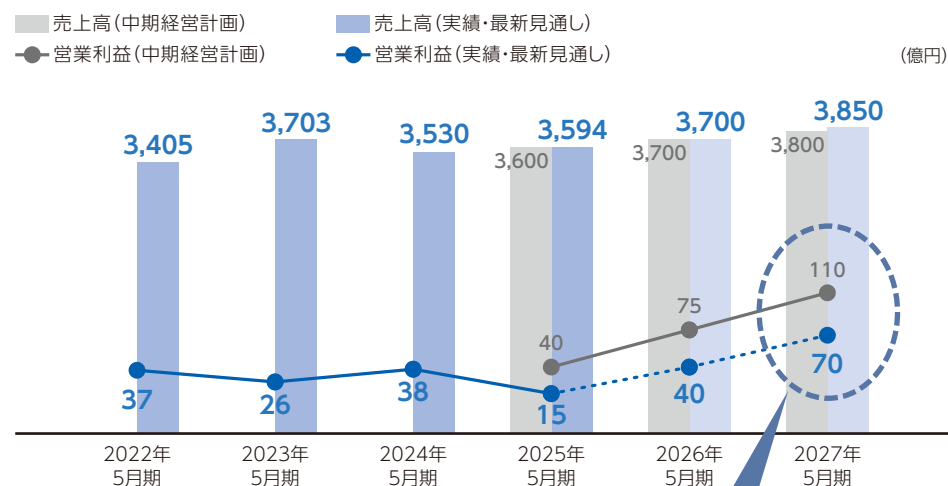


中期経営計画

中期経営計画(2025年5月期～2027年5月期)

