



安田 正介 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・名証プレミア市場
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	
3,340円	59,200,000株	197,728百万円	15.3%	100株	
DPS(予)	配当利回り(予)	EPS(予)	PER(予)	BPS(実)	PBR(実)
140.00円	4.2%	248.71円	13.4倍	1,631.57円	2.0倍

\*株価は3/8終値。発行済株式数、DPS、EPSは24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
2020年3月(実)	161,265	9,268	9,844	1,432	23.56	57.50
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(予)	191,000	20,000	20,500	14,600	248.71	140.00

\*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月期第3四半期決算概要などをご紹介致します。

## 目次

### 今回のポイント

1. 会社概要
  2. 2024年3月期第3四半期決算概要
  3. 2024年3月期業績予想
  4. 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月期第3四半期は、増収増益で売上高・利益ともに第3四半期(累計)の過去最高を更新。売上高は前年同期比10.2%増の1,400億円。全セグメント増収。営業利益は同2.4%増の149億円。国内インテリアは増益も、国内エクステリアは減益。海外は北米が第1四半期より黒字に転換し、赤字幅が縮小。
- 24年2月、業績予想を再度上方修正した。主力となる国内インテリアセグメントにおいて、原材料価格の上昇等による仕入コストの増加や成長戦略に向けての各種施策の実行による販管費の増加等があったものの、中期経営計画における空間提案力、物流・施工等の機能強化策の効果によって商品の販売数量が増加しており、売上・利益ともに計画を上回って推移している。売上高は前期比8.5%増の1,910億円。営業利益は同1.4%減の200億円の予想。配当予想も135.00円/株から140.00円/株(前期比35.00円/株増配)に修正した。10期連続増配で予想配当性向は56.3%。
- 中期経営計画【BX 2025】に基づき、グループ各社で積極的な機能強化策、先行投資を進め、販管費はサンゲツ単体で前期比21億円増(同9.3%増)、連結で同41億円増(同11.4%増)と大幅に増加するが、サンゲツ単体での数量・シェア増、壁紙製造を担うグループ会社クリアネイトの好調、海外グループ会社の収益改善、および賃上げ促進税制により、コスト増を吸収し、売上高・当期純利益は過去最高を更新する見通し。営業利益も過去最高であったほぼ前期並みを見込む。
- 国内インテリア事業では、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し、数量増・シェア上昇を実現している。再度上方修正した業績予想に対する進捗率は売上高73.3%、営業利益74.9%。売上高はほぼ例年の水準であるのに対し、営業利益は大きく上回っている。現時点では減益予想となっているが、好調な事業展開の下、売上・利益とも連続して過去最高を更新することができるのか、注目していきたい。

## 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。2023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.」、施工能力の強化を通じて更なる受注獲得を目指す「フェアトーン株式会社」、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。

### 【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。

2014年4月、安田正介氏が初めて創業家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。

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、前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。

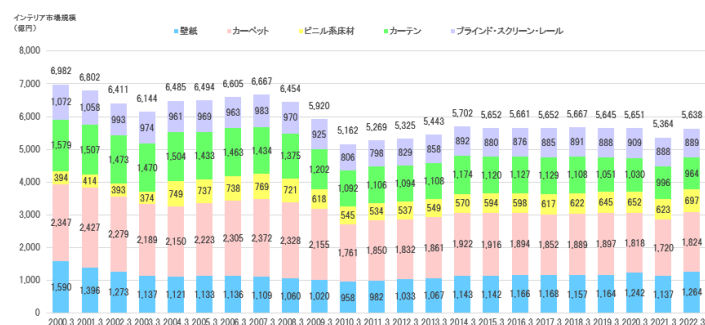
これに伴い、グループ社員を中心としたタスクフォースにより企業理念の見直しを行い、2024年1月に、企業としての社会価値創造を念頭に、新たな企業理念として、「最上位の概念である Purpose」「Purpose に基づいて実現する未来像 Dream」「Purpose を形づくる企業としての信念 Belief」「社員の姿勢 Way」を新たに掲げた。

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 大切にする信念	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。



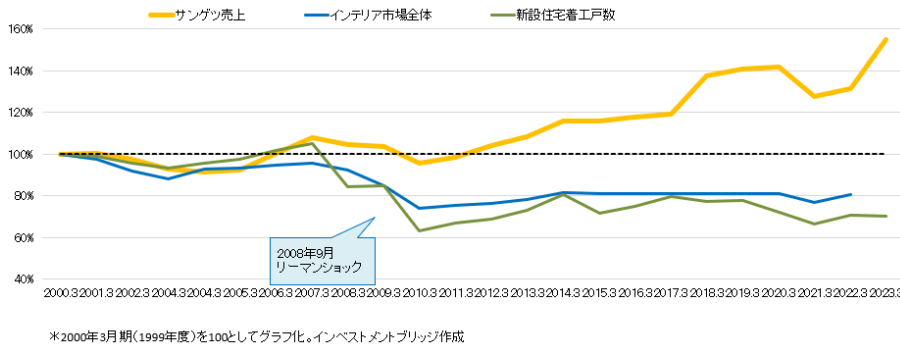
\*サンゲツ提供の一般社団法人日本インテリア協会「2021年度のインテリア事業の概況より」をベースに、インベストメントブリッジ作成

(同社資料より)

