

〒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/>



三和ホールディングス株式会社
統合報告書 2023

統合報告書 2023

2022年度(2022年4月～2023年3月)





目次

価値創造ストーリー	
理念と提供価値	2
TOPメッセージ	4
価値創造のあゆみ	10
価値創造モデル	12
ステークホルダーへのアウトカム	14
価値創造に向けた戦略	
特集 三和グループにおける人材戦略	16
社長×従業員座談会	18
三和グローバルビジョン2030	20
中期経営計画2024(2022~2024年度)の進捗	21
財務戦略	24
ESGマテリアリティに向けた取り組み	
ESGマテリアリティ	28
リスクと機会	30
TCFD	32
リスク管理	33
使命実現への仕組み ～ESGマテリアリティテーマの関係性～	34
ものづくり ～事業を通じた社会課題の解決～	36
環境 ～持続可能な地球環境の実現～	38
人 ～働きやすさとやりがいの追求～	39
社外取締役対談	40
役員一覧	44
グループの経営基盤	46

地域別事業	
日本	52
米州	54
欧州	56
アジア	58
FACT & DATA	
財務・非財務ハイライト	60
12ヵ年サマリー	62
グローバルネットワーク	64
商品情報／企業情報	66

使い方ガイド(ページ左上アイコンについて)

本レポートはインタラクティブ機能を備えて編集しています。
情報検索にお役立てください。

前のページへ移動します

次のページへ移動します

目次ページへ移動します

コミュニケーションの全体像

	財務情報	非財務情報
対話	- 決算説明会 - 個人投資家向け説明会 - 事業説明会 - アナリスト／機関投資家向け個別ミーティング - 株主総会	ESGミーティング
報告書	- 有価証券報告書 - 決算説明会資料 中間報告書	統合報告書 重要な財務情報と非財務情報を統合した報告書 ESG Data Book 2023 ESGデータブック
WEB	IR情報 IR情報は こちらから	サステナビリティ情報 サステナビリティ情報は こちらから

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る目的で制作しています。編集にあたってはIFRS財団が提供する「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の提案する「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。

安全、安心、快適を提供することにより 社会に貢献します

三和グループは、災害や事故からお客さまを守り、
お客さまに快適な暮らしを届けることを使命としています。

この使命を果たし続けるためには、
三和グループは常にお客さまの期待に応えていかなければなりません。

言い換えれば、開発・販売・製造のみならず、
施工してお使いいただいている間を含めて、使命への責任を求められているのです。
それらの責務を果たし、「安全、安心、快適」を世界に広げていくことが、
私たちが目指す「高機能開口部」のグローバルリーダーの姿です。

三和グループが社会に対して果たすべき使命

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

経営理念

- 一、お客さま全てが満足する商品、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

三和グループの目指す姿

長期ビジョン

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～



▶ 高機能開口部の グローバルリーダーとして 持続的な成長と 企業価値の最大化を 追求してまいります

「三和グローバルビジョン2030」における「中期経営計画2024」初年度の業績を過去最高で締めくくることができましたが、私は決して満足していません。目指すところは高機能開口部のグローバルリーダーとして、世界中の市場において確実なプレゼンスを示すことです。そのための第一歩を踏み出したにすぎないのです。

私には、“街やそこで暮らす人々の安全・安心への願い”が常にあり、これは創業以来連綿と受け継がれてきた当社のDNAでもあります。これからも技術革新に愚直に努力し、世界各地に私たちのつくる安全・安心な商品・サービスをお届けするために、進化と変革を続ける三和グループを実現します。

代表取締役社長
執行役員社長

高山 靖司



▶ 2022年度の振り返り

2022年度の当社グループを取り巻く外部環境は、原材料価格の高騰、インフレーションの進行を背景とした各国での政策金利の上昇、ウクライナ情勢の長期化によるエネルギー価格の高騰、急速な為替変動等、不安定な状況で推移しました。一方で、コロナ禍からの回復に伴い、各国での経済活動の正常化が進み、景気は緩やかに回復が続きました。

こうした環境下で、当社グループは2022年度より、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2024」をスタートさせ、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の確立に取り組みました。

次代に期待できる新たな商品・サービスの開発と市場浸透に注力しつつ、戦略的なデジタル化への投資を通じてグローバルに成長機会の獲得を図りました。同時に持続可能性の実現に向けて、環境対応商品の拡充や自社の生産活動における環境負荷の低減に努めました。

これらの結果、当期の連結経営成績は売上高および各利益で前年度を大幅に上回り、過去最高を更新する結果を残すことができました。セグメント別に見ても、適切な価格政策の推進と積極的な販促活動を日本、米州、欧州、アジアの全地域において着実に進めたことにより、増収・増益を達成することができました。

▶ 事業環境について

今後の事業環境についてご説明します。まず国内市場については、良好な環境が持続するものと見ています。2022年度は生産工場や物流施設の建設が相次ぎ、重量シャッターを中心に当社商品に対する需要も堅調に推移しました。引き続き高水準の需要が期待できることに加え、全国各地で巨大プロジェクトが進行中です。都市再開発プロジェクトや製造業の設備投資拡大により、当社グループの基幹商品であるシャッターやドアが好調に推移するものと見込んでいます。

海外に目を向けますと、米州および欧州については地政学的なリスクも踏まえ、やや軟調な事業環境が続くのではないかと考えています。米国では政府の高金利政策を背景に住宅の着工件数が減少傾向を示しています。住宅向けの落ち込みを販売価格の維持と好調な非住宅向けでどこまでカバーできるか、それが2023年度の課題となるでしょう。欧州については、ドイツやイギリスで景気の減速が顕著になっており、特に住宅向けが厳しい状況にあります。アジアも一時ほどの高成長は望めませんが、当社グループはまだまだアジア地域におけるシェアが低いため、市場開拓の余地は十分にあります。事業環境にかかわらず、まずは自社商品の拡販に注力し、事業基盤の拡充を図ることが優先命題だと捉えています。

日・米・欧については、コア事業の強化と領域拡大の取り組みを推進していきます。一方、アジア地域に関しては、新工場の本格稼働や既存工場の設備更新を通じて生産能力の拡充に努めると同時に、グループ各社の戦略的な運営により日・米・欧に次ぐ〈第4極〉の確立を目指していく方針です。2022年度は旺盛な需要に対応していくことを優先しましたが、今後は特に、海外事業とデジタル化領域に経営資源を積極投入し、中長期的な視点で収益基盤の一層の強化を図っていくことが不可欠だと考えています。

闊達な企業風土の醸成とガバナンス体制の高度化

三和グループが今後も持続的な成長を実現していくためには、事業戦略・施策の適切な執行はもとより、事業活動の基盤である経営体制を更に進化させていくことが欠かせません。また、すべての従業員が会社の方針や価値観を共有し、それぞれの職務に誠実に取り組むことも大切です。私はこれまで、当社の使命、経営理念、行動指針、コンプライアンス行動規範の浸透と共有を推進するとともに、世界中の従業員やステークホルダーにメッセージを発信し、三和グループとしての一体感の醸成に努めてきました。これからも従業員の意識変革の取り組みを継続し、社会に対して開かれた企業風土の確立に力を注いでいく考えです。また、成長力の源泉である人材の育成と活躍支援を加速するとともに、従業員が自由な発想のもとでイノベーション創造に邁進できるよう、働きやすい職場環境の構築と柔軟な就労システムの導入・運用にも積極的に取り組んでいきます。

コーポレート・ガバナンスの強化も重要な経営テーマの一つです。取締役会における一層の多様性と戦略的な知見を強化することを踏まえ、2022年6月、実業界で活躍してこられた石村弘子氏を社外取締役として招聘しました。また、10名の取締役のうち4名を社外取締役とすることで、経営の透明性と公正性を確保しています。本当に大切なのは、経営サイドと各事業部門の緊密な連携や、取締役会での活発かつオープンな意見交換であり、ステークホルダーの利益を代表する社外取締役の監督機能、助言機能の十分な発揮だと考えています。引き続きガバナンス体制の一層の強化を通じて、迅速で的確な意思決定と戦略遂行に努めてまいります。

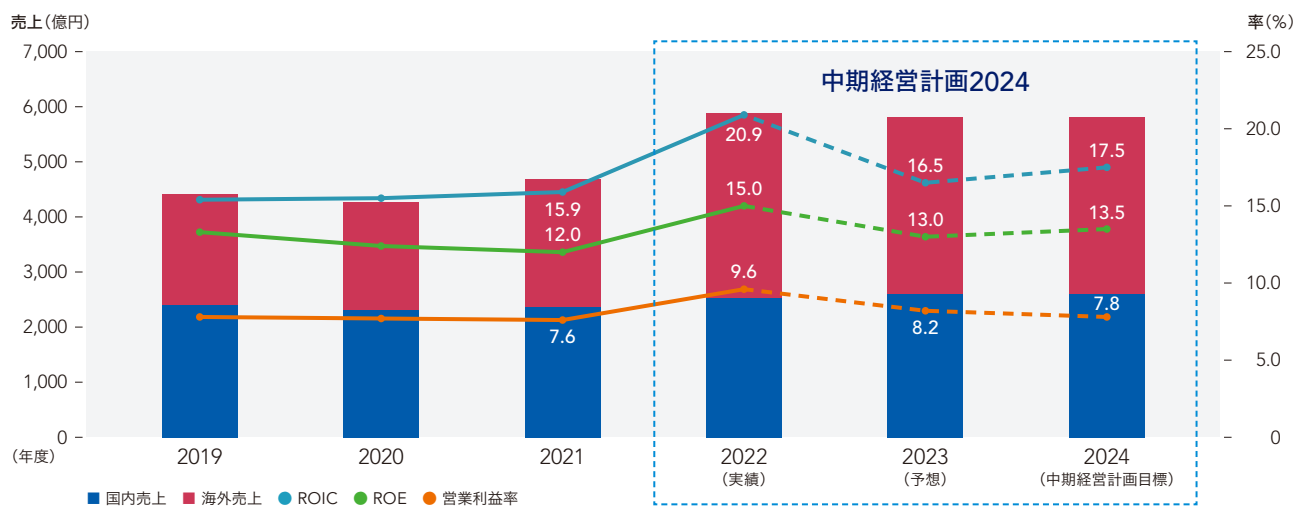


「中期経営計画2024」の進捗状況

「中期経営計画2024」の初年度であった2022年度は、数値目標は初期の目標を達成することができました。日本、米州、欧州、アジアの全地域で前年度を上回る売上と利益を計上しました。各地域で材料価格やエネルギー価格の高騰分を価格に転嫁することができたことが増収増益の主要因ですが、品質の確保と納期の厳守、生産能力の拡大による安定的な製品供給といった当社グループの取り組みがお客さまから高い評価を受けたことの結果だと受け止めています。社内的にも、開発、販売、製造、施工、サービスなどの各部門が連携して、川上から川下まで効率的なサプライチェーンの構築に注力し、お客さまとの信頼関係を一段と強固なものにできたことを当期の成果として強調したいと思います。

施策面では、2023年1月に米国で自動ドア関連の事業を手がけるDoor Control社およびDoor Concepts社を買収し、米州事業の基盤強化を図ったほか、2022年8月に買収したAUB社（香港）とのシナジー創出に取り組みしました。また、当期においては断熱性能を格段に向上させた「高断熱オーバースライダー」やIoTに対応可能な既設手動窓シャッター電動化システム「マドモアチェンジSY」などの革新的な防災・環境対応商品を市場へ投入しました。デジタル化の取り組みとしては、世界各地域でERP（統合基幹業務システム）の導入と運用強化に力を注ぎ、サステナビリティ経営に関しては、持続可能な経済社会の実現を見据えて、ESGマテリアリティに基づく各種KPIを設定するとともに、気候変動対応商品の拡充や生産工程における環境負荷の低減に努めました。

このように「中期経営計画2024」の重点戦略は、大きく前進しましたが、その成果を過大評価することは禁物だと感じています。例えば、デジタル化やAIの対象領域は、商品・サービスの高機能化、デジタル技術による業務の省力化と高度化、デジタルツールを活用したマーケティング活動の推進など極めて広範囲にわたっており、取り組むべき課題はいまだ山積しています。主力市場における基盤強化やアジア地域の開拓など、グローバル展開も更に加速していく必要があるでしょう。



※中期経営計画2024の目標金額は据え置き、基本戦略の遂行に注力。（詳細はP.20～23参照）

自由な発想でイノベーションを生み出す

当社グループでは現在1万2千人を超える従業員がいます。ビジョンや理念というグループとして共有したいこと、向かうべき方向は日々共有していますが、私はもっとこの1万2千人が画一的な考えにとらわれず、柔軟な発想を持った集団であってほしいと考えています。そして、同時に組織として柔軟性を持つことが求められています。組織の柔軟性とは、言い換えれば多様性を包含できることともいえるでしょう。いろいろな個性があるからこそ、さまざまな考え方があり、そこからイノベーションが生まれていきます。それがダイバーシティ&インクルージョンの目的でもあり、柔軟な組織の形成ひいては自社の成長とともに持続的に社会に貢献できる企業へと発展していけると考えています。

ステークホルダーの皆さまへ

三和グループは1956年の創業以来、高品質なシャッター、ドアなどの多彩な商品・サービスを提供しつつ、安全・安心・快適な都市空間と住居空間の創造と快適で暮らしやすい社会の実現に貢献してきました。長年にわたる先進的なM&AやR&Dを通じて蓄積してきた独創的な技術と知見こそ当社発展の原動力であり、市場における差別化の基盤であると捉えています。当社グループはまた1980年代後半から海外進出を本格化し、現在では世界に多数の拠点を擁するグローバル企業に成長しています。

三和グループはこれまで、株主・投資家の皆さま、お客さま、お取引先、世界各国の地域社会、グループ従業員など、多くのステークホルダーに支えられ、事業を継続してきました。ステークホルダーの皆さまとの緊密な信頼関係が持続的成長の根幹であることを深く認識し、適時的確な情報発信と地域社会における価値共創を通じて、更なる関係強化に取り組んでいきます。

現在、世界の経済社会は歴史的な変革期を迎えています。ウクライナ情勢の緊迫化、世界的なインフレーションの進行と金融引き締め政策の影響、資源・エネルギー価格の高止まりなど、企業業績に悪影響を及ぼすさまざまな事象が顕在化しています。また、私たちの暮らしにおいても、AIやIoTの浸透に加え、DXの進展、環境意識の高まり、コロナ禍を契機とした新たな働き方の定着、少子高齢化と労働人口の減少など、社会生活の在り方を変革する多くのトレンドが進行中です。私たち三和グループは、こうした歴史の趨勢と経営環境の変化に即応しつつ、次なる成長を目指してまいります。

三和グループの強みは、日々の業務の中で経営理念の現実化に取り組む開拓者精神あふれる従業員の存在だと私は認識しています。われわれ経営陣は、自立的に職務を果たし続ける従業員と目標を共有しながら、「中期経営計画2024」で掲げた戦略・施策の確実な遂行と、「三和グローバルビジョン2030」の具現化に取り組んでいます。当社株価は8月に33年振りに調整後の上場来高値をつけ、時価総額も過去最高となりました。当社グループは、今後とも業績や株価動向に慢心することなく、PDCAをしっかりと廻しながら業容拡大と収益性向上の取り組みを加速し、将来にわたる持続的成長と企業価値の最大化を追求していく決意です。ステークホルダーの皆さまにはこれまでと同様のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

環境と社会のサステナビリティへの貢献

2015年に国連総会でSDGs(持続可能な開発目標)が採択されて以降、民間企業にも環境と社会のサステナビリティに向けた取り組みが強く要請されるようになってきました。限りある地球資源を活用しながら世界27の国と地域で事業を行う当社グループにとって、事業の各プロセスや商品・サービスを通じてSDGsの諸目標に貢献していくことは企業存立の前提であり、社会に対して果たすべき使命です。創業以来、さまざまな防犯・防災商品の提供を通じて、安全・安心・快適な暮らしの実現に貢献してきた三和グループは、自社のミッション／事業展開とSDGsの理念は同一であると認識し、地球環境の保全と経済産業の健全な発展を目的とするさまざまな取り組みを推進しています。

当社グループは2021年、ものづくり、環境、人、グループの経営基盤の4つの観点から11のESGマテリアリティ(重要課題)を特定・再定義しています。ものづくりについては、建物の省エネルギー化に貢献する商品や、自然災害の激甚化に対応する防水商品、耐風圧商品などの開発と供給を通じて、災害や犯罪から命と財産を守り、誰もが安心して暮らせる社会の形成に貢献していきます。環境においては自社の生産工程における温室効果ガスの排出削減、水資源の保全と排水の水質管理、使用原材料の削減とリサイクルの推進といった多彩な活動を通じて、持続可能な地球環境の実現に寄与しています。人に関しては、成長力の源泉である人材を最も重要な経営資源と認識し、性別や年齢にとらわれない公平な成長機会の提供や公正な人事評価システムの構築に力を注いでいます。同時に、人権や多様性に配慮した人事施策の推進や安全で働きやすい就労環境の確保に取り組み、人的資本の有効活用を基礎とする公正で誠実な企業活動を通じて、ステークホルダーに提供する社会価値の最大化を追求していく考えです。



PDCAのレベルアップが
当社の成長を支えてきました。

私たち三和グループは、使命・経営理念・長期ビジョンなどの実現のため、PDCAサイクルを廻して実行することを行動規範の一つとして位置づけています。変化の激しい時代においても、PDCAを廻してレベルアップする姿勢は不変です。

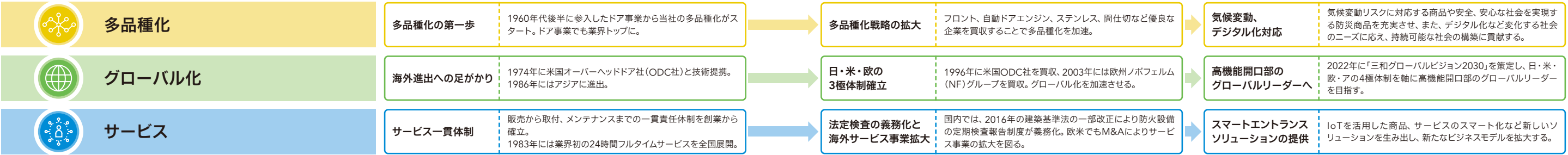
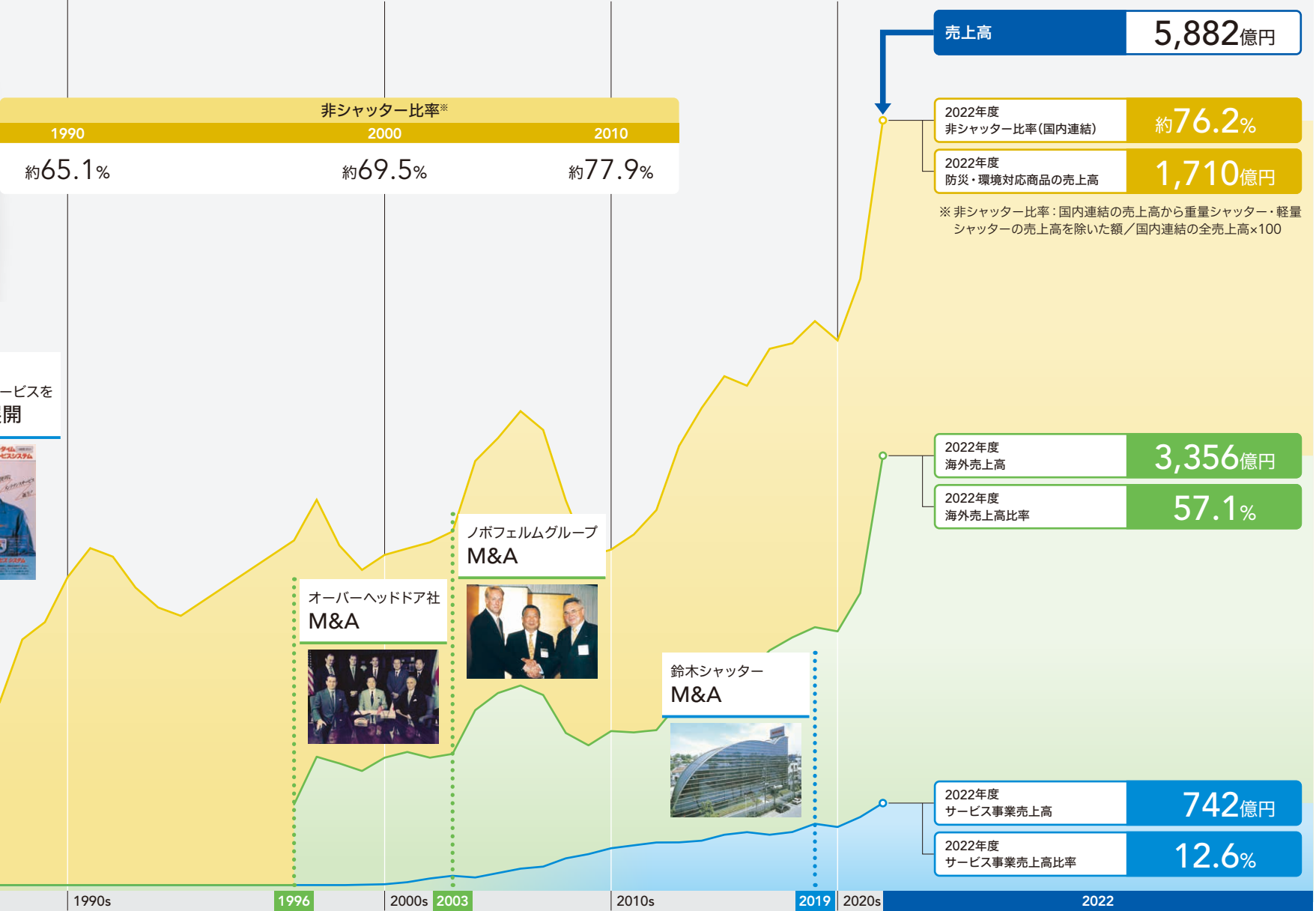
取締役 相談役 高山 俊隆



