

SANGETSU REPORT 2026

サンゲツ統合報告書



sangetsu



SANGETSU REPORT 2026 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8色をベースにし、それぞれの色が混ざり合い融合することでひとつの大きな力へと変化していく姿を表現しました。多様性を力に変え、それぞれの個性が境界を越えてつながることで、変革と挑戦を重ね、新たなイノベーションを生み出していくサンゲツの意志と、未来へと力強く踏み出す姿勢を象徴しています。



編集方針

対話・開示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・経営戦略説明会 ● 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	● 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
開示資料	● 決算短信 ● 有価証券報告書 ● 事業報告書	● 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 https://www.sangetsu.co.jp/company/ir/ 	サステナビリティサイト https://www.sangetsu.co.jp/company/sustainability/ 

統合報告書「SANGETSU REPORT」は、サンゲツグループの価値創造のプロセスや成長戦略などについて、ステークホルダーの皆さまにご理解いただくことを目的として毎年発行しています。本報告書の編集にあたっては、財務情報と非財務情報の有機的な連携を意識し、客観的かつ透明性の高い情報開示に努めています。なお、作成においてはIFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」や、経済産業省の「価値協創ガイダンス」をはじめとする国内外の枠組みを参考にしています。

「収益認識に関する会計基準」の適用について

2021年度の期首から「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)などを適用しており、2021年度以降に係る各数値については、当該会計基準など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、2026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 2025年4月1日～2026年3月31日 ● 発行月 2026年9月

SANGETSU REPORT 2026のポイント



Point1

目指す企業像の再定義と変革への決意

2026年度にスタートした「中期経営計画 2029」の発表にあわせて、「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」を新たな目指す企業像に掲げました。トップメッセージでは、「変革と挑戦」「イノベーションの創出」をスローガンに、企業価値の向上を実現していく経営の決意をお伝えします。

▶ トップメッセージ | P.08



Point2

強みを価値創造につなげる仕組み

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」は、幅広い顧客層をカバーする販売ネットワークを通じて、その価値を最大化しています。本セクションでは、独自のビジネスモデルによる価値提供を通じて、経済価値と社会価値を生み出す仕組みを紹介します。

▶ サンゲツグループの価値創造 | P.14



Point3

成長戦略「中期経営計画 2029」

中期経営計画では、国内インテリア事業の収益力を一段と高めるとともに、海外インテリア事業を利益成長の牽引役へと成長させます。さらに、エクステリアや空間総合事業を育成し、新規事業の創出にも挑みます。本セクションでは、事業ポートフォリオの最適化、戦略的な資本配分、人的資本やデジタル資本の強化など、具体的な戦略や施策を解説します。

▶ 成長戦略「中期経営計画 2029」 | P.22

INDEX

01 サンゲツグループのあゆみとビジョン

- 03 コーポレートアイデンティティ
- 04 At a Glance
- 06 サンゲツグループのあゆみ
- 08 トップメッセージ

「誠実」を原点に、インテリアから心豊かな未来をつくる。



02 サンゲツグループの価値創造

- 14 価値創造プロセス
- 15 強み・競争優位性
- 18 経営資本
- 19 マテリアリティ

03 成長戦略「中期経営計画 2029」

- 22 中期経営計画【BX 2025】の振り返り
- 23 「中期経営計画 2029」のビジョンと全体戦略
- 25 事業戦略 国内インテリアセグメント
- 28 事業戦略 国内エクステリアセグメント
- 29 事業戦略 海外セグメント
- 31 財務・資本戦略
- 34 経営基盤の強化
- 35 人材戦略
- 37 DX戦略

04 特集企画

- 38 「社長×社員」座談会

強みを掛け合わせ、未来を創る
ーサンゲツグループの変革と挑戦



05 サステナビリティ

- 44 サステナビリティマネジメント
- 45 知的資本
- 46 持続可能なサプライチェーンマネジメント
- 47 社会参画
- 49 自然資本

06 ガバナンス

- 53 役員紹介
- 54 コーポレートガバナンス
- 60 コンプライアンス
- 61 リスクマネジメント

07 データセクション

- 62 10年間の連結財務サマリー
- 63 ESGデータ集
- 64 会社概要・株式情報
- 65 株主・投資家との対話、外部評価

サンゲツグループのあゆみとビジョン

コーポレートアイデンティティ

当社は、「中期経営計画 2029」の始動にあたり、企業理念に加えて社は「誠実 (INTEGRITY)」を改めて掲げました。「誠実 (INTEGRITY)」は、1849年の創業以来、私たちが大切にしてきたDNAであり、アイデンティティであり、常に立ち返るべき原点です。また、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」と決めました。当社のコアである、素材・デザイン・物流・施工を統合したソリューション提案力、すなわち「トータルインテリア」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目指していきます。

Corporate Credo | 社 是

誠実 (INTEGRITY)

Brand Statement | 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。

Sangetsu Group Philosophy | 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

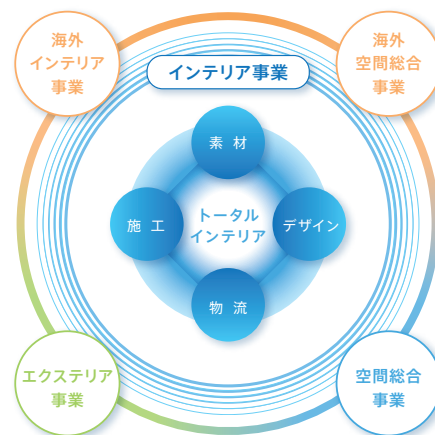
自由と公正 自我と共創 変革と飛躍

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

At a Glance



歴史と信頼

[創業]
1849年



[営業利益黒字継続]
73年



[自己資本比率]
64.3%



事業体制

[国内事業拠点]
53拠点

営業拠点 **33** 拠点
物流拠点 **9** 拠点
製造拠点 **3** 拠点 (壁紙製造)
ショールーム **8** 拠点



[グループ会社]

11 社



うち海外
グループ会社 **4** 社



成長と稼ぐ力

[売上高]
2,064 億円



[営業利益]
194 億円



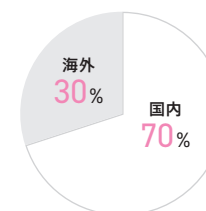
[ROIC]
13.7%

[ROE]
12.5%

※ROIC=税引後営業利益÷(運転資本+有形固定資産+無形固定資産)

経営基盤

[社員数]
3,299 名
うちサンゲツ単体 **1,345** 名

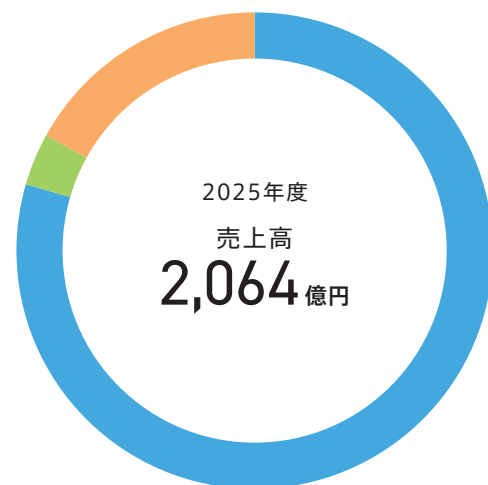


[取締役構成]

社外取締役比率
57%
(4名/7名)

女性取締役比率
29%
(2名/7名)

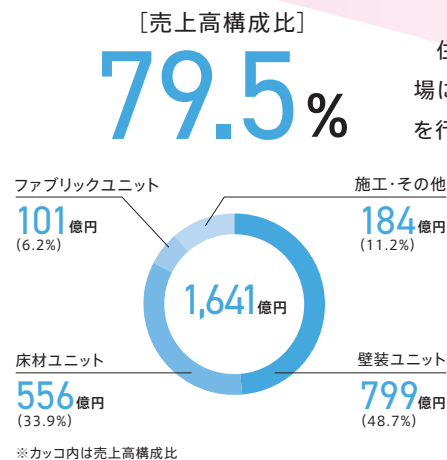
サンゲツグループは、市場ニーズ、社会課題に応える「品揃え」、並びに、素材・デザイン・物流・施工を統合し、ソリューション提案を担う「トータルインテリア」をコアとしています。



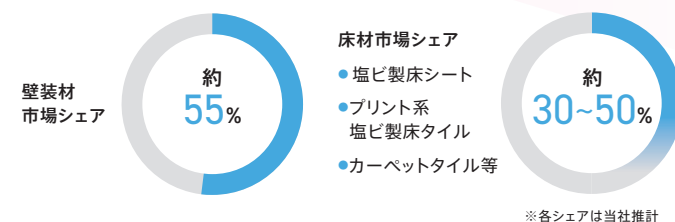
	売上高	営業利益 (億円)
■ 国内インテリアセグメント	1,641	193
■ 国内エクステリアセグメント	73	1
■ 海外セグメント	350	▲0.4
合計	2,064	194

業績の詳細 | https://www.sangetsu.co.jp/company/ir/library/briefing_report.html

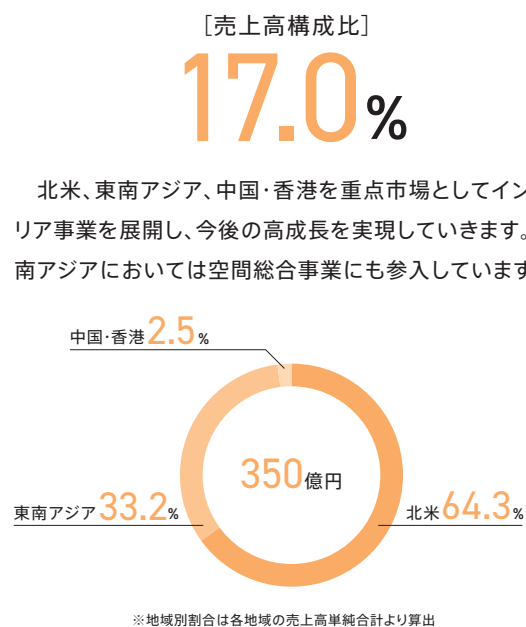
国内インテリアセグメント (インテリア事業・空間総合事業)



住宅から非住宅、あらゆる室内空間を彩る壁装材、床材、ファブリック等を市場に提供するインテリア事業、並びに、空間に関する幅広いソリューション提案を行う空間総合事業は、サンゲツグループの基幹事業です。



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、東南アジア、中国・香港を重点市場としてインテリア事業を展開し、今後の高成長を実現していきます。東南アジアにおいては空間総合事業にも参入しています。

国内エクステリアセグメント (エクステリア事業)



東海・関東地方を中心に住宅の門扉、フェンス、カーポートをはじめとしたエクステリア商品を取り扱い、空間提案から施工までを一貫して行っています。

※セグメント業績はグループ会社 サングリーンのみで構成



プライベートブランドカタログ「Greenscape」

COMPANY HISTORY 1849~1989

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。

売上高: ■
営業利益: —

1849

1953

1960

1970

100億円達成

1980

1989

1849~

1849年 表具師 日比弥助が山月堂を創業

当社の原点は、襖や障子をしつらえ、当時の内装空間づくりに深く携わった表具師にあります。「施工現場のニーズ」や「職人の立場」を理解し、対応する姿勢は、当社の事業活動における原点でもあり、現在の基盤となっています。



涅槃図裏面 日比弥助の署名(嘉永2年)

1950~1969

1953年 株式会社山月堂商店設立

1956年 他社に先駆け、壁紙の取り扱いを開始

1960年 社は「誠実」を制定

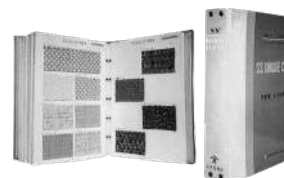
初の壁紙見本帳「60-61 SSユニーククロス」を
発行

1965年 初の自社オリジナル壁紙「エリート」を発売

1950年代当時、壁紙は日本に導入されたばかりの先進的な商品でした。当初は問屋として事業を展開していましたが、販売を通じて得た顧客ニーズに迅速かつ的確に応えたいという思いから、当時の社長・日比賢昭は、「素材・デザイン」を企画・開発するブランドメーカーへの転換を決断しました。



社旗



「SSユニーククロス」見本帳

1970~1989

1970年 株式会社サンゲツへ改称

1970年~ ジャスト・イン・タイムの原点となる
全国物流網の基盤を構築

1979年~ 床材、ファブリックへと商品ラインアップを拡充

1980年 名古屋証券取引所市場第2部上場

1980年~ テレビCMの開始や大型ショールームを開設

1989年 世界デザイン博覧会「インテリア館」出展

全国の物流網整備や、床材・ファブリックの商品ラインアップ拡充等を推進し、空間のソリューション提案を行う「トータルインテリア」の基盤を確立しました。これらを通じ、サンゲツブランドとして市場における確固たるポジションを構築していきました。

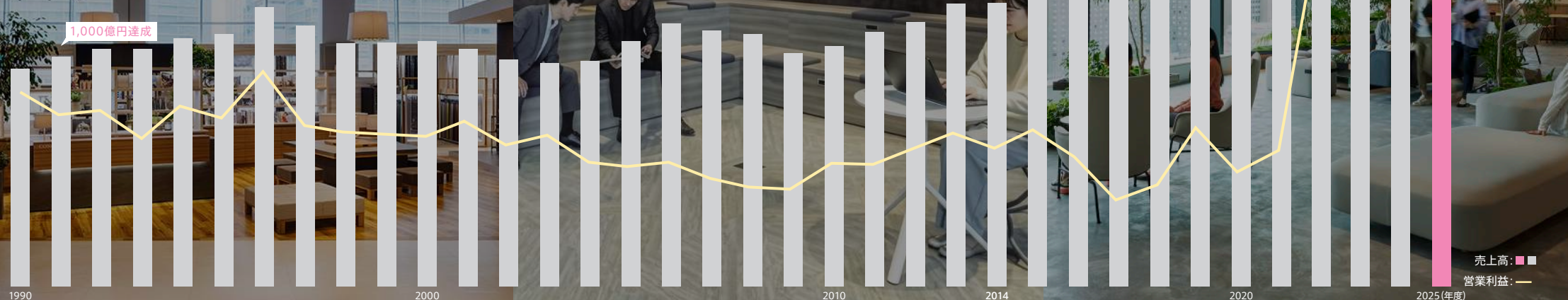


本社ショールーム



自社直行便の開始

COMPANY HISTORY 1990~2025



1990~2013

- 1991年 売上高1,000億円達成
- 1996年 東京証券取引所市場第1部上場
(現東証プライム市場)
ニューヨーク・シンガポール事務所開設
現地法人サンゲツアメリカ設立
- 2005年 サングリーン社をグループ会社化し、
エクステリア事業に参入
- 2006年 総合展示発表会「デザインショー」開催
- 2008年 山田照明社をグループ会社化し、照明事業に参入
(2019年 同社株式を譲渡)

経営インフラの基盤強化を図るとともに、事業領域の拡大に着手しました。



エクステリア事業への参入

2014~2025

- 2016年 北米の壁紙製造・販売業Koroseal社を
グループ会社化し、海外事業を本格化
- 2016年~ 物流機能の高度化や効率化を目指し、国内物流網の
再構築に着手
- 2017年 フェアートン社をグループ会社化し、空間総合事業に参入
シンガポールの内装材専門商社Goodrich社を
グループ会社化し、アジアの事業展開を加速

日本国内市場で培った知見、ノウハウを横展開し、市場の成長を取り込むべく、海外事業を拡大しています。



Koroseal社 本社



関西ロジスティクスセンター

- 2021年 壁紙の安定供給を実現すべく、ウェブブロックインテリア社
(現クレアネイト社)をグループ会社化し、製造事業に参入
- 2024年 新たな価値創造拠点となるPARCs Sangetsu Group
Creative Hub開設
D'Perception社をグループ会社化し、アジア地域での
海外空間総合事業に参入
- 2026年 「中期経営計画 2029」を公表

コアである「トータルインテリア」のソリューション提案力をさらに高度化し、持続的な成長に向けた成長戦略を推し進めています。



新たな価値創造拠点「PARCs」



クレアネイト社 東広島事業所

TOP MESSAGE

社長メッセージ

「誠実」を原点に、
インテリアから心豊かな
未来をつくる。

株式会社サンゲツ
代表取締役 社長執行役員
近藤 康正

色や素材を選び、空間を思い描くことには、日々の暮らしをより心地よく、心豊かなものへと変えていく喜びがあります。また、インテリアは、美しさや快適さだけでなく、新たな機能やデザインによって、人々にやすらぎや希望をもたらし、社会が抱えるさまざまな課題の解決にも貢献できるものです。私たちは、創業以来受け継いできた「誠実」を原点に、こうしたインテリアの可能性を追求していきます。

「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」を目指し、グループの多様な人財と機能を結集するとともに、パートナーの皆さまとの協働を深めることで、人々の感性を刺激し、新たな喜びをもたらし商品や空間を社会へ広げてまいります。



「トータルインテリア」のコアに立ち返り、その強みを梃子とする成長戦略へ

当社は1849年に表具師として創業し、1950年代から、壁紙をはじめ、床材、カーテン等へと商品を広げながら、卸売にとどまらず、商品の企画・開発から物流、施工までを一貫して担う独自のビジネスモデルを築いてまいりました。その根幹である「トータルインテリア」の価値提供は、サンゲツブランドへの安心感と信頼の源泉であり、高い市場シェアにもつながっています。

その一方で、既存市場の汎用化、量産化に対応するなかで、成長市場や新たな市場に対し、当社が本来持つ訴求力を十分に発揮しきれない側面がありました。また、中核である日本国内でのインテリア事業への依存度が高く、新たな事業を生み出し、育成していくことが課題となっていました。

こうしたなか、2020年に発表した長期ビジョン【DESIGN 2030】(2020～2029年度)では、「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きました。スペースクリエーション企業への転換を加速すべく、中期経営計画【BX 2025】(2023～2025年度)では、人的資本とデジタル資本の強化を通じて、提案力の向上と事業基盤の拡充を推進しました。この6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、空間総合事業とエクステリア事業については、それぞれの事業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。

当社を取り巻く事業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、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、さらには海外市場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。

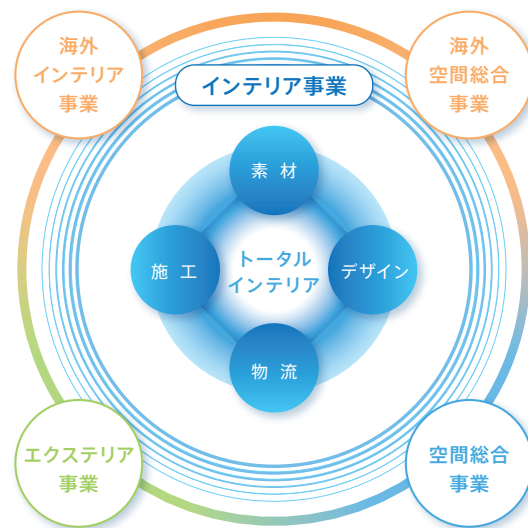
こうした課題や環境認識のもと、当社は「中期経営計画2029」において、改めて自社のコアに立ち返り、その強みを梃子とする成長戦略へと舵を切ります。

そのうえで、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」と定めました。これは、「トータルインテリア」というコアへの回帰であるとともに、より強固な収益基盤の確立に向けた新たな出発点となるものです。

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。

また、新たな中期経営計画のスタートに合わせて、改めて「誠実(INTEGRITY)」を社是として掲げます。創業以来、「誠実」は社員全員、そして、ステークホルダーの皆さまをつなぐ当社のDNAであり、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。「誠実(INTEGRITY)」を社是とし、社員一人ひとりが誠実さと倫理観を持ち、自らの信念に忠実に行動してまいります。



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

「変革と挑戦」「イノベーションの創出」の実行へ

当社の日本国内でのインテリア事業の基盤は強固であり、それを横展開して、海外インテリア事業の収益改善も着実に進んでおります。しかしながら、今後、国内市場の縮小が避けられないなか、当社の成長戦略においては、新たな事業や新たなビジネスモデルを生み出し、育成していくことが必要不可欠です。そのために、全社員、全グループ員が向き合っていくべきテーマが、「変革と挑戦」「イノベーションの創出」であり、この二つを新中期経営計画のスローガンとして掲げました。

2024年4月に社長に就任して以来、私は一貫してこの二つを発信してきました。従ってこれらを新中期経営計画のスローガンに掲げることは、必然であったと考えています。同時に、改めてスローガンとして明示した狙いは、市場からの成長期待にきちんと向き合い、成長を着実に実現するために、全社員、全グループ員の意識変革と行動変容を一層促すことにあります。



当社の成長を支える基盤は、人的資本とデジタル資本の両輪であり、さらにその根幹にあるのは「人財」です。「変革と挑戦」「イノベーションの創出」を一人ひとりの行動として実践していくため、社員が培うべき要件として、全社員に対して「構想力」「実行力」「倫理観」を加えて、管理職に対しては「戦略的意思決定」「変革推進」「リーダーシップ発揮」を掲げました。これらの要件と連動した人事評価制度の運用も開始します。

また、複雑化・高度化する事業環境のなか、データ・ファクト・ロジックに裏付けられた意思決定プロセスの革新、ならびに、デジタル資本の戦略的活用を進め、生産性の向上と新たな価値の創造を図ってまいります。

事業ポートフォリオの最適化

新中期経営計画のスタートに伴い、事業構造やビジネスモデルの違い、そして経営資源の配分を明確にすべく、当社グループが担う事業を、「インテリア」「海外インテリア」「エクステリア」「空間総合」「海外空間総合」の5つに分けて経営管理を行うこととしました。

インテリア事業を引き続き当社グループの成長の中核として強化し、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、北米およびアジアでの成長を加速させます。

空間総合事業とエクステリア事業は、インテリア事業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。



デジタル資本の活用に向けた「変革と挑戦」の実践：
Googleローコードツール「AppSheet」活用プロジェクト

中核であるインテリア事業においては、成長市場でのポジショニング向上、プロダクトミックスの最適化、サプライチェーンの最適化、モノづくり力の強化、企業ブランドの向上を重点戦略とし、さらなる進化を図ります。

注力市場分野としては、高成長が見込まれる非住宅分野や、引き続き堅調な推移が見込まれるリフォーム・リニューアル分野において、当社のさらなるポジショニング向上の機会があるものと位置付けています。そして、市場ニーズや社会課題の複雑化・高度化が加速するなか、市場へのアクセスを今まで以上に強固なものにするとともに、社内においては商品企画・開発、デザイン、営業、物流をはじめとする、すべての機能を一連のチェーンとして連携し、それぞれの市場分野に適したソリューション提案力を高めます。また、個社の枠を超えてパートナー企業とのアライアンスの強化を図り、新しい商品、新しいビジネスモデルの構築に取り組んでまいります。

海外インテリア事業については、当社グループの成長の起爆剤として、収益力の飛躍的な向上を目指します。M&Aを通じて事業基盤を構築してきた北米・アジアでは、経営体制の刷新や、各地域での緻密な成長戦略の推進により収益改善が進んでおり、成長フェーズへと移行しつつあります。北米では、メーカー機能の高度化や流通網の拡充に加え、M&Aによる事業領域の拡大も視野に入れ、成長を加速させます。北米に比べて改善スピードが緩やかなアジアにおいても、グループ間の連携を強化して商品ポートフォリオを拡充するとともに、現地主導の経営体制の強化を進め、収益改善に取り組んでまいります。

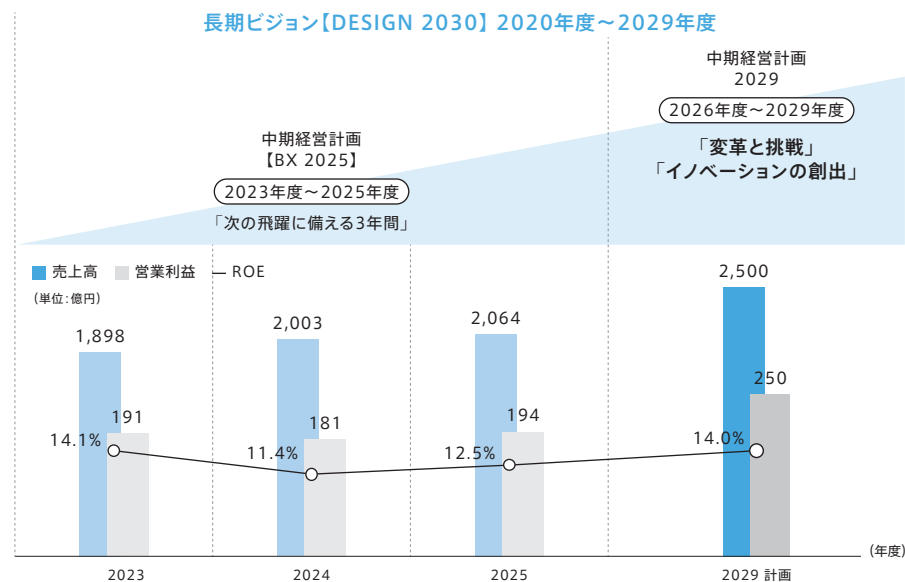
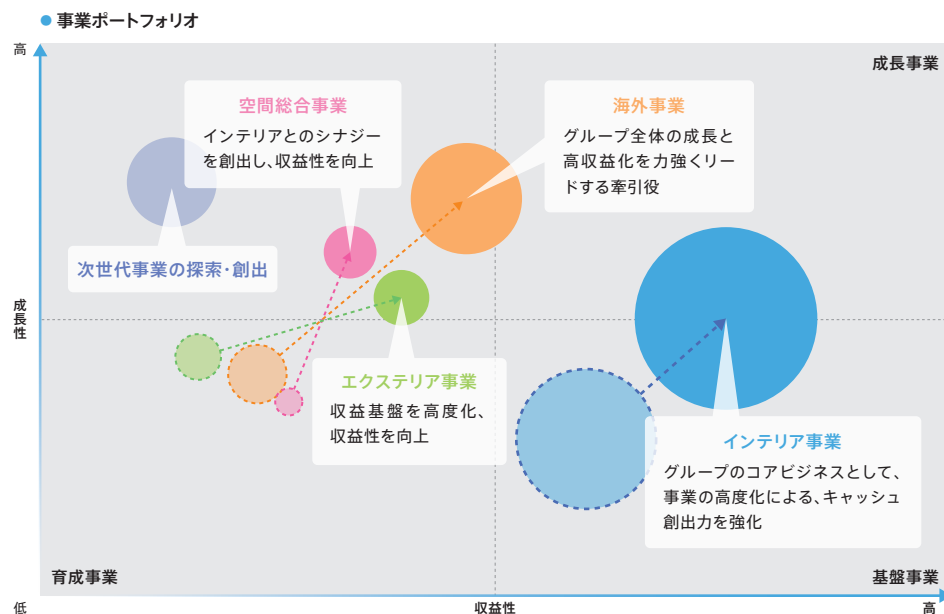
エクステリア事業では、卸売をベースとする現在の事業基盤から、いかに収益性を高めていくかが課題となっております。

り、販売拠点の拡充や自社ブランド商品の開発を進め、より付加価値の高いビジネスモデルへの転換を目指します。

空間総合事業および海外空間総合事業については、中核であるインテリア事業とはビジネスモデルが異なることから、現時点では基盤構築を優先する段階にあります。一方で、インテリアに隣接し将来的にシナジーを創出できる事業であると確信しています。トータルインテリアの一翼を担い、収益に貢献する事業へと育成すべく、事業基盤構築の進捗や収益性を見極めながら、段階的に投資を実行してまいります。

さらに、既存事業の隣接、周辺領域で、当社が強みを発揮できる新たな事業機会を探索し、将来の収益源となる新規事業の立ち上げに臨んでまいります。

こうした事業ポートフォリオの最適化と各施策の着実な実行により、新中期経営計画の最終年度である2029年度に売上高2,500億円、営業利益250億円、営業利益率10%を達成する目標を掲げています。これらは、当社として確実に達成すべき水準と位置付けています。



