

sangetsu

株式会社サンゲツ

長期ビジョン及び中期経営計画説明

2020年5月26日

イベント概要

[企業名]	株式会社サンゲツ
[イベント種類]	中期経営計画説明会
[イベント名]	長期ビジョン及び中期経営計画説明
[決算期]	
[日程]	2020年5月26日
[ページ数]	51
[時間]	10:50 – 11:34 (合計：44分、登壇：44分)
[開催場所]	インターネット配信
[会場面積]	
[出席人数]	
[登壇者]	1名 代表取締役 社長執行役員 安田 正介 (以下、安田)

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com

登壇

安田：Sangetsu Group 長期ビジョン「DESIGN 2030」に関して、ご説明申し上げます。

この長期ビジョンを作成するに至った過程、考え方ではありますが、私どもサンゲツは 2014 年度以来、新しい経営体制の下に、さまざまな変革を行ってまいりました。

経営体制、ガバナンス体制はもとより、物理的に、また社内制度、仕事のやり方、社外とのかかわり方、さまざまなことを変革し、当社は大きく変化・変容してまいりました。

しかしながら、我々がやっている仕事そのものは、創業家が 50 年、60 年前に確立いたしました内装材料の販売という事業モデルから、大きく変わっているものではないと。我々としては、この事業モデルそのものの変革を行っていく必要があると考えているわけでありますけれども、これが大きく変わっていないと認識しています。

これを変えていくためには、やはり過去からの変化ではなしに、未来に対してのビジョンを明確にし、未来の目標に向けて事業を進めていく。事業の変革を行い、未来の目標との距離感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いう考えに至っております。

そのために今回、設定いたしましたのが、Sangetsu Group 長期ビジョン「DESIGN 2030」であります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



サンゲツグループは

スペースクリエーション企業 へ

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2

それでは最初に、私どもサンゲツがどのような企業を目指すのかでありますけれども、私どもサンゲツグループとしては、スペースクリエーション企業を目指してまいりたいと考えております。

ここでいいますスペースクリエーション企業とは、私どもが従来実行しております、モノ、商品をデザインする力、営業、販売する力、配送する力、物流力。こういった力に加えて、新たにスペース、空間を構想し、デザインし、提案する能力を持ち、新たなスペース、空間を創造し、クリエートしていく、つくり上げていく企業を目指してまいりたいと考えております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



長期ビジョン達成へのアプローチ



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation

4

それに至るアプローチではありますが、経営の基本としてデザイン経営、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てまいります。

また、経営・事業の基盤としまして、多様性のある専門人材、事業関連データの連携と活用。すなわち、人材とデータを事業・経営の基盤としてまいります。

主要機能といたしましては、従来のモノを売る機能から、サービス売りへの完全な転換を目指します。

また、事業のエリアといたしましては、北米、日本、中国、東南アジアを中心とした、環太平洋地域といたします。

そして、先ほど申し上げた内装企業から「スペースクリエーション企業」へ転換してまいります。

これらの事業を遂行する中で、社会的価値の実現も目指してまいります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

デザイン経営

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。

それでは、デザイン経営に関して、ご説明申し上げます。

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。

これが私どものデザイン経営の考えであります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

サンゲツグループが実現を目指す社会的価値

サンゲツグループは、

Inclusive	(インクルーシブ)	みんなで
Sustainable	(サステイナブル)	いつまでも
Enjoyable	(エンjoyイアブル)	楽しさあふれる

社会の実現に貢献します。

このようなデザイン経営、そしてスペースクリエーション企業へ転換する、この目標を遂行する中で、私どもサンゲツグループが実現を目指す、社会的価値が以下のとおりであります。

私どもは、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。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

平等で健康的なインクルーシブな社会の実現

飢餓・貧困が世界的に大きな課題となっているだけでなく、子ども達の教育・生活環境の格差も大きな問題です。

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。



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation

7

詳しいそれぞれ三つのポイントではありますが、まず最初に、平等で健康的なインクルーシブな社会の実現についてです。

飢餓・貧困が世界的に大きな課題となっているだけではなく、子ども達の教育・生活環境の格差も大きな問題であります。

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。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

地球環境を守るサステイナブルな社会の実現

気候変動、海洋・土壌汚染の深刻化の一方、高齢化・人口減少が進み、使用されない住宅・建物が増加しています。

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。



二つ目でありますが、地球環境を守るサステイナブルな社会の実現です。

気候変動、海洋・土壌汚染の深刻化の一方、高齢化・人口減少が進み、使用されない住宅・建物が増加しています。

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ともに、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。

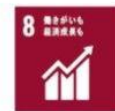
サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

より豊かでエンjoyイアブルな社会の実現

国籍・性別・宗教・障がいの有無・性的指向にかかわらず、公平な雇用機会の下、安全・安心な労働環境で効率的に働くことにより、一人当たりの経済成長を持続することが求められています。

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。



そして、3番目ではありますが、より豊かでエンjoyイアブルな社会の実現です。

国籍・性別・宗教・障がいの有無・性的指向にかかわらず、公平な雇用機会の下、安全・安心な労働環境で効率的に働くことにより、一人当たりの経済成長を持続することが求められています。

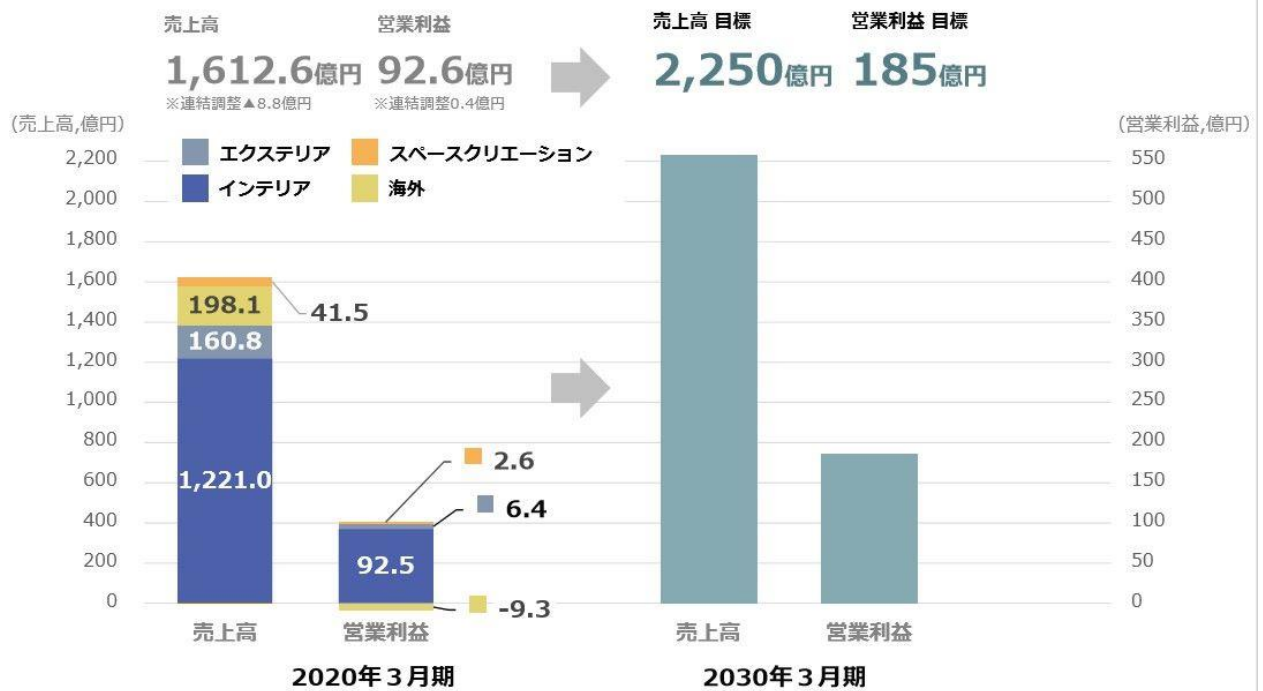
サンゲツグループは、公平・安全・安心・効率的で人権を尊重する働き方により、さまざまな文化・生活に応じた空間の創造を通じ、よりエンjoyイアブルな社会の実現に貢献します。

このエンjoyイアブルということではありますが、SDGs における基本的なものの考え方は、No One Left Behind、誰も取り残さないという考え方がアジェンダとして出ておりますが。私どもサンゲツとしては、No One Left Behind から、私どもがやっている仕事を考えまして、より一歩進んで、より豊かでエンjoyイアブルな社会の実現ということを、私どもの社会的価値実現の一つとして挙げさせていただきました。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

2030年 セグメント別売上高・営業利益目標



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 10

セグメント別売上高・営業利益目標でありますけれども、私どもは2030年3月期に売上高目標2,250億円、営業利益185億円を目指してまいります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

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

Sangetsu Group 長期ビジョン「DESIGN 2030」であります。この名称は2030年のありたい姿をデザインするという意味を持っております。また、この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、DESIGNという名称としております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

中期経営計画(2020-2022)

【 Design &Creation D.C. 2022 】

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasiasia.com

前中期経営計画「PLG 2019」総括

- 最終2019年度、売上高1,612.6億円と過去最高、営業利益92.6億円、前期比+57.2%と大幅増。一方、海外事業での減損により連結純利益は14.3億円。営業利益増、CCC改善によりROICは改善。ROE低迷。
- 前中期経営計画で定めた諸施策、商品調達・営業・ロジスティクス等の強化策、海外事業展開、人材関連施策、ESG施策等を着実に実行
- これにより事業基盤、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。施策効果は道半ば
- 従来 of 施策を更に徹底実行すること、加えてデータの活用、より広い業態での事業の拡大が課題
- また、海外事業の収益化、事業拡大は重要課題。
- 減損により期末自己資本は目標金額割込み。一方、3年間総還元性向260.5%、総還元額248.1億円

次に、長期ビジョン達成に向けたファーストステップである中期経営計画「Design & Creation D.C.2022」に関して、ご説明申し上げます。

新しい中期経営計画「D.C.2022」をご説明する前に、まず前中期経営計画「PLG 2019」に関して振り返り、ご説明申し上げたいと思います。

前中期経営計画「PLG 2019」の総括であります。最終2019年度、売上高1,612億6,000万円と過去最高、営業利益92億6,000万円、前期比57.2%と大幅な増となりました。

