

第72回 定時株主総会

近藤：本日は、ご多用中のところ、ご出席を賜りまして、誠にありがとうございます。
私は社長の近藤康正でございます。定款第 15 条の定めに従いまして、本総会の議長を務めさせていただきますので、よろしくお願い申し上げます。
スムーズな運営を心掛けたいと存じますので、ご協力の程、よろしくお願い申し上げます。
それでは、ただ今から株式会社サンゲツ第 72 回定時株主総会を開会いたします。

監査報告

(招集ご通知 p.51～56)

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation

それでは、報告事項及び議案の審議に先立ちまして、監査等委員会の委員長、羽鳥正稔より監査等委員会の監査報告をご報告申し上げます。

羽鳥：監査等委員会の委員長を務めております羽鳥でございます。それでは、監査の結果についてご報告申し上げます。

監査等委員会は第 72 期事業年度における取締役の職務執行全般について監査を行ってまいりました。

監査の結果につきましては、お手元の招集ご通知 55 ページから 56 ページの監査等委員会の監査報告書の謄本のとおりでございます。

事業報告及びその附属明細書は、法令・定款に適合いたしており、会社の状況を正しく示していると認められ、取締役の職務の執行に関する不正の行為、又は法令もしくは定款に反する重要な事実はありませんでした。

あわせて、内部統制システムに関する取締役の職務執行においても、指摘すべき事項はありませんでした。

連結計算書類および計算書類等については、お手元の招集ご通知 51 ページから 54 ページの会計監査人の監査報告書の謄本のとおり報告及び説明をうけ、監査を行いました。その結果、有限責任監査法人トーマツの監査の方法と結果は相当であり、指摘すべき事項はありません。

次に、監査等委員会は、監査等委員以外の取締役の選任につきまして、監査等委員である社外取締役全員が参加している指名報酬委員会における検討を通して、招集ご通知の 8 ページから 10 ページ記載の 2 名の候補者を取締役に選任することが、当社の中長期的な企業価値向上を託すにふさわしく適任と判断しております。なお、本総会に提出されております議案及び書類に関しましても、法令及び定款に適合しており、指摘すべき事実は認められませんでした。

以上ご報告申し上げます。

1. 報告事項

- (1)第72期 事業報告の内容、連結計算書類の内容の件
(招集ご通知17ページ～48ページ)
- (2)第72期 計算書類の内容報告の件
(招集ご通知49ページ～50ページ)
- (3)2023年3月期決算概況
- (4)3カ年中期経営計画（2023-2025）【BX2025】 と
2030年3月期に向けた長期ビジョン【DESIGN2030】の進捗状況の
ご説明

2. 決議事項 (招集ご通知7ページ～16ページ)

- 第1号議案 剰余金の処分の件
- 第2号議案 取締役（監査等委員であるものを除く。）2名選任の件
- 第3号議案 監査等委員である取締役2名選任の件

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation

近藤: それでは、次に本総会の報告事項につきご説明をさせていただきます。
お手元の「招集ご通知」17 ページから 50 ページに記載のとおりでございますが、第
72 期事業報告、及び連結計算書類などの主な内容につきまして、2024 年 3 月期決
算概況として、私からご説明を申し上げます。

1. 2024年3月期 決算概況

まず、最初に 2024 年 3 月期の決算概況をご説明申し上げます。

当連結会計年度（2023年4月1日～2024年3月31日）における国内・世界経済

■ 足元の状況

- ・新型コロナウイルス感染症 5 類移行等による行動制限の緩和が進み、経済活動の正常化を受けた国内需要には緩やかな回復が見られた。
- ・一方、エネルギーコストや電気代、物流費などの高騰に伴う物価上昇等により、個人消費には足踏みが見られたほか、持家及び分譲住宅などの住宅投資は引き続き低調に推移。
- ・世界経済においては、米国では良好な雇用情勢などを背景として個人消費の堅調さが継続した一方、中国では景況感の悪化に一服感はあるものの、広く関連産業を抱える不動産市場の低迷により経済全般は力強さを欠いた動向となった。

■ 先行きの見通し

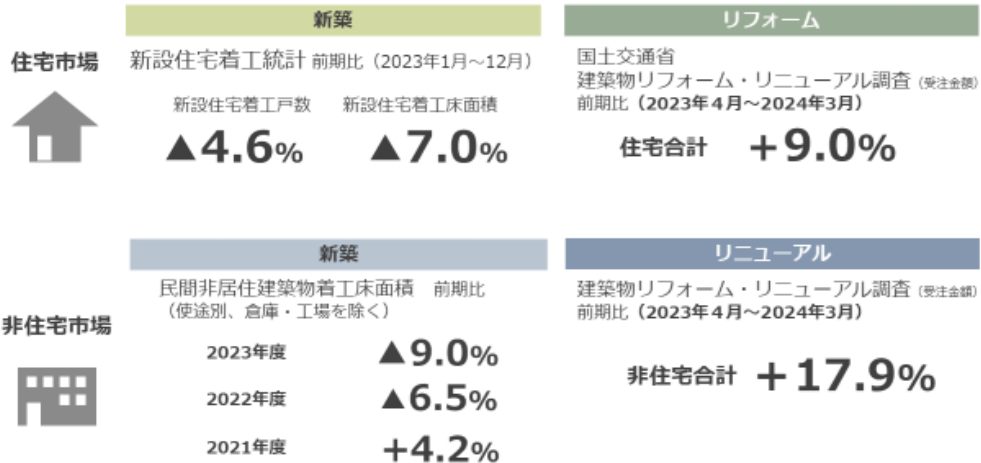
- ・世界的な金融引き締めの影響による景気の減速をはじめ、地政学的リスクや為替による輸入価格の上昇を通じたインフレの再燃懸念など、経営環境は依然として不透明な状況が予想される。

