



第73回 定時株主総会

STOCK MARKET INFORMATION

近藤：本日は、ご多用のところ、また、季節外れの酷暑のなか、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が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73回定時株主総会を開会いたします。

目的事項

報告事項

- 1.第73期（2024年4月1日から2025年3月31日まで）
事業報告の内容、連結計算書類の内容並びに会計監査
人及び
監査等委員会の連結計算書類監査結果報告の件
- 2.第73期（2024年4月1日から2025年3月31日まで）
計算書類の内容報告の件

決議事項

- 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5名選任の件

sangetsu

STANDARD BUSINESS FORMS

本総会の目的事項は、『招集ご通知』の3ページに記載のとおりでございます。
本日の総会の議事運営につきご説明申し上げます。
まず監査等委員会の監査報告、会計監査人、監査等委員会の連結計算書類監査
結果の報告ののち、私から報告事項1と2、ならびに2026年3月期業績予想と中
期経営計画『BX2025』各施策の進捗状況、さらに決議事項1～3をご説明した後、
株主の皆さまより、全ての報告事項と決議事項についてご質問をお受けいたします。
これら質疑応答が終わりました後に、一括で審議をお願いしたいと思います。

監査報告（※招集ご通知 p.52～57）

※本総会の「招集ご通知」は、ウェブサイト掲載のものをもちましてご説明とさせていただきます。

sangetsu

STANDARD BUSINESS CORPORATION

それでは、報告事項および議案の審議に先立ちまして、監査等委員会の委員長、宇田川憲一より監査等委員会の監査報告をご報告申し上げます。

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

監査等委員会の監査報告書

監 査 報 告 書

当監査等委員会は、2024年4月1日から2025年3月31日までの第73期事業年度における取締役の職務の執行を監査いたしました。その方法及び結果について以下の通り報告いたします。

1. 監査の方法及びその内容

監査等委員会は、会社法第399条の13第1項第1号ロ及びハに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について取締役及び使用人等から、その構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明するとともに、下記の方法で監査を実施いたしました。

(1) 監査等委員会が定めた監査等委員会監査等基準に依拠し、監査の方針、職務の分担に従い、電話相談又はインターネット等を経由した手段も活用しながら、会社の内部統制部門と連携の上、重要な会議に出席し、取締役、執行役及び使用人等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な支社、営業所等において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役、監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。

(2) 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。なお、監査上の主要な検討事項については、有限責任監査法人トーマツと協議を行うとともに、その監査の実施状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

sangetsu

Sangetsu Company, Ltd. 4

監査等委員会は第 73 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、WEB サイトの『招集ご通知』に記載の、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。

事業報告およびその附属明細書は、法令・定款に適合しており、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、または法令もしくは定款に反する重要な事実は認められませんでした。

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、指摘すべき事項は認められませんでした。

会計監査人の監査報告書

独立監査人の監査報告書		2025年5月14日
株式会社サンゲツ 取締役会 御中	有限責任監査法人トーマツ 名古屋事務所 指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 増見 彰 剛 指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 杉浦 野 衣	
監査意見 当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社サンゲツの2024年4月1日から2025年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。 当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社サンゲツ及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。		
監査意見の根拠 当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。		

sangetsu

5

連結計算書類および計算書類などについては、WEB サイトの『招集ご通知』に記載の、会計監査人の監査報告書の謄本のとおり、報告および説明をうけ、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、指摘すべき事項はございません。

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

本定時株主総会終結の時をもって、取締役2名(監査等委員であるものを除きます。以下、本議案において同じです。)が任期満了となります。つきましては、取締役2名の選任をお願いするものであります。

取締役候補者は次のとおりであります。

候補者番号	候補者属性	氏名	現在の当社における地位・担当	取締役会出席状況
1	再任	こん どう やす まさ 近 藤 康 正	代表取締役 社長執行役員	14/14回 100%
2	新任	まつ お へたか 松 尾 豊	執行役員 事業部門ゼネラルマネージャー兼エクステリア事業担当兼空間組合事業担当	—

sangetsu

Copyright © 2023 Sangetsu, Inc. All Rights Reserved.

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7ページから9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います。なお、本総会に提出されております議案および書類に関しましても、法令およ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. 2025年3月期 決算概況

sangetsu

Sangetsu Group Limited 2025 7

近藤: それでは、次に本総会の報告事項につきご説明いたします。昨年 4 月に社長に就任し、丸一年強が経過しました。事業計画の実現に向けて全力を尽くすことはもちろんのこと、中長期視点での持続的な成長に向けて、社長としての FACT FINDING、現場把握、課題の抽出に努めてまいりました。そして、長期ビジョンを見据えた組織改編、諸施策の実行に取り組んでまいりました。その振り返りも含めて、私から 2025 年 3 月期決算概況をご説明申し上げます。

国内・世界経済の状況

■ 2025年3月期における状況

- ・国内経済は物価上昇等の影響はあるものの、景気は緩やかな回復基調
一方、国内建設市場は、新築住宅市場をはじめ弱含みで推移
- ・世界経済は物価情勢や金融市場動向、地政学的リスク等により不透明感が高まる
- ・米国経済が堅調であった一方、中国・欧州の経済は力強さを欠く

