



安田 正介 社長

株式会社サンゲツ(8130)

sangetsu

## 企業情報

市場	東証1部・名証1部
業種	卸売業(商業)
代表取締役 社長執行役員	安田 正介
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	
1,609円	61,150,000株	98,390百万円	1.5%	100株	
DPS(予)	配当利回り(予)	EPS(予)	PER(予)	BPS(実)	PBR(実)
58.00円	3.6%	74.36円	21.6倍	1,539.56円	1.0倍

\*株価は2/3終値。期末発行済株式数、DPS、EPSは21年3月期第3四半期決算短信より。ROE、BPSは前期実績。

## 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
2017年3月(実)	135,640	7,572	8,368	6,570	97.53	52.50
2018年3月(実)	156,390	5,033	5,698	4,514	68.97	55.50
2019年3月(実)	160,422	5,895	6,699	3,579	57.28	56.50
2020年3月(実)	161,265	9,268	9,844	1,432	23.56	57.50
2021年3月(予)	144,000	6,000	6,500	4,500	74.36	58.00

\*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)

株式会社サンゲツの2021年3月期第3四半期決算概要などをご紹介します。

## 目次

### [今回のポイント](#)

#### [1. 会社概要](#)

#### [2. 2021年3月期第3四半期決算概要](#)

#### [3. 2021年3月期業績予想](#)

#### [4. 今後の注目点](#)

[<参考1:長期ビジョン【DESIGN 2030】と中期経営計画\(2020-2022\)【D.C. 2022】>](#)

[<参考2:コーポレートガバナンスについて>](#)

## 今回のポイント

- 21年3月期第3四半期の売上高は前年同期比10.6%減の1,069億円。新型コロナウイルス感染症により、郊外での戸建住宅に堅調な動きが見られる一方、宿泊施設・店舗等の非住宅物件の改装需要が大きく低迷したため、スペースクリエーションセグメントを除く全セグメント減収。インテリアセグメントは全品目減収だった。粗利率は0.1ポイント低下し、粗利額も同10.8%減少。販管費も減少したが減収により営業利益は同32.2%減の44億円。四半期ベースでも第3四半期(10-12月)は減収減益だが減収率・減益率は第1四半期、第2四半期よりも縮小。ただ、コロナ禍前に比べると売上高で約9割、営業利益で約7割の水準である。
- 通期業績予想を上方修正した。2020年11月に次いで2度目の修正。新型コロナウイルス感染症の収束時期が予測できず、先行き不透明な状況が続くが、主力のインテリアセグメントにおいて、郊外の戸建住宅に堅調な動きが見られるなど、第2四半期決算時見込より売上高が回復傾向にある。売上高は前期比10.7%減の1,440億円、営業利益は同35.3%減の60億円の予想。配当予想に変更は無い。中間配当29.00円/株(前期比0.50円/株増配)、期末配当29.00円(前期同額)の合計58.00円(前期比0.50円/株増配)を予定。予想配当性向は78.0%。
- 第2四半期決算時の想定より回復傾向にあるため通期予想を再度上方修正した。壁装材は減収とはなったものの住宅やマンションリフォーム市場が若干の回復を見せ、リフォーム向け壁紙を収録した見本帳「リフォームセレクション」の売上が好調に推移している。ただ、通期予想から第3四半期(累計)実績を差し引いた第4四半期(1-3月)予想は、第3四半期(10-12月)比で減収減益の見通しであり、緊急事態宣言の期間が延長された中、どこまで積上げて行くことができるのかを注目したい。
- 一方、来期以降に向けた中期的な視点としては、まずは海外事業再構築の進捗がポイントとなろう。また、事業モデル変革に向けた具体的な取り組みにも期待したい。

## 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・開発から手掛ける「ファブレス企業」。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。グループ企業に、沖縄地区でのインテリア商品の販売を担う「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」、中国での事業展開の拠点「山月堂(上海)装飾有限公司」、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内装材料販売会社である「Goodrich Global Holdings Pte., Ltd.」、施工能力の強化を通じて更なる受注獲得を目指す「フエアトーン株式会社」の7社を有する。

### 【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、福岡、大阪を始め全国で事業展開。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。

2014年4月、安田正介氏が初めて創業家メンバー以外から代表取締役社長に就任。第1期(創業)、第2期(株式会社化)に次ぐ、第3期(第3の創業)として位置づけ、新たなステージに臨む。

## 【1-2 企業理念】

新たなステージに臨む当社では、変革のチャレンジを進める上で、2016年2月、新ブランド理念を含めた企業理念を再構築した。以下の、「社是」、「企業使命」、「サンゲツ三則」に新しい「ブランド理念」を合わせ、企業理念としている。加えて、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」とした。(詳細は「参考1:長期ビジョン【DESIGN 2030】と中期経営計画(2020-2022)【D.C. 2022】」を参照)

### <社是>

誠実

### <企業使命>

インテリアを通じて社会に貢献し、豊かな生活文化の創造に寄与します。

### <サンゲツ三則>

創造的デザイン・信頼される品質・適正な市場価格

### <ブランド理念>

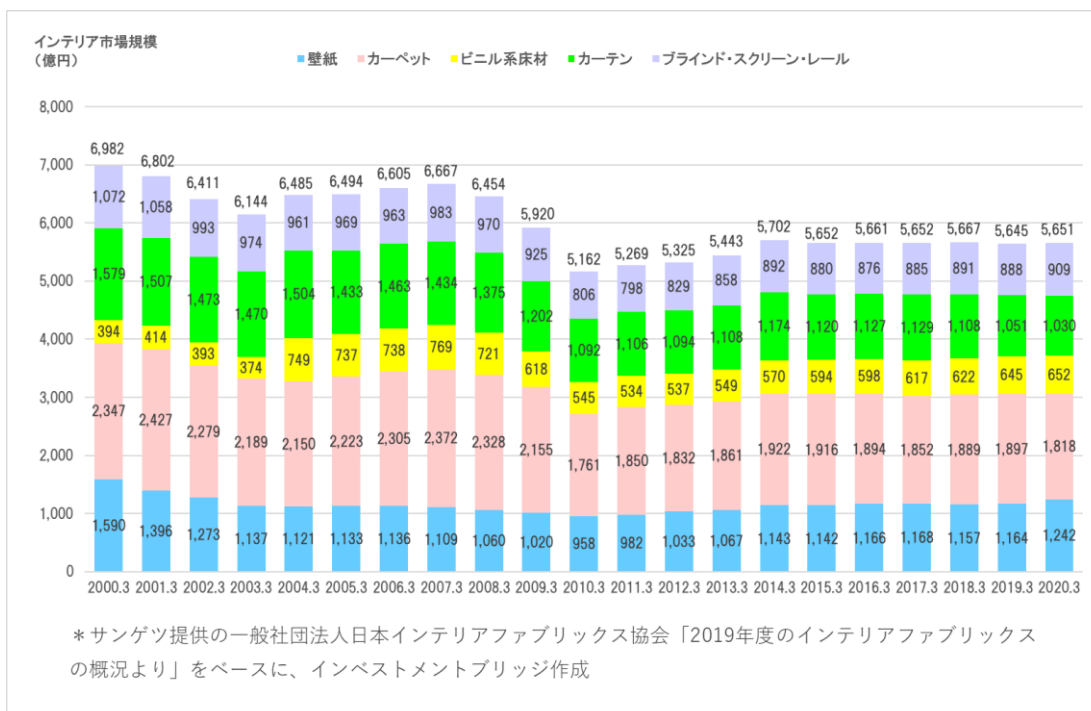
ブランドステートメント「Joy of Design」を掲げ、ブランドパーパスとして「私たちは、新しい空間を創りだす人々にデザインするよろこびを提供します。」と謳っている。

