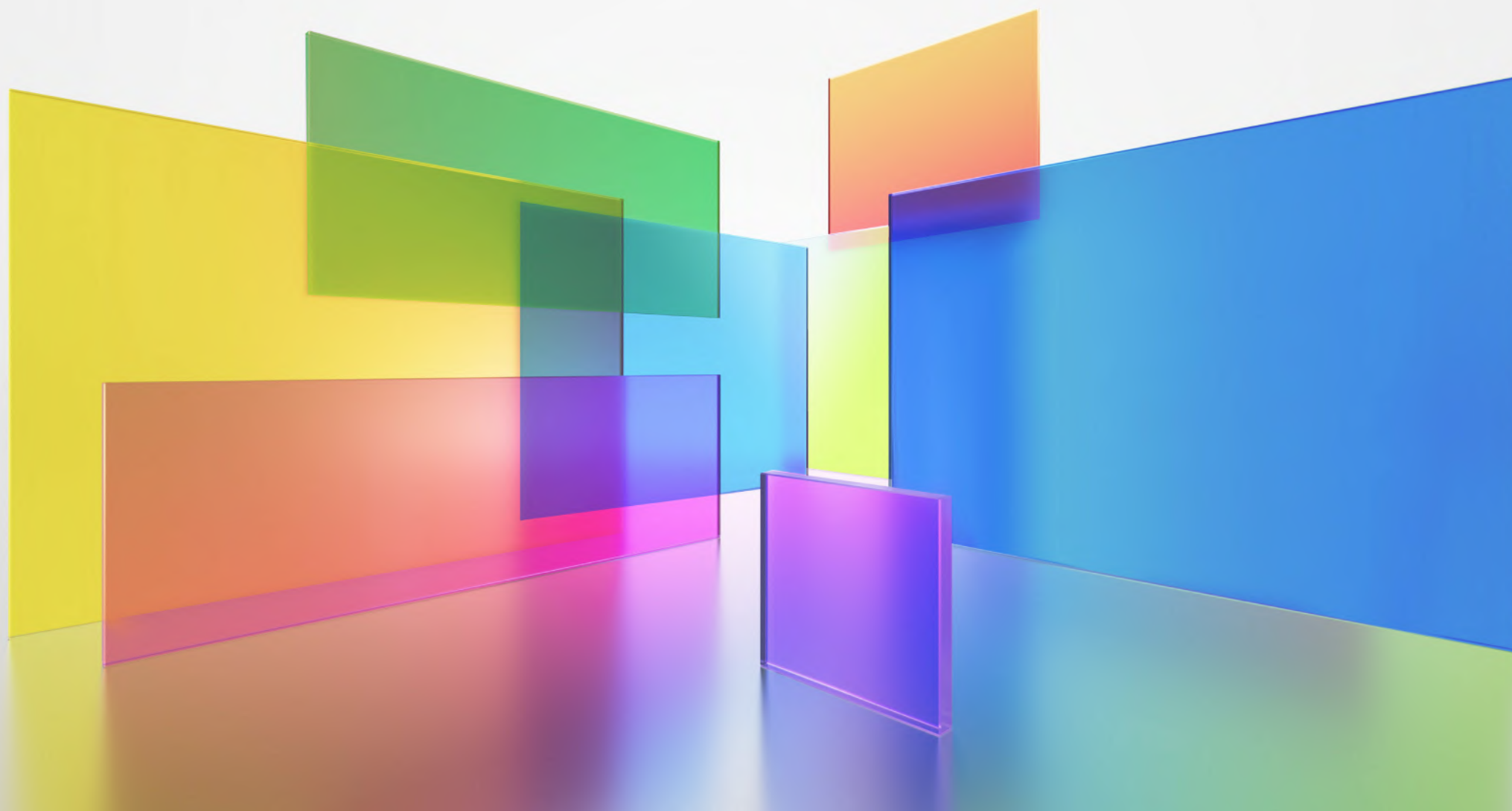


SANGETSU REPORT 2025

サンゲツ統合報告書

sangetsu



SANGETSU REPORT 2025 表紙デザイン

表紙デザインは、サンゲツのシンボルマークをモチーフとしています。空間を創りだす人々へよろこびとインスピレーションを与える「光」となるサンゲツのあり方と、空間を形づくる構成的イメージを重ね合わせ、さまざまな色が織りなす多様性を表現しています。



新たな企業理念の策定・浸透

サンゲツグループは2024年1月に、新たな企業理念を発表しました。最上位の概念として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。」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として定めました。私たちは、「空間」を通じた私たちならではの企業活動により社会課題を解決し、経済価値を拡大していくとともに、社会価値の創出も実現していきます。

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。

時を過ごす空間は、人々の生活に、そして人生に、やすらぎと希望をもたらします。
安心して快適に過ごせる空間は、人々に明日を生きる力を、
よろこびと感動にみちた空間は、未来を思い描く力を与えます。

サンゲツグループは、空間に関するあらゆる人々の想いや課題を分かち合い、
デザインとクリエイティビティの力により、誰もが明日の夢を語れる世界の実現に貢献します。

Dream | 実現する未来像

誰もが明日の夢を語れる世界

Belief | 大切にしている信念

企業の誠実さが、社会を変える力になる。

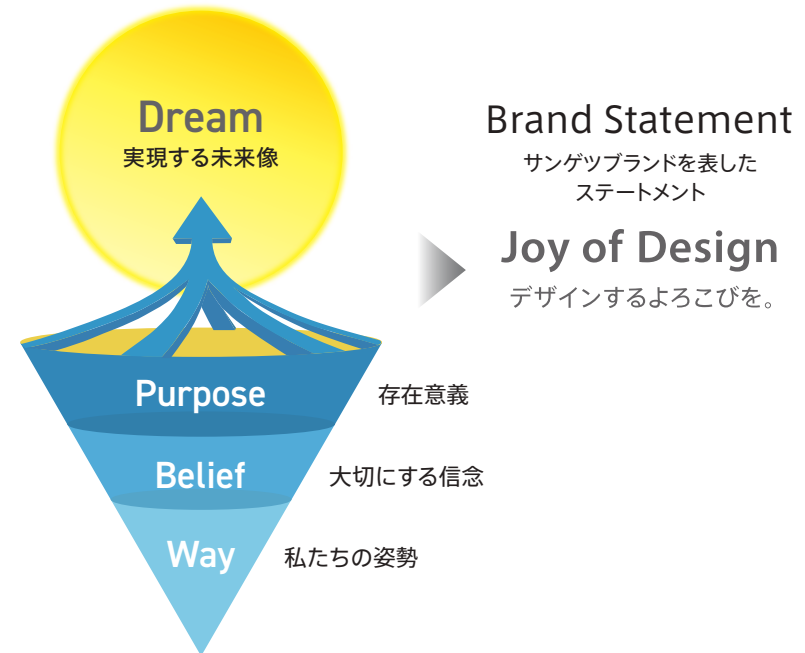
Way | 私たちの姿勢

自由と公正 自我と共創 変革と飛躍

ブランドステートメント

Joy of Design デザインするよろこびを。

サンゲツグループ企業理念 体系図



SANGETSU REPORT 2025 編集方針

「SANGETSU REPORT」は、サンゲツグループの企業価値と中長期的な成長性をステークホルダーの皆さまにご理解いただくため、毎年発行している統合報告書です。2025年版では、2023年5月に発表した中期経営計画【BX 2025】における進捗状況の説明に加えて、スペースクリエーション企業への転換に向けて、当社グループがこれまでの歴史で培ってきた競争優位性をいかし、どのようにして新たな価値創造ストーリーを構築していくのかを示すため、「強み・ビジネスモデル」のページを拡充しました。また、長期ビジョン【DESIGN 2030】の折り返し地点となる本年度においては、外部環境の変化や企業理念の見直しを踏まえ、マテリアリティ(重要課題)を再評価し、企業価値の持続的向上に向けたテーマの見直しと新たな指標・目標の設定を実施しました。

なお、本報告書の編集にあたっては、IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省「価値協創ガイダンス」などを参考にしています。

本報告書が、より多くのステークホルダーの皆さまの当社への理解を深める一助となれば幸いです。

コミュニケーションの全体像と本報告書の位置付け

	財務情報		非財務情報
対話	● 決算説明会 ● 機関投資家とのミーティング ● 個人投資家向けIRイベント ● 株主総会		● 機関投資家向け施設見学会 ● 機関投資家と監査等委員との対話 ● 株主さま向け会社説明会
報告書	● 決算短信 ● 有価証券報告書 ● 中間報告書	● SANGETSU REPORT 財務情報と非財務情報を合わせた統合報告書	● コーポレートガバナンス報告書 ● 環境レポート
WEB	IR・投資家情報サイト www.sangetsu.co.jp/company/ir/		サステナビリティサイト www.sangetsu.co.jp/company/sustainability/

「収益認識に関する会計基準」の適用について

2022年3月期の期首から「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用しており、2022年3月期以降に係る各数値については、当該会計基準等を適用した後の数値となっています。

将来の見通しに関する注記事項

本報告書に記載されている、将来に関する記述を含む歴史的事実以外の全ての記述は、当社グループが現在入手している情報に基づく、2025年8月末時点における予測、期待、想定、計画、認識、評価などを基礎として記載しています。また、予想数値を算定するためには、過去に確定し正確に認識された事実以外に、予想を行うために不可欠となる一定の前提(仮定)を用いています。

● 報告の対象範囲 株式会社サンゲツおよびグループ会社 ● 対象期間 2024年4月1日～2025年3月31日 ● 発行月 2025年10月
(一部2025年4月以降の活動も含みます。)

INDEX

● サンゲツグループのあゆみとビジョン

04 価値創造の変遷

05 サンゲツグループストーリー

06 At a Glance

08 Top Message

「変革と成長」の加速と「価値創造」の実現



● サンゲツグループの価値創造

14 価値創造プロセス

15 外部環境

16 経営資本

17 マテリアリティ

● サステナビリティ戦略と進捗

20 サステナビリティマネジメント

21 長期ビジョン【DESIGN 2030】

22 中期経営計画【BX 2025】

24 強み・ビジネスモデル

28 国内インテリアセグメント

30 海外セグメント

32 国内エクステリアセグメント

33 空間総合事業／新規事業・次世代事業

34 人的資本

38 知的資本

39 デジタル資本

40 財務資本

42 社会・関係資本

43 製造資本

44 社会参画

46 自然資本

● 価値創造を支える経営基盤

52 社外取締役 座談会

持続的な成長に向けた軌跡と次の「変革と挑戦」に向けて
社外取締役が語るガバナンス体制と未来戦略

57 役員紹介



58 コーポレートガバナンス

64 コンプライアンス

65 リスクマネジメント

● データセクション

66 長期サマリー

67 ESGデータ集

68 会社概要・株式情報

69 株主・投資家との対話、外部評価

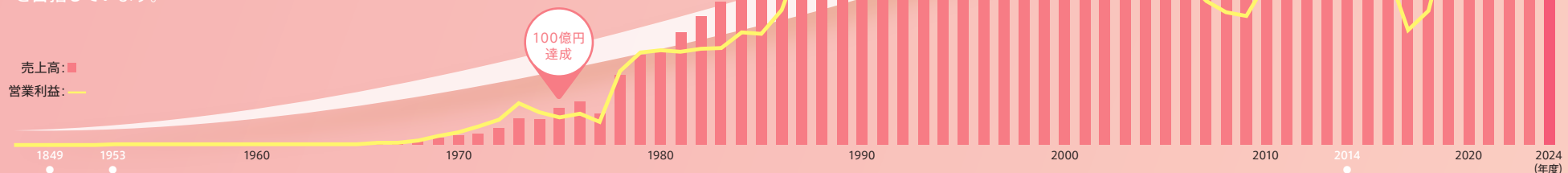
01

サンゲツグループのあゆみとビジョン

価値創造の変遷

挑戦の志を受け継ぎ、デザインとクリエイティビティで世界に新たな価値を届ける。

サンゲツグループは、創業以来一貫してさまざまな「空間」に携わり、インテリアを通して、社会の発展に貢献するための挑戦を続けてきました。この思いを受け継ぎ、私たちは、企業理念「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。」のもと、さらなる価値創造を目指しています。



創業期 | 1849年～

1849年

表具師 日比弥助が山月堂を創業

1927年

屋号を山月堂商店に改称、襖や障子の卸販売を開始

躍進・安定期 | 1953年～

1953年

株式会社山月堂商店を設立

1956年

壁紙事業参入

1960年

初の壁紙見本帳「SSユニーククロス」発刊
見本帳ビジネスの確立へ

1964年

全国への事業展開を開始。以後、営業・物流拠点
およびショールームを全国に設置

1970年

(株)サンゲツに改称

1979年

床材(クッションフロア)事業参入

1981年

ファブリック(カーテン)事業参入

2005年

国内エクステリア事業参入
(株)サングリーングループ会社化

変革期 | 2014年～

2016年

海外事業参入
2016年 北米 Koroseal、
2017年 東南アジア Goodrichのグループ会社化を
はじめ、北米、東南アジア、中国・香港で海外事業を展開

2017年

フェアートン(株)グループ会社化(国内:施工)
(株)サンゲツヴォアス設立(国内:カーテン販売、EC事業)

2018年

(株)サンゲツ沖縄設立

2020年

長期ビジョン【DESIGN 2030】発表

2021年

クレアネイト(株)グループ会社化(国内:製造)

2022年

(株)クロス企画グループ会社化(国内:物流)

2023年

中期経営計画【BX 2025】発表

2024年

東南アジア D'Perceptionグループ会社化
(海外:設計・施工)

2025年

(株)SDSグループ会社化(国内:物流)

サンゲツグループストーリー

創業期 | 1849年～



山月堂

山月堂創業 サンゲツグループの原点

サンゲツグループの原点は1849年(江戸・嘉永年間)に遡る。名古屋城のほど近くに、襖や障子などをしつらえる表具師 日比 弥助が「山月堂」を創業。これ以降、当社グループは一貫して人々の暮らす「空間」に携わり続けることとなる。

躍進・安定期 | 1953年～



名古屋本社

株式会社山月堂商店設立

1947年以降、日比 弥助から5代目にあたる日比 賢昭を中心に、4人の兄弟が家業に参画。株式会社化した1953年、当社は襖材料問屋として商いを行っていたが、1956年に、当時日本に入ってきたばかりの「壁紙」の取り扱いを開始。これが成長の契機となった。その後、日本経済の発展および住宅の洋風化に伴い、壁紙の市場は拡大。当社はさらに床材やファブリック(カーテン・椅子生地)へと商品の取り扱いを広げるとともに、祖業の地である名古屋から全国へと事業を拡大した。



見本帳

見本帳ビジネスの確立(1960～)

現品サンプルを貼った見本帳は、建設市場における多様な顧客に対する効率的・効果的なアプローチであった。これはインテリア黎明期の日本における革新的な営業手法となり、現在のサンゲツグループの競争優位性である販売ネットワークを築ききっかけとなった。



在庫・配送体制の構築(1970～)

建設の最終工程である内装施工は、常に短納期が求められる。必要な商品を必要な時に品切れなくお届けする在庫配送体制は、過去から現在に至るまで、当社の大きな強みとなっている。

変革期 | 2014年～



新たな価値創造拠点「PARCs」

新たな変革と成長

国内建設市場の拡大が限定的となる中で、2014年以降、インテリア専門商社から「スペースクリエーション企業」へのビジネスモデルの転換を推進。商品企画・開発、デザイン、物流、施工等といった各種機能の高度化に加え、積極的な成長投資を実行し、グループ全体でのバリューチェーンにおけるポジション強化を図っている。

この結果、当社グループの多様なニーズへの対応力は一層拡大・強化され、競争優位性の向上につながった。さらに、2016年以降には北米、東南アジア、中国・香港にも進出し、グローバル展開も進めている。

また、2024年には新たな企業理念を発表し、Purpose(存在意義)として「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。」を策定。この価値観に基づき、新たな価値創造に向けた取り組みを加速させている。



Koroseal 本社

● 創業の精神



ロサンゼルスでの日比賢昭社長(右)

トータルインテリアへの夢

1950年代以降のサンゲツの発展をけん引した日比 賢昭は、1966年に欧米のインテリアブランドやショールームを視察した。現地で目の当たりにした最先端のデザインや圧倒的な品揃えに、賢昭は強烈な衝撃を受けた。「日本でもきっとトータルインテリアが求められる時代がやってくる。日本のインテリアの発展に尽くしたい。」この夢が、現在のサンゲツにつながる原動力となっている。

At a Glance

数字で見るサンゲツ

2015年3月期	
売上高	1,320億円
営業利益	80億円
親会社株主に帰属する当期純利益	44億円
ROE	3.7%
1株当たり年間配当金	41.25円
主要グループ会社	2社



2025年3月期	
売上高	2,003億円
営業利益	181億円
親会社株主に帰属する当期純利益	125億円
ROE	11.4%
1株当たり年間配当金	150.00円
主要グループ会社	11社※

2025年3月末(トラックレコード)	
黒字継続(営業利益)	72年
1953年の株式会社化以来、営業黒字を継続	
増配	11年連続
1980年の名証二部上場以降、減配無し(記念増配を除く)	
健全性	自己資本比率 61.5%

※2025年4月1日グループ会社化した株式会社SDSを含む

事業領域の変遷

サンゲツグループは、商品の企画・開発、物流、販売を中心とするファブレス経営から、製造(一部壁紙商品)・施工へとバリューチェーン上のポジションを拡充するとともに、海外事業への展開・拡大を進めています。

2015年3月期						
	製造	商品企画	調達	商品販売	物流	空間デザイン 施工
国内		サンゲツ(インテリア)				
		サングリーン(エクステリア)				
		山田照明(照明器具)				
海外		Sangetsu America, Inc.(非連結子会社)				

2025年3月期						
	製造	商品企画	調達	商品販売	物流	空間デザイン 施工
国内		サンゲツ(インテリア)				
	クレアネイト (壁紙製造)		サングリーン(エクステリア)	クロス企画(物流)	フェアートン(内装施工)	
			サンゲツヴォーヌ(インテリア)	SDS(物流)		
			サンゲツ沖縄(インテリア)			
海外	KOROSEAL INTERIOR PRODUCTS HOLDINGS, INC.(北米、インテリア)					
			GOODRICH GLOBAL LIMITED (中国・香港、インテリア)		D' Perception Pte.Ltd (東南アジア、 設計・施工)	
			Goodrich Global Holdings Pte. Ltd. (東南アジア、インテリア)			

※山田照明は、2019年の事業譲渡により当社グループから外れております。

At a Glance

セグメント別実績
(2025年3月期)

2025年3月期の売上高は前期比5.5%増の2,003.7億円と過去最高を更新。各セグメントとも増収となりました。

売上総利益は前期比5.8%増加しましたが、営業利益では人的資本強化に伴う人件費増など販管費の増加(同10.9%増)により、同4.9%減の181.7億円の減益着地。一方、国内インテリアにおける価格改定効果が想定以上となったことに加え、販管費コントロール等もあり計画比では増収増益となりました。

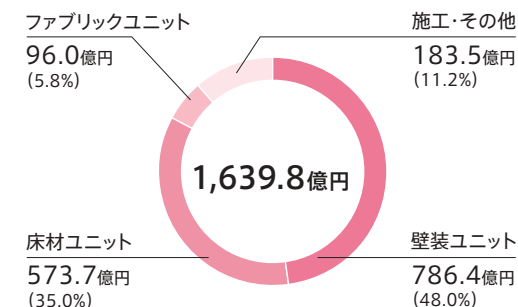
▶ 決算・経営戦略説明会の詳細説明
https://www.sangetsu.co.jp/company/ir/library/briefing_report.html

国内インテリアセグメント 売上高1,639.8億円

住宅から非住宅、新築、リフォーム・リニューアルに至るまで、あらゆる室内空間を彩るインテリア商品を用いて空間創造に関するソリューション提供を行う、サンゲツの基幹事業です。インテリア商品におけるトップシェア企業として、商品企画・開発、販売、物流、製造(一部商品)、空間デザイン・施工の各機能を組み合わせたソリューションを提供しています。

連結売上高に占める割合:81.8%(前期83.8%)
 連結営業利益に占める割合:104.2%(前期102.0%)

国内インテリア事業別売上高(2025年3月期)



※カッコ内は売上高構成比



国内エクステリアセグメント 売上高66.1億円

門扉やフェンス、カーポートをはじめとするエクステリア商品の卸事業を東海、関東地域で展開しています。また、住宅市場を中心に学校などの公共施設や商業施設など、さまざまな市場への提案を強化しています。さらに、エクステリアの空間デザイン・施工機能の強化、インテリア事業との連携を進めています。

連結売上高に占める割合:3.3%(前期3.4%)
 連結営業利益に占める割合:0.1%(前期赤字)

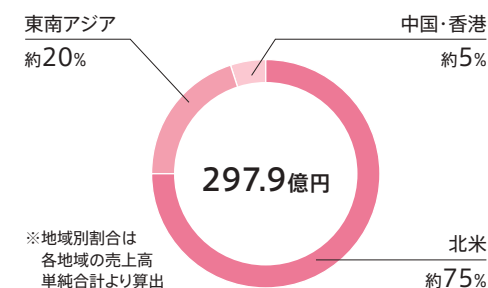


海外セグメント 売上高297.9億円

北米、東南アジア、中国・香港において、インテリア商品の製造・販売を行っています。(製造は米国のみ)
 2025年7月には、東南アジアにおいて設計・施工を事業領域とする企業をグループ会社化し、各地域の市場特性、市場ニーズなどに即したビジネスモデルの構築による収益向上に取り組んでいます。

連結売上高に占める割合:14.9%(前期12.8%)
 連結営業利益に占める割合:赤字(前期赤字)

海外地域別売上高(2025年3月期)



※地域別割合は各地域の売上高単純合計より算出



Top Message 社長メッセージ

「変革と成長」の加速と 「価値創造」の実現

近藤 康正

株式会社サンゲツ
代表取締役 社長執行役員

代表取締役 社長執行役員の近藤 康正です。

当社の創業は1849年で、その後1953年の会社設立以来「競争優位性」「差別化」「市場ニーズ・社会課題へのソリューション提供」にコミットし、インテリア業界で確固たるポジションを築いてまいりました。社長就任後は、事業計画の遂行はもちろんのこと、国内外あらゆる拠点でのFACT FINDING、課題の発掘に努め、劇的に変化する社会構造、事業環境の中、当社が取り組むべきことは、「変革と成長」の加速と「価値創造」の実現と確信しております。そして、それを成し遂げるための大前提が、多様性を尊重し、自由闊達に意見を交わせる風通し良い企業風土の醸成と、ステークホルダーの皆さまとの信頼関係の構築であります。

私のモットーは、「誠実無私」と「努力と勉強の継続」であり、自らのモットーを大切に、社長としてのミッションを全うしてまいります。

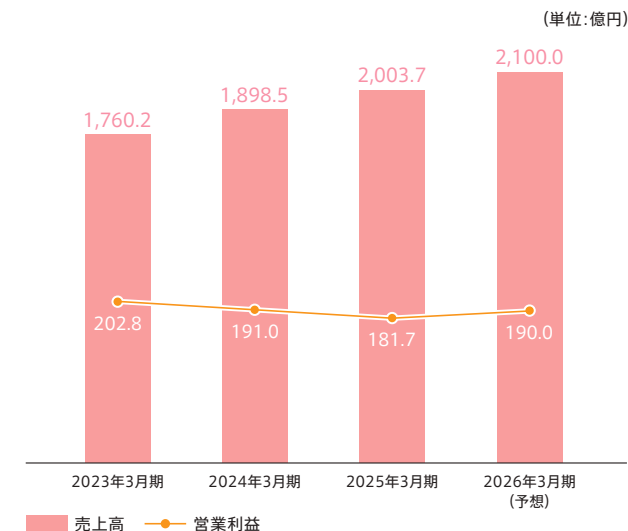


2025年3月期の振り返りと課題認識

2024年4月に社長に就任し、1年が経過しました。この1年、会社の健全な運営に全力を尽くすとともに、社員との対話、社内外の現場の理解、把握、サンゲツグループの課題とポテンシャルの抽出に力を注いできました。こうしたFACT FINDINGを踏まえ、事業環境が急速に変化する中で価値を創造していくためには、私たちは強固な事業モデルを構築し、変革と成長を加速していかなければなりません。

足元の業績では、売上高が初めて2,000億円を超えました。需要の減少、コストの増加等厳しい事業環境のもと、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と2024年12月に実施した価格改定が下支えしました。一方で、直近2期においては、売上高は増加したものの仕入・物流コストの継続的な上昇に加えて、将来を見据えたIT・ロジスティクスなど事業インフラの強化や人的資本強化に伴う人件費の増加により、収益性は厳しい状況にあると言えます。また、国内エクステリアは、地理的拡大や新たな事業領域への試みなどの先行投資の定量成果が出ておらずブレイクイーブンにとどまり、海外は、北米では黒字基調が定着したものの、アジア事業の不振などにより赤字が拡大しています。

こうした状況下、大変遺憾ながら、現中期経営計画【BX 2025】について利益目標を下方修正しました。主な要因は、国内エクステリア、海外両セグメントの収益貢献が目標未達ということになります。現在、当社グループの業績においては、収益の大部分を国内インテリアセグメントに依存しています。国内インテリアは当社の祖業であり、強固な収益基盤となっておりますが、外部環境においては、人口減少、人手不足という市場の構造変化に直面しており、これまでの事業ポートフォリオでは持続的な成長は望めません。私は、この事業構造のあり方を、大きな経営課題と捉えると同時に、成長に向けた大きなポテンシャルとも認識しています。既存の事業領域での基盤をより強固なものとし、その強みをいかして次の領域に進む、さらにそこから新しい領域に挑む、このように変革と成長を加速し、当社グループが目指す「スペースクリエーション企業」への転換を実行していきます。



▶ 決算・経営戦略説明会資料
https://www.sangetsu.co.jp/company/ir/library/briefing_report.html

スペースクリエーション企業への転換

サンゲツは、1953年の株式会社設立以降、壁紙、床材、ファブリックといったインテリア産業のパイオニアとして、日本の空間づくりに貢献してきました。デザイン、商品、物流、施工などの機能強化を図り、市場ニーズ、社会課題に真摯に向き合い、「サンゲツブランド」を確立してきたことが、現在のサンゲツグループのコア・バリューとなっています。そして、長期ビジョン【DESIGN 2030】においては、目指す企業像を「スペースクリエーション企業」と位置付け、中核事業である国内インテリア、国内エクステリア、空間総合、海外4事業の深化・変革を進めるとともに次世代の収益源につながる新規事業の探索・創出を目指しています。社会の変化がスピードを増し、ニーズや価値観が多様化、複雑化する中、お客さまや市場が抱える

課題、困りごとなどを多角的に捉え、デザイン、商品、物流、施工などの各機能を組み合わせることで、ワンストップで質の高いソリューション提供を行う、これが「スペースクリエーション企業」の定義です。

「スペースクリエーション企業」への転換を図るためには、国内インテリア事業を一段と強化するとともに、国内エクステリア、空間総合、海外の3事業の早期の収益化が必須です。そして、中核4事業の周辺、あるいはその先にある領域で、次世代の収益源となる新規事業を創出することも必要です。実効的な施策として、専門性と収益性の強化を目指して、2025年4月にエクステリア事業部、空間総合事業部を立ち上げました。エクステリア事業においては、グループ会社との連携強化や商品ポートフォリオの拡充を進め、成長戦略を推進します。空間総合事業においては、インテリア、エクステリアといった商品卸売・販売とはビジネスモデルが異なるため、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貫して担う新たな組織としました。

海外事業においては、業績が堅調に推移する北米においてはその成長戦略を後押しし、業績回復が遅れているアジアにおいては、経営体制を刷新してナショナルスタッフ主導の体制を強化するとともに、当社グループが有する各種機能を横展開、ローカライ



©Akihiro Itagaki (Nacása & Partners)

2024年3月 東京日比谷に開設した新たな価値創造拠点
「PARCs Sangetsu Group Creative Hub」

ズすることに取り組み、個社としての収益力強化、グループとしてのシナジー創出に努めてまいります。

新規事業については、2024年に立ち上げた事業創造推進室を中心に、他社との協業、共創を含めた検討を実施しています。ただし、新たな価値の創造、イノベーションに向けては、全社員が広い視野と高い視座をもって、市場ニーズ、社会課題の解決につながる新たな商品、サービス、事業を生み出していくことが肝要であると考えています。



価値創造の礎となる人的資本と デジタル資本

私は社会人になって40年目を迎えました。一貫して信じていることは、組織が前に進むかどうか、良くなるかどうか、強くなるかどうかは、すべて社員の意欲、能力、生産性次第であるということです。従って、当社グループが今後変革と成長を加速し価値創造を実現していくための礎の一つは人的資本です。

人的資本の強化の施策の一つとして、各層での研修を拡充しており、昨年実施した管理職を対象とする外部研修では、当社の社員の強みとして、「誠実さ、素直さ、コミュニケーションの良さ」が挙げられた一方、課題として、「戦略的意思決定、変革推進力、リーダーシップの発揮」が指摘されました。強みがあって、今日のサンゲツブランド、インテリア産業における確固たるポジションが築かれました。しかし、これから変革と成長を加速し、価値創造を実現していくためには、指摘された課題を解決し、「構想力、実行力、倫理観」を有する人材を数多く育てていくことが私の最重要ミッションの一つと理解しています。絶え間なく人材育成に尽力します。

そして、人的資本に並んで、当社グループの今後の価値創造の礎になるのはデジタル資本です。生産性の向上、競争力の強化、事業基盤の強化に向けて、デジタル資本の重要性が一段と高まっています。

デジタル資本への投資を強化し、データとテクノロジーを駆使して、お客さまへの価値提供を最大化していきます。2025年4月には、トップラインの向上と競争力の強化の双方を実現することを目的としてDX部門を立ち上げました。現在取り組むサプライチェーンマネジメント(SCM)は、自社のロジスティクスセンターを中心に改善を進めていますが、将来的には調達先、販売先といった社外も含め、業界のサプライチェーン全体を視野に入れて最適化を目指していきたいと考えています。さらに、顧客データの分析によるパーソナライズされた提案など、さらなる付加価値向上に向けた取り組みも実行していきます。





価値創造に向けたインフラ強化

当社はこの10年で、M&Aをはじめとする積極的な投資を進め、事業領域を広げてきました。この事業基盤を強固なものにするとともに、次の領域、新たな領域に進んでいくために、生産性の向上、連結経営の強化、成長投資の推進を支える社内体制を整備しております。コーポレート部門内に生産性、連結経営、成長投資の担当を任命し、全体最適の視点での意思決定を推進していきます。投融資については、その戦略性、経済性、リスクの所在と対応を精緻に検証する組織として、新たに投融資委員会を立ち上げ、これまでの既存案件の振り返り、新規案件の発掘、評価等を定期的に行うこととしています。

