

不二サッシ株式会社
サステナビリティレポート 2025-2026
第三者意見 ウェブ掲載詳細版

日本マネジメント総合研究所合同会社 理事長
コーポレート・ガバナンス・アワード大賞選考委員長
戸村 智慧 (Tomonori Tomura)



2025 年（令和 7 年）8 月執筆時点

※日本語の本文の後に同内容の英訳文を掲載しています。

※The English translation of the Japanese text is provided after the Japanese one.

当職は、元・国連の専門官として「ビジネスと人権」やサステナビリティや ESG 関連の普及啓発を担当して参りました。

また、上場企業各社の取締役・監査役・警察本部・国税局などへの「ビジネスと人権」・ガバナンス・監査・DEI などの指導なども担当しております。

当職から、不二サッシ株式会社のサステナビリティに関して、独立的・客観的な観点から第三者意見（Independent Opinion）をご提供致します。

本第三者意見の提供者である当職については、下記 URL、
または、右の QR コードより詳細をご確認頂けます。

戸村智慧プロフィール： <https://www.jmri.co.jp/tomura.html>



なお、当該意見は、同社からの提出データおよび各種書面ならびに同社へのヒアリングなどで、第三者意見を作成した時点で把握し得る範囲において記載しております。

また、隠れたる問題や今後の問題などが無いことなどを保証するものではありません。

本第三者意見（ウェブ掲載詳細版）では、同社および同社グループにおけるサステナビリティについて、主に下記の3つのハイライトとして取りまとめました。

Highlight ① 日本企業のKaizenの強みをトップ主導で活かす経営変革

欧米のビジネススクールでも日本企業の強みとして、優秀な現場人材と現場の意見を活かした改善（Kaizen）がよく挙げられます。

不二サッシ株式会社および同社グループ各社において、創業 100 周年にあたる 2030 年にあるべき姿を目指す経営変革の 1 つとして、現場の若手～中堅社員をメンバーとする「F30 プロジェクト」の取り組みが興味深く見受けられます。

当該プロジェクトは、トップ主導で現場に自律的な思考・行動を促して組織全体を活性化し、中長期計画の策定や実践において現場に主体性をもたらす形態であると考えられます。

オーケストラの指揮者のように同社および同社グループ各社を株主価値向上に向けて統率するスタイルは、日本企業の成長・革新にフィットしやすいスタイルと思われる。

また、単に現場を最適化するものにとどまらず、「F30 プロジェクト」の根幹は、企業成長・従業員満足・株主価値向上をなす 3 つの主要な目標値「30（サンマル）」（営業利益・ベースアップ・配当金）となっています。

それらは、経営・現場・ステークホルダーのそれぞれに企業変革の望ましい成果をもたらすアプローチとなっているように見受けられます。

当該プロジェクトを通じた現場や組織全体の活性化において、経営トップが現場の自律性・主体性・気付きを醸成しているものとして、同プロジェクトメンバーの下記の体験談は特筆すべきものと思われる。

メンバー談： 「今まで自分が不満に思っていたことを抽出すれば、そこから必然的に改善につながるだろう」

特に、上記の体験談に表れる現場の気付きや、中長期計画に活かされる 800 以上の主体的な課題が抽出された旨が伺えます。

それらは、ムリなくムダなく長続きするお互いに幸せになりあう取り組みをサステナブルに進める上で、高い現場力・人的資本や職場の良き心理的安全性・経営参画意識・エンゲージメントなどの好ましい表れと解され得ます。

同社が、主体的・自律的に、現場での不満につながる業務の非効率性や旧弊を見つめ直して、不満を経営変革の取り組み課題に転換している様子は、多様性と優秀な人材を活かす取り組みとして興味深く感じられます。

一部の役員室や会議室での活動よりも、現場の製造・調達・チームワークのプロセスにおいて、企業組織の隅々に渡る広範でポジティブな成果（あるいはネガ

ティブな成果)が生み出されます。

「ビジネスと人権」(例:ハラスメント対策やディーセントワークなど)やサステナビリティ(例:製造業務におけるCO2排出や環境汚染対策など)やDX(例:生成AIを用いた業務効率化や省人化など)などが、現場のプロセスを通じて生み出されるアウトプットとなります。

それらをポジティブでダイナミックに推進する上で、経営トップの大きな舵取りに呼応し、現場の主体的・自律的で細やかな取り組みが欠かせないことが、全社的に理解されているものと解されます。

