

# 中期経営計画 2029 (2027年3月期~2030年3月期)

変革と挑戦、そして、イノベーションの創出

2026年5月27日  
代表取締役 社長執行役員 近藤 康正

証券コード：8130（東証プライム・名証プレミア）

# 目次

---

- |           |  |             |
|-----------|--|-------------|
| <b>1.</b> | <b>TOP MESSAGE</b>                         | <b>p.3</b>  |
| <b>2.</b> | <b>前中期経営計画【BX 2025】振り返り</b>                | <b>p.6</b>  |
| <b>3.</b> | <b>事業環境と内部課題</b>                           | <b>p.12</b> |
| <b>4.</b> | <b>中期経営計画 2029<br/>(2027年3月期～2030年3月期)</b> | <b>p.15</b> |

# TOP MESSAGE

## 「中期経営計画 2029」スタートに向けて

当社は、2020年に長期ビジョン【DESIGN 2030】を発表し、目指す企業像として、「内装企業からスペースクリエーション企業への転換」を掲げ、事業領域の拡張と提供価値の高度化に取り組んでまいりました。2023年に発表した中期経営計画【BX 2025】では、人的資本とデジタル資本の強化を通じて、提案力の進化と事業基盤の拡充を推進してまいりました。

この3年間において、主力であるインテリア事業は着実に成長を遂げ、海外においても収益改善が進んだ一方で、空間総合、エクステリア事業は、それぞれの特性に起因する課題もあり、当初想定した成長スピードには至りませんでした。

当社を取り巻く外部環境は大きく変化しています。国内市場の縮小や人手不足といった制約が強まる一方で、暮らしの価値観の多様化、社会課題の高度化、テクノロジーの進展、海外市場でのポテンシャルにより、新たな価値創出の機会が広がっています。こうした環境認識のもと、当社は「中期経営計画 2029」において、改めて自社のコアに立ち返り、その強みを起点とした成長戦略へと舵を切ります。

当社のコアは、インテリア商品の品揃えの拡充にとどまらず、素材・デザイン・物流・施工を統合し、ソリューション提案を担う「トータルインテリア」にあります。私たちはこの強みを基盤に、空間に新たな価値をもたらし、人々の感性と暮らしを豊かにしてきました。今後は、このコアをさらに進化させることで、商品提供にとどまらず、空間を通じて人々の感性を刺激し、多様な暮らしの実現に貢献していきます。その上で当社が目指す企業像を「**素材とデザインを起点に、インテリアから文化をつくる企業**」と定めます。

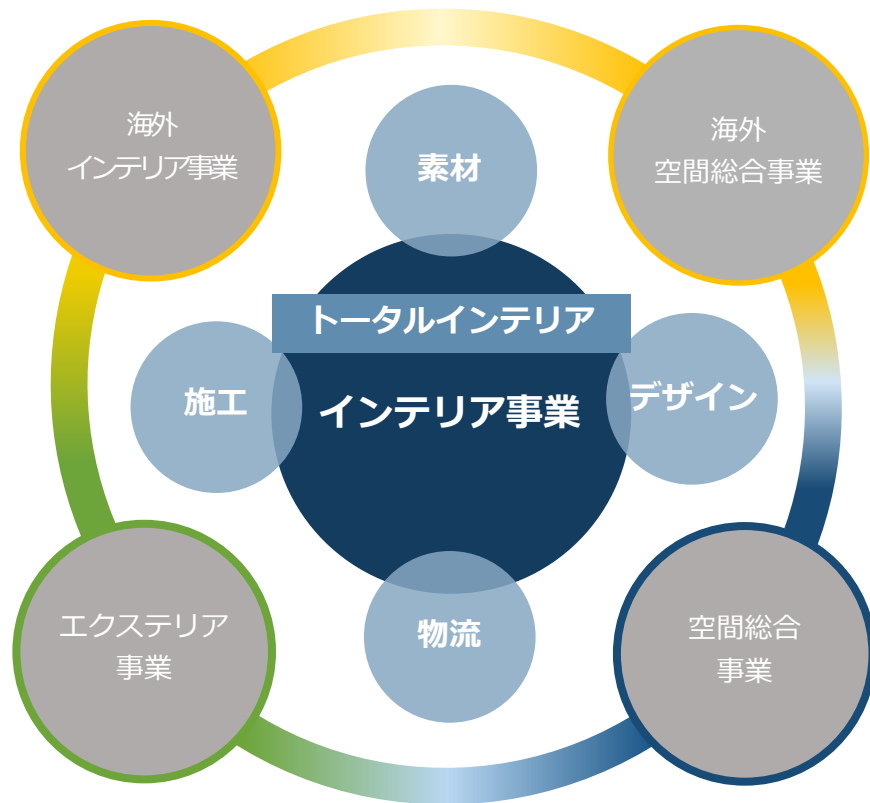
以前より当社は「生活文化提案企業」を謳ってきました。壁紙をはじめとするインテリア素材や空間のコーディネートといった「生活様式」、戦略的なマーケティングツールとして見本帳を展開する「ビジネスモデル」、品質ときめ細かなサプライチェーンに裏付けられた、空間づくりを支える「供給インフラ」等、今日に至るまで、インテリアそのもの、そして、業界全体の価値向上の一翼を担ってまいりました。私たちは常に、次の暮らしの文化を創り続ける存在でありたいと考えています。

また、目指す企業像を定めると同時に、改めて社是「誠実」を掲げます。一昨年、企業理念策定時に元々あった社是「誠実」を企業理念に組み入れることとしました。しかしながら、1849年の創業以来、「誠実」は社員全員、そして、ステークホルダー皆さまを繋ぐ、当社のDNAであり、当社のアイデンティティであり、常に立ち返るべき原点であります。「中期経営計画 2029」のスタートに合わせて「**誠実 (INTEGRITY)**」を社是とし、社員全員が誠実さと倫理観を持ち、自分の信念に忠実に行動してまいります。

「中期経営計画 2029」においては、スローガンとして「変革と挑戦」および「イノベーションの創出」を掲げ、インテリア事業を引き続き成長の中核として強化し、商品領域の拡張やパートナー企業との連携を通じて、より強固な収益基盤を構築してまいります。海外においても、インテリアを軸として、北米、アジアでの成長を加速させます。空間総合およびエクステリア事業は、インテリアの強みを横展開した拡張領域として位置付け、そのシナジーを最大化しながら、中長期的な成長事業として着実に育成してまいります。

当社は、「トータルインテリア」というコアを磨き続けることで、経済価値と社会価値の両立を実現し、持続的かつ力強い成長を遂げてまいります。

代表取締役 社長執行役員 近藤康正



## 素材とデザインを起点に、 インテリアから文化をつくる企業

サンゲツは、襖や障子といった表具に始まり、さまざまなインテリア商品に、素材・デザイン・施工・物流を掛け合わせ、空間の価値を高め、届ける力を磨いてきました。これからもその強みを起点に、お客さまの求める暮らしを実現し、新たな暮らしの文化を育んでいきます。

国内インテリア  
セグメント

・インテリア事業  
・空間総合事業

国内エクステリア  
セグメント

・エクステリア事業

海外セグメント

・海外インテリア事業  
・海外空間総合事業

# TOP MESSAGE

## 社是

誠実 (INTEGRITY)

## 目指す企業像

素材とデザインを起点に、  
インテリアから文化をつくる企業

## 中期経営計画 2029 スローガン

変革と挑戦  
イノベーションの創出

## 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る世界

### Belief | 大切にする信念

企業の誠実さが、社会を変える力になる。

### Way | 私たちの姿勢

自由と公正 自我と共創 変革と飛躍

### 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。

## 2. 前中期経営計画【BX 2025】振り返り

# 前中期経営計画【BX 2025】振り返り

国内事業環境が厳しさを増す中、売上高は過去最高を更新したが計画未達。  
一方、営業利益と当期純利益は計画を達成。

(単位：億円)

	2023年 3月期	中期経営計画【BX2025】					
		2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期	2026年 3月期 修正計画 (2025年5月修正)	2026年 3月期 修正計画比	2026年 3月期 当初計画 (2023年5月策定)
売上高	1,760.2	1,898.5	2,003.7	<b>2,064.4</b>	2,100.0	98.3%	1,950.0
営業利益	202.8	191.0	181.4	<b>194.0</b>	190.0	102.1%	205.0
当期純利益	140.0	142.9	125.5	<b>146.4</b>	130.0	112.6%	145.0
ROE (%)	15.3	14.1	11.4	<b>12.5</b>	11.5	+1.0pt	14.0
ROIC (%) ※	16.5	14.8	13.6	<b>13.7</b>	14.0	▲0.3pt	14.0
CCC (日)	77.1	71.5	72.0	<b>79.4</b>	70.0	+9.4日	65.0

# 前中期経営計画【BX 2025】振り返り

国内インテリアセグメントはコアビジネスとしての底堅い収益力を維持し、利益計画を達成。  
国内エクステリアセグメントは利益計画を達成。

(単位：億円)