新たなマテリアリティが拓く、 経済価値と社会価値の好循環

当社グループは、急速に変化する事業環境を踏まえ、マテリアリティ(重要課題)の改定を行いました。これを契機に、私たちはより一層、経済価値と社会価値の双方を強く意識した経営の推進を図ってまいります。具体的には、社会価値の創出につながる商品・サービスの提供によって生まれた経済価値を、さらなる社会価値の創出に積極的に活用する好循環により、社会と企業がともに持続的に成長していくことを目指しています。

持続可能な社会の実現に向けては、環境への配慮が

全ての企業に共通する重要な使命であるとともに、新たな機会にもなり得るものと認識しています。当社では、サプライチェーン全体での温室効果ガス(GHG)の排出削減に努めるとともに、業界においても注目度が高まる低環境負荷商品の開発・販売にも注力しております。

また、豊かな社会の実現に貢献すべく、当社グループの事業をいかした社会参画活動にも積極的に取り組んでいます。児童養護施設のリフォーム支援や環境保全活動、NPO・福祉団体への継続的な協力、さらには障害者アートのライセンス事業を展開するHERALBONY社との連携など、多岐にわたる活動を通じて、社会の持続性向上に寄与することを目指しています。

社会価値の創出、企業活動を通じた社会貢献は、創業以来最も大切にしてきたことの一つです。事業活動を通じた価値創出と、当社ならではの社会貢献活動が、サンゲツと社会の歩みをより確かなものとする確信しています。



社員が参加した清掃ボランティア活動

資本コストと株価を意識した経営

当社グループは、持続的な企業価値向上を目指し、成長投資と株主還元のバランスを最適化する資本政策を推進しています。今後の持続的かつ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が生命線になると考えています。持続的な成長を通じて収益水準の向上を目指すとともに、安定的な配当を第一とし、市場の状況に応じた自己株式取得などを検討してまいります。

また、企業価値の持続的な向上には、強固なガバナンス体制が不可欠です。私たちは、透明性の高い経営と健全な企業活動を確保するために、取締役会の実効性向上、内部統制の強化、そしてリスク管理体制の徹底などを通じて、誠実かつ透明性の高い企業風土の実現に努めます。

ステークホルダーの皆さまへ

サンゲツグループには、人格、能力、責任感ともに優れた社員が多数在籍しており、その層も厚いと自負しております。一方で、そうした人材の力をまだ十分にいかしきれていない、組織ではなく個としての力に留まっている、という課題も認識しております。

変革と成長の加速に向けて、これを最重要課題の一つと位置付け、社員一人ひとりの「変革(Change)」「挑戦(Challenge)」「勇気(Courage)」を最大限後押ししてまいります。同時に、社員一人ひとりが思う存分活躍するには、多様性を尊重する、建設的な意見や考えが行き交う風通しの良い企業風土が大切であり、その醸成に尽力する所存です。

最後に、私は「企業は、創業の精神を尊重し、事業環境の変化に応じて、会社のカタチを変えていくもの」であり、その上で、「経営者が正しい真っ直ぐなベクトルを示し、全社員が一丸となってベクトルを合わせて、チームサンゲツとして変革と挑戦に挑むことが本質である」と考えています。

サンゲツグループの源流は、1849年に表具師 日比弥助が「山月堂」を創業したことに遡ります。その後、180年近い歴史の中で、時代の変化、事業環境の変化に対応しながら、日本の空間創りに携わってまいりました。この根幹にあったのは、「インテリアを通じて人々の暮らしを豊かにしたい」との強い想いです。

「スペースクリエーション企業」への転換は、この想いを継承しながら、市場ニーズと社会課題の解決に真摯に向き合い、ステークホルダーの皆さまとともに、「空間」を通じた新たな価値創造を目指す挑戦であると捉えています。この挑戦に向けて、私たちがやり遂げるべきこと、成すべきことを明確に描き、来年に新しい中期経営計画をご提示する予定です。2030年を見据えた成長戦略を社員とともに創りあげ、次なる成長の「羅針盤」としていきたいと考えています。これからのサンゲツグループの「変革と成長」に、ぜひご期待ください。



企業理念浸透ワークショップ

02

サンゲツグループの価値創造

価値創造プロセス

サンゲツグループは、長期ビジョン【DESIGN 2030】、中期経営計画【BX 2025】において、市場のニーズ、社会課題を踏まえて4つの機能を核とするソリューション提案力を強化し、「スペースクリエーション企業」への転換を進めています。さらに、新規事業、次世代事業の探索・創出に挑戦することで、さらなる価値の実現を目指します。

企業理念

Purpose: 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。



外部環境

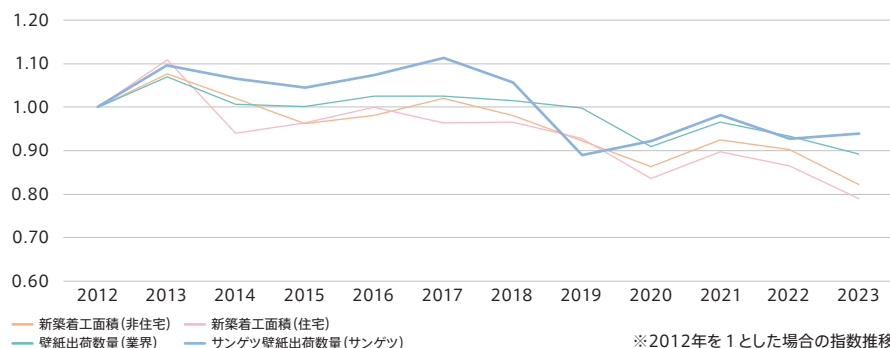
当社を取り巻く外部環境は大きな変化の時代を迎えています。日本国内の市場規模が縮小する一方で、新たな分野での需要創出に取り組み、企業の持続的成長へとつなげています。また、物流や施工分野における人材不足は、事業運営コストの上昇をもたらしていますが、これらの課題を的確に捉え柔軟かつ積極的に対応することで、リスクを機会へ転換し、さらなる企業価値の向上を目指していきます。



国内建設市場 →P.28 国内インテリアセグメント

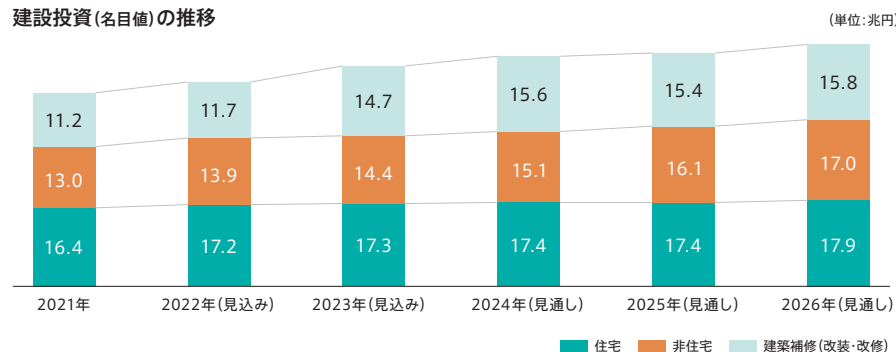
国内建築市場およびインテリア市場は、人口減少や新築住宅着工数の減少などにより過去からのトレンドとしては縮小傾向にあります。そのような状況下、サンゲツグループは、新築住宅のみならず、比較的堅調に推移している非住宅やリフォーム・リニューアル市場の開拓にも注力しています。これにより、縮小する市場に対し、壁紙など主力商品における数量の維持拡大に努めています。特に非住宅分野においては、機能性やデザイン性など付加価値の高い中型商品の展開を強化しており、顧客の多様なニーズに応じた商品提供を通じてシェアを拡大するとともに、収益貢献にもつなげています。加えて、空間総合事業による事業領域の拡大にも取り組んでいます。

● 新設着工床面積（住宅、非住宅）と壁紙出荷量の推移（国土交通省「建築着工統計調査」、日本壁紙協会データより）



● 建設投資額の推移（建設経済研究所「建設経済モデルによる建設投資の見通し」）2025年7月11日公表

建設投資（名目値）の推移



海外市場 →P.30 海外セグメント

サンゲツグループの海外市場におけるシェアは、日本市場と比較して、現状では低い水準にある状況です。今後、各国市場の特性を的確に捉えた事業展開に加え、グループ全体のブランド力向上を図ることで、グローバル市場におけるシェアおよび収益の拡大を目指してまいります。

	日本	北米
壁紙市場規模(推定)	5億8,700万㎡	4,100万㎡ (非住宅向け)
当社シェア	約54%	約17%



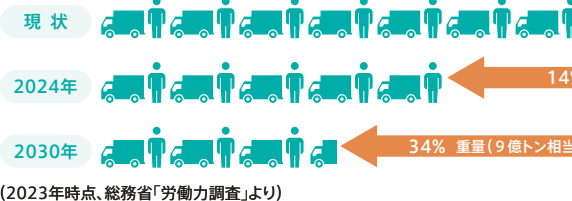
物流業界の労働力 →P.27 強み・ビジネスモデル(物流機能)

業界全体の人材不足に加え、特にインテリア商材は配送物として特殊な形状であることから取り扱う物流業者も限定的となっています。これらの見通しを受け、当社グループでは事業継続のために物流力の内製化に取り組んでいます。

物流業界ドライバー人数

84万人

輸送力不足の見通し(対策を講じない場合)



● 対策を講じない場合、2030年度には輸送能力が約34%（9億トン相当）不足する可能性。



建築業界の労働力 →P.27 強み・ビジネスモデル(施工機能)

建設業界においては高齢化に伴い就業者数の減少が課題となっています。グループ内の内装施工力・施工管理能力の増強とともに、施工会社ネットワークも全国に拡大して強化しています。

建設業就業者数

ピーク時685万人(1997年平均)から
477万人(2024年平均)へ 約30%減

55歳以上が 29歳以下が
約37% 約12%と高齢化が進行

(2024年時点、総務省「労働力調査」より)

経営資本

これまでの事業活動を通じて培ってきた多様な経営資本は当社の持続的な成長を支える重要な基盤です。人的資本をベースとして、財務資本、社会・関係資本、製造資本、自然資本、知的資本を複合的・多層的・総合的に組み立ててビジネスを深化させ、またデジタル資本を活用したビジネスプロセスの最適化を図ることで、経済価値および社会価値を創出して企業価値の向上につなげます。

財務資本 P.40

成長投資と資本効率のバランスを踏まえた適切な資金配分により収益拡大を目指します。

- 中期経営計画[BX 2025]期間中の営業CF
470～510億円
- 中期経営計画[BX 2025]期間中の成長投資
200～250億円
- 中期経営計画[BX 2025]期間中の株主還元
250～350億円

人的資本 P.34

持続的な企業価値向上に向けた最重要施策として「人的資本の強化」を掲げており、一人ひとりの成長意欲を土台に、“個の力”と“組織の力”を高めて双方の成長を実現します。

- 連結従業員数
3,001名うち海外**967名**
- 営業人員
約1,200名
- スペースデザイン人材(空間設計・企画)
105名
- 商品デザイン人材
90名
- 1級、2級建築士
40名
- 施工管理技士
112名
- 物流人材(うち委託先作業員 約490名)
約1,000名

製造資本 P.43

安定供給を強みとして活用すべく、製造資本の強化による生産性向上や環境負荷低減、物流設備や配送網の体制拡充を図ります。

- 製造
クレアネイト(国内の大手壁紙メーカー)
Koroseal(米国の老舗壁紙メーカー)
- 物流
在庫、加工、出荷拠点(国内)
10拠点

社会・関係資本 P.42

さまざまなステークホルダーとの関係を通じた積極的な取り組みの強化・向上により、共に持続的な成長を図ります。

- サプライヤー
インテリア事業仕入先 **270社**
エクステリア事業仕入先 **150社**
- 顧客
直接販売先 **6,000社**
関連取引先 **20万社以上**
- 海外販売先
44カ国

デジタル資本 P.39

サプライチェーンにおける多様な情報をデータ化して正確に把握し、事業の効率化やサービスの拡大など付加価値の向上に繋がります。

- 受注データ
10万点/日
- 情報システム人材
31名
- デジタル活用人材
169名

※単体での集計

知的資本 P.38

デザイン経営によるブランド価値向上と事業転換を目指し、知的財産の戦略的活用により持続的な競争優位性と新たな価値創造を実現します。

- 知的財産権(特許権・意匠権・商標権)登録累計
460件(前期比 12.1%増)
- 商品点数
約12,000点
- 見本帳
約30種類

※単体での集計

自然資本 P.46

自然資本の保全および回復は事業活動を推進するうえで非常に重要な課題であり、企業の責務として持続可能な社会の実現に貢献します。

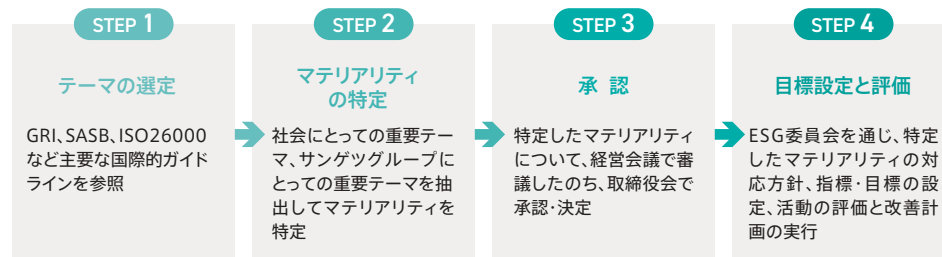
- GHG排出量(Scope1&2)
23,629t-CO₂e (2021年度比 22.5%削減)
- 見本帳リサイクル冊数
約5.5万冊
- 再生可能エネルギー使用率
39%

マテリアリティ

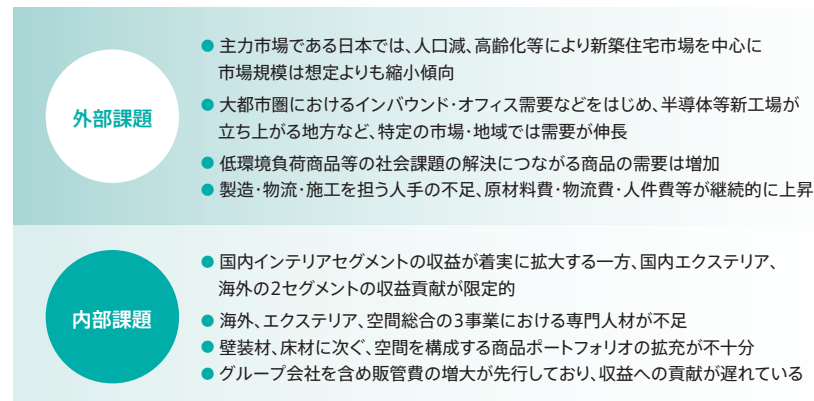
● マテリアリティの見直し

サンゲツグループでは、長期ビジョン【DESIGN 2030】の達成、ひいては、企業理念の実現のためのマテリアリティを選定し、中長期成長戦略に落とし込んだ具体的な取り組みと目標を設定しています。2025年度には、昨年に策定した新たな企業理念や、事業環境の変化を踏まえ、マテリアリティの見直しを実施しました。新たに策定したマテリアリティを社員を含む全てのステークホルダーに共有し、共通認識のもと課題解決に取り組むことで、目標の達成と企業価値の向上を実現します。

マテリアリティの特定プロセス

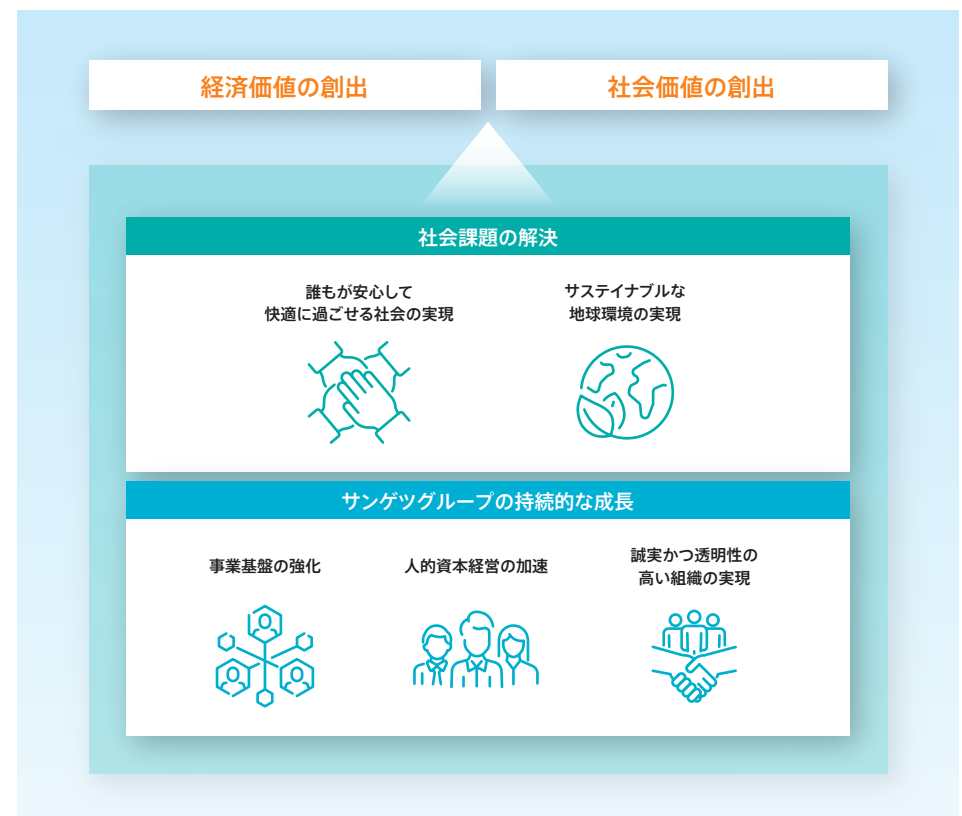


課題認識



● マテリアリティの考え方

新たに策定したマテリアリティは「社会課題の解決」と「サンゲツグループの持続的な成長」の2つに分類されます。「社会課題の解決」においては、事業環境の変化を踏まえながら社会のニーズを的確に把握し、社会課題の解決につながる商品やサービスを提供することで、社会に必要不可欠な企業となることを目指しています。「サンゲツグループの持続的な成長」はその土台であり、事業基盤・人的資本・ガバナンスの強化を通じて、サンゲツグループ自体を持続的に成長させていくことが重要だと考えています。これら2つの考え方に沿った取り組みを推進することで、サンゲツグループは経済価値と社会価値を創出し、企業価値向上を実現します。



マテリアリティ

● マテリアリティの詳細

社会課題の解決

誰もが安心して快適に過ごせる社会の実現



- 社会構造の変化に対応するイノベーションの創出
- コミュニティとの共生・共創
- 人権の尊重

日本国内における少子高齢化や労働人口の減少により、事業を取り巻く環境は大きく変化しています。また、世界が直面する貧困や人権問題に加え、公正・平等な社会としていくために、教育・生活環境などの格差は深刻な問題です。サンゲツグループは、このような社会構造の変化や課題に対応するため、イノベーションの創出や、社員による社会参画活動、バリューチェーン全体での人権を尊重した企業活動を通じ、誰もが安心して快適に過ごせる社会の実現に貢献します。

サステナブルな地球環境の実現



- カーボンニュートラルへの貢献
- サーキュラーエコノミーへの貢献
- 自然との共生

気候変動、大気・海洋汚染や生物多様性の減少など環境問題の深刻化が進んでおり、環境に配慮した企業活動が従来以上に求められています。このような状況に対し、単なるリスクマネジメントの対応に終始せず、成長するための機会として捉え、環境の取り組みを推進することが重要だと認識しています。人と環境が調和する、持続可能な空間づくりを行うために、低環境負荷商品の開発やサプライチェーン全体の環境負荷低減などに努め、サステナブルな地球環境の実現に貢献します。

サンゲツグループの持続的な成長

事業基盤の強化



- ソリューション提案力による付加価値の高い空間の提供
- 品質マネジメントの革新
- サプライチェーンマネジメントの高度化
- DXによる事業の高度化

長期的な企業価値の向上には、事業の成長を支える事業基盤の強化が不可欠です。商品を提供することのみにとどまらず、商品、デザイン、物流、施工といった各種機能を複合的に組み合わせることによりソリューション提案力を高め、付加価値の高い空間を創出し、収益力の向上を目指します。また、品質マネジメントの革新を通じて顧客からの信頼性向上に努めるとともに、DXにより最適なサプライチェーンマネジメントなどを実現することで、ビジネスモデル・事業プロセスの変革を推進し、競争優位性の確立を図ります。

人的資本経営の加速



- 人材育成・活躍支援
- 社員エンゲージメントの向上
- ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進

サンゲツグループは、持続的な企業価値向上のための重要施策として「人的資本の強化」を掲げ、経営戦略と連動した人材マネジメントを実行しています。社員の多様性をいかし、変革・挑戦し続ける企業風土を醸成することで、人的資本経営を加速させます。具体的には、一人ひとりの意欲と能力を最大限に引き出す人材育成と活躍支援、エンゲージメントの向上、そしてダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンを推進します。

誠実かつ透明性の高い組織の実現

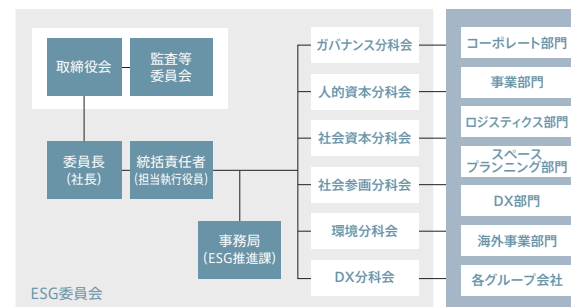


- コーポレートガバナンスの強化
- コンプライアンスの徹底
- リスクマネジメントの徹底

事業環境の変化に迅速に対応し、持続的な成長を続けるため、誠実で透明性の高い組織を目指します。コーポレートガバナンス体制を高度化し、ステークホルダーとの対話を通じて多様な視点を経営に反映させるとともに、コンプライアンスとリスクマネジメントをグループ全体で徹底・管理する体制を構築していきます。

マネジメント体制

選定したマテリアリティについては、それぞれに指標および目標を設定し、四半期に一度開催されるESG委員会を通じて、取り組み状況の進捗管理や課題解決のための議論を行っています。ESG委員会は、委員長を社長が、統括責任者を担当執行役員が務め、6つの分科会で構成されています。活動内容については取締役会へ報告しており、取締役会による強い監督のもと、マテリアリティに関連する取り組みを推進しています。



マテリアリティ

マテリアリティの指標・目標

区分	マテリアリティ		主要な指標	範囲	25年度目標	(参考) 24年度実績
社会課題の解決	誰もが安心して快適に 過ごせる社会の実現	社会構造の変化に対応するイノベーションの創出	省施工商品の開発	連結	開発中の省施工商品のテストマーケティングおよび上市	開発
		コミュニティとの共生・共創	児童養護施設等のリフォーム支援件数	連結	50件	55件
		人権の尊重	人権デューデリジェンスの実施	単体	負の影響の特定	—
	サステイナブルな 地球環境の実現	カーボンニュートラルへの貢献	GHG排出量削減率(2021年度比)	連結	28%削減	22.5%削減
			再生可能エネルギー使用比率	連結	60%	39%
		サーキュラーエコノミーへの貢献	リサイクル率	連結	70%	64.6%
		自然との共生	持続可能な森林からの調達率	単体	8%	0%
サンゲツグループの 持続的な成長	事業基盤の強化	ソリューション提案力による付加価値の高い空間の提供	空間総合事業売上高	連結	非開示	非開示
		品質マネジメントの革新	クレーム発生率(対前年)	単体	3%減	5.8%減
		サプライチェーンマネジメントの高度化	総在庫回転日数	単体	最適化	非開示
		DXによる事業の高度化	デジタル活用人材	単体	100名増	169名
	人的資本経営の加速	人材育成・活躍支援	正社員一人当たりの教育研修にかかる費用	単体	10万円	89,724円
			正社員一人当たりの教育研修にかかる時間	単体	30時間	30.3時間
		社員エンゲージメントの向上	エンゲージメントサーベイ	単体	58.0(A)	57.7(BBB)
		ダイバーシティ・エクイティ& インクルージョンの推進	女性管理職比率	単体	25%	22.8%
	誠実かつ透明性の高い 組織の実現	コーポレートガバナンスの強化	投資家・株主との対話拡充	連結	IR面談件数増	約100件
		コンプライアンスの徹底	管理体制の構築	連結	法令特定の完了と方針策定	—
		リスクマネジメントの徹底	ランサムウェア攻撃等への対策基盤整備に向けての準備	単体	人材の育成、社員教育と対策基盤整備	—

03 サステナビリティ戦略と進捗

サステナビリティマネジメント

サステナビリティに関する考え方

当社グループは、創業よりインテリア商品を中心に事業を展開し、壁紙、床材、ファブリックへと取り扱い商品を拡大しながらトータルインテリア企業としての挑戦を続けてきました。これらの企業活動の根底には、「事業を通じて日本のインテリアを良くし、人々の暮らしを豊かにすることで社会の発展に貢献したい」という創業者の想いがあり、これが当社グループの原点となっています。

現在においては、この想いを当社グループ全体を見据えて再整理し、創出した経済価値を次なる社会価値の創出のために積極的に活用し、そのサイクルの中で社会と企業の持続的な成長を追求するという考え方を、企業理念や長期ビジョン、さらにマテリアリティに落とし込んでいます。今後も、社会課題を解決する企業活動を体系的かつ高度に推進し、持続的な成長を目指します。

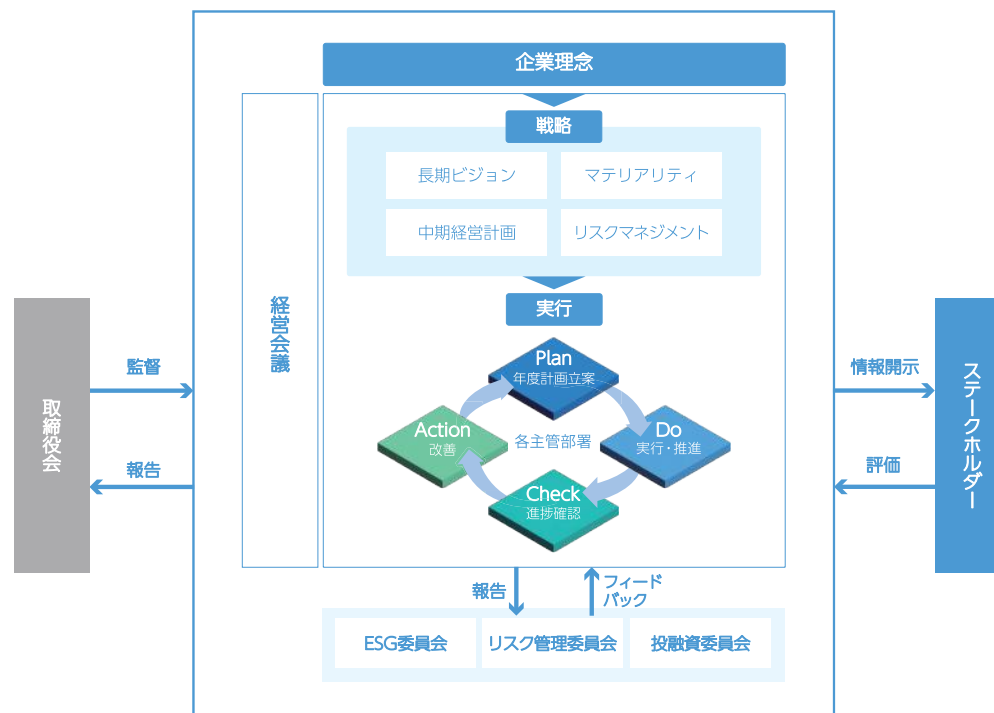
サステナビリティマネジメント体制

当社グループは、持続的な成長のため、サステナビリティ課題に対するマネジメント体制を構築しています。この体制のもと、企業理念に基づいた経営戦略を策定し、中長期的な視点でサステナビリティ施策を各部署が連携して計画的に推進しています。

当社のサステナビリティに関する戦略の要素には、主に長期ビジョン、中期経営計画、マテリアリティ、リスクマネジメントなどがあり、主管部署を中心にPDCAサイクルを回しています。また、取り組みの進捗や課題については、執行役員が参加する経営会議を中心に審議・報告され、全社活動のフォローアップを行っています。さらに、サステナビリティ施策のうち、マテリアリティはESG委員会に、リスクマネジメントは全社リスク管理委員会へ定期的に報告し、議論とフィードバックを受ける仕組みを整備しています。これらの活動を通じて、施策やプロセスの改善を継続的に行い、実効性を高めています。

サステナビリティ活動の状況と成果は取締役会に報告され、その進捗が監督されています。また、株主や投資家などステークホルダーへの積極的な情報開示と、その評価の収集・分析を通じて、多様な視点を経営に取り入れ、情報開示の改善と社内意識の向上に努めています。

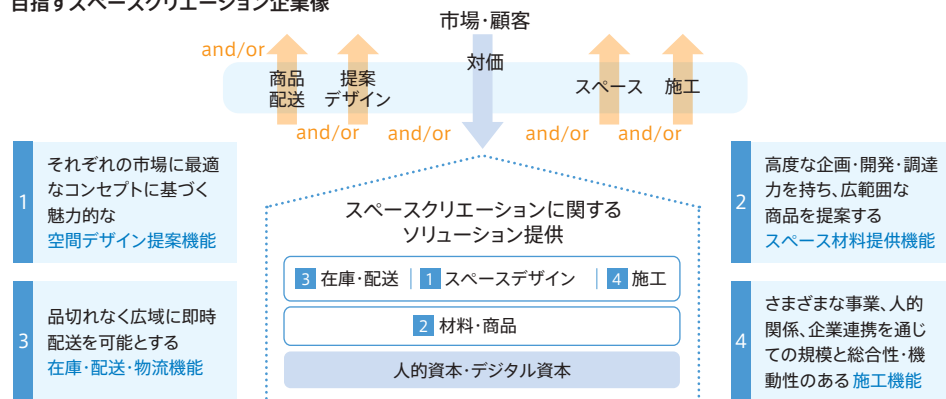
サステナビリティ関連のマネジメント体系



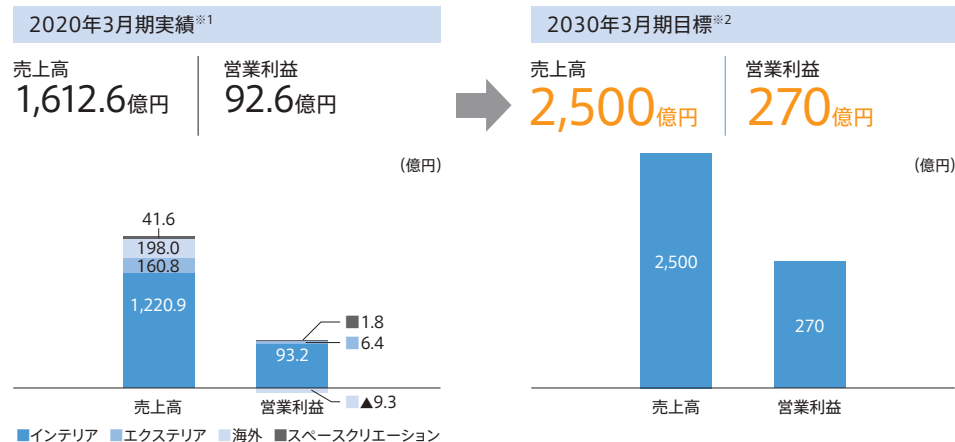
長期ビジョン【DESIGN 2030】

サンゲツグループは、長期ビジョン【DESIGN 2030】において“スペースクリエーション企業”への転換を掲げ、人的資本とデジタル資本を基盤として、空間デザイン、商品、配送・物流、施工の4つの機能を有機的にインテグレートしたソリューション力による高い価値創造の実現を目指し、その達成に向けた基本戦略を実行しています。2023年5月には、中期経営計画【BX 2025】の発表とともに【DESIGN 2030】の見直しを行い、“目指すスペースクリエーション企業像”を改めて明確化しました。

