

# sangetsu

**株式会社サンゲツ**

2021年3月期 決算・経営戦略説明会

2021年5月28日

## イベント概要

---

[企業名]	株式会社サンゲツ
[企業 ID]	8130
[イベント言語]	JPN
[イベント種類]	決算説明会
[イベント名]	2021 年 3 月期 決算・経営戦略説明会
[決算期]	2020 年度 通期
[日程]	2021 年 5 月 28 日
[ページ数]	53
[時間]	10:00 - 11:04 (合計：64 分、登壇：52 分、質疑応答：12 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]	2 名 代表取締役 社長執行役員 安田 正介 (以下、安田) 執行役員 管理担当 兼 財務経理部長 助川 達夫 (以下、助川)

---

### 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



## 登壇

---

**安田**：安田でございます。本日はよろしくお願いいたします。

資料枚数が非常に多くなっておりますので、時間の都合上飛ばしていきたいと思っております。本日は特に、後半の経営戦略説明のほうに時間を使わせていただきます。

---

### 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



## 決算のPOINT

※カッコ内はいずれも前期比

- 連結売上高1,453億円（▲9.9%）、連結総利益476億円（▲10.0%）  
コロナウイルス感染症拡大の影響大きく、  
連結売上高・総利益ともに11期ぶり（2010年3月期以来）の減少
  - ・ インテリアセグメント売上高 8.4%減
  - ・ 海外セグメント売上高 24.1%減
  - ・ エクステリアセグメント売上高 9.1%減
  - ・ スペースクリエーションセグメント売上高 25.9%増
  
- 連結営業利益は67.0億円（▲27.7%）
  
- 連結純利益は、前期海外セグメントでの減損実施の反動により、  
47.8億円と増益
  
- ROEは、4期ぶりに上昇5.1%

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation

4

それでは最初に、前期の決算概況についてご説明を申し上げます。

連結売上高 1,453 億円、9.9%減。総利益 476 億円、10.0%減と、これはともに 11 期ぶりの減少となりました。

このうち最も大きく落ち込みましたのが、海外セグメントの 24.1%減であります。エクステリアセグメント、インテリアセグメントはいずれも 9~8%の減と同等の落ち込みでありました。一方、スペースクリエーションセグメントに関しましては 25.9%増加をいたしました。

営業利益は、67 億円と 27.7%減となっております。

連結純利益に関しましては、前期海外セグメントである Koroseal 社関連の大幅な減損の実施をいたしました反動により、47 億 8,000 万円と増益となりました。

ROE は、4 期ぶりに上昇いたしまして、5.1%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



## 連結売上高・総利益の推移

売上高 11期ぶりの減収 (2010年/03月期以来)  
 総利益 11期ぶりの減益 (2010年/03月期以来)



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation

7

7ページでございます。先ほど申しあげましたとおり、リーマンショックの影響を受けて連結売上高、総利益ともに2009年度に最も低くなりました。それ以降回復、さらに増加ということで売上、総利益ともに増えてまいりましたが、昨年度は大きく減少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@scriptsasias.com



## 連結キャッシュ・フロー計算書



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 12

キャッシュの状況をご説明いたします。12 ページであります。

キャッシュ・フロー計算書上の現金および現金同等物、これに加えて定期預金、また流動性の高い有価証券等を加えたものを、私どもではキャッシュ同等物と捉えて管理をしております。

その金額が2020年3月末で368億1,000万円でありました。前年度中に営業キャッシュ・フローで96億9,000万円の増加、投資活動でマイナス25億9,000万円、財務活動で118億3,000万円となりまして、前年度3月末のキャッシュ同等物の金額は279億4,000万円となっております。

以前は、この金額を250～300億円でマネージするというので考えておりましたが、その後いったん200～250億円という金額に減りました。しかし、昨年コロナ感染症の拡大の中で改めて見直しを致しまして、この金額を今250～300億円で当面維持したいと思っております。

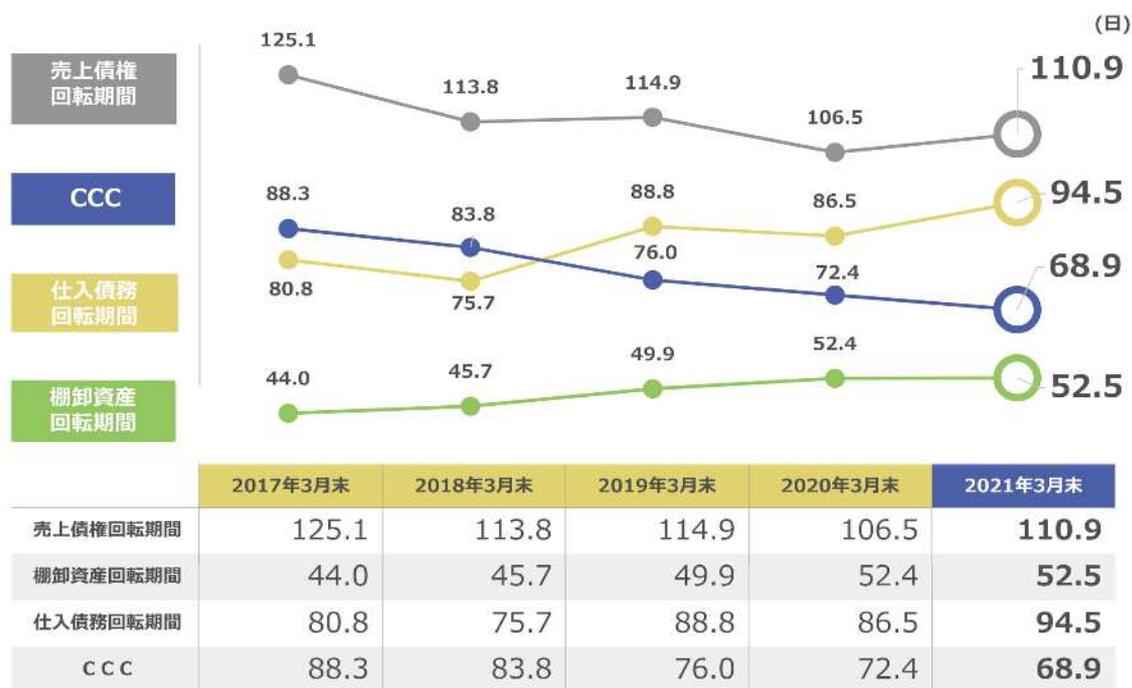
これに対して、借入金が159億2,000万円、Net Cash120億2,000万円となりました。Net Cashプラスが目標ですが、若干Net Cashは多めかなと考えております。

### 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@scriptsasia.com



## 連結Cash Conversion Cycle



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 13

Cash Conversion Cycle につきましては、仕入債務の回転期間が 94.5 日と拡大したことにより、68.9 日と更に改善となりました。

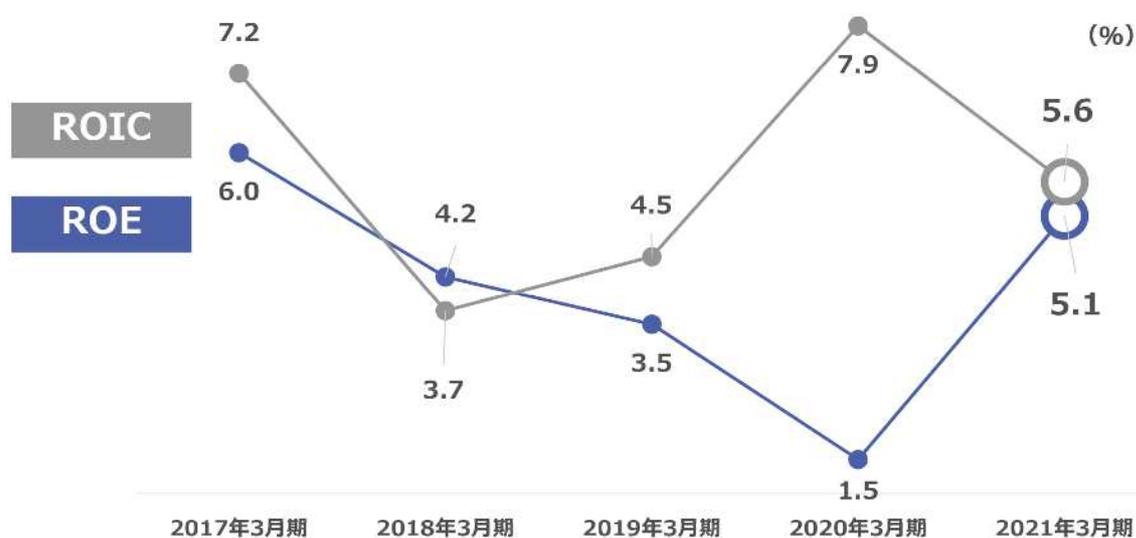
しかしながら、一つの大きな要因といたしましては、売上が急速に減少したことによって、月間の仕入高自体も大きく落ち込んだ。これが仕入債務の回転期間にプラスの影響を与え、一方で、売上債権の回転期間にはマイナスの影響となっておりますが、68.9 日ということで改善しております。

### 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



## 連結ROE・ROIC



【ROIC】

※税引後営業利益 / (運転資本+有形固定資産+無形固定資産)

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 14

続いて ROE と ROIC であります。

ROE は、先ほど申しあげましたとおり、2016 年度に 6%であったものを 5.1%まで戻してまいりました。

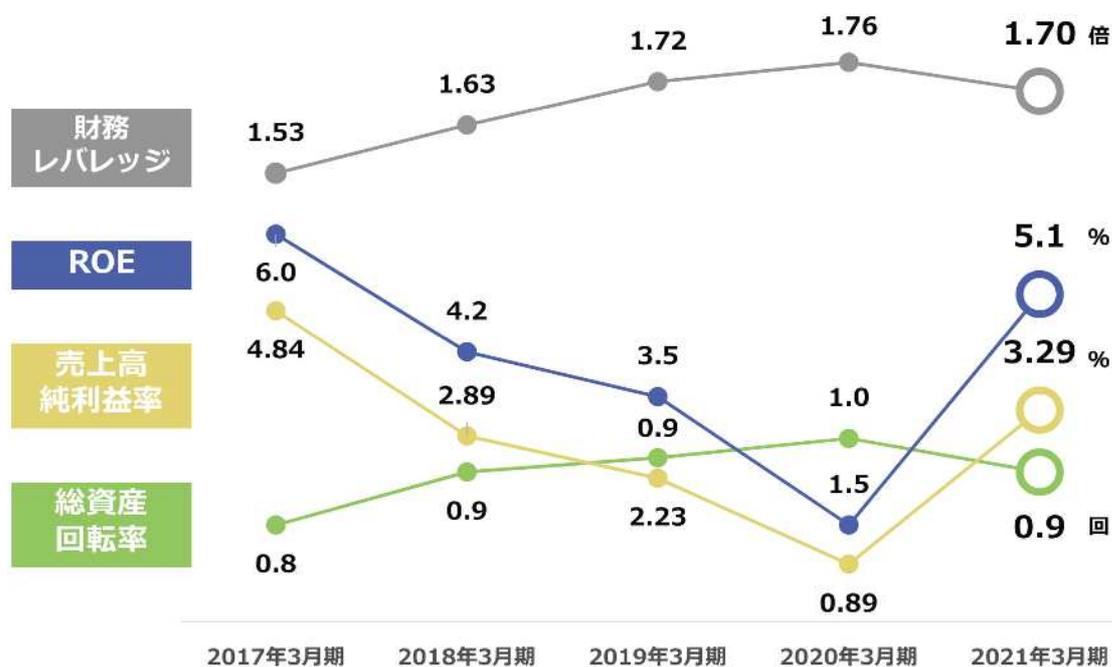
ROIC に関しましては、連結営業利益が減少したことに伴って、5.6%へと減少しております。