成長投資と資本最適化の両立

当社の資本配分に関する基本方針は、これまで同様、成長投資と資本最適化を両立することです。新中期経営計画では、営業利益率10%、ROE14%の達成を重要な経営指標として掲げ、収益性と資本効率の双方の向上を目指しています。

当社は、安定した収益基盤を背景に、健全な財務体質を維持してきました。中期経営計画【BX 2025】では、基盤投資が計画どおり進められた一方、収益に直結する成長投資が十分には実行されなかったことにより、結果として手元資金が積み上がりました。新中期経営計画期間においては、事業戦略や資本コストを踏まえ、中長期的な成長に向けた投資を戦略的に拡大し、持続的な企業価値の向上につな

げてまいります。具体的には、重点事業であるインテリア事業および海外インテリア事業を中心に、成長が期待でき、当社の競争優位性を発揮できる分野へ優先的に資本を配分します。また、成長戦略を支える新素材や新商品の開発をはじめとするR&D機能の拡充、企業ブランディングの強化に向けた投資を拡大していきます。

同時に、戦略投資と基盤投資の実効性を高めるため、2025年4月に立ち上げた投融资委員会の権限を高め、案件ごとの戦略的意義、経済合理性、リスクの所在と対応策等を多面的に検証し、より精度の高い投資判断を行う体制の構築を進めています。

資本構成については、有利子負債の活用余地を十分に

有しています。今後は、投資規律を基本としながら、案件の内容や規模に応じて、手元資金と有利子負債を適切に組み合わせていきます。また、株主還元とのバランスを重視する考えに変わりはありません。安定増配を基本としながら、自己株式取得も含めた、柔軟な還元策を検討していきます。

サステナビリティ

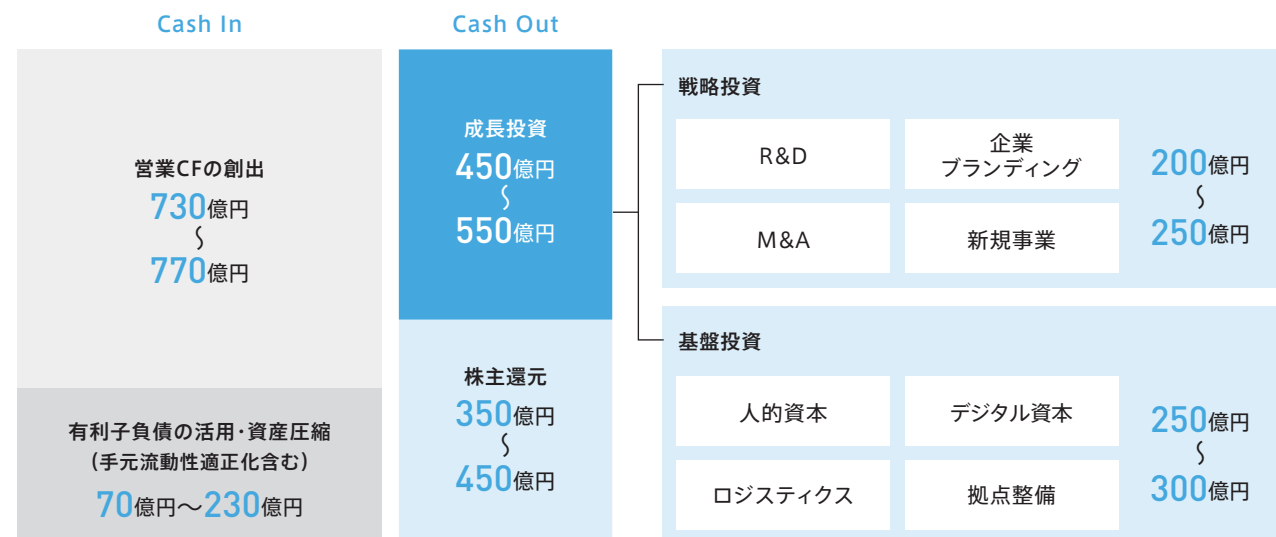
企業活動を通じた持続可能な社会の実現

当社の持続的な成長と企業価値の最大化は、持続可能な社会の実現があってこそ成り立つものです。企業としての社会的責任をしっかりと果たすことと、企業経営を健全に運営し収益を確保していくことを両立し、持続可能な社会の実現に向けて最大限貢献してまいります。その軸となるのが、地球環境保全、人権尊重、社会貢献活動、そしてガバナンスの4点です。

地球環境保全の取り組みは、世界のあらゆる産業において事業活動を継続するための前提となっています。当社におきましては、脱炭素と資源循環に資する施策として、新素材やリサイクル素材を活用した環境配慮型商品の開発、見本帳のリサイクル推進、国内外グループ会社における再生可能エネルギーへの切り替え等を進めております。また、当社グループにとどまらず、サプライチェーン全体への働きかけや、パートナー企業とのアライアンスを通じて、環境負荷の低減に取り組んでまいります。

財務戦略 | 資本配分

中期経営計画 2029 キャッシュ・アロケーション (2026～2029年度 累計)



人権尊重と社会貢献活動については、事業運営における人権の尊重を徹底するとともに、児童養護施設のリフォーム、NPO・福祉団体への継続的な支援といった多岐にわたる活動を進めており、今後はこうした取り組みをさらに拡大してまいります。

ガバナンスの強化も、企業価値の向上に向けた最重要課題の一つです。当社は、取締役会の実効性向上とコンプライアンスの徹底に、引き続き取り組んでまいります。コーポレートガバナンス・コードの改訂を踏まえ、中長期的な企業価値の向上に主眼を置いて、取締役会を一段と活性化させていきます。新中期経営計画のモニタリングをはじめ、事業運営上の重要事項に関する議論を深め、監督機能のさらなる強化を図ります。

ステークホルダーの皆さまへ

私は、企業とは「創業の精神を尊重し、事業環境の変化に応じて自らのカタチを変え、企業活動を通じて経済価値および社会価値を創出し続けるもの」であると考えています。当社は創業以来、177年にわたる歴史の中で品揃えを拡充し、さまざまな機能を強化するとともに、それらを有機的に連携させてソリューション提案力を高めることで、「トータルインテリア」というコアを確立してきました。一方で、今、当社がステークホルダーの皆さまから問われていることは、「その先に何があるのか」「次の成長戦略をどのように描くのか」ということだと認識しております。

その問いに応えるためにも、数値目標の裏付けとなる地に足の着いた戦略を示し、具体的な施策を着実に実行していきます。

当社は「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」という新たな企業像のもと、自らのコアに立ち返り、国内外のインテリア事業の収益力を高めるとともに、その強みをいかしてエクステリア事業と空間総合事業を成長事業として育成してまいります。さらに、隣接・周辺領域において新たな収益源を創出し、持続的な成長へとつなげていきます。

この成長戦略を実行するには、当社単独の力だけでなく、グループ全体の力や社外の知見を結集することが不可欠です。連結経営を強化してグループ内のシナジーを創出するとともに、パートナー企業との協業やアライアンスも積極的に進めてまいります。

そして、経済価値と社会価値を両立させながら、持続的かつ力強い成長を実現します。また、その進捗と成果を積極的に発信し、ステークホルダーの皆さまとの対話を深めていきます。新中期経営計画を着実に遂行し、新たな価値の創造に挑み続けることで、皆さまのご期待に応え、企業価値のさらなる向上を実現してまいります。

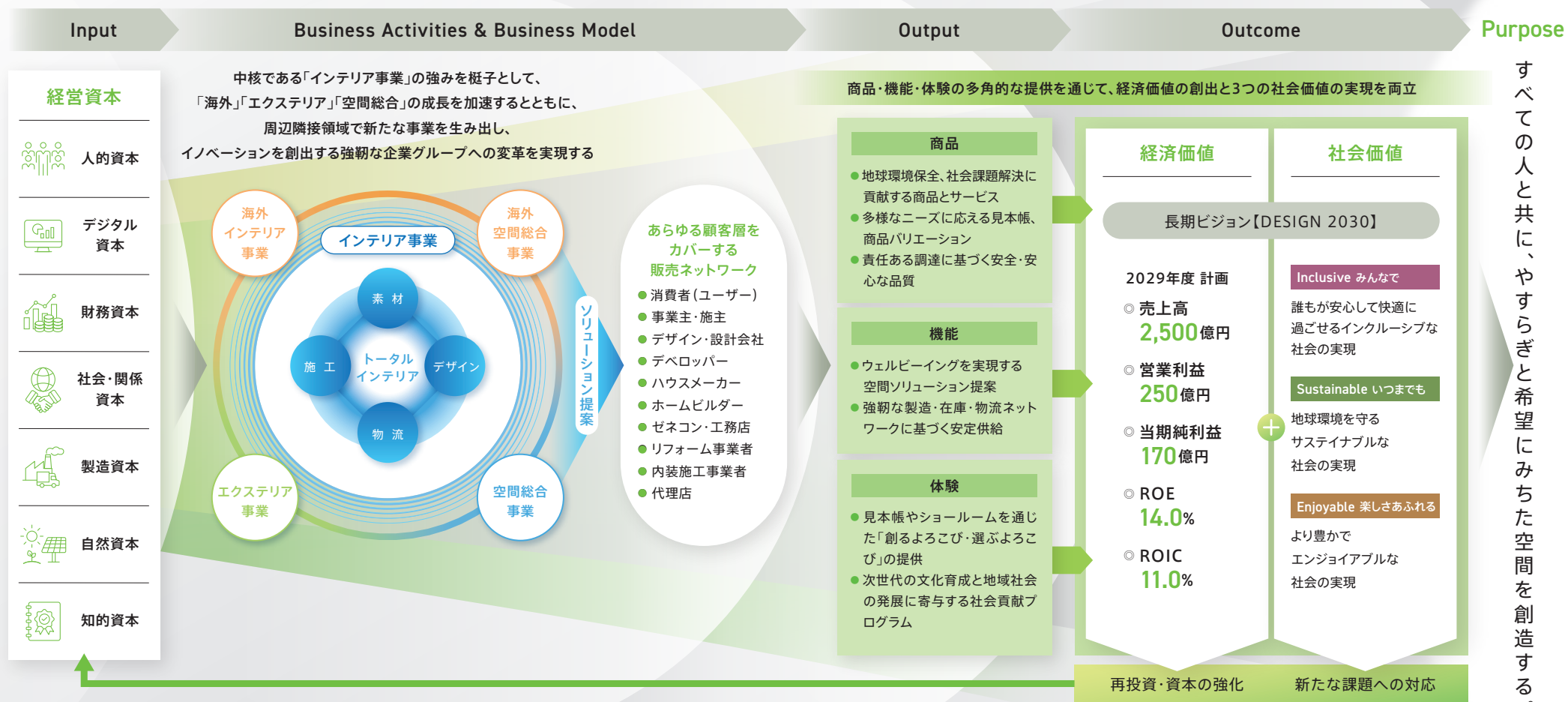


サンゲツグループの価値創造

価値創造プロセス

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



社は | 誠実 (INTEGRITY)

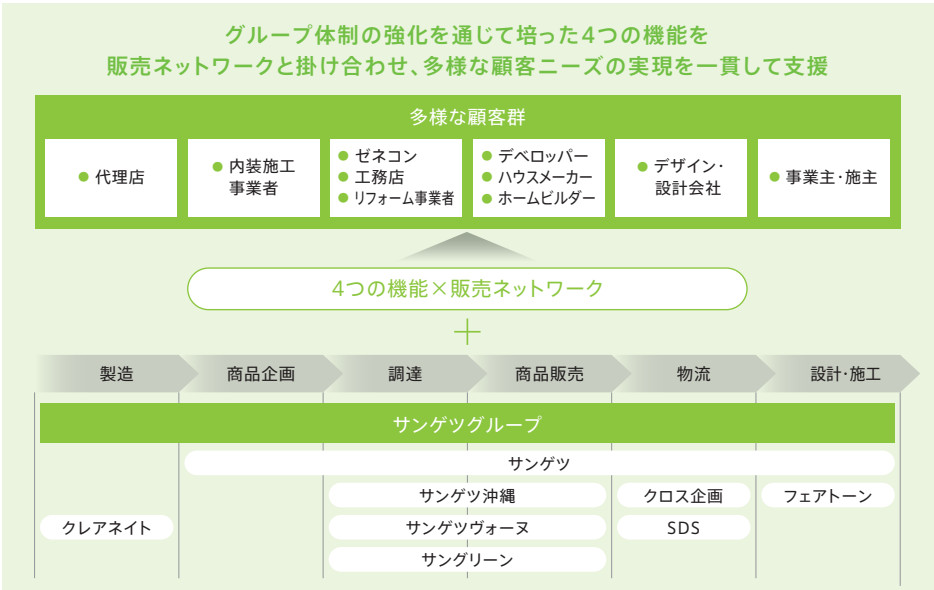
強み・競争優位性

当社の競争優位の源泉は、素材・デザイン・物流・施工の4つの機能を統合し、最適なソリューションを提供する「トータルインテリア」にあります。

さらに、多層的な顧客接点を有する販売ネットワークを通じて、多様なニーズをきめ細かく捉え、その実現まで一貫して支援することで、「トータルインテリア」の価値を最大化しています。

4つの機能と販売ネットワークが生み出す競争優位

建築の意匠選定から施工に至るプロセスには、多層的にさまざまな関係者が携っており、それぞれが商品選定において重視する価値やニーズは多種多様です。また、インテリア商品は建築工程の最終段階にあたるため、前工程の遅れや工期変更の影響を受けやすく、現場では「工期厳守（即納・確実な供給）」が強く求められます。こうした複雑かつ変化の激しい現場においては、多様な課題に応えるソリューションが不可欠です。当社は、業界最大規模の営業体制（単体約570名）に加え、全国9カ所のロジスティクス拠点やサービスクルーによる自社配送体制、全国8カ所のショールームを展開しています。約96,000社にのぼる幅広いお客さまとの接点を築き、日々の営業活動や年間150万件を超える問い合わせを通じて、現場ごとの細かなニーズや課題をいち早く・的確に捉えるインフラを整備しています。この広範な販売ネットワークを通じて捉えたニーズに対し、最適な解決策を提供するための核となるのが、素材・デザイン・物流・施工の4つの機能を統合し、ソリューション提案を担う「トータルインテリア」です。



当社の強みの源泉は、事業部門がハブとなり、これら「4つの機能」と「販売ネットワーク」を掛け合わせて運用する総合力にあります。多様なお客さまの多層的なニーズに応えるソリューションを、日々の営業やショールーム活動を通じて迅速かつ最適に届けます。この「トータルインテリア」を実現するオペレーション力こそが、サンゲツグループの競争優位性につながっています。

販売ネットワークを通じた提供価値の最大化

	拠点・体制	提供価値
営業体制	9支社 33営業拠点 営業員:単体約570名(連結約1,200名) 受電数:年間150万件以上	全国をカバーする多層的な営業網(顧客数:約96,000社)と受発注・即日出荷に即応する手厚いサポート体制により、個別ニーズに寄り添ったコンサルティング提案から問合せ・トラブル対応、スピーディな現場サポートまでを網羅
ショールーム 拠点	ショールーム8拠点	実物サンプルや空間に触れるリアルな体験提案を通じた、コンセプトの具現化と「創るよこび・選ぶよこび」の提供
ロジスティクス 拠点	9拠点 (基幹LC 2カ所/地域7カ所)	全国即日配送を支える高度なロジスティクス基盤による、「現場を止めない」確実な供給の安心感
商品・出荷能力	商品点数約12,000点 1日当たり出荷量:約10万点 (商品6万点/サンプル4万点)	約30種類の見本帳・デジタルカタログによる意匠選定(スベックイン)の強力なバックアップと、工期変動に即応する圧倒的な即納・サンプル供給
サプライチェーン (調達・商品開発)	関連仕入先 約420社 (インテリア約270社/ エクステリア約150社)	多角的な仕入先とのパートナーシップに基づく、市場ニーズに応えるマーケットイン視点での商品開発・確実な調達
施工基盤	年間施工件数 約12,500件超(グループ合算)	見積り・調達から施工・現場管理までを一貫して引き受けるグループ体制による高品質な施工ソリューション

素材(商品)

素材は、空間の意匠や居心地を形づくとともに、耐久性・施工性・環境性能などの機能価値を支える重要な要素です。当社では、素材が持つ高い意匠性や機能性をいかすことで、主力のインテリア市場にとどまらず、意匠性に加えて耐久性・耐候性が求められるエクステリア市場への領域拡大や、高い空間ソリューション提案力を伴う空間総合、海外市場の開拓を推し進めています。これを支えるのが、国内シェア約55%を誇る壁紙をはじめ、約12,000点の商品を常時在庫する豊富な商品ラインアップと、現場が求める商品をタイムリーにお届けする安定した供給体制です。インテリア約270社・エクステリア約150社の製造協力会社や仕入先との密接な連携に加え、グループ会社であるクレアネイトの製造・R&D機能を駆使し、独自の商品開発と幅広い商品の安定供給を両立する製造・調達体制を築いています。全国をカバーする販売ネットワークを通じて得られるニーズを開発へ還元し、素材や製造技術に関する知見と掛け合わせることで価値を最大化しています。今後は事業戦略に基づき、環境配慮型商品の拡充や省施工商品の開発を加速させ、専門部署による品質設計・検証と厳格な品質管理を通じて、お客さまから信頼される商品を提供し続けます。

サンゲツの主要な商品ラインアップ(約12,000点)

インテリア	壁装材	床材	ファブリック
	● 壁紙(塩ビ系壁紙)	● フロア ● カーベットタイルNT350 ● カーベット	● カーテン ● ロールスクリーン/ブラインド
エクステリア	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 ● カーベットタイル(NT350除く)	● 椅子生地
エクステリア	セラミックタイル	エクステリア	
	● 大判タイル ● モザイクタイル	● 乾式浮床 ● 人工木デッキ ● 景観用人工芝 ● プランターシステム ● ハイブリッドフローリング	

● 安定供給体制の強化に向けた、クレアネイト東広島工場を新設

当社グループの主力商品である壁紙市場では、量産壁紙における需給のタイト化が進んでおり、供給体制の強化が急務となっています。こうした課題に対して、持続的な安定供給を実現するため、2025年10月に東広島新工場を開設しました。既存の一関・成田工場との3拠点体制により供給能力を強化するとともに、生産余力を確保することで、災害等の緊急時にもバックアップ機能を果たします。さらに、地理的メリットをいかした調達・配送距離の短縮によるコスト削減と環境負荷低減を実現していきます。

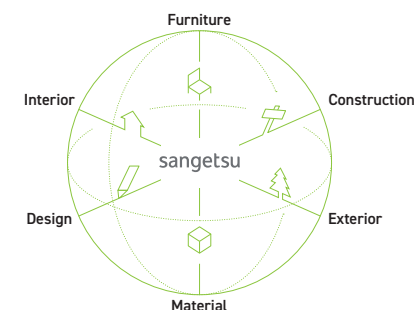


デザイン

当社におけるデザインの強みは、「商品デザイン」と「空間デザイン」の2つの軸から構成されています。商品デザインは、当社商品における重要な要素であり、物性や機能を備えた素材と組み合わせられることで、その価値を発揮します。当社は長年にわたり、豊富な素材、商品の知見を基盤に、色柄や質感、機能を組み合わせ、顧客の構想や用途に適した商品を提案するデザイン力を培ってきました。さらに、商品開発や多様な物件への提案を通じて、空間を構成する素材の魅力を引き出すノウハウを蓄積しています。社会の変化に伴って価値観が多様化し、これまで以上に空間デザインの重要性が高まるなか、当社は商品起点のデザイン力をさらに進化させ、個々の商品のコーディネートにとどまらず、設計・施工やエクステリアまでを視野に入れた、空間全体のソリューション提案を強化しています。

● 構想を空間として具現化するデザイン

顧客が思い描く構想や、空間が抱える課題を的確に捉え、用途や利用者の視点から最適な空間のあり方を描きます。素材・商品の特性に加え、設計や施工までを見据えることで、意匠性と実現性を兼ね備えた空間へと具現化します。



● 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

建物の「ウチ」と「ソト」を連続する空間と捉え、インテリアとエクステリアを一体的にデザインします。境界を持たない自由な空間で新たなコミュニケーションを創出することにより、空間が抱える課題を解決し、心を満たす新たな空間価値を創造します。

● 多様な案件で培った知見

オフィス、ホテル、医療・福祉施設、商業施設、共同住宅など、さまざまな用途の空間づくりに携わってきました。そこで蓄積した知見をいかし、施設の用途や利用者、地域などによって異なるニーズや課題を捉え、それぞれの空間に適したデザインを提案します。



物流

内装工事は建築工程の最終段階にあたるため、前工程の遅れや工期変更の影響を受けやすく、現場の状況に応じた細かな調整も求められます。そのため、受注した商品を必要なときに迅速かつ確実に届ける物流対応力が重要です。また、多種多様な内装材から商品を選定する過程では、必要なサンプルを速やかに届けることが、当社商品の採用機会を高めるうえで重要な役割を果たします。当社では、1日約10万点の商品・サンプルを迅速かつ正確に出荷する体制を構築しています。豊富な商品ラインアップを効率的に供給するため、全社的な在庫効率と生産性の向上を担う「SCMセンター（サプライチェーンマネジメントセンター）」の拡充を進めるとともに、デジタル技術を活用したSCMの高度化と、サプライチェーン全体の最適化に取り組んでいます。また、人手不足や高齢化への対応と働きやすい環境の整備を見据え、全国のロジスティクス拠点で自動化・省人化を推進しています。配送面では、作業の効率化と配送機能の内製化を組み合わせることで、柔軟かつ安定した配送体制を構築しています。

ロジスティクス9拠点の整備と サービスクルー体制の拡充



配送体制の強化に向けた 物流機能の内製化

当社では配送体制のさらなる強化に向けて、九州をカバーするクロス企画（2022年）や、当社の物流拠点におけるエリア配送や広域の拠点間輸送を担うSDS（2025年）をグループ会社化しました。物流機能を内製化することで、将来的な配送困難やコスト高騰などのリスクを低減し、自社配送網による持続可能な安定供給体制を確立します。併せて、地域に即したきめ細かな配送や、調達物流の効率化・高度化、環境負荷低減を推進し、サプライチェーンの強化に努めます。



株式会社SDS 大阪事業所

施工

施工は、空間を創造するための根源的な機能であり、当社グループの商品すべてが施工によって空間を具現化する素材です。一方で、建設業界全体で人手不足や高齢化が進んでおり、施工の担い手の確保が課題となっています。こうしたなか、当社は施工を重要な機能と位置付け、体制強化に向けた整備を進めてきました。2017年にはフェアトーンをグループ会社化し、それまで施工応援業務が中心であった当社グループに、内装施工機能を取り込みました。さらに、2026年4月にはフェアトーンと、グループ会社である壁装を統合し、全国規模の施工体制を一層充実させています。また、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、空間総合事業部において、専門スキルを有する人材を拡充し、設計・施工力の強化を図っています。インテリアの強みと提案力を融合させ空間価値を高める空間総合事業において、フェアトーンをはじめとするグループ会社と密に連携し、より事業主に近い立場で空間全体を具現化する「総合施工力」を高めていきます。建設業界の構造的な課題が深まるなか、「総合施工力」を独自の強みとしてさらに強化することで、競争優位性を一層高めていきます。

フェアトーンを核とする施工機能の強化

フェアトーンは、デザイン力、施工技術力、プロジェクト管理能力を結集し、企画から施工まで一貫して担う専門工事会社です。サンゲツグループの販売ネットワークと品質管理体制をいかし、大規模プロジェクトから小規模リニューアルまで、多様なニーズに応える空間づくりを実現しています。

47 都道府県対応
12,481 年間施工件数
2,381 年間プロジェクト件数

事業領域



オフィス新築

新規オフィスの企画・デザイン・施工を一括で。理想の働く空間を実現します。



リノベーション・リニューアル

空間の価値を最大化する、デザイン性の高いリノベーションを提供します。



内装施工

壁紙、床材、間仕切り、窓まわり、化粧フィルム・ガラスフィルム、家具、設備関連（電気・水道・空調 ほか）、その他室内装飾品等の施工・管理を行います。

ソリューション



デザイン設計

ブランドイメージを体现するデザインをご提案します。



レイアウト変更

働き方の変化に合わせた最適なレイアウトをご提案・施工します。



家具・什器手配

デザインに調和する家具・什器の選定から納品まで対応します。



工程管理・品質管理

プロジェクト全体を俯瞰し、品質とスケジュールを徹底管理します。

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、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、企業価値の向上につなげます。

資 本	目指す姿	実 績
 人的資本 P.35	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 3,299 名うち海外 931 名 ● 連結営業人材 1,200 名 ● 空間デザイン人材(空間設計・企画) 105 名 ● 商品デザイン人材 90 名 ● 一級・二級建築士 40 名 施工管理技士 112 名 ● 物流人材 約 1,000 名(うち委託先作業員 約490名)
 デジタル資本 P.37	サプライチェーンの多様な情報をデータ化して正確に把握するとともに、生成AIの活用や業務の自動化を推進します。最新のセキュリティ基盤のもとで事業の効率化を図り、新たな付加価値の創出につなげます。	● 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 229 名
 財務資本 P.31	成長投資と資本効率の最適なバランスを追求し、戦略的な資金配分を通じて、持続的な収益拡大と企業価値の向上を目指します。	● 中期経営計画【BX 2025】 - 期間中の営業CF 463 億円 期間中の成長投資 180 億円 期間中の株主還元 254 億円
 社会・関係資本 P.47	さまざまなステークホルダーとの信頼関係を深め、協働を通じて新たな価値を創出することで、共に持続的な成長を実現します。	● 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
 製造資本 P.16	信頼の礎となる安定供給の維持、向上に向けて、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 クレアナイト(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) 9 拠点
 自然資本 P.49	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) 21,634 t-CO2e(2021年度比29.0%削減) ● 見本帳リサイクル冊数 約 10 万冊 ● 再生可能エネルギー利用率 62.5 %
 知的資本 P.45	独自技術に関するアイデアやデザイン、ブランド等の無形資産を「知的財産」として戦略的に可視化・活用することで、当社の競争優位性を高め、中長期的な企業価値の向上を実現します。	● 知的財産権(特許権・実用新案権・意匠権・商標権)登録累計 582 件 ● 商品点数 約 12,000 点 ● 見本帳 約 30 種類

※単体での集計

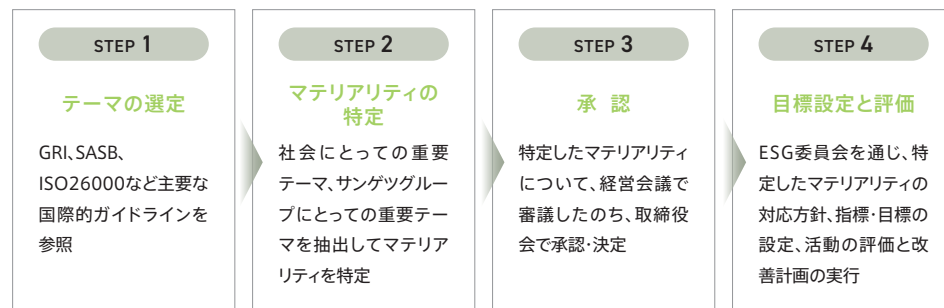
※単体での集計

マテリアリティ

マテリアリティの考え方

サンゲツグループでは、持続可能な社会の実現に向けた重要課題として、5つのマテリアリティを特定しています。課題の特定においては、社会価値と経済価値の両立の観点から、「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つの軸で重要テーマを抽出しました。「社会課題の解決」につながる商品・サービスを提供することで社会に不可欠な企業となり、その土台として事業基盤・人的資本・ガバナンスを強化することで、「持続的な成長」を実現します。私たちは、マテリアリティに基づきこの両輪を推進することで、持続的な企業価値の向上を図ります。