目指すスペースクリエーション企業像



定量目標



長期ビジョン達成に向けた基本戦略

経営の基本	デザイン経営 デザインによるブランド価値の向上と事業転換	SDGsとの関連性
経営・事業の基盤	多様性のある人的資本 現場力と多様性ある人材が活躍する組織 デジタル資本の連携と活用 DATAによる事業の効率化と転換	4 質の高い雇用と労働環境 5 性別平等 8 持続可能な産業と雇用 9 持続可能な消費と生産 12 持続可能な消費と生産
主要機能	ソリューション提供 空間デザイン、商品、物流・配送、施工等の機能を有機的にインテグレートしてソリューションとして提供する事業	
事業エリア	環太平洋地域 環太平洋地域各国での強固な事業とグローバルな展開	
目指す企業像	内装企業からスペースクリエーション企業へ デザイン・人材・DATA・サービスによるグローバルなスペースクリエーション企業	11 持続可能な都市とコミュニティ 12 持続可能な消費と生産
社会価値の実現		17 パートナーシップ

みんなで Inclusive インクルーシブ

誰もが安心して快適に過ごせるインクルーシブな社会の実現

世界が直面する飢餓や貧困に加え、平等な社会を創る上で障壁となる、子どもたちの教育・生活環境、およびジェンダーの格差も深刻な課題です。サンゲツグループは、やすらぎと希望に満ちた空間を創造する事業活動とともに、グループ各社および社員のさまざまな社会参画活動を通じ、多様性が尊重され、格差のない誰もが安心して快適に過ごせるインクルーシブな社会の実現に貢献します。

いつまでも Sustainable サステイナブル

地球環境を守るサステイナブルな社会の実現

気候変動、大気・海洋汚染をはじめとした環境問題の深刻化が進む中、高齢化・人口減少の進行や生物多様性という課題もあり、持続可能な社会の実現が求められています。サンゲツグループは、長く使い続けられる空間の創造とともに、低環境負荷商品の開発やサプライチェーン全体の環境負荷低減などに努め、地球環境を守るサステイナブルな社会の実現に貢献します。

楽しさあふれる Enjoyable エンjoyイアブル

より豊かでエンjoyイアブルな社会の実現

価値観が多様化し、時を過ごす空間へのさまざまな嗜好・要求が広がる一方、十分な安眠を得られない空間で生活する人々も多数存在します。サンゲツグループは、さまざまな文化・環境・背景に応じて、誰もが安心して快適に過ごせる社会の実現とともに、よるこびと感動に満ちた空間を届け、より豊かでエンjoyイアブルな社会の実現に貢献します。

中期経営計画【BX 2025】

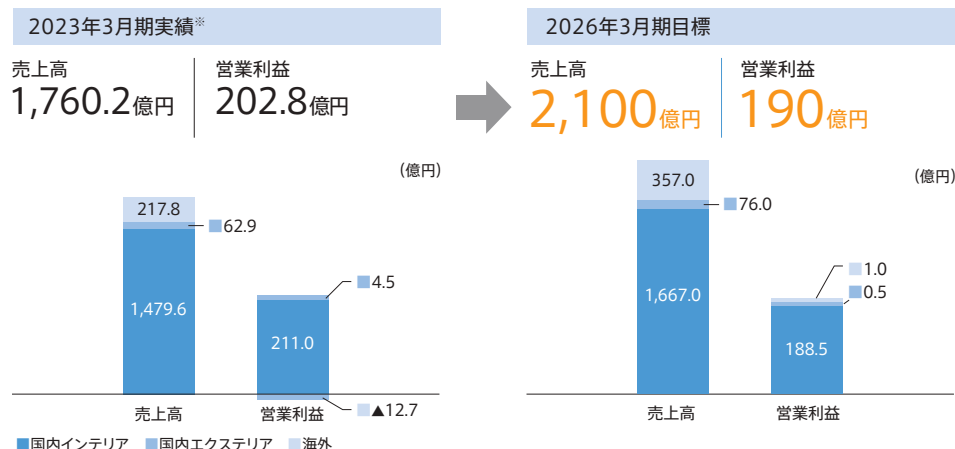
長期ビジョン【DESIGN 2030】のセカンドステップである中期経営計画【BX 2025】では、この期間を持続的な成長に向け、収益基盤をより堅固なものにするための“次の飛躍に備える3年間”として位置付けています。目指すべきスペースクリエーション企業像の実現に向けて、国内インテリア事業のさらなる成長と、国内エクステリア事業／海外事業／空間総合事業の強化・拡大・収益化を実行するとともに、次世代の収益源となる新規事業の探索・創出にも挑戦しています。

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。

定量目標



※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。

中計経営計画【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
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
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
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
5	社会価値の向上	(1)単体および連結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

2025年5月、中期経営計画の定量目標の一部を見直しました。2カ年の進捗において、国内インテリア事業は厳しい市場環境やコスト上昇に直面しながらも、機能強化や営業戦略によって着実に収益とシェアを拡大しました。一方で、仕入先工場の火災事故が事業に影響を及ぼしており、目下の課題となっています。また、国内エクステリア事業および海外事業の収益力強化を最重要課題と捉えており、収益基盤の再構築を急務として各種施策を加速させています。 ▶中期経営計画の目標見直しに関するお知らせ <https://www.sangetsu.co.jp/information/pdf/20250514142757.pdf>

中期経営計画【BX 2025】

中期経営計画【BX 2025】に掲げた人的資本の強化策として、空間デザイン、施工管理、IT・DX、法務、財務などの高い専門性を有する人材の獲得、育成を進め、各機能のさらなる高度化に取り組みました。また、バリューチェーンにおける各機能を拡充するため、国内では製造・物流機能の強化、海外では、東南アジアで設計・施工事業を行う会社をグループ化しました。加えて、異業種との協業・共創を含めた具体的取り組みに着手し、新規事業・次世代事業の探索・創出を着実に進めています。

施策に対する進捗

1	人的資本の拡大・高度化・活躍支援 →P.34・35・36・37
	● キャリア採用と新卒採用の拡大、経営人材・次世代リーダー育成に向けた選抜研修、異業種交流の機会増 ● 社員参加型プロジェクトによる職場改善の計画・実施 ● エンゲージメントサーベイの実施、社内インターンによるキャリア形成サポート
2	デジタル資本の蓄積・分析・活用 →P.39
	● デジタル資本強化に向けた体制整備、DX部門の創設 ● 基幹システムのバージョンアップ ● サプライチェーンマネジメントの強化へ向けた取り組み ● 業務の効率化へ向けた社員が主体となったアプリ開発プロジェクト等の推進
3	ソリューション提供力の強化 →P.24・25・26・27・43
	● 人的資本強化による空間デザイン力、施工管理力の拡大 ● デザイン性の高い商品や低環境負荷商品の開発 ● 異業種企業とのコラボレーション ● 物流業界、建設業界における2024年問題へのサンゲツグループとしての対応
4	エクステリア事業と海外事業 →P.30・31・32
	● グループ内連携によるエクステリア商品開発と、空間総合事業強化による一体提案 ● 北米の安定的黒字化とD'Perception社のグループ会社化 ● 東南アジアの卸売事業と空間総合事業とのシナジー創出に向けた取り組み
5	社会価値の向上 →P.44・45
	● GHG排出量の削減や見本帳リサイクルの促進 ● 児童養護施設のリフォーム支援 ● 認定NPO法人 ハビタット・フォー・ヒューマニティ・ジャパンをはじめとする4団体への継続寄付 ● HERALBONY Art Prize2025への協賛
6	次世代事業の創出 →P.33
	● 事業創造推進室による次世代事業の探索 ● インドアファーム事業の実証実験を開始

経済価値

	2026年3月期目標	2025年3月期実績
連結売上高	2,100億円	2,003.7億円
連結営業利益	190億円	181.7億円
連結当期純利益	130億円	125.6億円
ROE	11.5%	11.4%
ROIC	14.0%	13.7%
CCC	70日	72.0日

社会価値

1 地球環境

1) 事業活動における環境負荷の低減

		2025年度目標	2024年度実績
GHG排出量 (Scope1&2)	連結 単体	28%削減 (2021年度比) 60%削減 (2018年度比)	22.5%削減 50.0%削減
使用エネルギー量	単体	6%削減 (2018年度比)	20.8%削減
リサイクル率 (有効利用率)	単体	90%以上	84.1%

2 人的資本

1) 社員の健康と能力開発、風土改革

非喫煙率	単体	85%以上	78.6%
人的資本投資額	単体	3年間合計7億円	2年間合計5億円
キャリア採用者数	単体	3年間合計60~80名	2年間合計88名
エンゲージメントスコア※1	単体	58.0 (A)	57.7 (BBB) (2025年2月)

2) ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進

女性管理職比率	単体	25%以上 (2026年4月1日時点)	22.8% (2025年4月時点)
障がい者雇用率	単体	4.0%以上 (2026年3月末時点)	3.2%
男性育休取得率	単体	2週間以上100%	2週間以上116.7%※2

3 社会資本

1) コミュニティへの参画

児童養護施設改修活動	連結	50件/年間	55件/年間
マッチングギフト	連結	18,000S-mile	18,289S-mile
外部団体への寄付を含めた社会貢献活動費	連結	年間経常利益の0.3~0.5%を目途とし、寄付は特定の団体に継続的に実施する	0.17% (32百万円) ※3

※1 2023年度以降、株式会社リンクアンドモチベーションの提供する「モチベーションクラウド」のスコアを使用

※2 過年度に配偶者が出産した男性社員が、当事業年度に育児休業を取得しているため、取得率が100%を超過

※3 年間経常利益の0.3%~0.5%を目途とし、寄付は特定の団体に継続的に実施中

強み・ビジネスモデル

1849年の創業以降170年以上の歴史の中で、サンゲツグループは日本のインテリア業界のパイオニアとして、商品の企画・開発、物流、販売までを一貫して手掛けるバリューチェーンを構築してきました。培ってきた強みを再認識しながら、デザイン・商品・物流・施工という4つの機能を核としたソリューション提案を強化し、スペースクリエーション企業への転換を目指しています。

サンゲツの強み

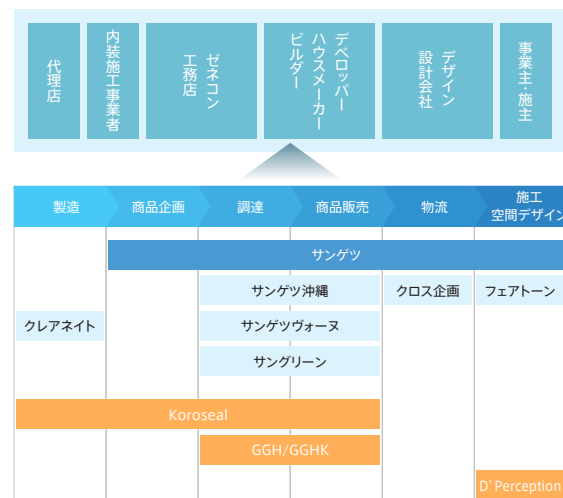
トータルインテリアビジネスにおける サンゲツブランドとしての安心感と信頼

- 独自性、デザイン、機能、品質、安定供給に裏付けられた、卓越した商品力
- 強靱なサプライチェーン
- 全国にわたるきめ細かな販売ネットワーク
- 社会課題解決への積極的な貢献

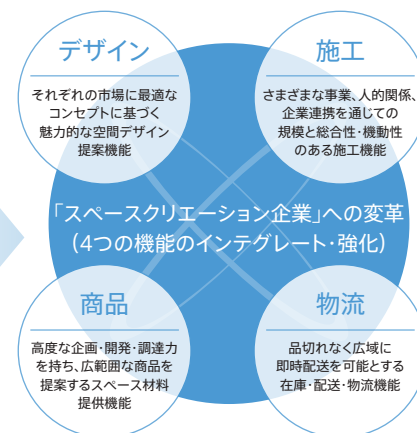
スペースクリエーション企業への転換

社会の変化がスピードを増し、ニーズや価値観が多様化、複雑化する中お客さまや市場が抱える課題、困りごとなどを多角的に捉え、デザイン・商品・物流・施工という核となる4つの各機能を組み合わせることで、ワンストップでの質の高いソリューションを提供するビジネスモデルへと転換を進めています。市場ニーズと社会課題の解決に真摯に向き合い、「空間」を通じた新たな価値創造を目指して挑戦し続けていきます。

建築の意匠選定における複合的で多層な顧客



4つの機能を統合した
ワンストップソリューションで、
多様な市場のあらゆる
顧客ニーズに応える
ビジネスモデル



建設業界は、一つの建築物の完成までに各工程のさまざまなプレーヤーが連携する、重層構造となっています。こうした複雑で複層的な業界構造において、これまでサンゲツは「ブランドメーカー」として、インテリア商品の企画・開発から販売を主に担い、施工会社だけでなく、多様な顧客層に対して幅広い販売ネットワークを構築し、強固な事業基盤を確立してきました。

中期経営計画【BX 2025】では、当社は業界構造の変化と多様化する顧客ニーズに対応するため、ビジネスモデルの変革に取り組んでいます。これまで培ってきた事業領域に加え空間デザイン・設計・施工の領域へと進出することで、お客さまの課題解決につながる提案力の強化を図り、ワンストップで質の高いソリューションを提供する「スペースクリエーション企業」として、新たな価値創造を実現していきます。

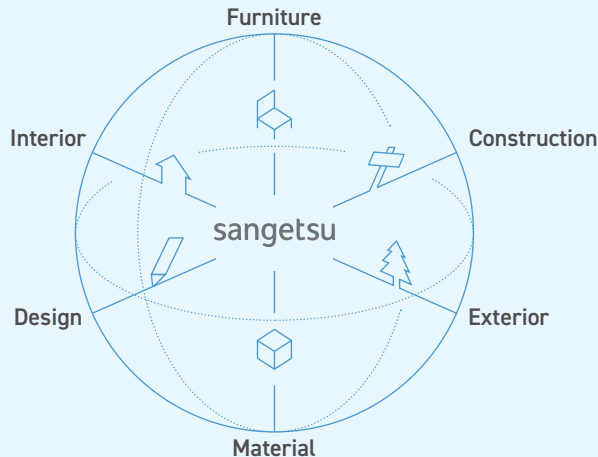
強み・ビジネスモデル

● デザイン機能

社会の変化とともに多様化する価値観に対し、これに対応する空間デザインの重要性も年々高まっています。サンゲツグループは、こうしたニーズに応えるため、商品提案にとどまらない総合的な空間デザイン提案機能を強化しています。これまでの壁装材・床材・ファブリックといったインテリア商品のコーディネートに加え、設計・施工、エクステリアまでを網羅した空間全体におけるソリューションを提供することで、社会課題の解決に貢献します。また、質の高いソリューションを提供するため、当社は空間デザイン・設計・施工力の強化を推進しています。専門人材の採用と社内の人材育成を積極的に進めることで、住宅から非住宅、新築からリフォーム、インテリアからエクステリアまで、あらゆる分野に対応できるデザインチームを構築しています。人々の暮らしを豊かにする付加価値の源泉である空間デザイン力を、今後もグループ全体で高めていきます。

● インテリアからエクステリアまで「空間の連続性と開放性」をデザイン

「ウチ」と「ソト」を連続する空間と捉え、境界を持たない自由な空間での新たなコミュニケーションを創出することによって、空間が抱える問題を解決し、心を満たす新たな空間価値を創造します。



● 物件種別、規模、エリアを問わず対応

サンゲツグループが培ってきた空間創造に関するノウハウと広範なネットワークを活用し、オフィスやホテル、医療・福祉、商業施設、共同住宅といったさまざまな物件、そして新築、リフォーム、リニューアルといった分野に、規模、地域を問わず、お客さまのニーズに最適なソリューションをご提案します。



● 豊富な顧客基盤と信頼性

事業主、設計事務所、デザイン事務所、ゼネコン、ハウスメーカー等の内装意匠決定における複数の顧客層に対し、長年のインテリア商材提案で培ってきた信頼による営業活動と全国各地の販売網を基盤としたサービスを提供します。デザイン提案から商品調達、施工まで、ワンストップで対応可能です。

強み・ビジネスモデル

● 商品機能

商品企画・開発

サンゲツグループは、まだ日本にインテリアという概念が浸透していなかった時代に壁紙事業へ参入し、その後、インテリア商品のパイオニアとして日本国内に市場と需要を創出、市場のニーズに迅速に応える商品開発・企画力をベースに事業を拡大してきました。顧客ニーズに応じた市場起点の商品開発のみならず、従来の発想に縛られない新しい商品を市場へ供給するべくマーケットインの商品開発を進める一方で、商品デザイン人材の拡充や外部・海外デザイナーとの取り組みも交えながら、約12,000点の商品を常備在庫して販売しています。

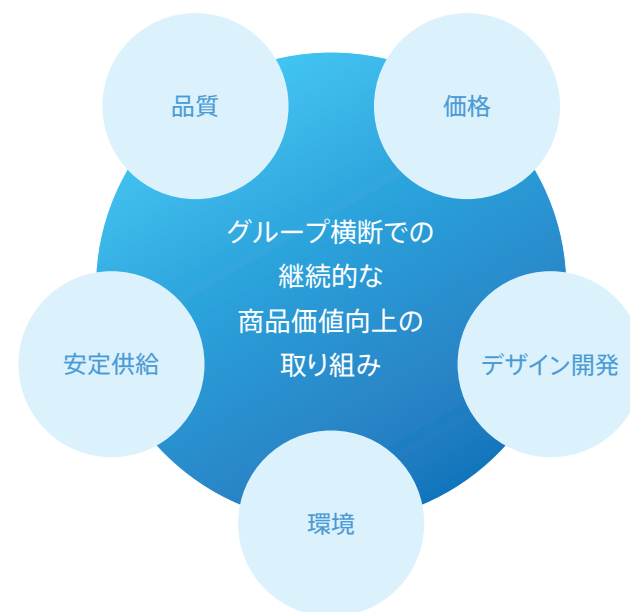
主力商品である壁装材、床材、ファブリックの開発強化を進める中で、市場シェアの拡大余地のある商品として、顧客志向に基づき注力しているリアテック（粘着剤付化粧フィルム）やガラスフィルム、カーペットタイル、フロアタイル、椅子生地等の中型商品は順調に売上規模を拡大しています。

サンゲツの主要な商品ラインアップ



製造・調達

建設における最終工程であるインテリア・エクステリアは空間に彩りをもたらす商品として高いデザイン性とともに、品切れの少ない迅速な安定供給体制が求められます。この多種多様な商品群の安定供給には、インテリア事業で約270社、エクステリア事業で約150社にものぼる仕入先各社との関係性が不可欠です。当社は仕入先との連携をこれまで以上に強化するため、持続可能な安定供給体制の構築に向けたSCM（サプライチェーンマネジメント）の最適化を進めています。主力商品である壁装材については国内大手壁紙メーカーであるグループ会社クレアネイトとの連携を深め、製販一貫体制を構築することで、供給力の確保と事業の効率化を図っています。さらに、安定供給と多様な商品開発を両立させるため、品質管理レベルの向上を追求しています。専門部署を新設し、商品開発における品質設計と検証の精度を高めるとともに、仕入先との連携を通じて、高い品質管理体制を確立することにより、お客さまから信頼される商品を提供し続けていきます。



強み・ビジネスモデル

● 物流機能

国内インテリア事業においては、1日約6万点の商品出荷と約4万点のサンプル出荷を行っています。この迅速かつ正確な出荷体制および日本全国各地への配送体制は、内装工事の工期変動への柔軟な対応に寄与しており、内装デザイン・仕様の検討にお役立ていただいています。ロジスティクス拠点においては、各地域の在庫バックアップ機能を持ち、所在エリアの在庫拠点も兼ねる旗艦ロジスティクスセンター（以下、LC）を2カ所、各エリアの在庫拠点となる地域LCを7カ所設置しているほか、全社的な在庫の効率化を見据えたサプライチェーンマネジメントセンターの設置を進めています。

ロジスティクス拠点の整備と
サービスクルー体制の拡充



また、昨今の社会課題となっている人手不足や高齢化、女性にも働きやすい職場環境整備を見据え、徹底した自動化・省人化を追求し、全国LCへ展開しています。

配送体制については、ソリューション提案力の強化に向けた施策として、ラストワンマイルに対応する自社個配網であるサービスクルー便を拡充しています。人員数を大幅に増やし、対応エリアを拡大するとともに、拠点間輸送体制の再構築、既存便の集約等による効率化を進め、配送サービスのレベル向上に努めています。

さらには、ロジスティクス人材における採用の強化、育成を行い、適切な労務管理の徹底や統括部門への安全管理担当の設置等による組織力向上を進め、物流機能を拡大させるとともに、配送品質および安全性の向上に資する取り組みに注力しています。



安全協議会（2024年2月）

● 施工機能

施工はデザインを具現化する手段として非常に重要な機能である一方、建設業界における人手不足は、業界全体の重要課題の一つです。施工には、元請け工事、一次・二次下請け工事があり、サンゲツでは従来より二次下請け施工（内装業者の施工応援業務）を行ってきました。2014年に発表した中期経営計画「Next Stage Plan G」の重点施策として施工力強化を明示して以降、当社グループの重要機能として位置付け、施工機能を担うフェアートン（2017年グループ会社化）や壁装（2021年グループ会社化）との連携を取りながら、グループ全体での施工機能の向上を図っています。

従来サンゲツが主としていた内装施工力のみならず、事業主に近いポジションで空間全体を具現化する総合施工力の強化に向け、見積り・調達・施工管理を行うエンジニア人材の拡充を進める一方で、安全管理や法規制への対応基盤を構築し、デザイン力・ソリューション力を強化しています。

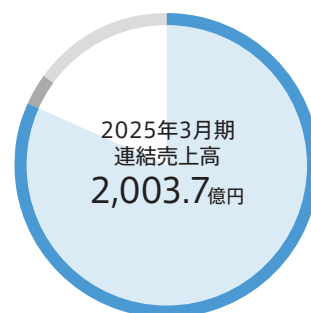


国内インテリアセグメント

2025年3月期のポイント

- 新築住宅を中心に厳しい市場環境の中、主力の壁紙ではシェアを堅持
- 同第4四半期には一部床材の仕入先工場における火災事故の影響が発生
- 調達コスト・物流費・ユーティリティコスト等の上昇影響を、価格改定や戦略商品である中型商品※の販促等によりカバーし、売上総利益率は前年同期水準を維持
- 販管費は前年同期比で増加も、販管費コントロールにより業績予想内を着地

※シェアや市場の拡大が見込める戦略商品群



国内インテリア
セグメント売上高 1,639.8億円 連結売上高構成比 81.8%

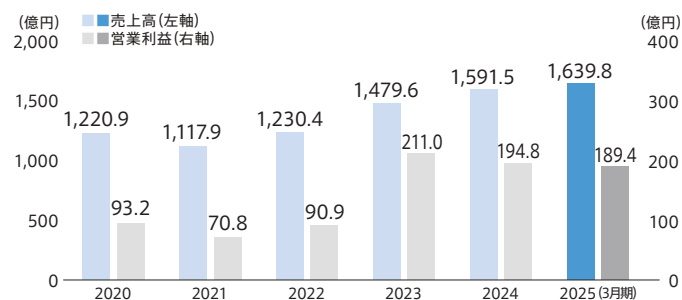
住宅から非住宅分野まで幅広く利用される壁装材、床材、ファブリック（カーテン・椅子生地）等を主力に、商品企画・開発から設計・施工まで空間づくり全体に携わる事業活動を展開。

事業内容

- インテリアの商品企画・開発／製造／調達／販売／在庫・配送・物流
- 商品提案から空間創造に関するソリューション提案
- 総合施工、表装施工

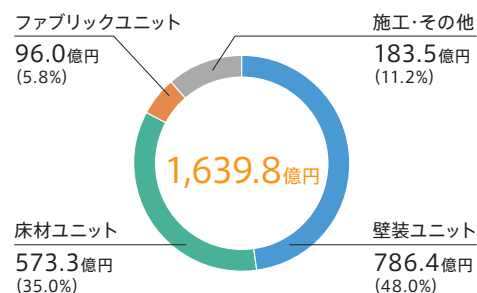
※2022年3月期より収益認識基準を適用

国内インテリアセグメント売上高/営業利益



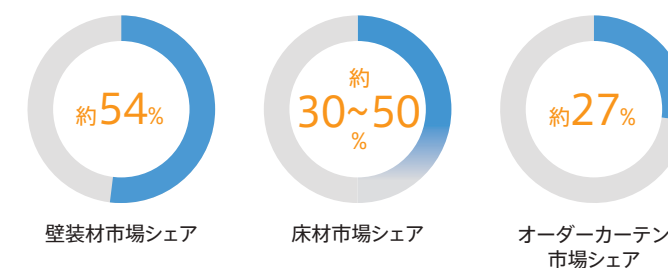
※2022年3月期より収益認識基準を適用

国内インテリアセグメント事業別売上 (2025年3月期)



※カッコ内は売上高構成比

市場規模とシェア ※当社推定



強み

- 製造から施工までバリューチェーンを広く押さえる事業形態
- 空間デザイン提案／商品開発／在庫・配送・物流／施工の各機能を有機的にインテグレートしたソリューション提案力

機会

- リフォーム・リノベーション需要の拡大
- 消費者のライフスタイルの変化、生活空間への関心の高まり
- 低環境負荷商品へのニーズの増加
- 資源循環型ビジネスの競争力強化

リスク

- 将来的な住宅／非住宅建築の減少と、それに伴う国内市場の縮小
- 建築業界および物流業界の人手不足
- 原材料／製造メーカーの供給タイト化
- 商品や見本帳の環境負荷
- 原材料価格、物流費、人件費の継続的上昇

国内インテリアセグメント

● 2025年3月期の振り返りと今後の施策

商品の企画・開発とプロモーション

マーケット起点の新たな商品開発、見本帳の発刊を積極的に進めるとともに、外部との協業を含めた商品ブランド強化による高付加価値化を図る中で、国立科学博物館とのコラボレーション壁紙「Day and Night Science Museum」が国際的に権威のある「iFデザインアワード 2025」を受賞しました。また、プロダクトアウト、マーケットイン双方から機能や用途などの差別化に戦略的に注力している中型商品（※シェアや市場の拡大が見込める戦略商品群）は、セグメント売上高の1/4を占める規模へ拡大しており、商品戦略の効果が顕著に表れています。2025年4月には、世界最大規模のカーペットメーカーであるShawContractの日本における正規代理店として、同社商品の取り扱いを開始しており、引き続きグループの総合力をもって競争力のあるプロダクトポートフォリオを拡充していきます。外部展示会や当社主催の「サンゲツデザインアワード2024」をはじめとするデザインコンテスト

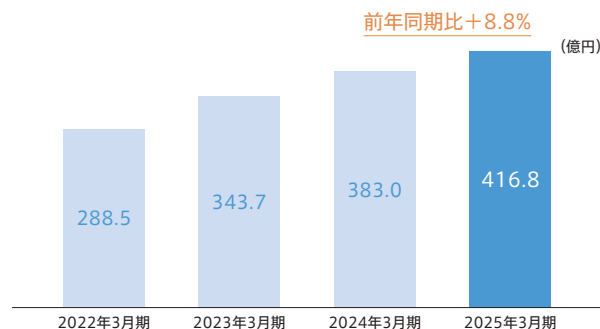


【iFデザインアワード 2025受賞】
壁紙「Day and Night Science Museum」シリーズより
「DINOSAURS (恐竜)」

などを通じたブランド認知の拡大にも努めています。それに加えて、安全・安心を担保する商品とサービスの安定供給を強固なものとするべく、品質管理体制の強化、サプライチェーンの最適化などに向けた取り組みを加速させていきます。

中型商品の売上高推移

(リアテック、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)



ShawContract
床材の設計・製造を通して世界の空間トレンドやサステナビリティをけん引するカーペットメーカー。本社を構える米国のほか、アジア（中国・シンガポール等）、欧州、南米など全世界で展開。

サプライチェーンの最適化に向けた物流機能強化

物流2024年問題を踏まえた、より効果的・効率的な調達物流、拠点間物流、販売物流を実現するため、自社で一部配送サービスを行う「サービスクルー」の拡充や地域別配送体制の再構築のほか、省力化・省人化などを目的としたユニットロードシステムの導入を進めました。また、2025年4月には以前より当社の出荷・配送を委託していた物流会社㈱SDSをグループ会社化しており、今後、調達・販売物流の最適化、効率化などによるロジスティクス機能のさらなる向上を図っていきます。

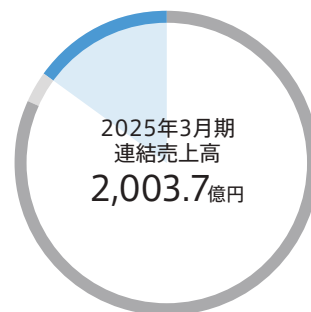
空間総合提案の強化

空間総合提案においては、キャリア採用人材の知見と、従来から当社グループが持つノウハウ・事業基盤をいかした提案活動を強化したことで、受注件数が増加するとともに空間に関するソリューション提案を起点とした商品販売機会の創出・拡大が進んでいます。空間総合事業としての基盤をより強固なものにしていくとともに、そこに関わる社員のスキル、生産性の向上を推進し、基礎収益力の強化を図ります。

海外セグメント

2025年3月期のポイント

- 北米では、自社製造壁紙の価格改定を主因とした売上増加に加えて、製造ロス率の改善により前年同期比で増益
- 東南アジアでは、設計・施工を事業領域とするD' Perception社の業績寄与やマレーシア、タイの売上伸長により、前年同期比で売上高増加。利益は主力のシンガポールにおける受注減少等が影響し、損失は改善傾向であるものの、赤字が継続
- 中国では厳しい市場環境の中、組織体制再構築の一過性費用もあり赤字が継続



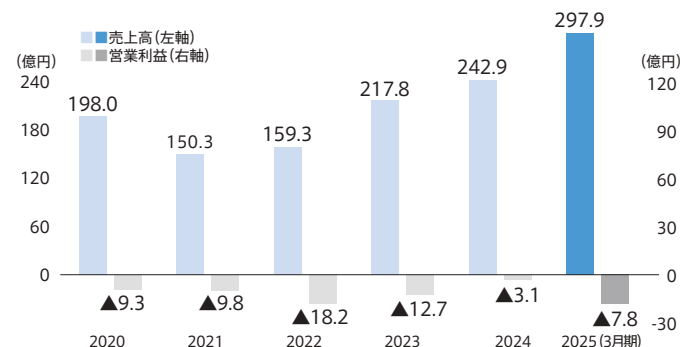
海外セグメント売上高 **297.9億円** 連結売上高構成比 **14.9%**