昨年度のわが国経済は、新型コロナウイルス感染症 5 類移行による行動制限の緩和等が進み、経済活動は正常化に向かい、国内需要には緩やかな回復がみられました。

一方、エネルギーコストや電気代、物流費の高騰、円安の加速に伴う物価上昇等により、個人消費の足踏みがみられたほか、持ち家や分譲住宅などの住宅投資は引き続き低調に推移しました。

海外経済においては、米国では堅調な個人消費に支えられ景況は強含みに推移する一方、不動産市場が低迷する中国の経済は全般的に力強さを欠くものでした。金融引き締めによる景気の減速、地政学リスク等による不確実性の高まりがあって、世界的に先行きは不透明な状況であります。

国内建設市場の状況



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

6

国内建設市場の状況につきまして、昨年度は、住宅市場、非住宅市場とも、リフォーム、リニュアルは前年同期比プラスであったものの、新築についてはいずれもマイナスとなっています。このトレンドは今年度に入っても続いております。

連結損益計算書

	2023年3月期	2024年3月期		
	実績 (A)	実績 (B)	前期比 (B-A)	(億円) 2月9日公表予想
売上高	1,760.2	1,898.5	+138.3	1,910.0
売上総利益	563.7	589.5	+25.8	602.0
(利益率)	(32.0%)	(31.1%)		(31.5%)
営業利益	202.8	191.0	▲11.7	200.0
(利益率)	(11.5%)	(10.1%)		(10.5%)
経常利益	206.9	196.9	▲9.9	205.0
親会社株主に 帰属する当期純利益	140.0	142.9	+2.8	146.0

売上高、当期純利益で過去最高を更新

こうした市場環境の下、当社の 2023 年度連結決算は、売上高 1,898 億 5 千万円、売上総利益 589 億 5 千万円、営業利益 191 億円、経常利益 196 億 9 千万円、当期純利益 142 億 9 千万円となり、売上高と純利益は過去最高となりました。また、想定を大きく下回る 3 月の市場の冷え込みを主要因として、売上高・営業利益をはじめ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。

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 (利益率)	202.8億円 (11.5%)	191.0億円 (10.1%)	205.0億円 (10.5%)
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

8

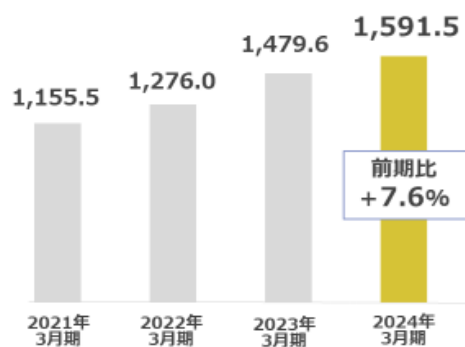
また、原価や販管費の上昇により営業利益率は 10.1%、そして自己資本の積み上げにより ROE は 14.1%と前年度比マイナスとなっております。

当初計画より利益が伸長したことに加えて、保有株式の簿価上昇で自己資本が増加した影響で、ROE は前年同期比 1.2 ポイント低下しました。

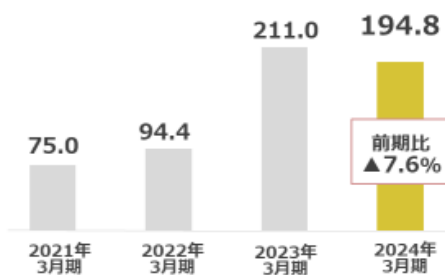
引き続き利益の積み上げおよび安定的な株主還元による ROE の維持向上に努めてまいります。

国内インテリアセグメント

売上高 (億円)



セグメント別営業利益 (億円)



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

9

続きまして、セグメント別の実績についてご説明します。

国内インテリアセグメントの売上高は前年度比 7.6%増加する一方、営業利益は 7.6%の減少となりました。

市場環境としては、特に住宅・非住宅ともに新築が落ち込んだものの、そうした中でも当社は販売数量を増やしシェアアップを果たしています。

一方で、2021 年から 2022 年まで合計 3 回の値上げを実行し、昨年度上期までは値上げによる売上高増加効果がありましたが、下期にはそれがなくなりました。

上昇し続ける調達コスト、物流費だけでなく、人的資本投資などを含む販管費の増加をカバーしきれず、営業利益はマイナスとなったものです。

国内インテリアセグメント 壁装材・床材ユニット売上状況

壁装材

2024年3月期
壁装材ユニット売上高

772.3億円
(前期比+6.4%)

出荷数量 前期比
(2023年4月 - 2024年3月)
+1.4%

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

床材

2024年3月期
床材ユニット売上高

563.5億円
(前期比+9.3%)

出荷数量 前期比
(2023年4月 - 2024年2月)
+3.3%

業界全体の床材出荷数量 前期比
(2023年4月 - 2024年2月)