PDCA桜について
三和グループの世界中の事業所には「PDCA桜」と名付けられた桜の樹が植えられています。この桜の樹は、立てた計画は諦めずにできるまで繰り返すことで必ず実現するというPDCAの主旨を端的に表現した三和グループのシンボルツリーです。



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、それ以外の製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、現相談役の高山俊隆が主導し、1980年代はフルタイムサービスの導入、1990年代以降は「グローバル化」というもう2つの柱を加え、「多品種化・グローバル化・サービス」の3本柱で成長と発展を遂げてきました。



価値創造ストーリー

価値創造モデル

当社グループは、気候変動やジェンダーにおける平等、働き方改革などグローバルな社会課題を解決し、世界中の街や暮らしに「安全、安心、快適」を提供することにより社会に貢献します。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。



三和グループの使命

安全、安心、快適を提供することにより社会に貢献します

ステークホルダー

三和グループの事業活動を支える多くのステークホルダーとともに
社会課題を解決することで、サステナブルな社会の実現に貢献してまいります。

アウトカム

P.14～15

お客さま 従業員 施工技術者 お取引先 地域社会 株主・投資家

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～

三和グローバルビジョン 2030

中期経営計画 2024

P.20～23

アウトプット

	2022年度
売上高	5,882億円
営業利益	563億円
営業利益率	9.6%
SVA	269億円
ROE	15.0%

シャッター
日本1位
米州1位

ガレージドア
日本1位
米州2位
欧州2位

産業用セクショナルドア
日本1位
米州1位
欧州2位

スチールドア
日本1位
欧州2位

海外売上高／比率	3,356億円	57.1%
サービス事業売上高／比率	742億円	12.6%
気候変動対応商品の売上高／比率	1,035億円	17.6%
防災商品の売上高／比率	675億円	11.5%
CO ₂ 排出量	26,936 t-CO ₂ (日本)	
	52,080 t-CO ₂ (海外)	

価値創造ストーリー

ステークホルダーへのアウトカム

当社グループは、さまざまなステークホルダーへ影響（アウトカム）を与え、また受けながら持続的な成長を目指しています。お客さまはもちろんのこと、価値を生み出す源泉である従業員や、ともに価値を届けるパートナーである施工技術者、お取引先の皆さま、地域社会、そして株主・投資家の皆さまからの期待に応えていきます。

お客さま、エンドユーザーへのアウトカム

お客さま相談受付件数(三和シャッター)**11,888**件

一般修理受付件数(三和シャッター)**129,774**件

当社グループの商品は、住宅、マンション、オフィス、工場、倉庫、また学校や医療・福祉施設などさまざまな建物の開口部で使用されており、人々と暮らしと街のインフラを支えています。日本全国約500カ所の拠点網や24時間365日対応の修理受付体制でお客さまの多様な声や要望にお応えするとともに、カスタマーセンターに寄せられたご意見は全社で共有し、商品やサービスの改善につなげています。

また、当社グループの商品は、本来、犯罪、火災などから人々の暮らしを守るところからスタートしました。これらに加え、今では、激甚化する台風や暴風雨、地震などの自然災害から守る商品へとニーズが拡大してきています。気候変動対応商品(緩和、適応)や防災商品は、脱炭素社会など社会課題の解決に貢献し、サステナビリティ経営そのものと言えます。これからお客さまのニーズを敏感に捉え、ともに成長し続けられるパートナーでありたいと考えています。



従業員へのアウトカム

女性従業員比率(連結)**19.8**%

海外従業員比率(連結)**66**%

経営トップからグループ従業員に対して、経営戦略やビジョンの説明に加えてESG推進やコンプライアンスの重要性などについて、繰り返しメッセージを発信しています。三和シャッター工業では年2回、社長をはじめ経営幹部が各拠点の従業員に対して、戦略や方針の説明、意見交換を行っています。また、従業員意識調査や内部通報制度を通じて組織活性化や不正の撲滅につなげています。

また、ジェンダーの不均衡の是正が多様性の進捗度を示しますので、当社グループでは女性従業員比率、女性管理職比率の向上に努めており、連結合計での女性従業員比率は19.8%、女性管理職比率は13.9%となっています。今後、当社グループでは、多様性を推進することで組織、人材を柔軟かつ強靱にし、また従業員が仕事にやりがいを持ち、より働きやすい職場環境を目指しています。



施工技術者へのアウトカム

取付資格(国内)**19**分類 **105**製品

サービス売上比率(連結)**12.6**%

使命である安全、安心、快適の提供を支える生命線である3,900人を超える施工技術者に対しては、毎月の安全衛生定例会での施工品質・安全衛生情報の伝達と情報の吸い上げ、各種研修やコンテストの実施、永年勤続表彰、福利厚生サポート等に加えて、年2回の施工技術者向け広報誌の発行等を通じて、施工品質の向上とエンゲージメントの強化に努めています。また、施工技術者の技術力強化や継続的な採用・育成に向け、施工研修センターを2008年に開設し、継続的に施工品質向上、施工技能のスキルアップを図っています。



お取引先、ビジネスパートナーへのアウトカム

販売ネットワーク(米州)**約450**社

グリーン調達比率(三和シャッター主要購買先)**71.3**%

米州のオーバーヘッドドア社では、全米随一の450社に上る販売ネットワークを構築するリボンディストリビューターとの継続的な関係強化に向け、定期的な対話や情報交換を通じてフィードバックされた内容を、新商品開発や製品品質の向上に反映させています。

三和シャッター工業では、調達先や工場協力会社など約110社からなる「三和会」があり、情報共有と相互研鑽によりQCDE※の取り組みのレベルアップを図り、連携強化のもと長期的な相互発展を目指しています。



※ QCDE: Quality(品質)、Cost(価格)、Delivery(納期)、Environment(環境)の略

地域社会へのアウトカム

気候変動対応商品の売上高比率(連結)**17.6**%

社会貢献支出額(連結)**1,380**万円

当社グループは、日・米・欧・アの27の国と地域におけるコミュニティとの密接なつながりの中で、地域に根差した事業活動を行っています。良き企業市民として、コミュニティとの共存・共栄を目指し、当社グループが培ってきた技術・人材・商品・ノウハウ等の資源を社会に還元し、「住み続けられるまちの実現」「地球環境保全」「次世代育成」「地域社会の発展と多様性への寄与」などを通じて、コミュニティへの貢献活動を積極的に行っていきます。



株主・投資家へのアウトカム


FTSE4Good


FTSE Blossom Japan


FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

当社グループは企業活動の透明性を高めるため、適時・適切に情報開示し、株主・投資家の皆さまとの対話を経営へ反映することによって持続的な成長と企業価値の向上に努めています。年2回の決算説明会をはじめ、180回以上のIR個別ミーティング、ESG説明会、個人投資家向け説明会、機関投資家向け工場見学会などを開催しています。

また、財務戦略などを踏まえて、2022年度より配当性向の目安を40%に引き上げています。



三和グループにおける人材戦略

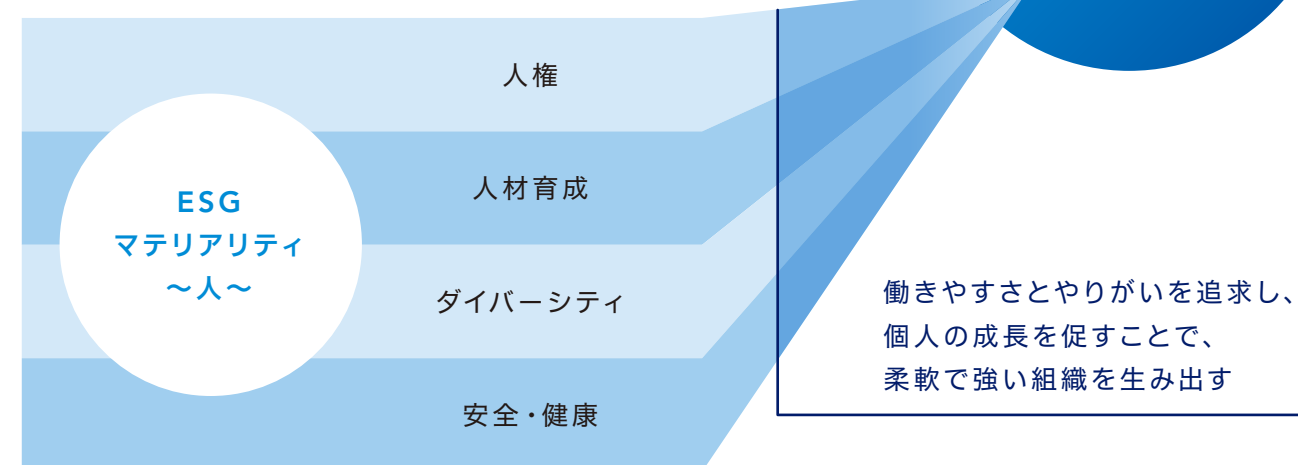
人材の基本方針

三和グループは、人材を最も重要な経営資源と考え、従業員の保有する能力を最大限に発揮できるような制度や職場環境の充実を通じて、価値創造の原動力である人材の育成に注力しています。また、人権や多様性に配慮した人事施策の推進や安全で働きやすい就労環境の確保に取り組み、人的資本の有効活用を基礎とする公正で誠実な企業活動を通じて、ステークホルダーに提供する社会価値の最大化を追求していきます。

人的資本・多様性確保についての考え方

三和グループは、性別・国籍・採用形態にとらわれず、個々の特性や能力を重視した人材の採用および登用を行っています。多様な価値観を尊重し自由闊達で風通しの良い職場環境をつくることは、持続的な成長と企業価値の向上を実現させるためには不可欠であるとと考えています。

“ESGマテリアリティ ～人～”と価値向上との関係図



三和グループの求める人材像

三和グループは、2022年度より長期経営ビジョン「三和グローバルビジョン2030」の基盤確立のために「高機能開口部のグローバルリーダー」を目指すことを掲げています。

この長期経営ビジョンを達成するために、

- まじめにPDCAに取り組む人材
- グローバルな視点を持つ人材
- サステナブルな社会に貢献できる人材
- デジタル人材
- 生産性向上を優先的に考える人材
- イノベティブな人材

などが求められています。

受け入れる側も多様性を包含できる柔軟な組織づくりに努めていきます。



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～

働きやすさとやりがいを追求し、
個人の成長を促すことで、
柔軟で強い組織を生み出す

三和グループの求める人材



研修体系図(国内グループ)

	階層別教育	目的別教育(公募・選抜型)		目的別教育(必須・選択型)		自己啓発
		次世代育成	グローバル	キャリア	部門別スキル	
経営幹部						
管理職	管理職マネジメント力強化研修	三和経営塾 (エグゼクティブ)	海外赴任者教育	ライフプラン セミナー	営業、設計、 施工、製造、 開発、管理等 各部門で 求められる スキルを 向上させる ための教育	
	受入所課長研修					
	新任管理者研修					
中堅	次世代リーダー研修	三和経営塾 (アドバンス)	海外実地研修	キャリアデザイン セミナー		通信教育、 図書斡旋等
	キャリアアップ研修 (女性社員向け)					
	中堅社員研修					
	メンター研修					
新入社員	フォロー研修		TOEIC IP Eラーニング等			
	新入社員研修 (三和プロ人材育成プラン)					

管理職マネジメント力強化研修

三和グループの総合力強化を目的として、事業の中核を担う管理職のマネジメント力強化を図るため、管理職としての経験を積み更なる飛躍が期待できる人材を対象に、2022年度より新規に「管理職マネジメント力強化研修」を開催しました。研修では、管理職の役割と責任、管理職のマネジメント、プラン策定、部下とのコミュニケーション(コーチング、傾聴等)をテーマにグループディスカッションを行いました。

キャリアアップ研修(女性社員向け)

国内グループの基本戦略の一つである「人材育成の強化と生産性向上および施工力、製造力、供給力の強化」の実現には、女性社員の能力発揮や、女性ならではのリーダーシップが必要となります。そこで、社歴10年以上の女性社員を対象として、将来の管理職候補となる人材育成とそれぞれのキャリアアップ形成のため、2022年度より新規に「キャリアアップ研修」を開催しました。研修を受講し、女性ならではの特性やキャリア課題について考えたうえで、あらためて今の自身のワークとライフに向き合い、自分をポジティブに見つめ直すことで、キャリアアップ形成の意欲を醸成しました。



次世代リーダー研修

中堅社員を対象に、三和グループ各部門の中核人材として、リーダーシップを発揮するために必要なマインド・スキルを学び、次世代リーダーとしての自覚の醸成および管理者候補として当事者意識を持って物事に取り組むモチベーションを創り上げる目的で、2022年度より新規に「次世代リーダー研修」を開催しました。研修では、今後リーダーとして求められる、問題把握や原因追究、課題設定と具体案の立案、相手を動かすコミュニケーション等について学びました。

海外実地研修

グローバル人材の育成として、2010年より米国ODC、2017年より中国上海にて海外研修を実施しています。約1年間の海外グループ会社での実務研修を通して、国際色豊かな三和のグローバル人材を育成し、受講者は研修後も国内外の各方面で活躍しています。新型コロナウイルスの感染拡大の影響で中断をしていました米国ODCでの研修は、2023年度後半より再開します。



社長×従業員座談会 ～三和グループでの働き方～



グループ内のさまざまな部署・部門からのメンバーが、社長を交えて三和グループで働くことの意義ややりがいを語り合いました。良いところ、課題、未来に向けた展望も含めて三和グループの今をお届けします。

三和グループの文化や風土

社長 三和グループの文化や風土、組織をどのように感じていますか？

営S 当社は営業一人に与えられる裁量が大きく、非常にやりがいを感じています。任せていただける分、責任の大きさは自覚しています。

施工 現在の部署は、例えば、自主検査でこの現場が大変そうだなとなった場合に応援するようなことがあります。また、全国、主に首都圏の施工管理課とも協力し合い、グループ内で協力して仕事を完結させるという風土に、とても温かさを感じますね。

商企 私は1年間海外研修に行かせてもらい、帰国後に海外グループ会社の購買部門会議に参加した際に、米国勤務の機会をいただきました。誰にでもやる気があればグローバルな仕事にも挑戦できるチャンスがあるのが、当社グループの魅力だと思います。

グループのシナジーと働き方

社長 グループ内で連携されていると感じた事例はありますか？

開発 開発部門では営業部門が顧客ニーズを抽出し、それに沿った商品の仕様を検討、開発を進めることも多くあります。今年発売した「防音ガード」という高遮音扉も、営業部門からの情報をもとに仕様やバリエーションを検討し開発した商品です。海外では遮熱性能はスタンダードであり、NF（欧州）などグループ各社では遮熱性能を有した商品がすでにあります。海外のグループ会社と活発に連携して、もっといろいろな選択肢の中から顧客ニーズに即して商品をよりスピーディーに開発したいと思っています。



商企 ODC(米州)では、マーケティング部門が開発方針を決めて、エンジニアがそれを実現していきます。プロジェクトのスケジュールリングや采配も、基本的にはマーケティング部門が責任を負う形です。一方、それほど大きくないプロジェクトであれば、開発担当が起案して、その後の推進まで、裁量権を持って進めることができます。そのへんが日本の開発とは少し違うかもしれません。

開発 これまでは、家庭と仕事を両立しながらキャリアアップしていくことがなかなかイメージできませんでした。開発部内でも初めての女性管理職になる人も出てきて、ロールモデル

ができました。このような先輩の背中を見ながら、自分のライフプランの中で、私も将来に向けてキャリアアップを考えていきたいと思っています。

施工 現在の職場は人数が少なく、そもそも施工管理には女性自体が少ない状態です。特に、子育てをしながら働いている方がいないので、女性も男性も関係なく対応しやすい職場環境があるといいですね。また、テレワークは育児と仕事の両立をしやすい働き方だと思いますが、現在はあまり活用できていないので、もっとテレワークをしやすい環境が整うとよいと思います。



三和グループの持続可能性をつくる世代へ

社長 5年後や10年後の三和グループの未来をどのように描いていますか？ また、10年先の自分のあるべき姿になるために挑戦していきたいことはありますか？

施工 5～10年後を考えると、現場では当社の強みである施工技術者の高齢化が大きな課題です。建設業界全体で、施工の効率化を研究していくことは急務ですし、商品の軽量化などのテーマで商品開発を行っていく必要があると思います。また、待遇面を含めて魅力的な仕事・職場にすることで、「施工技術者になりたい」「三和で働きたい」という人が増えてくれば、10年後の三和グループの明るい未来が見えてくると思います。

営S 5～10年後に中心となるのは私たちの世代だと思います。これまで会社を牽引してきた先輩方の知識や経験、三和スピリットを私たち若い世代がしっかりと引き継いでいかなければなりません。私たちが主体となって、持続可能な三和グループとなるべく、会社を盛り上げていきたいと思っています。

開発 開発部門としては、取り組むべき重要なテーマはたくさんありますが、まずは、グループ会社の商品開発の流れや現場を自分の目で見て学び、商品開発に活かせる知識・技術を習得したいと思っています。そして、海外を含めたグループ会社とも連携して商品開発を進めていけば、可能性はもっと広がるのではないかと考えています。



商企 確かに、これまでは国が違えば法律も市場も違うため、あまり日本と海外でコミュニケーションがとれていませんでしたが、もっと広い視野で開発の連携をとっていききたいですね。また、個人的には、もっと一般の方にも広く三和グループの認知度を上げる必要があると思います。その結果、企業のブランド価値が上がれば必然的に市場で選ばれる存在になると思いますし、三和グループで働く私たちの誇りややりがいもより大きくなるのではないのでしょうか。

営F 三和グループには多種多様な商品やさまざまな職種の方がいますので、今後も連携して取り組んでいきたいと思っています。また、これまで昭和フロントを築き上げてきた上司や先輩方から学べることはすべて吸収して、自分自身が成長し、会社、そして三和グループの未来に貢献していくことを目指します。

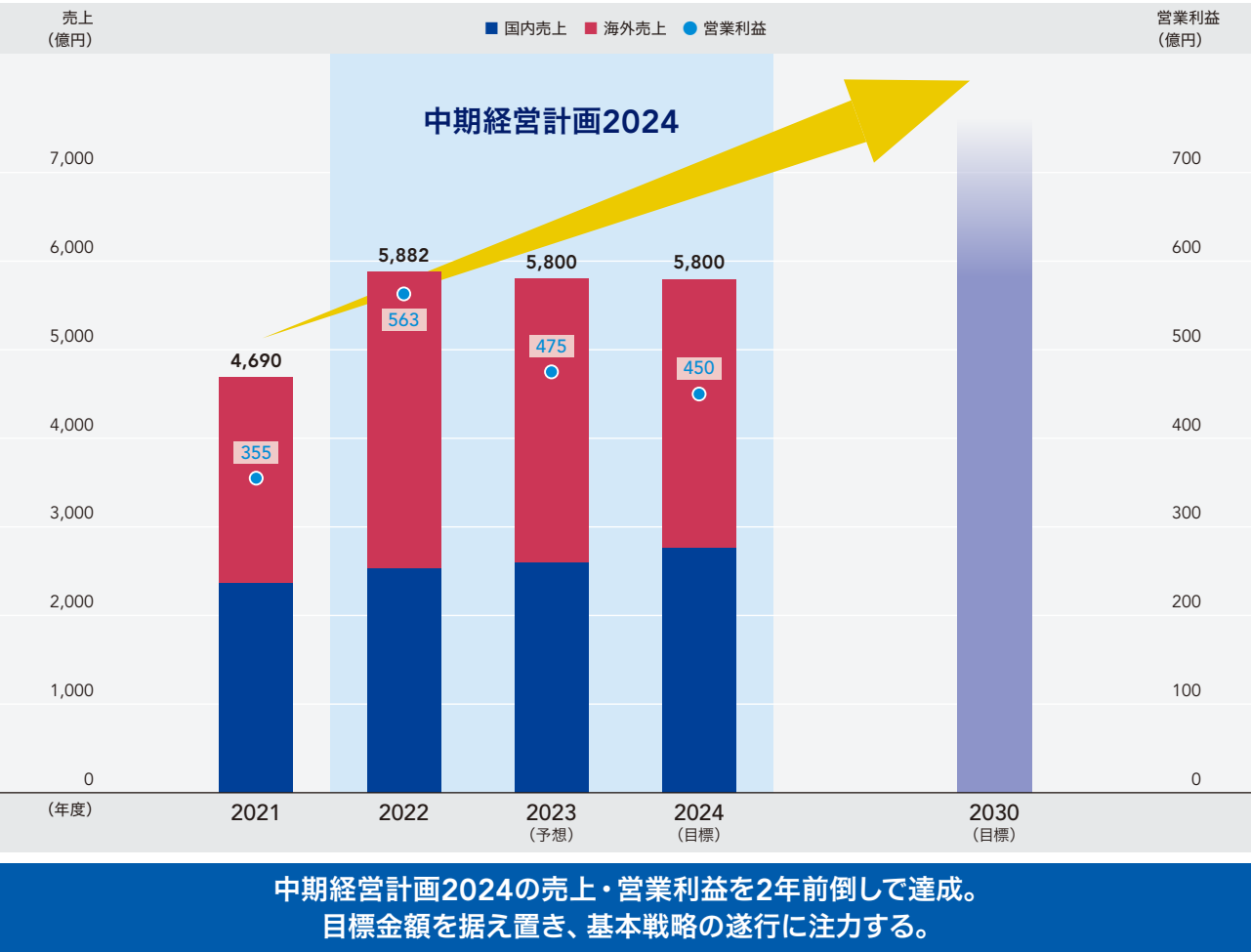
社長 三和グループには、世界中に多くのグループ企業があります。当然、さまざまな職種があり、性別や国籍、バックグラウンドが異なるさまざまな属性の人がいます。価値観や考えなど違いがあるのが当たり前であり、その中で相手を理解して受け入れ、「連携」していくことが重要です。また、長い歴史の中で諸先輩により培われてきた三和グループの良いところはしっかりと受け継ぎ、変えるべきところは遠慮なく変えていってもらえればと思います。私の仕事はその場を皆さんに提供することです。その中で、次の世代にもグループの良さが受け継がれ、世代を超えた好循環が更に一人ひとりを成長させ、強く柔軟な組織が出来上がるのだと考えています。