		2023年 3月期	中期経営計画【BX2025】				
			2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期	2026年 3月期 修正計画 (2025年5月修正)	2026年 3月期 当初計画 (2023年5月策定)
国内インテリア	売上高	1,479.6	1,591.5	1,639.8	<b>1,641.0</b>	1,667.0	1,590.0
	営業利益	211.0	194.8	189.4	<b>193.3</b>	188.5	187.0
国内エクステリア	売上高	62.9	64.6	66.1	<b>73.1</b>	76.0	100.0
	営業利益	4.5	▲0.7	0.1	<b>1.1</b>	0.5	10.0
海外	売上高	217.8	242.9	297.9	<b>350.2</b>	357.0	260.0
	営業利益	▲12.7	▲3.1	▲8.2	▲0.4	1.0	8.0
セグメント間 取引調整	売上高	▲0.1	▲0.5	▲0.1	▲0.0	-	-
	営業利益	0.0	0.0	0.0	<b>0.0</b>	-	-
合計	売上高	1,760.2	1,898.5	2,003.7	<b>2,064.4</b>	2,100.0	1,950.0
	営業利益	202.8	191.0	181.4	<b>194.0</b>	190.0	205.0

# 前中期経営計画【BX 2025】振り返り

インテリア事業は、国内では収益基盤、海外では成長をリードする柱となる「コアビジネス」としての重要度を高めた。空間総合事業、エクステリア事業は基盤を整備し、収益に貢献する事業に育成する。

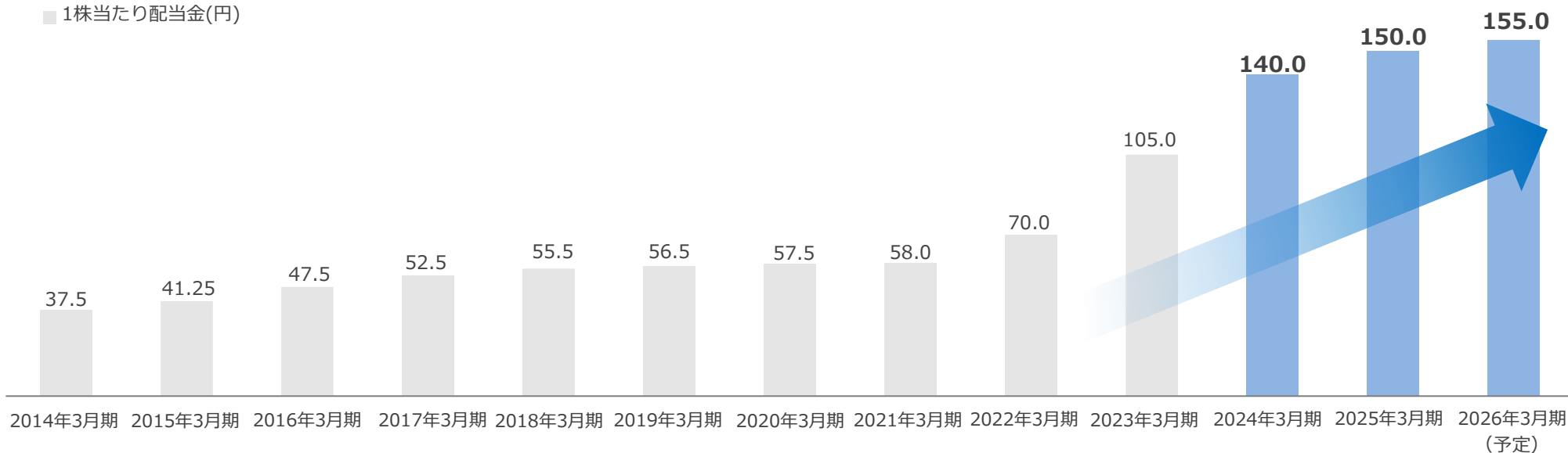
国内インテリア セグメント	インテリア事業	国内需要の停滞、継続的なコスト上昇、職人不足などの事業環境の下、コアビジネスとしての底堅い収益力を示した。
	空間総合事業	人材の拡充（2023～25年度キャリア人材 48名採用）等基盤強化を進め、売上高は漸増するも、収益貢献には至っていない。
国内エクステリア セグメント	エクステリア事業	事業規模・領域拡大の為に人的投資、新たな営業拠点の設置を進めたが収益貢献には至っていない。
海外セグメント	海外インテリア事業	北米が高度成長、東南アジアが黒字転換、香港・中国が赤字縮小と改善が着実に進んだ。
	海外空間総合事業	2024年7月にシンガポール企業をグループ会社化、業績は計画未達。

# 前中期経営計画【BX 2025】振り返り

自己資本の拡大により目安を超過した。  
株主還元方針に基づく安定的な増配により1株当たり年間配当155円を実現。

還元方針	実績
2026年3月末の自己資本を950～1,050 億円 とする	自己資本 1,215億円
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	1株当たり配当金 155円 (予定)
市場の状況により自己株式の取得も検討する	実施なし

■ 1株当たり配当金(円)



# 前中期経営計画【BX 2025】振り返り

安定したキャッシュ創出力を背景に増配を実現した一方で、自己資本が膨らみ、資本収益性の押し下げとなった。次期中計では、「稼ぐ力」の進捗に応じた資本構成の再構築に取り組む。

中期経営計画（中計期間累計）					
Cash In	Cash Out				
<table border="1"> <tr><th>営業CF</th></tr> <tr><td>470-510 億円</td></tr> </table>	営業CF	470-510 億円	<table border="1"> <tr><th>成長投資</th></tr> <tr><td>200-250 億円</td></tr> </table>	成長投資	200-250 億円
営業CF					
470-510 億円					
成長投資					
200-250 億円					
<table border="1"> <tr><th>借入金増減</th></tr> <tr><td>▲80-60 億円</td></tr> </table>	借入金増減	▲80-60 億円	<table border="1"> <tr><th>株主還元</th></tr> <tr><td>250-350 億円</td></tr> </table>	株主還元	250-350 億円
借入金増減					
▲80-60 億円					
株主還元					
250-350 億円					
<table border="1"> <tr><th>保有現金同等物※ (2023年3月末)</th></tr> <tr><td>270 億円</td></tr> </table>	保有現金同等物※ (2023年3月末)	270 億円	<table border="1"> <tr><th>保有現金同等物※ (2026年3月末)</th></tr> <tr><td>200-250 億円</td></tr> </table>	保有現金同等物※ (2026年3月末)	200-250 億円
保有現金同等物※ (2023年3月末)					
270 億円					
保有現金同等物※ (2026年3月末)					
200-250 億円					

実績（中計期間累計）					
Cash In	Cash Out				
<table border="1"> <tr><th>営業CF</th></tr> <tr><td>463.9 億円</td></tr> </table>	営業CF	463.9 億円	<table border="1"> <tr><th>成長投資</th></tr> <tr><td>180.5 億円</td></tr> </table>	成長投資	180.5 億円
営業CF					
463.9 億円					
成長投資					
180.5 億円					
<table border="1"> <tr><th>借入金増減</th></tr> <tr><td>35.6 億円</td></tr> </table>	借入金増減	35.6 億円	<table border="1"> <tr><th>株主還元</th></tr> <tr><td>254.0 億円</td></tr> </table>	株主還元	254.0 億円
借入金増減					
35.6 億円					
株主還元					
254.0 億円					
<table border="1"> <tr><th>資産圧縮による収入等</th></tr> <tr><td>22.0 億円</td></tr> </table>	資産圧縮による収入等	22.0 億円			
資産圧縮による収入等					
22.0 億円					
<table border="1"> <tr><th>保有現金同等物※ (2023年3月末)</th></tr> <tr><td>270 億円</td></tr> </table>	保有現金同等物※ (2023年3月末)	270 億円	<table border="1"> <tr><th>保有現金同等物※ (2026年3月末)</th></tr> <tr><td>357.1 億円</td></tr> </table>	保有現金同等物※ (2026年3月末)	357.1 億円
保有現金同等物※ (2023年3月末)					
270 億円					
保有現金同等物※ (2026年3月末)					
357.1 億円					