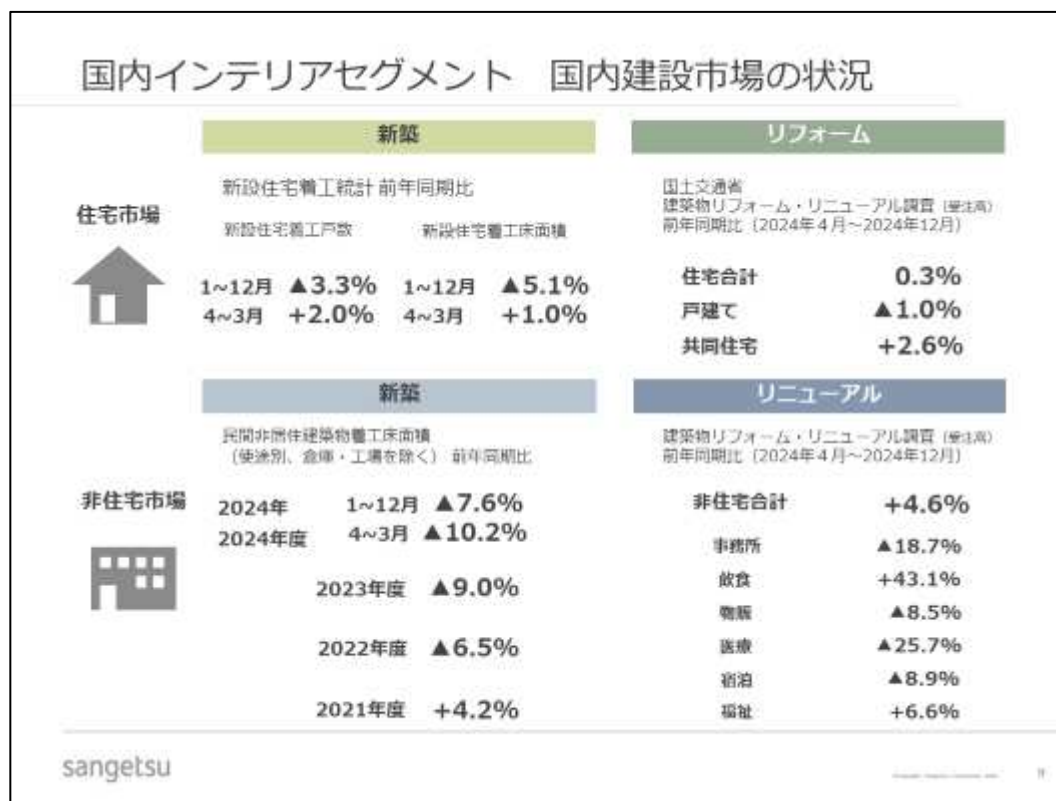
■ 先行きの見通し

- ・国内経済は引き続き、緩やかな回復基調が続くことが期待される
- ・米国の通商政策動向、中東をはじめとする地政学的リスク、金融情勢など依然として先行きは不透明
- ・各国の需要環境への影響も含めて、注視が必要な状況が継続する見通し

sangetsu

Copyright Sangetsu Corporation 2025 5

昨年度のわが国経済は、雇用・所得環境の改善、インバウンドの活況、企業収益の改善などにより、緩やかに回復したものの、建設市場は、人手不足、コスト高を背景として弱含みに推移いたしました。一方世界経済は、地政学リスク、中国の景気停滞、米国の相互関税措置などにより不透明感が高まりました。ここにきてのイスラエル・イランの衝突もあり、先行きも引き続き不透明に推移すると見込まれます。



新設住宅着工戸数は、2025 年 3 月に住宅省エネ法改正前の駆け込みがあり、2024 年 4 月~2025 年 3 月 この 1 年としてはプラスとなったものの、依然として力強さを欠く状況であります。非住宅においても新築は前年比マイナス幅が大きい一方で、リフォーム・リニューアルは堅調と言えます。人口減少にともない国内の市場規模が漸減することは間違いないと考えていますが、大都市圏や半導体をはじめ新工場の進出などにもなう一部地域の活性化、また、先ほど申しあげたリフォーム・リニューアルなど、縮小する中で成長する市場、新たに生まれる市場は必ずありますので、そうした市場への提案力、課題解決力を高めてまいりたいと思っています。

連結損益計算書

	2024年3月期	2025年3月期			
	実績	実績	前年同期比	通期予想	(億円、%) 達成率
売上高	1,898.5	2,003.7	+105.1 (+5.5%)	1,960.0	102.2%
売上総利益	589.5	623.7	+34.1 (+5.8%)	605.0	103.1%
(利益率)	(31.1%)	(31.1%)	-	(30.9%)	-
販売費及び一般管理費	398.5	441.9	+43.4 (+10.9%)	445.0	99.3%
営業利益	191.0	181.7	▲9.2 (▲4.9%)	160.0	113.6%
(利益率)	(10.1%)	(9.1%)	-	(8.2%)	-
経常利益	196.9	186.0	▲10.8 (▲5.5%)	165.0	112.8%
親会社株主に帰属する 当期純利益	142.9	125.6	▲17.2 (▲12.1%)	110.0	114.3%

sangetsu

10/10

こうした状況下、2025年3月期の売上高は、前年同期比5.5%増の2,003億78百万円、営業利益は4.9%減の181億74百万円、当期純利益は12.1%減の125億67百万円となりました。仕入コスト、物流費などの継続的な上昇、将来を見据えてのIT・ロジスティクスなど事業インフラの強化や人的資源の強化を目的とした人件費などの増加を、売上高増ではカバーしきれず減益となりました。

なお、昨年5月10日に発表いたしました公表値に対しては、昨年12月に行いました価格改定の効果や販管費のコントロールにより、売上高、各利益項目ともに達成しています。

国内インテリアセグメント 売上高/利益推移



sangetsu

© 2025 SANGETSU COMPANY, LTD. 11

セグメント毎のポイントについてお話しいたします。主力の国内インテリアセグメントにおきましては、利益は189億40百万円と、前年同期比で約3.0%の減益となりました。販売数量は、昨年12月に主力仕入先の工場での火災事故が発生いたしましたが、その影響を除きますと、ほぼ想定どおりでした。事業環境が厳しい中、需要の減少、コストの増加はありましたが、これまで培ってきたソリューション提案力に裏付けられた高い市場シェア、そして、昨年12月に実施した価格改定が収益を下支えいたしました。

国内インテリアセグメント 壁装材・床材売上状況

壁装材

2025年3月期
壁装ユニット売上高

786.4億円
(前年同期比+1.8%)

当社出荷数量
前年同期比
(2025年3月期 4-3月)
▲1.1%

業界全体の壁紙出荷数量※
前年同期比
(2025年3月期 4-3月)

▲2.4%

出典：一般社団法人日本建築協会
※壁紙（壁紙ビニル樹脂系+プラスチック系）で算出

床材

2025年3月期
床材ユニット売上高

573.7億円
(前年同期比+1.8%)

当社出荷数量
前年同期比
(2025年3月期 4-2月)
▲4.6%

※ 2025年2月期より仕入先サプライヤーの火災事故の影響あり

業界全体の床材出荷・生産数量
前年同期比
(2025年3月期 4-2月)

