三和ホールディングス株式会社

2027 年 3 月期 第 2 四半期決算説明会

2026 年 11 月 2 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]	2027 年 3 月期 第 2 四半期決算説明会
[決算期]	2026 年度　第 2 四半期
[日程]	2026 年 11 月 2 日
[ページ数]	33
[時間]	10:00 – 11:00 （合計：60 分、登壇：49 分、質疑応答：11 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　髙山　靖司（以下、髙山） 取締役専務執行役員 経営企画部門担当　山崎　弘之（以下、山崎） 常務執行役員 経営企画部門 コーポレートコミュニケーション部長 新子　雅之（以下、新子）

[アナリスト名]*	大和証券	寺岡　秀明
	UBS 証券	渡辺　真理子
	みずほ証券	中川　義裕
	SMBC 日興証券	川嶋　宏樹
	ゴールドマン・サックス証券	岡田　さちこ
	野村證券	阪部　奨
	モルガン・スタンレー MUFG 証券	八木　亮

*質疑応答の中で発言をしたアナリスト、または質問が代読されたアナリストの中で、SCRIPTS Asia が特定出来たものに限る

登壇

新子：皆様、おはようございます。開始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、2027 年 3 月期第 2 四半期決算および中期経営計画 2027 追補版の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、本日の説明者を紹介させていただきます。弊社代表取締役社長、髙山でございます。

髙山：よろしくお願いします。

新子：弊社取締役専務執行役員経営企画部門担当、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 名から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、社長の髙山より、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、その後に質疑応答の時間とさせていただきます。終了の時刻は、11 時を予定しております。

なお、ご質問はテキストにて受け付けておりますので、画面左下のご意見・ご質問よりお送りください。ご質問は、プレゼン中でも送信いただけるようになっております。

それではお待たせしました。髙山社長よろしくお願いいたします。

髙山：ご視聴ありがとうございます。それではご説明させていただきます。

まず、本日お話させていただく内容は、表紙の右側に記載のとおりであります。26 年度上期の実績、そして 2 点目が通期の予想、そして 3 点目といたしまして中期経営計画 2027 の追補版、以上の 3 つであります。

中計の追補版、こちらのほうに説明のウェイトを置いてお話をさせていただきたいと思っています。

01 決算ハイライト（売上高）

〉各地域の数量が減少するも、売価転嫁浸透に加えて、為替効果もあり増収

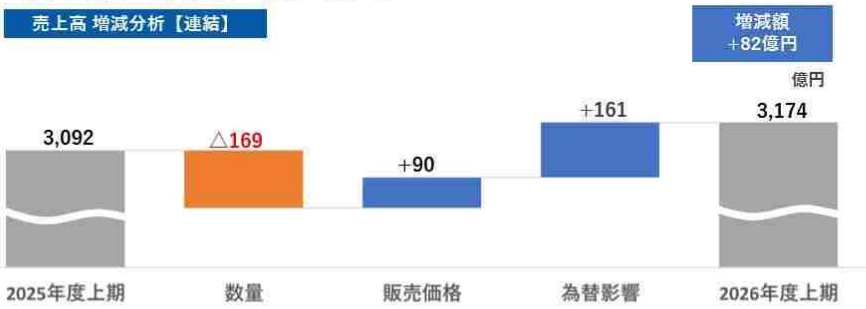
		2025年度上期 実績	2026年度上期 期初予想	2026年度上期 実績	前年比(率)	予想比(率)
日本	億円	1,327	1,370	1,354	+2.1%	△1.2%
米州(ODC)	百万$	784	747	728	△7.1%	△2.5%
	億円	1,157	1,121	1,155	△0.1%	+3.1%
欧州(NF)	百万€	341	326	333	△2.3%	+2.3%
	億円	553	586	616	+11.4%	+5.0%
アジア	億円	58	61	51	△13.1%	△16.2%
売上高	億円	3,092	3,135	3,174 【3,013】	+2.6% 【△2.6%】	+1.2%

※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
※【 】内は、25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

- 気候変動対応商品やメンテ・サービスが好調に推移、売価転嫁の着実な浸透もあり増収
- 市場減速による数量減少および一部工場の出荷遅延もあり、現地通貨ベースで減収
- 主要市場の回復が遅れる厳しい環境が続き、現地通貨ベースで減収
- 華東・香港市場の減速により減収

為替レート	2025上期 実績	2026上期 期初予想	2026上期 実績
1ドル	147.48	150.00	158.59
1ユーロ	162.24	180.00	184.83

売上高 増減分析【連結】



まず、それでは上期の実績でありますが、まず、売上高でございます。上期は 3,174 億円ということで、前年あるいは予想を上回ることができました。主力市場の日・米・欧とも、市場環境はそれほどいいとは言えない状況でございましたが、その影響で数量が減少しております。一方で、売価転嫁が浸透したことと為替の効果もあって、増収となりました。

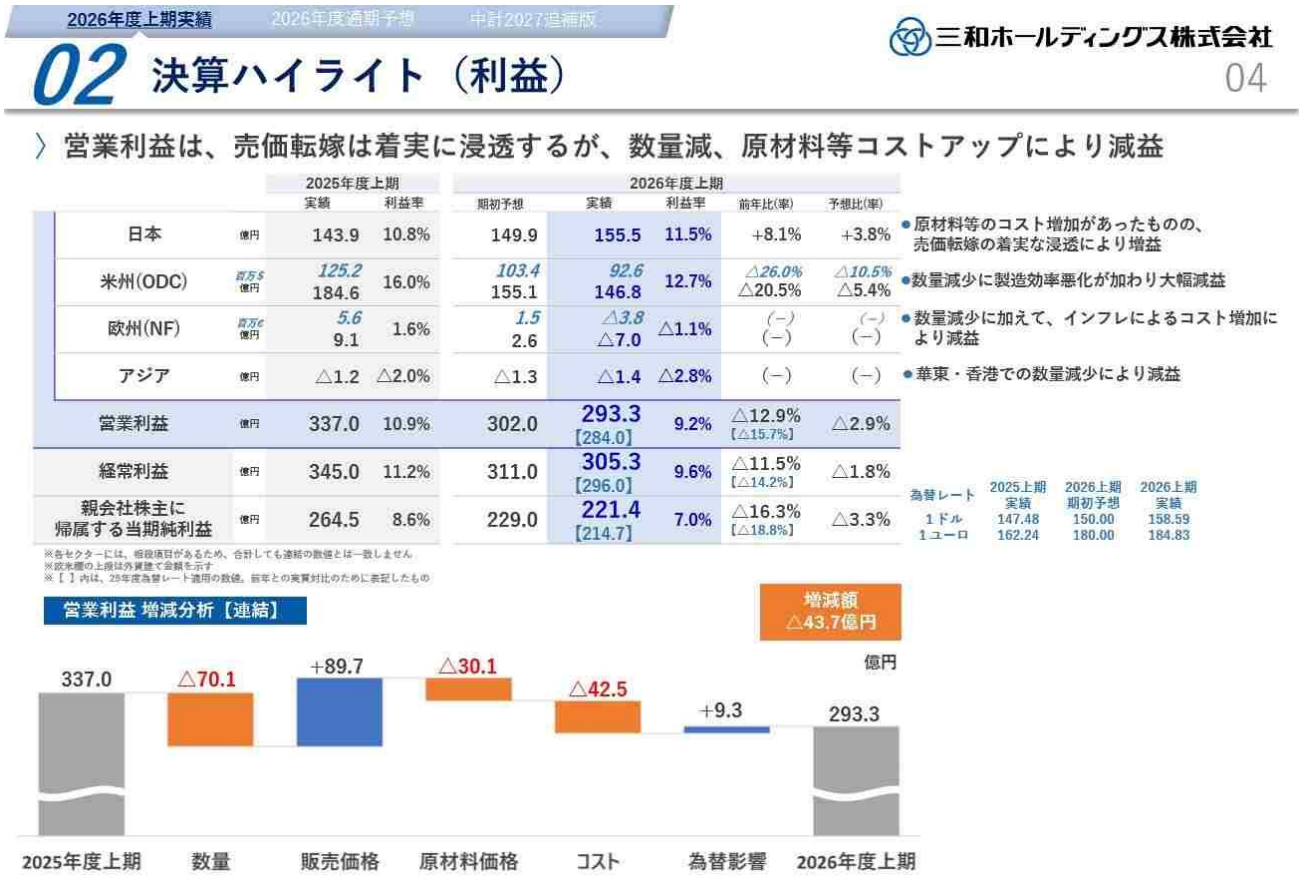
為替につきましては、右側に記載させていただいています。ドルが 158.59、ユーロが 184.83 ということで、前年公表よりも円安水準で推移したということであります。

セクター別に見てまいりますと、まず日本は、環境がそんなに良くない中でも、気候変動対応商品、それからメンテ・サービス、こういったものが順調に推移しまして、売価転嫁の着実な浸透もありまして増収となりました。

アメリカについては、市場の減速、これによる数量の減少の影響が大きかったということ、それから第 1 クォーターの際にも触れましたが、一部工場の出荷遅延、オペレーションの問題、こういった影響もありまして、現地通貨ベースでは 7.1%の減収ということであります。

欧州につきましては、引き続き市場の回復が遅れておるということでありまして、現地通貨ベースでは減収であります。

それからアジアにつきましても、華東、それから香港市場の減速によりまして減収となりました。



続いて利益です。

営業利益は、売価転嫁は着実に浸透しましたが、数量減、それから原材料等のコストアップの影響が大きく、減益となりました。予想にも届かずということであります。営業利益は 293 億円、それから当期純利益のほうは 221 億円ということであります。