▲2.4%

出典：一般社団法人日本インテリア協会（畳・系床材）
日本カーペット工業組合（織物系床材）

販売数量をみますと、主力の壁装、床材とも、厳しい市場環境の下、数量増を果たしました。

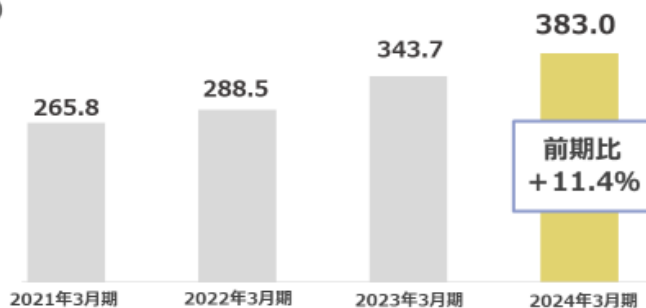
国内インテリアセグメント “中型商品”売上状況

中型商品

現中期経営計画において戦略商品として位置付けている、シェアの拡大余地や市場の拡大が期待できる商品

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

売上高（億円）



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

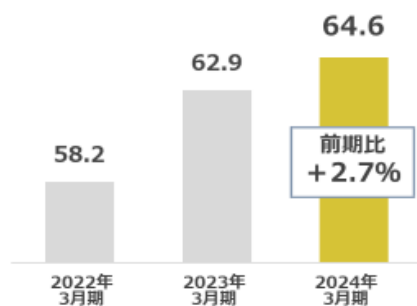
11

また、中型商品としている当社の機能性商品については商品の持つ機能性に加えて、販促活動も寄与し、販売数量は順調に伸びております。

連結営業利益 191 億円に対して、国内インテリアセグメントの営業利益が 194 億 8 千万円であり、後ほど申しあげますが、国内インテリアへの高過ぎる依存度合いは当社の課題の一つであります。

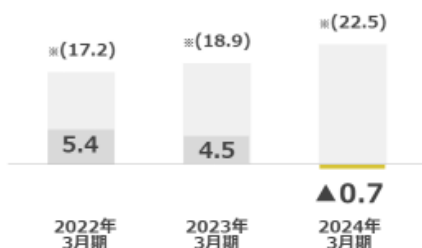
国内エクステリアセグメント

売上高（億円）



セグメント別営業利益（億円）

※カッコ内は販売費及び一般管理費を記載

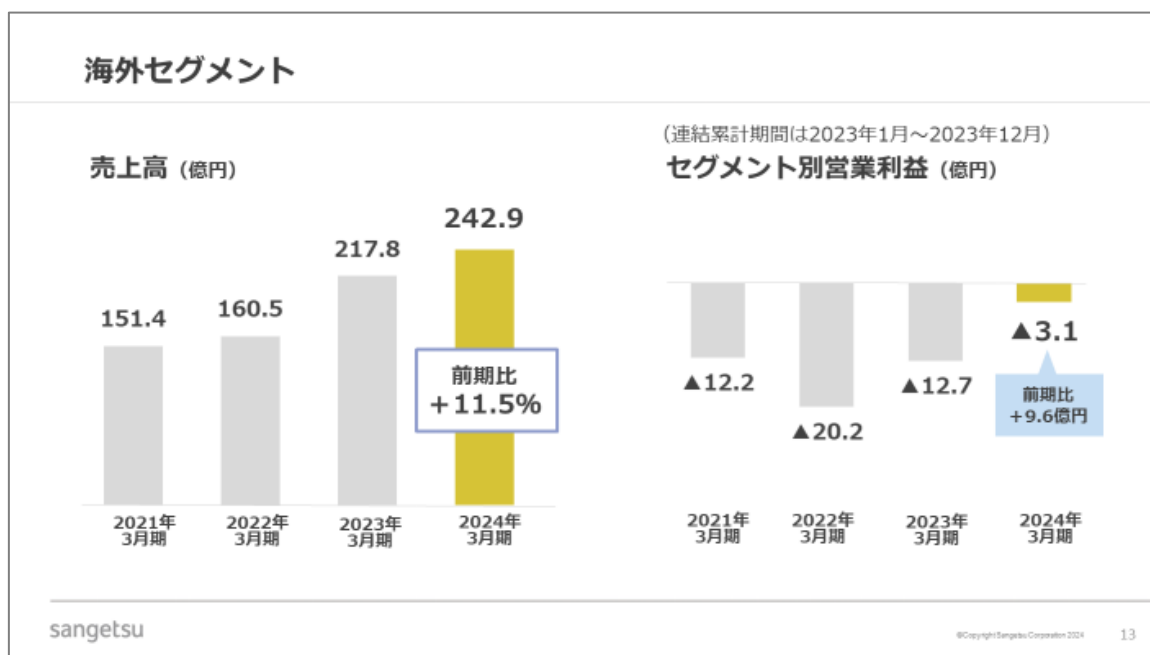


sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

12

国内エクステリアセグメントは、国内市場における新築住宅着工の低迷に加え、デザイン人材のキャリア採用等人的資本拡充を進め、営業赤字となりました。インテリア、エクステリア両方を持つのが当社グループの強みであり、エクステリアの早期の黒字転換、収益力の強化を図ってまいります。



続きまして海外セグメントについてです。

昨年度より、海外事業に携わる本社経費も全て海外セグメントに計上することとなり、依然として赤字となりましたが、前年度に比して約 10 億円の損益改善を果たしています。

最大の要因は、当社海外事業の売上高において 80%を占める北米の改善です。

2022 年 7 月に就任した現地の社長の下、経営の正常化が進み、生産性の改善、品質管理の強化、陣容の強化等、基本の徹底により営業利益の拡大にいたりしました。

今後はデザイン人材の拡充、能力増強、商材多様化等成長戦略を、M&A も含めて、具体的に進めていける段階となりました。

一方、東南アジア、中国・香港は赤字となっていて、今年度内に月次ベースでの黒字転換を図ります。

なお、先月公表しましたとおり、シンガポールの内装デザイン・施工会社を子会社化することとなりました。デザイン、施工での実力に加えて、経営力もしっかりしていて、良い会社が当社グループに入ってくれたと思っております。