インテリア商品の作り手と使い手、当社に関連する全てのステークホルダーとともに、新しい価値創造のよろこびを分かち合うことを目指す考えだ。

## 【1-3 市場環境】

### ◎概観

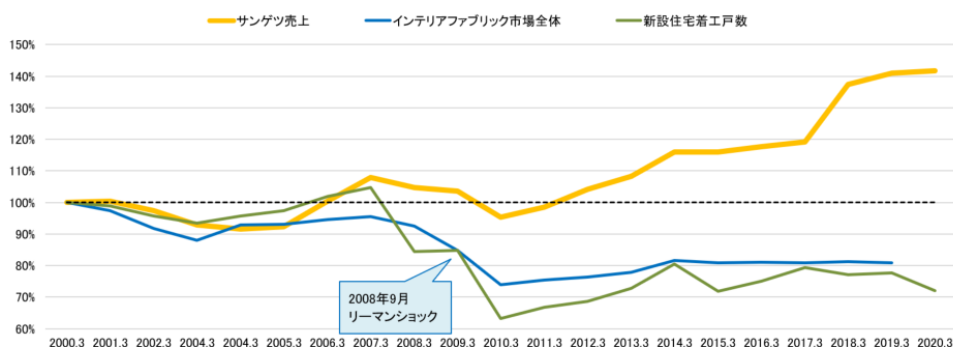
同社の主力商品である壁紙や床材の出荷状況は国内建設市場の動向に影響される。人口減少や家族構成の変化による新設住宅着工戸数の減少やデフレ経済における販売の低下で国内インテリア市場は下のグラフの様に、縮小傾向にある。



(同社資料より)

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

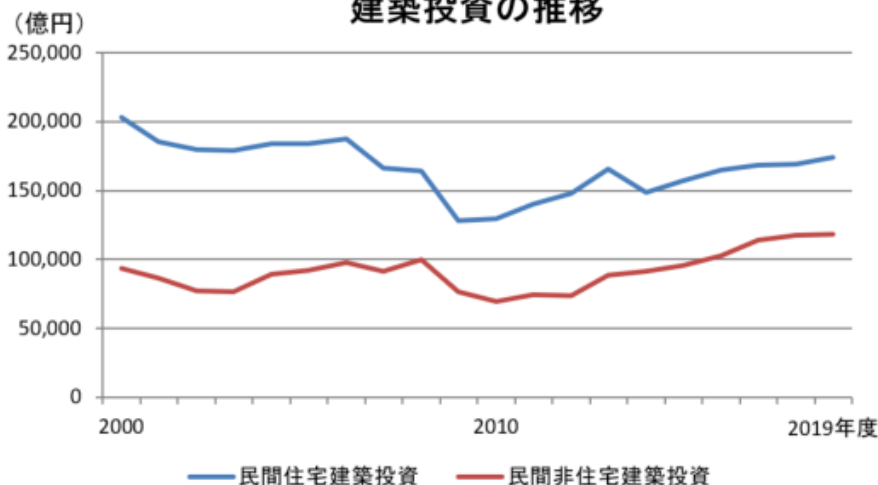
を見ると、市場全体及び新設住宅着工件数は低水準で推移しているのに対し、同社売上高は過去最高を連続して更新している。



\* 2000年3月期(1999年度)を100としてグラフ化。インベストメントブリッジ

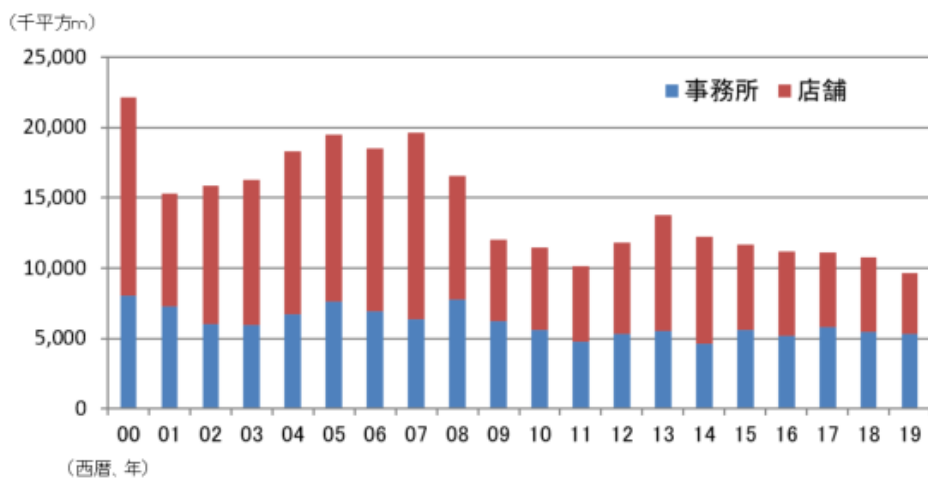
これは、M&Aに加え、民間住宅以外に非住宅市場の開拓に注力してきたことによるものである。

### 建築投資の推移



(国土交通省「令和元年度 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



(西暦、年)

(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「令和元年建設投資見通し」によれば、民間住宅建築投資、民間非住宅建築投資ともにリーマンシ

## BRIDGE REPORT



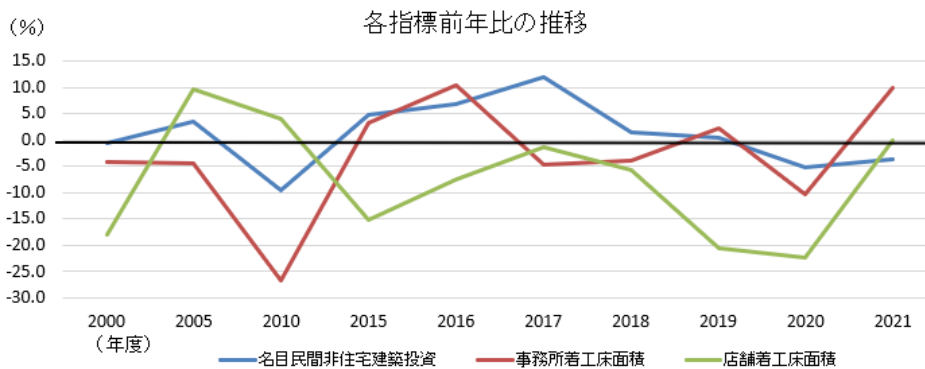
ック後は回復途上にあるが、民間住宅建築投資が未だ2000年レベルの8割強の水準であるのに対し、民間非住宅建築投資は3割強上回るレベルである。

ただ、数年間堅調であった新設事務所および店舗の床面積合計は2018年度以降減少傾向にあり、堅調とは言い難い。また、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」(2021年1月27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、2017年度11.8%増、2018年度(見込み)1.5%増、2019年度(見込み)0.5%増の後、2020年度(見通し)5.3%減と失速し、2021年度(見通し)も3.7%減とマイナスが続く見通しである。

新型コロナウイルス感染症の影響により宿泊施設や店舗の減少が予測される。

着工床面積は、事務所が16年度の10.3%増から17年度は一転して4.6%減となり、18年度も3.9%の減。19年度2.3%増と回復したが、2020年度(見通し)は10.3%減と大きなマイナスに転じる。2021年度(見通し)は前年度の反動もあり9.8%増と回復するが、減少傾向には変化がない。同見通しよれば、「既存の大規模案件が豊富であるが、主に地方大都市では空室率が上昇しつつあるなど、中長期的には不透明感が増している」とのことである。

店舗も14年度以降前年割れが続いており、19年度20.5%減、20年度(見通し)22.3%減と2ケタのマイナスが続く。2021年度(見通し)は0.0%と回復には至らない。同見通しでは「さらに減少傾向が続くと見込まれるが、一部に下げ止まりの兆しが見られる」と述べている。



\*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(2021年1月)」より弊社作成。  
名目民間非住宅建築投資は17年度まで実績、18年度、19年度は見込み、20年度以降は見通し。  
事務所および店舗床面積は19年度まで実績、20年度以降は見通し。

このように、住宅市場、非住宅市場ともに厳しい事業環境ではあるが、非住宅市場においては、リニューアル需要は堅調に推移しているため、コントラクト営業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	81,400	-11.1%	863	-44.3%	1.1%	15,587	150.7	0.5	0.5%
4206	アイカ工業	174,500	-8.9%	16,500	-20.9%	9.5%	249,071	24.1	1.8	9.9%
4215	タキロンシーアイ	132,000	-5.3%	7,000	-5.1%	5.3%	66,007	16.5	0.8	17.0%
4224	ロンシール工業	17,100	-14.0%	800	-54.1%	4.7%	6,803	10.4	0.4	7.4%
5956	トーソー	22,000	-3.0%	700	-22.3%	3.2%	5,150	10.2	0.4	5.0%
7971	東リ	85,000	-10.2%	1,000	-58.0%	1.2%	16,306	17.6	0.4	5.7%
7989	立川ブラインド工業	42,300	+0.6%	4,580	+4.6%	10.8%	27,034	8.7	0.7	7.6%
8130	サンゲツ	144,000	-10.7%	6,000	-35.3%	4.2%	98,390	21.6	1.0	1.5%
9827	リリカラ	32,600	-10.3%	45	-93.2%	0.1%	1,962	95.1	0.3	6.2%