Highlight ② サステナビリティ・ESGに向けた様々な取り組み

同社は「サステナビリティビジョン2050」を2024年3月に策定・発表されています。

前述の人的資本を活かした全社的な「F30プロジェクト」をはじめとして、大小さまざまな形で着実にサステナビリティ・ESGに取り組んでいる様子が見受けられます。

建築物のライフサイクルカーボン削減対策としては、同社の製品の主要な材料に関連するものでは、2025年にアルミリサイクル率100%の「ReサッシR100」を投入されています。

また、再生可能エネルギーで製錬した「Reサッシグリーン」もラインナップするなど、製造プロセスを通じた根本的なサステナビリティ・ESGの取り組み状況が伺えます。

社会的に太陽光パネルでの再生可能エネルギー活用が広まる中、同社の長期的視野からの社会全体の公益的な取り組みとなり得るものも見受けられます。

同社グループが進めている太陽光パネルの循環型リサイクルスキーム「Solar to Solar」の推進が、公益的な取り組みとしても注目されます。

一般的な太陽光パネルの寿命が20~30年とされる中、同社の創業100周年を迎える2030年代から、社会で大量の廃棄パネルの発生が予測されているようです。

そういった状況において、製造後・利用後において、製造する側・利用する側の社会的責任を踏まえ、大量の廃棄パネルに着目した同社において、真摯なサステナビリティ対応・ESG推進の姿勢が見受けられます。

さらに、公益性のある取り組みとしては、地震・自然災害が頻発する日本において、学びと災害時の重要な避難拠点となる学校・校舎の被災状況を、同社製品で迅速に把握して公共の安全を保つ取り組みも目を引きます。

同社は、建物の変形度合いを測定するセンサとLEDによる「LED光センサ

アラートシステム」付きカーテンウォール（瞬時損傷判定技術）の開発・実証実験を開始したり、従前より災害に強い製品の提供も行ったりしています。

同社の研究開発力が単に「稼ぐ力」の源としてだけではなく、公益性を備えたものと解され得ます。

従前からの取り組みをさらに推進し、脱炭素（気候変動対応）においても、2050 年までに GHG 排出量の実質ゼロを目指した取り組みを同社が進めている様子が伺えます。

同社が、SBT 認定目標（短期・ネットゼロ）や、GX ETS に基づく GHG 排出量削減目標を設定し、Scope 1・2 削減、Scope 3 削減での着実な対応にも怠りなく取り組んでいると見受けられます。

同社における現場視点での細やかな対応の成果の 1 つとしては、工場のコンプレッサーを水冷式から空冷式に変更し、そもそも、冷却水ポンプが不要な状態にして、さらなる省エネ化を実現したことも見逃せません。

華美で目立つ取り組みで良き企業像を演出することよりも、企業全体で地道にサステナビリティ対応・ESG 推進に取り組むことが、堅実で着実な株主価値向上・企業成長・人材の成長と幸福度向上へとつながるものと考えられます。

女性の社外取締役の登用や、採用者における女性割合 30%以上なども達成しています。

また、同社のマテリアリティー一覧に示されるように、多岐にわたる現場の良き視点を取り入れた活動が目を引きます。

企業全体での大きな取り組みとして、同社の TCFD 対応・LEAP アプローチによる TNFD 対応・ESG 推進などは、組織全体での着実な進展に期待が寄せられるものと感じられます。

Highlight ③ 良好な人材・人的資本・「ビジネスと人権」への取り組み

「窓」を製造する企業の「心の窓」から垣間見えることとして、「ものづくり」を支える「ひとづくり」によって、優秀な人材の活用・育成・堅調な「ビジネスと人権」への取り組みが、好感を持って見受けられます。

同社の優秀な人材の活用と研究開発力・現場力については、同社製品の「プロダクトオブザイヤー2024」準グランプリ受賞をはじめ、年々、着実な取り組みを積み重ねている様子が伺えます。

また、社会的要請にそぐわない場合は SNS 等で炎上しがちな広告についても、企業内の社会的要請に対する真摯な意識が奏功した模様で、社会的に高く評価され受け入れられていることが見てとれます。

同社のサステナビリティビジョン 2050 に沿った企業メッセージによって、

同社は、2024 年日本産業広告賞の第 1 席を受賞し、第 46 回「2025 日本 BtoB 広告賞」日刊工業新聞の部「銀賞」も受賞しています。

同社の経営姿勢や企業メッセージが、社会的に高く受け入れられて評価されたものと解されます。

同社は、サプライチェーンを通じた人権デューデリジェンスの実施や、「ビジネスと人権」の啓発やサステナビリティ調達などにも取り組んでいます。

また、同社が、現場力の向上へ向けた「多能工化」や、障がい者雇用の一層の促進・国際人材の活用に加え、少子高齢化と技術の伝承を見据えた職場改善・DX・業務自動化なども、着実に取り組んでいる様子が伺えます。