日本につきましては、売価転嫁の着実な浸透、それから高付加価値商品の拡大等々もありまして、増益となりました。一方、米州が数量の減少と製造効率の悪化、こういったものがあり大幅な減益であります。欧州につきましても、数量の減少、それからコストの増、この影響が大きく減益。それからアジアについても、華東・香港の不振により減益という結果になりました。

03 通期予想ハイライト（売上高）

〉各地域の数量減少を売価転嫁と為替効果でカバー、期初予想を据え置き増収予想

		2025年度 実績	2026年度 上期（実績）	2026年度 下期（予想）	2026年度 通期（修正予想）	2026年度 前年比（率）	2026年度 通期（期初予想）	2026年度 期初予想比（率）
日本	億円	2,913	1,354	1,591	2,946	+1.1%	2,946	±0.0%
米州(ODC)	百万$	1,615	728	830	1,558	△3.5%	1,628	△4.3%
	億円	2,419	1,155	1,307	2,462	+1.8%	2,442	+0.8%
欧州(NF)	百万€	678	333	343	677	△0.3%	691	△2.1%
	億円	1,150	616	622	1,238	+7.6%	1,244	△0.5%
アジア	億円	130	51	69	119	△8.2%	143	△16.7%
売上高	億円	6,607	3,174	3,596	6,770 [6,542]	+2.5% [△1.0%]	6,770	±0.0%

※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
※【 】内は、25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

- 市場の回復は来期以降となるが、上期の施策を継続し、期初予想を据え置き増収を見込む
- 下期は工場オペレーション改善によるシェア獲得を見込み前年並まで回復。通期では、上期低迷の影響により現地通貨ベースで減収予想に修正
- 下期はシェア回復策の効果を見込み、通期では前年同程度の予想に修正
- 台湾が好調なものの、華東・香港の不振により減収予想に修正

為替レート	2025通期 実績	2026通期 期初予想	2026通期 修正予想
1ドル	149.78	150.00	158.00
1ユーロ	169.53	180.00	183.00



続いて、通期の予想に参ります。

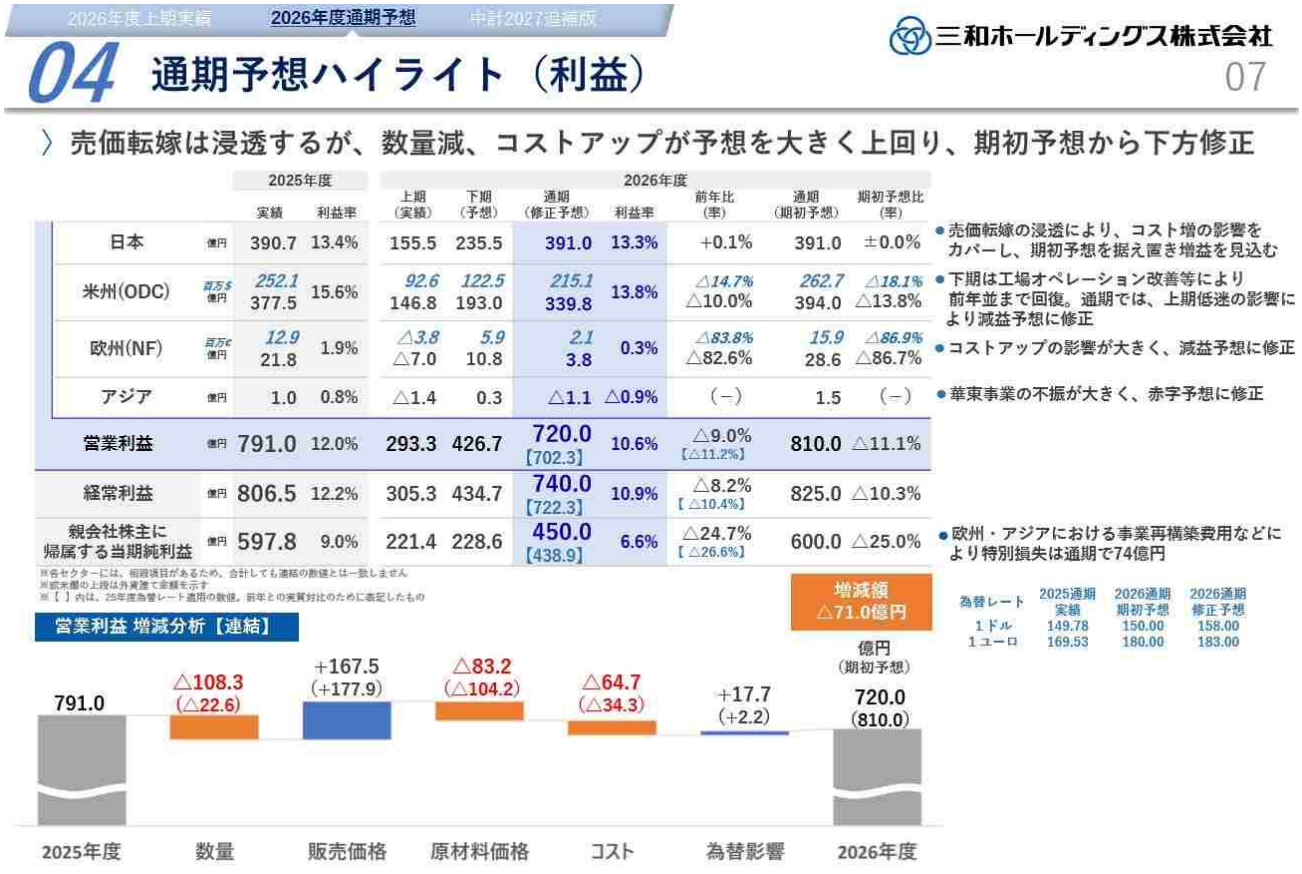
まず、売上高につきましては 6,770 億円ということで、期初予想を据え置きます。前期からは 2.5%の増収であります。引き続き数量の減少の影響というのは大きいですが、売価への転嫁と為替の効果もありまして、これをカバーして 6,770 億円であります。

通期の為替の予想につきましても、この右側に記載のとおりでありまして、ドルは 158 円、ユーロは 183 円を予想しております。

日本につきましては、市場の回復というのは来期以降になると見られますけれども、上期の施策を継続して期初予想を据え置き、増収を見込んでおります。一方、米州につきましては、工場のオペレーションの改善、これによってシェア獲得を見込みまして、下期だけで見たら前年並みまで回復するだろうと想定しておりますが、通期では、上期の低迷の影響を取り返すまでには至らず、現地通貨ベースでは、減収予想に修正させていただいております。

また欧州、こちらも下期はやや前年から改善の予想ですが、通期では、上期の遅れを取り戻すには至らず、通期で前年並み程度の予想にこれも修正させていただくということであります。

またアジアについても、華東、それから香港の不振により減収予想に修正ということであります。ただ為替の効果、それから国内が予想どおりに行っているということで、通期では、連結では据え置くということであります。



一方、利益であります。

利益のほうは、結論から申しますと連結で 720 億円ということで、公表値 810 億円からは 90 億の減額修正とさせていただきます。また、親会社株主に帰属する当期純利益につきましては 450 億円ということで、通期予想の 600 億円からは大きく下方修正ということでありまして、利益は下方修正であります。

欧米を中心とした数量の問題が、なかなか下期も継続して回復が進まないことが主因であります。加えて、コストアップが予想以上ということで、このような予想に残念ながら修正させていただきます。日本につきましては、期初予想を据え置いております。

米州、ここの影響が大きいわけですが、こちらについては、売上と同様、下期はオペレーションの改善等で前年並みまで回復させるということで思っておりますが、通期ではこのようになるということであります。

欧州についても。コストアップの影響が大きく減益予想、アジアも、特に華東の不振が大きく、通期の利益予想は赤字となります。

それから、この純利益の横に記載があるんですけれども、営業利益の減少以上にこの純利益の減少が非常に大きいということでありますが、こちらについては、欧州およびアジアにおける事業構造改革費用などにより、特別損失を通期で 74 億円見込んでおると。この影響が大きく、純利益はさらに大きく下方修正ということに至っております。将来の収益性の向上に向けてしっかりと取り組んでいきたい、このように考えておる次第であります。



続いて、三和グローバルビジョン 2030 中期経営計画 2027 の追補版、こちらのご説明に移らせていただきます。

まず、この中計の追補版策定の背景でありますが、当社グループでは、2022 年より三和グローバルビジョン 2030 をスタートさせました。最初の中計 2024、こちらのほうは、米州、そして国内、この主力の二つの事業が牽引して、非常に業績的には順調に推移いたしました。

現在は、2025 年から 27 年の 3 年間を対象とする中期経営計画 2027 に取り組んでおるんですが、この中計 2027 が、ちょうど半分、1 年半過ぎたところで、環境の変化による海外事業の収益状況

の悪化が非常に顕著になっておりまして、なかなか当初の計画のどおりには進まない、乖離が生じているという状況にあります。先ほどご説明したような、今期の業績を踏まえてということになります。

こういった中で中計のターゲット、経営目標を見直すとともに、現状の課題に対応した事業戦略をしっかりと立てること、それから資本政策・ガバナンス、これも併せて、企業価値向上に向けた取り組みを強化していこうというような趣旨で、中期経営計画 2027 の追補版を策定いたしました。