### 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



## 連結ROE・関連指標



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 15

ROEの内訳です。

売上高純利益率が3.29%となり、前々期の0.89%からは回復いたしました。

しかしながら、私どもとしましては中期経営計画で来年度、2022年度にROE9%の達成を目標としております。そのためには売上高純利益率をさらに大きく改善すること、また総資産回転率に関しましても、さらに改善していくことが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



## 決算のPOINT

- 市場全体としては金額ベース9.5~10%の縮小に対して、わが社インテリアセグメント売上高は▲8.4%。壁紙・床材を中心にシェア増加。
- 住宅・非住宅 × 新築・リニューアルの4分野では、新築住宅が大幅減少の中、壁装材廉価品需要は底固さ見せる。（中高価格帯からの需要の異動）
- オンラインを活用した商品セミナーやインテリアコンサルテーションの実施、WEBサイトの情報拡充、テレワークなどコロナ禍に対応した営業・販促活動を維持

sangetsu

16

続いてセグメント別に状況をご説明いたします。

インテリアセグメントが立脚しております日本市場の状況をご説明いたします。

日本市場全体としましては、金額ベースで9.5%から10%縮小したと捉えておりますが、わが社のインテリアセグメントの売上高は8.4%の減少。ほぼ市場なりの減少となっております、私どもとしては経営面で不甲斐ない結果であったと考えております。

しかしながら、減少幅が少なかったということで、壁紙・床材を中心にシェアは若干増加した結果であります。

これを住宅・非住宅、新築・リニューアルの4分野で分けた中で特筆すべきことを申しあげるとすれば、新築住宅が大幅に減少する中で、新築住宅に大きく使われております壁装材の廉価品、これを量産と呼んでおりますけれども、廉価品の需要は底固さを見せました。

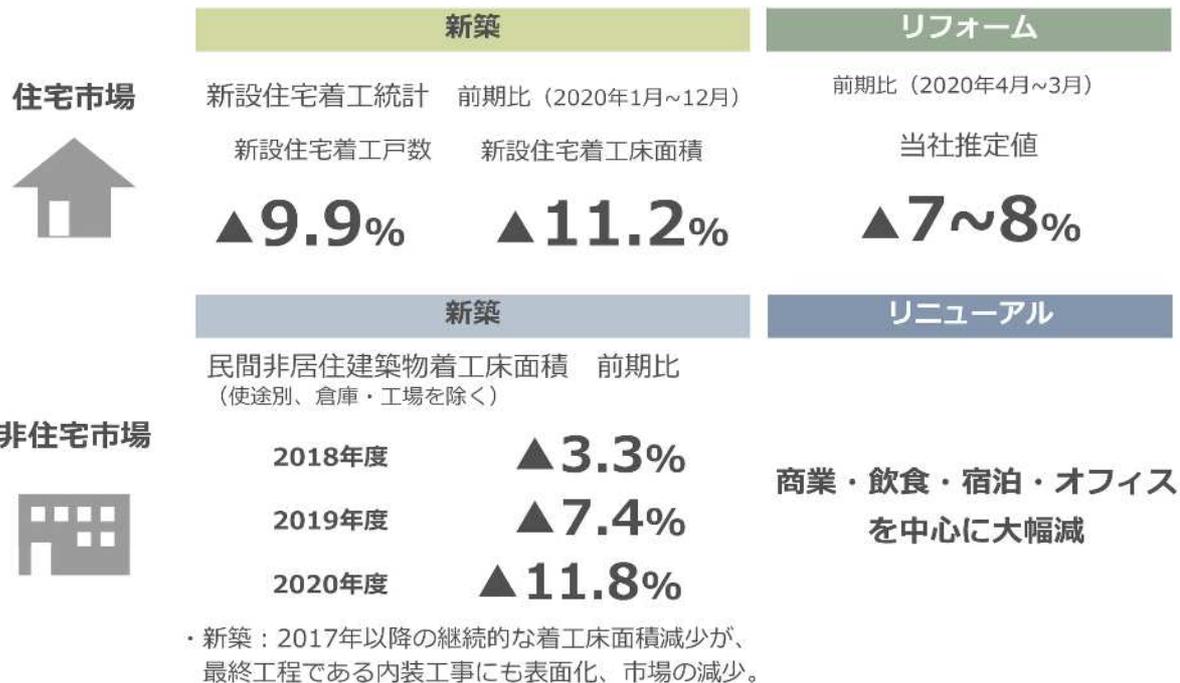
中高価格帯から、廉価品、低価格帯への移行は近年ずっと続いておりますけれども、昨年はこれがさらに大きく進んだ状況となりました。

その他オンラインを活用した商品セミナー等々は、積極的に展開しております。

### 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

## インテリアセグメント 国内建設市場の状況



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 19

市場全体の状況であります。

住宅、非住宅、新築、リフォーム、リニューアルで分けてご説明いたします。

住宅新築につきまして、内装に影響をおよぼしております着工期間を捉えてみますと、着工戸数として9.9%の減少、床面積としてはさらに大きく11.2%の減少。

住宅リフォームは当社の推定でありますけれども、7～8%減少したと考えております。

非住宅市場の新築につきましては、2018年度以来、倉庫・工場を除きます非居住の建築物着工床面積の減少幅は年々拡大をしております。これに伴いまして、内装工事も年々減少幅が大きくなっている状況であります。これはコロナ影響というよりも、市場全体の傾向と申しあげておきたいと思っております。

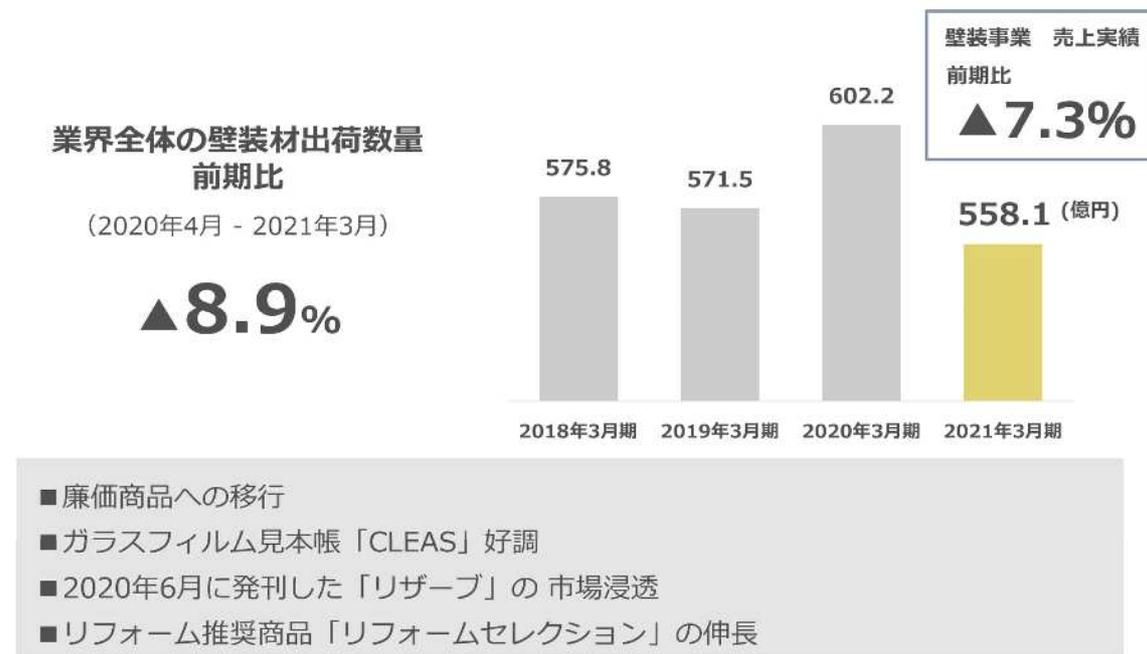
一方、非住宅のリニューアルに関しましては、商業・飲食・宿泊・オフィスを中心に大幅に減少していると捉えております。一言で申しあげると、2割から3割程度減。さまざまな商品の荷動きの状況を見ますと、そのくらい大きく下がったと考えております。

### 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



## インテリアセグメント 壁装材売上状況



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 20

これを商品別の状況でご説明申し上げます。

私どものインテリアセグメントの最も主要な商品であります、壁装材でありますけれども、日本壁装協会の発表数字では、出荷数量は昨年度 8.9%水準が減少した統計推移となっております。

