

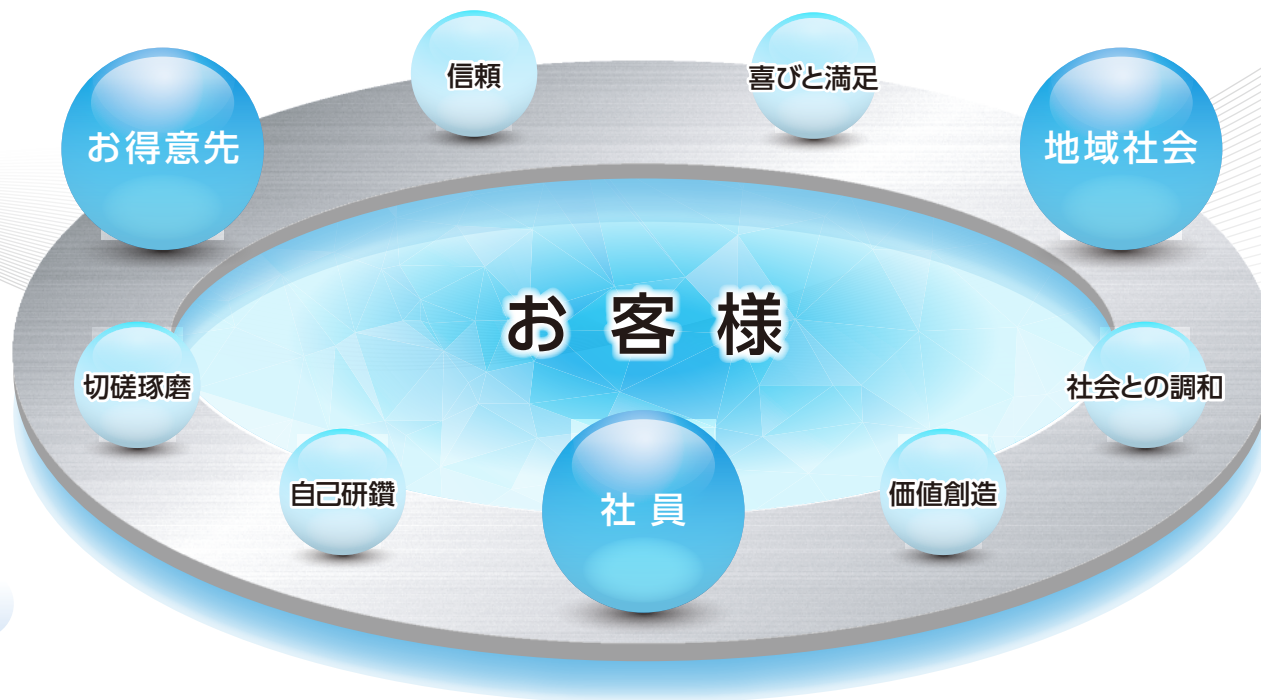
INTEGRATED REPORT 2025

三協立山株式会社 統合報告書



価値創造の原点

Origin of value creation



経営理念

お客様先・地域社会・社員の協業のもと、
新しい価値を創造し、
お客様への喜びと満足の提供を通じて、
豊かな暮らしの実現に貢献します。

三者協業の精神

三協立山の前身である三協アルミニウム工業は、1960年、創業者 竹平政太郎の「地元で安心して働ける場所を創りたい」という思いから創立されました。創業当時の基本理念の一つで、社名の由来にもなっている「地元、お客様先、従業員の三者が協力し、共に発展したい」という精神を現在も受け継ぎ、経営理念としています。



国内拠点

三協立山

- ・営業拠点85カ所
(ショールーム5カ所含)
- ・製造拠点13工場

- 連結子会社24社
- 非連結子会社5社
- 関連会社6社

海外拠点

- 連結子会社21社
- 関連会社1社

※2025年10月時点の情報です

CONTENTS 目次

三協立山とは

- 価値創造の原点／経営理念 P. 1
- 目次／拠点地図 P. 2
- 価値創造の軌跡 P. 3

トップメッセージ P. 5

三協立山の価値創造

- 価値創造プロセス P.11
- 長期ロードマップ P.12

価値創造の戦略

- 中期経営計画 P.13
- 事業戦略 P.17

価値創造の基盤

- サステナビリティビジョン2050 P.23
- マテリアリティ P.24
- サステナビリティ推進体制 P.26
- 環境 P.27
- 社会 P.33
- ガバナンス P.41

財務・会社情報

- 財務データ P.55
- 非財務データ P.59
- IR・SR活動 P.60
- 会社概要・株式情報 P.61



価値創造の軌跡

1960

1970

1980

1990

2000

2010

創業者の出身地、高岡のアルミ産地化
アルミ製日用品を全国発売



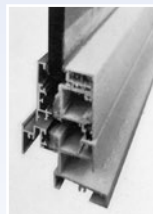
サンキョー鍋

1960 三協アルミニウム工業(株)創立

- 第1号商品「サンキョー鍋」誕生
- 「オールアルミ流し台」発売
- 調布米軍基地住宅アルミサッシ工事受注成功
- 住宅用サッシ「3Kシリーズ」発売
- アルミ室内建具「匠」発売
- 省エネ建材断熱二重サッシ「3Kツイン」発売
- 「カーポート1型」発売(カーポート第1号)



調布米軍基地住宅



3Kツイン

- リビング用品事業・営業権譲渡
- 世界初「マグネシウム合金幅広薄肉押出板材」に成功
- キッチン、洗面化粧台販売終了

- 三協アルミ、立山アルミ基幹サッシを商品統合
住宅サッシ「マディオ」シリーズ、ビル用サッシ「MTG-70」、「MTG-90」発売

2003 三協・立山ホールディングス(株)設立

2007 三協マテリアル(株)設立

- 世界初「マグネシウム合金
鑄造新技術鍛造向け小径
連続鑄造ピレットの製造技
術の確立」発表

2006 三協立山アルミ(株)設立

- 業界初3次元プレートトラス構造「M.シェード」発売



M.シェード

- 業界初のアール形状の玄関ドア
「ラフォース ナチュレ アールドア」発売



ラフォース ナチュレ アールドア

新しい販売形態に対応

百貨店・スーパーへ商品の軸が移り、
対面販売の時代到来

1948 立山鑄造(株)設立

1960 立山アルミニウム工業(株)に改称

- 日用品業界初「カラー鍋」など発売
- 対面販売用アルミショーケース
「スタンダードケース」発売
- 「住宅用N型サッシ」発売
- 看板(アド・フレーム)市場参入
- 業界初の住宅用二重サッシ発売
- 業界初 出窓型に連窓可「コンビネーションサッシ」
発売



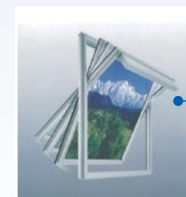
スタンダードケース



コンビネーションサッシ

- 自然換気システム「スウィンドウ」発売

- 世界初のビル用
ノンレールサッシ
「ウォーキング」発売



スウィンドウ

省エネルギー化に貢献

国内初・自然エネルギー
のみを利用した換気シ
ステムを開発

2005 タテヤマアドバンス(株)設立

ダイバーシティの推進

女性目線の商品開発を実現

価値創造の軌跡

2012

2012.6 三協立山(株)設立

2012.12

三協・立山ホールディングス(株)を吸収合併



東京駅

100年先まで残るモノづくり

東京駅丸の内駅舎の木製サッシをアルミサッシで復原

建材事業

- 住宅用基幹サッシ「アルジオ」発売
- ビル用基幹サッシ「MTG-70R」発売

マテリアル事業



アルミ水平リサイクル
出典:東海旅客鉄道(株)

- 世界初・新幹線から新幹線への「アルミ水平リサイクル」実証に成功

商業施設事業

環境に配慮したモノづくり
東海道新幹線新型式車両の荷棚材に再生アルミから押出した当社形材が採用(東海旅客鉄道(株)、日本車輛製造(株)、日立製作所、ハリタ金属(株)(現(株)HARITA)、三協マテリアル社が共同で実証)



セブン-イレブン水平リサイクル図

- セブン-イレブンの閉店・改装店舗からアルミ棚を回収する「水平リサイクル」の運用開始

新湊東工場竣工

中長期で成長が見込まれるEV市場に向けたアルミ形材の供給能力増強へ



新湊東工場竣工

国際事業

2015 国際事業をセグメント追加

- 欧州・アジアに海外拠点設立
- STEP-GがVolkswagen Groupより電気自動車向け部材受注

領域拡大

- 大和ハウス工業(株)と共同開発植物工場システム「agri-cube ID」発売

- 植物工場システム「agri-cube ID」初の導入



(株)Misumi
(建設場所:鹿児島県始良市)



植物工場システム「agri-cube ID」

サステナブルな農業生産への貢献

植物工場の「建設」から「栽培・運営サポート」までワンストップサービスを提供する植物工場システムを大和ハウス工業(株)と共同で開発・販売

2020

低炭素アルミ建材
ReDAlumi T
For Circular Economy with SankyoAlum.
東海旅客鉄道再生アルミ仕組

- JR東海グループと、東海道新幹線車両のアルミをリサイクルした建材「ReDAlumi T」を共同開発

- 高断熱スリム窓「STINA(エスティナ)」発売

STINA



STINA

2025

TOP MESSAGE

早期の業績回復に向けた
収益構造改革を断行し
成長戦略の再構築を進めていく

代表取締役社長 平能 正三



TOP MESSAGE

01 2025年5月期の振り返り

2025年5月期は、中期経営計画(以下、中計)の初年度でしたが、当社にとって大変厳しい業績結果となりました。

国内市場環境は、企業収益の改善を背景とした堅調な設備投資と、雇用・所得環境の改善による個人消費の持ち直しにより緩やかな回復基調となりましたが、諸資材価格や物流費、労務費の上昇が継続しました。国内建設市場のなかでも戸建て住宅市場は、資材や労務費上昇による建設コスト高から、新設住宅着工戸数の停滞が見られ、加えて、住宅の狭小化や平屋率の上昇から窓が売れにくい市場環境になってきています。家を建てるコストの上昇が、資金面で外構需要の減退にも関連し、エクステリア分野にとっても厳しい事業環境が続きました。一方、ビル市場は現場の働き方改革での残業時間適正化もあり厳しさも生まれましたが、東名阪を中心に再開発事案が途切れなく見込まれ、比較的良好な事業環境となりました。また商業施設事業が向き合っている小売業界では、インバウンド需要の増加に加え、労務費の高騰を見据えた省人化・省エネ化などの新規出店や店舗改装需要も旺盛で、市場環境はプラス材料になりました。

当社は海外では欧州とタイで事業を展開していま

すが、欧州子会社のあるドイツ経済は、製造業の低迷などにより市況の回復が遅れ、EV販売台数も鈍化しました。タイでも自動車市場は低迷し、足元の景気にも減速傾向が見られている状況です。

このような厳しい事業環境変化に対して、価格改定やコスト削減など、様々な対応施策を進めてきました。課題感を持って進めたものの、そのスピードが結果、十分ではなかったと受け止めます。前期の売上高は、国内建設市場の低迷や欧州でのEV向け販売量の減少が継続したものの、アルミ地金市況に連動した売上増や為替の影響などにより前期比1.8%増の3,594億円となりました。営業利益は、国内アルミ地金価格や物流費の増加、国際事業での製品不具合に伴う一時費用の発生などにより同59.4%減の15億円となりました。経常利益は同75.7%減の9億円、親会社株主に帰属する当期純損失は、前期から13億円拡大し23億円と、大変厳しい結果になったと受け止めています。

課題となる国際事業については、欧州子会社STEP-Gにおいて構造改革として、鉄道向け部材の内部機械加工・溶接加工ラインを停止することとあわせて、人員削減とBonn工場の土地建物売却を決定しました。欧州で成長を見込んでいたEV分野は依然として販売が停滞していますが、この構造改革を

確実に断行することで、大幅な収益改善につなげていきたいと考えています。

02 2026年5月期の重点施策

前述の厳しい結果を受け、2026年5月期については、収益確保に向けた構造改革の断行を主眼に取り組みます。2025年5月には、建材事業の三協アルミ社において、従来の事業部制を廃止する大きな組織改革を実行しました。国際事業では、先ほど触れたSTEP-Gでの構造改革を着実に実行してまいります。労務費やエネルギーコストが高騰する中、これらの施策により大幅な固定費削減を実現し、収益基盤の立て直しを図ります。

一方で、中計の成長戦略に掲げた大型投資も進めます。建材事業では2025年8月以降、高性能を維持しながら業界トップクラスのスリムフレームを実現した新しい高断熱スリム窓「STINA(エスティナ)」を順次発売していきます。8月の住宅用に続き、9月にはビル改修用タイプを発売いたしました。2026年には住宅用の断熱性能を1ランク下げた普及タイプを展開する予定で、そこに向けた生産体制を強化します。またマテリアル事業では、富山県射水市に所在する新湊東工場の増築を現在進めており、自動車

TOP MESSAGE

分野への供給を主軸とした新たなアルミ押出ラインの本格稼働を通じて生産能力を増強します。これら大型投資は、2026年5月期にはまだ成果として数値には大きく表れてこないものの、次なる成長に向けた投資が形になってくる1年でもあります。

そういう面では、2026年5月期は、収益確保のための構造改革の断行と、次なる成長に向けた投資を形にしていく1年になります。収益構造改革などの効果は、2027年5月期以降に発現すると予想しています。

03 2026年5月期の業績見通し

2026年5月期の業績予想の前提となる市場環境を概観すると、国内建設市場は、引き続き前期と変わらない厳しい状況が続く見通しです。そのような中でも、住宅リフォーム市場においては、引き続き経済産業省・国土交通省・環境省の3省連携での住宅省エネリフォーム支援制度「住宅省エネ2025キャンペーン」による需要喚起の効果が見込まれ、またビル市場において東京をはじめとする大都市圏での再開発は手堅く推移していくと見ています。一般産業機械市場は、トランプ関税の動向を注視しつつ、国内設備投資は徐々に増加傾向にあるものの、依然として回復途上

にあります。自動車市場については前期よりは力強さが期待できると考えています。一方、海外については、ドイツをはじめとする欧州の景況感は依然として厳しい状況です。ASEANにおいては、前期から横ばいで推移すると想定していますが、当社グループ拠点のあるタイについては力強さに欠ける状況です。

そのような中で当社の業績見通しは、国内建設市場の需要低迷の影響を受けて販売量の減少は続くと考えていますが、アルミ地金市況に連動した売上の増加や、価格改定などにより、売上の増収を見込みます。営業利益については、開発・生産投資の増加やアルミ地金および資材価格の上昇による影響が継続するものの、価格改定の効果などにより増益を予想しています。

建材事業は、「STINA」の発売に伴う償却費負担の増加はありますが、コスト削減や効率化を図り、さらに価格改定を通じて大幅な増益を計画しています。マテリアル事業は、下期に予定している新ライン稼働により償却費の負担増などが想定され、減益となる見込みです。商業施設事業は引き続き良好な市場環境が続くものの、労務費や物流費のコスト上昇の影響により減益が見込まれます。国際事業は、2025年5月期に発生した一時費用がなくなることに加え、のれんの償却が終了することから増益を見込んでいます。

04 中期経営計画の見直し

2025年5月期の実績と2026年5月期の見通しを踏まえ、社内で検討を重ねた結果、当初、中計最終年度となる2027年5月期の目標として掲げていた営業利益110億円、ROE6%以上の達成が困難だと判断しました。そこで中計の見直しを発表しました。

見直しに至った主な要因は二つあります。一つは、中計策定時から外部環境が大きく変化し、計画の前提そのものが大きく変わったことです。当初の想定より建設市場停滞によるアルミ押出型材の生産量が減少しているほか、インフレによる各種コストも想定以上に上昇しています。加えて欧州ではEV販売市場が鈍化し、国内ではEV生産計画が大幅に縮小する状況が生まれております。最終的にEVが成長していくという見方を変えてはみませんが、その普及時期は当初の想定より遅れる見込みです。

もう一つの要因は、当社においてその変化に対する施策の遂行が追い付いていないことです。社内の構造改革が遅れていることは反省点でもあり、この部分をあわせて中計自体を見直さざるを得ないと判断しました。

見直し後の中計では、最終年度となる2027年5月期の営業利益は当初目標より40億円減となる70億

TOP MESSAGE

円を見込みます。加えて、市場変化への対応に向けた構造改革を断行し、さらなる生産量の減少が見込まれる中でも、固定費の削減などを通じて、利益を出せる収益体質への移行を推し進めます。長期ビジョン「VISION2030」の実現のためにも、確実に構造改革に取り組みます。当初から3年遅れとなることには忸怩たる思いもありますが、次期中計の最終年度である2030年5月期には、営業利益110億円以上、ROE6%以上の目標を達成できるよう、構造改革を急ぎ、着実に体制を整え直していきます。

05 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

当社のPBRは1倍未満の低水準で推移しており、PBRの向上は経営の重要課題と認識しています。改善に向けては、目先の短期的な株価上昇施策に軸足を置くのではなく、構造改革をやり遂げることで経営体質を強化し、稼ぐ力を取り戻すことが最優先だと考えています。まずは業績の早期回復を図り、それによるROEの向上を進めていきます。現時点では2030年5月期でROE6%以上という目標を置いてい

ますが、この水準はまだ低く、経営として決して満足いくレベルではありません。ROEに関しては、将来的には8%以上に高めなければならないと考えており、現状と目標の差を強く認識しながら、まずは足元を固めるべく施策の遂行に注力していきます。その結果として、PBRについても1倍以上に回復できるよう目指していきます。

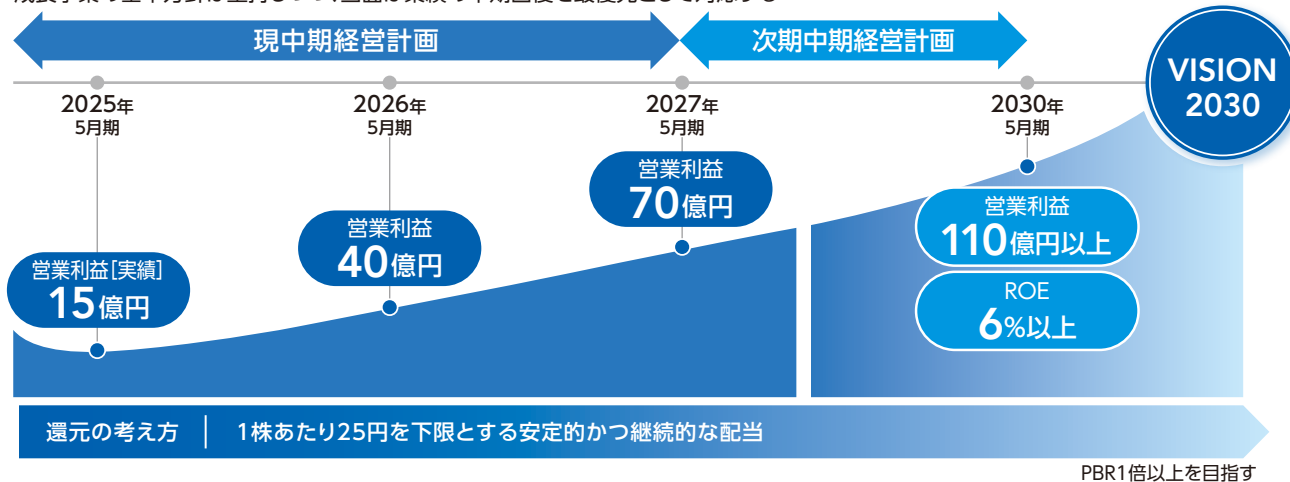
中計を見直す過程においては、当初想定していたキャッシュアロケーションについても修正を加えました。収益構造改革を最優先とし、成長・戦略投資を適正化するために、当初予定していた設備投資額を、約700億円から約490億円に圧縮します。その一方で、株主還元については、従来からの、1株当たり25円を下限とする安定的かつ継続的な配当方針を維持します。

06 「サステナビリティビジョン2050」の実現に向けて

当社は「カーボンニュートラルへの挑戦」、「資源の循環」、「人財を未来へつなぐ」を3つの柱とする「サステナビリティビジョン2050」を掲げ、これら3つの柱については2030年度の目標を設定し、その達成に向けて各種取り組みを進めています。

早期業績回復に向けた収益構造改革を断行

成長事業の基本方針は堅持しつつ、当面は業績の早期回復を最優先として対応する



TOP MESSAGE

カーボンニュートラルへの挑戦では、三協立山グループを対象に、2030年度までに温室効果ガス(GHG)排出量を、Scope1、2で2017年度比50%減、Scope3で2022年度比25%減という目標を掲げています。

Scope1、2に関しては、国内拠点ではCO₂フリー電力の導入を中心に取り組んできました。現在、国内13工場のうち、2025年度までに9工場への導入が完了しています。導入済みの本社、支店と合わせると、今の時点で、当社が策定したScope1、2のGHG削減計画は予定通りに進捗していると受け止めています。また2026年5月期に稼働予定の新湊東工場の増築部にも、太陽光発電設備を設置する予定です。海外拠点においても、CO₂フリー電力の導入や太陽光発電設備の設置などを通じて、GHG排出量削減を推進しています。

一方で、バリューチェーン全体で見ると、当社グループ全体のGHG排出量の9割以上を占めるのがScope3での排出量です。したがってScope3での削減の取り組みが大変重要になってくると考えています。2025年5月期は、排出量の現状把握に取り組み、海外から輸入しているアルミ地金の生産工程での排出量削減に課題があると認識しています。今後、Scope3の削減に向けては、グリーンアルミ※の採用

強化やアルミリサイクルの推進を進めることで、取り組みを強化していきます。

資源の循環に関しては2030年度までに建材向けアルミリサイクル率80%という目標を掲げており、2025年5月期の実績は54%となっています。アルミリサイクル率の向上に向けては、アルミスクラップ材の使用量を増やすことを目的に、奈呉工場内にスクラップ材専用の溶解炉導入を年初より進めています。その過程で見つかった土壌汚染への対応などもあり、当初予定から若干遅れてはいますが、2027年5月期の上期には稼働を開始する計画で進めています。

アルミリサイクルの取り組みにおいては、様々な企業との連携も積極的に展開しています。JR東海グループとは、2020年に東海道新幹線の水平リサイクルも手がけましたが、昨年は「東海道新幹線再生アルミ」を活用した低炭素アルミ建材「Re◇ALumi T (リアルミT)」を共同開発し、三井不動産レジデンシャル(株)の新築物件に採用いただいています。またセブン-イレブンとは、閉店・改装店舗からアルミの商品棚を回収して水平リサイクルする運用もスタートしました。さらに、サーキュラーエコノミーの実装を目指して、明治安田生命保険(株)、(株)竹中工務店、(株)シンワ、(株)HARITA、(有)豊栄金属との6社共同で、解体した建物からアルミ建材を回収し、水平リサイクルを実現

するための実証事業も開始しました。そのほか、富山大学との産学連携での共同研究も継続しています。アルミリサイクルはScope3の排出量削減にもつながる取り組みとして、引き続き注力していきます。

「人財を未来へつなぐ」ために、2030年度に女性管理職比率10%を目標に掲げています。2025年5月末時点での女性管理職比率は現状3.2%にとどまっており、目標達成に向けてはまだまだ道半ばの状況です。2025年5月期は、心理的安全性やチームワークに関する研修会や、男性社員の育児休暇についてのeラーニングなどを実施したほか、2024年5月期から実施してきた女性社員とその上司に対する育成強化支援も継続して行ってきました。女性社員だけを対象にするのではなく、管理職の意識改革も通じて組織風土の改善を進めています。現時点の女性管理職比率の実績は低いものの、取り組みを始めた2022年5月期から比較すると、2.4ポイント向上しており、引き続き10%の目標に向けて努力していきます。

07 人材戦略

人材の活用は、「サステナビリティビジョン2050」でも重要施策として掲げており、中計においても、

※グリーンアルミ…非化石エネルギーを発電源として、製錬により生産されたアルミ地金「グリーンアルミ原材料」と、アルミスクラップを使用した「リサイクルアルミ原材料」の総称。

TOP MESSAGE

「従業員エンゲージメントの向上」を人材戦略として推進しています。「サステナビリティビジョン2050」では、女性管理職比率に特化した目標を掲げていますが、本来、性別だけでなく、年齢、国籍、障がいの有無などに関係なく、社員一人ひとりが個性や強みを生かしつつ能力を発揮できることが重要です。各自の多様性が尊重され、あらゆる人材が活躍できる企業風土の醸成に力を入れています。

直近で実施したエンゲージメント調査結果からは、評価や昇格の透明性向上が重要課題だと認識しています。現在、人事部を中心に新たな評価制度の構築に取り組み始めており、公平・透明で従業員の成長意欲を高める仕組みを作っていくと考えています。

一方で、人材を最大限に活用するという観点から業務改革推進部門を中心に、省人・自動化、デジタルを活用した新たな働き方の構築も推進しています。既に導入している生成AIや、2024年から実施しているデジタル人材育成プログラムなどのDXの取り組みとの相乗効果を通じて、より効率的で働きやすい環境づくりを進めていきます。

08 コンプライアンスとガバナンスの強化

企業の不祥事が後を絶たない状態が続いていますが、これはどの企業でも起こり得るリスクとして認識することが重要だと考えています。コンプライアンスの徹底にはゴールがなく、継続的な課題と捉えています。

コンプライアンスについては、様々な機会を通じて社内のコンプライアンス意識を高める取り組みを行っています。「コンプライン」という内部通報制度を設け、問題の早期発見・早期対応の体制を整えているほか、全従業員を対象としたコンプライアンス研修を主としてeラーニング形式で実施し、意識の向上に努めています。

