



第74回 定時株主総会

近藤：本日は、ご多用のところ、ご出席を賜りまして、誠にありがとうございます。
私は社長の近藤 康正でございます。定款第15条の定めに従いまして、本総会の議長を務めさせていただきますので、よろしくお願い申し上げます。
スムーズな運営を心がけたいと存じますので、ご協力の程、よろしくお願い申し上げます。
それでは、ただ今から株式会社サンゲツ第74回定時株主総会を開会いたします。

目的事項

報告事項

- 1.第74期（2025年4月1日から2026年3月31日まで）
事業報告の内容、連結計算書類の内容並びに会計監査人及び
監査等委員会の連結計算書類監査結果報告の件
- 2.第74期（2025年4月1日から2026年3月31日まで）
計算書類の内容報告の件

決議事項

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

本総会の目的事項は、お手元の「招集ご通知」の4ページに記載のとおりでございます。

本日の総会の議事運営についてご説明申し上げます。

まず監査等委員会の監査報告、会計監査人、監査等委員会の連結計算書類監査結果の報告の
のち、私から報告事項1と2、ならびに2027年3月期業績予想と中期経営計画2029、さらに決
議事項1～3をご説明させていただいた後に、株主の皆さまより、全ての報告事項と決議事項
についてご質問をお受けいたします。

これら質疑応答が終わりました後に、一括で審議をお願いしたいと思います。

監査報告（招集ご通知 p.48～53）

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

宇田川：監査等委員会の委員長を務めております宇田川 憲一でございます。
それでは、監査の結果についてご報告申し上げます。

監査等委員会の監査報告書

監 査 報 告 書

当監査等委員会は、2025年4月1日から2026年3月31日までの第74期事業年度における取締役の職務の執行を監査いたしました。その方法及び結果について以下の通り報告いたします。

1. 監査の方法及びその内容

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

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

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

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

監査等委員会は第74期事業年度における取締役の職務執行全般について監査を行ってまいりました。監査の結果につきましては、お手元の「招集ご通知」52ページから53ページの監査等委員会の監査報告書の謄本の通りでございます。

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

あわせて、内部統制システムに関する取締役の職務執行についても、指摘すべき事項は認められませんでした。

会計監査人の監査報告書

独立監査人の監査報告書

2026年5月13日

株式会社サンゲツ
取締役会 御中

有限責任監査法人トーマツ

名古屋事務所

指定有限責任社員
業務執行社員
指定有限責任社員
業務執行社員

公認会計士 増見彰則

公認会計士 杉浦野衣

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社サンゲツの2025年4月1日から2026年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社サンゲツ及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation

5

連結計算書類および計算書類等については、お手元の「招集ご通知」48ページから51ページの会計監査人の監査報告書の謄本の通り報告および説明をうけ、監査を行いました。その結果、有限責任監査法人トーマツの監査の方法と結果は相当であり、指摘すべき事項はございません。

第2号議案 取締役（監査等委員であるものを除く。）2名選任の件

第2号議案 取締役（監査等委員であるものを除く。）2名選任の件

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

取締役候補者は次のとおりであります。

候補者番号	候補者属性	氏名	現在の当社における地位・担当	取締役会出席状況
1	再任	こん どう やす まさ 近 藤 康 正	代表取締役 社長執行役員 兼 海外事業部門ゼネラルマネージャー	13/13回 100%
2	再任	まつ お ゆたか 松 尾 豊	取締役 常務執行役員 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 経営戦略担当	10/10回 100%

次に、監査等委員会は、監査等委員以外の取締役の選任につきまして、監査等委員である社外取締役全員が参加している指名報酬委員会における検討を通して、お手元の「招集ご通知」の9ページから11ページ記載の2名の候補者を取締役に選任することが、当社の中長期的な企業価値向上を託すにふさわしく適任と判断しております。

なお、本総会に提出されております議案および書類に関しましても、法令および定款に適合しており、指摘すべき事実は認められませんでした。

以上ご報告申し上げます。

1. 2026年3月期 決算概況

近藤： それでは、次に本総会の報告事項についてご説明をさせていただきます。
事業報告としまして、2026年3月期決算概況、2027年3月期業績予想、そして今年度スタートとなる4カ年中期経営計画についてご説明いたします。
では、昨年度決算概況からご報告いたします。

連結損益計算書

	2025年3月期		2026年3月期				(億円、%)	
	4Q	通期	4Q	通期		通期		
	実績		実績		前年同期比	予想	達成率	
売上高	530.7	2,003.7	550.3	2,064.4	+60.6 (+3.0%)	2,100.0	98.3%	
売上総利益	168.7	623.7	173.1	647.2	+23.5 (+3.8%)	658.0	98.4%	
(利益率)	(31.8%)	(31.1%)	(31.5%)	(31.4%)	-	(31.3%)	-	
販売費及び 一般管理費	113.5	442.3	115.0	453.2	+10.8 (+2.5%)	468.0	96.8%	
営業利益	55.1	181.4	58.0	194.0	+12.6 (+7.0%)	190.0	102.1%	
(利益率)	(10.4%)	(9.1%)	(10.6%)	(9.4%)	-	(9.0%)	-	
経常利益	56.0	185.7	60.9	201.5	+15.8 (+8.5%)	195.0	103.3%	
親会社株主に帰属する 当期純利益	37.5	125.5	44.5	146.4	+20.9 (+16.7%)	130.0	112.6%	

sangetsu

※当連結会計年度において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、
本資料における2025年3月期に係る各数値については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させております。

©Copyright Sangetsu Corporation

8

2026年3月期の通期業績については、売上高2,064億4,100万円、営業利益194億800万円、当期純利益146億4,200万円となり、増収増益となりました。

当期を振り返りますと、一昨年12月の主力仕入先での火災事故に起因する一部床材の出荷制約があり、また、主力市場である日本国内の需要に力強さを欠きました。

一方で、一昨年12月に実施した価格改定の浸透に加えまして、戦略商品の伸長による商品ポートフォリオの改善、海外をはじめとするグループ企業各社の業績伸長が大きく寄与し、前年比で増益を確保することができました。