一方、海外事業での減損によりまして、連結純利益は14億3,000万円となっております。

営業利益増、Cash Conversion Cycleの改善によりまして、ROICは改善。一方、ROEは低迷した数字となっております。

中期経営計画で定めた諸施策、商品調達・営業・ロジスティクス等の強化策、海外事業展開、人材関連施策、ESG施策等を着実に実行いたしました。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

これによりまして、事業基盤、事業能力・機能は、整備、強化、拡充されたと考えておりますが、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り、施策効果は道半ばであると考えております。

従来の施策をさらに徹底実行すること、加えてデータの活用、より広い業態での事業の拡大が課題であると認識しております。

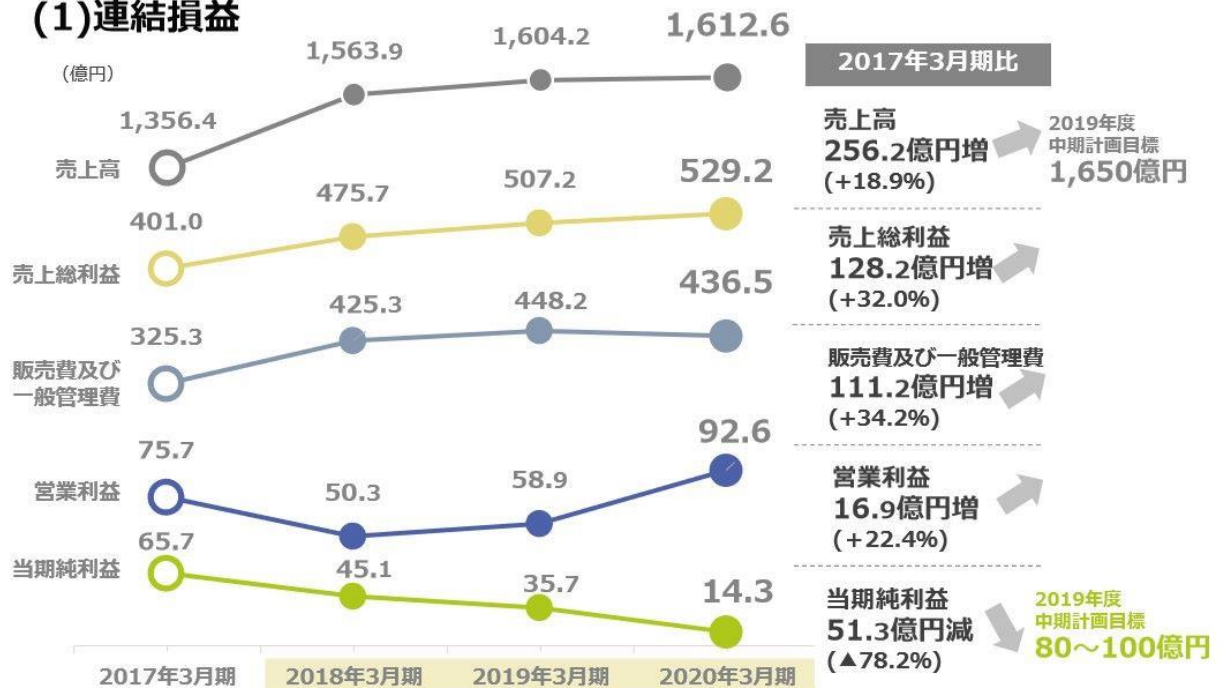
また、海外事業の収益化、事業拡大は重要な課題であります。

減損によりまして、期末自己資本は目標金額を割り込みました。一方、3年間の総還元性向は260.5%、総還元額 248 億 1,000 万円となっております。

I.前中期経営計画「PLG 2019」振り返り

1. 定量実績（連結）

(1)連結損益



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 11

定量実績でありますけれども、先ほどご説明申し上げましたとおり、売上高は中計スタート前の2016年に比べますと拡大しております。総利益金額も増加しておりますが、販管費が2016年度比、大きく伸びた。これは、その原因といたしましては、新たな連結をいたしました米国 Koroseal 社、そして東南アジアの Goodrich 社が加わったことがございますけれども、サンゲツ単体の販管費の増加も大きな要因となっております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



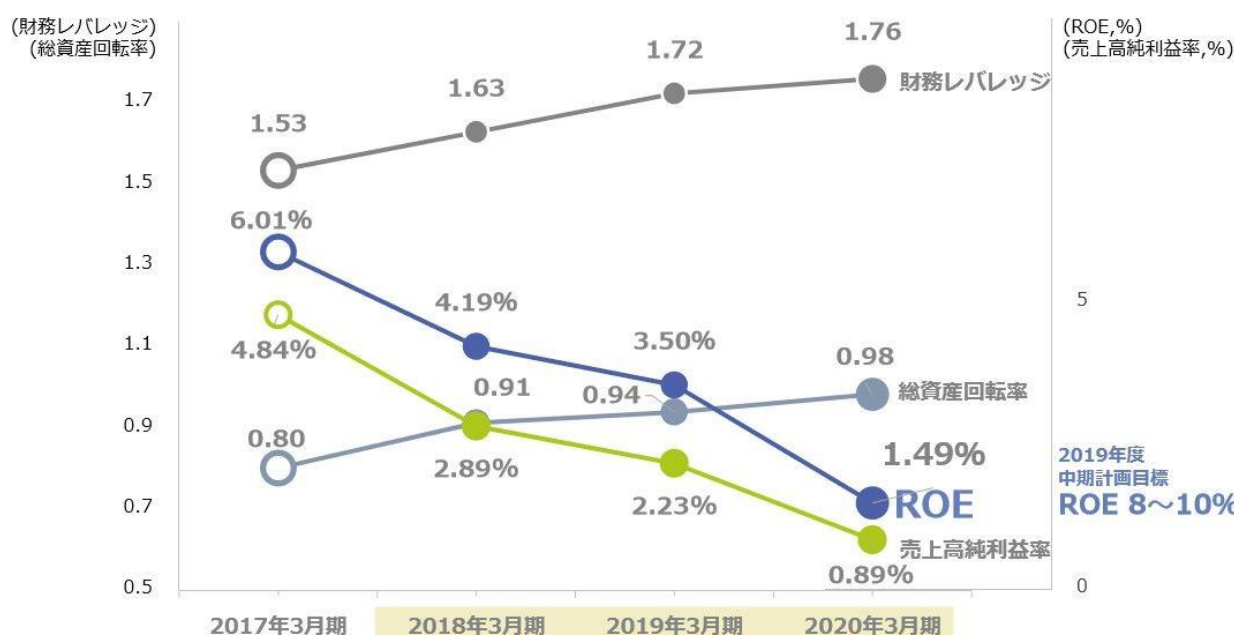
その背景により、2017年度、2018年度は販管費増により営業利益が減少いたしました。2019年度、前年度におきましては売上総利益の増加を達成したこと、それに加えて、販管費を減少させたことによりまして、営業利益は大幅な増加となりました。

一方、先ほど申し上げましたとおり、米国 Koroseal 社関連の減損によりまして、当期純利益は14億3,000万円、中計の目標値80~100億円に対し、大幅な未達の結果となっております。

I.前中期経営計画「PLG 2019」振り返り

1. 定量実績（連結）

(2)ROEおよび関連指標



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 12

ROEでありますけれども、財務レバレッジ、総資産回転率は改善いたしました。純利益の低迷により売上高、純利益率が下がったことにより、ROEは1.49%という結果となりました。

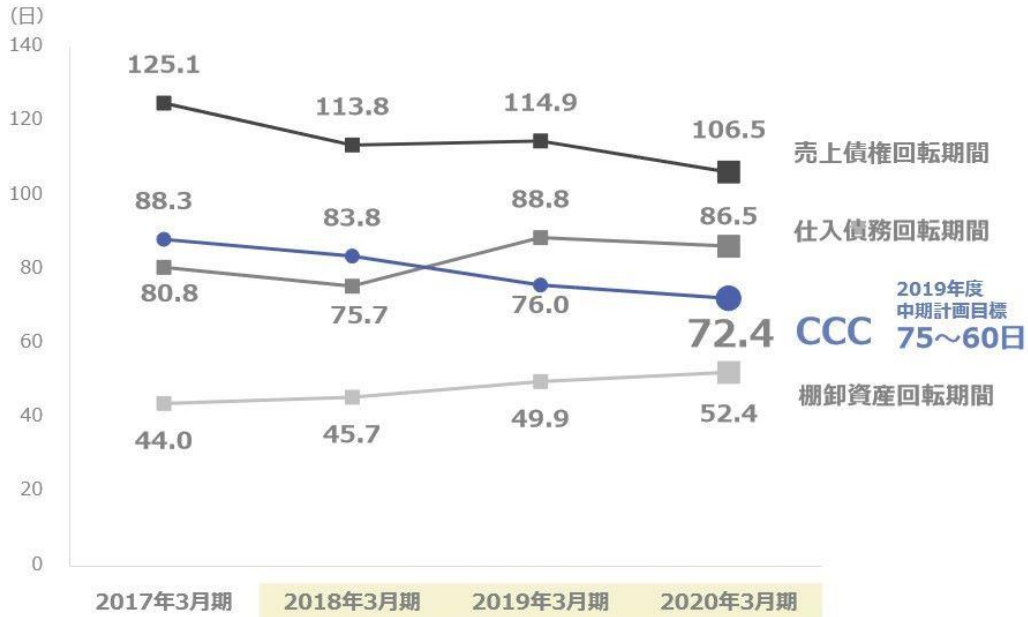
サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



1. 定量実績 (連結)

(3)Cash Conversion Cycle



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 13

続いて、Cash Conversion Cycle ではありますが、Cash Conversion Cycle は 72.4 日で、中計の目標 75 から 60 日は達成しております。