ガバナンスについては、形式的な仕組みを整えるだけでなく、実質的に機能させることが重要です。企業不祥事の背景には、ガバナンスの形骸化やリスク管理の課題が指摘されることも少なくありません。当社では、取締役会の多様性確保とともに、実効性評価を通じた継続的な改善サイクルの確立に注力してまいりました。さらに、内部統制やリスク管理を担う専門組織の設置、経営に関する適時適切な情報開示により、透明性と実効性を兼ね備えた監督体制の構築を進めています。今後もコンプライアンスを重視

し、健全なガバナンスのもとステークホルダーの皆様
の信頼に応えていきます。

09 ステークホルダーの皆様へ向けて

2025年5月期を終え、当初掲げた中計を下方修正せざるを得なくなったことは、大変反省すべきところと認識しています。市場環境の変化に強靱な体質を作りあげなければなりません。その点がまだ不十分だというのが、2025年5月期の業績結果であり、厳しい結果となったことについては重く受け止めています。

2026年5月期は、収益構造改革の断行を通じて強靱な体質を作り込んでいきます。同時に、将来に向かって描いた成長戦略を形にし、成長軌道へと乗せてまいります。

創業者から脈々と受け継いできた経営理念は、普遍的なものとして尊重しながらも、時代の変化に合わせて変えるべきところは革新していく。そのような思いで、収益構造改革を断行してまいりますので、ステークホルダーの皆様におかれましては、引き続きご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

三協立山グループの価値創造プロセス



三協立山グループの長期ロードマップ

2050年に向けて、自社の経営理念・これまでの取り組み(強み)から、三協立山グループが長期的に目指す方向として、『サステナビリティビジョン2050』を策定し、2030年度目標を設定いたしました。

VISION2030に向け、「環境にやさしく」、「安心な社会へ」、「暮らしを快適に」を軸とし、各事業活動を通じて魅力ある価値を創造するとともに、市場の変化に柔軟に対応できる経営基盤を構築し、持続可能で豊かな暮らしを実現する企業を目指してまいります。

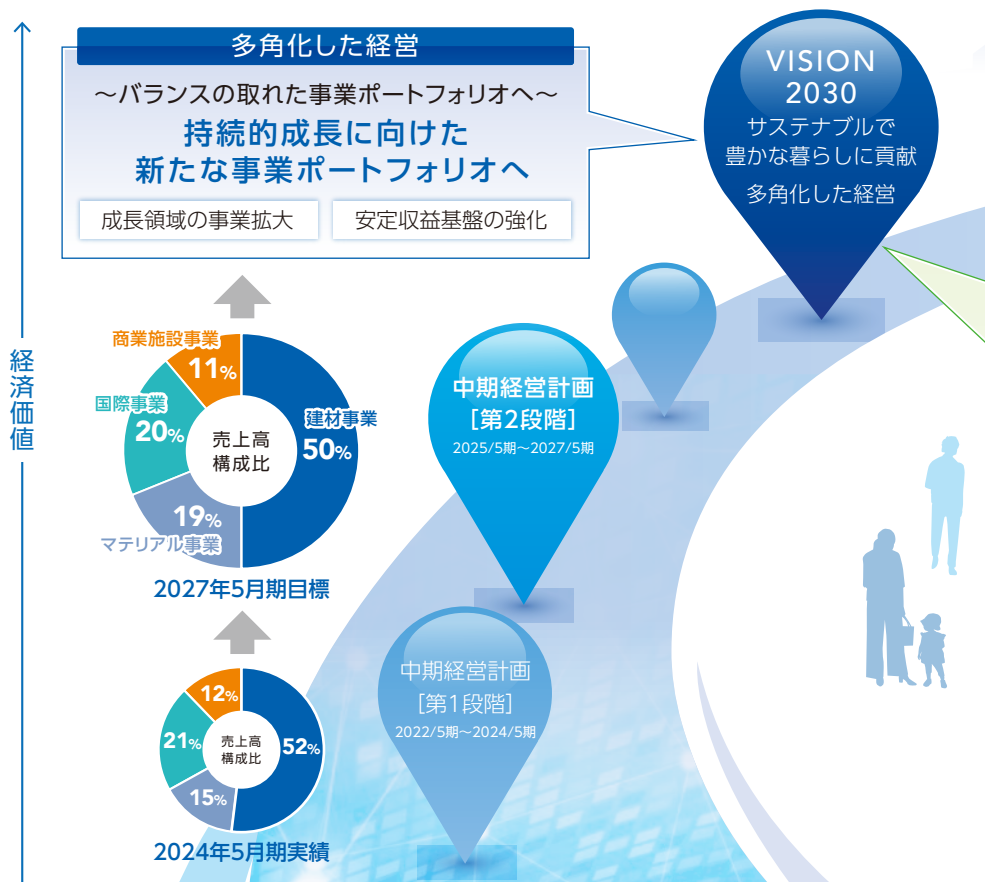
サステナビリティビジョン2050 Life with Green Technology

～「環境技術でひらく、持続可能で豊かな暮らし」を実現する企業グループへ～

カーボンニュートラルへの挑戦

資源の循環

人財を未来へつなぐ



サステナブルで豊かな暮らしに貢献
～環境に配慮した、安心で快適な社会の実現へ～

環境にやさしく

- CO₂排出の削減
- アルミなどの資源循環

安心な社会へ

- 社会インフラの維持・更新・強化
- デジタル化への対応

暮らしを快適に

- さらなる使いやすさ・空間の心地よさの追求
- 多様な生活・働き方への対応

2030年度目標

<p>温室効果ガス排出量</p> <p>Scope1+2 50%減 (2017年度比)</p> <p>Scope3 25%減 (2022年度比)</p> <p><small>対象: 三協立山グループ</small></p>	<p>建材向けアルミリサイクル率</p> <p>80%</p> <p><small>課題の対応により100%を目指す</small></p>	<p>女性管理職比率</p> <p>10%</p>
--	--	---

※1 個別製品ごとの指標を表すものではありません
※2 対象とする拠点は、国内製造拠点
※3 社内の製造工程で生じた端材を含みます

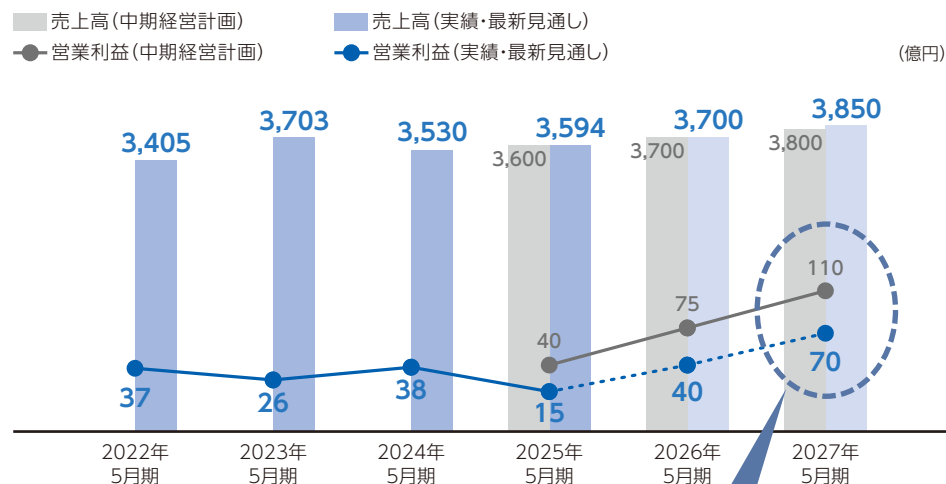
社会的価値

中期経営計画

中期経営計画(2025年5月期～2027年5月期)

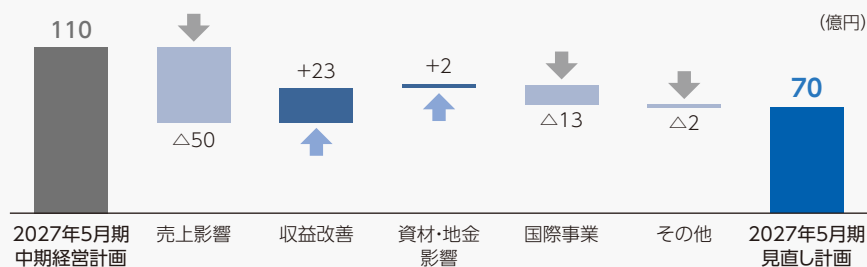
2025年5月期実績と今後の見通し

2025年5月期は、事業環境に大きな変化が生じ、業績は売上高3,594億円、営業利益15億円と低迷しました。今後も事業環境は大変厳しい状況が続くものと想定されます。中期経営計画最終年度の2027年5月期は計画未達の見通しです。



2027年5月期 営業利益計画差異

営業利益は計画比△40億円の未達の見込み



● 事業別の主な計画差異要因

建材事業

- 建設コスト上昇による住宅着工減少とコンパクト化による建材需要の低下
- ZEH補助金による環境配慮型住宅の普及に伴う断熱商品需要の増加
- 収益構造改革による収益性向上

マテリアル事業

- 建材分野における需要低迷に伴う生産重量の減少
- 政策変更や経済動向の変化によるEV化シフトの一時的な鈍化
- 設備投資の回復に伴う一般機械分野の復調
- 老朽インフラの更新需要の増加

商業施設事業

- インバウンド需要と店舗改装需要による市場の下支え
- 貿易摩擦による為替影響懸念
- 物流コスト上昇による収益悪化懸念

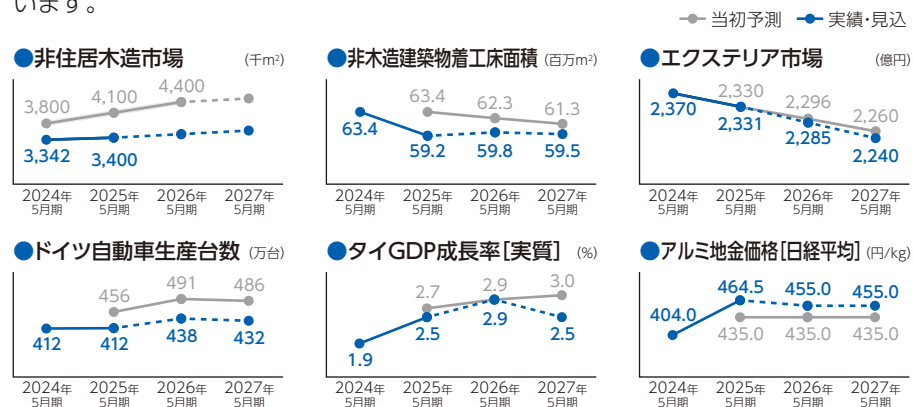
国際事業

- 欧州のEV市場において需要回復の遅れが長期化
- 欧州子会社の生産体制見直しによる人員削減などの構造改革の断行
- タイ子会社の将来を見据えた物量拡大と生産能力増強検討

中期経営計画

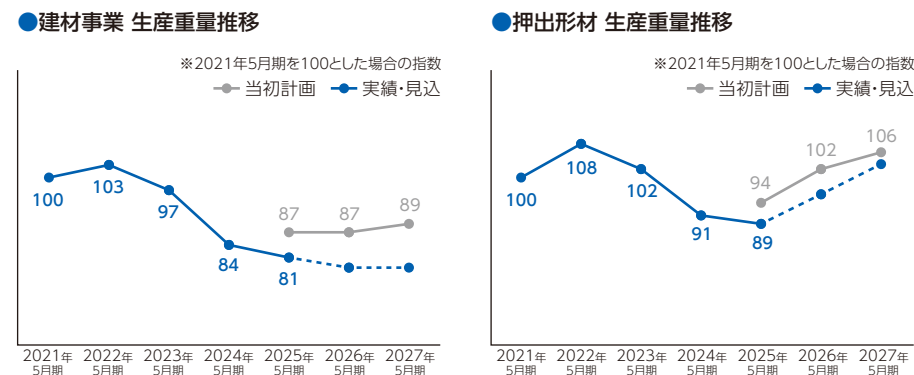
外部市場環境

市場環境は当初の想定を超えて悪化しており、物量の減少傾向が顕著となっています。同時に、アルミ地金など主要原材料の価格高騰が続く厳しい外部環境となっています。



内部環境

建築市況の悪化により、2024年5月期以降は建材商品の生産量が大幅に低下しており、今後も回復は厳しい状況が予想されます。一方、押出型材については能登半島地震の影響で一時的な減少がみられるものの、その後は徐々に回復する見込みです。



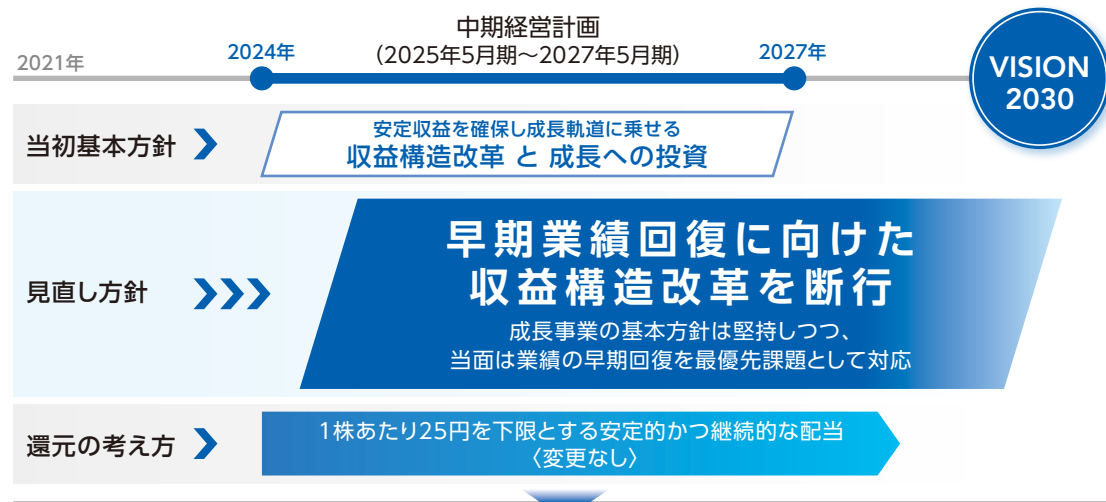
課題と対策

	課題	対策	
全体	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 建材事業の収益基盤強化に向けた新サッシ投資と、成長の柱である自動車事業への投資は既に実施済みである ✓ 建材事業および国際事業において低収益体質が継続しており構造改革が計画通り進んでいない ✓ 成長事業においては、市場環境の変化により当初計画の見直しが必要となっている 	<ul style="list-style-type: none"> ● 実行済み投資案件の効果創出を優先課題として取り組む ● 既存事業の収益力強化に経営資源を重点的に配分する ● 成長戦略については基本方針を堅持しつつ、市場環境を見極めながら実行時期を機動的に判断する 	
収益基盤	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 市場低迷に伴う物量低下と、人件費や物流費の上昇分を価格転嫁できず、環境変化への対応を克服できなかった ✓ 構造改革の推進において、部門横断的な取り組みや進捗管理が十分に機能せず、期待される成果の実現に遅れが生じている 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業構造改革のさらなる深化に向けた施策の立案と確実な実行 ● 抜本的な収益構造改革と経営資源の最適配分の実現 ● 各施策の進捗状況の厳格な管理体制の構築と実効性の確保 	
成長	自動車	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 足元ではEV市場の需要が一時的に鈍化している 	<ul style="list-style-type: none"> ● 中長期的には確実な成長が見込まれることから、将来の需要拡大を見据え、開発・生産・営業の各機能を強化し、次期案件を着実に獲得
	タイ事業	<ul style="list-style-type: none"> ✓ タイ市場の低迷により、当初想定していた成長計画の実現が困難な状況となっている 	<ul style="list-style-type: none"> ● 既存事業の収益維持に注力しつつ、新規投資については市場の回復時期を見極めながら実施時期を判断する

中期経営計画

中期経営計画の見直し

固定費削減を含む抜本的な収益構造改革を実施するとともに、戦略重点分野のさらなる強化を推進し、計画の厳格なモニタリングを通じて、より実現性の高い企業価値向上シナリオの実現を目指します。

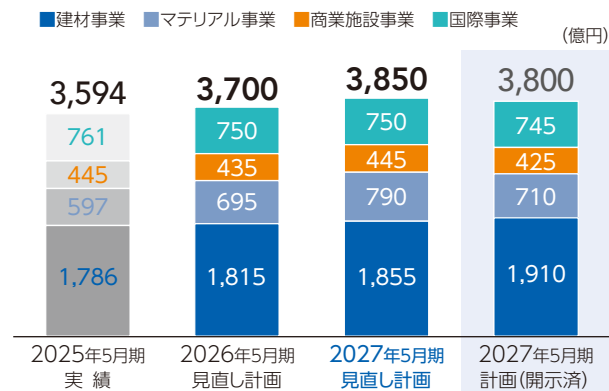


● 経営指標

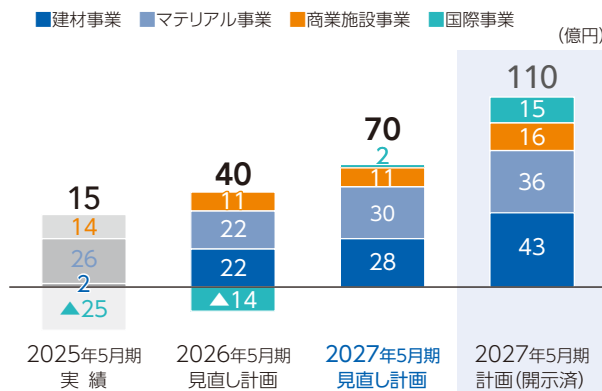
	2025年 5月期	2026年 5月期		2027年 5月期	
	実績	中期 経営計画 (開示済)	見直し 計画	中期 経営計画 (開示済)	見直し 計画
自己資本比率	30.4%	30.0%	28.0%	30.0%	28.0%
ROA	△ 0.8%	1.3%	0.1%	2.0%	1.0%
ROE	△ 2.5%	4.0%	0.4%	6.0%	3.0%
D/Eレシオ	95%	115%	110%	115%	115%
配当	25円	1株あたり25円を下限とする 安定的かつ継続的な配当			
配当性向	—				

収益構造改革と成長戦略の再構築を進める

● 売上高



● 営業利益



収益構造改革投資を優先し、成長・戦略投資を適正化

主な成長・戦略投資

投資項目	金額(億円)	計画比
● 自動車事業	115	▲35億円
● 海外投資	40	▲60億円
● IT・デジタル	15	▲35億円
● CN・サステナビリティ	30	
● 商品・技術開発	10	▲10億円
● その他		

主な投資

● 生産合理化・改善	120	▲30億円
------------	-----	-------

中期経営計画

「収益構造改革」の断行



物流費、水道光熱費、
広告・販促費など幅広い
間接コストについて
サプライヤーの管理、
費用の需要側の管理の
両面から削減・適正化



間接業務の廃止・縮小、
集約化、自動化、外部化
により、業務量と人員数
の適正化



売価改善による収益性
向上を図るとともに、商
品・ラインは集約・廃止し
て固定費を削減



押出工場のライン停止に
よる固定費削減
生産性要因分析を通じた
原価適正化による競争力
強化



鉄道向け部材の生産体制
見直しによる人員削減
などの合理化で15億円
および工場の土地建物の
一部売却で19億円

欧州子会社の構造改革

2025年4月、中期経営計画における収益力強化施策の一環として、欧州子会社の構造改革を決定しました。

この構造改革では、欧州子会社STEP-Gにおける鉄道向け部材の内部機械加工および内部溶接加工を停止するとともに、従業員約100名の人員削減を実施します。また、STEP-Gが保有するBonn工場の土地建物のうち、今回の事業再編により遊休となるエリアの売却も決定しました。

財務面では、2026年5月期に一時費用約12億円*が発生する一方、固定資産売却益約19億円*を計上する見込みです。さらに、2027年5月期以降は年間約15億円*の収益改善効果を見込んでおります。

これらの取り組みを通じて、2027年5月期には国際事業セグメント黒字化を目指してまいります。

*概算値



Bonn工場(ドイツ)

事業戦略



建材事業

三協アルミ社

ビル建材

サッシ、ドア、カーテンウォール、改装、フロント、手すり、内外装建材、環境商品、その他

住宅建材

玄関ドア、窓、防犯配慮商品、インテリア建材、窓まわり商品、その他

エクステリア建材

門扉、フェンス、カーポート、テラス、ガーデンルーム、サイクルポート、通路シェルター、その他



三協アルミ社
社長
豊岡 史郎

建材事業は、ビル建材、住宅建材およびエクステリア建材の開発・製造・販売を行っています。

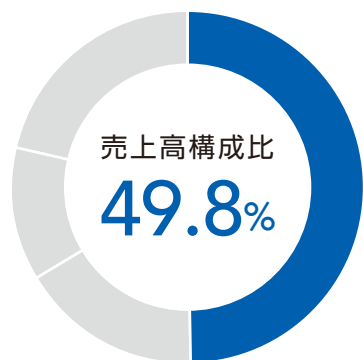
2025年5月期で終了した中期経営計画1期目、建材事業を取り巻く市場環境は、建築基準法改正による4号特例の縮小化や、建築物省エネ法改正による省エネ基準等級4の新築義務化などにより、新設住宅着工戸数が一時的に増加したものの、その後反動による減少傾向が続き、また、アルミ地金や諸資材の価格が高値で推移し、依然として厳しい状況が続いています。

このような中、商品の価格改定や窓リノベ事業など、国の補助金を活用したリフォーム商材の販売促進、生産体制再構築による適正な利益水準確保に努めてまいりました。

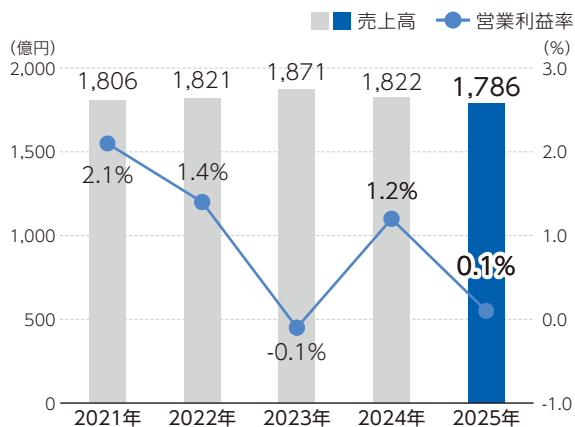
前期までは間接部門、設計・施工部門などが各事業に分散しておりましたが、今期からは、それらを集約し専門性と戦略性を維持しつつ総合販売力を強化した機能別組織へ大幅な組織再編を行いました。この組織再編を通じて抜本の変革による事業再生、事業基盤の再構築、持続可能な収益体質の確立を進めてまいります。ビル建材事業では「改修事業拡大および物量確保」、住宅建材事業では「新サッシ投入による収益改善」、エクステリア建材事業では「パブリック強化によるシェア獲得、新規事業領域拡大」を進めてまいります。

先行き不透明な事業環境が続きますが、お客様からNo.1と認められる企業を目指し、サステナビリティ施策の推進、環境に配慮した商品の開発・販売を通じて、安心して快適な暮らしの実現とお客様サービスの向上に努めてまいります。

● セグメント別売上高比率



● 建材事業の業績推移



● 2024年度受賞実績

● 2024年度グッドデザイン賞



カーポート型太陽光パネル架台「エネジアース」

事業戦略

ビル建材事業

事業の強み

- 営業力と部材組立機能を有する代理店販売網
- お客様の要望を可能とする高い技術力
- 施工店様との強いパートナーシップ
- 業界トップシェアを誇るアルミ手すりとパイオニアとしての自然換気商品

2026年5月期 注力テーマ

- 代理店/販売店様連携強化策の推進
- 販売体制強化、新商品投入による改修事業拡大
- カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー視点での商品開発とサービスの提供

JR東海グループと三協立山が
「東海道新幹線再生アルミ」を活用した建材を共同開発低炭素アルミ建材
ReOALumi T
For Circular Economy with SankyoAlumi
東海道新幹線再生アルミ仕様

●導入予定物件

(仮称)文京区向丘1丁目計画
出典：三井不動産レジデンシャル(株)コートヤード・バイ・マリOTT 京都駅
出典：東海旅客鉄道(株)

住宅建材事業

事業の強み

- 代理店様、販売会社様による全国の流通販売体制
- 安心・安全・快適、そしてレジリエンス*な商品づくり
- サッシ、玄関ドア、インテリアなどによるトータル販売

※レジリエンス：強靱な、しなやかな

2026年5月期 注力テーマ

- 抜本的な構造変革による事業基盤強化
- 新サッシ投入による付加価値提供・収益改善
- リフォーム、非住居木造建築市場での需要獲得強化・拡大

高性能を維持しながら
トップクラスのスリムフレームを実現
高断熱スリム窓「STINA(エスティナ)」発売

Point

- ① 圧倒的な眺めと開放感
- ② 高い断熱性能
- ③ 暮らしを守る長期耐久性
- ④ 内観色に新カラーを設定

エクステリア建材事業

事業の強み

- 強固なパートナーシップを有する代理店販売網
- 市場にインパクトを与える商品力・開発力

2026年5月期 注力テーマ

- パブリック強化による既存領域のシェア獲得および土木分野・太陽光発電事業の需要創出
- セミパブリックおよび非住居分野への既存商品提案と対応商品拡大
- 新規事業領域拡大による海外ルート強化およびEC市場参入

