



近藤 康正 社長

株式会社サンゲツ(8130)

sangetsu

## 企業情報

市場	東証プライム市場・名証プレミアム市場
業種	卸売業(商業)
代表取締役社長執行役員	近藤 康正
所在地	愛知県名古屋市西区幅下 1-4-1
決算月	3月
HP	<a href="https://www.sangetsu.co.jp/">https://www.sangetsu.co.jp/</a>

## 株式情報

株価	期末発行済株式数	時価総額	ROE(実)	売買単位	
2,967円	59,200,000株	175,646百万円	14.1%	100株	
DPS(予)	配当利回り(予)	EPS(予)	PER(予)	BPS(実)	PBR(実)
150.00円	5.1%	187.34円	15.8倍	1,816.16円	1.6倍

\*株価は6/20終値。各数値は24年3月期決算短信より。

## 業績推移

決算期	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益	EPS	DPS
2021年3月(実)	145,316	6,701	7,042	4,780	78.97	58.00
2022年3月(実)	149,481	7,959	8,203	276	4.66	70.00
2023年3月(実)	176,022	20,280	20,690	14,005	238.71	105.00
2024年3月(実)	189,859	19,103	19,695	14,291	243.44	140.00
2025年3月(予)	196,000	16,000	16,500	11,000	187.34	150.00

\*単位:百万円、円。予想は会社側予想。当期純利益は親会社株主に帰属する当期純利益(以下、同様)。

\*2022年3月期の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用。

株式会社サンゲツの2024年3月期決算概要、近藤康正社長へのインタビューなどをご紹介します。

## 目次

### 今回のポイント

1. 会社概要
  2. 2024年3月期決算概要
  3. 2025年3月期業績予想
  4. 中期経営計画【BX 2025】の進捗
  5. 近藤社長へのインタビュー
  6. 今後の注目点
- <参考 1: 中期経営計画(2023-2025)【BX 2025】>  
<参考 2: 長期ビジョン【DESIGN 2030】>  
<参考 3: コーポレートガバナンスについて>

### 今回のポイント

- 24年3月期は、増収も原価・販管費増を吸収できず営業減益。売上高、当期純利益は過去最高を更新した。売上高は前期比7.9%増の1,898億円。全セグメントで増収。営業利益は同5.8%減の191億円。売上総利益は増収に伴って同4.6%増加したが、売上総利益率は原価の増加により、同0.9ポイント低下している。また、人件費・販促費・システム費など販管費の増加(同10.4%増)もあり、減益となった。四半期ベースでは、直前の四半期と比較して3四半期連続増収も、営業利益は4四半期連続での減益となった。
- 25年3月期の売上高は前期比3.2%増の1,960億円。営業利益は同16.2%減の160億円の予想。住宅市場は、新築及びリフォーム共に弱含みで推移、非住宅市場も新築は弱含みも、リニューアルは堅調な推移を予想している。注力中の中型商品中心にシェアアップを見込む。増収に伴い売上総利益も増加するが、仕入コストの上昇や物流費の増加等で粗利率は前期比0.2ポイント低下。人件費や営業費を中心とした販管費増により2期連続の営業減益を見込んでいる。配当は前期比10.00円/株増の150.00円/株の予想。11期連続増配で予想配当性向は80.1%。
- 近藤康正社長に、自身のミッション、今後の取組み、株主・投資家へのメッセージなどを伺った。「株主様から求められているのは、今後の成長性であり、そのための具体的な道筋・戦略であると考えています。中核事業の深化と変革、新規事業の探索と創出という方向性は打ち出しましたので、早期にこれをより具体化させ、社員及び株主を含めたステークホルダーの皆様と共有し、スピード感をもって数字として結果に結びつけていく考えです。是非我々の挑戦をご支援くださいますよう、お願い申し上げます」とのことだ。
- 24年3月期同様、25年3月期も増収ながら減益を予想している。国内インテリアセグメントの下期売上高は、半期ベースの過去最高を更新する予想だが、利益は前期下期を下回り、ほぼ上期同水準を見込んでいる。仕入れコスト上昇を見込む中で、どの程度コストダウンなどで吸収できるかがポイントとなろう。
- 海外セグメントについては、上期売上高は前下期並みで、引き続き損失計上も、下期は前年下期比・上期比ともに大幅増収で、利益はイーブンまで改善する見込みだ。注力してきた北米市場の構造改革による収益化が、持続・拡大できるのか、是非期待したい。

## 1. 会社概要

壁紙、床材、カーテンなどインテリア商品の専門商社最大手。商社ではあるがデザインや機能など製品の企画・開発から手掛け、一部商品を除きファブレス。安定した業績を生み出すビジネスモデル、主要商品の高いシェア等が強み。

2024年3月末現在、グループ企業に、沖縄地区でのインテリア商材の販売を担う「株式会社サンゲツ沖縄」、カーテン専門の販売会社「株式会社サンゲツヴォーヌ」、エクステリア商品の専門卸「株式会社サングリーン」、中国・香港での事業展開の拠点「Goodrich Global Limited」、米国の非住宅向けを中心とした壁装材製造販売会社「Koroseal Interior Products Holdings, Inc.」、東南アジアにおけるインテリア商材販売会社である「Goodrich Global Holdings Pte., Ltd.」に施工能力の強化を通じて更なる受注獲得を目指す「フェアートン株式会社」、国内最大手のビニル壁紙製造メーカーである「クレアネイト株式会社」、九州エリアの有力配送会社である「株式会社クロス企画」の9社を有する。また、2024年7月にはシンガポールを中心に、東南アジア、中国などにおいて空間デザイン・総合施工を展開している「D' Perception Pte.Ltd.」社の株式を取得した。

### 【1-1 沿革】

1849年(嘉永2年)、表具(布や紙などを張って仕立てられた巻物、掛軸、屏風、襖、衝立、額、画帖など)を商う「山月堂」創業。1953年、創業家により株式会社山月堂商店として株式会社化。1970年代後半以降、東京、大阪、福岡をはじめ全国で事業展開。1980年、名古屋証券取引所市場第2部に上場。1996年、東京証券取引所市場第1部上場。海外にも進出し、トータルインテリアを供給するブランドメーカーとしての地位を確立する。

2022年4月、市場再編に伴い、東証プライム市場・名証プレミアム市場に移行した。

### 【1-2 企業理念】

同社では、2020年に策定した「Sangetsu Group 長期ビジョン【DESIGN 2030】」において、目指す姿を「スペースクリエーション企業」としてきたが、〈参考1: 中期経営計画(2023-2025)【BX 2025】〉で触れるように、23/3期までの実績及び今後の同社を取り巻く環境などを踏まえ、長期ビジョン【DESIGN 2030】を見直すとともに、長期的な成長に向けた新中期経営計画【BX 2025】を策定した。

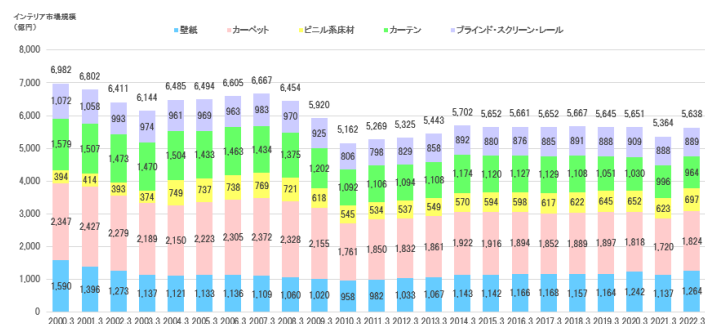
これに伴い、グループ社員を中心としたタスクフォースにより企業理念の見直しを行い、2024年1月に、企業としての社会価値創造を念頭に、新たな企業理念として、「最上位の概念である Purpose」「Purpose に基づいて実現する未来像 Dream」「Purpose を形づくる企業としての信念 Belief」「社員の姿勢 Way」を新たに掲げた。

Purpose 存在意義	すべての人と共に、やすらぎと希望にみちた空間を創造する。
Dream 実現する未来像	誰もが明日の夢を語れる世界
Belief 大切にしている信念	企業の誠実さが、社会を変える力になる。
Way 私たちの姿勢	自由と公正 自我と共創 変革と飛躍

### 【1-3 市場環境】

#### ◎概観

同社の主力商品である壁紙や床材の出荷状況は国内建設市場の動向に影響される。人口減少や家族構成の変化による新設住宅着工戸数の減少やデフレ経済における販売の低下で国内インテリア市場は下のグラフの様に、縮小傾向にある。



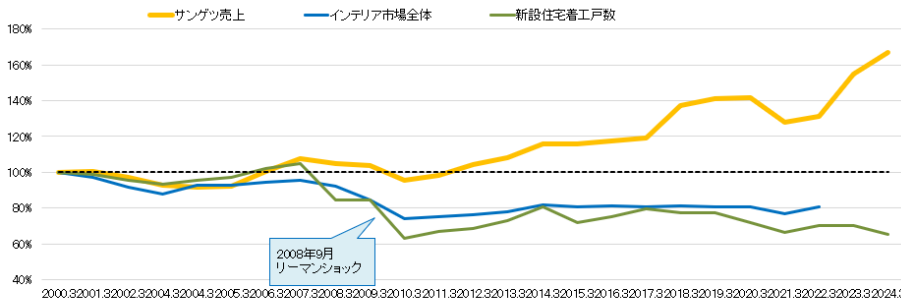
\* サンゲツ提供の一般社団法人日本インテリア協会「2021年度のインテリア事業の概況より」をベースに、インベストメントブリッジ作成

(同社資料より)

# BRIDGE REPORT

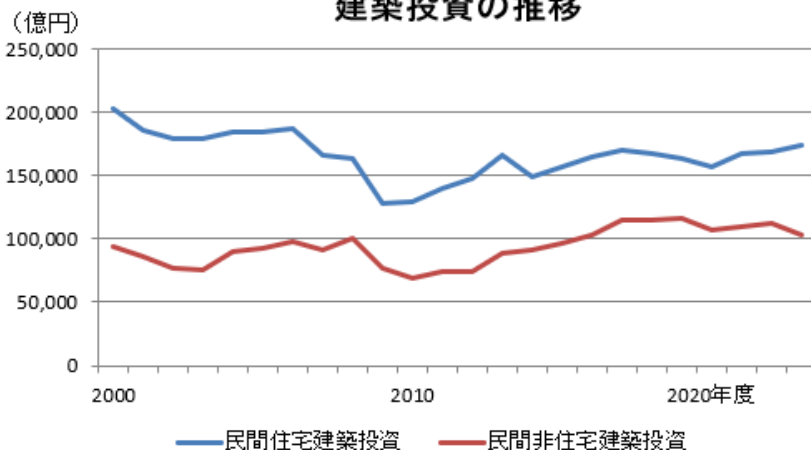


一方、下のグラフは、同社売上高、国内インテリア市場、新設住宅着工戸数(国土交通省発表)の推移を比較したもの。同社の売上高及び国内インテリア市場の動向は、新設住宅着工戸数にほぼリンクしてきたが、リーマンショック後の動きを見ると、市場全体及び新設住宅着工件数は低水準で推移しているのに対し、同社売上高は2020年3月まで過去最高を連続して更新。21年3月期は新型コロナウイルスの影響もあり11期ぶりの減収となったが、22年3月期は再度増収に転じ、23年3月期、24年3月期と連続して過去最高を更新した。



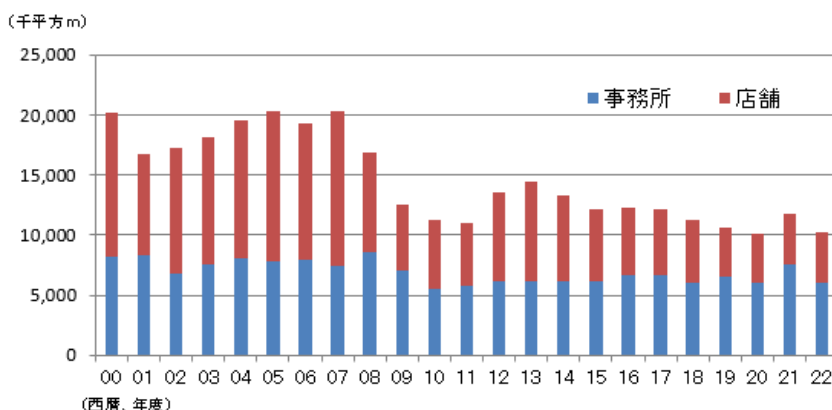
これは、M&Aに加え、民間住宅以外に非住宅市場の開拓に注力してきたことによるものである。

## 建築投資の推移



(国土交通省「令和5年度 建設投資見通し」より弊社作成)

## 新設事務所及び店舗の床面積推移



(国土交通省「建築着工統計調査報告」より、弊社作成)

国土交通省発表の「令和5年度 建設投資見通し」によれば、2017年度以降頭打ちとなっていた民間住宅建築投資は増加傾向にある一方、民間非住宅建築投資は横這いとなっており、両者が力強く伸長する環境にはないようだ。

また、同省「建築着工統計調査」によれば、事務所及び店舗(新設)の床面積合計はリーマンショック後減少したのち、横ばい傾向にある。

一般財団法人 建設経済研究所が発表した「建設経済モデルによる建設投資の見通し」(2024年4月10日発表)によれば、名目民間非住宅建築投資の対前年度伸び率は、2019年度まで堅調に増加した後、2020年度8.1%減とコロナ禍で大きく減少するも、2021年度(見込み)3.1%増、2022年度(見込み)1.5%増、2023年度(見通し)2.5%増、2024年度(見通し)2.4%増と回復基調を辿る見通しである。事務所・店舗の着工床面積、民間建築補修(改装・改修)については、以下のように述べている。

## 着工床面積

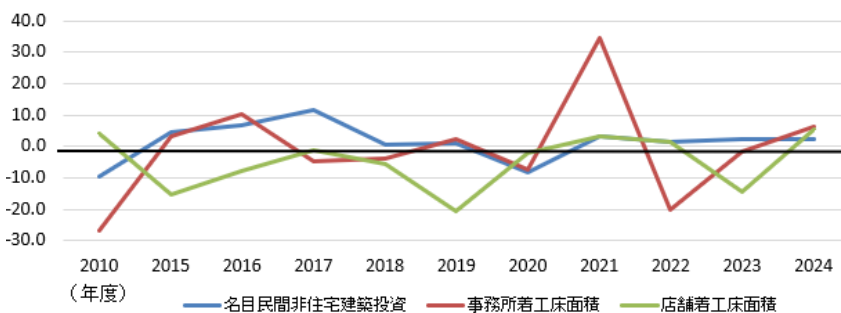
### \* 事務所

2021年度は対前年度伸び率34.6%増とコロナ禍の影響を受けた前年度から大幅に回復するも、2022年度はその反動で20.1%減と大幅減少。23年度も1.7%減と2年連続で減少後、24年度は6.3%増とプラスに転じる予想。「2023年度の着工床面積は前年度比で微減、また2016年度以降で最低水準と予測する。国内景気回復の継続を前提にオフィス需要は緩やかな増加が予想されることや2025年には東京都内でオフィスが大量供給されることが見込まれていることを踏まえ、2024年度の着工床面積は前年度比で増加と予測する」と述べている。

