



三和ホールディングス株式会社

三和ホールディングス株式会社

2022 年 3 月期 決算説明会

2022 年 5 月 16 日

イベント概要

[企業名]	三和ホールディングス株式会社
[企業 ID]	5929
[イベント言語]	JPN
[イベント種類]	決算説明会
[イベント名]	2022 年 3 月期 決算説明会
[決算期]	2021 年度 通期
[日程]	2022 年 5 月 16 日
[ページ数]	36
[時間]	10:00 – 11:04 (合計：64 分、登壇：46 分、質疑応答：18 分)
[開催場所]	インターネット配信
[会場面積]	
[出席人数]	
[登壇者]	3 名 代表取締役社長 執行役員社長 高山 靖司（以下、高山） 取締役常務執行役員 経営企画部門担当 山崎 弘之（以下、山崎） 経営企画部門 コーポレートコミュニケーション部長

サポート

日本	050-5212-7790	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com

新子 雅之（以下、新子）

[アナリスト名]*	大和証券	寺岡 秀明
	SMBC 日興証券	川嶋 宏樹
	三菱 UFJ モルガン・スタンレー証券	八木 亮
	野村証券	濱川 友吾

*質疑応答の中で発言をしたアナリストの中で、SCRIPTS Asia が特定出来たものに限る

サポート

日本	050-5212-7790	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasia.com



登壇

新子：皆さんおはようございます。時間になりましたので、これより三和ホールディングス株式会社、三和グローバルビジョン 2030、中期経営計画 2024、および 2022 年 3 月期決算説明会を開催させていただきます。

本日はご多用のところ、弊社説明会にご出席いただきまして、ありがとうございます。

本日の進行役は、コーポレートコミュニケーション部の新子でございます。何卒よろしくお願いいたします。

それでは、本日の出席者を紹介させていただきます。弊社代表取締役社長、高山でございます。

高山：よろしくお願いします。

新子：弊社取締役常務執行役員、経営企画部門担当の山崎でございます。

山崎：よろしくお願いします。

新子：以上 2 名より説明させていただきますので、よろしくお願い申し上げます。

本日の予定は、この後すぐ、社長の高山より画面に連動しておりますプレゼン資料に沿って、説明させていただきます、その後に質疑応答の時間とさせていただきます。終了時刻は 11 時を予定しております。

それでは、お待たせいたしました。高山社長よろしくお願いいたします。

高山：それでは、早速資料に沿ってご説明させていただきます。

サポート

日本	050-5212-7790	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com



はじめに

1 2021年度実績は過去最高を更新

世界的な原材料高やサプライチェーン問題への対応に各セクターで取組み、売上高・各利益とも過去最高となった

⇒ 5ページ参照

2 株主還元策を拡充

2021年度配当は、業績が予想以上となり、年間配当を34円から36円に2円増配
新中計における配当性向については、従来の35%目安を40%目安に引き上げ
2022年度配当額は、増益見通しもあり年間45円へと9円の増配を予定

⇒ 22、23ページ参照

3 新長期ビジョン・新中計策定

2022年度から三和グローバルビジョン2030・中期経営計画2024がスタート
中計では売上・利益・SVA・ROIC・ROEなど主要指標は過去最高を更新する予想

⇒ 16ページ参照

2

まず、2ページをご覧ください。本日お話しさせていただくポイントは、この記載の3点でございます。

まず一つ目、2021年度の実績でございますが、こちらについては、過去最高を更新することができました。世界的な原材料高、あるいはサプライチェーン問題、こういった課題に対して、各セクターでしっかりと対応することで、売上、各利益とも過去最高となることができました。

それから2点目、株主還元策を拡充ということでございます。2021年度の実績が予想以上となったことで、年間の配当を2円増額しまして36円とさせていただくとともに、新しい2022年度から始まる新中計の中では、配当性向を従来35%目安ということでご案内しておったのですが、40%目安に引き上げております。従いまして、2022年度の配当予想につきましては、45円ということで、9円の増配を予定しております。

それから3点目、新長期ビジョン・新中計の策定でございます。この2022年度から、三和グローバルビジョン2030、それから中期経営計画2024がスタートいたしました。中計では、売上、利益、SVA、ROIC、ROEなど、主要指標は過去最高を更新する予想となっております。

それでは早速、具体的にそれぞれについて、見てまいりたいと思います。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

目次

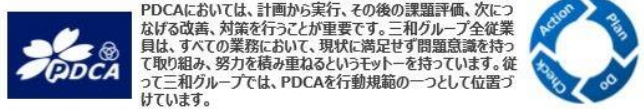
目次

■ 2021年度 通期（実績）	
01 決算ハイライト	05
02 売上・営業利益実績（セクター別）	06
■ 三和グローバルビジョン2020の振り返り	
03 業績推移	08
04 主な成果と課題	09
■ 三和グローバルビジョン2030	
05 社会・外部環境	11
06 三和グローバルビジョン2030	12
07 基本戦略	13
■ 中期経営計画2024	
08 位置づけ	15
09 数値目標	16
10 基本戦略	17
11 財務戦略	22
■ 2022年度 通期（予想）	
12 決算ハイライト	25
13 売上・営業利益予想（セクター別）	26
◆ 参考資料	
01 連結業績の概要（セクター別）	28
02 製品別受注高・売上高（三和シャッター工業）	29
03 製品別売上高（欧米）	30
04 外部環境	31
05 主要経営指標	32
06 SVAとROICツリー	33
07 ESGマテリアリティとKPI	34
08 設備投資額と減価償却費	35
09 トピックス	36
10 外部評価	37

三和グループの使命・経営理念



三和グループのPDCA



「予想」に関する注意

当資料に記載されている内容は、様々な前提に基づいたものであり、記載された業績予想、各施策の実現を確約したり、保証するものではありません。

03

3 ページに、左側目次ということで、その内容が書いてあるのですけれども、右側の図をご覧くださいいただけますでしょうか。

私ども三和グループは、「安全・安心・快適を提供することにより社会に貢献します」という使命、それから記載のような経営理念を掲げて、事業を推進しております。これは基本的には普遍のものでございます。

こういったものに準じた形で、今回長期のビジョン、あるいは中期の経営計画を策定しております。

また、それらを推進していくためのベースとして、行動指針、それからコンプライアンスはもちろんのこと、私ども三和グループに一つ根付いている PDCA、この基本姿勢を、今後もしっかりと廻して事業を推進していくと。計画をやりきって、ビジョンを達成していこうと考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

01

2021年度 通期 (実績)

決算ハイライト

	2020年度 実績	2021年度 実績	2021年度 修正予想	予想比 (額)	前年比 (額)	前年比 (率)
売上高	4,271	4,690 [4,585]	4,570	+120	+419 [+314]	+9.8 [+7.4]
営業利益	330.8	354.9 [349.4]	340.0	+14.9	+24.1 [+18.6]	+7.3 [+5.6]
経常利益	321.4	341.2 [336.2]	327.0	+14.2	+19.8 [+14.8]	+6.2 [+4.6]
親会社株主に帰属 する当期純利益	212.5	228.4 [224.8]	216.0	+12.4	+15.9 [+12.3]	+7.5 [+5.8]

為替レート	2020	2021
1ドル	106.43	110.37
1ユーロ	121.97	130.34

【 】内は、20年度為替レート適用の数値。前年との実質対比のために表記したもの（アジア除く）。

営業利益増減分析(連結)



要 約	売上、利益ともに修正予想を上回り、過去最高を記録
売上高	・連結、各セクターとも修正予想、前年を上回った。 コロナ影響があった前年から各セクターともに回復。特に欧米は好調な住宅市場の需要増に応え増収となり、国内各社も順調に推移し、連結売上高として過去最高を記録。
営業利益	・連結、各セクターとも修正予想、前年を上回った。 サプライチェーン問題や大幅な原材料価格上昇がありながらも、適正な販売価格への転嫁や数量効果、生産性改善やコスト削減などにより過去最高益を達成。
経常利益	・営業増益もあり修正予想、前年を上回った。 (持分法投資損益は前年比改善)
親会社株主に帰属 する当期純利益	・修正予想、前年を上回った。 1株当たり利益は100円を突破。

05

それでは、5 ページをご覧ください。まず、2021 年度の結果につきまして、ご説明させていただきます。

冒頭お話ししました通り、売上高は 4,690 億円で、前年から 10% 近く伸ばすことができました。また営業利益につきましても 354 億円で、前年から 24 億円増加という結果になりました。過去最高ということでございます。

売上につきましては、新型コロナウイルスの感染が広まって、2020 年度は非常に経済の制約等があったわけですが、そこから基本的には回復する 2021 年度ということでございまして、特に欧米では住宅市場を中心に、そういった回復が顕著となりまして、増収の一つの大きな要因となりました。

それから営業利益については、左下の棒グラフをご覧いただきたいのですが、2021 年度は原材料価格ということで、グループ全体で 170 億円の材料アップがあったわけですが、これに対して販売価格でなんとか 160 億円、全部ではないにせよ、その大半を販売価格でしっかりと補うことができて、数量増が増益に貢献して、結果 354.9 億円になりました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

販売数量の増加に合わせて、コストもそれぞれ上がっているのですが、一方で、同時にコストダウン等でそれをしっかりとコントロールすることで、増益につなげることができました。

経常利益、それから純利益につきましては、ご覧の通りでございます。

02 2021年度 通期 (実績) 売上・営業利益実績 (セクター別)