再配達削減に貢献する
機能ボール
「フレムスGrand」100サイズ段ボール箱×2回
分の荷物受け取り可能

施錠の表示

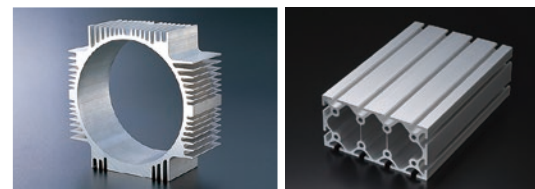
事業戦略



マテリアル事業

三協マテリアル社

アルミニウム・マグネシウムのビレット・押出型材
採用分野: 建材、産業機械、自動車、鉄道、電気機器、その他



三協マテリアル社
社長
平能 正三

マテリアル事業では、アルミニウムやマグネシウムのビレット、型材を製造販売しております。建材・機械・自動車・鉄道車両など幅広い分野のお客様にご採用いただいております。特に大型型材の製造では、国内トップクラスの実績と技術力を有しております。

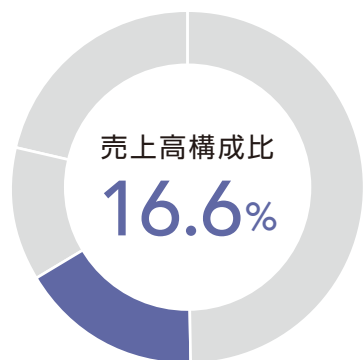
2025年5月期は、住宅着工戸数の減少による建築分野における需要低迷、機械分野の需要低迷や自動車分野の一時的な鈍化により厳しい事業環境となりました。しかしながら、自動車におけるEV化の将来的進展に伴う車体軽量化ニーズにより、アルミ押出型材の採用拡大が見込まれます。この成長市場に対応するため、20年ぶりとなる大型型材の新押出ラインの増設や専用加工ラインの整備を実施し、生産能力の増強を展開しております。また、カーボンニュートラルの実現に向け、アルミリサイクルの取り組みや、環境配慮型の事業モデル構築を推進いたしました。

アルミ押出型材市場は、建築市場の縮小傾向が予測されるものの、EVの普及拡大や機械、インフラ関連の需要増加、また軽量でリサイクル性に優れたアルミへの他材料からの置き換えにより、長期的な市場拡大が見込まれます。

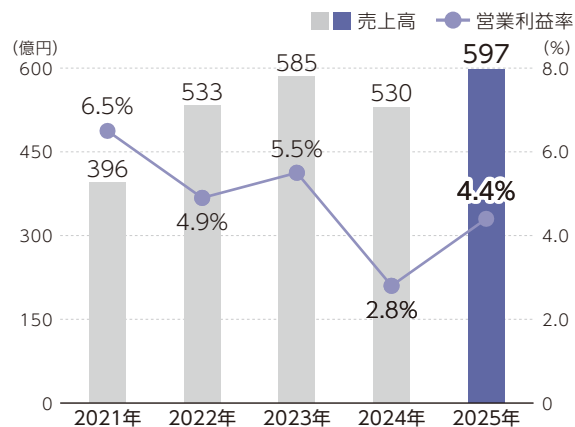
三協マテリアル社は、既存領域での収益基盤の確立とともに、成長市場であるEV分野での体制構築と競争力強化を進めております。さらに、リサイクル技術の革新を通じてカーボンニュートラルへの対応や設備老朽化への対策を進め、持続的な成長と企業価値の向上を実現してまいります。

INTERVIEW

● セグメント別売上高比率



● マテリアル事業の業績推移



事業の強み

- 国内最大級の生産能力を持つ合金鋳造・型材押出・加工の一貫体制
- 多様なニーズに対応可能な合金・形状・構造などの提案力
- 国際事業とのコラボレーション、日本・欧州・タイ・中国のグローバルな拠点
- アルミリサイクル技術

2026年5月期 注力テーマ

- 既存領域の収益確保
成長が見込まれる一般機械、インフラの需要取り込み、加工品の対応力強化
- 自動車分野の拡大
EVを主とした需要の取り込み、競争力強化
- カーボンニュートラルの推進
アルミリサイクルの高度化、グリーン地金調達、生産効率の低下などコスト増への対応

事業戦略



商業施設事業

タテヤマアドバンス社

店舗什器

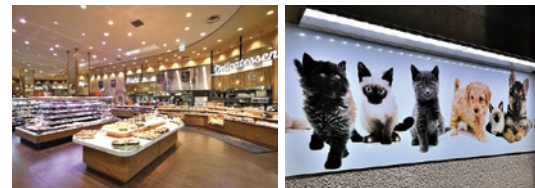
陳列什器、カウンター、ショーケース、レジ筐体、内装工事

サイン・看板

外照式サイン、スタンドサイン、ファサードサイン、突出しサイン、掲示板

店舗メンテナンス

緊急メンテナンス、定期メンテナンス、コールセンター受付代行



タテヤマアドバンス社
社長
東 一郎

商業施設事業は、小売業のお客様を中心に、店舗用陳列什器やレジ周りのカウンター、サイン(看板)などの製造・販売・施工および24時間対応の店舗メンテナンスサービスを行っております。全国一律のサービスを提供できるネットワークを活用し、幅広い業態からの様々なニーズにお応えしております。

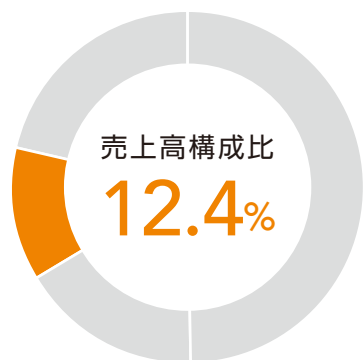
2025年5月期は、小売業販売額がインバウンド需要や物価上昇などにより堅調に推移し、小売業界では人手不足に対する省人・省力化や、多様化する消費者の生活スタイルへの対応、競争力の維持と持続的成長に向けた積極的な投資が行われました。

このような環境下、それら小売各社の改装需要の取り込みや受注領域の拡大などにより、中期経営計画の初年度として、売上高は過去最高を更新することができました。これもひとえにお取引先様のご愛顧とご助力の賜物であり、深く感謝申し上げます。一方で、物流費や原材料価格の高騰を受け、利益面では厳しい結果となりました。

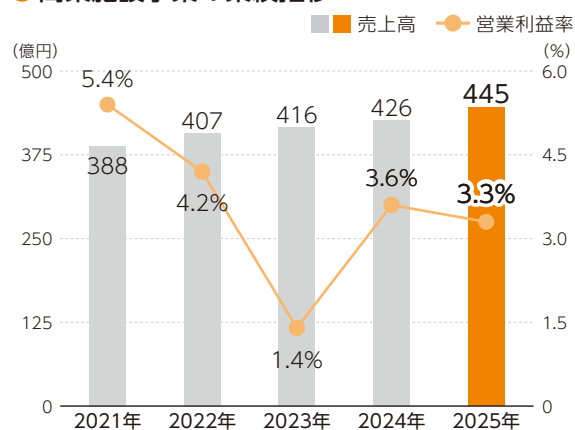
小売市場を取り巻く環境は、業態の枠を超えた競争の激化や店舗のデジタル対応など、厳しさを増す中でも新しい取り組みが求められています。現在、VISION2030の実現に向けて、マーケティング戦略の強化や社内基幹システムの刷新、海外事業戦略の推進などにも着手しております。これからも人材育成と最適コストの追求により事業体質を強化し、さらに満足いただける商品とサービスを提供すべく、誠実に取り組んでまいります。

INTERVIEW

● セグメント別売上高比率



● 商業施設事業の業績推移



事業の強み

- 店舗用什器・サインともに業界トップクラスのシェア
- お得意先様の要望を具現化できる営業対応力と商品開発力
- 全国一律サービスを提供するネットワーク
- 市場のニーズに合わせた柔軟な生産・調達体制
- 24時間365日対応の店舗メンテナンスサービス
- 中国上海における20年の実績と現地スタッフ

2026年5月期 注力テーマ

- 常に顧客視点に立ち満足いただける商品とサービスの提供
- 環境変化に対応した生産・物流最適化
- ガバナンス強化のための管理体制整備

事業戦略



国際事業

アルミニウムのビレット・押出形材および建材 (欧州・タイ・中国)

採用分野:自動車、鉄道、航空機、産業機械、建材、その他



国際事業
代表
花木 悟

国際事業は、欧州(ドイツ・ベルギー)、タイ、中国にある海外子会社において、アルミビレット・鋳造、形材押出、加工を行い、主に自動車、エンジニアリング、建材分野のお客様に製品を提供しております。

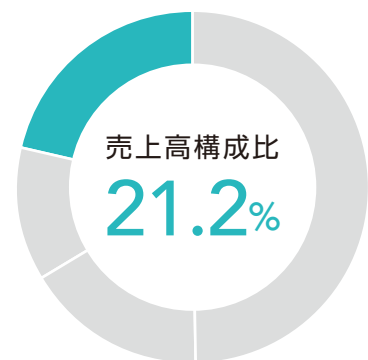
2025年5月期は、主要市場であるドイツ、タイの両国において自動車メーカーを中心とする製造業の不振が続き、特にドイツのEV販売は2023年末の購入補助金打ち切りの影響を受け、前年比で大幅に減少するなど、大変厳しい事業環境となりました。物量確保に向けた営業体制の強化などを進め、欧州では卸売向け、タイでは電子機器分野での売上を拡大しましたが、エネルギー価格や人件費などのコスト高によるドイツ製造業の停滞が続き、EVを含む需要の減少などにより、利益計画を達成することができませんでした。

このような状況下、2025年4月、業績不振が続く欧州子会社STEP-Gの経営資源の効率的活用や財務体質強化を目的とした構造改革の実施を発表いたしました。EV部材製造ラインではより一層の生産効率の向上とコストダウンを図る一方、人件費増加の影響が大きい鉄道向け部材の機械加工・溶接を停止します。STEP-G全体として人員削減や生産体制の見直しなど合理化を進め、これらの施策が完遂する2027年5月期に国際事業セグメントの黒字化を目指します。

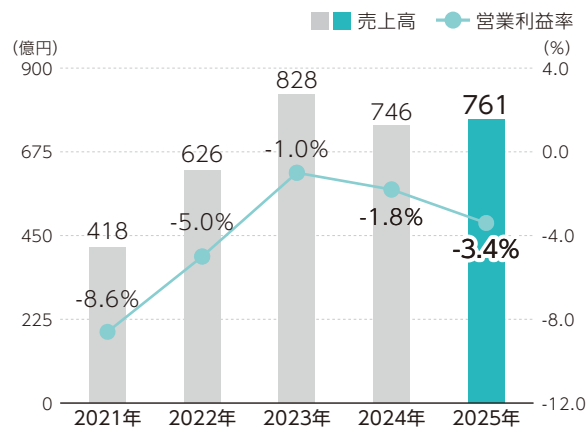
世界的に市場の不確実性が高い環境下ではありますが、構造改革を断行することにより、国際事業を収益貢献事業へ進化させてまいります。

INTERVIEW

● セグメント別売上高比率



● 国際事業の業績推移



事業の強み

- 日本・欧州・タイ・中国のグローバルな拠点
- 合金鋳造・形材押出・加工の一貫生産体制
- 各地域で同一製品を同一品質で供給できる体制
- 自動車(EV)分野での自動化アルミ形材加工技術

2026年5月期 注力テーマ

- STEP-Gの構造改革推進
- 市場変化への対応強化による物量確保
- 付加価値の向上と新領域の開拓

事業戦略



領域拡大

事業開発推進部

事業領域拡大に関する調査、企画立案、事業性検証、および事業開発の実行

アグリ・エンジニアリング部

植物工場プラントシステムの物件販売

三協立山グループの持続的な成長に向けて新しいビジネスモデルを構築すべく、社会的課題をテーマに取り組んでおります。2031年5月期における売上構成比率5%を目指します。

事業開発推進部

VISION2030における次なる事業領域の開拓に向けて、社会的課題・成長分野をターゲットに【自社の強み×共創】により新規事業を発掘する必要があります。事業開発推進部では、さらなる事業機会の創出を目的にオープンイノベーションの取り組みを強化し、より多くの異業種と連携を図ることで企業価値向上につながる新たなビジネスモデルの構築を目指します。

取り組み内容

既存事業にとらわれることなく、新たな領域や分野に挑戦する【創造性】と、あらゆる可能性を模索し新しい視点から物事を見通せる【発想力】を磨きながら自社の技術とこれまでとは違った分野の技術・アイデアを掛け合わせた様々な取り組みを行っています。

今後もさらに対外活動を強化し、新たな収益の柱となる新規事業の早期実現に向けてチャレンジしていきます。

アグリ・エンジニアリング部

独自に開発した栽培技術や自社工場にて培った工場運用ノウハウを基盤とし、人工光型植物工場の製品開発と栽培技術のコンサルティングを特長にプラント設備の建設を手掛けています。

業務提携先の大和ハウス工業㈱と共同開発した植物工場システム「agri-cube ID」を2019年10月より販売開始し、その栽培設備の性能においては国内トップとの市場評価をいただいています。

引き続き、技術開発に取り組み、お客様に安心してご利用いただける安全な製品を提供し、事業化に取り組んでいきます。

2024年度の振り返りや2025年度の取り組みなど

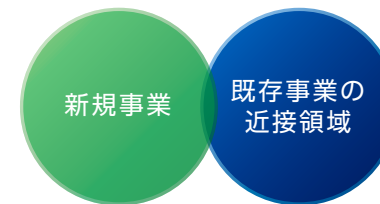
2024年度は、展示会への出展やホームページの情報充実といった対外的な発信を積極的に行った結果、新たな顧客との接点が広がり、植物工場の改修案件や障がい者雇用向け設備導入の受注へとつなげることができました。これらの案件では、三協立山の対応力を高く評価いただき、今後も継続的な受注が見込まれています。

2025年度は、植物工場の受注獲得活動に加え、これまで培ってきた技術・ノウハウを基に、新たな市場領域への拡大を進めてまいります。

1つ目は、現在注目度の高いイチゴ市場への参入です。これまでの基礎技術と、専門企業の高度なノウハウを融合させるアライアンスを組み、企業の農業参入をトータルで支援します。

2つ目は、昨今高まっているウェルビーイング経営への関心に着目し、オフィス向け商品として独自開発した植物栽培ユニットを発売しました。専門スタッフが定期的に訪問してメンテナンスを行うことで、導入先の負担を軽減し、収穫を通じて従業員のリフレッシュや職場内コミュニケーションの促進に貢献します。

今後も、既存技術の進化と新たな価値創出に向けて、挑戦を続けてまいります。



持続的な成長に向けて
新しいビジネスモデルを構築



植物栽培ユニット「ココの葉」

サステナビリティビジョン2050 Life with Green Technology

～「環境技術でひろく、持続可能で豊かな暮らし」を実現する企業グループへ～



カーボンニュートラル への挑戦

事業活動に伴う温室効果ガス排出削減と、環境技術で創出する商品・サービスによる温室効果ガス排出削減貢献とのバランスにより、カーボンニュートラルを目指します。



資源の循環

循環型社会の実現に向けて、主要原材料の循環使用の促進と、廃棄物の再資源化を推進します。



人財を 未来へつなぐ

多様性や人権を尊重し人材育成を推進することで活力ある企業風土を創出し、豊かな暮らしを実現する原動力となる「人財」を未来につないでいきます。

サステナビリティの考え方および取り組み

三協立山グループは、創業の原点である「お得意先」「地域社会」「社員」の三者が協力し共栄するという協業の精神に基づいた経営理念のもと、健全な企業活動を通じて社会に貢献していくことが私たちの使命であると考えています。今、世界が抱える様々な環境・社会課題が深刻化しております。その課題に対し、当社グループはこれまで培ってきた技術・知識をさらに追求することで解決し、豊かな環境を未来へ引き継ぎながら、産業と社会の発展に寄与し、成長を続けてまいります。

この考えを、長期的なビジョン『サステナビリティビジョン2050 Life with Green Technology～「環境技術でひろく、持続可能で豊かな暮らし」を実現する企業グループへ～』として掲げており、企業活動を通じた持続可能な社会の実現に努めていきます。

2030年度目標

温室効果ガス排出量

Scope1+2 **50%減** (2017年度比)

Scope3 **25%減** (2022年度比)

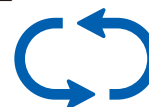
対象：三協立山グループ



建材向けアルミリサイクル率

80%

課題の対応により100%を目指す



女性管理職比率

10%



Scope1：自社での燃料の使用に伴う直接排出

Scope2：自社が購入した熱・電力の使用に伴う間接排出

Scope3：自社の事業活動の上流および下流のプロセスでの排出

※1 個別製品ごとの指標を表すものではありません

※2 対象とする拠点は、国内製造拠点

※3 社内の製造工程で生じた端材を含みます

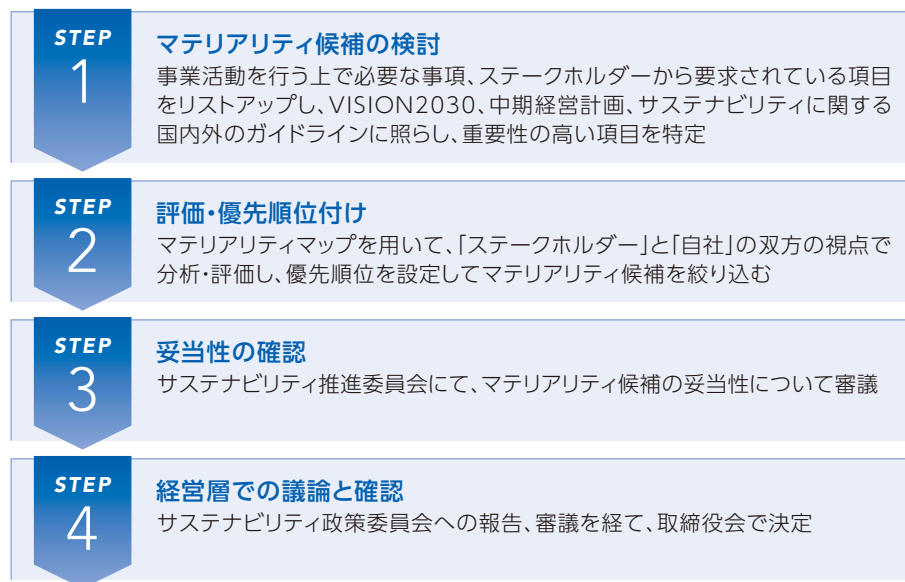
マテリアリティ

三協立山グループのマテリアリティは、サステナビリティビジョン2050に基づき、持続可能な社会への貢献を通じて企業価値を高めていくために取り組むべき課題と定め、2030年を目標年と置いて設定しています。

マテリアリティの特定は、STEP1～4のプロセスで行います。STEP1では、事業活動を行う上で必要な事項や、ステークホルダーから要求されている項目をリストアップし、三協立山グループの経営理念や経営計画、サステナビリティに関する国内外のガイドラインと照らし合わせて重要性の高い項目を特定します。STEP2では、マテリアリティマップを用いてステークホルダー視点での重要度と、三協立山グループにとっての重要度を、双方の視点で分析・評価し、優先順位付けを行います。STEP3では、サステナビリティ推進委員会で審議を行い、STEP4で、サステナビリティ政策委員会での審議を経て、取締役会で決定します。

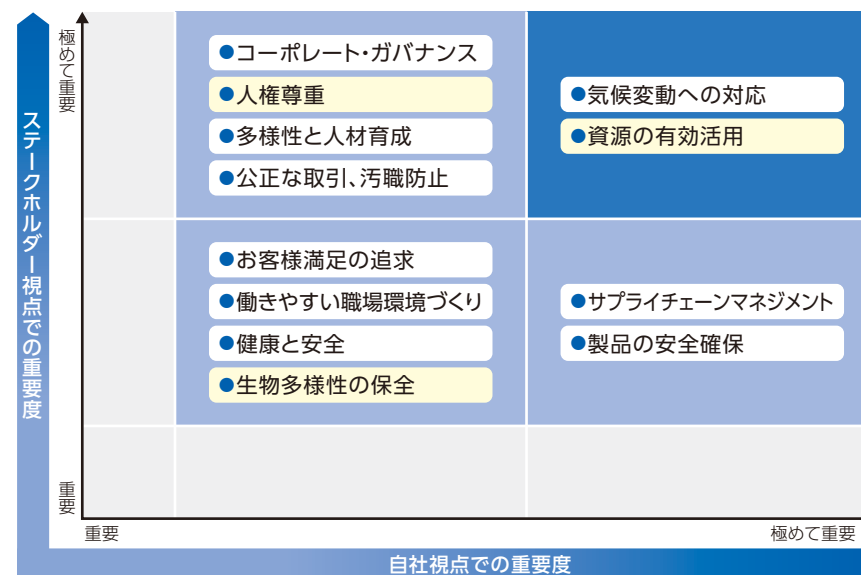
今年度、中期経営計画との整合性や外部環境の変化などを踏まえてマテリアリティを見直し、再評価を行いました。その結果、「人権尊重」と「生物多様性の保全」を新たに設定し、「資源の有効活用」を最重要テーマに位置付けました。「人権尊重」については、当社グループは従来からすべての人々の基本的人権を尊重することを企業の社会的責任の原則に掲げてきましたが、事業環境の複雑化や国際社会の動向を受け、「ビジネスと人権」の観点から企業姿勢を明確に示すことが必要となってきました。また、環境課題の解決には、「カーボンニュートラル」「サーキュラーエコノミー」「ネイチャーポジティブ」の3つの要素を総合的に考える必要があります。気候変動への対応と資源の有効活用における取り組みは生物多様性の保全と相互に関連することから、「生物多様性の保全」を追加しました。さらに、サーキュラーエコノミーへの注目が高まる中、リサイクル性に優れたアルミの低炭素材料としての用途、再資源化の技術開発などの可能性に着目し、当中期経営計画においてアルミリサイクルを重要テーマと位置付けたことから、「資源の有効活用」を最重要テーマとしました。

マテリアリティの特定プロセス



マテリアリティマップ

2025年3月見直し



三協立山グループのマテリアリティ

2030年を目標年とするマテリアリティは、「⑥環境への配慮」「⑤従業員のエンゲージメント向上」「⑤公正・誠実なビジネス」、事業活動の基盤として「④事業活動の持続的な強化」に分類し、課題の分野を明確にして取り組みを進めています。

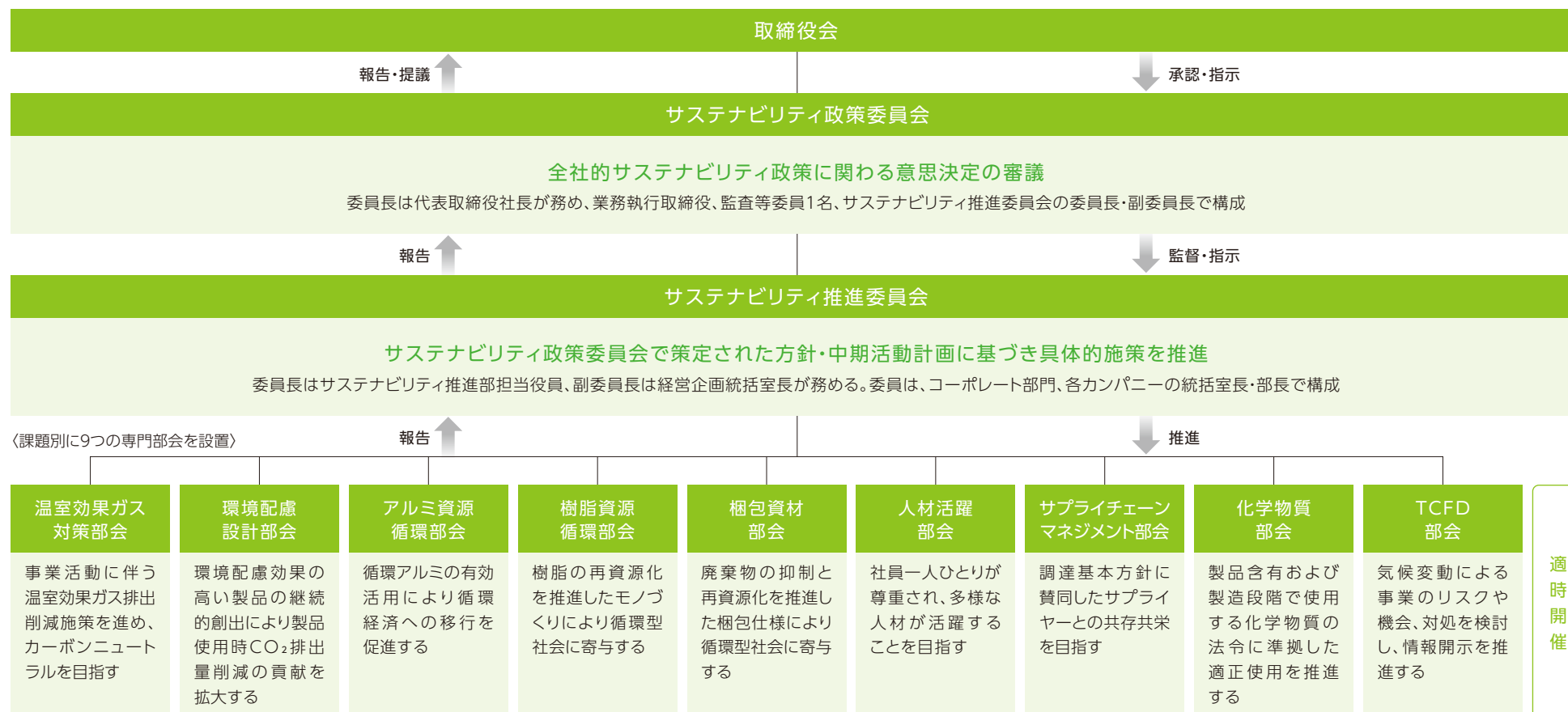
ESG	課題の分野	マテリアリティ	主な取り組み	指標・KPI	目標	2024年度実績
E Environment 環境 	⑥ 環境への配慮 環境問題の解決には、「カーボンニュートラル」「サーキュラーエコノミー」「ネイチャーポジティブ」の三つの要素を統合的に捉えることの重要性を認識し、それぞれマテリアリティ「気候変動対応」「資源の有効活用」「生物多様性の保全」として、三協立山の事業活動が環境に与える影響を特定し、課題に取り組んでいます。	気候変動への対応	温室効果ガス排出量の削減 製品使用時CO ₂ 排出量の削減	Scope1,2 (2017年度比) (グローバル)	50%削減 (2030年度)	38.5% 削減
		資源の有効活用	循環アルミの使用を促進 樹脂の再資源化を推進 廃棄物削減活動の継続	Scope3 (2022年度比) (グローバル)	25%削減 (2030年度)	19.6% 削減
		生物多様性の保全	「生物多様性の保全」と相乗的に作用するマテリアリティ・取り組み <ul style="list-style-type: none"> 資源の有効活用／資源循環による鉱物資源採掘の低減で生物生息地の喪失を抑制 気候変動対応／温室効果ガス削減による生態系を維持・保全 水資源の保全	建材向け アルミリサイクル率	80% (2030年度)	54%
S Social 社会 	⑤ 従業員のエンゲージメント向上 健康と安全に配慮した職場、多様性への対応によって、ポジティブに仕事に取り組める環境を醸成し、業績や企業価値の向上につながります。	働きやすい職場環境づくり	社員の意見を吸い上げる仕組みづくり	重大な 労働災害件数	0件 (2024年度)	0件
		健康と安全	健康・安全な職場環境の整備			
		多様性と人材育成	創造性に富む人材の確保・育成 女性社員の活躍推進 シニア人材の活躍推進	女性の管理職比率	10% (2030年度)	3.2%
G Governance ガバナンス 	④ 事業活動の持続的な強化 三協立山グループの事業活動の基盤となるテーマを、継続して強化していきます。	公正な取引・汚職防止	法令・コンプライアンスを遵守する文化の定着	重大なコンプライアンス 違反発生件数	0件 (2024年度)	0件
		サプライチェーンマネジメント	グリーン調達への取り組み CSR調達の推進	調達基本方針の サプライヤーへの賛同割合	97% (2024年度)	99%
		人権尊重	人権デュー・ディリジェンスの実施	品質問題・ 製品事故の 重大事故発生件数	0件 (2024年度)	0件
		コーポレート・ガバナンス	内部統制の強化 製品安全・品質の向上 サステナビリティ政策の推進			
お客様満足の追求	お客様のCSR方針に定める商品・サービスの提供 お取引先様との協業による品質向上	重大不具合 発生件数	0件 (2024年度)	0件		
製品の安全確保	製品含有有害化学物質の管理と削減					