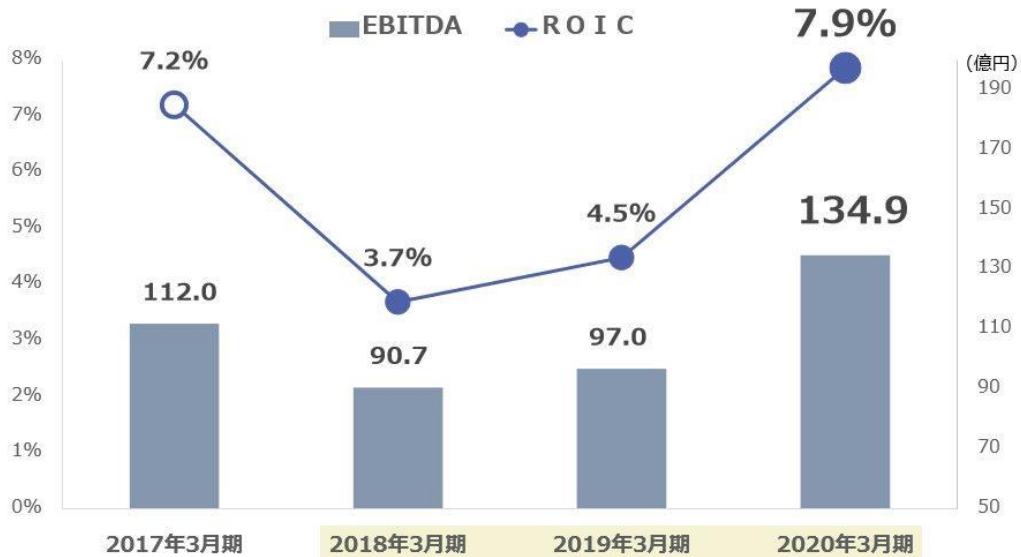
売上債権回転期間も短縮、仕入債務回転期間も長期化しておりますけれども、棚卸資産回転期間は 52.4 日で、悪化した状況がございます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

1. 定量実績（連結）

(4)ROIC・EBITDA



※ROIC=税引後営業利益／（運転資本+有形固定資産+無形固定資産）

※EBITDA=税引前利益+受取利息・支払利息+減価償却費+のれん償却額+減損損失

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 14

一方、ROIC・EBITDAでありますけれども、営業利益が増加した、そして Cash Conversion Cycle が改善したことをもちまして、ROIC は 7.9% というかたちで、前中期経営期間中、3 年間、改善しております。一方、EBITDA に関しましては、134 億 9,000 万円という数字となり、2016 年度を上回っております。

この中期経営計画の内容に関し、インテリアセグメント、エクステリアセグメント、海外セグメント、そして新たに設けましたスペースクリエーションセグメントそれぞれの具体的な個別の内容に関しましては、発表しておりますスライド、資料をご覧いただきたいと思いますが、ここでは人事関連のみ、スライドを使ってご説明申し上げます。

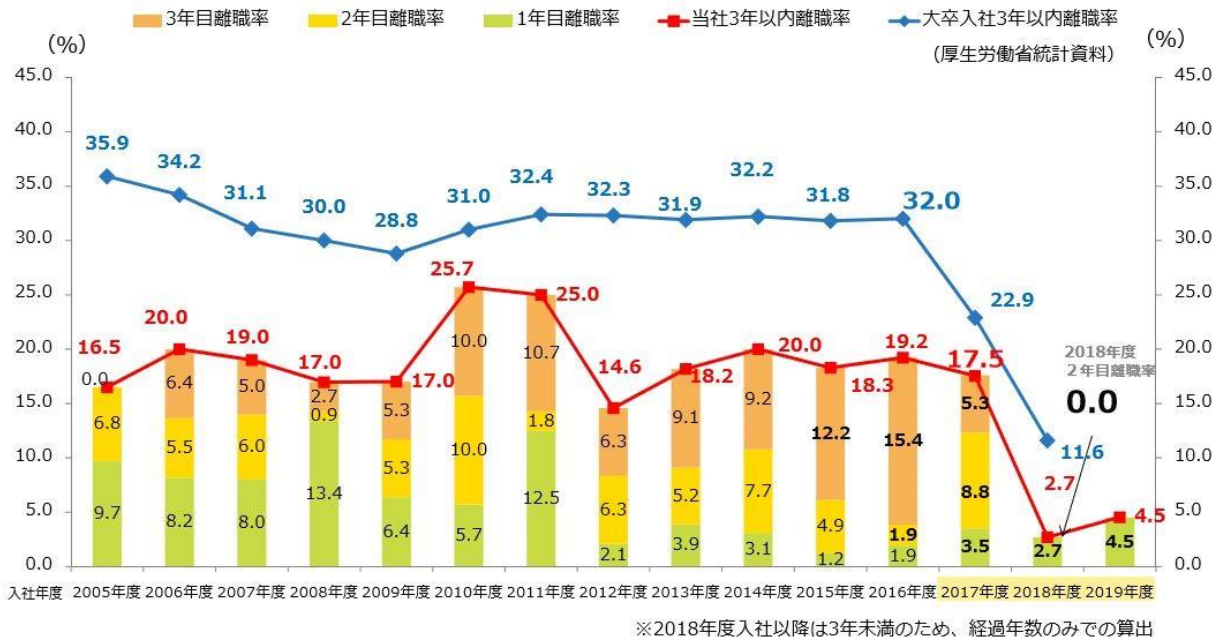
サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



6. 人事関連

(2)入社3年以内離職率（高卒・大卒含む）※単体



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 29

最初に、入社3年以内の離職率でありますけれども、2018年度入社、2019年度入社ともに、非常に低い数字になっております。さまざまな人事関連の施策を実行しておりますが、その結果が出たものと考えております。

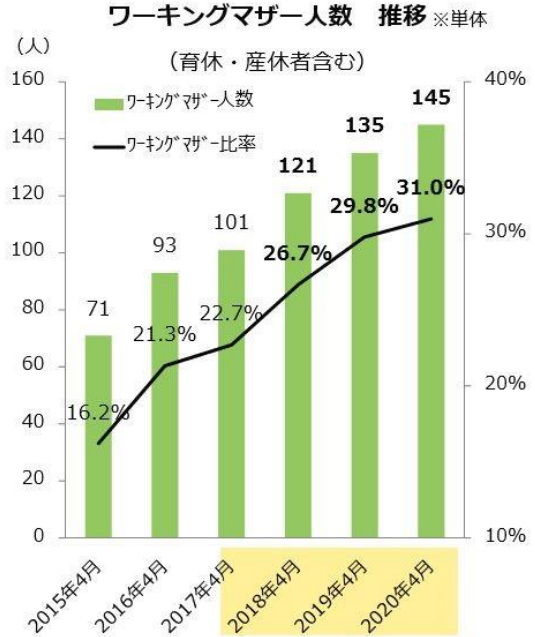
サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



6. 人事関連

(3)女性社員の諸統計



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 30

また、女性の活躍推進を進めておりますけれども、女性管理職の人数は昨年度末において、課長クラス以上で14.8%、課長一步手前のクラス的人员として109名、34.6%の数字となりました。

一方、ワーキングマザーでありますけれども、近年着実にワーキングマザーの数が、育休制度や育休後のさまざまな制度の充実により増えてきております。昨年末におきまして、ワーキングマザーは145名、全女性社員のうちに占める比率は31.0%という結果となっております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

6. 人事関連

(1) 施策の実績

① プロ人材の育成・能力主義の徹底

- ジョブローテーション／教育・研修の拡大
- ロジスティクス職掌制度の導入決定・インテリアアドバイザー制度の導入

② ダイバーシティの推進

- 女性活躍推進
- 障がい者雇用
- L G B T Q 対応

③ 働き方改革

- 営業業務体制の変革
- テレワーク・スーパーフレックスタイムの導入
- 事務所改善・フリーアドレス事務所の拡大

④ 健康経営

- サンゲツ健康保険組合の設立
- がん先進医療補償制度の導入

また、この中計期間中にサンゲツ健康保険組合を設立し、さまざまな施策を実行しております。

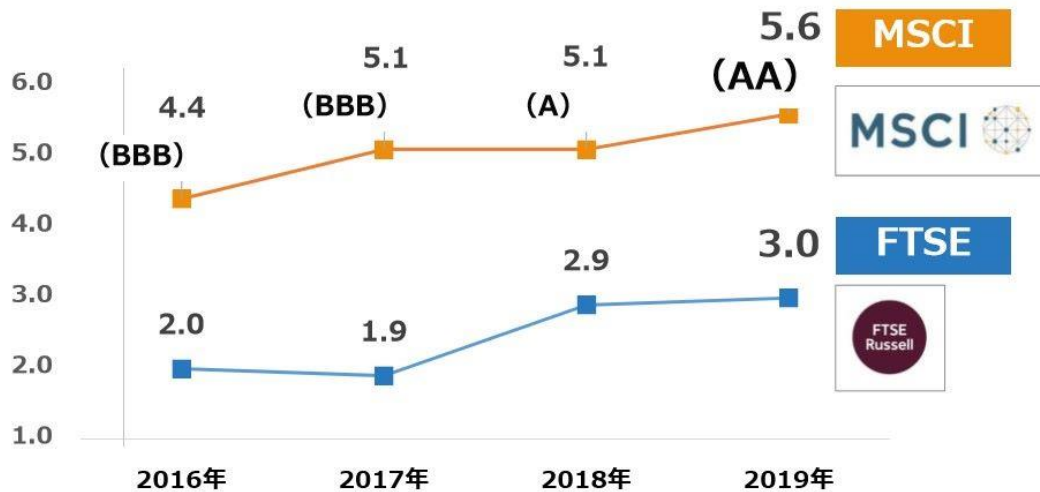
がん先進医療保障制度も導入し、治療面、また経済面からも、仕事と治療の両立を支援する体制が整ってまいりました。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