BRIDGE REPORT

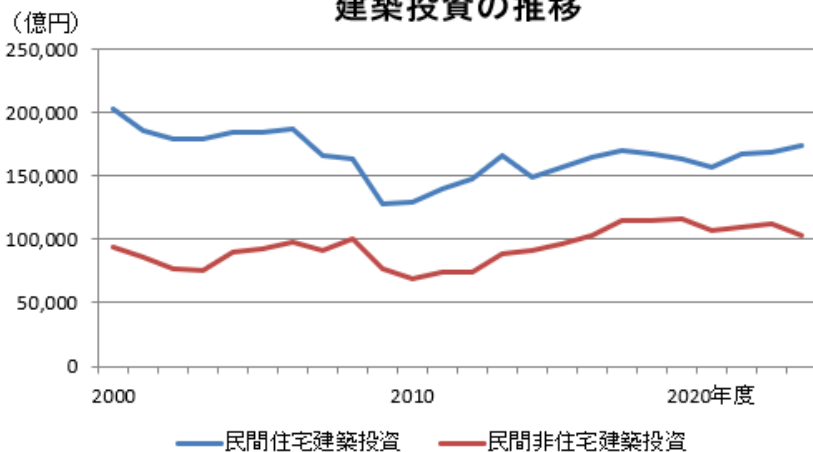


一方、下のグラフは、同社売上高、国内インテリア市場、新設住宅着工戸数(国土交通省発表)の推移を比較したもの。同社の売上高及び国内インテリア市場の動向は、新設住宅着工戸数にほぼリンクしてきたが、リーマンショック後の動きを見ると、市場全体及び新設住宅着工件数は低水準で推移しているのに対し、同社売上高は2020年3月までは過去最高を連続して更新。21年3月期は新型コロナウイルスの影響もあり11期ぶりの減収となったが、22年3月期は再度増収に転じ、23年3月期は過去最高を更新した。



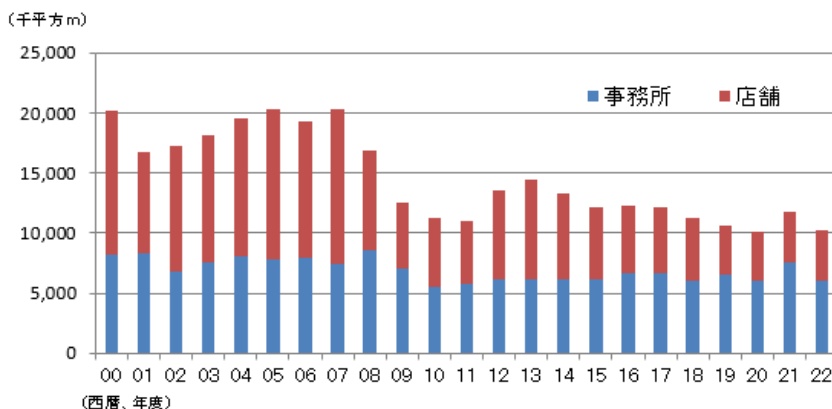
これは、M&Aに加え、民間住宅以外に非住宅市場の開拓に注力してきたことによるものである。

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1月12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)2.2%増、2024年度(見通し)1.1%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

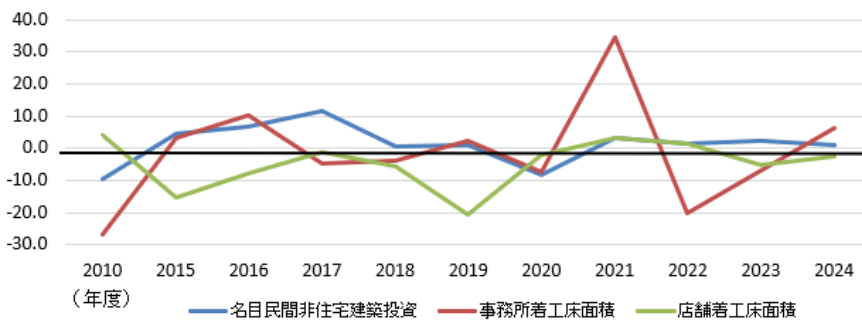
2021年度は対前年度伸び率34.6%増とコロナ禍の影響を受けた前年度から大幅に回復するも、2022年度はその反動で20.1%減と大幅減少。23年度も7.1%減と2年連続で減少後、24年度は6.3%増とプラスに転じる予想。

「2023年度の着工床面積は前年度比で減少、また2016年度以降で最低水準と予測する。アフターコロナにおいて出社回帰が進んでいることや、2025年には東京都内でオフィスが大量供給されると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%増と堅調だが、2023年度(見通し)5.3%減、2024年度(見通し)2.5%減と再び前年割れが続く見通し。「インバウンド消費の回復や積極的な賃上げというプラス要素もあるが、実質賃金がマイナスで推移していることや景気の先行き不透明さ等が影響し、着工床面積は2023年度、2024年度とも前年度比で減少」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1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。

## BRIDGE REPORT



## ◎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。

前回レポート作成時(23年12月27日掲載)以降、同社及び東リ、住江織物が売上高・営業利益を上方修正、アイカ工業が売上高を下方修正・営業利益を上方修正、ロンシール工業が営業利益を上方修正した。