2. 2025年3月期 業績予想

以上が、第 72 期の事業報告となります。昨年度の結果を踏まえて、昨年度からの 3 カ年の中期経営計画【BX 2025】、2030 年 3 月期に向けた長期ビジョン【DESIGN2030】の進捗状況をご説明します。

それに先立って、今年度 2025 年 3 月期の業績予想をお話しします。

2025年3月期 連結業績予想

	2024年3月期	2025年3月期 (億円)	
	実績 (A)	通期予想(B)	前期比 (B-A)
売上高	1,898.5	1,960.0	+61.4
売上総利益	589.5	605.0	+15.4
(利益率)	(31.1%)	(30.9%)	
営業利益	191.0	160.0	▲31.0
(利益率)	(10.1%)	(8.2%)	
経常利益	196.9	165.0	▲31.9
親会社株主に帰属する当期純利益	142.9	110.0	▲32.9

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

15

売上高は 3.2%増の 1,960 億円、売上総利益は 2.6%増の 605 億円、営業利益は 16.2%減の 160 億円、経常利益は 16.2%減の 165 億円、当期純利益は 23%減の 110 億円としています。

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

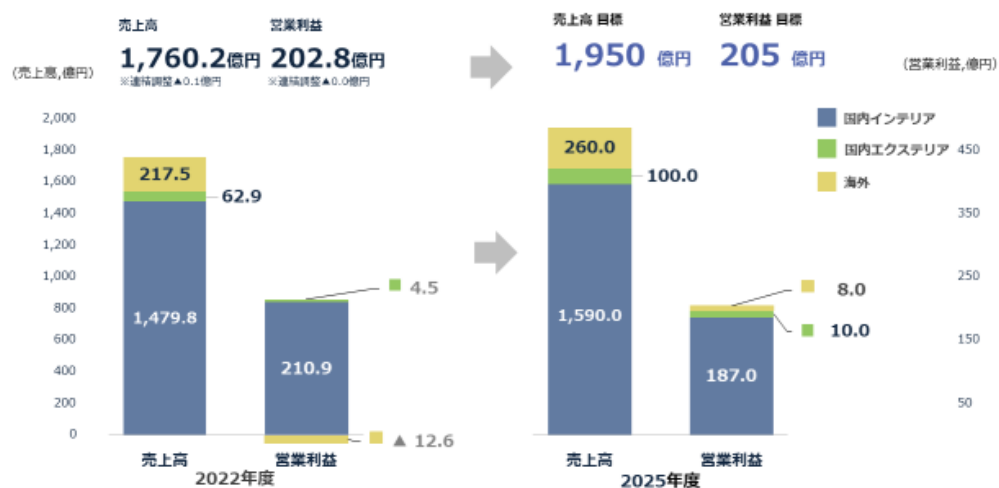
©Copyright Sangetsu Corporation 2024

16

現中期経営計画におきましては、この 3 年を将来の成長に向けて基盤を強化する 3 年と位置付けております。

今期につきましては減益計画ではありますが、人的資本、社員エンゲージメント向上の為の職場環境改善、事業基盤強化の為のロジスティクス、IT への投資、販促の為のプロモーション等、将来の成長に向けた必要な案件には予定通り投じていく計画としています。海外におきましても、特に北米においては設備能力の増強や商材の多角化、デザイン人材の拡充等を進めていきます。