7. ESG/CSR

(2) ESG外部評価機関レーティングの推移



➡ Environment・Social・Governance共に向上

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 35

ESG/CSR の施策およびその結果に関して、ご説明申し上げます。

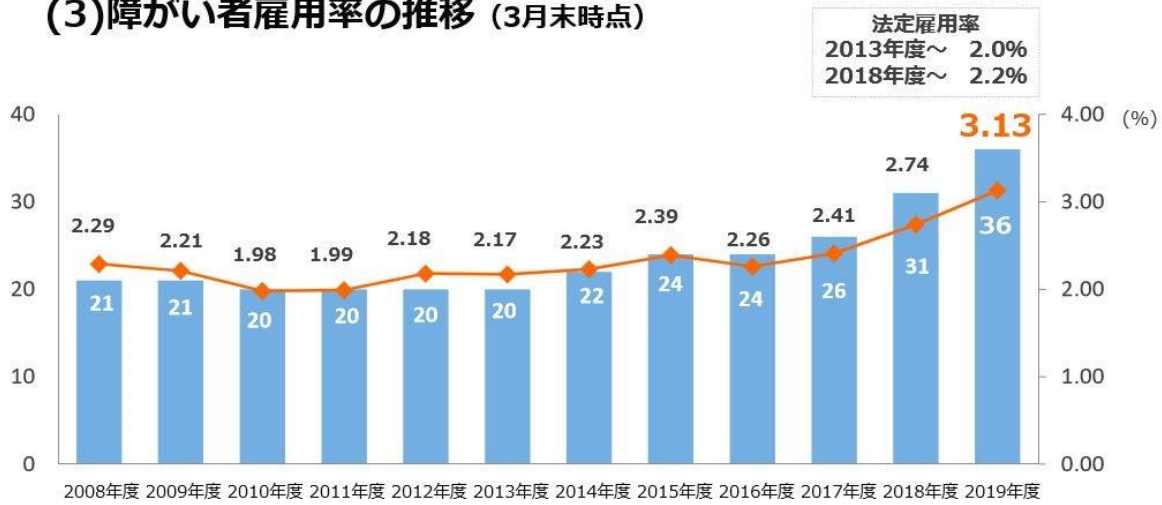
ESG の外部評価機関のレーティングの推移でありますけれども、MSCI からのレーティングは昨年度 5.6、レーティングとして AA という結果となりました。FTSE の評価も 3.0 と向上してきております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

7. ESG/CSR

(3)障がい者雇用率の推移 (3月末時点)



	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
障がい者雇用率 (%)	2.29	2.21	1.98	1.99	2.18	2.17	2.23	2.39	2.26	2.41	2.74	3.13
障がい者雇用数 (人)	21	21	20	20	20	20	22	24	24	26	31	36

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 36

また、目標として3%達成を掲げておりました、障がい者雇用率の推移でありますけれども、昨年度末3.1%という結果となりました。従来、物流設備等での雇用により、皆様に働いていただいておりますけれども、現在はさまざまな部局において、障がい者の皆様に働いていただいております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



8. 資本政策

(2) 資本配分



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 40

資本政策の結果であります。当初計画では期初 300 億円のキャッシュ、そして期間中のキャッシュ・フローとして 310~380 億円、これに借入金を加えまして、610~900 億円のキャッシュを成長投資に 100~250 億円、株主還元にも 250~330 億円、そして期末のキャッシュを 250~300 億円持つという計画でスタートいたしました。3 年間の実績といたしまして、期初 297 億円、期間内でのキャッシュ・フローは 314 億円と、ほぼ計画どおりの数字となりました。

一方、成長投資は 62 億円にとどまり、また株主還元も 248 億円で、計画に近い数字となっておりますけれども、成長投資の金額が少なかったことから、期末の現金に関しましては 368 億円という結果となっております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

8. 資本政策

(3) 株主還元実績

	2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期	3年間合計
一株当たり配当額	52.5円	55.5円	56.5円	(予)57.5円	—
配当総額	35億円	35億円	35億円	34億円	105億円
配当性向	53.8%	80.5%	98.6%	244.1%	113.1% (3年間平均)
自己株式取得株数	127万株	342万株	245万株	97万株	685万株
自己株式取得金額	24億円	69億円	52億円	19億円	142億円
総還元額	60億円	105億円	87億円	54億円	248億円
総還元性向	91.4%	234.0%	245.5%	381.4%	260.5% (3年間平均)
期末株数(自己株式含む)	6,807万株	6,605万株	6,285万株	6,175万株	—
EPS	97.5円	69.0円	57.3円	23.6円	—

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 41

株主還元の実績であります。配当総額といたしまして、3年間合計として105億円、自己株式の取得に142億円、計248億円の総還元となり、総還元性向は260.5%となっております。

自己株式の取得および株式の消却によりまして、期末株数は6,175万株という結果となっております。期中に600万株以上の株式の取得を行い、消却を行っております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



Sangetsu Group 長期ビジョン【DESIGN 2030】

達成に向けたファーストステップ

中期経営計画(2020-2022)

【 Design
&Creation **D.C. 2022** 】

基本方針

**基幹事業の質的成長による収益の拡大
と
基幹事業のリソースに基づく次世代事業の収益化
により成長を実現**

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 43

続きまして、新しい中期経営計画「Design & Creation D.C.2022」に関して、ご説明申し上げます。

この新しい中期経営計画「D.C.2022」は、このたび発表しております長期ビジョン「DESIGN 2030」の最初のステップ、最初の3年間の役割を担う中期経営計画であります。

長期ビジョン「DESIGN 2030」では、この10年間を通じ、サンゲツグループとしてスペースクリエーション企業への転換を目指すとしております。

スペースクリエーション企業、これはサンゲツ全体がスペースクリエーション企業になるということでもありますけれども、この第1段階としての「D.C.2022」、3年間であります。

基本方針といたしましては、基幹事業の質的成長による収益の拡大と、基幹事業のリソースに基づく次世代事業の収益化。この二つによって、成長を実現することとしております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

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の推進 (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 クリエイションセグメント	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 スペースクリエイション事業の展開
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	(1)地球環境 (2)人的資本 (3)社会資本 (4)ガバナンス

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 45

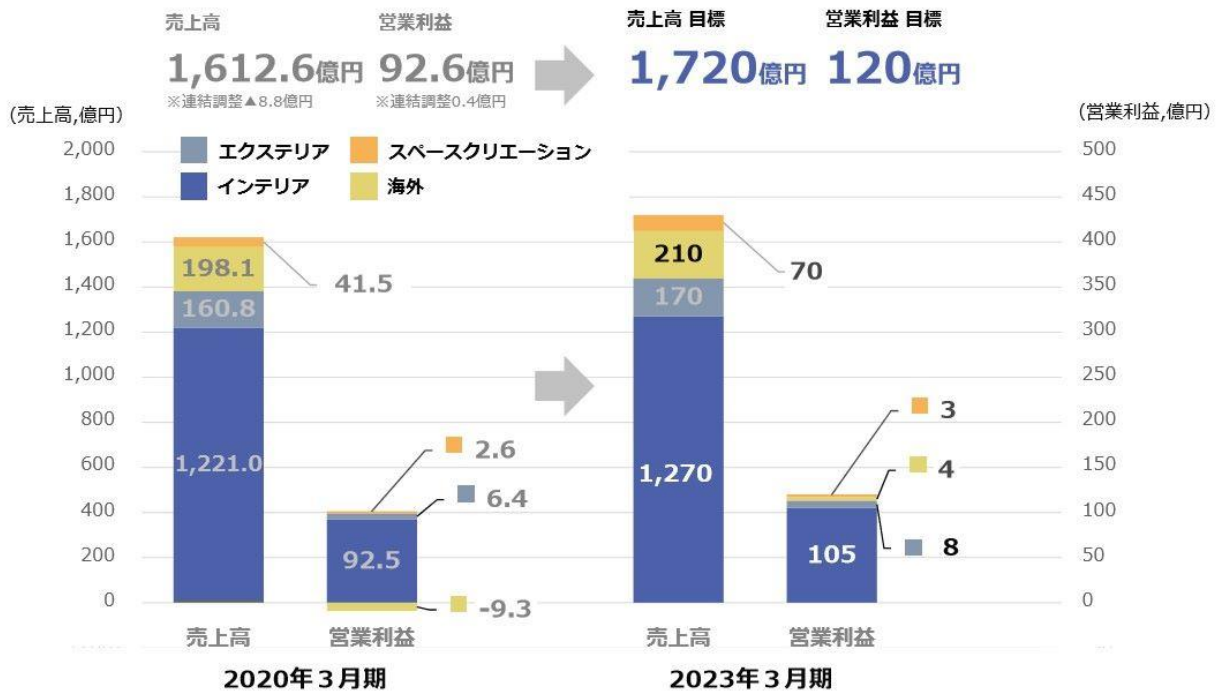
この二つの基本方針に加えて、経営・事業基盤の強化、そして社会的価値の実現を目指す。この四つを基本方針としております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



2023年3月期 セグメント別目標



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 47

この3年間の定量目標でありますけれども、最終年度 2022 年度の目標として、売上高 1,720 億円、営業利益 120 億円を目標として設定いたしました。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

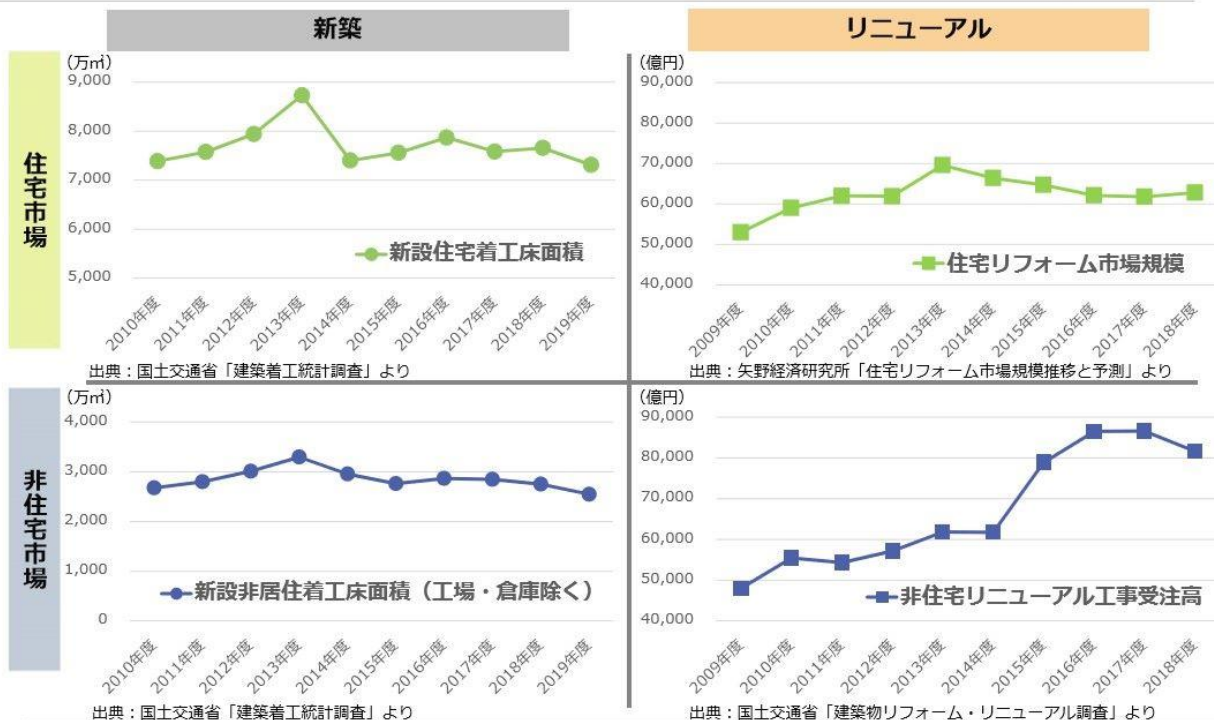


1. 基幹事業の質的成長による収益の拡大

II. 中期経営計画【D.C. 2022】

国内市場推移

インテリアセグメント



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 50

それでは、基本方針の1番目であります、基幹事業の質的成長による収益の拡大のうちの、インテリアセグメントの全体像についてご説明申し上げます。

インテリアセグメントの国内市場の推移でありますけれども、ここでは四つに分けてご説明しております。まず、住宅市場の新築とリニューアル、そして非住宅市場の新築とリニューアルであります。