▲0.5%

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

sangetsu

© 2025 SANGETSU COMPANY, LTD. 13

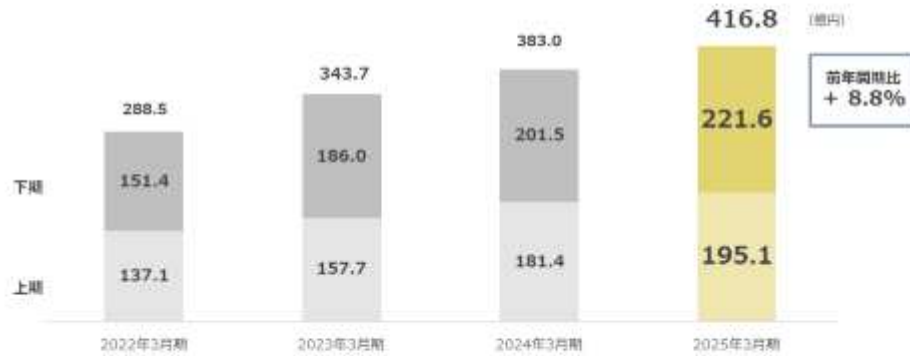
壁装材、床材という当社の主力2商材の売上高は、いずれも前年同期比 1.8%増となりました。市場が縮小する中、壁装材では市場シェアを高く維持できたということ、一方、床材につきましては、仕入先火災事故がありまして数量の減はありましたが、機能性を有する中型商品の伸長がありました。

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る
シェアの拡大余地や市場の拡大が期待できる商品群

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



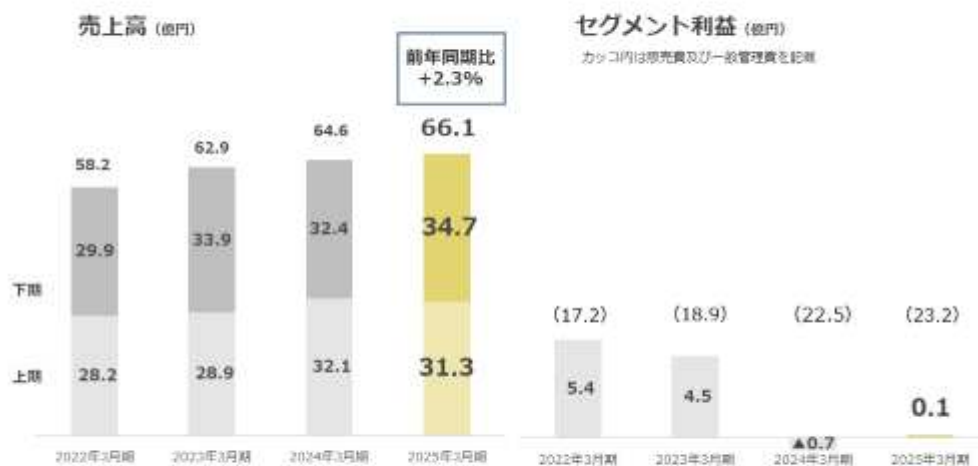
sangetsu

© 2025 SANGETSU COMPANY, LTD. 13

私どもが戦略商品と位置づける高い機能性を有する商品群であります。昨年度の売上高は 416.8 億円、前年度比 8.8% 増と高い成長を示しまして、国内インテリアセグメント売上高の 4 分の 1 を占める規模に至っています。

中型商品をはじめとして機能性を有する商品の拡充は私どもの最重要課題の 1 つであり、引き続きそうした商品の開発、上市に努めてまいりたいと思います。

国内エクステリアセグメント 売上高/利益推移



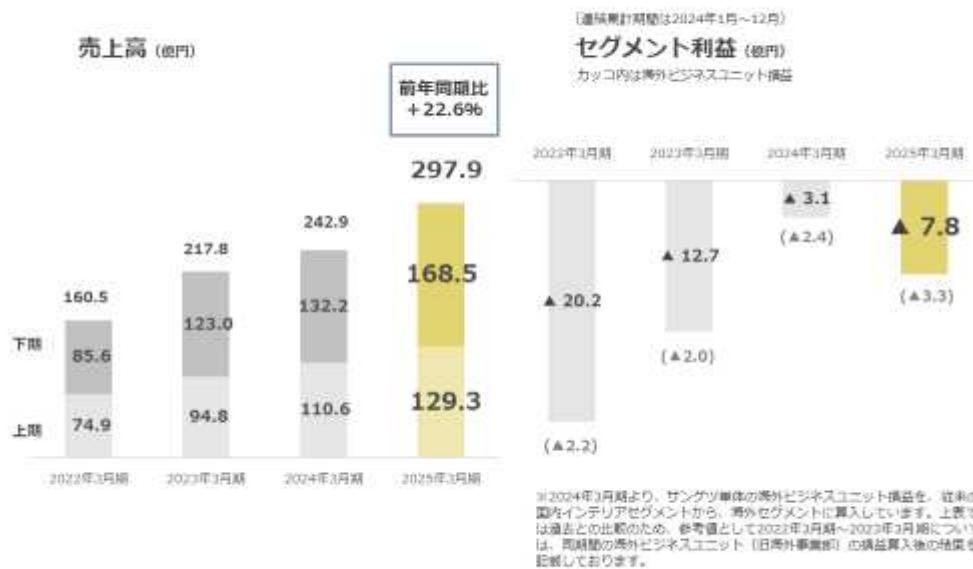
sangetsu

Copyright © 2025 Sangetsu Co., Ltd. All Rights Reserved.