中期経営計画【BX 2025】 定量目標



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

17

これらにより、現中期経営計画最終年度における定量目標を着実に達成していきたいと考えております。

3. 経営戦略

長期ビジョン【DESIGN 2030】/中期経営計画【BX 2025】
スペースクリエーション企業への転換、その先へ

続きまして、中期経営計画初年度である 2023 年度を終えての各施策の進捗状況と、2030 年に向けた長期ビジョンに向けての課題整理についてご説明します。

長期ビジョン【DESIGN 2030】

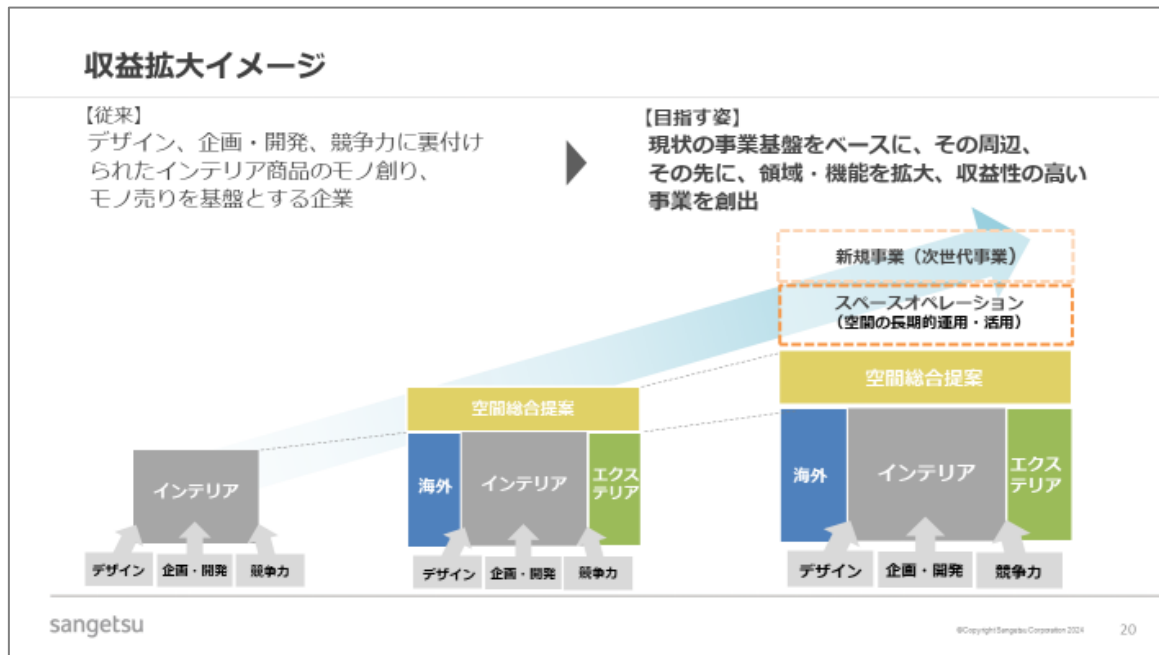


sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

19

最初に長期ビジョンについて、デザインによるブランド価値の一段の向上と事業転換を経営の基本とし、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ことを骨子としています。



収益拡大のイメージについて、先ほど申しあげたとおり、現状収益の大半を生み出していますのは、我々の祖業である国内インテリアであり、これは会社設立以来培ってきたデザイン、企画・開発、競争力、販売ネットワーク、ブランド等に裏付けられた強固な事業基盤となっています。

一方、この依存度合いは大きな経営課題でもあると認識しており、当社は、国内インテリアの事業基盤をベースにして、エクステリア、海外、そして空間総合提案に事業領域を広げてまいりました。

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付け、長期ビジョンの最終年度に向けて、この中核事業の深化、必要な変革を進めます。

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、インテリアの事業モデルが受注即受渡というスピーディーなものであるのに対して、空間総合提案の仕事のスパンは長く、また、安全管理、法規制等への対応等を、サンゲツとしてこれから体得し、事業インフラを築く必要があります。

それに向けた専門部署として、本年 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。事業インフラを整備した上で、デザイン力、ソリューション力を強化し空間総合提案の収益向上を目指します。

先ほども申しあげましたが、現状収益の大半を祖業である国内インテリアに依存しており、従来の収益のインパクトが限定的にとどまっているという点については、大きな経営課題と認識しております。

今向き合っているエクステリア、海外、空間総合提案の収益力強化を実現し、インテリアを含めた 4 つの中核事業の深化、変革を進め、安定した収益基盤にしていきます。同時に、中核事業の周辺、或いは、その先にある領域で、未来の確固たる収益源となり得る新規事業（次世代事業）の探索・創出を本格的に進めてまいります。

具体的にどういった事業を手掛けていくかについてはこれからとなりますが、現時点で考えていることは、すでに、昨年秋より社内検討してきた、空間の長期的運用、活用を行うスペースオペレーションを具体的に進めるとか、デジタルの活用、市場ニーズを先取りする新たな商材（PRODUCT INNOVATION）、パートナー企業やコンソーシアムとの協業・共創、M&A 等となります。

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

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

21

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に転換し、さらにその先を視野に入れることのインフラ作りとして、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。

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）として、「すべての人と共に、やすらぎと希望に満ちた空間を創造する」とし、Dream、Belief、Way をこのように定めています。

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

- ➡ 社内外との連携・共創を含めた新たな価値創造拠点

■ 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・技術開発拠点。



Photo：ナカサ&パートナーズ

事業創造推進室の新設

未来に備え、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

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。PARCs は Parade of Cs の略で、Creativity、Change、Challenge、Courage、Collaboration 等のパレードという意味です。社内外との連携、共創を通じてイノベーションを創出する拠点とします。

また、これまで東京支社であった東品川のオフィスを再整備し、品質管理を含め、PARCs と連動して、R&D 機能も担う拠点とします。

また、先ほど申しあげました、新規事業の探索・創出を担う専任部署として、本年 4 月に事業創造推進室を立ち上げました。

ブランドムービー「空間デザインって、なんだろう」を公開

私たちサンゲツグループがこの先の未来を考え、伝えたいメッセージや想いを映像にのせ、
これからの社会に生み出す価値創造ストーリーを描いたブランドムービー



サンゲツWEBサイト
「会社情報」トップページにて公開
<https://www.sangetsu.co.jp/company/>



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

23

なお、6月3日に、サンゲツグループが社会に生み出す価値創造ストーリーを描いたブランドムービーを、当社WEBサイトに公開しました。この撮影もPARCsで行っております。

よろしければぜひ、ご覧ください。

中期経営計画【BX 2025】－次の飛躍に備える3年間－

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

続きまして、中期経営計画【BX2025】の各施策の進捗状況について、
重点施策として

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

を掲げております。各施策の中でインパクトの大きいものについてご説明します。

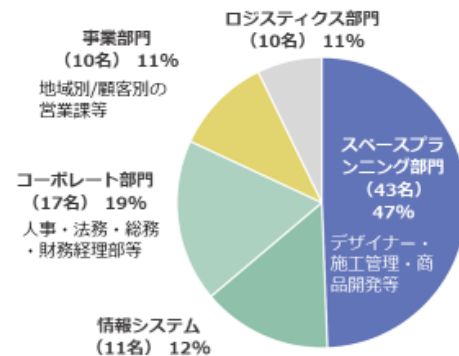
1.人的資本の拡大・高度化・活躍支援
人的資本の増強/新卒・キャリア採用の拡大

中期経営計画【BX 2025】

■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

■キャリア採用 部門別採用割合



※対象：2020年度以降に入社した全キャリア採用社員

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

25

人員の拡充と社員エンゲージメント向上に向けての施策についてご説明します。
わが社はインテリアをはじめとする中核事業の機能強化を着実に進めるとともに、国内外での M&A を積極的に行い、また、スペースクリエーション企業に向けて事業領域の拡大を進めています。
そうした中、ここに示しますとおり、昨年度より、新卒採用、キャリア採用を拡大し、キャリア採用においては、今後強化が必要となる空間デザイン人材や、情報システム、法務等コーポレート人材の採用を進めています。