マテリアリティの特定プロセス

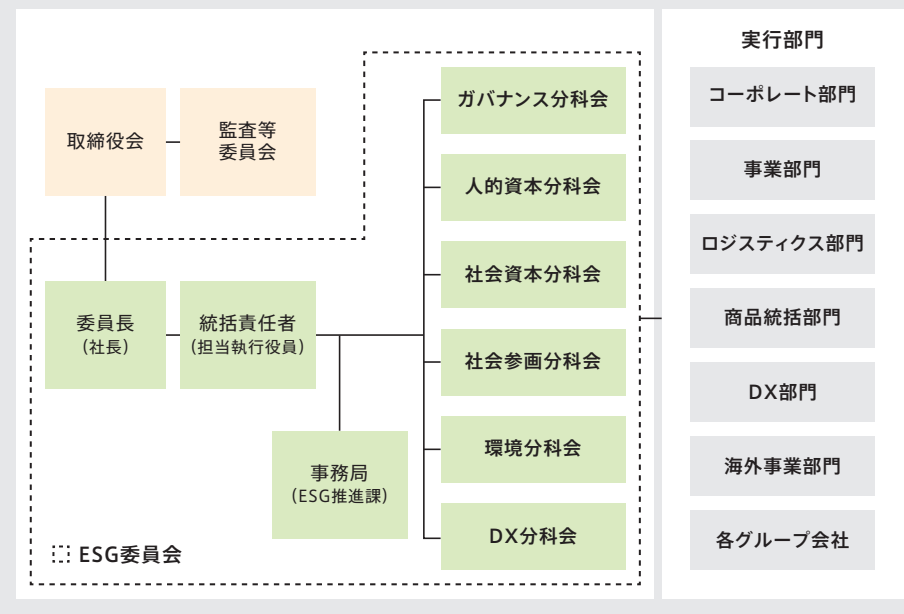


課題認識

外部課題	● 主力市場である日本では、人口減、高齢化等により新築住宅市場を中心に市場規模は想定よりも縮小傾向 ● 大都市圏におけるインバウンド・オフィス需要などをはじめ、半導体等新工場が立ち上がる地方など、特定の市場・地域では需要が伸長 ● 環境配慮型商品等の社会課題の解決につながる商品の需要は増加 ● 製造・物流・施工を担う人手の不足、原材料費・物流費・人件費等が継続的に上昇
内部課題	● 国内インテリアセグメントの収益が着実に拡大する一方、国内エクステリア、海外の2セグメントの収益貢献が限定的 ● 海外、エクステリア、空間総合の3事業における専門人材が不足 ● 壁装材、床材に次ぐ、空間を構成する商品ポートフォリオの拡充が不十分 ● グループ会社を含め販管費の増大が先行しており、収益への貢献が遅れている

マネジメント体制

選定したマテリアリティごと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。



マテリアリティの見直しについて

現在、当社グループでは「中期経営計画 2029」や昨今の外部環境の変化を踏まえ、マテリアリティの項目および中長期的な指標・目標値の見直しを進めています。マテリアリティの見直しと指標・目標の設定が完了次第、当社WEBサイトや次年度以降の統合報告書等を通じて速やかにステークホルダーの皆さまへ開示します。

マテリアリティの詳細

区分	マテリアリティ		特定の背景とアプローチ
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 (▶ 社会課題の解決を支える新機軸商品 P.26) ● コミュニティとの共生・共創 (▶ P.47) ● 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、教育や生活環境における格差も、公正で平等な社会の実現を阻む深刻な課題です。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 (▶ P.50) ● サーキュラーエコノミーへの貢献 (▶ P.51) ● 自然との共生 (▶ P.52)	気候変動、大気・海洋汚染や生物多様性の損失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、環境配慮型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、サステイ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 (▶ 空間総合事業の重点施策 P.27) ● 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 (▶ P.27、37) ● DXによる事業の高度化 (▶ P.37)	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 (▶ P.36) ● 社員エンゲージメントの向上 (▶ P.35) ● ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進 (▶ P.36)	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 (▶ P.54) ● コンプライアンスの徹底 (▶ P.60) ● リスクマネジメントの徹底 (▶ P.61)	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。

マテリアリティの指標・目標

マテリアリティ		主要な指標	範囲	25年度目標	25年度実績	評価・今後の取り組み方針
 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	省施工商品「INNO PANEL」の上市	目標達成。拡販を推進するとともに、次期商品の開発に着手する。
	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	47件	概ね計画どおり。引き続き支援先ニーズに寄り添った活動を継続する。
	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	グループ会社における人権リスクの把握	段階的に進捗。今後は仕入先等サプライチェーンへ対象を拡大し、負の影響の特定を進める。
 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	29%削減	目標達成。省エネ施策の徹底と再エネ導入の拡大により、さらなる排出量削減を推進する。
		再生可能エネルギー使用比率	連結	60%	62.5%	
	サーキュラーエコノミーへの貢献	リサイクル率	連結	70%	63.1%	目標未達。廃棄物回収スキームの強化によりリサイクル率を向上させる。
	自然との共生	持続可能な森林からの調達率	単体	8%	21.5%	大幅達成。今後も適用範囲を拡大し、持続可能な調達を強力に推進する。
 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	順調に推移。ソリューション提案力の強化により事業成長を加速させる。
	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	1%増	目標未達。引き続き品質管理マネジメントを徹底する。
	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	計画どおり	計画どおり進捗。サプライチェーンマネジメントの高度化によるさらなる効率化を図る。
	DXによる事業の高度化	デジタル活用人材	単体	100名増	60名増	目標未達。育成プログラムの見直しを図り、DX人材の育成を加速させる。
 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	6.2万円	目標未達。教育体系の見直しおよび研修の拡充は実施。多様な学習の提供と、主体的に学ぶ環境整備を進める。
		正社員一人当たりの教育研修にかかる時間	単体	30時間	25.6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)	59.4(A)	目標達成。サーベイ結果を分析し、中期経営計画に基づく重点項目を定め、改善アクションを実行する。
	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%	24.2%	概ね計画どおり。育成プログラムの実行により管理職候補となる女性社員の計画的育成および継続的な登用を図る。
 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	IR面談件数	連結	100件以上	93件	概ね計画どおり。引き続きステークホルダーとの積極的な対話機会を創出するとともに、透明性の高い情報開示を推進する。
	コンプライアンスの徹底	グループ各社へのコンプライアンス意識の浸透と必要知識の強化	連結	研修、勉強会等の実施・法令情報の発信充実	国内外グループ会社に対する研修・勉強会の実施	計画どおり実施。定期的な啓発活動を通じてグループ全体への浸透を図る。
	リスクマネジメントの徹底	サイバー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	社員への教育および対策基盤整備	計画どおり実施。最新動向を踏まえたセキュリティ対策を継続的に強化する。

成長戦略「中期経営計画 2029」

中期経営計画【BX 2025】の振り返り

業績の総括

経済価値

(単位: 億円)

	2022年度	中期経営計画【BX 2025】			2025年度 修正計画 (2025年5月)	2025年度 修正計画比
		2023年度	2024年度	2025年度		
売上高	1,760	1,898	2,003	2,064	2,100	98.3%
営業利益	202	191	181	194	190	102.1%
当期純利益	140	142	125	146	130	112.6%
ROE (%)	15.3	14.1	11.4	12.5	11.5	+1pt
ROIC (%)※	16.5	14.8	13.6	13.7	14.0	▲0.3pt
CCC(日)	77	71	72	79	70	+9日
国内インテリア	売上高	1,479	1,591	1,639	1,641	98.4%
	営業利益	211	194	189	193	102.8%
国内エクステリア	売上高	62	64	66	73	96.2%
	営業利益	4	▲0.7	0.1	1	236.3%
海外	売上高	217	242	297	350	98.1%
	営業利益	▲12	▲3	▲7	▲0.4	-

※ROIC=税引後営業利益÷(運転資本+有形固定資産+無形固定資産)

セグメント別の進捗と課題

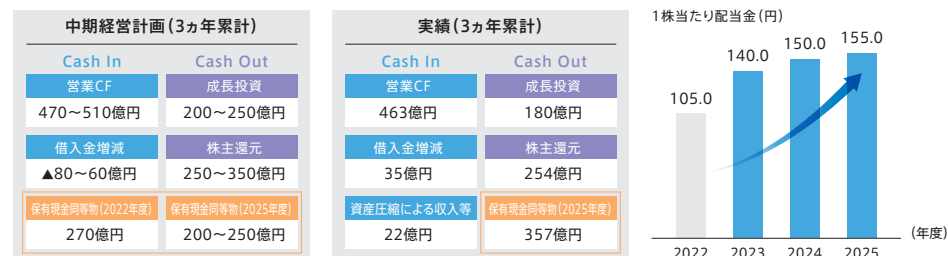
国内インテリア セグメント	インテリア事業	国内需要の停滞、継続的なコスト上昇や職人不足など変化の大きい事業環境の下、コアビジネスとしての底堅い収益力を示した。
	空間総合事業	組織体制の整備や人材の拡充をはじめ、事業基盤の強化は進み、売上高は増加するも利益貢献には至っていない。
国内エクステリア セグメント	エクステリア事業	事業規模・領域拡大のための人的投資や新たな営業拠点の設置を進めたが、利益貢献には至っていない。
海外セグメント	海外インテリア事業	北米が高成長、東南アジアが黒字転換、香港・中国が赤字縮小と、改善が着実に進んだ。
	海外空間総合事業	2024年7月にシンガポールのD' Perception社をグループ会社化し、事業基盤の整備を進めるも、業績は計画未達となった。

社会価値

		範囲	2025年度計画	実績
			2025年度計画	実績
地球環境	GHG排出量	単体	2018年度比 60%削減	2018年度比 66.7%削減
		連結	2021年度比 28%削減	2021年度比 29.0%削減
	使用エネルギー量減	単体	2018年度比 6%削減	2018年度比 22.4%削減
	リサイクル率(有効利用率)	単体	90%以上	80.8%
人的資本	エンゲージメントスコア	単体	58.0 (A)	59.4 (A)
	女性管理職比率	単体	25.0%以上	24.2%
	障がい者雇用率	単体	4.0%以上	3.7%
	男性育休取得率	単体	2週間以上 100%	100%
社会資本	児童養護施設改修活動	連結	50件/年間	47件/年間

財務の総括

還元方針	実績
2025年度の自己資本を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	増配を継続、2025年度の1株当たり年間配当金は155円
市場の状況により自己株式の取得も検討する	実施なし



「中期経営計画 2029」のビジョンと全体戦略

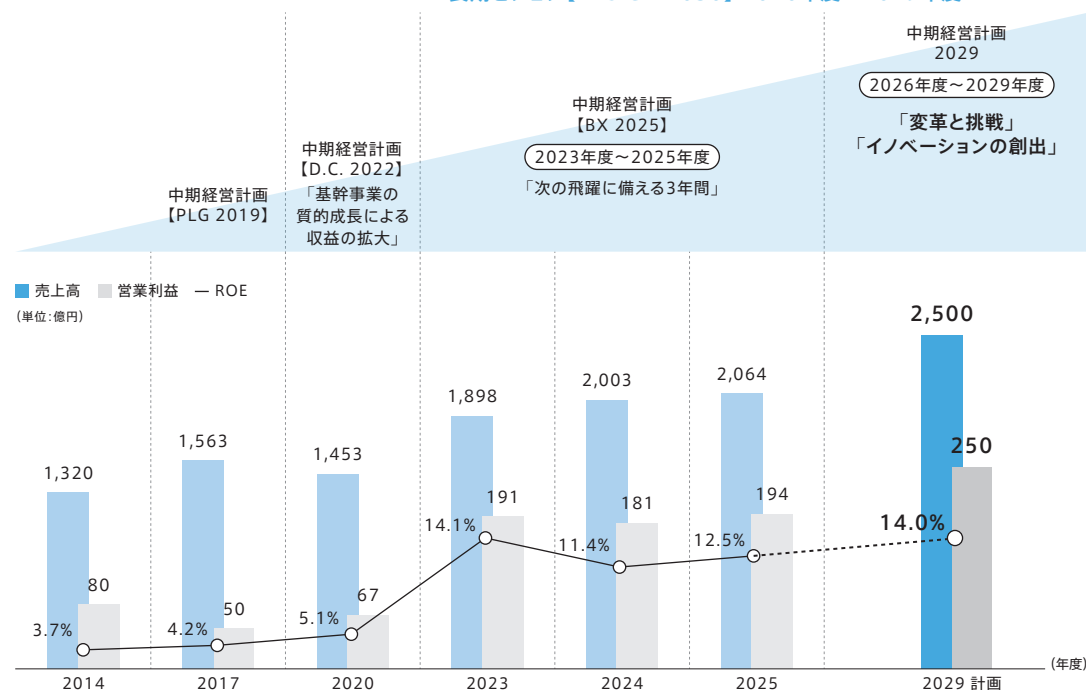
「中期経営計画 2029」の位置付け「変革と挑戦、そして、イノベーションの創出」



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
松尾 豊

「中期経営計画 2029」では「変革と挑戦」「イノベーションの創出」を追求し、持続的な成長と企業価値向上を牽引する6つの基本方針を定めました。当社のコアビジネスであるインテリア事業の基盤強化や海外事業の飛躍的成長に加え、空間総合・エクステリア事業の育成と次世代事業の探索・創出を進め、収益力のさらなる強化を目指します。新たに定めた目指す企業像「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」の実現に向け、当社のDNAである社は「誠実 (INTEGRITY)」のもと、全員が倫理観をもって行動し、グループの総合力で確実な利益創出を実現してまいります。

長期ビジョン【DESIGN 2030】2020年度～2029年度



成長を実現する6つの基本方針

持続的な成長と企業価値向上に向けて、以下の6つの基本方針を定めています。

01. 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、空間を構成する商品の拡充、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。

02. 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た事業基盤を確立し、サンゲツグループの中核事業に育成する。

03. 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。

04. 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。

05. 人的資本

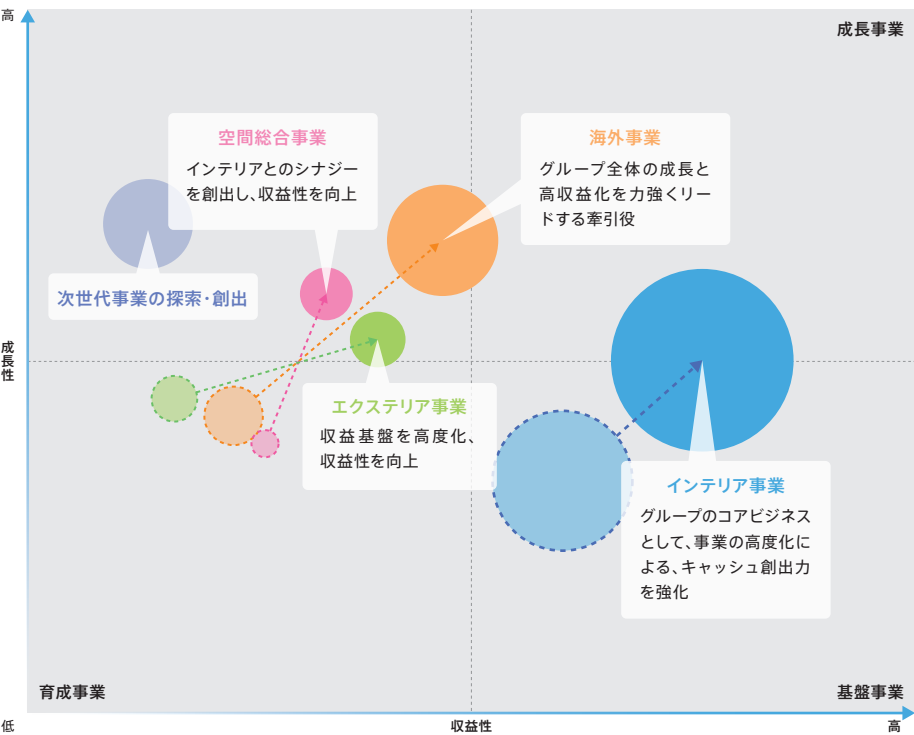
「変革と挑戦」「イノベーションの創出」を実現、加速すべく、経営戦略に連動した人事施策を実行し、サンゲツグループの人材基盤を強化する。

06. 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。

事業戦略

● 事業ポートフォリオ



● 強みの高度化と成長領域への展開による収益力の向上

コアビジネスであるインテリア事業の基盤強化を軸に、事業ポートフォリオの最適化を推進します。国内インテリアにおいてはソリューション提案力やSCMの高度化によりキャッシュ創出力を高めます。また、成長の牽引役である海外事業では北米・アジアにおける領域拡大と飛躍的な収益拡大を図ります。さらに、強みを横展開した空間総合・エクステリア事業の育成や次世代事業の探索に挑み、グループ全体の持続的なトップライン成長と収益力向上を実現します。

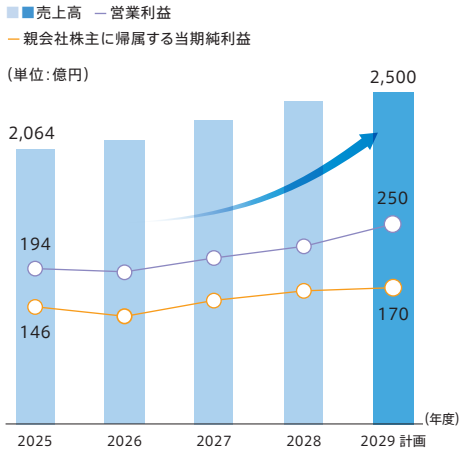
(▶事業戦略 | P.25～30)

経営指標 2029年度計画

経営指標 | 連結

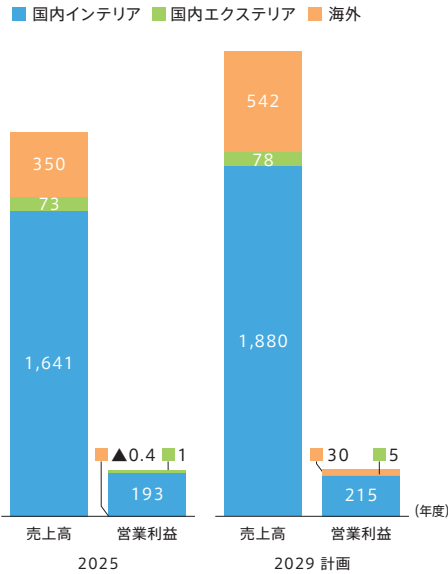
	(単位: 億円)	
	2025年度 実績	2029年度 計画
売上高	2,064	2,500
営業利益	194	250
当期純利益	146	170
ROE(%)	12.5	14.0
ROIC(%)※	13.7	11.0

※ROIC=税引後営業利益÷(運転資本+有形固定資産+無形固定資産)



経営指標 | セグメント別

		(単位: 億円)	
		2025年度 実績	2029年度 計画
国内インテリア	売上高	1,641	1,880
	営業利益	193	215
国内エクステリア	売上高	73	78
	営業利益	1	5
海外	売上高	350	542
	営業利益	▲0.4	30
合計	売上高	2,064	2,500
	営業利益	194	250



事業戦略 国内インテリアセグメント

持続的成長に向けたビジネスモデルの進化

国内インテリアセグメントのインテリア事業は、当社グループの収益を支えるコアビジネスであり、その強みをいかして空間総合事業を展開しています。日本国内の建設・内装市場が中長期的な縮小トレンドにある一方、市場ニーズの多様化、社会課題の複雑化に対応し、品揃えの拡充、機能強化によるソリューション提案力の向上を通じた「トータルインテリア」のビジネスモデル進化を掲げています。今後は、「成長市場でのポジショニング向上」「プロダクトミックスの最適化」「サプライチェーンの最適化」「モノづくり力の強化」「企業ブランドの向上」という、相互に深く結びついた5つの重点施策を軸に質的成長を実現していきます。

事業環境

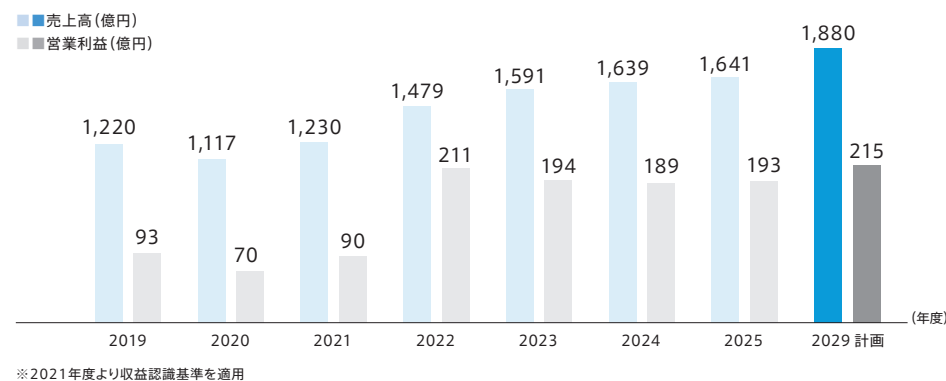
新築市場の縮小 人口減少に伴い、新築需要は減少トレンドが継続。	労働需給ギャップの深刻化 建設業界の職人不足・高齢化が加速。
ストック・非住宅の拡大 ライフスタイルの多様化により、リフォームや非住宅（オフィス・商業・宿泊施設など）の空間価値向上ニーズは増加。	原材料・物流・エネルギーコスト等の上昇 世界情勢・経済情勢を背景に、原材料価格やエネルギー・配送コストが上昇。

成長戦略

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（統合型リゾート）・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。

インテリア事業は、日本国内の市場環境の厳しさが増すなか、成長市場へのアクセスを強め、既存事業の徹底的な磨き込みと高付加価値化により、収益力の一段の強化を目指します。商品戦略においては、収益の柱である壁紙や床材といった「主力商品」の機能や競争力を高めていきます。同時に、高い付加価値を持つ「戦略商品」の拡販や、環境配慮・省施工といった社会課題の解決に寄与する「新機軸商品」の開発に注力し、最適なプロダクトミックスを構築します。また、これらの戦略を支える基盤として、R&D（研究開発）拠点の整備を通じた機能開発から品質管理までのモノづくり体制の強化を推進していきます。さらに、AI等のデジタル技術を活用した需要予測や拠点最適化によるサプライチェーンの強靱化を進め、安定供給と高い在庫回転率を両立させます。また、企業・商品等において一貫性のあるブランディング戦略を展開し、さらなる企業価値向上に取り組む方針です。

国内インテリアセグメント売上高/営業利益



成長市場でのポジショニング向上

国内インテリアセグメントでは、新設住宅着工数の減少などにより建設市場の成長が限定的となるなか、各市場の需要動向を見極め、住宅・非住宅の両市場において当社のシェアを向上させていく方針です。具体的には、住宅市場においては、リフォーム・リニューアルのストック市場、都市部の賃貸マンションや中古住宅の買取再販、大規模修繕を重点領域と定め、インテリアコーディネート機能の全国的な強化や、ハウスメーカー・ビルダーに向けた営業活動を推進します。非住宅市場においては、インバウンド需要の拡大を背景としたホテル・商業施設やIR（統合型リゾート）、働き方の変化に伴うオフィスの価値向上、さらには半導体やデータセンター等の設備投資分野を重点領域と定め、グループの総合力をいかしたアプローチにより、大型案件の獲得を目指します。これらの成長市場に対して、お客さまの課題解決に直結する付加価値の高い提案により、市場における優位性を発揮していきます。

注力分野

住宅

- **新築**: 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/リノベーション**: 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
- **賃貸マンション**: 都市部の世帯数増加に伴う賃貸マンション需要の獲得
- **中古買取再販市場**: 新規需要の獲得

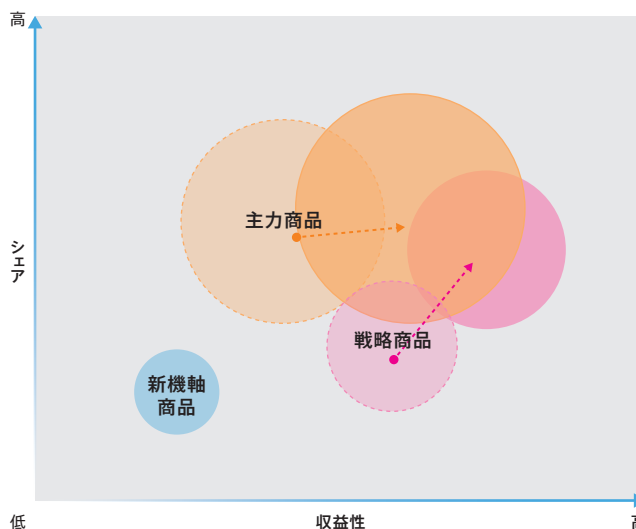
非住宅

- **IR・インバウンド**: IR需要、再開発プロジェクトに伴う大型案件の獲得
- **オフィス**: リノベーション市場（オフィス価値向上）、新規需要の獲得
- **宿泊施設（ホテル）**: 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
- **（官民）重点投資分野**: 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）

プロダクトミックスの最適化

売上規模と収益力の向上を両立させ、セグメント全体の収益基盤をより強固なものとするため、商品構成を「主力商品」「戦略商品」「新機軸商品」の3軸に分類し、プロダクトミックスの最適化を推進しています。

壁紙や床材、カーペットタイル、カーテンといった「主力商品」においては、機能拡充や競争力強化を通じて市場シェアの維持・拡大を図り、安定した収益基盤を確立します。同時に、高い意匠性と機能性を有するリアテックやフロアタイルなどの「戦略商品」の販売を拡大し、高付加価値化と成長市場でのポジショニング向上を図るとともに、「新機軸商品」として、施工現場の課題を解決する省施工商品や、循環型社会の実現に貢献する環境配慮型商品の開発・拡充にも注力していきます。



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
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
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高く、シェア拡大に注力する。

新機軸商品

- 環境配慮、省施工、サステイナブル、素材開発、ほか
市場ニーズの多様化、社会課題に応じ商品ポートフォリオの拡充に取り組む。

社会課題の解決を支える新機軸商品

建設業界が直面する人手不足や時間的制約といった社会課題に対応する新建材として、壁紙と石膏ボードが一体化した「INNO PANEL（イノパネル）」を発売。従来現場で行っていた施工工程を商品で補完することで、「省施工」を通じた現場作業の軽減、ひいては建設業界の生産性・持続性の向上を目指します。

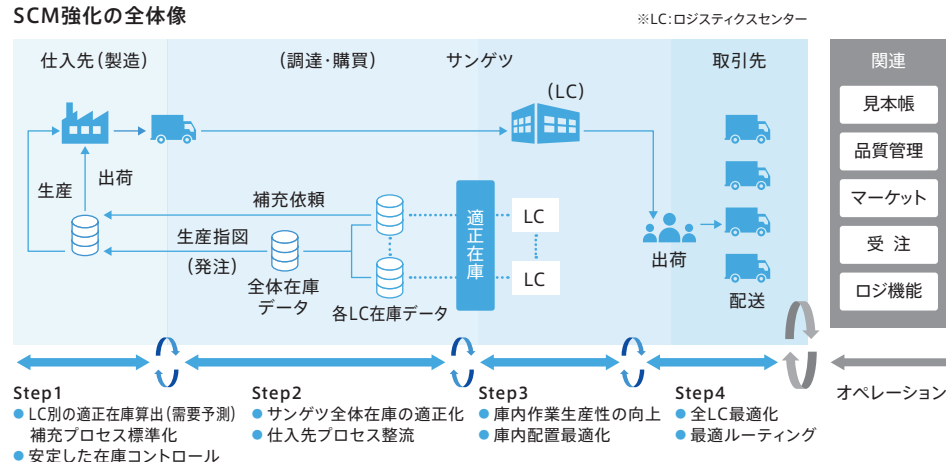
「INNO PANEL」の紹介 | <https://www.sangetsu.co.jp/newproduct/innopanel/>