追補版の内容は、大きく記載の 4 点であります。

まず業績目標を再設定いたしました。営業利益目標は従来 950 億円、のれん償却前で 1,000 億円というものを目指しておったんですが、820 から 850 億ということで、利益の水準、ターゲットを引き下げさせていただいております。

しかしながらこの水準というのは、先ほどご説明しました 2026 年の予想の 720 億円からは回復していくと、大きく回復するという想定でありまして、過去最高益は更新していきたい。このような数値であります。中計のターゲットからは引き下げるんですけれども、今期からは回復していくという方向性をお示ししたいということが一つであります。

それから 2 点目、現時点での各事業の課題と対応策の明確化ということであります。本質的にはここが一番重要な項目となってくるわけですけれども、特に影響の大きい米州事業におけるオペレーションの改善とコストの再構築、こういったことを図りながら、海外事業の収益性を改善していきたいと考えております。詳細は、また後ほどお話しさせていただきます。

それから 3 点目、資本構成の最適化であります。

これが少し新規の施策ということになりますが、財務の健全性と適正なレバレッジを活用しながら資本構成を最適化するということであります。今中計来期は ROE18%以上を必ず達成するとともに、次期中計ではさらに上げていく、20%以上を目指してまいるというような方向性であります。

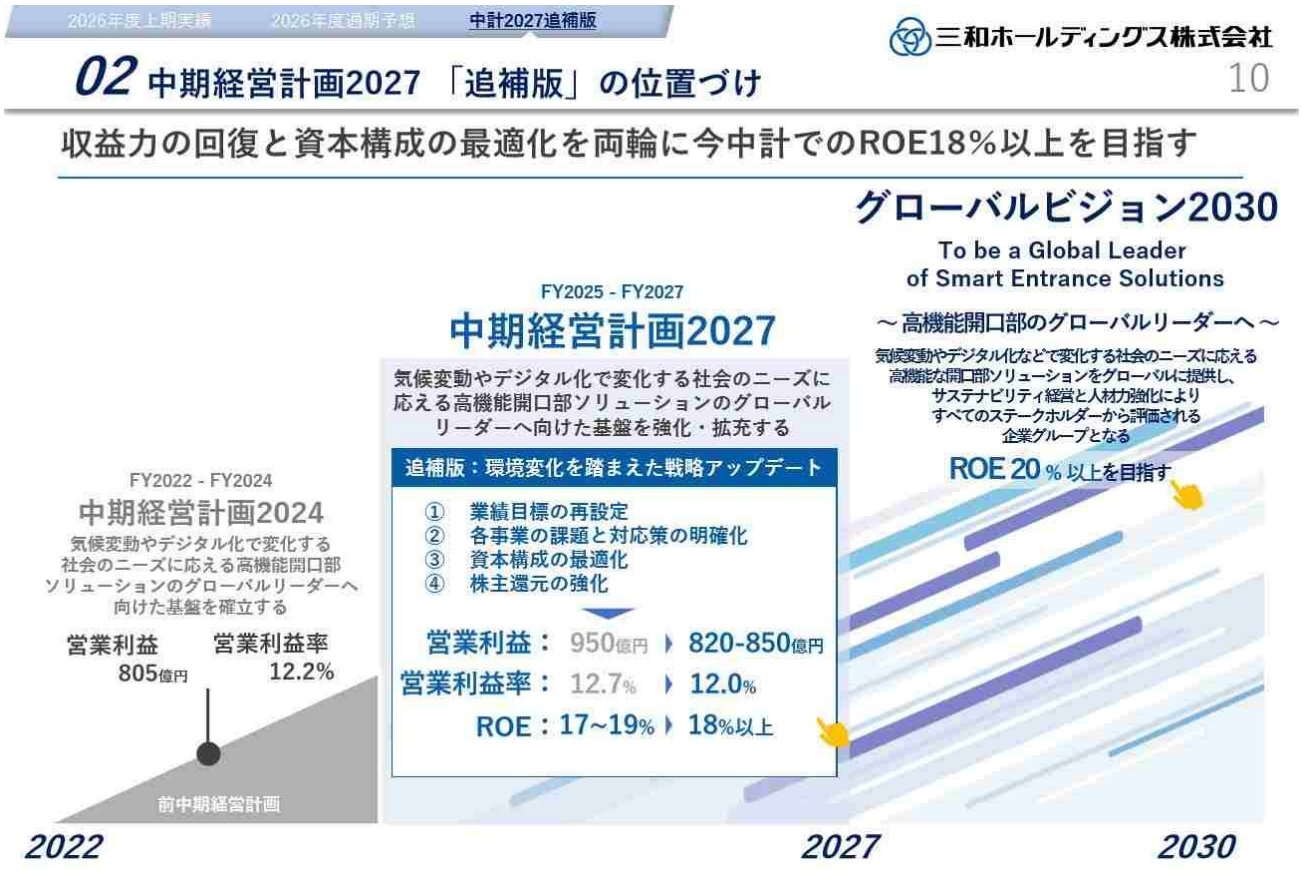
それから 4 点目が株主還元の強化であります。

これは 3 点目の資本構成とも関係するわけですけれども、この株主還元を従来からずっと強化してきておるんですが、今回さらに強化するということで、DOE15%を目安とする配当方針へ引き上げまして、これは 26 年度期末配当から適用するというものであります。

また、自己株式の取得を当初計画で 400 億、これは 3 カ年累計ですけれども、400 億円からプラス 600 億円を上積みしまして、1,000 億円規模の自己株式取得をやっていこうということであります。

以上の 4 点が、この追補版のポイントであります。

順を追って詳細に触れてまいりたいと思います。



まず、この位置づけということでありますが、真ん中の中計 2027 をご覧ください。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強化・拡充というものであります。この位置づけは従来のとおり変わっておりませんが、この追補版では、この戦略のアップデート、今お話しした 4 点の戦略アップデートを行います。

そして、業績目標を、先ほども触れましたとおり営業利益 820 から 850 億円、営業利益率が 12%、ROE が 18%以上ということでありまして、資料に記載のとおり、当初中計からは下げるわけですけれども、2026 年からは大きく改善し、さらに次期中計、あるいは長期ビジョンのターゲットであります 2030 年に向けまして、ROE は 20%以上を目指してまいりたい、このような方向性で進んでまいりたいと考えております。



続いて、中計 2027 追補版における基本戦略であります。

グローバルビジョン 2030、あるいは中計の基本方針というものは、上半分は変わっておりませんが、この基本戦略、従来五つあったんですけれども、こちらを新たに一つ加えて六つとした上で、内容を強化、あるいはアップデートしていくというものであります。特にコア事業の強化、日・米・欧のコア事業の強化、領域拡大、ここが一番肝となりますので、こちらの内容をしっかりと強化するということであります。

それから 2 番目、アジア事業の利益を伴う成長、こちらを再構築ということで、少し方向性を変えております。そして 6 つ目の資本政策の再構築が新規項目ということであります。

以降、この黄色い手のマークが出てまいりますが、これは今回のご説明の中でのポイントと考えている部分でありますので、そのようにご理解をいただければと思います。

04 経営環境の変化

世界経済は、地政学リスクの高まりや保護主義の拡大により不確実性が増大
インフレ圧力の継続が市場動向やコスト構造に影響を与え、中計策定時の前提となる経営環境は大きく変容

			中計策定時	現状	経営環境の変化
日本	非住宅着工床面積	25年度 26年度	+1.0% +1.0%	△6.6% △2.0%	• 大型都市開発物件の竣工は25年度がピークと想定していたが、建築コストの高騰や労働者不足による工期の長期化やプロジェクトの中止などもあり、足元では28年度以降に後ずれが発生 • 中東情勢の緊迫化に伴う供給網の混乱と調達コストの上昇 • 人件費やエネルギー価格等様々なコストの上昇
	住宅着工戸数	25年度 26年度	+1.2% △1.2%	△12.9% +6.8%	
米州	非住宅着工床面積	25年度 26年度	△2.2% +2.1%	△5.8% △5.6%	• 住宅市場は金利の低下による回復を見込んでいたが、足元の住宅ローン金利（固定、30年）は7%超と高水準。新築・中古ともに住宅市場は大幅に減速し、回復には時間を要する見込み • 非住宅建築着工は倉庫・工場の着工減少が継続し、回復は27年度に持ち越し
	住宅着工戸数（戸建）	25年度 26年度	+4.8% +5.4%	△4.1% △10.1%	
欧州	非住宅建設投資額	25年度 26年度	+1.3% +1.9%	△0.0% +0.7%	• 主要市場であるドイツ、フランス、イギリスにおける住宅市場は26年度にようやく底打ち • ウクライナ、中東情勢による不確実性が高く、エネルギー価格などあらゆるコストが上昇
	住宅建設投資額	25年度 26年度	△1.3% +1.0%	△3.6% +1.2%	

各地域のデータは、以下記載の機関発表資料より引用し、当社で算定したもの　日本：国土交通省、建設経済研究所　米国：商務省、Dodge Report　欧州：Euroconstruct

続いて、次ページに参ります。

経営環境の変化ということで、これは先ほど来お話ししているとおりでありますが、経済の環境が想定していたものと非常に大きく変わってきてしまっているということであります。地政学リスクの高まりや保護主義の拡大、こういったものにより不確実性が増しております。そして、このインフレ圧力の継続、これが市場の動向ですとか、あるいはコスト、こういったものに影響を与えておるということでありまして、経営環境は、当初想定したものから大きく変容しております。