三和ホールディングス株式会社

	【売上高】			【営業利益】			(億円、百万\$、百万€、%)
	20年度	21年度	前年比 (率)	20年度	21年度	前年比 (率)	
日本	2,302	2,364	+2.7	233.0 10.1	244.7 10.4	+5.0	三和シャッターでは需要が強い物流倉庫やメンテサービスの回復などにより増収。材料費が予想以上に上昇したが売価アップに取り組み増益となった。三和システムウォールと鈴木シャッターが数量増により増益。
米州 (ODC)	1,102 1,172	1,261 1,392	+14.5 +18.7	72.7 77.3 6.6	75.9 83.8 6.0	+4.5 +8.3	好調な住宅市場に応え増収。原材料価格の高騰分は売価転嫁と生産性改善等により対応し、サプライチェーンの混乱の影響を受けながらも増益を確保。
欧州 (NF)	592 722	658 858	+11.3 +18.9	25.3 30.9 4.3	30.2 39.4 4.6	+19.1 +27.3	コロナ禍からの住宅市場の需要回復により増収。数量増効果と売価転嫁、生産性改善等により利益も大きく改善。
アジア	66	77	+16.3	▲5.4 ▲8.2	1.2 1.6	(+)	上海宝産三和やビナサンワの回復により前年度から大幅に回復し黒字を確保。
連結	4,271	4,690	+9.8	330.8 7.7	354.9 7.6	+7.3	

※各セクターには、相殺項目があるため、合計しても連結の数値とは一致しません
 ※欧米圏の上段は外貨建て金額を示す
 ※営業利益欄の下段は営業利益率を示す

為替レート	2020	2021
1ドル	106.43	110.37
1ユーロ	121.97	130.34

06

次ページで、少しセクターごとに見てまいりたいと思います。

まず、日本につきましては、売上が対前年プラス 2.7%でございます。営業利益は、前年から 12 億円弱増益という結果となりました。

日本の建築市場につきましては、2021 年度は、正直それほど良い環境とは言えませんが、いわゆる端境期、大型の再開発等もそれほどなかったですし、建築の市場は端境期ということではありました。ただ、物流施設については、引き続き需要が旺盛であるということです。

それから、2020 年度から、メンテサービスがまた回復基調に戻ったことなどで、なんとか増収を確保いたしました。

また、予想以上に原材料高が日本でも進みましたけれども、これに対しては、しっかりと売価のアップ、あるいはコスト削減等に取り組んで、増益を確保することができました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

SCRIPTS
 Asia's Meetings, Globally

また、国内のグループ会社も比較的堅調でございまして、間仕切りを行っております三和システムウォール、それから鈴木シャッター、こういった主力の国内グループ会社が好調であったということも、業績に貢献いたしております。

日本で営業利益が約 12 億円増えていますが、三和シャッター工業で約 5 億円、国内のグループ会社で 7 億円ということで、2021 年度の増益については、グループ会社が貢献したとも言えるかと思います。

次、アメリカでございまして。アメリカは、ご覧の通り、円ベースで 18.7%ということで、大幅な増収でございまして。為替除き現地通貨ベースでも 14.5%の増収ということでございました。

コロナからの回復、好調な住宅市場、この需要にしっかりと対応いたしまして、また原材料高が非常に、日本やヨーロッパ以上に、アメリカにおける原材料高が急激であったわけですが、ここに対しては、しっかりと販売価格に転嫁することで、大幅増収、そして増益ということになりました。

増収幅の割に、増益が微増になっておりますのは、やはりこの原材料価格のアップが非常に大きかったということです。

それから、年央からアメリカでは、このサプライチェーン問題が、一番顕著にアメリカのビジネスは影響を受けまして、なかなか需要は強いのですが、思うように出荷が伸びなかったということも、2021 年度、利益がそこまで伸びなかった一つの背景にあると見ております。

欧州は、非常に堅調でございまして、売上、利益とも着実に伸ばすことができております。

アジアのほうも、2021 年度につきましては連結で 1.2 億円の黒字ということで、2020 年度、いろいろ問題があって赤字を計上しておったわけですが、2021 年度はそこから回復して、なんとか黒字にもっていくことができたという結果でございまして。

以上のようなことから、連結でこのような数字になりました。

サポート

日本	050-5212-7790	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com

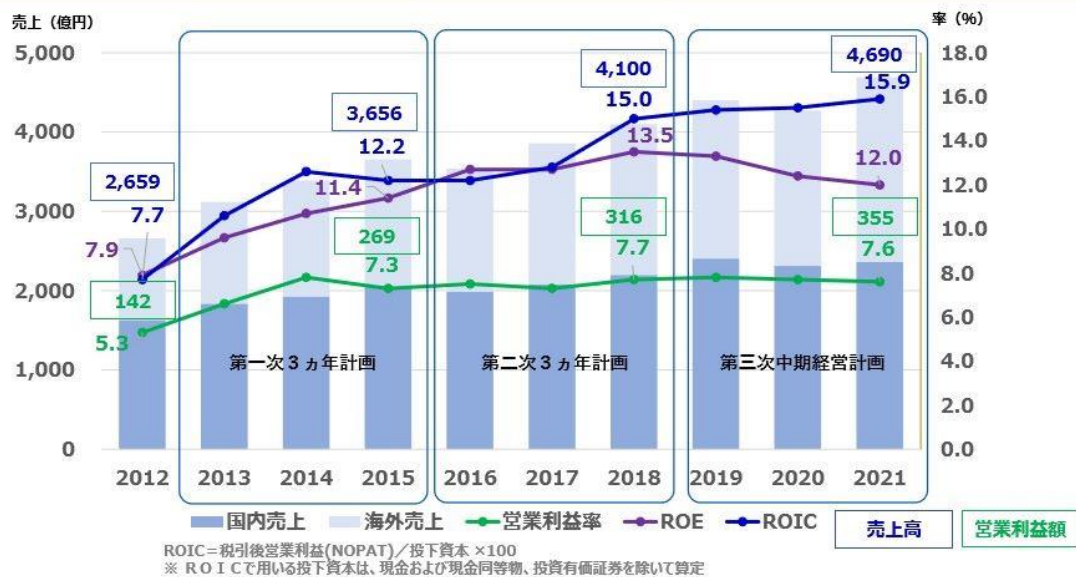
03 業績推移

三和グローバルビジョン2020の振り返り

三和ホールディングス株式会社

- 売上高は、約**2,000億円**増加、特に海外売上高は**2倍**に
- 営業利益率は、**2.3%上昇**
- ROEは、**4.1%上昇**
- SVAは、約**130億円**増加、ROICは、**+8.2%**と大きく上昇
- 時価総額は、**2倍強**の水準

左記数値は全て2012年度対比



08

今年度から始まりました長期のビジョン、あるいは新しい中計、そちらに話を移したいと思いますが、その前に、昨年度までで終わりました、三和グローバルビジョン 2020 です。これについて、簡単に振り返ってみたいと思います。

資料 8 ページをご覧ください。2013 年から 2021 年までの 9 年間、三和グローバルビジョン 2020、あるいはその中で、三つの中計ということで区切りまして、事業を展開してまいりました。

2012 年度との対比でいきますと、売上高が約 2,000 億円の増加。海外は約 2 倍になっているということでございます。それから営業利益も、142 億円から 355 億円ということで、これも 2.5 倍に増加しております。

また ROE、SVA、それから ROIC、こういった主要指標も、ご覧の通り大きく改善しておるということでございます。

営業利益率も、2012 年度対比では 2.3%上がっているということですが、このグラフの緑のラインをご覧くださいとわかる通り、ここがあまり大きく伸びていないというところが、一つ数値上は課題として捉えております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

SCRIPTS
 Asia's Meetings, Globally

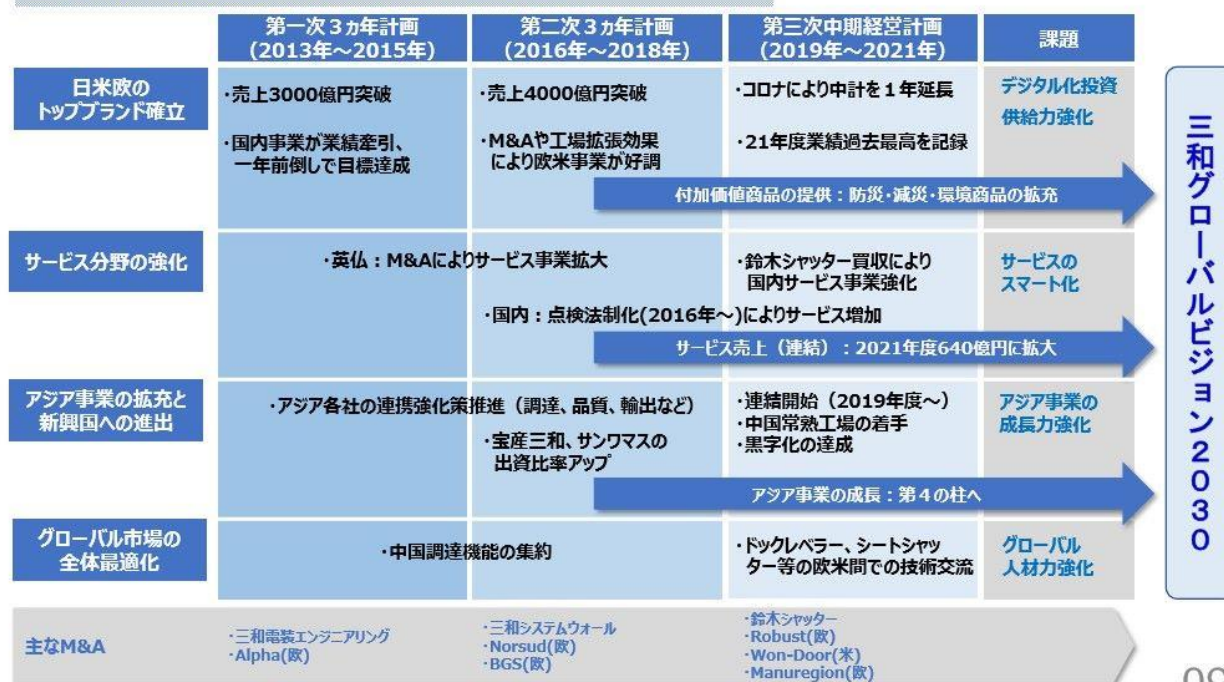
私ども常々、連結での営業利益、営業利益率、これを、なんとか二桁にもっていきたいということ
を、かねてより申し上げているのですが、残念ながらまだこの水準には届かないというのが、現状
でございます。