サプライチェーンの最適化

安定供給と高い在庫回転率の両立は、単なる業務効率化にとどまらず、グループ全体の次なる成長を牽引する強力なエンジンとなります。サプライチェーン全体の最適化に向け、仕入先を含む全体の在庫情報を活用した「需要予測ロジックの構築」と、実際の「物流現場の効率化」の2つの側面から体制整備に取り組んでいます。これらを通じた安定供給により販売機会の喪失を防ぎ、顧客満足度を高めるとともに、適正な在庫コントロールによりキャッシュ創出力の向上を実現します。さらに、これらの取り組みや情報を、商品開発や受注効率化などのオペレーションと連携させることで、収益性の改善につなげていくことも目指しています。AIなど最新のデジタル技術を活用し、変化に強く効率的な物流ネットワークを構築することで、競争優位性を確立し、持続可能な成長と企業価値の向上を目指します。

SCM強化の全体像



空間総合事業の重点施策

空間総合事業では、コアであるインテリア事業の強みに、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ていきます。これにより、オフィスやホテル、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・用途において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。当社の強みである「全国に広がる強固な販売ネットワークと顧客基盤」を最大限にいかし、部門間およびグループ企業間の連携を強化し、組織的な受注拡大を図ります。販売ネットワークと顧客基盤を活用し、それぞれのターゲット分野において、さらなる顧客層の開拓を進めるとともに、経営基盤を一段と強化することで、持続的な収益の拡大を実現していきます。

空間総合事業の納品事例



名古屋マリオットアソシアホテル



Landport東海大府 I

インテリア事業の強みをいかした営業活動

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、家具を含めた空間を構成する商品を強化し、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。

実績の紹介 | <https://www.sangetsu.co.jp/business/space-solutions-group/works/>

事業戦略 国内エクステリアセグメント

エクステリア事業の変革と成長

国内エクステリアセグメントは、住宅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設計・施工を展開しています。新設住宅着工数の減少や種々コスト高騰といった厳しい外部環境のなか、事業領域の拡大、グループ間シナジーの創出、自社ブランド商品の開発等を進め、持続的な成長に向けて事業基盤の再構築を図ります。

事業環境

新築市場の縮小

人口減少に伴い、新築需要は減少トレンドが継続。

施工職人・ドライバーの慢性的人手不足

建設・物流業界における労働時間規制の定着や職人の高齢化加速により施工力と配送力が低下。

原材料・エネルギーコストの高騰

アルミ地金、樹脂をはじめとする原材料の価格高騰や、製造・輸送コストが上昇。

リフォーム需要の拡大

住宅の長寿命化や省エネ化を目的としたリフォームや、バリアフリー対応等も含めた底堅い需要が顕在。

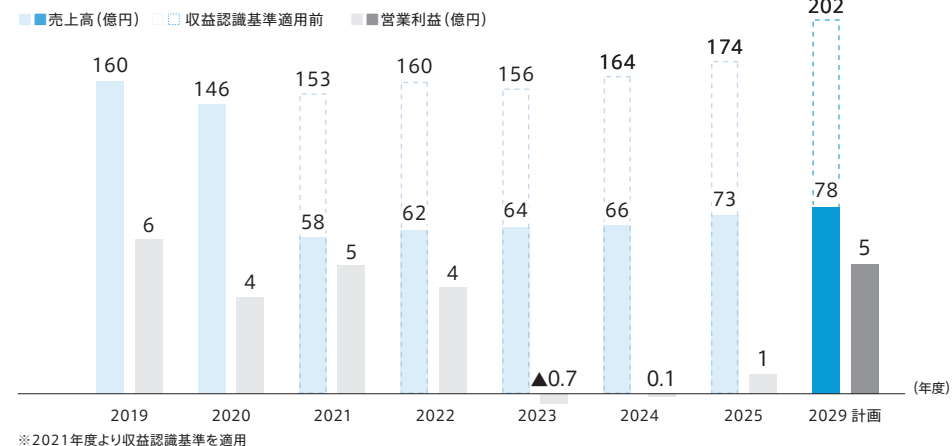
防災・減災需要の高まり

住宅のレジリエンスを高めるエクステリアへのニーズが増加。

エクステリア事業においては、中核であるサングリーンによる地域密着の強固な営業基盤と、サンゲツの販売ネットワークを根拠に東海・関東地区を重点に更なる販路拡大を進めます。インテリア領域で培ったデザイン力により、インテリアとエクステリア一体の空間提案力を独自の強みとして強化しエクステリア市場における位置付けを高めます。

商品戦略としては、従来の幅広いエクステリア商品の卸売事業にとどまらず、市場ニーズを的確に捉えたオリジナル商品（プライベートブランド）の企画・開発を加速させます。自社ブランド商品の収益性改善と他社との差別化を図り、競争優位性を確立します。また、グループ会社および協力企業との連携による配送、施工体制の強化に加え、業務プロセスの標準化やDX推進を通じた業務効率化を図ります。

国内エクステリアセグメント売上高/営業利益



成長戦略

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インテリア・エクステリアの融合、連携により販路拡大を図るべく、商品、施工、物流、空間提案等各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・事業規模の拡大につながる成長投資を推進する。



事業戦略 海外セグメント

経営基盤の強化と地域別戦略の深化

海外セグメントは、北米、東南アジア、中国・香港を主力市場とし、地域ごとにグループ会社を設け、インテリア商品の製造・販売および設計・施工事業を展開しています。市場規模や成長性のポテンシャルは大きく、地域特性に応じて各社の機能を高めながら、サンゲツの強みを横展開し、飛躍的な成長、収益力の拡大を実現していきます。

事業環境

北米

環境意識の高まりや顧客ニーズの多様化により、従来型壁装材に加え、非PVC素材を含む高付加価値商品の需要が拡大。

東南アジア

都市化や経済成長を背景に、ホテル・商業施設・ヘルスケア分野を中心とした内装需要の拡大が期待。一方、各国市場では競争激化や価格志向の高まりも進んでおり、地域ごとの特性に応じた商品・販売体制の強化を推進。

中国・香港

不動産市況により集合住宅市場の縮小、デフレによる需要低迷、ホテル・オフィスでも各種コスト上昇の影響が拡大。

成長戦略

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。

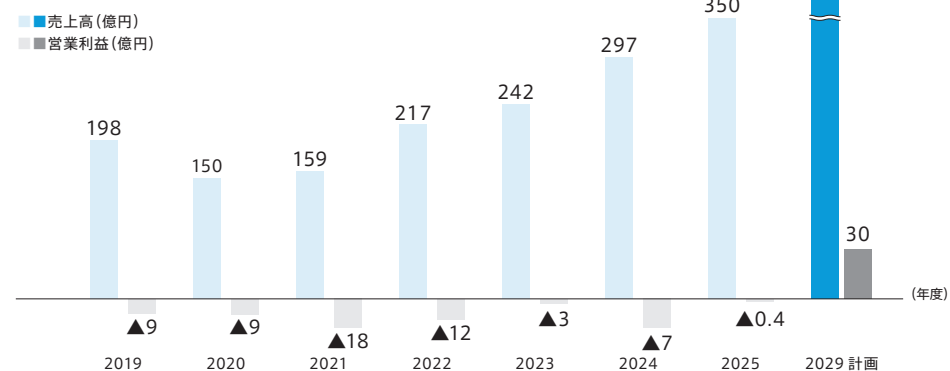
海外空間総合事業

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。

「中期経営計画 2029」最終年度にはインオーガニックな成長も含めて、海外セグメント営業利益30億円の達成を目指します。これを実現するため、商品、人材、経営基盤を強化し、各地域の事業基盤の再構築とグループシナジーの創出を推進します。商品戦略においては市場の特性に応じた「核となる自社商品」の確立に向け、グループ全体で商品ポートフォリオを管理するとともに、国内インテリアセグメントの商品ラインアップの海外展開や、地域戦略に適した新たなブランド確立を加速させます。グループ会社各社の事業基盤の強化に向けては、海外事業を持続的に牽引する経営者・管理職層の育成に向け、サクセッションプランの策定を進めながら、次世代リーダー候補の早期特定や、グループ内での人材交流・ローテーションを通じて、グローバルに対応できる人的資本を拡充します。

海外セグメント売上高/営業利益



※2023年度より、サンゲツ単体の海外事業部門損益を算入

CAGR
売上高年平均
成長率

11.5%

セグメント売上高

2025年度 350億円 → 2029年度 542億円

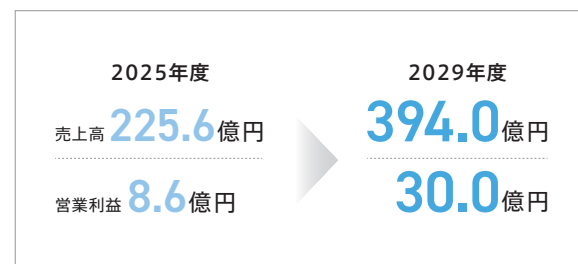
セグメント営業利益

2025年度 ▲0.4億円 → 2029年度 30億円

北米

- 積極的な製造受託ビジネス拡大による塩ビ系壁紙の販売数量増加ならびにコスト競争力強化
- 既存事業との親和性の高い隣接分野の取り扱い商品群拡張
- 非住宅市場における競争力強化

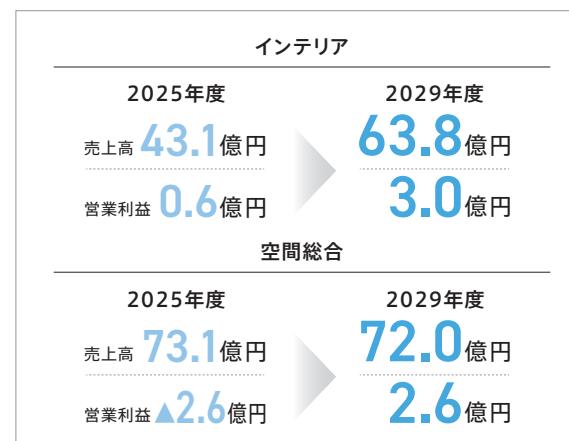
北米市場の中核であるKorosealは、2022年の新経営体制移行後から顕著な業績回復を遂げています。「中期経営計画 2029」では製造・販売基盤を活用し、非住宅市場における競争力強化を推進し、成長の加速を目指します。主力の壁装材事業では、自社ブランドの商品力向上に取り組むとともに製造受託の拡大により工場稼働率の安定と収益性の確保に努めます。また、北米において市場が限定的な塩ビ系壁紙への依存から、防音材や建築パネル、ファブリックなど、既存領域と親和性の高い隣接分野への展開を推進していきます。2029年度の飛躍的な成長に向け、M&Aも視野に入れた事業領域の拡大を通じて、北米市場での確固たる地位を築き、海外セグメント全体を牽引していきます。



東南アジア

- 注力市場・分野への経営資源の集中
- 連結経営体制再構築による生産性向上
- 地域間のシナジー創出とグループ間の共通アセットの有効活用

東南アジアは人口増加や都市化、ホテル・商業施設などの建設需要を背景に中長期的な成長が期待される市場であり、各国市場の成熟度や競争環境を踏まえた地域ごとの収益性向上が重要課題です。業績改善が進む地域においては、シェア拡大が見込める市場分野へのリソース集中や、商品ポートフォリオの見直しを含めたさらなる収益力強化と持続的成長に向けた人材育成に注力します。また、シンガポールでは本社機能を整理し、グループ全体の生産性と効率性を高める連結経営体制を再構築します。一方、設計・施工事業を担うD'Perceptionについては、組織ドリブン型の経営体制へと移行させることで、組織の安定化と収益力の強化を図り、確固たる事業基盤を確立します。



中国・香港

- 経営管理の適正化と事業基盤の再構築
- 市場に適したコアとなる商品の確立
- 中国・香港の連結経営体制の強化

中国・香港市場は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、依然として厳しい市場環境が続いています。このようななか、事業基盤の再構築と早期の黒字化を最優先事項とし、インテリア商品の販売による収益の確保に注力します。事業立て直しの鍵となる商品戦略については、日本ブランドへの評価や高付加価値商品の需要の高まりに向け、サンゲツおよび各社との連携により、市場ニーズに適応した商品戦略への転換を図ります。さらに、中国と香港の拠点間で販売戦略の連携や商品開発の水平展開など、両地域間のシナジーを高めることで厳しい事業環境を乗り越え、早期に安定収益を生み出す基盤を構築したうえで、次なる成長戦略へと着手します。



※各数値はサンゲツ単体の海外事業部門損益を含まない個社数値

財務・資本戦略



執行役員 コーポレート部門
財務経理部長 兼 投融資担当
宇都 和久

財務・資本戦略を事業戦略に連動させ、
ROEとPERの双方を高めることで、
PBRの向上につなげていきます

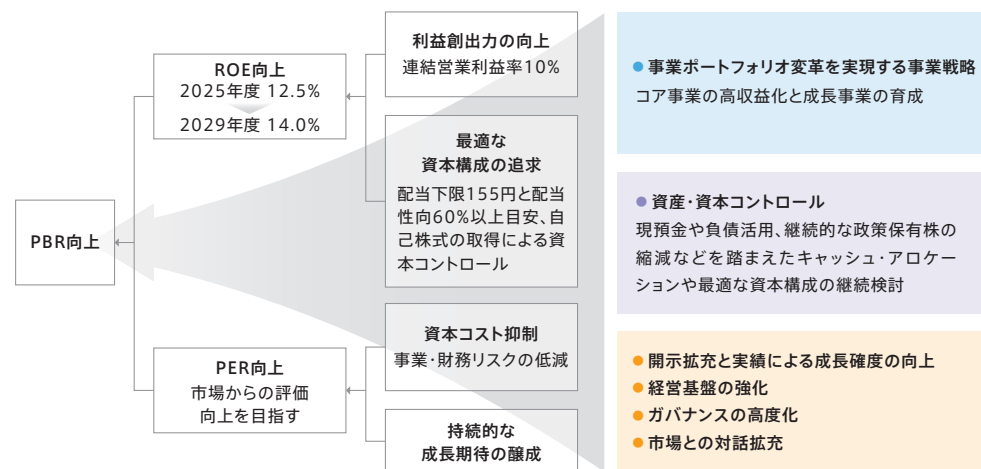
当社グループは、持続的な企業価値の向上に向け、事業戦略と財務・資本戦略を一体で推進しています。

中期経営計画【BX 2025】では、空間総合事業およびエクステリア事業が想定した成長スピードに至らなかったことに加え、途上にある成長投資の未達や緩やかな還元水準向上の結果、手元資金が積み上がる課題を残しました。

「中期経営計画 2029」では、この課題に向き合い、利益創出力の強化と、持続的に資本コストを上回るリターンの実現を目指します。具体的には、成長領域への戦略的な資本配分を通じて収益力を高めるとともに、非事業資産の適切な圧縮によるバランスシートの適正化や、積極的な株主還元による最適な資本構成の追求を通じて、ROEの持続的な向上を図ります。さらに、目標の達成に向けた進捗や、将来のキャッシュフロー創出のストーリーを透明性高く発信し、株主・投資家の皆さまとの対話を一段と深めてまいります。

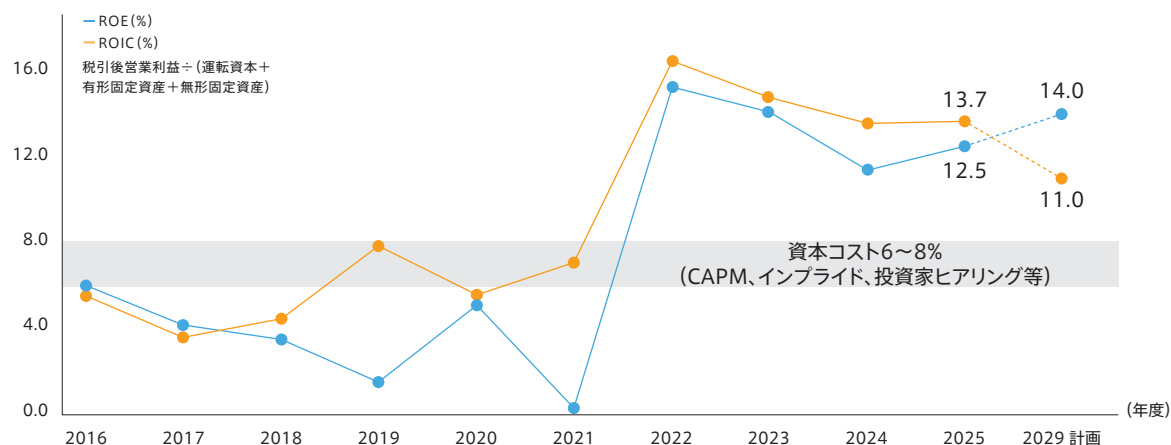
PBRの向上に向けた主な取り組み

事業ポートフォリオの変革や資本の最適化、経営基盤の強化を通じて、持続的なエクイティスプレッドの拡大を目指します。



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

ROE・ROICと資本コストの推移



※2029年度のROICについては、新リース会計基準の適用を見込んだ目標値

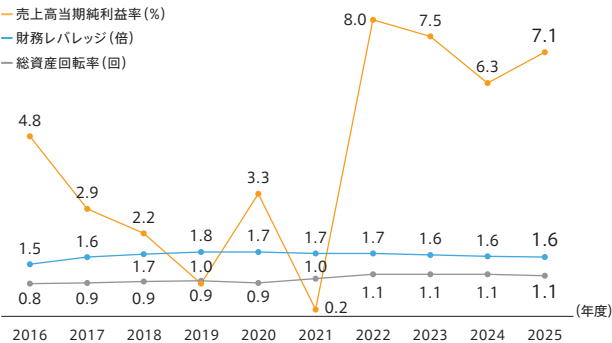
利益創出力の向上

ROE向上の牽引役となるのは、事業ポートフォリオ変革を通じた収益性の向上です。今回発表した中期経営計画では、本業の稼ぐ力を示す連結営業利益250億円(営業利益率10%)の達成と、連結当期純利益170億円を目指しています。

収益基盤である国内インテリア事業では、全国を網羅する販売ネットワークをいかし、市場ニーズを捉えた商品ポートフォリオの最適化を進めることで、成長市場におけるポジション強化を図ります。また、サプライチェーン全体のコストコントロールに取り組むことで、マージンの維持・拡大を推進します。

一方、北米インテリア事業は本格的な収益貢献フェーズに入っており、当社グループの利益成長を力強く牽引するドライバーとするべく、成長投資を実行する計画です。さらに、事業ポートフォリオの変革に向け、次世代事業や新商品等への投資にも果敢に挑戦し、中長期的な新たな成長の柱となる事業を育成していきます。

これらの事業戦略と連動して、投融資の管理や連結経営の高度化をはじめ、事業変革を支える人的資本やデジタル基盤への投資を計画的に実行し、事業戦略を後押ししていきます。

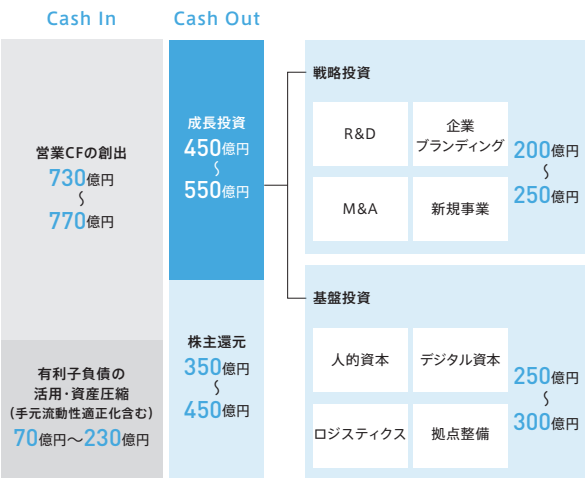


総資産回転率・財務レバレッジ

ROEの向上において、PLの改善のみならず、BSの最適化を通じた「資産・資本効率の向上」と「適切なリスクテイク」が必要と認識しています。「総資産回転率」については、SCM戦略の推進により棚卸資産適正化の成果が表れている一方で、余剰現金や投資有価証券といった非事業資産の簿価増加に加え、収益貢献度の高い事業資産への投資が限定的であったことなどから横ばいでの推移にとどまっています。こうした課題に対し、政策保有株式については、保有に伴うコストとリターンを厳格に見極めながら、資産効率を意識した対応を進めています。前中計期間中においては5銘柄を売却し、2025年度の残高は100億円(対純資産比率8.3%)となりました。政策保有株式の縮減をはじめとする資産最適化によって創出した資金は、成長投資および株主還元へ機動的に再配分し、さらなる企業価値向上へと結び付けていきます。「財務レバレッジ」については、実質無借金の状態にあり、成長投資規模に応じた機動的な有利子負債の活用も含め、最適な資本構成を引き続

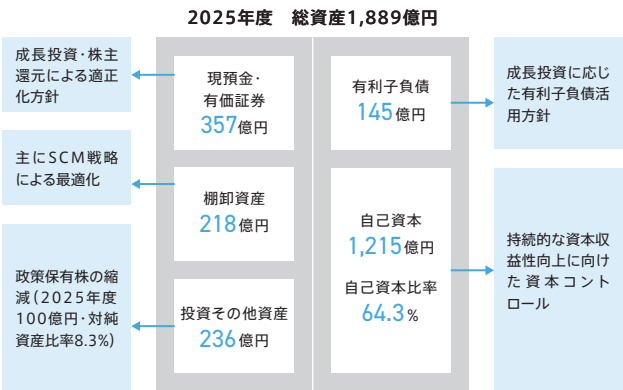
キャッシュ・アロケーションの方針

● キャッシュ・アロケーション(2026~2029年度累計)



き検討していく方針です。また、新リース会計基準の適用(アセットオンバランス化)に伴うROIC低下に対しては、本業の収益力強化とモニタリングの徹底により、資本効率の維持・向上に取り組んでいきます。

● 資産・資本の構成と最適化方針



中期経営計画期間中に200~250億円の戦略投資枠を設定し、コアビジネスの高度化と新領域の開拓に向けて、以下の3つの重点領域へ経営資源を集中的に投入する計画です。

● 成長投資の重点領域

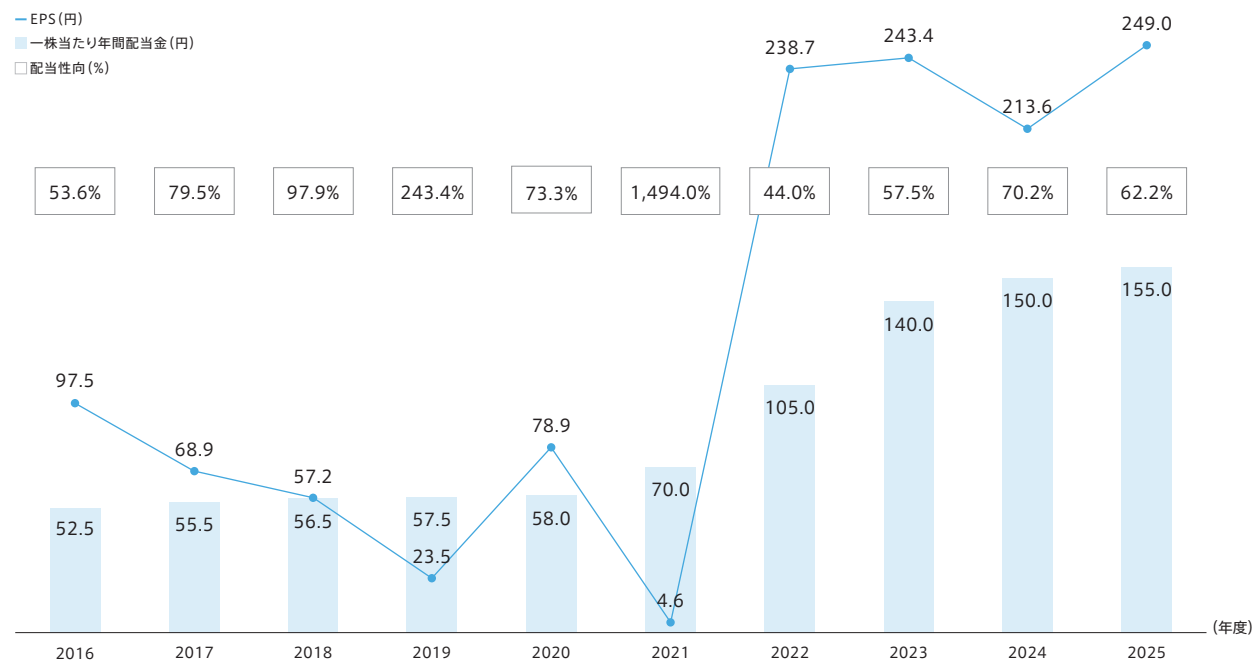
- R&D**
- 新素材、新商品の開発を強化すべくR&D拠点を開設
 - パートナー企業とのアライアンス強化
- 企業ブランディング**
- 目指す企業像「素材とデザインを起点に、インテリアから文化をつくる企業」を社会全体へ発信すべく、マーケティング、プロモーション機能を強化
- M&A・新規事業**
- インテリア事業における商品ポートフォリオ拡充
 - インテリア事業隣接領域における事業機会ならびに業界再編に伴う事業機会の検討
 - 北米をはじめとして、海外での事業領域、規模の拡大

株主還元方針

当社は2013年度以降、業績の変動に関わらず安定的な増配を継続しており、前期までに12期連続の増配を実現してまいりました。今回の中期経営計画においても、還元の基本ポリシーである安定的かつ継続的な増配の姿勢に変わりはなく、企業の成長フェーズに応じた最適な利益配分に努める方針です。一方で、成長投資と株主還元を両立するべく、株主還元方針をアップデートしました。具体的には、「1株当たり年間配当金の下限を130円から155円」へ引き上げるとともに、株主・投資家の皆さまとの対話を踏まえ、還元の予見可能性を高めるため「連結配当性向60%以上」を目安に掲げています。これは、配当原資となる利益創出に向けた成長投資を着実に実行・回収し、持続的な利益成長に連動した増配を実現していくという、経営のコミットメントを示すものです。さらに、資本効率の観点から、配当の維持・拡大に加え、市場環境や成長投資の進捗などを総合的に勘案した機動的な自己株式の取得を実施していきます。

- 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

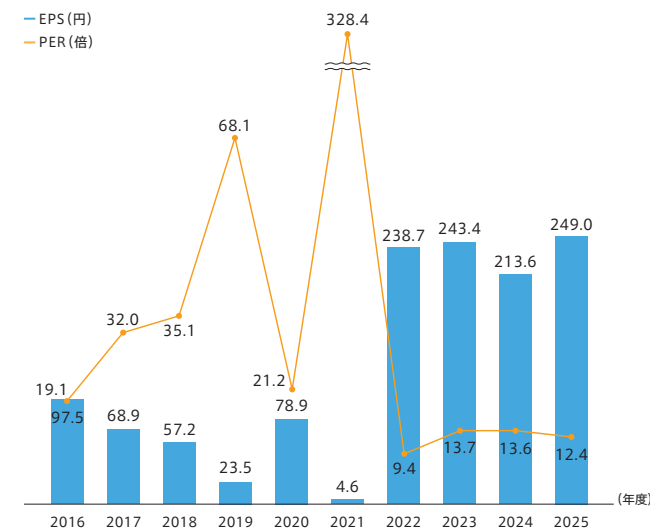
※配当性向の算出における利益は「一過性の特殊要因」を控除したものをベースとします。