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%	18,890	10.2	0.5	1.1%
4206	アイカ工業	237,000	-2.1%	24,500	+19.2%	10.3%	242,988	15.8	1.6	6.9%
4215	タキロンシーアイ	146,000	+0.2%	6,200	+7.1%	4.2%	63,926	12.8	0.7	2.7%
4224	ロンシール工業	20,500	+4.8%	1,000	+75.9%	4.9%	8,251	11.0	0.5	2.5%
5956	トソー	21,800	+2.3%	550	-24.3%	2.5%	5,560	14.2	0.4	2.7%
7971	東リ	101,300	+6.4%	4,200	+18.9%	4.1%	24,532	8.4	0.6	6.5%
7989	立川ブラインド工業	42,800	+3.6%	4,180	+3.3%	9.8%	32,038	10.3	0.6	6.0%
<b>8130</b>	<b>サンゲツ</b>	<b>191,000</b>	<b>+8.5%</b>	<b>20,000</b>	<b>-1.4%</b>	<b>10.5%</b>	<b>197,728</b>	<b>13.4</b>	<b>2.0</b>	<b>15.3%</b>
9827	リリカラ	35,400	+8.0%	1,050	-27.1%	3.0%	9,585	11.0	1.1	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3月8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】

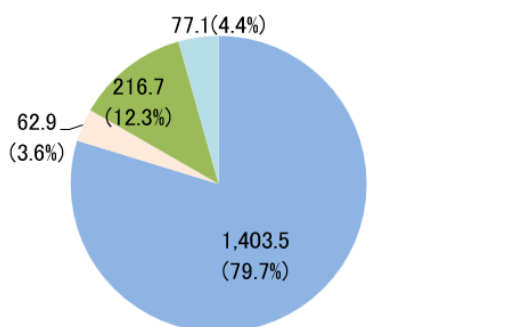
壁紙、床材、カーテン、椅子生地などインテリア商品の企画開発及び販売が中心事業。一部商品を除きファブレスであるが、単なる商社ではなく、扱う商品はすべて自社で企画・デザイン・開発を行っている。子会社を通じて国内エクステリア事業を、米国、シンガポール、中国/香港の子会社3社により海外事業も展開している。

事業セグメントは、24年3月期より、「国内インテリア」「国内エクステリア」「海外」の3セグメント。

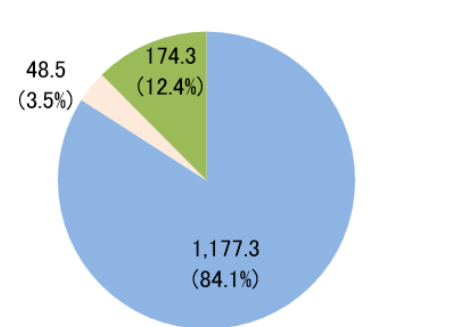
変更前	変更後	関連グループ会社
インテリア	国内インテリア	クレアネイト株式会社 フェアトーン株式会社 株式会社サンゲツヴォーヌ 株式会社サンゲツ沖縄 株式会社クロス企画
スペースクリエーション		
エクステリア	国内エクステリア	株式会社サングリーン
海外	海外	Koroseal Interior Products Holdings, Inc. Goodrich Global Holdings Pte., Ltd. Goodrich Global Limited

(同社資料より)

セグメント別売上高構成比  
(2023年3月期、単位:億円)



セグメント別売上高構成比  
(2024年3月期第3四半期、単位:億円)



■インテリア ■エクステリア ■海外 ■スペースクリエーション

\*外部顧客への売上高

■国内インテリア ■国内エクステリア ■海外

\*外部顧客への売上高

## ①「国内インテリアセグメント」

## ◎主な取扱商品

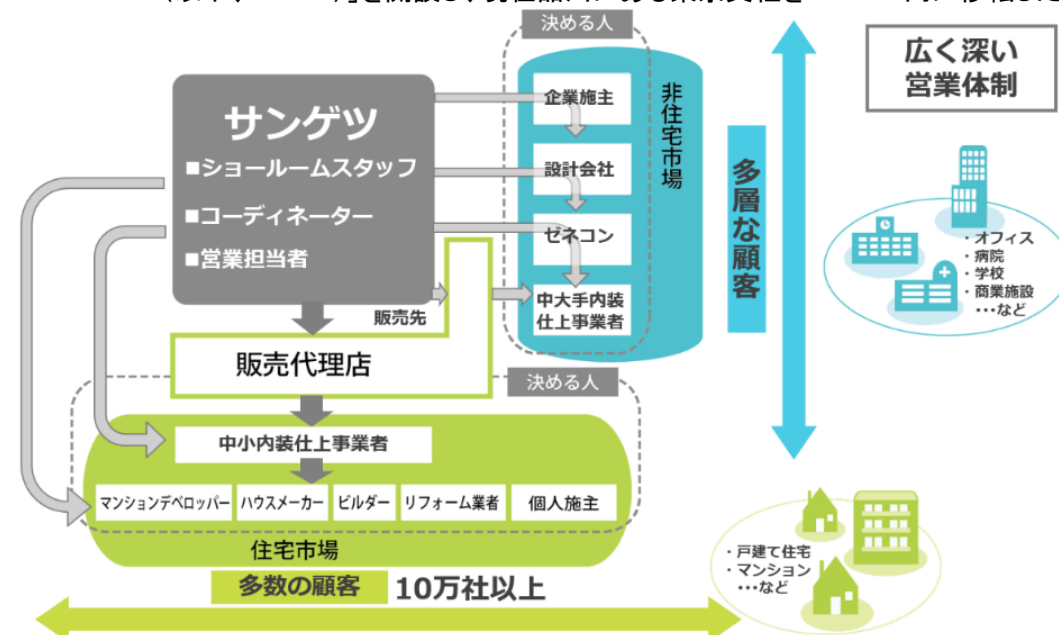
壁紙	同社の主力商品。住宅から非住宅分野まで幅広く利用される壁装材。近年では汚れ防止や消臭、キズが付きにくいなどの性能を持つ機能性壁紙も人気。抗ウイルス壁紙などもラインアップ。また、部屋の一面あるいは一部だけ色やデザインの異なる壁紙を使う「アクセントクロス」は住空間の魅力を高め、一般住宅、賃貸住宅でも採用が進んでいる。
クッションフロア	住宅用と店舗用のタイプがあり、アパートやマンションなどでも多く利用されているシート系床材。木目・石目など豊富なデザインとクッション性が特長の幅広い用途を持つアイテム。
長尺塩ビシート	医療・福祉施設や商業スペース、教育施設などに多く利用されるシート系床材。安全、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。2～3 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 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。なお、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、現在品川にある東京支社を PARCs 内に移転した。