04 主な成果と課題

三和グローバルビジョン2020の振り返り

三和ホールディングス株式会社

三和グローバルビジョン2020の主な成果と課題



09

一方で、9 ページでは、少し施策の定性的な部分について、振り返りたいと思います。

2020 ビジョンでは、左側に書いてあります通り、四つの主要施策を掲げました。

まず一つ目、日米欧のトップブランド確立でございますが、ここは比較的、日本、アメリカ、ヨー
ロッパとも、大きく伸ばすことができたと思っております。

もともとプレゼンスの強い日本、それからアメリカ、ここはしっかりとその地位を不動のものとし
るとともに、かねて課題でありましたヨーロッパが、M&A 等をきっかけに非常に良い流れで、成
長、あるいは利益率の改善ができたと思っております。

下にあります通り、主な M&A とありますが、この左下、Alpha 社の買収が、一つヨーロッパの業
績改善のきっかけとなったのかと。そこから、M&A のところに書いてあります通り、欧州では非常
に、フランス、イギリス、あるいは北欧で積極的な M&A を行って、これがうまくいっていると思
っております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

一方で、日本、アメリカ、ヨーロッパとも、ビジネスの拡大に合わせて、いろいろ課題も出てきております。

まずは、需要増です。会社の成長にマッチした供給力を、もっとつけていかなければいけないということが、課題として出てきております。

また、一部始まっているのですけれども、デジタル化もより不可欠になってきていることが、課題として言えます。

それから2点目、サービス分野の強化でございます。ここも、全体としては堅調だったと思います。サービスの売上は640億円まで、グループ全体で拡大しております。

何と言っても、けん引は日本でございまして、2016年度に始まりました点検の法制化にしっかり対応すると。それから2019年ですか、鈴木シャッターの買収、こういったところ、大きなイベントがありまして、これをしっかりマネージして、大きくサービスビジネスを伸ばすことができたということでございます。

また、欧州でも、このサービスビジネスの取り組みがうまくいき始めているということが言えようかと思います。

アメリカのほうは、ややそれに対しては遅れ気味ではございます。

サービス分野も、この右側に青字で書いています通り、こういった部分も、もっと新しいサービス、ここではスマート化という表現をしておりますが、こういったものをもっともっと提供していく必要があるのではないかと考えております。

それから3点目、アジア事業の拡充と新興国への進出でございますが、ここはいろいろ書いてあるのですけれども、一つ、一番課題の残った項目かと思っております。

アジア各社、連結なども始めて、具体的な取り組みも行っているのですけれども、まだまだビジネスの基盤を作るというところ、あるいはローカル化を推進するというところで、課題への対応に追われてしまったのかと思っております。

ただ、中国常熟の工場がまもなく稼働であるとか、いろいろ種まきは行っておりますので、次の2030に向けては、アジア事業の成長強化を行ってまいりたいと思っております。

それから最後、グローバル市場の全体最適でございますが、ここはなかなか思ったような成果が出なかった部分だと思っております。やはり課題として、非常にグローバルに展開する強みを発揮していくというのは、なかなか難しいことだと考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



より中長期的に、こういった部分を発揮していくためには、グローバルの人材力の強化も必要なのかなと考えております。

定性面でいろいろ見ますと、良い部分、それからできていない部分、いろいろあるのですが、2020 ビジョンを総括しますと、われわれこの2020で、グローバルメジャーというものを目指して取り組んでまいったのですが、なんとか、そのグローバルメジャーの一角を担うポジションにはなれているのかなと、総括させていただきたいと思います。

05

三和グローバルビジョン2030

社会・外部環境



三和ホールディングス株式会社

2030に向けて、世界を左右する社会課題への認識



11

さて、そういった2020の振り返り、PDCAのCAを受けまして、2030こういったものにしていかうかということでございます。11ページをご覧くださいませでしょうか。

社会・外部環境でございます。足元、非常にいろいろと起きている問題を考えても、これから非常に変化の激しい時代が続くのだろうと、もうそういう前提で考えていかなければいけないと思っております。

政治、地政学、そういった観点から、社会、エネルギー、あるいは経済、そして技術、いろんな分野で大きな変化が起きております。これが引き続き、続いていく。こういったものにしっかりと対応していくことが大事だと考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com





[ビジョン動画を公開していますので、こちらをクリックしてご覧ください。](#)

12

そういった中で、2030 ビジョンとして、私ども三和グループが掲げておりますのが、12 ページをご覧くださいませでしょうか。

三和グローバルビジョン 2030 ということで、「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、ビジョンとして掲げさせていただきます。

真ん中にご説明があります通り、気候変動やデジタル化、非常に激しく変化する社会、こういった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ていこう。そして、サステナビリティ経営と人材力強化、これによりまして、全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りますということでございます。

このビジョンの中身につきましては、動画を作成させていただいておりますので、こちらもお時間あるときに、ぜひご覧いただければと思います。

サポート

日本

050-5212-7790

米国

1-800-674-8375

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス

support@scriptsasias.com

**1.** 日・米・欧・ア 世界4極体制でのコア事業の拡大、強化**2.** 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**3.** デジタル化とものづくり革新による生産性向上**4.** M&Aを活用したコア事業強化と新規事業領域への拡大**5.** 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

13

13 ページで、2030 年に向けた基本戦略を、五つ掲げております。日・米・欧・ア、世界4極体制での、コア事業の拡大、強化。それから2番目、防災・環境対応、あるいは製品・サービスのスマート化による顧客価値創造。三つ目、デジタル化とものづくり革新による生産性向上。4点目、M&Aを活用した事業強化と新規事業領域への拡大。そして最後、五つ目が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、というものであります。

こういった大きな姿を描いて、ここに向かって進んでまいりたいと思います。

その2030ビジョンの中の最初の3年を、中期経営計画2024と位置づけまして、より具体的にそこに向かってまいりたいと思います。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

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 ～

位置づけ

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。

基本戦略

- (1) 日・米・欧のコア事業（シャッター・ドア、サービス）の強化、領域拡大
- (2) アジア事業の成長力強化
- (3) 防災・環境対応製品の拡充と製品・サービスのスマート化推進
- (4) デジタル化とものづくり革新による生産性向上
- (5) サステナビリティ経営の推進

15

15 ページをご覧ください。上に書いてあるものは、ビジョンそのものでございます。そこに向かった位置づけということで、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に向けた基盤を確立するということでございます。しっかりこのビジョンに向けて、その基盤を確立していく3年間としようということでございます。

基本戦略として、ここでも中計で五つ掲げております。ビジョンの基本戦略と少し違うところがございまして、ポイントはやはり2番目、アジアがまだまだ描く姿との乖離が現状あるということで、2点目を一つ、強化のポイントとして掲げているということ。

それから、防災・環境対応製品、あるいはサービスのスマート化、こういったものも、徐々に始まってはいるのですけれども、もっともっとそういったところの製品開発を強化していく必要があるだろうと考えております。

また4番、デジタル化です。これについては、一部着手はしていますが、やはりなかなかリソースの確保であるとか、思うようにいっていない部分があると、ここをしっかりとっていく必要があるだろうということ。それから、ものづくり革新ということで、より生産設備等々への投資も必要だろうと考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



各セクターの売上・利益、SVA・ROIC・ROEは過去最高を見込む

	【売上高】			【営業利益】			(億円、百万\$, 百万€, %)		
	21年度	24年度	CAGR (率)	21年度	利益率	24年度	利益率	CAGR (率)	
日本	2,364	2,760	+5.3	244.7	10.4	275.0	10.0	+4.0	
米州 (ODC)	1,261	1,585	+7.9	75.9	6.0	117.0	7.4	+15.5	
	1,392	1,820	+9.4	83.8		135.0		+17.2	
欧州 (NF)	658	792	+6.3	30.2	4.6	50.0	6.3	+18.3	
	858	990	+4.9	39.4		62.0		+16.4	
アジア	77	160	+27.7	1.2	1.6	8.0	5.0	+88.7	
連結	4,690	5,800	+7.3	354.9	7.6	450.0	7.8	+8.2	

	【指標】		
	21年度	24年度	21年度比
SVA	148億円	190億円	+42億円
ROIC	15.9%	17.5%	+1.6P
ROE	12.0%	13.5%	+1.5P

為替レート	2021	2024計画
1ドル	110.37	115.00
1ユーロ	130.34	125.00

16

それから、2024年の数値ターゲットを、16ページで確認させていただきます。連結で、売上高が5,800億円、営業利益が450億円、SVAが190億円、ROICが17.5%、ROEが13.5%ということで、それぞれ、主要項目は過去最高を見込むような目標を立てております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