PERの向上に向けた市場との対話

2022年度以降、EPSが伸長する一方、当社のPERは一定水準にとどまっており、持続的な成長に対する市場の期待を十分に高めるには至っていないと認識しています。

中期経営計画発表後の対話においても、投資家の皆さまから「戦略と目標との関連性が十分に示されておらず、将来のキャッシュフロー創出の確度を判断しにくい」とのご指摘をいただき、課題として真摯に受け止めています。引き続き、各戦略の妥当性や進捗に加え、それらが業績や資本効率の向上にどのように結び付くのか、より透明性の高い開示に努める方針です。当社は、株式の流動性や機関投資家へのヒアリングを踏まえ、現時点では資本コストを6～8%程度と認識しています。一方、株主・投資家の皆さまとの継続的な対話を通じて、市場が事業・財務リスクをどのように評価し、資本コストに織り込んでいるかの把握に努めます。その内容を経営戦略や情報開示の改善に反映し、中長期的な資本コストの低減を図ります。こうした対話と開示の好循環を創出し、持続的な成長に対する期待の醸成に貢献していきます。



経営基盤の強化

持続的な価値創造に向けた基盤構築

● 人的資本「変革と挑戦」を支える人材と組織の共創

「変革と挑戦」「イノベーションの創出」を推進する源泉として人的資本の強化を図ります。「構想力・実行力・倫理観」を備えた人材と「オープンマインド・共創・心理的安全性」のある組織を共創し、経営戦略と連動した人材基盤を構築します。

(▶人材戦略 | P.35～36)

● デジタル資本 戦略資本への進化と財務価値を生み出すDXの推進

蓄積したデジタル資本を「戦略資本」へと進化させ、データドリブン経営を推進します。ビジネスプロセスの自動化やSCMの高度化により「生産性の向上」と「新たな価値の創造」を両立し、確かな財務価値を生み出します。

(▶DX戦略 | P.37)

● サステナビリティ経営の高度化

当社は社会的責任と企業成長を両立し、持続可能な社会の実現に貢献します。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」の実現を支える強固な基盤として、ESG各領域の重要課題に取り組み、サステナビリティ経営を高度化していきます。

(▶サステナビリティ | P.44～52)

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

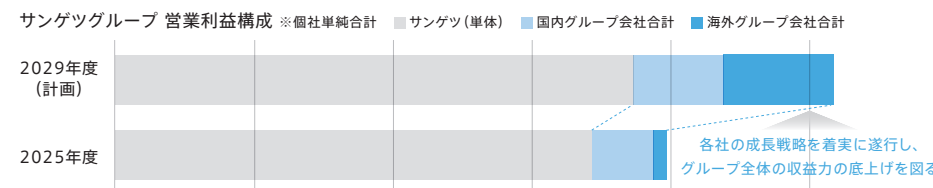
- 支援が必要な子どもたち、難民等への継続的支援
- 企業活動を通じた文化・芸術への貢献

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

● 連結経営

当社グループが将来にわたって持続的な成長を果たしていくうえで、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は一段と高まっています。各社が独自の強みをいかして自律的に成長しながら、グループ間のシナジーを最大化する体制を構築します。



● サステナビリティ目標

経済価値の創出と歩を合わせ「社会価値」を確実に実現するため、事業を通じて「地球環境保全」「DE&I」「コミュニティへの参画」の3つの重要テーマに優先的に取り組みます。各テーマで2029年度に向けた具体的なKPIを設定し、目標達成を通じて持続的な企業価値の向上を図ります。

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

① Scope 1&2 (2021年度比)

② Scope 3

単体: カーボンニュートラル 連結: **55%**削減 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

人材戦略



執行役員
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
山下 栄二

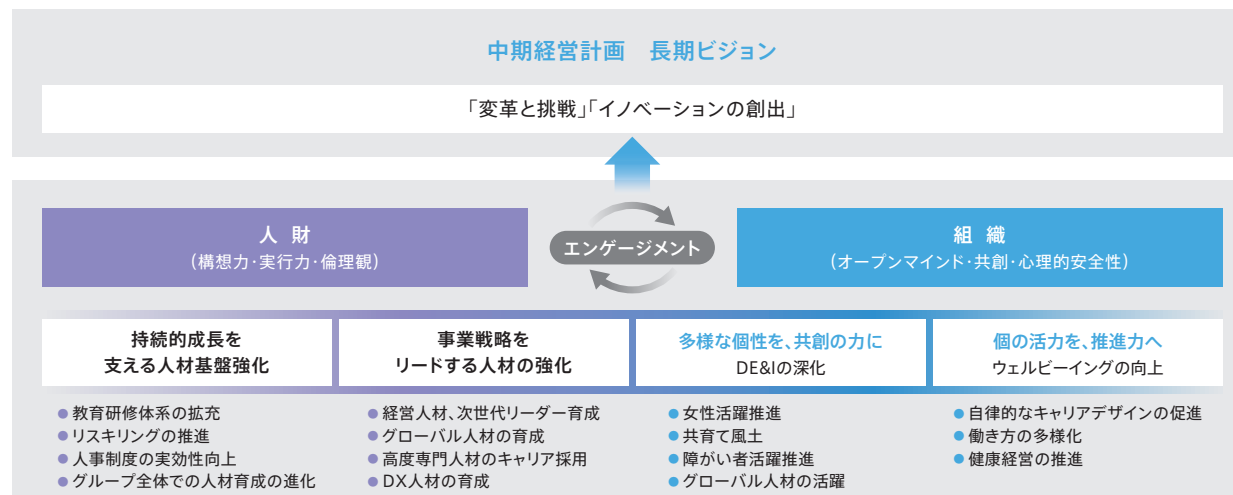
既存の枠組みを超える「構想力」を育み、 変革をリードする人財と組織へ

サンゲツグループは、中期経営計画における「変革と挑戦」「イノベーションの創出」を通じ、経済価値と社会価値を両立した力強い成長を目指しています。このミッションを成し遂げるための最重要ドライバーが、経営戦略と連動した人材戦略、すなわち「人財」と「組織」の変革です。私たちは、経営戦略に連動した人材ポートフォリオを描き、これを起点とした各種人事施策を着実に実行しています。

当社の事業基盤を支えてきたのは、社員の誠実さと高い「現場力・実行力」であり、今後も大切にすべき強みです。一方で、不確実な未来を切り拓くには、既存の枠組みに捉われず新たな価値を描く「構想力」を持った次世代リーダーの育成が急務です。この課題に対して、実践的な育成プログラムの導入や戦略的な登用を通じ、次世代の経営・事業を牽引するリーダーが継続的に輩出される仕組みを構築します。

同時に、多様な個性が尊重され、安心して意見を交わせる環境からこそ真の共創が生まれると確信しています。自律的に行動する「人財」と、心理的安全性に裏打ちされた挑戦意欲あふれる「組織」の土壌づくりを両輪で推進し、持続的な企業価値の最大化へつなげます。

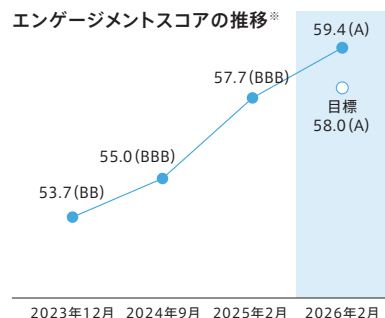
4つの重点領域



エンゲージメント

企業価値の向上においては、企業と個人の成長ベクトルの一致が重要な基盤となります。この状態を継続的にモニタリングすべく、全社員を対象としたエンゲージメントサーベイを導入しています。結果から組織の現状や多角的な課題を客観的に把握し、組織長とメンバーが一体となり具体的な改善へつなげています。今期からは、中期経営計画に掲げる「変革と挑戦」「イノベーションの創出」実現のための組織改革を推進しており、特に「変革活動」と「組織風土」に着目し、双方の期待値・満足度が共に高い組織の比率を引き上げていきます。経営と現場の対話による改善を通じて、一丸となってさらなる成長を牽引する組織へ進化します。

エンゲージメントスコアの推移※



※株式会社リンクアンドモチベーション社の提供するサービス「モチベーションクラウド」によるスコア

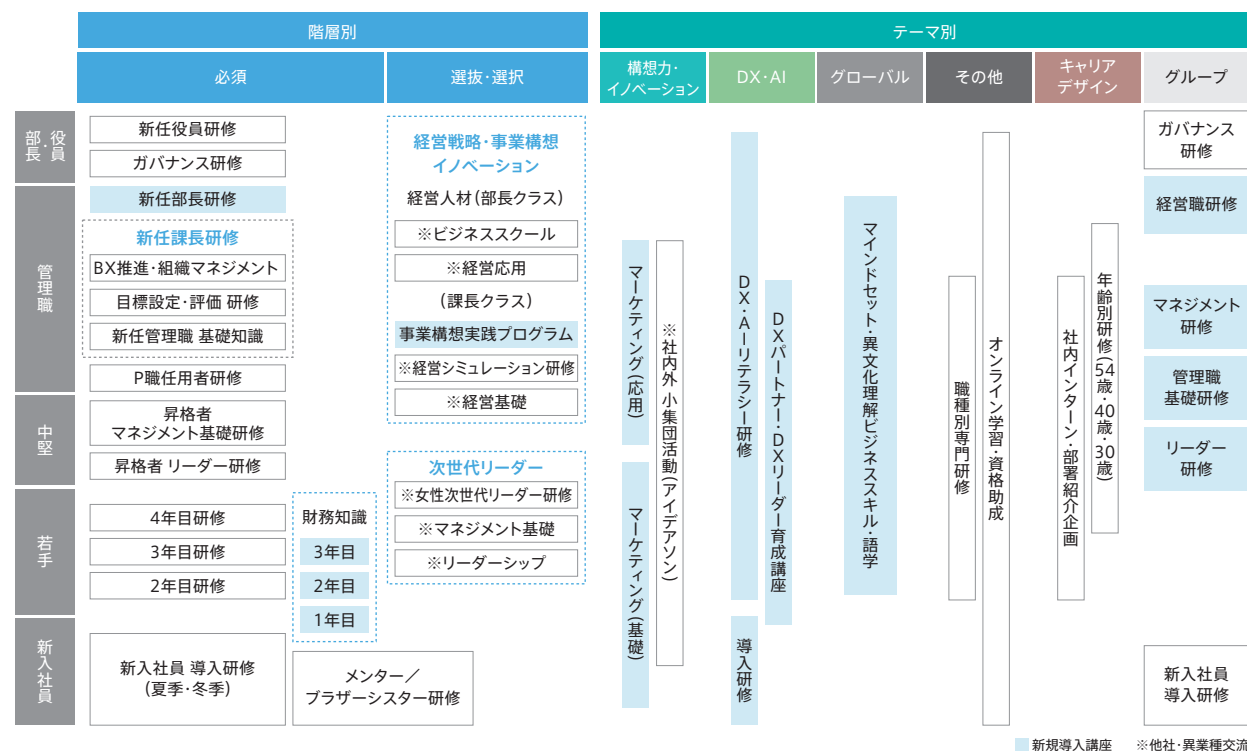
現状の課題と対応策

課題区分	現状の課題認識	今後の対応策
変革活動	業務改善レベルでの意識はあるが、「外部環境への変化への意識」「未来に向けた先行的な試み」「外部環境の変化の共有」に関して、意識・実行力ともに低い	● 新たな評価制度において「イノベーションの創出」の項目を目標に設置し、挑戦マインドを引き出す ● 異業種交流や部門間交流を通じて新たな事業アイデアを考える機会をつくる
組織風土	部署内におけるコミュニケーションは良好なもの、部署を越えた「全社的な連帯感」や「階層間の意思疎通」が不足している	● 中期経営計画の浸透を通じて、部署を越えた「全社的な連帯感」を醸成する ● 社長はじめ経営層と社員との双方向の対話機会を設け、「階層間の意思疎通」を活性化させる ● WEB社内報を活用し、組織の枠を超えたコミュニケーションの活性化を図る

構想力・実行力・倫理観をもつ人材育成

当社は、「構想力・実行力・倫理観」を備えた人材の育成を企業価値向上の要と位置付け、「持続的成長を支える人材基盤強化」と「事業戦略をリードする人材の強化」を柱として教育体系の拡充を進めています。当社の教育体系は、新入社員から役員に至る階層別研修をベースに、「構想力・イノベーション」「DX・AI」「グローバル」、そして「キャリアデザイン」などの重点領域に合わせたテーマ別研修を有機的に連動させ、社員の多様なスキル開発を網羅的に支援しています。なかでも、課長クラスの選抜層向け「事業構想実践プログラム」は、事業戦略をリードする人材の育成に向けた重要施策です。将来の経営を担う部長層に求められる「先見性」「洞察力」「戦略構想力」の開発を目的とし、自社の事業課題を題材とした実践型ワークショップを行います。現職より一段高い視座での意思決定や事業立案を体験することで、不確実な環境下でも成果を生み出す戦略実行力と変革推進力を養います。また、社員の主体的なキャリア構築を後押しするべく、社内インターン制度を活用した支援体制などを整備しています。さらに、この人材育成の枠組みは当社単体にとどまらず、グループ会社とも研修面での連携を深めており、グループ全体で強固な人材基盤の構築を目指しています。

教育体系図



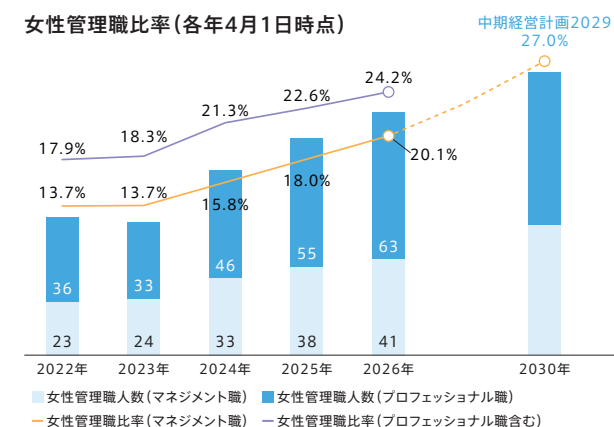
DE&Iの深化

当社は、DE&Iの推進を持続的な企業価値向上を牽引する「価値創造の源泉」と位置付けています。多様化する市場や顧客ニーズを鋭敏に捉え、イノベーションを創出し続けるためには、年齢、性別、国籍、キャリアなどの背景が異なる多様な人材が互いを尊重し、刺激し合うことで生まれる「共創」が不可欠です。

当社ではその最重要テーマの一つとして、女性のキャリア支援と意思決定層への登用（女性管理職比率の向上）に注力し、多様な視点が経営戦略にダイレクトに反映される組織づくりを推進しています。具体的には、次世代女性リーダーを育成するキャリア研修や管理職向けの支援スキル向上研修を実施しています。

また、誰もが自分らしく能力を発揮できるよう、コアタイムのないフレックスタイム制度やテレワークの「中抜け制度」、時間単位の有給休暇といった、時間や場所に捉われない柔軟な働き方を整備するとともに、育休復職支援や育児費用補助なども整備し、環境面とスキル開発の両輪でDE&Iの真の定着を図っています。

女性管理職比率(各年4月1日時点)



DX戦略

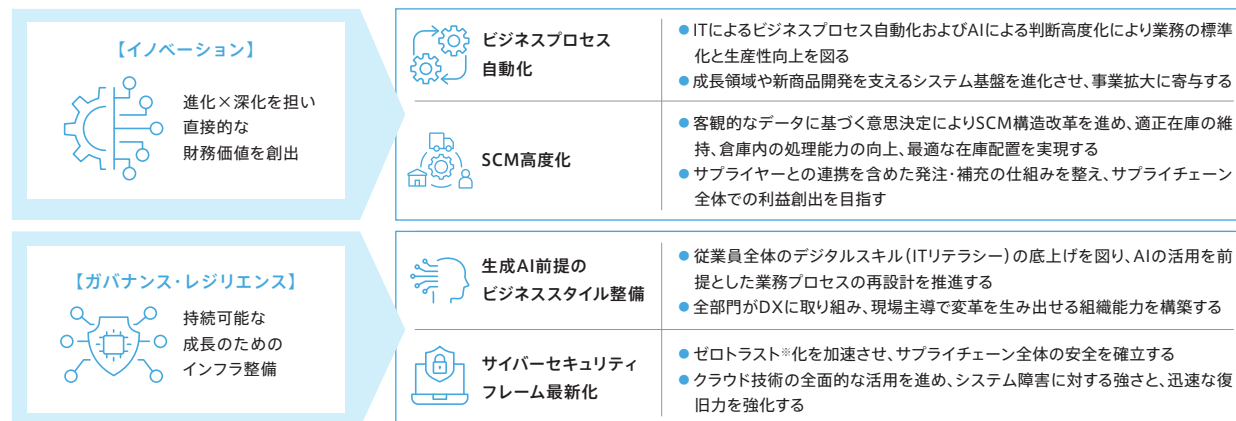


執行役員 DX部門ゼネラルマネージャー
兼 サイバーセキュリティ担当
兼 サプライチェーンマネジメント担当
柴垣 香平

ITと生成AIの力でビジネスプロセスを 根本から変革し、サンゲツグループの さらなるスケール拡大を牽引します

新たにスタートした「中期経営計画 2029」において、私たちDX部門は、サンゲツグループの持続的な成長を技術とイノベーションで支える決意を一層強くしています。当社のDX部門の最大の特長は、システムの保守や運用といった従来のIT部門の役割にとどまらず、より直接的なビジネスへの貢献にコミットしている点です。その中核となるのが、当社のビジネスモデルの要であり利益の源泉である「サプライチェーンマネジメント(SCM)の高度化」です。この変革をDX部門が主導し、客観的なデータに基づいてサプライチェーン全体を改革することで、直接的なキャッシュフローの創出と事業スケールの拡大を実現し、トップラインの伸長とボトムラインの拡大を強力に牽引していくことが私たちのミッションです。現在、ビジネス環境は生成AIの登場によって劇的な「ゲームチェンジ」の真っ只中にあります。この新たなテクノロジーの活用を先送りすることは、競争優位性の喪失や、社員の業務負担拡大といった重大なリスクにつながるものと認識しています。だからこそ当社は、従業員全体のITリテラシーの底上げを図り、AIの活用を前提とした業務プロセスの再設計を推進します。私たちDX部門は、こうしたITリテラシーの向上や強靱なセキュリティをはじめとするDX基盤の整備を通じて、あらゆる部門が自発的な変革を生み出す組織能力を高めることに貢献し、サンゲツの次なるステージへの挑戦を力強く支えていきます。

サンゲツグループのDXとは

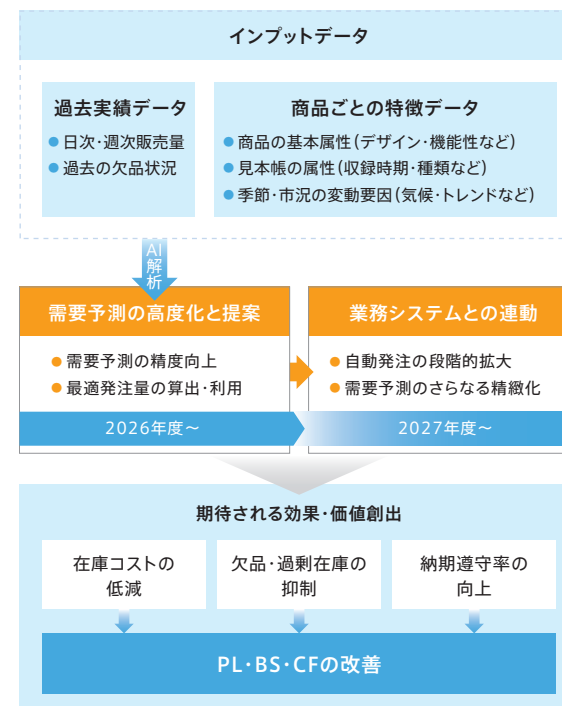


※ゼロトラスト：従来の「社内ネットワークは安全」という境界型の考え方を捨て、社内外を問わずすべてのアクセスに対して都度認証・検証を行うセキュリティの概念

● SCM×AI戦略：高精度な需要予測による収益基盤の強化

当社は、持続的な企業価値向上に向けたDX戦略として、SCM(サプライチェーン・マネジメント)とAIの融合を推進しています。その実現に向けた鍵となるのが、客観的なデータに基づく意思決定の高度化と、次世代型の在庫・発注プロセスの構築です。従来の当社の強固なサプライチェーンは、担当者が長年培った高い専門性と経験知によって支えられてきました。今後は、社内に分散して蓄積されていた膨大なデータを統合し、現場のノウハウと掛け合わせることで、他社には模倣困難な「当社独自の資産」へと昇華させ、競争力を強化します。具体的には、日次・週次販売量や過去の欠品状況といった「過去実績データ」と、デザイン・見本帳の属性、気候・トレンドといった季節・市況の変動要因などの「商品ごとの特徴データ」を掛け合わせ、AIによる高度な解析を行います。このAI解析から導かれる需要予測の高度化により、まずは2026年に予測精度の向上と最適発注量の算出・利用を実現します。さらに2027年以降は、業務システムと連動させた自動発注の段階的拡大を進めます。一連の取り組みにより、「在庫コストの低減」「欠品・過剰在庫の抑制」「納期遵守率の向上」といった確実な成果を創出し、最終的にはこれらを「PL・BS・CFの改善」へとつなげることで、当社の成長を支える強固な基盤を確立します。

需要予測の高度化による価値創出プロセス



04 「社長×社員」座談会

強みを掛け合わせ、未来を創る—サンゲツグループの変革と挑戦

将来のサンゲツグループを担う社員と社長が一堂に会し、それぞれの現場で感じる課題や可能性、実現したい未来について率直に語り合いました。

部門や会社の垣根を越えた連携のあり方や、新たな価値創造に向けた挑戦をテーマに、サンゲツグループの未来像を展望します。

ロジスティクス部門
企画開発室
松本 宏美

商品統括部門
イノベーション戦略室
プロモーション課
佐竹 詔子

海外事業部門
海外事業部
宗和 佑磨

代表取締役
社長執行役員
近藤 康正

フェアートン株式会社
東日本営業部 東京SC2課
吉田 拓也

DX部門
SCM統括室 SCM推進課
渡辺 みなみ

事業部門
レジデンシャル営業部
リフォーム事業推進室
山崎 彩

コーポレート部門
財務経理部
豊田 竜也

サンゲツの持続的成長に向けた課題

近藤 サンゲツは強固な経営基盤を持っていますが、これを形成するビジネスモデルが確立されたのは50年以上前のことです。この財産をいかして、いかに新しいものを生み出していくかが重要な課題であり、逆に言えば大きな成長のポテンシャルであると考えています。これからのサンゲツをつくっていくために何が必要と考えているか、皆さんの考えを聞かせてください。

佐竹 サンゲツの強みは、長年培ってきた歴史と信頼、なかでも壁装材の分野で人々の暮らしを支えてきた実績にあると思います。一方、課題として、そうした歴史やアーカイブの価値は十分に認知されていません。今後は、価格や機能だけでなく、文化的価値も差別化の軸として重要性が増していくと思います。また、壁紙自体の魅力や文化的価値を広く発信していくために、業界全体を巻き込んだ取り組みも必要だと考えています。

宗和 「長年培った信頼と実績」に通じるかもしれませんが、業界におけるブランド力に加え、全国に広がる営業・物流・ショールームのネットワーク、そして商品の企画・開発力を含めた総合力

が、国内トップシェアの基盤を形成していると思います。ただし国内市場は中長期的に縮小が見込まれており、グローバル市場でのブランド力を確立し、さらなる成長を実現していくことが必須であると考えています。

山崎 過去築いてきたブランド力や総合力は大きな強みである一方、これからの未来に向けて、さらなる進化が必要なフェーズにあるということですね。営業の現場でも、過去の強みに安住せず、より高い価値を提供することを日々模索しています。そのためには、営業担当者が持つ専門知識や提案ノウハウ、人脈を組織全体で共有・継承していくことが重要です。若手が主体的に考える力を養いながら成長できる環境を整え、組織全体の営業力向上につなげていきたいですね。

吉田 グループ会社としてお客さまと接するなかでも、長年培われてきたサンゲツブランドへの信頼と認知度の高さを実感しています。どれだけ商品が優れていても、施工品質が悪ければサンゲツ全体の評価を下げることにつながりかねないため、施工もサンゲツブランドの価値を支える重要な要素であると自負しています。フェアートンは施工力を強みとしています。空間デザインや提案力の面では学ぶべき点もあり、グループ間の連携をさらに深めることで、お客さまへの提供価値を高めていけると考えています。

渡辺 知識やノウハウの組織的な展開という観点では、データ活用にも大きな成長余地があります。当社には豊富なデータが蓄積されていますが、それを十分に活用できていない面があります。現在はデータを活用可能な状態に整理している段階ですが、活用基盤の構築や知識の社内浸透も大きなテーマです。AI活用への関心が高まるなか、データに基づいて判断しようという意識も広がりつつあります。この好機を捉え、データに基づく意思決定を組織に根付かせることで、サンゲツの変革や成長を加速していきたいです。



ロジスティクス部門 企画開発室 松本 宏美

営業部門、マーケティング等を経て現職。社会課題でもある物流の効率化に向け、サプライチェーン全体と協力して業務のデータ化を推進。

豊田 渡辺さんのご指摘のとおり、FP&Aの立場から見ても、物流コストをはじめ経営判断上の重要なデータが十分に可視化されていない場面があります。サンゲツに眠っている価値あるデータを経営資産として有効活用することで、業務改革はもちろんのこと、より精度の高い経営判断を通じた企業価値の向上にもつなげていきたいです。

松本 物流の現場でもまさに同じ課題を抱えています。物流もサンゲツの競争力を支える大きな強みの一つですが、現場の経験やノウハウによって支えられてきた部分が多く、知見のデータ化と活用が課題となっています。特に即納体制は、お客さまから高く評価いただいている一方、その維持のために物流現場に負荷が集中しやすいという構造的な課題も抱えています。サービス品質を維持しながら業務の平準化や効率化を進めることで、より持続可能で働きやすい物流体制の実現にも挑戦していきたいですね。



海外事業部門 海外事業部 宗和 佑磨

国内の多様な現場・職種を経験した知見をいかし、現在はグローバル市場に向けた新たな価値提供の推進や国内見本帳の海外展開を主導。

サンゲツの「コア」の強みをいかした価値創造

近藤 他業界を見渡しても、時代に合わせてビジネスモデルは大きく変化していくものです。新たな中期経営計画では「トータルインテリア」という総合力を掲げましたが、皆さんはサンゲツグループの「コアの強み」は何だと考えていますか？

佐竹 私は「空間全体の体験をデザインする力」だと捉えています。サンゲツの強みである商品の企画・開発力やデザイン力は、単に商品を生み出すだけでなく、新しい価値提案につながられる可能性があると思います。見本帳の開発から商品企画、提案までを一貫して手掛けているからこそ、空間全体の価値や体験をデザインするような事業へ発展させていけるのではないのでしょうか。

渡辺 佐竹さんが挙げた価値提案を確かなものにする「サンゲツのサプライチェーン」ももう一つの大きなコア、強みです。現状でも強力ですが、データ活用によって業務をさらに効率化し、社員がより創造的な業務に時間を使えるよう

になれば、新たな価値創造を促進できるはずです。また、高度化したサプライチェーンそのものが競争力となり、新しいビジネスの可能性にもつながると考えています。

松本 全国をカバーする販売ネットワークも当社の強みです。市場の声や変化をいち早く捉え、新たな商品やサービスにつなげる動きがさらに活性化すれば、大きな価値創造につながると思います。既存のインテリア商品に限らず、このネットワークと親和性の高い領域に色々な可能性がありそうです。