価値創造に向けた戦略

三和グローバルビジョン2030

三和グループは、2022年度から長期経営ビジョン「三和グローバルビジョン2030」をスタートしました。2022～2024年度の「中期経営計画2024」は、「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」ことを掲げて取り組んでいます。初年度の2022年度は、日・米・欧・アの4極すべてで増収・増益となり、また売上・各利益も過去最高を更新し、最終年度の目標を2年前倒して達成しました。なお、中期経営計画2024の目標金額は据え置き、基本戦略を着実に遂行することで目標を上回るよう各施策の取り組みに注力していきます。



達成できたこと(主なもの)		残された課題(主なもの)	
基幹商品の強化	日本	戦略商品の拡大	
営業利益率の底上げ	米州	新ERPの導入と生産性向上	
サービス事業の拡大とデジタル化	欧州	シェア拡大と営業利益率の向上	
安定した黒字化の継続／生産設備の拡張	アジア	防災・遮熱市場の攻略・拡販	

価値創造に向けた戦略

中期経営計画2024(2022～2024年度)の進捗

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

戦略	進捗状況
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	- 日本：基幹商品は工場、物流倉庫など堅調に推移／戦略商品は差別化を推進し、シェア拡大を図る。 - 米州：品揃え強化により大規模開発物件向けの商用ドア拡販に注力 - 欧州：ドイツ、フランスなど旺盛な非住宅プロジェクトに注力し事業の拡大を図る。
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	- 日本：一般修理、定期メンテナンス、法定検査ともに堅調に推移 - 米州：自動ドアのサービス事業強化を推進 - 欧州：Manuregion社(フランス)の買収効果により堅調に推移
3 M&Aを活用した事業強化と領域拡大 - シャッター事業、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 中期経営計画2024 3カ年合計 200億円	2022年8月、アジアで初となるM&Aとして香港AUB社を買収 2023年1月、米州でDoor Control社を買収

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	
戦略	進捗状況
1 設備増強による生産能力の大幅アップ - 三和NF常熟新工場の稼働によるヒンジドア事業の更なる拡大 - 差別化製品とチャネル拡大による住宅事業の拡大	- 三和NF常熟を新規連結し、ヒンジドア事業の更なる拡大を図る。 - 主要工場の生産設備刷新による生産性向上(ベトナム、インドネシア)
2 販売体制の見直しと多品種化への対応 - 中国販売体制の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	- 香港AUB社を新規連結し、シナジーによる販売力強化を推進 - アジア各国で防火・遮熱商品などの新商品開発を進め、ラインアップ拡充を図る。
3 事業体制の基盤強化 - ERPシステム導入および三和シャッター上海による集中管理 - 人材育成プログラムの構築	- 各地域に最適なERPシステムの導入開始 - 三和シャッター上海による事業管理強化(管理機能に加え、調達機能も集約)

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

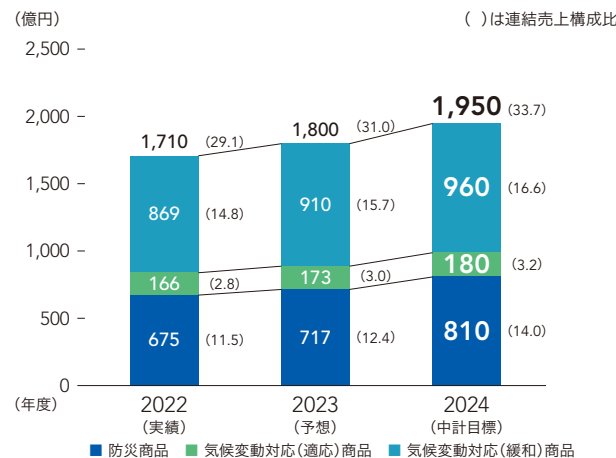
1 防災・環境対応製品の拡充

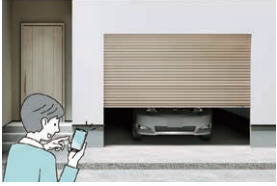
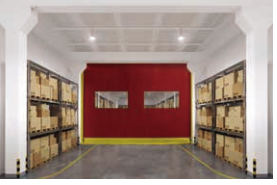
- **日本**：Re-carboシリーズ 高断熱オーバースライダーを導入
 - 断熱性能が格段に向上。空調効率アップによる省エネルギー化にも貢献
 - 熱貫流率の低減(単位：W/(m²・K))
従来製品パネル0.68→スチールタイプ0.484、アルミタイプ0.520
- **米州**：ハリケーン対応ドアの開発推進
- **欧州**：高断熱セクショナルドア エボリューションプレミアムガレージドアを導入
 - 従来品と比較し非常に優れた断熱性能を実現。
 - パネル厚の同じほかのガレージドア製品と比較して、断熱性能が最大17%向上

2 製品・サービスのスマート化を推進

- **日本**：窓シャッターとHomelinkの連携
- **日本**：ガレージ用スマートフォン操作システムRemoSmaを導入
- **米州**：スマート宅配BOX BenchSentryを導入

防災・環境対応商品の売上高



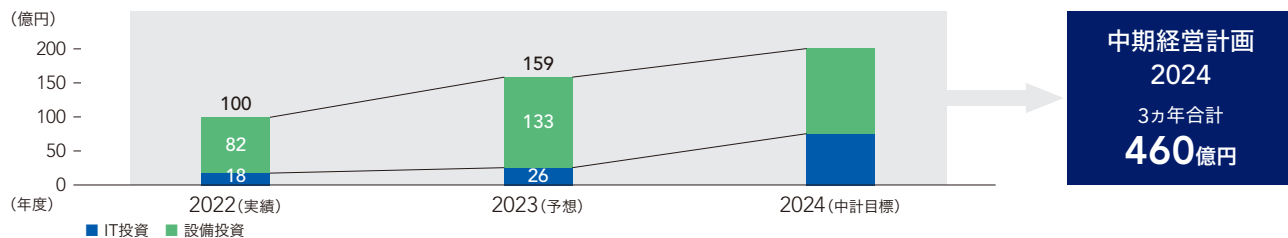
	防災・環境対応商品	スマート化・IoT化商品
日本	 Re-carboシリーズ 高断熱オーバースライダー	 スマートホーム対応 窓シャッター  ガレージ用スマートフォン操作システム RemoSma
米州	 高速シートシャッター	 ガレージドアスマート開閉システム Aladdin Connect  スマート宅配ボックス BenchSentry
欧州	 高断熱セクショナルドア エボリューションプレミアムガレージドア	 ガレージドアスマート開閉システム SmartHome Connection  配送センター開口部建具開閉システム Lion4.0

基本戦略 4 デジタル化とものづくり革新による生産性向上

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

戦略	進捗状況
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 ● 日本：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：社内プロセスの更なるデジタル化 ● アジア：ERPによる業務プロセス改善の推進	● 日本 ：製造、物流、施工などシステム連携による生産性の改善 ● 米州 ：ERP導入済拠点での効率改善、および導入拠点の拡大 ● 欧州 ：販社へのERP導入など各プロセスのデジタル化は順調に拡大 ● アジア ：ERPによる業務プロセス改善の推進(香港、華東、ベトナム)
2 ものづくり革新 ● 日本：設備の自動化投資、デジタル投資による省力化 ● 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 ● アジア：常熟新工場設立、生産設備の最新鋭化	● 日本 ：SD供給体制強化のための人員スキルアップ ● 日本 ：遮音試験棟の新設による差別化商品の推進 ● 米州 ：ガレージドア、商業用ドアの生産ライン自動化推進 ● 米州 ：製品ラインアップの最適化 ● 欧州 ：ドックレバラー工場(ポーランド)、ドア工場(イタリア)の増設 ● アジア ：常熟新工場の本格稼働、設備導入に伴う生産能力拡大(アセアン)

IT・設備投資額



基本戦略 5 サステナビリティ経営の推進

2022年5月、11のESGマテリアリティに紐づいた各KPIを設定。
“サステナブルで住み続けられるまちの実現”へ向けた原動力として、次のステージへ

	2022年度	2023年度	2024年度(KPI)
ものづくり	● 高耐風圧窓シャッターが「2022年“超”モノづくり部品大賞」奨励賞を受賞	● Re-carboシリーズ「高断熱OSD」を発売	● 気候変動(緩和・適応)貢献商品 1,140億円(連結売上) ● 防災商品 810億円(連結売上)
環境	● 環境データ開示範囲の拡大(ODC・NF) ● CO ₂ 排出量の第三者検証実施	● 環境データ開示範囲の拡大(連結) ● Scope3 CO ₂ 排出量算出(三和シャッター工業) ● 中国・イタリアの工場での太陽光発電パネル稼働	● Scope1+2 CO ₂ 排出量10%削減(三和シャッター工業)
人	● 女性キャリアアップ研修を実施	● 次世代リーダー研修実施 ● 人権デュー・デリジェンス検討開始	● 人権デュー・デリジェンスの実施
グループの経営基盤	● 女性社外取締役を選任	● 取締役の株式保有ガイドライン制定	● ボードダイバーシティへの対応

投資と還元のバランスを見据え、 更なる成長に向けて 堅実な財務体質を目指します

取締役常務執行役員
経営企画部門担当

山崎 弘之

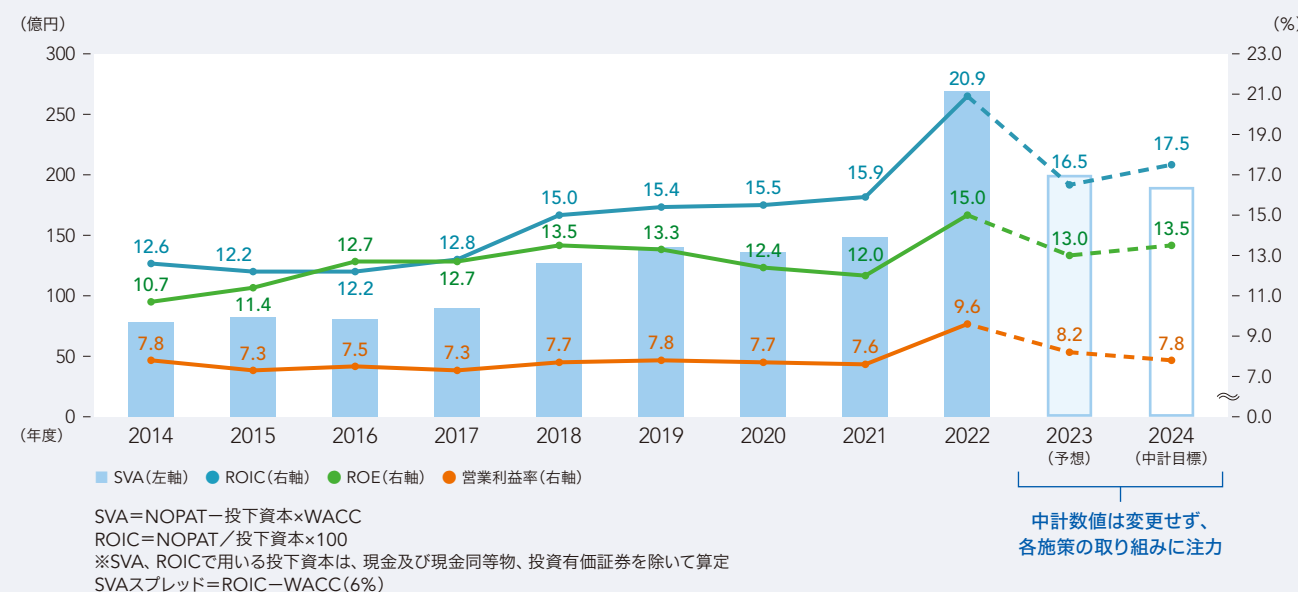


2022年度の決算について

2022年度においては、日・米・欧・アのすべての地域で増収・増益となり、また売上・利益も過去最高を更新し、中期経営計画の目標数値を2年前倒しで大幅に上回りました。これにより営業利益率は長年の目標である10%に近い9.6%、SVAは中期経営計画目標190億円を大幅に超える269億円、更にROICが20.9%、ROEが15.0%と、どちらも中期経営計画目標以上とすることができました。この結果も踏まえ、年間配当は58円と期初

予想45円、前年度36円から大幅増としました。

全体的な市況に目を向けると、当社グループが展開する世界の4極で、コロナ後から経済は回復基調ですが、その副作用として原材料や半導体などの部品の高騰があり、金融市場ではインフレーションを抑え込むための金利引き上げ、その結果として為替変動が起きています。また、政治面ではウクライナ問題など地政学的リスクが高まっています。このような状況にあっても当社グループ



は中期経営計画の施策を着実に推進することで結果を出せたことは良かった点として捉えています。

特に、米州事業においては、売上で前年度比1.5倍の2,192億円、営業利益で前年度比3.4倍の290億円という想定を超える業績となりました。米国の市場環境としては、金利引き上げにより住宅建設着工が減少し始め、鋼材価格が下落局面に入り売価下

落リスクが高まっていました。しかし、材料費は下がったものの全般的なインフレーションは継続しました。また、中古住宅保有者が高金利下での買い替えを嫌い、売り控えたため市中在庫が減少しました。その結果、住宅価格がさほど下落せず、我々の販売価格も想定以上に維持され、好業績につながったものと考えています。

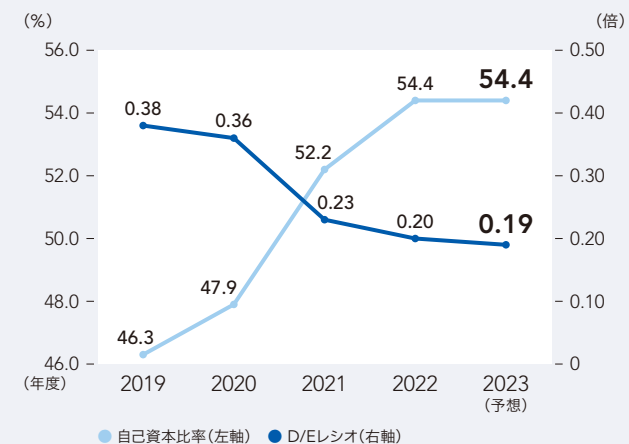
中期経営計画の財務戦略面からの進捗と注力ポイント

当社グループの財務戦略は持続的成長を遂げるため事業戦略とのバランスを図りながら、資本効率向上、財務の健全性維持を基本としています。まずROICの状況につきましては、2021年度15.9%から2022年度20.9%まで伸ばしましたが、米州の好業績によるイレギュラーな数値であり、まだ実力とは言えません。

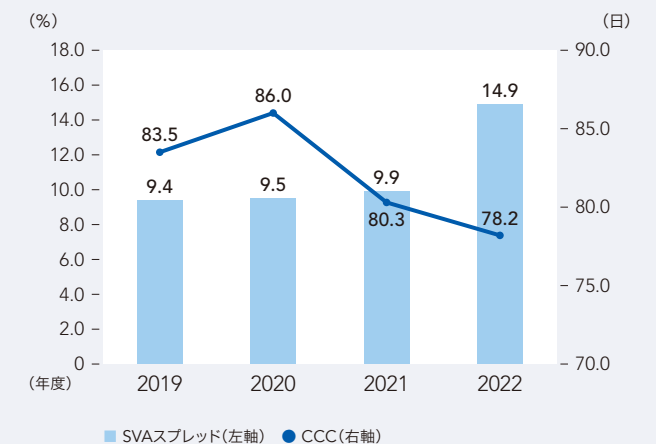
同様にROICがWACC(6%、資本コストは8%)を上回った部分(SVAスプレッド)は2021年度9.9%から2022年度14.9%へと大幅(5割増)に改善しています。これはROICを分解したときのキャッシュコンバージョンサイクルが2020年度で86日、2021年度は80日、2022年度には78日へと改善しているところが貢献しています。

また、一方で、財務の健全性の観点ですがD/Eレシオ2021年度0.23倍は2022年度0.20倍となりました。2023年度末には0.19倍程度の見通しで、有利子負債は2022年度492億円から2023年度465億円と若干減少する見込みです。現預金は2022年度711億円から2023年度717億円に微増し、ネットキャッシュは2022年度219億円から2023年度252億円へと増加します。自己資本比率は2023年度も54.4%を維持します。50%以上を維持したいと考えているので、余力があるという認識はしていますが、ネットの現金は今中計期間中で概ね200億円前後で推移する見通しで考えています。

自己資本比率とD/Eレシオの推移

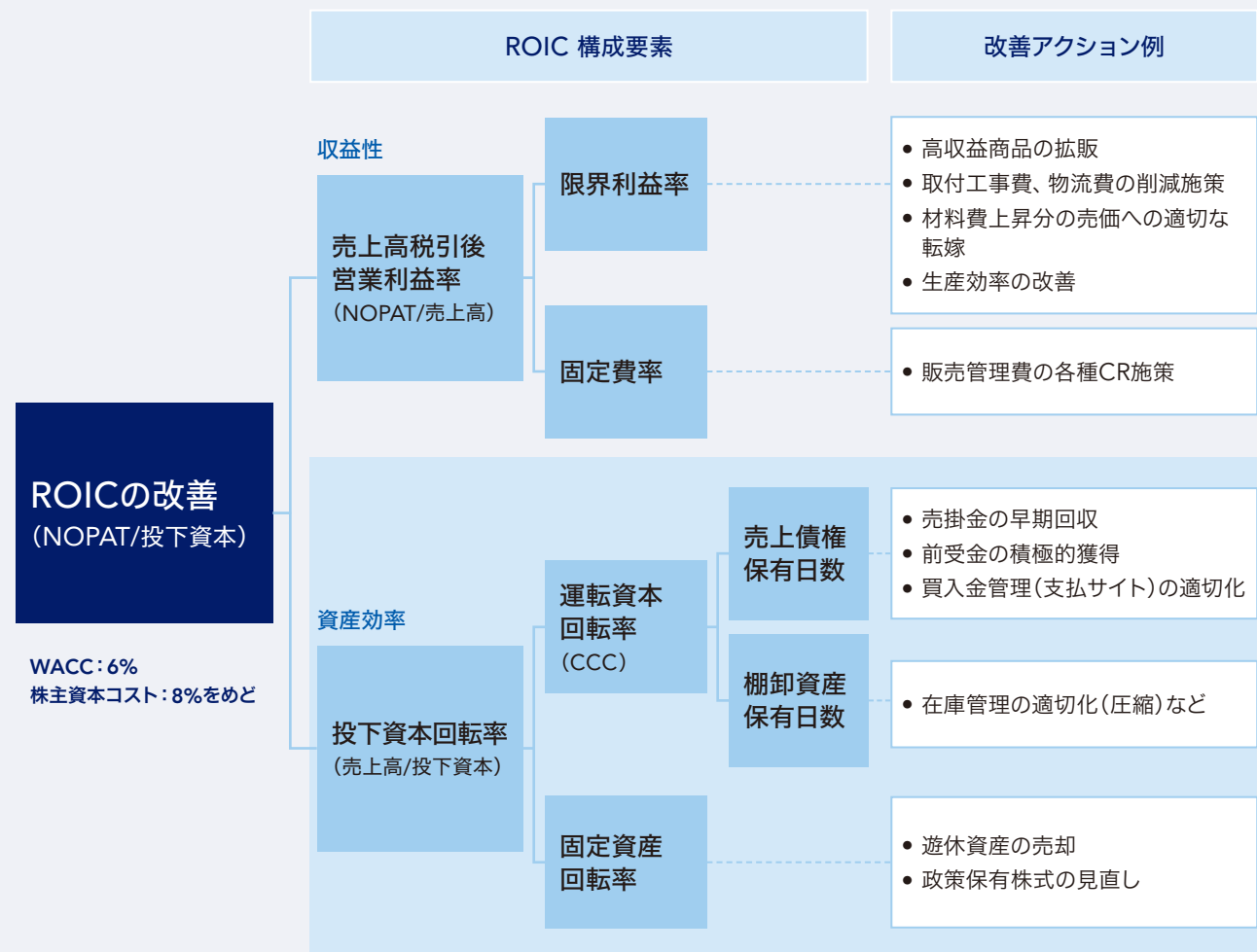


SVAスプレッドとCCCの推移



	2021年度実績	2022年度実績	2023年度予想	2024年度中期経営計画目標
SVA	148億円	269億円	200億円	190億円
ROIC	15.9%	20.9%	16.5%	17.5%
ROE	12.0%	15.0%	13.0%	13.5%
配当性向	34.8%	38.7%	40.3%	40.0%
D/Eレシオ	0.23倍	0.20倍	0.19倍	0.21倍
自己資本比率	52.2%	54.4%	54.4%	51.1%