北米、東南アジア、中国・香港とエリアごとにグループ会社を展開し、インテリア商材の製造、販売からオフィスや商業施設の空間デザイン・施工に注力しています。

事業内容

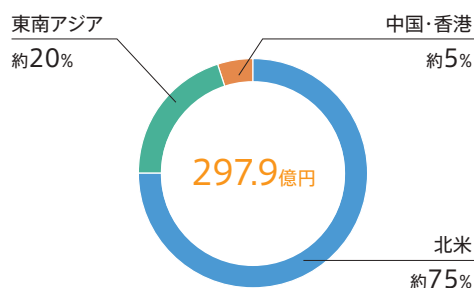
- 環太平洋エリアの海外各国における事業展開
- インテリアの商品企画・開発／製造／調達／販売
- 製造から施工までの各種機能とサービスの提供

海外セグメント売上高/営業利益



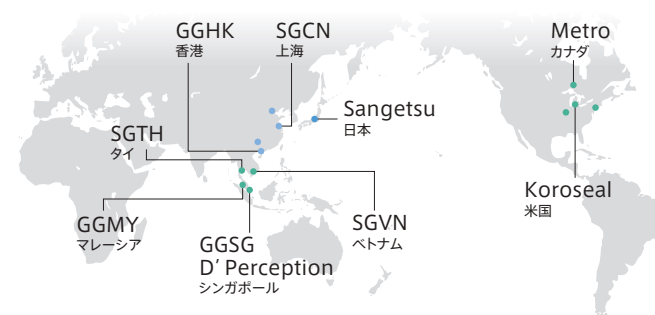
※2024年3月期より、サンゲツ単体の海外事業部門損益を算入

海外地域別売上高割合 (2025年3月期)



※地域別割合は各地域の売上高単純合計より算出

海外市場への展開状況



強み

- クロスボーダーで展開するブランド力
- 国内事業の経験とリソースをいかした事業展開
- 国内・海外を含めたグローバルな調達力、ソリューション提案力

機会

- グローバルな事業拡大
- クロスボーダーによるデザイン力／商品力の向上
- アジアを中心とした内装需要の拡大

リスク

- 各国特有のカントリーリスク
- 為替変動
- 原材料価格、物流費、人件費の継続的上昇

海外セグメント

● 2025年3月期振り返りと今後の施策

北米

北米は、主力のホテル分野における自社製造壁紙の売上伸長と、オフィスや教育施設をはじめとするその他の分野での戦略商品の販売数量の増加に加え、自社製造壁紙の価格改定も貢献し売上高は増加しました。利益面では、品質を維持するための製造コストや業績連動賞与をはじめとする人件費等の費用の増加がありましたが、売上増加や製造ロス率の改善により、前期と比較して増益となりました。

今後は、事業の安定的成長をより盤石とするために、商品ポートフォリオの拡充、製造能力のさらなる活用を踏まえた営業、販売戦略の実行を進めていきます。



Korosealの生産工場

東南アジア

東南アジアでは、2017年以降進めているインテリア商品の卸売事業と、昨年から参画したシンガポールでの空間デザイン・施工事業の2つを軸に展開しています。2024年7月に設計・施工を事業領域とするD' Perceptionをグループ会社したことによる売上貢献、ならびに卸売事業におけるマレーシア、タイ、ベトナムの売上伸長により、同地域での売上高は前期比で増加しました。一方、主力事業であるシンガポールにおける卸売事業の受注減少とコスト増により、利益面では赤字が拡大しました。この状況に対応するため、各地域の経営体制を刷新し、コスト適正化と販売量回復を喫緊の課題としています。販売数量の回復に向けては、サンゲツとの連携強化による日系企業への営業活動を強化するなど、グループ全体でのシナジー創出に注力しています。今後は卸売事業と空間デザイン・施工事業のシナジーのさらなる創出とともに、サンゲツとの連携により日系企業への営業活動強化を含めたグループ全体におけるシナジーの創出も目指します。

中国・香港

不動産市場の低迷や雇用環境の悪化による消費意欲の低下などを背景に依然として厳しい状況が続いており、2025年3月期には組織改編に伴う、一時的な費用が発生しました。経営体制の刷新、顧客・販路の拡大による売上高の増加、組織体制見直しによるコストの適正化に取り組んでいます。



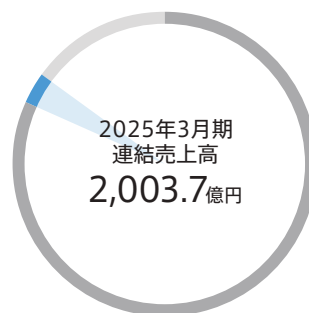
東南アジアにおいて設計・施工事業を担うD' Perceptionの納品事例



国内エクステリアセグメント

2025年3月期のポイント

- 新築住宅市場が低迷する中、仕入先メーカーの価格改定前の駆け込み需要や、新規出店した関東2拠点での拡販により増収
- エクステリアの設計・施工事業において、販路拡大に向けた営業活動や施工領域の拡大が奏功し受注物件が増加
- 上記要因による売上総利益の増加により販管費増加をカバーし、同第3四半期から黒字転換



国内エクステリア
セグメント売上高 **66.1億円** 連結売上高構成比 **3.3%**

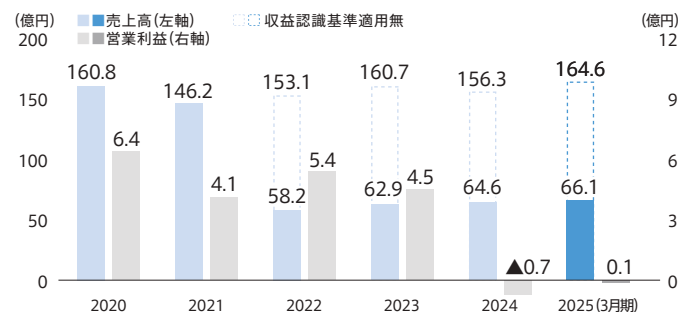
グループ会社の株式会社サングリーンが門扉、フェンス、カーポート等、住宅市場から非住宅市場まで、幅広いエクステリア商品の販売、および外構の空間デザイン・施工等を行っています。

事業内容

- エクステリア商材の調達／配送
- エクステリアの設計・施工に関するソリューション提案

※2022年3月期より収益認識基準を適用

国内エクステリアセグメント売上高/営業利益



※2022年3月期より収益認識基準を適用

エクステリア市場規模と
(株)サングリーンのシェア※当社推定

2025年3月期振り返りと今後の施策

国内エクステリアセグメントは、エクステリア事業の中核であるサングリーンの地理的拡大施策により売上高が伸長。また、エクステリアの設計・施工を含めたソリューション提案や施工領域の拡大が奏功し、受注増加に結び付いています。今後は同事業の競争優位性を高めるために、サングレックス独自のエクステリア商品開発を進め、インテリア事業との連携によるウチソト一体提案といった新たな付加価値創出するとともに、サングレックスの営業ネットワークを活用した販路拡大を図っていきます。

強み

- 多彩なメーカーを取り扱うエクステリア提案力
- デザインを実現するエクステリア施工力
- 地域密着の強固な営業基盤
- サングレックスグループとしてインテリアと一体化した総合力

機会

- 国内市場における拡販余地
- ライフスタイルの多様化と住生活空間の変化に伴うエクステリアへの関心の高まり
- 消費者の意識変化(モノからコトへ)

リスク

- 将来的な住宅／非住宅建設の減少と、それに伴う国内市場の縮小
- 建設業界および物流業界の人手不足
- 仕入先からの商品供給の途絶
- 原材料価格、物流費、人件費の高騰

空間総合事業／新規事業・次世代事業

● 空間総合事業について

空間総合事業部の新設

長期ビジョン【DESIGN 2030】のもと、当社は「スペースクリエーション企業」への転換を目指しています。空間創造に関するソリューションを提供するビジネスモデルをより実効的に進めるため、2025年4月に空間総合事業部を新設しました。専門スキルを有する人材を配置することで、事業企画から空間デザイン・設計、施工、さらには営業、プロジェクトマネジメント、マーケティングまでを一気通貫で手掛けます。この空間総合事業を、国内インテリア、海外、国内エクステリア事業に並ぶ中核事業と位置付け、高い専門性と実行力を持つ強固な事業基盤を構築し、サンゲツグループの総合力で新たな空間価値の創造を目指します。

事業戦略

1849年の創業以来培ってきた、壁装材、床材、ファブリックといったインテリア商品の企画・開発力に裏付けられたブ

ロダクトと、全国を網羅する事業ネットワークの強みに、空間デザインのノウハウに基づくソリューション提案力を融合させることで、ビジネスモデルを進化させ、オフィス、ホテル、商業施設、医療・福祉施設、共同住宅など、あらゆる物件の規模や用途におけるお客さまの多様なニーズに応える空間づくりを実現します。また、サンゲツグループの総合力を最大限に活用し、競争優位性を確立するための施策を実行しています。具体的には、エクステリア事業の中核を担うサングリーンと連携し、インテリア・エクステリア一体でのソリューション提案力を強化しています。さらに、国内の施工会社であるフェアートンや、東南アジアにおいて設計・施工を事業領域とするD' Perceptionをグループ会社化し、設計・施工体制の基盤構築を進めています。これらの取り組みを通じ、お客さまの空間における課題を解決するとともに、空間総合事業の拡大に向けた施策を着実に実行していきます。



空間総合事業 提案事例
CMC GROUP NAGOYA BASE (株式会社 シイエム・シイ)

● 新規事業・次世代事業について

事業創造推進室の取り組み

中核事業（国内インテリア、国内エクステリア、空間総合事業、海外）の深化・変革を進める一方で、未来の確固たる収益基盤となる新規事業、次世代事業の探索・創出に取り組んでいます。既存事業の周辺、さらにはその先の領域で新たな事業を創造するため、異業種との交流やスタートアップ企業へのアプローチを積極的に行っています。社内有志による新規事業の議論に加えて、社外パートナーとの共創に向けたオープンイノベーションの活動も推進しています。

インドアファーム事業

2025年2月にプランティオ株式会社と資本業務提携を行いました。当社とプランティオ社との間でナレッジを共有し、同社が有するインドアファームユニットを用いて、オフィ

スでのコミュニケーションを活性化させるインドアファーム事業の検討を行い、2026年度のサービス開始を目指しています。具体的には、サンゲツグループが提案するオフィス空間ソリューションの選択肢として、プランティオ社のAIを活用したコミュニティ栽培システム「grow」を搭載した「インドアファームユニット」を検討しています。働く人々のウェルビーイングとクリエイティビティを高める、新たな切り口でのソリューション提案です。さらに、プランティオ社が培ってきた屋外でのスマートコミュニティファームに関するノウハウを活用した、次なる展開も視野に入れています。ビル屋上や駅前などの既存遊休地、マンション、商業施設など、活用できる場所は多岐にわたるため、街づくりやエリアマネジメントなどのトータルソリューション提案への発展も見込めます。



テーブル型プランター インドアファームユニット

人的資本

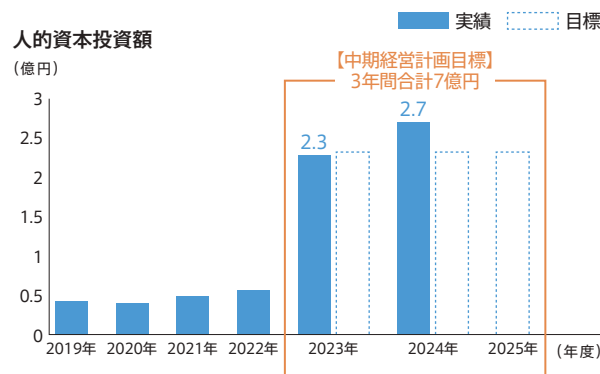
● 人的資本に関する考え方

サンゲツグループは、持続的な企業価値向上のための重要課題として「人的資本の強化」を掲げています。

当社が推進する「人的資本の強化」とは、「社員一人ひとりの成長意欲」を土台に、「成長・活躍支援プログラム」や「能力を発揮できる環境整備」を通じて、“個の力”と“組織の力”を高め、さらに、エンゲージメント向上施策によってその相互作用を促進させることです。人的資本の強化により、ビジネスモデルの変革と成長戦略の実現を推し進め、企業価値の向上へとつなげていきます。



中期経営計画【BX 2025】においては、成長戦略の実現に向け、採用コストや教育研修費を含めた3年間の人的資本投資の目標額を合計7億円と定めており、積極的かつ計画的に「人的資本の強化」を実現します。

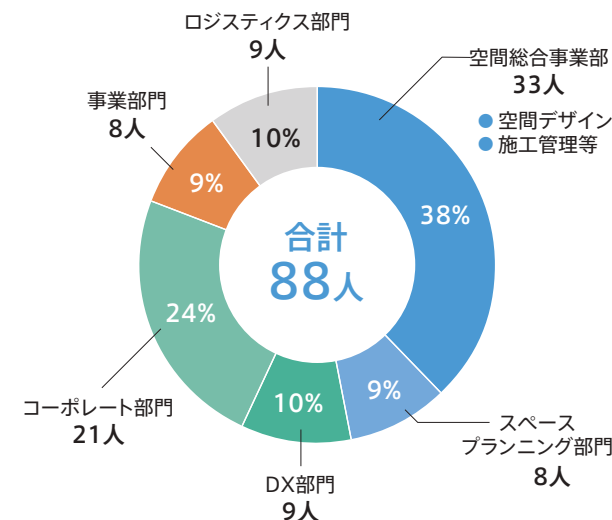


● キャリア採用の拡大

当社グループでは、中期経営計画【BX 2025】に掲げる「BX: Business Transformation」を実現するために、高い専門能力を持つ人材が不可欠と考えており、2023年度から3年間の合計で60名～80名のキャリア採用を目標にしています。

専門能力には、積極的に取り入れるべき社外の知見と、当社グループでの長い経験によって培われる業界や商流、商品知識といった知見の2種類があります。スペースクリエーション企業への転換を実現するためには、どちらも必要不可欠な能力であり、この両面を高度化し、活躍の支援を行うことで、新たな能力や企業風土を社内に育んでいきたいと考えています。

キャリア採用者 内訳(2023年度～2024年度)



キャリア採用者の声

私は、サンゲツが長年培ってきたプロダクト基盤をいかしつつ、空間総合事業領域への挑戦を行う姿勢に魅力を感じ、入社を決意しました。前職では営業から設計、施工まで幅広い業務を一貫して担当しており、その経験を現在のプロジェクトマネジメント業務においていかしています。キャリア採用により多様な知見や価値観がサンゲツに加わることで、従来の枠にとらわれない柔軟な発想や提案力が根付き、他社にはない独自の強みを持った空間提案が実現できると考えています。

今後もチームの仲間と切磋琢磨しながら、お客さまに新たな価値を提供し、サンゲツをより魅力的な企業へと進化させていきたいです。



秋山 真克
空間総合事業部
(2023年入社)

人的資本

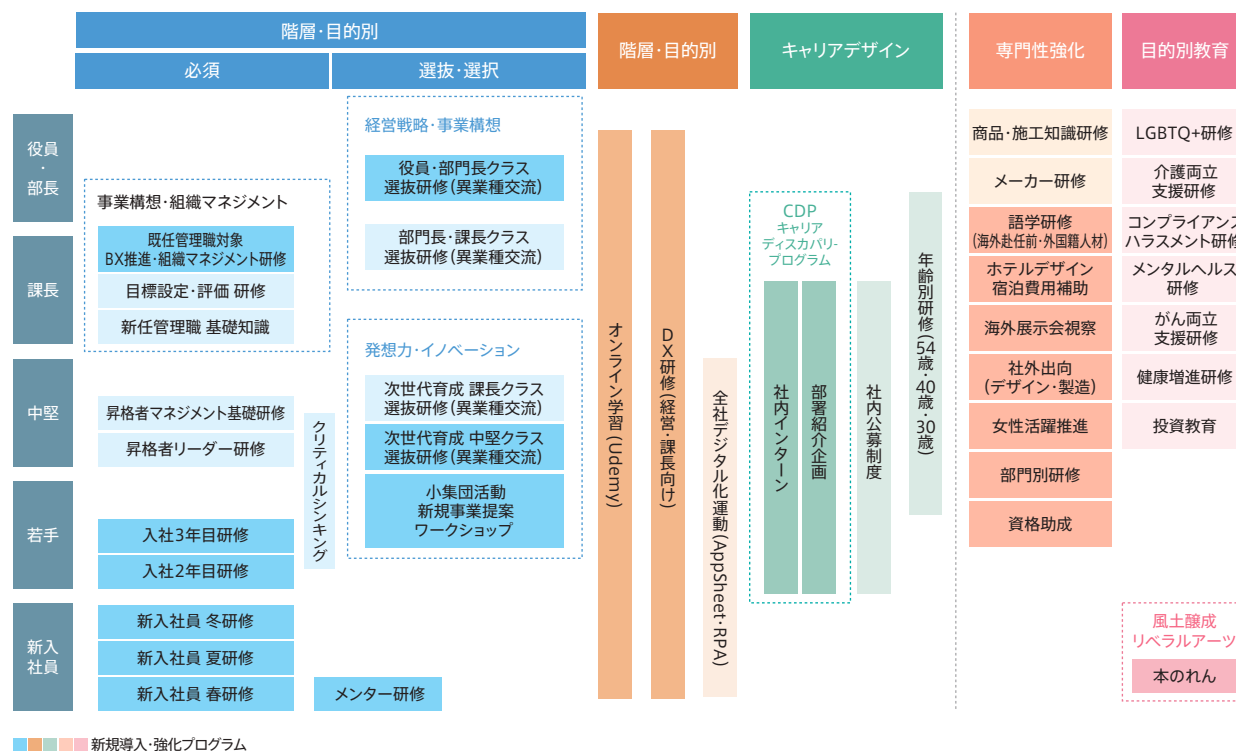
● 成長・活躍支援プログラム

教育・研修の拡充

当社は、「自己変革に挑戦する社員を尊重し、成長・活躍・自己実現の場を提供する」ことを人材育成方針として定め、教育・研修の拡充を推進しています。

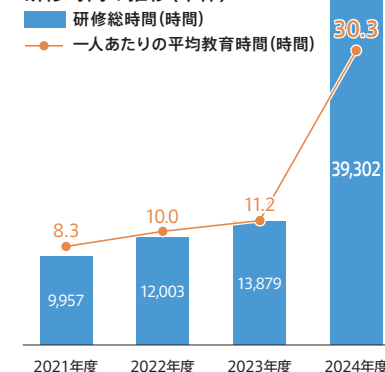
ビジネススキルや事業構築力・組織マネジメント力の強化を目的とした階層別研修のほか、デジタル人材育成、キャリアデザイン、職種別専門性強化などテーマに応じた研修を用意し、社員の成長意欲をサポートしています。

教育体系図



2023年度からは、経営人材・次世代リーダー育成に向けた選抜研修、異業種交流の機会を大幅に増加させました。また、正社員と特別嘱託社員などを対象に、社員の主体的な学習を支援することを目的としたオンライン学習ツール「Udemy Business」を導入し、中期経営計画に掲げる人材活躍支援と専門性・事業構築力強化のための社員のリスキングを促進しています。

研修時間の推移(単体)

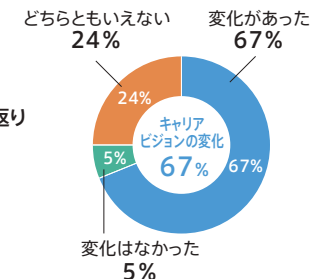


キャリア形成サポート

教育研修による個々の能力向上に加え、社員の意欲を高め、キャリアオーナーシップを醸成するための支援も進めています。2024年度は所属以外の部署を経験する「社内インターン」を実施しました。また、オンラインを活用した部署紹介イベントや社内公募制度を活用した、他企業との共同プロジェクトを実施する等、キャリア目標やその実現に向けて必要な能力、課題について考える機会を積極的に設け、キャリア自律を支援しています。

2024年度 社内インターン振り返り

参加者:125名
受入先:48部署



人的資本

●能力を発揮できる環境整備

健康経営

当社は、社員が生き生きとやりがいを持って活躍するためには、社員とその家族が心身ともに健康であることが重要だと考えており、健康経営推進室を設置し、健康経営に取り組んでいます。治療と仕事の両立をサポートする「がん先進医療補償制度」導入や人間ドックの費用負担、健康診断二次検査フォロー、禁煙プログラムの実施などの取り組みに加え、健康の維持・増進の機会として社内健康イベントを実施しています。2024年度からは、新たに人間ドックの際の、胸部CT・脳ドックの補助を開始しました。また、サンゲツグループ従業員およびその家族を対象にした、職場・プライベート等さまざまな悩みの解決をサポートする社外相談窓口「EAPサービス」を導入し、社員とその家族の健康を維持し、社員が安心して働ける環境を整え生産性の向上につなげます。

また、メンタルヘルスを重要な健康問題の一つと認識し、セルフケア研修や管理職研修の実施に加え、社内外に相談窓口を設置するなど、メンタルヘルス不調を未然に防ぐことを第一に取り組みを推進しています。

こうした活動やきめ細かな保健指導などが評価され、2020年以降6年連続で健康経営優良法人（大規模法人）に認定されています。



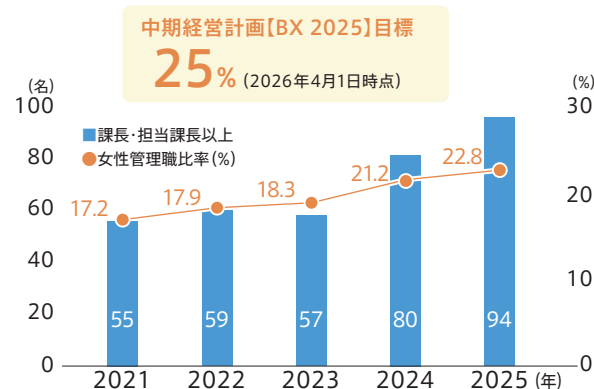
DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)

企業としての成長性・持続性を実現するためには、多様化する需要分野・地域・お客さまに対し、多様な機能や商品、深い専門性を伴ったサービスの提供が不可欠です。背景や感性、価値観などの違いによる新たな視点や発想を、豊かな創造性につなげるため、DE&Iに取り組んでいます。

女性活躍においては、女性管理職比率を2025年度までに25%とする目標を掲げ、育児休業者支援プログラムの実施やベビーシッター・病児保育費用の助成、フレックスタイム・テレワーク制度といった柔軟な働き方に関する制度拡充に取り組んでいます。また、管理職を対象に支援スキル向上研修や、女性特有の健康についての啓発セミナーを実施しています。

また、中期経営計画において、2週間以上の男性育休取得率100%を目標に掲げており、2023年度・2024年度の対象者52名については取得率100%、平均取得日数は40日を達成しました。今後も、着実に共育での風土醸成に努めています。

女性管理職比率(サンゲツ単体)



共創を生み出すオフィス環境

社員一人ひとりが持つ能力を高い次元で発揮し、創造的に働くためには、オフィス環境を充実させることが重要です。2023年度には、当社が目指す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の転換のため、新たな価値創造拠点として「PARCs Sangetsu Group Creative Hub (以下、PARCs)」を東京日比谷に開設しました。サンゲツグループの商品開発、空間デザイン、営業等のさまざまな機能が、集まり・つながり、新たな創造力のもと、常に果敢に変化し、チャレンジし続ける場を築いています。また、社内外共創の拠点としての役割も担っており、さまざまな企業とのコラボレーションを通じた新たな価値創造につなげていきます。

当オフィスにおいては、その時々業務内容によって働く場所を変えることのできるABW(アクティブベース型ワークプレイス)を採用しています。また、この空間で過ごす人々の“ウェルビーイング”への配慮が高く評価され、WELL認証※のゴールドランクを取得しました。

※アメリカの国際WELLビルディング協会(IWBI)が運営する、人々の健康とウェルビーイングに焦点を当てた建築物のグローバルな評価指標



異業種との共創活動

人的資本

● エンゲージメント

きめ細かな人材マネジメントの実現

「人材価値の向上」を推し進めるうえでは、価値観の共有や人事制度の刷新、キャリア採用等の施策を実施するだけにとどまらず、これらの施策が機能し、社員一人ひとりが高い意欲を持って、能力を最大限発揮できる環境を整備することが重要となります。そのため、教育・研修、配置、異動等のキャリアデザイン全般について、きめ細かな人材マネジメントを行う人事担当者を各組織に配置し、社員一人ひとりを理解したうえでキャリアデザインサポートや適正な人材配置を実施しています。2024年度は、約900名の社員との1on1面談を通じ、業務上の悩みやキャリアデザインについて、ヒアリング・支援を実施しました。

今後も、会社が一人ひとりの社員と向き合い理解し、適切な人事異動や組織風土改革につなげることで、「人材価値の向上」を推進します。

人事担当者の役割

- 1 社員一人ひとりの理解
- 2 キャリアデザインをサポート
- 3 適切な人材配置・異動検討
- 4 組織開発・マネジメント力強化
- 5 組織風土改革・意識改革



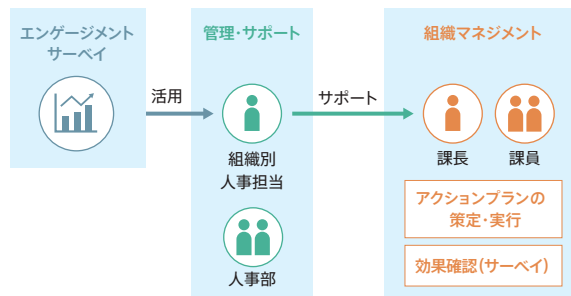
各部門・ユニットの状況や課題感、取り組み内容の共有会を実施

エンゲージメントサーベイ

企業の成長においては、社員が会社の理念・経営方針に共感し、エンゲージメント高く働くことが必要不可欠です。当社では、「社員エンゲージメント」を経営における重点項目と位置付け、全社員を対象とした社員意識調査を実施し、組織・制度・風土の改革に反映しています。

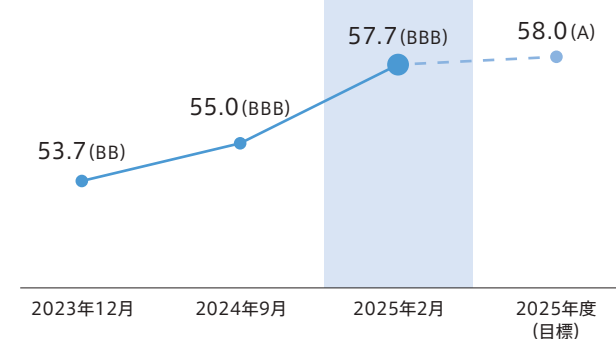
2023年度からは、集計・分析の迅速化、他社比較による自社状況の把握、組織単位における改善プランの実行を目的として、新たにエンゲージメントサーベイを導入しました。サーベイ結果については、社外取締役、経営層への報告のほか、ポータルサイトに全社員に共有しています。また、分析により明確になった部門別課題については、人事部・組織別人事担当者が各組織をサポートしながら、課長および課員が協力してアクションプランの策定・実行を行い、エンゲージメントの向上にいかしています。

エンゲージメントサーベイの活用フロー



※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

エンゲージメントスコアの推移



2024年度重点課題および対応(一部)

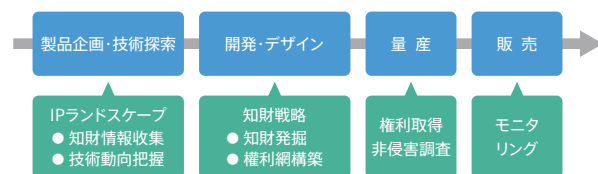
重点課題	対応
会社の目指す姿に向けた 求心軸づくり	● 企業理念の重要性や納得感を訴求し、全社員が一つの方向に向かって一致団結できる組織を創ることを目的に、企業理念ワークショップを開催(計300名が参加)
低エンゲージメント組織の改善	● 全管理職を対象とする全体レクチャー会(課題分析方法、対策立案のポイント、好事例等の共有)とは別に、対象部署長と組織別人事担当者の協議や、サーベイ会社から改善に向けたアドバイスを提供する個別フォロー会を実施

知的資本

● 知的資本に関する考え方

当社は、長期ビジョン【DX 2030】の達成に向けた基本戦略としてデザイン経営を掲げ、デザインによるブランド価値向上と事業転換を目指しており、この実現のために知的資本の強化に取り組んでいます。商品や空間創造に関わるアイデア、デザイン、ブランドなどを知的財産として戦略的に活用することで、持続的な競争優位性を確立し、新たな価値を創造します。

知的財産を事業成長の推進力とするため、知的財産に関する専門人材を置き部門横断的な活動を行っています。具体的には、商品開発の初期段階から知財情報を取り入れ、権利を多角的に組み合わせることで、ブランドやデザインを戦略的に活用しています。また、知的財産をいかしたプロモーションや知財情報をもとにした他社分析を通じて、顧客ニーズや競合他社の動向分析、仕入先の技術力評価、M&A候補の探索などにもつなげており、多岐に渡る知的財産の活用を積極的に進めています。



● 知的財産に関する取り組み

当社が保有する知的財産権は、2025年3月末時点で特許権12件、実用新案権1件、意匠権184件、商標権263件です。特許の権利化については、2024年より、事業の自由度を拡大し競争力を高めるべく、社内でのアイデア発掘に積極的に取り組んでいます。意匠については従前は見本帳掲載商品を中心に権利取得を進めてきましたが、近年は空間デザインの権利取得をも推進し、独自性の高いデザインの競合他社による模倣抑止に加えて、汎用性があるデザインにおいても差別化を図っています。また、物件向けデザインの権利取得を増やすことで、当社のデザイン提案力向上にも寄与しています。取得した知的財産を単なる権利として捉えるだけでなく、販売活動やプロモーション活動での活用も含めて事業活動のあらゆるフェーズで有機的に連携させ、事業の成長や新たなビジネスチャンスの創出に繋げていきます。このように、事業に知的財産を活かす機運をさらに高めるべく、社員への知的財産に関する教育や啓発も積極的に行っています。

● 当社の知的財産権の具体例

2024年11月に特許取得した「Vパレ」の構造は内装業界における物流の課題解決のために発明したパレットです。内装業界での商品運送においては、物流2024年問題に加え、手作業で商品を1本ずつトラックに積み込む「バラ積み」、同じく手作業で降ろす「バラ降ろし」も課題となっています。その対策の一環として当社が導入したユニットロードシステムは、フォークリフトで商品をパレットごとトラックへの積み降ろしを行う仕組みです。同システムのコア技術である回転式パレット「Vパレ」の構造について特許取得し、システムの運用を知財面でも支えています。→P.43 製造資本