\*単位:百万円、倍。業績は今期会社予想。時価総額、PER、PBRは2021年2月3日終値ベース。ROEは前期実績。

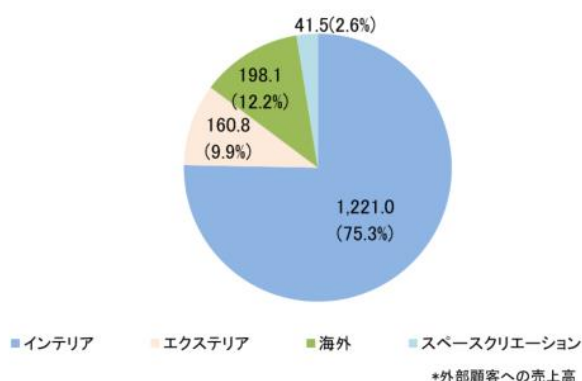


## 【1-4 事業内容】

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。生産設備を持たない「ファブレス経営」が特色だが、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。子会社を通じてエクステリア事業も展開している。米国、中国、シンガポールの子会社 3 社により海外事業も展開している。

また、2021 年 3 月期よりインテリアセグメントを、インテリアセグメントとスペースクリエーションセグメントに区分し、4 セグメントとなる。(グラフは、2020 年 3 月期を新セグメントで組み替え。以下文中の売上高、営業利益は旧セグメント)

セグメント別売上高構成比  
(2020年3月期、単位:億円)



### ①「インテリアセグメント」

(2020 年 3 月期 売上高 125,381 百万円、営業利益 9,518 百万円)

#### ◎主な取扱商品

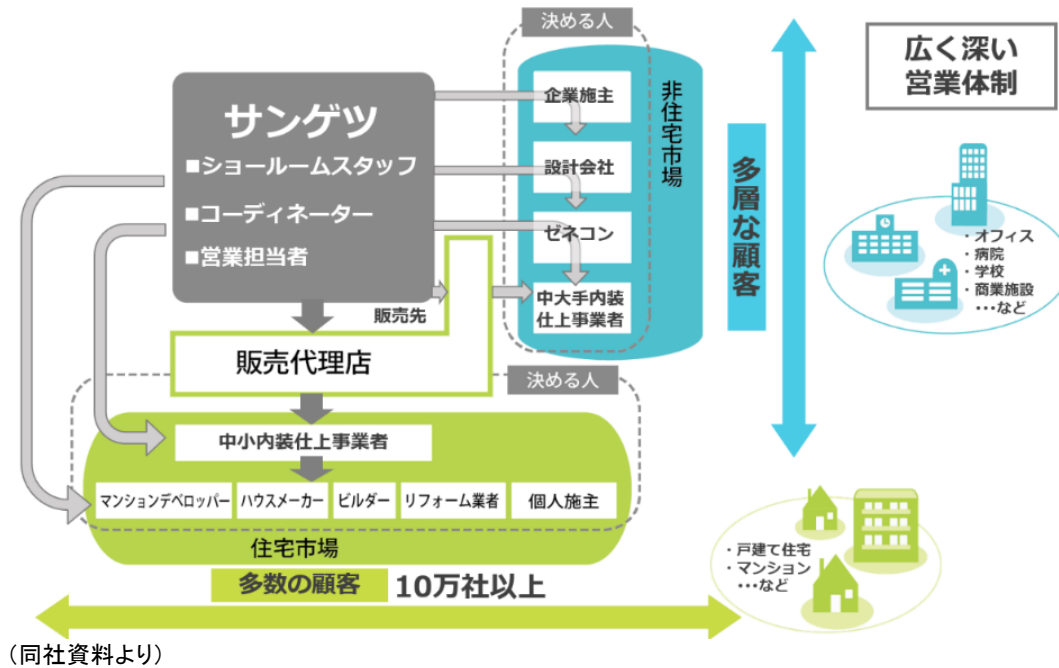
壁紙	同社の主力商品。住宅から非住宅分野まで幅広く利用される壁装材。近年では汚れ防止や消臭、キズが付きにくいなどの性能を持つ機能性壁紙も人気。抗ウイルス壁紙などもラインアップ。また、部屋の一面あるいは一部だけ色やデザインの異なる壁紙を使う「アクセントクロス」は住空間の魅力を高め、一般住宅、賃貸住宅でも採用が進んでいる。
クッションフロア	住宅用と店舗用のタイプがあり、アパートやマンションなどでも多く利用されているシート系床材。木目・石目など豊富なデザインとクッション性が特長の幅広い用途を持つアイテム。
長尺塩ビシート	医療・福祉施設や商業スペース、教育施設などに多く利用されるシート系床材。安全、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	当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。2 年毎に見本帳の更新を行っているが(カーテンは 3 年毎)、古い商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。廃止されたデザインの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8か所の支社、50か所の支店・営業所・事務所を持ち、重要な営業拠点として8か所のショールームを有している。



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右の川下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かかわっており、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、コントラクト営業部(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。代理店を通してなので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

全国11か所に物流センターを含めた物流施設を保有している。

東・名・阪・福はほぼ全商品が常に在庫されており、出荷点数は一日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100社と広範囲に亘っている。

物流効率化を目指し、ロジスティクスセンターの建設を進めており、2021年1月5日にはサービス持続性確保とリードタイムの更なる短縮のための省人化設備を導入した関西LCを新設・稼働開始。首都圏を始めとした他のLCでも同設備の導入を進める。

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続き、他地域でも地域配送体制を構築すると同時に、重量物の配送も大都市圏を中心に整備していく。

## ②「エクステリアセグメント」

(2020年3月期 売上高 16,079百万円、営業利益 642百万円)

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している。新中期経営計画では、首都圏を中心とした景観ビジネスにも注力する。

### ③「海外セグメント」

(2020年3月期 売上高 19,804百万円、営業利益 -932百万円)

2016年11月に買収した Koroseal Interior Products Holdings, Inc.、2016年4月に設立した山月堂(上海)装飾有限公司および2017年12月に買収した Goodrich Global Holdings Pte., Ltd.の3社で構成される。

### ④「スペースクリエーションセグメント」

2021年3月期より追加されたセグメント。

サンゲツのデザイン力およびフェアトーンの内装仕上げに関する施工能力をベースに、新たに、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を付加、施工管理力を強化し、顧客にとって最適な空間を創造・提供する。

### 【1-5 ROE分析】

	12/3期	13/3期	14/3期	15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期
ROE (%)	3.5	4.1	4.6	3.7	5.6	6.0	4.2	3.5	1.5
売上高当期純利益率 (%)	3.50	3.90	4.14	3.33	4.77	4.84	2.89	2.23	0.89
総資産回転率(回)	0.84	0.88	0.93	0.91	0.95	0.88	0.91	0.94	0.96
レバレッジ(倍)	1.18	1.19	1.20	1.21	1.24	1.41	1.60	1.67	1.74

今期からスタートした中期経営計画(2020-2022)【D.C. 2022】では2023年3月期の目標を9%としている。収益性向上のための取り組みが必須である。

### 【1-6 特徴と強み】

#### ①安定した収益を生み出すビジネスモデル

同社は製造部門を持たない「ファブレス経営」の先駆けとも言うべき存在で、製造部門を持たないため固定費負担が小さい。また、商品数12,000点、仕入先100社以上、顧客数万件と、多くの面で分散が効いており、建設市場動向に連動する景気敏感型企业でありながら業績変動は決して大きくなく、設立以来、連結決算で赤字を計上したことが無い。

#### ②「創る」・「提案する」・「届ける」

##### 「創る」

同社は商品の製造を行ってはいないが企画・デザイン・開発は自社で行っている。1965年に初のオリジナル壁紙を発売。1973年に制定以降、現在も守り続けられているサンゲツ三則にある「創造的デザイン」に力を入れており、積極的な投資を行っている。

同社で様々なデザインをベースに約25名の企画担当者が、デザインを練り上げ、同社オリジナルデザインを開発している。担当者育成は海外の展示会への参加、営業の意見のヒアリング、デザイン顧問とのディスカッションなど、OJTで行っている。若い感覚をより積極的に採用していく方針だ。商品ラインアップは他社には例を見ない約12,000点。また2~3年ごとに定期的に改訂する約30種類の見本帳も他社にはない同社の大きな特徴。



