

sangetsu

株式会社サンゲツ

2024 年 3 月期 決算・経営戦略説明会

2024 年 5 月 29 日

イベント概要

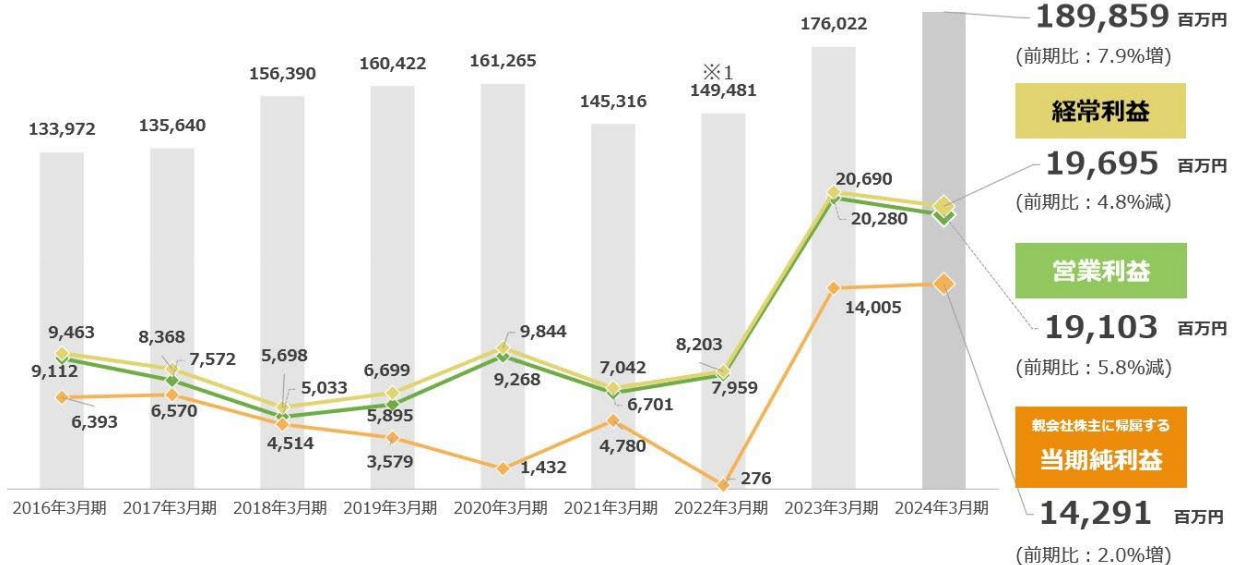
[企業名]	株式会社サンゲツ
[企業 ID]	8130
[イベント言語]	JPN
[イベント種類]	決算説明会
[イベント名]	2024 年 3 月期 決算・経営戦略説明会
[決算期]	2023 年度 通期
[日程]	2024 年 5 月 29 日
[ページ数]	57
[時間]	10:00 – 11:01 (合計：61 分、登壇：43 分、質疑応答：18 分)
[登壇者]	3 名 代表取締役 社長執行役員 近藤 康正 (以下、近藤) 執行役員 コーポレート部門 ゼネラルマネージャー兼総務部長 牧 繁伸 (以下、牧) コーポレート部門 財務経理部長 宇都 和久 (以下、宇都)

サポート

日本	050-5212-7790	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・営業利益・経常利益・当期純利益の推移

売上高・当期純利益：過去最高を更新 ※2



sangetsu

※1 2022年3月期の期首より、「収益認識に関する会計基準」等を適用しております。

※2 売上高 2023/03期 (176,022百万円)
親会社株主に帰属する当期純利益 2023/03期 (14,005百万円) 以来

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

5

近藤：本日はお忙しい中ご参加くださいますと、誠にありがとうございます。

では、株式会社サンゲツ、2024年3月期決算・経営戦略についてご説明いたします。

最初に2024年3月期決算概要です。売上高は前期比7.9%増の1,898億59百万円、営業利益は5.8%減の191億3百万円、親会社株主に帰属する当期純利益は2.0%増の142億91百万円となり、売上高、当期純利益は過去最高になりました。また一方で、いずれの項目も本年2月9日公表の予想値を下回りました。

サポート

日本 050-5212-7790 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



2024年3月期 決算のポイント

■ 営業利益 191.0億円 前期比▲11.7億円(▲5.8%)

【売上総利益】

- ・ 前期比では+25.8億円(+4.6%)
単体では数量増加以上に物流費などの原価増加。一方、国内グループ会社・北米が牽引
- ・ 2月9日公表の業績予想比は未達(達成率97.9%)
主に年度末における国内建設市場の需要減、物流費増加の影響

【販管費】

- ・ 前期比では+37.6億円(+10.4%) 人件費、販促費、システム費等の増加
- ・ 2月9日公表の業績予想比では予想並みの着地(達成率99.1%)

■ その他

- ・ 米国政府からのコロナ期間の雇用維持に対する補助金（Employee Retention Credit）収入
- ・ 賃上げ促進税制による法人税等の優遇措置
- ・ 減損損失は前期比で減少

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

6

決算のポイントについてご説明します。

営業利益につきましては、前期比 11.7 億円の減少となりました。売上総利益が国内グループ会社、北米の Koroseal 社の業績好調によって増加した一方で、人件費、システム費、販促費が増加し、営業利益は前期比マイナスとなりました。

営業利益は通期で前期比 11.7 億円の減少となりましたが、上期は 12.6 億円の増益、一方下期が 24.4 億円の減益で、下期に減益傾向が顕著となりました。その主たる要因は、利益の多くを占めるサンゲツ単体の営業利益が下期に減益となったことにあります。

今回の3カ年中期経営計画におきましては、将来に向けた人的資本、デジタル資本への投資を先行するとしておりまして、販管費、一般管理費の増加は計画どおりとなっています。

また、2月9日公表の予想値を下回ったことにつきましては、24年3月の日本国内の建設市場の想定外の需要の落ち込みが主因となっております。

サポート

日本 050-5212-7790 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



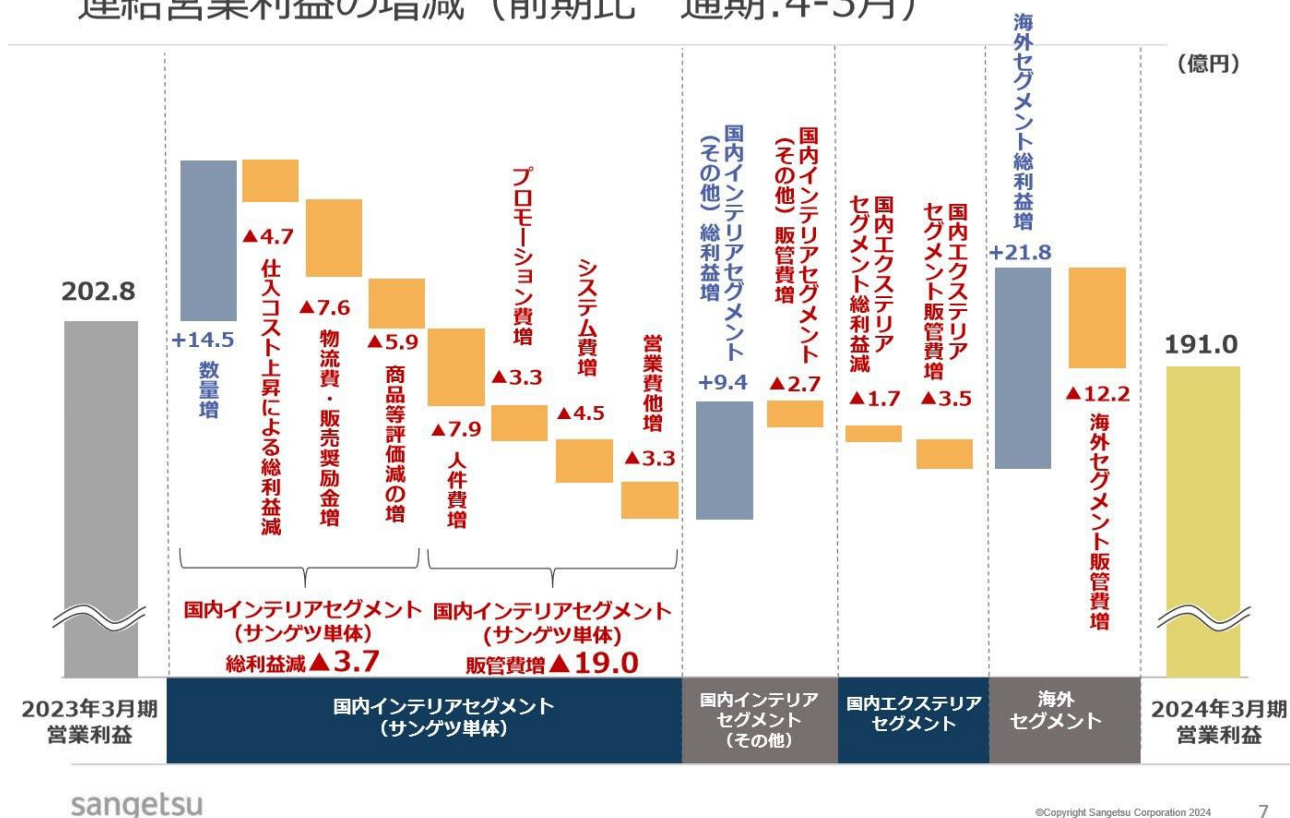
それから、一過性の特別要因としましては、米国政府からのコロナ期間の雇用維持に対する補助金の収入、それから日本国内での賃上げ促進税制による法人税等の優遇措置、減損損失の減少というものがあります。

サポート

日本	050-5212-7790	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



連結営業利益の増減（前期比 通期:4-3月）



通期連結営業利益についてウォーターフォールチャートでお示しします。

最初に、国内インテリアセグメント、サンゲツ単体ですけれども、販売数量の増加はありましたが、仕入コスト、物流費、それから販管費の増加等により減益となっております。

一方、国内インテリアセグメント（その他）、具体的にはグループ会社6社が対象になりますけれども、これは総じて好調に推移しまして、壁紙製造のクレアネイト、それから施工事業のフェアートン等が過去最高益を計上しました。