日・米・欧の主要なマーケットについて個別に見てまいりますと、まず、日本においては、やはり大型都市再開発物件、こういったもののピークが当初 25 年あたりと想定しておったんですが、現状では 28 年以降に後ずれが発生ということであります。

そして、また中東情勢の影響を受けまして、サプライチェーンの混乱と、特に原材料コストが急上昇しているというのが大きな変化かなということであります。業績自体はそういう中で堅調に行っているんですけれども、非常に環境としては想定から変わってきてしまっているということでありまして、左側、非住宅の着工床面積、あるいは住宅の着工戸数といった代表的な指標が載っています。当初中計策定時の数字と比べて、現状はかなり数値が悪化しておるということがご確認いただけると思います。

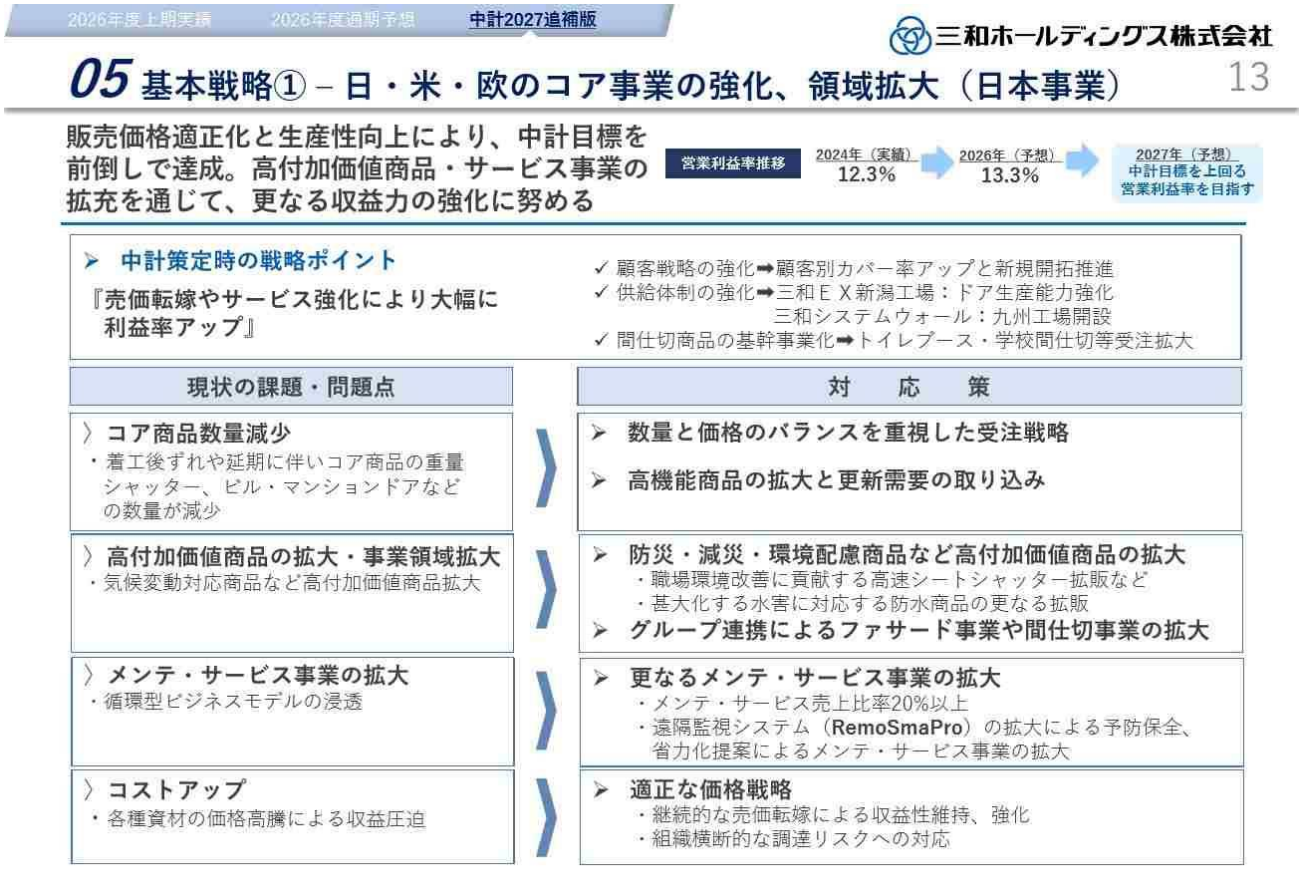
続いて米州であります。ここが一番想定と大きく変わってきているところでありますが、とにかくこの住宅市場、こちらが当初は金利が低下していくだろう、回復していくだろう、そういうような見通しを立てて計画を組んでおりましたが、実際現状は、足元の住宅ローン金利が 7%を超える水準、非常に高い水準になっているということもありまして、新築・中古ともに大きく落ち込んでおるということでありまして、これはまだ時間がかかるかもしれない、こういうように現状は想定をしております。

非住宅のマーケットにつきましても、関税の影響等々いろいろありまして、なかなか戻ってこないということであります。具体的な数字を左に書いていますとおり、本当に特に住宅の落ち込みというのは顕著であります。これが一番大きな要因なのかなと思います。

それから欧州についても、特にドイツ・フランス・イギリスといった主要市場における住宅のマーケットの回復が想定よりも遅かったかなということで、ようやく今年度に底打ちかというようなことで、ここも想定より遅れておるということがあります。

また一方で、コスト高というのが予想以上に推移しておるということでありまして、こういったようなことが、われわれの環境面での計画との乖離を生む一つの要因になっておるということであります。

これに対して各事業がどのように対応していくかということが一番重要でありますが、まず、この中計の六つの基本戦略に沿ってこれからお話しさせていただきます。



まず、基本戦略の 1、日本でありますが、日本については、環境が良くない中でも中計目標を前倒しで達成しております。販売価格の適正化と生産性の向上、これによってしっかりと利益を出しておるということで、営業利益率は 26 年の予想が 13.3%ということでありまして、24 年度から 1 ポイントの改善、これは中計の目標をも上回る水準ということでありまして、全体としては堅調に進んでおるということで、いろいろ記載させていただいてはおるんですけども、そんなに大きな課題はないのかなと思っております。

期ずれによるピークの後ろ倒しというものがあるんですが、これを次期中計以降、しっかりとこのボリューム増に対応する準備をしていくということと、あとはコストアップというのがやや予想以上になっていますので、これをしっかりと売価への転嫁を行うことで対応していくということが主な内容になっています。あとは高付加価値商品やメンテ、これはもっとやっていこうということであります。



続いて米州であります。

米州事業については、とにかくシェアの回復、これを図る。そして収益構造改革プロジェクト、これを始動させておるんですけども、この推進によって収益力を向上させるということであります。24 年度に営業利益率 16.9%であったわけですが、今期の予想は 13.8 と大きく下げる予想となっております。これを来期は大きく改善させ、中計 2030 に向かってさらに伸ばしていくような方向性に持っていきたいと考えております。

今期に実施した内容というのが上の箱に書いてあるんですけれども、各種販売施策、それから工場の統廃合、これは三つの工場の統廃合を実施しております。それから新商品・事業領域の拡大を行う。それから ERP の導入を順次進める、こういったことは着実に前に進んでおります。しかしながら、一方で、現状の問題点として記載の 3 点を挙げさせていただきます。

まず製造のオペレーションの混乱であります。これは今期の下方修正の一番の自責要因と捉えております。お話しましたとおり、工場の統廃合ですとか ERP の導入といったさまざまな施策を製造部門に対して行っておるんですけれども、そういったことの一方で影響もありまして、製造のオペレーションが混乱した。これによってリードタイムが悪化し、一部顧客離れも起きているというものであります。まず、これをしっかりと正常化させるということが非常に重要であります。

対応策ということで記載させていただいております。一時的な悪化要因というのはもう収束しております。これは第 1 クォーターのときにもお話をさせていただきましたけれども、予定どおり収束しておりまして、今後は生産ラインの最適化・自動化のための設備投資をしっかりと推進していくとともに、何よりもこういった問題を二度と発生させないというようなことで取り組んでまいります。

また、ERP については 28 年に完了予定ということですけれども、この今中計、来年までにはほぼそれにめどをつけて、次のステップに進んでいく準備をしていきたい、このように考えております。

2 点目、販売数量の低下であります。これは市場の問題と自責の製造のオペレーションの問題の二つの要因があります。これに対しては、もうただただシェアを取っていくんだということですけれども、具体的にどういうことをやっていくかいうことでありますが、一つは、ドアと開閉機の連携の販売を強化していこうということであります。

当社は、ドアと開閉機を自社で製造・販売している北米では唯一のメーカーでありまして、そういった意味では非常に他社に対してここが差別化のポイントであります。ですので、こういった取り組みを特に住宅市場に対していろいろなチャネルに行っていくということで、ドアおよび開閉機それぞれのシェアを獲得していきたい、このように考えております。

それから商業用のドアについては、顧客向けのソリューション営業の拡大ということであります。商業用・産業用、要は非住宅の分野においても当社の米州の事業というのは非常にさまざまな製品バリエーションを持っているというのが一つの武器になっていますので、これをしっかり生かしていこうということであります。