セグメント別売上高・営業利益

	2025年3月期		2026年3月期				(億円、%)	
	4Q	通期	4Q	通期		予想	達成率	
	実績		実績		前年同期比			
国内インテリア 売上高	423.8	1,639.8	440.5	1,641.0	+1.2 (+0.1%)	1,660.0	98.9%	
壁装ユニット	199.9	786.4	202.0	799.4	+13.0 (+1.7%)	-	-	
床材ユニット	146.6	573.7	154.2	556.1	▲17.6 (▲3.1%)	-	-	
ファブリックユニット	25.4	96.0	27.0	101.2	+5.1 (+5.4%)	-	-	
施工・その他	51.8	183.5	57.2	184.1	+0.6 (+0.3%)	-	-	
営業利益	55.0	189.4	58.7	193.3	+3.9 (+2.1%)	188.5	102.6%	
国内エクステリア 売上高	17.1	66.1	20.0	73.1	+6.9 (+10.6%)	72.5	100.8%	
営業利益	0.3	0.1	0.4	1.1	+1.0 (+586.7%)	0.5	236.3%	
海外 売上高	89.7	297.9	89.8	350.2	+52.3 (+17.6%)	367.5	95.3%	
営業利益	▲0.3	▲8.2	▲1.1	▲0.4	+7.7 (-)	1.0	-	
セグメント間取引調整(売上高)	▲0.0	▲0.1	▲0.0	▲0.0	+0.0 (-)	-	-	
セグメント間取引調整(営業利益)	0.0	0.0	0.0	0.0	+0.0 (+3.1%)	-	-	
連結売上高	530.7	2,003.7	550.3	2,064.4	+60.6 (+3.0%)	2,100.0	98.3%	
連結営業利益	55.1	181.4	58.0	194.0	+12.6 (+7.0%)	190.0	102.1%	

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation

9

セグメントごとの業績をご説明いたします。

主力の国内インテリアセグメントは、売上高1,641億600万円、営業利益193億3,300万円となり、底堅く推移しました。

国内エクステリアセグメントは、業績改善は進んでおり、計画を上振れての着地となりました。

海外セグメントにおいては、前年度に比して8億円近い損益改善となりました。

本社経費やのれん償却を差し引くとブレイクイーブンには届かなかったものの、ここ数年にわたって着実な改善がみられ、今後海外事業の成長を加速したいと考えております。

国内インテリアセグメント 国内建設市場の状況

住宅市場



新築

新設住宅着工統計 前年同期比

新設住宅着工戸数		新設住宅着工床面積	
1-12月	▲6.5%	1-12月	▲6.6%
4-3月	▲12.9%	4-3月	▲13.2%

リフォーム

国土交通省
建築物リフォーム・リニューアル調査 (受注高)
前年同期比 (2025年10-12月)

住宅合計	+21.9%
戸建て	+21.8%
共同住宅	+20.4%

非住宅市場



新築

民間非居住建築物着工床面積
(使途別、倉庫・工場を除く) 前年同期比

2025年度	1-12月	▲4.1%
	4-3月	▲1.8%
2024年度 (4-3月)		▲10.2%
2023年度 (4-3月)		▲9.0%
2022年度 (4-3月)		▲6.5%

リニューアル

建築物リフォーム・リニューアル調査 (受注高)
前年同期比 (2025年10-12月)

非住宅合計	+25.5%
事務所	+11.6%
飲食	▲42.7%
物販	▲16.8%
医療	+53.1%
宿泊	+49.1%
福祉	+50.3%

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation

10

国内建設市場の状況は、新築住宅については着工戸数、床面積とも前年割れとなりました。非住宅におきましても、ホテルを除き、オフィス、工場、倉庫、医療福祉施設などでは、住宅同様新設需要は前年を下回っております。

一方で、リフォーム、リニューアルは、住宅、非住宅ともに堅調に推移しております。今年度の見通しとしましては、中東情勢の影響も重なり、一段と不透明感が増しております。

当社としましては、市場全体として縮小が避けられない中、リフォーム、リニューアルをはじめとして成長する市場、新たに生まれてくる市場でのポジショニングの強化を今まで以上に進めてまいります。

国内インテリアセグメント 壁装材・床材売上状況

壁装材

2026年3月期
壁装ユニット売上高
799.4億円
(前年同期比+1.7%)

当社出荷数量
前年同期比
(2026年3月期 4-3月)
▲4.6%

床材

2026年3月期
床材ユニット売上高
556.1億円
(前年同期比▲3.1%)

当社出荷数量
前年同期比
(2026年3月期 4-2月) (2026年3月期 4-3月)
繊維系床材 ▲1.7%
塩ビ系床材 ▲12.8%

※ 2025年2～6月に仕入先工場の火災事故の影響あり
2025年7月より順次供給再開し、12月にほぼ供給再開（塩ビ系床材）

業界全体の壁紙出荷数量
前年同期比
(2026年3月期 4-3月)

▲3.1%

出典：一般社団法人日本壁装協会
※壁紙（塩化ビニル樹脂系+プラスチック系）で算出

業界全体の床材出荷・生産数量
前年同期比
(2026年3月期 4-2月) (2026年3月期 4-3月)

繊維系床材 **+0.7%** 塩ビ系床材 **▲4.4%**

出典：一般社団法人日本インテリア協会（塩ビ系床材）
日本カーペット工業組合（繊維系床材）
※業界全体の数値（生産数量を含む）と、当社の実績（出荷数量）とでは差異が生じます。

壁装材、床材とも、当社の出荷数量の減少は業界全体を下回りました。

壁装材では、一昨年12月の価格改定に際して当社が他社に先行した影響等によるもので、床材では、仕入先火災事故に起因する供給制約の影響が大きかったものです。

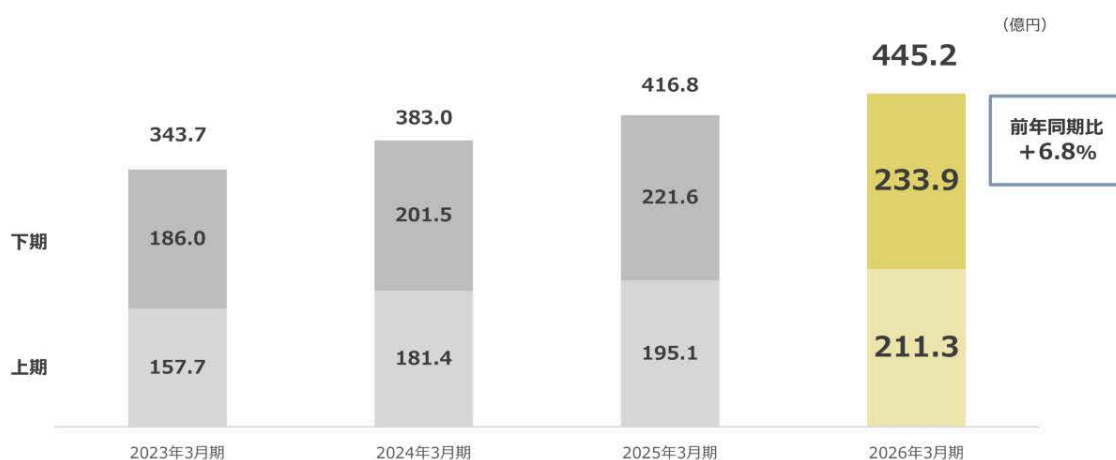
当社の強みである各種機能とソリューション提案力によりシェアの回復を進めています。