### \* 店舗

2019年度20.5%減、2020年度2.0%減とマイナスが続き、2021年度は3.4%増と回復。2022年度も1.6%増と堅調。2023年度(見通し)は14.3%減となるも、2024年度(見通し)は5.6%増と再びプラス。「2023年度の着工床面積は前年度比で減少、また過去10年と比較して最低水準と予測する。大規模小売店における開店年次別店舗数は年々減少傾向にあるが、2023年度の大規模な減少の反動から2024年度の着工床面積は前年度比で増加」と予測している。

各指標前年比の推移(単位:%)



\*一般財団法人 建設経済研究所「建設経済モデルによる建設投資の見通し(2024年4月)」より弊社作成。  
 名目民間非住宅建築投資は20年度まで実績、21年度、22年度は見込み、23年度以降は見通し。  
 事務所および店舗床面積は22年度まで実績、23年度以降は見通し。

## 民間建築補修(改装・改修)

「国土交通省の建築物リフォーム・リニューアル調査」によると、受注高は増加基調にある。住宅分野では政府の省エネキャンペーンによる補助金政策等が寄与し、また、非住宅分野においても省エネルギー対策や働きやすいオフィス環境等への関心の高まりにより今後も投資は堅調に推移すると見込まれることから、2023年度及び2024年度の投資は、それぞれ名目値・実質値ベースともに堅調に推移する」との予測。

以上のように、民間非住宅建築投資はコロナ禍による減少の後には不安定ながらも堅調な推移が見込まれる。非住宅市場においてはリニューアル需要も堅調であるため、サンゲツでは市場開拓ユニットおよびコントラクト部を中心に需要取り込みを図っている。加えて海外事業の育成にも取り組み、他社にはない強みを強化、更なる成長を追求している。

## ◎同業他社

インテリア、内装材を扱う主な同業他社としては以下の8社が挙げられる。

コード	企業名	売上高	増収率	営業利益	営業増益率	営業利益率	時価総額	PER	PBR	ROE
3501	住江織物	102,200	+7.8%	3,100	+139.4%	3.0%	19,190	10.3	0.5	1.1%
4206	アイカ工業	250,000	+5.7%	26,500	+4.8%	10.6%	233,660	14.3	1.4	9.9%
4215	タキロンシーアイ	145,000	+5.4%	7,600	+22.0%	5.2%	70,270	12.5	0.7	5.4%
4224	ロンシール工業	21,500	+2.3%	600	-44.0%	2.8%	7,497	16.6	0.4	4.5%
5956	トソー	22,700	+5.1%	580	+20.0%	2.6%	5,320	13.7	0.3	2.1%
7971	東リ	105,000	+2.5%	4,100	-17.6%	3.9%	23,330	7.7	0.5	8.6%
7989	立川ブラインド工業	42,800	+3.6%	4,180	+3.3%	9.8%	27,989	9.0	0.5	6.0%
<b>8130</b>	<b>サンゲツ</b>	<b>196,000</b>	<b>+3.2%</b>	<b>16,000</b>	<b>-16.2%</b>	<b>8.2%</b>	<b>175,646</b>	<b>15.8</b>	<b>1.6</b>	<b>14.1%</b>
9827	リリカラ	35,400	+8.0%	1,050	-27.1%	3.0%	8,470	9.7	1.0	11.4%

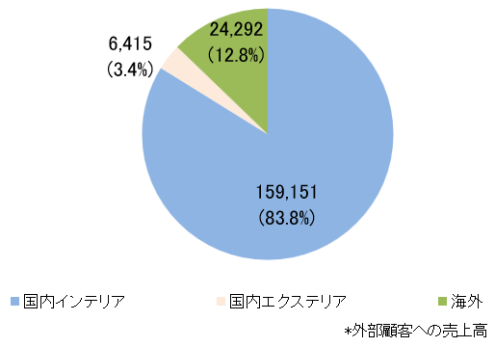
\* 単位: 百万円、倍。業績は今期会社予想。時価総額、PER、PBRは2024年6月20日終値ベース。計算の基となる発行済株式数は自己株式を含み各社の直近決算短信より。EPS、BPSも同様。ROEは前期実績。

## 【1-4 事業内容】

壁紙、床材、カーテン、椅子生地などインテリア商品の企画開発及び販売が中心事業。一部商品を除きファブレスであるが、単なる商社ではなく、扱う商品はすべて自社で企画・デザイン・開発を行っている。子会社を通じて国内エクステリア事業を、米国、シンガポール、中国/香港の子会社3社により海外事業も展開している。

事業セグメントは、「国内インテリア」「国内エクステリア」「海外」の3セグメント。

セグメント別売上高構成比  
(2024年3月期、単位: 百万円)



## ①「国内インテリアセグメント」

### ◎主な取扱商品

壁紙	同社の主力商品。住宅から非住宅分野まで幅広く利用される壁装材。近年では汚れ防止や消臭、キズが付きにくいなどの性能を持つ機能性壁紙も人気。抗ウイルス壁紙などもラインアップ。また、部屋の一面あるいは一部だけ色やデザインの異なる壁紙を使う「アクセントクロス」は住空間の魅力を高め、一般住宅、賃貸住宅でも採用が進んでいる。
クッションフロア	住宅用と店舗用のタイプがあり、アパートやマンションなどでも多く利用されているシート系床材。木目・石目など豊富なデザインとクッション性が特長の幅広い用途を持つアイテム。
長尺塩ビシート	医療・福祉施設や商業スペース、教育施設などに多く利用されるシート系床材。安全、衛生面に配慮した機能のほか、ワックスがけ不要などの優れたメンテナンス性による管理維持コストの削減、環境負荷の低減にも繋がる性能を持つアイテムなどがある。
フロアタイル	商業施設や教育施設、また戸建やアパート、マンションにも利用される幅広い用途をもつ、タイル状の塩ビ床材。ウッドやストーンなどモチーフとなる素材を高い印刷技術と精緻なエンボス加工で表現した意匠性の高さも特長。
カーペット	住宅から商業施設、ホテル、旅館まで幅広い用途で利用される繊維系床材。多彩なデザインと高い機能性を備える。物件に応じたオリジナルデザインの提案も行う。
カーペットタイル	主に、オフィス、ホテル、商業施設、教育施設などに使用される50センチ角のタイル状カーペット。貼り替えも手軽な上、メンテナンス性にも優れている。

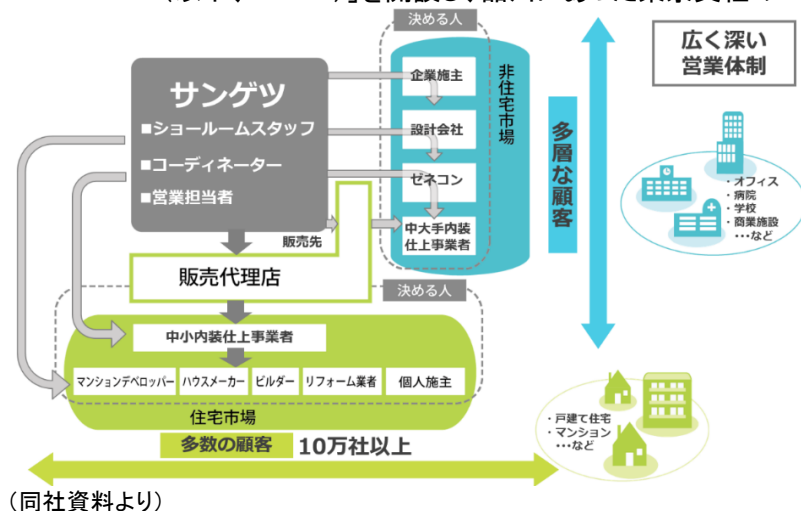
カーテン	同社が取扱うのはすべてオーダーカーテン。好みや部屋の条件に合ったデザイン、サイズで窓まわりを装飾できるのが特長。デザイン性豊かな厚手のカーテンのほか、外から室内が見えにくいミラー調レースや遮熱などの機能性アイテムも人気。
------	--

商品数は約 12,000 点と他に類を見ない多彩なラインアップを誇っている。

主力の壁紙で商品数は約 4,300 点。概ね 3 年毎に見本帳の更新を行っているが(カーテンは 3~4 年毎)、古い品を見本帳から外し、新しい商品に入れ替える所謂「改廃率」は壁紙で 30~40%程度。廃止された商品は破棄しなければならないため無駄が発生してしまうが、見本帳の鮮度もユーザー満足度を高める重要な要素であり、同社の体力や長年に亘るノウハウの蓄積により効率と鮮度のバランスを取っている。

### ◎営業体制

名古屋の本社の他、全国に 9 カ所の支社、約 50 カ所の支店・営業所・事務所を持ち、重要な営業拠点として 8 カ所のショールームを有している。2024 年 3 月には新たな価値創造の拠点として、東京日比谷に「PARCs Sangetsu Group Creative Hub(以下、PARCs)」を開設し、品川にあった東京支社の一部機能を PARCs 内に移転している。



最終的に商品を納入し、売上を立て、代金が入金されるのは上図の内装仕上げ段階で、主な相手先は代理店を通じた内装工事業者やインテリアショップ、建材店となるが、その前工程での商品 PR も重要だ。

住宅やビルが竣工するまでには、発注者(施主)、設計事務所、デザイン事務所、ゼネコン、サブコン、ハウスメーカーなど、数多くのプレーヤーが関わっており、インテリアをデザインや機能から最終的に選択する意思決定は川上から始まっているケースも多数ある。

そのため、同社では見本帳、ショールームなど様々な機会を通じて商品の PR を行っている。もちろん「待ち」のみでなく、市場開拓ユニットおよびコントラクト部(全国的に法人顧客をカバー)をはじめとした全国の営業員約 700 名が、各担当先に足を運び情報提供・収集、提案を行っている。主として代理店を経由した販売スタイルをとっているが(一部では直接販売)、顧客数は中部地域だけで約 6,000 社。代理店を通しての正確な数字は把握できていないが、全国の顧客数は数万社にのぼる。

### ◎物流体制・配送体制

物流効率化を目指し、ロジスティクス体制の整備を進めており、より広範囲なエリアの在庫バックアップと地域の在庫拠点を兼ねる「旗艦ロジスティクスセンター」を 2 カ所、所在地域の在庫拠点である「地域ロジスティクスセンター」を 6 カ所、より地域に密着した「サテライトセンター」を 2 カ所保有している。

東・名・阪・福はほぼ全商品が常に在庫されており、出荷点数は 1 日 6 万点に上るが、欠品率は 1 日平均で約 0.9%となっている。周辺の物流センターから即座にカバーする事で、納期待ちを依頼する事はほぼない。内装の工期に合わせた「Just in Time」を全国物流ネットワークによって実現している。仕入先は約 270 社と広範囲に亘っている。

また、配送については、物流コストが増加するのに対応し、自社配送体制の拡充を進めている。

東北において地域配送体制を整備したのにつき、全国各地で順次地域配送体制の構築を進めており、重量物の配送や施工現場まで届ける個配網の整備も進めている。2022 年 9 月には、九州全域における配送事業を行う「株式会社クロス企画」を買収。九州地区での小口配送業務の強化を図る。

### ◎スペースプランニング

サンゲツ スペースプランニング部門 スペースデザインユニット、及び事業部門内に 2024 年 4 月に設置したコンストラクションユニット、子会社であるフェアトーンを中心とした空間全体のデザイン力・設計・施工管理力・内装仕上げに関する施工力をベースに、スペースデザイン力・発想力・構想力・提案力・コンサル力などのソフトパワー、木工・照明・電気なども対象とした総合的な施工力・施工管理力を強化し、顧客にとって最適な空間を創造・提供している。

### ②「国内エクステリアセグメント」

2005 年に子会社化した株式会社サングリーンが門扉、フェンス、テラスなどのエクステリア商品を国内で販売・施工している。新中期経営計画では、首都圏への地理的拡大や、インテリア・エクステリアの一体型提案を含む空間提案力強化に注力する。

### ③「海外セグメント」

北米: Koroseal Interior Products Holdings, Inc.、東南アジア: Goodrich Global Holdings Pte. Ltd.、中国/香港: Goodrich Global Limited を中心に、事業を展開している。

### 【1-5 資本政策・株主還元】

新中期経営計画【BX 2025】では、資本政策の方針として「2026 年 3 月末の自己資本を 950~1,050 億円とする」「株主還元は配当を主体とし、1 株当たり年間配当金は 130 円を下限に、安定的な増配を目指す」「市場の状況により自己株式の取得も検討する」としている。

2024 年 3 月末の自己資本は 1,066 億円と、予想以上の利益伸長や株高による保有株式等の時価上昇により、上限を超過している。持続的かつ発展的な成長に向けた戦略投資と株主還元のバランスを意識した経営を進めるべく、今後の方針については社内検討中である。

### 【1-6 ROE 分析】

	15/3 期	16/3 期	17/3 期	18/3 期	19/3 期	20/3 期	21/3 期	22/3 期	23/3 期	24/3 期
<b>ROE (%)</b>	<b>3.7</b>	<b>5.6</b>	<b>6.0</b>	<b>4.2</b>	<b>3.5</b>	<b>1.5</b>	<b>5.1</b>	<b>0.3</b>	<b>15.3</b>	<b>14.1</b>
売上高当期純利益率 (%)	3.33	4.77	4.84	2.89	2.23	0.89	3.29	0.19	7.96	7.53
総資産回転率(回)	0.91	0.95	0.88	0.91	0.94	0.96	0.90	1.01	1.13	1.13
レバレッジ(倍)	1.21	1.24	1.41	1.60	1.67	1.74	1.73	1.69	1.70	1.66

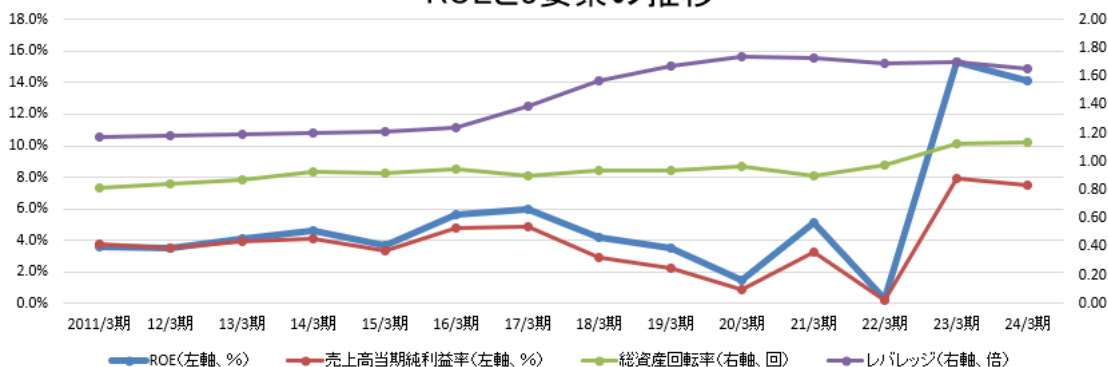
\* 売上高当期純利益率=親会社株主に帰属する当期純利益÷当期売上高

総資産回転率=当期売上高÷(前期末総資産と当期末総資産の平均値)