山崎 強みを最大限にいかすためには、私たち営業も変わっていく必要があります。先ほどお話ししたように、これからは良い商品を単に売らただけでなく、お客さまの課題解決を支援するコンサルタント的な役割にシフトしていかなければ、持続的な成長はないのではないかと危機感を抱いています。サンゲツには幅広いお客さまとの接点があり、多くの情報や知見が蓄積されています。しかし、それらが個別に散在し、十分に活用しきれていない面もあります。営業がハブとなって社内外の知見をつなぎ、課題解決につなげることができれば、新たなビジネスや価値創造の可能性も広がると思います。

豊田 山崎さんがおっしゃったようなコンサルタント的なソリューション提案を進めていくためには、お客さまが抱えるさまざまな課題に寄り添う視点が欠かせないと思います。そのためには商品知識や業界知識だけでなく、経営や財務に関する知識も含めた総合的な力が求められます。一方で、そうした知識を身につけたり、お客さまごとに最適な提案を考えたりする付加価値を生み出すための時間を十分に確保できていないことも課題です。営業一人ひとりが



コーポレート部門 財務経理部 豊田 竜也

全社的な与信管理体制の強化に加え、2026年に新設されたFP&A担当として、データドリブンな意思決定基盤の構築を推進。

経営者目線でお客さまを理解し、課題解決に向けた提案ができるよう、財務や経営の視点が必要な場面では、私たち財務経理部も積極的にバックアップしていきたいと考えています。

近藤 まさに今皆さんが語ってくれたように、サンゲツの強みを個別に捉えるのではなく、総合力として結び付けることが重要ですね。市場やお客さま、仕入先さまとの接点から変化をいち早く捉え、新たな価値へと転換していくことが、次の成長やイノベーションの創出につながると考えています。



DX部門 SCM統括室 SCM推進課 渡辺 みなみ

SCMの進化に向け、データやAIの力を活用した業務変革に挑戦中。現場のリアルな課題感に寄り添うことを心掛けている。

イノベーションを生み出す組織への変革

豊田 イノベーションの源泉の一つは、部門を越えた連携にあると感じています。全社視点で課題の本質を捉え、仕組み化することが、社会の変化に対応する新たな価値創造や変革につながると考えています。私自身の経験として、財務経理部の立場から、空間総合事業の業務プロセス構築に関わるなかで、営業活動にも大きな変革が求められていることを実感しました。従来の商品提案にとどまらず、プロジェクト全体を俯瞰した収益管理や多数の関係者との調整など、より多角的な視点で提案する力が重要になっています。こうした変化に対応するには、個人の資質や経験のみに頼ることなく、必要な視点を業務フローやシステムに組み込む、部署連携による仕組みづくりこそが重要であると再認識しました。

宗和 豊田さんの言う「部門を越えた連携」の手応えは私が携わっている海外事業の新たな取り組みでも感じています。日本と海外のメンバーが協働し、商品だけでなく見本帳のあり方や提案手法まで含めて検討を進めることで、従来の国内市場中心の発想に捉われない新たな価値が生まれつつあります。一方で、商品そのものを通じたイノベーションという観点では、営業が現場で得ているお客さまの声や気付きを、商品開発に十分いかし切れているとはいえません。実際に商品改善や新商品の開発につながるケースもありますが、取り組みに濃淡があるのが現状です。今後は、現場の知見を個人の経験にとどめず、豊田さんが指摘されたような「組織的に収集・活用する仕組み」へと強化することが必要だと考えています。

吉田 現場の声を商品開発にいかすという点ではぜひ「施

工現場の視点」も商品の開発段階から取り入れていただきたいです。人手不足が深刻化するなか、持続可能な施工体制を確保していくためには、施工現場の工夫だけでは限界があり、メーカーも含めた業界全体で取り組む必要があると考えています。例えば、施工しやすい商品を開発することで作業時間を短縮できれば、現場の負担軽減や生産性向上につながります。商品開発の段階から施工現場の課題を捉え、より働きやすい環境づくりに貢献していくことが、今後の重要なテーマだと思います。

松本 吉田さんから施工現場の人手不足についてお話がありましたが、物流の現場でも同様の課題を抱えており、年齢や性別を問わず活躍できる職場づくりがこれまで以上に求められています。この多様な人材の活躍を通じたイノベーションの創出という面では、一部門の中だけでキャリアを完結させるだけではなく、他部門で経験を積んで視野を広げることや、そこで得た知見を出身部門に還元することも有効だと考えています。多様なキャリアパスを整備し、一人ひとりが成長できる環境をつくるのが、組織力の強化にもつながるのではないのでしょうか。

佐竹 その意味では、個人の成長とともにメンバーや部門間の連携も鍵になりそうですね。サンゲツには仕事に真摯に向き合う社員が多い一方で、知見やデータが個人や部署内に蓄積されたまま、十分に活用されていない面があります。部門横断プロジェクトやデータ共有化に向けた動きは出てきているので、部門や職種を越えた連携の価値を理解する人を増やしていくことで、新たな発想やイノベーションが生まれやすくなると思います。

山崎 近年はさまざまなバックグラウンドを持つキャリア人



事業部門 レジデンシャル営業部 リフォーム事業推進室 **山崎 彩**
入社以来11年間非住宅領域の営業に従事したのち、2026年から住宅分野を担当。管理職として、多様性をいかしたチームづくりにも注力。

材が増えていて、異なる知識や経験が社内に蓄積されています。そうした多様な視点を掛け合わせることで、新しい発想や事業機会を生み出していけると 생각합니다。カジュアルな場も含めて日常的なコミュニケーションを活性化し、小まめな接点を増やしていくことが連携の第一歩だと思います。

社会に必要とされる企業であり続けるために

佐竹 全国をカバーする販売ネットワークを通じて多くの人に価値を届けられるという優位性があるからこそ、変化を追いかけるだけでなく、自ら新しい価値を提案し、市場そのものを創り出していく存在であるべきだと思っています。

宗和 新しい価値とは、事業成長だけでなく、社会的・文化的価値を創造し続けることが重要ですね。例えば、日本各地の伝統技術や産地のものづくりの中には、その価値が十分に発信されないまま失われつつあるものもあります。サンゲツのブランド力や企画力をいかし、そうした技術や素材の魅力を広く社会に発信していくことは、大切な役割の一つではないでしょうか。地域活性化や持続可能な社会の実現にも貢献できるよう、インテリア業界の枠を超えた連携を通じて新たな価値を創造していきたいですね。

吉田 持続可能な社会の実現という点では施工現場の視点からも、サステナビリティへの貢献が重要だと思いま

す。環境に配慮したモノづくりやリサイクルの推進はもちろんですが、そこに施工と商品開発の両方の知見を掛け合わせながら、環境負荷の低減と使いやすさを両立した商品やサービスを生み出していくことができるのではないのでしょうか。

山崎 営業の現場でも環境配慮への期待は年々高まっています。一方で、リサイクルや資源循環の仕組みづくりにはコストの問題があり、一企業だけでは解決が難しい課題もあります。だからこそ、業界全体を巻き込みながら、社会の意識や行政を含めた仕組みを変えていくようなムーブメントを生み出していくことが、トップランナーであるサンゲツには求められていると思います。

近藤 皆さんの意見のとおりですね。改めて、空間の価値や豊かな暮らしを創造するという原点に立ち返り、宗和さんが触れたような社会的価値や文化的価値の創出につながる新たな挑戦を進めていくことが重要です。一方で、先ほど吉田さんや松本さんから出た施工や物流の人手不足への対応も急務です。インテリア業界では、人手に依存する業務や伝統的な商慣習がまだまだ残っています。このままでは人材が離れてしまうリスクがあります。高いシェアを持つ当社だからこそ、施工性や物流効率に優れた商品開発、働き方改革を進めるのはもちろんのこと、業界全体の構造改善そのものに踏み込んでいかなければなりません。企業と社会の持続性を両立した成長ストーリーを示し、人材に選ばれる業界づくりをリードしていくことは、トップランナーである当社の使命だと考えています。



フェアトーン株式会社 東日本営業部 東京SC2課 **吉田 拓也**
オフィス内装の営業担当として見積り作成から現場管理まで一連の業務を経験後、2026年からはマネジメントとして組織目標達成に向けた仕組みづくりを担う。



商品統括部門 イノベーション戦略室 プロモーション課 **佐竹 詔子**

2025年からブランディング担当として「文化をつくる企業」としてのサンゲツのブランド資産の構築を推進。同年開催された「壁を装う展」にはプロジェクトリーダーとして参画。

実現したい未来と挑戦

吉田 皆さんとの対話を通じて、グループ間の連携にはまだ大きな可能性があるかと改めて感じました。相互理解をさらに深め、グループ一体となって力を発揮することで、より大きな社会価値の創出につなげていきたいです。

佐竹 今回のように直接対話することは、グループブランディングの観点からも非常に有意義だと感じたので、今後も継続的にこのような場を作っていきたいですね。私はインテリアをもっと身近で能動的に楽しめるものにしたいと考えています。内装を“選ぶ楽しさ”や“文化”として広げていくことで、市場そのものを創り出し、暮らしを豊かにする価値を発信していきたいです。

豊田 現場の声や課題といった「点」の情報を経営戦略につなげるデータへと整理し、数字と現場の行動を結び付けていきたいと考えています。

データ基盤や経営管理の仕組みづくりを通じて収益向上のドライバーや改善ポイントを可視化し、現場の皆さんがより良い意思決定を行い、効率的に業務を進められる環境づくりに貢献していきたいです。

宗和 私の目標は、サンゲツを世界中で認知される企業にすることです。そのためには、新たな商品や価値の創出だけでなく、国内外のグループ会社とのコミュニケーションを一層円滑にし、連携をさらに深めることが欠かせません。グループ全体の力を結集しながら、世界に新たな価値を発信していきたいと思っています。

松本 サンゲツの事業を支える重要な基盤である物流機能が弱れば、どれだけ優れた商品や提案力があっても、ビ

ジネスモデルは成り立ちません。だからこそ、物流を持続的な競争力として進化させ、10年、20年とビジネスが変化し、いってもサンゲツの発展を支える礎として進化させ続けたいと思います。

渡辺 サンゲツが「サプライチェーン先進企業」と呼ばれる存在になることを目指したいです。データ活用や部門間連携によってサプライチェーン全体を高度化し、お客さまへの価値向上と働きやすさの両立、さらには新たなビジネスの創出という好循環を生み出していきたいと考えています。

山崎 私は、「仕事は絶対に一人ではできない」という考えを大切にしています。サンゲツには、自分にはない知識や経験、能力を持った人がたくさん集まっており、一人ひとりの強みを掛け合わせることで、課題解決や成長の原動力になると考えています。今後は会社や部門の枠を超え、グループ全体で知見や強みをいかし合うことで、サンゲツグループとしてさらに大きな価値を生み出していきたいですね。

近藤 皆さんがサンゲツの課題や可能性を深く理解し、強い当事者意識を持って変革に取り組んでいることを大変頼もしく感じています。皆さんも実感しているように、新たな価値創造は一つの部門や一社だけで実現できるものではありません。部門間やグループ会社、さらには外部との連携を一層深め、この先の4年間で、しっかりと種をまき、少しでも芽が出るようなことを具体的にやり遂げていってもらいたいと強く思っています。経営としても、「中期経営計画2029」の実現に向けて挑戦を後押しする基盤整備を進め、着実な事業成長と未来につながる新たな価値創造を加速していきます。



代表取締役 社長執行役員 近藤 康正

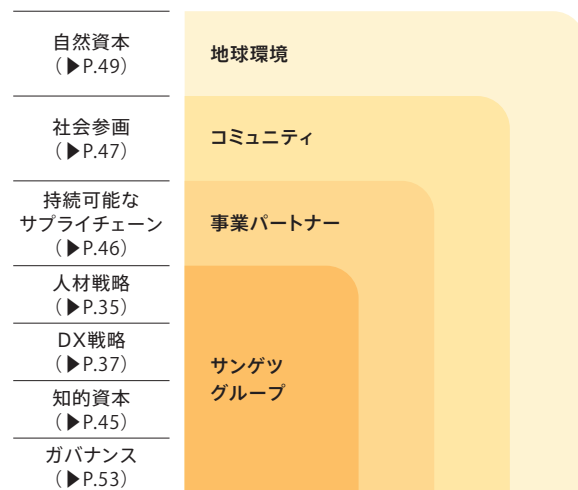
05 サステナビリティ

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

当社グループの根底には、「人々の暮らしを豊かにし、社会の発展に貢献する」という創業者の想いがあり、これがサステナビリティに関する考え方の原点となっています。企業の持続的な成長は、社会や環境の健全性なしには成り立ちません。そのため、自社の経営基盤（人材・DX・知財・ガバナンス等）の強化にとどまらず、事業パートナーから周辺コミュニティ、そして地球環境に至るまで、サステナビリティを構成する各スコープに対する働きかけを広げることが重要だと考えています。この考え方をマテリアリティに落とし込み、創出した経済価値を、次なる社会価値へと還元するサイクルを回すことで、社会と企業双方の持続的な成長を実現します。

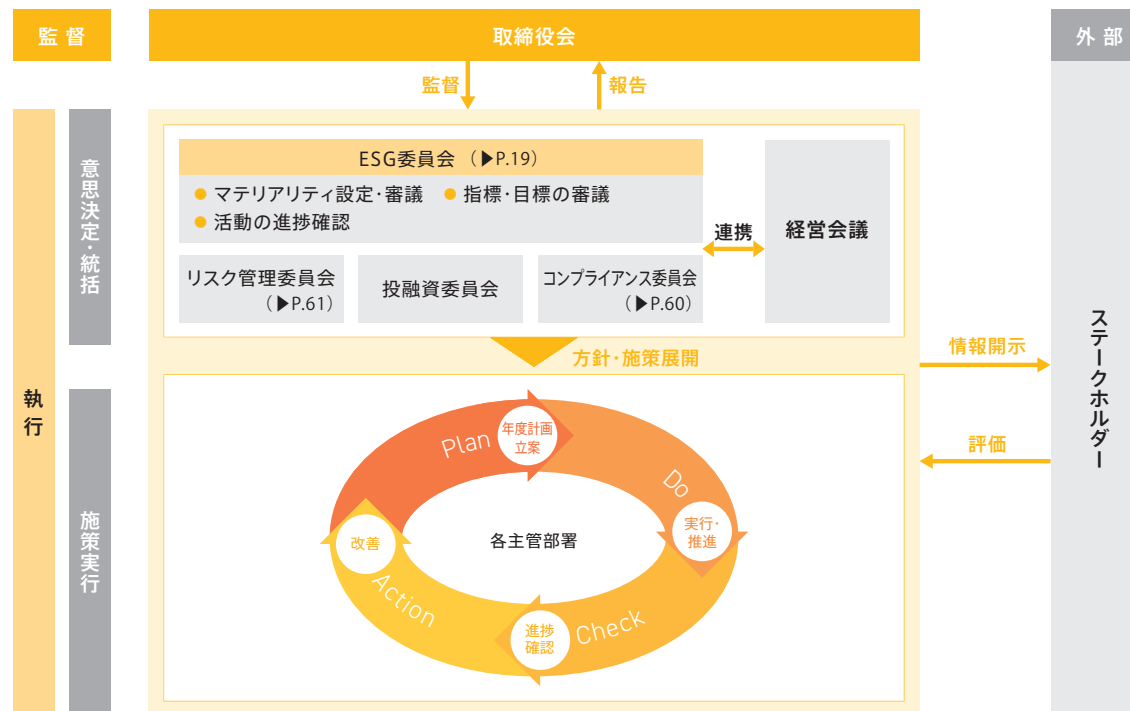
サステナビリティ構成要素と価値創造のスコープ



サステナビリティマネジメント体制

当社グループは、サステナビリティ課題へ適切に対応するため、「監督」と「執行」および現場の役割を明確にしたマネジメント体制を構築しています。執行体制においては、ESG委員会が中心となり、マテリアリティの設定や指標・目標の審議、活動の進捗確認を行っています。また、リスク管理委員会、投資融資委員会、コンプライアンス委員会の各委員会が経営会議と密接に連携し、サステナビリティ施策を推進しています。ここで決定された方針や施策は速やかに現場へと展開され、各部署が主体となってPDCAサイクルを回すことで、活動の継続的な改善と実効性の向上を図っています。これらのサステナビリティ活動の状況や成果は取締役会へ定期的に報告され、適切な監督を受けています。さらに、外部のステークホルダーに対して積極的な情報開示を行うとともに、得られた評価を経営にフィードバックし、多様な視点を取り入れることで、透明性の高いマネジメントと持続的な企業価値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

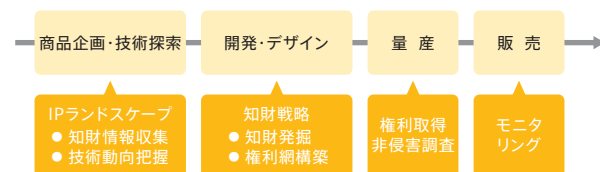


知的資本

知的資本に関する考え方

当社は、「中期経営計画 2029」で掲げる「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」の実現に向け、知的資本を経営の重要基盤の一つと位置付けています。当社事業における独自技術に関するアイデアやデザイン、ブランド等の無形資産を「知的財産」として戦略的に可視化・活用することで、当社の競争優位性を高め、中長期的な企業価値の向上を実現します。

これらの知的財産戦略を事業成長の推進力とするため、当社では専門人材による部門横断的な知財活動を展開しています。具体的には、商品開発の初期段階から知財専門人材と連携し、競争力の要となる商品の独自技術に関する特許権取得を推進しています。さらに、意匠や商標などを組み合わせた「知財ミックス」を活用することで、コア技術からデザイン・ブランドに至るまで多面的に保護・活用しています。また、IPランドスケープの視点を取り入れ、顧客ニーズ・競合の動向把握、アライアンスやM&A候補の探索、知財情報をいかしたプロモーションなどにもつなげており、バリューチェーン全体にわたる知財活用を積極的に推進するための取り組みを加速させています。

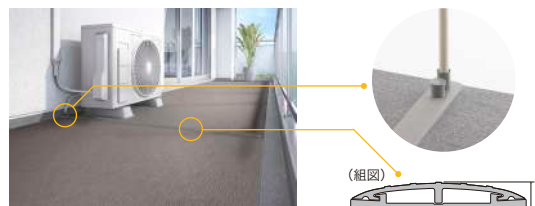


知的財産に関する取り組み

当社が保有する知的財産権は、2026年3月末時点で特許権27件、実用新案権2件、意匠権262件、商標権291件と着実に拡充しています。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。意匠については見本帳掲載商品に加え、空間デザインや物件向けデザインの権利取得も推進し、汎用性の高いデザインにおいても競合他社による模倣の抑止を図っています。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つなげていきます。また、2026年については、当社およびグループ会社のクレアネット社にて特許庁の企業インターン（企業等派遣実習）に協力するとともに、意見交換などを行いました。こうした外部連携も活用し、社員への教育や啓発を積極化することで、事業に知的財産をいかす機運をさらに高めています。

当社の知的財産権の具体例

2025年10月にグッドデザイン賞を受賞した「ノンスキッド・エアコン排水目地 蓋付きタイプ」は、共同住宅の共用廊下などに設置されたエアコン室外機からの排水を、速やかに漏れなく側溝へ誘導するための目地材です。取り外し可能な蓋によって清掃性に優れ、台車の滑走を妨げにくく耐久性のある独自設計により、特許を取得しています。また、その構造に不可欠なカバーと本体の係合部に関するデザインでも意匠権を取得しており、商品の差別化された構成を特許権と意匠権の「知財ミックス」で多面的に保護・活用することで、市場における競争力を高めています。さらに、当社では商品のみならず、見本帳に関する知的財産の取得にも取り組んでいます。見本帳は、壁紙等の商品見本と仕様情報を一冊にまとめた、設計者やデザイナーなどが現場で用いる重要な商品選定プラットフォームの役割を担っています。顧客接点の起点となるこのツールにおいて、当社は顧客の作業効率（ユーザビリティ）を高める「構造の知財化」を推進しています。その代表例が、2025年に取得した製本仕様に関する特許です（特許第7743665号）。見開きページの前後どちらにも重ねられる「見本シート」により、商品見本と機能性等の詳細情報を同時に見比べられる操作性を実現しました。この製本仕様により、顧客が求める機能やデザインを備えた商品をプロユーザーが提案しやすくなり、商品選定における意思決定プロセスを大幅に効率化させるという新たな付加価値を生み出しています。今後も知的財産の創出と活用により、持続的な競争優位性を築いていきます。



排水目地における外はめ構造を権利化（特許第7594150号）
その外はめ構造に必要なカバーと本体の係合部に関するデザインでも意匠権を取得（意匠第1795834号・第1795835号）

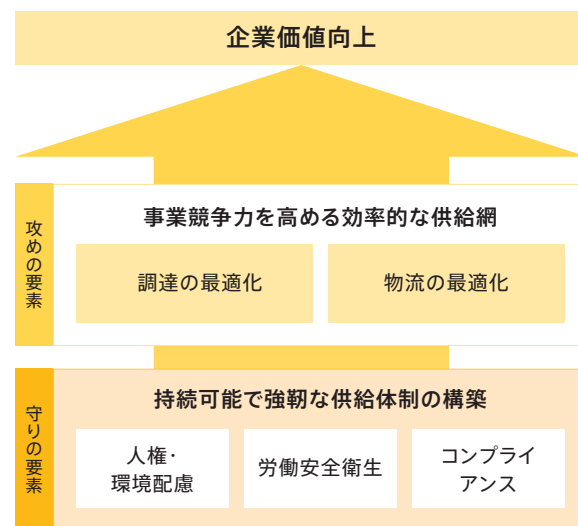


前後の商品ページに重ねられる見本シートにより、商品見本と機能性等の詳細情報を同時に見比べられる操作性を実現した見本帳仕様（特許第7743665号）

持続可能なサプライチェーンマネジメント

持続可能な サプライチェーンマネジメントに関する考え方

サンゲツグループのサプライチェーンマネジメント(SCM)は、事業競争力を高める効率的な供給網の追求にとどまらず、その基盤となる持続可能で強靱な供給体制の構築を重要課題と位置付けています。変化の激しい事業環境において、数多くの仕入先や物流パートナーと協働する当社にとって、人権や環境、安全管理、およびコンプライアンスといった観点を踏まえたCSR調達の推進は、サプライチェーンに潜むリスクを未然に防ぐために不可欠です。当社は、サプライヤーとの継続的な対話と連携により、機能の拡充と効率化を進めつつ、不測の事態にも柔軟に対応できるレジリエンスを高めます。そして、事業に関わるすべての人々との相互信頼と連携を重視し、サプライチェーン全体の健全性を維持向上させることで、社会から信頼され続けるSCM体制の実現を目指しています。

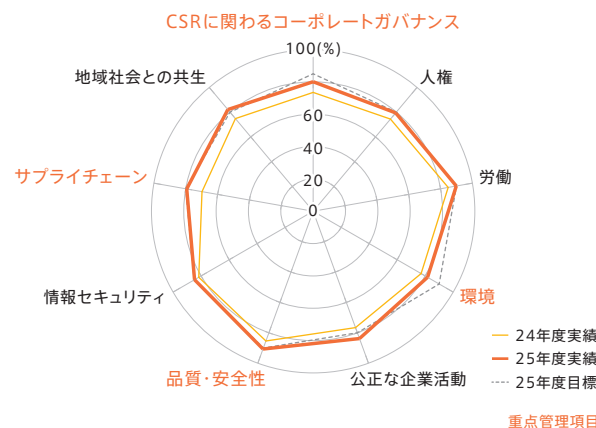


CSR調達の推進

CSR調達推進の基盤として、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、サプライチェーン全体でCSR対応を強化する体制を構築しています。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ています。

アンケートを通じ、法令遵守や環境配慮などの評価結果を個別にフィードバックすることで課題を可視化し、自律的な改善を促進しています。さらに、仕入先への直接訪問による対話を通じて、サステナビリティに関する取り組みの進捗確認や改善活動への具体的なアドバイスも行っています。今後も丁寧な情報共有や対話を重ね、仕入先とともに持続可能性の高いサプライチェーンの構築を推進していきます。

2025年度アンケート結果(79社回答、調達金額カバー率:94.4%)



労働安全衛生

当社では、物流および施工機能の拡充に伴い、自社従業員のみならず、物流パートナーや施工事業者を含めたサプライチェーン全体での労働安全衛生の確保を重視しています。

この認識のもと、物流機能をロジスティクス部門、施工機能を空間総合事業部が管轄し、法令遵守や「お取引先さま向けCSRガイドライン」に基づく合意形成を前提に、各機能の特性に応じた安全管理体制を構築しています。特に物流面については、出荷・配送拠点である各ロジスティクスセンターにおいて、リスクアセスメントによるリスク管理を徹底するとともに、危険予知訓練や安全パトロール、ヒヤリハット活動の計画的な実施のほか、協力会社やグループ会社が参加する「安全衛生協議会」を年3回開催しています。当協議会では、事故防止や体調管理などの対策を共有するほか、課題改善に向けたディスカッションや専門家による講演を行っています。こうした活発な意見交換を通じ、全体の安全意識を一段と高めています。

今後も協力会社との連携を深め、すべての人が安全・安心に働ける環境を共創することで、強固な事業基盤の確立を目指します。



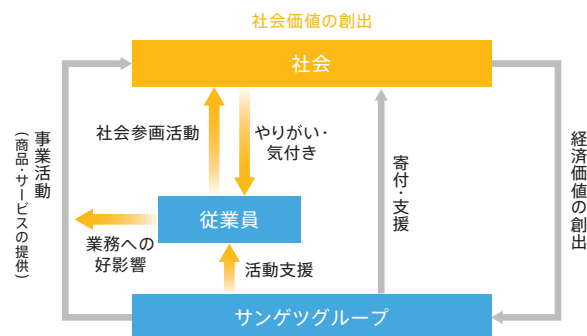
フォークリフトの安全教育

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」を重点領域とし、このほか「DE&I支援」や「環境保全」といったテーマの活動にも取り組んでいます。こうした社会参画活動は、社員のエンゲージメントや自社への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。さらに、社員の自発的な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される「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関与し、企業理念を体現できる組織風土の醸成につなげています。

社会参画と企業価値向上のつながり



児童養護施設のリフォーム支援

当社グループの事業領域と強みをいかした社会貢献活動として、児童養護施設をはじめとする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。予算の制約により快適な生活環境の維持が難しい施設に対し、快適な住空間を提供することで、子どもたちが心豊かに成長できるよう活動に取り組んでいます。

実施にあたっては、施設スタッフの方々と打合せを重ね、用途やイメージに合わせて壁紙やカーテンなどを決定し、リフォームを実施しています。この活動は、子どもたちへの支援にとどまらず、人的資本強化にも大きく寄与しています。社員が子どもたちの喜ぶ姿を間近で感じ、自社商品が空間にもたらす効果や価値を再認識することで、自身の業務への意欲や着想、そして誇りを深めています。

本活動は国内にとどまらず、国内外のグループ会社でもそれぞれの地域特性や事業の強みをいかして実施しており、グループ全体として社会課題の解決に向き合う企業風土の醸成につながっています。2014年の活動開始以来、これまでに累計348件(2025年度末時点)の施設リフォームを実施しました。



リフォーム支援の様子

TOPIC (ビリビリンピック&エコフォトフレームづくり)

次世代支援と環境保全を融合させた体験型イベント「ビリビリンピック&エコフォトフレームづくり」を展開しています。廃棄見本帳のリサイクルに必要な「素材の分別作業」を競技化し、子どもたちが壁紙サンプルを楽しく剥がしてフォトフレームを作る企画です。遊びを通じてリサイクルの大切さとインテリアの楽しさを学べる点が評価され、「第19回キッズデザイン賞」を受賞しました。

