



## 中期経営計画

～2030年度/創業100年に向けた再構築～

(FY25-27)



業績の振り返り	2
当社を取り巻く事業環境	4
「F30」プロジェクトのコンセプトと本中計の位置づけ	5
本中計の基本方針	6
本中計の考え方	7
事業戦略	8
- 建材事業	
- 形材外販事業	
- 物流事業	
- 環境事業	
- 経営基盤	
資本政策（キャッシュアロケーション）	24

前中期経営計画（最終年度：2024年度）では「稼ぐ力の向上」を掲げて収益性改善に取り組みました

計画策定時には想定できなかった、国際情勢の混乱による資材価格の高騰等により、営業利益は未達ながら建材事業での好調な業績と形材外販事業の収益改善によりROEは目標を達成いたしました

## 前中計（FY22～FY24）の計画と実績

経営指標	FY24計画	FY24実績
売上高	1,050億円	1,047億円
営業利益	32億円以上	24億円
営業利益率	3.0%以上	2.4%
純資産	250億円以上	235億円
自己資本比率	25.0%以上	27.7%
ROE	8.0%以上	10.1%

※ 前中計は2020年度実績を基準に策定。

## 前中計（FY22～FY24）の振り返り

- 売上高は、建設資材の高騰や労働力不足による建設計画の見直し、工期変更等の影響で減少し若干の計画未達
- 営業利益は、アルミ地金やエネルギー価格の高騰といった外部環境の影響により計画未達ではあるものの、建材事業の順調な推移と形材外販事業における合理化施策実行により大幅に増加  
(対21年3月期比 アルミ地金単価差+170円により、約14億円のコスト増)
- ROEは、収益力向上に関する取り組みが結実し、目標を達成

# 業績の振り返り セグメント別

環境を除くセグメントで利益額の改善を図ることができており、「稼ぐ力」は確実に向上しています

(単位:億円)

セグメント	営業利益額	概要
建材事業	<p>19 FY20</p> <p>34 FY24</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 受注は堅調に推移しているものの、売上は建設資材の高騰や労働力不足による建設計画の見直し、工期変更等の影響を受けたものの、価格改定の浸透影響もあり増加</li> <li>● 利益はプロセス管理の徹底、価格改定の浸透、コストダウンにより大幅に改善</li> </ul>
形材外販事業	<p>▲ 7 FY20</p> <p>3 FY24</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 売上はアルミ地金市況に連動した販売単価の上昇、アルミ加工品および精密加工品の好調により増加</li> <li>● 利益は不採算取引の改善、運送単価の改善、歩留まり向上、内製化による外注費低減等の合理化施策により増加</li> </ul>
物流事業	<p>3 FY20</p> <p>4 FY24</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 荷動きの低迷の影響を受けつつも、前期のM &amp; Aにより傘下に加わった企業や、適正運賃の浸透等により増収</li> <li>● 利益は積載や配車効率化等の取り組みにより増加</li> </ul>
環境事業	<p>2 FY20</p> <p>1 FY24</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 売上はメンテナンス工事の猛暑による工期変更の影響や、薬剤販売部門における薬剤使用量の減少等の影響を受けたことから減少</li> <li>● 利益は原材料価格高騰等の外部環境の悪化により減少傾向</li> </ul>

※ 前中計は2020年度実績を基準に策定。

## ■ 市場環境の変化



- 気候変動・環境問題への対応
- 脱炭素社会実現へ向けた対応の要請
- グローバルサプライチェーンの混乱
- 世界的な資源価格の高騰
- 都心への人口の一極集中
- 少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少

## ■ 建設・ビル建材市場の変化



- 都心の再開発計画への対応
- ZEB・ZEHへの対応
- 建設業界における労働力不足
- 建設・物流業界における2024年問題への対応
- 建設資材の価格高騰
- 新築住宅着工件数の先細り
- アルミ地金の価格高騰
- リフォーム市場の拡大
- 新規プラント工事の減少

## ■ 技術・テクノロジーの変化



- 断熱性の高い素材へのニーズの拡大（樹脂、木等）
- ロボット・デジタル活用による生産性向上（3DCAD/BIM等）

事業環境の変化に対して、不二サッシグループ全体で  
業務のデジタル化等による生産性向上、  
新商品開発・プロセス管理によるさらなる収益力強化に取り組みます

# 「F30」プロジェクトのコンセプトと本中計の位置づけ

激動の環境下において、次の100年を生き抜くために創業100年に向け、次世代を中心としたF30プロジェクトを始動し、本中期計画期間内に3つの30「サンマル」達成を目指しています

## 「F30」による「三方良し」の実現および成長ステップ



営業利益  
(企業)

33億円以上

ベースアップ  
(従業員)

+3.0%以上/年

配当金  
(投資家)