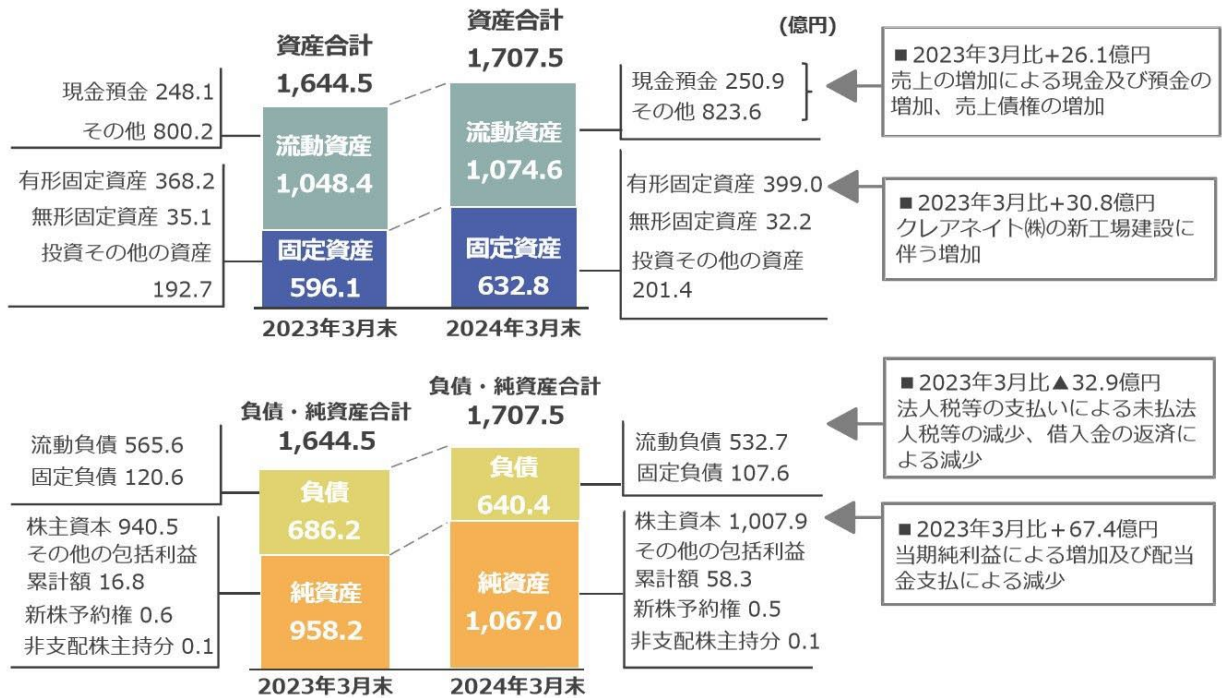
国内エクステリアセグメント、これは現時点での対象会社はグループ会社のサングリーンとなります。サングリーンにつきましては、昨年度は新築住宅市場の落ち込みにより、売上総利益は減少しました。さらに、エクステリアにおけるデザイン提案、あるいは首都圏進出のための人的資本への先行投資を行ったことで、23年度は営業赤字となりました。

海外セグメントは、北米 Koroseal 社の業績改善が大きく進みました。一方で、東南アジア、中国・香港については後ほどご説明しますが、赤字からまだ抜け出していない状況です。

サポート

日本 050-5212-7790 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

連結貸借対照表



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

11

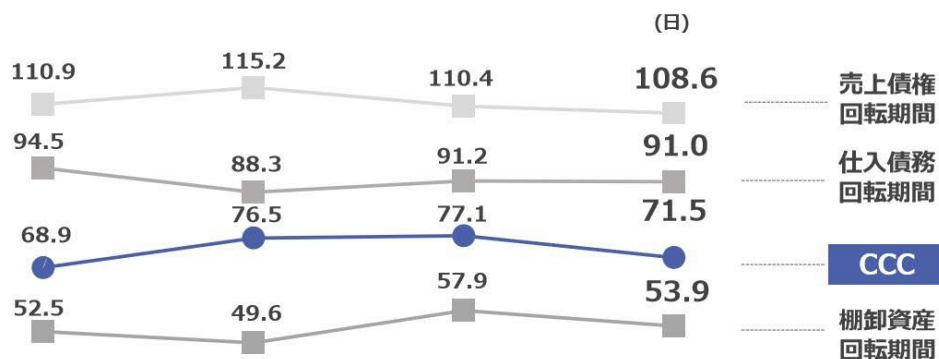
貸借対照表で一言申しあげますと、グループ会社クリアネイトの広島県での新工場建設が計画どおり進んだことで、有形固定資産の増加につながっています。

サポート

日本 050-5212-7790 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



	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
売上債権回転期間	110.9	115.2	110.4	108.6
仕入債務回転期間	94.5	88.3	91.2	91.0
棚卸資産回転期間	52.5	49.6	57.9	53.9
CCC	68.9	76.5	77.1	71.5

【BX 2025】
目標値
目標：65日

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

13

Cash Conversion Cycle につきましては、記載のとおりでございます。

サポート

日本 050-5212-7790 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



中期経営計画【BX 2025】進捗状況

	2023年3月期 (実績)	2024年3月期 (実績)	2026年3月期 (目標)
連結売上高	1,760.2億円	1,898.5億円	1,950.0億円
連結営業利益	202.8億円	191.0億円	205.0億円
連結当期純利益	140.0億円	142.9億円	145.0億円
ROE	15.3%	14.1%	14.0%
ROIC	16.5%	14.8%	14.0%
CCC	77.1日	71.5日	65.0日

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

14

続きまして、中期経営計画【BX 2025】の進捗状況についてご説明いたします。

売上高と利益については、先ほどご説明したとおりです。ROEにつきましては、自己資本の積み上げによって前期比で低下しておりますけれども、引き続き戦略投資と株主還元のバランスを踏まえて、適切な資金配分を進めるとともに、目標以上の利益を創出すべく、資本収益性の向上を図っていきます。

また、これは後ほどご説明しますが、人的資本やデジタル資本等、そういったコスト先行により、2025年3月期は減益を見込んでいます。その上で、2026年目標達成に向けて、各種施策に取り組んでいきます。

サポート

日本 050-5212-7790 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



セグメント別売上高・営業利益

	2023年3月期	2024年3月期 (億円、%)	
	実績※ (A)	実績 (B)	前期比 (B-A, B/A)
国内インテリアセグメント 売上高	1,479.6	1,591.5	+111.9(+7.6%)
壁 装 ユニット	725.9	772.3	+46.3(+6.4%)
床 材 ユニット	515.5	563.5	+47.9(+9.3%)
ファブリック ユニット	94.4	95.0	+0.6(+0.7%)
施工・その他	143.6	160.5	+16.9(+11.8%)
営業利益	211.0	194.8	▲16.1(▲7.6%)
国内エクステリアセグメント 売上高	62.9	64.6	+1.6(+2.7%)
営業利益	4.5	▲0.7	▲5.2(-)
海外セグメント 売上高	217.8	242.9	+25.0(+11.5%)
営業利益	▲12.7	▲3.1	+9.6(-)
セグメント間取引調整(売上高)	▲0.1	▲0.5	▲0.3(-)
セグメント間取引調整(営業利益)	0.0	0.0	+0.0(+129.1%)
連結売上高	1,760.2	1,898.5	+138.3(+7.9%)
連結営業利益	202.8	191.0	▲11.7(▲5.8%)

sangetsu

※2024年3月期の期首より、報告セグメントを4区分から3区分に変更したため、2023年3月期の実績は変更後のセグメント区分に組み替えた数値となります。

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

15

続いて、セグメント別の売上高、営業利益についてです。

国内インテリアセグメントの営業利益は 194.8 億円、一方で国内エクステリアセグメントは 0.7 億円の損失、それから海外も 3.1 億円の損失です。

海外につきましては、北米、東南アジア、中国・香港、この3地域のグループ会社の営業利益を単純合計しますと黒字転換していますが、連結調整およびサンゲツ単体での海外ビジネスユニット損益を算入したことで赤字になっています。

営業利益の絶対値はここ2年で大きく増加しましたが、私どもの課題は、収益基盤が国内インテリアセグメント一本足であるということです。この構造は過去10年、もっと言うとそれ以前からも変わっておりません。また、国内インテリアの中でも空間総合提案のウエイトはまだまだ低く、具体的な三つの領域、すなわちエクステリア、海外、空間総合提案、この3領域の強化を加速していきたいと考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 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



セグメント別決算のポイント

■海外セグメント

- ・北米では1Q以降業績は好調、通期においても黒字を達成
- ・東南アジアはシンガポールでの機能強化策によるコスト増により赤字が継続
- ・中国・香港は市場低迷により厳しい状況が継続しており赤字が継続
- ・今期より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ことや連結調整により、海外セグメント損益全体では赤字が継続。ただし海外グループ会社の個社合計では通期は黒字化、前期より大幅改善

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

17

その中で、海外について簡単にご説明いたします。

海外事業の売上高の内訳は、北米が約 80%、東南アジアが約 15%、中国・香港が約 5%となっておりまして、先ほど申しあげましたとおり、23 年度はその最大地域の北米で収益の大きな改善がありました。

北米 Koroseal 社につきましては、2022 年 7 月に就任した社長のもとで経営の正常化が進んだということが言えると思います。製造業がメインとなりますので、生産性の改善、品質管理の強化、それからデザインを含めた陣営の強化、こういった基本の徹底によって、営業利益の拡大につながりました。

いよいよ成長戦略を加速していくタイミングになりましたので、今後はデザイン人材の拡充、それから設備能力の増強、あるいは商材の多様化、こういった成長戦略を M&A も含めて具体的に進めていく段階になったと言えると思います。

東南アジアは、機能強化のための投資を先行している一方で、なかなか売上がまだ伸びておらず、まだ赤字から脱却できていない状況です。

サポート

日本 050-5212-7790 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・香港は、ご存じのとおり、事業環境が非常に厳しい中で、昨年の秋ぐらいから売上高は上がってきておりますけれども、まだ赤字が続いているという状況です。

サポート

日本	050-5212-7790	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



国内インテリアセグメント 国内建設市場の状況

住宅市場		新築		リフォーム	
	住宅市場	新設住宅着工統計 前期比（2023年1月～12月）		国土交通省 建築物リフォーム・リニューアル調査（受注金額） 前期比（2023年4月～2023年12月）	
		新設住宅着工戸数	新設住宅着工床面積	住宅合計	+11.8%
		▲4.6%	▲7.0%	戸建て	+9.1%
		(持家 ▲11.4%、賃貸 ▲0.3%)		共同住宅	+17.9%
非住宅市場		新築		リニューアル	
	非住宅市場	民間非居住建築物着工床面積 前期比 (使途別、倉庫・工場を除く)		建築物リフォーム・リニューアル調査（受注金額） 前期比（2023年4月～2023年12月）	
		2023年度 (4～3月)	▲9.0%	非住宅合計	+20.8%
		2022年度	▲6.5%	事務所	+60.6%
		2021年度	+4.2%	物販	+25.0%
		2020年度	▲11.8%	医療	+32.4%
				宿泊	+59.1%
				福祉	+22.3%
				飲食	+13.5%

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

18

続きまして、主力の国内インテリアを取り巻く国内建設市場の状況についてです。

ご覧のとおり、住宅・非住宅ともに新築は低調で、一方、リフォームが好調であったということです。

サポート

日本 050-5212-7790 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



国内インテリアセグメント 壁装ユニット売上状況

業界全体の壁紙出荷数量

前期比

(2023年4月 - 2024年3月)

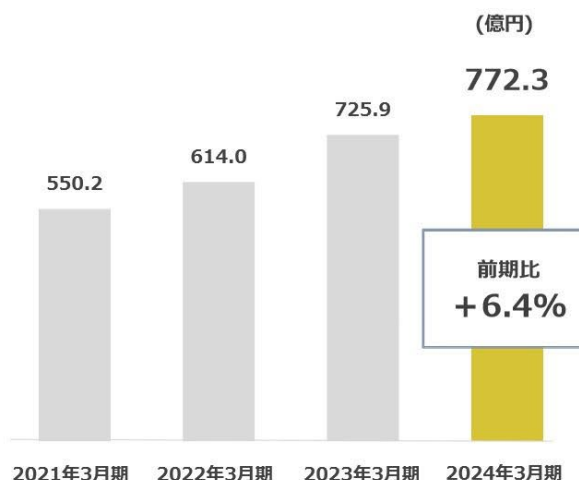
▲4.5%

出典：一般社団法人日本壁装協会

当社壁紙出荷数量

前期比

+1.4%



- ・見本帳「フェイス」が住宅・非住宅分野で伸長し、前期比での数量増加に寄与。
- ・シェアや市場の拡大を見込む「中型商品」のリアテックやガラスフィルムは前期+10%超の売上伸長を継続。