住宅市場、新築に関しましては、2013年度は消費税の増税にかけて大きく伸びておりますけれども、その後は減少し、現在ほぼ横ばい状態にあります。この状況は、住宅リフォームにおいても同様の状況にあり、また非住宅の新築市場も同様の状況にあります。

一方、非住宅のリニューアル市場におきましては、2018年度は若干減少しておりますけれども、今後ともストック物件が増えるにしたがって、この非住宅リニューアル工事はさらに拡大していくと位置づけております。

すなわち、この四つの市場のうち、三つの市場に関しては量的な拡大は大きく望めず、量的な拡大が期待できるのは、非住宅リニューアル市場であると認識しております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

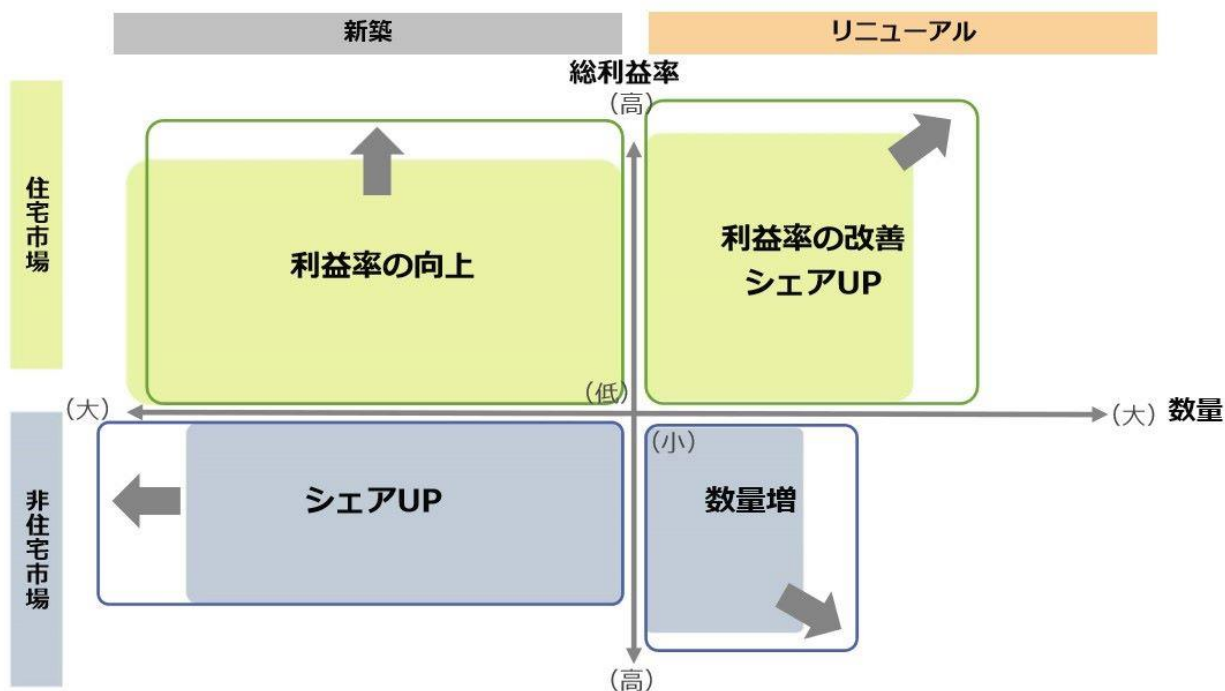


1. 基幹事業の質的成長による収益の拡大

市場別基本戦略

II. 中期経営計画【D.C. 2022】

インテリアセグメント



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 51

この四つの市場において、我々の基本戦略であります。住宅の新築市場におきましては、量の縮小はあっても利益率の向上を目指す。利益率の改善をすることによって、総利益額の拡大を目指すことを基本戦略として考えております。次に、住宅のリニューアルに関しましては、シェアのUP、利益率の改善を目指してまいりたいと考えております。

非住宅市場の新築でありますけれども、シェアのUPによって利益の拡大を目指すこと。そして、最後の非住宅のリニューアル市場におきましては、市場の拡大とともに数量増を目指すと同時に、より高価格商品を投入することにより、利益率も改善してまいりたいと考えております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

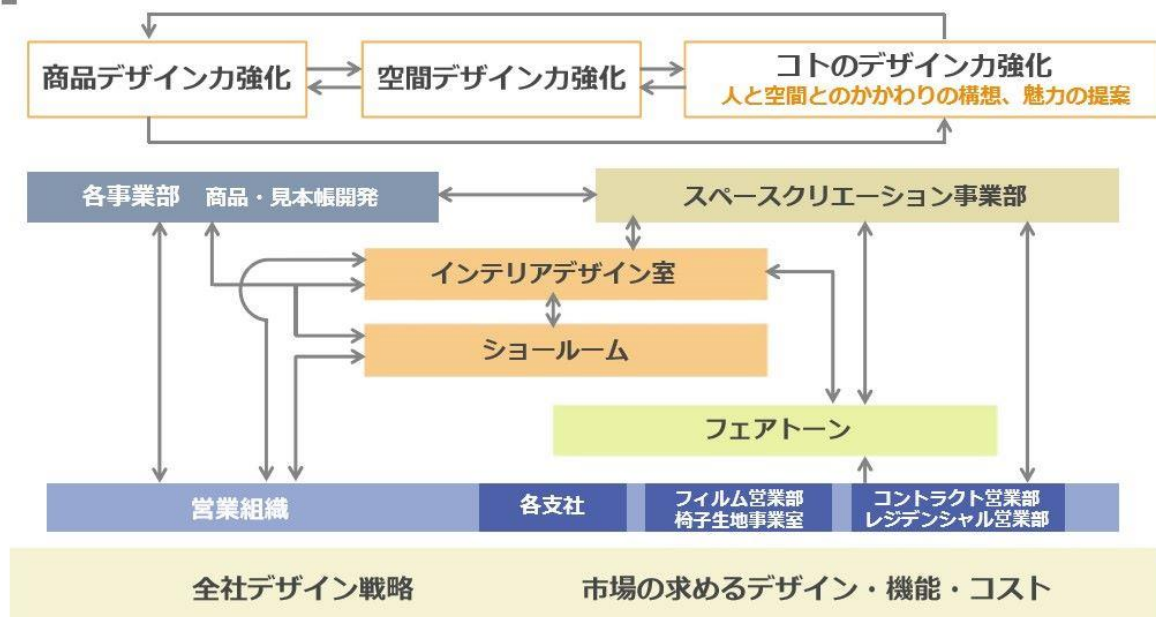
1. 基幹事業の質的成長による収益の拡大

(1)デザイン力の発展的強化と戦略的調達の推進

II. 中期経営計画【D.C. 2022】

インテリアセグメント

デザイン力の発展的強化



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 55

このインテリアセグメントの具体的な施策としましては、三つの施策を挙げております。

その最初が、デザイン力の発展的強化と戦略的調達の推進であります。

この最初の施策のうちの、デザイン力の発展的強化でありますけれども、従来の商品デザイン力の強化に加えまして、空間デザイン力の強化、またコトのデザイン力の強化。この三つを発展的に強化していくこととしております。

商品デザイン力の強化が空間デザイン力の強化につながり、空間デザイン力の強化がコトのデザイン力の強化につながり、そしてコトのデザイン力の強化が商品デザイン力の強化、また空間デザイン力の強化につながると。こういったかたちでの総合的なデザイン力、これを発展的に強化していきたいと考えております。

現在、私どもの社内におきましては、商品デザインを担当しております各事業部の商品開発課のみならず、インテリアデザイン室におきましては、非住宅関係の空間デザインの提案、ショールームにおきましては、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おります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

 **SCRIPTS**
Asia's Meetings, Globally

これに加えて、昨年設立いたしましたスペースクリエイション事業部においては、さまざまなかたちでのスペースのデザイン提案を行っており、また施工を主に中心に行っているフェアーンにおきましても、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おります。

一方、営業組織におきましても、設計会社、デザイナー、インテリアコーディネーターといった関係者の皆さまと、さまざまなかたちでのデザインに関する議論が行われており、また情報が営業組織にきております。

このような社内の各部局において、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きたいと思っておりますが、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方針としております。

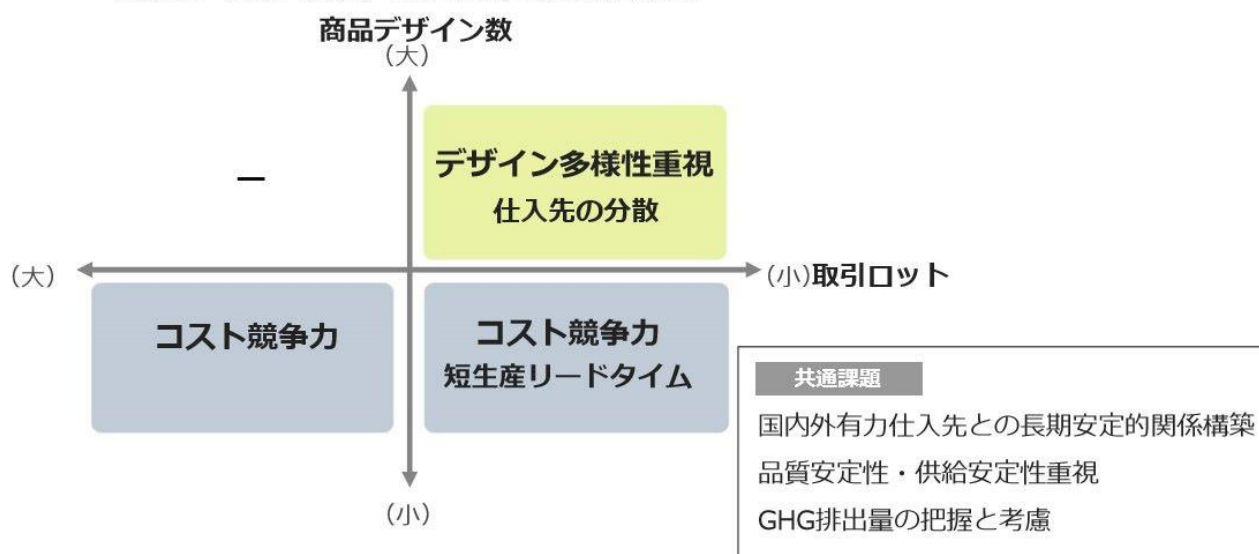
1. 基幹事業の質的成長による収益の拡大 (1) デザイン力の発展的強化と戦略的調達の推進