(同社資料より)

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 企画開発ユニットを中心とした空間全体のデザイン力・設計・施工管理力および子会社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、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・エクステリアのナカソト一体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(2023 年 3 月末 自己資本 957 億円)」「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。



## BRIDGE REPORT



1) 株主還元方針

(2) 配当金の推移

10期連続増配予定  
130円を下限とし、安定的な増配を目指す

(同社資料より)

## 【1-6 ROE 分析】

	14/3 期	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
ROE (%)	4.6	3.7	5.6	6.0	4.2	3.5	1.5	5.1	0.3	15.3
売上高当期純利益率 (%)	4.14	3.33	4.77	4.84	2.89	2.23	0.89	3.29	0.19	7.96
総資産回転率(回)	0.93	0.91	0.95	0.88	0.91	0.94	0.96	0.90	1.01	1.13
レバレッジ(倍)	1.20	1.21	1.24	1.41	1.60	1.67	1.74	1.73	1.69	1.70

\* 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+当期末総資産の平均値)

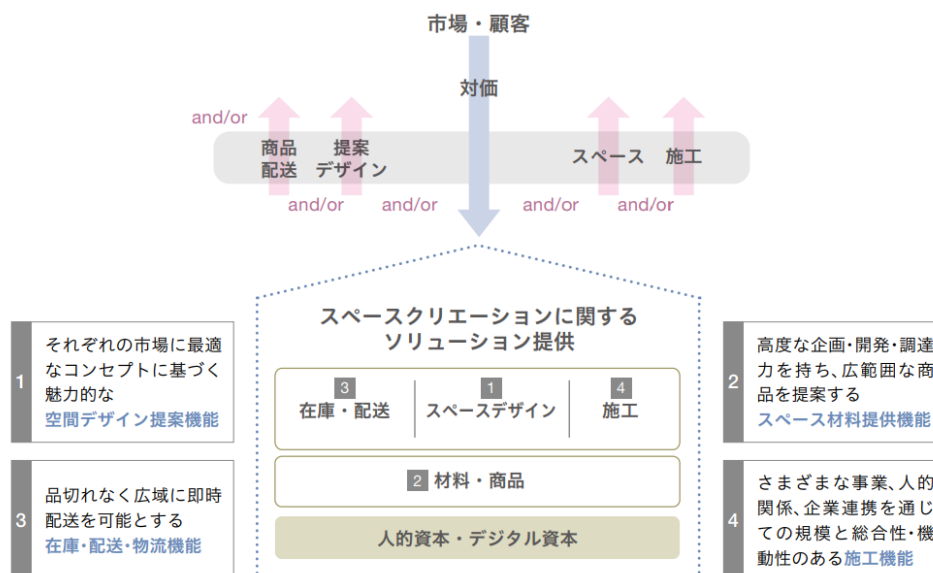
レバレッジ=(前期末総資産+当期末総資産の平均値)÷(前期末自己資本+当期末自己資本の平均値)

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、23年3月期のROEは日本企業が一般的に目指すべきと言われている8%を大きく超えた。

## 【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、内装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(2022年度)>

スペースデザイン人材	約 80 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も、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、2021 年 3 月に日本最大の壁紙生産量を誇るクレアネイト(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レ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(2022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	(クレアネイト株式会社)
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 2022 年度末時点の 13 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。

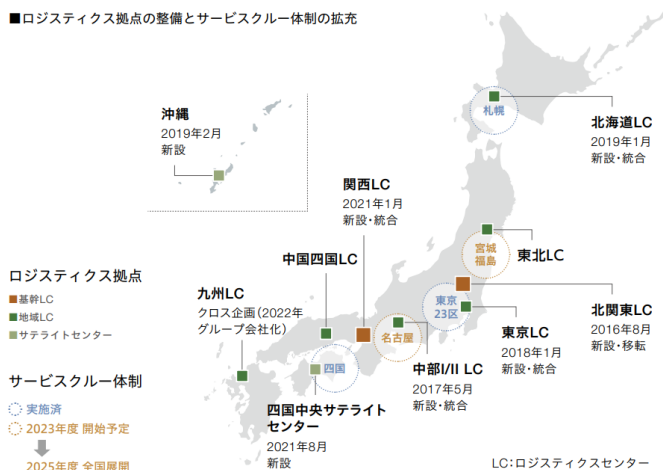
## BRIDGE REPORT



## &lt;主要リソース等(2022年度)&gt;

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 13 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月からの新組織では、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。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。