(同社資料より)



### 「提案する」

同社の営業スタッフ数は全従業員数のおよそ半分弱に当たる約 690 名で、業界最大である。

全国 8 支社、50 拠点で前述のような、提案営業を展開している。8 か所のショールームには約 110 名のショールームスタッフが在籍。また、各商品を組み合わせ合わせた室内空間を顧客にイメージしてもらうためのデザインボードを作成するインテリアデザインスタッフが約 60 名おり、その提案力も業界最高水準となっている。



(同社資料より)

### 「届ける」

先述の様に、商品の全点常備在庫を行い、内装工期に合わせて「Just in Time」を実現する全国の物流ネットワークを有するのは同社の強みである。ただ、全点在庫は一方で過剰在庫や低効率につながりかねず、同社の様な注文に応じて正確に加工して出荷する加工物流において、ロス率を上げない正確な加工技術とスピードが重要な要素となる。

通常、壁紙は1ロール 50m。30mの注文があった場合、同社の場合は正確に 30mでカットして出荷し、加工後残った素材は次の注文に合わせ効率的にカットし、なるべく無駄が出ないように加工する。こうした加工技術は同社が長年蓄積してきた貴重なノウハウによるものである。



(同社資料より)

## 2. 2021年3月期第3四半期決算概要

### (1)業績概要

	20/3期3Q	構成比	21/3期3Q	構成比	前年同期比
売上高	119,610	100.0%	106,939	100.0%	-10.6%
売上総利益	39,324	32.9%	35,079	32.8%	-10.8%
販管費	32,767	27.4%	30,631	28.6%	-6.5%
営業利益	6,556	5.5%	4,447	4.2%	-32.2%
経常利益	7,001	5.9%	4,848	4.5%	-30.8%
四半期純利益	5,013	4.2%	3,446	3.2%	-31.3%

\*単位:百万円

### 減収減益

売上高は前年同期比 10.6%減の 1,069 億円。新型コロナウイルス感染症により、郊外での戸建住宅に堅調な動きが見られる一方、宿泊施設・店舗等の非住宅物件の改装需要が大きく低迷したため、スペースクリエーションセグメントを除く全セグメント減収。インテリアセグメントは全品目減収だった。

粗利率は 0.1 ポイント低下し、粗利額も同 10.8%減少。販管費も減少したが減収により営業利益は同 32.2%減の 44 億円。

### ◎四半期推移

	20/3期1Q	2Q	3Q	4Q	21/3期1Q	2Q	3Q	4Q
売上高	38,884	41,180	39,546	41,655	35,257	34,283	37,399	-
増収率	+1.6%	+9.2%	-5.5%	-2.2%	-9.3%	-16.7%	-5.4%	-
営業利益	1,873	2,672	2,011	2,712	1,342	1,201	1,904	-
増益率	+94.5%	+118.1%	+3.3%	+54.0%	-28.4%	-55.1%	-5.3%	-

\*単位:百万円。増収率、増益率は前年同期比。

四半期ベースでも第3四半期(10-12月)は減収減益だが減収率・減益率は第1四半期、第2四半期よりも縮小。ただ、コロナ禍前に比べると売上高で約9割、営業利益で約7割の水準である。

### (2)セグメント別動向

	20/3期3Q	構成比	21/3期3Q	構成比	前年同期比
売上高					
インテリアセグメント	90,497	75.7%	82,027	76.7%	-9.4%
壁装材事業	44,840	37.5%	41,328	38.6%	-7.8%
床材事業	32,900	27.5%	30,011	28.1%	-8.8%
ファブリック事業	6,260	5.2%	5,671	5.3%	-9.4%
その他	6,497	5.4%	5,015	4.7%	-22.8%
エクステリアセグメント	12,231	10.2%	11,024	10.3%	-9.9%
海外セグメント	14,804	12.4%	11,289	10.6%	-23.7%
スペースクリエーションセグメント	2,671	2.2%	3,562	3.3%	+33.4%
調整額	-594	-	-964	-	-
合計	119,610	100.0%	106,939	100.0%	-10.6%
営業利益					
インテリアセグメント	6,629	7.3%	4,698	5.7%	-29.1%
エクステリアセグメント	515	4.2%	346	3.1%	-32.8%
海外セグメント	-693	-	-695	-	-
スペースクリエーションセグメント	94	3.5%	114	3.2%	+21.2%
調整額	10	-	-16	-	-
合計	6,556	5.5%	4,447	4.2%	-32.2%

\*単位:百万円。営業利益の構成比は売上高営業利益率。ファブリック事業は、カーテンと椅子生地を合わせたもの。報告セグメントの変更

に伴い、20/3期3Qの数値は変更後のセグメント区分に組み替え。

### ①インテリアセグメント

減収・減益。全品目減収だった。

#### <壁装材>

新型コロナウイルス感染症による影響で減収。

ただ、住宅向け壁紙の見本帳「リザーブ」の市場浸透が進んだほか、住宅やマンションリフォーム市場が若干の回復を見せ、リフォーム向け壁紙を収録した見本帳「リフォームセレクション」の売上が好調に推移。また、非住宅市場においては、商品バリエーションや機能を拡充したガラスフィルム見本帳「CLEAS」が市場の評価を得て、売上を伸ばした。

#### <床材>

宿泊・商業分野の需要減少等が影響し減収。

一方で住宅リフォームにも使われる「フロアタイル」の売上が堅調に推移したほか、非住宅向け床材を中心に収録した見本帳「Sフロア」などの多数の見本帳を発刊し、販促活動に努めた。特に「Sフロア」においては、抗ウイルス商品に対するニーズの高まりから、医療施設をはじめ官公庁・教育施設などでの採用が進んだ。また、外出自粛等を背景とした住環境の向上に対するニーズの高まりにより、住宅で手軽に使える家庭用カーペットタイル「スタイルキット」の売上が伸長した。

#### <ファブリック>

市場環境が十分な回復に至っておらず減収。

住宅向けカーテン見本帳「AC」が引き続き売上を牽引したほか、椅子生地見本帳「UP」において、機能性の高いビニルレザー商品を中心に納品が進んだ。また、安全や衛生へのニーズが高まる中、医療・福祉施設に最適な抗ウイルスや抗菌機能を持つ商品等を収録した各種施設向け見本帳「コントラクトカーテン」の売上が伸長した。その他、外出自粛に伴いカーテン専門販売会社である株式会社サンゲツヴォーヌにおけるEC事業「WARDROBE sangetsu」の売上が伸長した。

#### <その他>

減収。施工代や接着剤を含むその他の売上を含んでいる。

### ②エクステリアセグメント

減収・減益。

新型コロナウイルス感染症の影響により、業界全体が縮小する中、フェンスやカーポートといった主力商品の売上が低迷した。一方、EC需要や巣ごもり需要の高まりにより、宅配ボックスやポスト、小型物置等の販売は比較的堅調に推移したほか、ホームセンターやEC販売店等を通じた売上が伸長した。また、中期経営計画に係る施策として管理システムを通じた配送体制の効率化や専門性を高める人材育成、新規顧客の獲得等に取り組んだ。

### ③海外セグメント

減収・損失は拡大。

海外セグメントでは2020年1-9月の各社の実績を第3四半期の業績に算入している。

北米市場を担うKoroseal社においては、新型コロナウイルス感染症の影響が長期化し、建設市場の縮小や工場の稼働にも影響が及ぶなど、厳しい状況となる中、新規壁紙生産設備の稼働による品質と生産性の向上に継続的に努めた。営業活動においては、従来のホスピタリティ分野中心からターゲット市場の拡大を図ったほか、サンゲツとのシナジーとして、粘着剤付き化粧フィルム「リアテック」の米国市場での売上拡大等に取り組んだ。

中国市場を担う山月堂(上海)においては、中国市場は全体として回復傾向にあり、営業活動の再開が進んでいるが、建設工事の延期や出張の制限が発生するなど、依然として新型コロナウイルス感染症拡大前の状況には至っていない。

こうした中、カーテンやカーペットタイルといった取り扱いエレメントの拡充や顧客の開拓に加え、グループ全体を通じた中国事業の組織再編成に向けた準備を進めた。

東南アジア市場を担う Goodrich 社においては、東南アジア各国で人やモノの移動に制限がかかるなど、厳しい経営環境であったが、オンラインを活用した販促活動に努めたほか、11 月には、Sangetsu Goodrich(Thailand) Co., Ltd.の営業を開始する等、各国の市場に合わせた拠点体制や営業体制の強化やコスト削減を進め、より効率的な経営体制の構築に向けた見直しを行った。