30円/株

Step1  
収益・経営基盤固め

既存事業

FY24

Step2  
持続的成長への投資加速

成長事業・周辺事業

FY27

Step3  
成長投資の収穫  
次の収益の柱と  
なる事業

FY30  
創業100周年

本中期計画期間

収益面・経営面の双方で確固たる基盤を構築し、  
誰もが安定・安心できる企業グループとなる

FY27達成目標

売上高

1,100億円

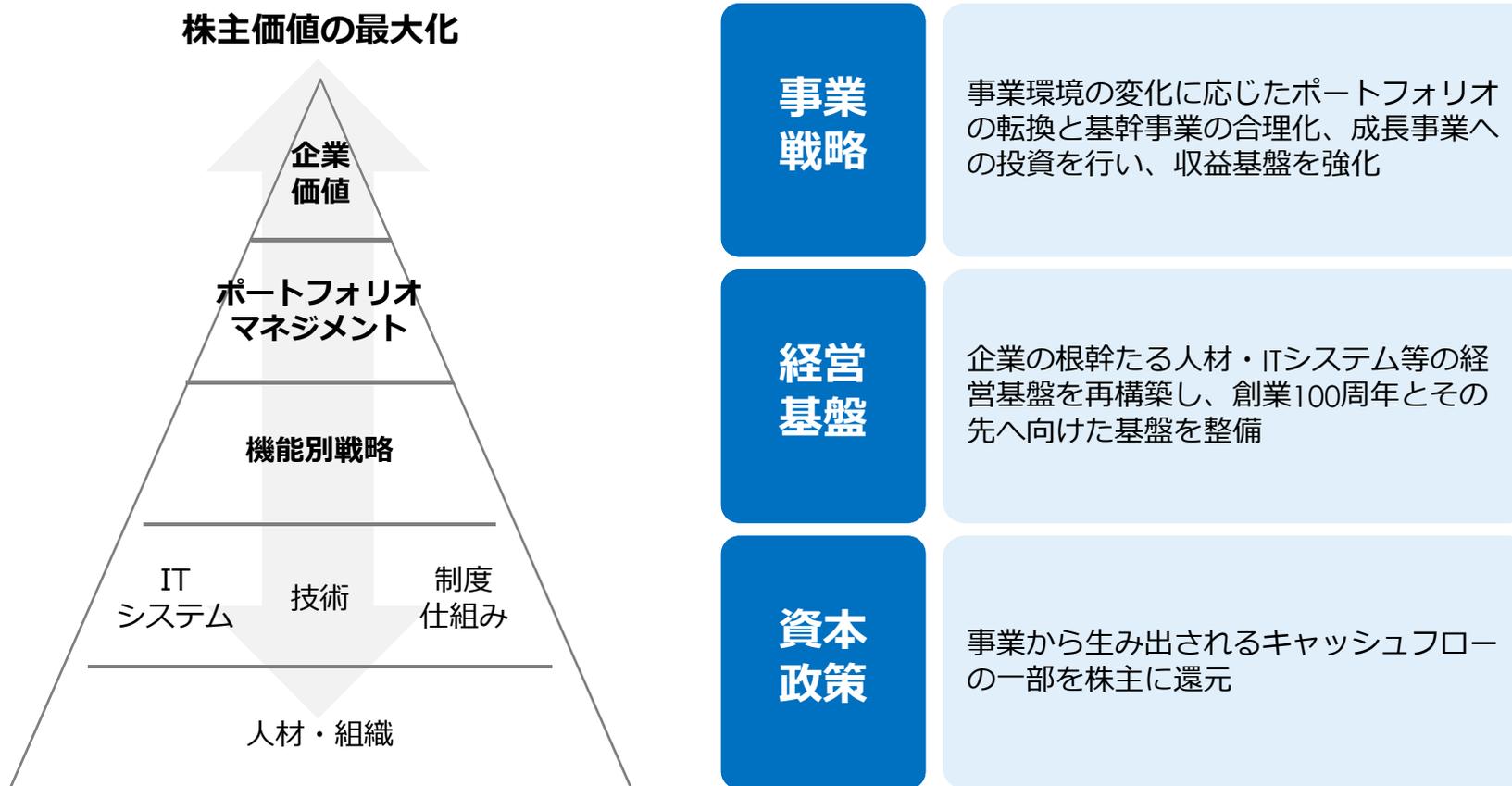
営業利益

33億円

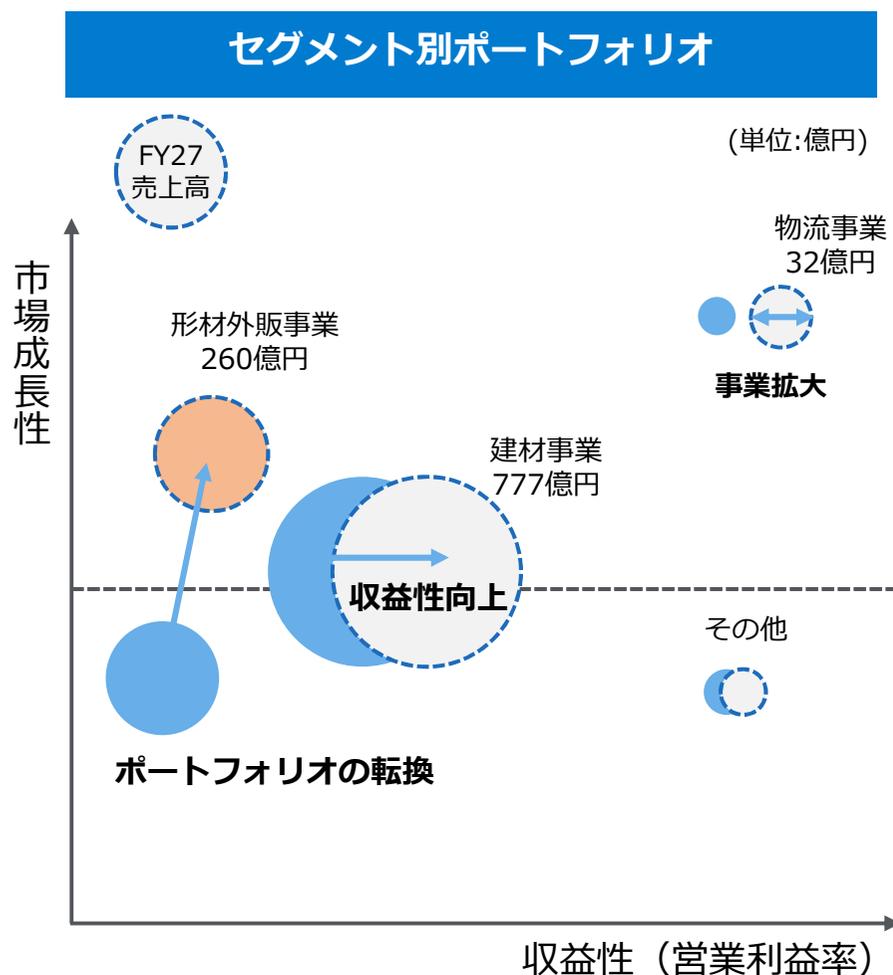
ROE

8.0%以上

企業の根幹である人材・組織やITシステムを再構築していくとともに、ポートフォリオの転換や機能別戦略を実行することで企業価値、ひいては株主価値の最大化を図ります

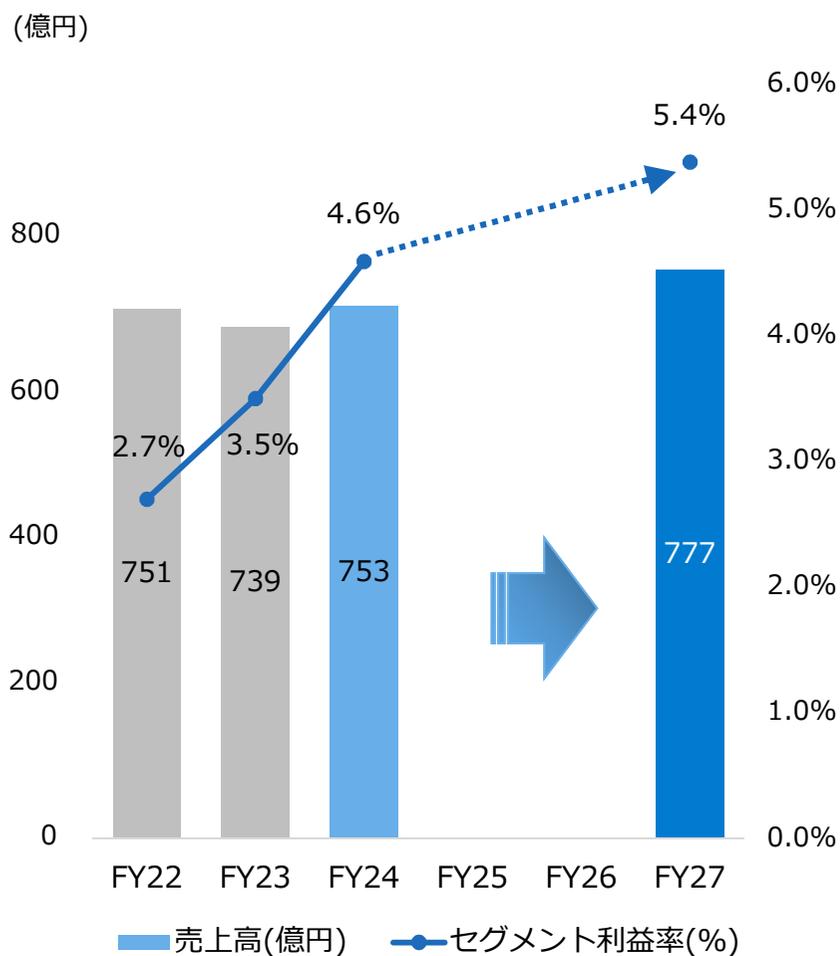


セグメントの置かれている事業環境に応じて、合理化・事業ポートフォリオの転換・事業拡大し、グループ全体の収益性を底上げします



セグメント	戦略概要
建材事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業利益の約7割を稼ぎ出す当社の基幹事業</li> <li>● 全体の収益基盤確立のために、<b>業務の効率化及び合理化</b>を推進</li> <li>● 中期的には周辺事業への進出・拡張により事業規模の拡大を図る</li> </ul>
形材外販事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 形材自体は緩やかに市場が縮小していく一方、加工品は好調に推移</li> <li>● <b>内製化による収益性向上</b>を図る</li> <li>● 素材（形材）中心から<b>加工品へポートフォリオを転換</b>し、事業規模拡大・収益性の向上を図る</li> </ul>
物流事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 今後も市場成長が見込める事業領域</li> <li>● 物流及び倉庫について継続的に設備投資を行い<b>事業拡大</b>を図る</li> </ul>
環境事業他	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 堅調な需要が見込まれる事業領域</li> <li>● 新規顧客の開拓、設計人材育成による大型案件受注による<b>事業拡大・収益性向上</b>を図る</li> </ul>