基本戦略① 日・米・欧のコア事業の強化、領域拡大

顧客ニーズに的確かつ迅速に対応し、サービス事業を含めたコア事業の拡大、事業強化を図る



1 シャッター事業・ドア事業のシェア拡大

- ・ 品揃え拡充と提案力強化による非住宅事業の拡大
- ・ 差別化製品とチャネル拡大による住宅事業の拡大
- ・ 事業拡大に向けた体制の強化



2 サービス事業の拡大

- ・ 国内事業における法定検査の定着と経年劣化への修理・取替提案
- ・ 米州自動ドア事業の強化
- ・ 欧州主要市場のサービス事業体制の構築、強化

	2021年(実績)	2024年(目標)	CAGR
連結サービス売上高	640億円	760億円	6.3%



3 M&Aを活用した事業強化と領域拡大

- ・ シャッター、ドア事業、サービス事業などコア事業の強化
- ・ アクセスコントロールなど、建具から周辺事業への展開

M&A投資額
200億円

17

17 ページ目をご覧ください。先ほどお話ししました、基本戦略の具体的な内容でございます。

まず一つ目、日米欧のコア事業の強化、領域の拡大でございます。まずシャッター、あるいはドア、こういった基幹商品を住宅、非住宅、しっかり拡大していこうというところ。それから、量の拡大だけではなく、販売価格アップもしっかりと同時に行っていかなければならない。そして、事業拡大に向けた体制を強化していく必要があるということでございます。

それから2番目、サービス、やはりここは、当社のビジネスにとっては非常に重要な部分となっておりまいますので、引き続きこのサービスを、しっかりと重点的に伸ばしていこうということで、2024年760億円まで、これをもっていこうと考えております。

それからM&Aです。引き続きコア事業の強化、あるいは新しい領域の拡大、それぞれにこのM&Aを有効に活用してまいりたいと考えております。3年間では約200億円をM&Aとして考えております。もちろん、場合によってはこれを上回るM&Aも実施する可能性はございます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

基本戦略②アジア事業の成長力強化

生産・販売体制を再構築しシェア獲得、日米欧に次ぐ第4の柱への基盤構築



1 設備増強による生産能力の大幅アップ

- ・ 中国常熟工場の稼働によるヒンジドア事業のさらなる拡大
- ・ 主要工場の生産設備刷新（ベトナム、台湾、インドネシア）



2 販売体制の見直しと多品種化への対応

- ・ 中国販売体制再編による販売力強化
- ・ 防火、遮熱市場の攻略による売上拡大
- ・ 各地域での多品種化の推進



3 事業体制の基盤強化

- ・ ERPシステム導入および三和上海による集中管理
- ・ 人材育成プログラムの構築

18

それから2番目、ポイントとなるアジア事業の成長力強化でございます。生産販売体制を再構築し、シェアを獲得。第4の柱への基盤を構築しようということでございます。

アジアにつきましては、生産、販売、管理、全てにおいて、まだまだ事業基盤が脆弱でございまして、それら全てをもっと強くしていく必要があると思っております。生産設備につきましては、常熟工場がまもなく稼働を始めるということで、まずはこれをしっかりと、予定通りビジネス計画に沿って拡大してまいりたいということでございます。

それから、中国以外にもベトナム、台湾、インドネシア、それぞれの拠点で生産設備の刷新に既に着手しておりまして、これをしっかり行うことで、コスト、品質、そういった良い製品を作って、しっかりと提供してまいりたいと思います。

それから2番目、やはりアジアでは販売体制も、まだまだうまくいっていないところがございます。中国では、この販売体制を再編しまして、現在販売力の強化に取り組んでまいります。

また、遮熱市場であるとか、あるいは、各社がもう少し品揃えを増やしていこうと、こういったことにも取り組んでまいりたいと思っております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

また管理体制という意味では、アジアについてもシステム化、あるいは人材、こういったところを、個社単位ではなく、アジア全体で行ってまいりたいと、このように考えております。

10

中期経営計画2024



三和ホールディングス株式会社

基本戦略③防災・環境対応製品の拡充と製品・サービスのスマート化推進

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防災・環境対応製品の品揃え強化と製品・サービスのスマート化を推進する。

1

防災・環境対応商品の拡充

(億円)	2021年 (実績)	2024年 (目標)	CAGR
防災商品	631	810	8.7%
気候変動(適応)対応商品	140	180	8.7%
気候変動(緩和)対応商品	774	960	7.4%
防災・環境対応商品の売上高	1,545	1,950	8.1%

約400億円増加

2

製品・サービスのスマート化を推進

- ・IoT・電動化対応製品の拡充
- ・IoTを活用したサービス事業の拡大



19

基本戦略の三つ目でございます。防災・環境対応製品の拡充と製品・サービスのスマート化推進でございます。

この防災対応、あるいはこの環境対応といった製品については、これはもう当社が取り扱う製品というのは、もともとこういう部分に非常に密接に関連いたしております。昨今そういう中で、この環境というものが非常にクローズアップされる、あるいは災害が非常に頻繁に起きる、あるいは激甚化している、甚大になっているというところを踏まえて、こういった部分、より強く、深く取り組んでまいりたいと考えております。

ご覧の通り、防災商品、気候変動の適応商品、気候変動緩和商品ということで、それぞれについて合計で400億円、年平均8.1%という成長をしてまいりたいと。ここを一つ、今後のビジネスの軸として、チャンスと捉えて、伸ばしてまいろうということでございます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



それから、製品・サービスのスマート化です。ここはまだまだ始まったばかりというところもありますけれども、アメリカなどでは、非常にここが進んでいるところでございまして、こういったところにも、グループ全体で取り組んでまいりたいと考えております。

10 中期経営計画2024 基本戦略④デジタル化とものづくり革新

三和ホールディングス株式会社

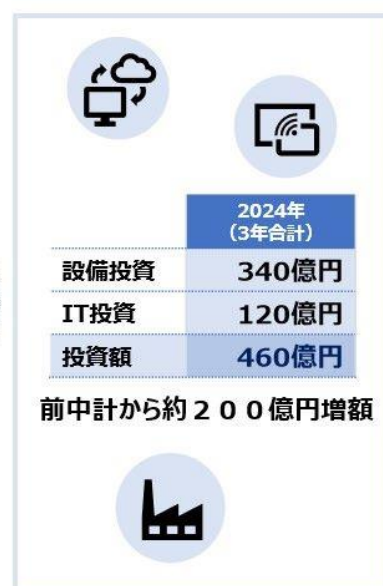
業務プロセスのデジタル化推進、生産能力拡大と省力化投資の推進

1 デジタル化の推進

- ・日本：製販工のシステム連携／社内業務のデジタル化
：アプリを利用した業務システムの効率化
- ・米州：ERPとサブシステムによる生産性改善
- ・欧州：社内プロセスのさらなるデジタル化
- ・アジア：ERPによる業務プロセス改善の推進

2 ものづくり革新

- ・日本：設備の自動化投資、デジタル技術による省力化
：ロボット等による施工生産性の改善
- ・米州：米州地域全体での製造体制の最適化
- ・欧州：欧州レベルでの製造、物流の強化
- ・中国：常熟新工場設立、生産設備の最新鋭化による生産能力拡大



20

そして、四つ目でございます。デジタル化とものづくりの革新でございます。このデジタル化は、もう本当に当社でも待ったなしの課題ということで、社内の各種業務のデジタル化、あるいはアプリ、こういったものを通じて効率化していくことを、日本、アメリカ、ヨーロッパ、アジア、それぞれ課題を挙げて、取り組んでおります。

アメリカでは、ERPにかなり長く取り組んでいるのですが、ここにまだまだ時間をかける必要があると考えておりますが、こういったことも、引き続きしっかりとやっていきたい。