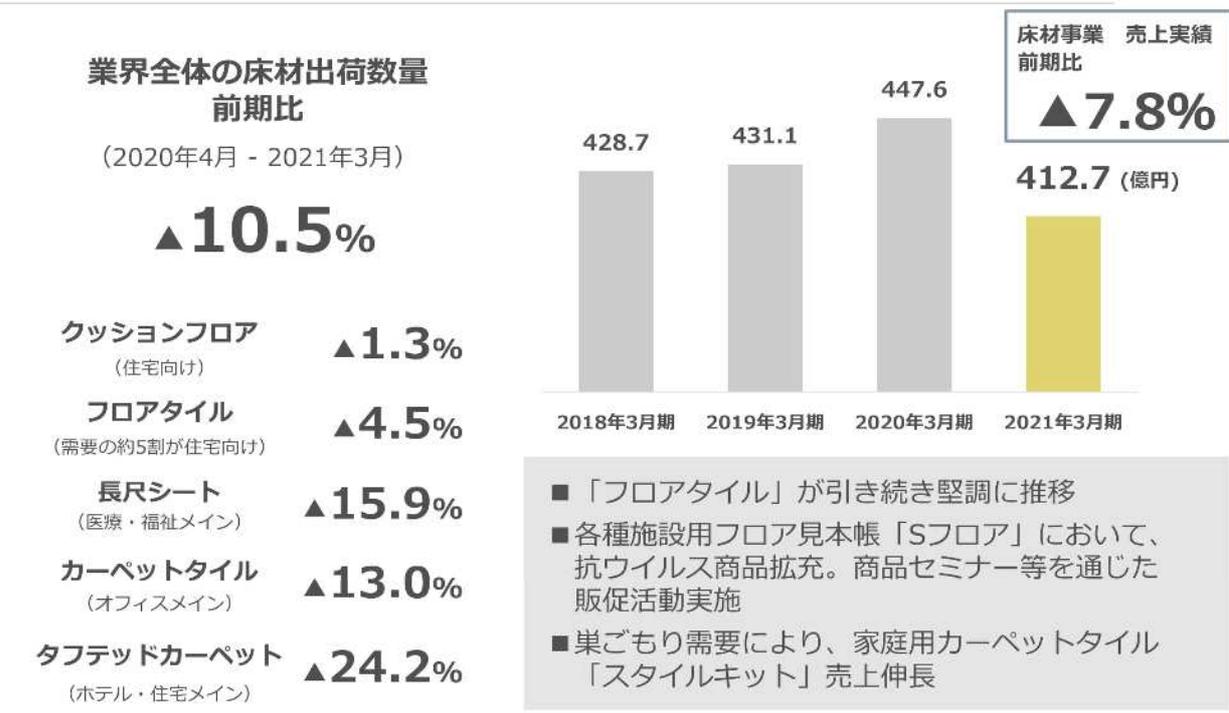
これに対して、当社の壁装材の売上実績は 7.3%減。この差 1.6%でありますけれども、単価が下がっておりますので、1.6%以上のシェアの上昇はあったと考えております。

### 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

## インテリアセグメント 床材売上状況



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 21

次に床材であります。

床材にはさまざまな商品がありますが、住宅に多く使われるクッションフロア、フロアタイルに関する減少幅はそれほど大きなものではありませんでしたが、医療・福祉で使われる商品や、オフィスで使われる商品、こういったものに関しては10%以上の数量の減少という発表がされております。

全体としては10.5%の減。それに対して、これも数量と売上の比較となりますけれども、当社の床材の売上は7.8%の減少となっております。

### サポート

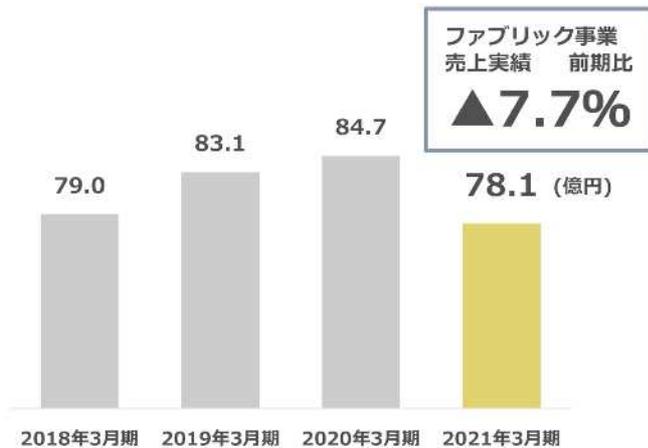
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



## インテリアセグメント ファブリック売上状況



椅子生地見本帳「2020-2023 UP」 UP108・UP393



- 住宅向けカーテン見本帳新「AC」が売上を牽引
- 椅子生地見本帳「UP」、各種施設向けカーテン見本帳「コントラクトカーテン」の市場浸透
- 抗ウイルス商品において、医療施設に加え官公庁・教育施設等に採用の幅が広がる

sangetsu

22

続いて、カーテン等で使われますファブリックの売上状況です。

ファブリックの売上は、7.7%の減少となりました。

ファブリックに関しましては、比較可能な統計数字がないため、それに関して申しあげることはありませんけれども、同業他社の売上等の状況を見ておきますと、7.7%の減少という数値は市場全体よりも売上の落ち込みとしては大きかったと考えております。

新しい見本帳の発刊等がなかったことも影響していると思いますが、ファブリック市場のさらなるテコ入れが必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



**決算のPOINT** (連結累計期間は2020年1月～2020年12月)**■北米市場：Koroseal社**

1-3月期はコロナウイルス感染症の影響はほぼ無かったが、4-6月期に大幅落ち込み、その後回復基調。スクラップ率削減・人員削減等のコストダウン努力により、大幅な営業損失の拡大は阻止。商品開発業務の困難化により新商品開発が遅延。

**■東南アジア市場**

東南アジアでは、主要マーケットであるホスピタリティ市場への影響が大きく、厳しい状況。1-3月期の旧正月とコロナ拡大による大幅な落ち込みが7-9月期に回復も感染拡大の影響により10-12月期に再度市場縮小。マレーシア・シンガポールでの人員削減を実行。

**■中国・香港市場**

1-3月期の大幅縮小より市場は回復したが、ホスピタリティ市場の回復は未だ。中国での人員削減を実行。

海外セグメントであります。

北米市場におきましては、昨年の第1四半期であります1-3月期、ここにおきましてはコロナ感染症の影響はほぼありませんでしたが、第2四半期に関して大きく落ち込み、その後回復基調となっております。

その中で、スクラップ率の削減・人員削減等のコストダウンの努力によりまして、営業損失がさらに大きく拡大する事態は阻止しております。

一方、東南アジア市場であります。

東南アジア市場では、主要マーケットとしておりましたホスピタリティ市場への影響が大きく、厳しい状況が続いております。特に1-3月期におきましては、旧正月とコロナの影響が出たことで大きく落ち込みましたが、その後回復したものの、第4四半期になって再度市場が縮小する事態に見舞われております。

マレーシア・シンガポールでは関係会社の人員削減を実行いたしました。

**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

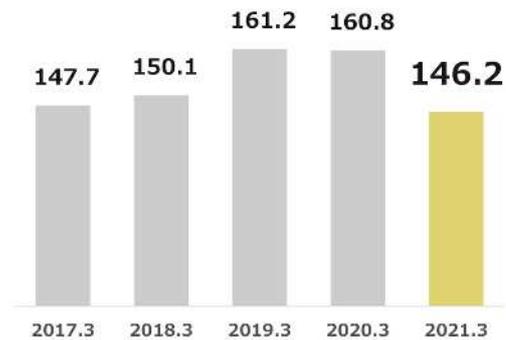
中国・香港市場であります。

1-3月期、コロナの影響が大きく出たものの、住宅関係を中心に回復いたしました。Goodrich 中国、Goodrich 香港がメインの市場としておりますホスピタリティ市場の回復は未だであります。中国においても、大幅な人員削減を実行いたしました。

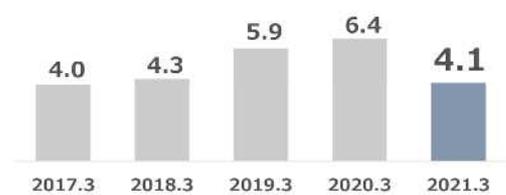
## セグメント別状況

### エクステリアセグメント

#### 売上高 (億円)



#### セグメント利益 (億円)



#### サングリーン

- 公共工事をはじめとする非住宅物件が大幅に減少、主力商材である門扉やフェンスの売上に影響。
- 巣ごもり需要の拡大に伴い、物置や宅配ポスト等が堅調に推移。EC販売店やホームセンター向けの売上が拡大。
- 施工機能強化のためのアライアンス先との取り組み強化。
- スペースクリエーション事業基盤整備等費用増。

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation

24

エクステリアに関しましては、先ほどのインテリアと同様の状況ということをお願いいたします。

#### サポート

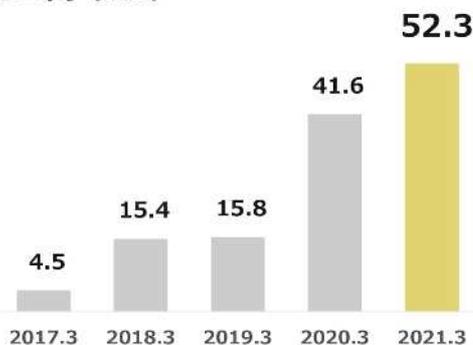
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



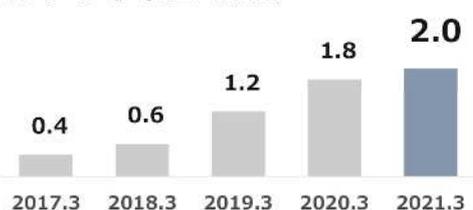
## セグメント別状況

### スペースクリエーションセグメント

売上高 (億円)



セグメント利益 (億円)



#### フェアトーン

- 非住宅新築の内装仕上工事はコロナの影響も限定的、ほぼ計画通りの進捗。
- ホテル・オフィスをはじめとする総合内装改修工事は減少。
- サンゲツ中部支社との連携により新規顧客・受注獲得。

#### サンゲツスペースクリエーション事業部

- 営業活動の拡大に向けた組織や人材、アライアンスの整備進展。

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation

25

スペースクリエーションセグメントであります。

ここにはグループ企業のフェアトーンとサンゲツのスペースクリエーション事業部、この二つの事業が含まれております。

この売上のほとんどは、フェアトーンの売上となりますけれども、2016年度にフェアトーンを買収いたしましたときには10億円を切る売上高であったものが、その後順調に売上を伸ばしております。

この一つの大きな要因としては、サンゲツの施工関連の売上、施工関連の仕事をフェアトーンに移したこともありますが、それに加えて売上が順調に伸長していることがあげられます。

一方、サンゲツのスペースクリエーション事業部ですが、昨年度はデザイン力の強化、施工力の強化といった事業の基盤の整備により多くのエネルギーが使われ、売上への貢献はさほど小さく、コスト面ではコストが効いて、利益面ではマイナスの状況になっております。

以上が前年度2020年度の業績の概況であります。

#### 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

 **SCRIPTS**  
Asia's Meetings, Globally

## 2022年3月期 連結業績予想 (概要)

	収益認識基準適用：有	収益認識基準適用：無
<b>1</b> 売上高	1,525億円	1,555億円 <small>前期比</small> (+7.0%)
<b>2</b> 営業利益	66億円 <small>前期比</small> (▲1.5%)	—
<b>3</b> 経常利益	68億円 (▲3.4%)	—
<b>4</b> 当期純利益	43億円 (▲10.0%)	—

### 「収益認識に関する会計基準」の適用について

2022年3月期より、「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。当該基準適用による2022年3月期の売上高・総利益・販売費および一般管理費への影響額は各スライドに記載。営業利益以下への影響は軽微のため記載を省略しております。