当社では見本帳に関する知的財産の取得にも注力しています。2024年に権利取得した見本帳の製本仕様に関する特許は、壁紙の実物サンプル、巾木のサンプル、これらを組み合わせたお部屋のコーディネート写真とサンプルの3つが見開きで一度に確認でき、お客さまのより良い商品選別に役立てていただくことを特長としています。また、この見本帳の製本仕様は意匠権でも保護しており、知財ミックスを活用した権利強化にも取り組んでいます。



壁紙実物サンプル、お部屋別コーディネート集、
巾木を見開きで確認できる業界初の見本帳使用（特許 第7470833号）

サンゲツが取り扱う商品点数は12,000点に及び、そのバリューチェーンは幅広く長いものとなっています。一方、これらの膨大な商品データや、バリューチェーン上の各プレイヤーが持つ情報は必ずしも一元的な管理がされておらず、経営上の大きな課題の一つとなっています。多様な情報をデジタル化して在庫状況や商品の採用状況を正確に把握することで、取引・物流の効率化やユーザーへのサービス拡大を推進し、より高い付加価値の提供を目指しています。

バリューチェーンを統合したDATAの連携による
1.取引の確実化と2.物流の効率化
3.デジタル活用による付加価値提供

約12,000点の商品を適切に在庫し、品切れのない安定供給を実現するためには、SCMの強化が重要になります。注文を受けてから各工程で個別に対応していた従来のプロセス管理の仕組みを改め、まず需要を予測し、予測に基づいた計画を立てた上で、受注情報と発注情報を連携し、一気通貫で管理するプラットフォーム整備を進めています。このプラットフォーム整備にあたり、ロジックとフローを設計し仕組み化するチームと、実際に運用するオペレーションチームが連携し、実効的なマネジメント体制を構築していきます。これらの取り組みにより、在庫の適正化によるキャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善と、コスト削減や配送サービスレベルの向上を目指しています。

SCM強化の全体像

※LC：ロジスティクスセンター

仕入先（製造）（調達・購買）サンゲツ（LC）取引先

生産 出荷 補充依頼 適正在庫 LC LC 出荷 配送

生産指図（発注） 全体在庫データ 各LC在庫データ

Step1 Step2 Step3 Step4

● LC別の適正在庫算出(需要予測) ● サンゲツ全体在庫の適正化 ● 庫内作業生産性の向上 ● 全LC最適化

関連

見本帳 品質管理 マーケット 受注 ロジ機能

オペレーション



財務資本

● 中期経営計画 定量目標の見直し

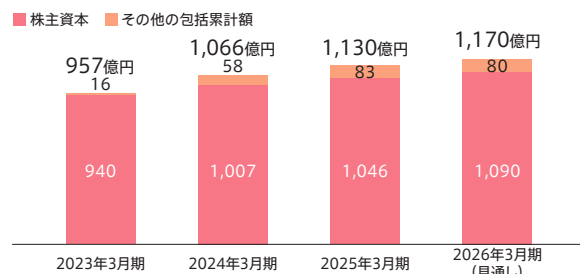
2025年5月14日付の適時開示にてお知らせしたとおり、当社グループは中期経営計画【BX 2025】における「売上高」「営業利益」「当期純利益」「ROE」「CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）」の定量目標を修正いたしました。

「各利益」の下方修正については、国内インテリアセグメントの利益を押し下げる要因となった仕入先工場の火災事故影響に対し、早期の供給・販売再開に努めるとともに、国内エクステリアおよび海外セグメントにおける収益貢献に向けて、各施策に取り組んでいます。

また、「ROE」は、各利益の下振れに加え、株主資本以外の要素による自己資本の積み上がりも影響しています。なお、自己資本を構成する「その他の包括利益累計額」に影響を及ぼす政策保有株式の状況については、2025年3月時点において連結純資産の6.8%、株式数ベースにおいても減少傾向にある状況です。「CCC」については、営業現場での取り組みやSCM（サプライチェーンマネジメント）の取り組みの効果を見込む一方で、中小規模の企業を含む数多くの仕入先との商流の見直しや、取引を通じた健全かつ持続可能なサプライチェーンの維持も考慮いたしました。

▶ 中期経営計画の目標見直しに関するお知らせ
<https://www.sangetsu.co.jp/information/pdf/20250514142757.pdf>

自己資本（株主資本+その他の包括利益累計額）の推移（億円）



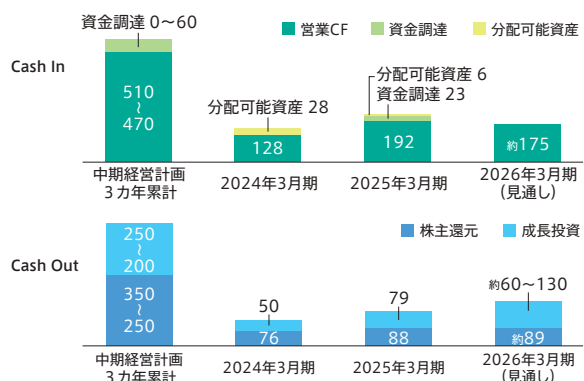
※2026年3月期については25年5月公表時点の見通し

● 資金配分計画

2025年3月期の「Cash In」については、戦略的投資に対応した資金調達に加え、安定的な利益計上とSCMなどの各施策によるCCCの改善により、計画通りに進捗しました。2026年3月期の見通しを踏まえた3カ年累計の営業キャッシュフローは、計画水準並みの累計495億円となる見込みです。

2025年3月期の「Cash Out」は、グループ会社の壁紙メーカーにおける東広島事業所開設の投資や、東南アジアでの設計・施工を事業領域とするD' Perception Pte Ltdの株式取得などにより88億円となりました。2026年3月期においては、引き続き、東広島事業所の設備投資や物流会社である株式会社SDSの株式取得などをはじめとする成長投資を約60～130億円の範囲で計画しており、3カ年累計の成長投資も概ね計画通りの水準（累計190～260億円見込み）となると見込んでいます。

資金配分の推移（億円）



※2026年3月期については25年5月公表時点の見通し

● 株主還元

2025年3月期は、中期経営計画の株主還元方針に基づき、1株当たり年間配当金150円（前期比10円の増配）とし、11期連続の増配を実現いたしました。その結果、2025年3月期の純資産配当率（DOE）は8.0%、配当性向は70.1%と、市場平均よりも高い配当水準を維持しています。

2026年3月期は、株主還元方針や資金配分計画、増収増益の業績予想などを総合的に勘案し、中間・期末ともに1株当たり配当金77.5円、年間配当金は1株当たり155円（前期比5円の増配）を予想しております。これにより、3カ年累計の株主還元は中期経営計画の250億円の水準を達成する見込みです（自己株式の取得は含まず）。

なお、株主還元の方針については、これまでと同様に資本効率を意識した還元を進める方針に大きな変更はありません。一方で、還元原資となる利益を持続的に創出するためには、成長投資が不可欠であると考えております。時間軸およびリターンをこれまで以上に意識した成長投資と、キャッシュフローや資本効率などを踏まえた適正な株主還元の両輪を、バランス良く回していくことで、企業価値のさらなる向上を目指しています。

中期経営計画【BX 2025】の株主還元方針

- 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。

▶ 決算・経営戦略説明会の詳細説明
https://www.sangetsu.co.jp/company/ir/library/briefing_report.html

財務資本

● 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

当社グループの収益力が向上した2023年3月期前後は、さまざまな産業で原材料価格の高騰などコストプッシュが発生した一方、国内の建設市場はコロナ禍からの需要回復期にありました。このような環境下、競争優位性の源泉であるバリューチェーン上のポジション強化に向けたこれまでの投資が、多様な顧客ニーズを満たす商品・サービスとして再評価されたことで、基礎収益力の向上やシェア拡大を実現できました。なお、直近では調達コスト、物流費、ユーティリティコスト等の継続的な上昇を背景に、2024年12月に価格改定を実施しています。また、総資産回転率については、財務経理部門と営業部門の連携による顧客交渉の推進が改善に寄与しただけでなく、SCMを通じた在庫の適正化など各種施策が奏功しはじめ、着実な改善が進んでいます。

こうした取り組みや、資本収益性を意識した株主還元の拡充により、当社グループの直近3期における資本収益性（3カ年平均13.6%）は当社が推計する資本コスト（6～8%）を上回る水準となっています。

一方で、中長期のトラッキレコードでは、スプレッド（資本

収益性－資本コスト）は決して十分な水準とは言えず、足元においては国内エクステリアおよび海外セグメントの収益化の遅れや自己資本の積み上がりも影響し、低下傾向にあります。

資本コストに対する超過スプレッドを持続的なものとするためには、競争優位性を伴うビジネスモデルに結び付く、時間軸を捉えた成長投資による着実な成長と、高い資本効率を実現する適正水準の株主還元や非事業資産の最適化が不可欠です。そのため、2025年4月より組織的・体系的な諮問組織として、「投融资委員会」を設置いたしました。これにより、戦略性、経済性、リスクの所在と対応をより一層精緻に検討したうえで、これまで以上にリターンを意識した成長投資を推進しています。加えて、目指す事業ポートフォリオや最適なバランスシート構築に向けて、継続的な社内議論を進めている状況です。

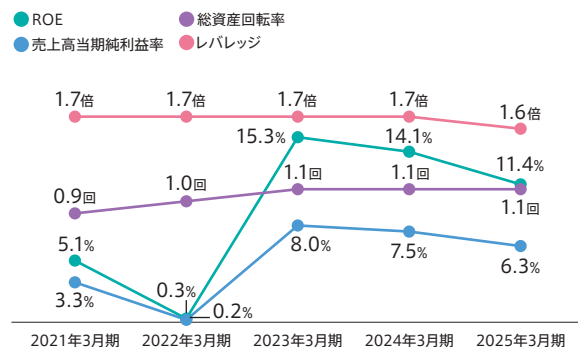
当社グループの資本コストに関しては、現時点では負債が少ないため、株主資本コストとWACC（加重平均資本コスト）はほぼ同水準となります。CAPM（資本資産価格モデル）では6%弱と算出していますが、株式益利回りや機関投

資家との対話などを踏まえ、6～8%程度を水準として事業運営を行っている状況です。

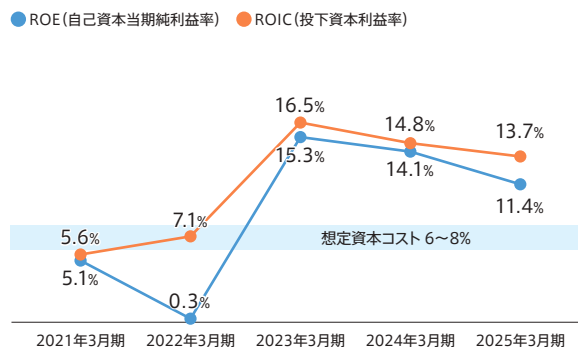
市場評価においては、収益性の向上や株主還元の拡充などにより、PBRは過去5年間に於いて1倍以上で推移しています。また、PERも今後の事業展開を踏まえた同業他社と比較しても、概ね遜色のない水準にあると認識しております。一方で、株価推移においては、株主数の増加を背景とした出来高の増加や、配当利回り5%程度を底とした株価の下支えは見られるものの、長期ビジョンの利益目標を見据えた場合、株価の上値が重い状況が続いています。

これは、中長期の成長に向けたエクイティストーリーや、確実性の高い事業計画の開示が不足していることに対する市場の評価であると受け止めております。引き続き、業績の要因分析や事業戦略に関する情報（市場規模・競争力・実現性）など、短期・中長期的な視点での成長期待、資本コストを低減する開示の充実を図っていきます。

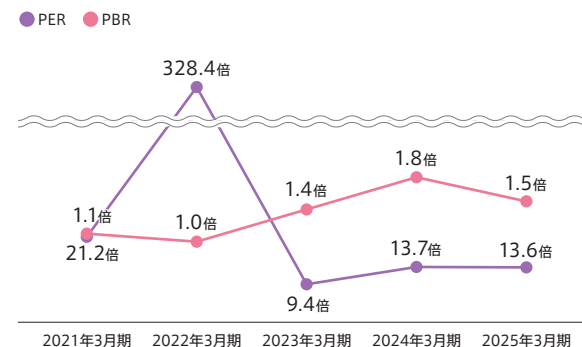
ROE分析



資本収益性と資本コスト



PBRとPER



社会・関係資本

● 社会・関係資本に関する考え方

当社は、さまざまなステークホルダーとの関わりの中で企業活動を行っており、当社だけで事業環境やニーズに応えていくのは困難な状況になっています。そのため、社員、顧客、仕入先、地域社会、株主・投資家などさまざまなステークホルダーとの積極的なエンゲージメントを通じた取り組みを強化・向上させることで、共に持続的な成長を図ることが重要だと考えています。

● 持続可能なサプライチェーンの構築

当社は、さまざまなサプライヤーとの連携強化と、相互発展を目指すことが企業価値向上には欠かせないと考えています。安定供給の実現や品質の安定性を基本に、仕入先のサステナビリティに対する活動にも責任を持つことで、持続可能性の高いサプライチェーンの構築を実現します。

品質マネジメント

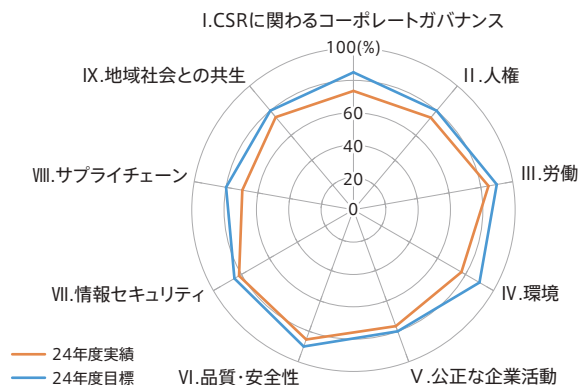
品質の安定性は、当社のマテリアリティの一つです。商品クレームの削減および品質向上に向けた意識改革に取り組むことで、顧客満足度の向上や持続可能なサプライチェーンの構築につながると考えています。品質管理においては、仕入先の状況を多面的に評価し、製造工場等に改善を働きかけることを徹底しています。海外の仕入先の工場にも監査による評価を行い、国内外問わず仕入先の品質管理レベルの向上を図っています。また、自社内にさまざまな試験機器を保有し、商品の抜き取り試験や商品開発プロセスにおけるデザインレビュー、クレーム分析を行うほか、一部の商品については受け入れ検査も実施しています。2025年4月には、品質管理部局の位置づけを上位組織へと改編し、品質管理・保証の強化により、顧客満足度のさらなる向上に努めています。

サプライチェーン全体でのサステナブル活動の推進

当社は仕入先との相互信頼と連携を重視し、環境・安全・人権などに配慮した健全な事業活動を通じて、社会的責任を果たすことを目指しています。そのため、当社グループの方針をまとめた「サンゲツグループCSR調達方針」と、取引先へのお願いを明文化した「お取引先さま向けCSRガイドライン」を策

定し、サプライチェーンにおけるCSR対応強化のための体制づくりを構築しています。2017年からは仕入先を対象にCSRガイドラインの遵守状況調査を実施し、法令遵守や環境配慮などの評価結果をフィードバックして改善を促進しています。また、仕入先を直接訪問してサステナブルな取り組みの確認やアドバイスをを行い、情報共有やディスカッションを重ねることで、持続可能性の高いサプライチェーンの構築に努めています。

24年度アンケート結果(218社回答)



● 顧客・消費者との関係強化

当社の事業は、住宅から非住宅まで多岐にわたる分野で、幅広いお客さまとの信頼関係の上に成り立っています。施主さまからゼネコン、設計・施工事業者、代理店といった多様なパートナーとの連携を重視しています。こうしたお客さまからいただく多層かつ多様なニーズに対して、当社は企画・開発、デザイン、物流、施工等といった、さまざまな機能による総合力でお応えしています。さらに、日々の事業活動や、全国8カ所に設置しているショールームでの提案活動を通じて得られたお客さまの声を社内に適宜フィードバックし、商品開発、品質向上、サービスの改善につなげています。また、重要なステークホルダーである販売代理店に対しては、代理店会を毎年1回開催しており、経営方針や成長戦略を共有するとともに、販売代理店同士の交流の場としても貴重な機会となっています。今後もお客さまの声に真摯に耳を傾け、長期的なパートナーシップを構築し、企業価値の向上につなげていきます。



販売代理店会の様子

製造資本

● 製造資本に関する考え方

当社は長年、製造機能を持たないファブレス企業でしたが、2016年に北米の壁紙製造メーカーのKoroseal社、2021年に日本国内の壁紙製造メーカーのクレアネイト社をグループ会社化したことにより、製造資本の強化も重要な課題の一つとなりました。グループ会社化の目的は、事業の地域的な拡大と、製販一貫体制による安定供給体制の強化にあります。競争優位性の向上に資する生産性向上や環境負荷低減などに向けた体制の構築を進めています。

また、安定供給を強みとする当社にとって、物流設備も重要な製造資本の一つと捉えており、構造的な需給逼迫による輸送力不足への危機感が高まる中、ロジスティクス拠点の整備とサービススクルー体制の拡充を進めています。

● 調達面での供給安定性

比較的安価で市場の普及率の高い量産品壁紙の需要増加が続く一方で供給不足が顕在化しており、品切れや需給のタイト化による事業への影響が懸念されています。そこで、持続的な安定供給を実現すべく、広島県で新工場建設を進め、2025年10月に開設しました。既存の一関工場、成田工場との3拠点体制による供給能力の増強のほか、一定程度の生産余力を持つことで、災害等による生産トラブルなどの緊急時にもバックアップ機能を発揮することを目指します。地理的メリットをいかし、原材料調達や製品配送の距離を短縮することで、コスト削減と環境負荷低減を実現します。また、働きやすい労働環境を整備し、安定的な人材確保につなげていきます。

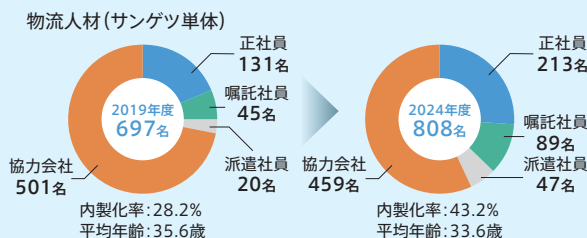
● 物流機能の強化

当社の国内インテリア事業においては、1日6万点の商品出荷と4万点のサンプル出荷を行っています。多品種、大量の商品出荷を確実に実施する出荷体制、および日本全国各地の配送体制は当社の強みの一つであり、内装工事における工期や意匠の変更に柔軟に対応できる体制を構築しています。

配送体制については、2022年に九州エリアをカバーするクロス企画を、2025年に関東から中四国エリアをカバーするSDSをグループ会社化しました。幅広いエリアの物流機能を当社グループ内に内製化することで、環境負荷の低減を含めた持続可能な物流機能を強化するとともに、地域に応じたよりきめ細かな配送体制や、調達物流も含めたより効果的・効率的な物流体制を構築・高度化し、当社グループの企業価値向上を目指します。

機能強化のポイント① <人的資本の強化>

物流業界の労働力不足や輸送能力の低下が懸念されるなか、自社での専門人材の育成を強化し、独自のロジスティクス機能を持続的に運営・高度化していきます。



機能強化のポイント② <省力化・自動化による業務効率化>

先鋭的な省力化・自動化設備の設置による業務効率化を図り、それにより生み出した人員や時間をいかし、サプライチェーン全体の物流の向上を目指します。

無人搬送ロボットGTP



機能強化のポイント③ <ユニットロードシステムの導入>

従来、ドライバーの労働時間を圧迫していた要因の一つである、壁紙の配送時のバラ積みバラ降ろしを解決するため、パレット単位にユニット化して積み降ろすことができるユニットロードシステムを導入し、作業時間の大幅な削減につなげています。→P.38 知的資本

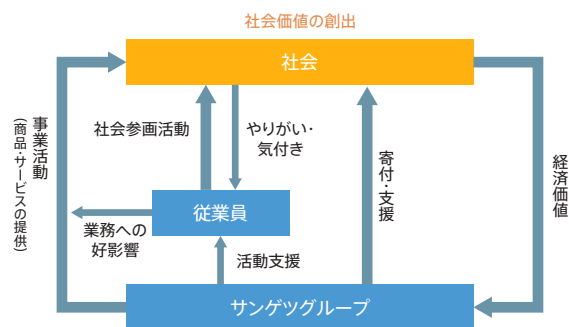


社会参画

● 社会参画に関する考え方

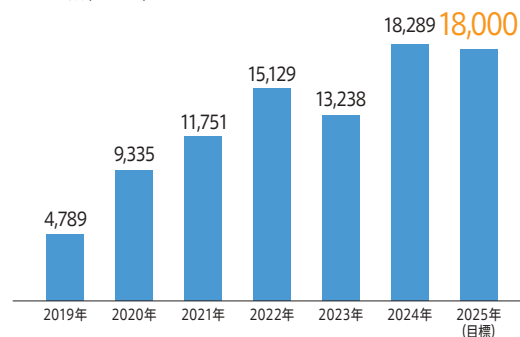
サンゲツグループは、豊かな社会づくりに貢献することを目指し、「事業を通じて、社員一人ひとりが自主的に社会に奉仕すること」を目的としたコミュニティ活動に積極的に取り組んでいます。企業理念における未来像として掲げているDream「誰もが明日の夢を語れる世界」の実現に向け、未来を担う子どもたちへの「次世代支援」を中心に、「DE&I支援」や「環境保全」といったテーマにも取り組んでいます。こうした社会活動は、社員のモチベーションや誇りを高めるだけでなく、事業活動の拡大にもつながっています。例えば、児童養護施設のリフォーム支援では、自社商品が使われる現場に触れることで、新たな商品開発のヒントを得るなど、社会価値と経済価値の両方を創出する重要な役割を果たしています。また、社員の活動を支援する制度として「マッチングギフトプログラム」を導入しています。社員の社会参画活動に応じて付与する「スマイルポイント(S-mile)」を金額換算し寄付する仕組みを導入することで、全社員が社会貢献に積極的に参加できる体制を整えています。

社会参画と企業価値向上のつながり



マッチングギフト実績

ポイント数(S-mile)



児童養護施設のリフォーム支援

社会参画活動参加者の声

私が所属する北海道支社では、地域に根ざしたさまざまな社会貢献活動が企画されており、その一環として札幌の大通公園で行われた地域清掃活動に参加しました。サンゲツと代理店さまの社員やご家族が参加し、和やかな雰囲気の中で親睦を深めることができました。清掃後には、ジンギスカンビアガーデンで懇親会も行われ、普段の業務から離れた場で得意先さまと関わることで、お互いの信頼関係がより強くなっていくのを感じました。このような取り組みを通じて地域社会に貢献しながら、パートナーシップの強化と新たなビジネスチャンスの創出に今後も努めてまいります。



陶山 祐太
北海道支社 営業課



● 児童養護施設のリフォーム支援

当社グループならではの活動として、児童養護施設など社会福祉施設のリフォーム支援を重点的に行っています。児童養護施設は、施設運営の予算の関係で、快適な生活空間を整えることが難しい場合もあります。そのような子どもたちが快適な住空間で生活できるように、施設の方と打ち合わせを重ね、用途やイメージに合わせて壁紙やカーテンなどを決め、リフォームを実施しています。社員にとっては、子どもたちの喜ぶ様子を間近で感じることで、生活空間における「インテリアの力」を改めて実感し、自分たちの仕事が社会に与える価値を肌で感じることでできる良い機会となっています。この活動は国内外のグループ会社でも実施しており、各社の事業や特徴をいかした活動を行っています。2014年に始めた本活動により、計301件の施設リフォームを実施しました。(2025年3月末時点)

社会参画

● 社会課題解決に取り組む団体への支援

当社は、社会課題の解決を目指したリフォーム支援活動に加えて、さまざまな格差の影響を受ける人々への支援も強化しています。

2023年度からは、専門知識と幅広い活動実績を持つ4団体への支援を開始しました。この支援先は、社員からの意見を募り、各団体の理念や活動方針を十分に検討した上で決定しています。さらに、全社説明会を通じて支援の意義を全社員と共有しています。

今後も、社会課題解決のため、各団体への長期的・持続的な支援を継続していきます。

支援先団体

団体名	概要
ハビタット・フォー・ヒューマニティ・ジャパン 	「誰もがきちんとした場所で暮らせる世界」の実現を目指し、国内外で住まいに関する支援を実施
愛知こどもホスピスプロジェクト 	「存分に生きるを、一緒に。」を理念に、愛知にこどもホスピスの設立を目指し、小児緩和ケアの普及活動と人材育成を実践
みらいこども財団 	児童養護施設で暮らす子どもたちと直接ふれあい、心のケアに注力。学習・就業支援や、施設卒業後のサポートを行う
チャンス・フォー・チルドレン 	経済格差による子どもの教育格差の解消を目指す。学習や体験活動に利用できるスタディクーポンを提供

● 障がいのある作家の活躍支援

当社は、企業理念である「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。」というPurposeのもと、「誰もが明日の夢を語れる世界」を目指し、障がいのある作家の活躍支援に取り組んでいます。具体的には、株式会社ヘラルボニーが開催する国際アートアワード「HERALBONY Art Prize」や「アートパラ深川おしゃべりな芸術祭」への協賛を通じて、才能ある作家の活躍を支援しています。企業賞の選定にあたっては、作品の世界観と当社の理念との親和性を重視しており、選定作品は商品、名刺等への活用やショールームに展示するなど、作家や作品の周知につなげています。また、この支援プロジェクトには、デザイン部門に限らずグループ全体の有志社員が参加し、多様な立場や職種の視点から活発な議論が行われています。こうした活動は、社員一人ひとりが社会課題を自分ごととして考え、高い視座で業務に取り組むきっかけにもなっています。



「HERALBONY Art Prize 2025」sangetsu賞
作品名:ボクのみてるサイと、4883桁のパイ。 作家:内園 明日美さん



作品名:自分の好きな色を考えていたら迷い込んでしまった世界
作家:長岡 花恋さん

「アートパラ深川おしゃべりな芸術祭」
アートパラ深川大賞2024全国公募展
サンゲツ賞

TOPIC(乃村工藝社との共創プロジェクト)

当社は、「空間」を通じて社会課題の解決を目指す共創プロジェクトを、空間の総合プロデュース企業である乃村工藝社と進めており、現代の教育現場における理想の教育空間を共創テーマの一つに据えています。本プロジェクトの一環として、小学校の児童と理想の学びの空間について考えるワークショップを実施しました。子どもたちの意見から「リラックス」「集中」「コミュニケーション」をキーワードとして抽出し、それを具現化するアップサイクルベンチ「みんなの虹色ドーナツ」を制作しました。廃棄される紙管や椅子生地を再利用し、環境配慮と学びの充実を両立したこのベンチは、児童が名付け親となり、サステナブルな空間創造への新たな一歩となりました。



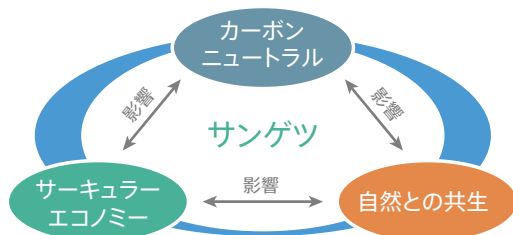
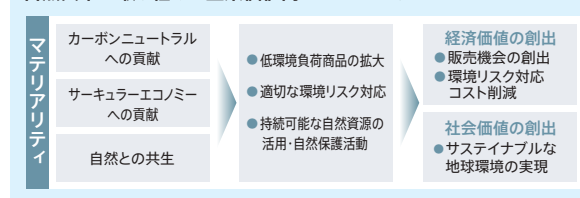
愛知県名古屋市立 山吹小学校の図書室に設置したベンチ
「みんなの虹色ドーナツ」

自然資本

● 自然資本に関する考え方

当社の事業活動は、主力製品の壁紙の木材資源使用や、化石エネルギー使用など、自然資本と密接に関わっており、自然資本の保全および回復は、非常に重要な課題です。また、建設業界においても、調達物品の選定にあたり、CO2の排出削減や資源循環に貢献する商品を選ぶニーズは日増しに高まっています。このような背景から、当社は自然資本に関するマテリアリティを選定し、環境負荷低減に取り組んでいます。具体的には、低環境負荷商品の開発やサプライチェーン全体の効率化を通じて、持続可能な地球環境の実現という社会価値と、新たな販売機会の創出や規制対応コスト削減といった経済価値の両立につなげています。また、自然資本の3つのマテリアリティは相互に影響し合う関係にあるため、各取り組み間のトレードオフを回避しつつ、相乗効果を生み出すための統合的な推進が重要です。環境問題は、社会にとって喫緊の課題であり、事業活動のさまざまな点から課題解決に取り組んでいきます。

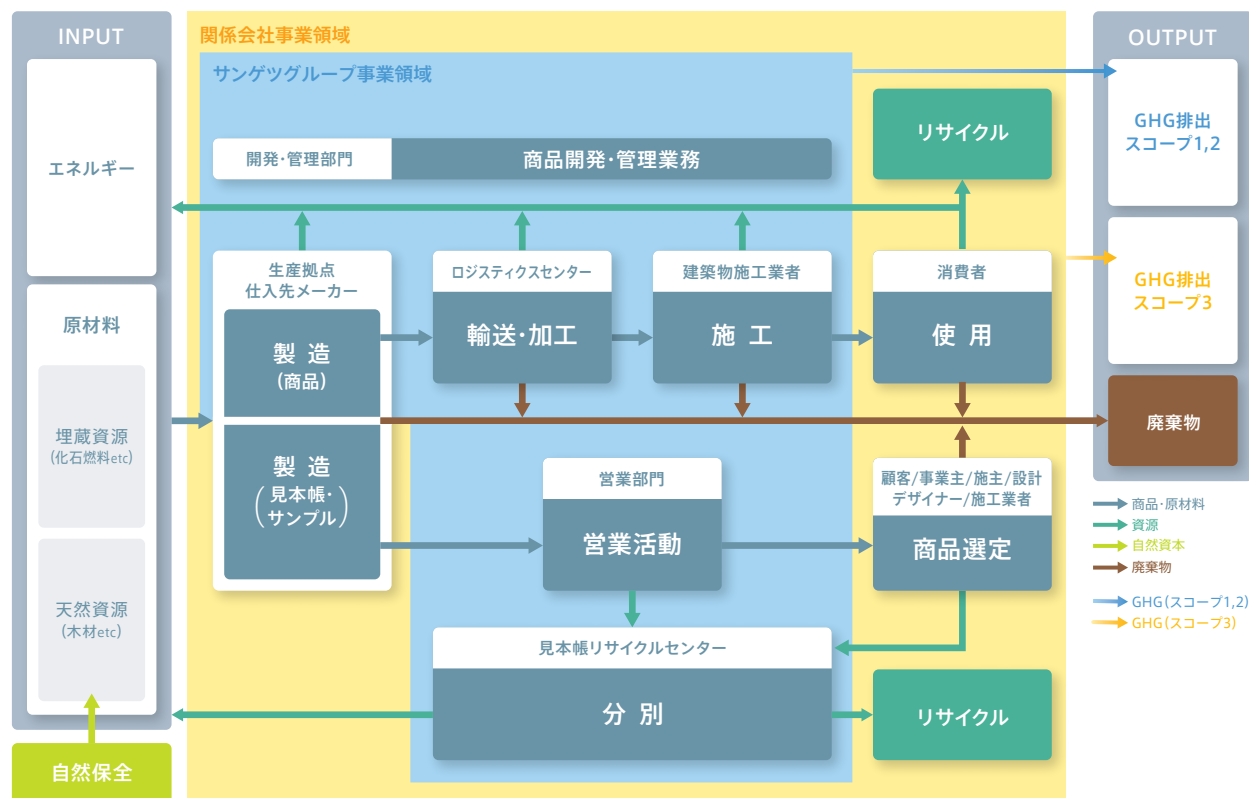
自然資本の取り組みと企業価値向上のつながり



● 環境負荷の状況

当社は、より良い空間を提供する企業として、環境保全への取り組みを重要な責務と位置付けています。事業活動に伴う環境負荷の低減はもとより、グループ各社や関係会社と連携し、持続可能な社会の実現に貢献できるよう努めています。商品や見本帳の製造に際しては、エネルギーおよび原材料を適切に管理・使用し、壁紙においてはFSC認証木材など持続可能な天然資源の活用を通じて、責任ある調達を推進しています。また、製造から輸送、加工、施工、使用に至る各段階で発生する温室効果ガス（GHG）および廃棄物についても、その発生量を最小限とすべく、再生可能エネルギーの導入拡大や、各工程で発生する端材の回収・リサイクル体制の構築・強化、さらには低環境負荷商品の開発などにより、環境負荷の緩和を推進しています。