国内インテリアセグメント 戦略商品売上状況

戦略商品

中期経営計画【BX 2025】において戦略商品として位置付けるシェアの拡大余地や市場の拡大が期待できる商品群

リアテック（粘着剤付化粧フィルム）、ガラスフィルム
カーペットタイル、フロアタイル、椅子生地



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation

12

これまで「中型商品」と呼んでおりました高付加価値商品、高成長が見込まれる商品を「戦略商品」と呼ぶことといたしました。

戦略商品の当期の売上高は445億2,000万円と、前年同期比6.8%増と高成長を保ち、国内インテリアセグメント全体の売上高の4分の1以上を占めるまでに成長しております。戦略商品の一段の展開、また、市場ニーズ、社会課題に応える新たな商品群の開発を強化してまいります。

2. 2027年3月期 業績予想

2027年3月期の通期業績予想について、最初にご理解いただきたい前提をお話します。

2027年3月期 業績予想の前提

■ 事業環境と業績への織り込み状況

- マクロ環境：世界経済は緩やかに成長するも、米国の通商政策、地政学リスク等によるサプライチェーンの不確実性は継続する見通し。
- 建設市場：建設コスト高騰等により、住宅、非住宅とも新設は弱含みで推移する一方、リフォーム・リニューアルは底堅く推移すると見込む。
- 業績への織り込み：前年の仕入先工場火災事故による供給制約はほぼ解消。しかしながら、原材料調達コストや物流費等の上昇、人件費をはじめとする販管費の増加、成長戦略のための投資を計画に織り込む。

■ 中東情勢等に係る影響について

- 中東情勢の緊迫化等、地政学リスクの高まりに伴うエネルギー価格の高騰、サプライチェーンの混乱による原材料の調達難、原材料価格の上昇等の不確実性について、現時点でその影響額を合理的に算出することが困難であることから、本業績予想に織り込んではいない。合理的に算出することが可能になった時点で速やかに業績予想の修正を行う。

当社は、後ほどご説明します新しい中期経営計画の策定に昨年秋以降、実務を積み上げてまいりました。

その中には2027年3月期の通期計画も含まれます。

策定を終え機関決定のプロセスを経る段階で、アメリカ、イスラエルによるイランへの軍事攻撃が起きました。これに起因しまして、エネルギーや原材料価格の動向が非常に不安定な変数となり、現時点ではこの影響を合理的に算出することが困難であり、業績予想には織り込んでおりません。

また、この不透明なコスト増を見据え、一定の前提を置いた上で7月に18%から30%の価格改定を行う旨、本年4月に発表しております。この価格改定の効果につきましても業績予想には現時点では一切織り込んでおりません。

状況の推移を慎重に見極め、合理的な影響額の算出が可能となった段階で、速やかに新たな業績ガイダンスをお示しする予定です。

連結業績予想

2026年5月公表

	2026年3月期			2027年3月期 (億円、%)	
	上期	下期	通期	通期	
	実績			予想	前年同期比
売上高	988.9	1,075.4	2,064.4	2,130.0	+65.5 (+3.2%)
売上総利益	306.2	341.0	647.2	663.0	+15.7 (+2.4%)
(利益率)	(31.0%)	(31.7%)	(31.4%)	(31.1%)	-
販売費及び 一般管理費	224.3	228.8	453.2	473.0	+19.7 (+4.4%)
営業利益	81.8	112.2	194.0	190.0	▲4.0 (▲2.1%)
(利益率)	(8.3%)	(10.4%)	(9.4%)	(8.9%)	-
経常利益	85.2	116.2	201.5	192.0	▲9.5 (▲4.7%)
親会社株主に帰属する 当期純利益	63.1	83.2	146.4	135.0	▲11.4 (▲7.8%)

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation

15

以上前提のもとで、現在の業績予想をお話します。

売上高は前年同期比3.2%増の2,130億円と増収を見込む一方で、営業利益は190億円と、減益の計画となっております。

営業利益について申し上げますと、プラス要因としては、仕入先火災事故に起因する一部床材の供給制約がほぼ解消すること、海外事業の成長などがあります。

一方で、マイナス要因としては、通常の事業活動の範囲で想定される原材料や物流費の上昇、さらには、人件費や成長戦略に向けた投資を含む販管費の増加を織り込んでいます。

3.中期経営計画 2029 **(2027年3月期～2030年3月期)**

続きまして、今年度スタートとなる「中期経営計画 2029」についてご説明いたします。

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、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直します。

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

私は、2022年12月にサンゲツに入社し、経営企画、コーポレート担当役員を1年4か月担った上で、2024年4月に社長を拝命しました。

最初の1年はFACT FINDINGと現場の把握に努め、次の半年で、国内外グループ会社を含め、サンゲツグループ全体の課題とポテンシャルの抽出を進め、その上で、当社グループが持続的な成長を果たしていくうえで、どうあるべきか、を熟考し、執行役員、社員とも意見交換を重ね、社外からの助言もいただき、今回とりまとめたものが、「中期経営計画 2029」でございます。

全体感としましては、改めてサンゲツのコアである「トータルインテリア」に立ち返り、その強みを起点とした成長戦略に舵を切り、「変革と挑戦」、「イノベーションの創出」を実現し、2029年度営業利益250億円を目指す、というものです。

当社は2020年に長期ビジョンを発表し、「内装企業からスペースクリエーション企業への転換」を掲げました。そして、2023年に発表した中期経営計画では、その加速に向けたビジネストランスフォーメーションを進めるとしました。

この期間、主力のインテリア事業は着実に成長を遂げ、海外においても、インテリア事業の成長の兆しが出てきております。

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年間に於いて、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直します。

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す、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。

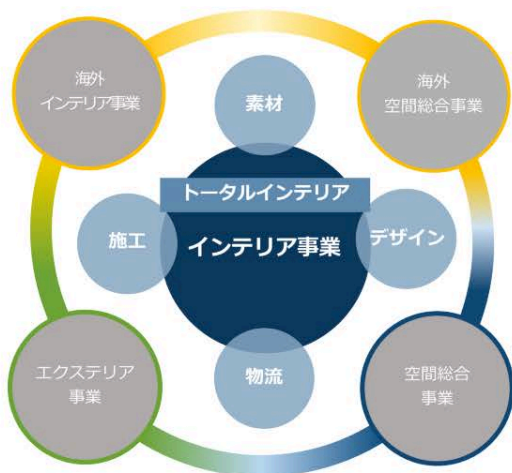
当社は、「トータルインテリア」というコアを磨き続けることで、経済価値と社会価値の両立を実現し、持続的かつ力強い成長を遂げてまいります。

代表取締役 社長執行役員 近藤康正

一方で、空間総合事業とエクステリア事業は、当初想定した成長スピードには至らず、各事業に起因する課題も明らかになりました。

こうした振り返りの下に、新中計では、当社のコアである「トータルインテリア」の強みに立ち返り、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」と決めました。インテリア商品の拡充にとどまらず、素材、デザイン、物流、施工を掛け合わせた「トータルインテリア」の強みを梃子として、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まいります。