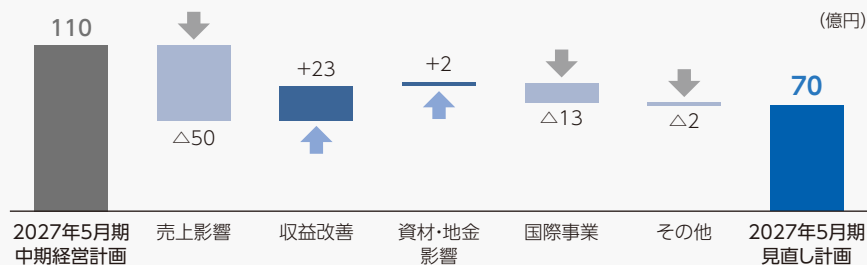
2025年5月期実績と今後の見通し

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

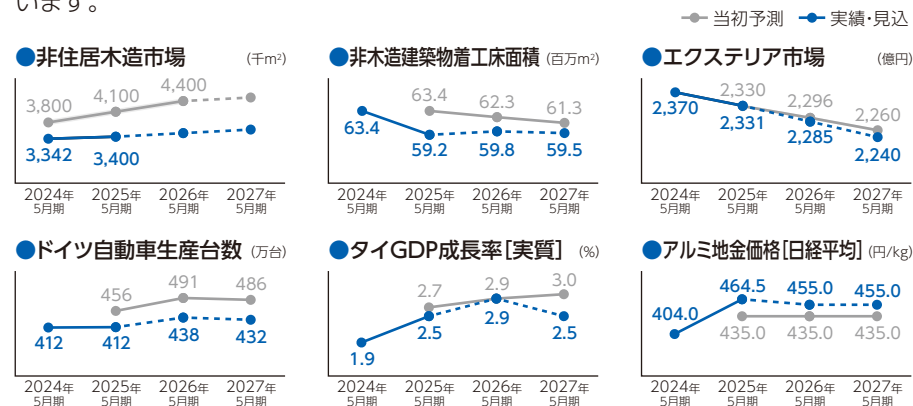
国際事業

- 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

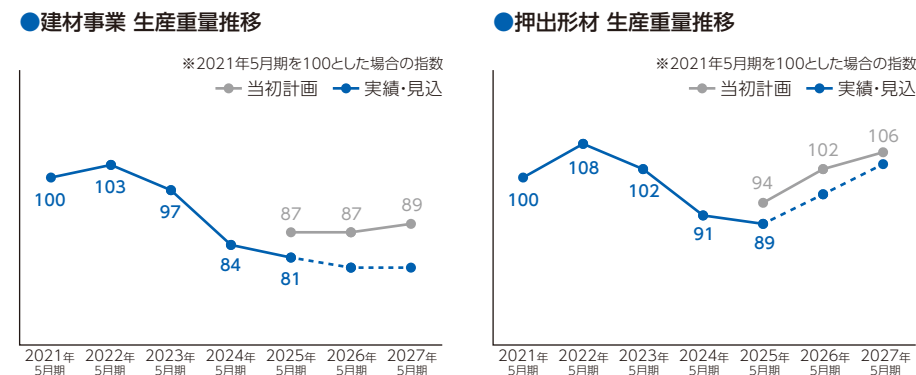
外部市場環境

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

- ✓ 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

- 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

- ✓ 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

- 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

- ✓ 足元ではEV市場の需要が一時的に鈍化している

- 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

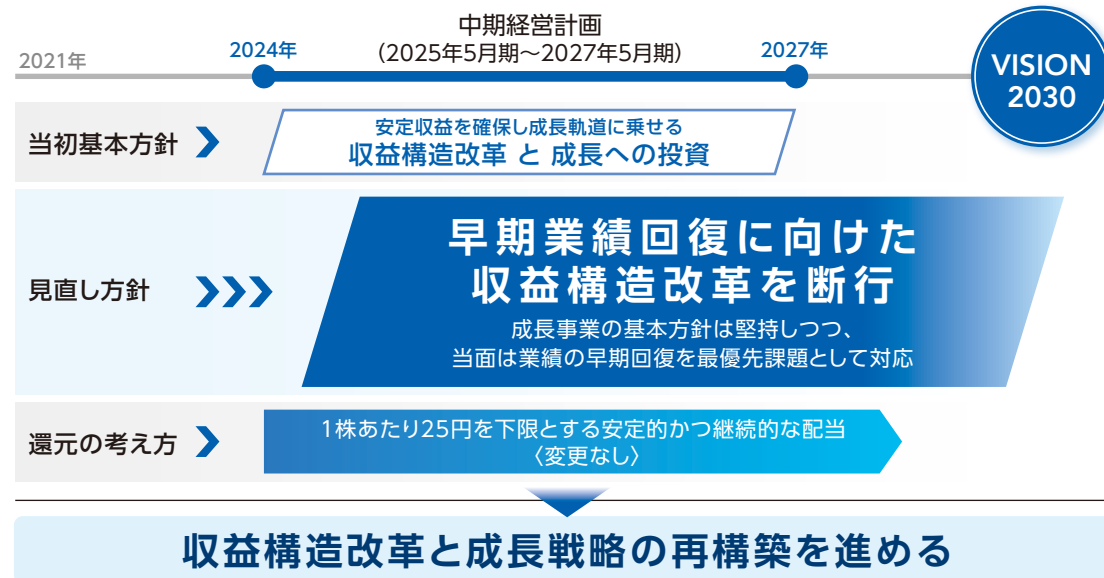
- ✓ タイ市場の低迷により、当初想定していた成長計画の実現が困難な状況となっている

- 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

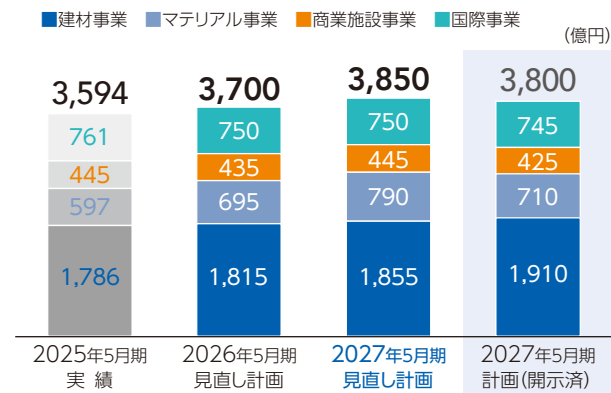
固定費削減を含む抜本的な収益構造改革を実施するとともに、戦略重点分野のさらなる強化を推進し、計画の厳格なモニタリングを通じて、より実現性の高い企業価値向上シナリオの実現を目指します。