業務プロセスをイチから見直し、重要な業務の徹底や業務の効率化等、徹底した合理化を進め基幹事業の高収益性化を目指します



## 営業



- 高付加価値活動の徹底による高収益化
- 案件の振り返りによる「稼ぐ」ポイントの見える化と営業活動への反映

## 積算/調達



- 大型案件を中心としたVE・CD提案力の強化と改善検討の徹底
- 業務の集約化・標準化による効率化

## 設計



- 不二サッシフィリピン社の活用拡大による国内人材の高付加価値業務へのシフト
- 次世代人材の育成と作図ノウハウの継承

## 製造/技術



- マザー工場である千葉工場の自動化・省人化の推進
- 製品ラインナップの見直し

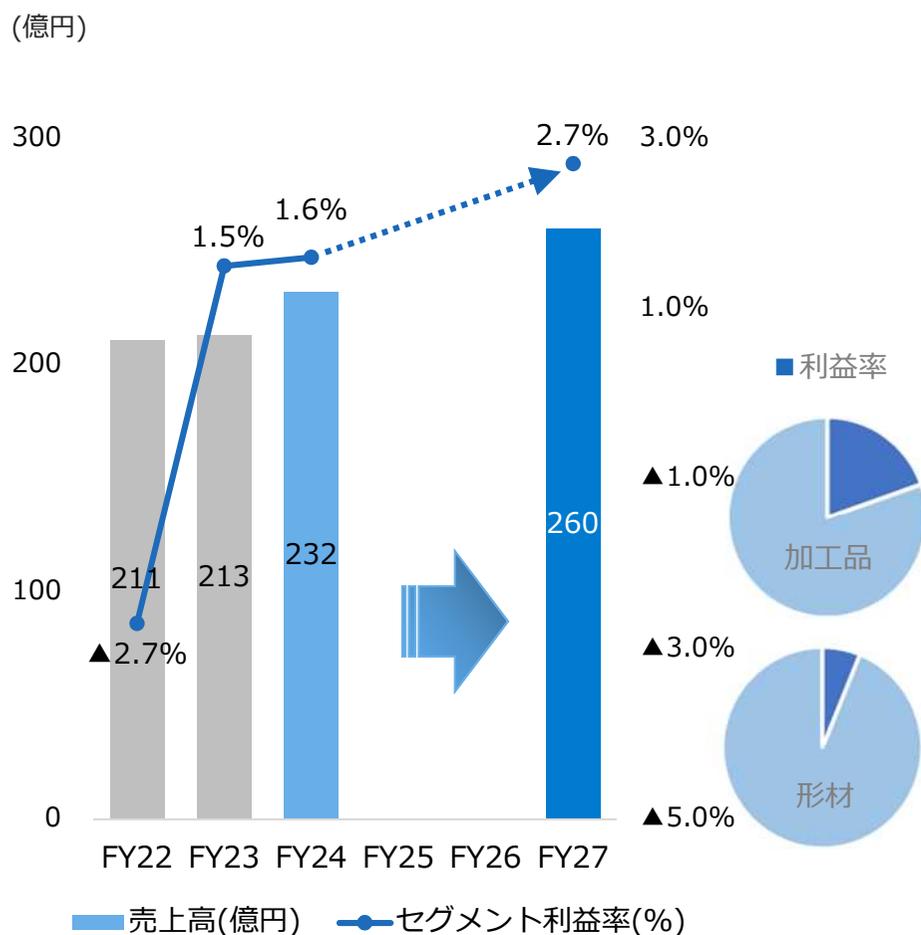
## 施工管理



- 施工技能者不足への対応（育成の仕組み構築・運用）
- 業務見直しによるメンテナンス業務の効率化

形材外販事業では、加工品の売上拡大に注力し、高付加価値事業としての拡大を推進します。

あわせて、医療用マグネシウム合金の実用化への研究開発を進めます。



## 形材外販事業

- アルミ形材の製造・販売
- アルミ加工品の製造・販売  
(精密加工品、大型組立品、オリジナル製品含む)
- マグネシウム製品の製造・販売
- 軽金属関連の合金および製品の開発



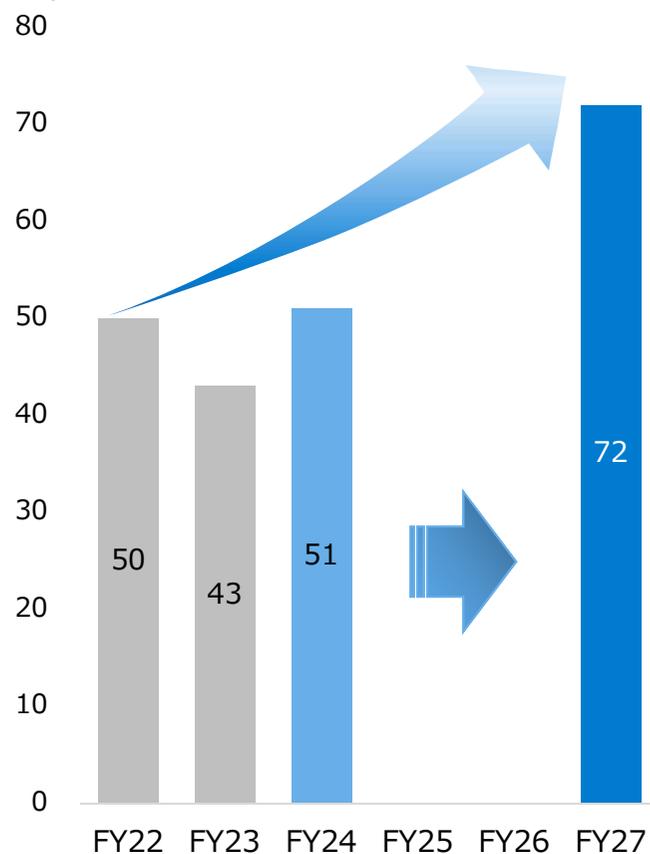
## 重点取り組み

- **加工品の売上拡大**
  - ✓ 戦略ターゲットへのリソース投入
  - ✓ 設備投資による生産性向上
- **経営基盤強化による形材販売の収益性安定化**
- **顧客対応力強化**
  - ✓ 柔軟な納期対応 (物流事業との連携)
  - ✓ 顧客ニーズに合わせた合金・製品の開発
- **医療用マグネシウム合金の研究開発加速**

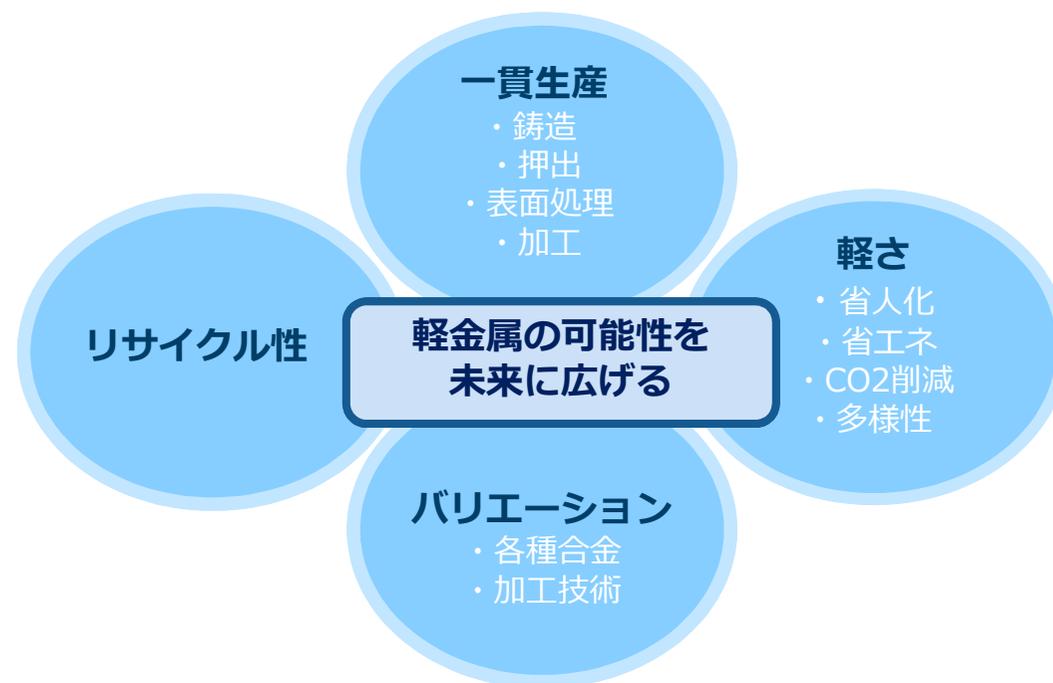
# 事業戦略 形材外販事業（内 加工品売上拡大）

アルミニウムの特性と不二ライトメタルの加工技術をいかし、加工品の売上を拡大します。

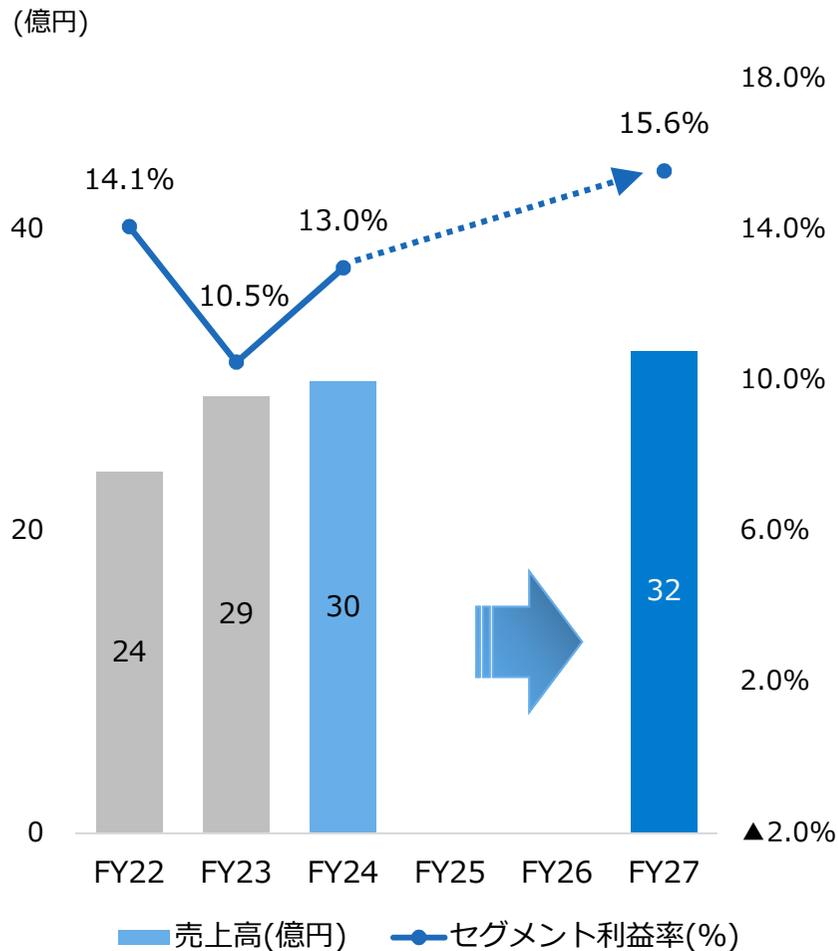
加工品売上高  
(億円)