続いて、今年度の業績予想に関してご説明申し上げます。

売上高に関しましては、収益認識基準適用後であります。売上高 1,525 億円、営業利益が 66 億円、経常利益が 68 億円、当期純利益 43 億円を予想しております。

売上高に対しましては、収益認識基準適用をしない従来どおりのベースであります。1,555 億円となりまして、前期比連結ベースで 7%のアップという予想をしております。

### 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

## 連結業績予想の前提・背景

### ■ インテリアセグメント

- ・日本国内インテリア市場は2019年度比4%減まで回復を前提  
(2020年度は2019年度比9.5~10%減)
- ・塩ビ・可塑剤・ナイロン等の原材料価格上昇による、壁装材・床材仕入価格上昇見込む。
- ・仕入価格上昇、物流関連投資コスト等増の転嫁、収益改善のための販売価格の修正は検討中であり、見込まず。
- ・新関西ロジセンター本格スタートに伴うコスト増、見本帳発刊増により、販管費大幅増(約21億円)。

### ■ エクステリア・スペースクリエーションセグメント

- ・エクステリア市場全体はインテリア市場全体と同様見通しも、スペースクリエーションセグメントの事業拡大を見込む。

### ■ 海外セグメント

- ・米国建設市場は大幅改善予想も、内装工事に至る時間差により本年度での改善は限定的。
- ・東南アジア市場は、4月以降に新型コロナウイルス感染症が再拡大。  
各国でロックダウン再発令等続き、ワクチンの普及遅れもあり、回復見通せず。
- ・中国・香港市場はHospitality市場の改修需要が回復せず、Goodrich中国・香港は厳しい状況。

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 30

この通期業績予想の前提・背景を説明申し上げます。30 ページになります。

インテリアセグメントについてご説明申し上げます。

日本国内のインテリア市場に関しましては、2019 年度比 4%減まで回復をするという前提としております。先ほど申しあげましたとおり、2020 年度は 19 年度比 9.5~10%程度減少したと見ておりますが、これが 4%減まで回復する前提での予想となります。

その中で、年初より塩ビ・可塑剤・ナイロン等、壁紙・床材等に使用しております原材料価格が上昇しております。これを受けまして、仕入先からの仕入価格の上昇の要請、交渉が相次いでおりますが、これに関しましては仕入価格、私どもの売上原価の上昇を一定程度見込んでおります。

一方、この仕入価格の上昇、またこの近年、物流関連でさまざまな大きな投資等々の実施により、費用も拡大しております。この仕入価格上昇、物流関連コスト等のコストの増加の転嫁、これが重要であり、また、これを通じて収益改善をしていかなければいけないと思っております。

このための価格修正に関しては今、真剣に検討しておりますが、いまだ決定をしておりませんので、価格修正に関しては今回の業績予想には見込んでおりません。

### 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



また、販管費等でありますけれども、新関西ロジセンターが本格的にスタートしたこと、また今期、見本帳の発刊が相次ぐことから、その他も含めまして販管費は大幅に増加する予想としています。

エクステリアセグメントに関しては、インテリアセグメントと同様の市場状況としておりますけれども、スペースクリエーションセグメントにおいては引き続き事業の拡大、そしてサンゲツのスペースクリエーション事業部においても売上を拡大していくことを前提といたしました。

海外セグメントに関しましては、米国建設市場は大幅に改善する予想も出ておりますけれども、この改善には依然として、これが顕在化するには時間がかかること、また、内装工事に至る時間差があることから、今年度での改善は限定的としております。

東南アジア市場は、4月以降に再度、感染症が拡大。そして各国でロックダウンの再発令が続いております。またワクチンの普及の遅れもあり、回復が見通せない状況にあります。

中国・香港市場は、ホスピタリティ市場の改修需要が回復してきません。それに伴って、Goodrichの中国・香港に関しては、厳しい状況が続く見通しとしております。

## (参考) 国内住宅市場／新築 注文住宅

### 注文住宅 ハウスメーカー受注速報値 (2019年度同月比)



### サポート

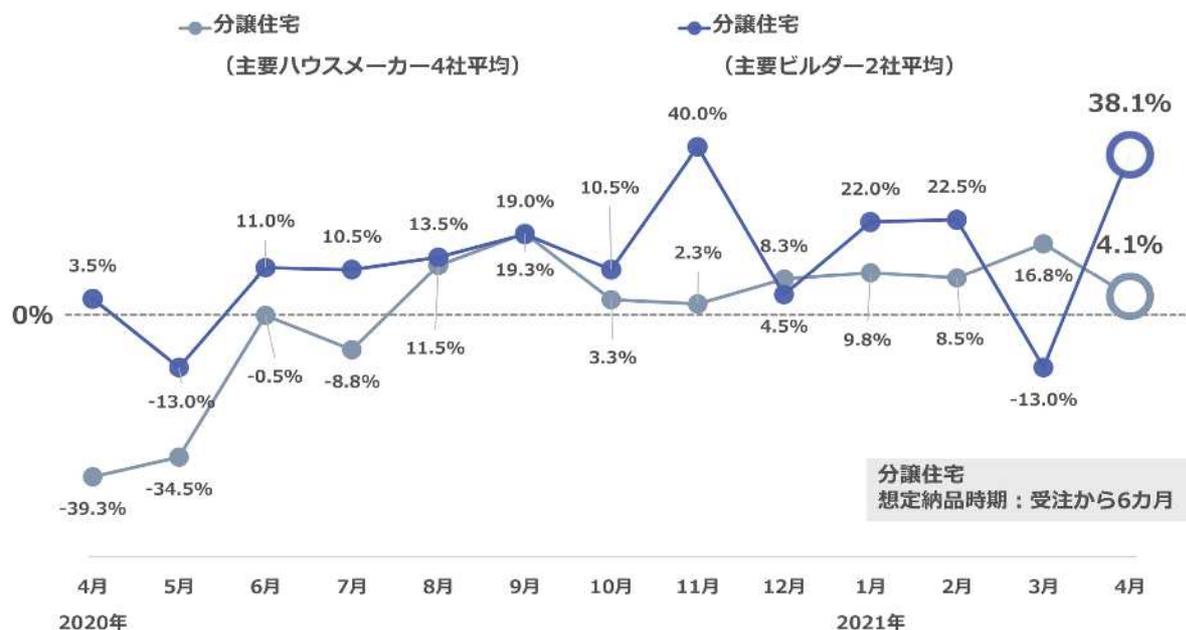
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

簡単に、国内住宅市場についてもご説明いたします。こちらは新築 注文住宅の状況であります。

10社のハウスメーカーさんの新築 注文住宅の受注。去年末にかけて、大幅に回復いたしました  
が、4月に関しては、これは19年度比ですけれども、再度マイナスとなっております。

## (参考) 国内住宅市場／新築 分譲住宅

### 分譲住宅 ハウスメーカー・ビルダー受注速報値 (2019年度同月比)



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 32

新築 分譲住宅に関しましては、注文住宅以上に早く回復を見せましたけれども、若干一進一退かなというところでもあります。

これだけを見ますと状況がかなり改善しているように見えますけれども、年間の着工戸数80万戸強のうち、この分譲住宅、注文住宅で表されておりますのは約10%程度ということで、これを全面的に前提としているわけではございません。

#### サポート

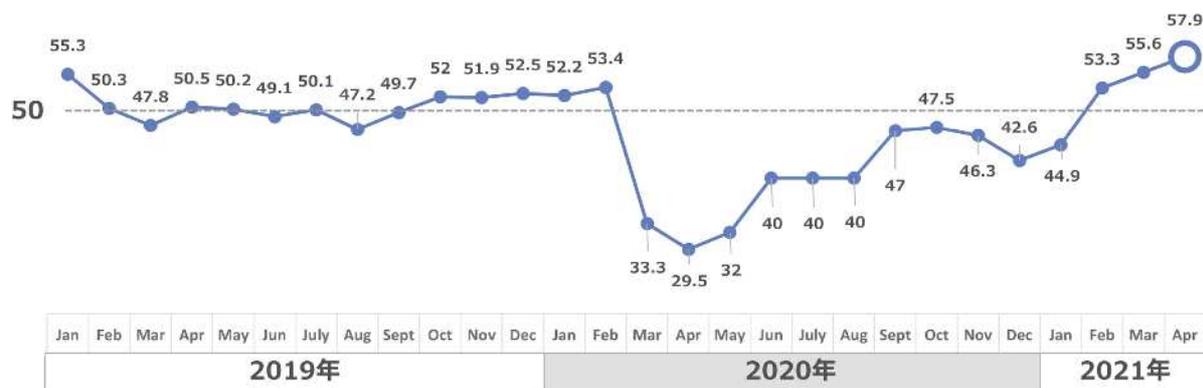
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



## (参考) 米国 非住宅市場

### 非住宅建設ABI指標の推移

非住宅建設ABI指標 (Architecture Billings Index) とは、The American Institute of Architects(米国建築家協会：AIA)が発表する指標で、非住宅部門（ホテル、オフィスビル、学校、病院など）の建築活動の先行指標。米国の建築家への調査に基づき算出され、**9～12カ月後**の建築活動を示す先行指標とされ、50を分岐点に上回れば建築活動の拡大、下回ると縮小を示す。



新型コロナウイルス感染症の影響により2020年3月より急激に悪化。  
4月をボトムに徐々に回復傾向も、海外事業（北米市場）の回復は、7月以降を予想。

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 33

一方で、北米の非住宅市場状況です。

Architecture Billings Index、非住宅の9カ月から12カ月後の建築活動を表す指標でありますけれども、昨年3月に大きく落ち込み、6月以降若干回復してまいりました。先月の指標は57.9ということで、2019年度以来、最も高い数字になっております。

米国景気の回復に合わせて大きく改善しておりますけれども、これが米国需要に及ぼす影響となるまでには、依然として時間を要すると考えております。

以上が、本年度の業績予想の前提および背景のご説明でありました。

### 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



## 成長戦略における基本的な考え方

---

1. 主力の日本市場でインテリアセグメントの数量・シェアの拡大による飛躍的成長は困難
2. 日本市場で数量・シェアを漸次的に拡大し得る強い事業体制の確立を実行  
(値上げをしても数量・シェアを逸失しない体制づくり)
3. 価格修正により、収益の改善を実行
4. 一方、中長期的に日本市場での業態の拡大・転換、海外市場での事業収益化、拡大を実現

---

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation

35

本日は経営戦略に関して、より時間を取ってご説明をしたいと思えます。

中期経営計画 D.C.2022 に関しましては昨年 5 月に発表しておりますけれども、これに関して改めて内容のご説明を申しあげ、その進展状況に関してもご説明いたします。