SVAの観点で見た資本効率に対する評価と課題



SVA*は、当社独自の経済的付加価値指標として2001年度より導入しました。三和版EVA(Economic Value Add)のようなもので、2021年度実績148億円に対して、2022年度実績269億円と、約8割伸長しています。SVAは、税引後営業利益－投下資本×資本コスト(WACC 6%)で計算され、これを展開すると以下ようになります。

$$\begin{aligned} \text{SVA} &= \text{ROIC} \times \text{投下資本} - \text{投下資本} \times \text{資本コスト} \\ &= \text{投下資本} \times (\text{ROIC} - \text{資本コスト}(6\%)) \end{aligned}$$

SVAを向上させるためには投下資本を一定と考えると、ROICを改善することが肝要であり、社内的にもROICを指標としており、また公表もしています。従来は10%程度であったものが、2021年度は15.9%、2022年度は20.9%となりました。これは米州の好業績によるイレギュラーな数値ではありますが、2023年度も16.5%、中期経営計画最終年の2024年度は17.5%を目指しています。現

時点で15%以上での推移が実現しているため、今後は17～18%レベルで安定させることを目指していきたいと考えています。

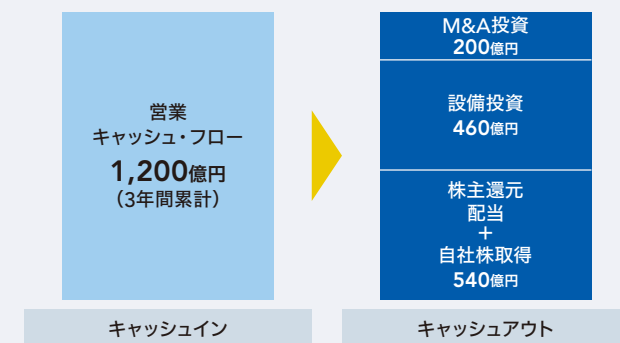
* SVA (Sanwa Value Added): 当社独自の付加価値指標
SVA・ROICで用いる投下資本は、現金・現金同等物、投資有価証券を除いて算定



投資の原資となるキャッシュ創出に向けた取り組み

キャッシュ・フロー(以下:CF)の中でまず、営業CFについては営業利益の増加が基本ではありますが、財務戦略として重要なのは運転資金コントロールです。その観点でキャッシュコンバージョンサイクル(以下:CCC)を指標としてみています。全社的には前述のとおり78日ですが、国内では従来70日近かったものが、昨今は55日程度にまで改善しています。一部米州ではサプライチェーンにおける問題もあり、2021年度に一時的に悪化しましたが、2022年度は大きく改善しています。投資CFは戦略投資とM&Aが拡大することで目先のキャッシュは減少しますが、これは将来のキャッシュ増加に資する部分として必要なものと考えています。投資の対象としては、特に省人化に向けた設備投資や人材育成投資、M&Aについて積極的に行う予定です。中期経営計画の3年間でキャッシュイン1,200億円を予定していますが、M&Aで200億円の予定に対し、現時点では米国、アジアで1件ずつに

とどまっています。これは世界的なインフレ、株高の傾向の中で案件が少ない状況や、買収するタイミングを見計らっていることも一因にあります。設備投資は460億円で、2022年度は若干少ない投資額でしたが、2023年度は積極的に投資していく予定です。



株価への評価と株主還元に対する考え方

昨今、PBR(株価純資産倍率)に注目が集まっています。

$$\text{PBR} = \text{時価総額} \div \text{純資産} = \text{PER} \times \text{ROE}$$

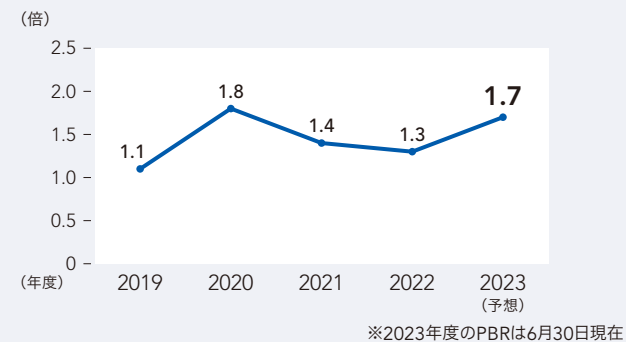
PBRが低いということは、株主・投資家から預かっている株主資本を活かせておらず、低い株価評価になっていることの表れであり、問題があると受け止めることができるでしょう。

PBRを上げるためには上に記載した式からわかるように、PERと

ROEを上げることが必要です。PER(株価収益率)＝株価÷EPS(1株当たり当期純利益)ですから、PERを向上させるためには利益成長以上に株価を上げねばなりません。株価は株主の皆さまが評価することで決まるものであり、PERを上げる近道はありません。基本的には事業を成長させ、それらの状況を株主はじめステークホルダーの皆さまにお伝えし、高い株価評価を得られるよう常に努力を続ける以外に道はないと考えています。こういった事情からPER自体に目標を設定することは難しいものですが、一方のROEについては、CCCの改善(債権回収の早期化や棚卸資産の回転率の向上など)等により、私としては概ね15%に近づけたいと考えています。

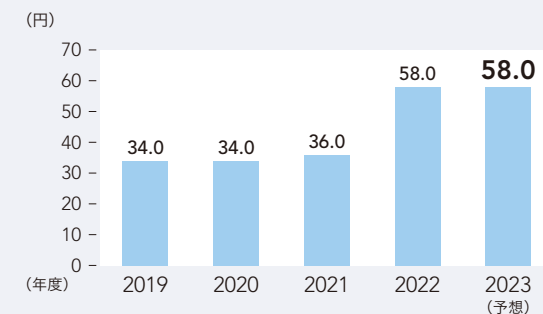
また、株主還元については、配当性向40%を目安として安定した配当を維持し、今中期経営計画においては自社株買いとあわせて540億円を目安としています。1株当たり配当については2021年度の36円から2022年度は58円へと増配し、2023年度も58円の予想としています。

PBRの推移



- 配当性向: 35%目安⇒40%目安へ引き上げ(2022年度より)
- 配当金額
2022年度: 58円(上期25円、期末33円)
2023年度: 58円予想(上期29円、期末29円)
- 自社株取得: 成長投資と手元資金を考慮し、機動的に実施
- 中計経営計画期間の配当および自社株取得合計で540億円を目安とする

配当金の推移

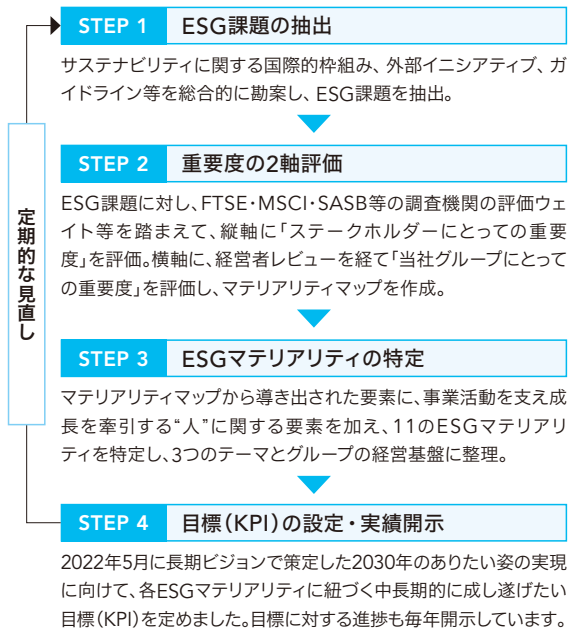


ESGマテリアリティ

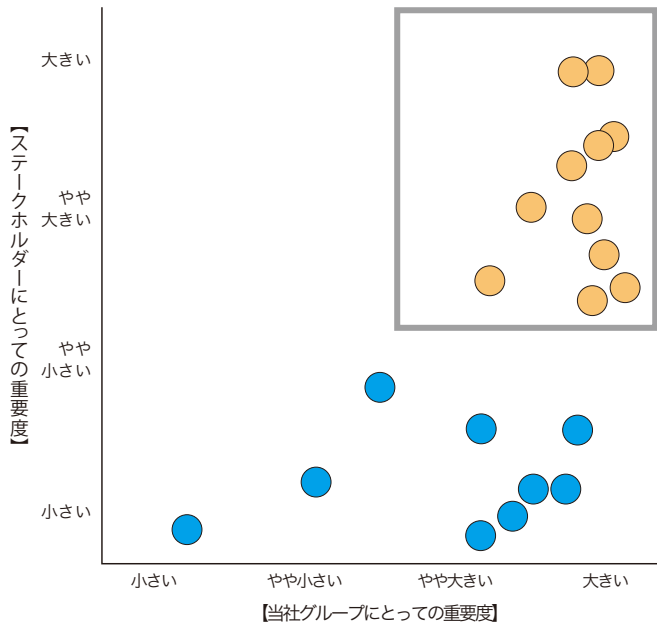
当社グループは、サステナビリティ経営の推進にあたり、「ものづくり」「環境」「人」の3つのテーマとそれを支える「グループの経営基盤」からなる11のESGマテリアリティを特定しています。「三和グローバルビジョン2030」の実現に向けて設定したKPI達成のための施策推進、ステークホルダーとの対話・協働により企業価値向上へとつなげていきます。

ESGマテリアリティの特定

特定のプロセス



マテリアリティマップ

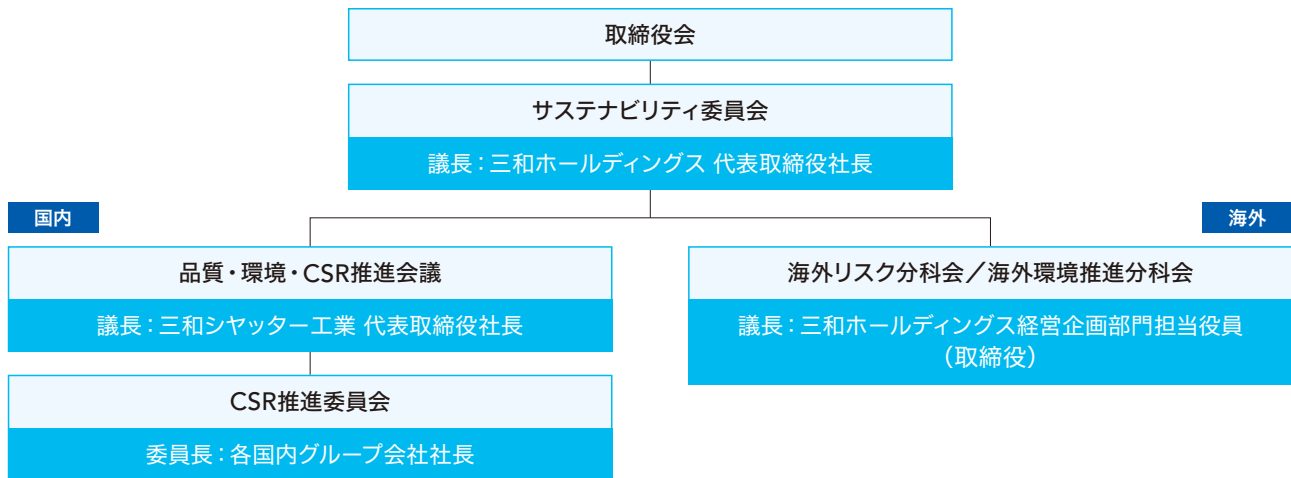


サステナビリティ委員会

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」を原則として四半期に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。社外取締役にも参画いただくことで、

長期視点、マルチステークホルダー視点でサステナビリティに関する当社グループの在り方について助言いただいており、取締役会への報告、国内や海外の各種会議体とも連携を図りながら、グループ全体のサステナビリティマネジメントシステムの構築を図っています。

サステナビリティ推進体制図



ESGマテリアリティとKPI



ものづくり ～事業を通じた社会課題の解決～

世界課題である気候変動や、「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、当社の商品やサービスを通じて解決する必要があると考えていることから、気候変動問題や防災に貢献する商品売上高等をKPIとして設定しています。

ESGマテリアリティ	項目	目標 (KPI)	対象範囲	貢献できるSDGs	掲載ページ
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	 9 産業と革新	P.36～37
	気候変動の適応に貢献する商品売上高	180億円 (2024年度)		 11 持続可能な都市とコミュニティ	
	防災に貢献する商品売上高	810億円 (2024年度)		 13 気候変動への対応	
	メンテナンス・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	—		 13 気候変動への対応	P.37



環境 ～持続可能な地球環境の実現～

自らの事業活動が地球環境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り当然の責務であると認識していることから、CO₂排出量・水・廃棄物の削減に関するKPIを設定しています。

ESGマテリアリティ	項目	目標(KPI)	対象範囲	貢献できるSDGs	掲載ページ
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 10%削減(2024年度) 2019年度比 30%削減(2030年度)	三和シャッター工業		P.32 P.38
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 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	2020年度比 10%削減(2030年度)			



人 ～働きやすさとやりがいの追求～

競争力の源泉であり、最も重要な経営資源である“人”への取り組みとして、人権・多様性の尊重や健康かつ安全に働き続けられる職場環境の整備は必要不可欠であると考えていることから、従業員教育、多様性確保、健康等に関する指標をKPIとして設定しています。

ESGマテリアリティ	項目	目標 (KPI)	対象範囲	貢献できるSDGs	掲載ページ
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	  	P.39
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		P.16～17
	通信教育受講者数	1,000人(2024年度)			P.39
ダイバーシティの 推進	女性従業員比率	20%(2030年度)	連結		P.39
	女性管理職比率	15%(2030年度)			
	男性育児休業取得率	50%(2030年度)	三和シャッター工業		
安全と健康	肥満率 (BMI25以上)	30%(2030年度)	国内グループ		P.39
	喫煙率	25%(2030年度)			
	精密検査(再検査含む)受診率	60%(2030年度)	三和シャッター工業		
	有給休暇取得率	55%(2030年度)			



グループの経営基盤

経営の透明性・公正性を高め、コーポレート・ガバナンスの強化を図ることがグローバルな競争を勝ち抜くために求められていることから、取締役会の実効性確保と向上に向けた取り組みを推進するとともに、さまざまなステークホルダーとの活発な対話等をKPIとして設定しています。

ESGマテリアリティ	項目	目標(KPI)	対象範囲	貢献できるSDGs	掲載ページ
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		P.40～50
	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		P.51
	IT-BCPの運用と継続的改善	—			

ESGマテリアリティに向けた取り組み

リスクと機会

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。

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」を設置し、リスクマネジメント推進専管組織として、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・審議を行っています。

また、主要なリスクを「ものづくり」「環境」「人」「グループの経営基盤」に区分し、それぞれのリスクおよび機会に応じてその対応策を講じています。

なお、リスクの詳細は、有価証券報告書の【事業等のリスク】に記載しています。

 有価証券報告書【事業等のリスク】 https://www.sanwa-hldgs.co.jp/ir/library/financial_report.html

主なリスクと機会とその対応

ESGテーマ	ESGマテリアリティ	リスクカテゴリー	主なリスクと機会	対応策
	商品、サービスを 通じた気候変動・ 防災への貢献	大規模災害リスク	●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 機会 気候変動対応(適応)商品、防災商品(防火、防煙、高耐風圧、防水)の提供による収益機会の増大 →P.36参照	●安否確認システムの導入 ●事業継続計画(BCP)の策定 ●気候変動対応商品、防災商品の開発、提供
		感染症リスク	●感染症長期化に伴う営業機会損失リスク(工事延期・中止等の業績影響) ●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 機会 抗菌対応商品、非接触商品等の提供による収益機会の増大	●感染症対策の強化 ●抗ウイルス商品、非接触商品等の開発、提供
	ものづくり 	製造品質	●不具合商品出荷に伴うクレームの発生による信用低下とコスト増加 ●生産設備の老朽化に伴う品質精度の悪化 ●製造人員(協力業者含む)の不足 ●生産効率の低下等による品質劣化 ●クレーム対応の遅延による信用失墜 機会 商品の差別化による収益機会の拡大	●品質チェック実施と出荷前検査の強化 ●設備の更新、生産技術の継承 ●生産ラインの自動化、ロボット導入による省人化と生産力強化 ●トレーサビリティ体制の強化
			●取付工事力不足および施工技術力低下によるPL事故・クレーム発生や納期遅延による信用失墜とコスト増大 ●施工技術改善遅れに伴う競争力の低下によるコスト増大 機会 省施工商品の差別化による収益機会の拡大	●施工技術者の採用拡大 ●施工研修の強化 ●安全・省力化の施工技術の研究
		品質リスク	設計品質	●最新設計システムの導入による業務効率化の推進 ●開発部門との連携強化
		営業品質	営業品質	●新入社員研修の強化 ●営業スキルアップ研修の実施 機会 ソリューション提案営業による収益機会の拡大
		点検品質	点検品質	●保守点検の契約締結の推進 ●点検後の修理と取替等の提案 ●既設商品のデータベース化 ●FTS体制の強化 機会 点検制度法制化の拡充によるメンテナンス・サービス事業拡大
		研究開発リスク	研究開発リスク	●顧客ニーズの情報収集および先進技術力・開発力の強化 ●気候変動対応、IoT対応、防災・減災商品の開発 機会 画期的技術の開発による成長機会獲得
	品質の確保・向上	原材料価格・調達リスク	原材料価格・調達リスク	●製造原価の調整とコストダウン ●販売先との価格交渉 ●複数購買による仕入先のリスク分散化
		生産・物流リスク	生産・物流リスク	●納期集中による遅延 ●高齢化によるドライバー不足 ●作業環境未整備による生産性の悪化
		労働災害リスク	労働災害リスク	●製作用業マニュアル等の整備、安全教育の実施、安全装置による作業環境の改善 ●施工作業マニュアル等の整備、安全教育・安全衛生定例会議等での安全作業の周知徹底

ESGテーマ	ESGマテリアリティ	リスクカテゴリー	主なリスクと機会	対応策
	脱炭素社会 に向けた取り組み	環境・気候変動リスク	●環境関連法規制への対応遅れによる企業イメージ・信用の失墜 ●温室効果ガス排出規制等への対応不足による信用失墜と、対応コスト(材料費、炭素税等)の増大 機会 気候変動対応(緩和)商品の拡充による成長 →P.36参照 ●気温上昇に伴う、製造・施工現場での品質低下、効率悪化、事故発生による信用失墜	●「三和グループ環境方針」に基づいた環境保全活動を実施 ●サステナビリティ委員会で気候変動リスク対策を検討、実施 ●CO ₂ 削減目標の設定と達成に向けた取り組み実施(エコカー、LED化、太陽光発電導入等) ●TCFD提言へ賛同表明(P.32参照) ●気候変動対応(緩和)商品の開発、提供 ●工場内環境整備の実施
	水資源の保全		●水使用量の削減目標未達による信用失墜	●削減目標を設定し、取り組み実施
	廃棄物の削減		●産業廃棄物の削減目標未達による信用失墜 ●廃棄物、リサイクル関連の処理方法等の法令違反による信用失墜	●削減目標を設定し、取り組み実施 ●廃棄方法を徹底し法令遵守を励行
	人権の尊重	人権リスク	●業務関連の人権侵害に伴うレピュテーション、訴訟等による信用低下 ●ハラスメントによる職場環境の悪化による士気低下	●人権デュー・デリジェンスの実施 ●コンプライアンス研修の実施
	人材育成	人材リスク	●業務部門ごとの適正人員不足(採用の遅れ)による業務効率低下 ●有能な人材の流出等のリスク	●新卒採用および中途採用の促進 ●人材育成(スキルアップ/採用、定着)のため、体制を強化
	ダイバーシティの推進		●多様性への取り組み遅れによる雇用への悪影響、ステークホルダーからの信頼低下	●女性社員の積極的な採用、配属職種の拡大、キャリアアップ研修実施 ●職能等級制度や人事評価制度の見直しによる若手人材の登用 ●育児休業制度、テレワークや有給休暇取得推進による働きやすい職場への改善を推進
	安全と健康	人事労務リスク	●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(生産性)低下 ●36協定違反による信用低下等 ●メンタル不全を含む健康被害	●労働環境の整備 ●労働時間管理システムの導入 ●計画的有休取得の拡充 ●メンタルヘルズ制度の導入
	コーポレート・ガバナンス	経営リスク	自然災害・感染症リスク	(大規模災害リスク参照)
			地政学リスク	●地政学リスクのモニタリング、調査、海外駐在員からの情報収集
			経済動向リスク	●通貨スワップ、為替予約等のヘッジ対応 ●資金調達先の分散化
			財務・会計・投資等関連リスク	●得意先の経営破綻による倒産、事業廃止による不良債権、貸倒損失発生等財務、会計、投資関連等のリスク ●与信管理の徹底
		コーポレート・ガバナンス関連リスク		●取締役会実効性評価アンケート ●指名報酬委員会の設置 ●ボードダイバーシティの取り組み
	グループの経営基盤	コンプライアンスリスク	不正・不祥事・法令違反リスク	●「コンプライアンス行動規範」を原則とした企業風土の醸成 ●コンプライアンス研修の実施 ●内部通報制度の導入 ●社内監査の徹底による不正会計、不正受注の撲滅 ●「贈収賄ガイドライン」による不祥事予防の体制強化
				●営業車両への安全装置の装備拡大 ●アルコールチェック体制の導入 ●飲酒運転撲滅運動の実施
			交通事故リスク	●交通事故の人的被害による業務低下と損害賠償の増大 ●飲酒運転による信用失墜
		コンプライアンス	情報セキュリティリスク	●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増大 ●情報漏洩発生による信用失墜
				●「情報セキュリティポリシー」に基づく三和グループ情報管理体制によるサイバーセキュリティリスクへの対応 ●IT-BCPの構築 ●システム使用制限(特権ID)の徹底

ESGマテリアリティに向けた取り組み

TCFD



当社グループは、気候変動への対応が重要な経営課題であると認識していることから、2021年12月にTCFD提言への賛同を表明し、TCFDフレームワークに基づく情報開示に取り組んでいます。