それから 3 点目が価格政策。これをより強化していくと。これはなかなか一口で言うと難しいんですけれども、全体的には値上げ、いろいろなコストが上がっていますので、値上げをしていかなければいけない。一方で、一部、例えば新築の住宅マーケット等では、比較的安い商品に市場がシフトしているですとかいろいろなことが起きています。こういったことにしっかりと対応していくことで、シェアと収益性の確保に努めるということであります。

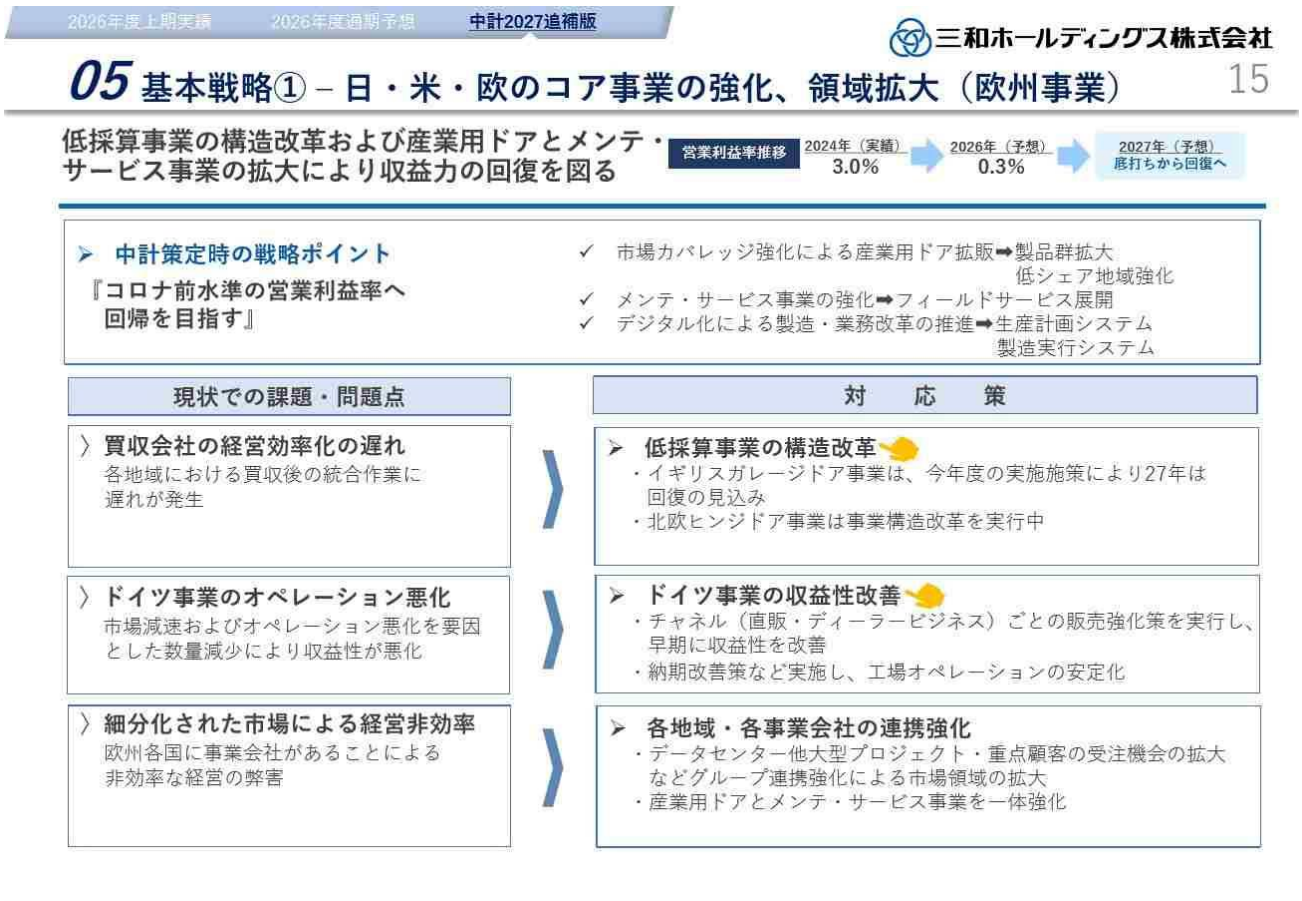
それから 4 点目、これが M&A を活用した自動ドア事業の成長加速ということであります。米州の自動ドア事業は、今、非常に順調に進んでいまして、この中計でも、3 社の M&A を行っているなど積極的に事業の拡大が進んでいます。これを、より加速していこうということであります。

それから問題点の 3 つ目、これがコスト競争力ということであります。非常に数量が大きく減っている中で生産性が悪化している。これにどう対応していくかいうことでありますが、今年度、収益

構造改革プロジェクト、これを始動いたしました。これは従来のコストダウンの延長線上ではなく、外部コンサルを導入・活用しながら、より一段突っ込んだコストダウンをやっていこうと、製造・調達、それから輸送、こういった分野への取り組みをやっていこうというものであります。

この取り組みというのは今期着手したんですが、今期も一定の成果は出るものの、本格的に成果が出てくるのは来期ということになりまして、来期は 40 から 50 ミリオンの効果を出していきたい、このように考えています。

これは、その先もいろいろな取り組みを継続してまいるというプロジェクトでありまして、製造だけではなく、販管費であるとか、製品ラインナップといった分野にも、今後取り組みの範囲を広げていく、こういうようなプロジェクトであります。これを開始したということでありまして、こういったことをしっかりと実行することで、収益の向上・改善を図ってまいります。



続いて、欧州であります。

欧州は、課題として 3 点書かせていただいております。

買収会社の経営効率化の遅れというものがあります。欧州では、従来から M&A に非常に積極的に取り組んできた中で、市場環境の悪化もあり、一部買収した会社の PMI が遅れているといいます

か、経営がやや不安定になっている部分が見受けられます。こういった低採算事業の構造改革を、まずやらなければいけないということでありまして、具体的には 2 点書いています。イギリスのガレージドア事業と北欧におけるヒンジドア事業、こちらの経営の改善に努めておるというところであります。

それから 2 点目がドイツ事業のオペレーションの悪化というのが課題としてあります。欧州の中でも、今、足元が一番悪いのはやはりドイツです。ドイツにおいて数量が伸びない中で、製造のほうも一部うまくいっていない部分があるということで、この製販のところの収益性改善というのが課題だということでありますので、ここをしっかりと対策を打ってまいるということが 2 点目であります。

それから 3 点目は経営の非効率ということでありまして、これは従来から内在していた課題だと認識しておるんですけれども、やはり環境が悪いとどうしてもこういう部分に、より悪い影響が出てきてしまいます。そういう中で、欧州全体でしっかりと経営していく、もっと効率化していくということが重要だと考えておりますので、そういった各社の連携、各事業の連携をもっと強くしていくんだということであります。

以上のこの欧米の事業の中身、これが非常に重要なテーマであります。



以降、基本戦略の 2 番、ここからは少し簡単に参りますが、アジア事業の利益を伴う成長であります。

こちらは、従来私どもは、中国、特に華東事業が一番メインの市場であったんですけれども、華東事業はある程度構造改革に取り組むということで、少し収益性の改善を優先させて、一方で ASEAN を一つ成長を加速させることで、東アジアと ASEAN を核とする成長戦略に転換していこうというようなことであります。個々の内容は記載のとおりということであります。



それから基本戦略の③です。防災・環境対応商品とスマート化製品・サービスによる事業拡大であります。

ここは、高機能開口部のグローバルリーダーというわれわれのビジョンを実現するには非常に重要なテーマでありますが、非常に順調に全体的には行っていますので、この 27 年度目標というところがあるんですけども、防災・環境対応商品合計を 2,440 億に上げております。これは従来の中計ターゲットが 2,300 億円だったんですけれども、そこから上げております。いろいろな記載のような商品を展開することで、こういったテーマをしっかりと推進していきたいと考えています。