TOP MESSAGE | 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

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てていきます。



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation

18

新中計の策定に伴いまして、国内インテリア、国内エクステリア、海外の3セグメントに属する事業を、インテリア事業、空間総合事業、エクステリア事業、海外インテリア事業、海外空間総合事業と定めることとしました。

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、
よる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 デザインするよるこびを。

目指す企業像の再定義に合わせて、当社が1849年創業以来、大切にしてきた

「誠実 (INTEGRITY)」を改めて社是として掲げることとしました。

新中計を実現し、さらに、長期にわたる持続的な成長に向けて、当社グループとして大切に
する価値観といたします。

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	2,064.4	2,100.0	98.3%	1,950.0
営業利益	202.8	191.0	181.4	194.0	190.0	102.1%	205.0
当期純利益	140.0	142.9	125.5	146.4	130.0	112.6%	145.0
ROE (%)	15.3	14.1	11.4	12.5	11.5	+1.0pt	14.0
ROIC (%) ※	16.5	14.8	13.6	13.7	14.0	▲0.3pt	14.0
CCC (日)	77.1	71.5	72.0	79.4	70.0	+9.4日	65.0

sangetsu ※ROIC = 税引後営業利益 ÷ (運転資本 + 有形固定資産 + 無形固定資産)

©Copyright Sangetsu Corporation 20

前中計の定量面での振り返りをご説明します。

2023年、3年前に策定した「当初計画」、そしてそれを1年前に見直しました「修正計画」との対比として主要な指標についてご説明します。

売上高は、当初計画を上回り、ほぼ修正計画通りでありました。

営業利益は、当初計画を11億円下回り、ほぼ修正計画通りでありました。

今申しあげましたように当初計画に比べて営業利益が11億円下回った主因は、国内エクステリア、海外の未達であります。

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月確定)
国内インテリア	売上高	1,479.6	1,591.5	1,639.8	1,641.0	1,667.0	1,590.0
	営業利益	211.0	194.8	189.4	193.3	188.5	187.0
国内エクステリア	売上高	62.9	64.6	66.1	73.1	76.0	100.0
	営業利益	4.5	▲0.7	0.1	1.1	0.5	10.0
海外	売上高	217.8	242.9	297.9	350.2	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	0.0	-	-
合計	売上高	1,760.2	1,898.5	2,003.7	2,064.4	2,100.0	1,950.0
	営業利益	202.8	191.0	181.4	194.0	190.0	205.0

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation

21

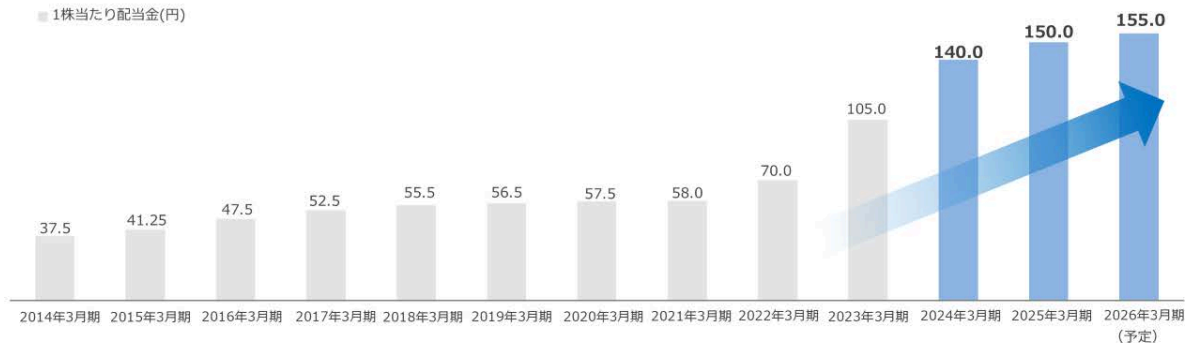
セグメント別の営業利益実績としては、国内インテリアが底堅く推移した一方で、国内エクステリアが当初計画比▲9億円、海外が▲8億円の未達となりました。

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)



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation

22

株主還元の振り返りですが、2025年度の配当は1株当たり年間配当金155円を予定しております。12期連続の増配を実現する見込みです。

本業での利益の積み上がりによる株主資本に加え、その他包括利益累計額も積み上がり、自己資本は計画を上回りました。

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

新中計の具体的な内容についてご説明します。

2020年度にスタートした10年計画、長期ビジョン【DESIGN 2030】の総仕上げの4年間となり、かつ、その長期ビジョンの修正、アップデートを含めたものであります。

私が2年前社長就任以来、社員に出していたメッセージであります、「変革と挑戦」、「イノベーションの創出」を、改めて新中計のスローガンとしました。

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根拠として、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

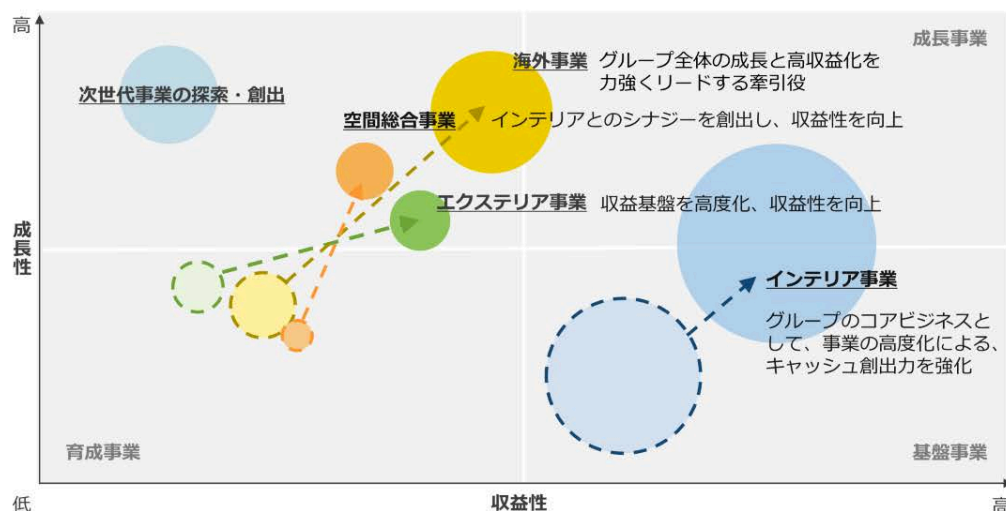
収益力と資本効率を最大化する戦略資本へと進化させ、蓄積したデジタル資本を駆使してデータドリブン経営を実践し、確かな財務価値を生み出すDX（デジタル変革）を推進する。