1.人的資本の拡大・高度化・活躍支援
社員エンゲージメントの向上への施策

中期経営計画【BX 2025】

新しい働き方の実現に向け、職場環境改善プロジェクトを発足

■ PARCsでの「WELL認証」予備認証取得

■ 社員主体のオフィス環境改善



Photo：ナカサ&パートナーズ



■ 処遇改善：ベースアップ

※定期昇給を含む

2023年度：+約 **7** %

2024年度（見通し）：+約 **5** %

sangetsu

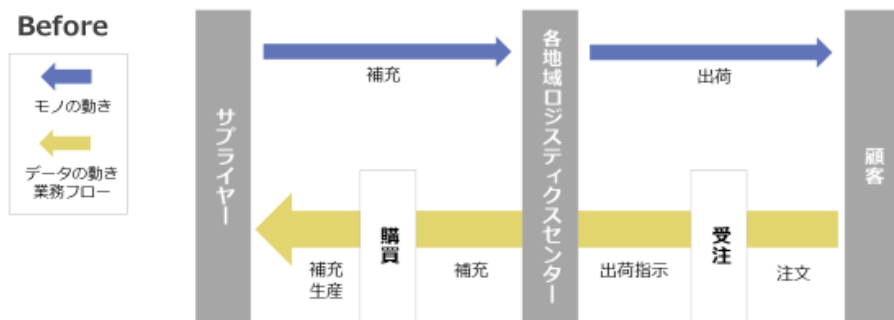
©Copyright Sangetsu Corporation 2024

26

わが社は社員エンゲージメント向上を重要課題と位置付け、処遇改善と職場環境の改善を進めています。

ベースアップは、昨年度が約 7%、今年度約5%の見込みであります。

サプライチェーンマネジメント（SCM）強化に向けた取り組み



各部門が連携し、データ・ITを活用したサプライチェーン全体を管理する“しくみ”の構築
在庫最適化→コスト削減→配送サービスレベルの向上による、**サプライチェーンの全体最適化**

サプライチェーンマネジメント強化に向けた取り組みについて、私どもは、商品企画・開発、調達、在庫、受注、物流といったそれぞれの機能強化を進めてきた一方、それら全体のトータルでの競争力は必ずしも十分ではなく、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ました。

キャリア採用した業歴者を担当役員とし、全部門に跨る検討、取り組みを開始しています。従来、サプライチェーンの各工程において分断されていたデータを、各部門が連携し、データ・ITを活用したSCM管理の仕組みとして構築。全体最適化を目指しています。

サンゲツの強みとして「個」の強みは高いレベルにあります。こうしたトータルでの強み、全体最適としての強みを今後は高めてまいります。

社員による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

RPA※を活用し、定型業務を自動化することで業務の効率化を目指す。

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

※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

■ AppSheet活用プロジェクト

業務改善・情報活用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。

2024年3月時点の成果

アプリケーション実装数 **157件**

※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

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。

全社横断型デジタルプロジェクトについて、先ほど申しあげましたとおり、今後の当社の成長戦略において新規事業の創出・探索は大切なテーマであり、これには IT が深く関わってきます。

IT、デジタルに全社員が参画し、企業文化を築いていくことを狙って、RPA プロジェクト、AppSheet 活用プロジェクト等全社横断型デジタルプロジェクトを進めており、中堅、若手社員も積極的に参加しています。

3. ソリューション提供力の強化
取り扱い商品の拡大、高度化、ブランディング強化

中期経営計画【BX 2025】

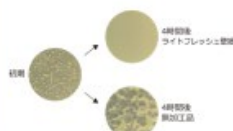
外部との協業による機能性・デザイン性の高い商品の拡充

■抗ウイルス壁紙「ライトフレッシュ壁紙」



TOTO × sangetsu

壁に貼っている壁紙（ブルー）が、ウイルスの存在により
色が変化する壁紙です。



TOTO株式会社の環境浄化技術「ハイドロデ
クト」を活用。

■新ブランド商品「MORRIS CHRONICLES」
(モリス クロニクルズ)



©MORRIS CHRONICLES

ウィリアム・モリスのデザインアーカイブに、現代の
ライフスタイルを調和させた、新たなコレクション。

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

29

サンゲツはこれまでプロダクトの強み（具体的には商品企画・開発力、販売ネットワ
ーク、競争力）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
ースに関わる仕事を拡大し、さらに新たな事業を探索・創出するとともに、プロダクト
とスペースを両輪として成長戦略を遂行してまいります。その重要な施策がソリュー
ション提案力となります。

その一環として、パートナー企業との協業による機能性商品、環境配慮型商品の
強化を進めています。

当社の強みの根幹である商品戦略につきまして、今後環境配慮や人手不足等、事
業環境が激しく変化するなか、品揃えの強化・拡充が必須となります。ここに2例示
しておりますが、今まで以上にパートナー企業との協業を加速し、新たな商品開発
への取り組みを強化します。

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

■ラストワンマイルに対応するサービスクルー便の拡充

サービスクルー人員 2022年度末：13名 ▶ 2023年度：39名

■外部サプライヤーの配送タイト化に対応する
拠点間輸送の再構築■地域に強い配送網を持つグループ会社
との連携強化

■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）

2024 年物流問題に向けた対応として、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を進めていますが、今後、人手不足は加速することはありません。効率化、省人化をドラスチックに進めるとともに、サプライチェーンマネジメントの主力機能として SCM 高度化を担います。