レバレッジ=(前期末総資産と当期末総資産の平均値)÷(前期末自己資本と当期末自己資本の平均値)

価格改定実施に伴い売上高当期純利益率が大きく改善した 23 年 3 月期に続き、24 年 3 月期も ROE は日本企業が一般的に目指すべきと言われている 8%を大きく超過している。

ROEと3要素の推移

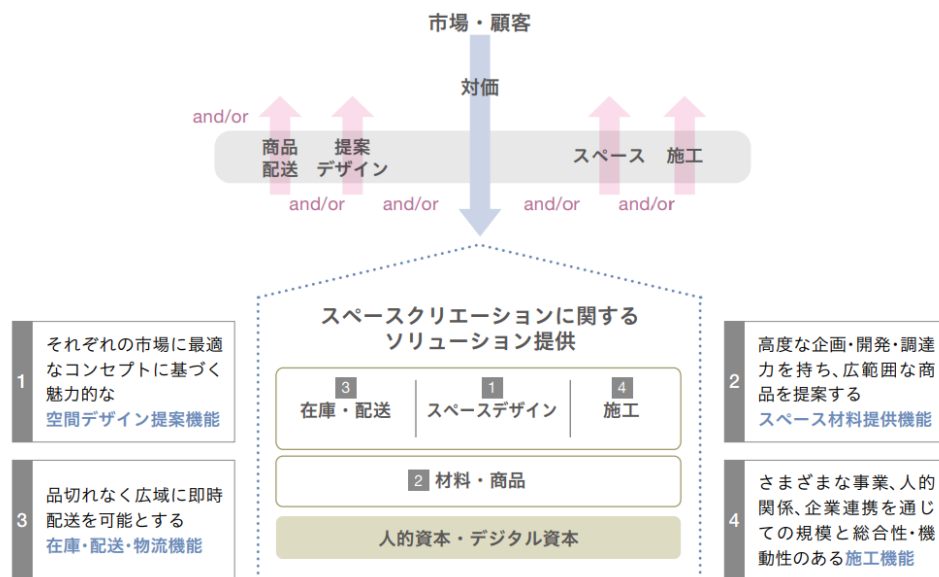




## 【1-7 特徴と強み】

「空間デザイン提案機能」「スペース材料提供機能」「在庫・配送・物流機能」「施工機能」の4つからなるバリューチェーン全体を連続性のある複合的な機能でカバーする製販一体のビジネスモデルは、他社には真似のできないサンゲツグループならではの特徴・強みであり、強力な競争優位性の源泉である。

各機能の概要、特徴は以下のとおりである。



(同社 統合報告書「SANGETSU REPORT 2023」より)

### (1)空間デザイン提案機能

ライフスタイルの多様化、働き方の柔軟性など、コトの経済的価値の拡大が進む中、空間創造におけるデザインの必要性は年々高まっている。

同社グループでは、国内インテリア事業において培ったコーディネート提案力をもとに、エクステリアとの融合、さらには家具や照明などシーンを彩るさまざまな商品を含めた総合的な空間提案能力を事業にいかしている。

それぞれの顧客のニーズに沿った、的確で質の高いソリューションを提供すべく、外部人材の採用による空間デザイン人材を拡充するとともに、社内人材の能力開発による空間デザイン力の強化も積極的に進めており、住宅・非住宅、新築・リニューアル、インテリア・エクステリアといった幅広い分野に対応するデザイン人材が在籍している。

空間デザイン提案は付加価値の源泉であり、人々の暮らしの快適性の追求とともに、その重要性も高まると考えており、今後も、グループ全体でのデザイン力の強化・拡大を進めていく。

#### <主要リソース等(2023年度)>

スペースデザイン人材	約 90 名
国内インテリア営業	40 事業所
国内エクステリア営業	16 事業所
海外営業	7 カ国

### (2)スペース材料提供機能

建設における最終段階の工程であるインテリア・エクステリアは、空間を彩る商品として、高いデザイン性ととともに、品切れのない迅速な安定供給体制が求められる。

同社グループでは、市場起点の顧客ニーズに応じた商品開発のみならず、従来の発想に縛られない新しい商品を市場に供給すべく、商品デザイン人材の拡充や外部・海外デザイナーとの取り組みも交えながら、商品デザイン力の向上に努めている。

約 12,000 点の商品を常備在庫し、毎年約 150 万冊の見本帳を市場に供給しており、この多種多様な商品群を安定的に供給するためには、インテリア事業で約 270 社、エクステリア事業で約 150 社との関係性が欠かせず、多様な取引先と多種の商品の開発・製造を進めている。

主要商品となる壁装材については、2016年11月にグループ会社化した北米の Koroseal 社に加え、2021年3月に日本最大の壁紙生産量を誇るクリアネイト(旧社名:ウェーブロックインテリア)をグループ会社化し、製販一貫体制による事業の強化・効率化を図っている。仕入先とのアライアンスの強化・連携もさらに強め、サステイナブルな安定供給体制の構築へ向けた施策を実施している。

また、サンゲツの商品開発部門、海外グループ会社および製造を担うクリアネイトで連携した商品開発を行うなど、グループ間協業によるデザイン開発にも取り組んでおり、今後も各社の強みをいかしながら、市場のニーズを捉えたグループ全体での商品開発・提供を継続する。

#### <主要リソース等(2023年度)>

商品デザイン人材 約 70 名
サプライヤー 国内インテリア事業:約 270 社、国内エクステリア事業:約 150 社
国内最大の壁紙製造設備(クリアネイト株式会社)
最新鋭の壁紙製造設備(Koroseal 社)

### (3)在庫・配送・物流機能

国内インテリア事業においては、1日6万点の商品出荷と4万点のサンプル出荷を行っており、この確実な出荷体制および日本全国各地への配送体制は、内装工事の工期変動への柔軟な対応や内装デザイン・仕様のスムーズな検討に大きく貢献している。

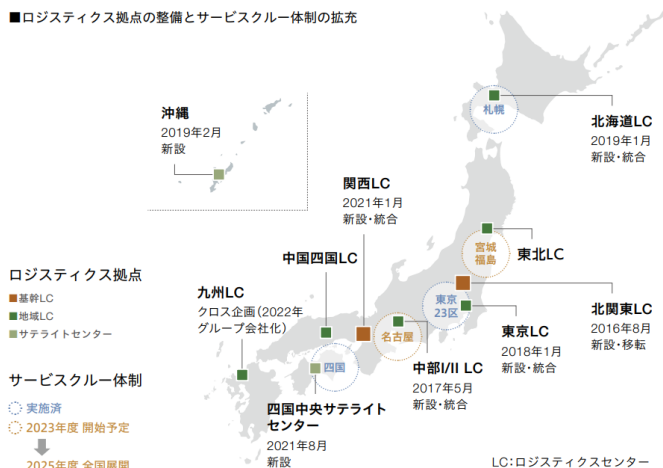
ロジスティクス拠点においては、巨大なスペースで各地域の在庫バックアップ機能を持ち、所在エリアの在庫拠点も兼ねる旗艦ロジスティクスセンター(以下、LC)を2カ所、各エリアの在庫拠点となる地域LCを6カ所設置しているほか、よりきめ細かな配送網を構築するためのサテライトセンターの設置を進めている。2021年1月に新設・統合した関西LCでは、昨今問題となっている人手不足や高齢化、女性にも働きやすい職場環境整備を見据え、徹底した自動化・省人化を実現し、今後全国LCへの展開を計画している。

配送体制については、Last One Mileを実現するべく、各建築現場への納品はもちろん、施工場所までの運搬を含めた、社内における配送体制の構築を順次進めている。配送に関連したさまざまなサービスを提供するスタッフであるサービスクルーは2023年度末時点の39名からさらに全国展開していくことを計画しており、配送品質の維持・向上を実現する。今後もサービスレベルのさらなる向上によるロジスティクス機能を強化するとともに、サステイナブルな体制構築を進めていく。

#### <主要リソース等(2023年度)>

専門職掌および業務委託先 約 800 名
旗艦/地域LC 8 拠点、22.4 万㎡
国内トラック 約 500 台/日
サービスクルー 39 名

■ロジスティクス拠点の整備とサービスクルー体制の拡充



(同社 統合報告書「SANGETSU REPORT 2023」より)

#### (4) 施工機能

施工はデザインを具現化する手段として非常に重要な機能であるが、建設業界における人手不足は業界全体の重要課題の一つである。施工には、元請け工事、一次・二次下請け工事があり、同社では従来より二次下請け施工(内装業者の施工応援業務)を行ってきた。2014年に発表した中期経営計画「Next Stage Plan G」の重点施策として施工力強化を明示し、以降の中期経営計画でも重要機能として位置付け、施工機能を担うフェアートン(2017年グループ会社化)、壁装(2021年グループ会社化)の機能も活用しながら、グループ全体での施工機能の最大化を図っている。

2023年7月の組織再編では、従来同社が主としていた内装施工力のみならず、事業主に近いポジションで空間全体を具現化する総合施工力も拡大し、元請～二次下請け施工を担える体制を構築している。また、フェアートンにおいては、施工品質の向上策として Quality Control 部を設置、監理品質・工程管理・コストコントロールなど、機能全般の品質向上を進めている。2024年4月においては、壁紙や床材などの表装施工力だけでなく、空間全体を形作る総合内装施工力の強化を進展させるため、サンゲツグループ全体の施工体制や基盤を統括するコンストラクションユニットを新設した。

今後は内装施工力(施工技能士の数)の増強とともに、元請け施工や一次下請け施工で重要となる施工管理能力や総合施工力を拡大するべく、施工管理技士の資格取得者の採用や、総合施工における各施工対応力を有する施工会社のネットワークを全国に拡大するなど、グループ間連携による機能強化を進めていく。

#### <主要リソース等(2023年度)>

一級・二級建築士 30名
施工管理技士 95名

## 2. 2024年3月期決算概要

### 【2-1 業績概要】

	23/3期	構成比	24/3期	構成比	前期比	予想比
売上高	176,022	100.0%	189,859	100.0%	+7.9%	-0.6%
売上総利益	56,374	32.0%	58,959	31.1%	+4.6%	-2.1%
販管費	36,094	20.5%	39,856	21.0%	+10.4%	-0.9%
営業利益	20,280	11.5%	19,103	10.1%	-5.8%	-4.5%
経常利益	20,690	11.8%	19,695	10.4%	-4.8%	-3.9%
当期純利益	14,005	8.0%	14,291	7.5%	+2.0%	-2.1%

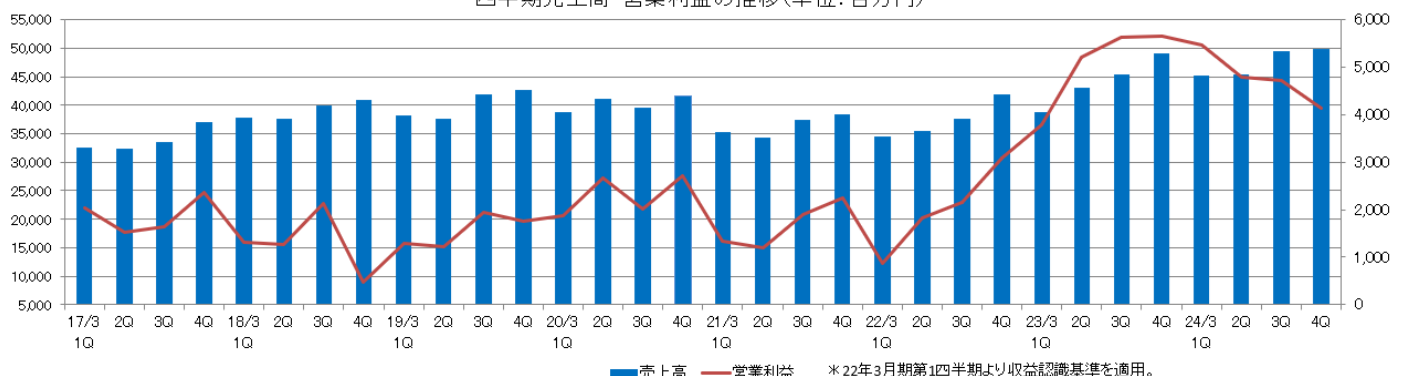
\* 単位: 百万円。当期純利益は親会社株主に帰属する当期純利益。

### 増収も原価・販管費増を吸収できず営業減益。売上高、当期純利益は過去最高を更新

売上高は前期比 7.9%増の 1,898 億円。全セグメント増収。

営業利益は同 5.8%減の 191 億円。売上総利益は増収に伴い同 4.6%増加したが、原価の増加により売上総利益率は同 0.9ポイント低下。また、人件費・販促費・システム費など販管費の増加(同 10.4%増)も吸収しきれず、減益となった。

四半期売上高・営業利益の推移(単位: 百万円)



四半期ベースでは、直前の四半期と比較して3四半期連続増収も、営業利益は4四半期連続での減益となった。

## 【2-2 セグメント別動向】

	23/3期	24/3期	前期比
売上高			
国内インテリアセグメント	147,962	159,157	+7.6%
壁装ユニット	72,596	77,236	+6.4%
床材ユニット	51,559	56,356	+9.3%
ファブリックユニット	9,440	9,505	+0.7%
施工およびその他	14,365	16,058	+11.8%
国内エクステリアセグメント	6,293	6,462	+2.7%
海外セグメント	21,783	24,292	+11.5%
調整額	-17	-53	-
合計	176,022	189,859	+7.9%
営業利益			
国内インテリアセグメント	21,102	19,489	-7.6%
国内エクステリアセグメント	450	-77	-
海外セグメント	-1,273	-311	-
調整額	1	2	
合計	20,280	19,103	-5.8%

\* 単位: 百万円

## ①国内インテリアセグメント

増収減益。

売上高は堅調に推移。壁紙、床材とも業界全体の出荷数量は前期比マイナスであったのに対し、同社出荷数量はプラス。シェアを拡大させることができた。ただ、24年3月に住宅の新築市場に減速が見られ、出荷数量に影響を受けた。2023年度を通じて販売価格はほぼ横ばいの中、物流費および一部原材料の高騰が影響し、単位あたり総利益は減少した。

「スペースクリエーション企業」を実現するため、北日本・関東・中部・西日本・九州の5つの地域軸で構成する事業部門が中心となり、商品・物流・施工・空間デザイン機能を担う各部門と連携し、地域の顧客特性やニーズ、市場環境を踏まえた事業戦略の立案・実行を進めている。