新中計の基本方針、6項目となります。

インテリア事業の強化、空間総合事業とエクステリア事業の育成、海外事業の成長、次世代事業の探索・創出、人的資本、デジタル資本です。詳細はこの後お話しします。

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。



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation

25

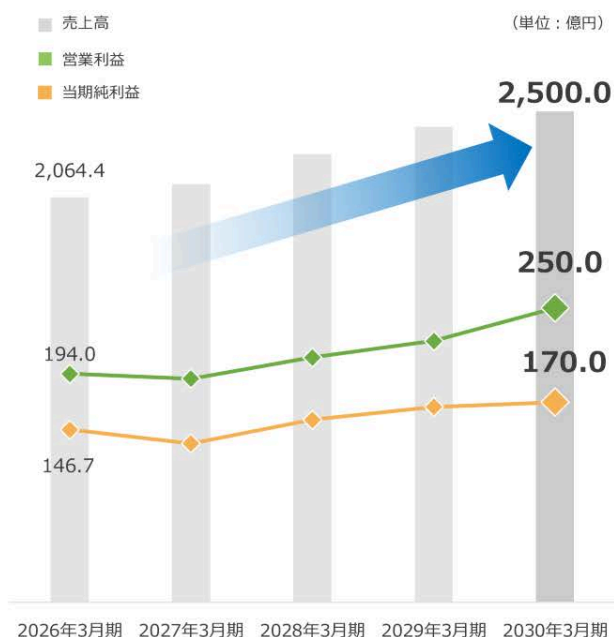
当社グループの事業ポートフォリオ概念図となります。基本方針に沿い、グループのコアビジネスであるインテリアを一段と高度化しキャッシュ創出力を高める、空間総合とエクステリアは事業基盤を固め、稼ぐ力をつける、海外は北米を筆頭にグループ全体の成長を牽引する、そして、そういった既存事業の隣接領域で新たな事業機会を見出していく、というイメージであります。

成長への道筋として、オーガニックな成長はもちろんのこと、戦略的なM&Aも重要な選択肢として検討してまいります。

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	2,500.0
営業利益	194.0	250.0
当期純利益	146.4	170.0
ROE (%)	12.5	14.0
ROIC (%) ※	13.7	11.0



sangetsu

※ ROIC = 税引後営業利益 ÷ (運転資本 + 有形固定資産 + 無形固定資産)

©Copyright Sangetsu Corporation

26

こうした施策を通じた定量目標となります。

長期ビジョンでは、営業利益の目標を270億円としておりましたが、今回250億円に引き下げました。その要因は、昨今の事業環境の変化、当社が向き合うそれぞれの事業の特性、ポテンシャル、課題等を総合的に勘案したものです。

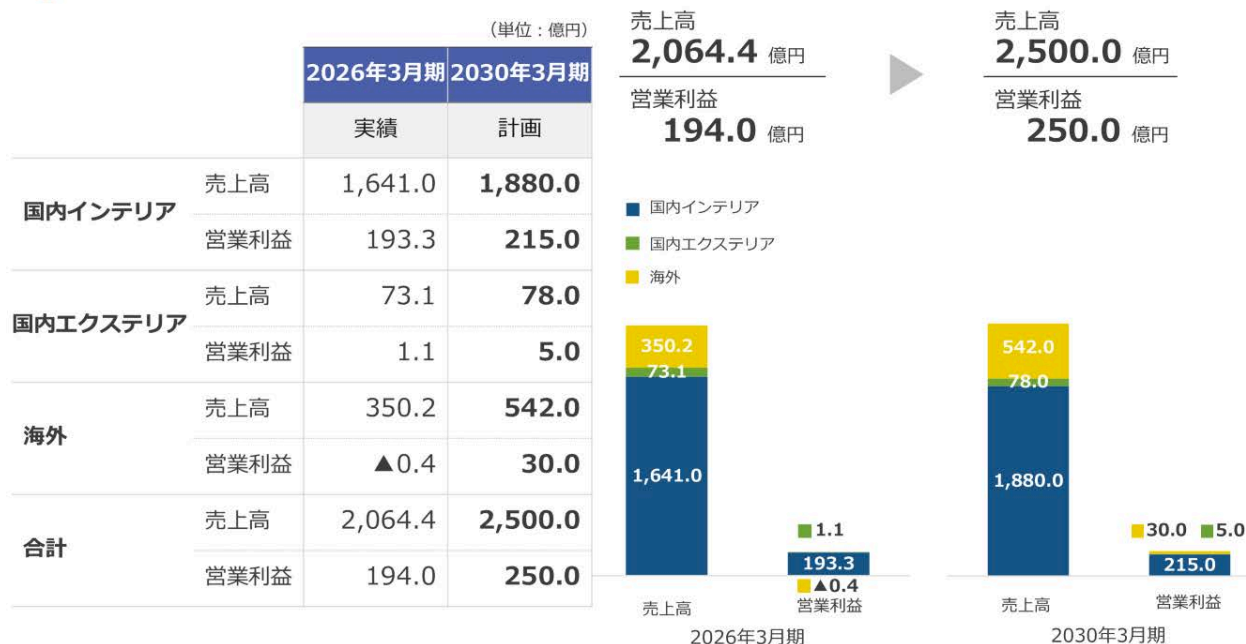
収益力を高め、トップライン、利益の伸長を実現し、かつ、適切な資本コントロールにより、ROE14%の達成を目指します。

一方、ROICについては、「戦略的成長投資の実行」に伴う一時的な資産増加に加え、「新リース会計基準」に伴い、オンバランスされる資産が増加する影響により、足元の水準から低下すると見込んでおります。

なお、現在掲げている目標には、2027年3月期と同様に、中東情勢に伴う各種コストの上昇、および、当社の価格改定の要素を織り込んでおりません。合理的な算出が可能となった時点で、変更を要する際には改めてガイダンスを発表する予定です。

中期経営計画 2029

経営指標 | セグメント別



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation

27

セグメント別の定量計画となります。国内インテリアを深掘りするとともに、国内エクステリアの基盤強化、そして、海外での成長加速を実現していくものです。

海外については、インオーガニックな成長も見込み、売上、利益とも大きく飛躍させる計画です。

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。



当社のコアビジネスである「インテリア事業」の具体的な事業戦略となります。
事業を高度化し、キャッシュ創出力を強化してまいります。

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"> ■ 新築 ■ リフォーム/リノベーション ■ 賃貸マンション ■ マンション大規模改修 ■ 中古再販買取市場 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 多様化するニーズに沿ったソリューション提案の推進 ・ 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 ・ 都市部の世帯数増加に伴う賃貸マンション需要の獲得 ・ マンション大規模修繕市場の獲得 ・ 中古住宅買取再販市場規模拡大に伴う新規需要の獲得
非住宅	<ul style="list-style-type: none"> ■ IR・インバウンド ■ オフィス ■ 宿泊施設（ホテル） ■ （官民）重点投資分野 	<ul style="list-style-type: none"> ・ IR需要、再開発プロジェクトに伴う大型案件の獲得 ・ リノベーション市場（オフィス価値向上）、新規需要の獲得 ・ 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 ・ 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）

インテリア事業における成長市場でのポジショニング向上ではありますが、国内建設市場の規模が全体として縮小していくことは避けられませんが、新しい市場、成長する市場は必ずあります。