欧州では、既に先行して、いろいろなデジタル化に取り組んでおります。

また、ものづくり革新で、設備の自動化、それからロボット等の活用、こういったことを、生産あるいは施工で活用していこうということでございます。

もちろん日本では、数量増で、特に、今後はドアが伸びていくだろうということで、こういったところの能力の増強にも努めております。

サポート

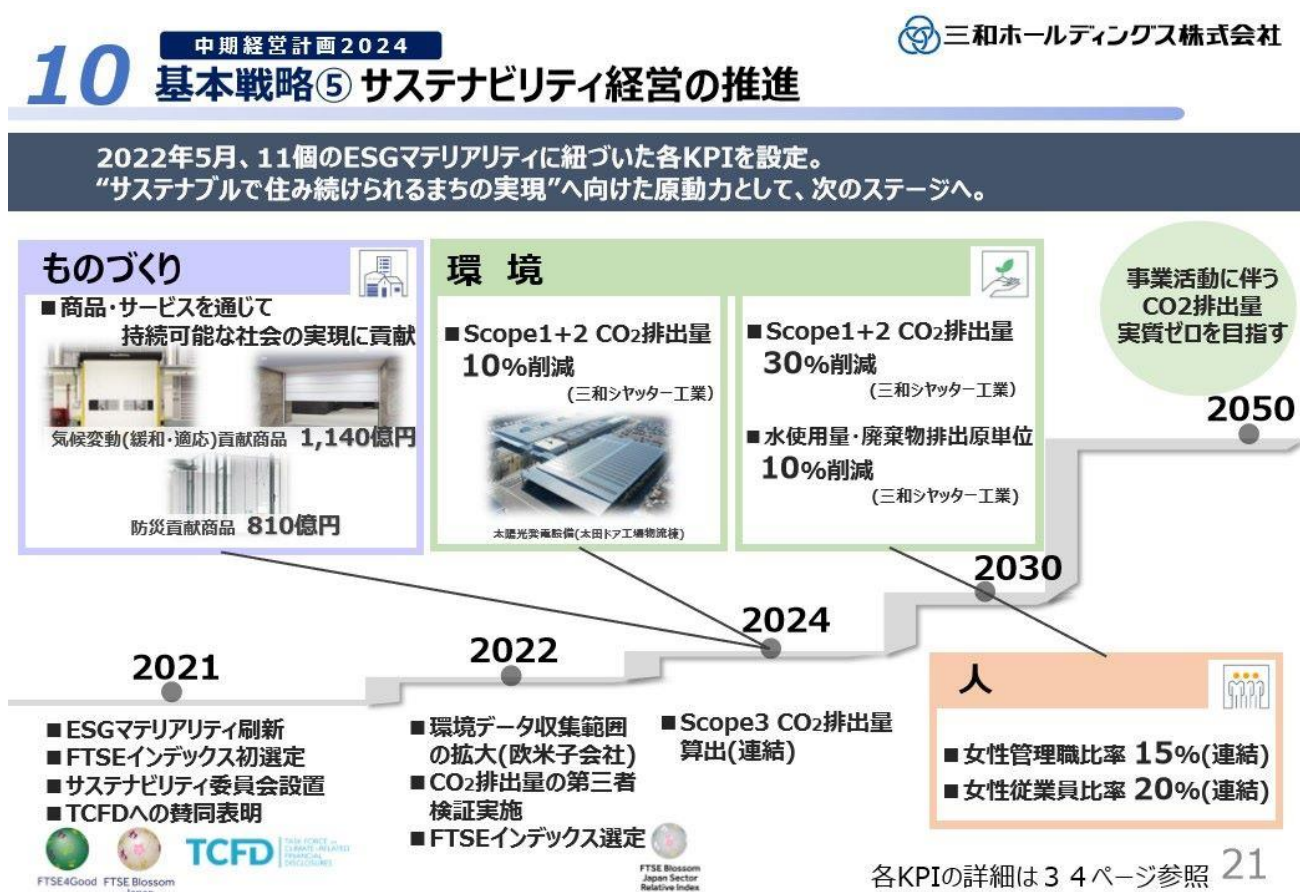
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

アメリカでは、製造体制の最適化が、かねてからのシステムと連動しての課題ということであるの
ですけれども、ここを一部、システムをやりながら、前倒しで進めていきたいと考えております。

欧州は、非常に堅調に伸びておりますが、ビジネスの拡大、あるいはエリアの拡大に合わせて、製
造あるいは物流を強化していく必要があると考えております。

中国では、既にお話しした通りでございます、右側にあります通り、生産設備で 340 億円、IT
で 120 億円、合計 460 億円、これを 3 年間で使ってまいりたいと。前中計からは 200 億円増額
で、ここにしっかりと投資して、結果を出してまいりたいと考えております。



それから、最後です。主要戦略の5点目、サステナビリティ経営の推進でございます。私ども三和グループでは、昨年度 2021 年度に、この ESG のマテリアリティを刷新いたしまして、ものづくり、環境、人、こういった大きく三つの枠組みで、現在こういったものを推進しておりますが、今般、それぞれのマテリアリティに紐づいた KPI です。

やはり、なかなかこういった課題は、数値化して取り組んでいかないと、うまく進んでいかない、PDCA が回らないということが言えようかと思いますので、しっかりとそれぞれに KPI を設定して、具体的に進めてまいりたいと思っております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

環境の面では、Scope1+2 で、2030 年に CO2 を 30%削減ということを、既にお話ししておりますけれども、2024 年に向けては 10%の削減、そして、2050 年には実質ゼロを目指してまいります。

またこういった環境も、海外にも適用範囲を拡大していく、あるいは Scope1+2 だけでなく、Scope3 でわれわれの製品でもって、社会の役に立っていくと、そのようなことも、取り組んでまいりたいと思います。

07

参考資料

ESGマテリアリティとKPI

三和ホールディングス株式会社

サステナブルで住み続けられるまちの実現 ～2050年事業活動に伴うCO2排出量実質ゼロを目指します～

ESGマテリアリティ		取り組みテーマ	KPI	対象範囲	貢献するSDGs	
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	気候変動の緩和に貢献する商品売上高	960億円（2024年度）	連結	  	
		気候変動の適応に貢献する商品売上高	180億円（2024年度）			
		防災に貢献する商品売上高	810億円（2024年度）			
		メンテ・サービス事業売上高	760億円（2024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	脱炭素社会へ向けた取り組み	CO2排出量（Scope1+2）の削減	FY2019比 10%削減（2024年度） FY2019比 30%削減（2030年度）	三和シヤッター工業	  	
	水資源の保全	水使用量原単位（工場・事務所）の削減	FY2020比 10%削減（2030年度）			
	廃棄物の削減	廃棄物排出原単位（工場・事務所）の削減	FY2020比 10%削減（2030年度）			
人	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（2024年度）	連結	  	
	人材育成	Eラーニング（英語）受講者数	200人（2024年度）	国内グループ		
		通信教育受講者数	1,000人（2024年度）			
	ダイバーシティの推進	女性管理職比率	15%（2030年度）	連結		
		女性従業員比率	20%（2030年度）			
		男性育児休業取得率	50%（2030年度）			三和シヤッター工業
	安全と健康	肥満率（BMI25以上）	30%（2030年度）	国内グループ		
		喫煙率	25%（2030年度）			
		精密検査（再検査含む）受診率	60%（2030年度）	三和シヤッター工業		
	有休取得率	55%（2030年度）				
経営基盤	コーポレート・ガバナンス	取締役会の実効性向上	―――	三和ホールディングス	  	
		取締役会の多様性確保	ボードダイバーシティへの対応（2024年度）			
		ステークホルダーダイアログ実施回数	200回（2024年度）			
	コンプライアンス	コンプライアンス研修受講者数	930人（2024年度）	国内グループ		
		IT-BCPの運用と継続的改善	―――			

34

KPIの詳細につきましては、後ろの参考資料 34 ページに記載がありますので、ご覧いただければと思います。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

三和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様々な賞を受けるなどの評価を受けています。

ESGインデックスへの選定

FTSE4Good Index Series



FTSE4Good

FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom Japan

NEW

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数



主な受賞・評価

CDP2021気候変動「B」評価



第5回日経スマートワーク経営調査 ★3.0



第3回日経SDGs経営調査 ★3.5



大和インベスター・リレーションズ 2021年インターネットIR表彰「優良賞」



日興アイ・アール 2021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「最優秀企業」



37

それから、こういった活動に、既にいろいろと取り組んでいるわけですが、一部、このFTSEであるとか、こういった外部機関からも評価をいただいておりますので、そういった内容も37ページに記載させていただいておりますので、併せてご覧いただきたいと思います。こういったところにも意識して、取り組んでまいります。

以上の5項目が、中計の主要施策でございます。これをしっかり行って、冒頭の数値目標を達成してまいりたいと思っております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

財務戦略① 主要指標について

SVA、ROIC、ROEなど主要指標のターゲットは過去最高を目指す
キャッシュフローと手元資金水準を考慮し、2022年度から配当性向を40%目安へ

	2021年度実績	2024年度目標
SVA	148億円	190億円
ROIC	15.9%	17.5%
ROE	12.0%	13.5%
配当性向	34.8%	40.0%
D/Eレシオ	0.23	0.21
自己資本比率	52.2%	51.1%

・SVA・ROICは順調に改善し、新中計期間
中も企業価値を積み上げ

・ROEは過去最高水準へ回復

・35%目安⇒40%目安へ引上げ

・財務上の安全性は十分に確保



・SVA = NOPAT - 投下資本 × WACC (6%)

・ROIC = NOPAT / 投下資本 × 100

※1 投下資本 = 運転資本 + 固定資産
= 純資産 + 有利子負債 - (現金同等物 + 投資有価証券)
※2 SVA、ROICで用いる投下資本は、現金および
現金同等物、投資有価証券を除いて算定

22

22 ページ、財務戦略でございます。2024 年に向けて、売上、利益、それから、SVA、ROIC、ROE は、過去最高を、記載の通り目指していくということでございますが、一方で、配当性向を40%めどに上げております。

また、自己資本比率、D/E レシオはご覧の通りでありまして、要は経営の効率性、それと健全性を、しっかりとバランスよく取って、株主様始め、ステークホルダー全体の期待に応えていきたいと、このように考えている次第でございます。

下にグラフがございまして、緑のラインが営業利益率です。長い間、ちょっと横ばいが続いてしまっていると話ししておりますが、一方で ROIC、青いグラフは、基本的には改善傾向にございます。

後ろの資料 33 ページに、具体的な資料を載せていますので、後ほどご覧いただければと思います。われわれは、この SVA をかなり従前、2001 年から、会社の重要な指標として掲げて、施策を展開しておりまして、資産の効率面もしっかりと施策を、現場レベルまで展開して改善してきているというところが、分子ではなくて分母のほうの改善で、この ROIC が上がってきているということが言えようかと思います。