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。

## &lt;主要リソース等(2022年度)&gt;

一級・二級建築士 28 名
施工管理技士 92 名

## 2. 2024年3月期第3四半期決算概要

### 【2-1 業績概要】

	23/3期3Q (累計)	構成比	24/3期3Q (累計)	構成比	前年同期比
売上高	127,029	100.0%	140,006	100.0%	+10.2%
売上総利益	40,891	32.2%	43,848	31.3%	+7.2%
販管費	26,268	20.7%	28,878	20.6%	+9.9%
営業利益	14,622	11.5%	14,970	10.7%	+2.4%
経常利益	15,006	11.8%	15,398	11.0%	+2.6%
四半期純利益	10,373	8.2%	10,887	7.8%	+5.0%

\* 単位: 百万円。四半期純利益は親会社株主に帰属する四半期純利益。

### 増収増益で売上高・利益ともに第3四半期(累計)の過去最高を更新

売上高は前年同期比 10.2%増の 1,400 億円。全セグメント増収。

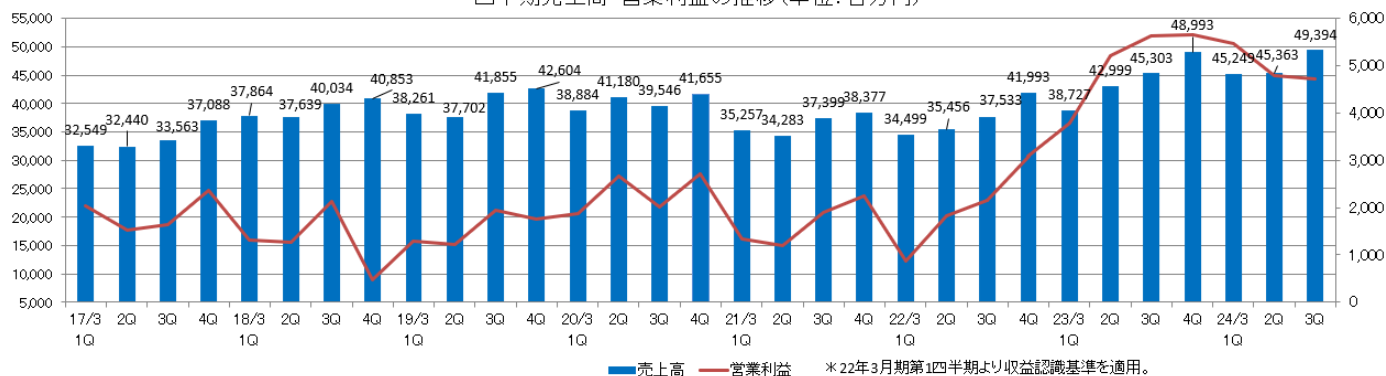
営業利益は同 2.4%増の 149 億円。国内インテリアは増益も、国内エクステリアは減益。海外は赤字幅縮小。

売上高・各利益とも第3四半期(累計)の過去最高を更新した。

主力となる国内インテリアセグメントにおいて、一部原材料の値上げによる仕入れ価格上昇および物流コスト増などで、粗利率、営業利益率は前年同期を下回った。

第3四半期(10-12月)の売上高は四半期ベースの過去最高となったが、前年同期比、24年3月期第2四半期比では、増収微減益となった。

四半期売上高・営業利益の推移(単位: 百万円)



### 【2-2 セグメント別動向】

	23/3期3Q (累計)	24/3期3Q (累計)	前年同期比
売上高			
国内インテリアセグメント	106,956	117,734	+10.1%
壁装ユニット	52,873	58,014	+9.7%
床材ユニット	36,827	41,095	+11.6%
ファブリックユニット	6,877	7,000	+1.8%
施工およびその他	10,378	11,624	+12.0%
国内エクステリアセグメント	4,547	4,864	+7.0%
海外セグメント	15,541	17,427	+12.1%
調整額	-16	-20	-
合計	127,029	140,006	+10.2%
営業利益			
国内インテリアセグメント	15,114	15,217	+0.7%
国内エクステリアセグメント	293	13	-95.5%
海外セグメント	-785	-261	-

## BRIDGE REPORT



調整額	0	2	-
合計	14,622	14,970	+2.4%

\*単位:百万円

## ①国内インテリアセグメント

増収増益。

「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。

ロジスティクス部門においては、調達物流の見直し・強化や、拠点間輸送をはじめとする配送体制の整備、よりきめ細かな配送サービスを行う専任担当である「サービスクルー」を拡充した。

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を拡大したほか、商品ユニットでは、住宅用壁紙見本帳「FINE」、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、24年3月期に発売した各見本帳により、事業部門と連携した市場浸透を図った。

また、同社主催のトレンドセミナー「Sangetsu Design Talks」の内容に基づき、同社が考えるトレンドと一歩先を見据えたインテリア空間を提案するなど、空間全体を創造するスペースクリエーション企業としての取り組みを進めた。

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(粘着剤付化粧フィルム)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している。

主要商品である壁紙・塩ビシート等の出荷数量は、国内市場全体の動きに影響を受けつつも概ね好調を維持し、市場シェアは着実に上昇した。四半期ごとの推移としては、第1四半期は前年同期に第2次値上げ後の大幅な反動減があったことからの揺り戻し需要増があったのに対して、第2四半期は前年同期に第3次値上げ前の駆け込み需要があったことから出荷数量は前年同期比で減少した。第3四半期は、第1四半期と同様に前年同期における第3次値上げ後の反動減に伴い、前年同期比では揺り戻し需要増が見られた。