続いて国内エクステリアセグメントですが、当社のエクステリア事業はグループ会社でありますサングリーンが担っています。

2024年3月期は赤字となったものの、2025年3月期については、関東に新たな2拠点を構えること等で売上高が増え、一方、販管費のコントロールを進め2025年3月期は黒字転換に至りました。

海外セグメント 売上高/利益推移



海外セグメントにおいては、海外全体の売上高の7割を占めます北米が、一昨年営業利益ベースで黒字転換して以降、引き続き増益を果たし、順調に推移しています。一方で、アジアのインテリア商品の Distribution 事業においては赤字が拡大いたしました。シンガポールおよび中国・香港の不振によるものです。

2024年7月に、空間デザイン・総合施工を事業領域とするシンガポール D' Perception 社の株式を取得いたしました。当社の空間総合事業のグローバル展開拡大の戦略に沿ったものです。アジア事業の不振、D' Perception 社の株式取得を含む一時的費用（約2億円）、また、本社経費などにより、海外セグメントの赤字額は前年度比で拡大いたしました。

2. 2026年3月期 業績予想

sangetsu

© 2024 SANGETSU COMPANY, LTD. 18

2026 年 3 月期の業績予想について、国内の市場環境は引き続き弱含みに推移して厳しいと想定いたします。特に新築住宅市場は厳しく、一方で非住宅リニューアルは比較的堅調に推移すると考えています。各種コストの増加は継続して見込まれますが、昨年 12 月に実施した価格改定の効果が通期で出てくることにより、コスト影響を吸収できると見込んでいます。

床材については、仕入先火災事故の影響が上期を底として通期でマイナス影響となります。

海外について、まず相互関税の影響につきまして、現時点では当社の連結業績に与える影響は限定的と見ています。ただし、海外セグメントの業績をけん引する北米への影響、また、アジアについても間接的な影響が今後出てくることはあり得ますので、注視してまいります。

海外セグメントの業績については、前期に発生した一時的費用約 2 億円がなくなることに加え、北米がけん引していくこと、D' Perception 社の通期業績が反映されること、アジアのインテリア商品 Distribution 事業の収益改善を進めることで、セグメントの黒字転換を予想しています。

2026年3月期 業績予想の前提

■事業環境

- ・国内市場環境は、新築住宅市場を中心に前年同期比で弱含み
- ・海外セグメントにおいて最も事業規模の大きい米国では、主力のホテル市場における建築着工数は前年同期比で増加見通し

■業績見通し

(国内インテリアセグメント)

- ・数量は前年同期比で弱含みで推移するも、各商品のシェア拡大を進める
- ・仕入コストや人件費等を中心とする販管費の継続的なコストアップ影響が前年同期比で増加
- ・数量減やコスト影響を2024年12月に実施した価格改定等によりカバーする見込み
- ・一方、火災影響により2025年2月から受注停止している一部の床材商品については、2025年度の第2四半期より段階的な販売再開を予定

(海外セグメント)

- ・堅調な受注を確保している北米が業績を牽引するとともに、空間デザイン・施工事業を担うD'Perception社の通期業績寄与や東南アジア・中国の業績改善により黒字転換を目指す

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 2024 17

こうした前提のもと、売上高 2,100 億円、営業利益 190 億円、当期純利益 130 億円を予想しています。

一方、国内エクステリア、海外の中期経営計画における利益目標の未達、そして仕入先火災事故影響による利益の押し下げなどから、5月14日付けの適時開示のとおり、定量目標の一部を見直しました。詳細については後ほどご説明いたします。

3.中期経営計画(2023-2025) 【BX 2025】進捗状況

sangetsu

Copyright © 2023 Sangetsu Co., Ltd. All Rights Reserved. 18

中期経営計画の進捗状況についてご説明いたします。

中期経営計画(2023-2025)
【 BX 2025 】
— 次の飛躍に備える3年間 —

基本方針

スペースクリエーションの価値を高めるソリューション力を強化・拡充し、強固な収益力と成長力を持つスペースクリエーション企業へと転換、主要商品・市場の事業拡張に加え、商品の拡充、エクステリア事業・海外事業の拡大を実行する。

また、さらなる長期的成長を可能ならしめる事業を展開するべく、スペースオペレーション事業の可能性を検討する。

基本方針はここに記載のとおりですが、現中期経営計画期間である 3 年間で次の飛躍に備える 3 年と位置付け、商品の拡充、人的資本の強化、インテリア事業を一段と強化するとともに、エクステリア、海外事業での収益拡大を実行いたします。

中計目標の見直しについて

経済価値目標の見直し（2025年5月時点）

	2024年3月期 実績	2025年3月期 実績	2026年3月期 中期経営計画 見直し前	2026年3月期 見直し 中期経営計画 見直し後
連結売上高	1,898億円	2,003億円	1,950億円	2,100億円
連結営業利益	191億円	181億円	205億円	190億円
連結当期純利益	142億円	125億円	145億円	130億円
ROE	14.1%	11.4%	14.0%	11.5%
ROIC	14.8%	13.7%	14.0%	14.0%
CCC	71.5日	72.0日	65.0日	70.0日

sangetsu

Copyright © 2025 Sangetsu, Inc. 21

5月14日付の適時開示のとおり、定量目標の一部を見直すことといたしました。売上高は目標を上回りますが、国内エクステリア、海外での目標未達が生じ、利益を押し下げることに加え、国内インテリアでは仕入先火災事故の影響があります。

ROEの下方修正については、利益の下振れだけでなく、分母でのその他包括利益累計額を含む自己資本の積み上がりも影響しています。

CCCについては、営業現場での取り組みやサプライチェーンマネジメントの効果が出てきています。一方で、安定かつ持続的な供給体制を維持していくための調達政策等を考慮いたしまして、数値を見直しました。

中期経営計画策定時とのギャップ



中期経営計画策定時の想定と比較すると、国内インテリアセグメントは計画以上である一方、その他のセグメントの利益貢献には結びついていない状況。

sangetsu

Copyright © 2023 Sangetsu, Inc. 32

中期経営計画策定時とのギャップではありますが、ご覧のとおり、営業利益 15 億円のマイナスは、ほぼ国内エクステリア、海外の未達によるものです。火災事故の影響があるものの、国内インテリアについては概ね目標どおりと計画しています。

仕入先工場火災の影響への対応

■ 影響見本帳

- ①Sフロア（複層ビニル床シート、主に非住宅用途、一部住宅）
- ②ノンスキッド（防滑性ビニル床シート、主に集合住宅）

■ 供給再開見通し

- ①Sフロア
 - ・ 7月中：供給停止中の商品のうち約9割程度の商品供給再開
 - ・ 12月中：残る約1割程度の商品供給再開
- ②ノンスキッド
 - ・ 11月中：ほぼ全点の商品供給再開