3. ソリューション提供力の強化 各々の市場に特化した空間デザイン、空間提案力の強化

中期経営計画【BX 2025】

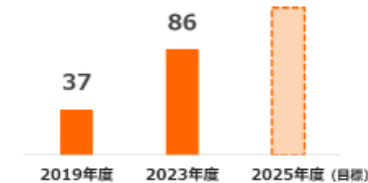
空間デザイン提案機能の強化

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。高品質な空間創造に関するソリューション提供へ。

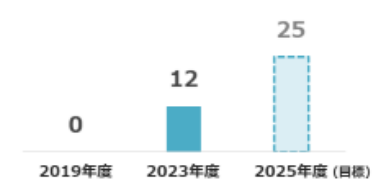


■空間デザイン機能の強化に向けた人材拡充

スペースデザイン(空間設計・企画) (人)



エンジニア (見積・積算) (人)



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

31

空間デザイン、空間提案力の強化については、私どもの現時点での確固たる収益基盤はインテリア商品の販売であり、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。

我々はプロダクトを基盤にして、領域をスペース、すなわち空間に展開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、サンゲツの強みをいかした空間提案力の強化を進めています。

インテリアとエクステリアの一体型提案

インテリアとエクステリアの一体型提案事例により、新たな事業領域の拡大へ

名古屋市内の賃貸レジデンス「茶屋ヶ坂プログレス」

建物内空間の設計・施工をサンゲツが、外構・植栽空間をグループであるサングリーンが担当。



■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

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

32

エクステリア事業におけるインテリアとエクステリアの協業について、名古屋市の「茶屋ヶ坂プログレス」というマンション案件で、インテリアとエクステリアが一体となった提案が採用にいたりました。インテリアとエクステリアを一体提案をできることはサンゲツグループの大きな強みであると考えております。

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】

北米事業

■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を実行。

・旧ロゴ  koroseal[®] ▶ ・新ロゴ  KOROSEAL

■サービス力強化

商品の製造納期短縮実現による他社（一般的に4週間程度）との差別化、顧客満足度の向上へ

・従来 納期 約4週間 ▶ ・改善後 納期 約1週間

■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。



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

33

海外事業について、我々の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りました。M&Aも含めて積極的に成長戦略を進めていきます。

一方、東南アジア、中国・香港については一刻も早く黒字転換、黒字定着となるよう、本社から木目細かくフォローし、私自身も今後緻密にフォローしてまいります。

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
アジア各国における空間デザイン・総合内装工事



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

34

良い縁となったのは、子会社化したシンガポール D'Perception 社です。サンゲツグループとして、今後強化していかなければならない Design&Build の事業基盤を確立していて、経営も合理的かつ効率的であり、サンゲツ本体を含めサンゲツグループが学ぶべきビジネスモデル、意思決定プロセスを有しています。
他海外グループ会社に対しても良い刺激となると考えております。

5.社会価値の向上

環境：太陽光自己託送システムで創エネを促進

中部ロジスティクスセンター（愛知県稲沢市）での太陽光自己託送システム導入により、サンゲツ単体で**約12%**の電力使用削減。



社会：外部団体への寄付を含めた社会貢献活動

継続的な支援先として、**4団体**を選定。
ともに社会課題の解決を目指す。

団体名
公益社団法人 チャンス・フォー・チルドレン
NPO法人 愛知こどもホスピスプロジェクト
一般財団法人 みらいこども財団
認定NPO法人 ハビタット・フォー・ヒューマニティ・ジャパン

社会：男性育休取得率

中期経営目標において定量目標としている「男性育休2週間以上取得率」は、
子が1歳になるまでの取得予定を含めて**100%**。

経済価値、社会価値双方を追求していくことは、企業として当たり前のことですが、社会価値を生み出し大きくしていくことに対する当社の社員の意識は総じて高いと思っています。

環境に対する取り組みとしては、中部ロジスティクスセンターにある太陽光発電設備の電力を名古屋市の本社・中部支社へ送る自己託送を開始し、約12%の電力消費削減につなげました。

社会貢献に向けた取り組みにおいては、社会課題の解決に向けて意義ある活動、取り組みを行う外部団体を継続的に支援することとし、昨年度は「チャンス・フォー・チルドレン」や「愛知こどもホスピスプロジェクト」といった4団体への寄付・継続支援を開始しました。

また、男性育休の取得も順調に進んでおります。

4. 資本政策・株主還元

株主の皆さまへの還元方針についてご説明します。

中期経営計画【BX 2025】株主還元方針

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、社内検討中。

現中期経営計画期間中、すなわち 2023 年度から 2025 年度の 3 カ年の期間の方針は、

- ・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

としております。

その中で、自己資本については、2024 年 3 月末に 1,066 億円となっております。

その背景として、一つ目は、2024 年 3 月期における利益の伸長があり、期初予想と比べて当期純利益が約 40 億円上振れしたこと、そして、二つ目は、「その他の包括利益累計額」が保有株式の株価上昇、円安、金利の上昇等による含み益が影響し、前期比で約 40 億円増加したことです。

このような状況下、株主還元につい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ございません。

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、資本効率だけでなく、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であります。