価格面では2022年4月・10月に実行した値上げ効果により上期までの販売単価は前年同期比で上昇したものの、第3四半期においては前年同期比でほぼ同等となり、一方で一部の原材料価格の上昇による仕入コスト増により、売上総利益が減少した。

また、第3四半期中に新見本帳の発刊が相次いだことにより、旧見本帳の廃番商品在庫について多額の評価減が発生し、利益の圧迫要因となった。

## ②国内エクステリアセグメント

増収減益。

新設住宅着工戸数の低迷によりエクステリア市場全体が厳しい状況となる中で、リフォーム物件や公共工事をはじめとする非住宅市場への提案活動に努めた結果、非住宅物件での受注件数が増加した。

従来の商品販売だけでなく、外構の空間設計・施工を含めた提案や、エクステリアを担うサングリーン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ており、設計事務所やゼネコンなどへの営業活動に加え、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。

利益面では、成長戦略に基づく人員の拡充や専門人材の採用とそれに伴う諸経費、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9月までの実績を、第3四半期の業績に算入している。また、今期より従来、国内インテリアセグメントに含めていたサンゲツ単体の海外ビジネスユニット損益を海外セグメントに算入した。

## ＜北米市場＞

メイン市場であるホテル分野の需要回復が見られたほか、自社製造壁紙における高単価商品の売上が伸長した。

利益面では、一部原材料の価格下落や生産量増加に伴う生産効率の向上、前期に実施した不採算商品からの撤退等の効果により、営業利益は黒字化した。

### <東南アジア市場>

各国の建設需要が総じて回復基調となる中で、第3四半期においてはタイやマレーシアを中心に売上が伸長した。壁紙メーカーであるクレアナ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、現地のデザイン・営業人材などの採用のみならず、グループ内における人材の最適配置により、組織体制の強化を進めた。

### <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に、建設計画の遅れ・中止が発生するなど、引き続き厳しい状況が続いている。

香港市場では、非住宅市場のリニューアル案件を中心に前期のロックダウンの影響からの反動増が僅かに見られたものの、コロナ禍前の需要水準には戻っていない。

このような状況下、より安定的で強固な事業基盤の構築に向け、顧客・販路の拡大や市場別の営業体制の整備、空間デザイン提案機能の強化を進めた。

## 【2-3 財務状態】

### ◎主要BS

	23/3 月末	23/12 月末	増減		23/3 月末	23/12 月末	増減
流動資産	104,843	102,192	-2,651	流動負債	56,565	50,350	-6,215
現預金	24,817	18,798	-6,019	仕入債務	30,856	33,726	+2,870
売上債権	56,210	58,238	+2,028	短期借入金	9,041	6,163	-2,878
有価証券	300	300	0	固定負債	12,063	12,232	+169
棚卸資産	20,925	23,787	+2,862	長期借入金	1,413	1,394	-19
固定資産	59,610	61,544	+1,934	負債合計	68,629	62,583	-6,046
有形固定資産	36,825	39,150	+2,325	純資産	95,825	101,153	+5,328
無形固定資産	3,512	3,227	-285	利益剰余金	64,138	67,395	+3,257
投資その他の資産	19,273	19,166	-107	自己株式	-849	-791	+58
資産合計	164,454	163,736	-718	負債純資産合計	164,454	163,736	-718
				自己資本比率	58.2%	61.7%	+3.5pt

\* 単位: 百万円。売上債権は、受取手形、売掛金及び契約資産、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。

棚卸資産、有形固定資産が増加した一方で、現預金の減少等により、資産合計は前期末に比べ7億円減少。

借入金の減少等で負債合計は同60億円減少。

利益剰余金の増加等で純資産は同53億円増加。これらの結果、自己資本比率は前期末から3.5ポイント上昇し61.7%となった。長短借入金残高は同28億円減少し75億円となった。

## 【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(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

23年11月に発刊したカーペットタイル見本帳「NT700」「DT」において、“WELLNESS”なオフィス空間をテーマとして、バイオフィリックデザインを意識した意匠性だけでなく、脱炭素社会に貢献する低環境負荷商品を多数ラインアップした。

また、愛知県が主催する産学官連携プロジェクト「かがやけ☆あいちサステナ研究所」に今年度もパートナー企業として参加し、学生と共に環境課題の解決に取り組みました。

23年12月に行われた成果発表会では、見本帳のリデュース・リユースに注力した使用者全員による参加型エコシステムを企画し、優秀賞とオーディエンス賞をダブル受賞した。

ステークホルダーに同社グループの持続的な成長を示し理解を促進するため、環境面におけるマテリアリティに沿った2022年度の活動実績と主な取り組みをまとめた環境レポート「Environmental Report 2023」を発刊し、Webサイトに公開した。

### 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たほか、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。

「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン」の観点から、同性婚の法制化を推進する「Business for Marriage Equality」へ賛同を表明し、23年12月には「同性パートナーシップ制度」を導入した。

これら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、初めてとなる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たちに給食を届ける「TABLE FOR TWO」といった、社員が主体的に参加できる継続的な活動を実施した。さらに、新たな企業理念および中期経営計画に基づく取り組みの一環として、支援が必要な子どもたちや、住まいに関する社会課題の解決に取り組む4団体を継続的に支援することを決定した。