- 仮設機材や半導体・電子機器関連に加え、自動車分野への挑戦
- ロボット・AIなどの設備投資による生産性向上
- 金型の内製化などの新たなものづくりへの挑戦
- 新たな合金開発への挑戦



物流事業では、当社製品の運送・倉庫管理を行っています。今後は、既存アセットの活用・強化を進めることで総合物流企業への転換を図ります



## 物流事業

- 当社製品の運送・倉庫管理
- 大型設備・重量物の運搬・設置・解体

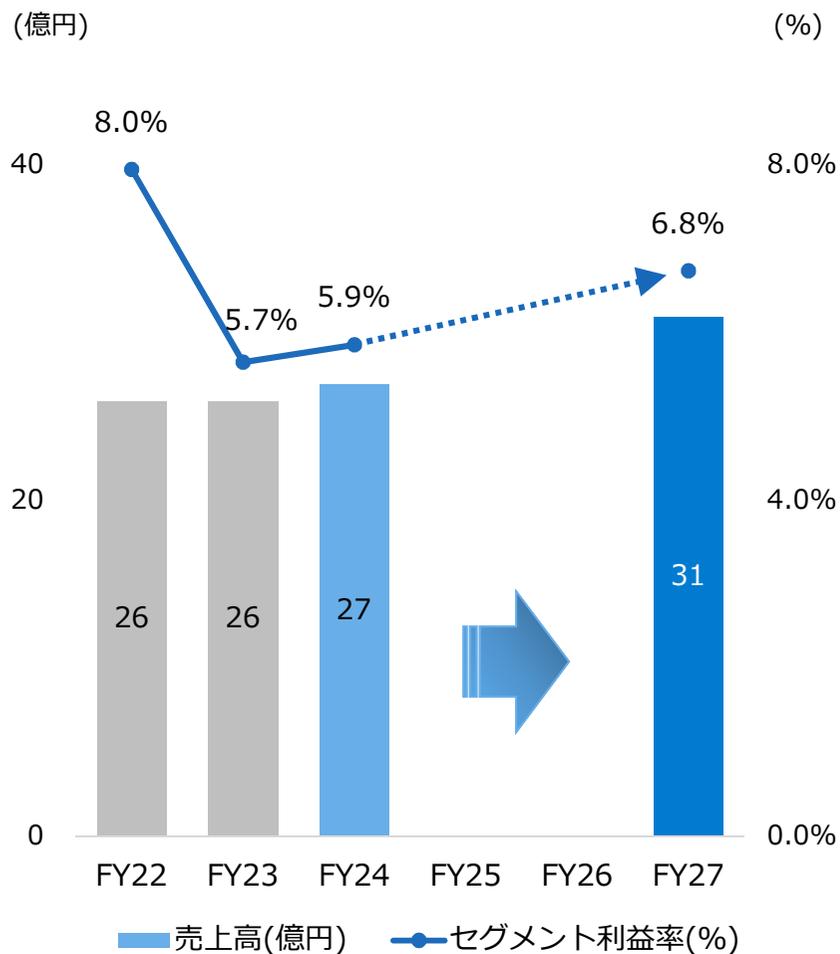


## 重点取り組み

- 既存アセットの活用・強化による  
総合物流企業への転換  
例) 営業倉庫の新規開設(熊本県玉名郡)、システム投資、乗務員の確保



環境事業では、都市ごみ焼却飛灰処理事業、リサイクル・粗大ごみ処理事業、薬剤事業を行っています。今後は、継続的人材育成に努め、新規顧客の開拓、価格の見直しに取り組みます



### 環境事業

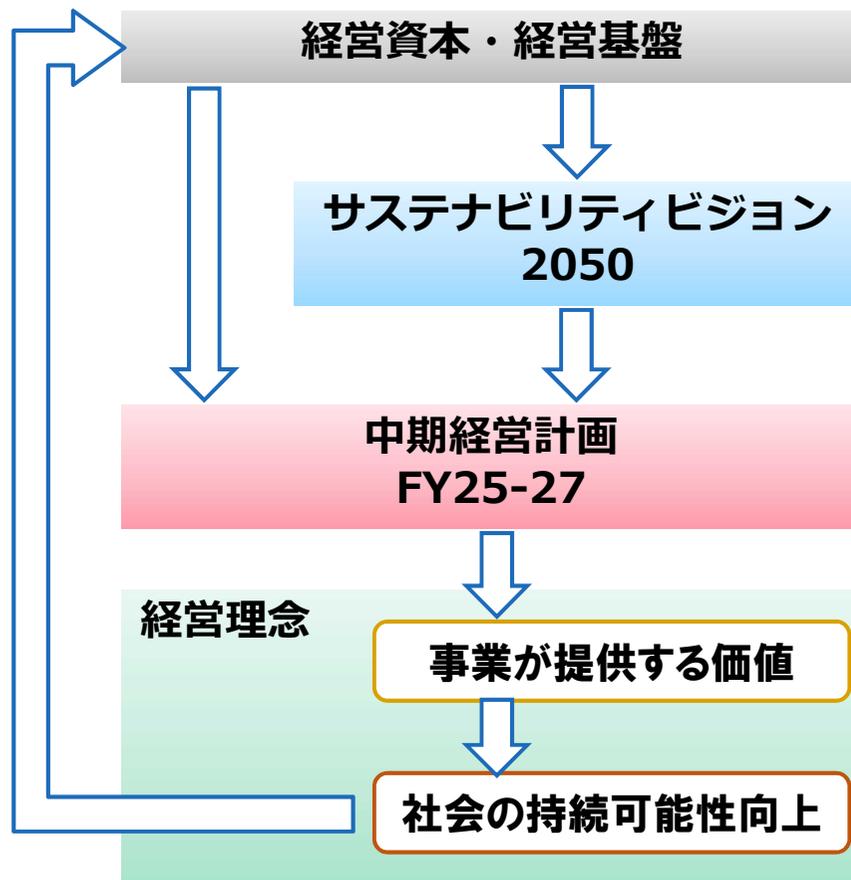
- **都市ごみ焼却飛灰処理事業**  
ごみ焼却時に発生する飛灰処理設備の設計・施工・販売
- **リサイクル・粗大ごみ処理事業**  
リサイクル・粗大ごみ処理設備の設計・施工・販売 等
- **薬剤事業**  
焼却飛灰中の重金属処理剤の製造・販売 等



### 重点取り組み

- 設計担当者を中心とする人材育成・スキル伝承
- 新規顧客の開拓
- 原材料高騰を加味した価格の見直し

不二サッシグループは、2030年に迎える創業100周年を越えて持続的に成長する未来像に向けて、サステナビリティビジョン 2050を策定しました。  
このうちカーボンニュートラルに向けた排出削減目標についてはSBT認定を取得済みです。  
本ビジョンを指針として持続可能性向上に資する事業を展開し、経営基盤の強化に繋がります。