長期ビジョンで定めた環境対応製品の拡充、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、CO₂排出量削減目標の達成に向けた施策強化など気候変動関連の施策を推し進め、また情報開示の更なる拡充を図ることで、企業価値の向上に努めていきます。

ガバナンス・リスク管理

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、基本方針やその他重要方針を定期的に審議し、短期・長期の経営計画に反映させています。また、取締役会に定期的に報告し、取締役会の監督が適切に図れるよう体制を整備しています。

取締役会	気候変動対応の監督	年4回報告
サステナビリティ委員会	気候変動対応の基本方針策定 気候変動に係る重要事項の策定 議長：三和ホールディングス 代表取締役社長 事務局：コーポレート・コミュニケーション部	年4回

戦略

三和シャッター工業単体を対象として、IEA(国際エネルギー機関)の2°CシナリオおよびIPCCの4°Cシナリオの2種類を用いて分析を進め、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。

分類	リスク項目	事業に及ぼす影響	影響度	対応策	機会
移行リスク 2°Cシナリオを想定	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	大	●再生可能エネルギーの使用 ●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	●気候変動の緩和・適応に貢献する商品、サービスの事業拡大 ●防災に貢献する商品、サービスの事業拡大 ●環境配慮、防災に対応した商品開発による競争力の向上
	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	中	●ZEB、ZEH向け商品の開発、営業、生産の強化	
	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	大	●商品、サービスの高付加価値化による収益確保 ●自動努力によるコスト削減および価格への適切な反映	
	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	中	●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	
物理リスク 4°Cシナリオを想定	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	大	●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	
	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	大	●工法の見直しやロボットの活用による施工の省力化	

指標と目標

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し、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(Scope1+2)削減目標 (対象範囲：三和シャッター工業)

2024年度	2019年度比10%削減*
2030年度	2019年度比30%削減
↓	
2050年度	三和グループとして事業活動に伴うCO ₂ 排出量実質ゼロを目指す*

※ 2022年5月の「三和グローバルビジョン2030 中期経営計画2024」において公表

今後も、事業インパクト評価の精度向上などシナリオ分析の検討を継続するとともに、想定されるさまざまなリスクに適切に対応していくことで、中長期的な企業価値の向上につなげていきます。

気候変動対応商品の売上高目標 (対象範囲：連結)

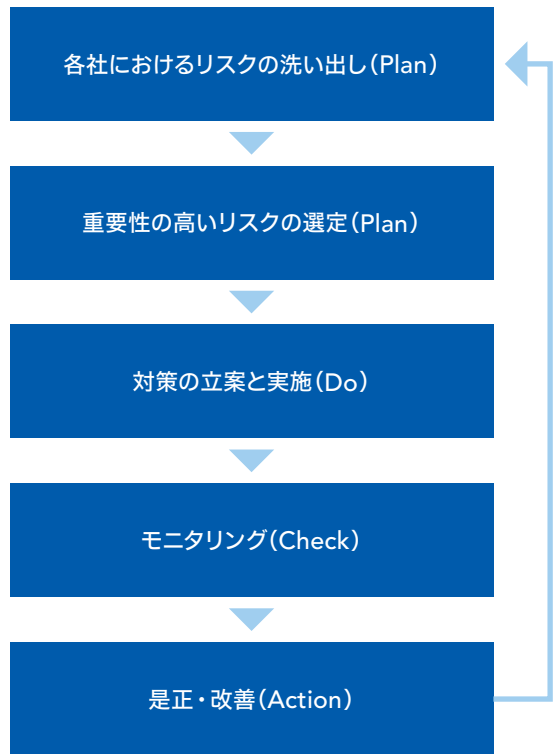
2024年度	気候変動の緩和に貢献する商品：960億円*
	気候変動の適応に貢献する商品：180億円*

ESGマテリアリティに向けた取り組み

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、下部組織の「品質・環境・CSR推進会議」とグループ各社の「CSR推進委員会」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。



この手順で毎年リスクの棚卸を行い、再評価を実施

2019年度からは、「情報セキュリティ対策会議」を立ち上げ、グローバルな視点から情報セキュリティ体制の構築をスタートさせました。また、グループ各社にてサプライチェーン上のリスクをモニタリングし、お取引先の改善指導に取り組んでいます。2022年度には、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。

新型コロナウイルス感染症への対応では、危機管理対策本部を立ち上げ、グループ各社の情報収集、必要な支援の実施、および勤務形態など全社方針の指示を行いました。

2021年度に半導体不足等による部品調達問題が発生したため、2022年度よりグループ各社にて調達リスクに対する会議体を組織するなど備えを強化しました。

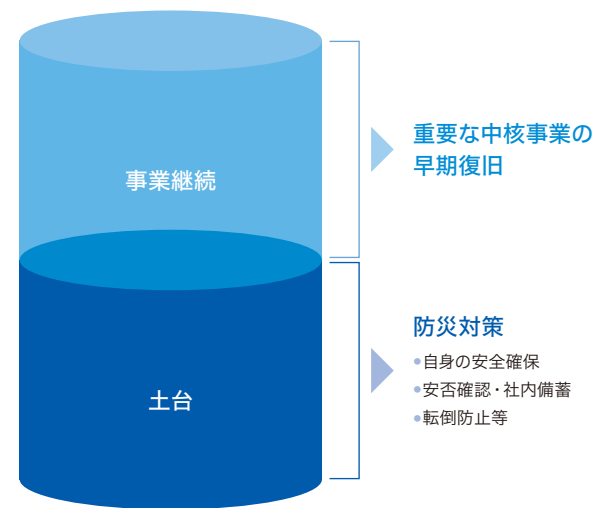
事業継続計画(BCP)の取り組み

基本的な考え方

三和グループにおける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。



BCPの主な取り組み事項

- 被災後の早期事業再開を目指した、規定、マニュアルの整備
- 水、食料品等の備蓄、設備類の転倒防止措置、従業員の迅速な安否確認を目的としたシステムの導入
- 首都直下型地震発生を想定した、対策本部訓練を毎年実施
- 2社購買体制をはじめとする材料・部品の代替調達手段の整備
- 社内主要システムのサーバーを、震度6強の地震にも耐えうるデータセンターに移設

基本原則・精神

【目的】

- 従業員、施工技術者、社内外注とその家族の身の安全を確保する
- 早期の業務再開をはかり、事業機会逸失を回避し既存顧客を維持する
- 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

ESGマテリアリティに向けた取り組み
使命実現への仕組み ～ESGマテリアリティテーマの関係性～

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・変革力が求められるようになりました。不確実性の時代の中で、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、当社グループは、3つのESGマテリアリティテーマ「ものづくり」「環境」「人」とそれを支える「グループの経営基盤」から成る11のESGマテリアリティを定め、2030年のありたい姿の実現に向けて、さまざまな取り組みを進めています。

3つのESGマテリアリティテーマである「ものづくり」「環境」「人」は、右図のように相互に作用し、有機的に結びついていると考えています。

- 1 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を世界中で展開し、環境負荷の低減に貢献しています。
- 2 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。
- 3 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。
- 4 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。

これらの3テーマが相互に作用し、当社グループの成長を牽引することで、持続的な企業価値を向上させるとともに、当社の使命である安全・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マテリアリティに向けた取り組み

環境

～持続可能な地球環境の実現～



ESGマテリアリティ	目標(KPI)	2022年度の実績・進捗	今後の課題
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 10%削減(2024年度) 2019年度比 30%削減(2030年度)	2019年度比 6.6%削減	●再生可能エネルギーの更なる活用 ●エコカー切り替えの推進
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 10%削減(2030年度)	2020年度比 6.3%削減	●節水の推進 ●設備更新
廃棄物の削減	廃棄物排出原単位(工場・事務所)の削減: 2020年度比 10%削減(2030年度)	2020年度比 26.1%削減	●分別、リサイクルの更なる徹底 ●設備更新

基本的な考え方

世界27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当社グループの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環境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。

主な取り組み

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の方針を定め、さまざまな取り組みを進めています。

エネルギー消費のうち大部分を占める電力消費に伴うCO₂排出量の削減のため、工場の設備更新、LED化の推進、太陽光発電設備の導入を進めています。

日本では、三和シャッター工業の九州工場敷地内に太陽光パネルを設置し、2023年7月より稼働を開始しました。パネルの総



三和シャッター工業九州工場の太陽光発電設備



NFスキパノ(イタリア)の太陽光発電設備

面積は7,016m²で、2021年12月に太田ドア工場物流棟の屋根に設置したパネルの約2倍の大きさです。

また、欧州では、2023年4月にNF UK(イギリス)とNFスキパノ(イタリア)、2023年5月にはNFアルザル(スペイン)に、アジアでは、2023年6月に上海宝産三和(中国)の工場屋根に太陽光発電設備を導入しました。



上海宝産三和(中国)の太陽光発電設備

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料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んでいます。

また、従業員有志による寄付活動等を行う「三和グループ社会貢献倶楽部」では、海洋ごみ問題の解決に取り組む一般社団法人JEANに2012年度より継続的に寄付を実施しています。



廃棄物の削減

三和シャッター工業では、2030年度に向けた廃棄物排出原単位削減目標の達成へ向け、分別・リサイクルの徹底、塗料カス削減、木パレット再利用などに取り組んでいます。

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の実施を行っています。

ESGマテリアリティに向けた取り組み

人

～働きやすさとやりがいの追求～



ESGマテリアリティ	目標(KPI)	2022年度の実績・進捗	今後の課題
人権の尊重	人権デュー・デリジェンスの実施(2024年度)	検討中	●事業やサプライチェーンにおける人権リスク調査
人材育成	Eラーニング(英語)受講者数: 200人(2024年度) 通信教育受講者数: 1,000人(2024年度)	169人 693人	●デジタル化、ダイバーシティへ対応するための教育実施
ダイバーシティの推進	女性従業員比率: 20%(2030年度) 女性管理職比率: 15%(2030年度) 男性育児休業取得率: 50%(2030年度)	19.8% 13.9% 17.3%	●女性育成計画および研修の実施 ●男性育児休業の周知と取得推進
安全と健康	肥満率(BMI25以上): 30%(2030年度) 喫煙率: 25%(2030年度) 精密検査(再検査含む)受診率: 60%(2030年度) 有給休暇取得率: 55%(2030年度)	34.1% 29.8% 26.7% 50.6%	●健康指導強化と支援活動の継続

基本的な考え方

当社グループの商品がまちや暮らしを支え、動く建材としての機能を発揮するためには、従業員、協力会社社員・施工技術者など多数のリソースを必要とします。“人”は競争力の源泉であり、最も重要な経営資源であると考え、人権や多様性の尊重、企業存続の基盤である安全衛生への取り組み、新しい価値を創造するための人材育成への取り組みにより、企業価値の持続的な向上を図ります。

主な取り組み

人権の尊重

人権デュー・デリジェンスの実施について検討を進めています。今後は、人権方針の策定や当社グループの業界や展開地域特有の人権リスクを調査し、適切な対処のための行動を実施していく予定です。

安全と健康

当社グループの従業員においては、体格指数(BMI)が25.0以上の肥満者の割合と、習慣的に喫煙している者の割合が全国平均より高いという健康課題があり、生活習慣病リスクと関連のあるこれらの“肥満率”と“喫煙率”を低減させることを目的に、2022年5月に2030年度へ向けたKPIを設定し、さまざまな取り組みを進めています。

肥満率の低減への取り組みとしては、特定保健指導受診率・精密検査受診率の向上に向けた積極的な受診勧奨、健康保険組合主催のウォーキングキャンペーン等を実施しました。

喫煙率低減への取り組みとしては、禁煙希望者へのニコチンパッチ貼付による禁煙サポートプログラムの実施や禁煙成功談の

社内共有等を実施しました。

また、2019年度より毎年7月を「三和グループ健康月間」として定め、従業員一人ひとりが心身ともに健康になるためのさまざまな取り組みを実施しています。

人材育成

当社グループの成長を牽引する人材を確保し、教育により一人ひとりの価値を引き出すことで組織のパフォーマンスを最大化するため、スキルマップに応じた営業員向け研修などの目的別教育、戦略的に組織人材を育てる階層別教育などを組み合わせて実施しています。2022年度には新しく「管理職マネジメント力強化研修」「次世代リーダー研修」「キャリアアップ研修(女性社員向け)」に加えて、ITリテラシーに関するEラーニングと集合研修を実施しました。▶「人材戦略」に関する特集はP.16～17参照。

ダイバーシティの推進

多様化するニーズに対応し市場の競争力を高めていくために、女性従業員の活用を法定を超えた育児短時間勤務制度(小学校6年生まで)やテレワークなどの制度面と、風通しの良い働きやすい職場環境など風土面の両輪で推進しています。また、2023年4月の新入社員研修では、LGBTQの普及啓発やキャリア支援を実施している認定NPO法人を招き、講演会を実施し、LGBTQに関する基礎知識や職場で取り組む意義等について学びました。



新入社員研修での講演会の様子

代表取締役社長
執行役員社長

高山 靖司

独立社外取締役

石村 弘子

三和ホールディングスは実効性あるガバナンス体制の構築と適切な運用を、企業発展の前提条件と捉えています。企業統治の中核である取締役会の審議状況やダイバーシティの取り組み、今後に向けて対処すべき課題など、多様なテーマについて、代表取締役社長・高山靖司と社外取締役・石村弘子が語り合いました。

社外取締役就任1年を振り返って

高山 石村さんには日頃より三和ホールディングスの意思決定や業務執行に関して貴重な助言をいただき、深く感謝しています。本日は当社のガバナンスや経営戦略について、忌憚ないご意見を伺えればと思っています。よろしく願います。

石村 こちらこそ、よろしくお願いします。私が三和ホールディングスの取締役に就任して約1年が経過しました。就任までは、シャッター業界のトップ企業というイメージしかありませんでしたが、社外取締役として多くの役職員と接し、あら

ためて成熟度の高い会社、組織だと感じています。「愛情・信頼・勤労」という3つの基本精神が組織にしっかりと根づいていて、従業員一人ひとりが誠実に、真摯に仕事と向き合っている。それが当社の美点であり、同時に成長への原動力だと考えています。

高山 石村さんを社外取締役としてお招きして以来、当社の取締役会是一段と良い雰囲気になってきた印象があります。もともと、積極的に発言される方が多いこともあって、取締役会では活発な議論が交わされていましたが、石村さんが参画されたことで場の空気も変わったように感じています。実際、議事進行が更に円滑になっていると思います。メンバーの一体感が高まり、審議内容がより実効性あるものになったのではないのでしょうか。

石村 高山社長には、工場見学や研修など、三和グループをより深く知るための機会を数多く与えていただき感謝しています。また、取締役会の開催時だけでなく、さまざまな局面で当社の経営状態や戦略・施策に関する最新情報を提供・共有いただいています。社外取締役と社内取締役、執行役員

との緊密な関係が、当社のガバナンスをより実効性あるものになっていると言えるのではないのでしょうか。

社外取締役が果たすべき役割と使命

高山 石村さんは1991年にシンコム・システムズ・ジャパンに入社され、2008年以降は代表取締役として同社の経営を指揮されました。そのご経験の中で培ってこられたITや企業経営に関する豊富な知識や知見は、当社にとっても大きな財産となっています。女性取締役ということで会社の内外から注目されていますが、私は女性目線のアドバイスのほかに、石村さんのこれまでのご経験を当社の経営に役立てていただけることをありがたく感じています。

石村 私は外資企業の日本法人で経営幹部や代表取締役を務めてきましたが、経営体制の整備や事業の推進に専念していると、ともすれば経済社会の構造変化など、外部の動きに対して疎くなる恐れがあることを実感してきました。企業が持続的な成長を実現するためには、外部環境の変化や中長期的な社会トレンドを正確に把握し、即応していくことが欠かせません。私たち社外取締役の使命は、鳥瞰的な視点で経営判断や業務執行を監督し、適切な助言を行うことだと考えています。

高山 一般的に、社外取締役の第一の役割は、経営に対して適切なモニタリングを行うことと言えるでしょう。しかし、私が石村さんをはじめ社外取締役の皆さんに期待しているのは、モニタリング機能に加えて意思決定と業務執行に関して外部視点に立った助言をいただくことです。牽制や監視を「守りのガバナンス」とするなら、経営に対するアドバイスは「攻めのガバナンス」の基礎要件と言えるかもしれません。企業の健全な発展には守りと攻めの両方が必要ですが、私はアドバイザーボードとしての社外取締役の役割にも大いに期待しています。

企業運営におけるダイバーシティの重要性

石村 ダイバーシティというと、日本では女性の活躍支援にばかり注目が集まりますが、本来は、国籍、性別、年齢、障がいの有無、宗教・信条等を包含した幅広い概念です。私が31年間籍を置いた米国企業では、これらの差異に基づいて対話

をすることが禁じられていました。コミュニケーションのベースは経験値と知識、そしてスキルです。何を学んできたか、何ができるのかが当人の外形的な属性以上に重視されます。その点で、当社に限らず、多くの日本企業はダイバーシティにおいて後れをとっていると言えるでしょう。

高山 従業員の評価や処遇においても、国籍、性別、年齢などに依拠しない公正な取り扱いが強く求められています。従業員一人ひとりの能力や関心事項に基づく処遇を行う方法として、ジョブ型の採用や配属を推進している企業も散見されます。このような専門的な人材育成も大切だとは思いますが、さまざまな部署・仕事を経験させることで管理職としてのスキルを身につけてもらうメンバーシップ型雇用も大切だと私は考えています。多様な業務に従事し、多くの人と接することでダイバーシティの認識も一段と深まっていくはずです。

石村 確かに、学生時代にダイバーシティやインクルージョンの理念を学んでこなかった従業員が現代社会の要請する良識ある社会人に成長するためには、部門や職種の枠を超えて多くの個性と出会い、関係を深めていくことが不可欠だと感じています。一方、日本の企業社会でもリモートワークやジョブシェアなど、従来になかった新たな就労スタイルが浸透してきました。多様な働き方を会社として支援し促進するには、業務遂行の行動指針となるジョブディスクリプションを策定し、新卒者を含む全従業員に周知していくことも必要でしょう。

高山 石村さんが指摘されたとおり、自身の従事する業務の範囲を超えて、他部署の仕事や役割に関心を持つことは、従業員個人の成長を促すだけでなく、部門間の連携強化にも寄与するものと感じています。このような健全な好奇心が、国籍、性別、年齢などの外形的な属性にとらわれない公正で開かれた企業風土を創っていくのではないのでしょうか。

石村 今高山社長がおっしゃった公正で開かれた企業風土こそ、三和グループの最大の強みだと私は考えています。例えば、品質管理や業務管理の継続的な改善手法としてPDCAサイクルがありますが、このサイクルをうまく機能させるためには、明確な定量目標の設定や、部門の枠にとらわれない緊密な人的連携など多くの条件が満たされなければなりません。その点、三和グループには、社員の英知を結集して課題解決に取り組む関連な企業文化があり、そうした文化や風土がPDCAの実効性を高めているように思います。

高山 女性の活躍支援に関していうと、2022年11月、当社グループの女性社員を対象としたキャリアアップ研修において、石村さんに自身のご経験やご見解についてお話しいただいたことも、当社のダイバーシティを更に加速していくための良い契機となりました。三和グループには男性中心の価値観がいまだ多く残存していると認識していますが、石村さんの存在が、そうした企業体質を変えていく起爆剤になることを期待しています。

石村 日本の企業社会はいまだ堅固なヒエラルキーを組織の形成と運営の基本原則としています。しかし、各企業とも厳格な命令系統がときに迅速な意思決定と業務執行の阻害要因となることを承知していますので、日本企業も今後は徐々にネットワーク型に移行していくのではないのでしょうか。仕事をするとすることは、他の多くの人たちと協働する、つまり自分の周囲にネットワークを構築することです。その点、地域社会や交友範囲において密接な人間関係をつくることに長けている女性が活躍できる余地が大きいとも感じています。前述の講話では、そうした想いと女性社員に対する期待を込めて、お話しさせていただきました。

サステナブルな 企業グループの創造に向けて

高山 サステナビリティとは、地球環境や経済社会の持続可能性という概念であることは当然ですが、企業経営の立場にお



いて、企業の永続性に着目すると、世界には100年以上の歴史を持つ企業が約7万社以上あって、その半数を日本企業が占めています。つまり日本企業の多くは昔から自社のサステナビリティに寄与する取り組みを本業を通じて積極的に推進してきました。私たちはもっと自信を持って、もっと自然体で企業の在り方を追求していってもいいのではないのでしょうか。

石村 日本企業の多くはかねてより、欧米型の株主重視経営ではなく、お客さま、お取引先、社員などさまざまなステークホルダーに配慮した経営を実践してきました。だからこそ多くの100年企業が存在するのでしょう。企業が存続するには、ステークホルダーと緊密な信頼関係を構築・強化していくことが不可欠です。社外取締役が経営の監督・助言機能を十分に発揮するとともに、ウェブサイトや各種紙媒体、SNS等を駆使して迅速かつ的確な情報発信を行い、ステークホルダーの皆さまの理解と共感を喚起することがサステナビリティの観点からもますます重要になるでしょう。

高山 どうやって企業の永続性を担保していくか。大切なことは長期的なビジョンからバックキャストして、今取り組むべき課題や戦略を明確化し着実に遂行していくこと、長期的成長の原動力となる人的資本の拡充を図ること、そして生産プロセスにおける環境負荷の低減と商品・サービスを通じた環境貢献により、経営と事業の基底をなす自然環境の保全に努めることです。もちろん企業が永続的に発展するためには、他社との差別化を図り、市場におけるプレゼンスを高めていくことが欠かせません。経営陣のみならず従業員一人ひとりがサステナビリティの意味を今一度、再認識し、その実現に向けて努力を重ねていくことが必要です。