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

20

主力の壁紙、それから床材について、業界の出荷数量は減っております。一方で、弊社は数量を増やしておりますので、結果、シェアが上がっていると言えます。

私どもの商品企画、デザイン、施工、配送等、いわゆる商品にまつわる機能の強化を進めてきた結果が出てきていると思っております。

サポート

日本 050-5212-7790 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

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

国内インテリアセグメント 床材ユニット売上状況

業界全体の床材出荷数量

前期比

(2023年4月 - 2024年2月)

▲2.4%

クッションフロア

(2023年4月 - 2024年3月) ▲1.7%

カーペットタイル

(2023年4月 - 2024年2月) ▲0.6%

フロアタイル

(2023年4月 - 2024年3月) +1.5%

タフテッドカーペット

(2023年4月 - 2024年2月) ▲5.3%

長尺シート

(2023年4月 - 2024年3月) ▲5.4%

当社の床材出荷数量

前期比

(2023年4月 - 2024年2月)

+3.3%

(億円)



- ・シェアや市場の拡大を見込む「中型商品」のフロアタイルやカーペットタイル等の売上が伸長。
- ・商業・宿泊施設向け需要の持ち直しやオフィス市場の回復により、各分野のトレンドを反映した見本帳は堅調に推移。

sangetsu

業界データ出典：一般社団法人日本インテリア協会（塩ビ系床材）
日本カーペット工業組合（繊維系床材）

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

21

サポート

日本

050-5212-7790

米国

1-800-674-8375

フリーダイヤル

0120-966-744

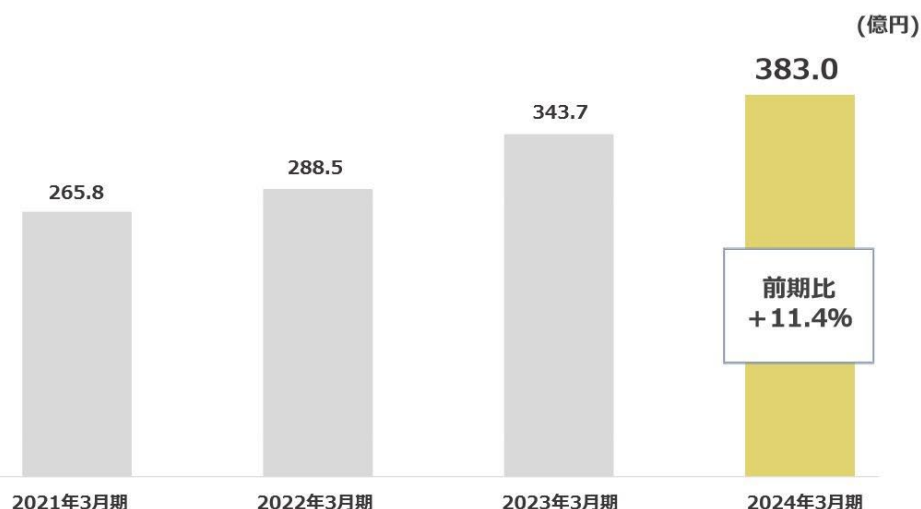
メールアドレス

support@scriptsasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

国内インテリアセグメント “中型商品”売上状況

現中期経営計画で戦略商品として“中型商品”と位置付ける
リアテック（粘着剤付化粧フィルム）+ガラスフィルム+カーペットタイル
+フロアタイル+椅子生地の上高合計金額



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

23

続きまして、中型商品についてです。

現時点では数量面では大きくなっておりませんが、機能性商品ということで、私どもにとりましては、戦略商品と位置づけています。商品の機能、それからきめ細かい販促活動、マーケティング活動によって拡販が進んでいます。

私どもの強みとして商品企画、開発力があります。人手不足、環境配慮等、事業環境がドラスティックに変わっておりますので、この中型商品にとどまらず、プロダクトイノベーションを進めたいと考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 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



2025年3月期 連結業績予想の前提

【外部環境】

- ・住宅市場は、新築／リフォーム共に弱含みで推移
- ・非住宅市場は、2024年3月期の状況から新築は弱含み、リニューアルは堅調な推移を予想

【プラス要因】

- ・市場が低調な中で中型商品※を中心にシェアアップ
※リアテック（粘着剤付化粧フィルム）、ガラスフィルム、カーペットタイル、フロアタイル、椅子生地
- ・北米事業の改善は継続
- ・シンガポールの『D'Perception Pte.Ltd.』株式取得による売上高の増加を見込む
（利益に関しては現在精査中のため含まず）

【マイナス要因】

- ・仕入価格は、原材料費に加えて人件費、物流費を中心に上昇
- ・人的資本への投資として、キャリア採用の継続、ベースアップ、職場環境整備
- ・2024年問題からの物流費・委託作業費の上昇、省人化対策への投資
- ・中国市場における不透明感の継続

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

27

続いて、2025年3月期の業績予想につきまして、最初に予想の前提についてご説明します。

外部環境につきましては、住宅市場は、新築／リフォーム共に引き続き弱含みで推移。一方、非住宅では新築は低調ですけれども、リニューアルは堅調と予想しております。従いまして、2024年3月期以上に厳しい事業環境であると予想しております。

そうした中で、プラス要因としましては、先ほど申しあげた商品企画や開発等、機能に裏付けられた主力商品のシェアアップを見込んでいます。それから中型商品につきましては、まだまだ拡販の余地があると考えており、引き続き数量面でのシェアアップを図るということと、北米事業の改善の継続があげられます。

また、5月10日に発表しましたが、シンガポールのD'Perception社の株式を取得することで、売上高の増加を見込んでいます。後ほどお話ししますが、非常にポテンシャルが高く、中長期的にバリューを生み出す案件だと感じております。短期的な、あるいは当期のインパクトについては、現在、精査中であります。

サポート

日本 050-5212-7790 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



一方、マイナス要因につきましては、原材料の調達コストが引き続き上がるということです。原材料メーカーからは、原材料費に加えて労務費、物流費、電気代、そして事業維持費といったものを示されておりまして、ここは不可避だと考えております。

また、私どもの事業としましては、引き続き人的資本への投資であるとか、あるいは職場環境の整備等による販管費の増加、それから私ども自身の物流に関わるコストの上昇、基盤整備としての物流やシステムへの投資は継続していきますので、この辺りはコスト面ではマイナスになると言えます。

サポート

日本	050-5212-7790	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



2025年3月期 連結業績予想

2024年5月10日公表

	2024年 3月期	2025年3月期 (億円、%)					
	通期実績 (A)	通期予想 (B)	前期比 (B-A,B/A)	上期予想	前期比	下期予想	前期比
売上高	1,898.5	1,960.0	+61.4 (+3.2%)	935.0	+28.8 (+3.2%)	1,025.0	+32.5 (+3.3%)
売上総利益	589.5	605.0	+15.4 (+2.6%)	290.5	+1.2 (+0.4%)	314.5	+14.1 (+4.7%)
(利益率)	(31.1%)	(30.9%)		(31.1%)		(30.7%)	
販売費及び 一般管理費	398.5	445.0	+46.4 (+11.7%)	214.5	+27.8 (+14.9%)	230.5	+18.5 (+8.8%)
営業利益	191.0	160.0	▲31.0 (▲16.2%)	76.0	▲26.5 (▲25.9%)	84.0	▲4.4 (▲5.0%)
(利益率)	(10.1%)	(8.2%)		(8.1%)		(8.2%)	
経常利益	196.9	165.0	▲31.9 (▲16.2%)	78.0	▲26.5 (▲25.4%)	87.0	▲5.3 (▲5.8%)
親会社株主に帰属する 当期純利益	142.9	110.0	▲32.9 (▲23.0%)	52.0	▲19.2 (▲27.0%)	58.0	▲13.6 (▲19.1%)

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

28

業績予想につきましては、24年5月10日に公表しておりますが、売上高は前期比3.2%増、それから売上総利益は2.6%増で微増にとどまるという予想にしております。昨年度は、上期まで前年度の値上げ効果がありましたけれども、今年度は値上げ効果を期待できませんので、数量増加等を加味して予想しています。

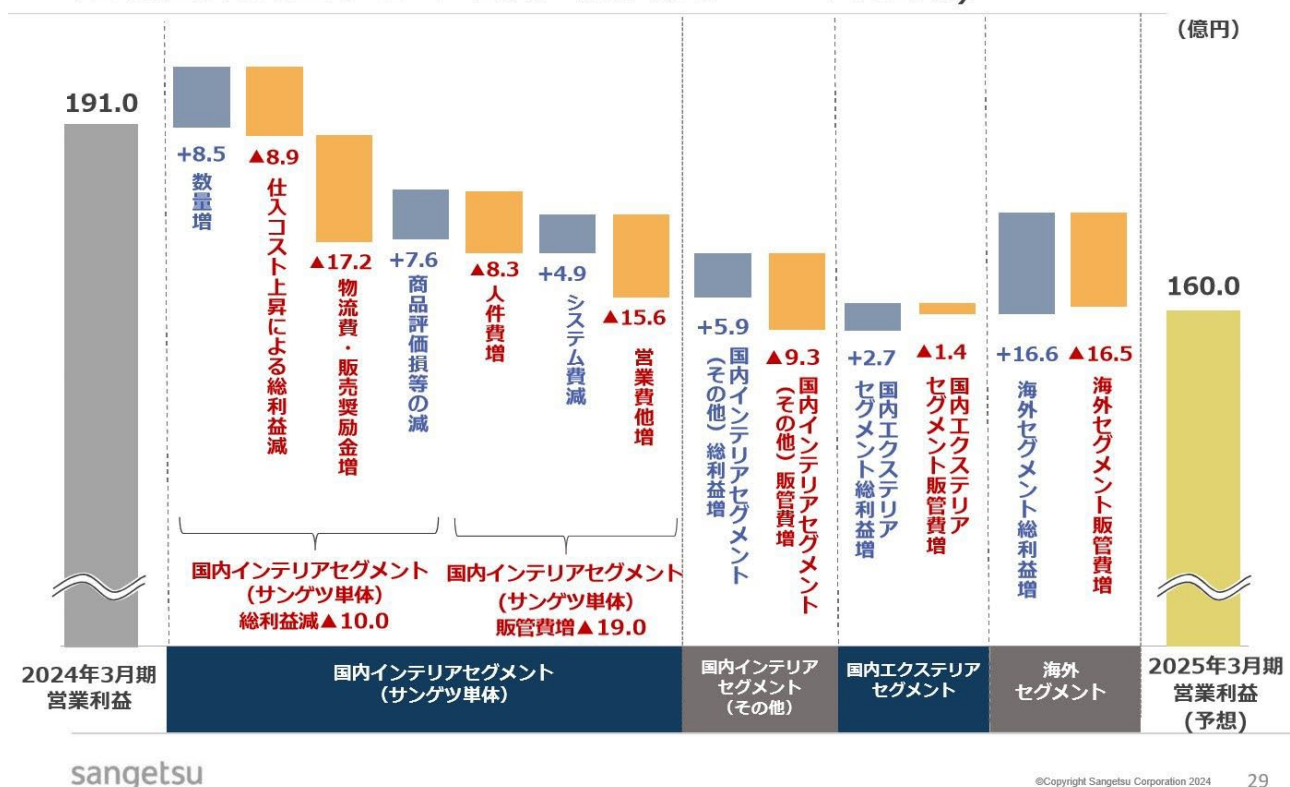
販管費は11.7%増加し、営業利益は16.2%減の160.0億円と見込んでいます。また、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比23.0%減の110.0億円を予想しています。