施工機能については、事業部門内に新たに「コンストラクションユニット」を立ち上げた。

表装施工を含め、スパンの長い作業となる総合内装施工への取り組みを強化するとともに、建設業界の大きな課題である職人不足への対策の検討など、施工に関する課題に取り組んでいく。

ロジスティクス部門においては、物流 2024 年問題も見据え、サプライチェーンマネジメントの強化、拠点間輸送をはじめとする地域別でのきめ細かい配送体制の構築、配送サービスを行う「サービスクルー」の拡充等を進めた。

スペースプランニング部門においては、企画開発ユニットでの各地域における空間提案活動の拡大に加え、商品ユニットでは粘着剤付化粧フィルム見本帳「リアテック」や椅子生地見本帳「UP」を発刊したほか、24年3月期に発刊した住宅用壁紙見本帳「FINE」やカーペットタイル見本帳「NT700」「DT」、ビニル床タイル見本帳「FLOOR TILE」等において、事業部門と連携して市場浸透を図った。従来から注力してきた各機能の強化も奏功し、中期経営計画においてシェアや市場の拡大を見込む「中型商品」と位置づけた、リアテックやガラスフィルム、椅子生地、フロアタイル、カーペットタイル等の売上は堅調に推移。これらの商品群は前期比 10%超の増収となった。

## ②国内エクステリアセグメント

増収、損失計上。

新設住宅着工戸数の低迷によりエクステリア市場全体は厳しい状況が続いたが、住宅・非住宅のリフォーム物件や公共工事をはじめとする新設住宅市場以外への提案活動に努め、受注件数が増加した。

外構の空間設計・施工を含めた提案や、サングリーンとサンゲツとの協業によるエクステリアとインテリアの共同提案の取り組みは着実に進展し、設計事務所やゼネコンなどへの営業活動に加えて、エクステリアのオリジナル商品の開発に向けた連携を進めた。

一方、成長戦略に基づく人員の拡充や専門人材の採用、関東地域への地理的拡大に向けた施策に関する先行投資などを進めた結果、販管費が増加し、営業損失を計上した。

### ③海外セグメント

増収、赤字幅縮小。

海外関係会社の2023年1月から12月までの実績を、24年3月期の業績に算入している。

尚、2024年3月期より、従前国内インテリアセグメントに含んでいた本社の管理コストを、海外セグメントに算入している。

#### <北米市場>

メイン市場であるホテル分野の需要回復による中・大型規模物件の受注増に加え、自社製造壁紙をはじめとする高単価商品の売上が堅調に推移した。利益面では生産量増加に伴う生産効率の向上、23年3月期に実施した不採算商品からの撤退などによる原価低減の効果もあり、営業利益の黒字化を実現した。

#### <東南アジア市場>

各国で差はあるものの、ホテル分野などを中心とした建設需要が総じて回復基調となる中、対前期比ではタイやベトナムを筆頭に売上が伸長した。壁紙メーカーであるクリアネイト社製の海外向け見本帳「goodwall SEED」の市場浸透や、ウェブサイトリニューアルによる商品・サービスのブランドイメージ向上に取り組んだほか、スペースクリエーションの機能整備として、人材の最適配置による組織体制の強化に取り組むなど、国別の状況にあわせた各機能の基盤強化を進めた。

#### <中国・香港市場>

不動産市場の低迷や雇用環境の悪化による消費意欲の低下などを背景として、特に住宅分野を中心に引き続き厳しい状況が続いている。より安定的で強固な事業基盤の構築に向けて、顧客・販路の拡大や市場別の営業体制の整備、デザイナーの採用による空間デザイン提案機能の強化、出荷体制の見直しなどに取り組んだ。

## 【2-3 財務状態】

### ◎主要BS

	23/3月末	24/3月末	増減		23/3月末	24/3月末	増減
流動資産	104,843	107,463	+2,620	流動負債	56,565	53,273	-3,292
現預金	24,817	25,096	+279	仕入債務	30,856	32,762	+1,906
売上債権	56,209	59,247	+3,038	短期借入金	9,041	6,233	-2,808
有価証券	300	300	0	固定負債	12,063	10,767	-1,296
棚卸資産	20,925	21,787	+862	長期借入金	1,413	1,251	-162
固定資産	59,610	63,287	+3,677	負債合計	68,629	64,040	-4,589
有形固定資産	36,825	39,909	+3,084	純資産	95,825	106,709	+10,884
無形固定資産	3,512	3,228	-284	利益剰余金	64,138	70,799	+6,661
投資その他の資産	19,273	20,149	+876	自己株式	-849	-791	+58
資産合計	164,454	170,750	+6,296	負債純資産合計	164,454	170,750	+6,296
				自己資本比率	58.2%	62.5%	+4.3pt

\* 単位：百万円。売上債権は、受取手形、売掛金、契約資産、電子記録債権の合計。仕入債務は、支払手形及び買掛金、契約負債、電子記録債務の合計。借入金にはリース債務を含む。

売上債権、有形固定資産が増加し、資産合計は前期末に比べ62億円増加し1,707億円。

借入金の減少等で負債合計は同45億円減少し640億円。

利益剰余金の増加等で純資産は同108億円増加し1,067億円。これらの結果、自己資本比率は前期末から4.3ポイント上昇し62.5%となった。長短借入金残高は同29億円減少し74億円となった。

## 【2-4 トピックス】

### ◎サステナビリティの取り組み

#### ①企業理念

2024年1月に、企業としての社会価値創造を念頭に、新たな企業理念として、最上位の概念である Purpose(存在意義)「すべての人と共に、やすらぎと希望にみちた空間を創造する。」を定めた。

そして、Purposeに基づいて実現する未来像を Dream、Purposeを形づくる企業としての信念を Belief、社員の姿勢を Wayとして新たに掲げた。また、今回の策定に伴い、長期ビジョン【DESIGN 2030】において掲げた「みんなで(Inclusive)いつまでも(Sustainable) 楽しさあふれる(Enjoyable)社会の実現」を再定義した。

#### ②環境

2023年6月に発刊した量産壁紙見本帳「SP」において、業界で初めて環境にやさしい非フッ素の撥水剤(PFCフリー)を使用した商品を収録した。同年11月に発刊したカーペットタイル見本帳「NT700」「DT」や2024年2月に発刊した椅子生地見本帳「UP」においても、糸などの原材料にリサイクル素材を使用した低環境負荷商品を拡充した。これらの脱炭素社会や水資源保全などに貢献する低環境負荷商品を壁装材・床材・ファブリックそれぞれにおいて多数ラインアップし、持続可能な社会の実現に向けた商品開発を進めている。

企業活動における環境負荷低減のため、GHG排出量の削減、エネルギー使用量削減、リサイクル率(有効利用率)向上の目標を掲げている。GHG排出量の削減に向けた取り組みとして、愛知県稲沢市にある物流施設の太陽光発電設備で発電された電力の一部を、愛知県名古屋市の本社・中部支社へ送る自己託送を開始した。

#### ③人的資本

中期経営計画の社会価値における定量目標に基づき、健康経営の推進や女性管理職の積極登用等の施策を実行し、性別や年齢に関係なく安心して快適に働くことのできる職場環境の整備を各部門・支社で進めている。具体的には、新たな価値創造拠点として開設した東京日比谷の「PARCs」では、働く社員と来訪者の“ウェルビーイング”につながる取り組みを推進している。「WELL Building Standard™ v2」の予備認証を取得しており、今後はゴールドレベルの本認証取得を目指す。

さらに、健康経営基本方針に基づく“健康に働き、人生を送る「従業員が生き生きと働くために」”の長期的な取り組みが評価され、5年連続、通算6度目となる「健康経営優良法人2024」に認定された。

「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン」の観点では、LGBTQ+への理解を深めるセミナーの継続開催や「同性パートナーシップ制度」導入などの取り組みが評価され、LGBTQ+に関する評価指標「PRIDE 指標 2023」において、初めてゴールド認定を受けた。

#### ④社会資本

2014年より実施している児童養護施設のリフォーム支援や開発途上国の子ども達を支援するNPOへの協力、産学連携のプロジェクトへの参画など社員が主体的に参加できる継続的な活動を実施した。

支援が必要な子ども達や、住まいに関する社会課題の解決に取り組むNPO4団体(認定NPO法人ハビタット・フォー・ヒューマニティ・ジャパン、NPO法人愛知こどもホスピスプロジェクト、一般財団法人みらいこども財団、公益社団法人チャンス・フォー・チルドレン)への継続的支援をはじめるとともに、災害・紛争等による人道危機に対する支援として、モロッコ王国における地震被害への支援と能登半島地震被害への支援を行った。また、世界中の障がいのある表現者を対象として作品を表彰する「HERALBONY Art Prize 2024(ヘラルボニー・アート・プライズ 2024)」のゴールドスポンサーとして協賛するなど、社外のステークホルダーとの取り組みも拡大させている。

## 3. 2025年3月期業績予想

### 【3-1 業績予想】

	24/3期	構成比	25/3期(予)	構成比	前期比
売上高	189,859	100.0%	196,000	100.0%	+3.2%
売上総利益	58,959	31.1%	60,500	30.9%	+2.6%
販管費	39,856	21.0%	44,500	22.7%	+11.7%
営業利益	19,103	10.1%	16,000	8.2%	-16.2%
経常利益	19,695	10.4%	16,500	8.4%	-16.2%
当期純利益	14,291	7.5%	11,000	5.6%	-23.0%

## BRIDGE REPORT



\* 単位: 百万円

## 増収減益を予想

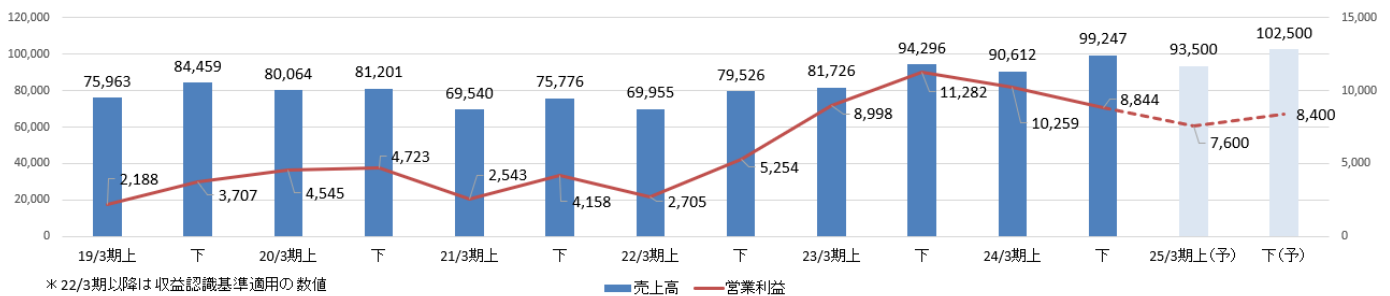
売上高は前期比 3.2%増の 1,960 億円。営業利益は同 16.2%減の 160 億円の予想。

住宅市場は、新築及びリフォーム共に弱含みで推移、非住宅市場も新築は弱含みも、リニューアルは堅調な推移を予想している。注力中の中型商品中心にシェアアップを見込む。

増収に伴い売上総利益も増加するが、仕入コストの上昇や物流費や販売奨励金の増加等で粗利率は前期比 0.2 ポイント低下。人件費や営業費を中心とした販管費増により 2 期連続の営業減益を見込んでいる。

配当は前期比 10.00 円/株増の 150.00 円/株の予想。11 期連続増配で予想配当性向は 80.1%。

売上高・営業利益の推移(単位:百万円)



## 【3-2 セグメント別動向】

	24/3 期	25/3 期(予)	前期比
売上高			
国内インテリアセグメント	159,157	161,000	+1.2%
国内エクステリアセグメント	6,462	6,300	-2.5%
海外セグメント	24,292	28,700	+18.1%
調整額	-53	-	-
合計	189,859	196,000	+3.2%
営業利益			
国内インテリアセグメント	19,489	16,250	-16.6%
国内エクステリアセグメント	-77	50	-
海外セグメント	-311	-300	-
調整額	2	-	-
合計	19,103	16,000	-16.2%

\* 単位: 百万円

## 4. 中期経営計画【BX 2025】の進捗

中期経営計画【BX 2025】の施策の進捗状況は以下の通り。

## (1) 人的資本の拡大・高度化・活躍支援

## ① 多様性のあるキャリア採用の大幅増と新卒採用拡大

- ・ 2023 年度は前年度比 31 人増の 49 人を新規に採用した。
- ・ 2020 年度以降に入社した全キャリア採用社員 91 名のうち、約半数がデザイナー、施工管理、商品開発等を担うスペースプランニング部門を占め、スペースクリエーション企業への進化のための施策を進めている。一方で、IT 人材を始めとしたコーポレート各機能の専門人材も同程度採用しており、事業拡大を進める基盤づくりも並行して進めている。
- ・ 社員数は前期末比連結で 98 名増、単体で 41 名増。新卒採用(単体)数も 50 名から 63 名へと増加。
- ・ 定期昇給を含んだベースアップは、2023 年度の約 7%増に続き、24 年度も約 5%増を計画している。
- ・ 「データの見える化によるエンゲージメント構成要因の明確化」「集計および分析の迅速化」「他社比較による自社ポジションの把握」「組織単位での細かな現状把握、サーベイ結果に基づく具体的な改善策の実行」等を目的に、社員エンゲージメント向上施策として、エンゲージメントサーベイを導入した。同ツールの導入に伴い、中期経営計画における KPI「やりがい指数」の目標を変更した。

2023年12月実施のスコアは53.7(評価BB)であったが、2025年度の目標スコアは58.0(評価A)としている。

## ②処遇改善と働く環境整備

新しい働き方の実現に向け、人的資本強化の一環として職場環境改善プロジェクトを発足させた。

「スペースクリエーション企業」としてオフィスのあるべき姿の具現化を目指し、各支社や事業所におけるオフィスの移転・リニューアルを実施する予定だ。

現在リニューアル計画を進めている北関東支社では、社員が主体となってオフィスレイアウトを作成した。回遊式の動線によるコミュニケーション創出を図る。2024年度中に完成予定である。

2024年3月に開設した日比谷 PARCs では、ABW(アクティビティベース型ワークプレイス)の採用に加え、人々の健康とウェルビーイングに焦点を当てた建築物のグローバルな評価指標「WELL 認証」の予備認証を取得した。

## (2) デジタル資本の蓄積・分析・活用

### ① 商流・物流データ活用を通じたの営業・物流の効率化、確実化

「在庫適正化」「仕入計画の機能向上と協働による仕入先プロセスの整流」「コスト削減による利益向上」「配送サービスのレベルアップによる受注・売上増」を目的として、サプライチェーンマネジメントを見直し、強化を図っている。