最初に改めて、経営的に成長戦略をどういうふうに見ているかを本日、このようにまとめさせていただきました。

最も主力とし、収益の柱であるインテリアセグメントが立脚しております日本市場は、住宅、非住宅、新築、リニューアル、リフォームを含めまして、この市場が更に大きく成長していくことは、なかなかこれは期待しにくいと見ております。

また、いくつかの商品におきましては、既に 50%以上のシェアを私どもは保有していることから、この日本市場での数量・シェアの拡大によりまして、サンゲツ全体の飛躍的な成長を遂げることは困難であるというのが、基本的な認識であります。

しかし、この日本市場でさらに数量・シェアを漸次的に拡大し得る強い事業体制を確立していくことは依然として可能でありますし、またこれを実行していく必要が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



ある意味で若干後ろ向きな言い方を致しますと、値上げをしても数量・シェアを逸失しない体制づくり、これが非常に重要だと考えております。

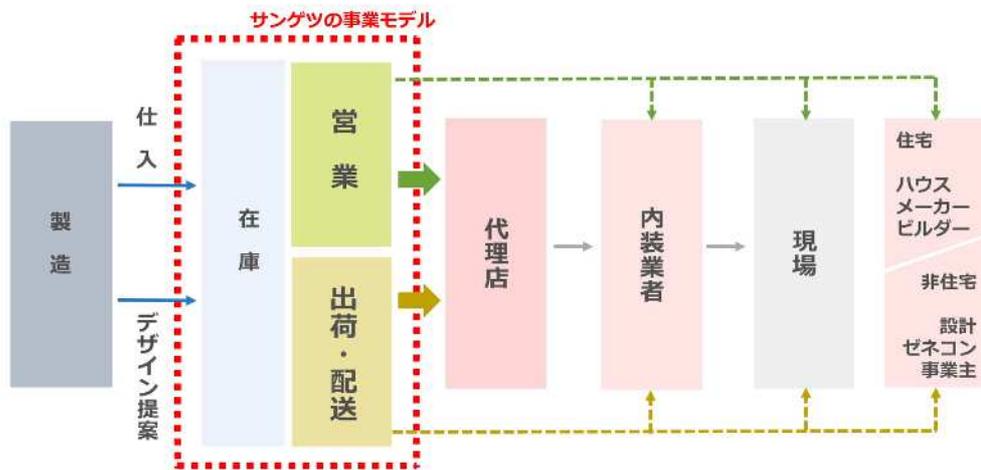
この数量・シェアの漸次的な拡大とともに、価格修正を行う。この間、上がってきております販管費の転嫁、また仕入価格の上昇の転嫁を行うことによって収益の改善を実行する。

これによって、日本におけるインテリアセグメントの収益力を拡大していくことは、十分に可能だと捉えております。ただし、これを中期的に拡大していくことは、十分に可能であると捉えておりますが、長期的にこれによつての成長が可能かという点、それはある程度の限界があると言わざるを得ません。

そのため、中長期的な成長を目指すためには日本市場で業態を拡大し、転換していくこと。海外市場での事業の収益化、そして拡大を実現すること。これが長期的な観点では非常に重要である。これが成長戦略の基本的な考え方であると改めて申しあげたいと思います。

## インテリア事業 ビジネスモデルの転換

### 過去のビジネスモデル ⇒ 市場の理解？



成長戦略について、特にインテリアセグメント事業の観点から、更に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@scriptsasias.com

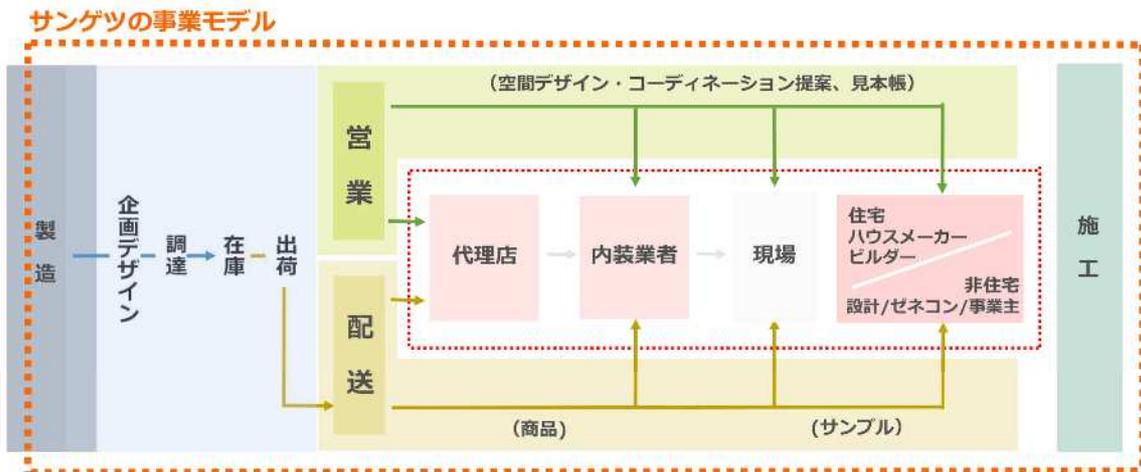
私どもは、株式市場においてはインテリア商社という言われ方をしておりますけれども、ある意味では、これが市場の理解であり、実際に過去のビジネスモデルであったといっても間違いではないと思います。

すなわち、サンゲツの事業モデルは、メーカーからデザインの提案を受け、そこから商品を選び、その後仕入れて在庫し、加工し、営業が代理店を中心とした営業活動を行うものであるということ。一部、その先の内装業者さんとか、その先のハウスメーカーさん、もしくはゼネコンさん、事業主さん等に営業活動をかけると言いつつも、代理店を中心とした営業活動を行い、そして代理店を中心に出荷をし、配送するというもの。

これがある意味での、サンゲツの事業モデルはこういう形であると理解されていた。また、私どもの社内においても、これが事業モデルの認識であったと言っても過言ではないかもしれません。

## インテリア事業 ビジネスモデルの転換

**目指すモデル： Value Chain全体を、  
企画・デザイン・営業・配送・施工・データでカバーする  
製販一体ビジネスモデル**



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation

37

しかしながら、現在私どもが目指している事業モデルは、こちらでございます。

すなわち Value Chain 全体、商品の企画・デザイン・営業・配送・施工、そしてこの全体から得られるデータ、これらでカバーする製販一体形のビジネスモデルであると申しあげたいと思います。

### 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

**SCRIPTS**  
Asia's Meetings, Globally

すなわち、製造部分においては、一部自社製造を含め多くの仕入先から仕入れ、企画・デザインは、わが社が中心となって行う。そして、それを在庫し、代理店さんとの協業による営業活動を行う。

代理店さんは内装業者さんを中心に営業活動をしておりますけれども、その営業活動だけではその先のハウスメーカーさん、ビルダーさん、非住宅における事業主さん、ゼネコンさん、設計会社さんといったところに対しての営業は不十分であるということで、私どもの営業活動はよりこの代理店さんより先の関係各社への営業活動も強化していく。

そこにおいては、単なる営業活動というよりも、デザインでありますとかコーディネーション、提案、こういったことが重要になってくると思っております。

また配送に関しましても、全国津々浦々にきめ細かな配送体制を、代理店さんの配送力とともに構築していくことが重要だと位置づけ直しております。

また内装材料というのは、施工しなければ最終的なかたちになってまいりません。施工に関しましては、施工力が今後さらに卑小化する中で、われわれ自身の施工力を強化してまいります。

こういったかたちで総合的に Value Chain 全体をカバーしていく。このような事業モデルの構築を目指し、今、さまざまな施策を実行しております。

---

## 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



## 長期ビジョン【 DESIGN 2030 】

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

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 38

一方で私ども、長期ビジョンにおいてサンゲツグループはスペースクリエーション企業を目指すというご説明をしております。

#### サポート

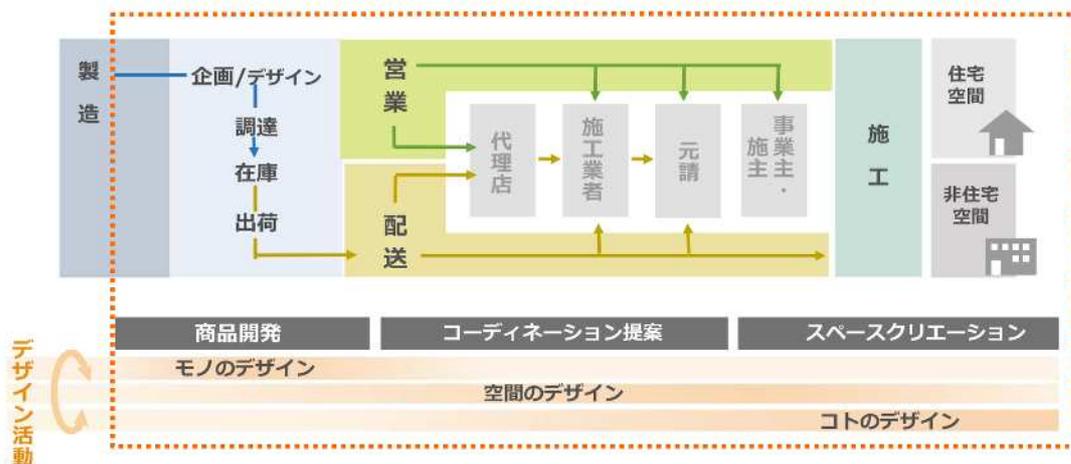
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



## 長期ビジョン【 DESIGN 2030 】

### スペースクリエーション企業とは

サンゲツグループ事業モデル



上記の機能、特に空間創造に重要なデザイン・配送・施工機能を活用し、  
**「材料・施工の販売」と「空間の販売」を事業活動とする企業**

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 39

スペースクリエーション企業とは何かということをご説明いたします。

これは先ほどの Value Chain の図に、その先の住宅空間、非住宅空間を加えております。ここに対しても、デザインと施工といったものが大きな役割を果たすことになると考えております。

壁紙・床材といった商品を販売するという意味においては、これ自体はモノのデザインということでもありますけれども、モノのデザインを強化する上でも、その先どういう空間をデザインするか、どういう空間をわれわれ自身が提案するか、どういう空間で壁紙・床材等をご使用いただくかという意味で、空間のデザインを考えること。これも非常に重要であります。

そしてさらに、われわれ自身が空間のデザインをし、そして施工することになりますと、その空間で行われるさまざまな活動をご提案することとなる。これも重要なこととなってまいります。

すなわちデザイン活動として、コトのデザイン、空間のデザイン、商品のデザイン。これが三位一体となってく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

