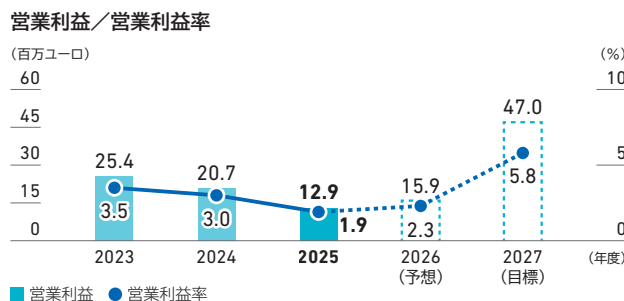
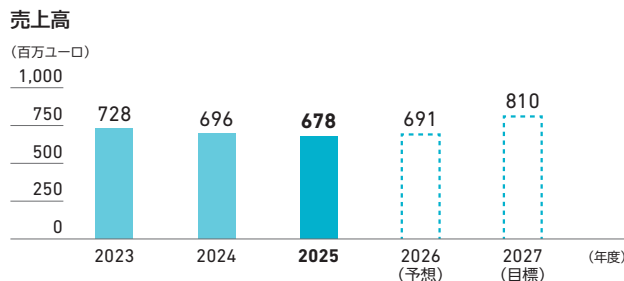
Q ここ数年における利益率上昇の要因と、さらなる向上に向けた取り組みについて教えてください。

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。

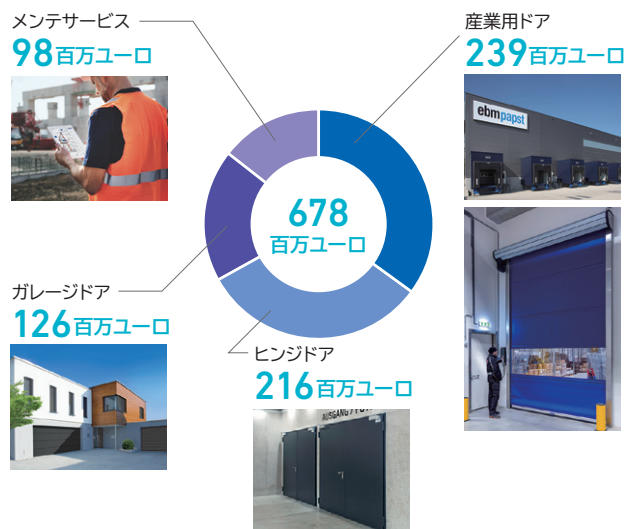
Q 足元のドア商品の売上が伸び悩む中、開閉機と自動ドアが好調な理由を教えてください。

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

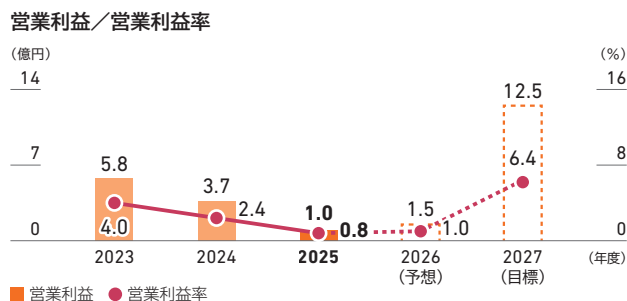
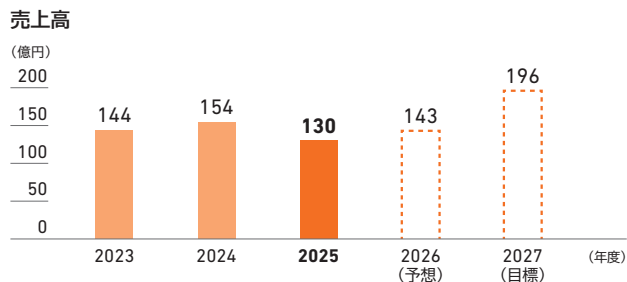
Q 欧州事業の営業利益が低迷している要因と今後の改善策を教えてください。

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。

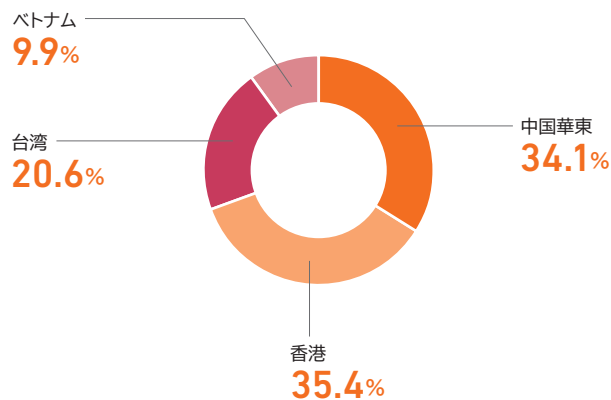
Q 欧州事業を今後どのように拡大していく方針ですか。

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。