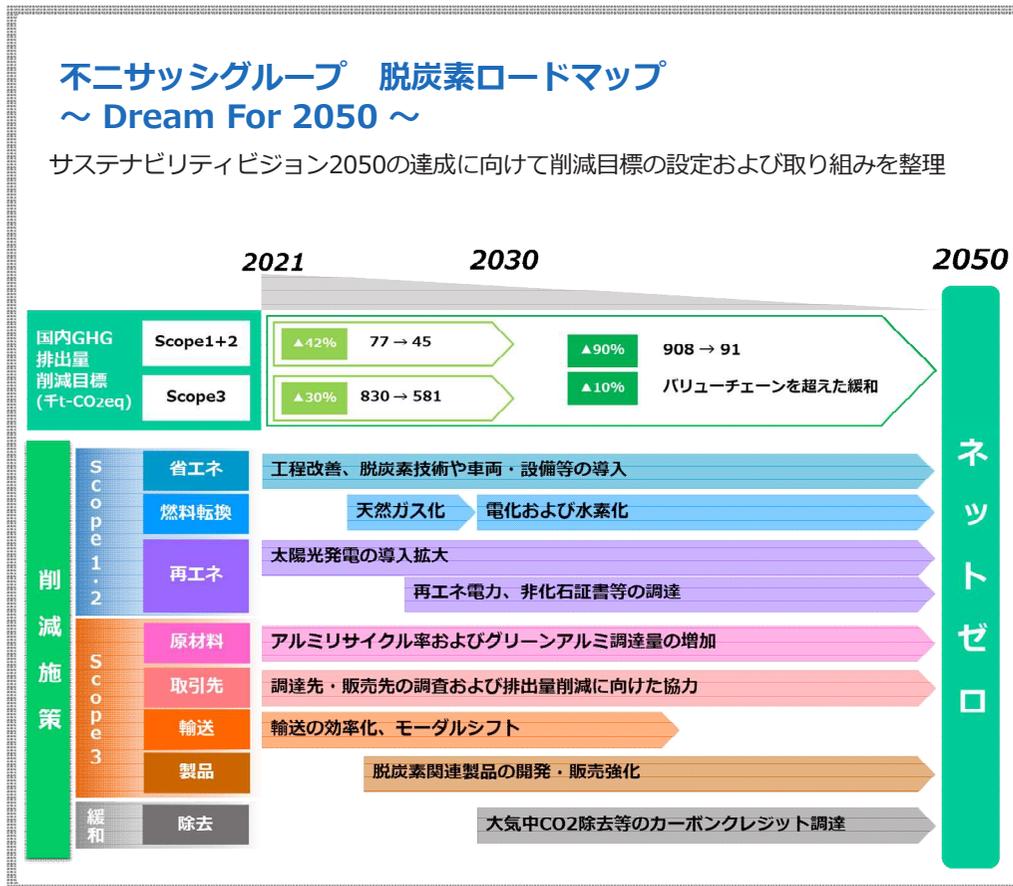


### 不二サッシグループ サステナビリティビジョン 2050

『不二サッシは 窓から夢をひろげていきます』の経営理念のもと、『サステナブルな社会実現への貢献・選ばれる企業グループ』を目指す

- E 環境 Environment**
  - 2050年カーボンニュートラルと脱炭素社会の実現を目指す
  - くらしを支える生態系の保全と回復を目指す
  - 資源循環の促進を追求する
- S 社会 Social**
  - 社会の期待に応える商品・製品づくりを追求する
  - 人権を尊重した公正な事業活動を実践する
  - 地域社会との協働を行う
- G ガバナンス Governance**
  - 全てのステークホルダーに対し、適切な情報開示と責任ある対話を行う

不二サッシグループは2050年脱炭素に向けた定量目標およびロードマップを策定しました。長期的思考が必要となる、設備の低炭素化、太陽光発電量の拡大や低炭素アルミ製品の強化から取り組みを始め、社会課題対応を推進力として価値創造を進めています。



## 概要

- 日本は2050年カーボンニュートラルを掲げる
- 当社も2030・2050年のGHG排出削減目標を設定（SBT認定取得済）。GXリーグにも参画。
- 排出量分析を基に施策を推進中（※下記着手済）
  - 低炭素アルミ製品の展開（原材料の低炭素化、製品カーボンフットプリント計算）
  - 先進的窓リノベ事業対象製品を開発
  - 太陽光発電所を3拠点に増設
  - 設備投資基準に排出削減量を組入れ

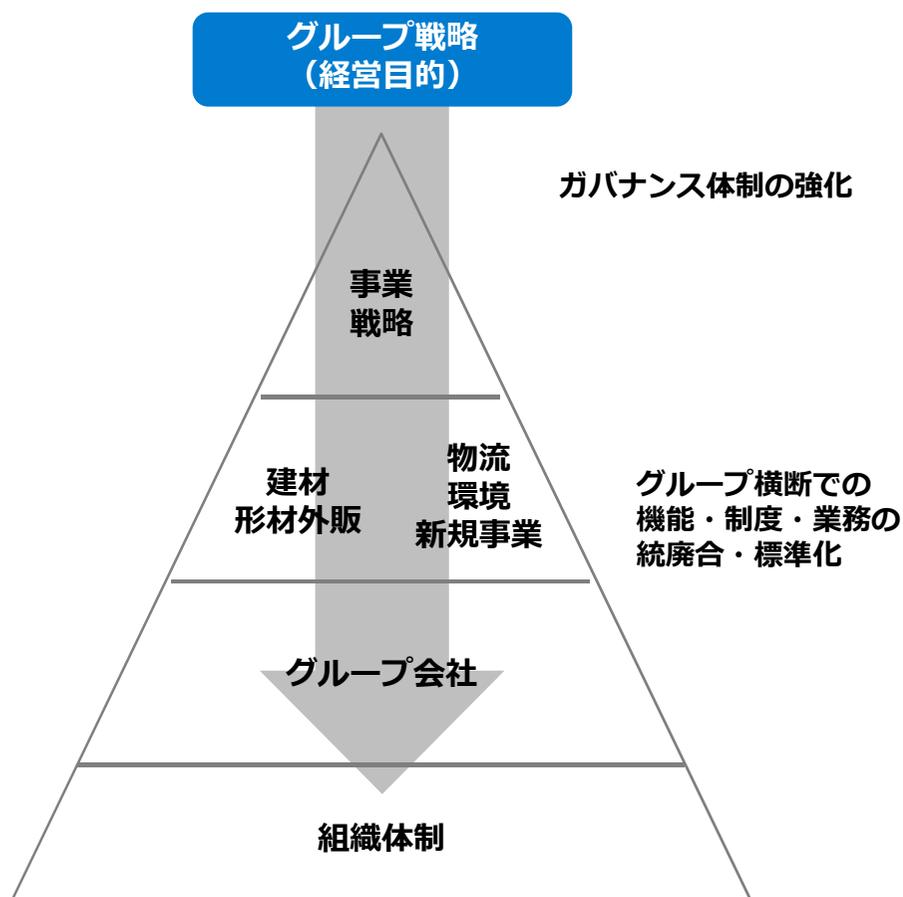
## FY2050に向けた温室効果ガス排出量削減目標



基準年FY21	Scope1	Scope2	Scope3
FY30目標	42%削減		30%削減
FY50目標	ネットゼロ達成		

経営の効率化・迅速化に向けグループ体制の見直しを行うことで、経営環境の変化に対応し、中長期的な収益性の向上を目指します

## グループ体制見直しの考え方（矢印はイメージ）



## 取り組みの概要

- M&A等により30社強に増えたグループ会社について、グループ戦略に基づく最適な体制への統廃合を検討
- グループ全体のガバナンス体制の強化
- 個別最適化している各種制度の統合・標準化を行い、グループ横断で案件の採算見える化や人材の登用・活用に取り組む

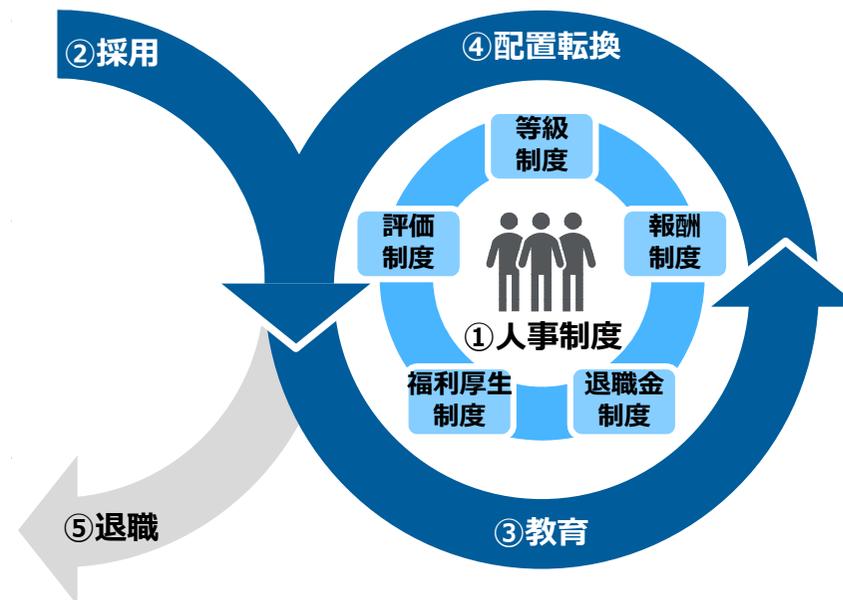
## 想定される効果

- コーポレート機能のスリム化
- 各種制度・システムの統合・標準化によるグループ経営における意思決定の迅速化・ガバナンス強化

経験豊富なミドルシニアの退職や新卒の採用難による人材不足に対応するため、包括的、且つ持続的な人材輩出サイクルの構築を目指します

<p>①人事制度の見直し</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 多様な業務ごとの公平・公正な評価制度づくりおよびグループ全体での経営人材を発見・登用</li> <li>● 従業員の能力と特徴を生かし、給与に適切に反映する制度設計</li> </ul>
<p>②採用</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 通年採用を基本とし、第二新卒等多様な採用チャネルの活用による人材確保</li> <li>● 外国人留学生や技能実習生の受け入れ体制整備と積極活用</li> </ul>
<p>③教育 ④配置転換</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グループ横断での教育・研修体制の共有・整備</li> <li>● 定期的なローテーションを行い、流動的な事業環境に柔軟に対応できる多能工人材の増加</li> </ul>
<p>⑤退職防止・リテンション</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従業員エンゲージメント向上活動の強化による退職率低減</li> <li>● 定年退職者の積極再雇用による技術継承・若手教育</li> </ul>

## ② 持続可能な人材輩出サイクル (イメージ)



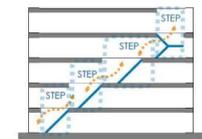
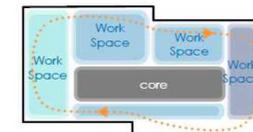
オフィス移転による人的資本のシナジー創出、労働生産性の向上を目指します