Ⅱ. 中期経営計画【D.C. 2022】

インテリアセグメント

戦略的調達の推進

商品群（見本帳別）特性に応じた調達政策



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 56

次の戦略的調達でありますけれども、私どもの商品の中では商品数・デザイン数の多いものから、商品数・デザイン数の小さいものまで、また取引ロットが小さいもの、大きいもの、さまざまな商品があります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

このうち、商品・デザインの数の多いもの、多い商品、そして取引ロットの小さい商品、この商品群におきましては、デザインの多様性を重視し、仕入れ先の分散を進めること、さまざまな仕入れ先からのデザイン提案等をいただくことが重要であると位置づけております。

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におきましては、コスト競争力を強化していくこと、特定のメーカー、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と考えており、さまざまな商品の特性・状況に応じて調達の方針を明確にし、戦略的調達を推進してまいりの方針としております。

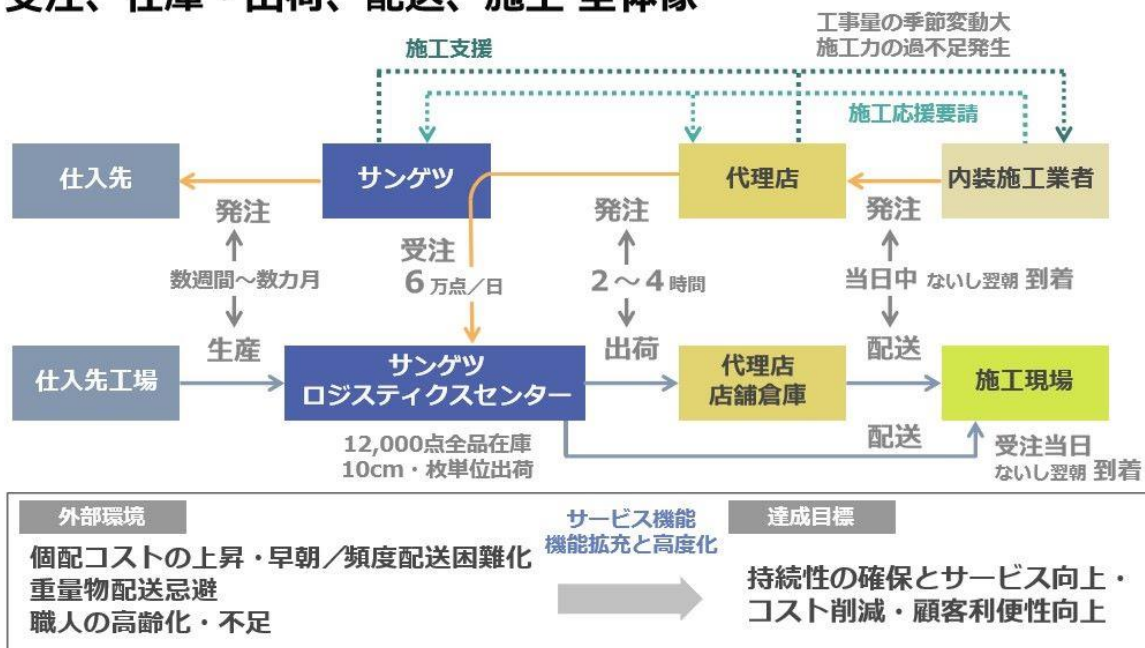
1. 基幹事業の質的成長による収益の拡大

II. 中期経営計画【D.C. 2022】

(2) サービス機能の拡充と高度化

インテリアセグメント

受注、在庫・出荷、配送、施工 全体像



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 58

続きまして、サービス機能の拡充と高度化であります。私ども、サービス機能として重要な部分として位置づけている、受注、在庫・出荷、配送、施工、これを表しましたものが、このスライドの図であります。

すなわち、私どもが内装施工業者さまから代理店を経由して受注をし、その受注を受けて代理店に出荷し、また代理店がさらに施工現場に配送する。もしくは私どもが直接配送する体制をとっておりますが、私どもが受注をしてから出荷するまでの時間差は、一般的に2時間から4時間。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おります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



この出荷に基づいて、内装施工業者さまが発注をされてから商品をお届けする、もしくはお客さまが発注されてから商品をお客さまにお届けする間の時間差は、発注から配送、到着まで当日中ないし翌日というクイックデリバリーを実行しております。

一方、私どもが仕入先に発注して、仕入先であるメーカーが生産を仕上げるまでの間には、数週間から数カ月という時間差がございます。このような状況の中で、私どもとして素早く受注をし、素早く出荷、配送するという、このサービスが重要な機能となっておりますが、一方で施工に関しましては、お客さまである内装施工業者さまの施工する仕事量は、季節における変動が非常に大きなものであり、それによって施工力の過不足も発生しております。

このような施工が非常にタイトな時期におきましては、お客さまから施工応援の要請があり、これに応じて代理店、また私どもが直接、施工の支援を行うことも多々あり、これも重要な私どもの機能であると位置づけております。

このような受注、在庫・出荷、配送、施工、全体のサービスを、今後さらに人手不足の中で拡充・強化することが我々のサービス強化、そして仕事そのものの強化につながってくると位置づけ、本中計期間中も、これに関するさまざまな施策を実行してまいりたいと考えております。

1. 基幹事業の質的成長による収益の拡大 (2) サービス機能の拡充と高度化

Ⅱ. 中期経営計画【D.C. 2022】

インテリアセグメント

受注: 更なる効率化とコストダウン

受注総数（商品・サンプル）に占めるオンライン・BPO・社員対応の割合



2023年3月目標

オンラインスルー比率

40.3% → 62%

BPO比率

46.4% → 32%

社員関与率

13.3% → 6%

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 59

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



まず、受注であります、このオレンジの線で表しておりますのは、社員が関与している受注の比率であります。前中期経営計画がスタートする前には、この比率が約 80%ございましたけれども、前中期経営計画中に BPO を実行したことによって大幅に下がり、その後も EDI での受注の比率の拡大、オンライン受注の拡大に伴って、私どもの社員が関与する比率が下がると同時に、BPO の比率も下がってきております。

私どもとしましては、今中期経営計画中にオンラインの比率をさらに上げ、BPO の比率を下げるると同時に、社員関与率も下げてまいりたいと考えております。

これに関しましても、AI を活用することによりオンラインの比率をさらに上げていく、それによって社員関与率も下げることが可能ではないかと考えております。

1. 基幹事業の質的成長による収益の拡大 (2) サービス機能の拡充と高度化

II. 中期経営計画【D.C. 2022】

インテリアセグメント

在庫・出荷: 物流設備の整備と持続性確保

前中期経営計画：物流施設の新設・統合・更新



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 60

また、出荷、配送であります、前中期経営計画中にはさまざまな全国の出荷設備の方針、新設・統合を行いました。今年末に、さらに関西での新しいセンターをオープンいたしますが、その際には省人化設備を導入いたします。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こととしております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

1. 基幹事業の質的成長による収益の拡大

(2) サービス機能の拡充と高度化

II. 中期経営計画【D.C. 2022】

インテリアセグメント

配送: 自社配送体制の拡充と高度化

前中期経営計画：東北・新潟・中四国・宮崎での配送体制整備



- **地域配送体制の拡充**

北関東、静岡、北陸、関西、九州 等

- **重量物配送の取り組み**

首都圏・名古屋・大阪・福岡 等



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 61

一方、配送であります。前中期経営計画にも、東北を中心として配送体制の整備を進めました。今後もさらに、その他地域における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方針としております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

■ 施工

2020年3月末時点の内装仕上げ工事職人体制

フェアトーン	約650人
サンゲツ	約180人
パートナー施工事業者	約170人

合計 約1,000人



人員の増員・強化と施工管理機能、
総合施工力、施工ネットワークの拡充

そして、施工であります。現在、施工の関係会社でありますフェアトーンで、約650人の施工技能者の皆さまに施工をお願いしております。これ以外に、サンゲツ単体をお願いをしている施工技能者の皆さま、またパートナーとしての施工事業者の方、会社、ここの数を合わせまして、現在、約1,000人の内装施工技能者の方に仕事をお願いしております。今中計中にこの数をさらに強化・拡充すると同時に、施工力をさらに拡大し、総合施工力を付けると同時に、施工ネットワークも拡充していきたいと考えております。