サステナビリティ推進体制

サステナビリティ推進体制として、気候変動対応などグループ全体に関わるサステナビリティ政策の意思決定を行うため、業務執行取締役からなるサステナビリティ政策委員会を設置しています。審議結果のうち、グループ方針、マテリアリティおよび指標・目標、中期活動計画などの重要事項については、取締役会に提議し、決議を得ます。

また、サステナビリティ政策委員会で策定された方針・中期活動計画に基づき、具体的施策を計画し推進するサステナビリティ推進委員会を設置しており、推進委員会の下には、専門部会を設けて施策を実施しています。

サステナビリティ政策委員会およびサステナビリティ推進委員会は、四半期に一度の定期開催に加え、必要に応じて開催し、政策の意思決定を迅速に行う体制としています。



環境

脱炭素に向けた取り組み

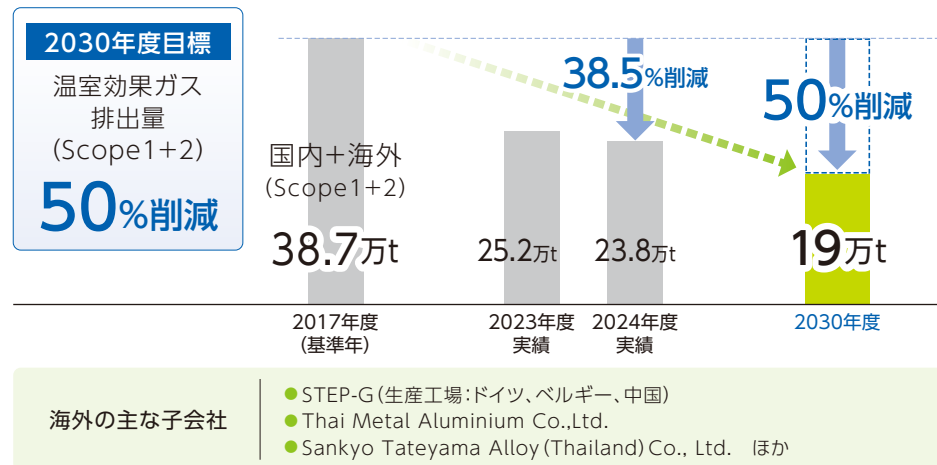
三協立山は、2021年に策定したサステナビリティビジョン2050『Life with Green Technology ～環境技術でひらく、持続可能で豊かな暮らし』を実現する企業グループへ～』を掲げ、持続可能な社会への貢献を通じて企業価値を高めていく取り組みを進めています。

その中で、2030年度をゴールとするマテリアリティ(重要課題)の一つに「気候変動への対応」を掲げ、脱炭素社会の実現に向けて地球温暖化対策への継続的な活動を推進しています。

世界規模のリスクである気候変動問題に対し、グローバルで事業を行う当社は、グループ全体で気候変動対策に臨むことが企業責任を果たすことであると考え、海外子会社を含めたグループ全体の温室効果ガスについて、2030年度排出目標を設定し施策を推進しています。

事業活動から直接・間接的に排出される温室効果ガス (Scope1、Scope2)

2030年度までに2017年度比で50%削減を目標としています。施策としては、事業活動における省エネ施策や生産性向上施策を積んだ上で、電力のCO₂フリー化や太陽光発電の導入などを進めています。

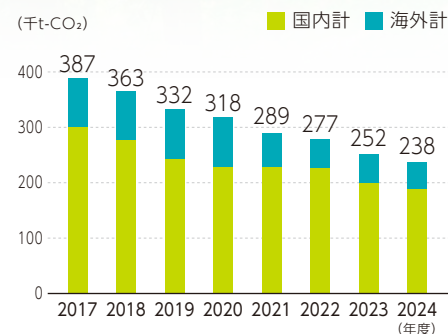


Scope1: 事業者自らによる温室効果ガスの直接排出 (燃料の燃焼や工業プロセス)

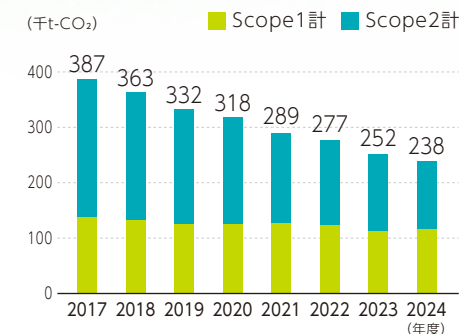
Scope2: 他社から供給された電気、熱、蒸気の使用に伴う間接排出

基準年である2017年度から2024年度の温室効果ガス (GHG) 排出実績を図に示します。2024年度では、2017年度比で38.5%の削減となり、削減が順調に進んでいます。

● GHG排出量推移 国内/海外



● GHG排出量推移 Scope1/Scope2



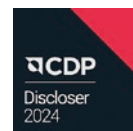
※2017年度(基準年)および2024年度のデータは第三者保証を受けています

※数値の修正により、過去の公表値と異なる場合があります

国内では、2024年度に新たに奈呉工場、高岡工場にCO₂フリー電力を導入しました。これまでに導入している6工場(福野・氷見・福岡・福岡西・新湊・新湊東)および本社・支店とあわせて約27千トンのCO₂削減に寄与しています。2025年度はさらに石川工場に導入することで、新たに約16千トンの削減を見込みます。また、今年度稼働予定の新湊東工場増築部では、PPA*による太陽光発電設備を設置します。海外子会社においても、2021年度よりCO₂フリー電力の導入(ドイツ)、太陽光発電設備の設置(タイ・中国)を進めています。

※PPA: Power Purchase Agreement の略。企業が自社の施設に太陽光発電設備を設置する際に、初期費用を負担せずに、PPA事業者と契約を結び、発電した電力を利用する仕組み

CDP2024「気候変動」で「B」評価に認定



三協立山は、環境情報開示イニシアティブであるCDPが実施する調査において、2024年度の「気候変動」の部門で「B」評価に認定されました。

CDPは、ロンドンに本部を置く国際的な非政府組織(NGO)で、企業や都市の環境問題に対する取り組みを調査し、リーダーシップレベル(A、A-)、マネジメントレベル(B、B-)、認識レベル(C、C-)、情報開示レベル(D、D-)の8段階で評価しています。

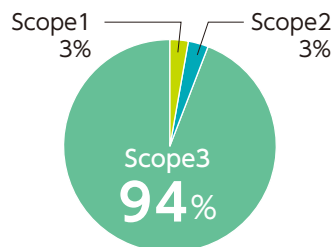
環境

事業活動の上流・下流のプロセスで排出される温室効果ガス (Scope3)

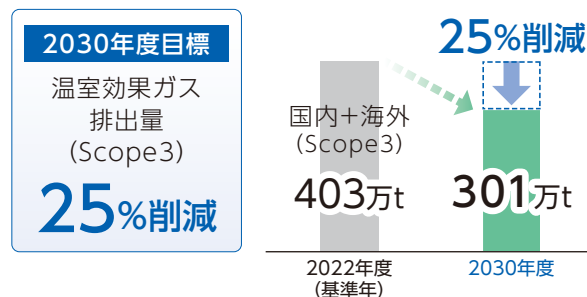
事業活動の上流・下流のプロセスで排出される「Scope3」は、グループ全体の温室効果ガス排出量の9割以上を占めています。このScope3について、2030年度までに2022年度比で25%削減を目指します。2024年度は全カテゴリーの算定を行い、Scope3排出量は約324万トン(基準年比で約20%の削減)となりました。アルミの水平リサイクルの推進や、環境負荷の低い材料調達により、排出量が低減しています。

Scope3においては、カテゴリー1のアルミ原材料に起因する排出量が全体の大部分を占めています。アルミニウムは新地金の製造に多くのエネルギーを使用しますが、アルミニウムをリサイクルする場合は、新地金から製造する場合に比べ、わずかなエネルギーで再生することができ、これがScope3の削減につながります。三協立山グループでは、これまで資源循環の考え方からリサイクル材を活用しており、さらにこれを強化するため、アルミ資源循環モデルの構築と、スクラップ溶解能力の増強を行っていきます。

●当社グループの温室効果ガス排出割合 (2022年度)



●Scope3削減目標



●Scope3内訳

カテゴリー	2022年度 (基準年)	2023年度	2024年度
	排出量 千トンCO ₂	排出量 千トンCO ₂	排出量 千トンCO ₂
1 購入した製品・サービス	3,896	3,254	2,905
2 資本財	32	32	40
3 Scope1、2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	50	45	45
4 輸送、配送(上流)	37	35	35
5 事業活動から出る廃棄物	4	4	3
6 出張	1	1	1
7 雇用者の出勤	4	5	5
8 リース資産(上流) *1	-	-	-
9 輸送、配送(下流)	-	-	24
10 販売した製品の加工	-	-	120
11 販売した製品の使用	-	-	34
12 販売した製品の廃棄	-	-	25
13 フランチャイズ *2	-	-	-
14 リース資産(下流) *2	-	-	-
15 投資 *2	-	-	-
Scope3 合計	4,026	3,377	3,238

*1. Scope1・2に含む

*2. 主たる事業と関連が薄い、もしくは関連していないため算定対象外

製品使用時におけるCO₂排出削減の貢献

三協立山グループでは、脱炭素社会の実現に向けて、環境に配慮した商品の提供を進めています。

その取り組みの一つである「製品使用時におけるCO₂排出量削減の貢献」について、断熱サッシ・ドアの使用による冷暖房のエネルギー消費低減やサイン照明の消費電力低減により、CO₂排出量の削減に貢献しています。

2024年度のCO₂排出量削減貢献量は、これら商品の販売実績より232千t-CO₂/年を見込んでおります。

※断熱サッシ・ドアについては、国立研究開発法人建築研究所ホームページ内「平成28年省エネルギー基準に準拠したエネルギー消費性能の評価に関する技術情報(住宅)」に基づき算出したエネルギー消費量の削減分を、CO₂排出係数によりCO₂排出量削減貢献量に換算した。サイン照明については、消費電力量の削減分をCO₂排出係数によりCO₂排出量削減貢献量に換算した。

環境

TCFD提言に沿った情報開示



基本的な考え方

三協立山グループは、長期的に目指す方向として2021年に策定した「サステナビリティビジョン2050」に基づくマテリアリティと、長期的な経営方針として2021年7月に「VISION2030」を定め、事業活動に伴う温室効果ガスの排出量削減や主要原材料であるアルミニウムの循環使用の促進、廃棄物の再資源化を推進しています。2021年12月にTCFD提言に賛同し、気候変動に関するリスクと機会が、事業活動、経営活動、財務計画に与える影響について、必要なデータの収集と分析を行い、情報を開示しています。

初めて分析を行った2022年から2024年の3年間で、建材事業・マテリアル事業・商業施設事業・国際事業へと分析の範囲を広げ、2024年度は気候関連リスクおよび機会の特定と評価の精緻化、充実化を進めております。

ガバナンス

三協立山グループでは、気候変動への対応をマテリアリティの一つと考えており、TCFDの取り組みについてはサステナビリティ推進体制の中で行っています。サステナビリティ推進委員会の組織としてTCFD部会を設置し、気候変動による事業へのリスクや、成長機会、重要課題などをサステナビリティ推進委員会・政策委員会にて審議し、取締役会へ提言しています。

サステナビリティ推進体制 ▶ P.26

委員会開催時期	サステナビリティ推進委員会・政策委員会の審議内容および報告内容
2023年度	<ul style="list-style-type: none"> ●三協立山グループ Scope1、2の削減目標 ●三協立山グループ Scope3の削減目標 ●国内単体 建材向けアルミリサイクル率
2024年度	<ul style="list-style-type: none"> ●マテリアリティの見直し 「資源の有効活用」を最重要へ評価見直し ●Scope1、2およびScope3、建材向けアルミリサイクル率の実績報告

戦略

気候変動によるリスクと機会の特定にあたり、建材事業、マテリアル事業、商業施設事業、国際事業の4事業のバリューチェーン全体を対象として、TCFDフレームワークに沿って整理し、重要性の評価を行いました。次に国際機関などが公表している外部シナリオをもとに、1.5℃シナリオと4℃シナリオの2つの将来世界観を描き、2030年時点における考慮すべき外部環境変化のシナリオを策定し、リスクと機会を特定しました。また、事業収益にもたらす影響の大きさにより、大・中・小の3段階で分類しました。

●シナリオ分析

1.5℃シナリオ

環境政策および規制が強化され、カーボンプライシングが導入される。再生可能エネルギー導入や低炭素技術、環境配慮商品供給への投資が要求されるため、エネルギー調達コストや原材料調達コストが増大する。一方、市場では脱炭素関連商材の需要が増加し、環境配慮商品へのシフトが大きく進む。再エネ、省エネに関する技術革新も進展する。

参考シナリオ ▶ ネットゼロ排出シナリオ (IEA NZE)

4℃シナリオ

環境政策および規制の強化は先延ばしされ、温室効果ガス排出量の削減は進まず、カーボンプライシングも導入されない。そのため、地球温暖化がさらに進展することで、異常気象による台風や洪水などの増加・激甚化が進み、工場やサプライチェーンの維持コストが増加する。また、ナショナリズムが台頭し、地政学リスクが増加する。一方、激甚災害への備えが必要なことから、防災商品の需要が増加する。

参考シナリオ ▶ 現行政策シナリオ (CPS)、SSP3

●評価の基準

発生時期

短期 現在～3年

中期 3年～10年

長期 10年～30年

影響度

2030年度における財務影響を推定し、大・中・小の3段階評価

環境

●シナリオ分析によるリスクと機会および影響度評価

	リスク/機会		事業に及ぼす影響(当社への影響)	発生時期	影響度				
					建材	マテリアル	商業施設	国際	
1.5℃	移行 リスク	法規制	炭素税の導入	炭素税の導入による操業コスト増加	中～長期	大*1			
			原材料への価格転嫁	アルミ地金の調達コスト増加	中～長期	大*1			
		ゼロカーボン対応の 建築基準法の施行	カーボンフットプリントの削減要件を 満足できず販売機会を損失	中～長期	中	中	—	—	
	機会	市場・評判	リサイクルアルミの 需要の増加	溶解炉ライン構想見直し費用の発生・ スクラップアルミの調達コスト増加	中～長期	中*1			
			断熱性向上のための リフォーム需要の増加	高断熱性商品の需要の増加	短～長期	中	—	—	—
		リサイクルアルミの 需要の増加	リサイクルアルミを使用した商品の需要の増加	中～長期	*2	—	*2	*2	
4℃	物理的 リスク	急性	異常気象の深刻化・激甚化 (水害の発生)	自社工場被災による売上機会の喪失	短～長期	大*1			
		慢性	気候変動に起因する 感染症の発生・増加	感染症対策による国内と海外の サプライチェーン寸断	短～長期	—	—	小	—
	機会		異常気象の深刻化・激甚化	防災関連商材の需要の増加	短～長期	中	—	—	—

※1. 影響度は4事業合わせて記載しております ※2. 定量化に必要なパラメータ不足により、財務影響は非算出のため影響度は記載しておりません

●影響度の大きいリスクと機会への対応状況

炭素税の導入による操業コスト増加
対応 温室効果ガス排出量の削減

脱炭素に向けた取り組み ▶ P.27

アルミ地金の調達コスト増加

対応 リサイクルアルミの使用促進

リサイクルアルミの使用促進 ▶ P.31

自社工場被災による売上機会の喪失

対応 BCP対策

リスク管理 ▶ P.50

リスク管理

三協立山グループでは、サステナビリティ推進委員会に設置されたTCFD部会のもと、各カンパニーの事業企画、営業、開発、生産部門などの関係者が参加し、直接操業や上流、下流のバリューチェーンに関連する気候関連リスクと機会について、発生頻度、影響範囲などから分析を行い、対応策などを総合的に評価し、優先度合いを決定しています。このプロセスに基づき特定した重要度の高いリスクと機会については、TCFD部会と各カンパニーの関連部署にて行うワークショップで、対応施策など議論を重ねた上で、年4回定期開催されるサステナビリティ推進委員会およびサステナビリティ政策委員会へ報告しています。両委員会でも重要と判断されたリスクおよび機会については、取締役会へ報告するとともに、TCFD部会を通じて関連部署へフィードバックしています。また、進捗は定期的にサステナビリティ推進委員会、サステナビリティ政策委員会に報告し、取り組みに対するモニタリングを行っています。

指標と目標

三協立山グループは、「サステナビリティビジョン2050」にて、カーボンニュートラルへの挑戦を掲げています。マテリアリティの一つとして「気候変動への対応」に取り組んでおり、温室効果ガス排出量削減の中期目標として、2030年度までに三協立山グループのScope1+2を2017年度比で50%削減、Scope3を2030年度までに2022年度比で25%削減することを目指しています。

また、Scope3カテゴリー1の温室効果ガス排出量に大きく関係する当社主要原材料の建材向けアルミリサイクル率を2030年度80%とする目標を設定しています。

対象範囲	指標	目標
三協立山グループ	Scope1+2	2030年度 50%削減(基準年2017年度)
三協立山グループ	Scope3	2030年度 25%削減(基準年2022年度)
国内単体	建材向けアルミリサイクル率	2030年度 80%*3

※3. 対象とする拠点は、国内製造拠点です。社内の製造工程で生じた端材を含みます。

環境

資源の有効活用

アルミニウム –リサイクルアルミの使用促進–

三協立山は、リサイクルを主な取り組みとする「資源の有効活用」をマテリアリティの最重要項目と位置付けております。世界的に環境への負担を減らしながら経済も発展させる「サーキュラーエコノミー（経済循環）」を目指す動きが広がっており、この考えのもと、国と企業が協力して、日本国内の再生可能な資源を有効活用し、新しい価値を生み出す取り組みを進めていることが背景にあります。当社グループでも重要な事業機会と捉え、特にリサイクルアルミの使用比率を高めた低炭素商品の開発とサプライチェーン連携による使用済み製品の回収・循環モデルの確立に注力し、資源循環の可能性に挑戦することで、当社グループの成長につなげてまいります。

2023年度には、2030年度までに建材向けアルミリサイクル率80%達成という長期目標を策定しました。この目標は、2050年カーボンニュートラル実現への重要なマイルストーンとして位置付けており、リサイクルアルミの使用促進を通じてその達成に向けて積極的に取り組んでいます。

2024年度活動実績

三協立山は、原材料の調達から鋳造を自社内で行っており、使用素材の配合を自社独自に行える強みを生かして、リサイクルアルミの使用量を増やす取り組みを推進してまいりました。リサイクルアルミの投入比率を大きく高めるため、奈良工場内においてアルミリサイクル炉の設置工事を開始しています。リサイクルアルミとなる市中からの回収強化や、溶解工程の効率化を進め、建材向けアルミリサイクル率は54.4%となりました。

① サーキュラーパートナーズへの参画

日本は、アルミニウム地金を海外からの輸入に頼っています。一方で、市場に出た後に回収される廃材は、貴重な資源でありながらも国外流出しているという現状があります。このような環境下において、三協立山はリサイクルアルミの積極的活用によるCO₂排出量の削減に取り組むとともに、マテリアルリサイクルを通じたアルミの国内循環体制の確立を進め、サーキュラーエコノミーの実現に向けて注力しています。さらに、経済産業省が推進する官民連携プラットフォーム「サーキュラーパートナーズ(CPs)」への参画を通じ、業界横断的な資源循環の課題解決にも取り組んでいます。



② 低炭素商品の開発とサプライチェーン連携による循環モデルの確立

JR東海グループと「東海道新幹線再生アルミ」を活用した建材を共同開発

東海旅客鉄道(株)、三協立山(株)、ジェイアール東海商事(株)は、東海道新幹線車両のアルミをリサイクルした建材「Re〇ALumi T」を共同開発しました。この製品は新地金を使用する一般的なアルミ建材と比べ製造時のCO₂排出量を大幅に削減できる環境配慮型製品です。三井不動産レジデンシャル(株)の新築物件において、サッシとして初採用されました。



解体建物からアルミ建材を回収し水平リサイクルを実現するための実証事業を開始

明治安田生命保険(相)、(株)竹中工務店、三協立山(株)、(株)シンワ、(株)HARITA、(有)豊栄金属は、共同で建物解体時に生じるアルミ建材の水平リサイクル実現に向けた実証事業を開始しました。建物解体時に発生するアルミ建材の水平リサイクルにおける課題を抽出し、手法確立の検討を進めています。

セブン-イレブンの閉店・改装店舗からアルミ棚を回収する水平リサイクルの運用開始

セブン-イレブンの閉店・改装店舗からアルミ棚を回収し、新しいアルミ棚の原料の一部として製造する水平リサイクルの運用を開始いたしました。アルミ棚のみを選別して回収することで、品質が確保できる良質なアルミスクラップを調達し再使用することで、新しい店舗用什器としての品質を確保した水平リサイクルが可能となりました。



2025年度活動計画

2025年度は、アルミリサイクルロードマップに沿った市中スクラップ入手拡大により、アルミリサイクル率の向上を目指します。

産学官連携によるリサイクルの研究を進めるとともに、解体現場で発生するアルミ建材を元の建材に戻す水平リサイクルの取り組みを加速して進めます。また、お客様の使用済みアルミ製品を回収し、新たな製品の原料として活用する循環モデルの実現に取り組んでまいります。

環境

樹脂 —樹脂の再資源化を推進—

プラスチックは、その優れた機能性と加工性により、私たちの生活に不可欠な素材として広く使用されています。しかしながら、海洋プラスチック問題や気候変動への対応など、地球規模での環境課題が深刻化する中、世界的な規制強化が加速的に進んでいます。日本においてもプラスチック資源循環促進法の本格実施期を迎え、企業における具体的な取り組みが強く求められています。三協立山グループは環境との調和を経営の重要課題と位置付け、製品設計段階からリサイクル性を考慮した環境配慮型設計の導入や、バイオマス由来原料の活用、リサイクル技術の革新など、多角的なアプローチで持続可能な樹脂製品の開発・製造に取り組んでいます。

2024年度活動実績

調剤薬局向け引出しスライド仕切板について、リサイクル材への転換を検討しました。バージン材から再生材への切り替えにより、CO₂排出量を1,000kg当たり2,600kg(65%)削減できる見込みとなっています。また、社内リサイクルシステムの確立や3R+Renewable施策の展開など、循環型社会の実現に向けた取り組みを着実に進めています。



調剤薬局向け引出しスライド仕切板 ※2025年6月発売

●1,000kg当たりのペレットのCO₂排出量比較

※算出対象範囲は、原材料のみ(参考)



2025年度活動計画

2025年度は、さらなるサーキュラーエコノミー(CE)を意識したモノづくりを推進してまいります。具体的には、樹脂部材・部品のリサイクル推進や、使用済み市中リサイクル材の使用拡大に注力します。また、カーボンニュートラルへの取り組みとして、グリーン調達への推進やライフサイクル設計の導入を進めてまいります。