環境影響図

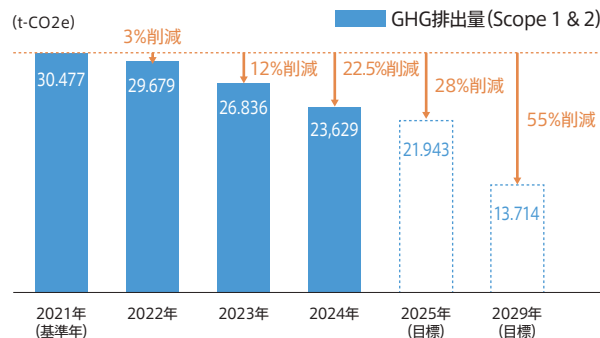


自然資本＜気候変動＞

● 気候変動に関する考え方

地球温暖化による気候変動は、人間の生活や自然の生態系にさまざまな影響を与えています。その地球温暖化の主たる原因は温室効果ガス（GHG）であり、このGHGを削減させることは企業における社会的責任であると考えています。当社では、GHG排出量に関する削減目標を、2029年度にグループ全体で55%削減（2021年度比）、サンゲツ単体でカーボンニュートラルと掲げており、目標達成に向けたさまざまな施策を推進しています。Scope 1 & 2においては、省エネおよび、可能な限り自社でエネルギーを創出する創エネに注力し、計画的な再生可能エネルギーへの切替および残存する排出量のオフセットにより、目標達成を目指します。また、当社の事業活動に伴って排出されるGHGはScope 3が9割以上を占めており、サプライチェーンを含めたGHG排出量削減の取り組みがより重要です。特に、全体の8割以上を占めるカテゴリ1（購入した製品、サービス）での排出状況を可視化すべく、仕入先へのエネルギー調査およびエンゲージメントを通じ、排出量削減に取り組んでいます。

サンゲツグループGHG排出量削減計画



● TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース)

ガバナンス

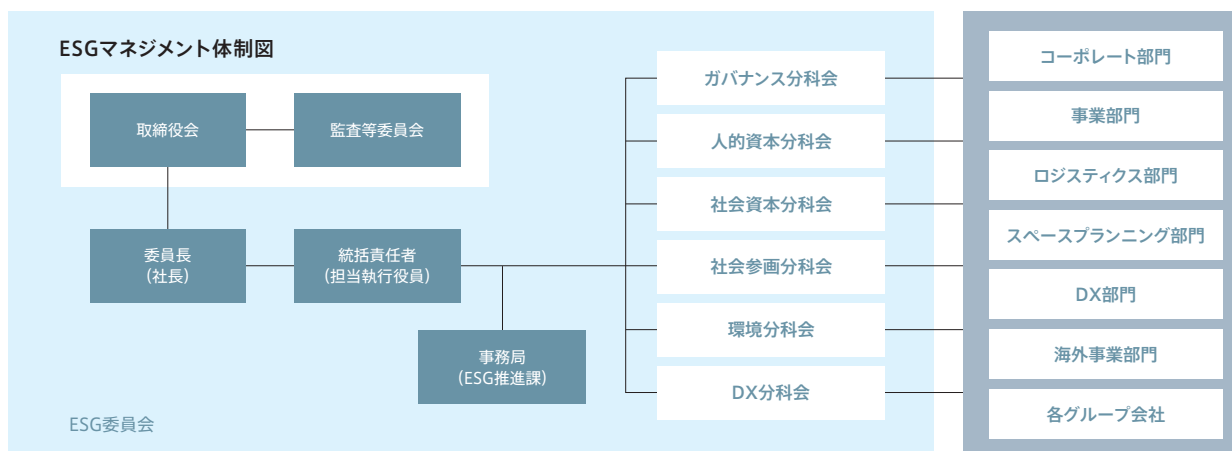
気候変動への対応は、社長を委員長とするESG委員会のもとに設置した環境分科会が行っています。環境分科会の構成は、環境施策の企画・立案・実行を担うコーポレート部門、商品開発・調達を担うスペースプランニング部門、物流・配送を担うロジスティクス部門、営業を担う事業部門などさまざまな部門が参加しています。分科会では、気候変動に関するマテリアリティに対し、削減計画の策定、施策の検討や実行といった対応を進めています。これらの取り組みは四半期ごとに進捗状況をレビューし、取締役会にて年2回の進捗状況に関する管理・監督を行う仕組みとしています。取締役会においては、取締役に求められるスキルとして“サステナビリティ・ESG”を掲げ、気候変動をはじめとする環境分野に対する監督機能が発揮される体制を構築しています。

戦略＜採用シナリオ＞

当社では、気候変動による将来への不確実な影響に対応するため、TCFDが提言するシナリオ分析を実施しました。今後は、対象事業のさらなる拡大や、リスク・機会の網羅性の向上、シナリオ分析の精緻化などにも取り組んでいきます。

気温上昇推定値	1.5℃	4℃
採用シナリオ	SSP1-1.9	SSP5-8.5
採用理由	当社グループ事業の大半を占める日本が掲げる2050年ネット・ゼロ（1.5℃目標）に整合したシナリオであり、移行リスクが高い	最も極端な状況を想定するため、物理的な影響が最も大きいシナリオを採用
対象事業	サンゲツ単体の国内インテリアセグメント ・壁装材 ・床材 ・ファブリック	
分析時間軸	～2030年	

SSP: (Shared Socioeconomic Pathways) 共通社会経済経路



自然資本＜気候変動＞

● TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)

＜リスクと機会＞

財務影響度:小(10億円未満)、中(10億円以上50億円未満)、大(50億円以上)

項目	内容	財務への影響	
		1.5℃	4℃
移行リスク	法規制 GHG排出規制 ●炭素税の拡大によりGHG排出量に応じコストが増加する	小	
	消費者行動の変化 ●環境に配慮したエシカル消費の拡大により、生産時のCO2排出量が高い製品や、使用時の省エネ効果の低い製品のニーズが減少し、売上が減少する	中	
	仕入コストの増加 ●仕入先への炭素税導入の影響や、脱炭素商品の開発コスト増加により、仕入コストが増加する	大	
	オフセットのコスト増加 ●各企業のカーボンニュートラル達成に向け、カーボンクレジットや電力証書の需要が高まり、オフセットのコストが増加する	小	
物理リスク	供給機能の停止 ●台風やゲリラ豪雨など自然災害(洪水や浸水、強風)の激甚化により、納期通りに商品供給ができなくなる	小	
	保有施設の改修・BCP対応コスト増加 ●台風やゲリラ豪雨など自然災害(洪水や浸水、強風)の激甚化により、保有施設が壊損し、改修するためのコストが増加する ●自然災害の激甚化に備えた保有施設の改修や、ある拠点の供給が停止した時に他の拠点でカバーするといったBCP対応コストが増加する	小	
機会	低環境負荷商品の売上増加 ●生産時のCO2フリー商品のラインアップを拡充することで、Scope3の削減を目指す顧客や環境意識の高い顧客からの受注が増加する	大	

＜シナリオ分析の結果＞

シナリオ	分析結果	対 策
1.5℃	●炭素税の導入による仕入コストの増加リスクが大きく、次いで消費者行動の変化により、生産時・使用時の環境負荷の高い製品の売上損失の影響が大きいことが分かった ●一方、機会は低環境負荷商品のラインアップ拡充による売上増加の影響が大きくなると計算された	●省エネ、創エネの取り組み促進 ●サプライヤーと協働したGHG排出量の削減 ●低環境負荷商品の販売拡大
4℃	●気温上昇に伴う台風やゲリラ豪雨により、供給機能の停止や保有施設の改修・BCP対応コスト増加のリスクが小さいながらもと計算された	●BCP体制の構築 (建物の災害対策実施、原材料購入先の複数社化等のサプライチェーンのリスクマネジメント強化)

将来的に、今回分析したどちらのシナリオが訪れても、適切な対応を取り、持続的な成長を実現できるよう、分析結果をもとに導き出した対策を実施していきます。

＜指標・目標＞

指標		2025年度目標	2029年度目標
GHG排出量 (Scope 1 & 2)	連結	28%削減(2021年度比)	55%削減(2021年度比)
	単体	60%削減(2018年度比)	カーボンニュートラル
エネルギー 使用量	連結	4%削減(2021年度比)	—
	単体	6%削減(2018年度比)	—

自然資本<サーキュラーエコノミー>

● サークュラーエコノミーに関する考え方

世界的な人口増加を背景とした経済発展や利便性の追求により、資源消費のスピードが加速する中、資源枯渇リスクを軽減するためには、資源循環の取り組みが重要です。当社は、これまで取り組んできた廃棄物・排出物の最小化を継続しつつ、再生材の利用促進やリサイクルしやすい低環境負荷商品の拡大といった資源循環の取り組みを強化しています。

当社商品の主素材の一つであるポリ塩化ビニル(塩ビ)は、優れた加工性・耐久性・経済性を併せ持つ素材として、建築業界で広く使用されていますが、複合的な素材として活用されていることによって、リサイクルが困難な状況となっています。塩ビのリサイクル化は当社だけでなく業界全体の課題であり、素材メーカーやリサイクル業者と連携した取り組みを推進していきます。

● 広域認定制度の活用

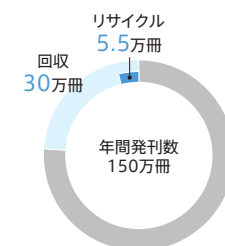
当社は、リサイクルの取り組みを一層強化するため、ロジスティクスセンターで排出されるカット端材やデッドストックなど未利用材を対象とした「広域認定」を2023年に取得しました。広域認定とは、「廃棄物処理法」に基づく特例制度であり、当社および廃棄物の処分に関わる事業者は、従来必要だった都道府県ごとの廃棄物収集運搬業・処分業の許可を取得せずに、全国で自社廃棄物の回収・リサイクルが可能となります。この認定取得は、これまで一部しかリサイクルできていなかった未利用材のリサイクルを大きく前進させるものです。今後も全国のロジスティクスセンターの分別能力向上と、リサイクル事業者の確保と連携強化に努め、資源循環の取り組みを推進します。

● 見本帳リサイクル

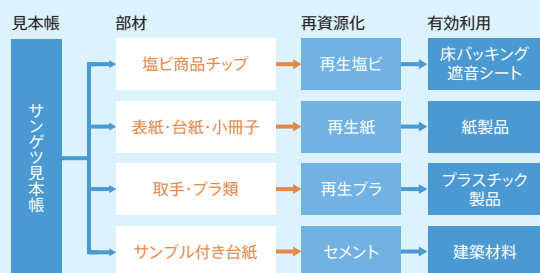
当社見本帳は、約12,000点にもおよぶ多数の商品をお客さまにご覧いただくための重要なビジネスツールである一方、年間で約150万冊発刊されており、使用後の見本帳はさまざまな場所で、リサイクルされずに廃棄されています。この環境負荷への対応として、見本帳のリサイクルを行っています。2021年3月に設置した「見本帳リサイクルセンター」では、さまざまな素材が混在している当社見本帳を分別し、マテリアルリサイクルとして資源循環を行っています。今後も、さらなる作業の効率化や関連事業者との連携を進め、見本帳リサイクルの取り組みを推進します。



使用済み見本帳の
リサイクル冊数(2024年度)



見本帳リサイクルフロー図



TOPIC(ミサワホームとの協業)

当社とミサワホーム株式会社(以下:ミサワホーム)は、100%リサイクル原料を使用した人工木ウッドデッキ「フォレストウッド™」を共同開発しました。本製品は、当社の「見本帳リサイクルセンター」で分解して得られる見本帳のバインダー部材をリサイクル原料の一部とし、ミサワホームの再生木材リサイクル技術により、アップサイクルしたエクステリア商品です。天然木のような質感と耐久性を持ち、全ての原料がリサイクル可能です。建築業界においては、環境への意識の高まりから、社会の持続可能性を考慮した建築資材へのニーズが拡大しています。両社は「空間提案」という共通事業領域における共創を通じて、持続可能な資源循環型社会の実現に貢献していきます。



人工木ウッドデッキ フォレストウッド™ ブラウン GW-10004



再生木材やリサイクルチップ、
回収した見本帳から分解したバインダー部材

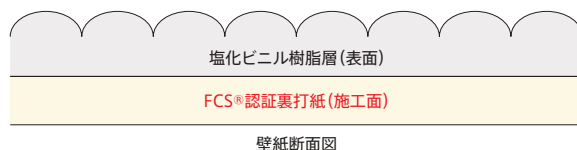
自然資本＜自然との共生＞

● 自然との共生に関する考え方

当社の事業活動は、主要商材である壁紙の原材料として森林資源を利用するなど自然の恵みを享受している一方、廃棄物や水の使用により環境へ負荷を与えています。自然の恵みなくしては当社の事業を継続することはできないため、気候変動・資源循環対応を柱に事業による環境負荷を低減させ、生物多様性の損失を止めて回復軌道に乗せるネイチャーポジティブに貢献していきます。また、事業活動以外でも、事業所周辺の生態調査やNPO法人与連携した活動を進めており、事業活動と自然共生の両立を目指しています。

● FSC®認証壁紙

当社は、持続可能な社会の実現に向け、調達面での環境負荷低減を目的に、国内初のFSC®認証*の塩ビ壁紙の採用・販売を開始しました。国内壁装材の主流である塩ビ壁紙でFSC®認証を取得したことは、壁紙業界における、原材料の調達の環境負荷低減に向けた第一歩であると捉えています。今後も、FSC®認証商品のラインアップ拡充に加え、環境に配慮した商品の開発・提供をさらに強化し、持続可能な社会の実現に貢献します。(FSC®N004634)



※ Forest Stewardship Council®が運営する国際的な森林認証制度で、適切な森林管理と、森林から得られた木材や木材製品が、違法伐採などから得られたものではないことを認証するもの

● 植林活動支援

当社は、サンゲツグループ長期ビジョン【DESIGN 2030】に掲げる、「地球環境を守るサステナブルな社会の実現」に向けた取り組みの一環として、2023年度よりベトナム北部での植林活動支援を開始しました。焼畑跡地等の荒地へシナモンの木を植樹することで、土壌侵食の防止や水資源の保全、生物多様性の保全、森林面積の増加等を図るほか、成林後には、収穫により地域住民の生計向上に貢献することを目的としています。

また、2025年度より、事業活動と環境保全を結び付けた活動として、木目調の壁装材の一部において、その販売数量に連動した寄付を行う仕組みを構築しました。具体的には、木目調の壁装材の販売数に応じて、1平米あたり0.5円を森林保全活動に寄付します。顧客に対象となる木目調壁装材を採用いただくことで、森林保全活動への支援とCO2排出量の削減につながる仕組みであり、今後も自然から得たインスピレーションを大切に魅力的な商品開発を進めるとともに、新たな寄付モデルを通じた継続的な支援によって「みんなでいつまでも楽しさあふれる」社会の実現に向けた取り組みを続けていきます。



TOPIC(ビオトープ)

当社およびエクステリア事業を担うグループ会社のサングリーンは、名古屋市が推進する「都心の生きもの復活事業」の2024年度の実施団体として採択されました。この取り組みの一環として、サンゲツ本社敷地内に多様な生きものが集まる空間「ビオトープ」を整備しました。気候変動や都市化の進行により失われつつある地域独自の生物多様性を守るため、周辺の自然環境をつなぐ「生物回廊」になることをコンセプトにしており、在来種の植物を植えることにより、名古屋固有の生きものが住みやすい環境を提供します。また、このビオトープは地域住民の方も見学できるよう開放しており、社員や地域の子もたちが自然に触れる機会の提供や、皆さまの憩いの場となることを目指しています。



自然資本＜低環境負荷商品＞

● 低環境負荷商品に関する考え方

気候変動を中心とする環境問題への対応がグローバルな課題となる中、顧客・消費者も商品選択の軸に環境を据える流れが顕著になってきています。当社が属する建設市場においても例外ではなく、環境対応への取り組みとして、建設後の運用だけでなく、設計段階からのCO2削減や再生材利用を重視した商品選定が行われています。このような顧客のニーズに応えるため、低環境負荷商品の開発・販売に取り組むとともに、当社商品の環境側面を分かりやすく伝えるため、新たに自社基準環境ラベルの策定を進めています。さらに、CASBEEやLEEDといった環境性能評価制度の加点対象商品を拡充することで、環境への取り組みを強化したいお客さまの課題解決をサポートしています。

● 低環境負荷商品

メグリウォール

本来廃棄されるはずの素材を粉砕して壁紙の表面材として再利用、裏紙にもリサイクル材を使用した壁紙です。リサイクル材を使用することで、ライフサイクルにおけるCO2排出量を削減します。



メグリウォールは脱炭素社会の実現に向けたCO2削減に貢献します



CO2削減率

リサイクル材を使用することで、ライフサイクルにおけるCO2排出量を削減します。

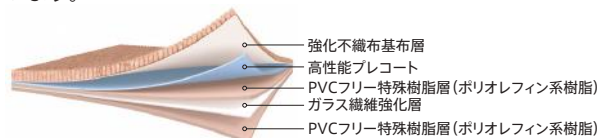


再生材比率

商品における再生材比率を表示しています。

ShawContractのカーペットタイル

当社は、世界最大規模のカーペットメーカーであるShawContractの日本における正規代理店として、2025年より、同社商品の取り扱いを開始しました。サステナブルで洗練されたデザインと高いクオリティが同社商品の特長であり、EcoSolution Q100とEcoWorx®を組み合わせたカーペットタイル商品は、脱炭素と資源循環に貢献しています。



EcoSolution Q100(ナイロン系)

EcoSolution Q100は、100%リサイクル素材からつくられた高性能なナイロン繊維であり、環境への配慮をしています。

EcoWorx® (バックイング)

EcoWorx®は、PVCを一切使用していないバックイングです。

バイオクロス

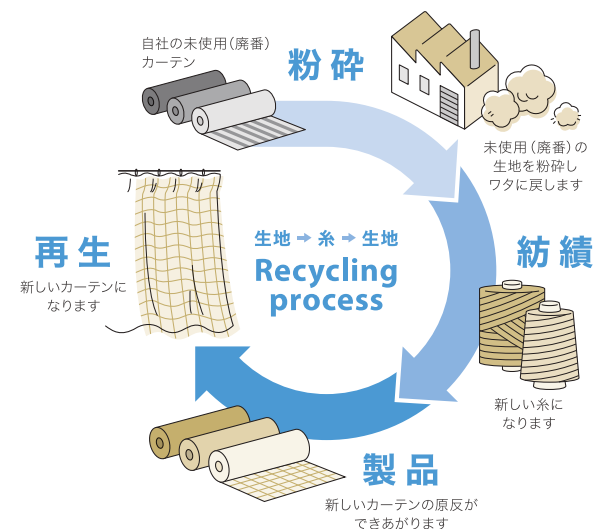
植物由来の原材料を使用したサステナブルな壁紙であり、一般的な石油由来の可塑剤を使用しないため、天然資源の節約に貢献します。また、環境負荷の少ない非フッ素系の撥水剤の使用やフタル酸フリー※を特徴としており、「自然との共生」をマテリアリティとして掲げる当社を代表する商品の一つとなっています。

※工程上、製造設備への付着等により、製品重量比で0.5%未満の混入は発生いたします。



リサイクルカーテン

廃番となった未使用の自社カーテン生地を粉砕・再紡績するリサイクルカーテンを新たに開発しました。この商品を通じて、水平リサイクルを促進し、サーキュラーエコノミーの実現に貢献していきます。



04

価値創造を支える 経営基盤



大鐘 亜樹

社外取締役(監査等委員)

宇田川 憲一

社外取締役(監査等委員)

浜田 道代

社外取締役(監査等委員)

寺田 修

社外取締役(監査等委員)

社外取締役 座談会

持続的な成長に向けた軌跡と次の「変革と挑戦」に向けて 社外取締役が語るガバナンス体制と未来戦略

サンゲツは、2015年に監査等委員会設置会社へ移行し、2019年6月には取締役7名のうち社外取締役を過半数となる4名とするなど、取締役会の監査・監督機能の強化を進めてきました。中長期的な企業価値向上とガバナンスにおける実効性の強化に向けて4名の社外取締役が意見を交わしました。

サンゲツグループにおける社外取締役の役割

浜田 サンゲツのガバナンス体制の特徴は、その先進性にあります。2015年に監査等委員会設置会社へ移行し、2019年からは、社外取締役比率の過半数基準さえもクリアしています。サンゲツが早い時期から斬新なガバナンス体制を構築してきたのは、2014年に創業家から経営のバトンを託された安田前社長が、経営の正当性・透明性をステークホルダーに対して明確にする方針を推進したからです。さて、企業価値の持続的な向上を図る上で最重要かつ核心的な課題は、社長の後継者選びと交代時期の判断です。サンゲツでは、指名報酬委員会および取締役会が2年かけてこの課題に取り組んだ結果、2024年4月1日に近藤取締役が新社長に就任しました。その後、昨秋には取締役と執行役員の全員で、ガバナンス体制

のあり方について時間をかけて議論し、社外取締役過半数体制を今後も維持することを確認しました。ステークホルダーに対して経営の正当性・透明性を明確にする姿勢がサンゲツの社員に広く深く受け継がれていることが分かり、素晴らしいと感じています。

宇田川 社外取締役の役割は監督する立場であって執行役ではない、執行側には踏み込まないというのが基本ですが、その線引きは大変難しいと感じています。私としては、今後さらに重要度が高まるM&A等の投資案件において、戦略の妥当性、収益性のチェックに重点を置いて監督・助言をするつもりです。

寺田 私は監査等委員と社外取締役という二つの役割を持つことについて、常にどちらの立場で話しているのかを意識するようにしています。長年の経験から、執行に関する話もよく理解できるため、つい「こうした方がよいのではないか」と口を挟みたくなることもありますが、執行側の意見にじっくり耳を傾けて、ものの考え方とプロセスをしっかりと見極め、それが適切かどうかという判断基準で発言するようにしています。

大鐘 浜田さんのご発言にあった、サンゲツの構築してきた先進的なガバナンス体制は、社外取締役として発言したり、提案したりすることを歓迎してくれる、とてもよい雰囲気にも表れています。多様な知識や経験を持った人材が、その経験から得た知見や社会

で何が起こっているのかを示すことが、社外取締役の重要な役割であると考えています。その中で私自身としては、金融機関での経験から、財務や数値に現れる組織の課題に対する監督を特に意識しています。また、日本におけるダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの発展を長年見てきた経験をいかし、サンゲツグループの女性活躍を含む多様な人材活用にも貢献したいと考えています。

サンゲツグループのビジネスモデルと強み

大鐘 サンゲツグループの強みは、江戸時代から続く非常に長い伝統に裏打ちされた事業基盤、その信用力、そして代理店やお客さまとの信頼関係に基づく非常に強固な営業ネットワークを持っていることです。これは、スタートアップ企業が容易には真似できないものであると思います。多くのステークホルダーに支えられ、社員がそれを誠実に受け止め、時代の変化に応じてビジネスモデルや会社のあり方を変えてきた点も強みだと感じています。非常に安定している財務基盤に立脚した、投資と株主還元のパランスも良いと考えています。

寺田 前職のゼネコンの立場からみても、サンゲツグループの歴史に裏付けられた伝統の力は非常に高く評価でき、それらが強固な財務基盤に結び付いていると思います。



また、誠実な社員が多く、一丸となって進めるという企業風土も特徴の一つだと感じています。その裏返しとして、一度方向性が示されると、これに対する反論・意見が少ないという点が課題であると認識しています。皆が同じ方向を向く強さとも言えますが、もっと事実即してどうなのか、それぞれの立場から見えてどうなのか、といったさまざまな意見や考え方を出し合うことで、より柔軟な軌道修正を可能とし、会社全体をより良い方向に進めていくことが大切です。

宇田川 お二人のおっしゃるとおり、サンゲツグループの強みは、皆が真面目で誠実であることです。そして強固な営業体制により、国内インテリアセグメントで高い収益を確保し、財務の面でも安定しています。一方、それがゆえに、現状に対する危機感や新たな事業を始める必要性については、これまで強く意識されてこなかったのかもしれない。これまでも新し

いことに取り組んできましたが、その多くは経営層からの提案が中心となっていました。今後は、より幅広い社員からの提案が積極的に出されることを期待します。

浜田 ここまでのお話に出てきたとおり、サンゲツグループの強みは、創業家がリードする時代に築かれた強固な事業基盤にあります。また、2014年に安田前社長に、そして2024年には近藤社長へと経営のバトンが引き継がれる中で培われてきた、高い理想に裏付けられた事業変革への意欲と社会貢献意欲も大きな強みです。この10年間に、経営者の強烈な意欲に率いられて大勢の社員が育ちました。その間に上手くいったこともあれば、いかなかったこともありますが、失敗を糧に挑戦を続け、さらなる高みを目指し続けるという社風が浸透してきたことは、今後、変化の激しい時代の中で成長し続けるうえで、サンゲツグループの大きな強みになると思います。

スペースクリエーション企業への転換に向けて

寺田 スペースクリエーション企業はサンゲツグループが目指す企業像であり、この概念自体は2020年5月に示されたわけですが、ややもすると言葉が先行して語られていた時期もありました。それが今、ようやく企業の実態として語れるようになってきたと感じています。一方で、今後の計画におい

ては、何をやって成果を出すのかが一番重要であり、社外取締役という立場からも、次期中期経営計画の策定プロセス・考え方などに関与しつつ、監督・モニタリングをしっかりと行い、進捗状況を確認していく必要があると考えています。

大鐘 スペースクリエーション企業への転換に向けては、リスク管理が重要となります。新しい事業や海外展開では、国内で効果を発揮していた対応や手法が通用しない可能性も十分にあります。これまでのビジネスモデルから変化するタイミングだからこそ、今一度、コンプライアンス、法令対応、BCPを含むリスクをいかにして組織的に管理していくのかが鍵になってくると考えています。

宇田川 2025年4月に空間総合事業部を立ち上げ、この事業の状況が具体的に見える形になってきており、一歩も二歩も前進したと考えています。しかし、この事業領域の競争は非常に厳しいものであり、多くの競合がいる中で、サンゲツがどのように生き抜いていくのか、レベルの高い舵取りが求められます。サンゲツの空間総合事業において、何をやるのが付加価値につながるのかをより深く考え、いかにしてそれを実行できるかがポイントになるでしょう。社内外への認知のために、ある程度の売上高は必要ですが、一方で利益率を意識した事業判断も必要です。



国内市場が人口減少・人手不足といった市場の構造変化に直面している中、成長のためにはこの事業領域への挑戦は必要であると認識しています。

浜田 空間総合事業は、試行錯誤を重ねながら事業を広げつつある段階ですが、新しいフィールドに挑むからこそ、それ相応の覚悟とそれに臨む体制が必要になってきています。グループ内の大勢の社員が、事業領域の拡大に向けて努めていますし、スペースクリエーション企業への転換に共感する人材や企業が新たに仲間に入ってきています。社員がベクトルを合わせて、同じ目標に向かって精一杯の努力をしている現状に期待を込めつつ、社外取締役としてそれを後押ししていきたいと思っています。

人的資本・デジタル資本の進捗と課題

寺田 先ほどお話しに出たとおり、サンゲツの強みの一つは、社員の真面目さ、誠実さです。一方、人的資本に関連して気になるのは、サンゲツの場合、組織づくりなどにおいても、最初に何をやるのかという器を作り、その器に対して適合する人材がどれぐらい必要となるかを後付けで考える流れになっている点です。このことが、人材の不足感につながっている印象です。また、その器の解像度もまだ粗いと感じています。この点については、執行側とも改めて課題認識として共有していく必要があります。

宇田川 寺田さんがおっしゃるように、サンゲツの人的資本に関する考え方として、まず何をしたいかという理想形の組織やポジションを作って、そこに今いる人材を当てはめていく傾向があります。その結果、一人で3つも4つもこなさなければならなくなり、疲弊やスピード感の低下につながっているようなことも一部では見受けられますので、その点は留意していく必要があると思います。

大鐘 デジタル資本の強化については、DX部門が主管しており、推進力のある執行役員のもと、基盤をきちんと作り上げつつあると評価しています。しかし、DXは単なる業務のシステム化に留まらず、蓄積されたデジタル資本を使って何をしていくのかという議論が必要であると考えます。DX部門に任せきりにすることなく、全社的に自分事としてデジタル資本をどう構築し、どう活用するかを考えていかなければならない点が、今後の大きな課題であると捉えています。

浜田 サンゲツはこれまでも基幹システムの大規模刷新等に多大な資本を投じてきました。以前はデジタル人材の不足が課題でしたが、社内の情報システム関連の体制が整ってきて、人材の面では安心できるレベルに到達したと評価しています。また、デジタル資本の効率化のみならず、ビジネスモデルの変革にどう進化させていくのかという観点で



も、DX部門に丸投げではなくて、社員一人ひとりが考えながら一緒になってやっていく動きが始めたことに期待を寄せています。

一方、人材戦略について素晴らしい成果が上がってきていることも、ここでお話しさせてください。私は10年前にサンゲツの社外取締役役に就任しましたが、当時と比べて、10年経った今の会社の雰囲気は様変わりしています。若い女性社員から、サンゲツは女性が活躍できる会社だから、海外に赴任できるから入社希望したという話を聞いた時は、本当に驚き、嬉しくなりました。女性管理職比率は、10年前は一桁であったのが、2025年には22.8%まで増えました。中期経営計画【BX 2025】で掲げている25%以上の目標まで、あと一歩です。また、男性社員の育児休業取得率100%を掲げた時は途方もない目標と受け止める向きもあったようですが、なんとその翌年には100%を達成しました。数値上の成果だけでなく、企業風土の大きな変化を感じています。