2025年内に
全商品供給再開
見通し

■ 販売影響

7月に商品供給を再開予定。ただし、回復には一定の時間を要するものと想定

■ 収益への影響額見込み

売上高 約50億円程度を予想

sangetsu

Copyright © 2025 Sangetsu, Inc. 23

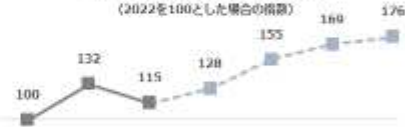
仕入先工場火災の影響については、火災事故が発生したのは昨年12月28日であり、しばらく工場に立ち入ることができず、当初はここにあります2商品の供給再開には、1年以上かかる可能性も覚悟しておりました。その後仕入先、当社一体となって一刻も早い供給再開に向けて最善を尽くし、今は、段階的な供給再開を見通せる状況に至っています。供給再開がかなってもすぐに販売が伴うか、あるいは供給再開に至るまでの代替生産のコストの増加が現時点での見通しで収まるかなど、まだ流動的であります。これによる売上高への影響として約50億円を見込んでいます。

海外事業 北米

■ 米国市場の状況

- ・メインとなるホテル市場は2025年以降伸長の見通し
- ・北米で事業を行うグループ会社 Koroseal 社自体のBooking（受注予定金額）も堅調

米国ホテル市場の推移予測
(2022を100とした場合の指数)

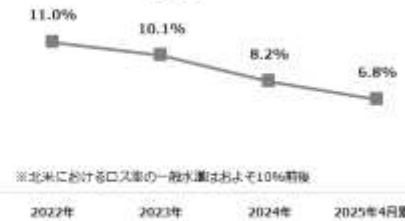


※出典：Construction Connect - Construction Starts Forecast より抜粋

■ 安定的な利益創出基盤を確立、より高い成長へ

- ・価格改定や営業体制の再編、報酬制度の見直しといった営業施策に加え、ロス率の改善等を通じた製造コストの低減が利益への貢献につながっている
- ・事業の安定的成長をより盤石にするため、製造能力のさらなる活用を見据えた営業・販売戦略を実行する
- ・取り扱い商品の拡大を含む成長施策を検討する

ロス率



※北米におけるロス率の一般水準はおおよそ10%前後

sangetsu

Copyright © 2025 Sangetsu, Inc. 2/4

連結売上高の約 15%を占める海外事業について、その中で主力の北米につきましては、この 2 年業績改善が顕著に進み、新年度に入っても堅調に推移しており、私どもとして重要な戦略投資の対象と位置付けています。引き続き成長戦略を進めてまいります。

海外事業 アジア

■ アジア市場の状況

各国の濃淡あるも、観光産業の活性化等による継続的な市場成長を見込む
中国・香港市場については厳しい状況が継続

■ 経営体制の刷新とさらなるシナジーの創出

- ・ Distribution事業においては、課題の大きい拠点を中心に経営体制の刷新と組織の再構築を実行し、収益改善を目指す
- ・ Design & Build事業においては、東南アジアでのDistribution事業とのシナジーに加えて、サンゲツとの連携による日系企業の攻略を含めた、グループ全体におけるシナジーの創出を目指す



Design & Build事業を担うPerception社の納品事例

sangetsu

2017年10月1日現在 25

アジアにおきましては、2017 年以降進めている中国・香港、および東南アジアでの Distribution 事業と、昨年参画したシンガポールでの設計・施工事業という2つの事業に取り組んでいます。

Distribution 事業については、不動産不況のもと、苦戦している中国・香港のみならず、東南アジアにおいても昨年度業績が悪化し、この 1 月および 4 月以降、経営体制の刷新、スリム化を実施し筋肉質な企業体質に変えていく途上にあります。

シンガポールの設計・施工事業については、当初の狙いどおり進んでいて、今後、当社グループにおけるシナジー創出など企業価値向上に努めます。

なお、海外事業につきましては、この 10 年期待された収益に至っておらず、これまで以上に、私自身としましても最重要課題として臨んでまいります。

ご報告のとおり、北米は着実に改善、アジアについては基盤の再構築、アジアの設計・施工事業はこれから、というように、地域や事業によって状況が異なりますので、今後、海外事業の全体感に留まらず地域別、事業別の報告をより詳しく行いたいと考えています。

エクステリア事業

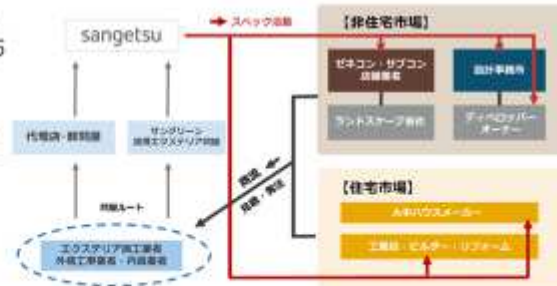
■ 株式会社サングリーンにおける営業体制の再構築

エクステリアを担うグループ会社サングリーンにおいて、営業組織の再編を実行
中核である流通事業の強化とともに、新規分野の戦略立て直しを図る

- ・流通事業における販売力と仕入交渉力強化
- ・非住宅分野を中心とする新規分野・顧客の開拓、専門特化した空間提案活動の実施

■ グループ全体でのエクステリア事業強化

- ・サンゲツグループ独自のエクステリア商品を開発し、2025年度中に発売予定
- ・既存商流に加え、サンゲツの営業ネットワークを活用した販路の拡大を図る



sangetsu

Copyright © 2023 Sangetsu Group. All rights reserved. 35

私どものエクステリア事業の中核会社はサングリーンでありまして、業績はこの2年停滞しています。営業拠点の拡大、事業領域を広げていることから投資が先行しているということが主因であります。経営を強化するために、今年4月に経営体制を刷新し、スリム化を進めるとともに、成長戦略として商材の拡充や私どもと一体となった提案力の強化に取り組んでいます。