こうした市場での取り組みを強化すると同時に、市場ニーズや社会課題は次から次へと出てくるので、素材、デザイン、物流、施工の各種機能を組み合わせ、ソリューション提案力を高めてまいります。

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

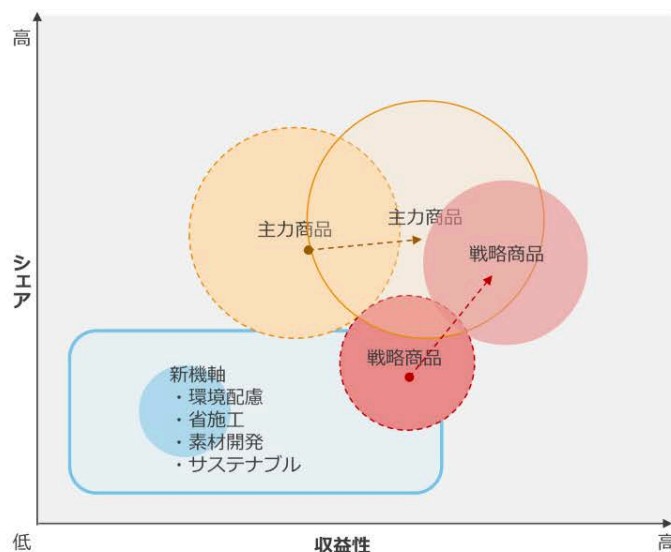
機能性・技術優位性を有する高付加価値商品群

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。



今回改めて、当社の商品群を「主力商品」、「戦略商品」、「新機軸商品」に再定義し、そのポートフォリオを最適化いたします。

私どもインテリア業界においては、従前以上に、プロダクトアウトよりもマーケットインによる商品企画・開発ニーズ、即ち市場ニーズ、社会課題の解決に資するソリューション提案が求められております。

当社は製造業ではありませんが、商品を担当する商品統括部門、営業を担当する事業部門の、いわゆる製販連携を強化し、また、高成長を目指す海外にも繋がる商品を開発し、商品ポートフォリオを築いてまいります。

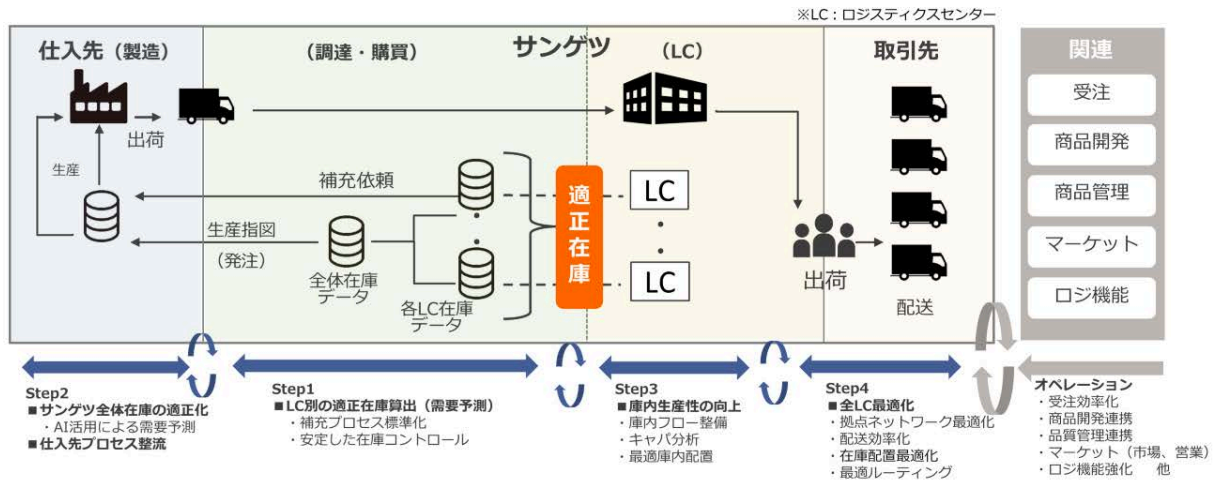
中期経営計画 2029

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



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation

31

当社のオリジナル商品数は約12,000点あり、こうした多品種商品のビジネスモデルにおいてサプライチェーンマネジメントの重要性は申すまでもありません。

3年前に専門人材をキャリア採用し、その人材の下でSCMの最適化を着実に進めております。引き続きその強化を進めて、競争力の向上、トップラインの向上、キャッシュフローの最大化に繋げてまいります。

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、一貫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

国内インテリアセグメントの空間総合事業につきまして、当社は2017年にフェアトーンを買収し、空間総合事業に参入しました。

2019年にサンゲツ本体にスペースクリエーション事業部を立ち上げ、その後専門人材の拡充等、将来に向けた基盤強化を進めてまいりました。

当初想定したスピードでの収益貢献には至っていませんが、今年4月に専門人材を執行役員として迎え、実効性の高い事業体制の構築に取り組んでおります。

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。



エクステリア事業は、前中計期間においては想定した成長を果たせませんでした。エクステリア事業を担うグループ会社であるサングリーンの経営体制を昨年4月に刷新し、同時にサンゲツ本体のサポート体制を強化し、独自性のある商品開発等に取り組んでおります。

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

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。

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。

海外インテリア事業

海外空間総合事業



海外セグメントについては、4年間で売上高を350億円から542億円へ、営業利益を0から30億円へ拡大する計画としております。その主力は北米であり、東南アジア、中国・香港においても改善余地は明らかにあると考えております。海外事業をグループ全体の成長の起爆剤にしていきたいと思います。

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。



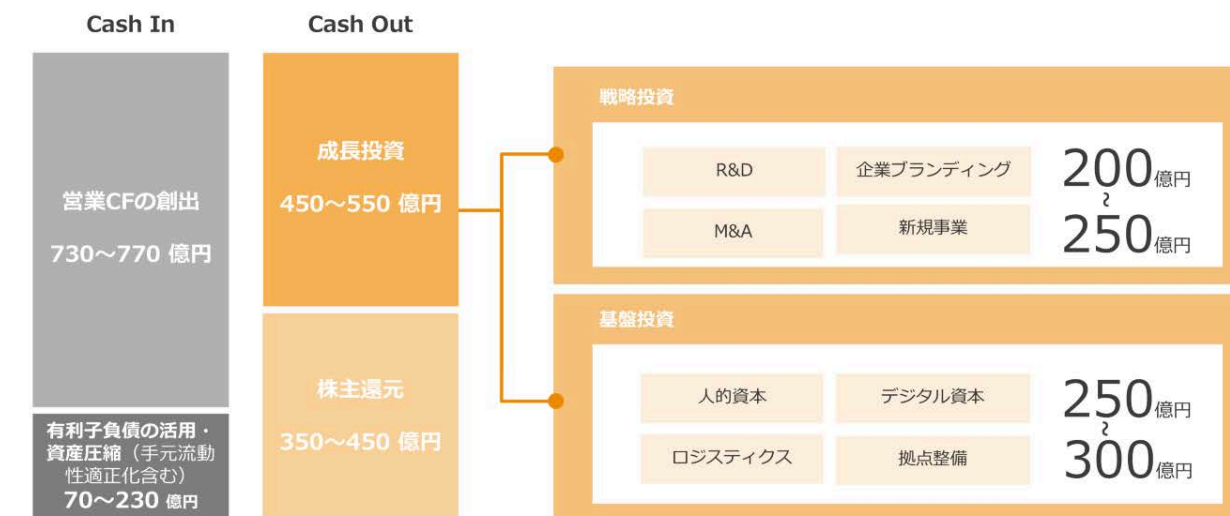
株主資本コスト：現時点では6~8%程度（CAPM、インプライド・コスト、投資家対話等）を推計