## ショールーム併設型オフィス移転計画



### 概要

- ショールーム併設型クロッシングオフィス建設を計画
- 人的資本のシナジー創出のため、各事業部門のスペシャリストを集約
- オフィスには顧客の声を聴取するショールームを併設（オフィスの各方位に異なる当社製品を採用しオフィス自体をショールーム化）



### 想定される効果

- 人材採用の強化
- 労働生産性の向上
- グループ間の円滑なコミュニケーションと迅速な意思決定
- 脱炭素社会の実現への貢献（オフィスにてZEB ready 認証取得を目指します）
- 賃貸費用が減価償却費へと転換し、損益にはプラスに作用

工場生産性向上に向けた設備投資による自動化の推進および高断熱製品拡充による製品ラインナップの強化を実施していきます

## 工場生産性向上に向けた自動化の推進

### 概要

- 業界全体として工場作業者の高齢化・新規採用難が続いており対処が必須
- 各生産拠点において設備投資・生産ラインの見直しを行い各工程の省人化・さらなる自動化の推進を行うことで工場の生産性向上を図る



### 想定される効果

- 工場の生産性向上による製造コストの削減
- 人員確保の難化への対応

## 製品ラインナップの拡充

### 概要

- 集合住宅向けサッシ市場における省エネ基準強化による高断熱サッシへの需要拡大
- 既存のアルミ樹脂複合サッシのコスト引き下げ・製品ラインナップの整理と新規の高断熱製品の開発強化



### 想定される効果

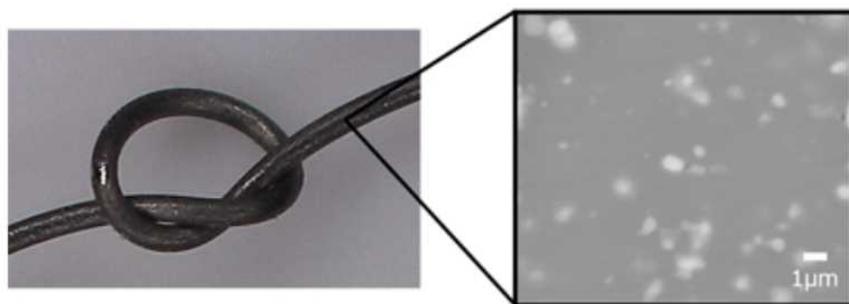
- 外部環境の変化に合わせた製品ラインナップの入れ替えによる売上の維持・拡大

不二ライトメタルでは、医療用マグネシウムの実用化に向けて共同開発を加速させていきます

## 医療機器向けマグネシウム合金部材の実用化



マグネシウム合金精密管材



マグネシウム合金ワイヤーとその組織

## 概要

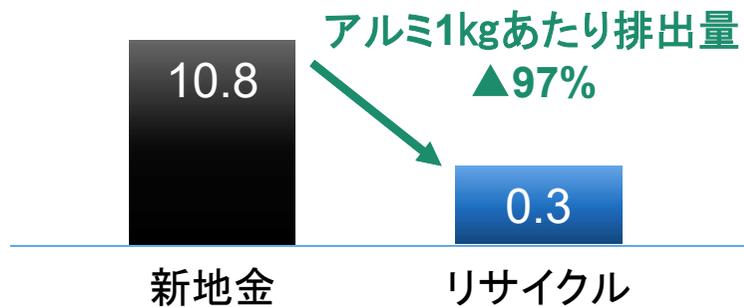
- NEDO事業において不二ライトメタルは、産業技術総合研究所との共同研究により医療機器向けにマグネシウム合金部材の成形技術を開発
- 2023年に不二ライトメタルは、株式会社カネカとの新たな共同研究開発契約を締結し、マグネシウム合金を使用した生体吸収性ステント研究開発における協力体制を構築
- カネカは同製品の開発を加速し、治験等を経た上で2028年度に上市、2035年に売上高150億円を目指す（出所：カネカHP）

## 想定される効果

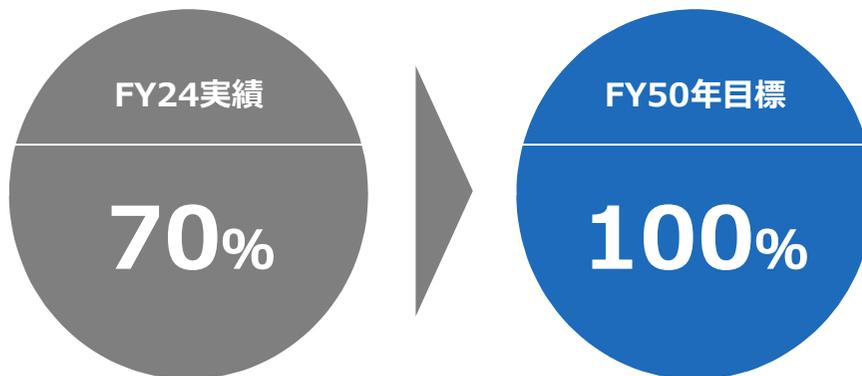
- マグネシウム部材の量産化によるグループ売上・収益の拡大

アルミリサイクル率100%に向けた目標設定及び具体策の検討を進めています

## アルミリサイクルによる低炭素効果



## アルミリサイクル率目標



※対象は建材事業

※アルミニウムリサイクル率の定義は日本サッシ協会に準拠

## 概要

- 当社のカーボンニュートラル実現のためにはアルミ原材料に由来する排出量の削減が不可欠
- アルミリサイクルによって、同重量の新地金比97%の排出量削減が可能
- 足元では、工場内のアルミリサイクル率100%に向けた取り組みに着手（工場内リサイクルの拡大、原材料に対するリサイクル材の積極的活用 等）
- アルミリサイクルの環境価値を可視化するため、当社製アルミ建材のライフサイクルCO<sub>2</sub>に関する第三者認証を取得予定
- また、低炭素アルミニウムの拡大に向けて、丸紅株式会社・リオティント社と低炭素アルミブランド RenewAl™のビレット調達契約について合意