サポート

日本 050-5212-7790 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



連結営業利益予想の増減（前期比 4-3月通期）



販管費について補足説明いたします。

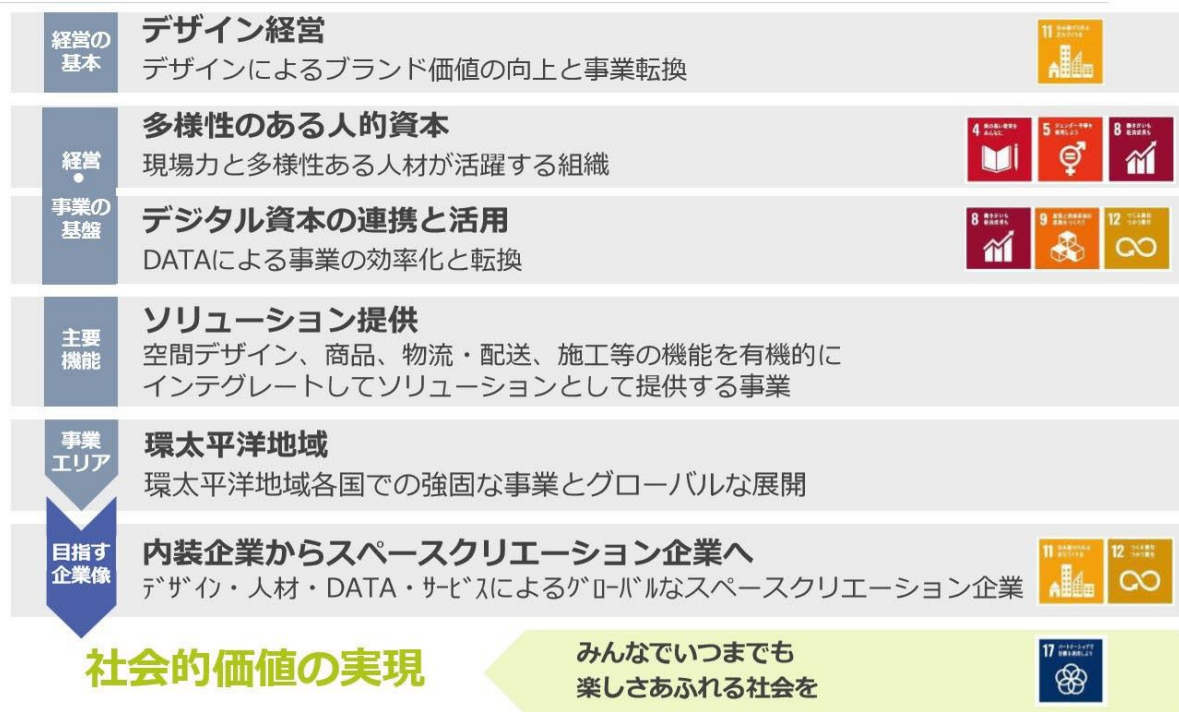
グループ会社、具体的には国内インテリアセグメント（その他）、それから国内エクステリアセグメント、海外セグメントの販管費増加項目は、総じて人件費とお考えください。

一方、サンゲツ単体では人件費以外に営業費他で 15.6 億円増加しておりますが、このうち大きなものとしましては、前年度から進めております職場環境改善を意図する拠点整理、事務所の改修費、そしてマーケティング施策におけるプロモーション費用等、こういったものが対象になります。

サポート

日本 050-5212-7790 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

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

32

続きまして、経営戦略についてです。

現在、われわれは 2030 年 3 月期に向け、長期ビジョン【DESIGN 2030】、それから昨年度発表した 3 年間にわたる中期経営計画【BX 2025】を掲げております。本日は、長期ビジョンについての論点整理、それから中期経営計画の各施策の進捗状況についてご説明します。

最初に、長期ビジョンです。デザインによるブランド価値の向上と事業転換を経営の基本として、人的資本、デジタル資本を両輪としてソリューション提供力を高め、グローバルなスペースクリエーション企業への転換を図り、社会的価値を実現するという全体像であります。

サポート

日本 050-5212-7790 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



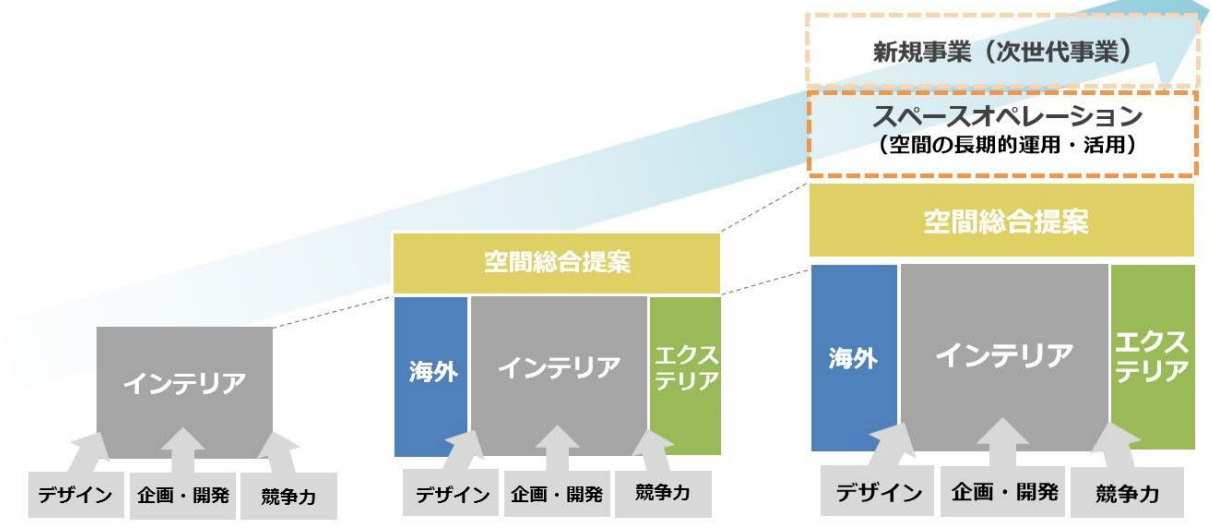
収益拡大イメージ

【従来】

デザイン、企画・開発、競争力
に裏付けられたインテリア商品の
モノ創り、モノ売りを基盤とする企業

【目指す姿】

現状の事業基盤をベースに、その周辺、
その先に領域・機能を拡大、収益性の
高い事業を創出



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

33

続いて、収益イメージをご説明します。

先ほど申しあげましたとおり、現時点での主たる収益基盤は、私どもの祖業と言えますインテリアであり、それへの依存度が高すぎるのが現状の課題であります。同時に、その事業基盤をベースに、エクステリア、海外、空間総合提案を強化していくという方針であります。

このインテリア、エクステリア、海外、空間総合提案を中核事業と位置づけまして、長期ビジョンの最終年度に向けて、この中核事業の深化、変革を進めていきます。

エクステリア、海外については、インテリアで培ったビジネスモデルを展開していきます。一方、空間総合提案については、従来のインテリアの事業モデルが受注即受け渡しというスピーディーな取引であるのに対して、空間総合提案の仕事はスパンが長く、そして安全管理や法規制等への対応等が必要となります。私どもサンゲツとしましては、空間総合提案の業務において体得すべきことが少なからずあると考えています。

それに向けた専門部署として、今年4月1日に、コンストラクションユニットを立ち上げました。まずは基盤を構築した上で、デザイン力、ソリューション力を強化し、この空間総合提案の収益向上を目指したいと考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 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、中核事業の深化・変革を進めると同時に、中核事業の周辺あるいはその先に存在する領域で、未来の確固たる収益源となり得る新規事業、言い換えると次世代事業の探索・創出を本格的に進めていきたいと思っております。

この新規事業の探索・創出を全社横軸で進めていく専門部署としまして、今年4月1日に事業創造推進室を立ち上げています。

すでに、タスクフォースの形で去年の秋より社内検討してきました空間の長期的運用、活用、こういったものを行うスペースオペレーションの検討を具体的に進めております。また、デジタルの活用、市場ニーズを先取りする新たな商材、これは先ほど使いましたプロダクトイノベーションという言葉と重なりますが、パートナー企業やコンソーシアムとの協業、共創、こういったところを今現時点で考えております。これから、社内から有志メンバーを募って本格的に新規事業の探索に臨んでいきたいと思っております。

サポート

日本	050-5212-7790	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 新たな企業理念を策定

2024 年1月 新たな企業理念を策定

最上位の概念としてPurpose（存在意義）を置き、それにより実現する未来像をDreamとして掲げるとともに、Purpose を形づくる企業としての信念をBelief、社員の姿勢をWayとして策定。私たちならではの事業活動と社会価値の創出を通じて「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。」ことを目指す。

サンゲツグループ企業理念

■ 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



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

34

従来のモノ売りを主とする企業から、モノとスペースを両輪とするスペースクリエーション企業への転換、さらにその先を視野に入れることのインフラづくりとしまして、新たな企業理念の策定と価値創造拠点の開設を行いましたのでご紹介します。

ここに、まず企業理念について示しておりますが、幹部人材から若手社員まで100人近い社員が参画し、いわば社員の総意として、新たな企業理念を本年1月に策定しました。サンゲツグループのPurpose、存在意義を「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。」としました。

そしてDream、Belief、Wayはここに記載のとおりであります。

サポート

日本 050-5212-7790 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

新たな価値創造への取り組み

新たな価値創造に向けた拠点、PARCs、FIELDSの開設

■ PARCs（日比谷） 2024年3月開設

サンゲツグループの商品・空間デザイン機能、多岐にわたるスペースクリエーション提案、営業機能等のさまざまな機能を集約。
社内外との連携・共創を含めた新たな価値創造を目指す。

■ FIELDS（品川） ※計画中

サンゲツグループが有する商品開発・製造・品質管理・技術開発の拠点として、旧東京支社を再整備。商品の試作製造機を集約するとともに、品質管理や施工テストなど、さまざまな機能や機器を結集・連携。



Photo：ナカサ&パートナーズ

事業創造推進室の新設

未来の市場に備え、サンゲツグループの強みを活かせる収益性の高い新規事業を探索・創出する専任部署として、2024年4月に事業創造推進室を新設。
スペースオペレーション、次世代商材の発掘、デジタルの活用等を全社横軸で推進。

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

35

また、新たな価値創造に向けた拠点として、東京日比谷に新オフィス、PARCs を開設しました。この PARCs は、Parade of Cs の略で、この C というのは Creativity、Change、Challenge、Courage、Collaboration などさまざまな C が集い、パレードのように盛り上がるというのが、PARCs の言葉の由来であります。

社内外との連携、それから共創、こういったものを通じて、イノベーションを創出する拠点と位置づけております。

また、これまで東京支社でありました東品川のオフィスを再整備し、品質管理を含めて、PARCs と連携して R&D 機能を担う拠点とすることを計画しております。

事業創造推進室につきましては先ほどご説明申しあげたとおりであります。

サポート

日本 050-5212-7790 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【BX 2025】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

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

36

続きまして、中期経営計画【BX 2025】の進捗状況についてお話しいたします。

ちょうど1年前に私どもが【BX 2025】を発表し、その重点施策として、人的資本の拡大・高度化・活躍支援、デジタル資本の蓄積・分析・活用、ソリューション提供力の強化、エクステリア事業と海外事業、社会価値の向上、この五つを掲げました。