05 基本戦略④ - デジタル化とものづくり革新による生産性向上と能力増強

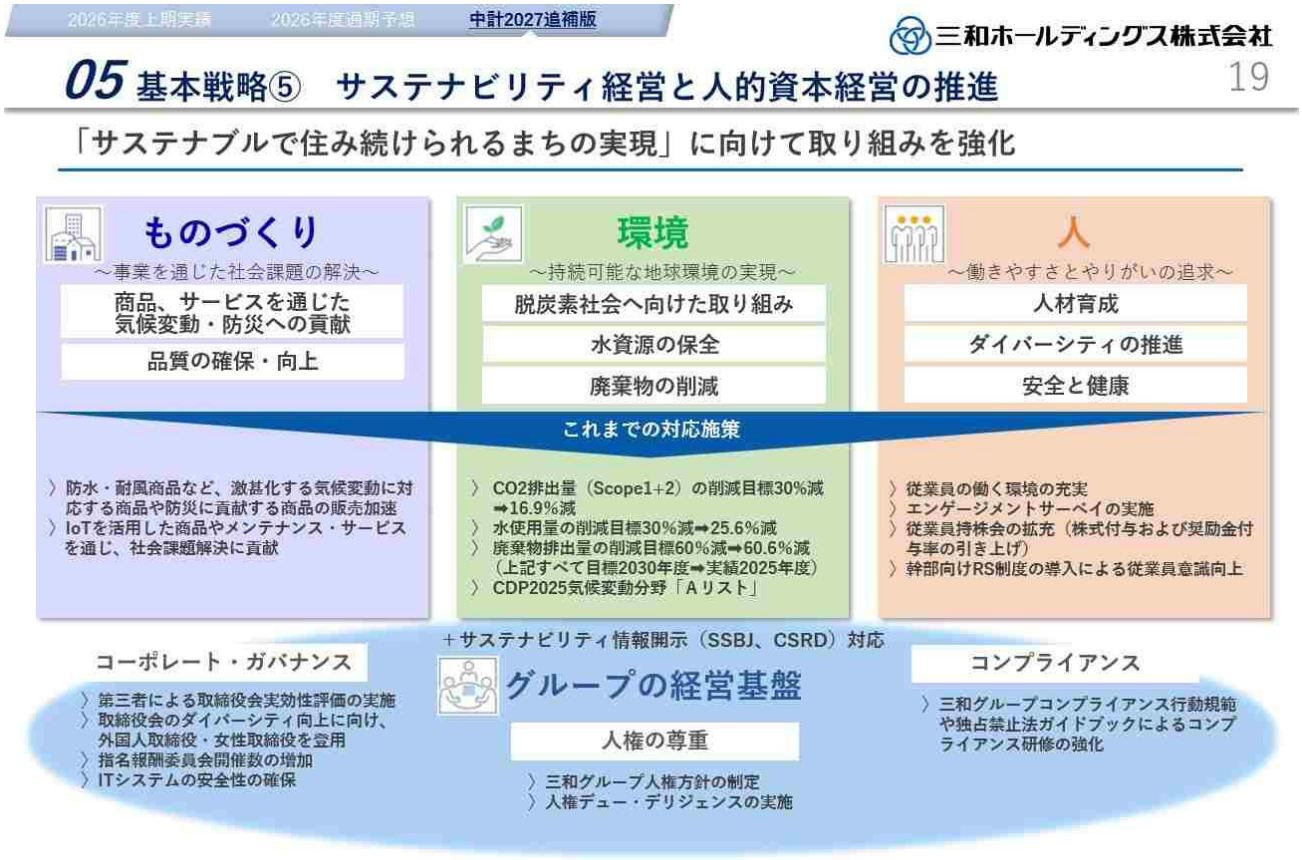
設備・IT投資を着実に実行し、生産体制の最適化と業務効率化を推進

中期経営計画2027においては、設備投資400億円・IT投資100億円の合計500億円の設備投資を当初計画通り着実に実行

		これまでの対応施策	今後のテーマ
生産能力増強と製造ネットワーク最適化による生産性向上	日本	• 大型案件竣工時期に対応したスチールドアの生産能力拡大 • トイレブースの内作化による生産拠点拡大 • 自動化設備導入による省人化促進	• 更なるスチールドア・間仕切の生産能力強化
	米州	• 工場最適化のための３工場の統廃合を実施 • メキシコ自動ドア工場への新塗装ライン導入 • ドア製造ラインの自動化推進	• 生産性向上のためのドア商品および開閉機などの自動化ライン投資を継続実施 • 工場最適化に向けた生産ネットワークの再構築
	欧州	• イタリア産業用ドア工場の自動化推進 • ヒンジドア工場への自動生産ライン導入	• 更なる生産能力アップのための自動化生産ライン強化・拡充
業務プロセスのデジタル化推進	日本	• 顧客管理システムによる顧客管理精度の向上 • 生産管理システムによる生産性改善 • IoT活用による発注・納品、図面提出の効率化	• 更なるデジタル機能強化による生産性改善 • 生産管理システムによる効率化推進
	米州	• 主力のマウントホープ工場へのERP導入完了 • ペンサコーラ工場へのERP導入を遂行中 • セールスセンターへのERP導入完了	• 全工場へのERP導入の完遂に目処
	欧州	• APS（生産計画スケジューラー）、MES（製造実行システム）の導入によるデジタル化推進 • 顧客向けサービスプロセスのデジタル化	• APS、MESの導入拡大による更なる業務効率改善 • IT基盤の統一による効率化

それから基本戦略の④であります。デジタル化とものづくり革新による生産性向上と能力増強ということであります。

これは主に投資をやっていこうということで、設備とデジタル化で 500 億円の設備投資を 3 年累計でやっていこうということで進んでいますが、これは着実に当初計画どおりに実行できているということでありますので、今後の取り組み等はアップデートさせていただいておりますので、こういったことに取り組んでいくということであります。



それから基本戦略の⑤であります。サステナビリティ経営と人的資本経営の推進ということであります。

これは、ものづくり、環境、人、大きな柱の三つの柱で進めておるところですが、ものづくりについては先ほども触れましたとおり、非常に順調に行っています。

それから環境についても、CO2 の削減目標が順調に進捗するなど、全体としては良好に進んでいまして、CDP の評価もいただいておるなど、順調だと理解しております。

また、人についてもいろいろと働き方の改革を推進するとともに、株式報酬の付与等いろいろな施策を行っております。

また一番下のガバナンスの部分についても、左側にありますとおり、特に取締役会のダイバーシティ、あるいは実効性の向上、こういった施策に具体的に取り組んでおります。

ということで、アップデートのところは、やや駆け足でお話をしましたが、以上のとおりであります。



最後は基本戦略の⑥ということで、今回新たに追加した資本政策であります。

これが最後になるわけですけれども、まずこのページでは大きな考え方を記載させていただいております。当社グループは 2001 年より SVA というものを導入するなど、資本コストを意識した経営を比較的早くから実践してきたと自負しておりますが、それを実践しながらも、しっかりと M&A や設備投資、これを成長のために行うことで、高い資本効率と財務の健全性をバランスよく実現できている、長い目で見たらそういうふうに進んでいると自負しております。

日本では、特に時間をかけて製品・サービスの差別化や高付加価値化、あるいはメンテ・サービスの強化等々によって収益性を改善しておりますし、米州でも M&A を契機とした住宅市場のシェア拡大や価格戦略、それからコストダウン、こういった取り組みによって大きく利益率が向上しておるということであります。

この結果、中計 2024 の中では、念願の連結の営業利益 10%以上を実現することができましたし、ROE の水準も比較的高い水準を維持するに至っております。

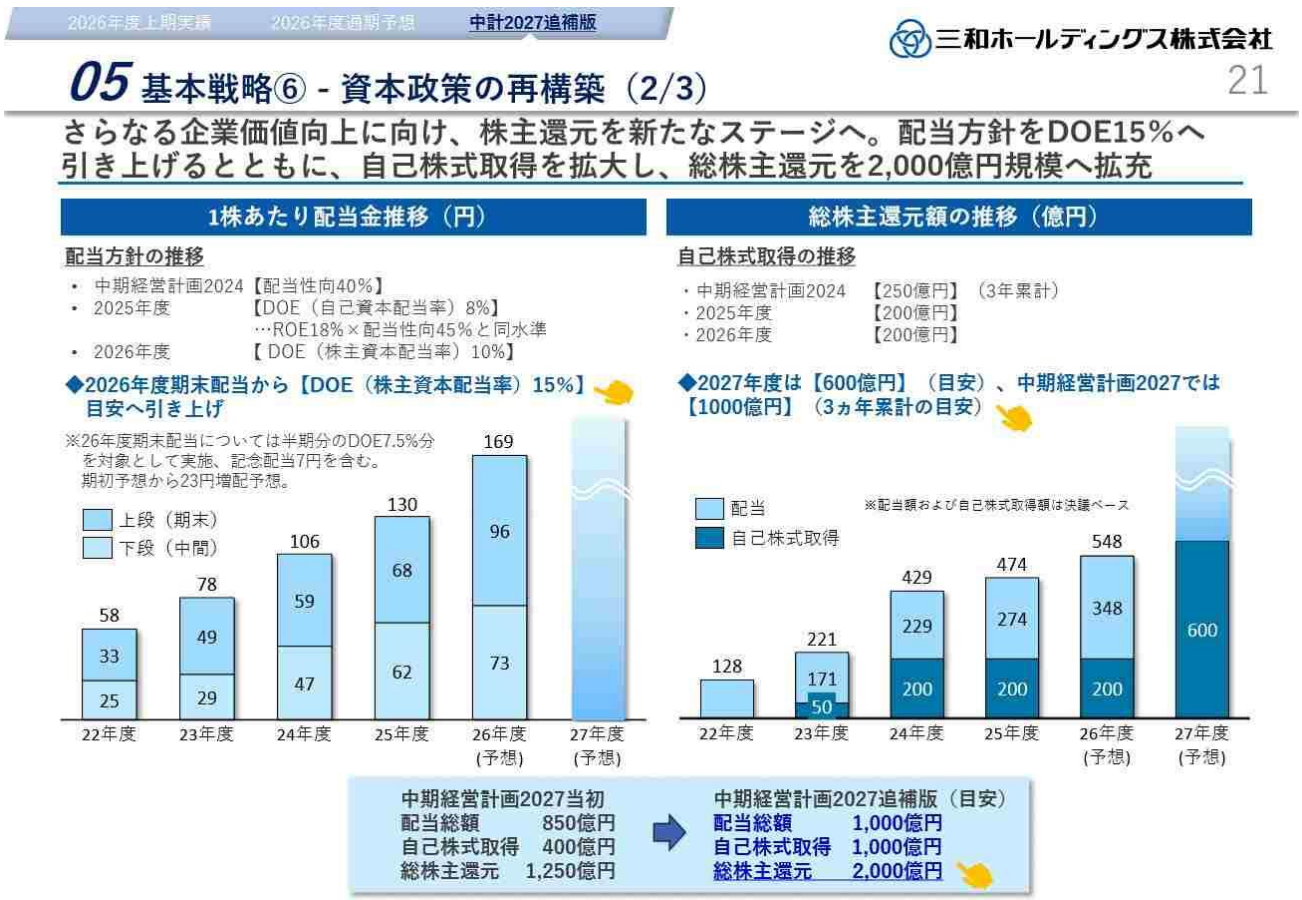
こういった資本コストを意識した経営をさらに進化させていこうということが、この資本政策の狙いであります。具体的には下に書いていますとおりですが、収益性の強化、こちらは各事業のとこ