現在の取組み Step1では、サプライチェーンにおいて最重要要素である「サンゲツ LC(ロジスティックセンター)が持つ在庫の最適化」を目指し、適正在庫の算出ロジックおよび自動補充フローを整備中である。順次各地域 LC へと対象を広げ、26年3月期にかけての完成を目指している。

### ② 業務改善と現場業務のデジタル化推進

#### \* データ活用における一元的な仕組みの構築

会計、受注・売上、出荷手配、営業活動・顧客データ等、これまで個別管理されていた事業に関わるさまざまなデータの流れを一元的管理し、可視化を可能とすることで、物流の効率化やサプライチェーンの最適化、全社的なデータ活用の促進を進めるための取組みを進めている。

#### \* 全社組織横断型デジタルプロジェクトの推進

現場が主導してプロジェクトを推進。デジタル人材を育成し、ビジネスのさらなる成長や変化に、スピード感をもって対応するため、「RPA プロジェクト」「AppSheet 活用プロジェクト」を推進している。

2020年にスタートした RPA プロジェクトでは、働き方改革を推進し、社員の生産性を高めることを目的としており、RPA を活用することで、定型業務の自動化による効率化を目指す。

2024年3月時点では、ロボット作成数 205 件、年間約 11,000 時間の削減につながった。

2023年に発足した AppSheet 活用プロジェクトでは、ノーコードで簡単に、モバイルアプリやデスクトップアプリを開発できるツールである AppSheet を活用することで、業務改善・情報活用のアイデアをアプリ化し、業務のデジタル化と生産性の向上を目指す。

2024年3月時点で 157 件のアプリケーションを実装している。

両プロジェクト合わせ、全社員の約 10% が参加しており、今後さらなる参加率の向上を目指している。

#### \* 生成 AI を安全に利用できる環境を構築し、利用・検証を開始

生成 AI の安全な活用のための検証を始めている。

2023年3月より社内開発アプリケーションからの生成 AI 利用、インテリア画像を自動生成する AI 利用など、自社アプリ環境からの AI の活用を開始し、現在は、社内ドキュメントをもとに回答する AI や画像から自社の類似商品を検索する AI など、自社保有データを活かした AI の活用に取り組んでいる。

今後は、空間のデザインを自動提案する AI や顧客体験をアップデートするオウンドメディア AI など、社外も含めビジネスへの本格的な応用を検討していく。

## (3) ソリューション提供力の強化

### ① 取り扱い商品の拡大、高度化、ブランディング強化



外部との協業による機能性商品や環境配慮型商品のラインアップを強化している。

抗ウイルス壁紙「ライトフレッシュ壁紙」は、TOTO 株式会社の環境浄化技術「ハイドロテクト」を活用することで、ウイルスを抑制するというもの。SIAA 認証に加え、PIAJ 認証を取得した機能性商品である。

樹脂の端材や米の粃殻、ヒノキの端材といった素材を再利用した低環境負荷商品「メグリウォール」は、国際的に権威のあるデザイン賞である「iF デザインアワード 2024」を受賞した。

以前よりインテリアとエクステリアの一体型提案に取り組んできたが、愛知県名古屋市の「茶屋ヶ坂プロGRESS」は、代表的な好事例と同社では考えている。

マンション「茶屋ヶ坂プロGRESS」では、プロジェクトマネジメントおよび設計・管理、施工をサンゲツグループが担当。建物内空間を株式会社サンゲツが、外構・植栽空間を株式会社サングリーンが設計・施工した。インテリアとエクステリアの一体型提案の強みを活かし、大判セラミックタイル「GARZAS」や接着剤付化粧フィルム「リアテック」などの商材を建物内外の空間に施工した。

こうした施工管理や空間デザイン提案といった総合的な提案力の更なる強化を図る。

## ②ロジスティクス体制の地理的・機能的な拡充、強化

2024年物流問題に向け、以下のような対応を進めている。

- ・ 施工業者・建築現場等への個配を行い、配送におけるサービス強化を図るため、サービスクルー便を拡充している。
- ・ 旗艦センターからの各地域拠点への輸送体制を効率化するため、拠点間輸送の再構築を行っている。外部サプライヤーの配送のタイト化に対応する。
- ・ 九州エリアにおいて、地域に強い配送網を持つグループ会社「クロス企画」と連携し、新たな配送体制を構築した。

今後は、「ロジスティクス機能における効率化・省人化」「調達物流からラストワンマイルに至るまでの配送体制の見直し、再構築」「SCMに基づく効率化施策の実施(需要予測の活用等)」が実現すべき課題であると認識している。

## ③各々の市場に特化した空間デザイン、空間提案力の強化

住宅・非住宅を問わず幅広い分野に携わる同社ならではの、顧客のニーズに応じた空間デザイン提案機能の強化に取り組んでいる。

デザインストラテジストが、コンサルティング・マーケティングリサーチに基づき、クライアントの課題・要件を整理して、事業企画を立案し、ビジネスとデザイン双方を勘案した高品質で総合的な提案を行う。

住宅・非住宅向けに空間提案を行うスペースデザインユニットの2023年度在籍社員数は、2019年度比49名増の86名。2025年度は120名を目標としている。多様な現場に対応できる体制の構築を目指している。

## ④内装施工力と施工管理体制の整備

壁紙や床材などの表装施工力だけでなく、空間全体を形作る総合内装施工力の強化を図るため、2024年4月、コンストラクションユニットを新設した。

以下の施策を推進する。

「新たな価値を創造する事業の構築:グループ全体の機能を活用し設計施工を行う事業モデルを構築する」

「基盤強化と整備:収益管理をはじめ、事業を拡大するためのシステムを整備する」

「人員体制の構築:専門人材、協力業者、職人の確保と育成を図る」

「施工リスクの一元管理:法令遵守、安全衛生、品質を管理し安定した事業を構築する」

当初12名で活動を開始。2025年度は倍増以上の25名を目標としている。

## (4)エクステリア事業と海外事業

### ①エクステリア事業の地理的・規模的拡大、高度化

最大市場である首都圏で販売ネットワークを強化するため、24年2月に東京東支店(埼玉県三郷市)を、同年3月に埼玉支店(埼玉県戸田市)を開設した。新規開拓による南関東エリアでのシェア獲得、収益拡大を目指す。

また前述「茶屋ヶ坂プロGRESS」のようなサンゲツとサングリーンの協業を拡大するとともに、専門人材の拡充による体制整備により、インテリアとエクステリアの一体型提案を強化する。

販売ネットワーク強化とナカソの空間提案力強化により、サンゲツグループにおけるエクステリア事業としての機能高度化を図る。

## ②海外事業における成長戦略と施策

### \* 北米

前述のように、メイン市場であるホテル分野の需要回復による中・大型規模物件の受注増に加え、自社製造壁紙をはじめとする高単価商品の売上が堅調に推移。利益面では生産量増加に伴う生産効率の向上、23年3月期に実施した不採算商品からの撤退などによる原価低減の効果もあり、営業利益黒字化を実現した。

2022年以降、経営幹部の大幅刷新を進めて会社の改革・進化を図ってきたが、その効果が表れ始めているとのことだ。今後も、生産能力の拡大、機能性・低環境負荷商品等の商品開発、床材・ファブリック等新たな商材への取り組みなどを進める。従業員も増員する考えだ。

老舗企業から、創造的で成長可能性のある企業イメージへの刷新に向けたリブランディングを実行し、2024年4月にロゴを変更した。

### \* 東南アジア

施工やデザイン、配送を含めたスペースクリエーション機能の拡大を図る。そうした戦略の一環として、2024年7月1日付けで「D' Perception Pte.Ltd.」をグループ会社化した。

1991年設立のD' Perception社は、アジアにおける空間デザイン・総合内装工事のリーディングカンパニーの一つ。シンガポールをはじめとしたアジア地域で公共・民間のオフィス分野に強みを持ち、実績も多数有している。

東南アジア・中国・インドなどへ空間デザインと総合内装工事の展開が可能で、Goodrich社との協業による海外における空間総合提案事業の立上げと強化に繋げる。

### \* 中国・香港

引き続き事業環境は厳しいものの、23年秋頃より営業戦略や納品の短縮化などの施策が奏功し、受注が上向いてきたとの感触もあるという。

在庫・配送体制強化やプロモーション強化による事業基盤強化、顧客拡大に取り組む。

## 5. 近藤社長へのインタビュー

2024年4月に新社長に就任した近藤康正社長に、自身のミッション、今後の取組み、株主・投資家へのメッセージなどを伺った。

### Q: 社長御自身のミッションは何であるとお考えでしょうか？

社長として、特に事業展開の上での、株主の皆様に対するミッションとしては2つあると考えています。

1つ目は、国内インテリア事業を中心とした中核事業の深化と変革です。

サンゲツは70年の歴史の中で、壁紙・床材・ファブリックなどの優れた商品や強力な国内販売ネットワークを有し、更にはここ数年、商品企画、開発、物流、施工などの機能強化にも注力してきたことをお客様にご評価いただき、シェアを拡大させ、売上・利益も大きく伸長させてきました。こうした強力な事業基盤を有しているのは、当社の大きな強み・競争優位性ですが、国内市場は少子高齢化で縮小していくことは避けられません。

そのため、強固な基盤を持つ国内インテリア事業だけでなく、国内エクステリア事業、海外事業及び空間総合提案事業を着実に収益化する必要があります。

国内エクステリア事業と海外事業に関しては、国内インテリア事業で成功・確立した事業モデルをそれぞれの事業に導入してまいります。空間総合提案に関しては、サンゲツの祖業である国内インテリアが「商品を受注し、即納品して完了」とのビジネスモデルに比して、企画・開発から受注、施工、アフターフォローというフローの長いものです。従って、サンゲツとしては、事業インフラを整備すると共に、専門知識を有するキャリア人材の採用等陣容を強化し、収益化を実現していきます。

2つ目は、新規事業の探索と創出です。

既存の中核事業に向き合っているだけでは、成長余地は限られますので、非常に環境変化の速い時代ですが、新たな事業を見つけ出して更なる成長に繋げていかなければなりません。この課題に取り組む組織体制として、事業創造推進室を24年4月に新設しました。

当社の強みは何か、それをいかしてどんな事業を展開すべきかをタスクフォースを組んで議論を始めています。全社挙げて、チェンジ・チャレンジの意識を持ち、以上の2つに邁進することが、株主の皆様に対する私のミッションであると認識しています。

**Q:社長の得意とするポイントと、それをサンゲツで今後どのようにいかしていこうとお考えかをお聞かせください。**

私のビジネス経歴は、1986年に大学を卒業して総合商社入社したところから始まります。

31年間在職した総合商社では、主にプラスチック関連の事業に携わりました。プラスチックは20世紀最大の発明の1つと言われるくらい、極めて利用用途の広い、便利な素材です。自動車部品、電気製品、医療機器のほか、サンゲツが取り扱う壁紙や床材にも用いられています。

そのように広範囲に利用される素材ですので、取引先も広範であり、様々な会社や人々とビジネスができたことで、自分が多様な価値観を知り、理解できることに繋がったと感じています。

また、総合商社では5年ほどシンガポールで仕事をいたしました。シンガポールは国際ビジネスハブの一つですので、事業範囲は、中国、香港を含めたアジアに限らず、中近東まで広がっており、地域面での多様性を肌で感じながら仕事をしました。その中で事業を創り上げ、強化していくためには多様な考え方の人間の相互信頼が大事であることを学びましたので、国内外の多様なメンバーによるチームワークを推進していくリーダーシップは私の強みであると考えています。

また、総合商社ののちに、プラスチック関連のメーカーの経営にも携わりました。

商社のビジネスとは全く異なるメーカーという「現場」を重視した、製造業の経営という経験を積むことができたことも、大きな財産です。

多様性を重視し、いかした経営を進めることができること、サンゲツでも重要な機能である商社と製造の両方で経営経験を有していること、この2つは当社グループにおいても大いにいかしていくことができると思います。

**Q:社員の皆さんに対してはどんなメッセージをお伝えですか？**

どんな会社、組織でも人が礎ですから、人的資本強化に向けて、社員の意欲と能力向上のためには最善を尽くしたいと考えています。同時に、当社は安定した事業基盤を有しているが故、当社社員はややおっとりというか、保守的な面を持ち合わせているようにも感じますので、より一層、チェンジ・チャレンジの意気込みで仕事に取り組んでもらいたいと考えています。

チェンジ・チャレンジを後押しする環境づくりという意味で、2024年3月に新たな価値創造の拠点として、東京日比谷に開設した「PARCs Sangetsu Group Creative Hub」は重要な意味を持っています。

現在、国内外で元気の良い企業の多くは、社外の力を上手く取り入れていると感じていますので、社内のみでなく社外の方々とのオープンイノベーションを起こす場として「PARCs」を有効に活用して行きたいと思っています。

**Q:24年3月期は北米事業に明るさが見えてきました。海外事業の今後の展開についてコメントを頂けますか？**

厳しい期間の長かった北米事業ですが、2022年7月に就任した Koroseal 社の社長は、日本企業の米国法人で経営を行った経験も有していることもあり、コミュニケーション能力が極めて高い人物です。また、非常にオーソドックスな経営で、メーカーとしてやるべきことをタイムライン通りに進めることで、収益基盤が明らかに強化されています。

今期、来期の業績にも大いに期待しています。

中国の方は、依然厳しい事業環境ではあるのですが、昨年秋ごろから受注がやや上向いてきました。

もう少し様子を見る必要はあると思いますが、成長戦略の再策定を検討しています。

シンガポールでグループ化した D' Perception 社は、アジアにおける空間デザイン・総合内装工事のリーディングカンパニーのひとつで、シンガポールをはじめとしたアジア地域で公共・民間のオフィス分野に強みを持ち、実績も多数有しています。元々 Goodrich 社のお客様であったので、関係性も良好で、両社協業による海外における空間総合提案の立上げと強化に繋がりたいと考えています。

**Q:ありがとうございます。それでは最後に株主・投資家へのメッセージをお願いいたします。**

今年に入り株主様に向けてアンケートを実施したところ、多くのポジティブなご意見を頂戴することができました。

お声が多かった点を挙げますと、高配当、安定した業績、強い財務基盤の3つでした。どれも70年の歴史に裏付けられた当社の現在の力を高く評価いただいたものであり、大変ありがたく感謝しております。