サンゲツグループの新たな価値創造拠点として、東京日比谷に「PARCs Sangetsu Group Creative Hub」を開設することを発表した。「PARCs」は同社グループの商品・空間デザイン機能、多岐にわたるスペースクリエイション提案機能、営業機能等のさまざまな機能を集約した新オフィスであり、自由な創造や多様なチャレンジを育むことで、事業の展開・拡大を図る。なお、「PARCs」においては、2024年1月、「WELL Building Standard™ v2」の予備認証を取得した。竣工後には、「PARCs」で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、「ゴールド」レベルの本認証取得を目指す。

## 3. 2024年3月期業績予想

### 【3-1 業績予想】

	23/3期	構成比	24/3期(予)	構成比	前期比	修正率	進捗率
売上高	176,022	100.0%	191,000	100.0%	+8.5%	+2.1%	73.3%
売上総利益	56,374	32.0%	60,200	31.5%	+6.8%	+3.8%	72.8%
販管費	36,094	20.5%	40,200	21.0%	+11.4%	+1.8%	71.8%
営業利益	20,280	11.5%	20,000	10.5%	-1.4%	+8.1%	74.9%
経常利益	20,690	11.8%	20,500	10.7%	-0.9%	+8.5%	75.1%
当期純利益	14,005	8.0%	14,600	7.6%	+4.2%	+9.8%	74.6%

\*単位：百万円

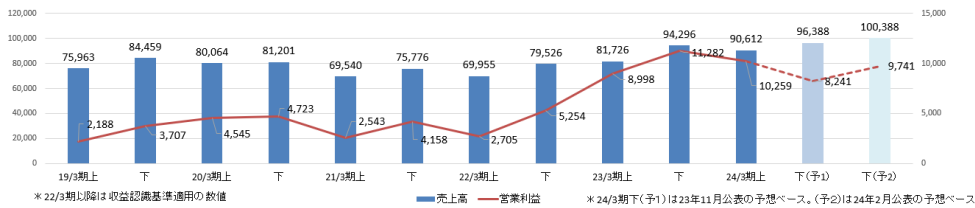
### 業績予想を再度上方修正

24年2月、業績予想を再度上方修正した。主力となる国内インテリアセグメントにおいて、原材料価格の上昇等による仕入コストの増加や成長戦略に向けての各種施策の実行による販管費の増加等はあったものの、中期経営計画における空間提案力、物流・施工等の機能強化策の効果によって商品の販売数量が増加しており、売上・利益ともに計画を上回って推移している。

売上高は前期比8.5%増の1,910億円。営業利益は同1.4%減の200億円の予想。

配当予想も135.00円/株から140.00円/株(前期比35.00円/株増配)に修正した。10期連続増配で予想配当性向は56.3%。

売上高・営業利益の推移(単位:百万円)



### 【3-2 ポイント】

中期経営計画【BX 2025】に基づき、グループ各社で積極的な機能強化策、先行投資を進め、販管費はサンゲツ単体で前期比 21 億円増(同 9.3%増)、連結で同 41 億円増(同 11.4%増)と大幅に増加するが、サンゲツ単体での数量・シェア増、壁紙製造を担うグループ会社クレアネイトの好調、海外グループ会社の収益改善、および賃上げ促進税制により、コスト増を吸収し、売上高・当期純利益は過去最高を更新する見通し。営業利益も過去最高であったほぼ前期並みを見込む。

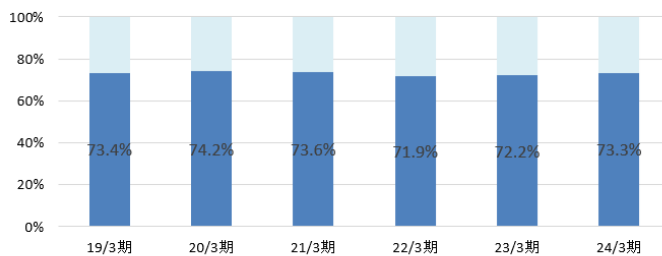
## 4. 今後の注目点

国内インテリア事業では、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し、数量増・シェア上昇を実現している。

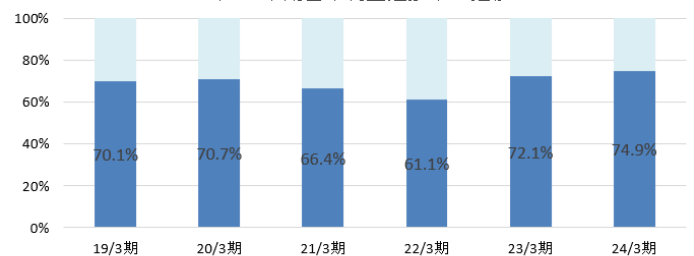
再度上方修正した業績予想に対する進捗率は売上高 73.3%、営業利益 74.9%。売上高はほぼ例年の水準であるのに対し、営業利益は大きく上回っている。

現時点では減益予想となっているが、好調な事業展開の下、売上・利益とも連続して過去最高を更新することができるのか、注目したい。

第3四半期売上高進捗率の推移



第3四半期営業利益進捗率の推移



\*19/3期～23/3期は、通期実績に対する第3四半期実績の構成比

## <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ことができた。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、現在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