ろは今まで申し上げたような内容でして、これによって 2030 年までのフリーキャッシュフロー、この創出力を向上させるということで収益性の改善に努めてまいります。

一方で分母のほう、資本構成について最適化を今回図るということを行っております。将来のキャッシュフローと事業リスクを踏まえた最適資本構成を検証しました。そして、もちろん健全性を維持しながら適正な財務レバレッジを活用して、また還元、これを積極的に行いながら資本構成を最適化するというものでありまして、結果的に、自己資本比率 50%というような水準が一つの目安なのかなということであります。

この分子・分母の改善を進めることで、右側にありますとおり、ROE を今中計で 18%以上、利益目標はなかなか当初より下げますが、ROE については当初の中計どおりの ROE をしっかりとやっていく。

それから次期中計では 20%以上、最低でも 20%を目指してまいるというようなことで、利益の成長と資本構成の最適化を両輪でやっていこうというようなことであります。



次の 21 ページが、主に株主還元についていろいろ具体的に説明したものであります。

更なる企業価値の向上に向けて、従来から株主還元というのは非常にわれわれ意識してきていたんですが、さらに新たなステージへ参るということでありまして、具体的には配当方針を DOE15%へ引き上げるとともに、自己株式の取得を拡大し、合計した総株主還元を 2,000 億円規模へ拡充するというものであります。これは当初中計 1,250 億から大幅な増加というものであります。

配当につきましては、この左側にありますとおり、従来から徐々に水準を上げてきておりまして、現状では DOE10%というのが目安となっておるんですが、これを今期末から 15%、株主資本に対しての配当率を 15%に上げようというものであります。

これに伴いまして、先週リリースさせていただいておりますが、今期の配当予想につきましては期末配当を 96 円に増やしまして、年間では 169 円とさせていただくというものでありまして、しっかりと配当の増加傾向を続けていこうということであります。

したがいまして、来期もさらに今年以上の配当のお支払いができるようにしていきたい、このように考えております。

それから右側、総株主還元の推移ということですけれども、まず、自己株式取得の推移のところをご覧ください。中計 2024 では 3 年で 250 億円の自己株式の取得だったんですが、今中計に入りまして、25 年、26 年と、200 億、200 億を実施いたします。これは今回発表させていただいた 100 億円も追加してということでありますけれども、着実に中計のターゲットを前倒しで自己株式の取得を進めておるんですが、今回さらに 600 億円をやっていこうと、ですので来期に 600 億円ぐらいをやっていくことといたしまして、3 カ年では 1,000 億円というふうに変えております。

したがいまして、配当のほうが、25 年と 26 年で 274 億、348 億と実施していますので、来期はこれよりさらに増えるとなると、おそらく 1,000 億円規模になるということであります。加えて自己株式の取得が、200 億、200 億、600 億ということで、これも合わせて 1,000 億円、合計で 2,000 億円の株主還元をやっていくんだということであります。しっかりと安定的なキャッシュがあってこのようなことを併せてやっていくということであります。

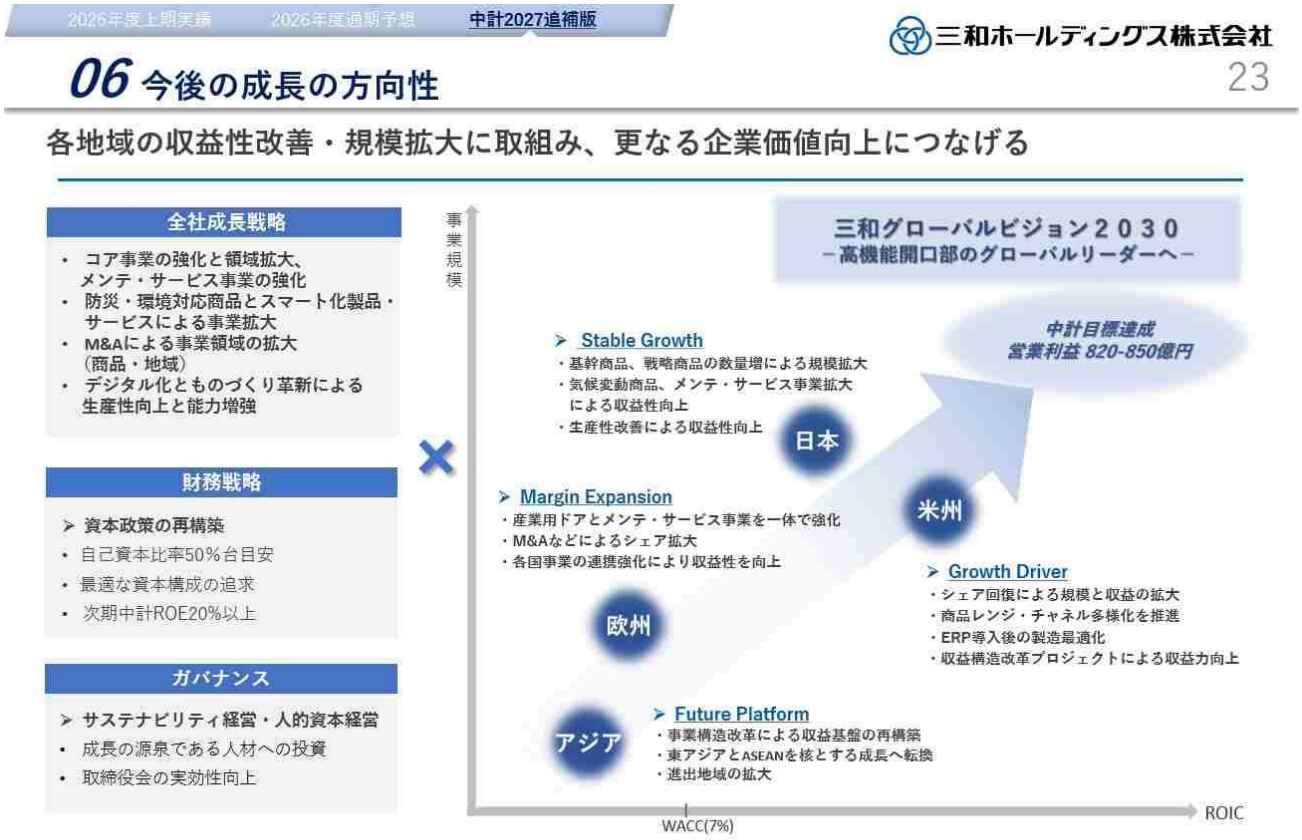


それから次のページがキャッシュアロケーションです。

これは今まで話した内容を具体的に示しているんですけれども、左側のキャッシュイン、従来はこの営業キャッシュフローの範囲内で成長投資と株主還元を実施していこうという考え方を持っておったんですが、今回変更しているのがこのレバレッジ、あるいは余剰キャッシュを活用して、場合によっては営業キャッシュフロー以上のキャッシュアウトを実現するために、こういったレバレッジを利かしていこうというようなことであります。

右上にありますが、M&A については、今中計 500 億ということを決してやらないと言っているわけではなくて、これやる場合には有利子負債を活用して投資を実施し投資をしていこうと考えておりまして、この辺が従来の営業キャッシュフローの範囲内での M&A からの一つの変更点かなというところであります。

以上がキャッシュアロケーションということでありまして、着実に成長への投資は実行していくんだというようなものであります。



次ページ、これが本日の私からのご説明の最後になります。

しっかりと各地域の収益性の改善、そして事業規模の拡大に取り組みまして、更なる企業価値の向上に繋げてまいりたいと考えております。右側の図にありますとおり、これは右に ROIC、収益性、左に事業規模を取っております。日本、それから米州、この二つの事業が、やはり規模・収益性とも私どもの中心になっておるわけですが、日本については、Stable Growth ということで、着実に成長を続けていこうというものであります。今後、ボリュームの増も期待できるということもありますし、着実に成長してまいります。

一方、米州については今は苦戦しておりますが、やはり市場の伸びの可能性や、われわれとしての収益性の改善の余地を想定すると、これはもう Growth Driver だろうということであります。私ども三和グループの一つの成長ドライバーとして、30 年に向けてしっかりと改善していきたい、このように考えております。

記載させていただいているこの施策は、今までお話したものとさらにその先の実行施策も一部書いていますが、ERP 導入完成後の製造最適化ですとか、収益構造改革プロジェクトの更なるフェーズ、こういったものも考慮して、2030 年、大きく改善していこうというものであります。

一方、欧州アジアは規模・収益性とも劣りますが、欧州については、まずしっかりと収益性の改善を優先していきたいということで、WACC の 7%を超える ROIC というのを当面のターゲットとしていくということであります。