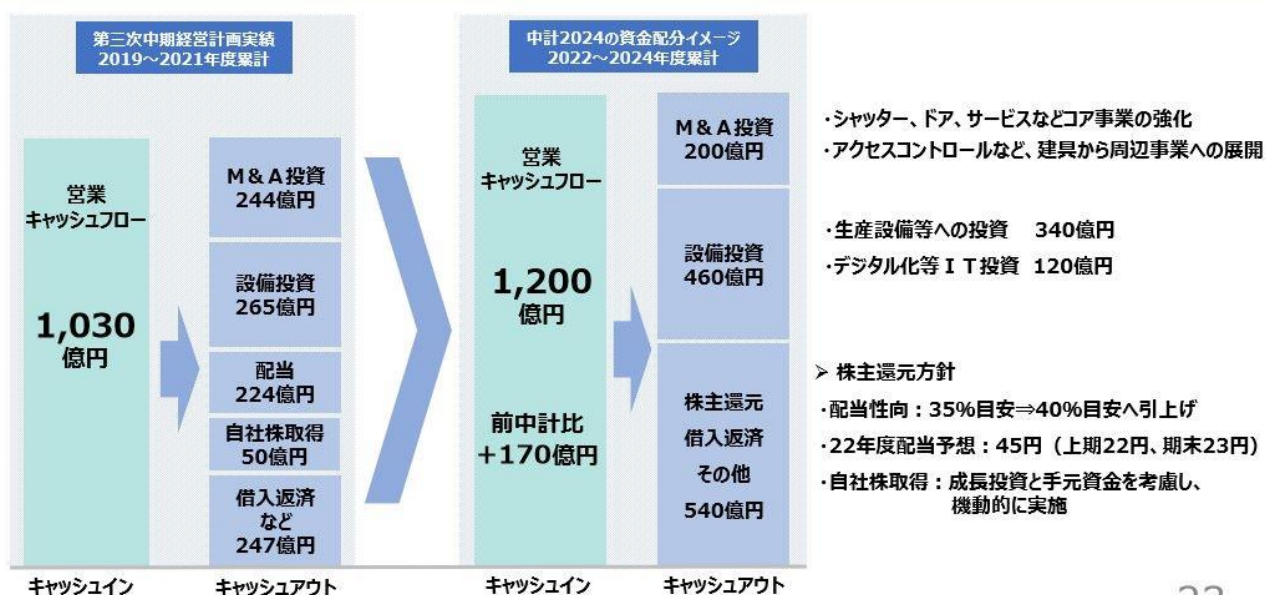
サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

後ほど、33 ページをご覧くださいいただければと思っております。

11 中期経営計画2024 財務戦略② キャッシュフローの分配について

成長のための設備投資を大幅に増額し、株主還元も積極的に対応



23

それから 23 ページ、キャッシュフローの分配についてでございます。これも 3 年間累計の数字をここには記載させていただいておりますが、3 年累計で営業キャッシュフローが 1,200 億円ということで、前中計の 3 年間から 170 億円の増加を予定しております。

M&A、それから設備投資で 660 億円を使っていこうということは、これはお話ししました通りであります。記載のようなところに使ってまいりたいと思います。

M&A は、日本、アメリカ、ヨーロッパ、それからチャンスがあればアジア、こういったいろいろなところで使って、やってまいりたいと思っております。

また、株主還元も拡充してまいりたいということで、配当性向を引き上げました。

さらに、自社株の取得についても、積極的にやっていこうという考えに変更はありません。もちろん、こういう、上の M&A、それから投資を優先的にやっていくのですが、手元資金の状況等も見ながら、条件が整えば、こういったこともまた、配当性向の引き上げとは別にやってまいりたい、このように考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

12 決算ハイライト

2022年度 通期（予想）

三和ホールディングス株式会社

《通期連結予想》	2021年 実績	2022年 通期予想	上期	下期	前年比 (額)	前年比 (率)	(億円、%)
売上高	4,690	5,180 [5,151]	2,440	2,740	+490 [+461]	+10.5 [+9.8]	
営業利益	354.9	390.0 [387.3]	150.0	240.0	+35.1 [+32.4]	+9.9 [+9.1]	
経常利益	341.2	380.0 [377.7]	142.0	238.0	+38.8 [+36.5]	+11.4 [+10.7]	
親会社株主に帰属 する当期純利益	228.4	250.0 [248.1]	94.0	156.0	+21.6 [+19.7]	+9.4 [+8.6]	

為替レート	2021	2022予想
1ドル	110.37	115.00
1ユーロ	130.34	125.00

営業利益増減分析[連結]



【 】内は、21年度為替レート適用の数値。前年との実質対比のために表記したもの（アジア除く）。

要 約	売上、各利益とも前年比大幅に改善し、過去最高を連続更新 売上は初の5千億円突破、海外比率も初めて50%超を見込む
売 上 高	・2桁増の大幅増収予想 欧米は引き続き旺盛な需要と売価アップ効果により大幅増収見込み。国内は再開発案件やサービス事業の伸びを見込む。
営 業 利 益	・数量増効果が大きく大幅増益の予想 原材料価格は前年以上に大幅な上昇が見込まれ、販売価格への必要な転嫁を進め、生産性の改善などにより最高益を目指す。
経 常 利 益	・営業増益に加えて、持分法適用会社の業績回復もあり増益予想。
親会社株主に帰属 する当期純利益	・増益予想。特別損失は前年並みの見込み。

25

以上が中計の内容でございます。最後に、その初年度となる2022年度通期の予想について、お話をさせていただきます。25ページをご覧ください。

25ページ、2022年度につきましては、売上高が5,180億円で、前年から二桁以上の伸び、営業利益も390億円で、これも前年からほぼ二桁の伸びということで、過去最高を昨年に引き続き更新するという予想でございます。売上が5,000億円の大台を突破するというところでございます。

引き続き、欧米は旺盛な需要にしっかりと応えてまいるとともに、日本も、2021年度に比べて2022年度は、少しこの需要も明るい兆しが出てきていると見ておりますので、日本、アメリカ、ヨーロッパとも環境は悪くないのではないかと、今のところは思っています。

それから営業利益、ここがポイントですが、左側のグラフをご覧ください。原材料価格のアップが220億円ということで、前年170億円から、2022年度はもう少し材料も落ち着くかとも思ったのですが、結局、昨今の状況を見ると、昨年以上の原材料価格のアップ、こういったものを覚悟しなければならないということでございます。

これに対して、販売価格にこれを転嫁していくことで、しっかりオフセットしていくという方針でございます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

ということで、数量増、コストアップありますが、390 億円ということで、約二桁の増益を見込んでおります。

13 2022年度 通期（予想） 売上・営業利益予想（セクター別）

三和ホールディングス株式会社

	【売上高】			【営業利益】			コメント
	21年度	22年度	前年比 (率)	21年度	22年度	前年比 (率)	
日本	2,364	2,478	+4.8	244.7 10.4	244.7 9.9	△0.0	数量増により増収を見込む。営業利益は事業拡大に向けた先行投資や原材料価格の上昇が大きく、ほぼ前年並みの見込み。
米州 (ODC)	1,261 1,392	1,470 1,691	+16.6 +21.5	75.9 83.8 6.0	100.0 115.0 6.8	+31.7 +37.3	数量増により増収を見込む。引き続き原材料価格の上昇分は販売価格への転嫁で補い、生産性改善により増益を見込む。
欧州 (NF)	658 858	735 919	+11.6 +7.1	30.2 39.4 4.6	36.8 46.0 5.0	+21.9 +16.9	各セグメントともに増収を見込む。原材料価格上昇分は販売価格への転嫁で補い、営業利益率は改善する見込み。ウクライナ情勢の影響については不透明感が残る。
アジア	77	100	+30.5	1.2 1.6	3.0 3.0	+150.3	数量増により増収増益の予想。アジア各社とも黒字予想。
連 結	4,690	5,180	+10.5	354.9 7.6	390.0 7.5	+9.9	

※各セクターには、相殺項目があるため、合計しても連結の数値とは一致しません

※欧米欄の上段は外貨建て金額を示す

※営業利益欄の下段は営業利益率を示す

為替レート	2021	2022予想
1ドル	110.37	115.00
1ユーロ	130.34	125.00

26

セクター別に見てまいります。まず、日本が4.8%の増収でございます。前年よりは環境は良くなっていくと。2022年、2023年と、大型の再開発を始め、特に非住宅の分野は環境が良くなっていくだろうと思っております。

ただし、日本については、営業利益が横ばいということでございまして、売上は伸びるのですが、利益は横ばいということでございます。

この背景には、一つは原材料価格の上昇が非常に大きくなってきているということと、それに対応した販売価格への転嫁を、日本でももちろんやってはいるのですが、日本は、受注から売上までのタイムラグ、リードタイムが長いということで、どうしても販売価格として出てくるのが遅れるというのが、一つの要因です。

それから、もう一つの要因が、2024年に向けて非常に忙しくなってくるだろうということで、2022年はやや先行投資というのがあって、利益は結果として横ばいというような予想でございます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

続いて、アメリカです。アメリカは、売上が21.5%ということで、前年に引き続き、大きく伸ばすという予想でございます。営業利益は、現地通貨ベースで100ミリオンドルでございます。これは一つ、われわれ悲願の数字であるのですけれども、ついにアメリカのビジネスで、この100ミリオンドルという利益を、今年はいけそうだというような状況でございます。

住宅市場が引き続き活況でございまして、現在ではバックログが積み上がっているというのが、アメリカの状況でございます。サプライチェーンの課題等があって、なかなか納期が延びてしまっていると。お客様には一部、ご迷惑をおかけしている状況になっておりまして、この積み上がった受注残をしっかりと解消して、出荷につなげていくということ。