石村 私の専門であるDXについてお話しすると、ITやデジタル技術の活用なくして、日本企業はグローバル市場での厳しい競争に打ち勝つことはできません。人材力とDXで製造業の生命線であるイノベーションを絶えず創出していくことが企業の持続可能性の核心だと考えています。

当社ガバナンス体制の優位性と 中長期的な成長戦略

高山 三和ホールディングスの取締役会は社内取締役6名と社外取締役4名で構成されていますが、社内取締役も全員、他

社経験を有しており、社外の客観的な視点を意思決定に反映できている点は当社のガバナンスが持つ優位性だと捉えています。ただ、的確な意思決定には、当社事業の現況と課題に精通した現場の声を戦略や施策に反映していくことが欠かせません。現場感覚に基づく経営判断が今後ますます重要性を増していくのではないかと感じています。

■ 当社の取締役会には、法曹界や実業界で経験を積んでこられた多彩な人材が取締役として参画しています。経済社会の構造変化や多様なトレンドを踏まえた多角的な見解が意思決定に活かされていることは、当社がバナンスの大きな強みだと考えています。ただ、高山社長も指摘されたように、戦略・施策の妥当性を確保するには、当社の実状に即した実践的な経営判断が不可欠です。その意味で私たち社外取締役は、経営の牽制機能と同等以上に、外部意見を意思決定に取り入れるための助言機能を十分に果たしていくことが重要だとあらためて感じています。

高山 昨今、日本でも社外取締役の起用を積極化する企業が増えています。社外取締役の牽制・助言機能が十分に機能せず、取締役会が執行役の経営判断を追認する場になっているケースも散見されます。議題に上がった案件だけでなく、経営の在り方や業界の今後について幅広い意見交換が行われる貴重な対話の場にしていくことが必要です。

石村 事業環境が激変する中、三和グループが厳しいグローバル競争を勝ち抜くには、従来の延長線上で成長シナリオを描くのではなく、経営と事業における革新的な取り組みを通じて非連続的な飛躍を図ることが大切です。最新のデジタル技術を駆使して業務や生産活動の効率化を図ると同時に、当社の将来を担う人材の輩出に力を注ぎ、スマートファクトリーを基盤とする次代のものづくりを追求していくことが当社グループの最大のテーマではないでしょうか。私も取締役会において、中長期的な企業価値の向上を見据えた助言を行っていきたいと思います。

高山 三和グループを取り巻く事業環境は、国内・国外とも概ね堅調に推移しています。そうした中で当社が更なる成長を実現していくためには、人材の確保と育成、需要増大に対応する安定した供給体制の構築、各種システムの高度化など実効性ある戦略を策定し、確実に遂行していくことが欠かせません。社員の総力をあけて「三和グローバルビジョン2030」で掲げた企業像の具現化を目指していきます。



三和グループの更なる発展を目指して

石村 三和グループは67年を超える歴史の中で豊かな技術資産や知見、スキルと人間性を兼ね備えた人材など売上高や市場シェアなどの数値で表せない強みを培ってきました。そうした眼に見えないものこそが、当社のサステナビリティを支える本源的な優位性だと感じています。社長をはじめとする執行役員も、グループ社員も、お客さまに安全・安心・快適をお届けするという使命感を持ち、市場に新風を吹き込む商品・サービスの開発・製造・販売そしてメンテナンスに取り組んでいます。私も社外取締役として当社の経営陣に適切な助言を行い、ガバナンスの高度化とグループの持続的な成長に貢献していきたいと決意しています。

高山 多数の子会社・関連会社を擁する企業グループの運営には、遠心力と求心力の両方が必要です。グループ各社がそれぞれの事業環境に応じて自律的に成長戦略を実行していく遠心力と、持株会社が各社の戦略・施策を全体最適の視点で総合的に管理し、グループ全体の企業価値向上を図る求心力、この相反するテーマを統括していくことが代表取締役社長である私の責務であると受け止めています。石村さんが参画されて、当社の取締役会是一段と活性化され、案件の審議や意思決定はより実りあるものとなりました。今後も女性取締役として、ITの専門家として、そして見識豊かな実業人として、三和グループの更なる発展にお力添えをいただきたいと希望しています。本日はありがとうございました。

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%
所有する当社の株式数	157,317株

選任理由

生命保険会社や証券会社を経て、2006年に当社に入社。以来、構造改革推進部長を歴任するなど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。



取締役常務執行役員
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	11,341株

選任理由

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年度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、取締役として適任と判断しました。
※ 2022年6月23日就任以降に開催されたすべての取締役会に出席しています



取締役相談役

高山 俊隆

取締役会出席率	100%
所有する当社の株式数	1,846,290株

選任理由

1972年に取締役に就任して以来、ドア事業やメンテナンス・サービス事業などの多角化を推進し、当社の国内におけるプレゼンスを高めることに大きく貢献しました。また、業界他社に先駆け、海外への事業展開を推進し、当社グループのグローバル化に大きく寄与しました。これまでの建材事業分野における豊富な経験と識見および実績を踏まえ、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	96,438株

選任理由

当社グループの中核事業会社である三和シャ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。



取締役常務執行役員
経営企画部門担当

山崎 弘之

取締役会出席率	100%
所有する当社の株式数	20,035株

選任理由

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。



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	5,400株

選任理由

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等に基づき、経営全般に関する助言・提言をいただいているとともに、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	一株

選任理由

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、代表取締役等の要職を歴任されました。同社における業務執行を通じて、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を有しているとともに、会社経営者としての豊富な経験も有しています。これらの深い知見と豊富な経験を活かして、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。
※ 2022年6月23日就任以降に開催されたすべての取締役会に出席しています



独立社外取締役(監査等委員)

五木田 彬

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	一株

選任理由

東京地方検察庁および大阪地方検察庁の特別捜査部検事を歴任後、1988年に弁護士登録をされ、1994年から弁護士法人五木田・三浦法律事務所の弁護士として幅広い分野で活動されています。2016年に当社の監査等委員である取締役に就任されました。当社では、法律の専門家としての深い知見に基づき、当社のガバナンスやリスクマネジメントに関して的確な意見や助言をいただいているとともに、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。同氏は社外取締役のほかに会社経営に関与したことはありませんが、上記のような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)

在間 貞行

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	24,600株

選任理由

当社の経理部長および中核事業会社である三和シャッター工業株式会社の経理部長、常務執行役員などを歴任した後、2015年に当社の監査役、2016年に監査等委員である取締役に就任しました。長年にわたる経理、財務業務の経験とリスク・コンプライアンスに関する深い知見を有しています。これらの豊富な経験と知見に基づき的確な意見や助言を行っており、引き続き監査等委員である取締役に適任と判断しました。

執行役員

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



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	一株

選任理由

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ました。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。

執行役員

藤井 克巳

経営企画部門
経営企画部長

取締役会スキルマトリックス

	氏名	企業経営・ガバナンス	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
取締役(監査等委員である取締役を除く)	高山 靖司	○	○				○	○	○	○
	高山 俊隆	○	○	○	○	○			○	
	山崎 弘之	○		○	○		○	○	○	○
	道場 敏明	○	○	○	○			○		
	高山 盟司	○	○		○	○		○	○	
監査等委員である取締役	横田 正仲	○		○		○			○	
	石村 弘子	○		○	○		○			
	在間 貞行	○	○					○	○	○
	米澤 常克	○	○	○	○					
	五木田 彬	○						○		○

(注) 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。

業務執行、監督機能等の充実にに向けた具体的施策等

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。この経営会議は、(1)取締役会より執行役員社長に委任された重要な業務執行の決定に関する事項、(2)取締役会付議事項のうち、執行役員社長が必要と認める事項、(3)その他、執行役員社長が必要と判断した経営に関する重要な事項を審議し、取締役会とあわせて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

2022年度の監査等委員会は計9回開催され、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。

指名・報酬委員会

当社は、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指名、報酬等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、取締役会の下にその諮問機関として指名・報酬委員会を設置しています。

2021年1月に設置し、取締役会の決議により選定された委員3名以上で構成し、その過半数は独立社外取締役としています。

同委員会は取締役会の諮問に応じて取締役等の候補者の選任案や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について取締役会に答申します。

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、四半期ごとに開催)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。

サステナビリティ委員会

代表取締役社長を議長とし、社外取締役も含めた取締役、執行役員等の経営幹部で構成するサステナビリティ委員会を設置しています。サステナビリティ委員会では、グループの品質、リスクマネジメント、コンプライアンス、社会貢献などに加え、特に昨今重要度を増している地球環境保全、更には人権尊重、働き方改革、ジェンダーにおける平等など、サステナビリティ(地球規模での中長期的な持続可能性)に関わる課題にフォーカスをあて、グループ全体のサステナビリティ方針等の審議や推進に取り組んでいます。

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 (2022年度開催／9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 (2022年度開催／9回) 出席率 100%	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 (2022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 (2022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 (2022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	原則として3ヵ月に1回開催 (2022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

取締役の報酬等

	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：1億円以内		

役員報酬等の内容の決定に関する方針等

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。

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。

a. 基本報酬に関する方針

各取締役の基本報酬は、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た額を報酬額として決定します。

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。

個別取締役ごとの業績連動報酬(算式)	=	ポイント数	×	ポイント単価	×	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%					

c. 非金銭報酬(譲渡制限付株式報酬)に関する方針

譲渡制限付株式報酬制度は、取締役に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さま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あります。

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、50%：35%：15%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。

基本報酬 (50%)	:	業績連動報酬 (35%)	:	非金銭報酬 (15%)
---------------	---	-----------------	---	----------------

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、

2022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)(社外取締役除く)	352	146	157	49	5
取締役(監査等委員)(社外取締役除く)	36	36	—	—	1
社外取締役(監査等委員を除く)	19	19	—	—	2
社外取締役(監査等委員)	46	46	—	—	2

(注) 1. 上記には、2022年6月23日開催の第87期定時株主総会集結の時をもって退任した取締役1名を含んでいます。
2. 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。
3. 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もとに、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。
4. 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に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。

内部統制システムについて

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

当社は、グループ各社に適切な権限委譲を行うとともに、各地域を担当する取締役が主宰する「地域別PDCA会議」を通して“業績の信用”と“経営基盤の信用”の「二つの信用」を高める施策のPDCAの実施状況を確認・検証し、グループ全体のガバナンス強化を図っています。

グループ各社は、独立企業として自主運営を行い、法令、社内規則・社内ルールを遵守して経営責任を果たし、また、各地域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、助言を行うことにより、

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。

取締役の個人別の報酬等の決定に係る委任に関する事項

当社の取締役会は、当社グループ全体の業績を踏まえ、各取締役の職務における的確な評価を行うために取締役の個人別の報酬等の決定を代表取締役社長(高山靖司氏)に委任しています。委任を受けた代表取締役社長の権限は、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なります。

当社グループにおける業務の適正の確保・推進を図っています。

企業年金のアセットオーナーとしての機能

年金の運用体制については「三和シャッター企業年金基金」を設立し、専任の常務理事のほか、グループ各社から理事と代議員を選出して運用を行っています。積立金の運用は、企業年金基金が策定した運用ガイドラインを踏まえ、資産の政策的配分の決定や資産委託先など重要事項については、必要に応じて外部コンサルタントを活用しながら代議員会で決議しており、年金受益者と会社間で利益相反が生じないように適切に運用・管理しています。専任の常務理事には実務に精通した人員を派遣しており、理事会は各資産委託先運用機関にスチュワードシップ責任を果たすことを求め、その結果の報告を受けるなど、企業年金基金として実施可能なスチュワードシップ活動に取り組んでいます。

株主・投資家との対話

当社は企業活動の透明性を高めるため、適時・適切に情報開示するとともに、株主・投資家の皆さまとの対話を経営へ反映することによって、持続的な成長と企業価値の向上に努めます。

コンプライアンス



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10月に制定しました。2020年12月には、行動規範の「人権尊重」「倫理的な行動」「情報セキュリティ」等の項目を中心に社会要請の変化に合わせて改正し、「コンプライアンス行動規範&ケースブック」の改訂版を2021年4月に全従業員に配布しました。



国内グループ会社では、更なるコンプライアンス意識の定着を図るため、グループ各社の管理職を対象とした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、廃棄物処理法、労働基準法等の事業関連法の講義のほかに、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。

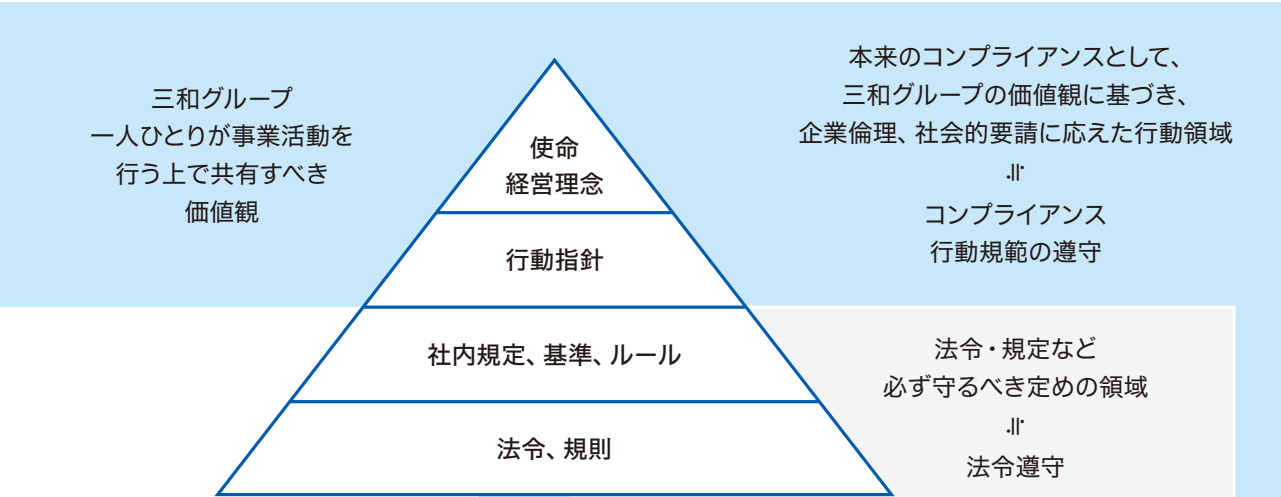
アジアのグループ各社では、2019年度に各地域言語に翻訳した「三和グループコンプライアンス行動規範」を配布し、内部通報制度(企業倫理ホットライン)も導入しました。

米州(ODC)や欧州(NF)においても、内部通報制度を設置しており、全従業員に対してコンプライアンス研修を導入しています。



韓国(ドンバンNF)で毎年開催される行動規範を遵守するための宣誓式

コンプライアンス行動規範概念図



日本

強み

- シャッターやドア等6分野におけるトップシェア
- 開発から販売・設計・製造・施工・アフターサービスまでの一気通貫のビジネスモデル
- 全国約500カ所の営業ネットワークと3,900名超の施工技術者
- 防災商品等多品種化による社会貢献

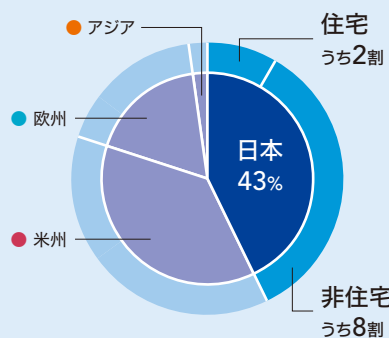
リスク

- 鋼材や副資材等の価格高騰、およびエネルギーコスト、労務費等の上昇による収益悪化
- 生産設備の老朽化、製造人員の減少、製造技術の低下等での供給力不足
- 施工技術員の減少や高齢化、施工技術力低下による供給力不足
- 先進技術の開発やサービスへの適用遅れ、製品改良不足による競争力低下

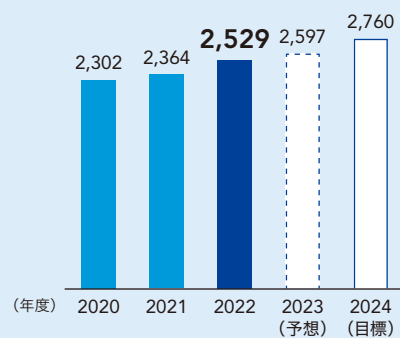
サプライチェーンにおける協働

- 調達活動において関連する法令を遵守し、公平かつ公正に取引を行い、パートナー企業との信頼関係を構築
- パートナー企業と相互研鑽を図り、継続的な取引を通じてともに発展することを目指す
- パートナー企業と連携・協働し、サプライチェーン全体の環境負荷低減に努める

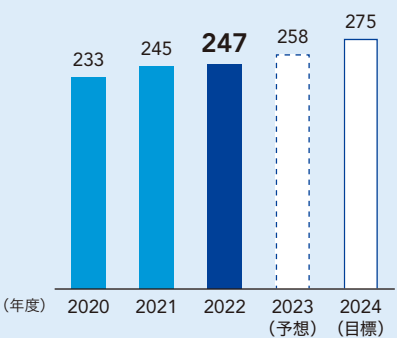
地域別売上構成比



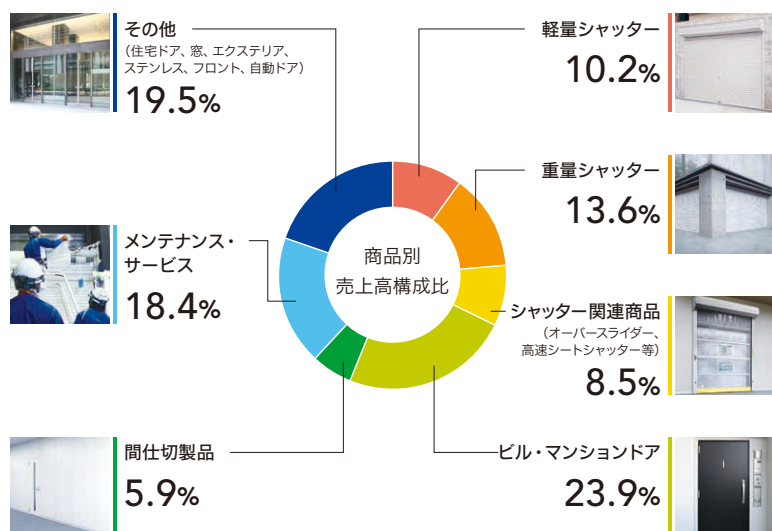
売上高



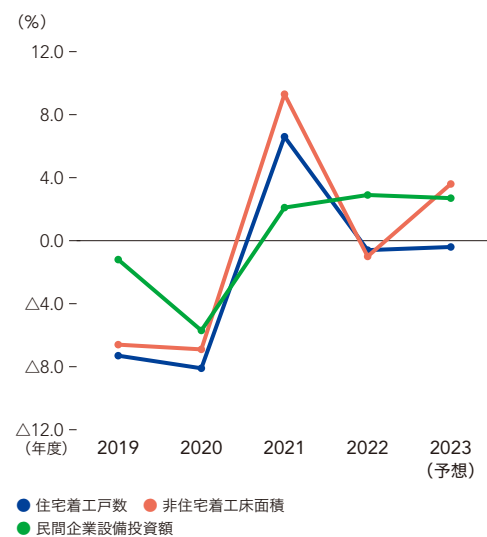
営業利益



2022年度商品別売上高構成比(日本)



建設環境の推移(対前年度比)



環境の変化を先取りした 新しい商品・サービスの創出により、 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



2022年度の業績と振り返りについて

2022年度は、「中期経営計画2024」初年度であり、国内グループの標語「創造と循環」のもと「防災・減災」、「環境貢献」、「IoT・電動化」を3本柱に掲げ、新たな商品・サービスの展開による顧客課題の解決と、更なる価値創造に取り組んでいます。その中で、利便性の向上・省スペース化に加え断熱性能を向上させたRe-carboシリーズ「高断熱オーバースライダー」、IoTに対応可能な既設手動窓シャッター電動化システム「マドモアチェンジSY」、

ガレージ用スマートフォン操作システム「RemoSma」等の新製品をリリースしました。

業績面では、売上高はシャッターやドア等の基幹商品およびメンテナンス・サービスが堅調に推移し、また用途別では工場・物流倉庫向け等が引き続き堅調により、前年度比7.0%増の2,529億円となりました。また、鋼材や各種部材の材料価格が想定以上に上昇しましたが、販売価格への転嫁に注力したことにより、営業利益は同1.0%増の247億円となりました。

中期経営計画達成に向けた取り組み

2023年度は、「三和グローバルビジョン2030」および「中期経営計画2024」の2年目として、計画達成に向けて下記の取り組みを進めていきます。

販売面

大型都市再開発のほか、堅調な需要が継続する工場や物流倉庫用途でのシャッター、ドア等の基幹商品の受注拡大を進めるほか、戦略商品は付加価値提案と他社との差別化を推進し、シェア拡大を図ります。メンテナンス・サービス事業では、法定検査の拡充と点検後の修理・取替需要の取り込みを更に強化していきます。

製品面

気候変動から生ずる災害等から生命や財産を守るために防災・環境対応商品の品揃えを拡充するとともに、情報技術を取り入れたIoT、電動化対応商品の開発を推進していきます。

生産・物流・施工面

業務プロセスのデジタル化を推進し、システム連携による生産性の向上に努めます。また、ものづくり革新として、生産供給能力拡大と省力化の設備投資を積極的に実施していきます。