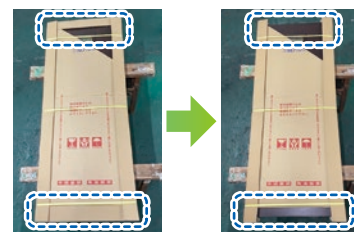
梱包資材 —環境負荷の低減を推進—

社会の持続的な経済成長に伴い、資源・エネルギーの需要が拡大する一方で、CO₂排出量や廃棄物の増加による地球温暖化や環境問題が深刻化しています。三協立山は、サステナビリティへの取り組みの一環として、「資源の有効活用」をマテリアリティに掲げています。この方針のもと、製品に使用する梱包資材の削減や環境に配慮した資材の使用など、具体的な施策を推進しています。梱包資材の削減・変更については、輸送時における製品品質の確保(キズ防止)やコストへの影響を考慮し、慎重に検討を重ねています。これらの取り組みは、三協立山のみならず、お取引先様における廃棄物削減にも貢献することが期待されます。三協立山グループでは、持続可能な社会の実現に向け、今後も環境負荷の低減に向けての取り組みを推進していきます。

2024年度活動実績

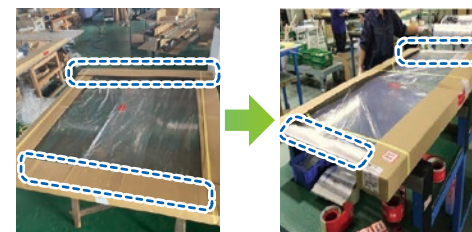
●玄関ドアの省梱包化

玄関ドア上下框の破損防止用の緩衝材として使用していた上下の積層ダンボールを削減



●後付樹脂内窓の省梱包化

後付樹脂内窓の上下框の外装ダンボールを削減



2025年度活動計画

2025年度は、生産工程での廃棄物抑制として、アルミ型材の押出工場から加工・組立工場への搬送時における梱包資材のリユース化を進め、廃棄物の削減を図ります。また、出荷製品における環境配慮として、3R(リデュース・リユース・リサイクル)の推進や脱プラスチック化、再生材の活用など、環境に配慮した梱包資材の導入および置換を積極的に進めてまいります。さらに、指針の強化と標準化の一環として、環境に配慮した梱包仕様の事例を梱包要領書に体系的に追記し、全社的な標準化を推進していきます。これらの取り組みを通じて、環境負荷の低減と資源の有効活用の実現を目指してまいります。

社会

人財を
未来へ
つなぐ

篠田取締役×社員の座談会

多様性や人権を尊重し人材育成を推進することで活力ある企業風土を創出し、豊かな暮らしを実現する原動力となる「人財」を未来につないでいきます。



三協立山労働組合
主事 道下 雅裕

社外取締役 篠田 寛子

三協アルミ社 開発統括部
エクステリア商品開発一課
主事 島田 珠代

総務人事統括室 人事部
部長 北橋 哲也

なり疲労がたまると効率が落ち、生き生きと働けている気持ちも薄れます。

道下：私は入社21年目で今は労働組合の本部に所属しています。5年前までは工場勤務で、ラインの改善やレイアウトの変更、設備の導入・メンテなどの工程技術の業務を行いながら、労働組合の支部役員として携わっていました。今は機械ではなく人との対話がメインの仕事となり、受けた相談が解決できて感謝されると、この仕事をやってよかったなと働きがいを感じます。春闘や賃金交渉で厳しい回答があると、それを組合員に説明するのに思い悩みますし、想像していた通り厳しいことを言われると、落ち込むこともあります。そのような時は、同じような思いを経験されている組合の先輩方と思いを共有しながら、説明して納得してもらうことが大事だと考え直し、乗り越えています。

生き生き働くとは

Q1

「生き生き働いているな」と感じるのはどんな時ですか。逆に、そう感じづらいのはどのような場面ですか。

島田：私は入社18年目で、エクステリアの商品開発を主として手掛けています。毎年、春のカタログに向けて、約1年かけて新商品の開発を行います。自分なりに開発

テーマの目的を理解し、その目的に向けて、設計、試作、工場の方の協力も得ながら仕事を進め、商品化を無事やり遂げた時には、生き生きと働いていると感じます。やはり、自分がコントロールできる範囲で効率よく仕事が進められると楽しいです。私自身は、自分が商品化した製品が発売されると、嬉しいというよりも大丈夫かなと心配になる性格なのですが、展示会で直接お客様から評価をいただいたり、営業担当から良いフィードバックがあったときはとても嬉しいです。一方で、業務が忙しく

Q2

社員が「生き生き働く」ために、人事として特に大切にしていることは何ですか。

北橋：社員が生き生き働くために、基盤となるのは安全と健康です。その上で人事部が大切にしているのは、社員が自己効力感を感じられること、自分の強みや特性が仕事で生かされること、そして成長できる環境を創っていくことです。私は、会社と社員は主従関係ではなく、相思相愛のパートナーでなければならないと考えています。今は、指示待ちの受動的なスタイルで仕事をしていればよい時代ではありません。一人ひとりが生産性を高めら

社会

人財を
未来へ
つなぐ

篠田取締役×社員の座談会

れるよう、個の自律を促す形へと組織の制度を変え、自己実現を図れる組織で、社員の皆さんが三協立山にいることを誇りに思っただけのようにしていきたいと考えています。

道下：パートナーとおっしゃいましたが、私も労使はパートナーだと思っています。春闘などで思った通りの回答をもらえないと、ストライキという手段もありますが、私自身は、そこは労使協調でいくべきだと思っています。一方で、社員一人ひとりのベースで見ると、愛社精神がパートナーのレベルにまで行っていない人がいるのも事実です。

島田：私は30代の時に、急に任される仕事が増えた上に立場も変わり、自分へのフォローが減ったために、仕事を続けていけるか悩んだことがあります。今はそれを乗り越えています。ただ、若手や子育て中の社員がもう少し働きやすく、また退職された人ともその後何らかのつながりを保てるのもっと良いのではないかと思います。

Q3

社員が生き生きと働ける環境は企業にとってなぜ重要なのでしょうか。

篠田：一人ひとりがやりたいことに取り組めると活力が生まれ、自分の貢献が他者に認められることで自己効力感が育まれ、生き生きと働く原動力にもなります。職場でこの状態を実現するには、個々の強みや志向を的確に把握し、本人に合った仕事を任せ、しかもその仕事

に意義を感じられることが重要です。

意義を感じることでパフォーマンスが高まり、アイデアが生まれ、効率化への意欲も湧いてきます。ポジティブな状態が続けば、心身の健康も保ちやすくなりますし、生き生きと働く姿は周囲にも良い影響を与えます。こうした好循環が組織全体の雰囲気高め、相乗効果を生み出していくことになります。

評価やキャリアの透明性

Q4

評価や昇格で「納得できた」と感じた逆に「モヤっとした」経験があれば教えてください。

島田：私はこれまで評価について説明されたことがないため、評価に対して実感を持てたことがありません。一方で、新商品の発売日が全体として早まった年があったのですが、その時にしっかり対応できたことは高く評価いただきました。ただ、残業をして頑張っていることだけで評価されているのであれば、それはモヤっとします。また、昇格は推薦がベースになっていますが、会社側の判断だけで、自分の場合は、どう働きたいのかという意思確認がなかったのも気になります。昇格や評価について、双方の対話が必要かなと思います。

北橋：評価のフィードバックは基本ルールとして推進していく必要がありますし、評定の根拠は上司から部下に伝えるべきだと考えます。今の人事考課制度をいかに

実効性のあるものにするかは、現場によって課題があると認識し、考課者となる管理職のレベルを高める必要があると感じます。また昇格によりグレードが上がるといことは、役割の大きさ、重みが変わることですので、期待を込めて本人に伝えなければいけません。一方で「どう働きたいのか」には、個々の強みや志向性を生かせる職群制度への改革が必要です。特に専門・専任職は定義や要件を再度整理し、パートナーのキャリアの選択肢の幅を広げていきたいと考えています。

道下：相対評価から自分の評価が見えてくるところもあると思います。変だなと思ったことは一度もないのですが、周りを見ると、年功序列的な部分があると感じることはありますし、それはキャリア採用で入社した社員に賃金面での不利益な部分もあると感じています。

北橋：年功序列的なところについては、当社の企業風土的な部分かもしれません。これからの時代は、過去に培ってきた経験だけでは乗り越えられない問題がかなり出てきます。年齢、性別などの属人的な要素に関係なく、優秀なリーダーを輩出していけるようにしたいと思います。

篠田：当社は誠実で協調性の高い社員が多く、仲間意識の強さが温かい職場風土を築いているように感じます。ただそういう組織によくある傾向として、優秀な人材を部署内に留めようとしてしまうことがあります。

これまでは人材に余裕があり、組織をしっかり固めて効率的に働くことで成果を上げてきました。しかし、今のよ

社会

人財を
未来へ
つなぐ

篠田取締役×社員の座談会

うに人手不足と急速な環境変化の中では、社内人材の能力やスキルが見えづらいことは企業にとってリスクです。

今後は、社員の持ち味やスキルを全社的に把握し、キャリアの選択肢と結びつけながら柔軟かつ戦略的な配置を進めることが重要です。人事制度と組織風土の両面から改革を進め、取り組みを丁寧に発信することで、社員の納得感と情報の透明性につながると考えます。

今後の制度改革の方向性

Q5

今日の座談会を踏まえ、今後、どのような制度改革を進めていきますか。

北橋：グレード、育成、考課の3つの制度が有機的につながり、その関連度を高めていけるようにしたいと思います。三協立山がパートナーと共に成長するために、総合職と管理職を対象に「求める人材像」と「求める期待役割」を定めていきます。それを基に、現状とのギャップを解消し、各制度を相互に関連性を持たせて確立させることで、「三協立山は変わる」という大きな志をもって運用します。「パートナー」という聞こえが良いですが、それは相互に成長していくためにギブ&テイクの関係性を強めることでもあります。組織の構成人員が今後減る中で、DXやIT・AIも活用しながら、一人ひとりの持ち前を最大限発揮できる組織にすると同時に、一人ひとりの働く価値観を踏まえ、そのモチベーションを大切に talents を最大限活用していきたいと思います。

島田：おそらく今の40代の社員は、数年後、様々な仕事で自分たちの世代に押し掛かる不安を漠然と持っているように思います。そこを考えると人事改革は厳しさを伴うかもしれませんが、私は必要なことだと捉えています。会社の課題や、その解決に向けた取り組みについて、今まで以上にわかりやすい情報発信をしていただければ、一人ひとりの意識も前向きに変わるのではないのでしょうか。

道下：会社が行うエンゲージメント調査とは別に、労働組合でも毎年組合員アンケート調査を実施しています。その結果を見ると会社の将来性に対して不安を抱えている社員もいると感じています。今日の話伺い、当社が、

パートナーから選ばれる会社にしていくためには何が大事なのか、労働組合としても、社員の生の声や、他社の取り組み事例などの情報をどんどん提案していければと思います。

篠田：北橋部長がおっしゃった、上下関係なく相互にリスペクトし合うパートナーの関係性がベースにあることはとても大事です。人手不足の中で、同時並行で改革を進めていくと、混乱したり不安に思ったりする人も出てきます。社外取締役という立場から、当社がより良い会社になるよう、将来の成長ビジョンの実現にしっかり貢献していきます。



三協立山労働組合
主事
道下 雅裕

入社21年目。労働組合に所属し組合員と会社との間を日々調整している



社外取締役
篠田 寛子

2024年から当社の社外取締役に就任。ダイバーシティや人材育成の専門家



三協アルミ社 開発統括部
エクステリア商品開発一課
主事
島田 珠代

入社18年目。エクステリア商品開発のチームリーダーとして活躍中



総務人事統括室 人事部長
北橋 哲也

社員一人ひとりが活躍できる新時代の働き方を考え推進中

社会

三協立山の人的資本

人的資本は、三協立山グループにとって、サステナビリティの重要なテーマの一つとして捉えております。新たな中期経営計画では、中長期の人材戦略の方向性を設定いたしました。社員一人ひとりが自ら成長し、自らの価値を高められる環境をつくり、労働人口減少時代に選ばれる、持続的成長可能な魅力ある会社の構築に向け、人的資本経営強化への基盤整備に取り組んでまいります。

戦略

三協立山は、中長期の人材戦略として、必要なタレントの確保と人材総合力の最大限の発揮のため、働きやすさを基盤とした成長・やりがいを伴う自己実現の場の構築に取り組んでいます。必要なタレントの確保と人材総合力の最大限の発揮に向けて、収益性を高める最適な組織体制と人員配置、多様(女性、高齢者、障がい者、外国人、キャリア採用者)かつ優れたスキル・キャリア保有人材の獲得と定着、個々の多様な強み・個性を認め・生かす企業風土、自ら考え・学び・役割を創造・成果を創出する自律的人材に溢れた企業を目指して取り組んでまいります。また、働きやすさを基盤とした成長・やりがいを伴う自己実現の場として、安全と健康に配慮した職場環境の中で、社員が望むキャリアビジョンの実現支援、成長を後押しする教育体系の構築などにも取り組んでまいります。このような基盤整備や人的資本への投資から、従業員のエンゲージメント向上につなげてまいります。

人的資本経営強化への基盤整備 / 人的資本への投資

人材育成

- グローバル人材育成のための制度設計・運用実施
- デジタル人材育成
- 次世代リーダー育成・管理職研修の充実

人材確保・定着

- 従業員エンゲージメント向上活動強化
- 賃金水準引き上げ

多様な人材の活躍

- 女性活躍推進に向けた風土改革・制度見直し
- シニア世代の活躍に向けた処遇・意欲向上
- タレントマネジメントシステム導入

健康・安全・働き方

- 健康経営への取り組み推進
- 男性育児休業取得率向上
- 労働環境・条件改善

従業員エンゲージメント向上

- 人材能力を最大限引き出す
- 人材への投資



- 従業員が望む自己実現
- 個の能力発揮

人的資本経営強化への取り組み体制

三協立山では、2024年に設置した人事戦略部門と経営企画部門などが連携し、中長期的な方向性と戦略を策定した上で、社員一人ひとりが尊重され多様な人材が活躍することを支援・推進しています。また、女性の活躍促進や障がい者の雇用促進を含むダイバーシティ推進部門と、サステナビリティ推進委員会の人材活躍部会では、女性社員の活躍を妨げる要因の特定とその解消、人材育成などを含めた具体的な計画を策定し実施しています。全社的な戦略的人員配置を目指した業務効率化については、業務改革推進部門を中心に、省人・自動化、デジタルを活用した新たな働き方の構築を推進しています。

社 会

人材育成方針

人材育成については、三協立山グループの持続的な成長を支え、お客様へ喜びと満足を提供するために新しい価値を創造できる人材の育成を目指し、階層別研修のほか、通信教育受講の奨励、社内eラーニング、公的免許・資格取得に対する報奨金支給などの自己啓発やキャリア形成支援を行っています。今後も、創業の原点である「お得意先」「地域社会」「社員」の三者が協力し共栄するという協業の精神に基づいた経営理念に表されるように、「自ら成長する意欲」を持った社員に対し、知識・能力・技術レベルに応じた多彩な教育プログラムを通じて、スキルアップ支援を実施することで、「お得意先」「地域社会」への貢献を目指します。

社内環境整備方針

三協立山は、社員一人ひとりが、お互いの「違い」を尊重し合い、それぞれの「個性」を生かしつつ能力を発揮し、企業に貢献できる環境づくりに取り組んできましたが、さらなる雇用環境の整備のための行動計画を定めております。

● 主な取り組み

マテリアリティ		2024年度の取り組み	2025年度以降の取り組み
a.働きやすい 職場環境づくり	社員の意見を 吸い上げる仕組みづくり	<ul style="list-style-type: none"> 従業員エンゲージメント調査実施 	人材確保・定着 <ul style="list-style-type: none"> 従業員エンゲージメント向上活動強化
b.健康と安全	健康・安全な 職場環境の整備	<ul style="list-style-type: none"> 健康診断および二次受診率向上の取り組み 女性健康セミナーの実施 ウォーキング大会の実施 VR動画を活用した危険感受性を高める教育 男性育児休業取得率向上研修 	健康・安全・働き方 <ul style="list-style-type: none"> 健康経営への取り組み推進 仕事と介護の両立支援研修 VR動画を活用した危険感受性教育の継続 男性育児休業取得率向上研修 労働環境、条件改善
c.多様性と 人材育成	創造性に富む 人材の確保・育成	人材育成 <ul style="list-style-type: none"> 経営リーダー研修 人材育成、能力開発の支援 多様な人材の活躍 タレントマネジメントシステムの導入準備 管理者研修 デジタル人材育成 	人材育成 <ul style="list-style-type: none"> 次世代リーダー育成や管理者研修の充実 デジタル人材育成 グローバル人材育成のための制度設計や運用実施 多様な人材の活躍 タレントマネジメントシステムの導入、運用
	女性社員の活躍推進	<ul style="list-style-type: none"> 管理職登用の推進 D&I eラーニングの実施 チームワーク向上セミナーの実施 女性社員向け管理職育成計画の実施 	多様な人材の活躍 <ul style="list-style-type: none"> 社内の意識や組織風土の改革 女性社員の積極的なキャリア選択への啓発と支援 チームワーク向上ワークショップの開催 イクボス宣言の実施
	シニア人材の活躍推進	<ul style="list-style-type: none"> シニア人材の活躍に向けた処遇の改善 	多様な人材の活躍 <ul style="list-style-type: none"> シニア人材の活躍に向けた処遇や意欲向上

社会

女性活躍推進について

三協立山は、2030年度までに女性管理職比率10%を達成する目標を掲げ、女性社員が中核人材として経営的視点を持ち、部門や会社の意思決定プロセスに参画できる環境づくりを目指しています。

これまで働きやすい制度を整える取り組みを続けてきたことで、女性社員は着実に定着してきました。今後は、女性社員の業務領域を広げ、さらに経験・スキル向上を目指した施策や全社的な教育など職務内容の特性に応じた人材育成施策を展開します。

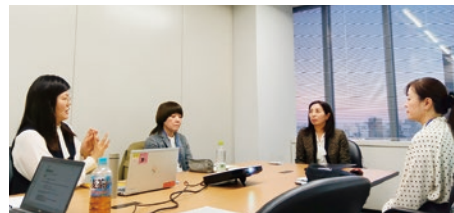
2024年度は、組織風土改革の一環として、主に課長職を対象に、外部講師による『三協立山を良くしていくためのチームワーク向上セミナー』と題し、心理的安全性やチームワークに関する研修会を開催しました。また、「女性社員の活躍」実現に向け、ダイバーシティや人材育成の専門家である篠田社外取締役と女性の管理職や主事(係長級)による座談会を開催しています。「従業員一人ひとりが活躍する施策について」をテーマに管理職として自分自身が実施している人材育成の取り組みや女性社員がより活躍するための課題などについて意見交換を行っています。さらに、全社員を対象にしたeラーニング「男性の育休を通じて考えるダイバーシティ&インクルージョン研修」や女性の管理職候補とその上司への人材育成の強化支援などを実施しています。

人材活躍部会では、2021年度から管理職および女性社員を対象とした研修やセミナーなど、様々な取り組みを継続的に実施してきました。その結果、管理職の意識改革や組織風土の改善が少しずつ進み、女性社員自身のキャリアに対する考え方にも前向きな変化が見られるようになりました。

これらの取り組みの成果として、女性管理職比率は2021年5月末時点の0.8%から、2025年5月末時点では3.2%まで上昇しました。今後も引き続き、女性をはじめとする多様な人材が活躍できる職場環境の構築に向けて、様々な施策を展開してまいります。



サイボウズ㈱なかむらアサミ氏によるチームワーク向上セミナー

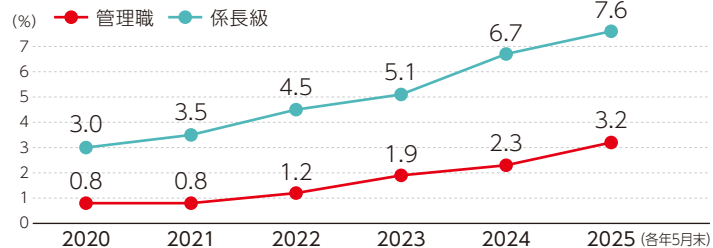


東京での座談会の様子



本社での座談会の様子

●管理職・係長級 女性の構成比率(単体)



●男女の賃金の差異に関する実績(単体)

(単位: %)

	2023年	2024年	2025年
全労働者	72.7	76.2	76.6
うち正規雇用労働者	70.7	73.9	74.1
うち非正規雇用労働者	71.7	75.9	73.0

※賃金制度、体系において性別による処遇差はなく、男女の賃金格差は管理職比率などの差異によります。

「女性活躍推進法」および「次世代育成支援対策推進法」に基づく一般事業主行動計画を更新しました。

「女性活躍推進法」および「次世代育成支援対策推進法」に基づく一般事業主行動計画

策定日: 2025年3月12日
公開日: 2025年3月31日

三協立山株式会社は、多様性や人権を尊重しながら人材育成を推進することで、活力ある企業風土を創生していきます。様々なライフステージにいる従業員や女性が活躍しやすい環境を整備するため、以下の行動計画を策定します。

[1] 計画期間

2025年4月1日～2028年3月31日(3年間)

[2] 推進体制

人事部およびサステナビリティ推進委員会人材活躍部会

[3] 目標と行動計画

目標 1 2028年4月1日時点で、女性管理職比率5.7%、女性主事比率10.2%を目指す

具体策

2025年4月1日より

- 多様な人材が活躍する職場にするための全社的なダイバーシティ研修などの実施
- 女性社員の積極的なキャリア選択(総合職への職群転換など)への啓発とリーダーシップ研修などの実施

2026年6月1日より

- 管理職の人事評価において人材育成を重視し、さらに社員が能力を発揮しやすい環境を作る

目標 2 男性育休取得率の100%を目指す(当社独自の配偶者出産休暇を含む)

具体策

2025年4月1日より

- ワークライフバランスを実現するため、コミュニケーションの活性化の啓発や研修を実施
- 仕事の属人化の解消や業務プロセスの見直しなど業務の効率化を啓発し実施する

社会

労働安全衛生について(健康・安全な職場環境の整備)

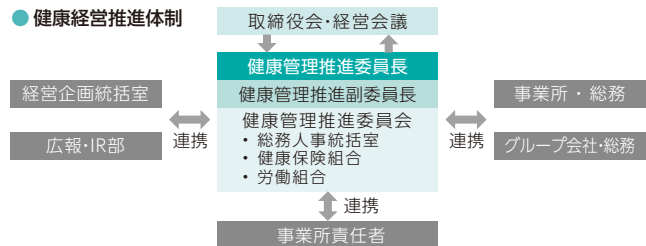
【基本理念】

従業員の安全と健康は、企業の存立の基盤をなすものであり、安全衛生の確保は、企業の社会的責任です。三協立山グループでは、人間尊重を基本理念とし、「安全第一」と「健康保持増進」を基本に全員参加で安全衛生活動を展開します。

【健康経営】

2019年10月に健康経営宣言を策定、健康経営推進として、代表取締役社長を健康管理推進委員長とし、さらに施策の立案、実行、効果、検証機関として「健康管理推進委員会」を設置し実行しています。

● 健康経営推進体制



2025年3月には、従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践する「健康経営」の取り組みが優良であると認められ、経済産業省より「健康経営優良法人2025(大規模法人部門)」の認定を受けております。また、ST物流サービスでは、同制度にて「健康経営優良法人2025(中小規模法人部門(ブライツ500))」の認定を受けています。



【健康活動】

女性特有の健康課題の共有と環境改善

女性活躍を推進する人材活躍部会との合同の取り組みと

して、女性特有の健康課題について、女性従業員とその上司である主に男性の管理職を対象に、女性健康セミナーを継続的に実施しています。



専門講師を招き①女性の健康や状況を知る②多様なメンバーが働く際のジレンマを疑似体験する③お互いを知り、相互理解を深められることを目的に集合研修を行っています。また、健康課題に対する社内制度の整備などの取り組みも行い、より働きやすい職場環境の構築を目指しています。

メンタルヘルス不調の予防改善

毎年、メンタルヘルスチェックを実施し結果の組織分析を行い、その結果を事業所毎に管理職に通知した後、研修を実施し職場の環境改善を図っています。また、今期よりストレス低減方法などについてのマインドフルネスの実践支援を行っています。



健康相談・面談体制の整備

長時間労働による健康障害の防止として、長時間労働者の産業医による面接指導の実施や時間外労働の削減を目的とした業務内容の再配分などに努めています。健康相談窓口としては、社内では保健スタッフに相談できる体制や、オンラインを利用した相談、社外の24時間対応のカウンセリングサービスを整備しています。

【安全活動】

「一人ひとりカケガエノナイひと」、「安全はすべてに優先する」を基本に、職場の危険性低減活動として「リスクアセスメント」、「5S活動」、「ヒヤリハット活動」や「労使安全パトロール」などを展開し危険性の排除に取り組んでいます。

安全衛生管理活動方針:重点実施事項

①危険性の低減活動の推進 ②グループ関連会社・協力会社の連携強化 ③安全に強い人づくり推進 ④心とからだの健康づくりを掲げ、活動を行っています。

安全衛生の推進体制

各事業所においては、安全責任者・衛生管理者・労働組合担当などを集めた安全衛生委員会を月1回開催し、リスク改善の結果、安全活動内容などの状況を共有し協議を行っています。また、生産に関わる事業所の安全責任者を集めた安全衛生大会を年1回開催し、安全方針や重点施策の情報共有を図っています。