それからアジアについては、将来の期待ということで Future Platform と書いていますけれども、もちろん赤字ということではもうお話になりませんので、利益を伴いながら成長していくというような事業別の方向性があって、これに対して左側にありますとおり、一部重複しますが、全社の成長戦略ということで、一つはこのコア事業の強化、特にこれは全事業共通ですが、メンテ・サービス、これをしっかりと強化していくと。

メンテ・サービスというのは、当然資本効率的に見ても非常にいい事業なわけですけれども、このメンテナンス・サービスを強化していこうということ。それから 2 点目として、この差別化商品、高付加価値商品をもっとやっていくんだということであります。こういったことに取り組むことで高機能開口部のグローバルリーダーへ進んでまいるということであります。

そして、それを支えるべく引き続き M&A による事業拡大を行っていく、それから投資もしっかりやっていくということをここに記載させていただいております。こういったことをやりながら、事業の拡大・収益性の向上に邁進しながら、先ほどもお話ししました財務戦略、ここを継続的に、今回お出しした財務戦略を、一つこの財務規律をしっかりと図ってバランスよく図ってまいる。そしてガバナンス、あるいはサステナビリティといった経営の基盤についても向上させていくことで、事業の拡大と両輪で企業価値の向上に努めてまいりたいと考えております。

今回 26 年度の通期予想を下方修正ということで、これはわれわれとしても非常にじくじたるものはありますが、一方で中期の対策・方向性をしっかりとお示しさせていただいて、引き続き企業価値の拡大を図ってまいりたい、このように考えておりますので、今後もご理解とご支援をいただければと思っております。

私からの説明は以上とさせていただきます。

質疑応答

新子 [M]：ありがとうございました。

それでは、引き続き質疑応答に移らせていただきます。既にご質問をいくつかいただいております。大和証券の寺岡さんからです。

寺岡 [Q]：中計 2027 追補版で示された米州事業におけるオペレーション改善とコスト再構築について具体的施策を教えてください。

新子 [M]：アメリカの事業につきましては、UBS の渡辺さんやみずほの中川さんからもご質問いただいております。先ほどご説明を結構させていただきましたけれども、もう少し補足いただくところがございましたら、髙山社長、よろしくお願いいたします。

髙山 [A]：ご質問ありがとうございます。資料でいくと 14 ページをご覧いただきながらお聞きいただければと思います。

まず、オペレーションの改善については、第 1 クォーターでもお話したとおり、マウントホープとペンサコーラの二つの工場で課題が起きているということでありました。マウントホープにつきましては、ERP の導入に伴いましてシステムのエラー等が出たということの影響があったということですが、こちらについては、もうエラーも当然潰していまして、もう第 1 クォーターで既に正常化しております。

それからペンサコーラ工場については、工場の統廃合を実施して、いろいろな幾つかの工場から生産の移管をペンサコーラにしたんです。これが混乱の背景にあったということですけれども、一番問題なのは納期遅延です。これがお客さんに非常に迷惑をかけるということでありましたが、これも、第 1 クォーターでほぼめどをつけて、第 2 クォーターには改善ができておりますので、今後は、納期の遵守率ですとか、あるいは欠品等を生まないような対策をしながら、しっかりと失ったシェアを取り戻していくと考えております。

また、コストについては 14 ページの下にあるとおりですけれども、これはいろいろ先ほどお話したとおりということではあるんですけれども、とにかく特にこの 27 年度、40 から 50 ミリオンドルの効果をしっかり出していこうと考えています。さらに、その先のネタも取り組みも行って、28 年度以降ももっと出していきたいと思っていますし、27 年度も、場合によってはこれ以上の施策の展開というものも、まだまだ来年の話ですのであり得ることかなと思っています。

こういったことを、最初は製造スタートですけれども、製造以外のところにまで広げていって、外部コンサルをうまく活用しながらやっていくというようなことが、この収益構造改革プロジェクトの内容となっております。

私からは以上となります。

新子 [M]：ありがとうございます。SMBC 日興証券の川嶋さんからです。

川嶋 [Q]：資本政策、株主還元策の見直しに当たり、自己資本比率 50%程度を基準にされていますが、この 50%程度という目安にされた考え方を教えてください。

新子 [M]：ゴールドマン・サックス証券の岡田さんからです。

岡田 [Q]：中期経営計画のアップデートにおいて営業利益目標が 950 から 850 億円に減額する一方で ROE 目標を引き上げていらっしゃいます。国内金利は上昇基調にありますが、バランスシート構造を変えていく、キャピタルアロケーション等を変更し ROE 目標を達成されていくご方針でしょうか。

新子 [M]：今回の目玉でもある資本構成の再構築についてのご質問だと思います。

山崎専務、ご回答お願いいたします。

山崎 [A]：ご質問ありがとうございます。20 ページをご覧いただきながらと思います。

資本コスト経営という観点で、その最適資本構成をどうするかというのは非常に難しい課題でございました。現金水準ですとか成長投資がどのぐらい必要か、あるいは財務規律、株主還元、こういった観点で数多くのシミュレーションをこなしました。そういう中でこのような結論に至ったわけでございますが、いわゆる自己資本比率をどのくらいにすべきかというのは、非常にまたこれも難しい課題でございましたが、そのシミュレーションの中で出てきたというところと、外部の知見等もアドバイス等もいただきながらいろいろ検討した結果、50%程度に行き着いたところでございます。

アロケーションの関係で申し上げますと、一部レバレッジも活用しながら資本と負債のバランスのコントロール、この辺も気を遣ったところでございますし、株主還元につきましては、21 ページの下のほうも見ていただければ分かると思うんですが、配当については、安定的に増やしていくというところが重要だと思っておりますので、DOE を 15%に上げるというのも大きな決断ではございましたが、配当総額としては、850 億円の予定が 1,000 億円、自己株のほうはいろいろ動かせますので 1,000 億円と、合計 2,000 億円、こういうような形でしまして、今後も長期的に持続的に成

長できるという心象を持ちました上で、このような形にさせていただいたというところでございます。

私からは以上でございます。

新子 [M]：続きまして、来年度 27 年度の営業利益目標についてというご質問をいただいております。

渡辺 [Q]：27 年度の中期経営計画、営業利益目標は、26 年度比 100 から 130 億円の利益増の目標となっております。地域別のイメージ、構造改革の現実的な効果があればご教示ください。

新子 [M]：これは UBS 証券の渡辺様から、もうひと方、野村證券の阪部さんからです。

阪部 [Q]：同じようなことですが、営業利益は今期 720 億円から来期 820 から 850 億円に拡大する計画ですが、計画達成の蓋然性と利益成長のドライバーについてご教示いただきたいということでございます。

新子 [M]：引き続きまして、山崎専務よろしくお願いします。

山崎 [A]：これは 10 ページをご覧いただけますでしょうか。真ん中に書いてある追補版 2027 年の姿という意味では来年の姿をイメージしたものですが、正式なガイダンスは来年の 5 月決算発表時に公表いたしますので、イメージということでご説明させていただきたいと思います。

国内は、13 ページに記載しているとおりですけれども、基本的には安定的に成長するという見方をしておるところを申し上げます。

それから、米州については次のページですが、マーケットの回復ということを期待はしておりません。すればそれはそれでいいことなんですが、そこはもうできないだろうと。ただし、1 クォーターがオペレーションの混乱でコストアップやシェアの低下が相当あったということで、実は 1 クォーターの営業利益は、アメリカでは、ドルで言えば 30 ミリオンしか出なかったんです。これはセカンドクォーターに入りまして 60 ミリオンドル以上出ていますので、その辺のファーストクォーターで失った部分の回復というのがまず見込めるというところで、加えまして、このページの右下にある 40 ミリオンから 50 ミリオンドルの削減効果、こういうものを計算していきますと、それなりの利益増になるだろうと考えております。

欧州については次の 15 ページのとおりでございまして、こちらも構造改革が進んでおりますので、その辺については確実に営業利益増になる。それからアジアについても少し触れておりますが、構造改革、それから連結範囲の拡大等も含めまして見込めるというところを合算しまして、100 から 130 億円程度の増益を見込んだ形にさせていただいているというところでございます。

私からは以上です。

新子 [M]：最後、もう一問だけお願いします。

阪部 [Q]：26 年度、今期の営業利益計画、米国・欧州を中心に下方修正された今期の新たな営業利益計画は、足元までの業績を織り込んでおり決算期にずれがある。海外は特に確度が高い計画という理解でよいか。もし、上振れ、下振れのそういう可能性があれば教示いただきたい。

新子 [M]：続きまして、山崎専務よろしくお願いします。

山崎 [A]：これは 7 ページで先ほど説明した数字になりますが、国内については、厳しい環境があるものの安定的に推移しているのでこういう数字に落ち着くだろうと思います。

欧米、アジアにつきましてはもう既に 12 カ月のうちの 10 カ月が終わっておりますので、その辺をベースに見通しておりますので、堅い数字とお考えいただければと思っております。とは言いながら、欧米は 11 月が最盛期ですので、そこを油断せずにこの見通しを達成したいということで頑張っていきたいと思っております。以上です。

新子 [M]：ありがとうございました。まだ他にもご質問をいただいているんですけれども、ちょうど時間になってしまいましたので、いったんこれにて質疑応答を終了させていただきます。

それでは、以上をもちまして、三和ホールディングス株式会社、決算説明および中期経営計画追補版の説明会を終了させていただきます。

本日は、ご多用のところ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. 音声が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

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、株式会社 JPX 総研（以下、「当社」という）は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。

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をしてはなりません。

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、すべて利用者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利用者が被った損害、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。