# 3. 事業環境と内部課題

# 事業環境と内部課題

## 事業環境

### Challenge

日本市場の縮小

構造的かつ深刻な労働需給ギャップ

金利上昇とインフレ

地政学リスクの高まり、円安影響によるサプライチェーン不安定化

### Potential

市場ニーズ・社会課題の多様化

海外市場の成長

AIの急速な進展

サステナブル経営の実践

# 事業環境と内部課題

## 内部課題

### 将来への打ち手

#### ビジネスモデル・事業ポートフォリオ

- ・収益の大半を国内インテリアに依存
- ・インテリア商品に次ぐ収益源となる事業育成に至らず

#### 革新的な素材・商品開発（モノづくり機能）

#### 空間総合事業、国内エクステリア事業の収益力

#### 企業ブランド

### 事業インフラ

#### 業務効率・生産性

#### データリソース有効活用

#### 戦略的意思決定・変革推進・リーダーシップ発揮を担う人材の育成

#### 経営人材・グローバル人材の育成

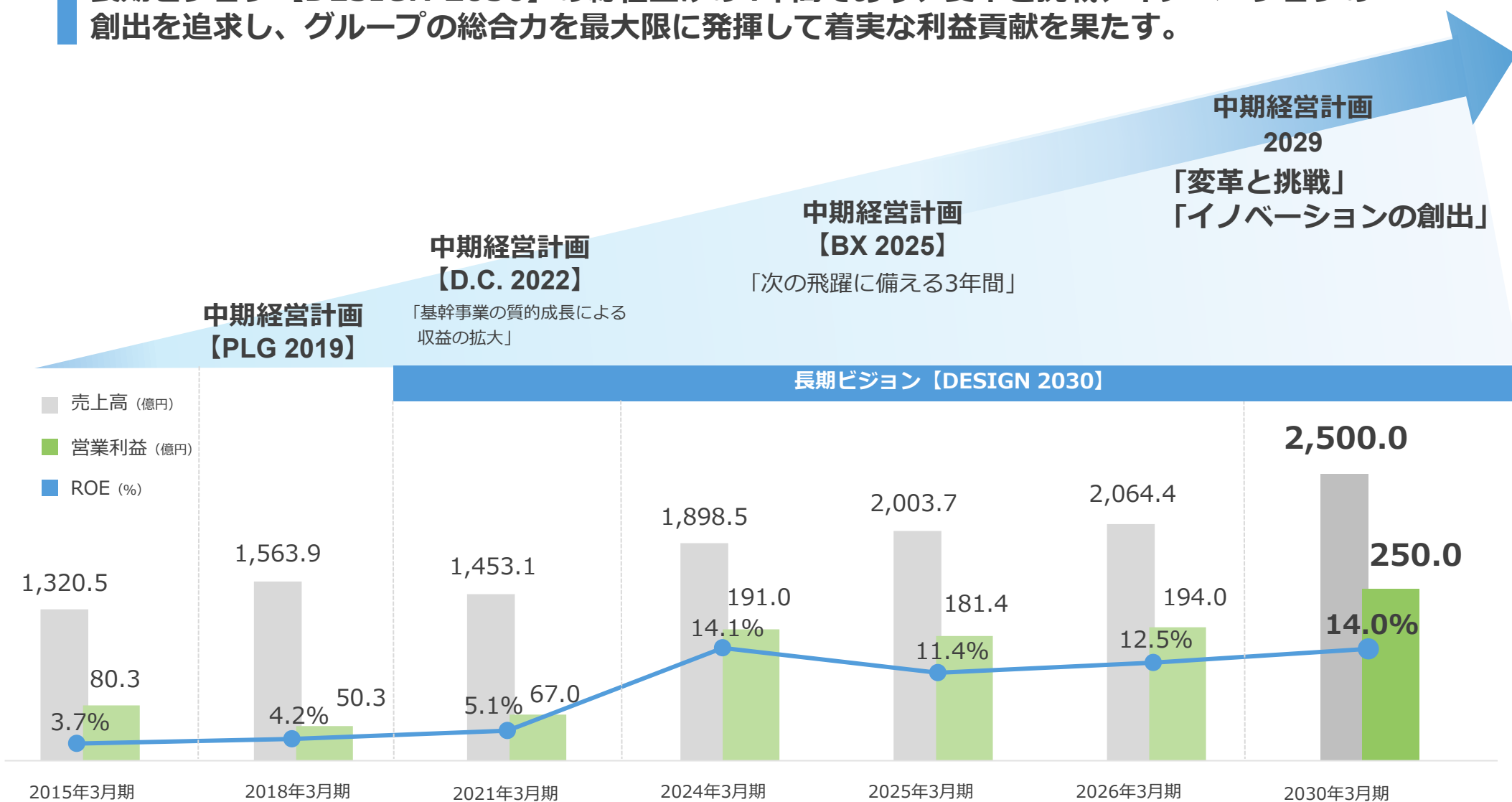
# **4. 中期経営計画 2029 (2027年3月期～2030年3月期)**

## 中期経営計画 2029 (2027年3月期~2030年3月期)

変革と挑戦、そして、イノベーションの創出

# 中期経営計画 2029

長期ビジョン【DESIGN 2030】の総仕上げの4年間であり、変革と挑戦、イノベーションの創出を追求し、グループの総合力を最大限に発揮して着実な利益貢献を果たす。



# 中期経営計画 2029

## 1. インテリア事業の強化

インテリアの総合企業として、市場ニーズ、社会課題に対応した商品の開発、空間を構成する商材の拡充、デザインをはじめソリューション提案力の強化、ビジネスモデルの変革を加速し、事業の高度化を推進する。

## 2. 空間総合事業とエクステリア事業の育成

インテリア事業とのシナジーを梃子として、グループ会社を含めて事業基盤を確立し、サンゲツグループの中核事業に育成する。

## 3. 海外事業の成長

成長の起爆剤と位置付ける海外事業において、各地域・各グループ会社の独自性・主体性を尊重しつつ、サンゲツグループ内の協業・共創を加速し、収益力の飛躍的向上を図る。

## 4. 次世代事業の探索・創出

インテリアをはじめとするサンゲツグループの既存領域、隣接領域において未来の収益源となる次世代事業を探索・創出する。

## 5. 人的資本

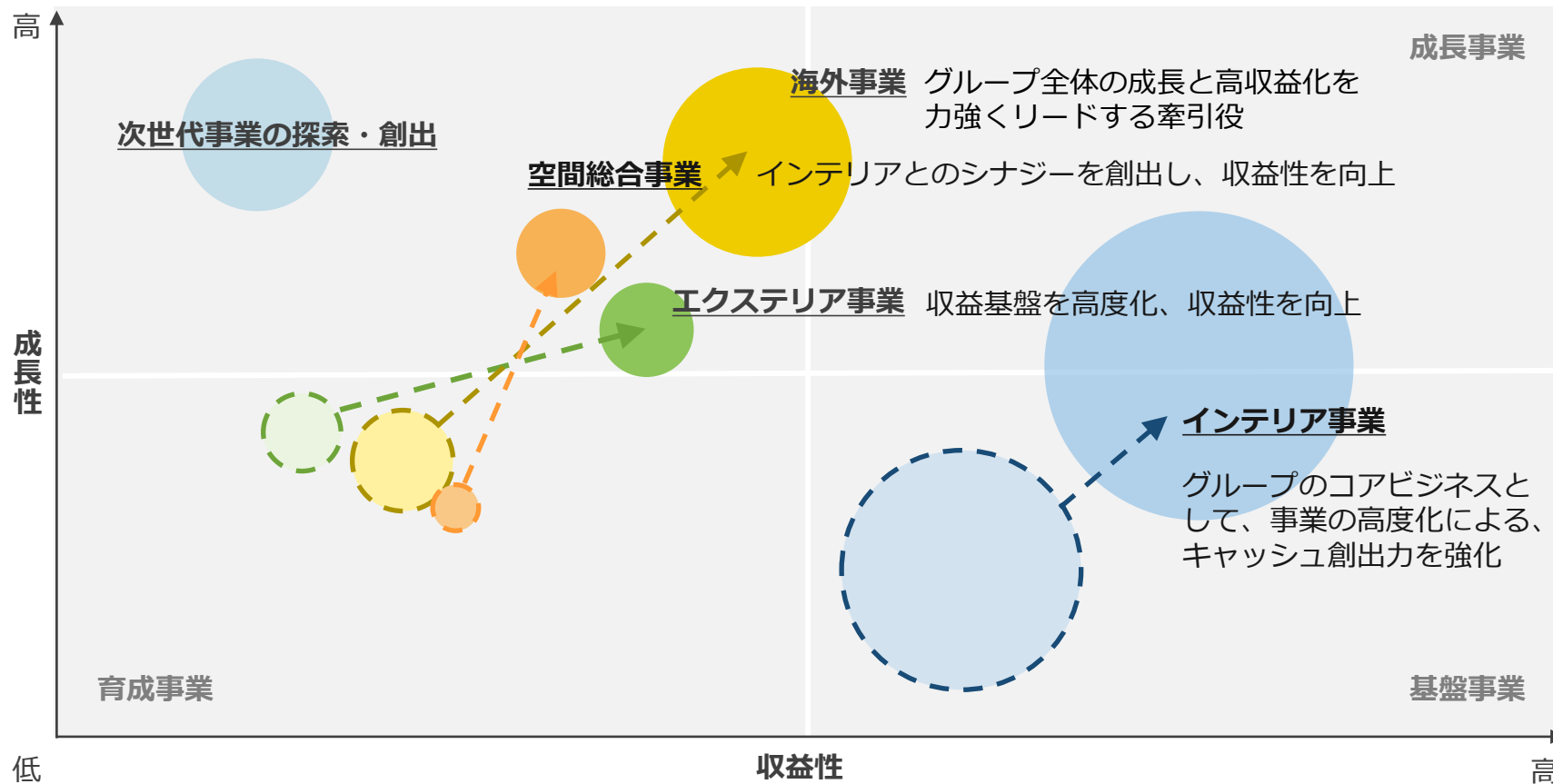
「変革と挑戦」、「イノベーションの創出」を実現、加速すべく、経営戦略に連動した人事施策を実行し、サンゲツグループの人材基盤を強化する。