財務戦略の全体像になります。個別の内容につきましては次ページ以降でお話しさせていただきます。

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。



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 36

資金配分につきまして、基本方針は、成長投資と資本最適化の両立であります。
ROE14%の実現に向けて、成長投資の積極的な実行と最適な資本構成を実現していきます。
CASH IN、CASH OUTの金額は、ここに記載の通りですが、本日皆さまにお伝えしたいこととしましては、当社のスタンスとして、中長期的な利益のアップサイドを実現するための「成長投資」に主眼を置くことです。
その一方で、成長投資の進捗や資本効率の状況を適時に見極め、状況に応じて自己株式の取得を含めた機動的な追加還元を検討してまいります。

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

投資方針につきまして、ここでは大きく3つの領域に資金を投じる計画としております。

一つ目、R&D。新素材や新商品の開発、パートナー企業とのアライアンス、オープンイノベーションの強化、R&D拠点の設立を計画しています。

二つ目、企業ブランディング。新たな目指す企業像「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」を広く発信し、ブランディング、認知度を高めるために、マーケティング、プロモーション機能を強化します。

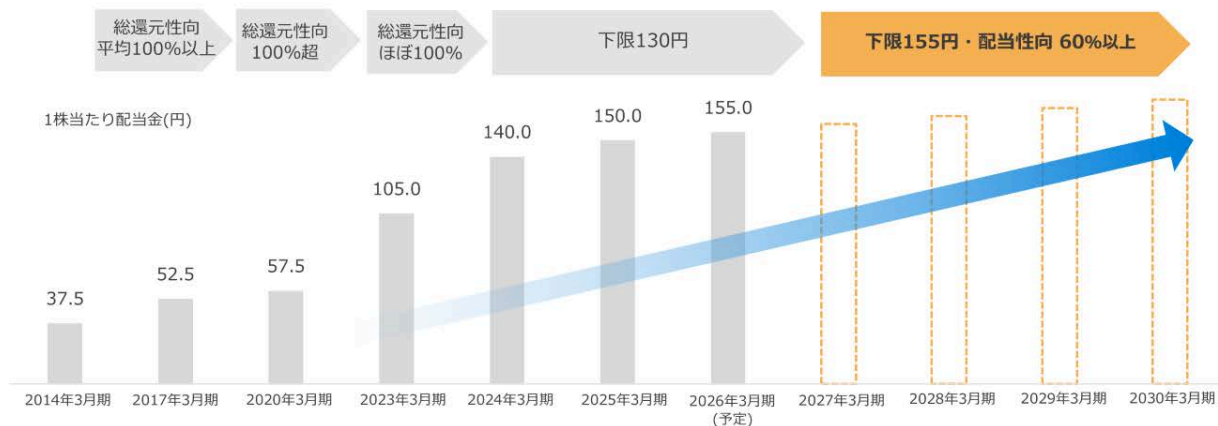
三つ目、M&A・新規事業。コアであるインテリア事業、成長の牽引となる海外事業を主たるターゲットとして、商品ポートフォリオの拡充も視野に入れ、M&A、新規事業といった事業機会を探索し、戦略投資を実行してまいります。

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。



sangetsu

※配当性向の算出における利益は「一過性の特殊要因」を控除したものをベースとします。

©Copyright Sangetsu Corporation

38

株主還元方針については、これまで同様安定配当を基本とし、1株当たり年間配当金155円の下限設定および配当性向60%以上を目指してまいります。

そして、市場環境や資本効率、成長投資等の状況を鑑みまして、機動的な自己株式の取得を検討してまいります。

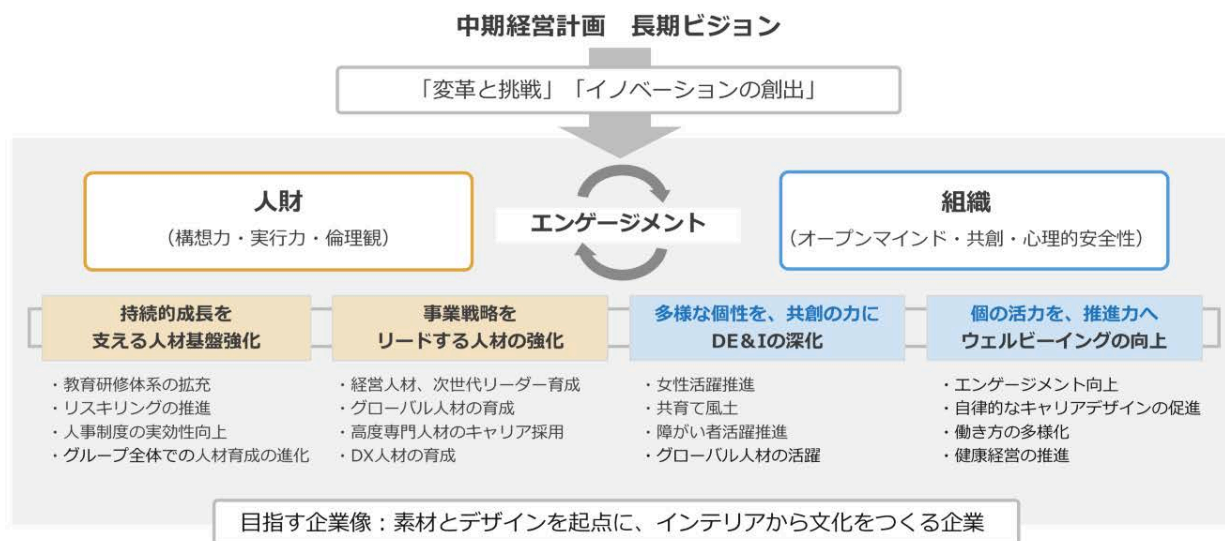
今回の新たな方針としましては、「安定的な増配の継続」との株主さまの期待を維持しながら、新たに配当の原資、即ち利益の増大に連動させていくことを掲げました。