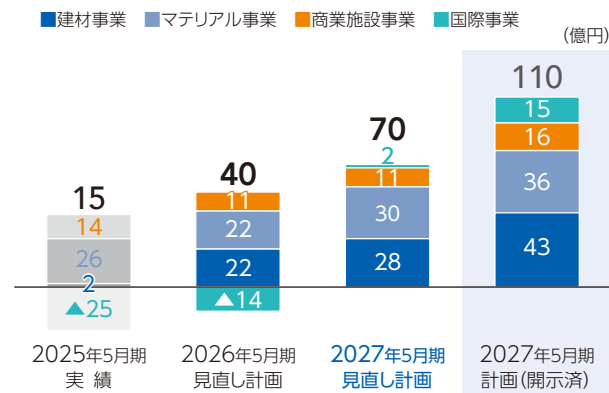
● 経営指標

	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	—				

● 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

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

主な投資

● 生産合理化・改善	120億円 ▲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。

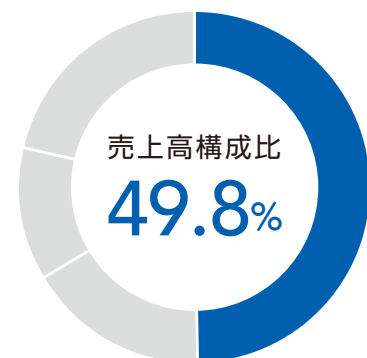
2025年5月期で終了した中期経営計画1期目、建材事業を取り巻く市場環境は、建築基準法改正による4号特例の縮小化や、建築物省エネ法改正による省エネ基準等級4の新築義務化などにより、新設住宅着工戸数が一時的に増加したものの、その後反動による減少傾向が続き、また、アルミ地金や諸資材の価格が高値で推移し、依然として厳しい状況が続いています。

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。

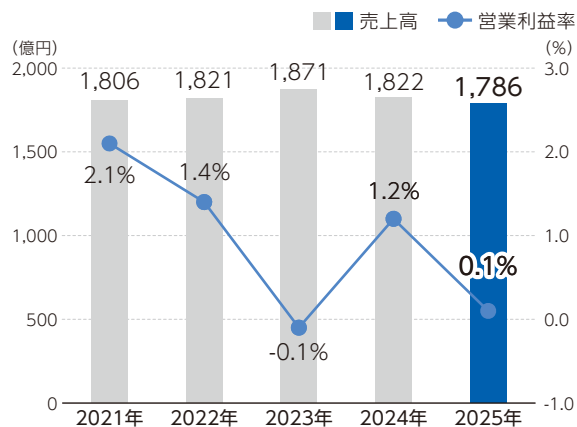
前期までは間接部門、設計・施工部門などが各事業に分散しておりましたが、今期からは、それらを集約し専門性と戦略性を維持しつつ総合販売力を強化した機能別組織へ大幅な組織再編を行いました。この組織再編を通じて抜本の変革による事業再生、事業基盤の再構築、持続可能な収益体質の確立を進めてまいります。ビル建材事業では「改修事業拡大および物量確保」、住宅建材事業では「新サッシ投入による収益改善」、エクステリア建材事業では「パブリック強化によるシェア獲得、新規事業領域拡大」を進めてまいります。

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、安心で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
Re〇ALumi 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

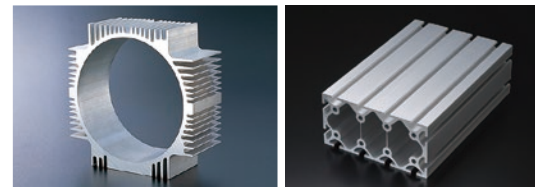


マテリアル事業

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

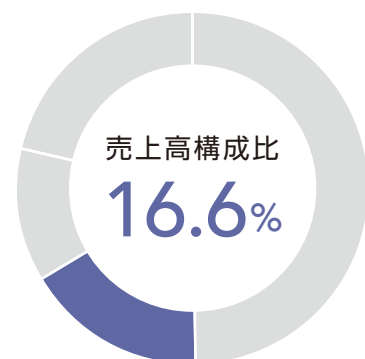
マテリアル事業では、アルミニウムやマグネシウムのビレット、型材を製造販売しております。建材・機械・自動車・鉄道車両など幅広い分野のお客様にご採用いただいております。特に大型型材の製造では、国内トップクラスの実績と技術力を有しております。

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。

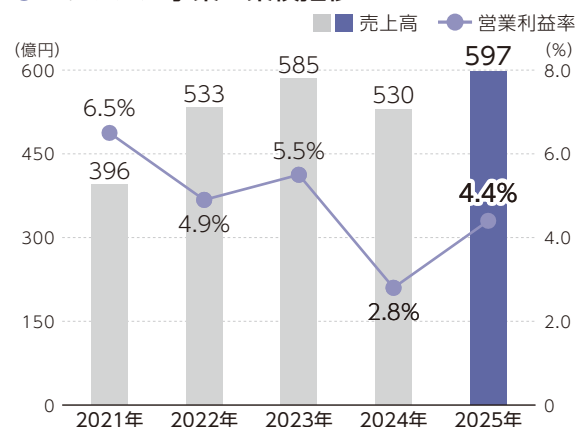
アルミ押出型材市場は、建築市場の縮小傾向が予測されるものの、EVの普及拡大や機械、インフラ関連の需要増加、また軽量でリサイクル性に優れたアルミへの他材料からの置き換えにより、長期的な市場拡大が見込まれます。