● 2024年度労働災害件数

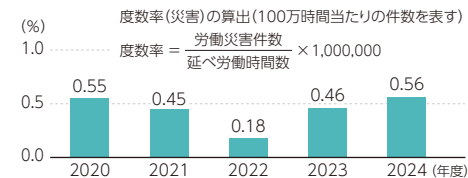
2024年度の災害件数は、19件であり、その中で重篤な災害(死亡事故も含む)は発生しておりません。

強度率

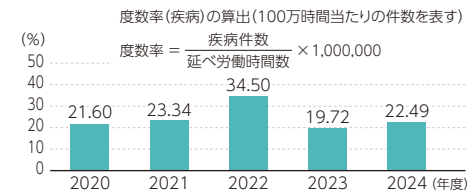
(単位:%)

年度	2022	2023	2024
強度率	1.00	0.98	1.18

休業度数率(災害)



休業度数率(疾病)



社会

お取引先様とともに

三協立山グループは、お取引先様と良好な取引関係を継続し、共存共栄の関係を築いていきます。

サプライチェーンマネジメント

調達基本方針

1. 制定の背景と目的

三協立山グループは、「お得意先・地域社会・社員の協業のもと、新しい価値を創造し、お客様への喜びと満足の提供を通じて、豊かな暮らしの実現に貢献します。」という経営理念のもと、健全な企業活動を通じて社会に貢献していくことが当社の使命であると考えています。

昨今、カーボンニュートラルの達成に向けた取り組みや人権・労働問題の未然防止など、サプライチェーン全体での課題解決がより一層求められています。こうした背景を受け、2022年9月にこれまでお取引先様と共有し取り組んできました当社の考えをより明確にし、社会に対しても示すべく「三協立山グループ 調達基本方針」を定め、これに基づいた「調達ガイドライン」を策定しました。

三協立山グループ 調達基本方針

〈お取引先様との共存共栄〉

三協立山は、創業の原点である「お得意先、地域社会、社員の三者協業の精神」を調達活動の中で実践します。お取引先様との公正で良好な取引関係を継続するためにも取引条件の設定においては十分にお取引先様との対話を行い決定します。

〈人権尊重〉

三協立山は、企業活動を通して人権が尊重される社会の実現を目指します。また、社員の人材育成や、ものづくり企業として「安全はすべてに優先する」を基本とした健康安全な職場環境づくりを推進します。

〈持続可能な社会〉

三協立山は、持続可能な社会の実現に向けて企業活動を進めます。脱炭素社会の実現や循環型社会の構築に向けて取り組みを進め、未来の「お得意先、地域社会、社員」に対しても三協立山の理念をつなげていきます。

2. 運用

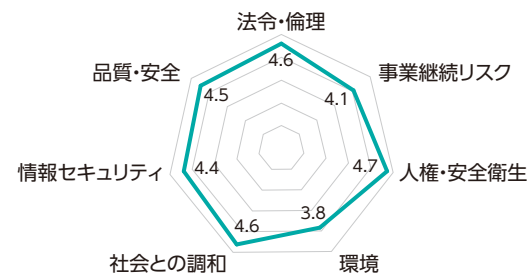
調達基本方針を展開するにあたり、当社購買部門のお取引先様を対象に説明会を実施しました。お取引先様には調達基本方針の内容を理解していただくとともに、同意書を提出していただいています。これまでに取引金額の99%にあたるお取引先様から同意書をいただきました。

3. サプライヤーアンケート

お取引先様の皆様には、調達基本方針に対する積極的な取り組みをお願いしています。2024年度は、調達基本方針に同意いただいたお取引先様を対象として、この基本方針に基づいたアンケートを実施しました。2024年度のアンケートは、取引金額の91%にあたるお取引先様から回答をいただきました。

アンケート結果からは、環境に関する取り組みに課題があることが分かり、特にGHG排出量の算定・把握を協力して進めていく必要があると認識をしました。今後、継続的な改善に努め、お取引先様と対話を重ねながら、調達基本方針に沿った調達活動に取り組みます。

●「調達ガイドライン」ごとの集計結果



評価点数

- 5点 取り組みは良好
- 3点 取り組みが進められている
- 1点 未着手またはリスクがある

人権尊重

人権デュー・ディリジェンスの取り組み

これまで三協立山グループは、人権に対する取り組みとして、調達基本方針における「人権尊重」をもって明示してきました。2024年度の調査では、現時点で問題となる人権侵害がないことを確認しています。

今後は国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、人権デュー・ディリジェンスのプロセスに沿って進め、人権に配慮した責任ある調達活動を推進します。

パートナーシップ構築宣言を公表

三協立山は、内閣府や中小企業庁などが推進する「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」の趣旨に賛同し、2022年8月、「パートナーシップ構築宣言」を策定・公表しました。

●三協立山の「パートナーシップ構築宣言」

<https://www.biz-partnership.jp/declaration/15770-05-15-toyama.pdf>



ガバナンス

特集 | 社外取締役座談会

抜本的な収益構造改革を 断行することで ピンチをチャンスに変え、 将来の成長戦略を 描いていく

コーポレート・ガバナンスの一層の充実を目指し
選任された5名の社外取締役に、当社のガバナンス
改革や、企業価値向上に向けた今後の方針について
語っていただきました。



社外取締役
戸田 和範



社外取締役
篠田 寛子



社外取締役
荒牧 宏敏



社外取締役
森 明彦



社外取締役
吉川 美保

ガバナンス 社外取締役座談会

当社のガバナンス体制についての評価や課題を聞かせてください。

荒牧：当社では毎年、取締役会の実効性評価を実施し、ガバナンスの改善や進化について評価しています。以前に比べ重要案件については別途集中審議の場を設けたり、発言も格段と増えましたし、人的資本や内部統制の強化、女性活躍の推進、海外子会社のガバナンス改善など、多くの進捗が見られます。しかし最も重要な企業価値の向上について、特に利益の創出が残念ながら期待通りに進んでいないことは大きな課題と捉えており、今後の収益構造改革を通じた対応が非常に重要になってくると認識しています。

戸田：そうですね。荒牧さんがおっしゃったように、ガバナンスの制度設計というハード面は確かに強固になり、その点では評価できます。一方でソフト面である実際の運用については、さらなる向上の余地があると感じています。毎年実施している従業員エンゲージメント調査の結果を



戸田 和範 社外取締役(監査等委員)

踏まえると、人事評価の説明不足や部門間の連携不足が重要な課題として認識されています。上司と部下の双方向のコミュニケーションのさらなる活性化により風通しの良い組織になることで、経営方針などの浸透をより効果的に進めることも、企業価値の向上に必要なポイントだと考えています。

吉川：私は当社の社外取締役に就任してから丸3年が経ち、昨年1年は監査等委員として関わり、監査体制が概ね機能していることを確認しています。最大の問題は、期待どおりの利益を創出できていないことです。利益の水準は10年前と比べて大幅に低下しています。一方で、当社は日本国内では相応のシェアを持ちサステナブルで豊かな暮らしに貢献するモノづくりができていますし、健康経営優良法人に認定されるなど、ホワイト企業だと感じています。これから収益構造改革を断行していきますが、社外取締役としてしっかりとその進捗を監視していくと同時に、弁護士としての視点から、従業員の権利保護や会計面での不正防止にも目を光らせていきたいと思っています。

篠田：皆さんがおっしゃるように、ガバナンスの仕組みは整いつつあると評価しています。しかし社員の皆さんが多忙を極める中で、しっかり運用ができていますのかどうか気になっています。取締役会の構成は、女性取締役は2人いるものの、年齢やバックグラウンドの多様性については拡充の余地があると考えています。製造業に限らず、異業種からの登用や、社内においても多様なスキルを持つ人材が経営層に昇格できるような人事制度の整備も必要でしょう。

森：私は今年社外取締役に就任しましたが、全般的には、女性役員の登用や、グループ横断的なリスク管理部門や

品質保証部門の設置など、ガバナンスそのものは着実に向上してきたとの印象があります。私が今、当社に対して感じている課題は二つあります。一つは、社会情勢や事業環境が急激に変化する中で、形を整えるだけでなく常にアンテナを高く持ち、必要な対応を適時適切に取れる運用を行っていくこと。もう一つは、企業価値向上に結び付けるため、「攻め」のガバナンスへと転換していくことです。取締役会では、収益力向上に向けた骨太な議論を行い、価値創造のストーリーを明確にして経営に生かしていくことが重要と考えています。

当社の人材施策について、モチベーションや生産性を向上していくためにはどのような点が重要だと考えますか。

戸田：当社の従業員は熱心に業務に取り組んでおり、その姿勢は高く評価できます。先ほど申し上げた社内コミュニケーションの向上とも関連しますが、人事面においても、評価や昇格の透明性をさらに向上させることが重要だと考えます。また、マネジメント層のスキル向上を通じて、上司と部下の相互の意思疎通をより活発にし、風通しの良い企業風土を醸成していくことが、従業員のモチベーションと生産性を高めることにつながると考えます。

吉川：当社の場合、従業員の平均年齢が高いことが、もしかすると若手から見た時のコミュニケーション上の課題になっているのかもしれませんが。他方で、当社は健康経営優良法人に認定されており、働きやすい企業として評価を得ています。このホワイト企業らしさを維持するには、職場の心理的安全性を引き続き確保することが、生産性の向上に向けても鍵となります。コンプライアンス通報窓口

ガバナンス 社外取締役座談会

の設置や、女性初となる執行役員の誕生など、モチベーションを高く保てる手立てもしっかり行ってきていると感じます。

篠田：モチベーションが上がる時はどういう時かを考えると、自身の仕事に価値を見出し、上司や良い環境に支えられることが重要な要素になります。人手不足が深刻化していますが、当社は構造改革を推し進めており、そのような変革の時だからこそ、従業員の不安を払しょくし、心理的安全性を確保し、チームで支え合う意識の醸成が重要になると思います。

荒牧：人事部門からは人的資本活用に向けた制度の改善について報告を受けています。ガバナンスと同じで、仕組みも大事ですが結局のところはいかに運用ができるかです。皆さんが多忙すぎると、管理者が部下を見ることもできず、新たな評価制度も形骸化しかねません。収益構造改革には、間接部門の効率化や働き方の見直しも含まれますので、単に固定費等のコスト削減の視点だけでなく、従業員のエンゲージメント向上などにもつなげていくことが重要ですね。

森：そうですね。人手不足が深刻化する中で人材を最大限に活用できるかどうかは企業の成長を左右しますので、強みの一つである「ホワイトさ」を生かしてエンゲージメントの向上を図ることはとても重要だと思います。

今回発表した、中期経営計画の見直しについて、背景やそこに至る議論について教えてください。

荒牧：中期経営計画がスタートして1年で見直しをしたことについては、株主総会で株主の方からも、質問をいた

だきました。今回の見直しは、ドイツ経済の悪化など外部環境の変化が要因ですが、その変化を読み切れなかった点は反省しなければなりません。その上で、今後はこうした急激な環境変化にも対応できるスリムで筋肉質な体質への変革が急務であり、収益構造改革を通じて、働き方も含めた抜本的な改革を断行することで、これまでとは全く違う新しい三協立山を作り上げてほしいと思います。私も社外取締役として、確実にこの変革が実行されるようしっかりとモニタリングと監督を行っていきます。

戸田：私も同じ認識です。当初の中期経営計画の策定プロセスでは、幾度も集中審議を行い入念に策定しており、決して計画が甘かったとは思っていません。しかしながら、結果的に見れば市場の読みが甘かったと言わざるを得ず、もしかすると過去の成功体験に捉われ、市場環境を楽観視していた可能性もあったのではないかと考えています。社外取締役としては、プロパーの執行側の専門知識だけに頼るのではなく、外部アナリストなどの多様な視点も取り込みながら、計画の根拠をより厳密にチェックしていく必要があると認識しています。

吉川：私も同感です。やはり10年前のようなやり方で収益を上げていくことを、今後は期待できないという現状認識が必要です。その現状を踏まえた上で収益構造改革を断行し、これを成長戦略の再構築を進める良い機会と捉えるしかありません。

篠田：そうですね。外部環境の急激な変化に対応するには、これまでのやり方を続けていくのではなく、このピンチを好機と捉え、全社で抜本的な改革を進めていくことが大事です。この仕事は要るのか、要らないのか、どこかで重複した仕事をしているのではないかなど、業務を徹底的

に見直し、本気でスリムな体質を目指す改革を進めていくことが求められています。



篠田 寛子 社外取締役

森：国際事業、とりわけ欧州事業の不振については事業環境の大きな変化によるものとはいえ、皆さんがご指摘のように、中期経営計画を1年で見直さざるを得ないことは、一般的には非常に厳しい目で見られても仕方がないと思います。海外の事業は、国内以上に情報収集を強化するなど、早期に対応策を講じられるようにしていく必要があります。また、収益構造の再構築に向けては、コスト削減だけでなく、今後どこで収益を上げていくかという次なる成長戦略についても、社内外の取締役が一体となって骨太な議論を深めていく必要があると認識しています。

ガバナンス 社外取締役座談会

欧州子会社での構造改革や当社の現状のグループガバナンスについて、評価や課題を聞かせてください。

戸田：当社がヨーロッパに進出して10年が経ちます。当初から比べると、いろいろな点で取り違えが出てきており、情報収集力をさらに鍛え、これまでの戦略を見直し、立ち止まって検証する勇気、振り返る勇気も大事です。グループガバナンスという視点では、子会社が親離れできていないと感じる側面もあり、現地とのコミュニケーション不足も課題です。今後は、子会社への権限委譲を進め、独り立ちを促していくことも重要だと私は考えます。何より、市場環境の変化を早期に察知さえできれば、迅速に判断を下すことができますので、その点は改善が急務と捉えています。

荒牧：欧州子会社は黒字化に向けて頑張ってきましたが、EVの販売不振やエネルギー価格高騰で、期待していた自動車部品の販売が不振となったことが大きく影響しました。EVの停滞は今後も続く可能性があり、そうなりますとドイツ経済全体も影響を受けますので、今回、事業をスリム化するしかないとの決断に至りました。一方で、航空機向けは好調に推移していますので、今後はそこをしっかりとっていくことが重要です。欧州子会社のガバナンス自体は、過去から見れば改善は進んでいます。組織面では、当社の子会社は基本的にカンパニーの管理下にありますが、欧州を含む海外子会社の大半はコーポレート部門である国際事業統括室が管理しています。しかしながら、国際事業統括室は非常に多忙で、海外子会社を細かく監督されていない部分もあると思います。今後は、コーポレート部門の財務や人事なども協力して海外子会社を直接モニタリングするといった、事業軸と機能軸を組み合わせた、

マトリックス的な管理体制の構築によるガバナンス強化も、一つの選択肢になると考えています。

森：欧州子会社の問題について、ガバナンスと経営戦略の両面から改善の余地があると感じます。ガバナンスに関して言うと、やはり海外は情報密度が国内と比べて低く、リスクが顕在化してもその対応が後手に回りやすい点があります。そこはより緊密なコミュニケーションと、先を見越した対応をしていくことが重要になります。もう一つ、経営戦略については、先ほどから何度か申し上げている通り、収益構造改革と合わせて、今後どこでリスクを取り、どのような成長戦略を描くのかといった経営の大きな方向性についても議論を深めていくことが不可欠だと思います。



森 明彦 社外取締役（監査等委員）（常勤）

篠田：私も、もっと討論やディスカッションが必要だと感じています。リスクが顕在化したのを後追いで、対症療法的な対応を繰り返すような形ではなく、中長期的な視点から大きな成長戦略などについて活発に議論を深めていく

ことが重要です。

吉川：そうですね。また、海外での事業展開は、カントリーリスクや地政学リスクに加え、一部地域では従業員の安全という面でもリスクが高まってきていると思いますので、その点もアンテナを立てておく必要があると思います。

最後に、当社の企業価値向上に向けて、社外取締役の皆様からステークホルダーの皆様へのメッセージをお願いします。

森：私は就任したばかりで、当社情報のインプットもまだ十分ではないところがあると思いますが、最大の課題は、「企業価値の向上」、これに尽きると考えています。「言うは易し」ですが、コーポレート・ガバナンス・コードで求めるところも、その発想の原点は「稼ぐ力」の強化です。「守り」のガバナンスも重要ですが、「形」は価値創造のための一つの手段に過ぎません。私が特に重要視しているのは、「価値創造ストーリー」を明確化することです。当社の競争優位性はどこにあるのか、どのように収益力を発揮していくのか。これらを、中長期的な視点で議論する必要があります。当社は足元の業績が悪く、それは変えられない事実ではありますが、将来的な成長に向けて明確なストーリーを打ち立て、具体的なマイルストーンを社内外に示していくことが、資本市場からの信頼を得ることにつながると考えます。まずは収益構造改革を着実に進めるとともに、次の成長戦略について、さらに踏み込んだ議論を社内を進めていくことが重要です。監査等委員として、そのような観点から当社の変革に貢献していきたいと思っています。

ガバナンス 社外取締役座談会

篠田：ガバナンスなどの仕組みも重要なのは運用であり、その運用をしていくのが人材です。これからますます人の力が大事になっていくと思います。当社も今、人的資本の投資について、その基盤整備に取り組んでいます。その仕組みと運用が適切に行われているかどうかをしっかりと監督すると同時に、ひいてはそれが価値創造ストーリーの中でどのように企業価値の向上につながっていくのか、助言もしながら注視していきます。やはり執行側は、どうしても目の前の業務に集中しがちです。そこを社外取締役が全体を俯瞰しながら、制度が適切に運用されているか、さらに進化しているかを見極めていくことが大事な役割だと思っています。従業員一人ひとりの力が最大限に引き出され、それが企業の持続的な成長に貢献できるよう、積極的に助言を行い、当社の変革に貢献していきたいと考えています。

吉川：当社は、サステナブルで非常に良いモノづくりをしていると思います。今年7月には、ESG投資の代表的インデックスである「FTSE Blossom Japan Sector



吉川 美保 社外取締役（監査等委員）

Relative Index]の構成銘柄にも選定されています。当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資する助言・指摘を行い、しっかりと企業価値の向上に寄与できるよう邁進してまいります。

戸田：企業価値の向上とは、単に自社の利益を追求するだけでなく、顧客、サプライヤー、従業員、地域社会、株主といったあらゆるステークホルダーが共に繁栄することが重要だと考えています。サプライチェーン全体での適切な価値配分など、あらゆるステークホルダーに満足していただけるようバランスを取りながら、真の企業価値の向上に向けて取り組むことが重要です。最近実施されたSR面談（株主との対話）では、株主・投資家の皆様から貴重なご意見をいただきました。業績の安定性や事業ポートフォリオの最適化、明確な目標設定などについて、より一層の取り組みを求めのお声をいただいています。私たち取締役会としては、こうしたご意見を真摯に受け止め、積極的にこれら課題に向き合っていきます。現在進行中の構造改革の進捗や事業ポートフォリオの見直し、そして目標設定のプロセスなど、社外取締役として執行を注意深く見守り、必要に応じて適切な助言を行い、すべてのステークホルダーの皆様にご満足いただけるよう、真の企業価値向上を目指してまいります。

荒牧：今年度は、収益構造改革を断行することが中心となる重要な1年になると思います。経営者はどうしてもコスト削減や効率化に集中してしまいがちですが、社外取締役としては、今、戸田さんがおっしゃったように、株主・投資家、従業員、取引先、顧客といった多角的なステークホルダーの視点を大切にしながらこの改革の進捗をモニタリングしていきます。また、構造改革と同時に、次の成長戦略を



荒牧 宏敏 社外取締役（監査等委員）

描き直すことも進めなければなりません。事業環境は大きくかつ急速に変化を続けています。改革ばかりに目が向いて、将来のビジョンや成長戦略が示されなければ、従業員や株主のエンゲージメントも弱まりかねません。私自身は、技術者としてのバックグラウンドを生かし、現場の技術者や生産部門の人たちとも対話を深め、現場の声を経営に反映させていけるよう、一緒に新たな成長戦略を構築していく一年にしたいと思っています。2025年度は非常に厳しい年となりますが、三協立山を強くして良い会社に作り上げていきたいと思っています。それに向けて少しでも貢献できるよう、全力を尽くしてまいります。










































ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

三協立山グループは、株主およびその他ステークホルダー、そして社会からの信頼を築き共に発展していくことを経営の基本方針としており、そのために、コーポレート・ガバナンスの強化を図り企業価値の向上に努めることが、経営の重要課題の一つと位置付けております。具体的には、三協立山がグループ経営計画および経営戦略の策定、傘下のグループ会社の指導・監督とともに、ステークホルダーへの説明責任を果たし透明性を確保していくことが重要な役割であると認識しております。また、三協立山は当社が担う事業領域と機能の中で明確な事業責任を負い、市場競争力をより一層強化することでグループ全体の価値向上を図ってまいります。

●コーポレート・ガバナンス強化のあゆみ 機関設計:監査等委員会設置会社

 : 社内
  : 社外

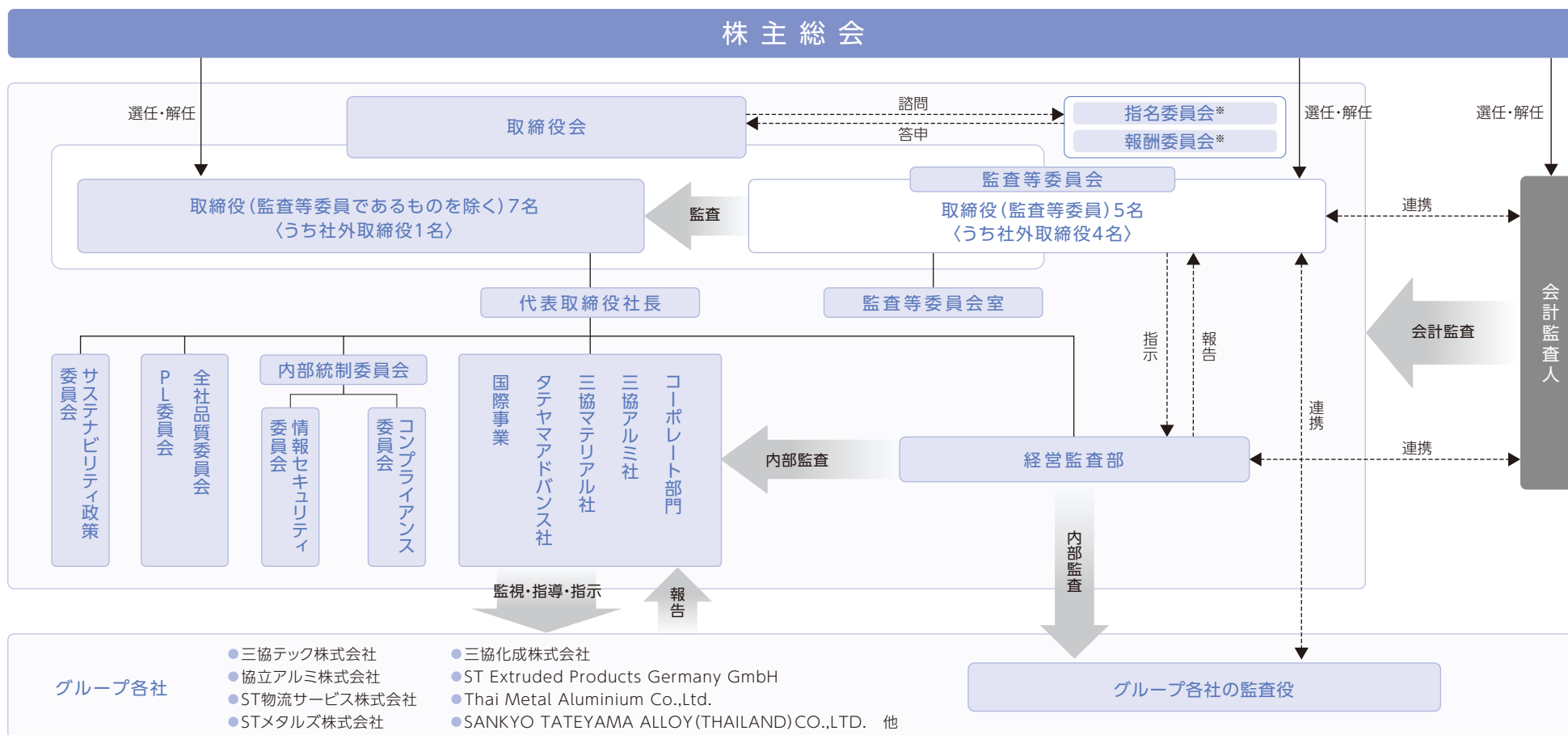
	取締役構成	監査等委員であるものを除く	監査等委員	社外取締役比率	女性取締役比率	トピックス
2015年度	14名				—	監査等委員会設置会社へ移行
2016年度	14名				—	取締役会の実効性評価を開始
2017年度	13名				—	
2018年度	14名					女性取締役の選任 指名委員会・報酬委員会の設置
2019年度	14名					
2020年度	13名					
2021年度	12名					独立社外取締役 3分の1以上選任 事業役員制度を廃止し、執行役員制度へ移行
2022年度	12名					
2023年度	12名					
2024年度	12名					女性取締役 2名へ 社外取締役 1名増
2025年度	12名					