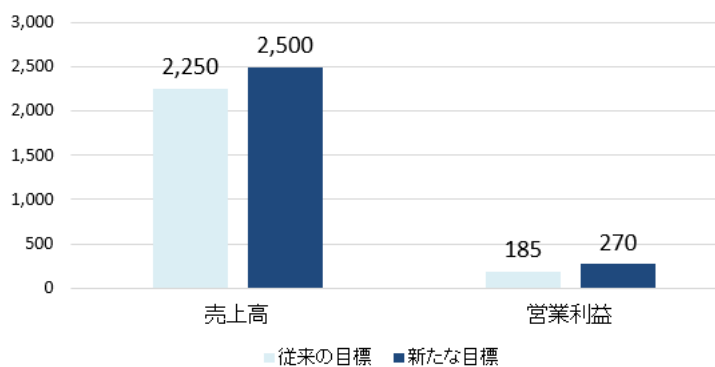
同社では、スペースクリエーション企業へと転換することによる収益基盤の拡大と、収益の安定性を確認する一方、さらなる大きな成長のためにはスペースクリエーション企業に留まらず、さらに事業を展開していく必要性も認識した。

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。今期は40名の採用を見込んでいる。

・サンゲツ単体では、5%のベースアップ、基本賞与、業績連動賞与などで23年度は22年度比14.6%の賃上げとなる見通しだ。平均年収も、22年度の6,790千円から7,750千円に上昇する。

・継続的に実施している社員アンケートの結果、やりがい低下傾向にある一方、将来性があると考える社員の比率は上昇しており、チャレンジを重視する社風を感じる社員も増加している。「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40名まで増強する計画だ。現在、札幌、東京23区、四国で実施しているが、23年度は宮城・福島・名古屋でもサービスを開始する予定で、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(現在、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(現在、1,250名)の増強を進め、サンゲツ・フェアトーンの連携を強化する。

#### 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ー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35%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2.0%、6.5%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現在の20.1%を26年度期初には25.0%へ、障がい者雇用比率は現在の3.9%を25年度には4.0%まで引き上げる計画。

### (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(2023年3月末 957億円)
- \* 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

24年3月期は10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▲

## BRIDGE REPORT



80-60 億円。

これを原資に、成長投資に 200-250 億円、株主還元 に 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
やりがい指数	77%以上

\*いずれも単体。「やりがい指数」は、社員意識調査における「仕事のやりがい肯定率」。

###### < ダイバーシティ&インクルージョンの推進 >

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

<コミュニティへの参画>

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。

## <参考 2: 長期ビジョン【DESIGN 2030】>

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

#### (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。

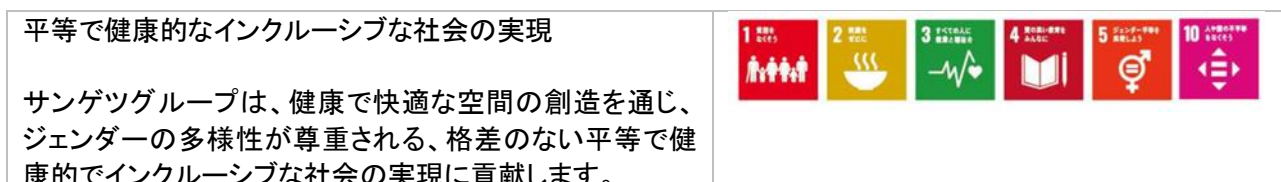
『サンゲツグループは、デザインによる提供価値の拡大・向上を実現し、事業を転換することを目指します。』

商品・空間自体の美しさや機能、コーディネート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>地球環境を守るサステ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、一步進んで、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

#### ◎コーポレートガバナンス報告書

最終更新日:2024年1月16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】	<p>1. 政策保有に関する方針、保有の適否に関する検証内容</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。</p> <p>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、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</p>

	<p>還元姿勢、コーポレート・ガバナンスや CSR への取り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多様性の確保】          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          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          当社の正社員の女性社員比率は37.4%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42.1%、管理職での女性比率は18.3%(2023年7月の組織再編時には20%を超える見込み)です。当社では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、2017年度からの女性管理職比率の推移を当社ウェブサイトで開示しています。  <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>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。</p> <p>・キャリア採用者の管理職への登用          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名のうち中途採用者は5名で、5割となります。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、入社後の研修等も実施しています。</p> <p>・外国籍人材の管理職への登用          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、成長実現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、外国籍人材の積極採用、障がい者雇用の拡大、及び女性管理職登用支援を掲げています。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に関する取り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り組み          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</p>

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、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。このうち育成・能力開発については、新たに導入した人事制度と連動させて高い専門性への教育投資やリスクリングなどへ、費用対効果を計りながら増額させていく予定です。当社ウェブサイトが開示していますので、ご参照ください

(<https://www.sangetsu.co.jp/company/ir/>)。

さらに、当社では健康経営方針『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に健康の保持・増進活動に取り組んでおり、これらの活動についても、当社ウェブサイトが開示しています

([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、デザイン戦略担当部門を設置し、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、さらに知的財産権、特に商標及び意匠の創造及び保護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

2023年6月発刊の有価証券報告書に気候変動リスクを記載し、統合報告書44~47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/climate\\_change.html](https://www.sangetsu.co.jp/company/sustainability/environment/climate_change.html))。また、TCFDに賛同するとともに、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>)。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>なお、シナリオ分析の策定・開示に向け構築を進めている段階です。今後、更なる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、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全員が出席し、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>

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ありますが、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。

## BRIDGE REPORT



▶ 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](#)