大鐘 私は雇用機会均等法ができた1年目に、銀行で初めての女性総合職として入行しました。女性が社会で、会社の中で責任を持って働く上でのさまざまな障壁や課題、その克服への取り組みを見てきた経験がありますから、引き続き女性活躍については特に貢献していきたいと思っています。

経済価値と社会価値の創出に向けて

大鐘 社会の中でのサンゲツという観点からお話すると、業界内におけるサンゲツの知名度は高いのですが、今の知名度、ブランド力に安心していると、いつか足元をすくわれるのではないかと危機感を覚えるところもあります。時代や社会の変化を捉えつつ、社会やユーザーへのチャンネルを多様化し、さまざまな局面で接点を増やしていくことが重要であると感じています。

寺田 企業としての持続性の観点において、社会価値の創出というのは、経済価値つまり利益を生み出していないと長続きしないと思います。持続的に経済価値を生み出し得る事業活動の中で、社会価値を生み出していくことが大切です。サンゲツグループの場合、特に環境問題においては、社会価値と経済価値がさらに同期化していけば、社会価値の意味合いもさらに強まるでしょう。現在でも床材や見本帳のリサイクルなどに取り組んでいますが、経済価値への好循環が生まれれば、自然とより大きな輪になっていくはずです。

浜田 企業である以上、利益を上げ続けて経済価値を高めていくことが最重要であることは言うまでもありませんが、企業は顧客に良いサービスや商品を適正な対価で提供することを通じて社会の役に立ち、価値を創出しているからこそ、利益を上げ続けることができます。サンゲツグループは社会のために存在し、社員は会社事業に邁進することを通じて社会への貢献を実感でき、やりがいを感じられます。企業理念や長期ビジョンなどで中期的・長期的に目指す方向をはっきりと示し、思いを共有しながら事業を力強く進めるという経営手法が根付いてきました。私自身は、サンゲツグループはこれからも末長く理想を高く掲げる会社であり続けて欲しいと願っています。

宇田川 サンゲツグループは、これまでも経済価値に加えて、社会価値の創出にも積極的に取り組んできました。そして企業理念の実現に向けたスペースクリエーション企業への転換を通じて、サンゲツグループとして、さらなる価値創出を実現してくれるものと信じています。来年発表される新たな中期経営計画の策定を含めて、サンゲツグループの持続的な成長に向けた議論に、社外取締役としてより実効的な役割を果たしていきたいと考えています。



役員紹介



こんどう やすまさ
近藤 康正 | 代表取締役 社長執行役員

1986年 4月 三菱商事株式会社入社
2010年 4月 三菱商事プラスチック株式会社(出向)執行役員
2013年 4月 三菱商事株式会社合成樹脂部長兼塩化ビニール部長
2016年 4月 同社化学品グループ事業投資担当
2017年 4月 中央化学株式会社 常務執行役員
2018年 4月 同社代表取締役社長
2022年 12月 株式会社サンゲツ入社 執行役員 社長室担当
2023年 4月 執行役員 管理担当 兼 サイバーセキュリティ担当
2023年 6月 取締役 執行役員 管理担当 兼 サイバーセキュリティ担当
2023年 7月 取締役 常務執行役員 コーポレート部門ゼネラルマネージャー
兼 スペースプランニング部門担当 兼 サイバーセキュリティ担当
2024年 4月 代表取締役 社長執行役員 現在に至る

所有する当社株式数 22,184 (2025年3月末時点)



まつ お ゆたか
松尾 豊 | 取締役

1990年 4月 株式会社サンゲツ入社
2018年 4月 北関東支社長
2020年 4月 関西支社長
2023年 7月 執行役員 事業部門 西日本ビジネスユニットマネージャー 兼 関西支社長
2024年 4月 執行役員 ロジスティクス部門ゼネラルマネージャー
2025年 4月 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 現在に至る

所有する当社株式数 9,888 (2025年3月末時点)



はまだ みちよ
浜田 道代 | 社外取締役 (監査等委員)

1985年 4月 名古屋大学法学部教授
1999年 4月 名古屋大学大学院法学研究科教授
2008年 4月 名古屋大学法科大学院長
2009年 4月 名古屋大学名誉教授 現在に至る
公正取引委員会委員
2015年 6月 当社社外取締役 (監査等委員) 現在に至る

兼職の状況 東邦瓦斯株式会社社外取締役



うだ がわ けんいち
宇田川 憲一 | 社外取締役 (監査等委員)

2004年 6月 東ソー株式会社 取締役
2008年 6月 同社常務取締役
2009年 6月 同社代表取締役社長
2016年 3月 同社取締役相談役
2018年 6月 同社名誉顧問
2019年 6月 同社名誉顧問退任
2019年 6月 当社社外取締役 (監査等委員) 現在に至る



てらだ おさむ
寺田 修 | 社外取締役 (監査等委員)

2005年 6月 清水建設株式会社 執行役員
2010年 6月 同社常務執行役員
2013年 4月 同社専務執行役員
2014年 6月 同社代表取締役副社長
2020年 6月 同社常任顧問
2021年 6月 同社常任顧問退任
2021年 6月 当社社外取締役 (監査等委員) 現在に至る



おおがね あき
大鐘 亜樹 | 社外取締役 (監査等委員)

1987年 4月 株式会社住友銀行入行
2010年 4月 大和ネットバンク設立準備株式会社(出向) 内部監査部長
2011年 4月 株式会社大和ネクスト銀行 取締役
2012年 3月 同行取締役退任
2012年 3月 株式会社三井住友銀行 監査部上席審査役
2019年 3月 同行退職
2021年 9月 株式会社OMA取締役
2023年 6月 同社取締役退任
2024年 6月 当社社外取締役 (監査等委員) 現在に至る



みね ようすけ
美根 陽介 | 取締役 (常勤監査等委員)

1984年 4月 株式会社サンゲツ入社
2014年 7月 中国四国支社長
2016年 4月 執行役員 中国四国支社長
2017年 4月 執行役員 ロジスティクス本部 副本部長
2019年 4月 執行役員 ロジスティクス本部長
2023年 7月 常務執行役員 ロジスティクス部門ゼネラルマネージャー
2024年 4月 常務執行役員 ロジスティクス部門担当
2024年 6月 取締役 常勤監査等委員 現在に至る

所有する当社株式数 18,700 (2025年3月末時点)

コーポレートガバナンス

● スキルマトリックス

取締役および監査等委員に期待する経験・知見については、スペースクリエーション企業への成長に向けて、
経営の基本スキルに加え、当社の事業に即した専門性および成長に必要なスキルをベースとして、スキルマトリックスを策定しております。

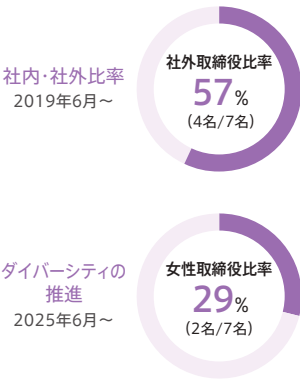
取締役																			
氏名	社外 独立	性 別 ●男性 ●女性	在任 年数	参加会議体（●：議長）			取締役に期待する経験・知見												取締役会 出席状況
							経営の基本となる経験・知見					当社事業に即した専門性および成長に必要な経験・知見							
				取締役会	監査等 委員会	指名報酬 委員会	企業経営	財務・会計	法務・ リスクマネジメント	人材戦略	DX・IT	サステナビリティ・ ESG	業界知識	開発・品質	営業・ マーケティング	サプライチェーン マネジメント	グローバル 事業	ビジネスモデルの 革新・変革	
代表取締役 社長執行役員 近藤 康正		●	2年	●		○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	14/14回 100%
取締役 松尾 豊		●	—	○									●		●	●		●	—
社外取締役（監査等委員） 浜田 道代	●	●	10年	○	○	●				●	●						●		14/14回 100%
社外取締役（監査等委員） 宇田川 憲一	●	●	6年	○	●	○	●			●	●		●	●			●		14/14回 100%
社外取締役（監査等委員） 寺田 修	●	●	4年	○	○	○	●			●	●		●	●			●		14/14回 100%
社外取締役（監査等委員） 大鐘 亜樹	●	●	1年	○	○	○	●	●			●	●			●		●		11/11回 100%
取締役（常勤監査等委員） 美根 陽介		●	1年	○	○		●					●	●		●	●			11/11回 100%

取締役に求められるスキルに関する考え方

スキル名	必要性の理由
企業経営	持続的成長と中長期的な企業価値向上を実現するため、企業トップとしての経営に関する豊富な知見・経験を持つ取締役が必要である。
財務・会計	財務戦略ならびに会計処理等について実効性高く監督し、各種財務判断の信頼性を向上するため、財務および会計に関する豊富な知見・経験を持つ取締役が必要である。
法務・ リスクマネジメント	企業活動の根幹となる誠実で透明性の高い法令遵守体制ならびにリスクマネジメント体制を構築するためには、法務・コンプライアンスおよびリスク管理に関する豊富な知見・経験を持つ取締役が必要である。
人材戦略	成長戦略推進の原動力は「人材」であり、人的資本の価値を最大化するための人材戦略に関する豊富な知見・経験を持つ取締役が必要である。
DX・IT	事業環境の変化に適切に対応し、競争力の強化や新たな価値の創出を果たすためには、デジタル技術の戦略的活用が必須であり、DXおよびITに関する豊富な知見・経験を持つ取締役が必要である。
サステナビリティ・ ESG	持続可能な循環型社会の実現に向けて、環境・社会課題に適切に対応し、企業として持続的に成長するため、サステナビリティおよびESGに関する豊富な知見・経験を持つ取締役が必要である。

スキル名	必要性の理由
業界知識	スペースクリエーション企業への転換を図り事業領域の拡大を果たすために、既存のインテリア業界のみならず、素材、建設等バリューチェーン全体に関わる専門的な知見・経験を持つ取締役が必要である。
開発・品質	イノベティブな商品開発・デザイン、安全・安心を担保する品質の提供は、事業継続・拡大の重要要素であり、開発・品質に関する豊富な知見・経験を持つ取締役が必要である。
営業・ マーケティング	マーケットインの視点で質の高いソリューション提供を行うためには、国内外の市場環境および顧客・取引先などのステークホルダーとの関係に精通し、営業戦略の策定や実行に関する豊富な知見・経験を持つ取締役が必要である。
サプライチェーン マネジメント	多様な市場・顧客ニーズにきめ細かく対応し、多品種の商品を提供する事業モデルにおいて、最適なサプライチェーンマネジメントが不可欠であり、その専門的な知見・経験を持つ取締役が必要である。
グローバル事業	市場規模の大きい海外市場において当社のビジネスモデルを展開し、成長を取り込むことは不可欠であり、グローバル事業に関する豊富な知見・経験を持つ取締役が必要である。
ビジネスモデルの 革新・変革	スペースクリエーション企業への転換を図るために、事業領域の拡大、新規事業の創出を加速する必要がある。革新・変革に向けた多面的かつ広範な知見・経験ならびにマインドを持つ取締役が必要である。

役員構成比率



コーポレートガバナンス

● コーポレートガバナンスに関する考え方

当社は、急速に変化する事業環境において長期的に企業価値の向上を図るため、多岐にわたるステークホルダーと良好な関係を築き、持続的に発展していくことを目指しています。その実現のため、経営の独立性・客観性・透明性を基盤とした、ガバナンス体制の整備や、さまざまな施策の実行により、コーポレートガバナンスの強化を行っています。2015年には、社外取締役の経営参加による取締役会の監査・監督機能を強化することをねらいとして、監査等委員会設置会社へ移行しました。

また、2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードの各原則について全て実施しており、コーポレートガバナンス報告書にて開示を行っています。

「コーポレートガバナンス報告書」は
こちらをご覧ください。

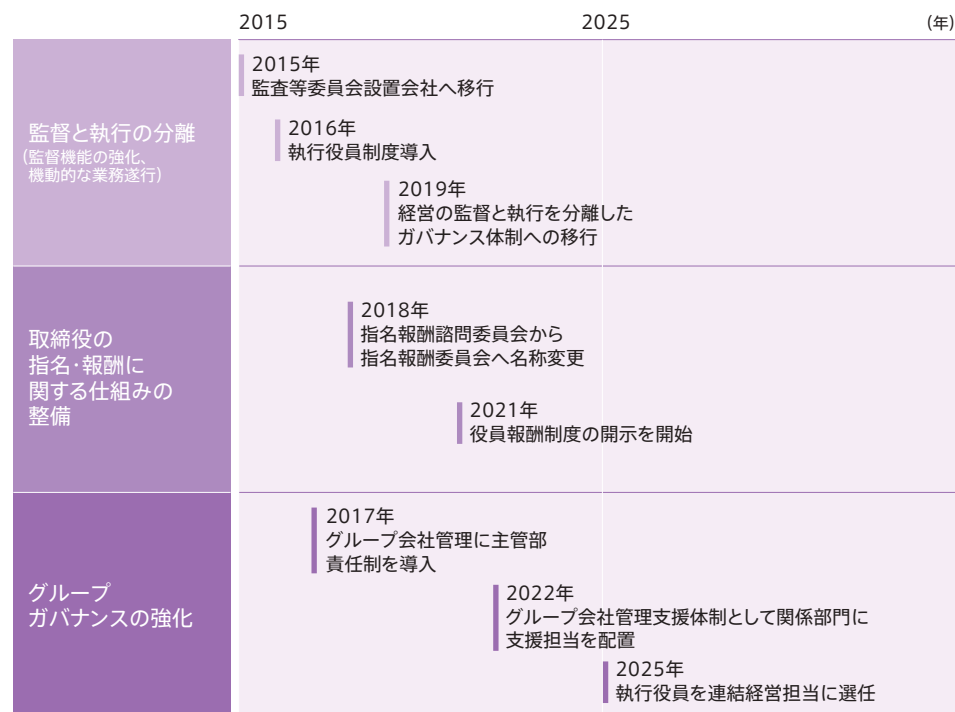
https://www.sangetsu.co.jp/company/assets/pdf/sustainability/governance/corporate_governance.pdf



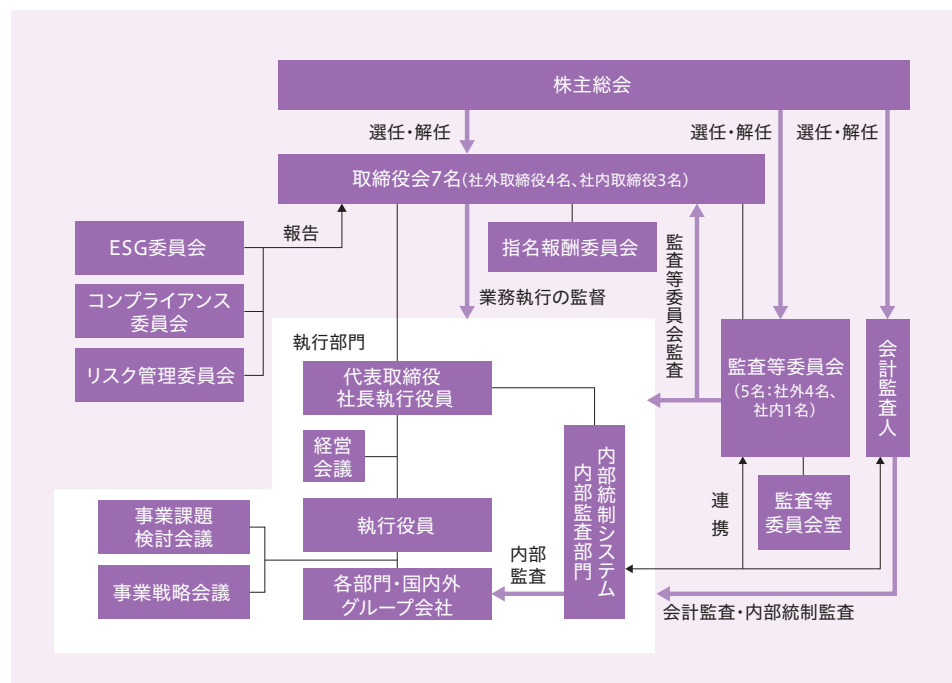
● コーポレートガバナンス体制

取締役会の構成は、2019年度より執行役員を兼務する取締役を2名、監査等委員を兼務する取締役を5名とし、独立性・客観性のある取締役会の監督をより強化するため、経営の“監督”と“執行”を分離したガバナンス体制・経営執行体制を導入しています。これにより、業務執行に対する監査・監督機能の強化に加えて、株主の皆さまの視点に立った議論の活発化を図っています。また、通常再任されることの多い会計監査人の在任期間を、より高い独立性と適正な外部監査の確保・継続を目的に、原則最長10年と定め、経営の透明性を強化する体制を整えています。

ガバナンス体制強化の変遷



コーポレートガバナンス体制図



コーポレートガバナンス

取締役会

当社の取締役会では、法律上定められた案件および会社として重要な意思決定が必要な案件に関する決議、経営戦略の立案などを行っています。業務執行決定の全部または一部を代表取締役に一任しておりますが、委任された事項についても、取締役会ではその実施状況をモニタリングしています。

取締役会は、7名の取締役（独立社外取締役：4名、社内取締役：3名）で構成し、毎月1回以上開催しています。取締役会の決議は、取締役の過半数が出席し、出席取締役の過半数をもって行います。

取締役会における主な審議内容

審議テーマ	具体的な審議内容
内部統制とリスク管理	内部統制システムに関する基本方針や内部統制活動状況、当社が認識している個別リスクに対応することを目的とした各種委員会（リスク管理委員会、コンプライアンス委員会）の活動状況等に関して、年間を通じて複数回にわたって報告・議論し、当社グループにおける内部統制活動の状況およびリスクマネジメントの運用状況について審議しました。
ESG	当社の掲げているESG/CSR方針に基づき、ESG委員会の活動状況や同委員会で検討・実行した取り組みを取締役に報告し議論することで、ESGに関する取り組みについて取締役会による監視・監督を図っております。
経営戦略	長期ビジョン【DESIGN 2030】および新中期経営計画【BX 2025】の進捗についてのモニタリングを行い、計画達成に向けた施策の進捗について議論しました。また、これらに掲げた成長戦略に基づき、事業基盤のさらなる強化・拡大を図るための投資についても審議しました。

社外取締役の独立性基準

当社における社外取締役の選任については、会社法および上場証券取引所の定める「社外性」「独立性」に関する要件に加え、当社の経営に対し率直かつ建設的に助言できる高い専門性と豊富な経験を重視し、自社での独立性基準を定めています。

▶ 独立性基準の詳細について

https://www.sangetsu.co.jp/company/sustainability/governance/corporate_governance.html

2024年度 取締役会での主な審議テーマ・付議報告件数

テーマ	付議報告件数(件)
経営戦略・事業戦略	4
ガバナンス・リスクマネジメント・内部統制	19
決算・財務	16
組織・人事	11
連結経営	8
成長投資	9
個別案件	11

審議テーマ	具体的な審議内容
サプライチェーンマネジメントの強化	サプライチェーン全体における最適化・効率化・高度化に向けて、調達・在庫・受注・配送・施工といった当社事業を支える機能のさらなる強化、品質管理の徹底、および安定供給体制構築に関して議論しました。
組織及び執行体制	長期ビジョン【DESIGN 2030】を見据え、中核事業であるインテリア商品販売における事業基盤のさらなる強化・高度化を図るとともに、空間創造に関する各種機能を活用したソリューション提案を提供するビジネスモデルへの転換、および各成長戦略の実行に向けた組織改編、経営執行体制に関して審議しました。
グループ会社の状況の監督	グループ会社の持続的成長に向けた経営体制や戦略に関して議論し、特に海外グループ各社においては、監査等委員による現地往査報告をもとに経営課題やリスクの対応策を検討し、取締役会として監視・監督を行いました。

2024年度の取締役会開催実績

開催回数	14回	出席率	100%
------	-----	-----	------

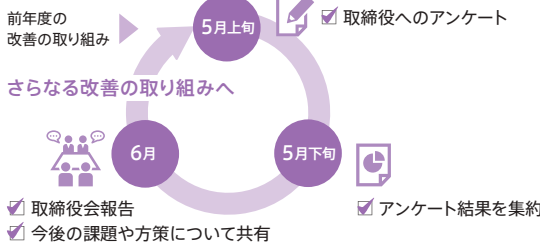
取締役会実効性評価

取締役会としての判断、監督、会議の運営などについて、取締役会の実効性の担保に努めるべく、年1回、各取締役が取締役会に対する自己評価を行い、そのうえで取締役会全体の実効性の分析・評価を実施しています。評価項目は、取締役会の構成から議論内容の質やステークホルダーとの対話まで多岐にわたります。

実施要領

対象者	全取締役(7名)
実施方法	①対象者に対するアンケートを実施 ②アンケート結果を集約 ③取締役会において課題を共有し、今後の方策を検討
評価項目	● 取締役会の役割・責務 ● 取締役会の構成 ● 取締役会の運営 ● 社外取締役の役割に関する評価 ● 指名報酬委員会に関する評価(対象者のみ)

プロセス



評価結果(25年度5月実施)

テーマ	評価結果・対策
取締役会の役割・責務	内部統制体制は確立されており適切に運用されている一方で、中長期的な経営戦略、事業戦略に関する継続的かつ深掘りされた議論が不足しているとの課題認識がなされた。2025年度に策定を進める次期中期経営計画の検討にあたり、取締役会においても、前広に活発な意見交換を行う機会を拡充する。
取締役会の運営	取締役会における議論は活発に行われているものの、個別議論に留まらない建設的かつ体系的な議論のさらなる活性化が課題として挙げられた。そのためにも取締役会の運営につき、資料の早期配信、資料の質と量の改善、議事録取りまとめの早期化が重要との指摘もあり、事務局としても改善を図る。

コーポレートガバナンス

● 監査等委員会

監査等委員会は、独立社外取締役4名に常勤の社内取締役1名を加えた5名の監査等委員で構成しています。内部統制システムを活用した監査を中心としつつ、委員自ら国内外の拠点往査も実施しています。一方で、社長との定期的な意見交換会、執行役員や社員からの報告会、会計監査人からの

2024年度の主な検討事項

- 監査等方針及び計画策定
- 監査等委員会監査報告の策定
- 会計監査人の評価(相当性判断)
- 会計監査人の監査報酬額への同意
- 経営監査部の監査活動レビュー
- 商品調達体制や品質管理体制等への往査ヒアリングによるモニタリング
- グループ会社等の現況報告、課題抽出など

● 指名報酬委員会

指名報酬委員会は、監査等委員である独立社外取締役全員と取締役 社長執行役員で構成しています。当委員会では、後継者候補の育成計画の監督や役員の報酬に関して具体的な報酬額を決定し、透明性をもって取締役会への提案・説明を行っています。最高経営責任者や取締役、執行役員の選解任には十分な時間と資源をかけ、客観性・透明性・適時性をもって資質を備えた人物を選任し取締役会に提案します。また、最高経営責任者がその機能を十分発揮していないと認められる場合には、適時性をもって解任を取締役に提案します。次期の取締役会構成メンバー、執行役員を兼務する取締役の業績評価や、取締役を兼務しない執行役員の人事・評価、ならびに、役員報酬制度のあり方、報酬水準の妥当性などについても審議を行っています。

報告会、関係会社監査役連絡会等の実施により、有益な情報を入手・共有することで、監査等委員会としての監査の実効性を高めています。

2024年度の監査等委員会開催実績

開催回数	14回	出席率	100%
------	-----	-----	------

- 経営執行責任者との対話 40回 ※2024年度実績
取締役会以外に、執行役員、各グループ会社の経営責任者、本部長・部長との対話の機会を設けています。
- 重要会議への出席 47回 ※2024年度実績
取締役会以外に、事業戦略会議など執行の意志決定に寄与する重要会議へ参加し、必要な意見を述べています。
- 往査の実施 79回 ※2024年度実績
各現場の生の情報を得るため、現地往査を実施しています。

2024年度の主な審議事項

- 取締役会構成に関する検討
- 取締役候補者の検討
- 成長戦略に基づく新組織体制と人事の検討
- 中長期的な執行役員および幹部社員候補の検討
- 執行役員の評価および評価制度の見直し

2024年度の指名報酬委員会開催実績

開催回数	12回	出席率	98.3%
------	-----	-----	-------

● サクセッションプラン

当社では、経営理念や具体的な経営戦略を踏まえ、最高経営責任者(CEO)等の後継者育成計画とその運用状況について監督するとともに、人格・人望、見識、業務遂行能力、経営的視点、および経営参画意識等の基準に照らし、議論を進めています。

指名報酬委員会は取締役および執行役員の指名に関し、CEOなどの後継者プラン(後継計画、要求される資質、候補者選定などのステップを含む)やCEO後継者の選任に至った経緯・背景、CEO解任の提案およびそれに至る経緯・背景等について審議し、必要に応じ取締役会に説明・提案を行うこととしています。

後継者の育成について

育成に関しては、将来有望な人材プールとしてリーダー養成研修や上級管理職(執行役員候補)研修といった社内の選抜制度等を活用しています。また、執行役員や幹部社員候補の検討においても、社外取締役が取締役に留まらず他の重要会議に参加したり、経営幹部の社員を対象に将来の経営に関して個別面談を実施したりすること等を通じて、後継候補者の人となりや考え方を直接把握する機会を多く得られる仕組みとしており、指名報酬委員会における議論に役立てています。

後継者育成に関する重要事項

- CEOの中長期サクセッションプランの検討
- CEOに求められる要件・資質の適宜見直し
- 中長期的な執行役員や幹部社員候補の検討
- 一定の時間軸の中で、後継者の育成状況を確認する機会の多様化

コーポレートガバナンス

● 業績・株主価値と連動した透明性の高い報酬制度

当社の役員報酬制度は下記の3つの報酬で構成し、業績・株主価値と連動した透明性の高い報酬制度を運用しています。

1. 基本報酬※

指名報酬委員会での各人の当該年度の実績および事業への貢献により評価、決定

※ 取締役のうち執行役員を兼務しない者および監査等委員である取締役の報酬は、基本報酬のみとします。

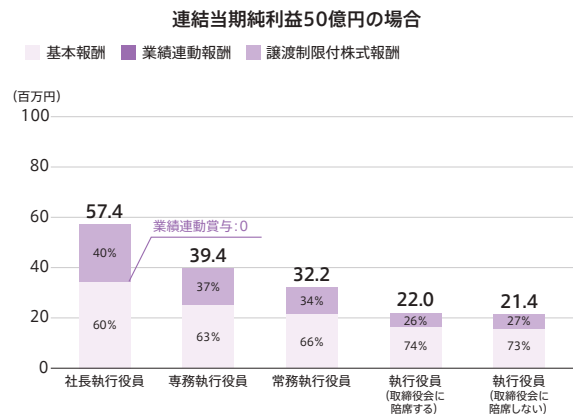
2. 業績連動報酬

単年度ベースでの資本効率(ROE)の向上を目的に支給しており、連結当期純利益を連動指標として決定

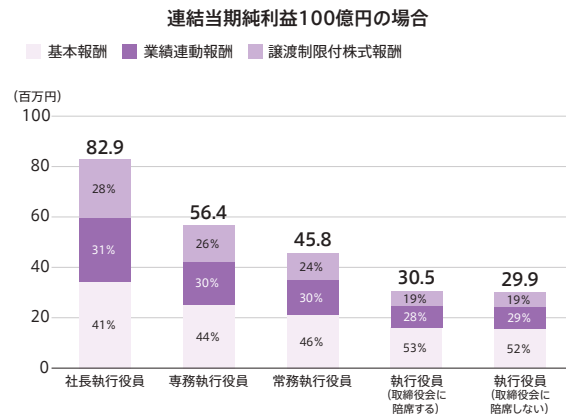
3. 譲渡制限付株式報酬

株主の皆さまと価値共有を進めること、および企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを明確にすることを目的に、現在の中期経営計画期間に適用される株式数を決定

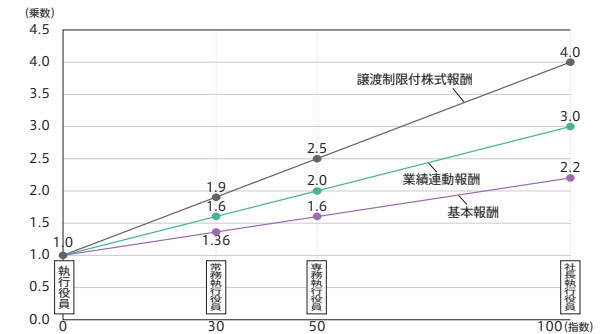
役位別 報酬総額と構成割合



基本報酬	(算定式) 基本報酬＝標準基本報酬×貢献評価倍率×各役位別乗率 - 標準基本報酬＝15,600(千円)／年 - 貢献評価倍率＝当該年度の貢献度評価に応じて0.85～1.25で決定 - 各執行役員 役位別乗率(基本報酬)(グラフ1参照) - 取締役(監査等委員である取締役を除く。)のうち執行役員を兼務しない者および監査等委員である取締役に於いては、職責等に応じて個別に支給額を決定しております。 - 固定報酬は在任中に毎月支給しております。
業績連動報酬	(算定式) 業績連動報酬＝執行役員1人当たりのベース単価×各役位別乗率 - 執行役員1人当たりのベース単価(表1参照) - 各執行役員 役位別乗率(業績連動報酬)(グラフ1参照) - 業績連動報酬は事業年度終了後の株主総会翌日に年1回支給しております。 - 連結当期純利益が一定の基準を下回った場合は不支給となります。
譲渡制限付株式報酬	(算定式) 譲渡制限付株式報酬(株数)＝執行役員標準株数×各役位別乗率 - 執行役員標準株数＝2,000株 - 各執行役員 役位別乗率(譲渡制限付株式報酬)(グラフ1参照) - 譲渡制限期間は割当てを受けた日より30年間とし、取締役又は執行役員のいずれの地位からも任期満了もしくは正当な理由により退任等を条件として譲渡制限を解除するものとします。 - 付与数は役位に応じて決定するものとし、在任中に付与しております。



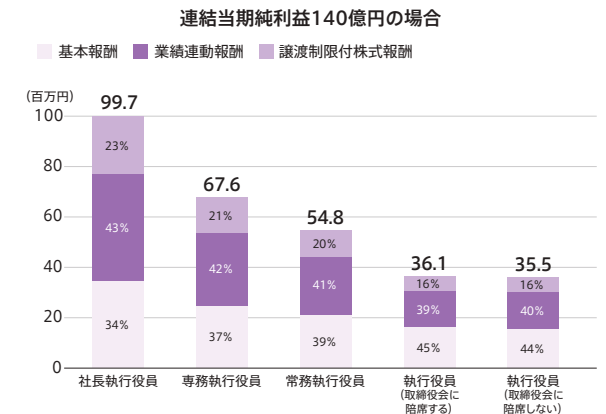
【グラフ1】各役位別乗率(報酬別)