#### ④スペースクリエーションセグメント

増収・増益。

フェアートン株式会社において、非住宅の新築内装仕上事業への新型コロナウイルス感染症の影響は限定的であり、ほぼ計画通りの進捗。一方、市況の影響を受けやすい改修工事業においては、10 月以降、経済活動の回復に伴い工事着工数も回復の兆しが見えたが、12 月以降は新型コロナウイルス感染症が再拡大し、工事量は減少した。

一方、サンゲツのスペースクリエーション事業部は厳しい事業環境であったが、働き方改革・オフィスの見直しに伴う新たな需要等もあり、新規案件の獲得に向けた営業活動の積極化や、顧客の開拓、人材の強化に努めた。

### (3)財務状態など

#### ◎主要BS

	20/3 月末	20/12 月末		20/3 月末	20/12 月末
流動資産	100,591	91,415	流動負債	50,701	35,494
現金	30,756	27,807	仕入債務	25,818	24,716
売上債権	47,069	44,109	短期借入金	12,840	1,298
有価証券	4,125	424	固定負債	19,182	25,740
たな卸資産	17,502	18,052	長期借入金	7,638	14,210
固定資産	63,509	64,136	負債合計	69,883	61,234
有形固定資産	35,673	36,345	純資産	94,217	94,316
無形固定資産	9,233	8,789	株主資本	94,028	93,887
投資その他の資産	18,603	19,000	自己株式	-2,440	-1,263
資産合計	164,101	155,551	負債純資産合計	164,101	155,551
			自己資本比率	56.8%	60.1%

\* 単位:百万円。

売上債権や有価証券等の減少により、流動資産は前期末に比べ 91 億円減少。固定資産は同 6 億円増加の 641 億円、資産合計は同 85 億円減少の 1,555 億円。

長期借入金が増加した一方短期借入金が減少し、負債合計は同 86 億円減少の 612 億円となった。

純資産はほぼ変わらず 943 億円。これらの結果、自己資本比率は前期末から 3.3 ポイント上昇し 60.1%となった。

長短借入金残高は同 49 億円減少の 155 億円となった。



### 3. 2021年3月期業績予想

#### (1)業績予想

	20/3期	構成比	21/3期(予)	構成比	前期比	修正率	進捗率
売上高	161,265	100.0%	144,000	100.0%	-10.7%	+2.9%	74.3%
売上総利益	52,925	32.8%	-	-	-	-	-
販管費	43,656	27.1%	-	-	-	-	-
営業利益	9,268	5.7%	6,000	4.2%	-35.3%	+11.1%	74.1%
経常利益	9,844	6.1%	6,500	4.5%	-34.0%	+12.1%	74.6%
当期純利益	1,432	0.9%	4,500	3.1%	+214.2%	+28.6%	76.6%

\*単位:百万円。予想は2021年2月3日に発表の会社予想。修正率は2020年11月発表の会社予想からの修正率。

#### 業績予想を上方修正

通期業績予想を上方修正した。2020年11月に次いで2度目の修正。新型コロナウイルス感染症の収束時期が予測できず、先行き不透明な状況が続くが、主力のインテリアセグメントにおいて、郊外の戸建住宅に堅調な動きが見られるなど、第2四半期決算時見込より売上高が回復傾向にある。

売上高は前期比10.7%減の1,440億円、営業利益は同35.3%減の60億円の予想。

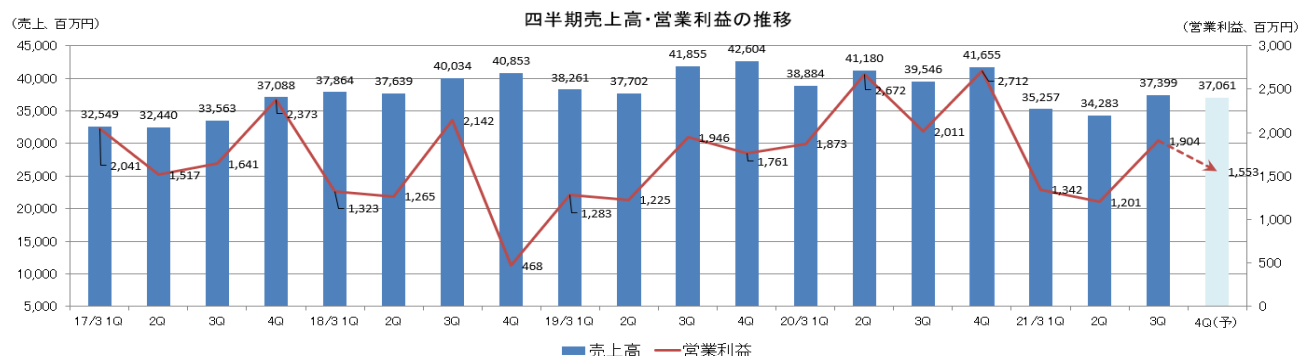
配当予想に変更は無い。中間配当29.00円/株(前期比0.50円/株増配)、期末配当29.00円(前期同額)の合計58.00円(前期比0.50円/株増配)を予定。予想配当性向は78.0%。

### 4. 今後の注目点

第2四半期決算時の想定より回復傾向にあるため通期予想を再度上方修正した。壁装材は減収とはなったものの住宅やマンションリフォーム市場が若干の回復を見せ、リフォーム向け壁紙を収録した見本帳「リフォームセレクション」の売上が好調に推移している。

ただ、通期予想から第3四半期(累計)実績を差し引いた第4四半期(1-3月)予想は、第3四半期(10-12月)比で減収減益の見通しであり、緊急事態宣言の期間が延長された中、どこまで積上げて行くことができるのかを注目したい。

一方、来期以降に向けた中期的な視点としては、まずは海外事業再構築の進捗がポイントとなろう。また、事業モデル変革に向けた具体的な取り組みにも期待したい。



## <参考1:長期ビジョン【DESIGN 2030】と中期経営計画(2020-2022)【D.C. 2022】>

### <Sangetsu Group 長期ビジョン【DESIGN 2030】>

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、「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

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

(同社資料より)

#### (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。

#### (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、「多様性のある専門人材」と「事業関連データの連携と活用」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。

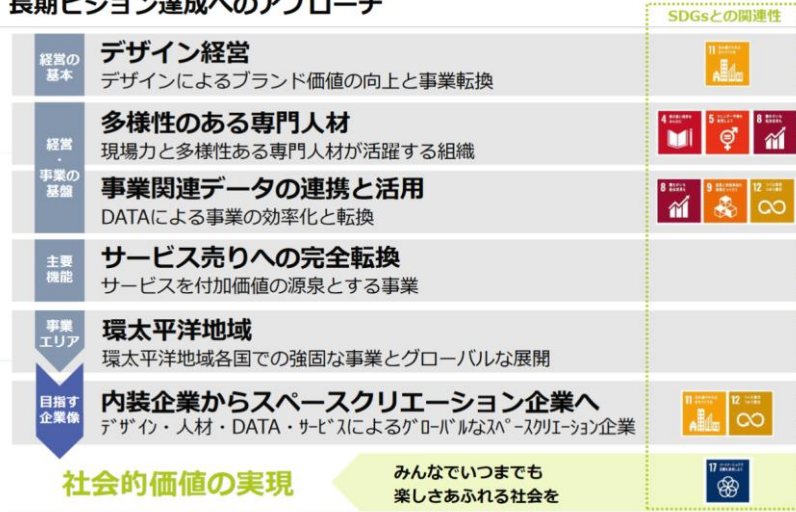
主要機能としては、従来のモノを売る機能から、サービスを売る機能への完全な転換を目指す。

また、事業のエリアは、北米、日本、中国、東南アジア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。

長期ビジョン達成へのアプローチ

Sangetsu Group 長期ビジョン  
【 DESIGN 2030 】



sangetsu  
(同社資料より)

©Copyright Sangetsu Corporation

(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。

<p><b>平等で健康的なインクルーシブな社会の実現</b></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><b>地球環境を守るサステイナブルな社会の実現</b></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><b>より豊かでエンjoyableな社会の実現</b></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joyable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。