## 6. デジタル資本

収益力と資本効率を最大化する戦略資本へと進化させ、蓄積したデジタル資本を駆使してデータドリブン経営を実践し、確かな財務価値を生み出すDX（デジタル変革）を推進する。

# 中期経営計画 2029

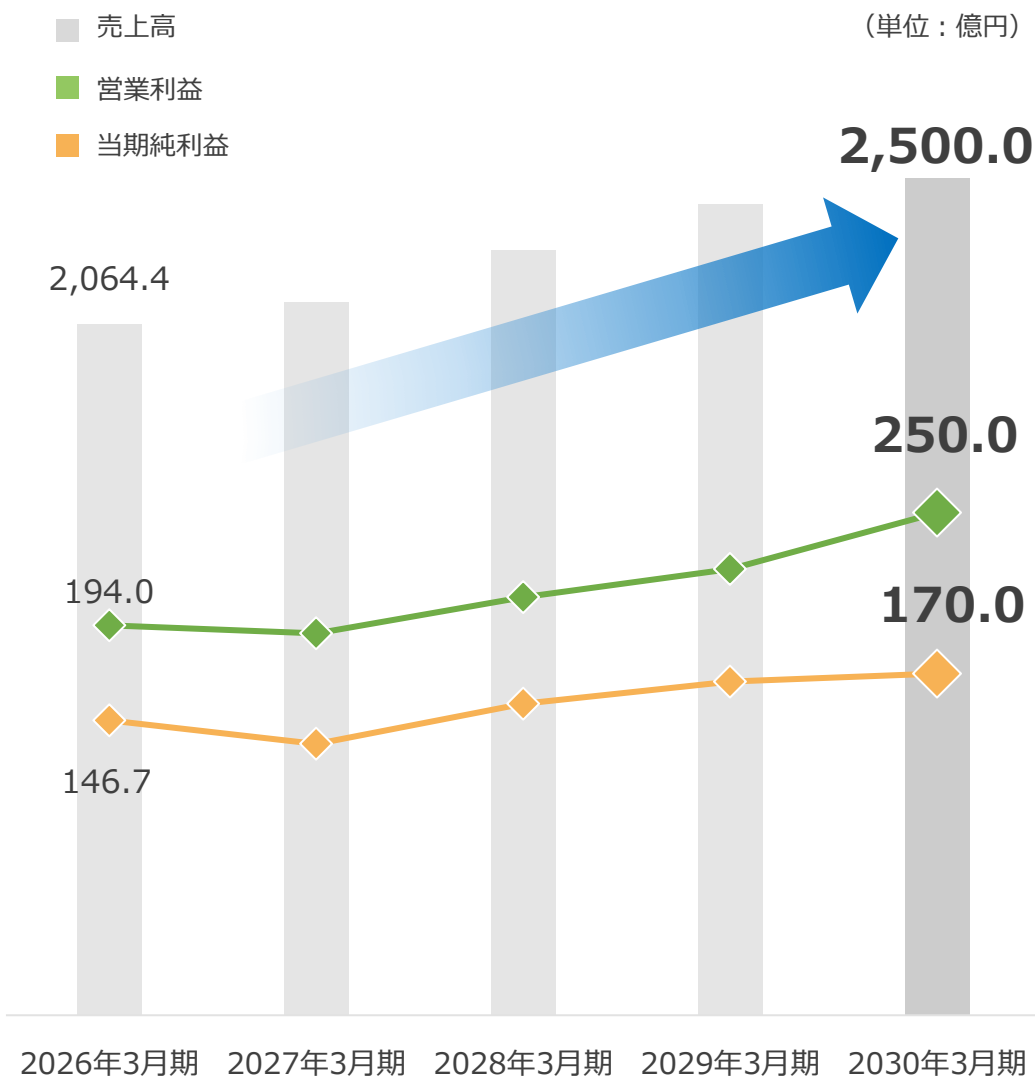
コアビジネスであるインテリア事業のさらなる事業基盤の強化、海外事業の飛躍的な成長を実現するとともに、空間総合、エクステリア事業の育成、次世代事業の探索・創出に取り組み、収益力の一段の強化を目指す。



# 中期経営計画 2029

## 経営指標 | 連結

	2026年3月期	2030年3月期
	実績	計画
売上高	2,064.4	<b>2,500.0</b>
営業利益	194.0	<b>250.0</b>
当期純利益	146.4	<b>170.0</b>
ROE (%)	12.5	<b>14.0</b>
ROIC (%) ※	13.7	<b>11.0</b>



# 中期経営計画 2029

## 経営指標 | セグメント別

(単位：億円)

		2026年3月期	2030年3月期
		実績	計画
国内インテリア	売上高	1,641.0	<b>1,880.0</b>
	営業利益	193.3	<b>215.0</b>
国内エクステリア	売上高	73.1	<b>78.0</b>
	営業利益	1.1	<b>5.0</b>
海外	売上高	350.2	<b>542.0</b>
	営業利益	▲0.4	<b>30.0</b>
合計	売上高	2,064.4	<b>2,500.0</b>
	営業利益	194.0	<b>250.0</b>

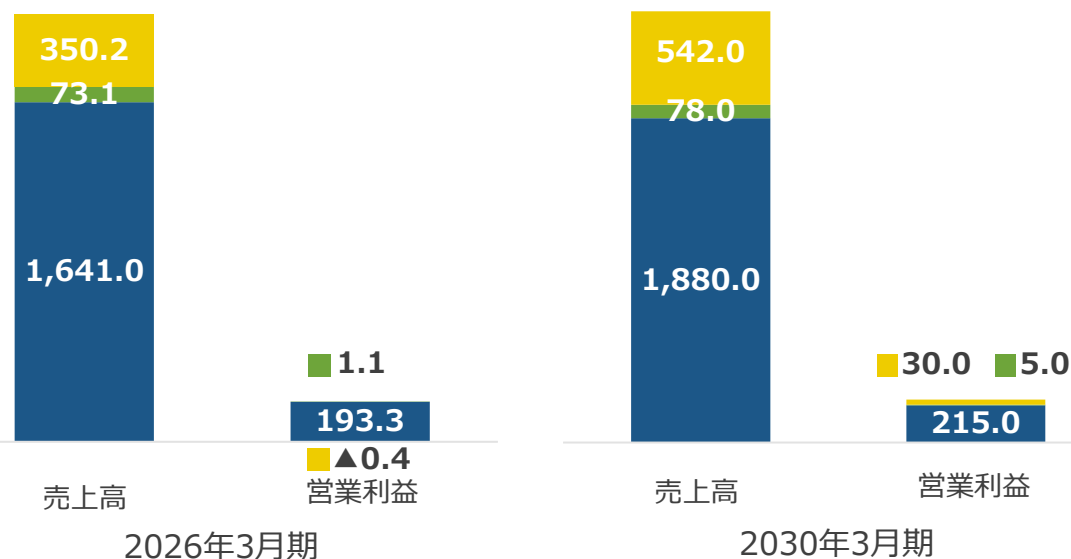
売上高  
**2,064.4** 億円

営業利益  
**194.0** 億円

売上高  
**2,500.0** 億円

営業利益  
**250.0** 億円

- 国内インテリア
- 国内エクステリア
- 海外



# 中期経営計画 2029

## 事業戦略 | 国内インテリアセグメント/インテリア事業

### 成長市場でのポジショニング向上

住宅・非住宅とも国内市場規模が縮小する事業環境の下、リフォーム・リノベーション、IR・インバウンド関連、大規模再開発案件等成長市場でのポジショニングを向上させる。

### プロダクトミックスの最適化

量産壁紙をはじめとする主力商品の競争力強化、シェア拡大を図るとともに、市場ニーズ・社会課題の解決に資する機能性、技術優位性を有する商品の開発、拡販に取り組み、収益性の向上を目指す。

### サプライチェーンの最適化

デジタル技術によるサプライチェーンプロセス全体の最適化ときめ細かい運用により、安定供給と高い在庫回転率を両立し、収益性を高め、競争優位性を確立する。

### モノづくり力の強化

R&D、デザイン、素材・商品開発、品質管理等モノづくりに関わる全機能の強化、機能間連携を図り、ブランドメーカーとしての競争力、提案力を強化する。

### 企業ブランドの向上

「素材とデザインを起点に、インテリアから文化をつくる」企業としての企業ブランド、企業認知度を高めるべく、プロモーション施策を強化する。

#### セグメント売上高

2026年3月期	2030年3月期
1,641.0 億円	<b>1,880.0</b> 億円

CAGR  
(年平均成長率) **3.4%**

#### セグメント営業利益

2026年3月期	2030年3月期
193.3 億円	<b>215.0</b> 億円

# 中期経営計画 2029

## 事業戦略 | 国内インテリアセグメント/インテリア事業

### 成長市場でのポジショニング向上

国内建設市場の成長が限定的となる中、都市部から地方まで新たな成長ポテンシャルが顕在化する市場・分野に注力すべく、その市場・分野ごとのニーズを掴み、ソリューション提案力を強化することで、競争優位性を高め、プレゼンス向上を目指す。