スライド画面下にお示ししておりますとおり、Value Chain 全体の中でさまざまな機能がありますけれども、この機能のうち特に空間創造に重要なデザイン・配送機能・施工機能を活用して、材料と施工の販売に生かしていく。

さらに、ここにおいて付加価値を付けていく。われわれのポジションを強くしていくこと。そして空間そのものを販売する。

この二つを目指す企業。これをスペースクリエーション企業ということで考えております。

## 例) 肉卸から総合サービス業へ

過去のモデル  
モノの販売

- 各種の肉を仕入れて小売肉店に配送・卸売。  
一部の地域では直接販売も



スペース  
クリエーション  
のモデル

- (自社牧場を保有。) 顧客に最適なレシピとともに最善のタイミングで肉をお届け、調理サービスも提供し、調理料金は別途徴収
- ホームパーティ等で飾り付け・食事・飲み物等を一括請け負い。  
肉を一切使用しないヴィーガンパーティもOK



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation

40

このスペースクリエーション企業のイメージ例をお示します。

これが本当に適切な例かどうかはなかなか難しいところではございますが、肉卸から総合サービス企業へという例を挙げて、ここではご説明したいと思います。

先ほど申しあげましたとおり、過去のモデルは各種の肉、すなわち豚肉、牛肉、鶏肉、ラム、さまざまな肉を仕入れて小売店に対して配送し、卸売をしていた。一部の地域では、消費者に直接販売もしていたということでもあります。

### 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



われわれは、トータルインテリアと称しておりましたけれども、ある意味ではトータル肉卸ということであったのかもしれませんが。

今現在、目指しておりますスペースクリエーションのモデルを、大きく分けて二つでご説明いたします。

一つ目、これらの肉のうち一部に関しては、自社牧場を保有している。すなわち、最も重要なのが牛肉だとしますと、牛肉に関しては自社牧場を保有するけれども、ほかの肉は仕入れたりしている。

そういった商品をベースに、それぞれのお客様にとって最適なレシピとともに、調理する上での最善のタイミングで肉をお届けする。そして、必要に応じて調理サービスも提供して、肉の代金のみならず調理代金も徴収するケースもある。お肉だけの営業もありますけれども、必要に応じて調理サービスも提供すると。こういったケースであります。

一方、二つ目として、これらの機能は同等かもしれませんが、さらに進んでホームパーティー等で飾り付けから食事・飲み物、一切を請け負って、その請負に対しての対価を頂戴するというもの。

ときには肉を一切しないヴィーガンのパーティーでも結構ですよといったかたちで、この場合にはやはり同様の機能でありますけれども、対価のもらいどころが違いかたちになろうかと考えております。

---

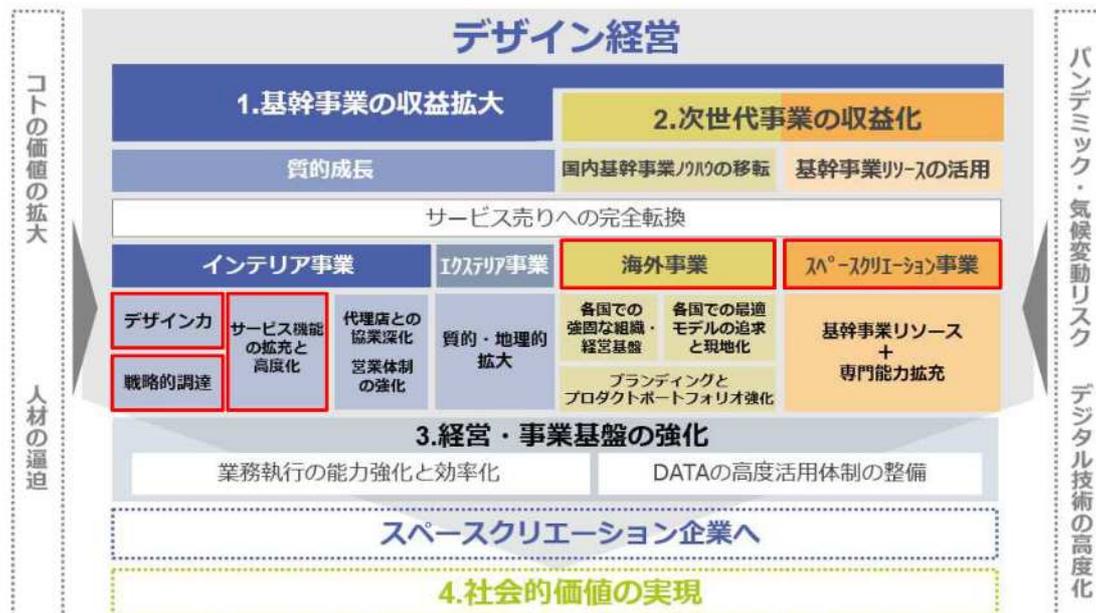
## サポート

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



# 中期経営計画（2020-2022）【D.C.2022】

## 中期経営計画全体図



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 41

今申しあげたようなことを実現する上での施策が、昨年発表いたしました中期経営計画の全体像の中に入っております。

本日は、このうちの赤で囲っております各点に関して、それぞれご説明申しあげます。

### 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@scriptsasia.com



## I. 基幹事業の収益拡大

### 1. デザイン力の発展的強化

#### 国内外の建築家・デザイン会社とのコラボレーションによる空間創造をベースとしたデザイン開発

##### 著名建築家とのコラボレーション

- ・「KAGETOHIKARI」カゲトヒカリ 隈研吾氏との共同開発



KAGETOHIKARI  
カゲトヒカリ

##### 海外デザイン会社との連携

- ・ Sanderson Design Group  
共同ブランドEDA 第2弾見本帳発売

##### 国際デザインアワード受賞

- ・ 壁紙「SHITSURAHU」シリーズにて、「iF DESIGN AWARD 2021」を受賞。

##### ※iF DESIGN AWARD

ドイツのiFインターナショナル・フォーラム・デザイン主催。1954年からの長い歴史を誇り、世界で最も認知されているデザインアワードの一つ。



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 42

最初に、基幹事業の収益拡大のうちのデザイン力の発展的強化であります。

デザイン力というものに関しては、先ほど申しあげましたとおり、壁紙、床材、ファブリックのデザインを良くするためには、コトのデザイン力を強化する。そして、空間のデザイン力を強化することが重要になってまいります。

4月に発表いたしました、隈研吾さんとの共同開発のシリーズ、壁紙・床材のコレクション、カゲトヒカリというものを発表いたしました。

これに関しましては、隈研吾さんとの間で、谷崎潤一郎の陰翳礼讃をベースにさまざまな議論をさせていただいた上で、このカゲトヒカリという商品開発につながっております。

一方、英国で重要なデザイン会社であります Sanderson Design Group と、これも数年かけて開発をしてまいりました壁紙とファブリック、および椅子生地デザイン見本帳、EDA という見本帳の第2弾を発売いたしました。これに関しても、市場関係者からは高い評価を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@scriptsasias.com



また iF DESIGN AWARD というドイツのフランクフルトで毎年開催されている国際的デザイン賞において、内装材料としては初めて、壁紙の SHITSURAHИ シリーズで本年受賞することができました。

こういったものを通じて、デザイン力の底力を上げ、実力を強化してまいりたいと考えております。

## I. 基幹事業の収益拡大

### 2. 戦略的調達への推進

## ビニル壁紙製造メーカー国内最大手 ウェーブロックインテリアの買収による製販一体化

### ウェーブロックインテリア会社概要

設立	2006年4月
事業内容	壁紙の製造・販売
資本金	1億円
売上高	91.7億円（2021年3月期）
従業員数	195名
工場拠点	一関工場、成田工場



成田工場

### 量産壁紙における国内最高効率の生産設備を保有

- ・ 株式取得実行日：2021年3月31日
- ・ 株式保有割合：51%
- ・ 取得金額：23.9億円
- ・ 近い将来の100%株式取得合意済



一関工場

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation

43

次に、戦略的調達への推進でございます。こちらに関しては、本年3月末にウェーブロックインテリアの株式51%を取得いたしました。

このウェーブロックインテリアに関しましては、近い将来100%の株式取得を、オーナーでありますウェーブロックホールディングスとの間で合意済みであります。

ウェーブロックインテリアに関しましては、先ほど申しあげました廉価版の壁紙であります量産壁紙に関して、国内最高効率の生産設備を保有しております。

## 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



壁紙といいますのは、年間約 6 億 5,000 万メートルの壁紙が製造、販売されておりますけれども、そのうち約 3 分の 2 が量産壁紙という状況にあります。その 3 分の 2 の量産壁紙の最大の生産シェアを保有しておりますのがウェブロックインテリアであります。

## I. 基幹事業の収益拡大 2. 戦略的調達への推進

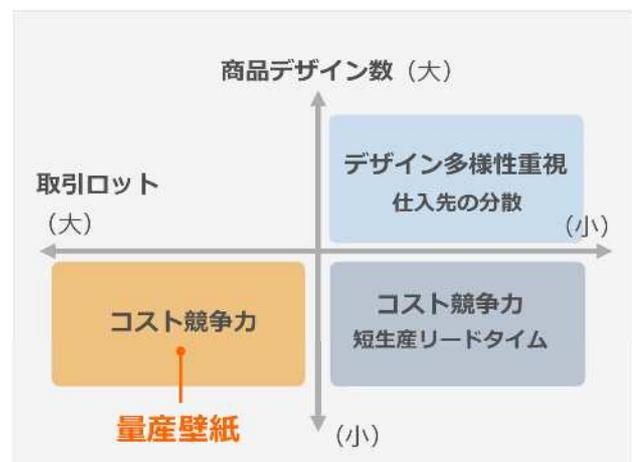
### 【背景】

1. デフレ市場での量産壁紙の需要増
2. 一部壁紙製造メーカーの撤退
3. 量産壁紙需給バランスのタイト化

### 【目的】

1. 安定供給の確保
2. 生産利益の取り込み
3. 製販一体による効率化

商品群（見本帳別）特性に応じた調達政策



この背景につきまして、今申しあげましたとおり、市場がデフレ化することの中で、中高級品から廉価版である量産壁紙への需要が増加していることがあげられます。

また、量産壁紙を製造できる競争力を持ったメーカーがなかなかないこと、またそれ以外の背景もございまして、一部壁紙メーカーの撤退があるためです。昨年度は倒産するメーカーも出ております。

結果、量産壁紙の需給バランスはタイト化しております。

そういったことを背景としまして、私どもとしては量産壁紙の安定供給を確保すること。バランスタイト化の中での量産壁紙の生産利益の取り込みを行うこと。また、製販一体化することによって、特に製造面での効率化を図ります。その効率化をした上での生産利益の取り込みを図っていき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