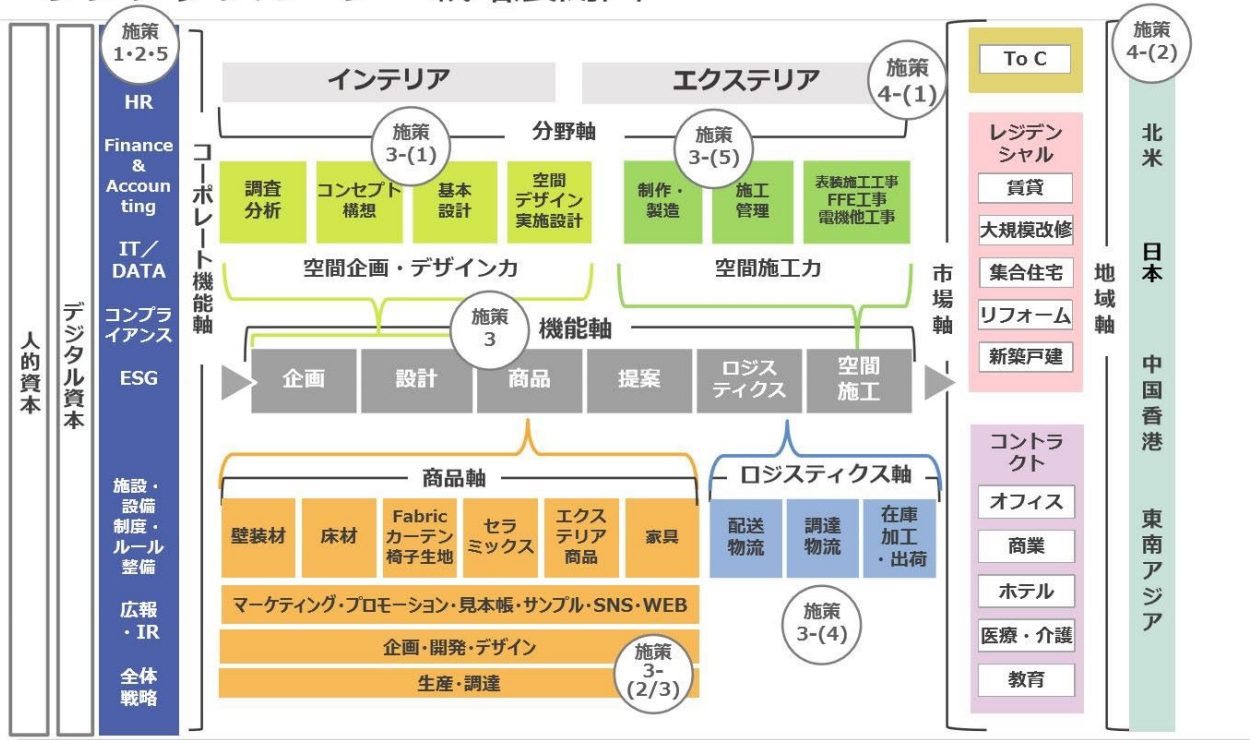
過去2回の決算説明会の際に詳しく説明させていただいておりますので、本日は進捗状況の中で、特に申しあげるべき内容をご報告させていただきます。

サポート

日本 050-5212-7790 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 戦略展開図



sangetsu

今回の【BX 2025】における私どもの戦略展開図の全体像は、ここにお示しのとおりです。

サポート

日本 050-5212-7790 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【BX 2025】施策

1 人的資本の拡大・高度化・活躍支援

- (1) 組織別人事担当者の配置
- (2) 多様性のあるキャリア採用の大幅増と新卒採用拡大
- (3) 専門性と事業構築力強化のための教育・研修拡充
- (4) 処遇改善と働く環境整備
- (5) 非正規社員比率の改善とダイバーシティの推進

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

38

人的資本の拡大、高度化、活躍支援については、具体的なこの五つの項目をやり遂げると掲げています。

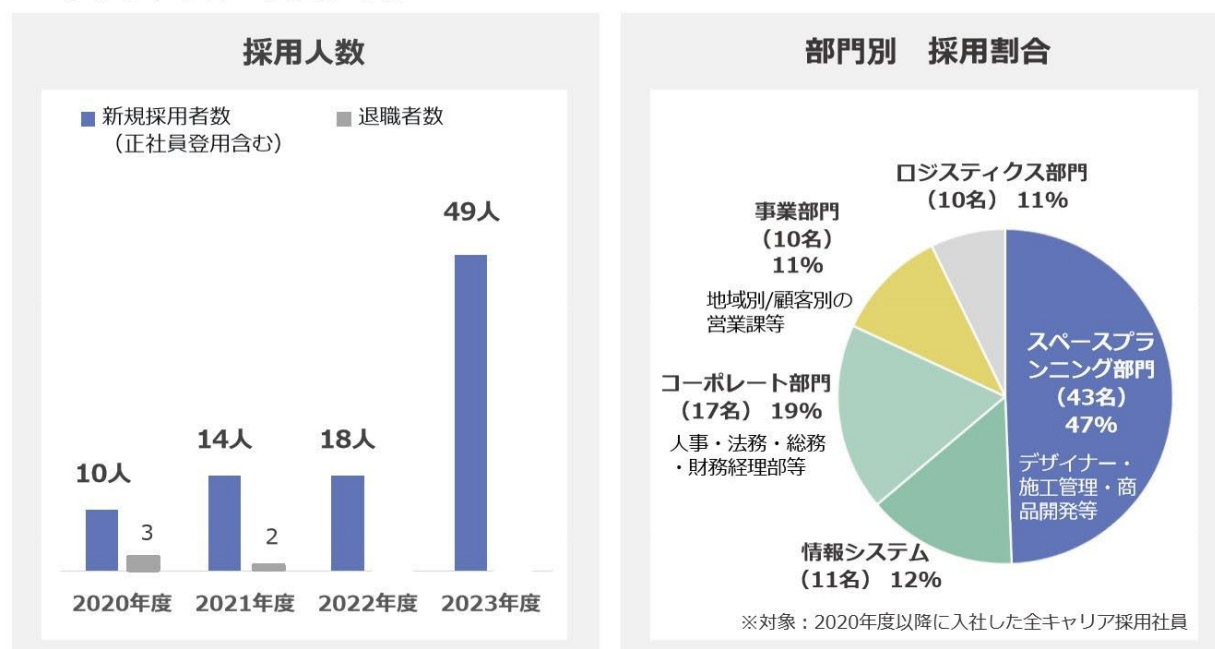
サポート

日本 050-5212-7790 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



多様性のあるキャリア採用の大幅増と新卒採用拡大

キャリア採用の進捗状況



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

39

まず、採用について、前社長の安田が10年間、デザインや物流、施工等、こういったところの機能強化、さらに国内外でのM&Aの実行等、いろいろな戦略、戦術に着手しました。一方で、正社員数はそれほど増加しておらず、事業領域、事業規模の拡大に比べて人的タイト感があったことは事実であります。この対応に加えて、事業モデルの転換を加速していくために、昨年からキャリア採用の拡大、そして新卒採用の増加を進めています。

キャリア採用につきましては、採用割合はこの表のとおりであり、今後伸ばしていくべき空間、すなわちスペースを対象としたキャリア人材に加えて、情報システム、法務、財務経理、ESG、こういったところはグローバル対応を含めて、バックオフィス人材を拡充していきたいと思っております。

サポート

日本 050-5212-7790 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

多様性のあるキャリア採用の大幅増と新卒採用拡大

社員数の推移と処遇改善

■ 社員数の推移

	従業員数推移	新卒採用（単体）	キャリア採用（単体）
2022年度 2023/3/31時点	2,547名（連結） 1,197名（単体）	50名 （2023/4/1入社）	18名
2023年度 2024/3/31時点	2,645名（連結） 1,238名（単体）	63名 （2024/4/1入社）	49名

■ 処遇改善

	ベースアップ※
2022→2023年度	+約7%
2023→2024年度 （見通し）	+約5%

※定期昇給を含む

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

40

ここでは下の処遇改善について申し上げます。

過去2年のベースアップとして昨年度はプラス約7%、今年度は約5%を予定しています。

サポート

日本 050-5212-7790 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

社員エンゲージメントの向上

社員エンゲージメント向上施策として、エンゲージメントサーベイを導入。
当ツールの導入に伴い、中期経営計画におけるKPI「やりがい指数」の目標を変更。

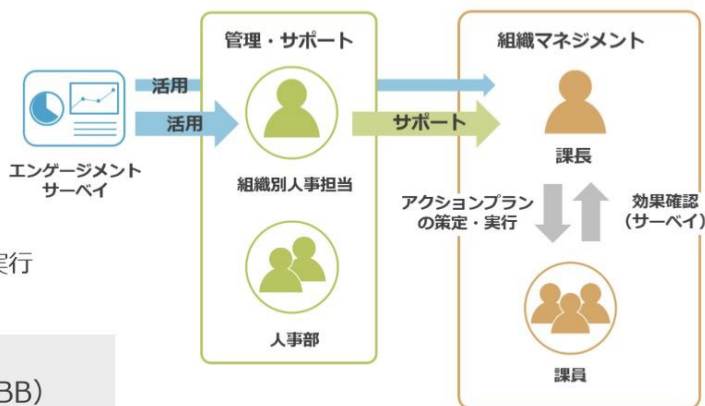
■導入の目的

- ・データの見える化によるエンゲージメント構成要因の明確化
- ・集計および分析の迅速化
- ・他社比較による自社ポジションの把握
- ・組織単位での細かな現状把握、サーベイ結果に基づく具体的な改善策の実行

■定量目標 ※

【実績】2023年12月：偏差値53.7（BB）
【目標】2025年度：偏差値58.0（A）

※株式会社リンクアンドモチベーション社の提供するサービス「モチベーションクラウド」によるスコア



エンゲージメントサーベイを活用しながら、組織別人事担当者
と各組織が連携し、継続的なアクションプランを実行

続いて、社員エンゲージメントです。経営指標の中で、社員エンゲージメントを重要指標と位置づけており、処遇改善や職場環境の改善、教育研修プログラムの拡充等、社員の意欲とモチベーションにつながる施策を進めております。

一方で、それを客観的に見える化すべく、エンゲージメントサーベイを導入し、2025年度の目標スコアを58.0（A）としております。

中期経営計画【BX 2025】施策

2 デジタル資本の蓄積・分析・活用

- (1) 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
- (2) 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
- (3) 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
- (4) 業務改善と現場業務のデジタル化推進