	注力分野	主な取り組み
住宅	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 新築</li><li>■ リフォーム/リノベーション</li><li>■ 賃貸マンション</li><li>■ マンション大規模改修</li><li>■ 中古再販買取市場</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 多様化するニーズに沿ったソリューション提案の推進</li><li>・ リフォーム市場、リノベーション市場（不動産価値の向上）に対する商流拡大</li><li>・ 都市部の世帯数増加に伴う賃貸マンション需要の獲得</li><li>・ マンション大規模修繕市場の獲得</li><li>・ 中古住宅買取再販市場規模拡大に伴う新規需要の獲得</li></ul>
非住宅	<ul style="list-style-type: none"><li>■ IR・インバウンド</li><li>■ オフィス</li><li>■ 宿泊施設（ホテル）</li><li>■ （官民）重点投資分野</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ IR需要、再開発プロジェクトに伴う大型案件の獲得</li><li>・ リノベーション市場（オフィス価値向上）、新規需要の獲得</li><li>・ リニューアルインバウンド需要拡大に伴う商業・宿泊市場における新規需要獲得</li><li>・ 設備投資方針に伴う内装関連需要の獲得（壁装材・床材の機能性商材）</li></ul>

# 中期経営計画 2029

## 事業戦略 | 国内インテリアセグメント/インテリア事業

### プロダクトミックスの最適化

**主力商品** | 壁紙(塩ビ系壁紙)、フロア、カーペットタイルNT350、カーテン

市場シェア・売上金額が大きく、事業基盤となる商品群

機能拡充、競争力強化、成長市場でのポジショニング向上により、シェアの維持・拡大を図り、収益力を強固にする。

**戦略商品** | 壁紙(Xselect)、リアテック、ガラスフィルム、フロアタイル、カーペットタイル(NT350除く)椅子生地

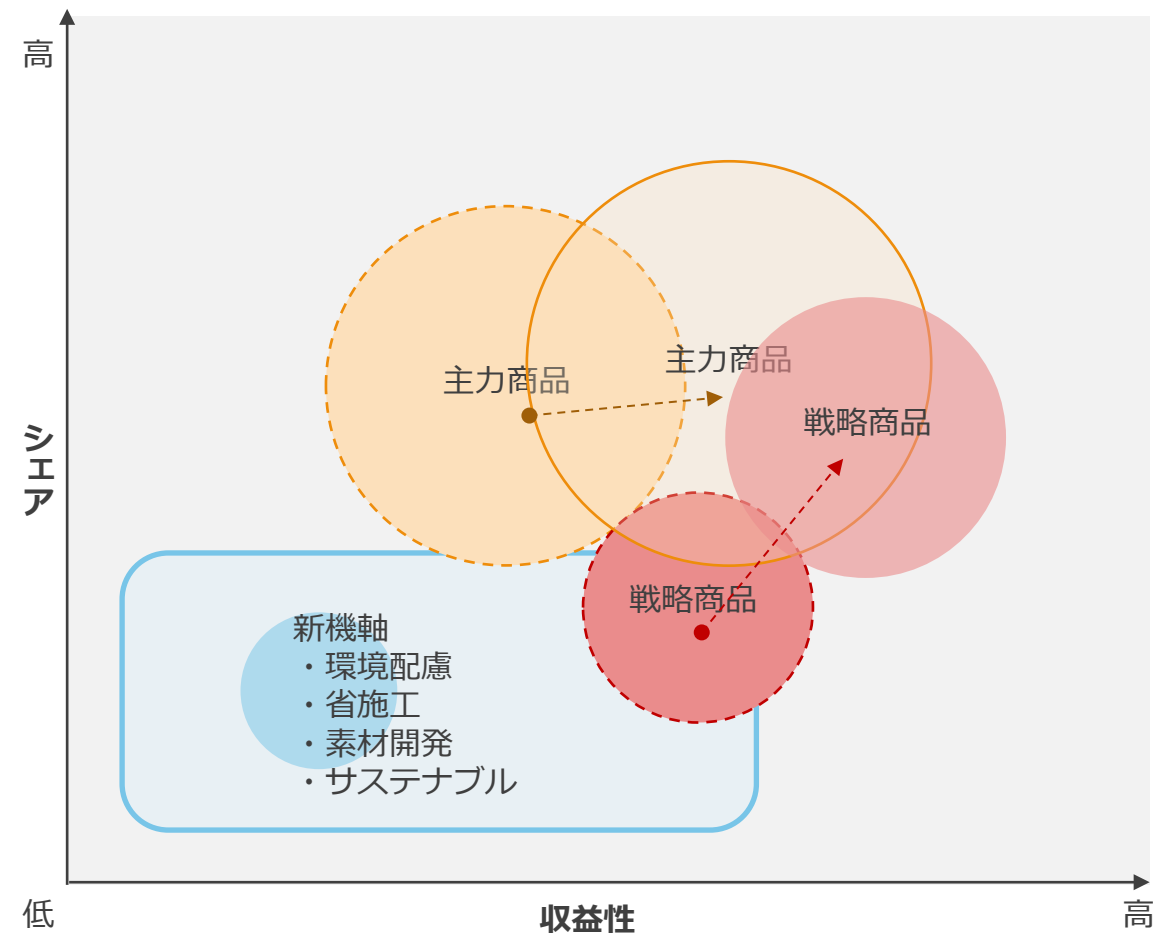
機能性・技術優位性を有する高付加価値商品群

市場の成長、シェアの拡大、グローバル展開のポテンシャルが期待される高付加価値商品群の取引拡大を進める。

**新機軸商品** | 環境配慮、省施工、サステナブル、素材開発、他

サステナブルな成長への起点となる次世代商品群

市場ニーズの多様化、環境配慮・省施工等、社会課題の解決に貢献する商品開発に注力し、商品ポートフォリオの拡充に取り組む。



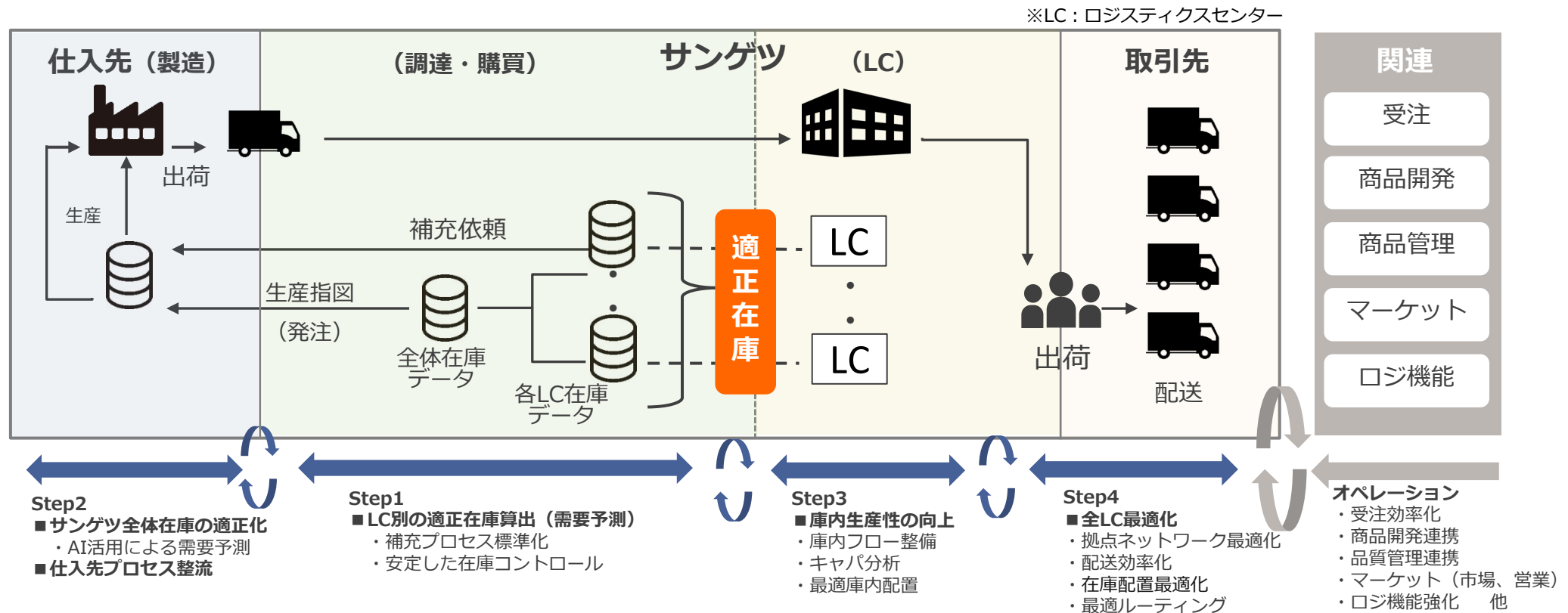
# 中期経営計画 2029

## 事業戦略 | 国内インテリアセグメント/インテリア事業

### サプライチェーン最適化

目的：SCM高度化を通して、競争優位性とキャッシュフロー最大化を図る

- ・適切な在庫コントロールによる拘束在庫の解放を図り、キャッシュを創出する
- ・キャパシティ（リソース）を戦略的にコントロールし、SCにおける投資効率を最大化する