それから、ここでも材料価格の上昇は大きいのですが、販売価格でしっかり補っていくことで、大幅な増収増益を果たしてまいりたいと考えております。

欧州も、堅実に2022年度も売上、利益とも伸ばしていくという予想を立てております。ただ、欧州についてはウクライナ情勢が、一つ懸念材料としてあるのですけれども、現在のところは大きな影響はなく、しっかりとこの数字に向かってやっていけるのではないかと考えております。

欧州でも、特に販売価格の転嫁というのが課題なわけですが、産業用製品の販売価格も、しっかりと行ってまいりながら、この数字をやりきっていききたい。

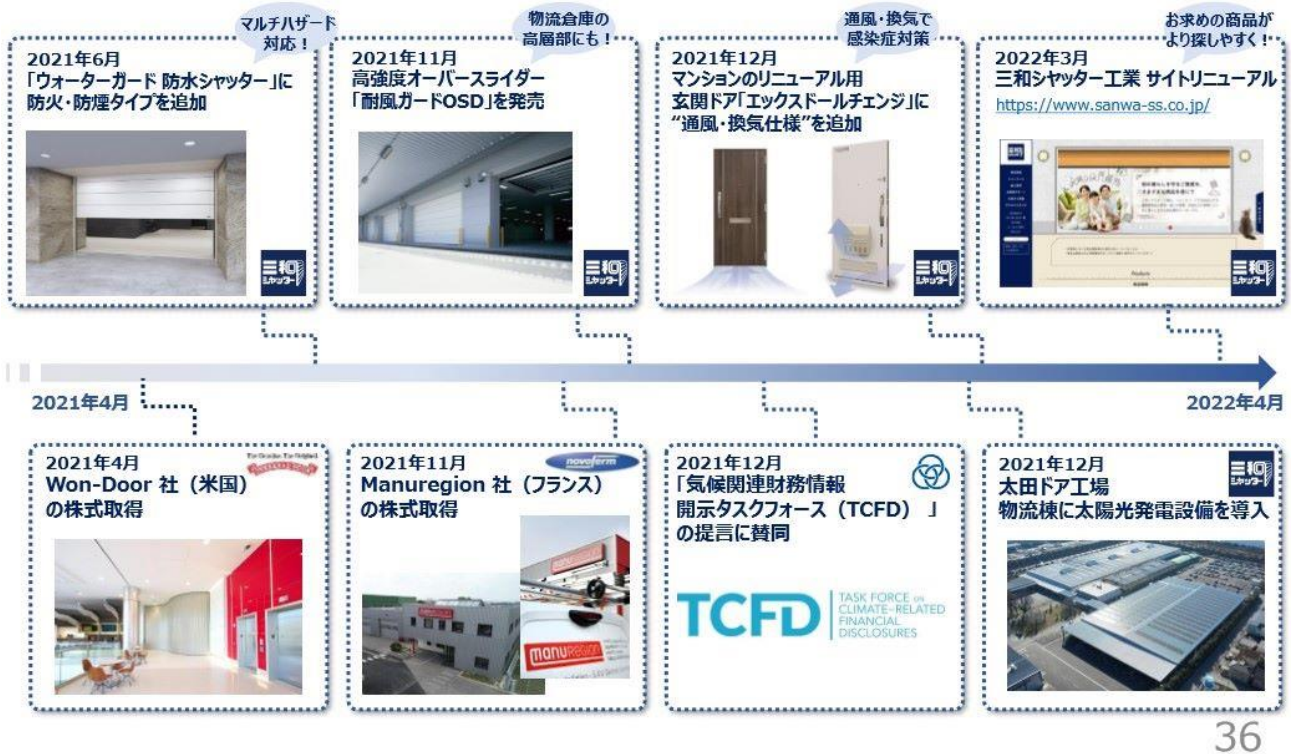
それから、アジアについては、この黒字基調をしっかりと確保するとともに、成長も行ってまいりたいということでございます。

以上が、2022年度の数字でございます。

以下、一部、部分的に触れたところもございますが、参考資料ということで付けさせていただきますので、いろいろと詳しい情報を確認するのに、ご覧いただければと思います。

サポート

日本	050-5212-7790	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com



最後、36 ページをお開けいただけますでしょうか。話の中で触れていないトピックスということで、書かせていただいております。

M&A や太田ドア工場、こういったものは、既に個別のリリース等でご案内しておりますけれども、上の段にあります通り、三和シャッター工業、日本では、こういったマルチハザード商品であるとか、あるいは耐風製品、それから通風換気で感染症対策と、いろいろ、防災・環境対応製品を、順次 2021 年度も発売しております、こういったことを引き続き行ってまいりたいと考えております。

駆け足になりましたけれども、2021 年度の決算、またビジョン、中計、そして 2022 年度の計画につきまして、私からのご説明を終わらせていただきます。ありがとうございました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

質疑応答

新子 [Q]：ありがとうございました。それでは引き続き、質疑応答のお時間にさせていただきたいと思います。それでは、いくつかご質問をいただいております。質疑応答を始めてまいります。

まず、大和証券株式会社の寺岡さんからですが、今後 3 年間の成長ドライバーは何になるでしょうか。中計のドライバーというご質問だと思います。

高山社長、お願いいたします。

高山 [A]：3 年間、中計における成長ドライバーということでございますね。資料で 16 ページをご覧くださいながら、お話ししたいと思います。中計では、売上が 5,800 億円ということで目標を立てておりまして、2021 年度対比でいきますと、1,110 億円売上を伸ばそうというものでございます。

その中で、ボリュームとして大きいのは、ざっくり申しまして、日本とアメリカが 400 億円ずつ、売上を伸ばそうということになっていますので、やっぱりここの比率、主力の日本、アメリカの、コア事業の伸びが、一つ大きいのです。

日本での、この 400 億円の伸びというのは、やはり大型の再開発が、また今後 2024 年に向かってたくさん出てくるということが、一番の要因でございまして、重量シャッターなども伸びるのですが、やっぱりこの再開発に対応した製品で言うと、ドアですね。そういったものが、大きく伸びようかと思います。

アメリカは、400 億円の売上増とあるのですが、先ほどの 2022 年のところでお話ししました通り、2022 年で、400 億円のうち 300 億円は 2022 年に売上が増えるというようなことになっていまして、特にアメリカは 2022 年がポイントなのです。

この 2022 年は、本当に今、既に積み上がっている住宅のバックログを、しっかりとこなしていくということが、数字としては大きいわけです。

ただ、成長率、あるいは力を入れていくという観点で申し上げますと、16 ページに戻っていただくと、アジアですね。やっぱりアジアが、この 3 年間で一番成長率という意味では大きい。これをしっかりやっていくことが大事ですし、また、グローバル共通で掲げております、防災・環境対応、こういった製品を、各主力のマーケットの中で伸ばしていくというのが、もう一つの観点での成長ドライバーとも言えようかと思います。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



3 年間は、そういう形で伸ばしてまいりたいと考えております。以上です。

新子 [Q]：ありがとうございました。続きまして、SMBC 日興証券株式会社の川嶋さんからのご質問です。

鋼材価格の上昇に対して、価格転嫁を進めている中で、価格転嫁までのタイムラグや、競合企業との競争等による、業績へ悪影響を及ぼすリスクはございますか。

価格転嫁を進める中での業績への悪影響というご質問でございます。これも続きまして、社長お願いします。

高山 [A]：資料では 25 ページをご覧くださいだと思います。この原材料価格の上昇が止まらないということが、本当に大変なのですが、2022 年度は原材料価格、全体で 220 億円増加するということでもあります。これが前年 170 億円から大きく、また材料の価格が上がるということですが、これと販売価格の確度についてのご質問かと思えます。

まず、原材料価格 220 億円は、ある程度、材料の価格アップを、日本、アメリカ、ヨーロッパで見えております。それに対して、販売価格がこれだけできるのかというところが、リスクとして当然あるわけですが、ある程度、この販売価格の確度は高いと思っておりますので、この 2022 年度の業績に対してのリスクという意味では、もちろんあるのですが、それなりに見えておりますので、そんなに大きくはないだろうと。ちょっと抽象的な表現であれですが、と思っております。

販売価格については、アメリカが一番先行して、材料も販売価格も上がってきているのですが、これについては、ある程度競合も同様の価格政策をとっておるようですし、われわれの価格も、非常に大きな価格アップではあるんですが、なんとか受け入れていただいているということで、ここの販売価格への転嫁は、ある程度できていると思っております。

むしろアメリカでは、販売価格よりも納期ですね。お客様のご要望は、価格もあるのですが納期です。とにかく早くものをくれというところが強くありまして、むしろアメリカのビジネスでのリスクという意味ではそちらのほうが多くて、しっかりとこのサプライチェーンの課題を解決しながら、納期を正常化して、バックログを正常化して、しっかりとお客様に品物を届けていく。これを正常化していくということができかどうか、アメリカでのポイントかと思えます。

ヨーロッパでは、なかなかヨーロッパは競合との兼ね合いで、値上げというのが従来から、日本やアメリカに比べると難しいところです。ですが、今回の、昨年来の値上げ局面については、競合もさすがにこういう状況ですので、ある程度この値上げというものを政策的にやってくれていますの

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



で、それに合わせて、われわれもある程度価格を上げることができているということでございます。

ただ、ヨーロッパでも、比較的足の長い産業用物件などは、やっぱりどうしてもこの価格のコントロールというのは、日本のように難しいところはあるのですが、なんとかここは、しっかりと値上げをしていくということで、対応してまいりたいと思います。