【表1】1人当たりのベース単価

連結当期純利益(ROE)※	ベース単価(X＝連結当期純利益)
50億円以下(ROE5.0%以下)	0円
50億円超～100億円以下(ROE5.0%超～10.0%以下)	(X－50億円)×0.17%
100億円超～140億円以下(ROE10.0%超～14.0%以下)	(100億円－50億円)×0.17%＋(X－100億円)×0.14%
140億円超～180億円以下(ROE14.0%超～18.0%以下)	(100億円－50億円)×0.17%＋(140億円－100億円)×0.14%＋(X－140億円)×0.10%

※ 自己資本＝1,000億円をベースに各ROEにて基準となる各連結当期純利益を計算



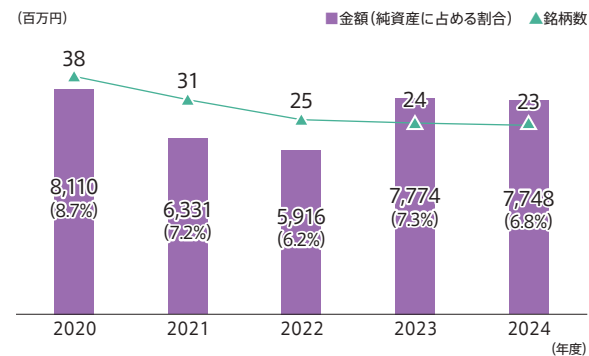
コーポレートガバナンス

● 政策保有株式に関する考え方

当社は事業戦略上、新たに関係を強化すべき企業、また取引先として継続して関係を強化すべき企業などの観点から総合的に判断し、中長期的に保有する政策保有株式を決めています。株式を継続保有するかどうかについては、投資先により担当部署を設け、関係性の变化なども考慮して事業戦略上の保有継続の必要性を確認します。財務経理部では保有にかかるコストとリターンの確認を行います。それらの情報をもとにして中長期的に保有の意義があるかどうかを判断し、保有意義が消失した場合には株式の売却を行うという方針に則り、取締役会に報告し、審議を行っています。売却を決定した場合には、投資先と対話を行ったうえで売却を進めることとしています。

保有銘柄数は着実に減少基調にあり、資産効率性を意識した経営を進めています。

政策保有株式推移



● 議決権行使の基準

投資先企業の経営方針を尊重したうえで、さまざまなチャネルを通じた対話やコミュニケーションを行い、その企業の中長期的な企業価値の向上、株主還元姿勢、コーポレート・ガバナンスやCSRへの取り組みなどを総合的に判断するとともに、議案の内容が当社の保有目的に適合するか、また当該企業の価値向上につながるかを個別に精査したうえで、賛否の判断をしています。

● 執行役員制度の考え方

当社グループのさらなる成長とコーポレートガバナンス体制の強化に向け、執行役員制度を導入しております。経営の意思決定および監督機能と業務執行機能を分離することにより、執行責任を明確化するとともに、業務遂行の迅速化を図っています。

執行体制(2025年7月1日現在)

氏 名	新 職
近藤 康正	社長執行役員
牧 繁伸	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 兼 コーポレート部門ゼネラルマネージャー 兼 連結経営担当
山田 真平	執行役員 海外事業部門ゼネラルマネージャー 兼 海外事業部長 Goodrich Global Holdings Pte. Ltd. CEO
山下 栄二	執行役員 ロジスティクス部門ゼネラルマネージャー
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
柴垣 香平	執行役員 DX部門ゼネラルマネージャー 兼 サイバーセキュリティ担当
作本 明彦	執行役員 事業部門 東京支社長 兼 法人営業担当 兼 レジデンシャル営業担当
宇都 和久	執行役員 コーポレート部門 財務経理部長 兼 投融資担当

コンプライアンス

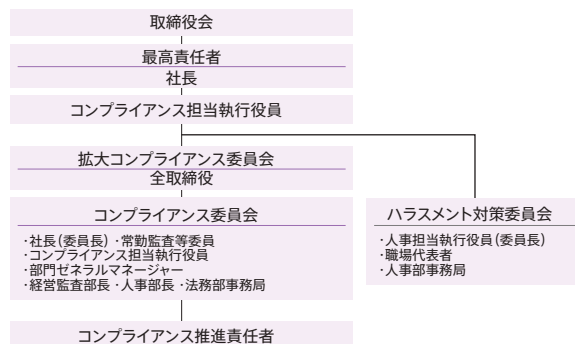
● コンプライアンスに関する考え方

当社は、コンプライアンスを、企業としての絶対的命題と位置付け、重要な経営方針の一つとしてサンゲツグループ全体での強化を図っています。当社では、「サンゲツグループ企業倫理憲章」および「サンゲツグループコンプライアンス行動規範」を、トップメッセージとともに「Corporate Philosophy Handbook」として配布し、全従業員が高い倫理観を持って誠実に行動するための指針としています。また、重要法令管理制度を整備して四半期毎の遵法状況の確認を行うとともに、コンプライアンスサーベイにより従業員の意識や社内風土など広く意見聴取を行い、改善活動につなげています。

● コンプライアンス推進体制

当社では、社長を最高責任者とするコンプライアンス委員会を設置しています。当委員会は、四半期に1回開催しており、年間のコンプライアンス・プログラム策定や、進捗確認、見直し指示、その他コンプライアンス推進に関する重要課題を審議しています。これらの活動状況は、半年に1回取締役会で報告され、経営層はコンプライアンス状況を把握し、コンプライアンス意識のさらなる向上につなげています。

体制図



● コンプライアンス教育

策定された年間のコンプライアンス計画に基づき、法令ベースと実務ベースの両軸の教育プログラムを実施しており、サンゲツグループ全体でのコンプライアンス意識と知識の向上を図っています。

また、教育プログラムを「重要法令管理制度」と連動させることで、意識や知識を実務にいかして継続的改善を行うPDCAサイクルを回し、コンプライアンスの実践・徹底につなげています。

2024年度コンプライアンス研修

テーマ	研修内容	参加人数
法令遵守	デザイン提案に関する知財教育	35名
	有期雇用社員に関する研修	約90名
	空間総合事業に関する教育	296名
海外グループ会社向け コンプライアンス研修	コンプライアンス研修(シンガポール)	約200名
	コンプライアンス研修(タイ)	約50名
	コンプライアンス研修(中国)	約30名
階層別研修	キャリア研修	37名
	新入社員研修	63名
	新任管理職向け研修	22名

● 海外グループ会社のコンプライアンス強化に向けた取り組み

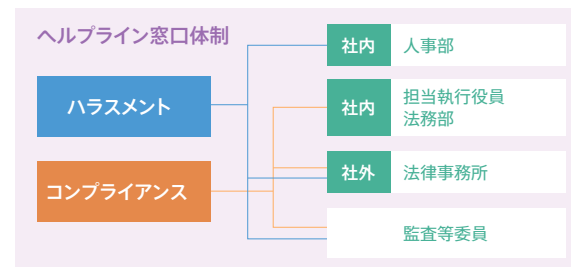
コンプライアンス強化のため、2024年度からは国内グループ会社に加え、海外グループ会社とも連携を強化しています。法務部が現地と直接かつ円滑にコミュニケーションを図り、意見交換・ヒアリングを実施してリスクや課題を抽出し、それらの解決を支援しています。

また、「サンゲツグループ企業倫理憲章」および「サンゲツグループコンプライアンス行動規範」の浸透のため、教育研修の実施や現地の状況を踏まえた議論を行っています。当社がグループ全体で注力する贈収賄や競争法をはじめとする重要テーマに加え、各国ごとの重要トピックに関連するコンプライアンス体制の確立について、ともに取り組むべく対応を進めています。

● ヘルプラインの設置

当社は、コンプライアンスに関する問題やリスクの早期発見・是正を目的にヘルプラインを設置し、コンプライアンス体制の充実を図っています。

当社のヘルプラインは、監査等委員への通報を含めた社内の通報窓口だけでなく、外部弁護士に通報できる社外窓口も設置しており、電話やメールでの通報を受け付けています。いずれも匿名通報が選択でき、プライバシー保護の徹底と、通報者への差別的処遇等の報復行為を禁止しています。サンゲツと国内グループ会社で勤務する全社員(正社員、契約社員、嘱託社員、パート・アルバイト、派遣社員およびこれら社員の中で1年以内の退職者を含む)・役員が利用でき、社内イントラサイトや「Corporate Philosophy Handbook」で周知をしています。ヘルプラインでは、法令および社内規定等の違反を対象としており、通報があったものは全件調査し、その結果に応じて是正措置等を講じます。



ヘルプラインの通報件数

	コンプライアンス窓口	ハラスメント窓口
2021年度	1件	4件
2022年度	4件	2件
2023年度	2件	9件
2024年度	3件	11件

・2024年度はヘルプライン通報において重大な法令違反はありませんでした。
・通報があったものは全案件について調査します。
※匿名通報者からの通報で、詳細な情報提供がないものは除く

リスクマネジメント

● リスクマネジメントに関する考え方

当社は、多様なリスクに対し、適切かつスピード感のある対応を行うことで、企業価値の最大化と経営や業務への影響の最小化を図っています。

● リスク管理体制

当社のリスク管理体制は、社長を最高責任者とする全社リスク管理委員会を設置して管理を行っています。当社グループ全体の企業価値の維持・向上に努め、リスク発生時の影響を最小化するとともに、当社の活動や社員に対して影響を及ぼす可能性があるさまざまなリスクに対し、PDCAサイクルを通じたマネジメントを行っています。全社リスク管理委員会は四半期に1回開催しており、リスク管理全体の基本方針および体制等を定めるとともに、必要に応じてタスクフォースを編成する等の機能を有します。活動状況を半年に1回取締役会に報告し、経営層は存在するリスクを的確に把握したうえで、経営判断ができる体制を構築しています。既に一部顕在化しているリスクから、今は顕在化していないものまでさまざまな観点から、継続的に注視・対応すべきリスクの洗い出しを行っています。各リスク管理部会では、予測されるリスクを抽出し、マッピングによる評価を行ったうえで、重点的に対策を推進していくリスクを明確にしています。2025年度に管理するリスクとして定めた項目は全46項目、そのうち重点リスクは17項目でした。

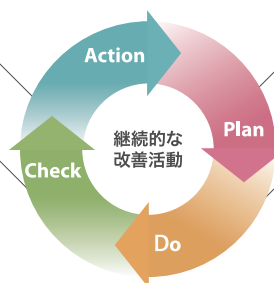
リスク管理のPDCA

改善活動の実施

- 効果検証を反映した改善対策を実行
- 事業を取り巻く環境変化に応じたリスクの見直し

リスクの評価と検証

- 全社リスク管理委員会(四半期毎開催)にて重点リスクへの対策状況を共有
- 重点リスクに対する対策活動の効果検証
- 重点リスクの継続的モニタリング
- 取締役会への活動状況報告(半期毎)



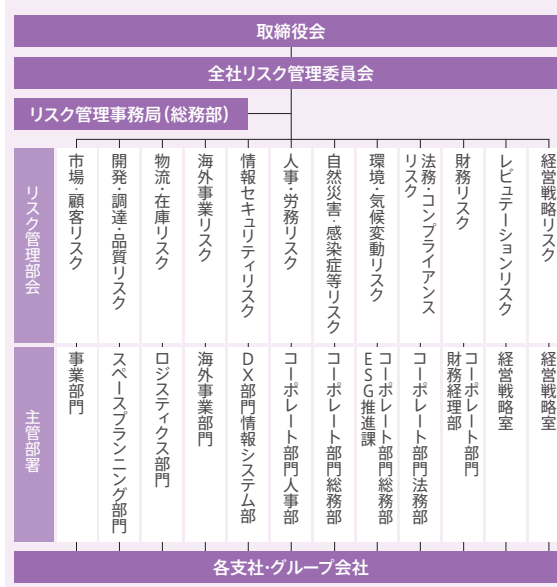
リスクアセスメントの実施

- 各リスク管理部会におけるリスクの特定分析及び評価を行い重点リスクを抽出
- 重点リスクへの対策を計画

対策計画の実行

- 重点リスクに対する対策活動を実施

体制図



重点リスクへの対応事例

● 情報セキュリティリスク

ITインフラの成長に伴い、ビジネスにおいてもDXを活用した価値創造の動きが拡大している一方、全世界でサイバー攻撃やウイルス感染が増加しており、当社としても情報漏洩やBCPの観点から、情報セキュリティリスクの低減を経営課題の一つと捉え、対応しています。

体制面においては、2022年度にサイバーセキュリティ担当役員を選任し、サイバーセキュリティ統括室を新設しました。当社において業務上取り扱う顧客や取引先および自社の情報資産やネットワークシステムを各種サイバー攻撃の脅威から適切に保護することにより、正常かつ円滑な事業活動を維持・継続する事を目的としています。また、社長執行役員、サイバーセキュリティ担当執行役員をはじめ、各部門の責任者が参加するサイバーセキュリティ委員会を定期的に開催し、グループ全体における情報セキュリティの課題を抽出し、解決に向けて取り組んでいます。

<リスク対策>

- サーバー、ネットワーク機器のクラウド及びデータセンターへの移行・利用の推進
- 外部からの不正アクセスやマルウェア等の対策として、不正侵入検知・監視サービスやセキュリティ対策ソフトの導入
- 不正なマルウェア等に対し、EDRにて即時検知、隔離するとともに、SOCと連携した迅速な対処
- 情報セキュリティに関する社員教育の定期的な実施
- 重要なシステム機器の二重化
- サイバーセキュリティ損害保険への加入

長期サマリー

10年間の連結財務サマリー

(単位：百万円)

		2016年 3月期	2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期 ^{※3}	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期
損益状況	売上高	133,972	135,640	156,390	160,422	161,265	145,316	149,481	176,022	189,859	200,378
	売上総利益	39,527	40,104	47,572	50,720	52,925	47,640	39,962	56,374	58,959	62,373
	売上高総利益率(%)	29.5	29.6	30.4	31.6	32.8	32.8	26.7	32.0	31.1	31.1
	営業利益	9,112	7,572	5,033	5,895	9,268	6,701	7,959	20,280	19,103	18,174
	売上高営業利益率(%)	6.8	5.6	3.2	3.7	5.7	4.6	5.3	11.5	10.1	9.1
	経常利益	9,463	8,368	5,698	6,699	9,844	7,042	8,203	20,690	19,695	18,606
	親会社株主に帰属する当期純利益	6,393	6,570	4,514	3,579	1,432	4,780	276	14,005	14,291	12,567
キャッシュ・ フローの状況	フリー・キャッシュ・フロー	25,988	△ 12,320	1,464	14,019	8,788	7,095	4,891	16,965	10,971	12,387
	営業活動によるキャッシュ・フロー	10,834	10,072	7,196	10,370	13,804	9,694	5,718	17,373	12,818	19,260
	投資活動によるキャッシュ・フロー	15,154	△ 22,392	△ 5,732	3,649	△ 5,016	△ 2,599	△ 827	△ 408	△ 1,846	△ 6,873
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 13,528	7,533	△ 4,831	△ 7,196	△ 5,476	△ 11,836	△ 13,341	△ 9,355	△ 11,249	△ 3,980
	現金及び現金同等物 ^{※1}	-	-	26,446	29,444	36,816	27,941	20,541	27,002	25,396	34,027
財務状態	総資産額	139,220	169,344	171,419	170,875	164,101	158,665	147,943	164,454	170,750	183,859
	純資産額	108,517	110,458	106,360	100,143	94,217	93,749	88,326	95,825	106,709	113,781
	有利子負債	3	14,187	18,759	20,913	20,802	16,143	10,095	10,454	7,484	12,784
1株当たり情報 ^{※2}	1株当たり当期純利益(円)	89.92	97.53	68.97	57.28	23.56	78.97	4.66	238.71	243.44	213.90
	1株当たり純資産(円)	1,587.86	1,646.42	1,648.71	1,612.59	1,539.56	1,547.92	1,497.21	1,631.57	1,816.16	1,923.28
	1株当たり配当額(円)	47.50	52.50	55.50	56.50	57.50	58.00	70.00	105.00	140.00	150.00
財務指標	総資産経常利益率(ROA)(%)	6.7	5.4	3.3	3.9	5.9	4.4	5.4	13.2	11.8	10.5
	自己資本当期純利益率(ROE)(%)	5.6	6.0	4.2	3.5	1.5	5.1	0.3	15.3	14.1	11.4
	投下資本利益率(ROIC)(%)	8.7	7.2	3.7	4.5	7.9	5.6	7.1	16.5	14.8	13.7
	自己資本比率(%)	77.9	65.2	61.4	58.0	56.8	58.8	59.4	58.2	62.5	61.5
	連結配当性向(%)	52.8	53.8	80.5	98.6	244.1	73.4	1,503.5	44.0	57.5	70.1
キャッシュ・ コンバージョン・ サイクル(CCC)	CCC	102.1	88.3	83.8	76.0	72.4	68.9	76.5	77.1	71.5	72.0
	売上債権回転期間(日)	124.2	125.1	113.8	114.9	106.5	110.9	115.2	110.4	108.6	102.3
	棚卸資産回転期間(日)	39.8	44.0	45.7	49.9	52.4	52.5	49.6	57.9	53.9	53.5
	仕入債務回転期間(日)	61.9	80.8	75.7	88.8	86.5	94.5	88.3	91.2	91.0	83.8

※1 当社では、キャッシュ・フロー計算書の現金及び現金同等物に、預入期間が3カ月を超える定期預金および流動性の高い有価証券を加えたものを、「キャッシュ同等物」として管理しています。当サマリーでは、この数値を現金及び現金同等物として掲載しています。

※2 2015年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っています。1株当たり指標は、現在の基準に調整し記載しています。

※3 2022年3月期首より、「収益認識に関する会計基準」等を適用しており、これ以降の各数値については、当該会計基準等を適用した後の数値となっています。

ESGデータ集(単体)

	指 標	単 位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度目標
Environment 環 境	GHG排出量(Scope1&2)※連結	t-CO ₂ e	29,683	28,071	30,477	29,679	26,836	23,629	21,943(2029年度13,714)
	エネルギー使用量※連結	GJ	489,591	495,641	532,410	588,235	580,869	559,768	511,114
	電力使用量※連結	kWh	33,546,819	35,116,971	37,290,854	37,294,156	37,132,401	37,802,567	
	再生可能エネルギー使用比率※連結	%	0	0	0	0	21.2	39.0	
	GHG排出量(Scope1&2)	t-CO ₂ e	6,638	6,233	5,992	5,668	4,871	4,060	3,247(2029年度カーボンニュートラル)
	GHG排出量(Scope 3)	t-CO ₂ e	399,393	383,062	403,851	431,299	497,848	482,191	
	エネルギー使用量	GJ	144,695	141,259	133,264	129,067	121,626	117,339	139,262
	再生可能エネルギー使用比率	%	0	0	0	0	25.1	45.1	
	廃棄物排出量	t	4,195	4,098	4,283	4,134	4,021	4,699	
	単純処分廃棄物量	t	902	793	685	605	973	727	658
	リサイクル率	%	76.4	77.6	81.7	83.7	74.5	84.1	90%以上
Social 社 会	見本帳リサイクル冊数	冊	12,849	15,344	62,915	77,262	119,604	54,844	100,000
	社員数(各年3月31日時点)※連結	人	2,241	2,359	2,453	2,547	2,645	3,001	
	社員数(各年3月31日時点)	人	1,161	1,185	1,194	1,197	1,238	1,298	
	男性/女性	人	725/436	733/452	742/452	744/453	775/463	805/493	
	平均年齢(各年3月31日時点)	歳	37.0	37.0	37.2	37.5	37.3	37.9	
	男性/女性	歳	39.4/32.8	39.2/33.3	39.0/34.0	39.2/34.6	39.0/34.4	39.0/35.1	
	平均勤続年数(各年3月31日時点)	年	15.8	15.8	15.8	16.1	15.7	15.4	
	男性/女性	年	18.3/11.5	18.1/11.8	17.9/12.3	17.9/12.9	17.3/12.8	16.9/12.9	
	新規採用者	人	46	79	74	70	102	102	
	男性/女性	人	22/24	47/32	44/30	46/24	64/38	62/40	
	入社3年未満離職率	%	34.1	15.7	23.0	9.1	10.0	0.0	
	男性/女性	%	30.0/37.5	9.5/25.0	21.1/26.1	5.9/14.3	3.8/16.7	0.0/0.0	
	中途社員採用比率	%	4.3	12.7	18.9	25.7	48.0	38.2	
	女性管理職比率(各年4月1日時点)	%	12.0	14.8	17.2	17.9	18.3	21.2/22.8	25%以上
	男女別賃金格差	%	73.7	76.4	79.5	80.9	81.6	82.5	
	従業員研修費用	千円	19,428	22,475	14,219	24,056	62,556	116,462	
	育児休業取得社員数(各年3月31日時点)	人	30	43	44	50	60	68	
	育児短時間勤務利用者推移(各年3月31日時点)	人	76	79	94	110	112	98	
	平均総労働時間	時間	2,048	1,999	2,054	2,030	2,048	2,003	
	有給休暇平均取得日数(当年10月～翌年9月末)	日	12.0	12.5	10.9	11.9	12.7	13.5	
	障がい者雇用率(各年3月31日時点)	%	3.1	3.2	3.4	3.9	3.5	3.2	4.0%以上
	労働災害度数率	%	0.84	0.84	1.63	0	0	0.77	
	労働災害強度率	%	0.004	0.003	0.002	0	0.02	0.004	
	社会貢献活動費※連結	千円	4,887	5,033	6,187	24,192	43,985	32,234	年間経常利益の0.3～0.5%を目標とし、寄付は特定の団体に継続的に実施する
	児童養護施設等のリフォーム支援件数	件	18	20	33	55	59	55	50件
Governance ガバナンス	取締役(各年6月30日時点)	人	7	7	7	7	7	7/2025年度7	
	うち社外取締役	人	4	4	4	4	4	4/2025年度4	
	うち女性取締役	人	1	1	1	1	1	3/2025年度2	
	社外取締役比率	%	57	57	57	57	57	57/2025年度57	
	重要法令違反件数	件	0	0	0	0	0	0	

※入社3年未満離職率は、2023年度は2023、2024年度の2年間、2024年度は1年間の入社社員離職率になります。

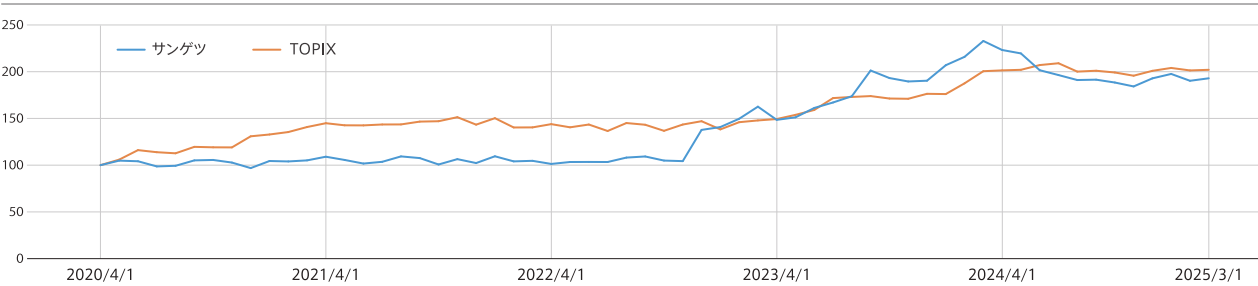
会社概要・株式情報

● 会社概要 (2025年3月31日現在)

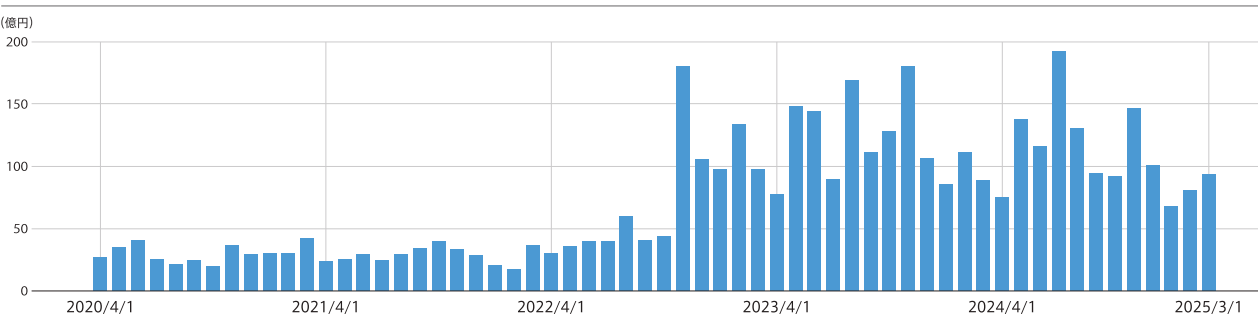
社 名 株式会社サンゲツ (Sangetsu Corporation)
設 立 1953年4月21日 (創業嘉永2年※1849年)
代 表 者 名 代表取締役 社長執行役員 近藤 康正
本 社 所 在 地 〒451-8575 愛知県名古屋市西区幅下1-4-1
資 本 金 136億1,610万円
年 商 2,003億円 (連結)
社 員 数 3,001名 (連結)
事 業 内 容 インテリアの企画・開発・製造・販売・施工
エクステリアの販売・施工
各種施設・オフィス空間等の企画・設計・工事監理・施工

上場証券取引所 東京証券取引所 プライム市場、
名古屋証券取引所 プレミア市場 (証券コード: 8130)

● 株価・出来高の推移 ※2020年4月1日の終値データを100とした配当込みの株価指数の推移



● 売買代金 (月次)



● 事業所 (2025年9月30日現在)

本 社 名古屋
支 社 北海道、東北、北関東、東京、西関東、中部、関西、中国四国、九州

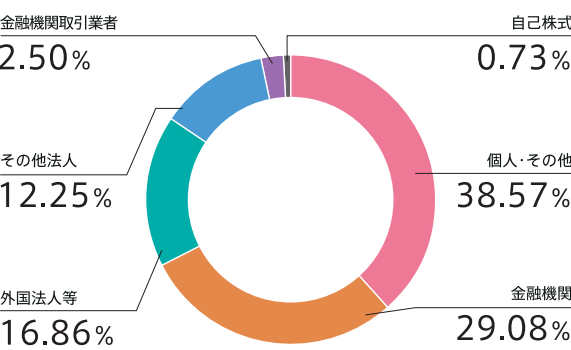
支 店 / 北東北、福島、東関東、多摩、厚木、群馬、栃木、新潟、茨城、長野、岐阜、岡崎、北陸、静岡、京都、神戸、東大阪、南大阪、岡山、四国、北九州、熊本、南九州
営 業 所

主 要 株式会社サングリーン、フェアトーン株式会社、
グループ会社 株式会社サンゲツヴォーヌ、株式会社サンゲツ沖縄、
株式会社SDS、
KOROSEAL INTERIOR PRODUCTS HOLDINGS, INC.,
Goodrich Global Holdings Pte. Ltd.,
GOODRICH GLOBAL LIMITED,
D' Perception Pte Ltd

● 株式情報 (2025年3月31日現在)

発行可能株式総数 290,000,000株
発行済株式の総数 59,200,000株
株 主 数 44,206名 (うち単元株主数 20,345名)

● 株主構成比率 (2025年3月31日現在)



● 大株主の状況 (2025年3月31日現在)

株主名	持株数 (株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	9,643,900	16.40
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	2,740,300	4.66
サンゲツ共栄会	1,730,280	2.94
日比 喜雄	1,708,588	2.90
三輪 雅恵	1,699,228	2.89
日比 東三	1,689,492	2.87
株式会社大垣共立銀行	1,514,372	2.57
住友不動産株式会社	1,170,000	1.99
日比 麻友美	1,160,734	1.97
日比 茂雄	1,104,060	1.87

(注) 当社は、自己株式を429,993株保有しており、持株比率は自己株式を控除して算出しております。

株主・投資家との対話、外部評価

● 株主・投資家との対話

当社は、中長期的な企業価値向上を目指し、株主や機関投資家、アナリストの皆さまとの対話による信頼関係の構築を目指しています。こうした対話を通じて得たご意見は、経営へのフィードバックを通じて、情報開示の拡充および企業価値向上に向けた経営戦略につなげています。

2024年度 対話状況

内 容	対応者	参加者	回 数
株主総会	代表取締役社長執行役員、取締役、社外取締役(監査等委員)、執行役員	株主	1回
会社説明会	代表取締役社長執行役員、取締役、社外取締役(監査等委員)、執行役員	株主(主に個人株主)	1回
決算・経営戦略説明会	代表取締役社長執行役員、執行役員ほか	アナリスト・機関投資家	2回
スモールミーティング	代表取締役社長執行役員	アナリスト・機関投資家	1回
IR・SR面談	代表取締役社長執行役員、執行役員ほか	アナリスト・機関投資家・株主	約100回

株主構成の推移

所有者別状況		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
個人、その他 (自己株式含む)	株主数(人)	4,590	4,736	9,710	19,734
	所有株式数(単元)	198,018	213,818	223,555	231,310
	所有割合(%)	33.46%	36.15%	37.83%	39.29%
金融機関 (銀行、生保、損保等)	株主数(人)	42	34	30	30
	所有株式数(単元)	183,938	180,200	160,120	171,182
	所有割合(%)	31.08%	30.46%	27.09%	29.08%
外国法人等	株主数(人)	153	201	204	214
	所有株式数(単元)	128,586	106,432	117,271	99,262
	所有割合(%)	21.73%	17.99%	19.84%	16.86%
その他の法人	株主数(人)	211	216	257	341
	所有株式数(単元)	75,982	74,203	76,774	72,097
	所有割合(%)	12.84%	12.54%	12.99%	12.25%
金融商品取引業者 (証券会社等)	株主数(人)	28	29	27	26
	所有株式数(単元)	5,179	16,796	13,131	14,734
	所有割合(%)	0.87%	2.83%	2.22%	2.50%
合計	株主数(人)	5,024	5,216	10,228	20,345
	発行株式残高(単元)	591,703	591,449	590,851	588,585
	割合(%)	100%	100%	100%	100%

● 外部評価

ESGインデックスへの組み入れ状況



S&P/JPX
カーボン
エフィシエント指数



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index



FTSE Blossom
Japan Index

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数(WIN)

Morningstar 日本株式 ジェンダー・
ダイバーシティ・ティルト指数(除くREIT)

当社のMSCIインデックスへの組み入れ、およびMSCIロゴ、商標、サービスマーク、またはインデックス名を使用することは、MSCIまたはその関連会社による当社の後援、推奨、またはプロモーションではありません。MSCIインデックスは、MSCIの独占的財産です。MSCIおよびMSCIインデックスの名前とロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。

DE&I、従業員の健康管理への評価



健康経営優良法人2025(大規模法人部門)



2024年度 work with Pride PRIDE指標 ゴールド認定

IR活動への評価



2024年度全上場企業ホームページ
充実度ランキング最優秀賞



GomezIR
サイトランキング2024銀賞



“共感!”IR賞

株式会社 サンゲツ

〒451-8575

名古屋市西区幅下1-4-1

www.sangetsu.co.jp