ものづくりを支える人と技術を大切にする同社の経営姿勢が見受けられます。

同社は、育児・介護における役職員への手厚い支援や、現場での貴重な技術・スキル・マネジメント力を備えたシニア世代の再雇用などにも、怠りなく取り組んでいるように見受けられます。

同社が、人を育て、活かし、次世代に技術・スキル・ナレッジなどの伝承を大切にして、人的資本の充実への継続的な企業姿勢が貫かれているように感じられます。

昨今の気候変動における労働安全衛生面での対応として、日本において義務化された熱中症対策でも、同社は主力製品の素材であるアルミを用いた取り組みに抜かりはないように見られます。

役職員の健康増進に向けた地道な諸活動をはじめ、職場における安全・職場の心理的安全性への取り組みなども、同社が滞りなく進めているものと見られます。

備考

人権デューデリジェンスや非常に広い分野にわたる「ビジネスと人権」・ESG の対応において、どんな企業であっても、不正または不適切とされるリスクを一気にすべてゼロにすることは不可能です。

時として、漸進的な取り組みとして、企業が少しでもより良い状態に向かうこと（プログレス）が、人権対応などにおいても重要とされます。

また、万が一にも問題に直面した際、問題が認識されない・改められないことよりも、健全なステップで取り組むべき課題を明確に把握し、ためらうことなくより健全な方向に変革していくことが望まれます。

同社においては、全体的に見て、変革性を持ちつつ着実に堅調な状態と見受けられます。

ただ、同社には、現状に満足することなく、今以上により良い状態へ向けて、

より多角的な観点から、改めるべき点はないかどうかを積極的に見出す姿勢を継続されることを期待します。

万が一にも、役職員の「心の窓」が曇ることのないよう、経営・現場・役職員の心にさらなる磨きをかけて、同社が高い透明性を保って企業価値の一層の向上を見渡せるように期待します。



日本マネジメント総合研究所合同会社
理事長 戸村 智恵

注) 同社のサステナビリティレポート 2025-2026 の紙面内に掲載された第三者意見ダイジェスト版の記載について、万が一、解釈や要約によるニュアンスなどの違いがある際は、あくまでも、本ウェブ掲載詳細版が他に優越するものとします。

注) 日本語で記された本第三者意見が原本であり、当該意見が翻訳された場合には、他言語での表現・ニュアンス・解釈の違いなどによらず、あくまでも日本語で記された原本の意図・伝達内容・ニュアンスなどが他に優先されるものとします。

注) 本件の閲覧者・本件レポート発行主体の関係者などに対して、本第三者意見提供者は、いかなる損害賠償・保証・確約なども行うものではありません。各自で自己責任によるステークホルダー間の対話などにより、公式かつ正式な情報の入手や自主的な判断で行動するものとします。

FUJI SASH SUSTAINABILITY REPORT 2025-2026
Independent Opinion
(Detailed version for on the web)

by Tomonori Tomura
CEO, Japan Management Research Institute, LLC.
Chair of the Corporate Governance Award Selection Committee



As of August 2025

As an ex-United Nation Mission Expert, I have been involved in promoting awareness of business and human rights, sustainability, and ESG-related issues.

In addition, I provide guidance on business and human rights, governance, auditing, and DEI to the directors and auditors of listed companies, police headquarters, the National Tax Agency, and other organizations.

I present an independent and objective third-party opinion on the sustainability of FUJI SASH CO.,LTD.

For further information about me, please refer to the URL below or scan the QR code on the right.



Profile of Tomonori Tomura: <https://www.jmri.co.jp/tomura.html>

Please note that the opinions expressed herein are based on the data and various documents submitted by the company, as well as interviews with the company, and are based on information available at the time the third-party opinion was prepared.

Furthermore, it does not guarantee that there are no potential problems nor that problems will arise in the future.

This third-party opinion summarizes the sustainability of the company and its group in three main highlights.

Highlight ① Top-led management reform that leverages the strengths of Japanese companies with “Kaizen”

Business schools in Europe and the United States often identify excellent frontline personnel and improvement (“kaizen”) based on frontline opinions as strengths of Japanese companies.

FUJI SASH CO.,LTD. and its group companies are undertaking an interesting initiative called the “F30 Project,” which aims to transform their management in line with their vision for 2030, the 100th anniversary of their founding. The project involves young and mid-career employees from the front lines.