2023年度の開始当初は当社単独での実施でしたが、直近では顧客主催ご家族向けイベントにて、共同開催する取り組みも始めています。集客はもちろん、地域貢献、リサイクル活動の促進、ブランド浸透など、双方にメリットがあります。パートナーとともに社会課題解決に向けた価値を創り、その輪を広げることは、当社の持続的な成長を支えるネットワーク構築につながっています。



障がいのある作家の活躍支援

「誰もが明日の夢を語れる世界」の実現に向け、障がいのあるアーティストの活躍支援を通じた、DE&Iの推進に取り組んでいます。この一環として、「HERALBONY Art Prize」や「アートパラ深川おしゃべりな芸術祭」への協賛における企業賞の選定に、部門を越えた有志社員が参加しています。多様な視点からアートの持つ可能性を議論することは、社員が社会課題を自分ごととして捉え、高い視座で業務に臨む組織風土の醸成につながっています。また、このほかにも、さまざまな社外アーティストとの共創として、その作品を当社の壁紙や床材などの商品デザインに採用しています。多様な感性を魅力的な商品づくりにいかし、アーティストに持続的な活躍の場を提供することで、事業を通じた社会貢献を実践しています。



「HERALBONY Art Prize 2026」sangetsu賞
作品名: いえいえ 作家: むろはら まい

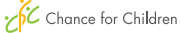
選定理由・当社の想い

この作品は、柔らかく淡い色彩と「家」のモチーフが、見る人を穏やかな気持ちにさせてくれるような魅力的な作品です。暮らしや働き方が多様化し、空間のあり方も進化するなか、本作に描かれた色とりどりの家々からは、ぬくもりと共に、そこに集う人々のよきこびや未来への希望を感じます。この豊かな世界観は、当社の企業理念と深く共鳴することから、sangetsu賞に選出しました。

多様な社会課題解決に向けた継続支援

当社は、さまざまな格差の影響を受ける人々や、多様化する社会課題の解決に取り組む団体への、継続的な支援を強化しています。2023年度からは、専門的な知見と幅広い活動実績を持つ4つの団体への継続支援を開始しました。支援先の選定にあたっては、社員から広く意見を募り、各団体の理念や活動方針を慎重に検討しました。決定後は、毎年 の全社説明会を通じて、社会課題の現状や支援の意義を共有しています。寄付の実施のみならず、こうしたプロセスに社員が参画することで、社員一人ひとりの社会課題に対する関心と当事者意識を高めています。今後も、専門団体との長期的なパートナーシップを通じて社会への貢献を果たすとともに、社会課題の解決に向き合う組織風土の醸成につなげていきます。

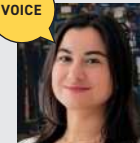
支援先団体

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、愛知県にこどもホスピスを設立し、小児緩和ケアの普及活動と人材育成を実現
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

TOPIC: ベトナムでの住宅建築支援

継続支援先である認定NPO法人ハビタット・フォー・ヒューマニティ・ジャパンを通じ、海外の住居課題解決に参画しています。2026年にはベトナムのアンザン省における住宅建設プロジェクトを支援し、3世帯分の住宅建設に貢献しました。入居されたご家族からは「住まいへの不安が軽減され、子ども達が落ち着いて勉強できる環境が整った」と喜びの声が届いています。専門団体との協働により、当社のパーパスである「やすらぎと希望にみちた空間の創造」をグローバルに実践しています。

VOICE



認定NPO法人 ハビタット・フォー・
ヒューマニティ・ジャパン
エレナ クツアロヴァさま

フィリピンでの住居建築支援に続き、「ベトナム・アンザン省における貧困世帯への住居建設プロジェクト」においても支援いただきました。劣悪な住環境や衛生設備の不足という課題に直面する農村部に、安全で耐久性のある住まいを提供し、住民の生活の安定と安心に、貢献いただきました。新たな住まいは、健康や教育環境の改善にもつながっています。これらの成果は、ハビタットの理念とサンゲツさまの「やすらぎと希望に満ちた空間を創造する。」という想いの共鳴により実現したものです。今後も継続的なパートナーシップを通じ、より多くの人々に変化を届けられることを期待しています。

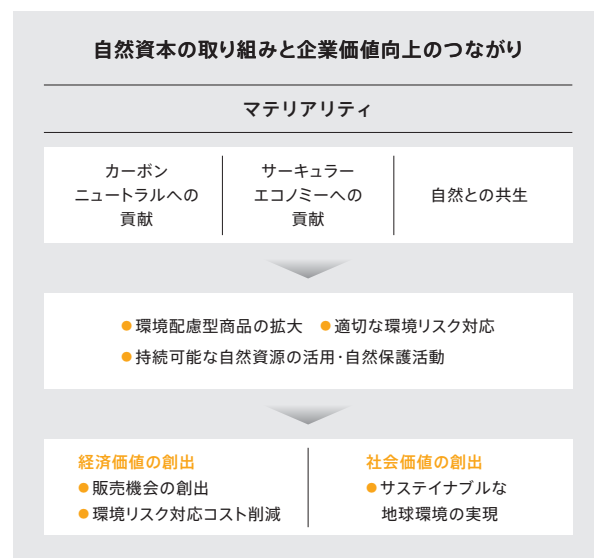


ベトナム
アンザン省における
住宅建設プロジェクト
(支援前後の様子)

自然資本

自然資本に関する考え方

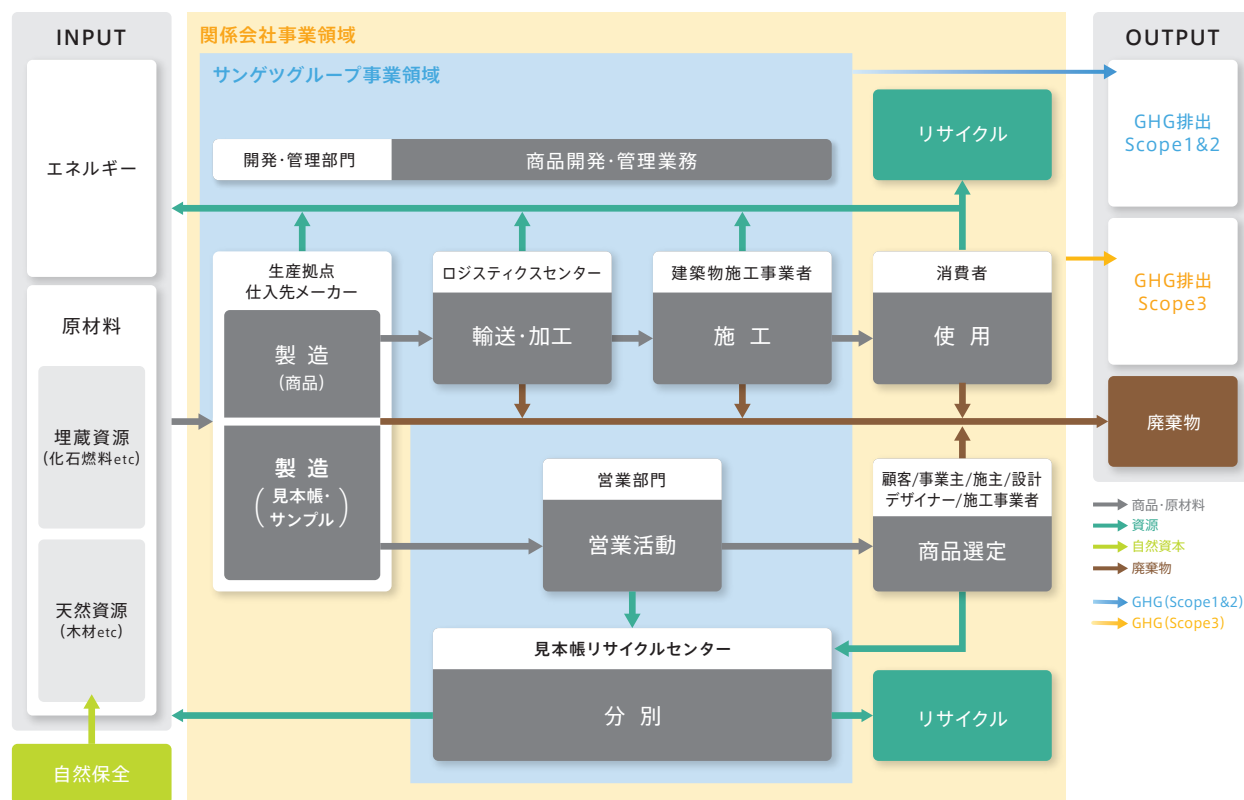
当社の事業活動は、主力商品である壁紙の木材資源使用や、化石エネルギー使用など、自然資本と密接に関わっており、自然資本の保全および回復は、非常に重要な課題です。また、建設業界においても、調達物品の選定にあたり、CO₂の排出削減や資源循環に貢献する商品を選ぶニーズは日増しに高まっています。このような背景から、当社は自然資本に関するマテリアリティを選定し、環境負荷低減に取り組んでいます。具体的には、環境配慮型商品の開発やサプライチェーン全体の効率化を通じて、持続可能な地球環境の実現という社会価値と、新たな販売機会の創出や規制対応コスト削減といった経済価値の両立につなげています。また、自然資本の3つの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。



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、さらには環境配慮型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



自然資本に関するその他の取り組み | <https://www.sangetsu.co.jp/company/sustainability/environment/>

自然資本＜気候変動＞

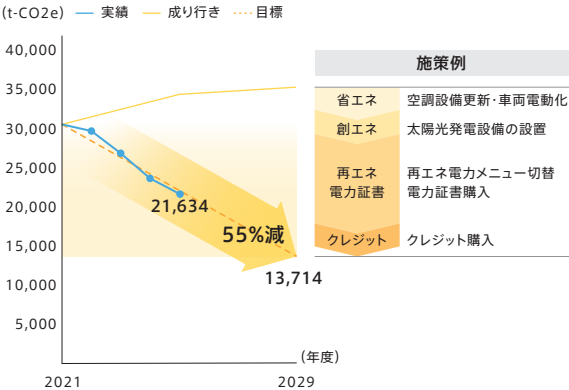
気候変動に関する考え方

地球温暖化による気候変動は、人々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。その主たる原因である温室効果ガス（GHG）を削減することは、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排出量削減目標として、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を掲げています。Scope1&2においては、省エネおよび、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と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Scope3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）での排出量削減に向け、まずは目標策定に向けた取り組みを開始しています。

GHG排出量削減目標 (Scope1&2)

対象範囲	2029年度目標
サンゲツグループ	55%削減(2021年度比)
サンゲツ単体	カーボンニュートラル

GHG排出削減 ロードマップ (サンゲツグループ)



TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース)

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、リスクと機会の特定と財務インパクトを算定しました。

リスクと機会

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	
	市場	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排出量が高い商品や、使用時の省エネ効果の低い商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	急性	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）の激化により、納期どお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）の激化により、保有施設が乗損し、改修するためのコストが増加する ● 自然災害の激化に備えた保有施設の改修や、ある拠点の供給機能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	製品	環境配慮型商品の売上増加 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	

※財務影響（営業利益）の程度：小（10億円未満）、中（10億円以上60億円未満）、大（60億円以上）

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商品の売上損失の影響が大きいことが分かった ●一方、機会は環境配慮型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 ●環境配慮型商品の販売拡大
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あると計算された	●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。

● 対策の具体例(太陽光発電の自家消費・自己託送)

当社では、中部LCⅡの太陽光発電設備をいかし、自家消費および自己託送の取り組みを推進しています。中部LCⅡで発電された電力は、隣接する中部LCⅠでの自家消費として総発電量の約53%、名古屋本社・中部支社での自己託送として約38%を使用しています。これらの取り組みにより、2025年度にはサンゲツ単体で約10%の電力使用削減を達成しました。



TCFD提言に基づく情報開示 | <https://www.sangetsu.co.jp/company/sustainability/environment/climatechange.html>

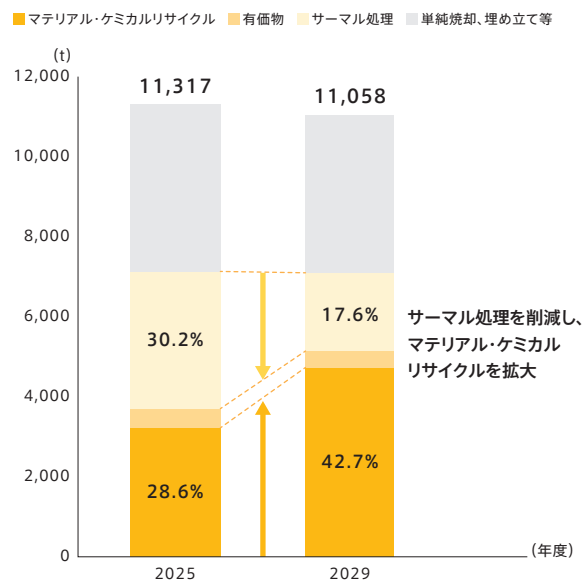
自然資本＜サーキュラーエコノミー＞

サーキ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なか、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。

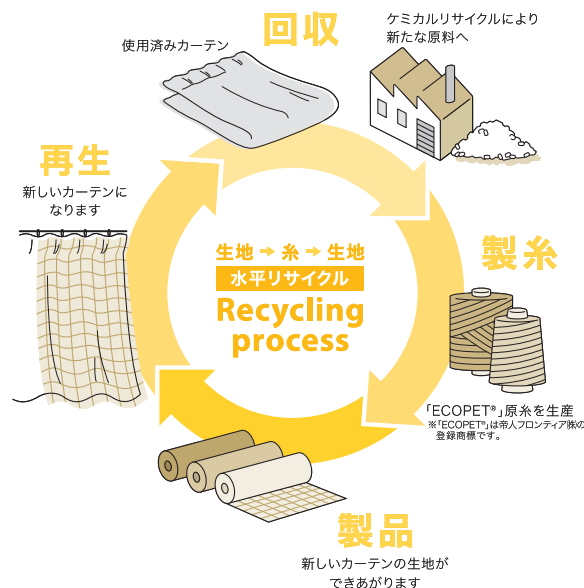
当社は、これまで取り組んできた廃棄物・排出物の削減を継続しつつ、再生材の利用や、リサイクルに適した構造・素材の採用といった環境配慮型商品の提供を拡大し、資源循環の取り組みを強化しています。当社商品の主素材の一つであるポリ塩化ビニル（塩ビ）は、優れた加工性・耐久性・経済性を併せ持つ素材として、建築業界で広く使用されていますが、複合的な素材として活用されていることによって、リサイクルが困難な状況となっています。塩ビのリサイクル化は当社だけでなく業界全体の課題であり、素材メーカーやリサイクル事業者と連携した取り組みを推進していきます。

事業廃棄物におけるリサイクル実績および目標（連結）



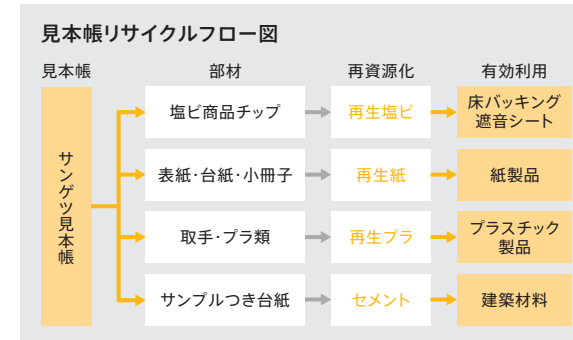
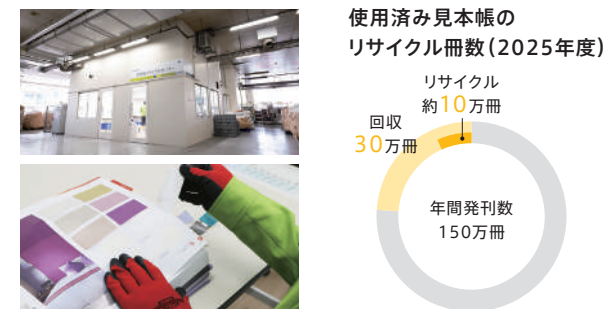
カーテンリサイクル＜帝人フロンティアとの協業＞

当社は、帝人フロンティア株式会社と協業し、不要・使用済みのポリエステル製カーテンを新たなカーテンへと再生する「水平循環リサイクルシステム」の運用を開始しました。従来、同カーテンの多くは使用後に廃棄されており、当社の販売終了品の余剰在庫においても、焼却に頼らない有効な活用方法の確立が課題でした。本取り組みでは、当社が構築した全国規模のカーテン回収スキームと、同社が有する高度なケミカルリサイクル技術を融合することにより、回収した自社製ポリエステル100%のカーテン等を再生原料化し、新たなカーテンとして商品化しました。本商品は、2026年春発行の見本帳「2026-2029 AC」に収録しました。今後も商品のライフサイクル全体で環境負荷低減を実現し、循環型社会に貢献します。



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す。一方、発行冊数は年間で約150万冊におよんでおり、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を通じた資源循環を行っています。今後も、関連事業者との連携によるリサイクルに加え、お客さまのニーズに合わせた見本帳の発行の適正化を図り、ライフサイクル全体での環境負荷低減を推進します。



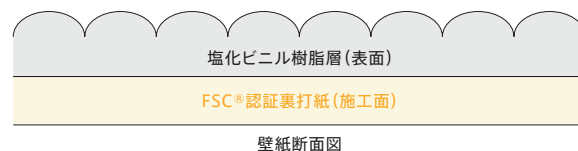
自然資本＜自然との共生 & 環境配慮型商品＞

自然との共生に関する考え方

当社の事業活動は、主要商品である壁紙の原材料の一つ（裏打ち紙）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、事業による環境負荷を通じて、生物多様性の損失を食い止め回復軌道に乗せる、ネイチャーポジティブへの貢献を目指しています。また、事業活動以外でも、事業所周辺の生態調査やNPO法人与自然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・販売を推進しています。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。販売開始以来、着実に普及が進み、2025年度には当社の取り扱うFSC®認証壁紙の比率は21.5%に達しています。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）

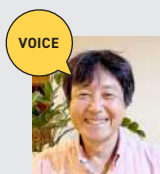


※Forest Stewardship Council®が運営する国際的な森林認証制度で、責任ある森林管理を広めることで、生物多様性を守り、森林破壊や気候変動に立ち向かうための仕組みです。

FSC®WEBサイト | <https://www.fsc.org>

森林保全活動支援

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、2023年度より森林保全活動支援を開始し、森林保全と地域社会への貢献を進めています。2025年度には、事業活動と環境保全を結び付ける取り組みとして、対象となる木目調壁装材の販売数量に連動して森林保全活動へ寄付を行う新たな仕組みを構築しました。この結果、初年度の実績として、約370万円を適切な森林管理を通じた保全活動（FSC®ジャパン）に寄付しました。



FSC®ジャパン
事務局長
西原 智昭さま

持続可能な森林資源の利用を社会へ広げるためには、最終製品を提供する企業が市場をけん引することが重要です。サンゲツさまが国内初となるFSC®認証塩ビ壁紙を採用され、認証製品のラインアップを着実に拡充していることは、壁紙業界のサプライチェーン全体に持続可能な調達への意識を広げ、市場変革を後押しする大きな力となります。また、木目調商品の販売を通じた森林保全活動への寄付は、自然の美しさから得た価値を自然へ還元する循環を、お客さまとともに実現する意義深い仕組みです。この寄付は国内のFSC®認証林の管理支援に活用されます。企業と現場がつながり、気候変動対策や生物多様性保全といった森林管理の意義について相互理解を深めることが、日本の森林を健全な状態で未来へ引き継ぐ力になります。今後もサンゲツさまが、責任ある調達と森林保全への参画を通じ、持続可能な社会の実現をリードされることを期待しています。

環境配慮型商品と新たな取り組み

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なか、消費者が商品選択の軸に「環境配慮」を据える流れは、当社の属する建設・インテリア市場においても顕著です。こうしたニーズに応えるため、当社は環境配慮型商品の開発・販売に注力しています。商品の環境性能に関する情報の可視化を推進するほか、CASBEEやLEED等で加点対象となる商品を拡充し、環境対応を強化するお客さまの課題解決をサポートします。

【ハイブリッドフローリング】

2026年9月発売

優れた意匠性と耐久性を備え、製造段階から環境負荷低減を追求した持続可能な床材です。基材の木質部には製材時の副産物などの再生材を100%使用しているほか、接着剤不要の施工方法で有害物質の排出を抑えています。ラミネートフローリング分野で世界初となるEUエコラベルをはじめ、各種国際基準のエコラベルを取得しており、LEED認証における点数獲得にも貢献します。



【アートフラワー】

2026年5月発売

見本帳の切り替えに伴う廃番カーテンや椅子生地、壁紙を、新たな価値を持つ造花へとアップサイクルした商品です。株式会社スベディーレの「Lovéco」との連携により誕生しました。幅広いインテリア商品を取り扱う当社ならではの強みをいかし、多様な色柄や異素材を組み合わせることで、空間に美しく調和するアイテムへと再生しています。



06 ガバナンス

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 社長執行役員
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
2026年 4月 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 現在に至る

所有する当社株式数 30,184 (2026年3月末時点)



まつ お ゆたか
松尾 豊 | 取締役 常務執行役員

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
2025年 6月 取締役 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
2026年 4月 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 現在に至る

所有する当社株式数 11,888 (2026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



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 (2026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、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います。

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
				取締役会	監査等 委員会	指名報酬 委員会	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						
							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		●	3年	●		○	●	●	●	●		●	●		●	●	●	●	100% (13/13回)
取締役 常務執行役員 松尾 豊		●	1年	○									●		●	●		●	100% (10/10回)
社外取締役(監査等委員) 浜田 道代	●	●	11年	○	○	●			●	●		●					●		100% (13/13回)
社外取締役(監査等委員) 宇田川 憲一	●	●	7年	○	●	○	●		●	●		●	●	●			●		100% (13/13回)
社外取締役(監査等委員) 寺田 修	●	●	5年	○	○	○	●			●		●	●	●	●		●		100% (13/13回)
社外取締役(監査等委員) 大鐘 亜樹	●	●	2年	○	○	○	●	●			●	●			●		●		100% (13/13回)
取締役(常勤監査等委員) 美根 陽介		●	2年	○	○		●					●	●		●	●			100% (13/13回)

取締役に求められるスキルに関する考え方

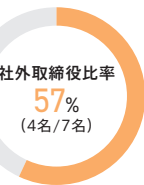
スキル名	必要性の理由
企業経営	持続的成長と中長期的な企業価値向上を実現するため、企業トップとしての経営に関する豊富な知見・経験を持つ取締役が必要である。
財務・会計	財務戦略ならびに会計処理等について実効性高く監督し、各種財務判断の信頼性を向上するため、財務および会計に関する豊富な知見・経験を持つ取締役が必要である。
法務・ リスクマネジメント	企業活動の根幹となる誠実で透明性の高い法令遵守体制ならびにリスクマネジメント体制を構築するためには、法務・コンプライアンスおよびリスク管理に関する豊富な知見・経験を持つ取締役が必要である。
人材戦略	成長戦略推進の原動力は「人材」であり、人的資本の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	主力のインテリア事業の一段の基盤強化に加え、その強みをいかして事業領域・事業規模の拡大を果たすために、素材、建設等を含めバリューチェーン全体に関する豊富な知見・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	インテリア事業をコアとして持続的な成長を果たすために、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

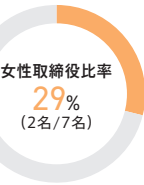
社内・社外比率

2019年6月～



ダイバーシティの推進

2025年6月～



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。

これまで当社は、2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードの全原則をコンプライ（実施）しており、その状況をコーポレートガバナンス報告書にて開示しています。さらに、2026年7月に改訂された同コードについても、現在その内容および当社体制への適合状況を精査しており、各原則への対応方針を反映した最新のコーポレートガバナンス報告書を速やかに開示する予定です。

「コーポレートガバナンス報告書」は
こちらからご覧ください。
[https://www.sangetsu.co.jp/company/sustainability/
governance/corporate_governance.html](https://www.sangetsu.co.jp/company/sustainability/governance/corporate_governance.html)

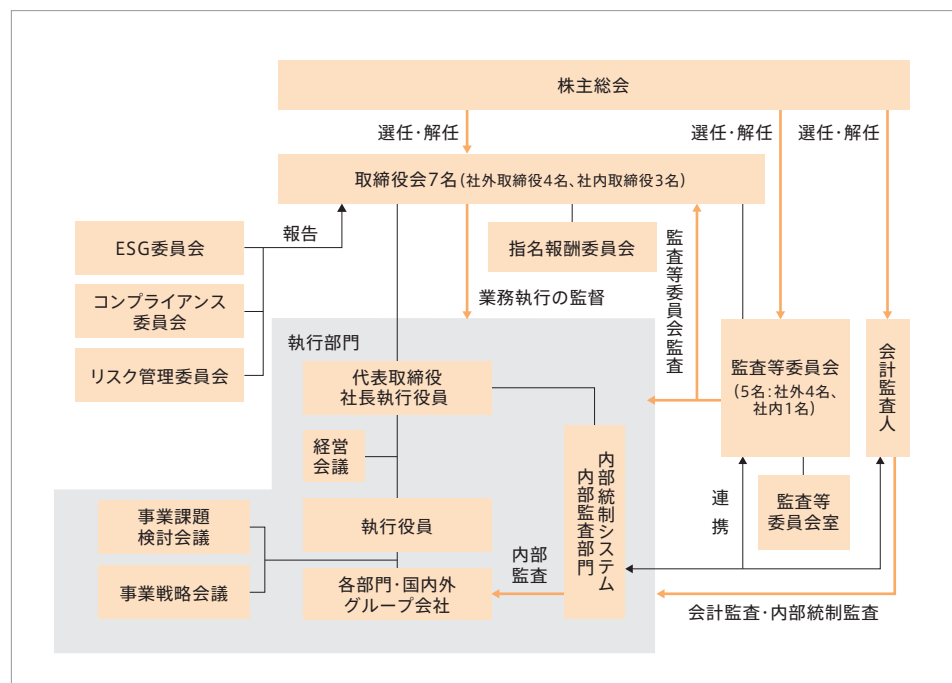


取締役会の構成は、2019年度より執行役員を兼務する取締役を2名、監査等委員を兼務する取締役を5名とし、独立性・客観性のある取締役会の監督をより強化するため、経営の「監督」と「執行」を分離したガバナンス体制・経営執行体制を導入しています。これにより、業務執行に対する監査・監督機能の強化に加えて、株主の皆さまの視点に立った議論の活発化を図っています。また、通常再任されることの多い会計監査人の在任期間を、より高い独立性と適正な外部監査の確保・継続を目的に、原則最長10年と定め、経営の透明性を強化する体制を整えています。

ガバナンス体制強化の変遷

	2015	2025	(年)
監督と執行の分離 (監督機能の強化、 機動的な業務遂行)	2015年 監査等委員会設置会社へ移行 2016年 執行役員制度導入 2019年 経営の監督と執行を分離した ガバナンス体制への移行		
取締役の 指名・報酬に 関する仕組みの 整備	2018年 指名報酬諮問委員会から 指名報酬委員会へ名称変更 2021年 役員報酬制度の開示を開始		
グループ ガバナンスの強化	2017年 グループ会社管理に主管部 責任制を導入 2022年 グループ会社管理支援体制として関係部門に 支援担当を配置 2025年 執行役員を連結経営担当に選任		

コーポレートガバナンス体制図



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、経営戦略に関する議論等を行っています。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いますが、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。

2025年度は個別案件の付議を絞り込む一方で、中期経営計画の策定に関わる経営戦略・事業戦略について集中的に討議を行い、中長期的な企業価値向上に向けた議論を深めました。