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

三協立山は、監査等委員会設置会社であり、監査等委員会設置会社制度下における内部統制システムの基本方針に基づき、三協立山および三協立山グループ各社における取締役の職務執行の監督・監査体制を整えております。監査等委員には、独立性が高く、財務・会計をはじめとする幅広い知見を有する社外取締役が選任されております。監査等委員である取締役が取締役会での議決権を有することにより監査・監督機能が強化されております。また、監査等委員会の機能が有効に果たされるよう、監査等委員会監査を支える体制を構築しております。これらにより、三協立山のコーポレート・ガバナンス体制を一層充実させることができるものと判断し、現状のガバナンス体制を採用しております。

●コーポレート・ガバナンス体制図 (2025年8月28日現在)



*当社は、監査等委員会設置会社であり、指名委員会、報酬委員会は任意の委員会であります。

ガバナンス

取締役会

取締役会は現在、取締役（監査等委員であるものを除く）7名および監査等委員である取締役5名で構成され、毎月1回以上開催しております。三協立山グループおよび三協立山の経営に関する重要事項を決定するとともに、基本的な経営戦略の決定と経営全般の監督、グループ全体の経営課題およびグループ会社各社の重要事項について審議を行っております。2025年5月期は、臨時取締役会も含め合計17回開催しました。

三協立山は、執行役員制を導入し、業務執行責任の明確化と意思決定の迅速化を図っております。また、事業年度に関する責任を明確にし、緊張感を持って経営にあたるとともに、経営環境の変化に迅速に対応できる経営体制を構築するため、取締役（監査等委員であるものを除く）および執行役員の任期を1年としております。

取締役会は代表取締役社長が議長となり、事業の状況把握を迅速に行うため、社内カンパニーである三協アルミ社、三協マテリアル社、タテヤマアドバンス社の各カンパニー社長と国際事業の代表が出席しております。

また、三協立山は取締役構成員のほか、各事業責任者および部門統括責任者で構成する経営会議を設置し、当社経営の基本方針に関する事項並びに個別重要事項についての審議、決定と取締役会に上申する重要事項についての審議、情報共有を行っております。

なお、取締役会での経営の監督、方向性に関する重要事項の議論を充実させるため、取締役会で決議される一部の個別業務執行案件について、代表取締役社長または経営会議体に委ねており、移行した個別業務執行案件については、取締役会にてモニタリングを実施しております。

取締役会の実効性評価

2016年から取締役会のさらなる実効性確保および機能向上を目的とし、全取締役を対象にアンケートを実施し、自己評価や分析、意見聴取に基づいて取締役会で討議を実施しております。

2025年5月期において、取締役会は臨時開催を含め計17回開催され、経営戦略や業務執行に関して活発な議論が行われました。重要案件については別途集中審議の場を設け、十分な時間をかけた検討を実施いたしました。さらに、昨年実施しました報告資料のペーパーレス化を活用推進することで、取締役会の管理運営の強化・効率化を図りました。また、課題としていた役員トレーニングについての取り組みが評価されていることが確認でき、引き続き取締役候補者らの育成・能力の拡充を図るなど実効性確保に努めてまいります。

監査等委員は取締役会等などに付議される議案について事前検討を行い、必要に応じて取締役や関係者から説明を受け、取締役会においては、法令・定款への適合性およびリスク管理の観点から積極的に意見を述べ、これらの意見は取締役会の決議および経営陣の業務執行に適切に反映されました。

取締役会の任意の諮問機関として設置した指名委員会は2025年5月期に5回開催され、取締役の選任・解任、代表取締役社長、役付取締役の選定・解職、および代表取締役の後継者計画などに関する事項について審議いたしました。一方、報酬委員会は2025年5月期に4回開催され、取締役報酬に関する短期インセンティブ（業績連動賞与）および中長期インセンティブ（株式報酬）などについて審議いたしました。

本実効性評価の分析結果より、取締役会においてさらなる審議議案の品質向上と、事業ポートフォリオや経営戦略に関する審議の充実が課題であると認識しております。これらの課題に対応するため、取締役会の運営改善に一層努めてまいります。今後も取締役会のあり方や運営方法については、各取締役からの意見を踏まえ、適宜必要な施策を検討・実施することで、取締役会の実効性向上に継続的に取り組んでまいります。

監査等委員会

監査等委員会は現在、5名（うち、社外取締役4名）で構成されており、常勤の監査等委員は社外取締役1名を含む2名です。各監査等委員は監査等委員会で定めた監査方針、監査計画、監査業務の分担などに従い、取締役会をはじめ主要会議体への出席や重要な決議書類を閲覧し、監査等委員であるものを除く取締役の業務執行に関して適法性と妥当性の監査に努めるとともに、経営トップと定期的に会合を持ち意見交換を行っております。また、グループ各社の監査役から内部統制状況の報告を受けることなどにより各社監査役と連携を図り、企業集団全体の監査環境の整備に努めております。2025年5月期は、毎月1回以上、合計18回開催しました。

なお、監査等委員会の機能充実のため、監査等委員の職務を補助する「監査等委員会室」を設置しております。

指名委員会

取締役会の任意の諮問機関として、独立社外取締役を主要な構成員とする指名委員会を設置しております。当委員会は、社内取締役2名、社外取締役3名で構成され、社外取締役が議長を務めております。

指名委員会での主な検討内容は、三協立山の代表取締役社長の選解任、取締役候補の選定などの際、経営や事業に関する知見、経験、能力を踏まえ、取締役会としての全体のバランスや多様性を考慮し、適材適所の観点から総合的に審議し、その結果を取締役に諮っております。2025年5月期は、合計5回開催しました。

ガバナンス

報酬委員会

指名委員会同様、取締役会の任意の諮問機関として、独立社外取締役を主要な構成員とする報酬委員会を設置しております。当委員会は、社内取締役2名、社外取締役3名で構成され、社外取締役が議長を務めております。

報酬委員会での主な検討内容は、取締役(監査等委員であるものを除く)の報酬に関する事項を審議し、取締役会に諮っております。なお、同委員会での取締役(監査等委員であるものを除く)の報酬決定に際しては、客観性と透明性を高めることに努めております。2025年5月期は、合計4回開催しました。

役員報酬

取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項

●基本方針

三協立山は2021年2月24日開催の取締役会において取締役の個人別報酬などに係る決定方針を決議しております。取締役(監査等委員であるものを除く)の報酬は「企業業績、企業価値の向上に資すること、多様で優秀な人材を確保できる水準であること、透明性の高いプロセスを経て決定されること」を基本として設計しております。

●報酬の構成

取締役(監査等委員であるものを除く)の個人別報酬は金銭による固定報酬とし、取締役としての報酬、代表取締役としての報酬、執行役員としての報酬で構成され、個人別の報酬額は、当事業年度の役位と職責で決定いたします。また、連結経常利益および親会社株主に帰属する当期純利益に目標額を設定し、定められた目標の達成に対する賞与を支給することがあります。

●報酬決定のプロセス

取締役(監査等委員であるものを除く)の報酬額については、株主総会で定められた報酬限度額の範囲内で、業務執行取締役が原案を策定し、報酬委員会の答申を受け、監査等委員会に意見を聴取した上で取締役に諮っております。報酬委員会は、過半数の独立社外取締役で構成された取締役会の任意の諮問機関です。なお、監査等委員である取締役の報酬額については、監査等委員である取締役の協議により決定しております。

当年度の取締役(監査等委員であるものを除く)の個人別報酬などの内容については、2021年2月24日開催の取締役会で決定された取締役の個人別報酬等に係る方針と整合していることから、当該決定方針に沿うものであると取締役会にて判断しております。

取締役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

三協立山の取締役の報酬限度額は、2015年8月27日開催の第70回定時株主総会において取締役(監査等委員であるものを除く)の年間総額が400百万円以内、監査等委員である取締役の年間総額が130百万円以内と定められております。当該定時株主総会終結時点での取締役

(監査等委員であるものを除く)の員数は9名、監査等委員である取締役の員数は5名(うち社外取締役3名)であります。

取締役の報酬等の総額等

2025年5月期(自2024年6月1日至2025年5月31日)において取締役に支払われた報酬は以下のとおりであります。

役員区分	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	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役(監査等委員および社外取締役を除く)	189	189	—	—	8
監査等委員(社外取締役を除く)	29	29	—	—	2
社外取締役	47	47	—	—	5

※1. 使用人兼務取締役はおりません。

※2. 現在、業績連動報酬並びに非金銭報酬等は導入しておりません。

※3. 上記には、2024年8月28日開催の第79回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役(監査等委員であるものを除く)3名と、監査等委員である取締役1名を含めております。

●2025年5月期 各会の活動状況

役位	氏名	2025年5月期 出席状況			
		取締役会	監査等委員会	指名委員会	報酬委員会
代表取締役社長 社長執行役員	平能 正三	17回/17回	—	5回/5回	4回/4回
取締役 常務執行役員	池田 一仁	3回/3回	—	—	—
取締役 常務執行役員	西 孝博	3回/3回	—	—	—
取締役 常務執行役員	吉田 経晃	17回/17回	—	5回/5回	4回/4回
取締役 常務執行役員	久保田 健介	17回/17回	—	—	—
取締役 常務執行役員	黒畑 靖之	17回/17回	—	—	—
取締役 常務執行役員	豊岡 史郎	14回/14回	—	—	—
取締役 常務執行役員	東 一郎	13回/14回	—	—	—
社外取締役	篠田 寛子	14回/14回	—	—	—
取締役 監査等委員(常勤)	本川 透	17回/17回	18回/18回	—	—
取締役 監査等委員(常勤)	西岡 隆郎	3回/3回	5回/5回	—	—
社外取締役 監査等委員(常勤)	長谷川 弘一	17回/17回	18回/18回	5回/5回	4回/4回
社外取締役 監査等委員	荒牧 宏敏	17回/17回	18回/18回	5回/5回	—
社外取締役 監査等委員	戸田 和範	17回/17回	18回/18回	5回/5回	4回/4回
社外取締役 監査等委員	吉川 美保	17回/17回	13回/13回	—	4回/4回

※1. 豊岡史郎、東一郎、篠田寛子の各氏は、2024年8月28日開催の第79回定時株主総会にて新たに取締役に選任されたため、就任後に開催された取締役会の出席状況を記載しております。

※2. 池田一仁、西孝博の両氏は、任期満了により2024年8月28日開催の第79回定時株主総会終結の時において取締役 常務執行役員を退任したため、在任時に開催された取締役会の出席状況を記載しております。

※3. 西岡隆郎氏は、2024年8月28日開催の第79回定時株主総会終結の時において辞任により監査等委員である取締役を退任したため、在任時に開催された取締役会および監査等委員会の出席状況を記載しております。

※4. 吉川美保氏は、2024年8月28日開催の第79回定時株主総会終結の時において取締役を退任し、同日付で当社監査等委員である取締役に選任されたため、上記監査等委員会の出席状況は就任後の回数となっております。

※5. 取締役会の開催回数には書面決議は含めておりません。

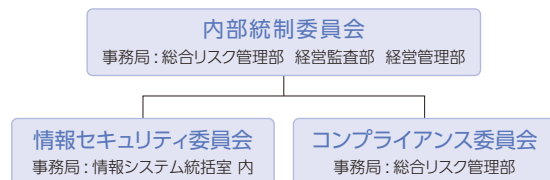
ガバナンス

リスク管理

三協立山グループは、リスク管理の実践を通じ、事業の継続・安定的発展を確保していくことをリスク管理の基本方針としています。また持続的な成長を実現するため、事業目的の達成を阻害する様々なリスクを把握し管理する組織として内部統制委員会を設置し、内部統制とリスク管理の一体的な取り組みにおける方針・方向性・計画・対応状況など審議を行っています。

リスク管理への取り組みと推進体制

三協立山は、当社グループの内部統制・リスク管理を統括する組織として代表取締役社長を委員長とした「内部統制委員会」を設置し、グループ全体のリスクマネジメントに関する方針の立案や方針に基づく各組織のリスク情報の収集・評価などを行っています。同委員会では年2回、グループ全体のリスクマップを作成して経営戦略および事業継続の基盤に関わるリスクの状況を網羅的に把握するとともに、リスク主管組織と連携し、自然災害や労働災害など事業継続の基盤に関わる重要なリスクへの対策をグループ横断的に推進しています。また内部統制委員会の下部組織として「コンプライアンス委員会」および「情報セキュリティ委員会」を設置し、コンプライアンス推進や情報セキュリティに関する年次活動、対応状況の確認、問題の把握と改善状況の確認を行っています。「内部統制規程」に基づき設置された「内部統制委員会」が主体となり、当社グループのリスク情報を一元管理することにより全社的な重要リスクの把握、対策推進を行っております。また、当社グループ内におけるリスク事案への対応強化を図るために専門部署を設置しています。



BCP(自然災害)に関する取り組み

三協立山グループでは不測の事態が発生した場合に、「危機管理規程」および「危機管理マニュアル」に基づき、事態の重要度などに応じて「対策本部」を設置し対応をとっています。

特に地震や水害といった大規模な災害に対しては、発生時の初動対応や連絡経路、対策本部の運営など、適切な対応ができる仕組みを構築してきました。

しかしながら、令和6年に発生した能登半島地震では、それまで作ってきたBCPがうまく機能しなかったことから、災害ときに各部署ができなかったことを細かく洗い出し、その反省を基に対策本部の体制や連絡経路を見直し、全社支援体制の再構築を行いました。また対策本部各組織を担当する役員が参加する訓練を行い、検証と周知をしていくことで実効性があるBCPを策定しています。

コンプライアンスに関する取り組み

コンプライアンスは三協立山グループにとって経営の重要事項の一つであると捉えており、コンプライアンス推進担当役員を委員長とする「三協立山コンプライアンス委員会」を設け、コンプライアンス推進基本方針に基づき、活動を進めています。

2024年度活動内容

【コンプライアンス行動基準などの周知】

経営理念・行動指針に基づいて制定された「コンプライアンス行動基準」の小冊子を全役員・従業員に配布しています。

【各種研修・教育活動の実施】

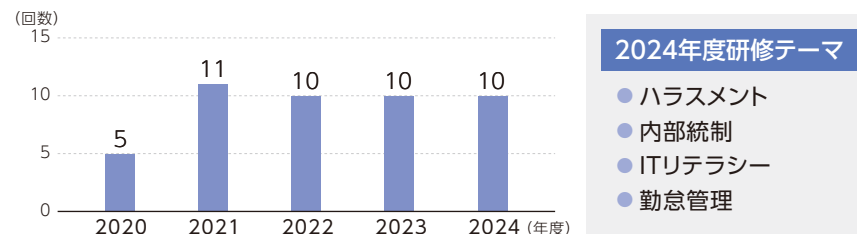
三協立山グループでは、不祥事の防止と健全な職場をつくるために各職場にコンプライアンスリーダーを配置し、コンプライアンスリーダーを中心にコンプライアンス教育を推進しています。

研修については新入社員や新任支店長・新任工場長に加え、全管理職向けに実施し、実際に社内で発生した事例等(ハラスメント、不正行為)を題材として取り入れています。

【コンプライアンス意識の啓発】

職場内コンプライアンス推進活動のため、コンプライアンス情報誌を隔月発行しています。コンプライアンスリーダーが、この情報誌の内容を職場内に周知することで、従業員のコンプライアンス意識向上につながっています。また、年2回、コンプライアンスセルフチェックを全従業員に対して実施し、各自の行動を振り返る機会を提供しています。

●コンプライアンス研修(国内)



ガバナンス

TOPICS

内部通報制度

三協立山グループでは、2014年10月に内部通報制度(通称「コンプライン」)を導入し、コンプライアンス委員会事務局長を通報先とする運用を開始しております。従業員が法令、企業倫理および社内規程に違反する事実を知ったとき、あるいはその発生が懸念されるとき、速やかに通報・相談できる体制を整え、当該事実の是正や発生防止を図っています。通報者のプライバシーは厳守され、通報・相談したことを理由とした不利益な取扱いが禁止されています。

コンプラインでは、目的に応じた3つの窓口を用意しています。

①内部通報窓口

様々なコンプライアンス違反の相談を受け付ける社内窓口です。電話、Eメール、専用ポータルサイト、意見箱、郵便など、複数の通報手段を用意しています。

②外部通報・相談窓口

社内の担当者に相談するのがためらうような場合に利用できる社外の専門機関です。電話やWebサイトを通じて匿名での通報・相談も可能です。

③監査等委員会通報窓口

取締役および執行役員に係るコンプライアンス違反の通報窓口です。監査等委員会室が対応し、経営層に関わる問題の独立性を確保しています。

通報内容に応じて適切な調査を実施し、違反行為が確認された場合は速やかに是正措置を講じる体制を整えています。これらの取り組みにより、コンプライアンス違反の早期発見と是正、再発防止を図り、企業としての健全性と信頼性の維持・向上に努めています。



社内各所に掲示されている
コンプライアンスポスター

コンプライアンス通報・相談案件
件数(国内)

46件 (2024年度)

情報セキュリティに関する取り組み

三協立山グループでは、情報セキュリティの確保に関して、お客様の個人情報や取引情報の保護を最優先に取り組んでおり、従業員一人ひとりが情報セキュリティに対する適切な知識と行動を身に付けるよう実践しています。

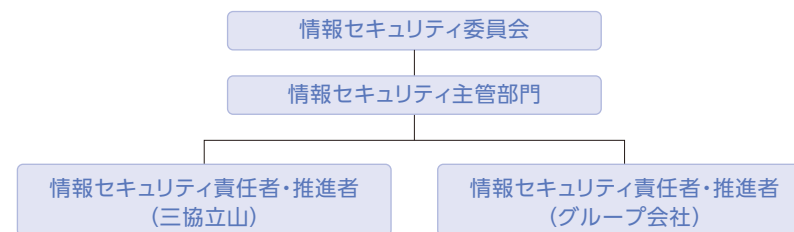
情報セキュリティ基本方針

▶ <https://www.st-grp.co.jp/sustainability/governance/risk.html>

マネジメント体制

三協立山グループでは、情報システム担当役員を委員長とする「情報セキュリティ委員会」を設け、グループ全体の活動状況・課題を把握するとともに対応方針を決定しています。また、同委員会での決定事項は、実行・推進部門である「情報セキュリティ主幹部門」のもと、各部門および各グループ会社に配置された約300名の「情報セキュリティ責任者」および「情報セキュリティ推進者」によって、全従業員に周知徹底を図っています。

●情報セキュリティマネジメント体制図 (2025年6月1日)



2024年度活動内容

2024年度は、外部専門機関によるサイバー攻撃対応演習を実施し、技術面・体制面の両面から抽出された課題への対策を計画的に進めました。また、標的型攻撃メールなどのサイバー脅威に対する従業員の対応力向上を目的に、全従業員を対象としたウイルスメール対応訓練を実施しました。

さらに、サプライチェーンにおけるセキュリティリスクの低減に向けた取り組みを推進するとともに、外部公開資産の脆弱性調査を定期的実施するなど、多層的な防御策の整備を進めました。今後も継続的な改善を通じて、セキュリティ体制の強化に取り組んでまいります。

ガバナンス

人権尊重

三協立山グループは、「すべての人々の基本的人権を尊重する」という原則のもと、企業活動を行ってきました。近年、事業環境の複雑化を背景に、国際基準に準拠した人権尊重の取り組みが企業統治の重要な要素として位置付けられています。

こうした背景を踏まえ、三協立山は2024年度において、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく「三協立山グループ人権方針」を新たに策定しました。今後は本方針を基盤として、人権に配慮した事業活動を推進し、持続可能な事業成長と社会的価値の創出を両立していきます。

「三協立山グループ人権方針」の策定

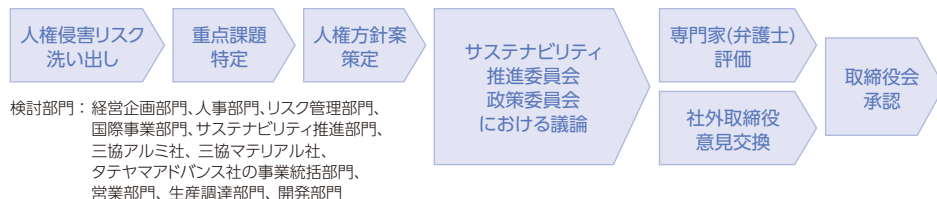
2024年度は、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権に関する状況、企業に求められる対応について理解を深めながら、「人権方針」の策定に取り組みました。

サプライチェーンを含む当社グループの事業活動を通じて、人権侵害を引き起こす、関与・助長する可能性のあるリスクを評価し、潜在的な影響や深刻度が高く、優先的に取り組むべきことを重点課題として特定しました。サステナビリティ推進委員会・政策委員会での議論、専門家評価、社外取締役との意見交換を実施し、取締役会の承認を経て、2025年3月31日に「三協立山グループ人権方針」を制定しました。

本方針に基づく取り組みとして、人権デュー・ディリジェンスの実施、社内教育やお取引先様への説明による人権尊重の理解を深める取り組みを計画しており、これらの活動を通じて事業活動に関わるすべての方々との信頼関係を築いていきます。

なお、人権尊重に関する取り組みについては、取締役会の監督のもとに設置されたサステナビリティ政策委員会が本方針に基づき推進していきます。

● 人権方針の策定プロセス



自社における重点課題

事業活動における人権リスクを分析・評価し、以下の重点課題を特定しました。

● 強制労働、児童労働を認めない

個々が有する基本的な人権を尊重し、あらゆる形態の強制労働や児童労働を許容しません。

● 差別をしない

人種、国籍、宗教、性別、年齢、障がい、性的指向、性自認などによる差別を行いません。

● ビジネスパートナーとの人権尊重の関係性強化

取引先をはじめとするビジネスパートナーとの間で人権尊重の関係性を強化し、ビジネスパートナー関係者の人権を尊重するとともに、三協立山グループの役員・従業員に対する外部からのハラスメントを防止していきます。

● 従業員の安全と健康の確保

従業員の安全と健康の確保に向けた取り組みを進めるとともに、社内外でのハラスメント対策

を適切に行い、安全で快適な職場環境づくりに努めていきます。

● 適正な労働時間の管理

適正な労働時間の管理を行い、従業員の健康と働きやすい環境を提供することに努めていきます。

● 環境汚染、事故の防止

環境リスクを評価し、適切な対策を講じ、環境汚染や環境事故の発生を防ぎ、地域住民の健康や生活への被害をもたらすことのないよう努めていきます。

● 製品の安全と品質

製品に対する厳格な品質管理と安全性評価を実施し、お客様に安心してご使用していただける製品を提供していきます。

人権尊重の取り組みを実践する方法

「三協立山グループ人権方針」に基づき、人権尊重の取り組みを推進していきます。以下の取り組みを通じて、適切な是正・救済が行われるよう努めていきます。

1. 人権デュー・ディリジェンス

三協立山グループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、事業と関係する人権への負の影響を特定し、重点課題から優先して、人権デュー・ディリジェンスを実施します。継続的に取り組み、負の影響の防止・軽減を図っていきます。

2. 是正・救済

三協立山グループが、人権に対する負の影響を引き起こした、または負の影響を助長したことが明らかになった場合、適切な手段を通じてその是正・救済に取り組みます。また、三協立山の事業および製品・サービスと人権への負の影響が直接関連する場合には、その負の影響を引き起こしたまたは助長している企業に働きかけを行い、是正・救済が行われるように努めます。

3. 教育

三協立山グループは、すべての役員・従業員に対して適切な教育と研修を行うとともに、本方針が企業活動全体に定着するように必要な手続きの中に反映していきます。また、取引先をはじめとするビジネスパートナーに対して、事業説明の機会等を通じて理解を促すように努めます。

4. ガバナンス(体制・責任者)

人権尊重に関する取り組みについては、取締役会の監督のもとに設置されたサステナビリティ政策委員会が本方針に基づき推進していきます。また、継続的に重点課題を含む本方針を見直していきます。

ガバナンス

役員紹介

●代表取締役



平能 正三
代表取締役社長 社長執行役員
三協マテリアル社社長

●取締役



吉田 経晃
取締役 常務執行役員
総務人事統括室長
兼 情報システム統括室長
兼 経営監査部担当



久保田 健介
取締役 常務執行役員
財務経理統括室長



黒畑 靖之
取締役 常務執行役員
経営企画統括室長
兼 事業開発統括室長
兼 国際事業管掌



豊岡 史郎
取締役 常務執行役員
三協アルミ社社長



東 一郎
取締役 常務執行役員
タテヤマアドバンス社社長



篠田 寛子
社外取締役

(兼任状況)
・(有)フレオ 取締役
・NPO法人 GEWEL
代表理事



藤巻 靖
取締役(監査等委員)
(常勤)



森 明彦
社外取締役(監査等委員)
(常勤)



荒牧 宏敏
社外取締役(監査等委員)



戸田 和範
社外取締役(監査等委員)

(兼任状況)
・税理士
・フクビ化学工業(株)
社外監査役



吉川 美保
社外取締役(監査等委員)

(兼任状況)
・弁護士

取締役の略歴は株主総会招集通知をご参照ください。
▶ <https://www.st-grp.co.jp/ir/pdf/250805kabunusisokai.pdf>

ガバナンス

● 2026年5月期 各会の構成員 (○は議長を表す)

役 位	氏 名	2026年5月期 各会の構成員				
		取締役会	経営会議	監査等委員会	指名委員会	報酬委員会
代表取締役社長 社長執行役員	平能 正三	○	○		○	○
取締役 常務執行役員	吉田 経晃	○	○		○	○
取締役 常務執行役員	久保田 健介	○	○			
取締役 常務執行役員	黒畑 靖之	○	○			
取締役 常務執行役員	豊岡 史郎	○	○			
取締役 常務執行役員	東 一 郎	○	○			
社外取締役	篠田 寛子	○				○
取締役 監査等委員(常勤)	藤 巻 靖	○	○	○		
社外取締役 監査等委員(常勤)	森 明 彦	○	○	○	○	
社外取締役 監査等委員	荒牧 宏敏	○		○	○	
社外取締役 監査等委員	戸田 和範	○		○	○	○
社外取締役 監査等委員	吉川 美保	○		○		○