This project is considered to be a form of top-down initiative that encourages self-directed thinking and action in the workplace, revitalizing the entire organization and empowering employees to take ownership of the formulation and implementation of medium- to long-term plans.

The style of leading the company and its group companies toward increased shareholder value, like an orchestra conductor, seems to be well suited to the growth and innovation of Japanese companies.

Furthermore, the F30 Project is not limited to simply optimizing operations. Its core consists of three key targets, “30 (San-Maru: Three Zero)” (operating profit, base salary increase, and dividends), which represent the three main goals of corporate growth, employee satisfaction, and shareholder value enhancement.

These approaches appear to bring about desirable results in corporate transformation for management, the workplace, and stakeholders.

The following experiences of project members are noteworthy examples of how top management is fostering self-direction, initiative, and awareness among frontline employees through this project, thereby revitalizing the workplace and the organization overall.

F30 Project member: “By identifying and focusing on issues that we had been dissatisfied with in terms of inefficiency and ineffectiveness at work, I believe we can naturally promote improvement.”

Particularly, it is apparent that insights gained from the above experiences and challenges for more than 800 reforms that will be utilized in medium- to long-term plans have been identified.

These can be considered positive signs of high on-site capabilities, human capital, psychological safety in the workplace, management participation awareness, and engagement, which are essential for promoting sustainable initiatives that are mutually beneficial, efficient, and long-lasting.

The company's efforts to proactively and independently identify inefficiencies and outdated practices in the workplace that lead to dissatisfaction, and to transform this dissatisfaction into management reform challenges, are interesting as initiatives to leverage diversity and talented human resources.

Rather than activities in executive offices and conference rooms, the front-line manufacturing, procurement, and teamwork processes produce broad, positive (or negative) results that encompass the entire organization.

“Business and human rights” (e.g., harassment prevention and decent work), sustainability (e.g., CO2 emissions and environmental pollution prevention in manufacturing operations), and DX (e.g., improving operational efficiency and reducing manpower through the use of generative AI) are examples of outputs generated through frontline processes.

Company-wide understanding exists that, in order to promote these initiatives in a positive and dynamic manner, it is essential that the front-line staff take the initiative and act responsively and proactively in accordance with the decisions made by top management.

Highlight ② Wide-ranging initiatives for sustainability and ESG

The company formulated and announced its “Sustainability Vision 2050” in March 2024.

We can see that the company is steadily working on sustainability and ESG in various ways, including the company-wide “F30 Project” that leverages the aforementioned human capital.

As measures to reduce carbon emissions throughout the life cycle of buildings, the company has introduced “Re Sash R100,” which achieves a 100% aluminum recycling rate by 2025, in relation to the main materials used in its products.

In addition, the lineup includes “Re Sash Green,” which is manufactured using sustainable energy, demonstrating the company’s fundamental commitment to sustainability and ESG throughout the manufacturing process.

As the use of solar panels for solar energy becomes more widespread in society, the company’s recycling of waste solar panels can be seen as a socially beneficial initiative with a long-term perspective.

The promotion of the “Solar to Solar” recycling scheme for solar panels being developed by the group is also attracting attention as a public interest initiative.

With the typical lifespan of solar panels estimated to be 20 to 30 years, it is predicted that a large amount of waste panels for disposal will be occurring in society from the 2030s, at the time of the company’s 100th anniversary.

In such circumstances, the company has focused on the large amount of waste panels that are disposed of after manufacturing and use, in consideration of the social responsibility of both the manufacturer and the user and has demonstrated a sincere commitment to sustainability and ESG promotion.

Moreover, another noteworthy initiative is the company’s efforts to maintain public safety by quickly assessing the damage to schools and school buildings, which serve as important evacuation centers during earthquakes and other natural disasters that frequently occur in Japan, with the use of its products.

The company has begun development and demonstration testing of a curtain wall equipped with an LED light sensor alert system (instant damage detection technology) that uses sensors to measure the degree of structural deformation and has also been providing products that are resistant to disasters.

The company’s research and development capabilities can be understood as not only a source of profitability, but also as a source

of public benefit.

The firm is continuing its previous efforts and is also promoting initiatives to achieve net-zero GHG emissions by 2050 as part of its decarbonization (climate change response) efforts.

The corporation appears to be diligently working toward achieving its SBT-certified targets (short-term and net-zero) and GHG emission reduction targets based on the GX ETS, as well as steadily addressing Scope 1 and 2 reductions and Scope 3 reductions.

One example of the results of the company's fine-tuned response from a front-line perspective is the conversion of the factory's compressors from a water-cooling system to an air-cooling system, eliminating the need for cooling water pumps and achieving further energy savings.