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

43

それから、人的資本と並んで、これからのわが社を引っ張る基盤となるデジタル資本につままして、この四つの施策を昨年掲げました。

サポート

日本 050-5212-7790 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



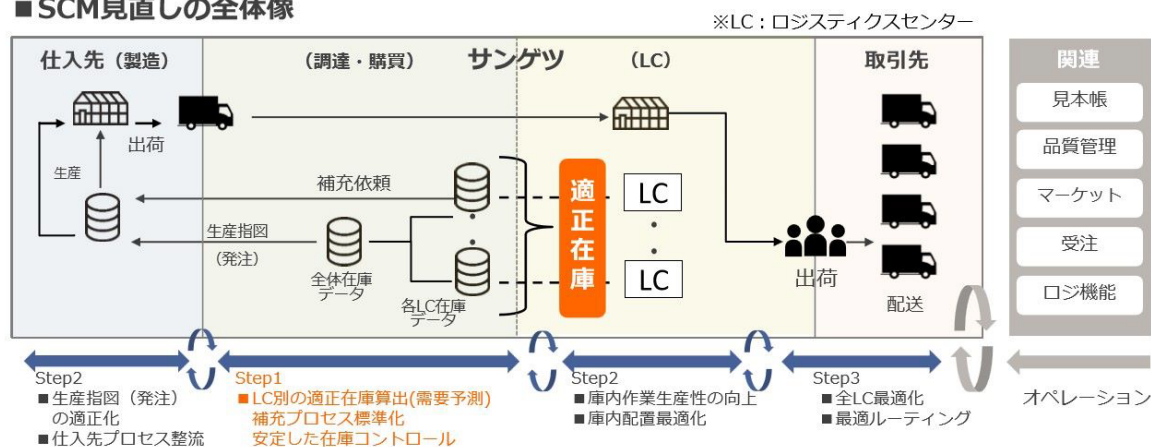
商流・物流データ活用を通じての営業・物流の効率化、確実化

サプライチェーンマネジメント強化に向けた取り組み

■目的

- ・在庫適正化
- ・仕入計画の機能UPと協働による仕入先プロセスの整流
- ・コスト削減による利益向上
- ・配送サービスのレベルUPによる受注・売上増

■SCM見直しの全体像



Step 1 では、サプライチェーンにおいて最重要要素である「サンゲツLCが持つ在庫の最適化」を目指し、適正在庫の算出ロジックおよび自動補充フローを整備中。順次各地域LCへと対象を広げ、来期はじめにかけて完成を目指す。

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

44

最初に、サプライチェーンマネジメントの強化に向けた取り組みをお話しします。

私どもは商品企画、開発、あるいは調達、在庫、受注、物流、さらに営業、そういったそれぞれの機能の強化を進めてきた一方で、それらトータルでの競争力を十分に高めることができていたかという、必ずしもそうではないと考えています。

そのうえで今般、社長直轄でサプライチェーンマネジメントのタスクフォースを立ち上げ、このSCMに長けている人材を担当役員としてキャリア採用し、全部門にまたがる検討、取り組みを開始しております。

サンゲツの個の強みは素晴らしいものがある一方で、今後は、こうしたトータルでの強み、全体最適というものを強化していきたいと考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 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

業務改善と現場業務のデジタル化推進

データ活用における一元的な仕組みの構築

■目的

会計、受注・売上、出荷手配、営業活動・顧客データ等、これまで個別管理されていた事業に関わるさまざまなデータの流れを一元的管理し、可視化を可能とすることで、物流の効率化やサプライチェーンの最適化、全社的なデータ活用の促進を進める。

■仕組み構築の全体像



業務改善と現場業務のデジタル化推進

全社組織横断型デジタルプロジェクトの推進

■ RPAプロジェクト

働き方改革を推進し、社員の生産性を高めることを目的に、2020年にプロジェクトを開始。RPA※を活用することで、定型業務の自動化による効率化を目指す。

※RPA (Robotic Process Automation)
人が行っている業務をロボットにより自動化するためのツール

2024年3月時点の成果

ロボット作成数 **205件**

年間 **約11,000時間**を削減

■ AppSheet活用プロジェクト

全社のデジタル化運動の一環として、2023年に発足。AppSheet※を活用することで、業務改善・情報活用のアイデアをアプリ化し、業務のデジタル化と生産性の向上を目指す。

※AppSheet
ノーコードで簡単に、モバイルアプリやデスクトップアプリを開発できるツール

2024年3月時点の成果

アプリケーション実装数 **157件**

全社員の
約10%が
参加

現場が主導してプロジェクトを推進。デジタル人材を育成し、ビジネスのさらなる成長や変化に、スピード感をもった対応を目指す。

それから、これはデジタル資本の中の全社横断型プロジェクトの事例として、RPA プロジェクト、AppSheet 活用プロジェクト、生成 AI の活用を今進めているところです。

業務改善と現場業務のデジタル化推進

生成AIを安全に利用できる環境を構築し、利用・検証を開始

STEP1 自社アプリ環境からのAIの活用（2023年3月～）

自社アプリケーションから安全に生成AIを利用する。

例

- 社内開発アプリケーションからの生成AI
- インテリア画像を自動生成するAI

STEP2 自社保有データを活かしたAIの活用（現在）

自社に最適化された環境で生成AIを利用する。

例

- 社内ドキュメントをもとに回答するAI
- 画像から自社の類似商品を検索するAI

STEP3 社外も含めビジネスへの本格的な応用を検討（これから）

生成AIの利用範囲を社外にも拡大し、新たな価値を創造する。

例

- 空間のデザインを自動提案するAI
- 顧客体験をアップデートするオウンドメディアAI

中期経営計画【BX 2025】施策

3 ソリューション提供力の強化

- (1) 各々の市場に特化した空間デザイン、空間提案力の増強
- (2) 取扱商品の拡大、高度化、ブランディング強化
- (3) 商品調達体制の整備・強化
- (4) ロジスティクス体制の地理的・機能的な拡充、強化
- (5) 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

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

48

続きまして、ソリューション提供力の強化についてお話しします。

サンゲツはこれまで、モノすなわちプロダクトの強みをベースに事業拡大してきました。今後はその強みを基盤として、スペース、すなわち空間にかかる仕事を拡大して、さらにそれを基盤にして新たな事業を探索・創出していくと考えております。一言で言いますと、プロダクトとスペースの両輪ということです。

その考え方をベースに、それぞれ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という目標を1年前に掲げました。

サポート

日本 050-5212-7790 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



取り扱い商品の拡大、高度化、ブランディング強化

外部との協業による機能性商品や、環境配慮型商品を強化

■TOTOのハイドロテクト技術を活用した
抗ウイルス壁紙「ライトフレッシュ壁紙」

TOTO株式会社の環境浄化技術「ハイドロテクト」を活用することで、ウイルスを抑制。SIAA認証に加え、PIAJ認証を取得した機能性商品。

■iFデザインアワード 2024を受賞した
低環境負荷商品「メグリウォール」

樹脂の端材やお米の籾殻、ヒノキの端材といった素材を再利用した低環境負荷商品「メグリウォール」。国際的に権威のあるデザイン賞である「iFデザインアワード 2024」を受賞。

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

49

この1年での進捗についてご報告いたします。

環境配慮に対する社会のニーズが高まる中、パートナー企業との協業による機能性商品、低環境負荷商品の拡充の一例として、TOTO 株式会社との協業とわが社の開発した機能性商品をはじめ、低環境負荷商品「メグリウォール」の事例を紹介します。先ほど申しあげましたとおり、パートナー企業との共創や協業を進めて、新たな商品への取り組みを強化していきたいと思っております。

サポート

日本 050-5212-7790 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

ロジスティクス体制の地理的・機能的な拡充、強化

2024年物流問題に向けた対応

■ サービスクルー便の拡充

施工業者・建築現場等への個配を行い、配送におけるサービス強化を図る。

■ 拠点間輸送の再構築

旗艦センターからの各地域拠点への輸送体制を効率化。外部サプライヤーの配送のタイト化に対応。

■ グループ会社との連携強化

九州エリアにおいて、地域に強い配送網を持つグループ会社「クロス企画」と連携し、新たな配送体制を構築。



■ 今後の課題

- ・ロジスティクス機能における効率化・省人化
- ・調達物流からラストワンマイルに至るまでの配送体制の見直し、再構築
- ・SCMに基づく効率化施策の実施（需要予測の活用等）

物流におきましては、2024 年問題に向けた対応、これは当然 2024 年にとどまらず、今後、物流のタイト化は非常に大きな問題になりますので、われわれも打ち手を具体的に進めております。サービスクルーの拡充、拠点間輸送の再構築、グループ会社との連携強化、こういった取り組みを進めています。

一方、人手不足が加速することはあっても緩和することはないと思っていますので、効率化・省人化をドラスティックに進めていくための投資を進めていきたいと考えております。

また、サプライチェーンマネジメントにおいて物流は非常に大切な役割を担いますので、物流も含めた SCM の高度化を進めていきます。

3. ソリューション提供力の強化

中期経営計画【BX 2025】

各々の市場に特化した空間デザイン、空間提案力の強化

空間デザイン提案機能の強化

住宅/非住宅 問わず幅広い分野に携わる当社ならではの、顧客のニーズに応じた空間デザイン提案機能を強化。

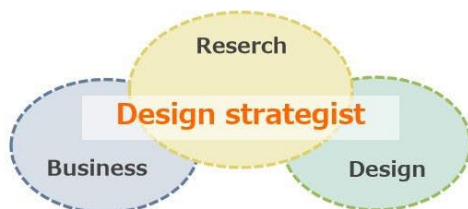


コンサルティング・企画構想力の強化

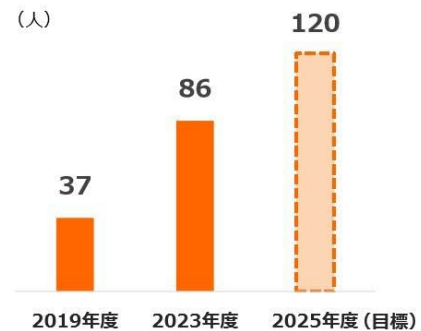
デザインストラテジストを起点とした
高品質な「**ビジネス × デザイン**」提案

コンサルティング・マーケティングリサーチに基づき、クライアントの
課題・要件を整理して、事業企画を立案し、総合的に提案を行う。

事業計画達成の土台を構築し、
確度の高い『設計・デザイン』に繋げる



スペースデザイン(空間設計・企画)
(人)



住宅・非住宅向けに空間提案を行うスペースデザインユニットは、2019年度比で49名増員。多様な現場に対応できる体制を構築。

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

51

空間デザイン、空間提案力の強化についてです。

先ほど申しあげましたとおり、現時点での確固たる収益基盤はインテリア商品にあります。その強みは企画力、開発力を含めたプロダクト、デザインと販売ネットワークにあります。

われわれはプロダクトを基盤にして事業領域をスペース、すなわち空間に拡大していくわけですが、そのためにスペースデザイン人材のキャリア採用や、サンゲツの強みをいかした空間提案力の強化を進めております。

サポート

日本 050-5212-7790 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

内装施工力と施工管理体制の整備

2024年4月 コンストラクションユニットを新設

壁紙や床材などの表装施工力だけでなく、
空間全体を形作る総合内装施工力の強化を図る。



■施策

- ①新たな価値を創造する事業の構築
グループ全体の機能を活用し設計施工を行う事業モデルを構築
- ②基盤強化と整備
収益管理をはじめ、事業を拡大するためのシステムの整備
- ③人員体制の構築
専門人材、協力業者、職人の確保と育成
- ④施工リスクの一元管理
法令遵守、安全衛生、品質を管理し安定した事業を構築

エンジニア（見積・積算）
（人）

コンストラクションユニットにおいて、
見積・調達や施工管理を行うエンジニア
は2023年度12名に拡充。各地域に合わせた
施工体制の整備を進める。

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

52

一方、それと同時に、先ほど申しあげた基盤づくりとして、コンストラクションユニットで空間総合提案の基盤をつくり、強化していく必要があると考えております。

空間提案においては、商品販売よりも長いスパンの仕事となります。サンゲツは歴史的には受注即出荷というビジネスを展開しておりますので、先ほど申しあげましたとおり、キャリア人材、それからプロパー人材からなるコンストラクションユニットを新設して、空間デザイン、空間提案を支える、サポートできる体制づくりを進めております。