一方、それ以上に株主様から求められているのは、今後の成長性であり、そのための具体的な道筋・戦略であると考えています。

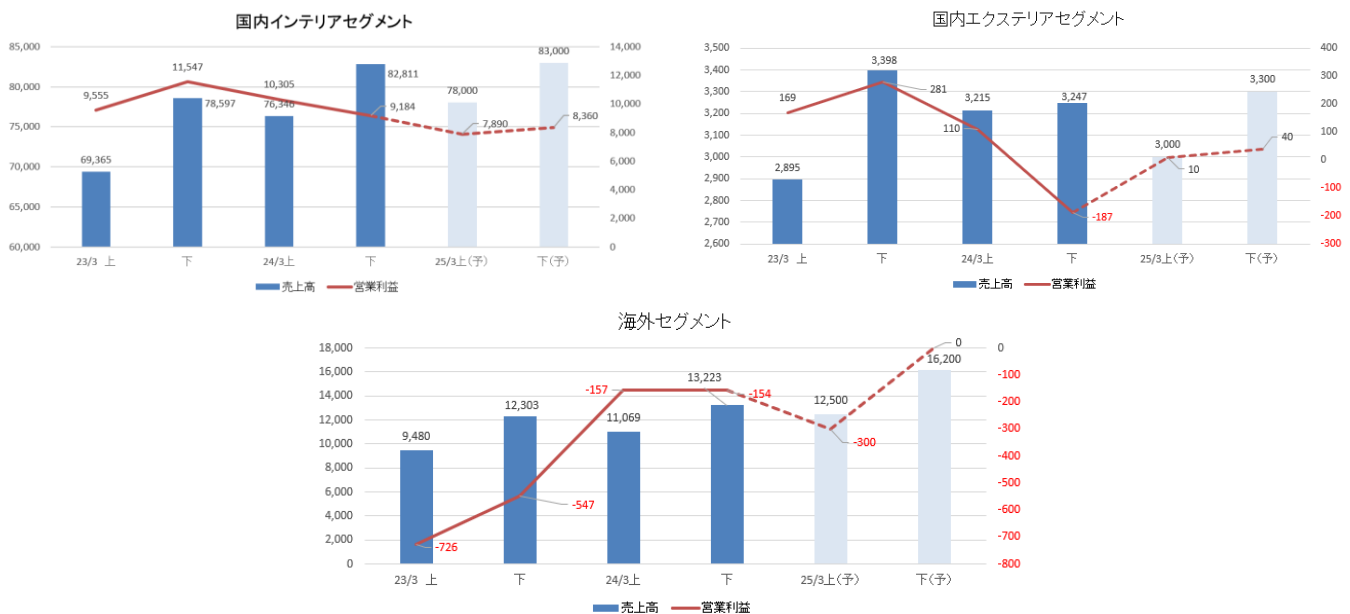
最初に申し上げましたように、中核事業の深化と変革、新規事業の探索と創出という方向性は打ち出しましたので、早期にこれをより具体化させ、社員及び株主を含めたステークホルダーの皆様と共有し、スピード感をもって数字として結果に結びつけていく考えです。

是非我々の挑戦をご支援くださいますよう、お願い申し上げます。

## 6. 今後の注目点

24年3月期同様、25年3月期も増収ながら減益を予想している。国内インテリアセグメントの下期売上高は、半期ベースの過去最高を更新する予想だが、利益は前期下期を下回り、ほぼ上期同水準を見込んでいる。仕入れコスト上昇を見込む中で、どの程度コストダウンなどで吸収できるかがポイントとなる。

海外セグメントについては、上期売上高は前下期並みで、引き続き損失計上も、下期は前年下期比・上期比ともに大幅増収で、利益はイーブンまで改善する見込みだ。注力してきた北米市場の構造改革による収益化が、持続・拡大できるのか、是非期待したい。



### <参考1:中期経営計画(2023-2025)【BX 2025】>

2023年5月12日、2020年5月に発表した2030年を見据えたSangetsu Group長期ビジョン【DESIGN 2030】を見直すとともに、2025年度を最終年度とする3カ年の中期経営計画(2023-2025)【BX 2025】を策定した。

#### 【長期ビジョンの見直しおよび新中期経営計画策定の背景】

同社グループは、2020年5月に長期ビジョン【DESIGN 2030】とともに、2020年度から2022年度までの中期経営計画(2020-2022)【D.C. 2022】を発表し、4つの基本方針に基づく個別施策を着実に実行してきた。

その結果、長期ビジョン【DESIGN 2030】で設定した売上高・利益の収益目標を大きく上回る事ができた。この3年間は、新型コロナウイルス感染症により、市場は大きく落ち込み、米国 Koroseal 社が大規模な減損損失を計上するなど、同社も影響を受けたが、自社グループの事業基盤や収益力は大きく拡大・強化されたと捉えている。

一方、世界経済は新型コロナウイルス感染症の影響から脱したとはいえ、格差の拡大、地政学的不安定性の増大、地球温暖化への対応の緊急性の高まり、金融情勢の不安定化等の不確実性、不透明性がますます高まっている。

こうした状況をふまえ、同社グループでは、改めて長期ビジョン【DESIGN 2030】を見直すとともに、長期的な成長に向けた新中期経営計画【BX 2025】を策定した。

なお、2024年1月に同社グループではグループ社員を中心としたタスクフォースにより企業理念の見直しを行っている。

## BRIDGE REPORT



## 【前中期経営計画(2020-2022)【D.C. 2022】の振り返り】

## (1) 成果: 実施施策と成果

1. 基幹事業の質的成長による収益の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>・低環境負荷商品の発売、低価格帯商品の拡充等商品ポートフォリオの増強</li> <li>・クリアナイト社買収、新工場建設決定等の戦略的調達体制構築</li> <li>・地域密着型営業体制の強化と全国展開型顧客フォロー体制整備による取引獲得能力向上</li> <li>・大規模在庫拠点である旗艦ロジスティクスセンターの設置と地域サテライト型ロジスティクスセンターの展開、全国配送網の整備</li> <li>・カーテンの to C 販売の拡大</li> </ul>
2. 基幹事業のリソースに基づく次世代事業の収益化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・インテリア、エクステリア両面での空間デザイン力、施工管理能力の強化</li> <li>・東北地区有力施工事業者である株式会社壁装の買収を含めた施工能力拡大</li> <li>・東南アジア・中国／香港での事業体制再編</li> </ul>
3. 経営・事業基盤の強化	管理職への職務給制度(ジョブ型人事制度)の導入
4.3 次にわたる価格改定による収益の向上	-

## (2) 成果: 定量実績

## ① 財務指標

	23/3 期	参考: 過去最高	【D.C. 2022】目標	【DESIGN 2030】目標
売上高	1,760.2	1,612(2019 年度)	1,620	2,250※
EBITDA	246.8	140(1996 年度)	-	-
営業利益	202.8	125(1996 年度)	120	185
当期純利益	140.0	65(2016 年度)	85	-

\* 単位: 億円

※【DESIGN 2030】の見直し前の売上高目標は、収益認識に関する会計基準適用無し

2014 年度にスタートした新体制の下、2 度の中期経営計画「Next stage Plan G」「PLG2019」で実施してきた投資が「D.C. 2022」で効果を創出し、事業基盤・サービス機能の強化に基づく収益性向上を達成した。

営業利益は長期目標である【DESIGN 2030】の 185 億円を上回った。

	23/3 期	【D.C. 2022】目標
ROIC	16.5%	9.0%
ROE	15.3%	9.0%
CCC	77.1 日	65 日

仕入債務回転期間、棚卸資産回転期間の長期化により、CCC が目標未達であった以外は全ての目標をクリアした。

## ② 非財務指標

地球環境、人的資本、社会資本の目標達成状況は以下のとおり。

スコープ 1 及び 2 における GHG 排出削減目標は達成した。

## BRIDGE REPORT

**(1) 地球環境**

- ・ Scope 1 & 2 GHG排出量削減 目標 30% → 30.1% **達成**
- ・ エネルギー使用量削減 目標 4% → 3.5% **未達成**
- ・ 廃棄物総廃棄量削減 目標 4% → 9.55%増 **未達成**
- ・ リサイクル率 目標 83% → 86.4% **達成**
- ・ 見本帳リサイクルセンターの新設
- ・ 2022年度リサイクル実績 77,262冊

**(2) 人的資本**

- ・ 障がい者雇用 目標4% → 3.91% **未達成**
- ・ 非喫煙率 目標82% → 81.1% **未達成**
- ・ 女性管理職 目標20% → 20.1% **達成** (※2023年7月1日付異動後想定数値)

**(3) 社会資本**

- ・ 児童養護施設リフォーム 目標30件/年間 → 55件/年間 **達成**
- ・ マッチングギフト 目標13,000 S-mile → 15,129 S-mile **達成**

(同社資料より)

**③資本政策・株主還元****\* 自己資本**

2020年3月末の自己資本932.4億円に対し、「900～950億円の範囲で維持する」ことを目標としていたが、2023年3月末は957.4億円と、若干の超過となった。

**\* 資金配分**

成長投資への資金配分計画を「200～260億円」としていたが、実績は158.6億円と50～100億円及ばなかった。

**\* 株主還元**

3年間の還元総額は169.2億円。総還元性向は約100%の方針に対し88.8%の実績。

**(3) 課題認識**

前中期経営計画【D.C. 2022】を終えて、以下のような課題を認識している。

**◎直接的な外部環境**

- \* 高いシェアをもつ壁紙等、既存主力商品の日本市場の数量停滞
- \* 施工技能者の高齢化、施工力不足の顕在化
- \* 小口・重量物配送における物流2024年問題の現実化
- \* 原材料費、物流費、人件費の継続的上昇
- \* 汎用品価格帯でのリサイクルおよび低環境負荷商品への要請

**◎内部課題**

- \* 限定的な取扱商品
- \* 独自の商品デザイン力と裏付けとなるブランディング力
- \* 商品・物流・施工・販売・経営を統合管理するシステム構築
- \* 空間デザイン、施工管理、見積・調達、提案における専門力
- \* 地理的・規模的に限定されたエクステリア事業
- \* 海外事業会社の空間デザイン提案力、短納期供給力、施工支援力、商品デザイン力
- \* 事業転換の実行による販管費の拡大
- \* 社員意識変革、社員エンゲージメント、コンプライアンス、非正規社員の増加
- \* 教育研修を含む人的資本への低投資

**【長期ビジョン【DESIGN 2030】の見直し】**

長期ビジョン【DESIGN 2030】では“サンゲツグループはスペースクリエーション企業へ”を目標に掲げ、スペースクリエーション企業へ転換するためのアプローチを明示し、取り組むこととしている。

このベースとなる基本的な考え方、戦略に変更はないが、前中期経営計画期間中の施策面、収益面の進捗をふまえ、長期ビジョン達成へのアプローチの文言を一部変更し、スペースクリエーション企業像の明確化と、さらにその先の事業の考察を行うと同時に、2022年度決算において長期ビジョン【DESIGN 2030】の収益目標を達成したことから、新たな定

量目標を設定した。

### (1) “スペースクリエーション企業へのアプローチ”の変更

2020年5月に発表した“スペースクリエーション企業へのアプローチ”の文言を以下のとおりに変更する。

	旧	新
経営・事業の基盤	多様性のある専門人材 事業関連データの連携と活用	多様性のある人的資本 デジタル資本の連携と活用
主要機能	サービス売りへの完全転換  サービスを付加価値の源泉とする事業	ソリューション提供  空間デザイン、商品、物流・配送、施工等の機能を有機的にインテグレートしてソリューションとして提供する事業



(同社資料より)

### (2) 目指すスペースクリエーション企業像の明確化

長期ビジョン【DESIGN 2030】で目指しているスペースクリエーション企業像を以下のとおり明確化する。

「人的資本とデジタル資本を基盤としたデザイン力とクリエイティビティによる 4 機能を有機的にインテグレートしたソリューション力により、グローバルにスペースクリエーションに関する高い価値を提供する企業」

<4つの機能>

- \* それぞれの市場に最適なコンセプトに基づく魅力的な空間デザイン提案機能
- \* 高度な企画・開発・調達力を持ち、広範囲な商品を提案するスペース材料提供機能
- \* 品切れなく広域に即時配送を可能とする在庫・配送・物流機能
- \* さまざまな事業、人的関係、企業連携を通じての規模と総合性・機動性のある施工機能

### (3) 更なる成長のための戦略:ソリューション力の強化

スペースクリエーション企業のプラットフォーム強化に加え、更なる商品・分野・地域での成長戦略を展開する。

空間デザイン、材料提供、物流・配送、施工機能といったソリューション力の強化を図る。

具体的には、【DESIGN 2030】を見据えて【BX 2025】から、「主要商品・事業の収益維持・向上」「中型商品の強化」「新商品による新市場開拓」「エクステリア分野の強化」「海外事業の収益拡大」に取り組む。

### (4) スペースクリエーション企業の先の展開:スペースオペレーション事業への展開

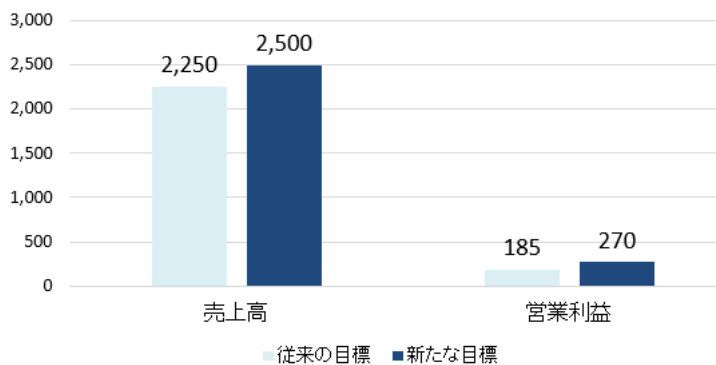
同社では、スペースクリエーション企業へと転換することによる収益基盤の拡大と、収益の安定性を確認する一方、さらなる大きな成長のためにはスペースクリエーション企業に留まらず、さらに事業を展開していく必要性も認識した。

スペースクリエーション企業として、人々によるこびとやすらぎをもたらす空間をデザインし、提案し、提供するためには、その空間での人々の過ごし方を考え、構想することが必要となる。すなわち、スペースクリエーションとはどのような空間を提供するのか、空間をどのように人々に使っていただくかを考えることであり、これは空間のオペレーションがいかに行われるかを考察することに繋がっていると考えている。

その意味において、スペースクリエーション事業の先には空間のオペレーション事業の可能性があると考えており、「空間軸」に「時間軸」を掛け合わせた、スペースオペレーション事業への展開の可能性を追求すべく、検討を進めていく考えだ。

## (5) 新たな定量目標

長期ビジョン【DESIGN 2030】 定量目標(2030年3月期)



\*単位:億円、【DESIGN 2030】の従来売上高目標値は、収益認識に関する会計基準適用無し

(同社資料より)

2030年3月期の目標達成に向け今期から【BX 2025】を推進するとともに、長期的な視点でスペースオペレーション事業への展開を目指す。

## 【中期経営計画【BX 2025】の概要】

### (1) 基本方針

【BX 2025】は、前述した「課題認識」の下、「更なる成長のための戦略であるソリューション力の強化」に向け、次の飛躍に備える3年間と位置づけている。

#### <基本方針>

スペースクリエーションの価値を高めるソリューション力を強化・拡充し、強固な収益力と成長力を持つスペースクリエーション企業へと転換。

主要商品・市場の事業拡張に加え、商品の拡充、エクステリア事業・海外事業の拡大を実行する。

また、更なる長期的成長を可能ならしめる事業を展開すべく、スペースオペレーション事業の可能性を検討する。

#### <新組織体制>

この基本方針を徹底させ、ソリューション力を強化・拡充するために、事業部門を従来の取扱商材別から、地域別に分けたビジネスユニット体制に変革した。

### (2) 施策

「1. 人的資本の拡大・高度化・活躍支援」「2. デジタル資本の蓄積・分析・活用」「3. ソリューション提供力の強化」「4. エクステリア事業と海外事業」「5. 社会価値の向上」の5つを挙げている。