Rather than striving to create a positive corporate image through flashy and attention-grabbing actions, steady and consistent efforts by the entire company to promote sustainability and ESG initiatives are believed to lead to solid and steady growth in shareholder value, corporate growth, and the growth and happiness of employees.

It has also achieved the appointment of female outside directors and a more than 30% female ratio among new hires.

In addition, as shown in the materiality list, many of the activities are eye-catching from a variety of perspectives from the field.

As major initiatives across the company, its TCFD initiatives, LEAP approach to TNFD, and ESG promotion are likely to lead to steady progress throughout the organization.

Highlight ③ Excellent human resources, human capital, and efforts toward “business and human rights”

One of the things we can glimpse from the “windows of the heart” of companies that manufacture windows is that their efforts to develop and nurture talented human resources, which support their manufacturing activities, and their steady commitment to business and human rights, are viewed with favor.

Regarding the utilization of the company's talented human resources and its research and development capabilities and front-

line capabilities, it can be seen that the company has been steadily making improvements year after year, as evidenced by its winning the Product of the Year 2024 semi-grand prize.

In addition, even advertisements that tend to cause a firestorm on social media when they do not meet social preferences seem to have been well received and accepted by society, which is a sign that the corporate firm's sincere concern for social needs has been successful.

The firm won the first place in the 2024 Japan Industrial Advertising Awards and the Silver Award in the Nikkan Kogyo Shimbun category of the 46th 2025 Japan BtoB Advertising Awards for its corporate message in line with its Sustainability Vision 2050.

It is considered that the corporate message and management stance of the company have been highly accepted and evaluated by society.

It is also working to implement human rights due diligence throughout its supply chain, raise awareness of business and human rights, and promote sustainable procurement.

In addition, it is apparent that the company is steadily working to improve its on-site capabilities through versatility, further promoting the employment of people with disabilities, and utilizing international human resources, as well as improving the workplace, promoting digital transformation, and automating operations in anticipation of the declining birthrate and aging population and the need to pass on technical skills.

It is seen that the corporate management stance respects the people and technology that support manufacturing.

The company appears to be diligently engaged in providing generous support to employees caring for children or family members, as well as re-employing senior employees with valuable technical, managerial, and other skills gained on the job.

It seems that the company is consistently pursuing its corporate stance of developing and utilizing human resources and placing importance on passing on technical skills and knowledge to the next generation in order to enhance human capital.

In response to the recent climate change in terms of workplace safety and health, it appears that the corporation has ensured the safety through products made from aluminum, the main material used in its flagship products, in order to comply with heatstroke countermeasures that became mandatory in Japan this year, and it seems that the firm has taken thorough measures for workplace safety and health.

It is seen that the company is steadily promoting various activities to improve the health of its employees, as well as initiatives to ensure the physical and psychological safety in its workplaces.

Remarks

In the context of human rights due diligence and the extremely broad field of “business and human rights” and ESG, it is impossible for any company to eliminate all risks of wrongdoing or inappropriate conduct at once.

On occasion, it is considered important for companies to make progress, to move even slightly toward a better state, as a gradual effort, to respond to human rights issues.

Furthermore, in the unlikely event that a problem arises, rather than allowing it to go unrecognized or unaddressed, it is desirable to clearly identify the issues that need to be addressed through sound steps and to transform the situation in a healthier direction without hesitation.

Overall, in the company, it appears that the transformation is steady and solid.

However, we hope that the firm will continue to actively seek areas for improvement from a variety of perspectives, without becoming complacent about the current situation, in order to achieve much better results.

To prevent the “windows to the heart” of the executives and employees from becoming tainted, it is hoped that the company continues to polish the hearts of its management, frontline staff, and employees, thereby maintaining a high level of transparency and enabling it to look forward to further enhancement of its corporate

value.



Tomonori Tomura
CEO, Japan Management Research Institute, LLC.

*Regarding the third-party opinion digest published in the company's Sustainability Report 2025-2026, in the event of any differences in interpretation or summary, the detailed version published on this website shall prevail.

*The original third-party opinion written in Japanese shall be the authentic document. In the event that the opinion is translated into another language, the intent, content, and nuances of the original Japanese document shall take precedence over any differences in expression, nuance, or interpretation in the translated version.

* The third-party opinion provider shall not be liable for any damages, guarantees, or commitments to viewers of this document or parties related to the issuer of this report. Each party shall obtain official and formal information and take action based on its own judgment through dialogue between stakeholders at its own risk.