# 中期経営計画 2029

## ■ 事業戦略 | 国内インテリアセグメント/空間総合事業

### インテリア事業の強みを活かした営業活動

全国にわたるきめ細かなサンゲツの販売ネットワークを活用し、インテリア事業とのシナジーを通じて営業活動を強化する

### 注力分野への取り組み強化


インテリア事業とのシナジーが期待されるオフィス市場、ホテル市場ならびに各エリア地場市場を対象に顧客基盤を確立し、サンゲツグループのトータルソリューション提案を行う。

### 商品調達の多様化

壁装材、床材、ファブリックにとどまらず、空間を構成する他商品の調達力を強化し、顧客満足度を高める。

### 事業基盤の構築・高度化

営業・設計・施工の各機能を高めるとともに、一気通貫したプロジェクトマネジメント体制を構築し、競争力強化と収益性の向上を図る。

- 
- ・顧客基盤の確立
  - ・ソリューション提案力の強化
  - ・トータルインテリアとしての機能強化

# 中期経営計画 2029

## 事業戦略 | 国内エクステリアセグメント/エクステリア事業

### 機能間連携によるソリューション提案力強化

主力市場である東海、注力市場である首都圏での営業基盤を強化し、インテリア市場への販路拡大を図るべく、商品、施工、物流、空間提案等各種機能の拡充およびソリューション提案力の強化を実行し、エクステリア商社としてのポジショニングを強化する。

### オリジナル商品の企画・開発

パートナー企業との協業を加速しシェア向上を図るとともに、市場ニーズ、社会課題の解決に資する商品の企画・開発にサンゲツグループ全体で取り組みオリジナル商品の拡充による差別化を通じて競争優位性を高める。