## 想定される効果

- ✓ GHG排出量の削減
- ✓ サーキュラーエコノミーの推進
- ✓ 持続可能な社会への貢献
- ✓ 材料費の削減

システム基盤の整備、デジタルを活用した業務の変革、顧客提供価値の創出とDXに関する取り組みを高度化していきます

## DXの推進イメージ

### 想定される効果

- 営業活動の精度向上による顧客満足度向上
- 生産性向上による労働力不足への対応・人的リソースの再配置
- キャパシティ増加による売上貢献

Dx

- マスタの整備
- ネットワーク強化
- セキュリティ対策強化

システム基盤の整備

dX

- 3DCAD/BIMの利用拡大
- AI図面検索システムの利用活用
- 製造拠点での設備投資による作業工程の自動化



デジタルを活用した業務の変革

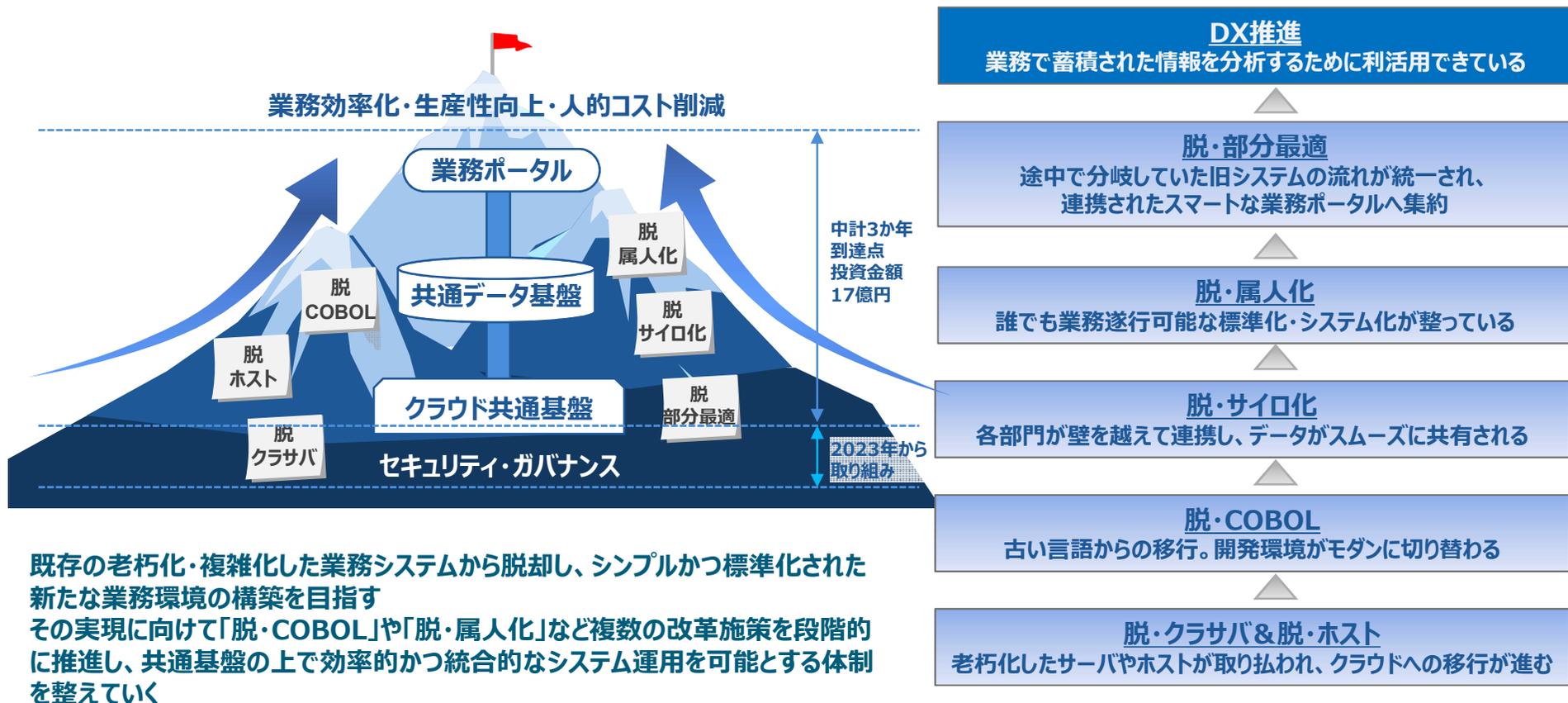
DX

デジタルを活用した顧客提供価値の創出

- 3Dデータを活用した業務の大幅な自動化・省力化
- 過去データを活用した提案内容の精度向上

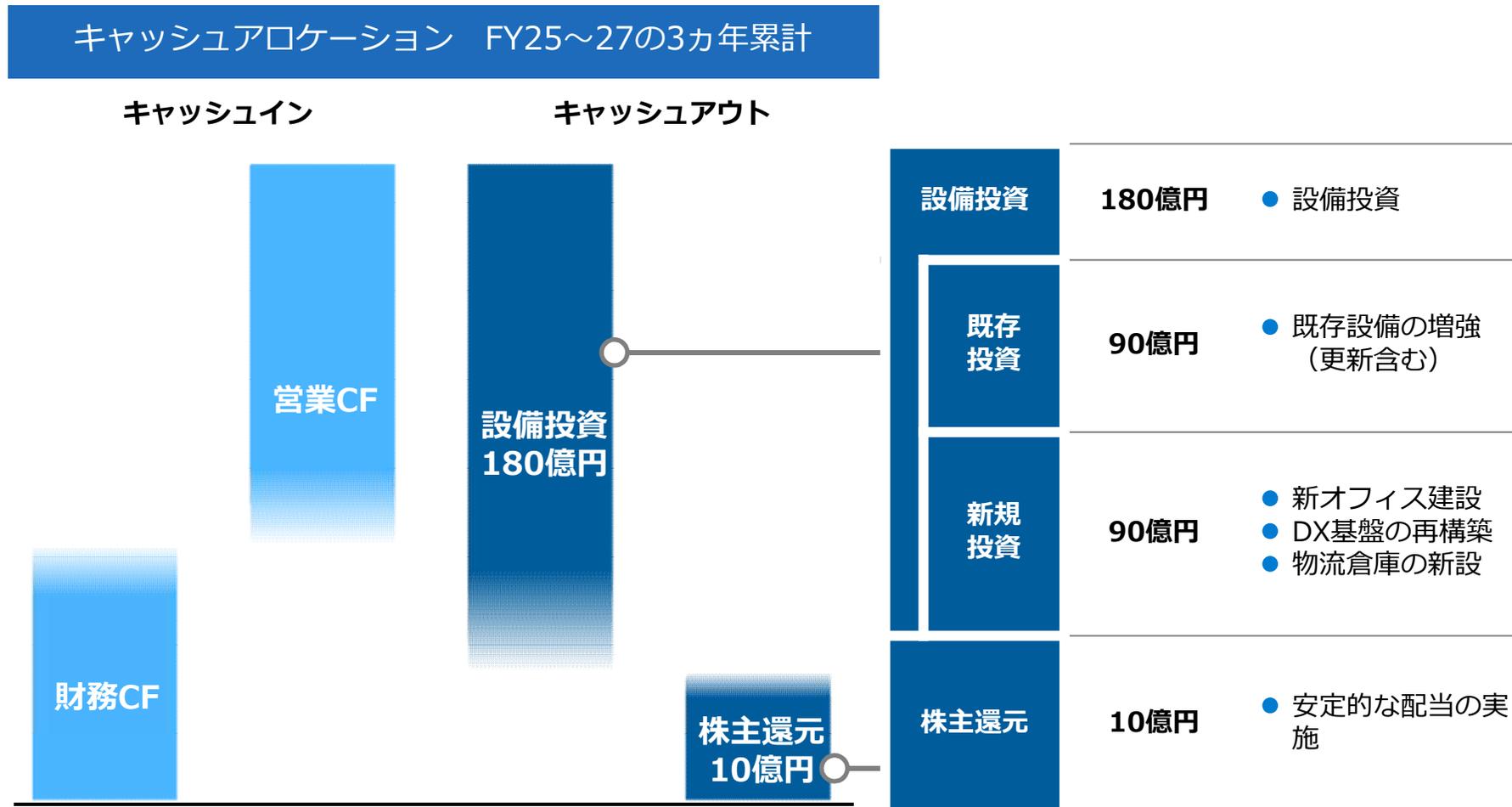


老朽・複雑化からの脱却を図り、標準化された業務基盤の構築と運用体制の最適化を推進していきます



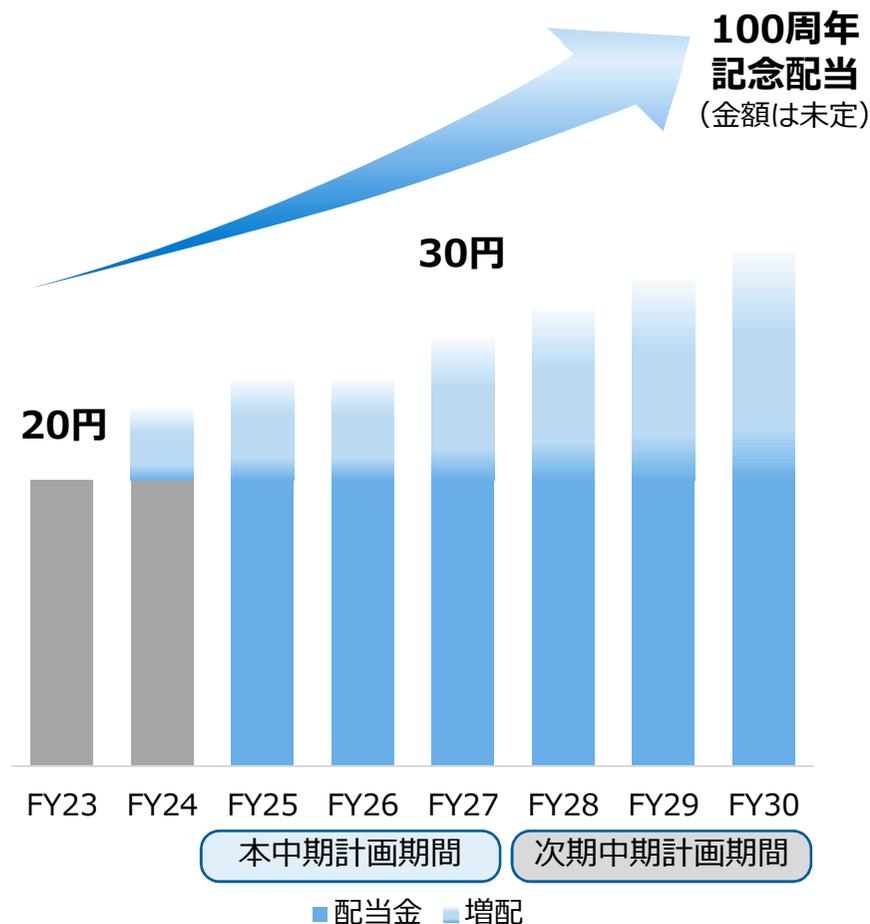
# 資本政策（キャッシュアロケーション）

負債・自己資本を適切に活用して将来の成長の土台となる経営基盤に重きをおき、株主還元についても段階的に拡大します



業績改善に伴い、増配に加えて追加的な株主還元を検討し株主価値の向上に努めます

## 株主還元の方針



- 還元総額は、各年のキャッシュインと事業への投資金額を加味した上で機動的に決定し、各年の業績予想の中で開示
- 本中計の業績向上に合わせて増配を検討し、FY27に30円/株の配当金を目指す