人材面

事業領域拡大を見据えた人材育成と働き方改革、人員の確保を引き続き進めるほか、次世代リーダーの育成にも取り組んでいます。

TOPICS

Re-carboシリーズ「高断熱オーバースライダー」を発売

Re-carboシリーズ「高断熱オーバースライダー」は、これまでパネルが凍結してしまうため使用できなかった室内温度0℃以下の場所でも使用可能です。また、ヒーター付き断熱化粧枠（オプション）と組み合わせることで、結露発生と凍結を防止し、保冷倉庫など室内温度がマイナス5℃帯の場所にも防熱扉の代わりとして設置できます。業界最厚の80mmで構造の見直しも行った新型パネルを使用することで、従来の防熱扉と比較して利便性の向上、省スペース化に加え、断熱性能を格段に向上させました。冷房や暖房の熱移動が活発な開口部の断熱性能を向上させることで、空調効率アップによる省エネルギー化を図るとともに、CO₂の排出も削減。お客さまのScope1、2削減への貢献も期待できます。



米州

強み

- 一流ブランドであること
- 高い市場シェア
- 強固な販売ネットワーク(ディストリビューター、大規模販売店、ネット販売)
- シェア獲得のための強靱な製造ネットワーク
- 環境への負荷低減を目指す素材の選択と製造プロセス

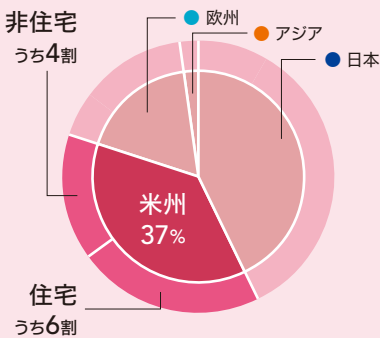
リスク

- コストの高止まりの懸念
- 一部原材料(アルミニウム押し出し型材、スプリングワイヤー、電子部品等)の不足
- 金利の上昇に伴う住宅市場の鈍化と、非住宅市場への影響
- 製品価格の上昇によるプロジェクトの遅延や購入の延期、または低価格製品への切り替え

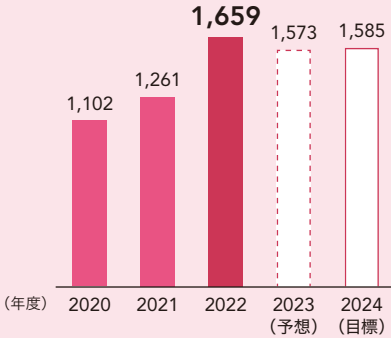
サプライチェーンにおける協働

- 年間を通じて供給不足が続いた主要原料(アルミニウム押し出し型材、スプリングワイヤー、電子部品等)の供給基盤を強化
- 部品の外注による供給不足リスクの低減およびリードタイムの短縮
- 主要部品の安定供給を確保するため、新たなサプライヤー契約を締結

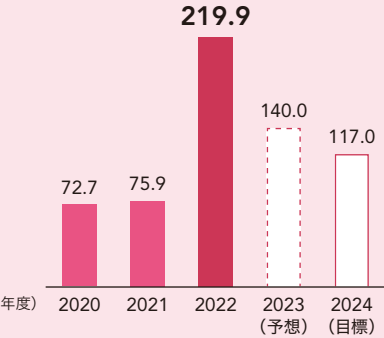
地域別売上構成比



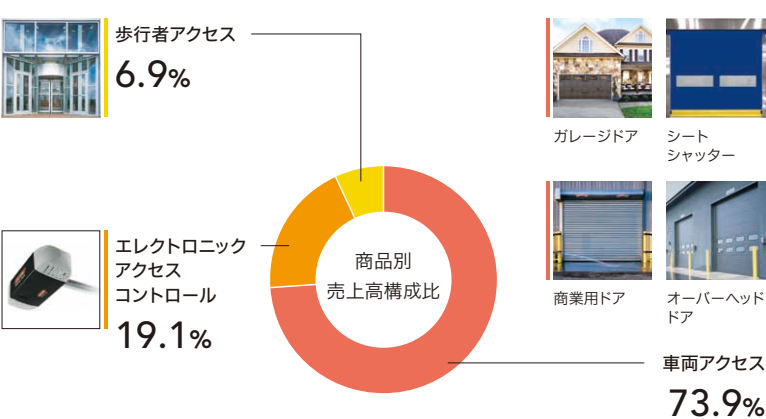
売上高



営業利益

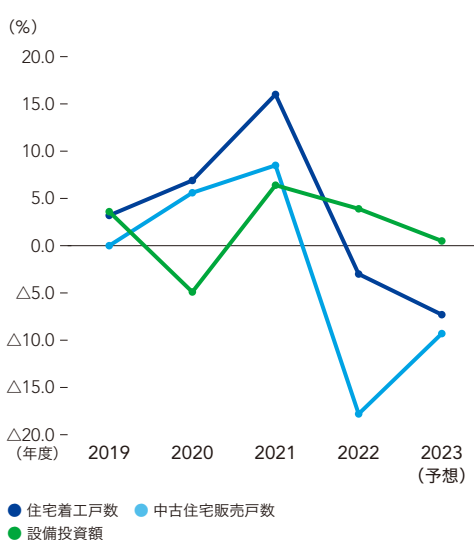


2022年度商品別売上高構成比(米州)



※ 車両アクセスは旧ドア、エレクトロニックアクセスコントロールは旧開閉機、歩行者アクセスは旧自動ドアを示す。

建設環境の推移(対前年度比)



The Genuine. The Original.



商品ラインアップの更なる拡充と持続的な成長の実現を目指します

Overhead Door Corporation
President & CEO

Kelly Terry



2022年度の業績と振り返りについて

2022年度は、旺盛な需要と市場価格の上昇の中、サプライチェーンの混乱や労働力不足によるコストの膨張と効率性の悪化という逆風にさらされ、激動の一年となりました。

しかし、年度後半には、サプライチェーンの状況はほぼ回復し、パンデミック後に急増した受注残の処理が進み、リードタイムは通常どおりに戻りました。これにより2022年度は、売上高は前年度比31.6%増の1,659百万米ドル、営業利益は219.9百万米ドルと過去最高の水準になりました。

2022年度の主な取り組みとして、新たな製造設備への投資と改善に注力しました。住宅・商業用高速断熱ドアラインの一つをアップグレードし、回路基板の製造・試験装置の運転を開始しました。また、コスト競争力の極めて高い商業用倉庫のドアの発売および沿岸部の防災ニーズに対応するために耐風圧商品を投入しました。

これ以外にも、パートナーとなる代理店の追加や、商品ラインアップの更なる拡充に努め、引き続き持続的な成長の実現に向け取り組みを進めました。

中期経営計画達成に向けた取り組み

コア事業の拡大については、次世代スマート商品や開閉機等の新商品開発のほか、ドック商品やゲート開閉機等の周辺事業の拡販、小売店向けや部品販売・サービスの売上を強化していきます。その他、法人営業のコマーシャル・ソリューション・チームを通じて、先進的な商品を大規模プロジェクト向けに拡販を進めていきます。生産性向上の取り組みとして、顧客対応ツールを含めた新

ERPの更なる導入による業務プロセスの強化と連携も実現していきます。

サステナビリティ経営の観点からは、バリューチェーン全体でのコスト削減を徹底していきます。製造では環境への影響を削減するため、労働集約的なドア組立工程の自動化への投資を行います。あわせて、体系的なプログラムを通じた従業員の能力開発およびウェルビーイング向上への継続投資を行っていきます。

TOPICS

Genie スマート宅配BOX「BenchSentry」を発売

BenchSentryは、Amazon社などの宅配物を保管するための宅配ボックスです。スマートフォンのアプリで製品を登録することで使用可能になります。受取者が荷物の追跡番号を登録し、配達者が追跡番号または注文番号の最後の4桁の数値を入力することでボックスが開き、配達者が荷物を置くことができます。自動施錠されるため、防犯性が高く、耐候性もあるため、荷物を確実に保護できます。また、アプリで荷物の配達状況が把握でき、荷物が配達されると通知が届きます。



TOPICS

ドアコントロール社およびドアコンセプト社を買収

2023年1月、米国の自動ドアのサービス・施工会社であるDoor Control, Inc.(以下、ドアコントロール社)およびDoor Concepts, Inc.(以下、ドアコンセプト社)を買収しました。ドアコントロール社およびドアコンセプト社は、米国ニューイングランド地方での自動ドアの販売、施工、修理サービスを専門としています。本件により、北米での自動ドアサービスおよび施工ビジネスの継続的な成長が見られ、カバーするエリアでの市場シェア増加が見込まれます。





欧州

強み

- お客さまのニーズに合わせた革新的で幅広い品揃えの製品群
- 受注や顧客サポート等顧客視点でデジタル化されたプロセス
- 欧州全体でのサービスネットワーク
- 経験豊富で優秀な従業員

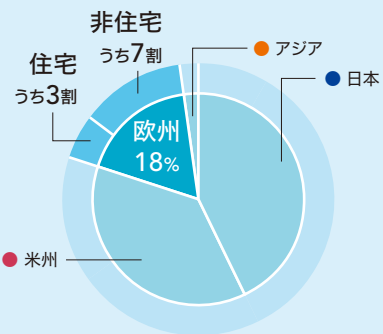
リスク

- ウクライナ情勢によるヨーロッパにおける不確実性の高まり
- 建築コストと金利の高騰による建築活動の著しい減少
- エネルギー価格の急騰によるエネルギーコストの直接的上昇に加え、材料費の著しい上昇

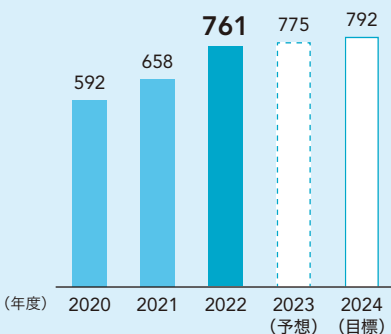
サプライチェーンにおける協働

- サプライヤーとの長年の関係性によりサプライチェーンの混乱を回避
- サプライヤーと築いた緊密な関係で、供給問題の発生時でも柔軟な対応を実現
- 材料・部品の調達力を2倍に高めることでサプライチェーンの混乱によるリスクを最小限に抑制

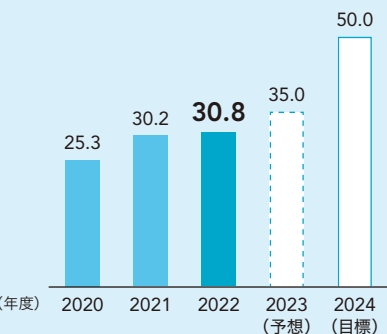
地域別売上構成比



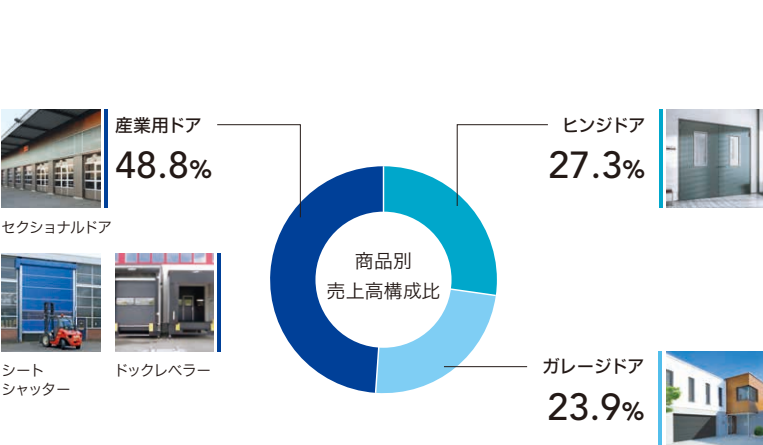
売上高



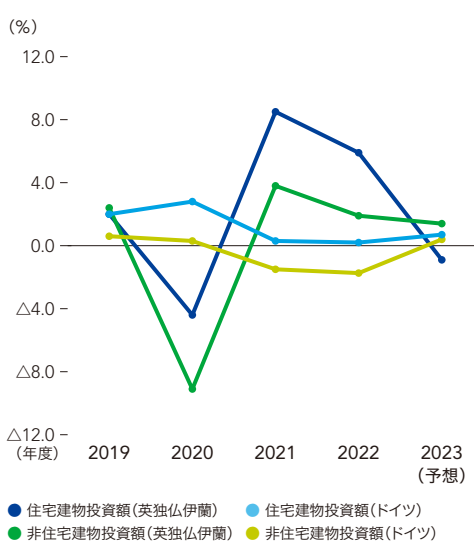
営業利益



2022年度商品別売上高構成比 (欧州)



建設環境の推移 (対前年度比)



デジタル化の継続的な推進とサステナビリティ分野に注力していきます

Novoferm Group
CEO

Rainer Schackmann



2022年度の業績と振り返りについて

ノボフェルムは2022年度、すべてのセグメントで市場シェアを伸ばし、市場での地位を更に向上させることができました。特に、サービスセグメントは戦略どおりに拡大し、その重要性は今まで以上に高まっています。また、新しいデジタルソリューションによって、より効率的な事業運営が可能となり、顧客満足度の向上を実現しています。

業績について、2022年度は非常に堅調で幸先良い滑り出しでしたが、2022年2月からのウクライナ情勢の影響を受け、ノボフェルムは新たな局面を迎えました。不確実性の高まりやエネルギー価格の高騰から、すべての材料価格も同様の上昇を示し、イ

ンフレ率と金利についてもこの数十年で最も高い水準に達しています。住宅分野ではこの影響がすぐに表面化し、第2四半期以降、欧州地域のほぼすべての国で住宅の新築許可数が著しく減少しました。また、建築コストが2年前と比較して30%も上昇しており、新築やリフォームの着工の成長に鈍化が見られます。

一方で、住宅建設に比べると非住宅建設は堅調でした。前年からの受注残繰越分が多くあり、また物流施設や産業ビル向けの需要が大きかったために、売上高が大幅に増え、ノボフェルムとしての売上高は過去最高を記録しました。しかしながら、高騰したエネルギーコストと材料費が、業績を押し下げる要因となっています。

中期経営計画達成に向けた取り組み

過去数年は順調に成長していましたが、現在の欧州建築市場は激しい落ち込みを見せています。特に、住宅建設許可数が今後数ヵ月間は明らかに減少することが予想されます。その一方で、非住宅建設の下降は緩やかです。建設コストの急騰と金利の上昇もさることながら、欧州全域での経済成長に対する不確実性がこの状況を引き起こしています。

市場環境が冷え込む中、ノボフェルムは市場シェアを獲得することに注力し、その実現に向けて商品・プロセス・サービスに総力を結集し、更にお客さまの日常業務のサポートにも力を入れています。

います。お客さまとのコミュニケーション用デジタルプラットフォーム「Novosale」を開発し、施工や建設現場管理、商品監視、文書管理向けの機能とユーザーアプリを追加しました。このように、受注プロセスから施工、文書作成、更にアフターサービスに至るまでの作業プロセス全体をデジタルツールを用いて、お客さまのサポートをしています。

また、工場への太陽光パネルの設置、開閉機の待機電力の削減、リサイクル可能な素材の使用を増やすなど、サステナビリティの分野でも注力していきます。

TOPICS

セクショナルガレージドア「エボリューションプレミアムセクショナルガレージドア」を発売

エボリューションプレミアムセクショナルガレージドアは、パネルを内側と外側に分離するサーマルブレイク(熱縁切り)構造により、熱損失を最小限に抑えています。新しく最適化されたスチール製パネルはサーマルブレイク付きの厚さ45mmのサンドイッチ構造で、パネル間を密閉することで、非常に優れた断熱性能を実現しました。パネル厚の同じほかのガレージドア製品と比較して、断熱性能を最大17%向上させることができました。



アジア

強み

- 三和シャッターブランドを活用した日系企業への販売優位性
- 欧州ブランドを活用した中華・アセアン圏での販売優位性
- 三和グループのPDCAサイクル水平展開による企業競争力
- 三和グループの強固な財務基盤を根拠とした資金調達コストの低さ

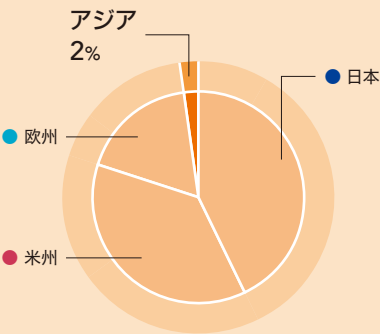
リスク

- 金利、エネルギーコストの上昇
- 各国の環境対応等、目まぐるしく変わる法改正への対応
- 地政学的リスク(米中対立・ミャンマー)
- コンプライアンス違反

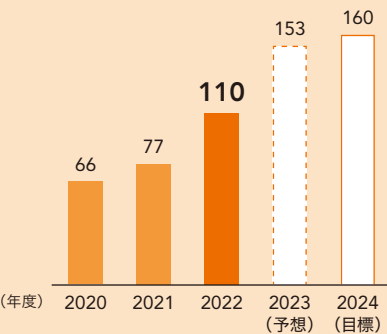
サプライチェーンにおける協働

- 外注施工員の施工品質の維持管理
- コスト競争に勝ち抜く品質と数量の確保

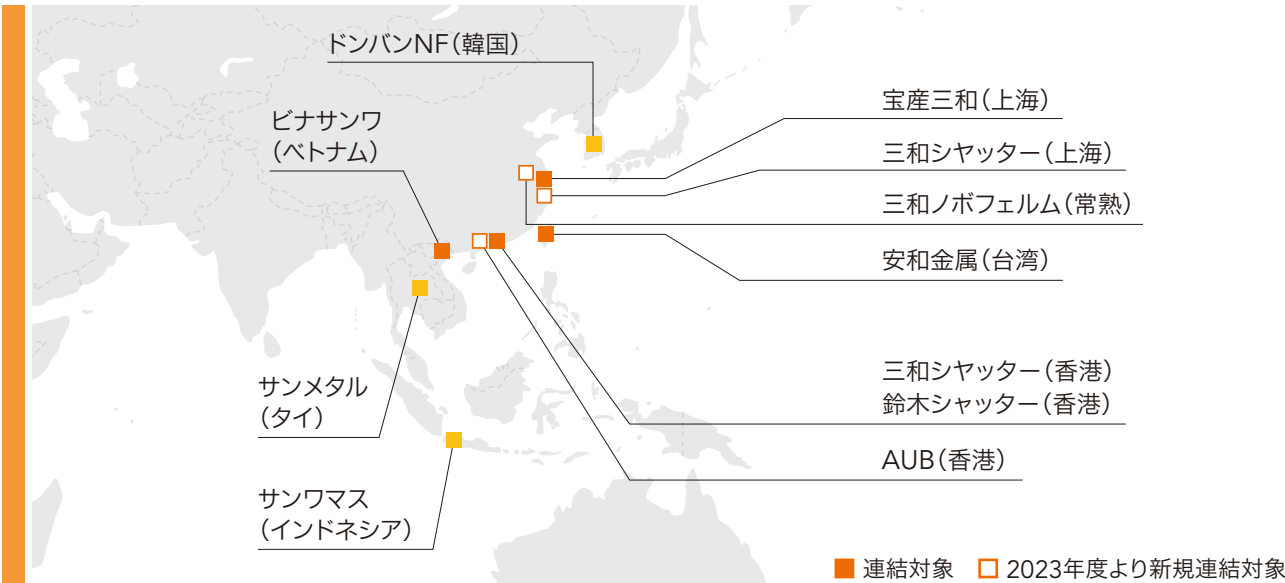
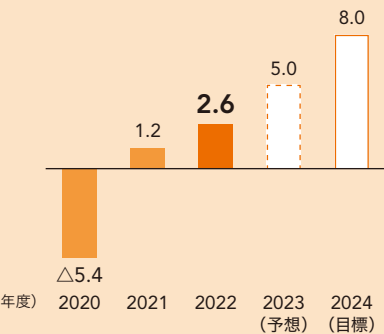
地域別売上構成比



売上高



営業利益



生産・販売体制の強化と多品種化の取り組みで、事業拡大を進めていきます

2022年度の業績と振り返りについて

2022年度は、中国上海のロックダウンなど新型コロナウイルスの感染拡大による厳しい行動制限の中、中国常熟新工場への設備導入、ライセンス取得、従業員教育をはじめとした工場立ち上げを年内に行うことができました。また、各社の生産設備増強も着実に進み、生産量拡大の基盤が整いました。また、中国にお

けるドア・シャッターの併売体制が確立し、生産量の拡大に見合った受注量の確保を目指しています。新型コロナウイルスの感染拡大により、極めて厳しい市場状況でしたが、香港事業・台湾事業が好調を維持し、連結対象5社の2022年度売上は前年度比43.4%増の110億円、営業利益は同115.6%増の2.6億円となりました。

中期経営計画達成に向けた取り組み

2022年度から始めました「三和グローバルビジョン2030」において、ドアの製造工場として、三和NF常熟工場がすでに稼働しています。また、香港、マカオを中心にドアアクセス製品の総合プロバイダーとして、強力な販売と流通の実績を持っているAUB Limited(以下、AUB社)を買収しました。今回の買収により、三和シャッター(香港)有限公司、鈴木シャッター(香港)有限公司とAUB社における香港とマカオの産業用シャッター／ドアアクセス市場で包括的なソリューションが提供可能となり、サービス

と顧客基盤の拡大を図ることができます。

2023年度には、ピナサンワ社(ベトナム)、安和金属工業股份有限公司(台湾)における防火製品の新基準の先行取得により市場優位性を確立します。香港事業においては、三和シャッター(香港)有限公司、鈴木シャッター(香港)有限公司の製品最適化を図っていきます。サンワマス社(インドネシア)においては、着実に利益を上げており、既存シャッター製品に加え、ドア製品を追加し、事業拡大を進めていきます。