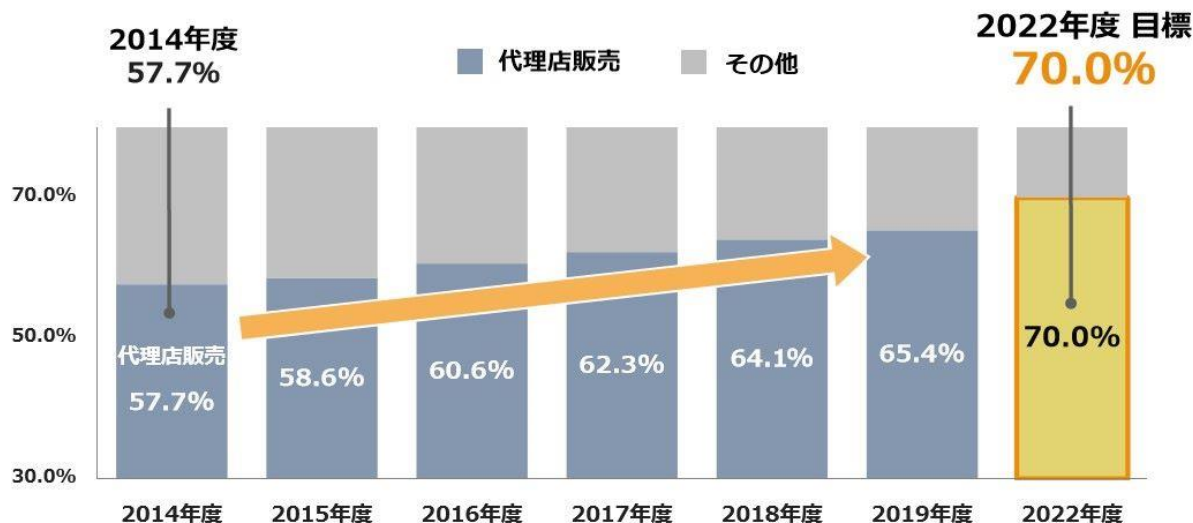
1. 基幹事業の質的成長による収益の拡大

(3)代理店との協業深化と営業体制の強化

II. 中期経営計画【D.C. 2022】

インテリアセグメント

代理店販売との量的・質的協業



情報・DATAの共有・活用による効率化と分業の推進

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 64

インテリアセグメントの施策の3番目、代理店との協業深化と営業体制の強化であります。

代理店経由の販売比率は近年、確実に上がってきております。代理店との協業を強化することは、私どもの仕事の効率化を達成すると同時に、この販売量を拡大する上でも重要と位置づけておりますが、私どもとしましては、代理店との協業を量的にも質的にも強化することにより、新しい中期経営計画、最終年度2022年度には、代理店経由の販売数量を70%とすることを目標として進めてまいります。

また、情報・DATAの共有・活用によりまして、効率化、そして分業もさらに推進していきたいと思っております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

1. 基幹事業の質的成長による収益の拡大

(3)代理店との協業深化と営業体制の強化

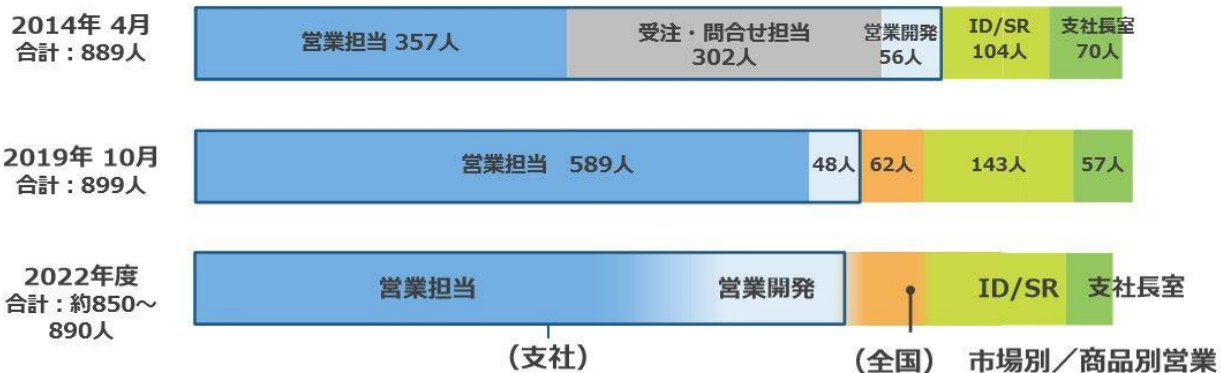
II. 中期経営計画【D.C. 2022】

インテリアセグメント

人員の重点配分

担当別営業人員数の推移

- ID：インテリアデザイン室スタッフ
- SR：ショールームスタッフ
- 支社長室：各支社総務・人事・経理業務
- 営業開発：設計・デザイナー・事業主営業
- コントラクト営業部・レジデンシャル営業部
フィルム営業部・椅子生地事業室



※正社員
嘱託社員のみ

➡ 非住宅市場・スペック活動へ注力

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 65

一方、当社の社員の営業体制でありますけれども、我々として課題として認識しております、非住宅市場でのスペック活動に当社の社員を重点的に投入することで、この非住宅市場でのスペック力を強化してまいる予定であります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



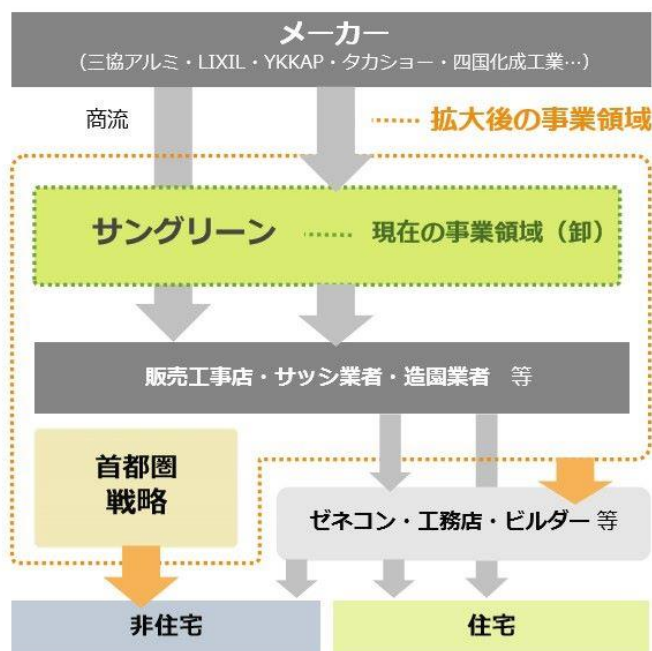
1. 基幹事業の質的成長による収益の拡大

II. 中期経営計画【D.C. 2022】

(4)エクステリア事業の質的・地理的拡大

エクステリアセグメント

- **事業領域の拡大**
川下市場での営業展開
- **首都圏での事業拡大と
景観工事の事業化**
- **既存事業の基盤強化**
重量物を中心とした配送体制
と施工強化



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 70

そして、エクステリアセグメントであります。

エクステリアセグメントに関しましては、関係会社のサングリーンが担当しておりますけれども、サングリーンの事業領域において、川下市場でさらに営業展開を強化し、首都圏での事業拡大を行うと同時に、景観工事へ進出していきたいと考えております。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、また施工に関しても強化していく予定としております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

 **SCRIPTS**
Asia's Meetings, Globally

2. 基幹事業のリソースに基づく次世代事業の収益化 Ⅱ. 中期経営計画【D.C. 2022】

環太平洋地域での事業強化

海外セグメント

(1) 各国市場における強固な経営基盤の構築

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)

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 73

次に、基幹事業のリソースに基づく次世代事業の収益化でありますけれども、まず最初に海外セグメントであります。

各国それぞれの市場において、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、そしてブランディングとプロダクトポートフォリオの強化を行います。

最初に、各国それぞれの市場における強固な経営基盤の構築であります。ここにお示ししておりますとおり、現在、事業展開しておりますこれらの国において、最適な経営基盤を強化していきたいと考えております。現在実行中でありましても、さらに基盤強化に努めてまいります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

 **SCRIPTS**
Asia's Meetings, Globally

2. 基幹事業のリソースに基づく次世代事業の収益化 II. 中期経営計画【D.C. 2022】

環太平洋地域での事業強化

海外セグメント

各国市場における

(2) 最適モデルの追求と徹底した現地化

(3) ブランディングとプロダクトポートフォリオの強化

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)

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 74

次の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であります。

最適モデルを追求すると同時に、やはり内装材料の仕事は現地、ローカルの力が非常に重要な仕事であるということで、徹底した現地化をそれぞれの市場で進めてまいります。

また、プロダクトポートフォリオを強化することが重要であります。各国のそれぞれの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していきたいと思っております。

ブランディングに関しましては、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 という二つのブランド、香港においては Goodrich、ベトナム、タイにおいては Goodrich、サンゲツというブランド、マレーシア、シンガポールにおいては Goodrich というブランドを強化することで進めております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

 **SCRIPTS**
Asia's Meetings, Globally

2. 基幹事業のリソースに基づく次世代事業の収益化 Ⅱ. 中期経営計画【D.C. 2022】

(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

スペースクリエーションセグメント

非住宅リニューアル市場での事業展開

基幹事業の知見と強み

顧客基盤 : 事業主 (ホテル・宿泊・オフィス・商業・福祉)
デザイン力 : インテリアデザイン室スタッフ60名
+ 社外インテリアデザイナー
施工力 : 内装仕上げ施工力



更に獲得強化すべき専門能力

発想・提案・コンサル力・スペースデザイン力
総合施工力 (木工・照明・電気)
施工管理

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 76

基幹事業のリソースに基づく次世代事業の収益化の、次のセグメント、スペースクリエーションセグメントであります。このセグメントは、今年度より新設したセグメントとなります。

スペースクリエーション企業を目指すという意味においては、ある意味で、このスペースクリエーションセグメントは先兵ともいえるべきセグメントでありますけれども、この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ということで活動を進めてまいります。

スペースクリエーションセグメントそのものの事業でありますけれども、現在サンゲツには、既に持っている事業主等の顧客基盤、そして主に非住宅の空間デザイン提案をしているインテリアデザイン室のスタッフ約60名、さらに、さまざまな社外のインテリアデザイナーの皆さまとの連携といったデザイン力があります。そしてフェアートンが持っているさまざまな内装仕上げ施工力。このような既存の基幹事業の知見と強みを有しています。

これに加えて、さらに新たにスペースデザイン力・発想力・構想力・提案力・コンサル力といった力、木工・照明・電気といった総合的な施工力、そして施工管理技能室を含めた施工管理力の強化を進め、スペースクリエーション事業を拡大していきたいと考えており、実行してまいります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

 **SCRIPTS**
Asia's Meetings, Globally

3. 経営・事業基盤の強化

II. 中期経営計画【D.C. 2022】

(1) 業務執行の能力強化と効率化

■ 業務執行の能力強化 現場力と専門能力の強化

- 教育研修の拡充・計画的ジョブローテーションの実施
- 高度専門人材の採用拡大・処遇制度整備
- きめ細やかな人材マネジメント
- ダイバーシティある雇用推進 女性活躍推進・外国籍人材増員