この4象限で示しておりますものですが、私どもは1万2,000点の商品の仕入販売をしております。壁紙でいいますと、約3,000点以上の壁紙を販売しておりますけれども、このうち量産壁紙といえますのは、さまざまなものを合わせまして約150点ほどであります。この150点で、私どもは市場全体の壁紙販売と同様に3分の2程度の販売を行っている。ここが大きな仕事となっております。

すなわち、商品数が少なく、取引ロットが大きいものに関しましてはコスト競争力が重要であり、また、われわれの販売面での機能が製造に与える影響も大きいことから、この分野に関してはさらに戦略的な動きをとっていきたいと考えております。

## I. 基幹事業の収益拡大

### 3. サービス機能の拡充と高度化

#### 新関西ロジスティクスセンター（LC）稼働開始

- ・稼働開始日：2021年1月
- ・物件所在地：大阪府大阪市淀川区加島
- ・建物構造：地上4階建
- ・床面積：約13,000坪

旧尼崎LC、東大阪LCを廃止

倉庫坪数全国合計  
66,000坪



71,400坪  
(東京ドーム5個分)

#### 「自動化・省人化・省力化」を実現

- ・最新マテハンの導入により約25%の人的作業を削減  
GTP：商品棚を作業者の下に運ぶ無人搬送ロボット  
AGV：無人搬送車 他



#### 西日本を中心とした基幹物流拠点 ➡ 配送体制の更なる効率化へ

移転後の自社所有の旧尼崎LC、中部LCⅢは賃貸化（収益貢献2022年より）

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation

45

次に、サービス機能の拡充と高度化についてご説明申し上げます。

ロジ関係でありますけれども、今年1月に関西で新しいロジスティクスセンターをオープンいたしました。これに関しては動画を用意しておりますので、ご覧いただきたいと思っております。

**映像：**サンゲツでは持続的な成長を実現するため、2016年以降、ロジスティクス機能の再整備を行ってきました。拠点開発では北関東ロジスティクスセンターを皮切りに、中部、東京、北海道、沖縄と全国の拠点で新設や統合を実施しました。

#### 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



そして 2021 年、尼崎と東大阪の拠点を統合した、この関西ロジスティクスセンターを新設しました。関西ロジスティクスセンターは、拠点集約による効率化だけでなく、昨今問題となっている人手不足と高齢化にも対応できるよう、徹底した自動化・省人化・省力化を実現しました。

関西ロジスティクスセンターは、主要な納品先である大阪市内はもちろん、全国への幹線輸送を可能にするため、高速道路に近い良好なロケーションである大阪市淀川区加島に建設しました。

建物は地上 4 階建て、1 万 1,000 坪以上におよぶ倉庫面積は、従来と比べておよそ 1.6 倍。容積はおよそ 2 倍と、大きく拡張されました。

GTP はロボットが専用棚をピッキングステーションまで自動搬送する設備です。今までは作業者が商品を保管棚まで取りに行く必要がありましたが、GTP の導入により、作業者は移動せずに出庫作業を行うことができます。

商品をお客様の注文数量どおりにカットした後、残りの商品をもとの棚に戻すまでが一連の作業となりますが、サンゲツでは独自のシステムを構築し、各ピッキングステーションに最大 4 基の棚を待機させることで、搬送時間のロスを解消しています。

無人搬送車 AGV は、関西ロジスティクスセンターで初めて採用した、自動化マテハン設備の一つです。お客様が商品を引き取りに来られた場合、1 階の引取室まで商品を搬送する必要がありますが、ベルトコンベヤに載らない商品は作業者が台車やフォークリフトで搬送しなければなりません。

そこで採用したのが AGV といわれる無人搬送車です。床面の QR コードを読み取り、3 階で出庫した商品を 1 階の引取室まで、1 階で出庫した商品を 3 階の配送エリアまで、無人で搬送します。エレベーターの呼び出しや扉の開閉も完全自動化を実現しており、作業者が搬送のために持ち場を離れることもなくなり、効率化につながっています。

サンゲツでは時代の変化に対応し、お客様へのサービスを向上させるために、最新の設備と培ってきた物流ノウハウを生かして、この関西ロジスティクスセンターを開設しました。

サンゲツはこれからも、必要なときに必要な量を品切れなくお届けすることを実現し、お客様の信頼に答えてまいります。

---

## 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



安田：ありがとうございました。この新関西ロジスティクスセンターに移転することによって空いてまいります、旧尼崎ロジスティクスセンター、また名古屋にあります中部ロジスティクスセンターIIIに関しましては賃貸化します。これによって、来年度より収益に貢献がスタートいたします。

## II. 次世代事業の収益化

### 1. 海外セグメント

#### 北米市場 Koroseal社

##### 1. デザインポートフォリオの改善と効率化

・ 自社製造壁紙への集中

##### 2. 新商品・デザインの発売

##### 3. マーケティングの全面的見直しと改善

##### 4. 幹部の交代



新設備での製造による新商品発売  
(2021年1月)

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 46

続いて、次世代事業の収益化についてご説明申し上げます。

海外セグメントのうち、北米に関しましては、従来から立てております方針を継続的に実行してまいるということでもあります。

#### サポート

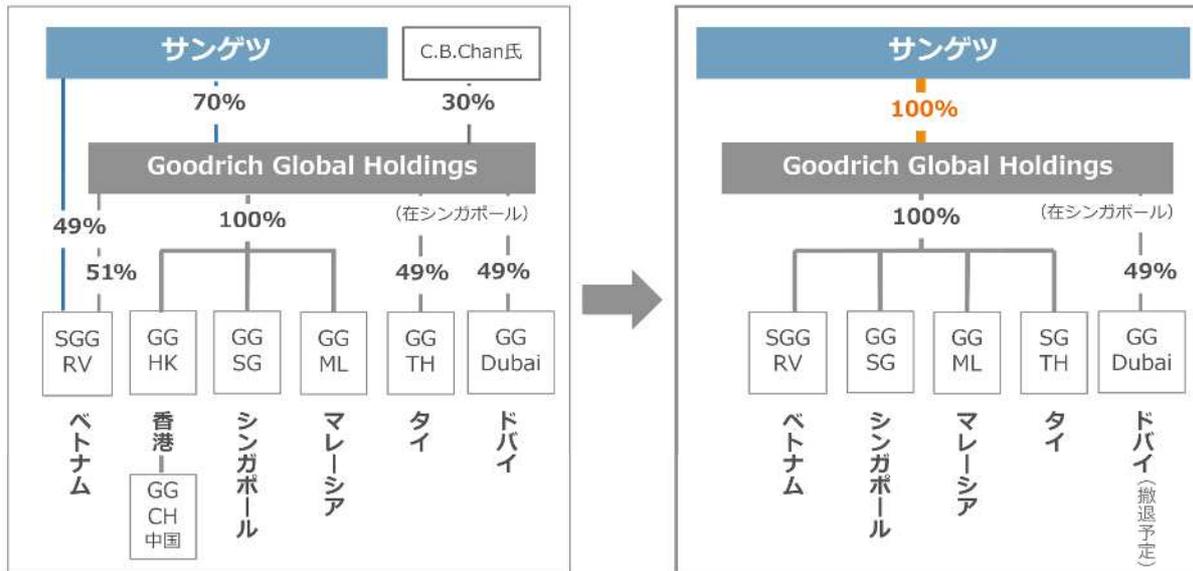
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## II. 次世代事業の収益化

### 1. 海外セグメント

#### 中国・東南アジア市場での事業体制再編



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation

47

東南アジア・中国に関して、事業体制の再編に関して簡単にご説明申し上げます。

この表の左側が従来の体制でありますけれども、Goodrich Global Holdings を 17 年度に買収いたしました。その際、株式所有は私どもが 70%、創業者が 30%ということで、この下にさまざまな会社がぶら下がっている状況でありました。特にシンガポールの Goodrich Global Holdings の下に香港があり、その下に中国があることになっておりましたが、これを今、再編中であります。

創業者より 30%株式を買収いたしまして Goodrich Global Holdings を 100%子会社化すると同時に、シンガポール、マレーシアに次いでベトナムにも現地法人を設立。そしてタイに関しましても Goodrich Global Holdings の 100%子会社を別途つくり、従来の 49%から撤退することといたしました。ドバイにも子会社がございますけれども、ドバイからは撤退する予定であります。

すなわちシンガポールの Goodrich Global Holdings が、インドシナ半島を事業基盤としてしっかりと事業活動を行っていくこととしております。

#### サポート

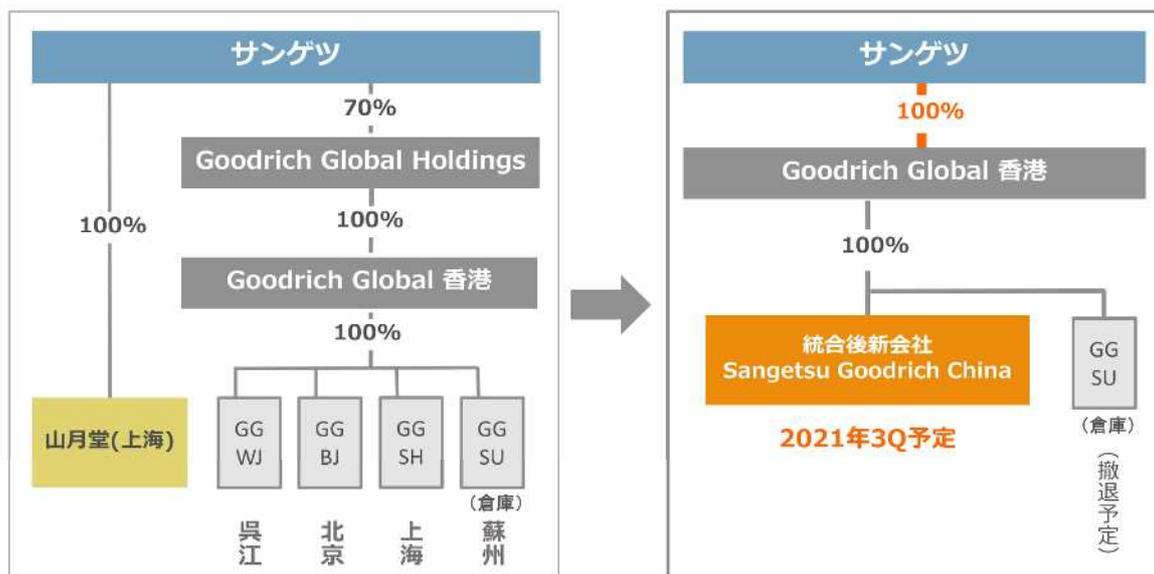
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