TOPICS

香港AUB社を買収

2022年8月、当社グループのアジア初となるM&Aとして、三和シャッター(香港)有限公司が、香港・マカオを中心にドアアクセスの総合プロバイダーであるAUB社を買収しました。アジアで事業を展開する三和シャッター(香港)は、香港・マカオを中心に産業用シャッター製品を製造・販売するメーカーです。AUB社は、商業、産業、住宅市場向けのデベロッパー、建築・建設請負業者との幅広い関係から、香港とマカオで強力な販売と流通の実績を持っています。今回の買収により、香港とマカオの産業用シャッター／ドアアクセス市場で最も包括的なソリューションを提供することで、当社グループのサービスと顧客基盤の拡大を図っていきます。



TOPICS

三和NF常熟 開業式を開催

三和NF常熟は、江蘇省常熟市にドア工場を新設。2022年6月よりドアの生産を開始しました。2023年6月には中国事業の発展を祈念し開業式を開催しました。開業式には三和HDや日米欧アの各グループ会社からの出席者のほか、常熟市や在上海日本国総領事館などから来賓を一堂に招き会食のほか、獅子舞の披露やテープカット等を盛大に行いました。



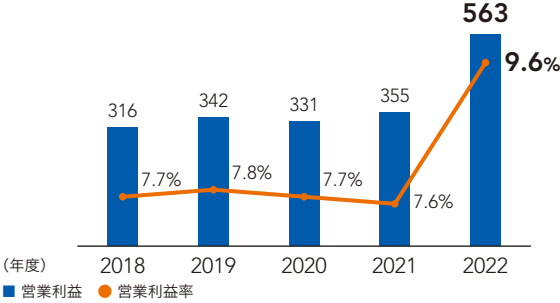
FACT & DATA

財務・非財務ハイライト

財務指標

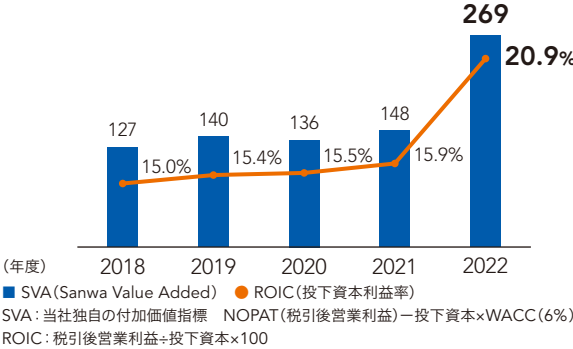
営業利益／営業利益率

(億円)



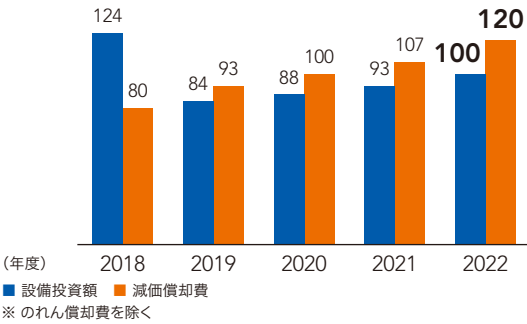
SVA(Sanwa Value Added)／ROIC(投下資本利益率)

(億円)



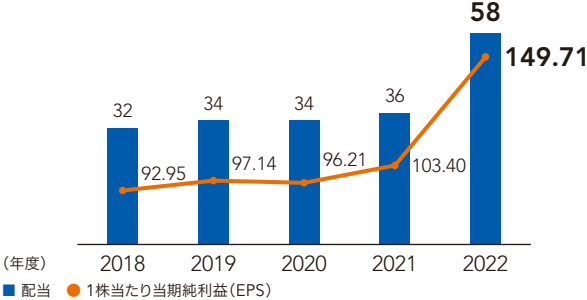
設備投資額／減価償却費※

(億円)



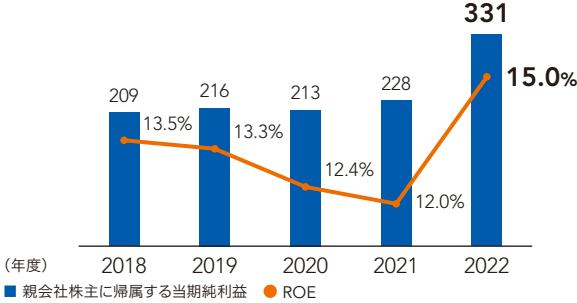
配当／1株当たり当期純利益(EPS)

(円)



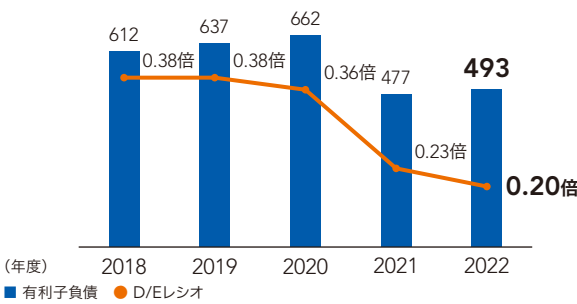
親会社株主に帰属する当期純利益／ROE

(億円)



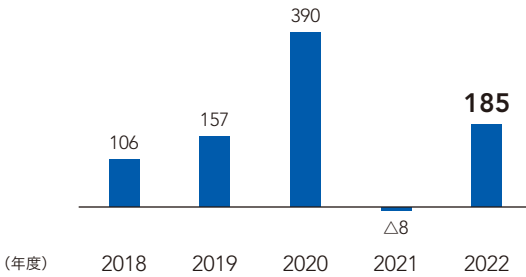
有利子負債／D/Eレシオ

(億円)



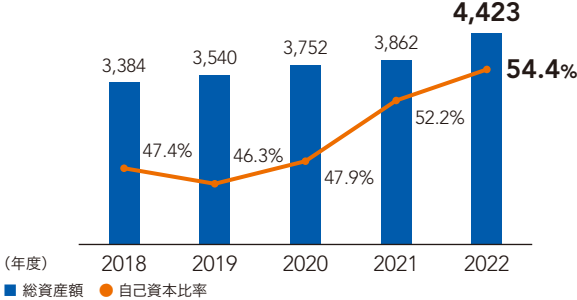
フリー・キャッシュ・フロー

(億円)



総資産額／自己資本比率

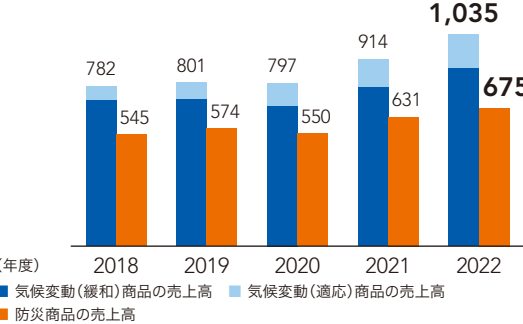
(億円)



非財務指標

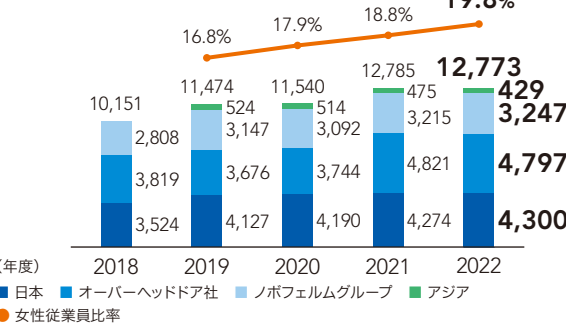
気候変動対応(緩和・適応)商品／防災商品の売上高(連結)

(億円)



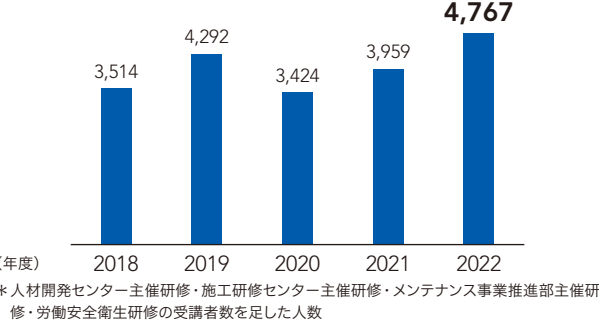
従業員数／女性従業員比率(連結)

(名)



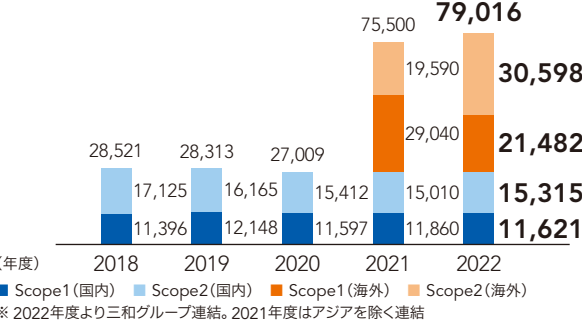
研修のべ受講者数(三和シャッター工業)

(名)



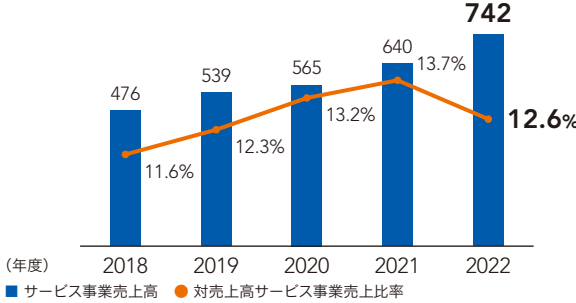
CO₂排出量(国内・海外)

(t-CO₂)



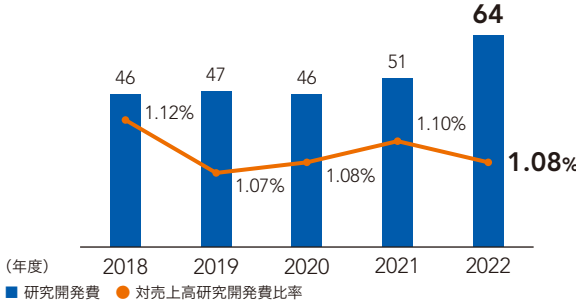
サービス事業売上高／対売上高サービス事業売上比率(連結)

(億円)



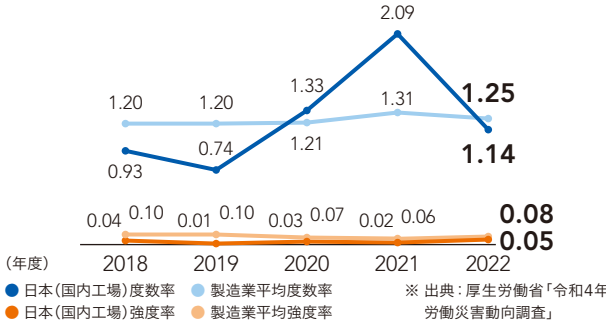
研究開発費／対売上高研究開発費比率(連結)

(億円)



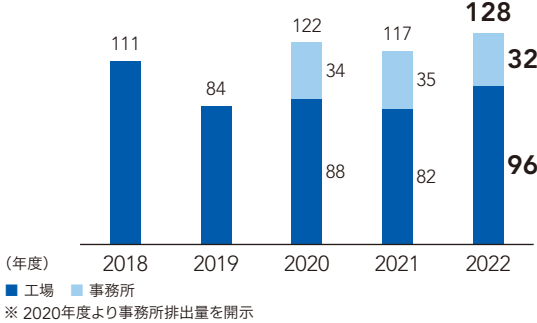
労働災害の度数率／強度率(国内グループ会社 工場)

(%)



取水量(三和シャッター工業)

(千m³)



ESGデータ集

<https://www.sanwa-hldgs.co.jp/csr/esg.html>

FACT & DATA

12カ年サマリー（2023年3月31日現在）

三和2010ビジョン

21世紀にグローバルな発展・成長ができる体質づくり
「PDCA体質」「CSR＝社会的に通用する企業体質」の構築を目指す

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～

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

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度(予想)
経営成績(百万円)												
売上高	265,913	311,957	339,045	365,615	353,922	385,673	409,990	440,161	427,061	468,956	588,159	580,000
海外売上高比率(%)	39.3	41.7	43.8	44.7	44.4	46.1	46.4	45.4	45.9	49.6	57.1	—
売上原価	196,631	225,954	242,273	260,078	250,068	273,155	291,301	310,925	299,838	330,646	408,461	—
売上総利益	69,281	86,003	96,771	105,537	103,854	112,517	118,689	129,235	127,223	138,309	179,697	—
営業利益	14,174	20,649	26,334	26,870	26,440	28,322	31,593	34,217	33,077	35,487	56,307	47,500
経常利益	13,988	20,316	25,975	26,161	25,278	27,898	30,437	33,469	32,142	34,122	52,780	46,500
親会社株主に帰属する当期純利益	7,181	10,161	12,857	14,627	17,070	18,280	20,910	21,647	21,251	22,842	33,084	31,800
研究開発費	2,440	3,149	3,505	3,868	3,999	4,422	4,611	4,728	4,641	5,143	6,385	—
設備投資額	4,293	7,116	7,727	8,127	8,096	11,383	12,367	8,419	8,770	9,281	10,041	15,900
減価償却費(のれん償却費を除く)	5,428	6,180	7,188	8,022	7,290	7,622	8,049	9,301	10,010	10,666	12,020	12,946
キャッシュ・フロー(百万円)												
営業キャッシュ・フロー	14,855	19,728	22,304	24,378	23,670	26,532	24,271	32,301	50,144	20,526	34,425	—
投資キャッシュ・フロー	△5,313	5,932	△27,080	△15,641	△8,006	△13,172	△13,677	△16,622	△11,177	△21,353	△15,941	—
財務キャッシュ・フロー	△4,340	3,876	10,625	△25,702	△838	△20,505	△11,349	△10,466	△6,102	△27,363	△9,887	—
現金及び現金同等物の期末残高	22,275	52,307	58,605	41,516	56,290	49,263	47,977	54,618	87,795	61,397	71,153	—
フリー・キャッシュ・フロー	9,542	25,660	△4,776	8,737	15,664	13,360	10,593	15,679	38,967	△827	18,484	—
財政状態(会計年度末)(百万円)												
総資産	241,771	281,917	323,327	310,269	323,393	331,686	338,432	354,023	375,159	386,237	442,274	444,000
有利子負債	60,799	69,153	88,484	70,798	74,739	65,945	61,217	63,730	66,194	47,706	49,253	46,500
純資産	97,134	113,956	126,748	130,334	139,905	151,121	161,603	165,633	181,387	203,311	242,350	243,000
運転資本	69,593	71,051	80,820	84,012	82,982	90,794	96,162	105,235	96,067	110,235	141,693	—
財務指標												
1株当たり当期純利益(円)	29.9	42.4	54.1	63.1	74.6	81.0	93.0	97.1	96.2	103.4	149.7	143.9
1株当たり純資産(円)	404.57	474.63	541.49	565.64	607.16	667.09	713.50	742.90	814.10	912.70	1,088.87	—
1株当たり配当金(円)	10	13	16	23	25	30	32	34	34	36	58	58
営業利益率(%)	5.3	6.6	7.8	7.3	7.5	7.3	7.7	7.8	7.7	7.6	9.6	8.2
売上高研究開発費率(%)	0.9	1.0	1.0	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	—
総資産当期純利益率(ROA)(%)	3.1	3.9	4.3	4.6	5.4	5.6	6.2	6.3	5.8	6.0	8.0	—
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	7.9	9.6	10.7	11.4	12.7	12.7	13.5	13.3	12.4	12.0	15.0	13.0
投下資本利益率(ROIC)(%)	7.7	10.6	12.6	12.2	12.2	12.8	15.0	15.4	15.5	15.9	20.9	16.5
SVA(億円)	19	54	78	82	81	90	127	140	136	148	269	200
D/Eレシオ(倍)	0.63	0.61	0.70	0.54	0.53	0.44	0.38	0.38	0.36	0.23	0.20	0.19
自己資本比率(%)	40.1	40.4	39.1	41.7	43.0	45.2	47.4	46.3	47.9	52.2	54.4	54.4
流動比率(倍)	1.7	1.6	1.7	1.8	1.8	1.7	1.7	1.9	1.8	1.8	1.9	—
Cash Conversion Cycle(CCC)(日)	84.7	78.8	81.7	82.3	86.1	82.2	83.2	83.5	86.0	80.3	78.2	—
連結配当性向(%)	33.4	30.7	29.6	36.5	33.5	37.1	34.4	35.0	35.3	34.8	38.7	40.3
株価純資産倍率(PBR)(倍)	1.19	1.41	1.65	1.48	1.72	2.06	1.85	1.14	1.78	1.36	1.30	—

(注) 売上高研究開発比率＝研究開発費÷売上高×100(%)
運転資本＝売上債権＋棚卸資産－仕入債務
ROIC：投下資本利益率。税引後営業利益÷投下資本*×100
※1 当社グループのROICで用いる投下資本は、現金預金と有価証券を差し引いて算出している。
※2 2018年度より、実効税率40%から33%に変更している。

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(6%)
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

FACT & DATA

商品情報／企業情報

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

中低層カーテンウォール

防火区画

防火・防煙シャッター

防火ドア（スチールドア）

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

メールボックス

防水シャッター

安全、安心、快適を広げる三和グループ商品

シャッター

日本 1位 米州 1位 欧州 2位 アジア

セクショナルドア

日本 1位 米州 1位 欧州 2位 アジア

ガレージドア

日本 1位 米州 2位 欧州 アジア

シートシャッター

日本 1位 米州 欧州 アジア

開閉機

日本 米州 2位 欧州 4位 アジア

スチールドア

日本 1位 米州 2位 アジア

間仕切

日本 2位 米州 欧州 アジア

防水商品

日本 米州 欧州 アジア

アルミ／ステンレスフロント

日本 1位 米州 欧州 アジア

メールボックス／宅配ボックス

日本 2位 米州 欧州 アジア

自動ドア

日本 3位 米州 3位 欧州 アジア

軽量引き戸

日本 1位 米州 欧州 アジア

戸建住宅

集合住宅

商業施設・オフィス

学校

医療・福祉施設

工場・倉庫

(注)順位はマーケットポジションを表しています(当社推計)。
※トイレブース市場

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）	上場証券取引所	株式会社東京証券取引所
設立	1956年4月10日	株式名簿管理人 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
資本金	38,413百万円	普通株式	発行可能株式総数 550,000,000株 発行済株式の総数 231,000,000株 株主数 16,166名
連結従業員	12,773名		

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 Blossom Japan Index

FTSE Blossom Japan

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

S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

主な受賞・評価

CDP2022気候変動「B」評価

CDP DISCLOSURE 2022

第4回 日経SDGs経営調査★3.5

NIKKEI SDGs

大和インベスター・リレーションズ 2022年インターネットIR表彰「優良賞」

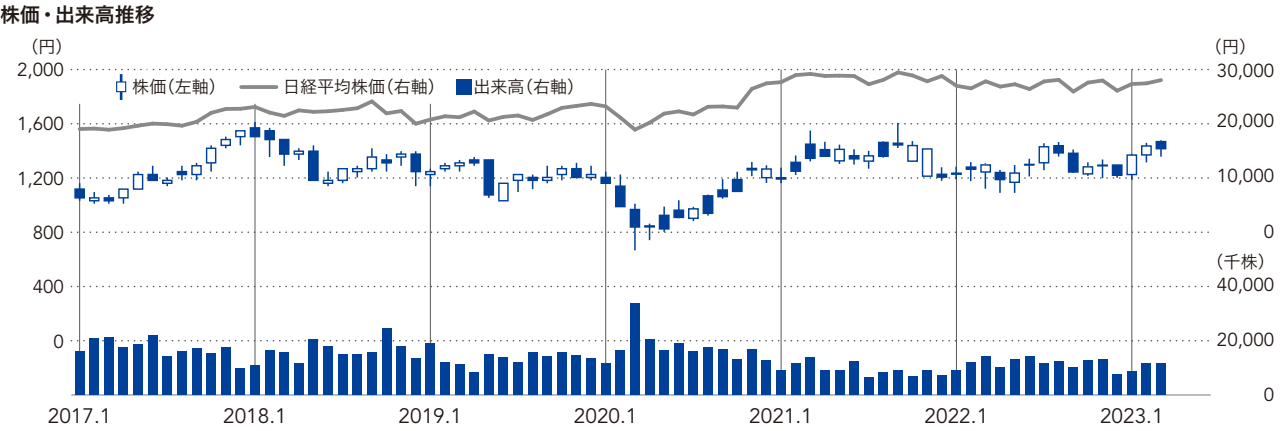
Internet IR 優良賞 2022

大和インベスター・リレーションズ 2022年サステナビリティ部門「優秀賞」

Internet IR サステナビリティ部門 優秀賞 2022

日興アイ・アール2022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」

企業ホームページ最優秀サイト 2022 日興アイ・アール 総合部門



株主名	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）	15.21
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	8.07
株式会社三井住友銀行	4.99
第一生命保険株式会社	3.66
BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT	2.76
CGML PB CLIENT ACCOUNT/COLLATERAL	2.44
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社	2.32
三菱UFJ信託銀行株式会社	1.92
住友不動産株式会社	1.72
日本製鉄株式会社	1.56

1. 当社は、自己株式9,985,209株を保有していますが、上記の大株主からは除いています。
2. 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

決算年月	最高値 (円)	最安値 (円)
2013年4月1日～2014年3月31日	783	457
2014年4月1日～2015年3月31日	925	598
2015年4月1日～2016年3月31日	1,113	660
2016年4月1日～2017年3月31日	1,165	793
2017年4月1日～2018年3月31日	1,624	1,016
2018年4月1日～2019年3月31日	1,449	1,135
2019年4月1日～2020年3月31日	1,367	666
2020年4月1日～2021年3月31日	1,550	741
2021年4月1日～2022年3月31日	1,606	1,121
2022年4月1日～2023年3月31日	1,478	1,090