#### ① 人的資本の拡大・高度化・活躍支援

人的資本の強化が、最重要課題であると考えており、具体的には以下の取り組みを進める。

- \* 組織別人事担当者の配置



## BRIDGE REPORT



- \* 多様性のあるキャリア採用の大幅増と新卒採用拡大
- \* 専門性と事業構築力強化のための教育・研修拡充
- \* 処遇改善と働く環境整備
- \* 非正規社員比率の改善とダイバーシティの推進

・社員各人をきめ細かくフォローするために、全社の人事ではなく、各組織別の人事担当者を配置する。

・サンゲツ単体のキャリア採用は、空間デザイナー、施工エンジニア、情報システム関連、ロジスティクス、コーポレート部門など、3年間で60-80名の採用を計画している。24年3月期実績では49名の採用となっている。

・サンゲツ単体では、23年度は約7%のベースアップとなっており、平均年収も6,790千円から7,722千円に上昇している。また、24年度では約5%のベースアップを計画している。

・継続的に実施している社員アンケートの結果、19年度以降に仕事へのやりがい低下傾向にあった中、23年度は改善に向けたさまざまな施策により改善傾向に転じた。また、チャレンジを重視する社風を感じる社員は継続して増加している。

過去、「やりがい」に関しては、社員の大半を占める営業社員に対する評価・報酬が従来は個人を対象としたものであったのに対し、組織対象に変更したためと見ているが、上記のような処遇改善により、足元では認識も変化しているということだ。

## ②デジタル資本の蓄積・分析・活用

具体的な施策は以下のとおり。

- \* 事業モデル転換に向けての基幹システムのリノベーション
- \* 空間デザイン提案を含むバリューチェーン変革のための情報・DATA活用推進
- \* 代理店との協業による商流・物流データ活用を通じての営業・物流の効率化、確実化
- \* 業務改善と現場業務のデジタル化推進

最重要課題が「代理店との協業による商流・物流データ活用を通じての営業・物流の効率化、確実化」である。

現在、同社の長いバリューチェーン内で、情報・DATAが分断されており、受注データと物流データの連携がない。そのため、発送した商品が現在どこにあるのかを把握することが難しい。

これを、DATAの連結を行うことで取引の確実化と物流の効率化を図る。加えて消費者に対しデジタルによる商品選定サポートを行うことで付加価値の提供も可能となる。

## ③ソリューション提供力の強化

具体的な施策は以下のとおり。

- \* 各々の市場に特化した空間デザイン、空間提案力の増強
- \* 取扱商品の拡大、高度化、ブランディング強化
- \* 商品調達体制の整備・強化
- \* ロジスティクス体制の地理的・機能的な拡充、強化
- \* 大規模かつ機動力のある内装施工力と施工管理体制の整備

・サンゲツ単体では、空間設計・企画などスペースデザインを手掛ける専門人材を、2019年度の37名から2023年度には86名、2025年度には120名まで拡充する見込みだ。見積・調達・施工管理を行うエンジニアに関しては、2019年度0名を、2023年度5名、2025年度25名に増員することを目標としている。

・新たな取り扱い商品としてセラミックス商品、エクステリア商品の拡充を進めている。ウィリアム・モリスのデザイナーカーイブに、現代のライフスタイルを調和させた、新たなコレクション「MORRIS CHRONICLES(モリス クロニクルズ)」の導入など、商品デザイン力・ブランディング力の強化にも取り組んでいる。

・商品力のみでなく機能強化で差別化を図っている同社は、遠方地区への当日配送網の拡大、重量物配送、階上げ・間配りまで行うサービス機能の提供など、ロジスティクスに関しても拡充・強化を図っている。

商品配送の現場を担うサービスクルーの拡大も進めている。22年度末の13名を23年度末には39名までに増強してい

いる。23年度には札幌、東北、東京23区、中部、中国四国、九州で実施しているが、25年度には全国での展開を計画している。

・内装施工力強化と施工管理体制整備に向け、建築施工管理技士(22年度実績、1級建築施工管理技士13名、2級建築施工管理技士79名)および施工技能士(22年度実績、1,250名)の増強を進め、サンゲツ・フェアートンとの連携を強化している。

#### ④エクステリア事業と海外事業

具体的な施策は以下のとおり。

- \* エクステリア事業の地理的・規模的拡大、高度化
- \* 海外事業におけるスペースクリエイション事業への転換のための商品・空間デザイン力強化、短納期供給体制構築、施工支援力強化、市場に応じたきめ細かな営業体制構築

・エクステリア事業は中部地区においては約31.0%のシェアを有するものの、関東地区、全国でのシェアはそれぞれ約2.0%、6.0%と低水準。そこで、インテリア事業とエクステリア事業の協業を強化する。インテリア事業の基盤を活用し、エクステリア事業の営業活動を活発化させるほか、インテリアとエクステリアの空間デザインの連携による提案力強化や施工体制の整備を図る。エクステリアデザイナーを22年度の5名から、25年度には30名へ増強する。

・海外事業では、特に北米事業の強化を目指す。北米の壁紙市場は日本市場と比較して数量はおおよそ30分の1と小さいが、単価は日本の10倍以上。商品力に加えサンゲツが得意とする機能の向上も図ることで現在約17%にとどまる北米でのシェアを拡大させ効率的な収益拡大を図る。

#### ⑤社会価値の向上

環境、社会について以下のような施策を推進する。

##### <環境>

- \* 連結および単体GHG(Scope1&2)排出量削減
- \* GHG(Scope3)排出量の把握と削減方策の明確化
- \* 低環境負荷商品の開発強化
- \* 見本帳リサイクルセンターの拡大含めリサイクルの推進

・GHG(Scope1&2)排出量削減目標は、「26年3月期連結28%削減(21年度比)、単体60%削減(18年度比)」「30年3月期連結55%削減(21年度比)、単体カーボンニュートラル実現」を掲げている。

グループ非製造会社においてはカーボンニュートラルの実現を目指すとともに、壁紙製造会社であるクレアネイトの広島新工場においては、メイン燃料を従来の重油から液化天然ガス(LNG)にするなど、環境負荷の低減に向けた取り組みを進める。

##### <社会>

- \* ダイバーシティ、エクイティ & インクルージョン推進
- \* 児童養護施設の住環境改善活動の推進
- \* 支援が必要な子ども達、開発途上国、難民への継続的支援

・サンゲツ単体の女性管理職比率は23年4月1日時点での18.3%から24年4月1日時点で21.2%となっており、25年度期初には25.0%へ、障がい者雇用比率は22年度時点の3.9%から23年度は3.5%、25年度には4.0%以上に引き上げる計画。

#### (3)資本政策

##### ①株主還元方針

- \* 2026年3月末の自己資本を950~1,050億円とする
- \* 株主還元は配当を主体とし、1株当たり年間配当金は130円を下限に、安定的な増配を目指す
- \* 市場の状況により自己株式の取得も検討する

## BRIDGE REPORT



25年3月期は11年連続の増配を予定している。

## ②資金配分計画

資金創出・調達は、23年3月末保有現金同等物270億円、3年間の営業CF470-510億円、3年間の借入金増減は▲80-60億円。

これを原資に、成長投資に200-250億円、株主還元には250-350億円を計画している。

主な設備投資は、クリアナイト広島工場80億円、物流投資18億円。

26年3月末の保有現金同等物は200-250億円を見込んでいる。

## (4) 定量目標(KPI)

### ①経済的価値

#### ◎主要指標

	23/3期	26/3期
連結売上高	1,760.2	1,950.0
連結営業利益	202.8	205.0
連結当期純利益	140.0	145.0
ROE	15.3%	14.0%
ROIC	16.5%	14.0%
CCC	77.1日	65日

単位: 億円

#### ◎セグメント別目標

	23/3期	26/3期
売上高	1,760.2	1,950.0
国内インテリア	1,479.8	1,590.0
国内エクステリア	62.9	100.0
海外	217.5	260.0
営業利益	202.8	205.0
国内インテリア	210.9	187.0
国内エクステリア	4.5	10.0
海外	-12.6	8.0

単位: 億円

## ②社会的価値

### ◎地球環境

<事業活動(Scope1 & 2)における環境負荷の低減>

GHG 排出量	連結 28%削減(2021年度比) 単体 60%削減(2018年度比)
使用エネルギー量	単体 6.0%削減(2018年度比)
リサイクル率(有効利用率)	単体 90.0%以上

### ◎人的資本

<社員の健康と能力開発、風土改革>

非喫煙率	85%以上
人的資本投資額	3年間合計7億円
キャリア採用者数	3年間合計60-80名
エンゲージメントスコア※	58.0(A)

※単体目標。やりがい指数については、2023年度以降、株式会社リンクアンドモチベーション社の提供するサービス「モチベーションクラウド」のスコアを使用。

## BRIDGE REPORT



## &lt;ダイバーシティ&amp;インクルージョンの推進&gt;

女性管理職比率	25.0%以上(2026年4月時点)
障がい者雇用率	4.0%以上(2026年3月末時点)
男性育休取得率	2週間以上 100%

\*いずれも単体。

## ③社会資本

## &lt;コミュニティへの参画&gt;

児童養護施設改修活動費	連結 50件/年間
マッチングギフト	連結 18,000S-mile(※)
外部団体への寄付を含めた社会貢献活動	連結 年間経常利益の0.3~0.5%を 目途とし、寄付は特定の団体に 継続的に実施する。

※S-mile

社会貢献活動の促進を目的とした「サンゲツグループマッチングギフトプログラム」。社員の社会貢献活動をカウントし、活動内容に対しマイルポイント(S-mile)を付与する。そのポイントを金額換算し、同社から支援先のNPOなどの団体へ寄附する仕組み。

基準となる活動は、会社が主体となって実施する「サンゲツグループボランティアクラブ」での活動に加え、社外での福祉施設支援・被災者支援・国際交流・地域活動・青少年教育・NPO支援等の個人活動を対象とし、全国の社員が地域によらず積極的に参加できるよう活動の支援を行っている。

## &lt;参考2:長期ビジョン【DESIGN 2030】&gt;

## &lt;Sangetsu Group 長期ビジョン【DESIGN 2030】&gt;

## (1)概要

安田社長が創業家以外初の経営トップに就任した2014年以降、経営体制、ガバナンス体制、仕事のやり方、社外とのかわり方など、様々な変革に取り組み、同社は大きく変化・変容してきた。

しかし、事業そのものは、内装材料の販売という事業モデルから変化しておらず、この事業モデルそのものの変革が必要であると認識している。

そのためには、目指すビジョンを明確にし、未来の目標を明確に意識しながら、確実に諸施策を実行していく必要があると考え、2020年5月、「Sangetsu Group 長期ビジョン【DESIGN 2030】」を設定した。

【DESIGN 2030】は2030年のありたい姿をデザインするという意味。

DESIGNのそれぞれのアルファベットが、目指すべき仕事の内容を表している。

## Sangetsu Group 長期ビジョン

## 【 DESIGN 2030 】

2030年のあるべき姿、ありたい姿をデザインする

D: DESIGN DATA	I: INFORMATION INTERNATIONAL
E: ENVIRONMENT EMPLOYEE	G: GLOBAL GOVERNANCE
S: SPACE CREATION SOCIAL SERVICE STAFF	N: NETWORK

(同社資料より)

## (2)長期ビジョン【DESIGN 2030】の見直し

長期ビジョン【DESIGN 2030】では“サンゲツグループはスペースクリエーション企業へ”を目標に掲げ、スペースクリエーション企業へ転換するためのアプローチを明示し、取り組むこととしている。

このベースとなる基本的な考え方、戦略に変更はないが、前中期経営計画期間中の施策面、収益面の進捗をふまえ、長期ビジョン達成へのアプローチの文言を一部変更し、スペースクリエーション企業像の明確化と、さらにその先の事業

の考察を行うと同時に、2022年度決算において長期ビジョン【DESIGN 2030】の収益目標を達成したことから、新たな定量目標を設定した。

### ①目指す姿:「スペースクリエーション企業」

現在有するモノや商品のデザイン力、営業力、物流力をベースに、新たにスペースや空間を構想・デザインし、提案する能力を獲得して、新たなスペースや空間を創造する企業を目指していく。

今回の見直しに際してはスペースクリエーション企業へと転換することによる収益基盤の拡大と、収益の安定性を確認する一方、さらなる大きな成長のためにはスペースクリエーション企業に留まらず、さらに事業を展開していく必要性も認識した。

### ②長期ビジョン達成に向けて

長期ビジョンの達成に向けては、経営の基本を「デザイン経営」とし、デザインによるブランド価値の向上と事業転換を目指す。また、経営・事業の基盤に、「多様性のある人的資本」と「デジタル資本の連携と活用」を位置付け、「現場力と多様性ある専門人材が活躍する組織」、「DATAによる事業の効率化と転換」を実現させる。

主要機能としては、空間デザイン、商品、物流・配送、施工等の機能を有機的にインテグレートしてソリューションとして提供する「ソリューション提供」を目指す。

また、事業のエリアは、日本、北米、東南アジア、中国を中心とした環太平洋地域とする。

こうしたアプローチにより、「スペースクリエーション企業」へ転換し、同時に社会的価値の実現にも取り組んでいく。



(同社資料より)

### ③デザイン経営

デザイン経営の考え方は以下の通り。

『サンゲツグループは、デザインによる提供価値の拡大・向上を実現し、事業を転換することを目指します。』

商品・空間自体の美しさや機能、コーディネーションを追求するだけでなく、さまざまな空間での人々の過ごし方、生活・体験・行動を考え、人と空間とのかかわりを構想し、デザインし、提案します。

モノのデザイン、空間のデザインに加え、コトのデザインを考え、提案することにより、ブランド価値を向上し、従来のモノを売る会社から、空間を創造しコトを提案・実現する会社へ転換することを目指します。』

### ④実現を目指す社会的価値

実現を目指す社会的価値を「Inclusive(みんなで)、Sustainable(いつまでも)、Enjoyable(楽しさあふれる)社会の実現に貢献します」としており、Inclusive、Sustainable、Enjoyable のそれぞれにおいてSDGsの目標を掲げている。