サポート

日本 050-5212-7790 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

取り扱い商品の拡大、高度化、ブランディング強化

**インテリアとエクステリアの一体型提案事例「茶屋ヶ坂プログレス」
新たな事業領域の拡大へ**

プロジェクトマネジメントおよび設計・管理、施工をサンゲツグループが担当。
インテリアとエクステリアの一体提案の強みを活かし、大判セラミックタイル「GARZAS」
や接着剤付化粧フィルム「リアテック」などの商材を建物内外の空間に施工。
施工管理や空間デザイン提案といった総合的な提案力強化へ。

**「茶屋ヶ坂プログレス」**

(住宅・マンション)

■所在地

愛知県 名古屋市

■事業主

宝交通株式会社

宝コミュニティサービス株式会社

■設計・施工

建物内空間：株式会社サンゲツ

外構・植栽空間：株式会社サングリーン

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

53

それから、インテリアとエクステリアの協業です。

サンゲツグループの一つの強みとして、インテリアにとどまらず、エクステリアの事業領域も有しており、インテリアとエクステリアが一体となって受注に至った一つの事例として、名古屋市の茶屋ヶ坂プログレスというマンション案件をここにご紹介いたします。

サポート

日本 050-5212-7790 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【BX 2025】施策

4 エクステリア事業と海外事業

- (1) エクステリア事業の地理的・規模的拡大、高度化
- (2) 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

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

54

それから、エクステリア事業と海外事業です。

サポート

日本 050-5212-7790 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



エクステリア事業の地理的・規模的拡大、高度化

株式会社サングリーン

最大市場である首都圏で販売ネットワークを強化

2月：東京東支店（埼玉県三郷市）

3月：埼京支店（埼玉県戸田市）

関東エリアにおける新拠点をオープン。新規開拓による
南関東エリアでのシェア獲得、収益拡大を目指す。



サンゲツとの協業でナカソト提案を強化

サンゲツとの協業の拡大、専門人材の拡充による体制整備により、
ナカソト提案を強化。

販売ネットワーク強化とナカソトの空間提案力強化により、
サンゲツグループにおけるエクステリア事業としての機能の高度化へ。

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

55

最初に、エクステリア事業についてです。

現時点で私どものエクステリア事業については、グループ会社のサングリーンが担っており、デザイン提案のできる人材を拡充するとともに、最大市場の首都圏での販売を強化すべく、新たに2カ所の拠点を設置しました。

それから、先ほどの名古屋市の案件が象徴的ですが、サンゲツとの協業でナカソト一体提案を進めております。今年度も既に複数案件候補が出てきておりますので、引き続き強化していきたいと思っております。

一方、国内エクステリアセグメントは昨年度営業赤字となり、既存のビジネスがやや停滞しているところがありますので、サングリーンの収益基盤の強化も併せて進めていきたいと思っております。

サポート

日本 050-5212-7790 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

4.エクステリア事業と海外事業 海外事業における成長戦略と施策

中期経営計画【BX 2025】

海外事業における地域別施策

北米：■成長戦略

生産能力の拡大、
商品開発（機能性・環境配慮型商品等）、
新たな商材への取り組み（床材、ファブリック等）。



■ブランディング

老舗企業から、創造的で成長可能性のある企業イメージへの刷新に向けた
リブランディング実行。



■組織・人的資本強化

2022年以降、経営幹部の大幅刷新（従業員も増員計画）による、
会社の改革・進化の推進。

東南アジア： 施工やデザイン、配送を含めたスペースクリエーション機能拡大。
D'Perception Pte.Ltd.（次ページ）との協業。

中国・香港： 在庫・配送体制強化やプロモーション強化による事業基盤強化、顧客拡大。

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024 56

それから、海外事業です。

海外事業の中で最大規模の北米が黒字転換し、いよいよ成長戦略に舵を切れるようになると実感しております。Korosealの社長とも、現状のレビューや今後の打ち手、M&A等も視野にいたした成長戦略を議論しておりますが、大いに前向きな段階あると認識しているところです。

東南アジアにつきましては、Goodrichの機能強化を進めておりますけれども、現時点では売上高、総利益ともに伸び悩んでおり、強化を進めております。一方、ここに記載のとおり、D'Perceptionという会社の株式を取得することといたしました。

中国・香港につきましては、これは皆さんもよくご存じのとおり、不動産をはじめとして事業環境が非常に厳しい状況です。一方で、在庫配送体制の強化、プロモーションの強化により、昨年の秋ぐらいから少しずつ売上が伸びてきております。

今年度については、海外事業の中で、私として最も関心をもって臨みたいと思っているのは中国・香港であり、ここの収益改善を進めていきたいと思っております。

サポート

日本 050-5212-7790 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



4.エクステリア事業と海外事業 海外事業における成長戦略と施策

中期経営計画【BX 2025】

シンガポール D'Perception Pte.Ltd. (ディ・パーセプション) グループ会社化



■概要

- ・設立：1991年
- ・グループ会社数：10社（アジア5カ国）
- ・従業員数：約200名
- ・連結売上高：約56百万シンガポールドル（2023年度）
- ・株式取得予定日：2024年7月1日



・事業内容

アジアにおける空間デザイン・総合内装工事のリーディングカンパニー。
シンガポールで公共・民間のオフィス分野に強みを持ち、実績も多数。
東南アジア・中国・インドなどへ空間デザインと総合内装工事の展開が可能で、
海外におけるスペースクリエーション事業の立上げと強化に繋げる。

**アジア全域におけるデザイン&ビルドを見据えた事業変革・事業拡大、
Goodrichとの協業による統合サービス力の強化を実現。**

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

57

シンガポールの D'Perception について補足説明をさせていただきます。

私も株式取得に先立ちまして、同社の経営者とコミュニケーションを重ねる中で、一言で言いますと非常に良い縁であったと感じております。

サンゲツグループとして、まだ十分持ち合わせていないデザイン&ビルドの事業基盤を持っているということ、そして東南アジア全域について、シンガポールを拠点にして非常に現実的なアプローチが周辺国にできているといったノウハウ、それからビジネスモデルを有しています。また、意思決定プロセス等が非常に合理的で効率的であり、サンゲツグループとして学ぶべきところがあると思っております。

一般的に、日本の企業の海外展開というのは、日本のビジネスモデルを海外に展開するものですが、デザイン&ビルドに関しては、シンガポールの同社を拠点として、日本とシンガポールの双方向、あるいは海外同士の行き来を通じた強化に繋がる非常にいい案件だと感じております。

サポート

日本 050-5212-7790 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



4.エクステリア事業と海外事業 海外事業における成長戦略と施策

中期経営計画【BX 2025】

シンガポール D'Perception Pte.Ltd. (ディ・パーセプション) グループ会社化



公共・民間を問わず
幅広い顧客

KEY CLIENTELE – GOVERNMENT SECTOR



KEY CLIENTELE – PRIVATE SECTOR



オフィスを中心に
多数の実績

AIRBUS SINGAPORE

- 12 SILESTAR AERODROME CRESCENT
- 64,500 SQ FT



NETWORK FOR ELECTRONIC TRANSFERS SINGAPORE



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

58

資料に掲載している通り、取引先にはシンガポールのみならず、グローバル会社の名前もあり、非常に大きな実績を示した会社であります。

サポート

日本 050-5212-7790 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



中期経営計画【BX 2025】施策

5 社会価値の向上

- (1) 連結および単体GHG(Scope 1 & 2)排出量削減
- (2) GHG(Scope 3)排出量の把握と削減方策の明確化
- (3) 低環境負荷商品の開発強化
- (4) 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
- (5) ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン推進
- (6) 児童養護施設の住環境改善活動の推進
- (7) 支援が必要な子ども達、開発途上国、難民への継続的支援

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

59

続きまして、社会価値の向上です。

これは過去 10 年、前社長の安田が非常に強く進めた取り組みであり、全社にわたって社会価値向上への意識が非常に高くなったと思っております。

サポート

日本 050-5212-7790 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.社会価値の向上

環境に対する取り組み

■太陽光自己託送システムで創エネを促進

2024年2月より、愛知県稲沢市にある中部ロジスティクスセンターⅡの太陽光発電設備で発電された電力の一部を、愛知県名古屋市にある本社・中部支社へ送る自己託送を開始。サンゲツ単体で約12%の電力使用削減につなげる。



■見本帳リサイクル

環境負荷低減の取り組みとして、当社が発刊した見本帳の回収・解体・分別を行う「sangetsu 見本帳リサイクルセンター」を2021年に開設以降、累計で約26万冊の見本帳リサイクルを行った。2024年度は、年間14万冊のリサイクルを目標とし、活動地域とリサイクル処理キャパシティのさらなる拡大を目指す。



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

60

まず、環境に対する取り組みとしまして、太陽光自己託送システムでの創エネの促進を目的に、中部のロジスティクスセンターにおける太陽光発電設備の電力を名古屋市の本社および中部支社に送る自己託送を開始しました。

結果、12%の電力消費の削減につながるということで、象徴的な取り組みであったと思っております。

それから資源循環の試みとして、2021年から当社が発刊した見本帳のリサイクルをしております。これも機械や人手の問題で、当初企図したほどのスピードでは進んでおりませんが、毎年着実にリサイクル冊数を増やしております。それに加えて、環境配慮型商品の拡充もスペースプランニング部門で進めております。

サポート

日本 050-5212-7790 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.社会価値の向上

社会に対する取り組み

■外部団体への寄付を含めた社会貢献活動

支援が必要な子どもたちや、住まいに関する社会的課題の解決に取り組む4団体への継続的支援を開始。

【直近の活動】

・認定NPO 法人 ハビタット・フォー・ヒューマニティ・ジャパン

➡ 2023年度には、児童養護施設や母子シェルター施設でのリフォームを実施。

・一般財団法人 みらいこども財団

➡ 児童養護施設の中学生～高校生に向けて、オンラインでのお仕事紹介イベントを開催。



■災害への支援

自然災害等で被災された方々への支援のため、義援金の拠出や自社商品の寄付、社員による被災地でのボランティア活動等を実施。

・モロッコ王国における地震被害への支援（2023年10月）

➡ 日本赤十字社を通じて義援金5百万円を拠出。

・能登半島地震被害への支援（2024年1月）

➡ 日本赤十字社を通じて義援金10百万円を拠出したほか、社員による瓦礫の撤去作業等のボランティアを実施。

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

61

続きまして、社会貢献活動です。

ここについては、昨年度新たに進めたことを記載しておりますが、支援が必要な子どもたち、あるいは住まいに関する社会的課題の解決に向けて、4団体への継続的な支援を昨年度よりスタートしております。ここにありますが、ハビタット・フォー・ヒューマニティ・ジャパン、それから、みらいこども財団、それに加えてあと二つ、毎年継続支援をさせていただきながら、ボランティア活動、イベントにもわれわれ社員自身の積極的な参画を進めております。

それに加えて、私どもはもともと災害や人道上の問題、紛争に対する支援を行っており、昨年においてはモロッコにおける地震、それから今年1月の能登半島地震への支援も行いました。

サポート

日本 050-5212-7790 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



株主還元方針

- 2026年3月末の自己資本を 950～1,050 億円 とする
- 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

■ 自己資本上限の超過について

- ・ 予想以上の利益伸長や株高による保有株式等の簿価増加により、想定以上に自己資本が増加。
- ・ 持続的かつ発展的な成長に向けた戦略投資と株主還元のバランスを意識した経営を進めるべく、社内検討を進めている。

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

63

最後に、資本政策、株主還元についてご説明します。

中期経営計画期間中の株主還元方針についてご説明いたします。2026年3月末の自己資本を950億円から1,050億円とするとしております。それに対して、2024年3月期における自己資本は1,066億円と同水準を超えております。