空間総合事業（国内インテリアセグメント内）

■ 空間総合事業の拡大

空間総合提案における事業企画、空間デザイン・設計、施工、営業、プロジェクトマネジメント・マーケティングを一気通貫で担う「空間総合事業部」を創設

2024年度においては、ソリューション営業への意識が高まり、全国的に空間総合案件の受注が進んだ

社内における実績・ノウハウの蓄積が進むも、以下の課題がより明確に。PDCAを通じた進捗管理を実行する

- ・ 基礎収益力向上
- ・ 事業としての基盤構築（収益管理、法令順守、品質等）
- ・ 空間総合に係る社員スキルアップと生産性向上
- ・ グループ会社との連携深化



本社がオフィスエリアの内装空間の設計・デザイン監理を委ねた事例

01102 no MORE hub
事業主：日本持病薬株式会社
設計施工：株式会社平田建設
空間設計：株式会社サンダジ
所在地：東京都 小牧市

sangetsu

© 2024 SANGETSU HOLDINGS, INC. 37

インテリア商品の提供にとどまらず空間全体をつくりあげていくビジネスを担う組織として、今年4月に空間総合事業部を立ち上げました。空間をつくるに際して、企画、デザイン、設計、施工、営業、プロジェクトマネジメントを一気通貫で行う専門組織です。

もともと私どもが手掛けてまいりましたコア事業であるインテリア商品の企画・販売とのシナジーがあり、かつポテンシャルのある事業であるため、将来の収益の柱の1つとなる事業に育ててまいります。

市場のニーズ、課題に即した商品戦略

■ 世界最大規模のカーペットメーカー・Shaw Contract社の床材取り扱いをスタート



Shaw Contract

- ・床材の設計・製造を通して世界の空間トレンドをけん引するカーペットメーカー
- ・国内外のラグジュアリーなインテリア空間で多く採用
- ・ Berkshire Hathaway Inc. の100%子会社
- ・ 本社米国のほか、アジア（中国・シンガポールなど）、欧州、南米などに展開

- ・主に非住宅市場（オフィス・ホテルなど）で使用するハイグレードカテゴリーの床材商品の訴求力アップ。建設市場における需要が高い市場のニーズを取り込む
- ・ハイグレードカテゴリーにおける商品ラインアップを拡充し、デザインと環境配慮対応の両軸で、より多様なニーズに対応できる総合力を強化。NT/DTを含めたカーベットタイル全体での競争力強化や、中型商品の高付加価値化と合わせて、シェア拡大を目指す
- ・商品提案だけでなく、空間総合提案とのシナジーにより、さらに質の高いソリューションを提供する

sangetsu

Copyright © 2023 Sangetsu Inc. 28

長期ビジョンにおいてスペースクリエーション企業への転換ということを掲げておりまして、空間総合提案を進めるにあたり、空間を構成する商材の拡充が大切な課題であると考えています。その1つとして米国 ShawContract 社の床材の取り扱いをスタートいたしました。これにとどまらず、市場のニーズ、社会課題の解決につながる新たな商材の開発、商品ポートフォリオの拡充を進めていきます。

グループ力強化に向けた組織改編

- ・国内インテリアに次ぐ海外、エクステリア、空間総合事業をより実質的に進める体制
- ・デジタル資本の強化に向けたDX部門を創設
- ・ソリューション提案力+競争力強化のための新部署を創設
- ・全社重要課題として、連結経営、成長投資、生産性向上を見据えた推進担当を任命



新規事業の探索・創出

sangetsu

©2023 Sangetsu Corporation 29

グループ力強化に向けた組織改編で、ここに記載しました4点を今年4月1日の組織改編の重要施策としてスタートしています。

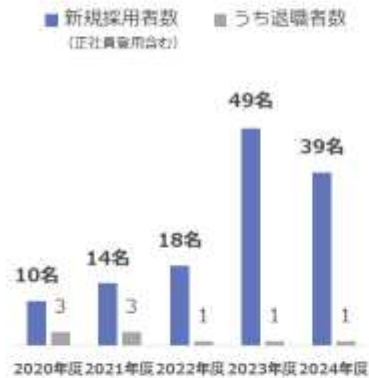
私どもの成長戦略は、今 向き合っている事業、即ち、中核事業の深化・変革、そして次世代に向けた新規事業の探索・創出、この2つを成長戦略として掲げています。今回は前者の中核事業強化を進めていくために、ここに記載の4つの施策を実施いたしました。

2つ目のDX部門についてご説明いたします。私どもは当社の価値創造の源泉を人的資本並びにデジタル資本の両輪と位置付けています。DX部門はITやサプライチェーンをはじめとして、デジタル資本を全面的に担う組織としてこの4月に立ち上げたものとなります。4つ目に記載した生産性の向上は、DX部門のアクションとしては重要なターゲットとなります。

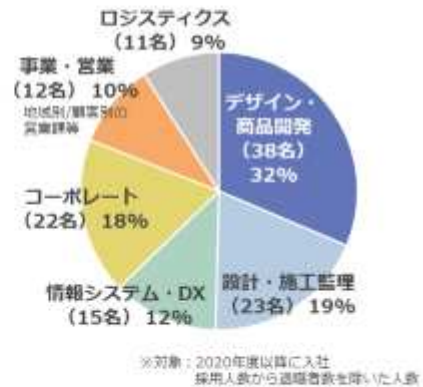
1. 人的資本の拡大・高度化・活躍支援

■ キャリア採用の進捗状況

採用人数



職種別 採用割合



sangetsu

Copyright © 2025 Sangetsu Co., Ltd. 30

続いて人的資本につきまして、その重要施策の1つでありますキャリア採用については、この2年で加速しています。これは人数だけではなく、当社グループが変革と成長を実行していく上で、欠けている機能、役割、あるいは必要とする機能、役割などのスキル、能力を有するキャリア人材の採用を積極的に行ってまいりたいと思っています。