先ほどご説明した成長投資による利益創出を確実に実現し、株主還元の拡充に努めてまいります。

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。



人的資本につきまして、前中計では、次の飛躍に備えるとして、人員の量的拡大を図りましたが、新中計では、量的拡大というよりグループ会社を含めた全社員の質を上げる、レベルを上げることに主眼を置きます。それを念頭においた人材育成、人事制度のアップデートに取り組めます。

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	SCM高度化による収益構造の強化	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	サイバーセキュリティフレームの最新化と運用
<ul style="list-style-type: none">・ 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。	<ul style="list-style-type: none">・ データドリブンな意思決定に基づくSCM構造改革を進め、適正在庫の維持、庫内物流のス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。	<ul style="list-style-type: none">・ 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。	<ul style="list-style-type: none">・ 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。


デジタル資本について。この重要性は、当社に限らず国内外全ての企業に言えることであり、早く体制を構築できる企業が競争に勝つ、逆に言うと、それができなければ負けるとの危機感の下、高度専門人材のキャリア採用を含めて、デジタル資本の強化を一段と進めてまいります。

中期経営計画 2029

経営基盤 | サステナビリティ目標

DE&I		コミュニティへの参画 (児童養護施設改修活動)
■ 女性管理職比率※ 単体 27%	■ 男性育休取得率 単体 100%	■ 連結ベース 50件

地球環境保全	
■ 脱炭素 1) SCOPE 1・2 (2021年度比) 単体: カーボンニュートラル 連結: 55%削減 2) 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



sangetsu

※女性管理職比率の定義について(本中期経営計画より、対象を「スタッフ管理職」から「ライン管理職」に変更)

©Copyright Sangetsu Corporation

41

サステナビリティの定量目標です。DE&I、コミュニティへの参画、地球環境保全に関するものです。

先ほどご説明の通り、事業領域の拡大、連結経営の強化に伴い、グループの成長において多様な人材の活躍が一段と重要になってまいります。ここで掲げた項目はその一部でありまして、ここに加えてキャリア人材、グループ会社プロパー社員、他国籍人材など多様な人材が活躍できる企業風土を醸成してまいります。

「中期経営計画 2029」に関する説明は以上のとおりとなります。

4.決議事項

続きまして本日の決議事項についてご説明します。

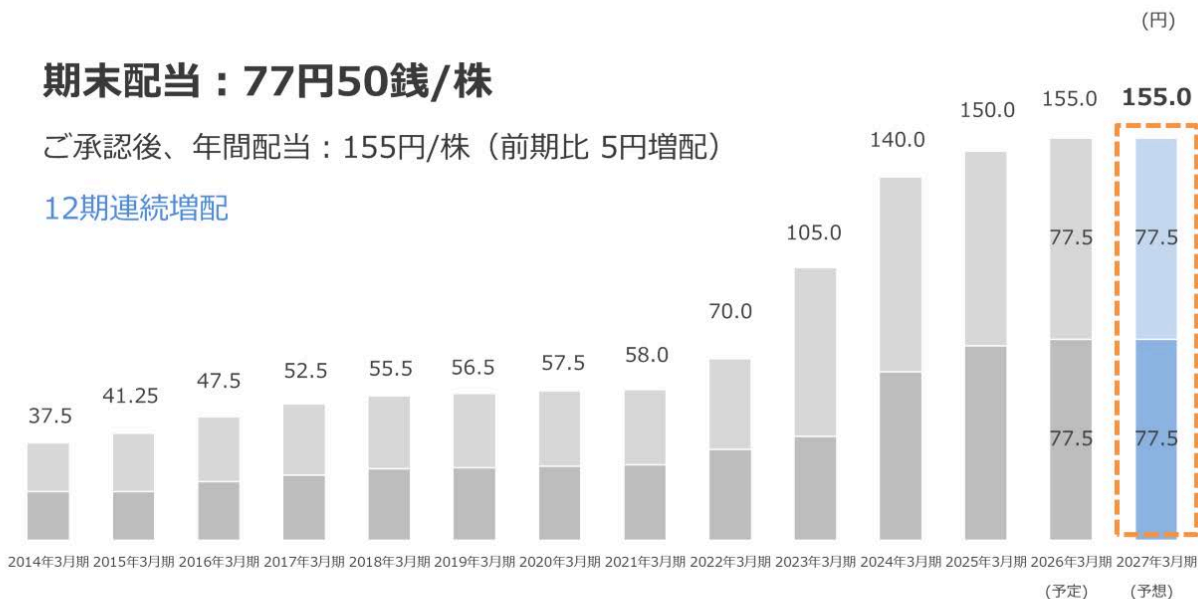
第1号議案

剰余金の処分の件

期末配当：77円50銭/株

ご承認後、年間配当：155円/株（前期比 5円増配）

12期連続増配



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation

43

第1号議案として、2025年度の期末配当を一株当たり77円50銭とさせていただくことをご提案申しあげております。

これをご承認いただきますと、2025年度の年間配当は一株当たり155円となり、2013年度以来連続12期の増配となります。

また、今年度の年間配当額につきましては、前期から据え置きの一株当たり155円とする予想を発表いたしております。

第2号議案

Ⅰ 取締役（監査等委員であるものを除く。） 2名選任の件

再任	取締役 執行役員	近藤 康正	代表取締役 社長執行役員 兼 海外事業部門ゼネラルマネージャー
再任	取締役 執行役員	松尾 豊	取締役 常務執行役員 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 経営戦略担当

第2号議案として、ご審議いただきます、監査等委員を兼ねない取締役として、私、近藤 康正そして松尾 豊の2名を候補者として、上程させていただいております。2名の略歴・選任理由につきましては、お手元の「招集ご通知」10ページと11ページに記載しておりますので、ご参照いただきたいと思います。

第3号議案

Ⅰ 監査等委員である取締役の報酬額改定の件

改定前	年額 80百万円以内
改定後	年額 120 百万円以内

【改定理由】

取締役および監査等委員の責務や期待される役割がこれまで以上に増大しているため

第3号議案として、ご審議いただきます、監査等委員である取締役の報酬額改定について、お手元の「招集ご通知」16ページに記載させていただいております。

当社の監査等委員である取締役の報酬額は、2015年開催の第63回定時株主総会において、年額8,000万円以内にご承認いただいております。しかしながら取締役および監査等委員の責務や期待される役割がこれまで以上に増大することを勘案し、監査等委員である取締役の報酬額を年額1億2,000万円以内と改定させていただきたく、本議案を上程いたします。

本議案の内容は、ただいま申しあげた背景を踏まえ、合理的な範囲で報酬枠を増額するものであり、その内容は相当であると取締役会において判断しております。なお、現在の監査等委員である取締役は5名であります。

Joy of Design

以上、私から決算概況、中期経営計画 2029、および第1号議案から第3号議案をご説明申し上げました。

※採決の結果は、当社WEBサイトに記載の「第74回定時株主総会決議のご通知」よりご覧ください。

第74回定時株主総会決議のご通知

<https://ssl4.eir-parts.net/doc/8130/announcement/122095/00.pdf>

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