その背景としましては、一つ目は、2024年3月期における利益の伸長がありました。すなわち2024年3月期の期初予想と比べて、親会社株主に帰属する当期純利益が約40億円上振れしております。加えて、純資産の「その他の包括利益累計額」が同様に約40億円増加しております。具体的には保有株式の株価上昇、それから円安、金利の上昇等による含み益の影響によるものです。

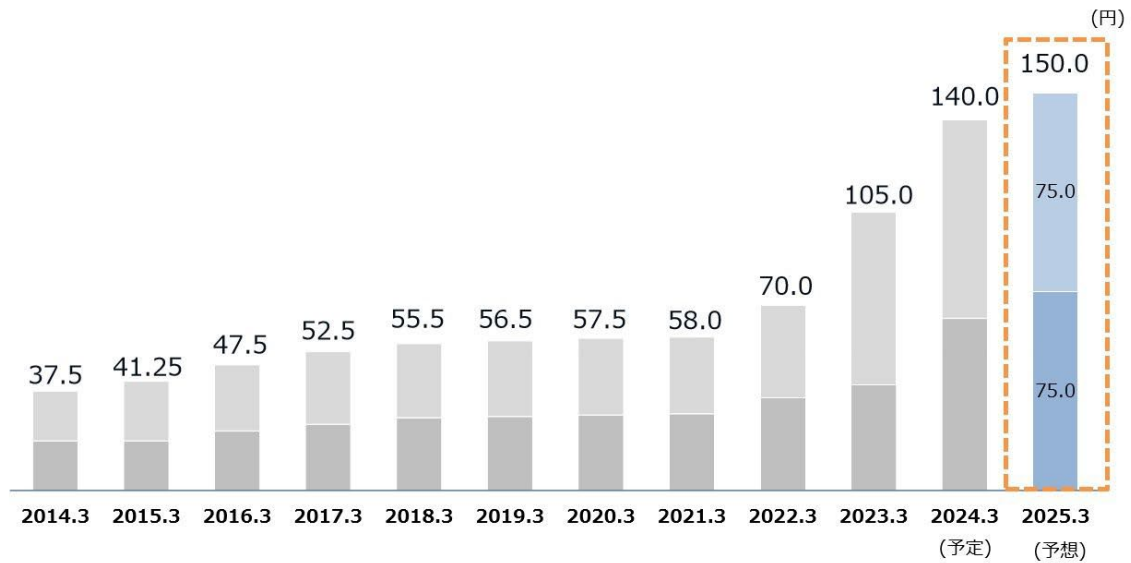
このような状況下で株主還元につきましては、資本効率を意識した還元を進めていく方針に大きな変更はありません。一方で、持続的かつ発展的な成長を継続していくためには、資本効率のみならず収益の拡大に向けた継続投資による成長戦略が非常に重要と考えております。この成長戦略に基づく投資と株主還元のバランスをより意識した経営を実現するために、現在、社内での検討を進めているという状況であります。

サポート

日本 050-5212-7790 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



株主還元実績・予想 1株当たり配当金推移



**2025年3月期(予想)の中間配当は75.0円/株、期末配当は75.0円/株
(前期比 10.0円増配) 11期連続増配予定**

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

64

それから、株主還元につきまして、2024年3月期におきましては、年間1株当たりの配当金として140円を予定しております。2025年3月期につきましては、前期の期末配当75円を中間、期末ともに継続して、前期比10円の増配とし、年間1株当たりの配当金を150円と予想しております。これによりまして11期連続の増配となる見通しでございます。

決算および経営戦略についての説明は以上となります。

サポート

日本 050-5212-7790 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



質疑応答

[Q1]：海外事業について、Koroseal が随分改善し、今期も大きく伸びる計画です。改めて、何がよくなってここまで売上改善してきているのかということを教えてください。また、海外事業全体で、今期も赤字が続く計画ですが、赤字の要因と黒字化がいつ頃になる見通しか教えてください。

[A1]：まず、北米事業について、Koroseal の現在の社長は、海外に進出した日本企業や製造業の経営企画のキャリアを持つ人材です。そのため、日本の会社のことを理解しており、コミュニケーション、意思疎通がしやすいということがあります。

これまでの Koroseal の経営体制では、組織体制や生産現場での生産効率、歩留まり、品質管理などが十分できていなかったという課題がありました。

したがって、私がこの 1 年半、彼および Koroseal を見てきた中で言うと、経営の基本を見直し、無駄を省いて、正すべきところを正して、正常な経営に持ってきたということだと思います。

先週、この社長と今後の事業について議論しましたが、壁装材を扱っているのであれば床材の分野に出ていくとか、壁装材において設備能力を増やしてこのような取り組みを行うといった、非常に具体的で現実的な戦略を描いています。さらに、壁装材や床材にとどまらず、北米の建設市場全体で事業機会を見いだしながら、短期的な成長と中長期的な成長の両方を狙っていきたいと考えております。

一方、中国・香港について苦労しているのは事実です。事業にグローバルとローカル、その間にグローバルがあるとする、私たちのビジネスモデルは、どちらかというとローカル事業であり、その地域の市場特性に合わせたビジネスモデルを構築する必要があります。それでも、日本のビジネスモデルを生かせる点がありますし、あるいは日系のお客さまが海外に進出される際などには、顧客基盤等の強みを活かします。

現在の中国・香港の事業環境を踏まえると、日本の会社が中国に新たに進出していくことは難しい状況であり、現地の中国系不動産会社への取引も減少しています。このような状況の中でも、販売先等を見直し、売上の拡大に向けた手を打っているところです。

一方、ご理解いただきたいこととして、建設市場において中国の存在感はやはり大きく、昨年 10 月ぐらいからの推移を見ていると、少しずつ伸びてきています。これまでの中国・香港での経営は

サポート

日本 050-5212-7790 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

日本人主導で行ってきましたが、経営にもう少し現地の人材を取り入れ、体制強化を図っていきたいと考えております。今年度、海外事業において私が一番力を入れたいところは中国・香港だと思っております。

東南アジアについては、現在の Goodrich のビジネスモデルは、インテリア商材の卸売り、という意味において 2017 年に買収したままで進んできています。ここにさまざまな機能を付加して、サンゲツの商品も取り入れています。この 7 年間でやっていた機能強化がまだ業績に反映されておらず、引き続き収益化を目指していきます。

海外事業における各地域の状況は以上となりますが、いつ黒字転換に進むのかという点については、北米の好調を維持・拡大しつつ、東南アジアと中国・香港は年内に単月でブレイクイーブンを目指し、来年度に黒字転換を果たしたいと考えているところです。

[Q2]：御社はこれまで物流拠点の整備を進め、小ロット短納期の配送力という強みがあると思うのですが、建設業界の人手不足、物流業界での 2024 年問題がある中で、この強みがプラスに働く面はあるのでしょうか。

[A2]：これは私が今得ている感覚ですが、人手不足により、今まで、10 工事ができていたものが、8 ぐらいになっている感覚があります。これが 10 に戻るかというと、よほど効率化の技術が開発されない限りは、短期的には難しいと思っております。

一方、小ロット短納期の配送力は確かに当社の事業における強みですが、2024 年問題ではドライバーの拘束時間が問題となっています。ロジスティクスにおいては、荷物の積み込み、配送、荷下ろし、といった各工程がありますが、現状、荷物の積み込み・荷下ろしに多くの時間がかかっているのが実態となっています。今、われわれが取り組んでいることは、この積み込み・荷下ろしの時間をどのように削減するかということです。

他の業界と比べると、この業界は配送や施工等を含め、かなり人の手による仕事が多いといえます。私は、ロジスティクス機能の効率化・正常化を数年かけてでも取り組まないと、5 年後、10 年後が厳しくなると考えており、この課題解決に注力していきます。

サポート

日本	050-5212-7790	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

[Q3]：空間総合提案について、建築設計会社やオフィス家具メーカー等と比較しどういったところが強みになるのか、どう他社と差別化するのかを教えてください。

[A3]：空間総合提案は、まだビジネス規模としては大きなものになっておりません。始めてまだ6年なので、あらためて検証をして、空間デザインの強化を続けていかなければいけません。一方で、非常に短納期でやってきた今までの仕事とは違い、空間提案から納品、施工に至るまで、スパンの長い仕事になりますので、この組織的な基盤としてコンストラクションユニットを新設しました。

当社の強みという点で、従来の「モノ」をベースとする販売ネットワークや顧客を持っているということは大きな強みになります。したがって、モノを絡めた提案力で、例えば各地域のビルダーや不動産等、そういうところへの提案力が活きるという感触は間違いなくあり、私たちならではの戦い方をしていきたいと考えております。ただ、これはあくまで5年から、せいぜい10年ぐらいの話であって、やる以上は将来的な事業の大きな柱として、店装ゼネコンとまでは言いませんけれども、そういったところの力まで持っていきたいなと思っています。

[Q4]：価格改定の考え方について、足元の状況を見ても原材料価格等が上昇しているというお話がありました。今後の価格改定についての考え方をあらためてご教示お願いいたします。

特に前期の第3クォーター以降は価格改定の効果が一巡し、原価のマイナス影響が出ているように見えます。加えて、原材料価格や物流費が上がったというお話の中で、事業維持費というものが要求されているというお話がありました。事業維持費とはどういう名目なのか、そしてそれは御社としては受け入れざるを得ないようなものなのか、ということについて教えてください。

[A4]：価格改定につきましては、これはいわゆるわれわれの扱う壁紙、床材の原料である素原料の価格動向、それから物流費であったり労務費であったり、電力代であったり、そういったところを総合的に判断しながら、慎重に検討していきたいと思っています。

それから事業維持費についてですが、これは先日の各紙報道において、プラスチックの原材料の値上げが相次いでいると掲載があり、その中にナフサ等原材料とは別に、物流費や労務費、電力、それに加えて事業維持費という言葉がありました。具体的には、原材料メーカーは定期修理を年に1回か2回やります。これは人を集めて1カ月ぐらい機械を止めるというプロセスで、ある意味で非常に大きな工事に近いような概念であり、ここのコストアップ分は確かにサブスタンシャルなもの

サポート

日本 050-5212-7790 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



と感じております。従来、メーカーからの値上げ要請については、基本的に原材料費の値上げに基づき対応を行ってきました。一方で、物流費や労務費、今申しあげました事業維持費といった定期修理にかかるコスト等、こういったものは自助努力という考え方が3~4年前まではあったと認識しています。けれども、こういったものが無視できないレベルになってきております。事業維持費を受けるつもりはあるのかどうかということの答えですけれども、仮にそういうことが私どもの原材料メーカーからあったときには、これは真摯に耳を傾けて交渉しなければいけないと思っております。

[Q5]：御社の競合他社の中で、資本構成が変わってきているところがあるかと思うのですが、これによって御社の事業環境に何か影響が出てきているかということについて確認させてください。昨今の御社の市場におけるシェアが上昇していることと、それは何らかの影響があるのかということについても絡めていただけると幸いです。

[A5]：同業他社の資本構成の変更等ですが、私どもが対外的に働きかけるということは全くございません。私どもとしてはわれわれの戦略方針に基づいて、企業活動を行っていくということであります。

[了]

サポート

日本 050-5212-7790 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、SCRIPTS Asia 株式会社（以下、「当社」という）は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。

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をしてはなりません。

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、すべて利用者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利用者が被った損害、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 050-5212-7790 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