1. 人的資本の拡大・高度化・活躍支援

■エンゲージメントスコア[※]の推移

※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



■進捗状況

2025年2月時点では、前回の55.0 (BBB) から57.7 (BBB) へと向上した。特に上司領域が大きく改善。サーベイ結果を参考に上司と部下が一緒に改善に取り組むアクションプランの実行や、全管理職者向けに実施した研修も奏功した。引き続き、項目別や組織・職務等級・年代といったさまざまな観点での分析を通じ、より効果的なデータ活用と目標の達成を目指す

sangetsu

Copyright © 2025 Sangetsu Inc. All Rights Reserved. 31

エンゲージメントスコアですが、企業が良くなるか強くなるかは社員の意欲、モチベーションがどれだけ高いか、これに尽きると考えます。

幸いこのスコアは、右肩上がりとなっていますが、決して満足せず、安住せず、皆が勇気を持って変革・挑戦に取り組めるような風通しのよい企業風土、職場環境をつくっていききたい、つくり続けていききたいと思っています。

2. デジタル資本の蓄積・分析・活用

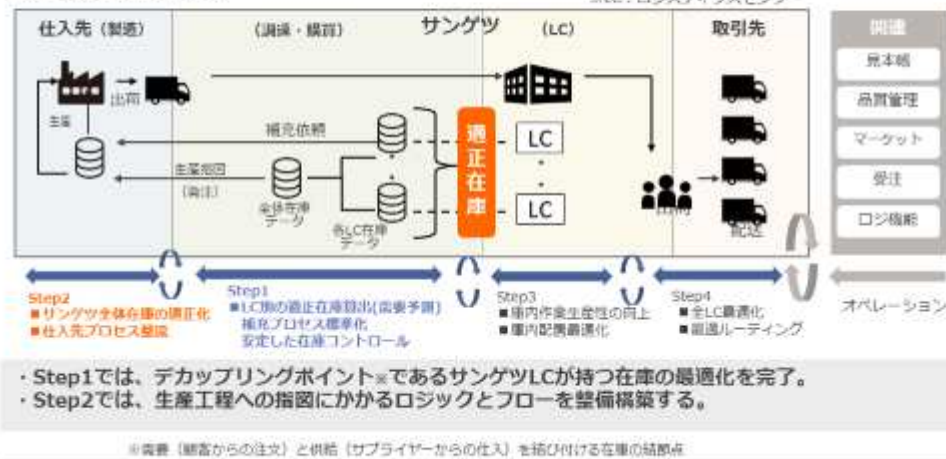
商流・物流データ活用を通じての営業・物流の効率化、確実化

■ 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理
- ・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



sangetsu

デジタル資本の取り組みの1つとして、サプライチェーンマネジメントについてご説明いたします。私どもは非常に多くの商品を取り扱っており、そういった多品種ディストリビューションを進めるにあたり、サプライチェーンマネジメントは競争力を左右する根源的なものであります。

サプライチェーンマネジメントは、全てにまたがる全機能が連携してはじめて成り立つものであり、ここのフローにありますように個々の強みはもちろんのこと、このチェーンとしての強みが必要であり、これは先ほどご紹介した DX の担当役員のもとで、着実に進めているところであります。

2. デジタル資本の蓄積・分析・活用

商流・物流データ活用を通じた営業・物流の効率化、確実化

想定スケジュール

※LC：ロジスティクスセンター

完了は2026年を想定。Step1は完了。Step2では、生産工程への指図にかかるロジックとフローを整備構築し、サンゲツ全体在庫の適正化を進める。

Scope	2024			2025				2026
	4	7	10	1	4	7	10	1
	Step1(完了)							
				Step2				
					Step3~			

現状の進捗と成果 Step1の改善効果

従前との比較	
平均在庫量 (M/日)	-5.3%
平均在庫金額 (円/日)	-4.2%
補充指図回数 (回/日)	-6.6%

対象：見本帳掲載商品（壁装材・床材・ファブリック）
※廃番・特注等は除く

ロジックおよび自動補充フローを高度化・拡充することで、平均在庫量/金額および補充指図回数が改善・最適化。全LCにおいて在庫の適正化・業務効率化の効果が確認されている

sangetsu

Copyright © 2024 Sangetsu, Inc. 33

当社にとどまらず仕入れ先も含めて、ゆくゆくは業界全体での SCM の適正化、最適化も視野に入れていきたいと思っています。

3.ソリューション提供力の強化

ロジスティクス体制の地理的・機能的な拡充、強化

■株式会社SDSグループ会社化

従来から当社ロジスティクスセンターで出荷・配送を担ってきたパナシアロジ株式会社より、当社向け事業を分割。株式を100%取得しグループ会社化。東北から九州まで、幅広いエリアで物流事業を展開

「配送物」としての内装材の特徴

- ・異形物かつ重量物である
- ・トラックへの積み込み、手降ろし作業が発生する等、ドライバーへの負荷が高い



株式会社SDSをグループ会社化することで、物流業界における人手不足や業界再編への打ち手とする。また、持続的な物流機能の維持・強化という視点に加えて、さらなる事業拡大を見据えた配送サービスの高度化や効率的な調達物流の構築等を行い、サプライチェーン全体でのポジション強化を目指す



sangetsu

Copyright © 2023 Sangetsu, Inc. 34

私どもはインテリア業界で強固なポジションを堅持していますが、その中で物流は大変重要な機能と考えています。

もちろん自社で機能強化を図ることに加え、重要度の高い大切な協力会社をグループ会社化していくことも施策の1つであります。

その一環として、この4月1日付でSDS社を100%子会社といたしました。

まずは、着実にこの会社のPMIを進め、生産性、収益性を高めるとともに、将来的にはサンゲツ自社の物流機能、それから、すでにグループ会社となっているクロス企画とのシナジーの創出ができるかどうか検討していきたいと思っています。

社会価値の向上

■ 児童養護施設へのリフォーム支援

自社商品を使用した、児童養護施設へのリフォーム支援を、2014年以降継続的に実施。2024年度においては、継続支援団体の一つであるハビタット・フォー・ヒューマニティ・ジャパンとの協働による児童養護施設のリフォームが完成。



リフォーム支援件数
2014年～2024年度
累計 **301件**
(2024年度実績 55件)