### 物流・施工機能の強化

物流をはじめとする自社サプライチェーンの効率化・強靱化を図るとともに、グループ間連携、協力企業との連携を通じて物流・施工機能の強化を進める。

### 成長投資

業界再編を視野に入れ、事業領域・事業規模の拡大に繋がる成長投資を推進する。

#### セグメント売上高

2026年3月期	2030年3月期
73.1 億円	<b>78.0</b> 億円

CAGR  
(年平均成長率) **1.6%**

#### セグメント営業利益

2026年3月期	2030年3月期
1.1 億円	<b>5.0</b> 億円

※収益認識基準適用前ベースの売上高  
2026年3月期：174.5億円  
2030年3月期：202.0億円（CAGR 3.7%）

# 中期経営計画 2029

## 事業戦略 | 海外セグメント/海外インテリア事業・海外空間総合事業

海外  
インテリア  
事業

### 北米 ～成長の加速～

壁紙製造・販売ビジネスの強化を図るとともに、隣接かつ成長余力の大きい防音材・木質パネル・ファブリック等のビジネスへの参入を図り、さらなる成長を加速する。

### 中国・香港 ～事業基盤再構築と収益の確保～

事業基盤を再構築するとともに、収益性の高い市場・領域への選択と集中、中核商品の確立に取り組み、収益力を高める。

### 東南アジア（インテリア）～成長軌道へのシフト～

シンガポール、マレーシア、タイ、ベトナムでの収益基盤を確固たるものとし、注力すべき市場・領域に経営資源を集中し、成長軌道へのシフトを実行する。

海外  
空間  
総合  
事業

### 東南アジア（空間総合）～収益基盤の強化～

D'Perceptionは、CEOのリーダーシップに依存した経営から組織ドリブン型経営に移行し、フラットな組織と着実な収益基盤を確立する。

#### セグメント売上高

2026年3月期	2030年3月期
350.2 億円	<b>542.0</b> 億円

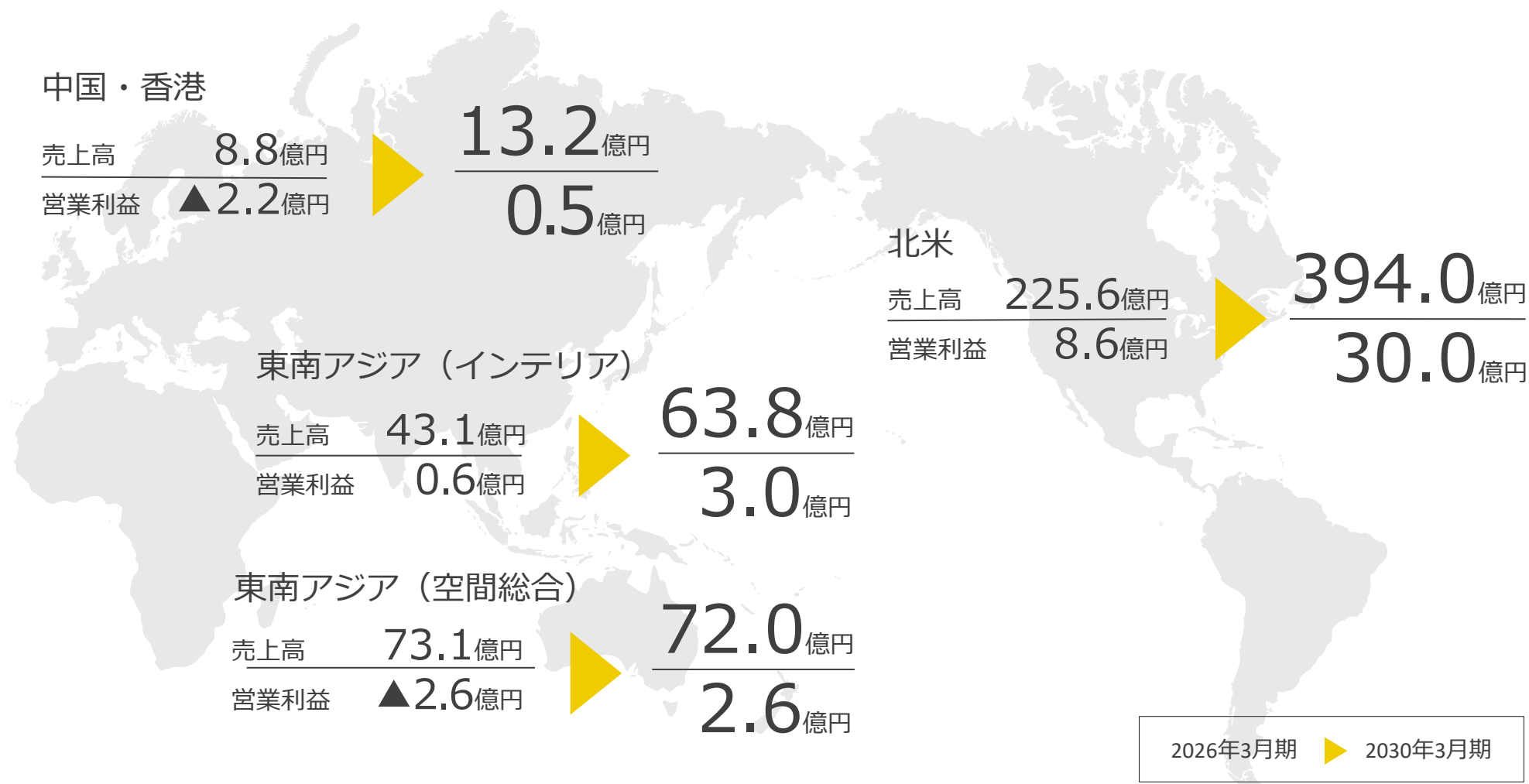
CAGR  
(年平均成長率) **11.5%**

#### セグメント営業利益

2026年3月期	2030年3月期
▲0.4 億円	<b>30.0</b> 億円

# 中期経営計画 2029

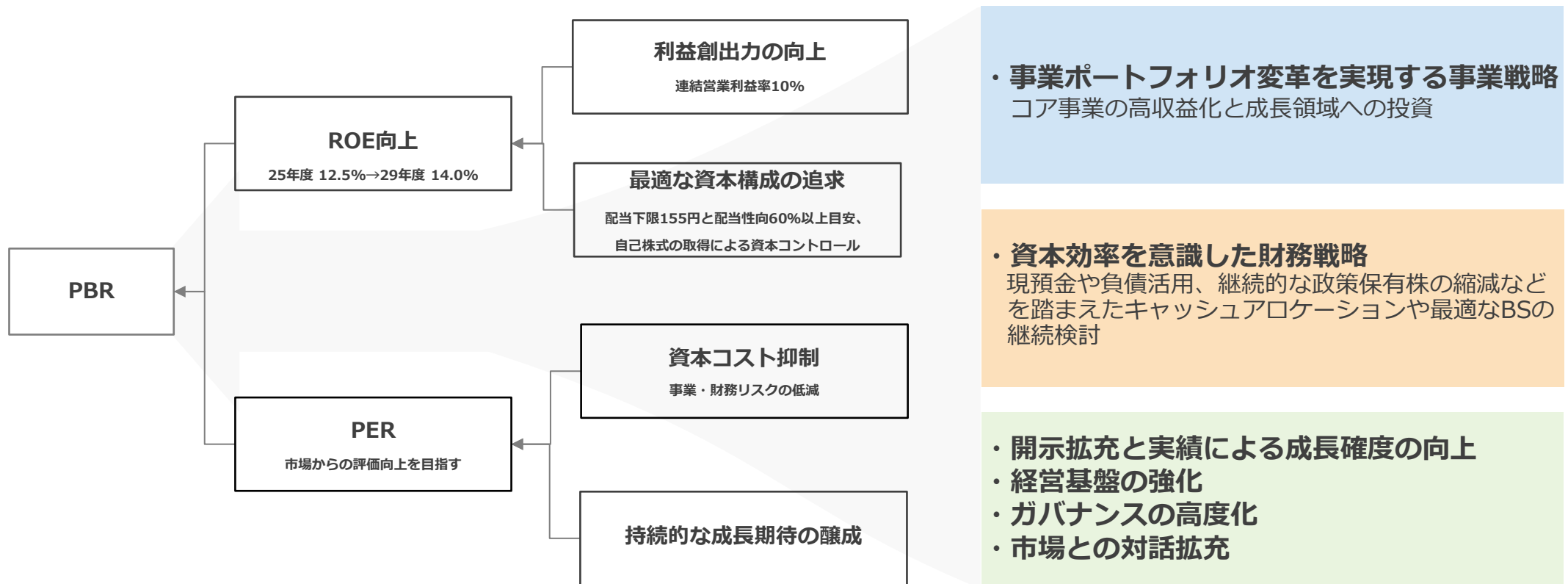
## 事業戦略 | 海外セグメント/海外インテリア事業・海外空間総合事業



# 中期経営計画 2029

## 財務戦略 | 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

事業ポートフォリオ変革と資本最適化、経営基盤の強化により、エクイティスプレッドの拡大を目指す。



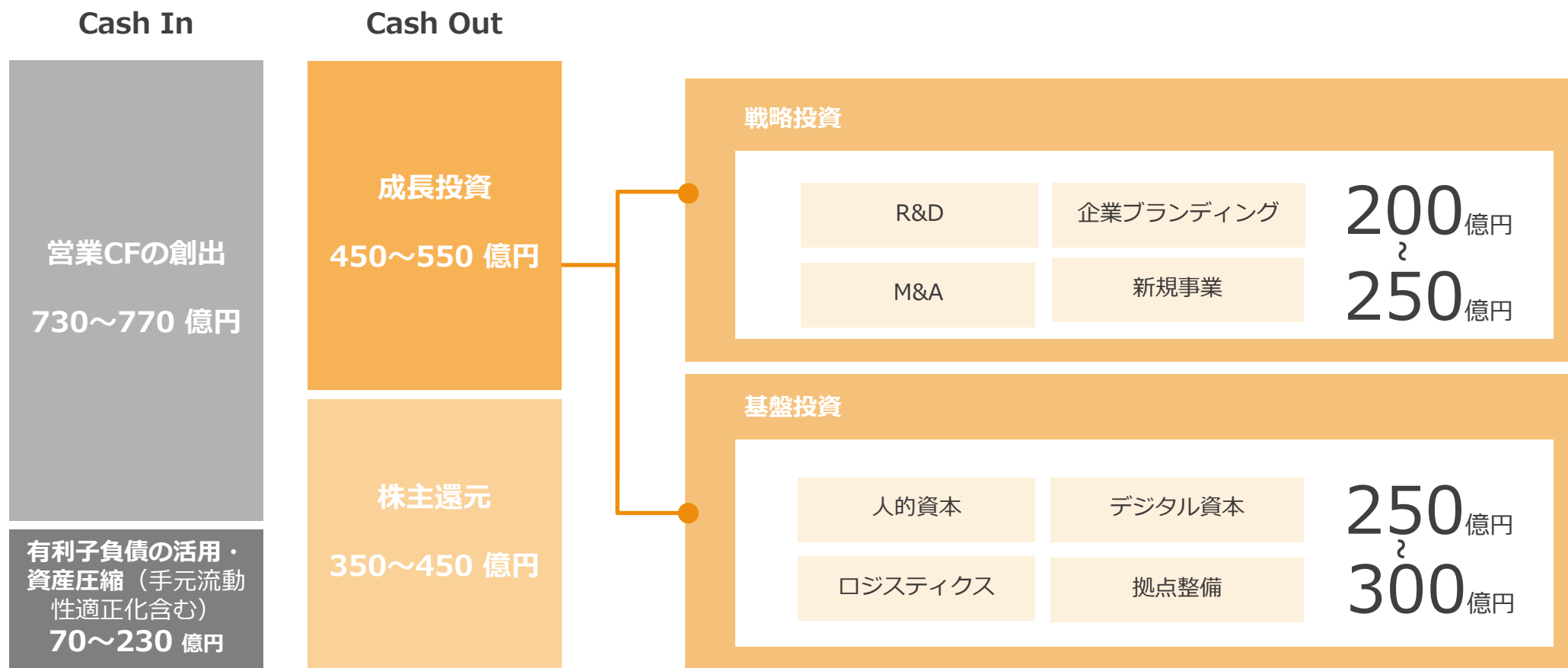
株主資本コスト：現時点では6~8%程度（CAPM、インプライド・コスト、投資家対話等）を推計

# 中期経営計画 2029

## 財務戦略 | 資金配分

成長投資と資本最適化の両立。機動的な資金配分により、ROE14%の達成に向けた、利益創出に資する成長投資と、最適な資本構成の構築を実現する。

なお、資本効率や成長投資等の状況を鑑み、機動的に追加還元を行うことも視野に入れる。



# 中期経営計画 2029

## 財務戦略 | 投資方針

### R&D

- ・新素材、新商品の開発を強化すべくR&D拠点を開設
- ・パートナー企業とのアライアンス強化

### 企業ブランディング

- ・目指す企業像「素材とデザインを起点に、インテリアから文化をつくる企業」を社会全体へ発信すべく、マーケティング、プロモーション機能を強化

### M&A・新規事業

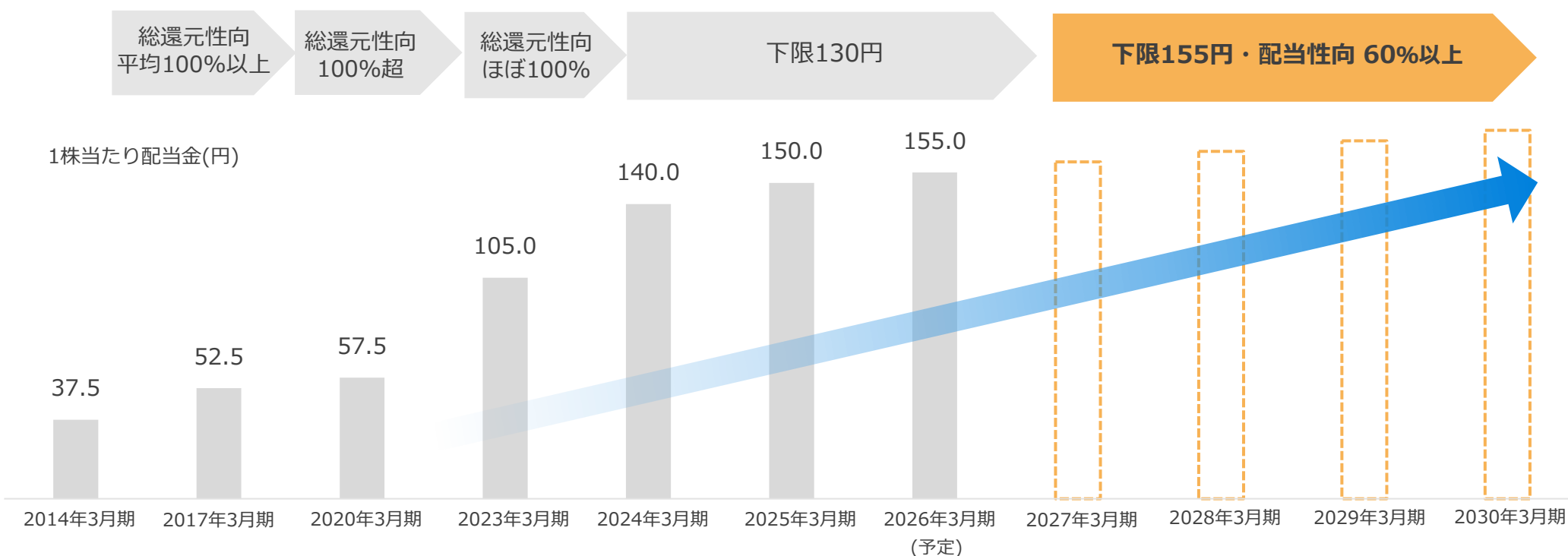
- ・インテリア事業における商品ポートフォリオ拡充
- ・インテリア事業隣接領域における事業機会ならびに業界再編に伴う事業機会の検討
- ・北米をはじめとして、海外での事業領域、規模の拡大