■ 業務執行の効率化 効率的な働き方の実現

- 業務改革・社内規定の変更、事務所改善
- テレワークの常時実施
- 社内での定期的な密接な意思疎通

■ 能力強化と効率化のための社内体制の整備

- 職務・職責内容を重視した人事・給与制度に改訂
- 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

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 78

基本施策の三つ目でありますけれども、経営・事業基盤の強化。その1として、業務執行の能力強化と効率化があります。

業務執行の能力強化としては、現場力と専門能力の強化を進めてまいります。また、業務執行の効率化も進めてまいります。テレワークを常時実施すると同時に、密接な社内での意思疎通を確保してまいりたいと思っております。

このような現場力と専門能力の強化といったことを進める上において、現在の人事・給与制度に関しても、より職責内容を重視した人事制度に変更していく必要があると考えております。

また、引き続き健康経営の推進を進めると同時に、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も進めてまいります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



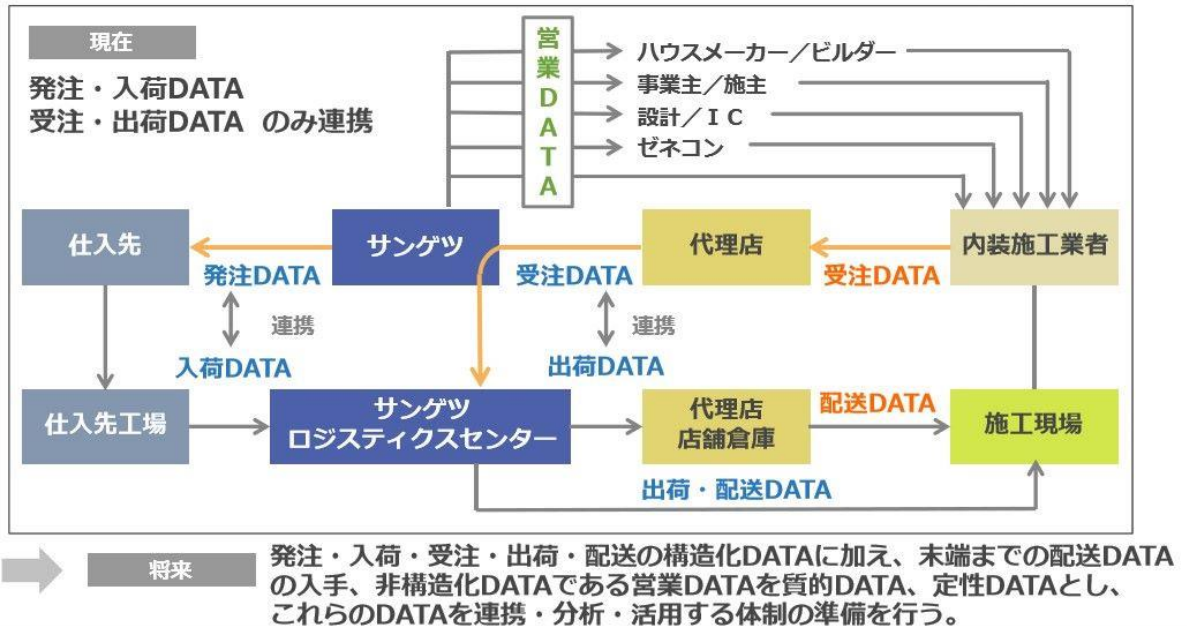
3. 経営・事業基盤の強化

II. 中期経営計画【D.C. 2022】

(2) DATAの高度活用体制の整備

DATAの収集・連携・分析・活用

- 構造化DATA
- 非構造化DATA
- 未入手DATA



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 80

次に、経営・事業基盤の強化としての DATA の高度活用体制の整備であります。

私ども多数・多様な商品、また多数・多様なお客さま、そして大量の出荷を行うといったことを通じ、多数、さまざまな DATA が事業を行う中で発生しております。

これを大きく分けると、受注関連の DATA、出荷・配送にかかわる DATA、そして営業に関する DATA、この三つの DATA に分けることができます。

このうち、受注関連、そして出荷・配送に関する DATA に関しては、現在、入手し、連携もしておりますけれども、代理店の先の出荷・配送の DATA が今のところ、未入手という状況になっております。また、営業関連の DATA に関しても構造化されておらず、非構造化 DATA となっております。

これらの DATA、未入手の DATA をさまざまな努力を通じて入手し、構造化 DATA とすること、そして非構造化 DATA である営業 DATA を質的 DATA、定性 DATA とすることによって、DATA を連携し、分析し、それを事業の効率化、事業転換に活用していくことが必要、重要であると考えております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

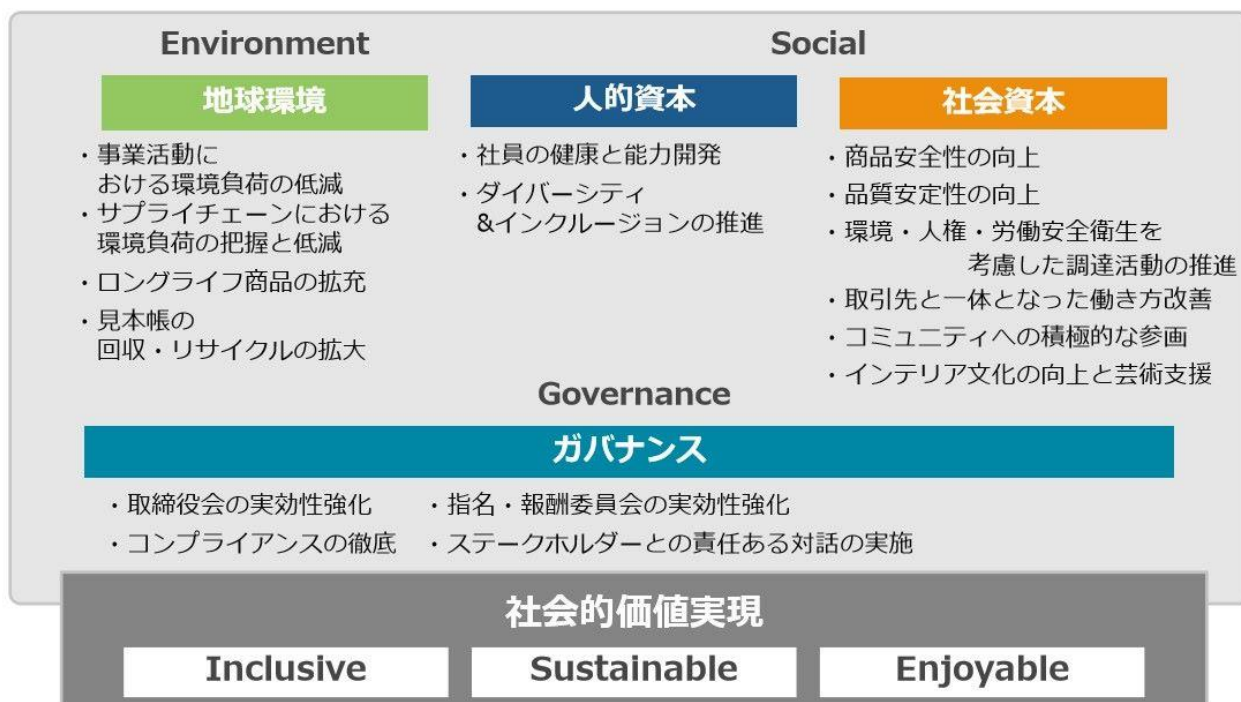
 **SCRIPTS**
Asia's Meetings, Globally

これらの DATA の活用に関しましては、今回の中期経営計画、3年間のうちに1歩でも2歩でも、この体制づくりを進めていくことを目標としております。

4. 社会的価値の実現

Ⅱ. 中期経営計画【D.C. 2022】

全体像



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 82

基本的施策の4番目であり、社会的価値の実現でありますけれども、社会的価値として、ESGの課題として、地球環境、人的資本、社会資本、ガバナンス、四つの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、実行してまいります。

このESGの諸課題、それに対する諸施策の実行にあたりましては、長期ビジョンで定めまし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、この三つの価値の実現とリンクさせた上で、実行してまいります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

5. 定量目標 (KPI)

II. 中期経営計画【D.C. 2022】

(1) 経済的価値

経済的価値

2023年3月期目標

1. 連結売上高	1,720億円
2. 連結営業利益	120億円
3. 連結純利益	85億円
4. ROE	9.0%
5. ROIC	9.0%
6. CCC	65日

2020年3月末現在、株主資本コストを5.13%、WACCを4.32%と認識

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 89

それでは最後に、定量目標/資本政策に関して、ご説明申し上げます。経済的価値、社会的価値、資本政策の3点について申し上げます。

最初の経済的価値でありますけれども、2022年度に関しましては、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、ROE9.0%、ROIC9.0%、Cash Conversion Cycle 65日を目標として進めてまいります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



5. 定量目標 (KPI)

II. 中期経営計画【D.C. 2022】

(2) 社会的価値

社会的価値

2023年3月期目標

1. 地球環境

(1) 事業活動(Scope 1 & 2)における環境負荷の低減

① GHG排出量	SBT : WB2°C水準達成
※2031年3月期目標	30.0 %削減 (2018年度比)
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

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

5. 定量目標 (KPI)

II. 中期経営計画【D.C. 2022】

(2) 社会的価値

社会的価値

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

※①は健康保険組合データが揃う2020年8月以降に目標設定予定

(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

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 91

社会的価値に関してでありますけれども、同じく 2022 年度の目標として、地球環境、人的資本、社会資本、この3点に関して目標値を設定し、進めてまいります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



5. 定量目標 (KPI)

II. 中期経営計画【D.C. 2022】

(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 **総還元性向を略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

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 92

最後の資本政策であります。自己資本は 900～950 億円の範囲で維持してまいります。

また、3年間の総額で、総還元性向をほぼ 100%といたします。

その内訳といたしまして、自己株式取得、および配当に関しましては、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、都度決定してまいります。

また、資本配分政策に関しましても、3年間の業績見通しがより明確になり次第、決定してまいりたいと思います。

以上、新しい中期経営計画「D.C.2022」のご説明を申し上げます。

[了]

脚注

1. 音声不明瞭な箇所に付いては[音声不明瞭]と記載

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、当社は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。さらに、利用者が当社から直接又は間接に本サービスに関する情報を得た場合であっても、当社は利用者に対し本規約において規定されている内容を超えて如何なる保証も行わないものとします。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用してはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて会員自身の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者自身が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による本規約に基づく利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して会員が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

