

株式会社サンゲツ

2021 年 3 月期 決算・経営戦略説明会 質疑応答

日時：2021 年 5 月 28 日（金）10:00～11:00

Q.1：新型コロナで生活スタイルが大きく変わり、他にもさまざまな変化が起きております。こうした中で、このコロナをきっかけとして何かビジネスモデルでひらめきや、変化を感じておられる部分がありましたらお聞かせください。

A.1：率直に申しあげて、それほど大きく変わるとは考えておりません。ただ一方で、巣ごもり需要の影響か、カーテンをはじめとしたさまざまなものに関して、ネット販売もしくは B to C 型の商品の売上が若干伸びております。われわれの仕事はあくまで B to B が基本ですが、B to B から派生して出てくるさまざまな商品力の強化を考えても、B to C の事業に関しても注力しなければとも考えております。EC 事業に関しては、カーテン以外に取り扱い商品の幅を広げていくことで、この事業も拡大していきたいと考えております。

Q.2：海外セグメントについて、北米、Koroseal の改善に時間がかかっているかなという印象を受けます。ここから改善するために、あと何が必要とお考えでしょうか。

A.2：Koroseal に関しては、まず何よりもブレークイーブンポイントを下げることが重要だと考えており、さまざまなコストダウンを行っております。コロナによってコストダウンが一段進んだことで、以前よりもこのポイントは下がりました。早く目標とするブレークイーブンポイントを達成し、かつ超えていくために、今最も重要だと思っているのは、主要商品である壁紙事業です。ポイントは 2 つ。一つ目は、他社から仕入れている壁紙と自社製造の壁紙のうち、自社製造の壁紙の販売数量を増やすこと。そのためには自社製造の壁紙の商品力、デザイン力を上げていくことが非常に重要だと捉えております。二つ目は、営業体制を強化すること。ここでは、営業・販売と商品開発の二つがうまく機能することが、非常に重要であると考えております。これに関して、新型コロナウイルス感染症の影響によって現地に訪問できないことによる隔靴搔痒の感はありますけれども、確実に進めていきたいと思っています。

Q.3：経営戦略について、ビジネスモデルの転換のご説明をいただきましたが、現在の進捗状況について、足元どれくらいまで進んでいるのでしょうか。まだ端緒に就いたばかりで、これからの可能性が大きいのか、それとももう半分ぐらいは進んでいて、順調な進捗なののでしょうか。

また、ビジネスモデルの転換に関して、何か感じていらっしゃる課題があれば、併せてお伺いできればと思います。

A.3 : これに関してはまだまだ道半ば以下といった状況です。

課題の一つはやはり営業力。例えば、代理店さんとの間では価格交渉がありますが、代理店さんの先の顧客に対して価格交渉を行えるわけではないので、ここにおける営業力においては、それ以外の営業力(機能)が必要です。例えば、商品の説明だけではなく空間の提案。ビルダーさんのところに行って、新たなコーディネーションの提案をして、それに使われる商品をお勧めする。ビルダーさんは、そのコーディネーションを個人のお客さまに対して売り込んでいただける。そういったさまざまなことが入ってまいります。

また、配送ということに関しても、全国津々浦々ということで北海道から九州まで進めておりますが、これも半分進んだかということ、まだそこまでは至っていないという認識です。

施工に関しましても、今中計では、現状の内装仕上げ工事職人約 1,000 人の体制から、今中計期間中に 1,500 人体制の構築を目指しています。1,500 人というと日本で最大の規模となりますけれども、それでもまだまだ足りないと考えています。そういった意味において、まだ道半ば以下と考えております。

Q.4 : 量産壁紙について、デフレ下で廉価品へのシフトということだと、一般的には当然、利益率が圧迫されると理解されます。そちらは御社ご自身のコストダウン努力で利益率は落ちないという理解でよろしいでしょうか。

A.4 : 廉価版が拡大することによって収益力が落ちるのではないかという点について、ある意味では、中高価格帯の数量が減って、廉価版、低価格帯が増えることはそのとおりです。しかし、私が社長に就任してから、2 回の価格修正を実現しております。2014 年の 6 月と 2018 年の 10 月に実施した結果、中高価格帯の収益力、総利益率も良くなりましたけれども、この廉価版である量産の壁紙の収益率、利益率も改善しております。これは価格修正というだけではなく、仕入れにおける効率化も含めて、利益率の改善をしていくことによって、低価格化が進んでも全体としての収益力を上げることは十分可能であります。これが、冒頭でご説明申しあげましたとおり、総利益が 10 期連続して上がった要因と言えます。