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、社内での検討を進めています。

株主還元実績・予想 1株当たり配当金推移

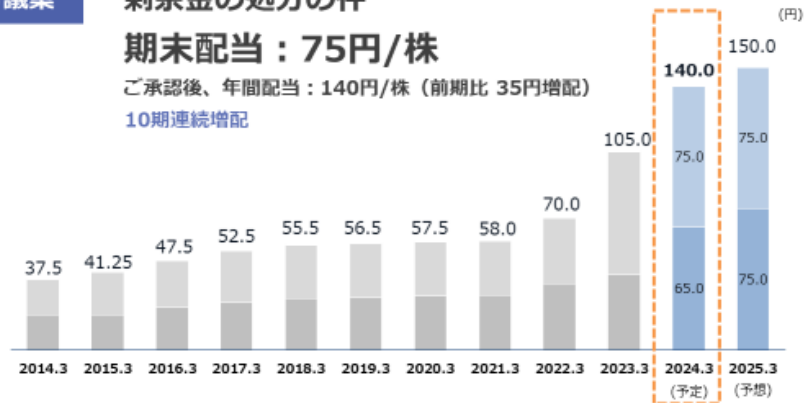
第1号議案

剰余金の処分の件

期末配当：75円/株

ご承認後、年間配当：140円/株（前期比 35円増配）

10期連続増配



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

38

本日の第一号議案として、2023 年度の期末配当を一株当たり 75 円とさせていただくことをご提案申し上げております。これをご承認いただきますと、2023 年度の年間配当は一株当たり 140 円となり、2013 年度以来連続 10 期の増配となります。また、今年度の配当額を一株当たり 150 円として、予想の発表をしております。

新ガバナンス体制 取締役候補者

第2号議案 執行役員を兼ねる取締役

再任			取締役 執行役員	近藤 康正	代表取締役 社長執行役員
新任			取締役 執行役員	高木 史緒	執行役員 スペースプランニング部門 ゼネラルマネージャー

第3号議案 監査等委員を兼ねる取締役

新任	独立	社外	取締役 監査等委員	大鐘 亜樹	株式会社三井住友銀行 元監査部 上席審査役
新任			取締役 常勤監査等委員	美根 陽介	常務執行役員 ロジスティクス部門 担当

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024

39

以上のとおり、中期経営計画初年度である 2023 年度を終えての各施策の進捗状況と、2030 年に向けた長期ビジョンに向けての課題整理についてご説明申しあげましたが、このような計画を推進する上でのガバナンス体制についてご説明を申しあげます。

ガバナンスの基本方針としては

1. 取締役会の独立性と多様性を確保すること
2. 指名報酬委員会の指名に関する実効性強化、報酬内容の透明性を継続すること
3. コンプライアンスの徹底

の3点として、継続的に取り組んでおります。

ステークスホルダーとの責任ある対話の実施については、昨年度東京で株主の皆さまとの対話を実現し、今年も7月に開催の予定であります。

本総会の議案としてお諮りをする、新しい取締役会の体制であります。第2号議案としてご審議いただきます。監査等委員を兼ねない取締役候補として、私、近藤康正と、新任の取締役として、高木史緒の2名を取締役候補者として、上程させていただきます。

2名の略歴・選任理由につきましては、招集ご通知9ページと10ページに記載しておりますので、ご参照いただきたいと思います。

第3号議案として、ご審議いただきます、監査等委員を兼ねる取締役候補について、招集ご通知11頁にも記載させていただいております。

監査等委員である取締役 羽鳥正稔、及び常勤監査等委員である取締役 佐々木

修二の辞任に伴い、新任の監査等委員である取締役候補として、株式会社三井住友銀行 元監査部上席考査役の大鐘亜樹、新任の常勤監査等委員である取締役候補として美根陽介を上程させていただいております。

2名の略歴・選任理由については、招集ご通知 12 ページに記載しておりますので、ご参照いただきたいと思います。

新ガバナンス体制

ご承認後 取締役体制

執行役員を兼ねる取締役

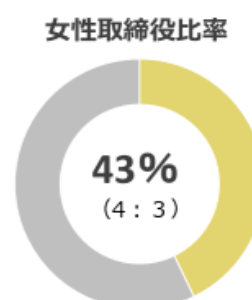
		取締役 執行役員	近藤 康正	代表取締役 社長執行役員
		取締役 執行役員	高木 史緒	執行役員 スペースプランニング部門 ゼネラルマネージャー

監査等委員を兼ねる取締役

独立	社外	取締役 監査等委員	浜田 道代	名古屋大学名誉教授 (公正取引委員会 元委員)
独立	社外	取締役 監査等委員	宇田川 憲一	東ソー株式会社 元社長
独立	社外	取締役 監査等委員	寺田 修	清水建設株式会社 元副社長
独立	社外	取締役 監査等委員	大鐘 亜樹	株式会社三井住友銀行 元監査部上席考査役
		取締役 常勤監査等委員	美根 陽介	常務執行役員 ロジスティクス部門担当

これらの候補者をご承認いただいた場合、監査等委員を兼ねる取締役は、浜田道代、宇田川憲一、寺田修とあわせて5名となっております。

新ガバナンス体制



また、監査等委員を兼ねる取締役と執行役員を兼務する取締役の比率は 5:2、社外取締役と社内取締役の比率は 4:3 となります。

A large rectangular area with a light gray background and a subtle diagonal line pattern. The text "Joy of Design" is centered in a white, sans-serif font.

Joy of Design

以上、私より決算概況と中期経営計画 2023 年度を終えての各施策の進捗状況と、2030 年に向けた長期ビジョンに向けての課題、ならびに第 1 号議案から第 3 号議案をご説明申しあげました。

※採決の結果は、当社 WEB サイトに記載の「第 72 回株主総会決議のご通知」よりご覧ください。

第 72 回株主総会決議のご通知

<https://ssl4.eir-parts.net/doc/8130/announcement/101115/00.pdf>

以上をもちまして、本総会を閉会いたします。本日は誠に、ありがとうございました。