## BRIDGE REPORT



<p>平等で健康的なインクルーシブな社会の実現</p> <p>サンゲツグループは、健康で快適な空間の創造を通じ、ジェンダーの多様性が尊重される、格差のない平等で健康的でインクルーシブな社会の実現に貢献します。</p>	
<p>地球環境を守るサステイナブルな社会の実現</p> <p>サンゲツグループは、サプライチェーン全体の環境負荷を低減し、長く使い続けられる空間の創造を通じ、ストック建築物の有効活用と共に、地球環境を守るサステイナブルな社会の実現に貢献します。</p>	
<p>より豊かでエンjoyイアブルな社会の実現</p> <p>サンゲツグループは、公平・安全・安心・効率的で人権を尊重する働き方により、さまざまな文化・生活に応じた空間の創造を通じ、よりエンjoyイアブルな社会の実現に貢献します。</p>	

3つ目の Enjoyable については、SDGs の基本的な理念「誰も取り残さない」を踏まえ、自社の事業を考慮し、一歩進んで、より豊かでエンjoyイアブルな社会の実現を社会的価値の一つとして挙げることにした。

## <参考 3:コーポレートガバナンスについて>

### ◎組織形態、取締役の構成

組織形態	監査等委員会設置会社
取締役	7名、うち社外4名(うち独立役員4名)
監査等委員	5名、うち社外4名(うち独立役員4名)

### ◎コーポレートガバナンス報告書

最終更新日:2024年6月20日

#### <基本的な考え方>

当社は、企業価値の向上を図るため全てのステークホルダーとの良好な関係を築き、持続的に発展していくことを目指しています。

その実現のため、経営の透明性、迅速性、効率性を基盤としたコーポレート・ガバナンスの強化が重要な経営課題であると認識しています。

当社は、社外取締役の経営参加による取締役会の監査・監督機能を強化することをねらいとして、監査等委員会設置会社へ移行しています。

このガバナンス体制のもと、更なる企業価値の向上に努めております。

#### <コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由>

当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しております。

#### <コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示(抜粋)>

原則	開示内容
【原則 1-4. いわゆる政策保有株式】	1. 政策保有に関する方針、保有の適否に関する検証内容 事業戦略上、新たに関係を強化すべき企業、また、取引先として継続して関係を強化すべき企業などの観点から総合的に判断して中長期的に保有する政策保有株式を決めております。 保有株式については毎年、保有にかかるコストとリターンを確認し、中長期的にも保有意義がなくなると判断した場合には株式の売却を行う方針であり、

	<p>それに基づいた運用をしております。取締役会における検証の結果、保有継続を決定した銘柄については、有価証券報告書の「株式の保有状況」欄で開示します。</p> <p>2. 議決権行使の考え方</p> <p>投資先企業の経営方針を尊重した上で、様々なチャンネルを通じた対話やコミュニケーションを行い、その企業の中長期的な企業価値の向上、株主還元姿勢、コーポレート・ガバナンスやCSRへの取組みなどを総合的に判断するとともに、議案の内容が当社の保有目的に適合するか、又、当該企業の価値向上につながるかを個別に精査した上で賛否の判断をしています。</p>
<p>【原則2-4 女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保】</p> <p>補充原則2-4① 中核人材の登用等における多様性の確保</p> <p>補充原則3-1③</p>	<p>(1) 多様性の確保についての考え方</p> <p>サンゲツグループ人権方針、サンゲツグループダイバーシティ基本方針を掲げ、性別、年齢、国籍、人種、宗教、障がいの有無、性自認および性的指向などにかかわらず、従業員一人ひとりの個性を多様性として活かし、挑戦・革新し続ける風土の醸成や仕組みの充実を推進しています。</p> <p>(2) 多様性の確保の自主的かつ測定可能な目標、及び多様性の確保の状況</p> <p>・女性の管理職への登用</p> <p>当社の正社員の女性社員比率は 36.5%で、両立支援制度の拡充など性差問わず働きやすい環境を整備してきたことにより年々増加しています。また、リーダー層(係長クラス)での女性比率は 42.5%、管理職での女性比率は 21.2%です。また、女性活躍を支援するために、女性社員及び上司に対するキャリア形成支援と支援スキル向上研修、女性活躍支援健康セミナー等も実施しています。中期経営計画【BX 2025】では、2026年までに女性管理職比率を 25%とする目標を掲げており、過去5年間の推移を当社ウェブサイトが開示しています。 (<a href="https://www.sangetsu.co.jp/company/sustainability/social/divercity_policy.html">https://www.sangetsu.co.jp/company/sustainability/social/divercity_policy.html</a>)</p> <p>・キャリア採用者の管理職への登用</p> <p>経営人材、情報システム、デザイナー等の専門人材を確保するため、2016年よりキャリア採用者の採用を積極的に行っております。執行役員については10名のうちキャリア採用者は5名です。</p> <p>当社では専門人材、プロ人材については社内での育成と共にキャリア採用を積極的に推進しており、毎年管理職として数名を採用し、また、非管理職として採用した人材についても他の正社員と同様に公正な管理職登用を行っています。キャリア採用者の定着を図り活躍を支援するために、入社後の研修や社内コミュニケーションを実施しています。</p> <p>・外国籍人材の管理職への登用</p> <p>サンゲツ単体は主として国内市場をターゲットにしていますが、グループでの海外事業展開を始めた2015年より外国籍人材の採用を行っております。これらの人材は今後国籍の区分なく能力と業務パフォーマンスを基準に平等に管理職へ登用していきます。なお、グループの海外事業会社では、事業の中核を担う役員ポストのうち約6割が外国籍人材です。</p> <p>(3) 多様性の確保に向けた人材育成方針、社内環境整備方針、その状況</p> <p>背景や感性、価値観などの違いによる新たな視点や発想を、豊かな創造性につなげる「ダイバーシティ・マネジメント」を経営の中核に据え、多様化する市場の要請を捉えながら、持続的な成長に向けた重要施策として取り組んでいます。ダイバーシティ&amp;インクルージョン目標として、障がい者雇用の拡大、及び女性管理職登用支援、男性育児休暇取得促進を掲げています。この他にも、有給休暇取得率の向上、長時間労働の是正、及びLGBTQ+に関する取組み等を行っています。</p> <p>・サステナビリティについての取組み</p> <p>長期ビジョン【DESIGN 2030】において、SDGsで示される17の目標の内、10を</p>

当社グループ目標内に入れてあります。また中期経営計画【BX 2025】において、基本方針の一つに社会価値に関する定量目標を掲げています。具体的な施策としては、①環境負荷の低減について具体的な数値目標の設定、②サプライチェーンにおける環境負荷の把握を促進(将来的には調達活動の判断基準の一つとする予定です)、③高耐久性のあるロングライフ商品の開発、低環境負荷商品の開発、④見本帳リサイクルがあります。④については、sangetsu見本帳リサイクルセンターを2021年3月に開設、業務を開始しております。

#### ・人的資本への投資

当社は、社員の多様性、人格、個性を尊重し、一人ひとりが経営の主人公として能力を最大限発揮できる人事制度の運営を目指しており、これらの制度については、当社ウェブサイトで開示しています

([https://www.sangetsu.co.jp/company/sustainability/social/divercity\\_policy.html](https://www.sangetsu.co.jp/company/sustainability/social/divercity_policy.html))。

人的資本への投資としては、社員の育成・能力開発、社員エンゲージメントの向上、働きやすい環境整備などがあげられますが、当社はこの全てに積極的に取り組んでいます。特に、現中期経営計画【BX 2025】においては、人的資本の強化を主要な施策の一つとして掲げ、3年間の投資計画として7億円を計画し、人的資本の拡大・高度化・活躍支援に取り組んでいます。具体的な取り組み施策としては、キャリア採用および新卒採用の拡大、社員の活躍支援としての教育・研修の拡充、エンゲージメントサーベイの実施、人事制度の見直し、処遇改善等を進めております。

さらに、健康経営方針『健康に働き、人生を送る「従業員が生き生きと働くために」』を掲げており、従業員が生き生きと働くために、安全・健康・快適で働きやすい職場環境の確保と、心身の健康づくりに向けた推進体制の充実を図り健康の保持・増進活動に取り組んでおり、これらの活動についても、当社ウェブサイトで開示しています

([https://www.sangetsu.co.jp/company/sustainability/social/health\\_management.html](https://www.sangetsu.co.jp/company/sustainability/social/health_management.html))。

#### ・知的財産への投資

長期ビジョン【DESIGN 2030】において、デザインによるブランド価値の向上と事業転換を目指し、「デザイン経営」を経営の基本としています。デザイン経営を実現するため、デザイン戦略担当を設置し、デザイン人材の採用拡大、育成を通じた商品・空間デザイン提案力強化を推進しています。2023年7月に新設した法務部では法務機能に加えて、知財機能の強化に取り組んでおり、知的財産権創造、保護及び活用を積極的に行うことで、ブランド価値の向上を図っております。その他、従業員の職務発明に対しては、職務発明取扱いに関する社内規定に従い適切な報奨金を支払い、知的財産の創造を促進しております。

#### ・気候変動が事業活動に与える影響

2024年6月発刊の有価証券報告書に気候変動によるリスクと機会を記載し、2023年10月発刊の統合報告書60~63ページでは地球環境保全について、事業活動における環境負荷の状況をまとめており、事業活動やサプライチェーン全体での負荷低減の取組みを記載しています。当社ウェブサイトでは、「気候変動に関する考え方、重要課題」について、グラフや表を多用して説明しています

(<https://www.sangetsu.co.jp/company/sustainability/environment/climatechange.html>)。また、2021年10月にTCFDに賛同し、TCFD開示項目4要素(戦略、ガバナンス、リスク管理、指標と目標)をウェブサイト内で概ね開示しています。リスク管理については、ウェブサイト内「気候変動によるリスクと機会」について、表を用いて説明しています

(<https://www.sangetsu.co.jp/company/sustainability/environment/risk.html>)



	<p>。また、2022年度より、社長を委員長とするリスク管理委員会において、「気候変動リスク部会」を新たに設置して、より組織的なリスク管理体制での対応と監視を行い、リスクと機会の特定と対応についてレビューと再検討を進めています。</p> <p>今後、シナリオ分析の実施と財務影響の把握を進めるとともに、更なる開示の質と量の充実を進めてまいります。</p>
<p>【原則5-1. 株主との建設的な対話に関する方針】</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・IR活動に関しては社長自らが統括し、IR面談、決算説明会も対応しています。海外投資家にも直接説明するなど投資家との積極的な対応を行っています。また、定期的に全社外取締役を含む監査等委員と機関投資家のミーティングを実施しています。</li> <li>・株主との対話を合理的に推進し且つ機動的なIR活動を実践するために、社長室広報IR課を設置しています。</li> <li>・国内・海外機関投資家、アナリストとの対話は要望に応じて社長執行役員、担当役員、社長室広報IR課が面談しています。</li> <li>・IR活動は広報IR課を専門部局としますが、各事業本部、財務経理部、社長室経営企画課などの各部門が連携し、より実効性の高い情報提供に努めています。</li> <li>・決算発表のほか、機関投資家向けには、決算説明会、経営戦略説明会、ロジセンター見学会等のイベントを開催、個人投資家向けには、証券取引所主催の個人投資家向けIRイベントへの参画のほか、株式情報誌への出稿やウェブサイトの拡充など積極的な情報開示を実施しています。</li> <li>・2017年より当社品川ショールームにおいて株主向け会社説明会を実施し、主に関東地区の個人株主様への会社説明の機会を設けています。本説明会には取締役が出席し、社長執行役員が会社説明を行っています。(2020年度～2022年度は、新型コロナウイルス感染症拡大防止のため未実施)</li> <li>・各イベント等で使用した説明用資料や対話の様子をウェブサイトで開示しており、必要に応じて英語版も開示しています。</li> <li>・各年度において統合報告書を作成し、当社ウェブサイト日本語版と英語版を開示しています (<a href="https://www.sangetsu.co.jp/company/ir/library/report.html">https://www.sangetsu.co.jp/company/ir/library/report.html</a>)。</li> <li>・直接的な対話、ウェブサイト上の資料、決算説明会の動画、及び株主総会の動画の公開を通じて、株主に対し当社の経営戦略、事業環境、事業進捗、財務情報などに関して理解を深めて戴ける活動を実践しています。</li> <li>・株主や投資家との対話を通じて得られたご意見は、広報IR課を通じて経営の改善に役立てています。また、四半期ごとに事業部門責任者へ共有し、情報開示の拡充および企業価値向上に向けた改善に繋げております。</li> <li>・インサイダー情報の管理の取扱いについては、内部者取引等管理規定(インサイダー取引防止規定)に基づき、未公表の重要事実の管理を徹底し、適切に対応しています。</li> </ul>
<p>【原則5-2 経営戦略や経営計画の策定、公表】 【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】【英文開示有り】</p>	<p>資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応については、2023年5月に発表した中期経営計画【BX2025】で、開示を行っています。当社ウェブサイト(<a href="https://www.sangetsu.co.jp/information/pdf/20230524125206.pdf">https://www.sangetsu.co.jp/information/pdf/20230524125206.pdf</a>)をご参照ください。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・株主資本コスト: 5.91%、WACC: 5.74%と認識(2024年3月現在)。</li> <li>・資本コストを上回る資本収益性を実現するため、ROE・ROICともに14%を目標としています。</li> <li>・中計3ヶ年の資金配分計画も資金創出・調達、資金配分の予定を開示し、資金配分については成長投資、株主還元、2026年3月末の保有現金同等物の計画を明確にしています。</li> </ul> <p>なお、資本コストを意識した経営については、資本コストの現状分析を行った上で進捗状況に関する報告を行います。</p>

本レポートは、情報提供を目的としたものであり、投資活動を勧誘又は誘引を意図するものではなく、投資等についてのいかなる助言をも提供するものではありません。また、本レポートに掲載された情報は、当社が信頼できると判断した情報源から入手したものです。当社は、本レポートに掲載されている情報又は見解の正確性、完全性又は妥当性について保証するものではなく、また、本レポート及び本レポートから得た情報を利用したことにより発生するいかなる費用又は損害等の一切についても責任を負うものではありません。本レポートに関する一切の権利は、当社に帰属します。なお、本レポートの内容等につきましては今後予告無く変更される場合があります。投資にあたっての決定は、ご自身の判断でなされますようお願い申し上げます。

Copyright(C) Investment Bridge Co.,Ltd. All Rights Reserved.

ブリッジレポート(サンゲツ:8130)のバックナンバー及びブリッジサロン(IRセミナー)の内容は、[www.bridge-salon.jp/](http://www.bridge-salon.jp/) でご覧になれます。



▶ 適時開示メール  
配信サービス

同社の適時開示情報の他、レポート発行時にメールでお知らせいたします。

[>> ご登録はこちらから](#)

FREE

▶ 会員限定の  
便利な機能

ブリッジレポートが掲載されているブリッジサロンに会員登録頂くと、株式投資に役立つ様々な便利機能をご利用いただけます。

[>> 詳細はこちらから](#)



▶ IRセミナーで  
投資先を発掘

投資家向け IR セミナー「ブリッジサロン」にお越しいただくと、様々な企業トップに出逢うことができます。

[>> 開催一覧はこちらから](#)