### (5) 数値目標

10年後の2030年3月期「売上高 2,250 億円、営業利益 185 億円」を目指す。

### 中期経営計画(2020-2022)【D.C. 2022】

この長期ビジョン達成に向けたファーストステップが3カ年の中期経営計画「Design & Creation D.C. 2022」である。

#### (1) 前中期経営計画「PLG2019」のレビュー

最終2020年3月期は、売上高 1,612 億円と過去最高を更新し、営業利益は前期比 57.2%増 92.6 億円と大幅増益であった。一方で、海外事業での減損損失計上により連結純利益は同 6 割減の 14.3 億円。営業利益増、CCC 改善により ROIC は改善したが ROE は低迷した。

前中期経営計画で定めた諸施策である「商品調達・営業・ロジスティクス等の強化」「海外事業展開」「人材関連施策」「ESG 施策」等は着実に実行した。

セグメント毎の振り返りは以下の通り。

#### \* インテリアセグメント

壁紙、住宅・店舗用床材、廉価版カーテンは、見本帳改善、代理店協業、受注・出荷・配送サービス強化によりシェアアップ。非住宅用床材、リアテック、ガラスフィルムは地域・市場・商品営業組織によるスペック営業の実行が不十分でシェアは横這い・縮小。要改善。

市場・顧客・商品・出荷・配送に関する膨大なDATAを活用できていない。

#### \* エクステリアセグメント

17/3 期から 13 億円の増収となったが、施工力と配送力の質・量両面での不足、事業領域の限定、首都圏におけるプレゼンスが課題である。

#### \* 海外セグメント

Koroseal 社の不振を中心に、各国・個別市場での経営体制、ビジネスモデル、ブランディングが脆弱である。海外事業の収益化、事業拡大は重要課題である。

#### \* スペースクリエーションセグメント

2021年3月期の新設セグメント。2017年1月に買収したフェアートンでは、関西・東京事業の拡大、中部地域におけるサンゲツの施工部門との連携、デザイナー採用、総合工事力の強化に取り組んだ。2019年4月にサンゲツスペースクリエーション事業部を設立した。緒に就いたばかりであり、専門能力の強化や規模の拡大が課題。

事業基盤、事業能力、機能は整備、強化、拡充されたが、前中期経営計画中の営業利益増はほぼ日本市場での価格改定によるもので、量的拡大は限定的であった。施策効果は道半ば。

従来の施策を更に徹底実行することに加えてデータの活用や、より広い業態での事業の拡大が課題である。

GHG ガス排出削減率の目標(35%)達成、離職率(入社3年以内)の低下、女性管理職比率向上およびワーキングマザー数増加、健康経営のための施策実行、ESG 評価レーティング向上、障がい者雇用の推進など、ESG 関連の KPI は着実に向上している。

減損損失計上により期末自己資本は目標金額を割込んだ。一方、3年間の総還元額は 248 億円で、総還元性向は 260.5%であった。期中に 600 万株以上の自己株式の取得を行い、全株消却した。



## BRIDGE REPORT



## \* 定量目標の達成状況

	2019年度中計目標	2019年度実績	概要
売上高	1,650億円	1,612.6億円	若干未達も過去最高を更新
当期純利益	80～100億円	14.3億円	米国 Koroseal 社関連の減損損失計上
ROE	8～10%	1.5%	財務レバレッジ、総資産回転率は改善も、純利益低迷
CCC	75～60日	72.4日	売上債権回転期間短縮、仕入債務回転期間長期化、棚卸資産回転期間は長期化
ROIC	-	7.9%	16年度の7.2%を上回る。
EBITDA	-	134.9億円	16年度の112.0億円を上回る。
資本政策			
自己資本	1,050～1,000億円	932.4億円	17/3期末の1,103.7億円からの削減
成長投資	100～250億円	62億円	未達。M&A案件未成立。
株主還元	250～330億円	248億円	ほぼ計画通り
期末現金	250～300億円	368億円	成長投資未達により計画を上回る。

## (2) 中期経営計画(2020-2022)[D.C. 2022]の概要

## ① 位置付け・基本方針

[D.C. 2022]は、長期ビジョン「DESIGN2030」の最初のステップである3年間の役割を担う中期経営計画。

スペースクリエーション企業への転換を目指す3年間であり、「基幹事業の質的成長による収益の拡大」「基幹事業のリソースに基づく次世代事業の収益化」「経営・事業基盤の強化」「社会的価値の実現」の4つを基本方針とし、「基幹事業の収益拡大」と「次世代事業の収益化」による成長を目指す。

## 基本方針

1	基幹事業の質的成長による収益の拡大	
	インテリアセグメント	(1)デザイン力の発展的強化と戦略的調達推進 (2)サービス機能の拡充と高度化 (3)代理店との協業深化と営業体制の強化
	エクステリアセグメント	(4)エクステリア事業の質的・地理的拡大
2	基幹事業のリソースに基づく次世代事業の収益化	
	海外セグメント	各国における (1)強固な経営基盤の構築 (2)最適モデルの追求と徹底した現地化 (3)ブランディングと
	スペース クリエーションセグメント	プロダクトポートフォリオの強化 (4)専門能力拡充による スペースクリエーション事業の展開
3	経営・ 事業基盤の強化	(1)業務執行の能力強化と効率化 (2)DATAの高度活用体制の整備
	4	社会的価値の実現

(同社資料より)

## ②売上・利益の数値目標

「2023年3月期 売上高 1,720億円、営業利益 120億円」としている。

セグメント別には、量的には引続きインテリアセグメントが中心となるが、海外セグメントの底入れ・回復、新セグメントのスペースクリエーションセグメントの立ち上がりがカギとなる。

	2020/3期	2023/3期	CAGR
<b>売上高</b>	<b>1,612.6</b>	<b>1,720.0</b>	<b>+2.2%</b>
インテリア	1,221.0	1,270.0	+1.3%
エクステリア	160.8	170.0	+1.9%
海外	198.1	210.0	+2.0%
スペースクリエーション	41.5	70.0	+19.0%
<b>営業利益</b>	<b>92.6</b>	<b>120.0</b>	<b>+9.0%</b>
インテリア	92.5	105.0	+4.3%
エクステリア	6.4	8.0	+7.7%
海外	-9.3	4.0	黒字転換
スペースクリエーション	2.6	3.0	+4.9%

\* 単位: 億円。CAGR(年平均成長率)はインベストメントブリッジが計算

## ③各基本方針の概要

### ③-1 基幹事業の質的成長による収益の拡大

#### ◎インテリアセグメント

##### \* 市場環境

住宅市場(新築、リフォーム)、非住宅市場(新築)とも、ほぼ横ばい状態にあり今後も量的な拡大は大きく望めないが、非住宅のリニューアル市場はストック物件増加に伴い工事は拡大すると見込んでいる。

#### \* 4 市場における基本戦略

市場	基本戦略	重点施策
住宅:新築	量の縮小の中、利益率改善による総利益額の拡大を目指す。	代理店協業深化、売れる見本帳開発、受注・出荷・配送サービスの拡充・高度化、商品デザイン力強化、戦略的調達強化
住宅:リニューアル	シェア向上、利益率改善を目指す。	代理店協業深化、スペースデザイン力の強化、受注・出荷・配送サービスの拡充・高度化
非住宅:新築	シェア向上、利益拡大を目指す。	経営資源の重点配分、戦略的調達強化、デザイン力の発展的強化
非住宅:リニューアル	数量増を目指すと同時に、高価格商品投入により、利益率も改善させる。	経営資源の重点配分、コトのデザイン力強化

#### \* 3つの施策

##### (1)デザイン力の発展的強化と戦略的調達の推進

#### ◎デザイン力の発展的強化

従来の商品デザイン力の強化に加え空間デザイン力の強化とコトのデザイン力強化を進める。

3つのデザイン力の相互作用を通じて、総合的なデザイン力を発展的に強化させる。

デザインに関してはこれまでも、各事業部の商品開発課の商品デザイン、インテリアデザイン室の非住宅関係の空間デザインの提案、ショールームにおける住宅関連を中心としたコーディネーション提案を行っているが、加えてスペースクリエーション事業部では様々な形でスペースのデザイン提案を行っている。またフェアートンでも、デザイナーを採用し、デザイン力を持った施工工事の拡大に努めている。

営業組織においても、設計会社、デザイナー、インテリアコーディネーターとデザインに関する議論を行っており、情報も収集されている。このように社内の各部署で、デザインを重要な課題として捉え、デザイン力の強化に複合的に取り組んでいくが、そのベースとして全社のデザイン戦略を明確にし、市場の求めるデザイン・機能・コストも含めてデザイン戦略を立てた上で、デザイン力全体を発展的に強化していく。