それから、やっぱり日本です。一番値上げがしにくいマーケット、あるいはその効果が遅れて出てくるマーケットということで、日本での値上げがどうなのかが、一つのポイントになるわけですが、それでも。

これから今年来年と、非常に需要が強い、忙しくなってくる中で、われわれとしても、もう本当にこれだけの量をこなしていけるのかというぐらいなところもありますので、量があって材料がこれだけ上がっている中で、価格が上げられないということは、当然ないわけですし、ある程度これはしっかりやっていきたいと思っております。

ただ、タイムラグについては、日本ではある程度、2022 年度業績にはここも織り込んで、日本の営業利益は横ばいという予想を立てております。ですので、しっかり値上げはしていきますが、ある程度、タイムラグは織り込んでいるということで、2022 年度のここの辺りの達成の確度というのは、現段階ではそれなりにいけるのではないかなと考えております。

以上です。

新子 [Q]：続きまして、三菱 UFJ モルガン・スタンレー証券株式会社の八木さんからのご質問です。

外部環境です。米国、欧州の住宅、非住宅の需要動向、足元の需要動向と当社の対応とかも含めまして、これは山崎常務、ご回答をお願いします。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



04 外部環境

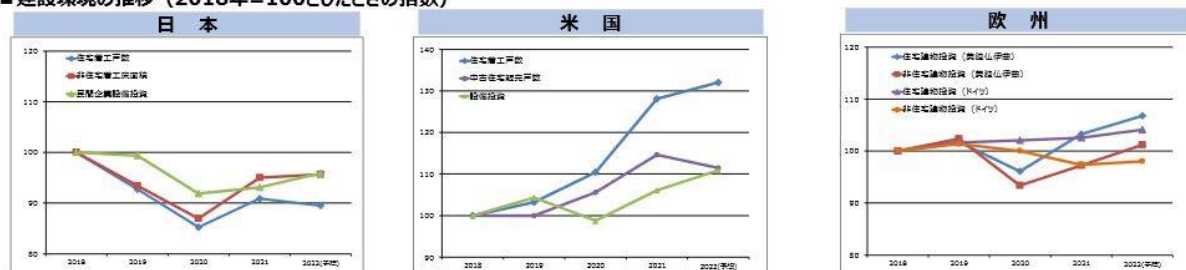
参考資料

■建設環境

			2018		2019		2020		2021		2022 予想	
日本	住宅着工戸数	千戸	953	0.7%	884	-7.3%	812	-8.1%	866	6.6%	853	-1.5%
	非住宅着工床面積	千㎡	46,037	-2.7%	43,019	-6.6%	40,030	-6.9%	43,738	9.3%	44,044	0.7%
	民間企業設備投資	10億円	91,338	1.2%	90,749	-0.6%	83,942	-7.5%	85,033	1.3%	87,584	3.0%
米国	住宅着工戸数	千戸	1,250	3.9%	1,290	3.2%	1,380	6.9%	1,601	16.0%	1,650	3.1%
	中古住宅販売戸数	千戸	5,340	-3.1%	5,340	0.0%	5,640	5.6%	6,120	8.5%	5,950	-2.8%
	設備投資	10億ドル	2,704	6.4%	2,822	4.3%	2,671	-5.3%	2,869	7.4%	2,998	4.5%
欧州	住宅建物投資（英独仏伊葡）	百万1-0	554,604	2.4%	564,400	1.8%	532,983	-5.6%	572,585	7.4%	592,164	3.4%
	非住宅建物投資（英独仏伊葡）	百万1-0	326,139	0.9%	333,922	2.4%	304,462	-8.8%	316,998	4.1%	330,071	4.1%
ドイツ	住宅建物投資	百万1-0	222,250	2.2%	225,877	1.6%	226,852	0.4%	227,986	0.5%	231,350	1.5%
	非住宅建物投資	百万1-0	98,138	1.1%	99,483	1.4%	98,174	-1.3%	95,512	-2.7%	96,191	0.7%

※出典：（日）国土交通省2022.04、内閣府2022.03、建設経済研究所2022.04（米）商務省2022.03、National Association of Realtors2022.02、（欧）Euroconstruct2021.11
※日本は年度ベース（4-3月）、米欧は暦年ベース（1-12月） 日米の2022設備投資予想はニッセイ基礎研究所2022.03

■建設環境の推移（2018年=100としたときの指数）



31

山崎 [A]：はい。需要動向ということだと、31 ページをご覧くださいになりながら、お聞きいただければと存じます。

まず、米国から申し上げます。住宅につきましては、この表にもございます通り、2021 年は 16% という非常に大きな伸びを示しました。2022 年については、やはり金利が上昇局面でございますので、少々弱まると見ておりまして、この表でいきますと 3% 前後だろうと、われわれもそういう見方をしているのですが。一方、売上という観点では、先ほども説明させていただきましたが、受注残をかなり抱えておりますので、2022 年中は相当な数量で出ていくと見ております。2023 年の売上については、今需要動向を見極めているという状況でございます。

それから、アメリカの非住宅ですが、ここに具体的数字は記載がないのですが、2021 年後半からかなり良くなってきておりまして、ご覧の設備投資金額も非常に良い数字になってきておりますので、ODC の売上も堅調に進むだろうと、このように見てございます。

次に欧州ですが、これも住宅という観点では、ここに記載がございますように、2021 年も非常に良い年でした。2022 年になりますと、少しやはり足元で、サプライチェーンの間

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

題、それからコスト高、エネルギーですね。そういうような影響が出てきますので、少し弱まるだろうと。

ただ、こちらもアメリカと同じように受注残が非常に多くございますので、今年の売上については、全く心配しておりません。来年以降の売上がどうなるかを慎重に見極めていると、こういうようなことで考えております。

私からは以上でございます。

新子 [Q]：ありがとうございます。時間も迫っておりますが、あと二つほど、お答えしたいと思います。

野村證券株式会社の濱川さんから、新中計でのキャッシュの活用法、M&A の考え方についてということです。欧州の景気悪化や北米での金利上昇など、事業環境に逆風となるリスクがある中で、海外での M&A の考え方に変化はありますでしょうか。M&A での支出が少なかった場合には、還元に振り向ける形なのか、キャッシュ全体の活用の考え方についてということ。

特に、M&A の環境変化についてのご質問かなと思っております。社長、お願いします。

高山 [A]：資料で申しますと 23 ページをご覧くださいながら。ここについては、既にお話ししました通り、キャッシュの配分はご覧の通りでありまして、M&A、それから設備投資に積極的にお金を使っていくという方針でございます。

景気の悪化とか、あるいは金利ですか、経済状況が変化した場合に、この M&A 辺りがどうなるのだということでございますが、基本的には、そういった場合でも、こういった大きな方針には変更はないと、今のところは思っています。もちろん、個々の案件ごとに、タイミングごとに判断するのですけれども。

例えば、過去われわれが行った M&A などを振り返ってみても、非常に厳しいときに実施した M&A が、結果的には良いタイミングであったということは、やっぱり過去にもありまして、環境が厳しいときは、逆にそういう投資のチャンスであるとも言えますので、そういった意味でも、M&A のスタンスは変わらない。200 億円、あるいはそれ以上、行っていきたいと思えます。

あとは、気になるのは為替です。為替がこれだけ円安になる中で、海外での M&A がどうなんだ。これは当然、考えるわけですが、現状、アメリカ、それからヨーロッパも、非常にビジネスの事業の中身が堅実になってきておりまして、それぞれ、特にアメリカ、ドルです。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



そういったものが、しっかりと稼げていければ、ある程度、そういった為替の難しさなんかも、財務的なバランスを取ることで、良い方向にいけるのではないかなというようにも考えたりしまして、基本的には、M&A のスタンスには変更はないということで考えております。

ちょっとお答えになっているかどうかわかりませんが、私からの回答は以上です。

新子 [Q]：ありがとうございます。あと 1 点だけ、ご質問をお受けします。

三井住友 DS アセットマネジメント株式会社の芳村さんから、株主還元に関してです。コロナで現預金を厚めに持った 2020 年度を除けば、ヒストリカルに見て 3 月末現預金の水準は高いですが、追加の株主還元についてはどのようにお考えでしょうか。

多分、自社株取得とか、そういったことかと考えておりますが、追加の株主還元について、これは山崎常務、ご回答よろしくお願いします。

山崎 [A]：はい。おそらく自社株買いの話だと思いますが、これも引き続き、積極的に行っていきたいとは考えておりますが、いろいろな状況、タイミングを見ながら、これもしっかりとこの 3 年間でやっていきたいと考えてございます。なかなか明確な答えがしにくい分野ですので、以上で、ご了解いただければと思います。よろしくお願いします。

新子 [M]：ありがとうございます。ちょっと時間が過ぎてしまいまして、申し訳ありません。まだご質問をいただいているのですが、このところで、本日の説明会は終了させていただきます。

本日はお忙しい中、弊社説明会にご参加いただきまして、誠にありがとうございました。

[了]

脚注

1. 音声不明瞭な箇所に付いては[音声不明瞭]と記載
2. 会話は[Q]は質問、[A]は回答、[M]はそのどちらでもない場合を示す

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、当社は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。さらに、利用者が当社から直接又は間接に本サービスに関する情報を得た場合であっても、当社は利用者に対し本規約において規定されている内容を超えて如何なる保証も行うものではありません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用してはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて会員自身の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者自身が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による本規約に基づく利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して会員が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