※当社は、監査等委員会設置会社であり、指名委員会、報酬委員会は任意の委員会であります。

● 取締役会のスキルマトリックス

役 職 名	氏 名	企業経営	グローバルビジネス	営業・マーケティング	製造・技術開発・システム	人材育成・労務	法務・コンプライアンス	財務・会計
代表取締役社長 社長執行役員	平能 正三	○	○	○				
取締役 常務執行役員	吉田 経晃	○	○	○	○	○	○	○
取締役 常務執行役員	久保田 健介	○		○		○	○	○
取締役 常務執行役員	黒畑 靖之			○				
取締役 常務執行役員	豊岡 史郎			○				
取締役 常務執行役員	東 一 郎			○				
社外取締役	篠田 寛子	○				○		
取締役 監査等委員(常勤)	藤 巻 靖			○				
社外取締役 監査等委員(常勤)	森 明 彦	○	○				○	○
社外取締役 監査等委員	荒牧 宏敏	○			○			
社外取締役 監査等委員	戸田 和範					○	○	○
社外取締役 監査等委員	吉川 美保				○		○	

※上記一覧表は、各氏の有するすべての経験・専門性を表すものではありません。

● 執行役員

役 職 名	氏 名	担当・委嘱内容
常務執行役員	白井 克芳	改革推進統括室長 兼 サステナビリティ推進部担当、特命担当 兼 三協アルミ社 開発統括部管掌
常務執行役員	吉田 安徳	財務経理統括室 副統括室長 兼 総務人事統括室 副統括室長 総合リスク管理担当
常務執行役員	花木 悟	国際事業代表 兼 国際事業統括室長 兼 三協マテリアル社 副社長
執行役員	山崎 力	三協アルミ社 カスタマーセンター、CS品質保証部、 防火設備商品監査部、渉外調査部担当
執行役員	近藤 裕	三協アルミ社 事業統括部長
執行役員	奥谷 和正	三協アルミ社 社長付(住宅事業改革担当) 兼 住宅防火改修管掌
執行役員	萩中 利昌	三協マテリアル社 生産統括室長 兼 国際事業 生産管掌
執行役員	山崎 申之	三協マテリアル社 生産統括室 モビリティ生産担当 兼 新湊東工場長
執行役員	船木 肇	タテヤマアドバンス社 生産統括室長 兼 三精工業(株) 社長
執行役員	中島 征宏	三協アルミ社 住宅統括部 副統括部長 兼 三協テック(株) 社長
執行役員	長谷 和彦	購買・物流統括室 副統括室長
執行役員	山戸 幸雄	タテヤマアドバンス社 営業統括室長
執行役員	嵐川 洋至	総務人事統括室 副統括室長 兼 総務部長 兼 三協アルミ社 事業統括部 販売会社管理担当
執行役員	猫宮 功也	(株)カシイ 社長
執行役員	細橋 俊彦	三協アルミ社 生産統括部長
執行役員	高道 幸和	三協アルミ社 生産統括部 副統括部長 兼 生産改善推進部長
執行役員	井上 慎一	三協アルミ社 エクステリア統括部長
執行役員	水越 孝司	購買・物流統括室長 兼 物流統括管理担当 兼 品質保証部担当
執行役員	長塚 浩二	三協アルミ社 ビル統括部長
執行役員	柿澤 秀則	三協アルミ社 開発統括部長
執行役員	佐野 正博	経営企画統括室 副統括室長 兼 経営管理部長
執行役員	土田 浩司	タテヤマアドバンス社 営業統括室 副統括室長 兼 首都圏支店長
執行役員	庵 真砂代	技術統括室長 兼 技術研究部長

財務データ

主要財務データ 10年間の推移 (2015/06/01~2025/05/31)

(単位: 百万円、別途記載のあるものを除く)

科 目	71期	72期	73期	74期	75期	76期	77期 ^{※2}	78期	79期	80期		
	2015年6月1日~2016年5月31日	2016年6月1日~2017年5月31日	2017年6月1日~2018年5月31日	2018年6月1日~2019年5月31日	2019年6月1日~2020年5月31日	2020年6月1日~2021年5月31日	2021年6月1日~2022年5月31日	2022年6月1日~2023年5月31日	2023年6月1日~2024年5月31日	2024年6月1日~2025年5月31日		
連結損益 計算書	売上高	332,168	320,817	328,409	337,789	313,691	301,184	340,553	370,385	353,027	359,424	
	営業利益	6,251	6,713	1,201	738	2,015	4,568	3,782	2,669	3,807	1,545	
	経常利益	5,395	6,842	1,536	616	1,611	5,251	4,198	3,419	3,880	944	
	税金等調整前当期純利益	3,031	4,858	1,081	△ 487	1,336	4,616	2,905	3,104	585	△ 477	
	親会社株主に帰属する当期純利益	94	2,122	△ 731	△ 1,419	△ 1,533	1,683	395	1,630	△ 1,019	△ 2,336	
セグメント別 連結損益 計算書	建材事業	売上高	208,938	203,913	196,943	205,563	195,314	180,652	182,191	187,141	182,270	178,652
		営業利益	4,371	2,716	△ 2,107	749	4,574	3,723	2,515	△ 118	2,228	236
	マテリアル事業	売上高	42,099	41,325	46,178	45,458	38,718	39,675	53,397	58,550	53,085	59,781
		営業利益	3,246	3,906	3,814	2,802	1,340	2,575	2,614	3,211	1,467	2,602
	商業施設事業	売上高	34,904	35,781	38,584	39,567	38,436	38,894	40,749	41,631	42,672	44,522
		営業利益	1,757	1,774	1,081	48	622	2,094	1,718	603	1,534	1,460
	国際事業	売上高	46,077	39,644	46,558	47,075	41,097	41,807	62,624	82,857	74,636	76,145
		営業利益	△ 3,069	△ 1,640	△ 1,535	△ 2,704	△ 4,290	△ 3,586	△ 3,147	△ 833	△ 1,306	△ 2,598
	その他	売上高	148	153	145	124	125	154	1,590	204	362	322
		営業利益	△ 52	△ 43	△ 51	△ 158	△ 231	△ 238	82	△ 192	△ 116	△ 156
	連結貸借 対照表	総資産 ^{※1}	254,630	254,139	269,260	262,426	245,980	252,935	268,470	282,932	289,975	300,454
		純資産	80,102	84,147	86,079	82,087	78,327	84,081	85,605	92,667	99,483	94,804
1株当たり純資産 (円)		2,481.13	2,601.01	2,656.60	2,522.22	2,390.00	2,592.48	2,633.27	2,854.68	3,067.12	2,911.36	
連結 キャッシュ・フロー 計算書	営業活動によるキャッシュ・フロー	15,710	7,144	7,530	12,656	9,358	7,847	2,405	△ 171	17,196	3,216	
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 11,167	△ 11,470	△ 12,401	△ 7,550	△ 6,724	△ 9,104	△ 7,586	△ 7,269	△ 8,620	△ 14,334	
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 7,637	△ 1,021	13,975	△ 9,524	△ 3,941	△ 663	274	10,554	△ 6,769	7,470	
	フリー・キャッシュ・フロー	4,543	△ 4,325	△ 4,871	5,106	2,634	△ 1,256	△ 5,181	△ 7,440	8,576	△ 11,118	
経営指標等	自己資本比率 (%) ^{※1}	30.6	32.1	31.0	30.2	30.5	32.1	30.8	31.6	33.2	30.4	
	ROA (%) ^{※1}	0.0	0.8	△ 0.3	△ 0.5	△ 0.6	0.7	0.2	0.6	△ 0.4	△ 0.8	
	ROE (%)	0.1	2.7	△ 0.9	△ 1.7	△ 2.0	2.2	0.5	1.9	△ 1.1	△ 2.5	
	1株当たり年間配当額 (円)	35	35	15	15	15	15	15	20	20	25	
	配当性向 (%)	—	51.8	—	—	—	27.9	118.9	38.4	—	—	
	有利子負債	62,608	63,070	78,694	69,919	66,655	69,021	70,304	82,551	78,188	87,220	
	D/Eレシオ (%)	80.4	77.3	94.4	88.4	88.9	84.9	85.2	92.2	81.3	95.6	
その他 参考情報	株価終値 (円)	1,549	1,610	1,543	1,139	962	787	583	630	840	615	
	従業員数 (名)	11,310	11,373	11,256	11,188	10,881	10,577	10,375	10,373	10,289	10,012	
	研究開発費	3,222	3,087	2,659	2,594	2,856	2,401	2,379	2,387	2,320	2,548	
	設備投資	10,527	10,884	9,691	5,226	7,302	7,643	10,371	9,687	9,899	12,167	
	減価償却費	8,146	8,471	8,975	8,598	8,083	8,079	8,006	8,210	8,774	8,271	

※1 74期より「[税効果会計に係る会計基準]の一部改正」等を適用。73期の経営指標等は当該会計基準等を選べて適用。

※2 77期より「収益認識に関する会計基準」等を適用。

財務データ

連結財務諸表

● 連結貸借対照表

資産の部

(単位：百万円)

科目	前期 2024年5月31日	当期 2025年5月31日	増減
流動資産	145,684	147,710	2,026
現金及び預金	24,653	21,509	△ 3,144
受取手形、売掛金及び契約資産	50,303	49,262	△ 1,041
電子記録債権	6,427	8,342	1,914
有価証券	12	23	11
商品及び製品	20,082	20,069	△ 13
仕掛品	15,230	16,764	1,533
原材料及び貯蔵品	21,211	20,244	△ 966
その他	8,332	11,965	3,633
貸倒引当金	△ 570	△ 472	97
固定資産	144,291	152,744	8,452
有形固定資産	105,240	113,760	8,519
建物及び構築物(純額)	22,088	23,078	990
機械装置及び運搬具(純額)	20,651	19,508	△ 1,142
土地	55,178	57,840	2,661
その他(純額)	7,321	13,332	6,010
無形固定資産	3,313	2,796	△ 516
のれん	636	—	△ 636
その他	2,677	2,796	119
投資その他の資産	35,737	36,187	449
投資有価証券	14,257	15,447	1,190
その他	21,856	20,946	△ 909
貸倒引当金	△ 375	△ 206	169
資産	289,975	300,454	10,478

負債の部

(単位：百万円)

科目	前期 2024年5月31日	当期 2025年5月31日	増減
流動負債	118,804	122,009	3,204
支払手形及び買掛金	41,023	40,274	△ 749
電子記録債務	17,770	16,464	△ 1,305
短期借入金	13,739	7,365	△ 6,373
1年内返済予定の長期借入金	18,180	20,156	1,976
その他	28,089	37,747	9,658
固定負債	71,687	83,639	11,952
長期借入金	46,268	59,697	13,429
繰延税金負債	5,730	4,927	△ 802
退職給付に係る負債	10,167	9,617	△ 550
その他	9,521	9,396	△ 124
負債	190,492	205,649	15,157
純資産の部			
			(単位：百万円)
株主資本	72,439	69,375	△ 3,064
資本金	15,000	15,000	—
資本剰余金	31,932	31,932	—
利益剰余金	25,766	22,706	△ 3,060
自己株式	△ 259	△ 263	△ 3
その他の包括利益累計額	23,698	21,865	△ 1,833
非支配株主持分	3,345	3,564	219
純資産	99,483	94,804	△ 4,678
負債純資産	289,975	300,454	10,478

財務データ

● 連結損益計算書

(単位:百万円)

科目	前期 2023年6月1日～ 2024年5月31日	当期 2024年6月1日～ 2025年5月31日	増減
売上高	353,027	359,424	6,397
売上原価	282,890	289,660	6,770
売上総利益	70,137	69,764	△ 372
販売費及び一般管理費	66,330	68,219	1,889
営業利益	3,807	1,545	△ 2,261
受取利息	139	147	8
受取配当金	209	419	210
持分法による投資利益	257	254	△ 3
その他	1,485	850	△ 634
営業外収益	2,091	1,671	△ 419
支払利息	1,372	1,610	238
その他	645	661	15
営業外費用	2,018	2,272	254
経常利益	3,880	944	△ 2,935
固定資産売却益	68	250	182
その他	186	535	348
特別利益	255	785	530
固定資産除却損	493	642	149
その他	3,056	1,565	△ 1,491
特別損失	3,550	2,208	△ 1,341
税金等調整前当期純利益	585	△ 477	△ 1,063
法人税等	1,458	1,661	203
当期純損失	△ 872	△ 2,139	△ 1,266
非支配株主に帰属する当期純利益	146	196	49
親会社株主に帰属する当期純損失	△ 1,019	△ 2,336	△ 1,316

● 連結包括利益計算書

(単位:百万円)

科目	前期 2023年6月1日～ 2024年5月31日	当期 2024年6月1日～ 2025年5月31日	増減
当期純損失	△ 872	△ 2,139	△ 1,266
その他の包括利益合計	8,325	△ 1,815	△ 10,141
その他有価証券評価差額金	1,613	188	△ 1,425
繰延ヘッジ損益	738	△ 665	△ 1,403
土地再評価差額金	9	△ 133	△ 142
為替換算調整勘定	1,854	1,281	△ 573
退職給付に係る調整額	4,101	△ 2,493	△ 6,594
持分法適用会社に対する持分相当額	7	6	△ 1
包括利益	7,452	△ 3,955	△ 11,407
親会社株主に係る包括利益	7,276	△ 4,176	△ 11,453
非支配株主に係る包括利益	175	221	45

財務データ

● 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

科目	前期 2023年6月1日～ 2024年5月31日	当期 2024年6月1日～ 2025年5月31日	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー	17,196	3,216	△ 13,980
税金等調整前当期純利益	585	△ 477	△ 1,063
減価償却費	8,774	8,271	△ 502
減損損失	939	1,077	138
売上債権の増減額	8,367	△ 627	△ 8,994
棚卸資産の増減額	2,496	△ 259	△ 2,756
仕入債務の増減額	△ 7,802	△ 1,949	5,853
その他	6,381	499	△ 5,881
小計	19,740	6,535	△ 13,205
利息及び配当金の受取額	430	654	223
利息の支払額	△ 1,297	△ 1,601	△ 304
法人税等の支払額	△ 1,148	△ 1,591	△ 443
災害による損失の支払額	△ 529	△ 780	△ 250
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 8,620	△ 14,334	△ 5,714
有形固定資産の取得による支出	△ 8,751	△ 13,277	△ 4,525
有形固定資産の売却による収入	831	102	△ 728
投資有価証券の取得による支出	△ 126	△ 700	△ 574
投資有価証券の売却による収入	335	533	197
その他	△ 909	△ 992	△ 83

(単位:百万円)

科目	前期 2023年6月1日～ 2024年5月31日	当期 2024年6月1日～ 2025年5月31日	増減
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 6,769	7,470	14,239
短期借入金の純増減額	△ 10,510	△ 6,522	3,987
長期借入れによる収入	23,602	35,200	11,597
長期借入金の返済による支出	△ 18,526	△ 19,770	△ 1,244
配当金の支払額	△ 624	△ 701	△ 77
その他	△ 711	△ 734	△ 23
現金同等物の換算差額	975	504	△ 471
現金及び現金同等物の増減額	2,782	△ 3,144	△ 5,926
現金及び現金同等物の期首残高	20,455	23,312	2,857
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額	—	53	53
非連結子会社との合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	74	—	△ 74
現金及び現金同等物の期末残高	23,312	20,221	△ 3,091
フリー・キャッシュ・フロー	8,576	△ 11,118	△ 19,695

非財務データ

科 目		2020年度 (2021年5月期)	2021年度 (2022年5月期)	2022年度 (2023年5月期)	2023年度 (2024年5月期)	2024年度 (2025年5月期)	
E 環境	温室効果ガス排出量(Scope1+2)(千t-CO ₂)	318	289	277	252	238	
	温室効果ガス排出量(Scope3)(千t-CO ₂)	—	—	403	338	324	
	建材向けアルミリサイクル率(単体)	—	—	—	52.4%	54.4%	
	産業廃棄物リサイクル率(単体)	98.1%	98.1%	98.0%	97.6%	97.6%	
S 社会	正社員数(連結)(名)	10,577	10,375	10,373	10,289	10,012	
	正社員数(単体)(名)	5,138	5,034	4,968	4,822	4,686	
	新卒採用人数(単体)(名)	男性	38	60	71	78	66
		女性	21	23	31	25	23
		計	59	83	102	103	89
	キャリア採用人数(単体)(名)	男性	27	62	50	45	46
		女性	9	19	24	23	25
		計	36	81	74	68	71
	平均勤続年数(単体)(年)	男性	23.5	23.4	23.4	23.4	23.4
		女性	19.5	19.6	19.4	19.6	19.6
		全体	22.6	22.5	22.5	22.5	22.5
	新規学卒採用者3年未満離職率(単体)	19%	11%	12%	19%	19%	
	時間外労働時間(単体)(時間/月・人)	12.4	15.6	15.7	13.2	14.2	
女性管理職比率(単体)*	0.8%	1.2%	1.9%	2.3%	3.2%		
男性育児休暇取得率(単体)	47.9%	49.3%	70.2%	77.6%	62.3%		
G ガバナンス	コンプライアンス通報・相談案件数(国内)(件)	12	20	6	27	46	
	重大な情報セキュリティ事故件数(件)	0	0	0	0	0	

※各年度末時点

IR・SR活動

三協立山は、株主・投資家の皆様との対話を企業価値向上の重要な機会と捉え、積極的なIR・SR活動を推進しています。広報・IR部が中心となり、株主および投資家の皆様をはじめとするあらゆるステークホルダーの皆様へ、当社の企業活動に対する深い理解と適正な評価をいただくため、企業情報を適時・適切に開示しています。

三協立山ホームページには、決算短信、決算説明資料、有価証券報告書(半期報告書)などの決算開示資料に加え、半期ごとに株主通信などを掲載し、投資家の皆様がいつでも容易に閲覧できるようにしています。

機関投資家様に向けては、第2四半期決算、期末決算後に決算説明会を開催しています。また個別ミーティングを四半期ごとの決算時やご要望に応じて開催しています。2025年5月期は国内外の機関投資家様と55回の個別ミーティングを実施しました。そのほかご要望に応じた工場視察の受け入れなども適宜行っています。

個人投資家様に向けては、2025年5月期は会社説明会を2回開催しました。

当社は、株主・投資家の皆様との対話を一層深化させるため、かねてよりSR活動を担当する総務人事統括室と広報・IR部が連携し、2025年5月期よりSR面談を開始いたしました。総務人事統括室の担当役員がスピーカーを担い、広報・IR部がその運営をサポートすることで、より建設的な対話を通じて、多様な視点からのご意見を経営に反映させる体制を強化しています。

IR・SR活動を通じてステークホルダーの皆様からいただいたご意見や助言などは、取締役会において定期的に担当役員から対話の状況をフィードバックし、今後の経営に生かすよう努めています。

今後もIR・SR活動を通し、投資家との積極的な対話を行い、当社の施策に反映していきます。

情報開示の考え方

三協立山は金融商品取引法などの諸法令ならびに東京証券取引所の定める有価証券上場規程(以下、上場規程)に準拠した情報開示に努めるほか、三協立山グループをより理解していただくために有効と思われる情報についても、迅速に開示します。

なお、上場規程に該当する情報は、同規程に従い、東京証券取引所の提供するTDnet(適時開示情報伝達システム)を通じて開示します。投資判断に影響を及ぼすと思われる場合は、その重要度および緊急性に応じて、適宜、適切な方法で速やかに開示します。

● 2025年5月期 株主・投資家との対話の実施状況

決算説明会

開催日	対応者	対象者	参加人数
2025年1月10日	代表取締役社長 取締役常務 経営企画統括室長	機関投資家 アナリスト	23名
2025年7月11日	代表取締役社長 取締役常務 経営企画統括室長	機関投資家 アナリスト	27名

個別ミーティング

実施期間	対応者	対象者	回数(延べ)
2024年10月～ 2025年8月まで	取締役常務 経営企画統括室長 広報・IR部	機関投資家 アナリスト	55回

個人投資家向け会社説明会

開催日	対応者	対象者	参加人数
2024年11月24日	代表取締役社長	個人投資家	約700名 (オンライン)
2025年5月25日	代表取締役社長	個人投資家	約700名 (オンライン)

SRミーティング

実施期間	対応者	対象者	回数(延べ)
2025年7月	取締役常務 総務人事統括室長 広報・IR部	機関投資家	9回

対話時における主要トピックス

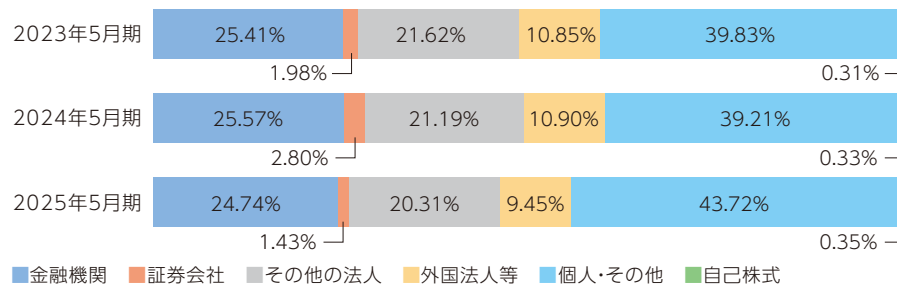
- 2025年5月期 期初利益計画の達成確度
- 国際事業の収益改善と市場停滞の続く建材事業の改革などに関する進捗
- 各事業における市場の今後の見通しやリスク
- 中期経営計画/利益計画の蓋然性
- 現中期経営計画期間における配当の考え方について
- PBR向上に向けての新たな対応策
- 政策保有株式の保有比率について
- 役員報酬体系について(株式報酬導入など)

●三協立山のディスクロージャーポリシー ▶ <https://www.st-grp.co.jp/ir/disclosure.html>

会社概要・株式情報 (2025年5月31日現在)

会社名	三協立山株式会社(英文名称:Sankyo Tateyama, Inc.)
所在地	本社:富山県高岡市早川70番地 東京オフィス:東京都中野区中央1-38-1 住友中野坂上ビル20F
代表者	代表取締役社長 平能 正三
設立年月日	1960年6月20日
資本金	150億円
決算期	5月31日
発行済株式総数	31,554,629株(1単元の株式数100株)
株主数	20,645名
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場(証券コード:5932)
従業員数	連結:10,012名/単体:4,686名
事業内容	1. ビル用建材・住宅用建材・エクステリア建材の開発・製造・販売。アルミニウムおよびその他金属の圧延加工品の製造・販売。 2. アルミニウムおよびマグネシウムの鋳造・押出・加工、ならびにその販売。 3. 店舗用汎用陳列什器の販売。規格看板・その他看板の製造・販売。店舗および関連設備のメンテナンス。
URL	https://www.st-grp.co.jp/

株式分布状況および推移



編集方針

三協立山グループは、株主・投資家をはじめとした様々なステークホルダーの皆様へ当社グループの事業活動と価値創造についてご理解いただくため、本統合報告書を発行しています。2025年版では、2024年度の事業活動の報告に加え、「サステナビリティビジョン2050」に向けた取り組みの進捗状況をお伝えしております。特に、アルミリサイクルをはじめとする環境への取り組みは着実に進展しており、その内容についても掲載しております。本報告書を通じて、三協立山グループの現状と将来に向けた取り組みについて理解を深めていただき、皆様との対話を促進する一助となれば幸いです。今後も皆様からのご意見を参考に、より充実した情報開示に努めてまいります。

報告対象期間

2025年5月期(2024年6月1日～2025年5月31日)

本報告書では、上記期間を2024年度と表記しています。

一部に当該期間以前、または当該期間以後の活動内容などを含みます。

報告対象範囲

三協立山グループ(三協立山株式会社および傘下の連結対象会社)

参照ガイドライン

IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」

経済産業省「価値協創ガイダンス2.0」

将来予測記述に関する特記

本報告書で記載している業績予測ならびに将来予測は、本報告書発行時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予測であり、潜在的なリスク・不確実性が含まれています。そのため、様々な要因の変化により、実際の業績は記載されている将来見通しとは、大きく異なる結果となる可能性があります。

情報開示体系

本統合報告書では、サステナビリティの考え方と主要な取り組みをご紹介しますが、より網羅的な活動内容や詳細なデータについては、当社の「サステナビリティ」サイトにて開示しております。

また、最新の決算情報やIR関連資料につきましては、「IR情報」サイトにて詳細をご確認いただけます。

本図は、三協立山グループの情報開示全体像を示すものであり、各開示媒体へのアクセスを円滑にするための一助となることを意図しております。ぜひ、各サイトも併せてご参照いただき、当社グループの取り組みへのご理解を一層深めていただければ幸いです。



※最新の情報はWebサイトでご確認ください。

シンボルマーク「ツインリーフ」



ハート型の葉を持つ新芽のマークは、覚えやすく親しみやすいかたちです。

人と人、社会と企業というつながりをフリーハンドの曲線でやわらかく表現し、シンボル化しています。このマークを介して、お客様、お得意先様、株主・投資家の皆様はもちろん、地域の方々や社員との良好なコミュニケーションを築けるように願っています。「社会と私たち」「お客様と私たち」「環境と私たち」…など“心と心を結ぶシンボル”として位置付けています。

三協立山株式会社

広報・IR部／サステナビリティ推進部

〒933-8610 富山県高岡市早川70番地

E-mail : pr-sankyotateyama@st-grp.co.jp

ホームページアドレス <https://www.st-grp.co.jp/>