## ◎戦略的調達

同社の商品は、商品数・デザイン数の多少、取引ロットの大小など多様な商品から構成されている。

このうち、商品デザインの数の多い商品、取引ロットの小さい商品は、デザインの多様性を重視し、仕入れ先の分散を進め、多様な仕入れ先からデザイン提案等を受けることが重要である。

一方、デザイン数・商品数が少なく、取引ロットの大きい商品は、コスト競争力を強化していくこと、特定のメーカーや仕入れ先とのアライアンスをさらに強化していくことが重要であると考えており、商品の特性・状況に応じて調達の方針を明確にし、戦略的調達を推進する。

## (2) サービス機能の拡充と高度化

同社での受注・出荷・発送の流れは

**受注(内装施工業者から代理店を経由) → 出荷(代理店向け) → 配送(代理店から施工現場、もしくは同社が直接配送)**

となっており、受注から出荷までの時間差は、一般的に2時間から4時間で、この間に10センチメートルもしくは枚数単位で商品を用意して出荷している。

この出荷に基づいて、内装施工業者や顧客が発注してから、当日中ないし翌日までに商品を届けるクイックデリバリーを実行している。

一方、同社が仕入れ先(メーカー)に発注して、メーカーが生産を仕上げるまでには、数週間から数カ月かかる。

このような状況の下で、素早く受注し、素早く出荷・配送するというサービスが重要な機能となっているが、一方で施工については顧客である内装施工業者の施工仕事量は、季節における変動が大きく、施工力の過不足も発生する。

施工がタイトな時期には、施工応援の要請があり、これに応じて代理店、また同社が直接、施工の支援を行うことも多く、これも重要な機能と位置づけている。

こうした受注、在庫・出荷、配送、施工、全体のサービスを、人手不足の中でも拡充・強化することが同社サービスの強化、事業の強化につながると位置づけ、今回の中計期間中も、各種施策の実行が必要である。

### (受注)

受注における社員関与率は前中期経営計画中にBPO導入によって78.7%から大幅に低下し、その後もEDIでの受注比率の拡大、オンライン受注の拡大に伴って、社員関与率は13.3%へと、BPO比率も46.4%まで低下している。

今中期経営計画中にオンラインの比率を40.3%から62%まで引き上げると同時に、BPO比率を32%まで、社員関与率を6%

まで低下させる。AIの活用も検討している。

### (出荷)

前中期経営計画中には全国の出荷設備の更新、新設・統合を行った。

2020年末には関西LC(ロジスティクスセンター)を新設・統合させるが、その際には省人化設備を導入する。在庫・出荷に関しての持続性を確保するために、今後さらに首都圏および中部圏においても省人化設備を導入する計画である。

### (配送)

前中期経営計画中には、東北を中心として配送体制の整備を進めた。

今後も、北関東、静岡、北陸、関西、九州などで地域配送体制を拡充すると同時に、重量物の配送も、大都市圏を中心に整備していく。

### (施工)

フェアートン社で、約650人の施工技能者が施工に従事。この他、サンゲツ単体で依頼している施工技能者、パートナーの施工事業者等を合わせると、現在、約1,000人の内装施工技能者を有している。

今中計中にさらに内装施工力を強化・拡充すると同時に、総合施工力の向上、施工ネットワークの拡充にも努める。

## (3) 代理店との協業深化と営業体制の強化

代理店経由の販売比率が、16年3月期の57.7%から20年3月期には65.4%へと上昇している。

代理店との協業強化は、効率化および量的拡大の上で重要であり、代理店との協業を量的・質的に強化し、最終23年3月期までに代理店経由の販売数量を70%とする計画だ。

また、情報・DATAの共有・活用による効率化と分業もさらに推進していく。

課題と認識している営業体制については、営業人員数を850~890名とほぼ現在の人員数を維持したまま、非住宅市場でのスペック活動に社員を重点的に投入し、非住宅市場でのスペック力強化を図る。

デザイン力を活用した営業強化にも取り組む。

非住宅顧客へのデザイン営業の拠点であるインテリアデザイン室が、非住宅を中心としたスペースデザイン及び特注デザインを提案するほか、ビルダー・ハウスメーカー・リフォーム事業者へのデザイン営業の拠点であるショールームは、住宅を中心としたデザインコーディネーション提案に注力する。

### ◎エクステリアセグメント

川下市場の営業展開を強化し、首都圏での事業拡大を行うと同時に、景観工事へ進出する。

また、既存事業の機能として、重量物を中心とした配送体制、また施工の強化にも取り組む。

### ③-2 基幹事業のリソースに基づく次世代事業の収益化

#### \* 海外セグメント

各国において、強固な経営基盤の構築を行うと同時に、最適モデルの追求と徹底した現地化、ブランディングとプロダクトポートフォリオの強化を図る。

#### ◎強固な経営基盤の構築

前期減損を計上した Koroseal 社、巨大な東南アジア市場攻略の拠点となる Goodrich 社中心に新経営陣の招請、人員強化、新拠点設立を進める。

北米	米国	Koroseal	新CEO(兼務)に加え、新たに幹部採用
	カナダ	Metro	
中国	中国	山月堂上海	山月堂上海とGoodrich China統合・人員強化
		GGH	
東南アジア	香港	GGH	Goodrich Hong Kong 新GM
	ベトナム	GGH	Sangetsu Goodrich Vietnam 人員強化
	タイ	GGH	100%子会社 Sangetsu Goodrich Thailand 設立
	マレーシア	GGH	Goodrich Malaysia 人員強化
	シンガポール	GGH (HQ)	Goodrich Singapore 人員強化

※GGH=Goodrich Global Holdings Pte.,Ltd. (在シンガポール)

(同社資料より)

#### ◎最適モデルの追求と徹底した現地化、ブランディングとプロダクトポートフォリオの強化

最適モデルを追求すると同時に、内装材料ビジネスにはローカルの力が重要なため、徹底した現地化を進める。

また、プロダクトポートフォリオ強化については、各国市場の要求する商品を強化すると同時に、ブランディングもさらに強化する。

ブランディングに関しては、米国においては Koroseal、カナダにおいては Metro、中国においてはサンゲツと Goodrich の2ブランド、香港においては Goodrich、ベトナム、タイにおいては Goodrich とサンゲツ、マレーシア、シンガポールにおいては Goodrich ブランドを強化する。



北米	米国	Koroseal	生産メーカーとして自社ブランド商品のデザインの強化 自社ブランド商品販売拡大
	カナダ	Metro	壁装材市場シェア60%、商品拡大
中国	中国	山月堂上海	競争力ある日本品をベースに差別化可能な米国品の販売
		GGH	
東南アジア	香港	GGH	ホテル市場向け商品の拡充と非ホテル市場対応力の強化
	ベトナム	GGH	住宅市場向け日本製壁紙+非住宅市場向け床材の拡販
	タイ	GGH	米国品・日本品に加え、タイ国内製造商品
	マレーシア	GGH	FTA(自由貿易協定)効果を最大化する在庫戦略と 日本在庫商品の拡販
	シンガポール	GGH (HQ)	成長市場を視野に入れた在庫戦略の強化

※GGH=Goodrich Global Holdings Pte.,Ltd. (在シンガポール)  
(同社資料より)

### \* スペースクリエーションセグメント

スペースクリエーション企業を目指すにあたり、スペースクリエーションセグメントが先兵となるが、同セグメントに限らず全社を挙げて、スペースクリエーション企業を目指す。

サンゲツには顧客基盤(ホテル・宿泊・オフィス・商業・福祉など)、非住宅の空間デザインを提案するインテリアデザイン室の約 60 名のスタッフおよび社外インテリアデザイナーとの連携によるデザイン力、フェアトーンの内装仕上げ施工力など、既存の基幹事業において豊富な知見と強みを有している。

これに、スペースデザイン力・発想力・構想力・提案力・コンサル力、木工・照明・電気を対象とする総合的な施工力、施工管理力の強化といった専門能力の獲得・強化を進め、顧客にとって最適な空間を創造・提供し、スペースクリエーション事業を拡大していくのが、スペースクリエーションセグメントの役割である。