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。

● 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

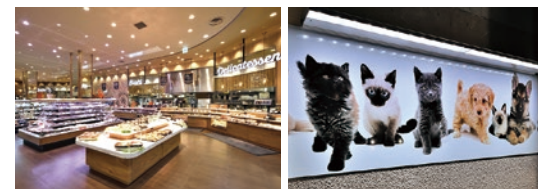
陳列什器、カウンター、ショーケース、レジ筐体、内装工事

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

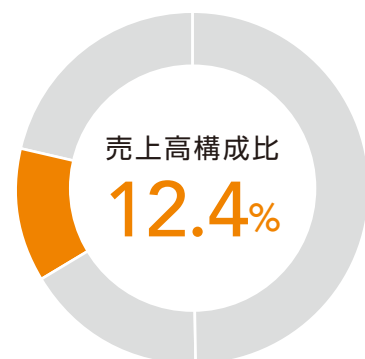
商業施設事業は、小売業のお客様を中心に、店舗用陳列什器やレジ周りのカウンター、サイン(看板)などの製造・販売・施工および24時間対応の店舗メンテナンスサービスを行っております。全国一律のサービスを提供できるネットワークを活用し、幅広い業態からの様々なニーズにお応えしております。

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。

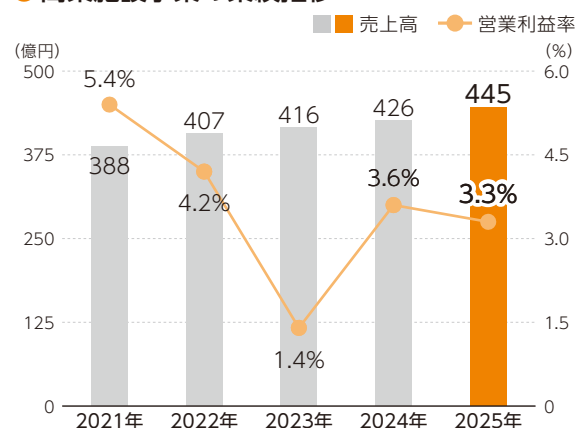
このような環境下、それら小売各社の改装需要の取り込みや受注領域の拡大などにより、中期経営計画の初年度として、売上高は過去最高を更新することができました。これもひとえにお取引先様のご愛顧とご助力の賜物であり、深く感謝申し上げます。一方で、物流費や原材料価格の高騰を受け、利益面では厳しい結果となりました。

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。

● 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・押出型材および建材
(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 casting、型材押出、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。

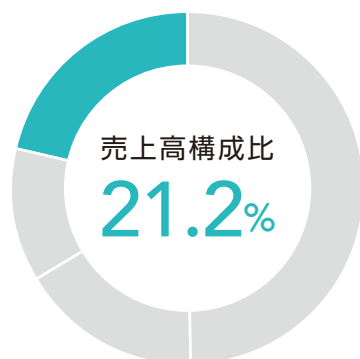
2025年5月期は、主要市場であるドイツ、タイの両国において自動車メーカーを中心とする製造業の不振が続き、特にドイツのEV販売は2023年末の購入補助金打ち切りの影響を受け、前年比で大幅に減少するなど、大変厳しい事業環境となりました。物量確保に向けた営業体制の強化などを進め、欧州では卸売向け、タイでは電子機器分野での売上を拡大しましたが、エネルギー価格や人件費などのコスト高によるドイツ製造業の停滞が続く、EVを含む需要の減少などにより、利益計画を達成することができませんでした。

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。

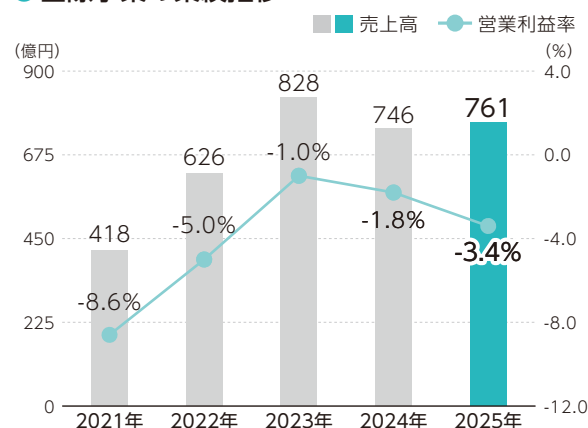
世界的に市場の不確実性が高い環境下ではありますが、構造改革を断行することにより、国際事業を収益貢献事業へ進化させてまいります。

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 casting・型材押出・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型材加工技術

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



持続的な成長に向けて
新しいビジネスモデルを構築

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、技術開発に組み込み、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が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、これまでに培ってきた技術・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。



植物栽培ユニット「ココの葉」