社員が主体的に活動に参加

■ 「HERALBONY Art Prize 2025」への協賛

株式会社ヘラルボニー※が主催し、当社がゴールドスポンサーを務める「HERALBONY Art Prize2025」において、企業賞である「sangetsu賞」を決定。



sangetsu賞
「ボクのみてるサイト、
4883桁のバイ。」
作家：内閣 明日美さん

sangetsu

※株式会社ヘラルボニー：「異彩を放て。」をミッションに、障害のイメージ変容と
権能を起点に新たな文化の創出を目指すクリエイティブカンパニー

35

当社は創業以来、社会価値の創出、企業活動を通じた社会貢献を大切にまいりました。ここではその取り組みの中から2つご紹介いたします。

左側は当社商材を活用いたしました児童養護施設へのリフォーム支援であります。2014年からスタートいたしまして、累計301件となりました。サンゲツグループは企業理念におきまして、「すべての人とともにやすらぎと希望にみちた空間を創造する。」ということを掲げています。その理念に基づいて、子どもたちや住まいに関する社会課題解決に取り組む団体への継続支援を行っています。

ここに紹介しておりますのは継続支援団体の1つでありますハビタットとの共同案件です。

右側は、株式会社ヘラルボニーが主催しますアワード「HERALBONY Art Prize 2025」への協賛であります。株式会社ヘラルボニーは、「異彩を放て。」をミッションに掲げており、知的障がいのあるアーティストとともに新しい文化をつくる企業であります。

当社といたしましては、デザインを通じて社会の多様性や社会課題の解決につながることに貢献していきたいということで、その一環としての取り組みがこれにあたります。私どもの企業の根幹は、市場ニーズに加えて社会課題の解決に真摯に向き合っていくということと考えており、冒頭に申しあげましたとおり、創業以来大切にまいりました社会価値、社会貢献に全社員意識高く臨んでいきたいと思っています。

現中期経営計画に関する説明は以上のとおりとなります。

中計目標の見直しについて（再掲）

経済価値目標の見直し（2025年5月時点）

	2024年3月期 実績	2025年3月期 実績	2026年3月期 中期経営計画 見直し前	2026年3月期 見直し 中期経営計画 見直し後
連結売上高	1,898億円	2,003億円	1,950億円	2,100億円
連結営業利益	191億円	181億円	205億円	190億円
連結当期純利益	142億円	125億円	145億円	130億円
ROE	14.1%	11.4%	14.0%	11.5%
ROIC	14.8%	13.7%	14.0%	14.0%
CCC	71.5日	72.0日	65.0日	70.0日

sangetsu

Copyright © 2024 Sangetsu, Inc. All Rights Reserved.

2025 年度は、現中期経営計画の最終年度であり、かつ 2020 年度からスタートした 10 カ年長期ビジョンの折り返しの年度にあたります。

冒頭申しあげましたとおり、この1年かけて FACT FINDING、現場の把握、課題の抽出に努めてきて、当社はどうかあるべきか、どういうものにしなければいけないか、自分なりに理解認識を高めてきたつもりであります。来月に入りましたら、次の中期経営計画の策定に取りかかり、次の中期経営計画についてはこの長期ビジョンを考慮いたしまして、その最終年度であります 2029 年度までの4カ年計画を、今年度内につくり込みたいと思っています。

皆さまにお示しできるのは来年度に入ってからとなりますが、株主さまはじめステークホルダー皆さまに、得心いただけるものを策定して、社員全員でそれを実現すべく邁進していきたいと思っています。

4.資本政策・株主還元

sangetsu

Sangetsu Investment Consulting, Inc. 37

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

保有株式の時価上昇や金利上昇による退職給付に係る調整累計額の増加等により、株主資本の増加以上に、自己資本が積み上がっている状況。
足元の業績や将来キャッシュフローを生み出す原資となる成長投資の進捗、市場との対話を通じて、引き続きの検討を進めてまいります。

sangetsu

Copyright © 2024 Sangetsu Corporation. All Rights Reserved. 38

現中期経営計画期間における株主還元方針はここに記載のとおりであります。その中で、自己資本につきまして、株主資本以外の増加要因として、現中計策定時に想定しておりませんでした株高などによる保有株式の含み益や、金利上昇による退職給付にかかる調整累計額などが、想定よりも 70 億円弱増加しています。これにより、その他の包括利益累計額が積み上がっている状況であります。

こうした状況下、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、今後の持続的な、そして安定的な成長および還元を実現していくには、今ある資産、組織、ビジネスモデルに決して安住することなく、新たな収益基盤を構築できるかどうか、これが生命線になると考えています。資本効率に加えて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。

今後の資金配分につきましては、業績の進捗、成長投資の機会を見極めながら、最適な資本構成も踏まえて、総合的に勘案した上で、適切に対処していきたいと思っております。

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：150円/株（前期比 10円増配）

11期連続増配



sangetsu

資料：株式会社サンゲツ 2024年3月期決算発表資料

続きまして、本日の決議事項についてご説明いたします。

第1号議案として、2024年度の期末配当を一株あたり75円といたしますことをご提案申しあげております。

これをご承認いただきますと、2024年度の年間配当は一株あたり150円となりまして、2013年度以来、連続11期の増配となります。また、今年度の配当額を一株あたり155円として、予想の発表をしています。

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	松尾 豊	執行役員 事業部門 ゼネラルマネージャー 兼エクステリア事業担当 兼空間総合事業担当

sangetsu

Copyright © 2020 Sangetsu, Inc. All Rights Reserved.

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松尾豊を取締役候補者として上程しております。2 名の略歴、選任理由につきましては招集ご通知 8 ページと 9 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 取締役候補者

第3号議案 監査等委員を兼ねる取締役

再任	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 元委員
再任	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
再任	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
再任	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 元監査部上席考査役
再任		社内	取締役 常勤監査等委員	美根 陽介	

sangetsu

2024年3月29日現在 4/4

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10ページに記載しております。本定時株主総会終結の時をもって、監査等委員であります5名が任期満了となります。つきましては、監査等委員である取締役5名の選任を上程しております。5名の略歴、選任理由については招集ご通知11ページから14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

監査等委員を兼ねる
取締役

5

:

執行役員を兼ねる
取締役

2

独立社外取締役

4

:

社内取締役

3

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。



以上、私より決算概況と中期経営計画 2024 年度を終えての各施策の進捗状況と、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 73 回定時株主総会決議のご通知」よりご覧ください。

第 73 回株主総会決議のご通知

<https://ssl4.eir-parts.net/doc/8130/announcement/111424/00.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。