# 中期経営計画 2029

## 財務戦略 | 株主還元方針

- 株主還元は安定配当を基本とし、1株当たり年間配当金155円の下限設定と配当性向※60%以上を目安に増配を目指す
- 市場環境や資本効率、成長投資等の状況を鑑み、適宜自己株式の取得を検討する

キャッシュ創出力のさらなる向上を実現し、安定増配と自己株式取得による資本コントロールにより資本収益性向上を目指す。



# 中期経営計画 2029

## ■ 経営基盤 | 人的資本

「変革と挑戦」「イノベーションの創出」を実現、加速すべく、経営戦略に連動した人事施策を実行し、サンゲツグループの人材基盤を強化する。

### 中期経営計画 長期ビジョン

「変革と挑戦」「イノベーションの創出」

#### 人財

(構想力・実行力・倫理観)

#### 組織

(オープンマインド・共創・心理的安全性)

#### エンゲージメント

#### 持続的成長を支える人材基盤強化

- ・教育研修体系の拡充
- ・リスクリングの推進
- ・人事制度の実効性向上
- ・グループ全体での人材育成の進化

#### 事業戦略をリードする人材の強化

- ・経営人材、次世代リーダー育成
- ・グローバル人材の育成
- ・高度専門人材のキャリア採用
- ・DX人材の育成

#### 多様な個性を、共創の力にDE&Iの深化

- ・女性活躍推進
- ・共育で風土
- ・障がい者活躍推進
- ・グローバル人材の活躍

#### 個の活力を、推進力へウェルビーイングの向上

- ・エンゲージメント向上
- ・自律的なキャリアデザインの促進
- ・働き方の多様化
- ・健康経営の推進

目指す企業像：素材とデザインを起点に、インテリアから文化をつくる企業

# 中期経営計画 2029

## 経営基盤 | デジタル資本

デジタル資本を収益力と資本効率を最大化する戦略資本へと進化させ、蓄積したデジタル資本を駆使してデータドリブン経営を実践し、確かな財務価値を生み出すDX（デジタル変革）を推進する。

### 生産性の向上 × 新たな価値の創造

#### ビジネスプロセスの自動化によるトップライン成長とボトムライン拡大

- ・ ITによるビジネスプロセス自動化およびAIによる判断高度化により業務の標準化と生産性向上を図る。
- ・ 成長領域や新商品開発のIT基盤を進化させ、事業拡大に寄与する。

#### SCM高度化による収益構造の強化

- ・ データドリブンの意思決定に基づくSCM構造改革を進め、適正在庫の維持、庫内物流のループット向上や最適在庫配置を実現する。
- ・ サプライヤーとの連携も含めた発注・補充フローおよび基盤を整備し、サプライチェーン全体で実利益を創出する。

#### 生成AI、エージェントAIを前提としたビジネススタイル整備

- ・ AI活用を前提に業務を再設計し、全社のITリテラシー向上と定着を図る。
- ・ 全部門がDXに取り組み、現場主導で変革を生む組織能力を構築する。

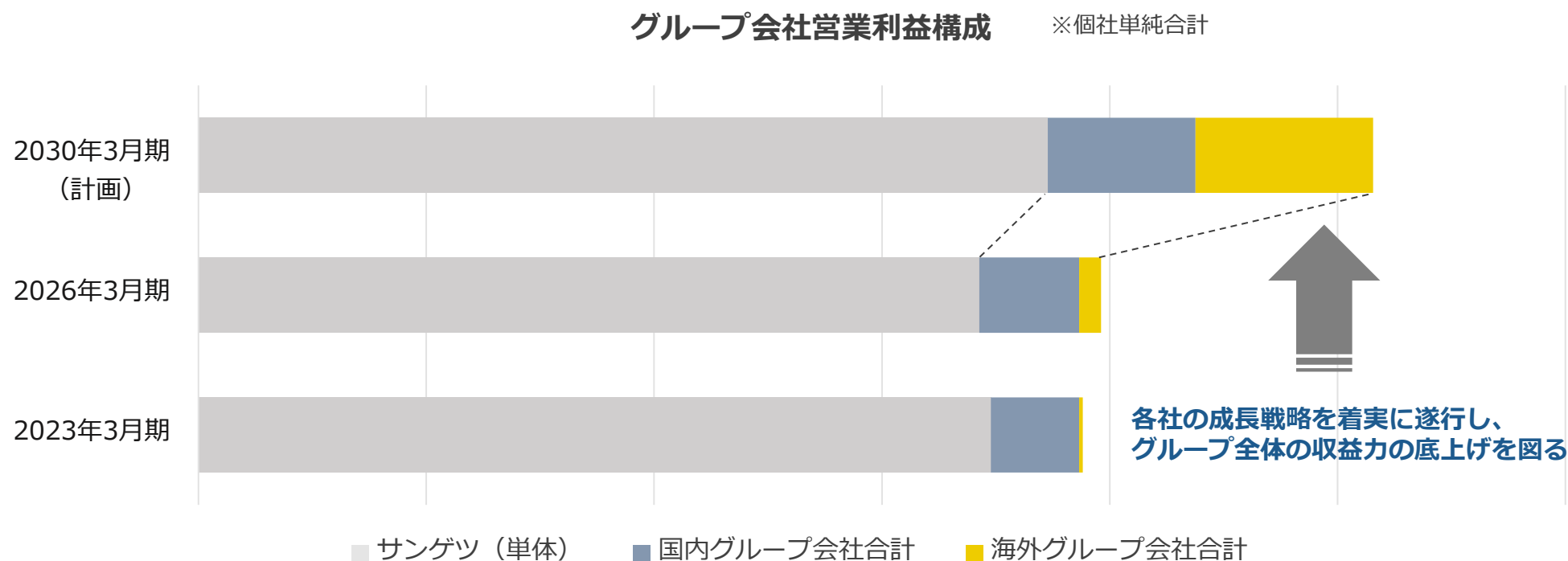
#### サイバーセキュリティフレームの最新化と運用

- ・ ゼロトラスト化を加速させ、サプライチェーン全体の安全を確立する。
- ・ クラウドネイティブ化を推進し、抗たん性（耐障害性）と復元力（レジリエンス）を強化する。

# 中期経営計画 2029

## ■ 経営基盤 | 連結経営

- ・ サンゲツグループが持続的な成長を果たしていく上で、国内外グループ会社の成長、収益力の強化、ならびに、サンゲツグループとしての連結経営の重要性が一段と高まる。
- ・ サンゲツグループ全体での人材育成を強化、加速し、事業規模、事業領域の拡大を果たす。



# 中期経営計画 2029

## ■ 経営基盤 | サステナビリティ

企業としての社会的責任と健全な企業経営の両立の下、企業活動を通じて、持続可能な社会の実現に貢献する。

### 地球環境保全

- 脱炭素：サプライチェーン全体のGHG削減
- 資源循環：廃棄物削減、見本帳リサイクルの推進
- 環境配慮型商品の拡充：社会課題の解決、市場ニーズに資する商品開発の強化

### 企業活動における人権尊重

- サプライチェーンにおける公正な取引および人権尊重
- すべての企業活動における人権侵害の撲滅

### 社会貢献活動の推進

- 支援が必要な子どもたち、難民等への継続的支援
- 企業活動を通じた文化・芸術への貢献

### ガバナンスの強化

- 企業価値向上に向けたガバナンス体制の強化
- 取締役会の実効性強化
- グループ全体でのコンプライアンスの徹底

# 中期経営計画 2029

## 経営基盤 | サステナビリティ目標

### DE&I

- 女性管理職比率※  
単体 **27%**
- 男性育休取得率  
単体 **100%**

### コミュニティへの参画 (児童養護施設改修活動)

- 連結ベース  
**50件**



### 地球環境保全

#### ■ 脱炭素

- SCOPE 1・2 (2021年度比)  
単体：**カーボンニュートラル**  
連結：**55%削減**
- SCOPE 3  
連結：**仕入先GHG排出量削減**

#### ■ 資源循環

単体：**見本帳リサイクルの推進**

#### ■ 商品を通じた環境負荷低減

単体：**環境配慮型商品の拡充**



# 将来見通しに関する注意事項

---

本資料には当社の「将来に関する記述に該当する情報」が記載されています。本資料における記述のうち、過去または現在の実事に関するもの以外は、将来予測に関する記述に該当します。

これら将来予測に関する記述は、現在入手可能な情報に鑑みてなされた当社の仮定および判断に基づくものであり、これには既知または未知のリスクおよび不確実性ならびにその他の要因が内在しており、それらの要因による影響を受ける恐れがあります。