# 付録

今中期経営計画に向けて、全社的な収益性向上および投資にかかる検討を進めてまいりました

## FY24実績と中計（FY25～FY27）の計画

経営指標	FY24実績	FY27目標
売上高	1,047億円	1,100億円
営業利益	24億円	33億円
営業利益率	2.4%	3.0%
純資産	235億円	250億円程度
ROE	10.1%	8.0%以上

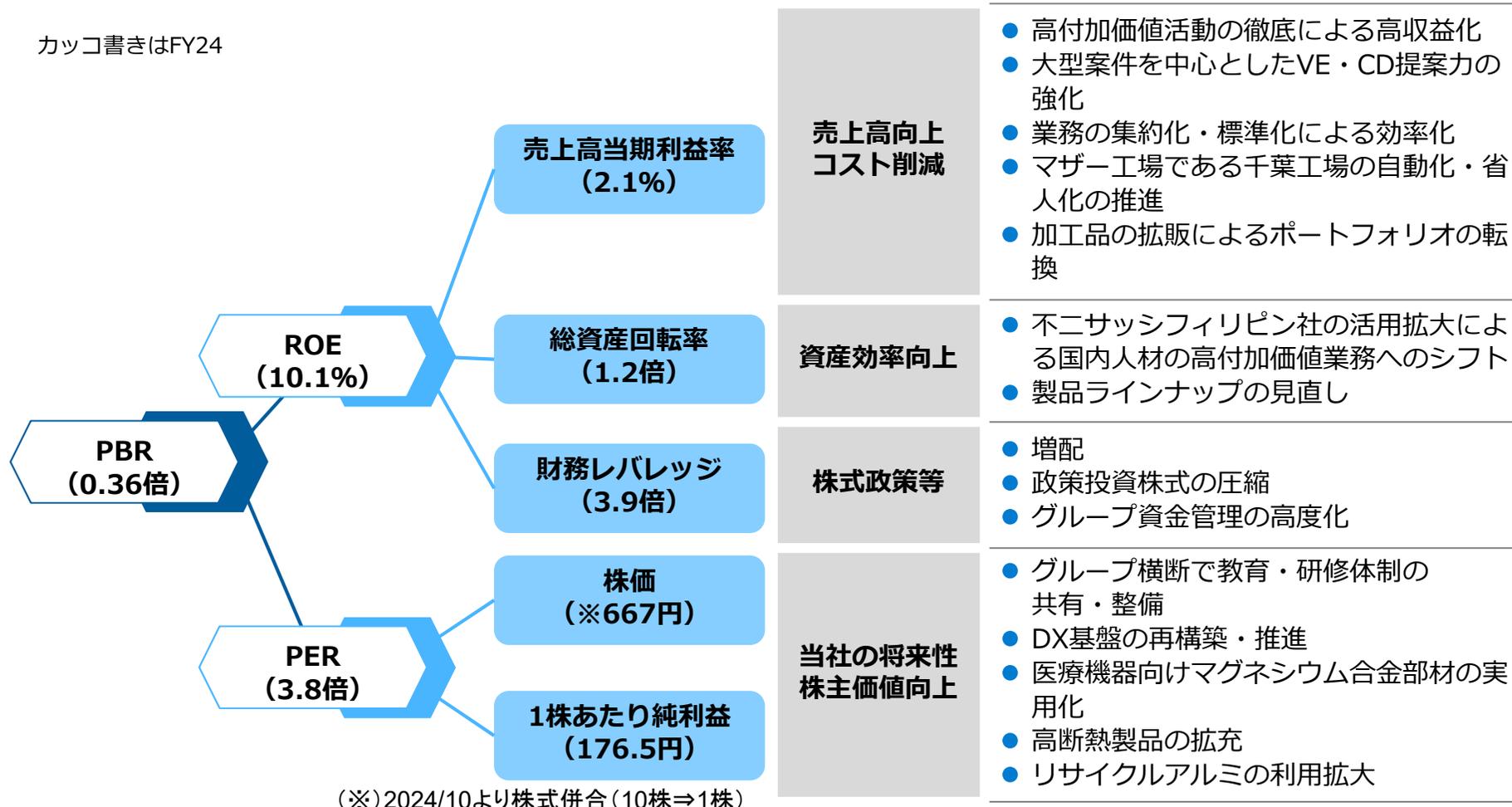
## 今中計（FY25～FY27）の概要

- 売上高は、外部環境の変化による工期変更などの懸念はあるものの、足元の受注残の消化および営業活動の強化により1,100億円を目指す
- 営業利益は、建材事業における採算性向上に向けた取り組みの徹底、形材外販事業における合理化施策実行により33億円を目指す
- ROEは、稼ぐ力を強化することで8.0%以上の水準を目指す

# ご参考：PBR向上と本中計施策の関係

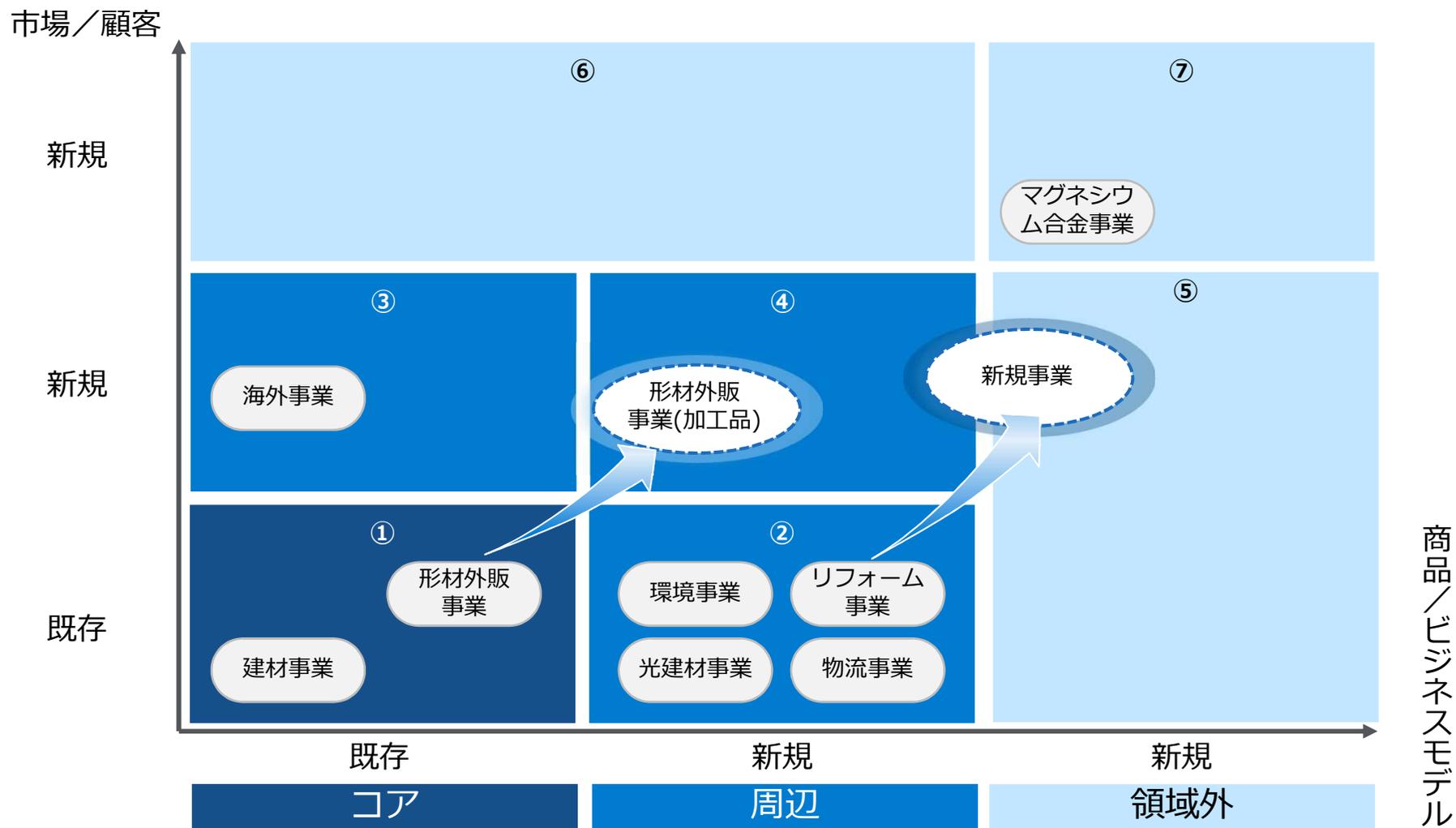
PBRの向上に向けて、それぞれの施策を着実に実行していき、早期に「ROE8.0%以上を継続」できる水準の確立を目指してまいります

カッコ書きはFY24



# ご参考：事業戦略策定における領域設定

事業ポートフォリオの転換を試みる際には、当社の強みや既存事業との親和性、開拓したい市場の成長性を加味した上で、事業機会を模索していきます



窓から夢をひろげていきます  
**不二サッシ**

本資料に記載されている業績予想等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があることをご承知おきください。