 **SCRIPTS**  
Asia's Meetings, Globally

## II. 次世代事業の収益化

### 1. 海外セグメント

#### 中国市場での事業体制再編



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 48

中国についてご説明いたします。

先ほど申しましたとおり、シンガポールの Goodrich Global Holdings の下に香港があり、その下に中国の各社がぶら下がるかたちになっておりました。

これとは別途に、私どもが設立いたしました山月堂（上海）がございますけれども、香港をサンゲツの直接子会社といたしました。そしてその上で中国の事業と山月堂（上海）の事業、これを合併いたします。今年のサードクォーターを予定しておりますけれども、これを統合する予定としております。

倉庫保有会社として蘇州がございますけれども、倉庫に関しては売却の上、撤退する予定であります。

事業体制をすっきりすることによって、それぞれの国でより力を入れたかたちで事業の強化をしていき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

 **SCRIPTS**  
Asia's Meetings, Globally

## II. 次世代事業の収益化

### 2. 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

#### ■ サンゲツグループ全体での連携

##### 1. 専門人材の採用・アライアンス強化による体制整備

デザイナー、現場管理者の中途採用、工事対応範囲の拡大

##### 2. サングリーン：スペースクリエーション事業本部新設

専門商社（卸売）からの転換。  
バリューチェーンにおけるより強いポジションへ

##### 3. サンゲツグループ内の協業

サンゲツグループスペースクリエーション担当役員を任命  
内装：サンゲツ  
外装：サングリーン  
の連携によるエクステリア&インテリアの空間提案営業

同一物件への内装・外装提案例



内装：サンゲツ



外装：サングリーン

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation

49

スペースクリエーション事業についてご説明申し上げます。

先ほど申し上げましたとおり、スペースクリエーション事業部で事業体制を強化すると同時に、エクステリアをやっておりますサングリーンにおきましても、スペースクリエーション事業本部を設立し、ここにデザイナー、施工管理、そしてそれ以外の人員の強化もしております。

私どもとしましては、サンゲツが内装、サングリーンが外装ということで、既に内装・外装を統一したデザイン提案をし、内装・外装セットでの受注を目指しております。

昨年、中途採用で、スペースクリエーション担当役員となる人員を採用いたしました。インテリア・エクステリアを通じたスペースクリエーション事業の強化をこれからも実行してまいります。

#### サポート

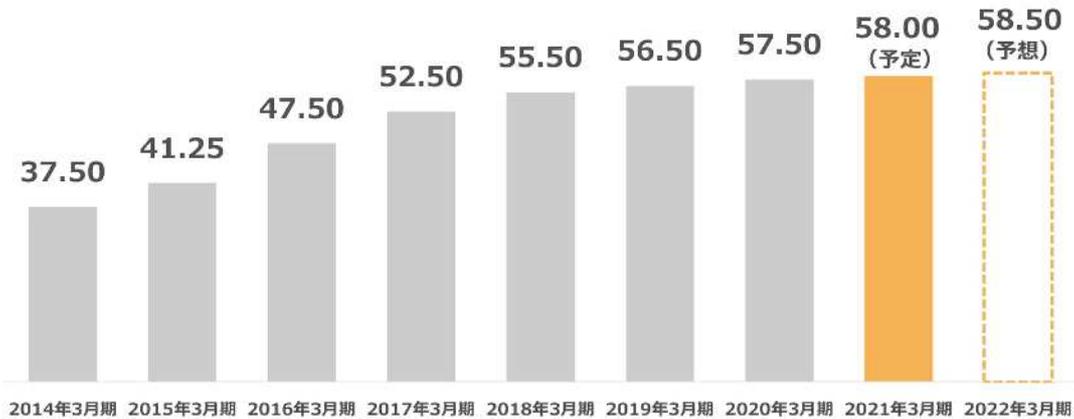
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



## 株主還元実績 配当金の推移

### 配当金の推移

一株当たり配当額推移（円）



→ 安定増配 7期連続増配予定

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation

51

続いて、資本政策に関してご説明申し上げます。

今年度の配当に関しましては、58円50銭ということで、昨年度比50銭の増配予定であります。

### 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@scriptsasias.com



## 株主還元実績 2021年3月期

自己株式取得の状況		
取得期間	取得株式総数	取得総額
2020年12月14日～2021年3月16日	27.96万株	4.3億円
<b>合計</b>	<b>27.96万株</b>	<b>4.3億円</b>

配当金		
中間配当（12月支払）	期末配当（6月支払）	配当金総額
17.5億円	17.4億円（予）	35.0億円
29.0円／株	29.0円／株（予）	

<b>株主還元総額</b>	<b>総還元性向</b>
<b>39.3億円</b>	<b>82.4 %</b>

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 52

株主還元実績でございます。

昨年度は 27 万 9,600 株の自己株の取得を行い、株主還元総額は 39 億 3,000 万円。総還元性向は 82.4%となりました。

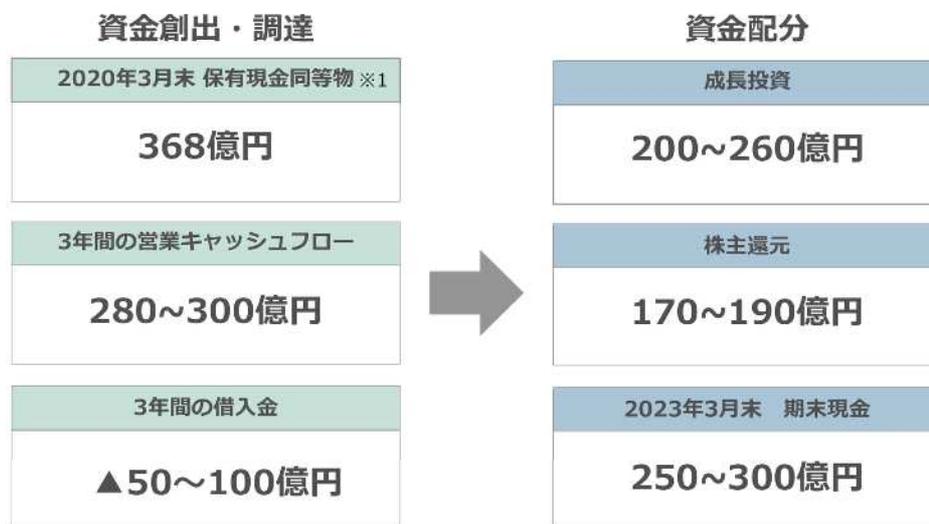
### サポート

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



## 資本政策 資本配分

### 資本配分計画



※1 現預金と株式以外の有価証券

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 53

資本配分計画に関しては、昨年発表しておりませんでしたので、ここで3カ年、中期経営計画のカバーいたします2020、2021、2022年度3カ年の資本配分計画を発表いたしたいと思っております。

中期経営計画が始まる前の2020年3月末において、先ほど申しあげました意味でのキャッシュ同等物が368億円ございました。そしてこの3カ年で営業キャッシュ・フローを280~300億円生み出すことを目標としております。

これに対して、資金配分は、成長投資で200~260億円。株主還元で170~190億円。期末現金として、期末のキャッシュ同等物として250~300億円保有することとしたいと思っております。

この結果、借入金に対しましては資金需要が少ないケースにおいて50億円程度のマイナス、資金需要が多い場合に100億円程度の借入増となる計画としております。

### 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

## 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。



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 55

最後に ESG の取り組みについてご説明いたします。

サンゲツグループは社会的価値として、「みんなで、いつまでも、楽しさあふれる社会の実現」することを社内外で説明しております。

### 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@scriptsasia.com

## 1. 地球環境への負荷低減 GHG排出量

当初 2030年目標		修正 2030年目標	
	サンゲツ単体	サンゲツ単体	グループ連結
SCOPE 1 & 2	30%減 (2018年度比)	カーボンニュートラル (排出ゼロ)	※検討中 50~55%減
SCOPE 3	—	目標設定を検討	

### カーボンニュートラル実現 4つのステップ

- ① 省エネ：あらゆる環境負荷設備（照明、空調、営業車、ロジ動力）の省エネ更新
- ② 創エネ：太陽光発電設備の設置
- ③ 再エネ：再生可能エネルギーで発電された電力の購入
- ④ オフセット：CO2排出権の購入

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 57

そのような中で、GHGの排出量に関しては、新たな動きに対応いたしまして、昨年発表いたしました目標を、訂正、修正することで検討しております。

単体に関しましては、2030年にカーボンニュートラルゼロ。

グループ全体に関しては、3月末に新たに、壁紙製造でありますウェブブロックインテリアがグループインしたことから現在、2030年での減少幅を検討中ではありますが、近々発表いたし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



# 1. 地球環境への負荷低減

## 見本帳リサイクルセンター開設

2021年3月開設

### 1. マテリアルリサイクルによる環境負荷低減

数年で廃棄となる見本帳を発行する責任として  
回収・リサイクルを拡大し、環境負荷を下げる

### 2. 障がい者の活躍支援によるダイバーシティの推進



リサイクル目標：2021年度：5万冊／年  
2022年度：13万冊／年

【見本帳リサイクルのフロー】



sangetsu

©Copyright Sangetsu, Sakazaki 58

一方、われわれの事業活動全体からおよぼす環境影響としては、年間150万冊発行しております見本帳の影響が大きいと考えております。この見本帳の回収、そしてリサイクルといったことが重要な課題であると捉えております。

本年3月、名古屋に見本帳リサイクルセンターを開設いたしました。障がい者の方にここでさまざまなかたちで働いていただいで、この回収冊数を拡大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



## 2. 人的資本

### 健康経営推進室 設立 (2020年4月)

安全・健康・快適で働きやすい職場環境の確保  
心身の健康づくりに向けた推進体制の充実

### 厚生労働省委託事業「がん対策推進パートナー賞」受賞

2020年度「がん対策推進企業アクション」にて  
「がん対策推進パートナー賞（治療と仕事の両立部門）」を受賞  
仕事と治療の両立に関するセミナーの開催等を通じ、  
安心感のある職場づくりに取り組んでいる点が評価



### PRIDE指標 シルバー認定を3年連続取得

任意団体work with PrideによるLGBTQへの取り組み評価指標  
「PRIDE指標2020」で、3年連続シルバー認定を取得



sangetsu

©Copyright Sangetsu, Sakagawa 59

最後に、人的資本についてご説明いたしますと、健康経営を謳うなかで、がん対策推進パートナー賞をいただきました。

また、LGBTQの取り組みも評価していただきまして、PRIDE指標シルバー認定を3年連続で取得いたしました。

以上をもちまして、私のご説明とさせていただきます。ありがとうございました。

## 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



## 脚注

### 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うものではありません。

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

---

## 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