### ③-3 経営・事業基盤の強化

#### ◎業務執行の能力強化と効率化

教育研修の拡充、高度専門人材の採用拡大、現場力と専門能力の強化、多様性に富んだ雇用推進などで業務執行の能力強化を図るとともに、業務改革・テレワークの常時実施・社内での定期的かつ密接な意思疎通による業務執行の効率化を進める。

これら現場力と専門能力強化のために職責内容を重視した人事制度・給与制度への変更にも着手する。

また、引き続き健康経営の推進、エンゲージメントの向上、インクルージョンある雇用促進にも取り組む。

#### ◎DATA の高度活用体制の整備

同社では、多数・多様な顧客から多数・多様な商品の発注を受け、大量の出荷を行っており、多様かつ膨大な DATA が日常的に発生している。

これらは「受注関連 DATA」「出荷・配送関連 DATA」「営業関連 DATA」に分けられるが、このうち、「受注関連 DATA」「出荷・配送関連 DATA」は、現在、代理店などとの連携により入手しているが、代理店の出荷・配送関連 DATA は未入手である。

また、営業関連の DATA に関しても構造化されていない。

そこで、将来的に DATA を活用した業務の可視化や効率化、効果的なマーケティングの展開、各事業における事業転換を可能にするためには、未入手 DATA をさまざまな努力を通じて入手して構造化 DATA とすることおよび、非構造化 DATA である営業 DATA を質的 DATA・定性 DATA とすることによって、DATA を連携・分析することが必須である。

今回の中期経営計画期間中に少しずつでも着実に DATA の高度活用体制整備を進めていくことを目標としている。

### ③-4 社会的価値の実現

ESG 課題として、地球環境、人的資本、社会資本、ガバナンスの 4 グループに分けて課題を抽出し、マテリアリティを明確にした上で諸施策を立て、実行していく。

## BRIDGE REPORT



ESG の諸課題抽出、諸施策の実行にあたっては、長期ビジョンで定めた「社会的価値の実現」「Inclusive、Sustainable、Enjoyable」「みんなでいつまでも楽しさあふれる」という3つの価値の実現とリンクさせた上で、実行する。

<p>地球環境 「地球環境への負荷低減」</p>	<p>①事業活動における環境負荷の低減</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・GHG 排出量の削減</li> <li>・エネルギー使用量の削減</li> <li>・廃棄物総廃棄量の削減</li> <li>・リサイクル率向上</li> </ul> <p>②サプライチェーンにおける環境負荷の把握と低減</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・サプライヤーごとの GHG 原単位の把握と、調達活動での考慮</li> </ul> <p>③ロングライフ商品の拡充</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・高耐久性商品の開発</li> <li>・長期継続品の拡充</li> </ul> <p>④見本帳の回収・リサイクルの拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・回収リサイクル体制の構築と拡大</li> </ul>
<p>人的資本 「多様な人材が活躍する組織」</p>	<p>①社員の健康と能力開発</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・社員の健康・安心・安全の確保</li> <li>・業務変革による働き方改善の推進</li> <li>・きめ細やかな人事マネジメントに基づく能力開発</li> <li>・社員エンゲージメントの向上</li> </ul> <p>②ダイバーシティ&amp;インクルージョンの推進</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・女性活躍推進</li> <li>・障がい者雇用の拡大</li> <li>・グループ内での人材交流を含む外国籍人材の増員</li> </ul>
<p>社会資本 「サプライチェーンの安心・安全・魅力の向上」 「コミュニティ参画」</p>	<p>①商品安全性の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・原料の見直し</li> </ul> <p>②品質安定性の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・商品クレームの削減</li> </ul> <p>③環境・人権・労働安全衛生を考慮した調達活動の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・調達先との長期安定的な取引関係の構築</li> </ul> <p>④取引先と一体となった働き方の改善</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・バリューチェーンを通じての業務体制の変革・改善</li> </ul> <p>⑤コミュニティへの積極的な参画</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・児童養護施設リフォームでのスペースクリエーション</li> <li>・発展途上国の子どもたちに向けた支援活動</li> <li>・社員の積極的な参加</li> </ul> <p>⑥インテリア文化の向上と芸術支援</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・サンゲツ壁紙デザインアワードの継続開催</li> <li>・各種芸術イベント支援</li> </ul>
<p>ガバナンス 「コーポレートガバナンスの強化」</p>	<p>①取締役会の実効性強化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役会の多様性推進</li> <li>・取締役会の独立性確保</li> </ul>

	<p>②指名・報酬委員会の実効性強化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・時間軸かつ明示された資格要件に基づく指名の検討</li> <li>・報酬決定プロセスの客観性確保と内容開示</li> </ul> <p>③コンプライアンスの徹底</p> <p>④ステークホルダーとの責任ある対話の実施</p>
--	---

### ③-5 定量目標

経済的価値、社会的価値、資本政策の3点について定量目標(KPI)を掲げている。

#### (1) 経済的価値: 2023年3月期目標

連結売上高	1,720億円
連結営業利益	120億円
連結純利益	85億円
ROE	9.0%
ROIC	9.0%
CCC	65日

#### (2) 社会的価値: 2023年3月期目標

1.地球環境	事業活動(Scope 1&2)における環境負荷の低減	
	①GHG 排出量	SBT:WB 2度水準達成(※) 30.0%削減(2018年度比) *2031年3月期目標
	②エネルギー使用量	4.0%削減(2018年度比)
	③廃棄物総廃棄量	4.0%削減(2018年度比)
	④リサイクル率	83.0%以上
2.人的資本	(1)社員の健康と能力開発	
	①特定保健指導実施率、がん検診受診率、有所見率、メタボ率の改善	
	②非喫煙率 80.0%以上	
	(2)ダイバーシティ&インクルージョンの推進	
	①女性管理職比率	20.0%以上
	②障がい者雇用率	4.0%以上
3.社会資本	コミュニティへの参画	
	①児童養護施設リフォームでのスペースクリエーション	年間30件
	②社員の積極的な参加	マッチングギフト: 7,000 S-mile

※:世界の気温上昇を産業革命前より2°Cを十分に下回る水準(Well Below 2°C:WB2°C)に抑え、また1.5°Cに抑えることを目指すものが求める水準と整合した、5年~15年先を目標年として企業が設定する、温室効果ガス排出削減目標。

#### (3) 資本政策

##### ◎資本政策

1. 自己資本を900~950億円の範囲で維持する。
2. 3年間の総額で総還元性向を、ほぼ100%とする。
3. 自己株式取得および配当に関しては、安定増配を念頭に、新型コロナウイルス感染症の業績に与える影響を見極め都度決定する。

##### ◎資本配分政策

未定。3年間の業績見通しが明確になり次第決定する。

## <参考 2: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

### ◎コーポレートガバナンス報告書

最終更新日:2020年6月26日

#### <基本的な考え方>

当社は、「誠実」を社是とし、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、長期安定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いきたいと考えています。

#### <実施しない主な原則とその理由>

同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いる。

#### <各原則に基づく主な開示>

原則	開示内容
【原則 1-4. いわゆる政策保有株式】	<p>1. 政策保有に関する方針</p> <p>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ったと判断した場合には株式の売却を行う方針であり、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>
【原則 5-1. 株主との建設的な対話に関する方針】	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当社の IR 活動は、社長執行役員が統括しています。</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、総務部広報 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、総務部広報 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、投資家向け決算説明会、証券取引所などが主催する個人投資家向け IR イベントに参加し説明会を開催しています。</li> <li>・2017 年より株主総会後の 7 月中旬に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全員が出席し、社長執行役員が会社説明を行っています。2019 年 10 月に機関投資家向け東京ロジスティクスセンター見学会を開催し、ロジスティクス本部長から当社のロジスティク</li> </ul>



ス戦略について説明し、意見交換を行いました。なお今期は、新型コロナウイルス感染拡大防止のため、株主向け会社説明会を中止しております。

- ・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に公表しています。(必要に応じて英語版も公表)
- ・各年度において統合報告書を作成し、ウェブサイトには日本語版と英語版を公表しています。
- ・直接的な対話やウェブサイト上の資料や決算説明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。
- ・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。
- ・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。

本レポートは情報提供を目的としたものであり、投資勧誘を意図するものではありません。また、本レポートに記載されている情報及び見解は当社が公表されたデータに基づいて作成したものです。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のですが、その正確性・完全性を全面的に保証するものではありません。当該情報や見解の正確性、完全性もしくは妥当性についても保証するものではなく、また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(株)インベストメントブリッジにあり、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) 2021 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。



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](#)

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](#)

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](#)