2025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)	
	2024年度	2025年度
経営戦略・事業戦略	4	12
ガバナンス・リスクマネジメント・内部統制	19	18
決算・財務	16	16
組織・人事	11	14
連結経営	8	8
成長投資	9	10
個別案件	11	4

取締役会における主な審議内容

テーマ	実施事項
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)の活動状況やコンプライアンスサーベイ結果、サイバーセキュリティに関する取り組み等について報告・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の適切性および実効性について評価・監督を行いました。
次期中期経営計画の策定	次期中期経営計画の策定に先立ち、中期経営計画【BX 2025】の振り返り、成長戦略の源泉となる強みと課題、当社が目指す企業像の再定義等についての議論を行い、大きく変化する事業環境の下、執行部門が策定する計画の妥当性や実効性について多角的な視点から検証・監督を行いました。
組織体制および人事制度改革	成長戦略の実行に向けた組織改編、経営執行体制に関する議論とともに、多様な人材が能力を最大限に発揮するためのエリア限定総合職の導入、および「変革と挑戦」「イノベーションの創出」の実現に向けた人材育成の取り組み、評価制度の改定について、中長期的な企業価値向上の観点から妥当性を審議しました。

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实効性の分析・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。この定期的な評価プロセスを通じて現状の強みと課題を客観的に把握し、継続的な改善に向けたPDCAサイクルを回すことで、実効性の高いモニタリング体制の構築と監督機能のさらなる高度化に努めています。

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(指名報酬委員のみ)
-----	----------	------	---	------	--

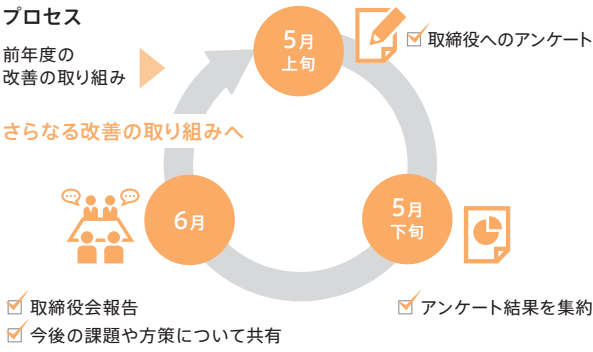
評価結果および対応

2025年5月に実施した評価では、当社の取締役会は全体として実効性をもって機能していることが確認されました。さらなる改善に向けて認識した課題に対しては、下記のとおり対応しました。

テーマ	課題	実施事項
取締役会の役割・責務	中長期的な経営戦略および事業戦略に関する、継続的かつ深掘りされた議論の充実	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
取締役会の運営	個別議論にとどまらない、建設的かつ体系的な議論のさらなる活性化	取締役会事務局による、資料の早期配信、資料の質と量の改善、および議事録取りまとめの早期化

2026年5月に実施した評価では、当社の取締役会は全体として実効性をもって機能していることが確認されました。さらなる改善に向けて認識した主な課題および対応計画は下記のとおりです。

テーマ	課題	対応計画
中長期戦略・重要テーマに関する議論の深化	中期経営計画の策定プロセスに一部課題を残した。また、成長戦略や中長期的な会社のあるべき姿についての議論をさらに深める必要がある。	中期経営計画の定期進捗報告の実施、オフサイトミーティング等の開催を通じた自由闊達な議論の時間確保と風土醸成に取り組む。
ステークホルダー視点のさらなる取込み	社外取締役による会社の業務理解は進んだ一方で、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見や期待をよりの確に把握することが求められている。	株主総会や説明会における質疑、メディア・SNS等の多様なチャンネルを通じて、社外取締役による一層の情報収集と経営へのフィードバックに努める。



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。また、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。

2025年度の主な検討事項

- 監査等方針および計画策定
- 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
- 監査等方針に基づく往査ヒアリングによるモニタリングレビュー
- グループ会社等の現況報告、課題抽出など

2025年度の監査等委員会開催実績

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

監査等委員会の主な活動状況

テーマ	内容		回数	
経営執行責任者との対話	執行役員、部長、グループ会社幹部との対話の機会を設けています。	サンゲツ執行役員	8回	計58回
		サンゲツ部長	29回	
		グループ会社幹部	21回	
重要会議への出席	取締役会以外に、事業課題検討会議や経営会議など執行の意思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。	事業課題検討会議	33回	計44回
		経営会議	11回	
往査の実施	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。	サンゲツ	52回	計78回
		国内グループ会社	18回	
		海外グループ会社	8回	

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代表取締役 社長執行役員で構成されています。

当委員会は、最高経営責任者、取締役および執行役員の選解任について、十分な時間と資源をかけて審議するとともに、後継者候補の育成計画の監督を行っています。客観性、透明性および適時性を確保しながら、必要な資質を備えた候補者を選んで、取締役に提案します。最高経営責任者がその職務を十分に果たしていないと認められる場合には、適時に解任を取締役に提案します。

当委員会はまた、執行役員の業績評価、役員報酬制度のあり方および報酬水準の妥当性等について審議しています。役員報酬については、具体的な報酬額についても審議しており、その内容を透明性をもって取締役に提案・説明しています。

2025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
- 執行役員の定年に関する検討
- 執行役員の評価および規定の見直し

2025年度の指名報酬委員会開催実績

開催回数	13回	出席率	100%
------	-----	-----	------

監査等委員長メッセージ



社外取締役（監査等委員）
宇田川 憲一

新たにスタートした「中期経営計画 2029」は、現状の課題解析から将来の計画に至るまで十分な網羅性があり、非常に説得力のある内容に仕上がっていると評価しています。一方で、戦略投資や新規事業の創出に向けた施策を、より具体的に提示できれば、投資家をはじめステークホルダーの皆さまに対して、当社の成長ポテンシャルをさらに明確に訴求できたのではないかと思います。

こうした認識のもと、監査等委員会としては、今後提案されるであろう新規事業、特に投資案件については、その「定量的な投資基準」にこれまで以上に注目して審議・判断を行っていきます。同時に、既に投資を実行した案件のなかで、計画どおりに収益が上がっていないものに対する「撤退基準」の適用と判断についても、厳格に注視していく方針です。日々のモニタリング活動においては、従来どおり常勤監査等委員を中心とした現場往査等を実施しますが、そこで得られた気づきや意見を業務執行側へしっかりと報告し、今まで以上に議論を深めてまいります。

当社の取締役会は、社内取締役3名に対し社外取締役4名という、高い独立性を備えた構成となっています。しかし、その恵まれた体制を活かし切り、社内外の役員が率直かつ活発な議論を交わす真に実効性の高い場にしていくには、まだ努力の余地が残されていると客観的に評価しています。

近年のコーポレートガバナンス・コード改訂が示すとおり、企業には従来の「守りのガバナンス」から「攻めのガバナンス」への転換が求められています。それは「しっかりと脇を固めながら、果敢にリスクを取っていく」という非常に難易度の高い経営です。

私は監査等委員長として、各案件の「リスクの定量化」に目を光らせるとともに、社外取締役の立場からは「そのリスクと投資効果のバランス」を冷静に見極め、サンゲツの持続的な企業価値向上を力強く後押ししてまいります。

業績・株主価値と連動した透明性の高い報酬制度

当社の役員報酬は下記の3つの報酬で構成されており、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※

各人の当該年度の実績および事業への貢献に対する指名報酬委員会の評価結果に基づき、取締役会で決定

※ 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

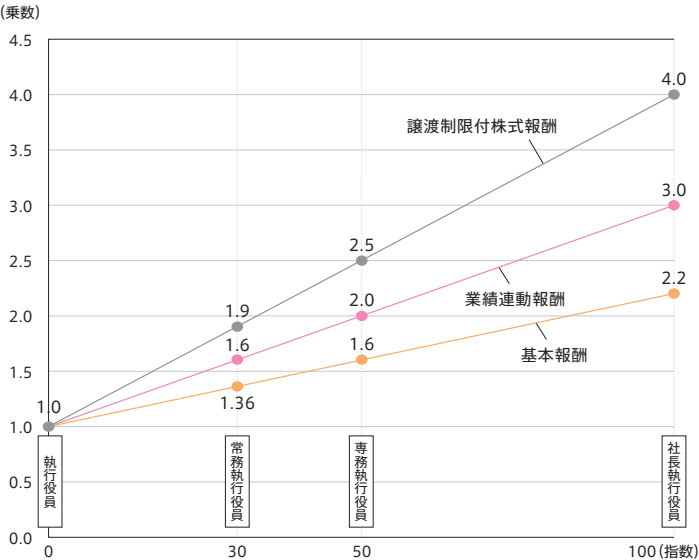
基本報酬	(算定式) 基本報酬＝標準基本報酬×貢献評価倍率×各役位別乗率 ● 標準基本報酬＝15,600(千円)／年 ● 貢献評価倍率＝当該年度の貢献度評価に応じて0.85～1.25で決定 ● 各執行役員 役位別乗率(基本報酬) (グラフ1参照) ● 取締役(監査等委員である取締役を除く。)のうち執行役員を兼務しない者および監査等委員である取締役においては、職責等に応じて個別に支給額を決定しています。 ● 固定報酬は在任中に毎月支給しています。
業績連動報酬	(算定式) 業績連動報酬＝執行役員1人当たりのベース単価×各役位別乗率 ● 執行役員1人当たりのベース単価 (表1参照) ● 各執行役員 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回支給しています。 ● 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＝1,600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、取締役また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、在任中に付与しています。

【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

【グラフ1】 各役位別乗率(報酬別)



2025年度の当社取締役に対する報酬等の内容 (百万円未満四捨五入)

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(人) ※2
		固定報酬	業績連動報酬	譲渡制限付株式報酬 ※1	
取締役(監査等委員を除く。)(社外取締役を除く。)	137	51	59	27	3
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く。)	23	23	—	—	1
社外取締役	47	47	—	—	4

※1 譲渡制限付株式報酬の金額は当連結会計年度の費用計上額を記載しています。
※2 上記には、当事業年度中に退任した取締役(監査等委員を除く)1名を含んでいます。なお、当事業年度末現在の人数は、取締役(監査等委員を除く)2名および取締役(監査等委員)5名です。

サクセッションプラン

当社では、取締役会が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会以外の重要会議に参加したり、幹部社員を対象とした将来の経営に関する個別面談を実施したりすること等を通じて、後継候補者の資質を直接把握する機会を多く設け、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
- 一定の時間軸のなかで、後継者の育成状況を確認する機会の多様化

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います。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（2026年7月1日現在）

氏 名	役 職
近藤 康正	社長執行役員 兼 海外事業部門ゼネラルマネージャー
松尾 豊	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
牧 繁伸	執行役員 商品統括部門ゼネラルマネージャー
山下 栄二	執行役員 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
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 兼 サプライチェーンマネジメント担当
作本 明彦	執行役員 事業部門 東京支社長 兼 事業企画担当 兼 次世代事業創生担当
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
内藤 孝二	執行役員 ロジスティクス部門ゼネラルマネージャー
上大迫 一	執行役員 空間総合事業担当

社外取締役メッセージ



社外取締役（監査等委員）
大鐘 亜樹

当社のコーポレートガバナンスは、社外取締役が過半数を占める体制のもと、高い水準で実効性が確保されていると評価しています。現場往査を通じて監査等委員と社員が直接対話する機会が豊富にあること、それらを踏まえて我々が提示する意見を業務執行側が真摯に受けとめ、建設的な議論に発展させていることがその理由です。さらなる実効性向上に向けた課題についても、経営陣と率直に議論し合える関係性は、サンゲツのガバナンスにおける大きな強みであると考えています。

私が就任した2024年6月は、代表取締役社長の近藤による新体制のスタート時期であり、この2年間で組織の意識は大きく変化しました。特に2025年の中期経営計画の策定プロセスを通じて、経営陣だけでなく現場の社員からも、主体的に組織のあり方を模索する姿勢を強く感じました。そうした「良い意味での危機感」を組織全体で共有できるようになったことは、当社にとって非常に前向きな変化だと捉えています。

サンゲツは、目指す姿として「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」を掲げています。私は金融機関に長年勤務した後、大学院で「文化経営学」の学位を取得しました。金融機関で培った財務や監査、DX等の経験に加えて、この「文化」に関する知見も当社の成長に活かしていく考えです。常に社会の動向や人々の関心にアンテナを張り、自身のアップデートにも努めてまいります。株主の皆さまの信任を受けた取締役および監査等委員として、リスクの指摘や不適切な事象の防止、改善状況のフォローといった役割を確実に果たしていくことは言うまでもありません。しかし、それは会社の歩みに闇雲にブレーキをかける後ろ向きなものであってはなりません。適切にリスクをコントロールしながら、進むべき方向性をともに考え、サンゲツのさらなる変革と挑戦、イノベーションの創出に力強く貢献してまいります。

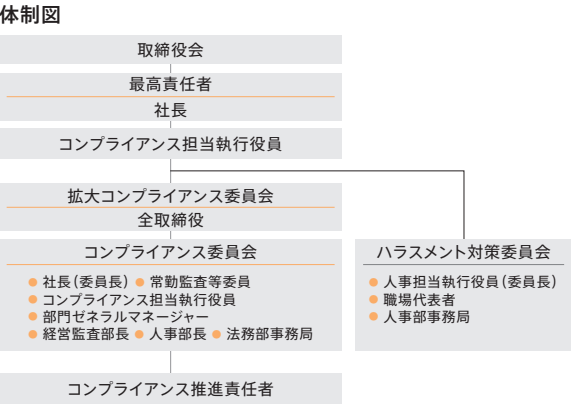
コンプライアンス

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、従来から運用している重要法令管理制度については、四半期ごと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実施後のフォローアップの充実と改善支援による、体制のさらなる強化を図っています。

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。



コンプライアンス教育

年間のコンプライアンス計画に基づき、「法令」と「実務」の両軸から教育プログラムを実施し、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、取適法をはじめとする、事業に大きく影響する法令改正への対応をテーマとした教育プログラムを「重要法令管理制度」と連動させています。これにより、習得した知識を実務に落とし込み、継続的な改善を図るPDCAサイクルを回すことで、コンプライアンスの実務・徹底につなげています。

教育プログラム

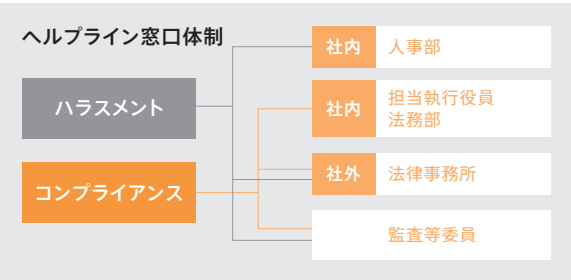
区分	対象	テーマ・研修名称	内容(学習項目・目的)
テーマ別研修	サンゲツ単体	景品表示法	対外発信内容に関する注意点などの解説
		ハラスメント	管理職に求められるハラスメント防止の知識と対応
		建設業法	業務に必要な法的要件などの解説
	サンゲツグループ	取適法/フリーランス法	法令改正に伴う実務上の留意点と対応の解説
階層別研修	サンゲツ単体	コンプライアンス研修	グループ全体におけるコンプライアンス意識の醸成
		知的財産権	特許権、意匠権、著作権等に関する基礎知識
		キャリア研修	業務の前提となるコンプライアンスおよび知的財産の基礎
階層別研修	サンゲツ単体	新入社員研修	業務の前提となるコンプライアンスおよび知的財産の基礎
		新任管理職向け研修	管理職として必要なコンプライアンスおよび知的財産

グループ会社のコンプライアンス強化

コンプライアンス体制の強化に向け、国内・海外を問わずグループ会社と密接なコミュニケーションを図り、連携を強化しています。法務部などの関係部署が、各グループ会社への訪問やWEB会議を通じて、グループが抱えるリスクや課題を抽出し、そ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」の浸透を図るため、教育研修の実施や、個別事案・相談を通じた協議・是正を推進しています。これに加え、グループ全体において、贈収賄や競争法をはじめとする重要領域の対応体制を強化するなど、ルール遵守体制の継続的な改善と是正体制の構築に努めています。

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、監査等委員会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なかで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
2025年度	2件	12件

● 2021年度から2025年度の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

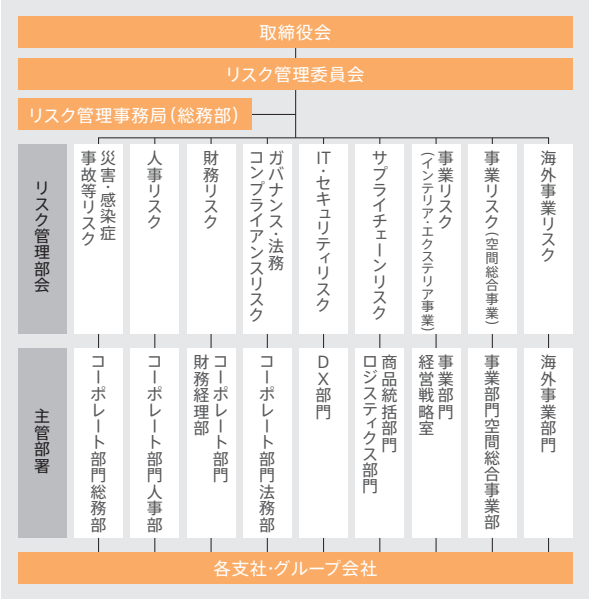
リスクマネジメントに関する考え方

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

当社では、社長を最高責任者とするリスク管理委員会を設置し、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およ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。当委員会は四半期に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。委員会に紐づいた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。

体制図



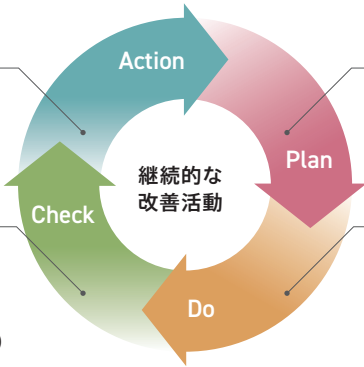
リスク管理のPDCA

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

- リスク管理委員会にて対策状況の共有 (四半期ごと)
- 重点リスク対策の効果検証
- 重点リスクのモニタリング
- 取締役会への活動状況報告 (半期毎)



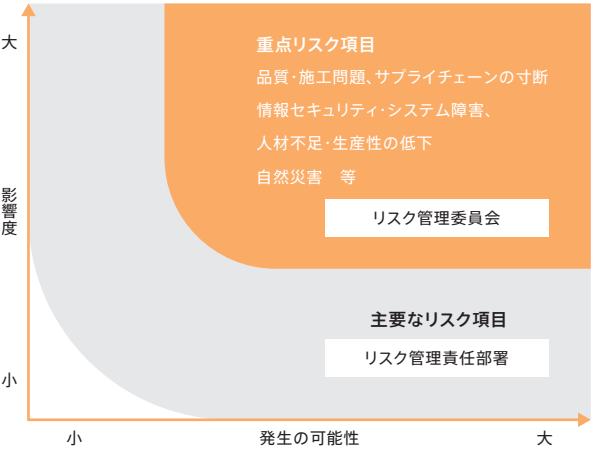
リスクアセスメントの実施

- リスクの特定・分析およ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

リスクマップ



2026年度に特定した重点リスクおよび対応方針 (抜粋)

重点リスク	対応方針
安定調達・安定供給ができないリスク	● 主要商品の十分な在庫確保および代替生産体制の拡充を通じたバックアップ体制の整備 ● グループ会社であるクアアイトの新工場稼働や生産効率の高い設備導入によるサプライチェーンの強靱化 ● 仕入先に対する工場実査やCSRアンケートの継続的な実施による、精緻な調達管理体制の構築
重大な情報漏洩やシステム障害が発生するリスク	● 「サイバーセキュリティ統括室」および「CSIRT」(セキュリティ事故対応チーム)の設置を通じた、グループ全体のインシデント管理体制の構築 ● SOC(Security Operations Center)との連携や重要システムの二重化、クラウド環境への移行によるIT基盤の強化 ● 全従業員に向けたセキュリティ教育および継続的な実践訓練プログラムの実施による組織的対応力の向上
必要な人材を確保・維持できないリスク	● 経営戦略と連動した人事施策に基づく、経営人材・グローバル人材・高度専門人材の着実な採用と育成 ● DE&Iの深化、多様な働き方の拡充、健康経営の推進による「能力を最大限発揮し挑戦し続けられる職場環境」の整備 ● 各組織への人事担当配置やエンゲージメントサーベイの活用、各種的資本KPIのモニタリングを通じた組織課題の改善

07 データセクション

10年間の連結財務サマリー

(単位:百万円、年度)

		2016	2017	2018	2019	2020	2021※1	2022	2023	2024	2025
経営成績	売上高	135,640	156,390	160,422	161,265	145,316	149,481	176,022	189,859	200,378	206,441
	国内※2	135,703	139,528	139,856	142,336	131,659	135,444	155,988	165,619	170,597	171,416
	海外	-	17,151	20,920	19,804	15,034	15,930	21,670	24,292	29,794	35,029
	売上総利益	40,104	47,572	50,720	52,925	47,640	39,962	56,374	58,959	62,373	64,729
	販売費及び一般管理費	32,532	42,538	44,824	43,656	40,938	32,002	36,094	39,856	44,232	45,321
	営業利益	7,572	5,033	5,895	9,268	6,701	7,959	20,280	19,103	18,140	19,408
	親会社株主に帰属する当期純利益	6,570	4,514	3,579	1,432	4,780	276	14,005	14,291	12,550	14,642
キャッシュフローの状況	フリー・キャッシュ・フロー	▲12,320	1,463	14,019	8,788	7,095	4,890	16,964	10,971	12,387	9,695
	営業活動によるキャッシュ・フロー	10,072	7,196	10,370	13,804	9,694	5,718	17,373	12,818	19,260	14,320
	投資活動によるキャッシュ・フロー	▲22,392	▲5,732	3,649	▲5,016	▲2,599	▲827	▲408	▲1,846	▲6,873	▲4,625
	財務活動によるキャッシュ・フロー	7,533	▲4,831	▲7,196	▲5,476	▲11,836	▲13,341	▲9,355	▲11,249	▲3,980	▲8,261
	現金及び現金同等物	23,199	19,856	26,613	29,922	25,124	16,886	24,765	24,717	33,445	35,010
財務状態	総資産額	169,344	171,419	170,875	164,101	158,665	147,943	164,454	170,750	183,923	188,907
	純資産額	110,458	106,360	100,143	94,217	93,749	88,326	95,825	106,709	113,810	122,259
	有利子負債	14,188	18,761	20,915	20,803	16,145	10,097	10,455	7,484	12,785	14,532
1株当たり情報※3	1株当たり当期純利益(円)	97.53	68.97	57.28	23.56	78.97	4.66	238.71	243.44	213.60	249.08
	1株当たり純資産(円)	1,646.42	1,648.71	1,612.59	1,539.56	1,547.92	1,497.21	1,631.57	1,816.16	1,922.98	2,067.46
	1株当たり配当金(円)	52.50	55.50	56.50	57.50	58.00	70.00	105.00	140.00	150.00	155.00
経営指標	売上高営業利益率(%)	5.6	3.2	3.7	5.7	4.6	5.3	11.5	10.1	9.1	9.4
	総資産経常利益率(ROA)(%)	5.4	3.3	3.9	5.9	4.4	5.4	13.2	11.8	10.5	10.8
	自己資本当期純利益率(ROE)(%)	6.0	4.2	3.5	1.5	5.1	0.3	15.3	14.1	11.4	12.5
	投下資本利益率(ROIC)(%)※4	5.5	3.6	4.5	7.9	5.6	7.1	16.5	14.8	13.6	13.7
	自己資本比率(%)	65.2	61.4	58.0	56.8	58.8	59.4	58.2	62.5	61.4	64.3
	連結配当性向(%)	53.6	79.5	97.9	243.4	73.3	1,494.0	44.0	57.5	70.2	62.2
	連結純資産配当率(%)	3.2	3.4	3.5	3.6	3.8	4.6	6.7	8.1	8.0	7.8
	キャッシュ・コンバージョン・サイクル(日)	88.3	83.8	76.0	72.4	68.9	76.5	77.1	71.5	72.0	79.4
	売上債権回転期間(日)	125.1	113.8	114.9	106.5	110.9	115.2	110.4	108.6	102.3	99.4
	棚卸資産回転期間(日)	44.0	45.7	49.9	52.4	52.5	49.6	57.9	53.9	53.5	50.6
	仕入債務回転期間(日)	80.8	75.7	88.8	86.5	94.5	88.3	91.2	91.0	83.8	70.6

※1 2021年度期首より、「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。 ※2 国内:国内インテリア、国内エクステリアセグメントの単純合算・消去前数値(2022年度以前においては照明器具セグメント、スペースクリエーションセグメントも含む)

※3 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。 ※4 ROIC＝税引後営業利益÷(運転資本＋有形固定資産＋無形固定資産)

ESGデータ集

	指 標	単 位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2025年度目標
環 境	GHG排出量 (Scope1&2) ※連結	t-CO ₂ e	28,071	30,477	29,679	26,836	23,629	21,634	21,943 (2029年度 13,714)
	GHG排出量 (Scope1&2)	t-CO ₂ e	6,233	5,992	5,668	4,871	4,060	2,706	3,247 (2029年度カーボンニュートラル)
	エネルギー使用量 ※連結	GJ	495,641	532,410	588,235	580,869	559,768	557,636	511,114
	エネルギー使用量	GJ	141,259	133,264	129,067	121,626	117,339	114,931	139,262
	再生可能エネルギー使用比率 ※連結	%	0	0	0	21.2	39.0	62.5	60%
	再生可能エネルギー使用比率	%	0	0	0	25.1	45.1	72.3	60%
	リサイクル率 ※連結	%	64.5	65.7	64.6	63.1	64.1	63.1	70%
	見本帳リサイクル冊数	冊	15,344	62,915	77,262	119,604	54,844	102,591	100,000
	持続可能な森林からの調達率	%	-	-	-	-	-	21.5%	8%
社 会	社員数 (各年3月31日時点) ※連結	人	2,359	2,453	2,547	2,645	3,001	3,299	
	社員数 (各年3月31日時点)	人	1,185	1,194	1,197	1,238	1,298	1,345	
	男性/女性	人	733/452	742/452	744/453	775/463	805/493	820/525	
	平均年齢 (各年3月31日時点)	歳	37.0	36.8	37.1	37.3	37.6	37.6	
	男性/女性	歳	39.2/33.3	38.7/33.8	38.7/34.4	38.9/34.7	39.0/35.1	39.1/35.3	
	平均勤続年数 (各年3月31日時点)	年	15.8	15.6	15.7	15.3	15.1	15.0	
	男性/女性	年	18.1/11.8	17.6/12.2	17.5/12.8	16.9/12.8	16.5/12.8	16.3/12.9	
	新規採用者	人	79	74	70	102	102	79	
	男性/女性	人	47/32	44/30	46/24	64/38	62/40	44/35	
	入社3年未満離職率 ※1	%	15.7	23.0	9.1	14.0	1.6	1.7	
	男性/女性	%	9.5/25.0	21.1/26.1	5.9/14.3	7.7/20.8	2.9/0.0	3.6/0.0	
	中途社員採用比率	%	12.7	18.9	25.7	48.0	38.2	27.8	
	女性管理職比率 ※2	%	17.2	17.9	18.3	21.3	22.6	24.2	25%
	男女別賃金格差	%	76.4	79.5	80.9	81.6	82.5	82.1	
	男性育児休業2週間以上取得率 ※3	%	-	-	-	100	100	100	100%
	正社員一人当たりの教育研修にかかる費用	千円	19.0	11.9	20.1	50.5	89.7	62.2	100千円
	正社員一人当たりの教育研修にかかる時間	時間	25.0	8.3	10.0	11.2	30.3	25.6	30時間
	平均総労働時間	時間	1,999	2,054	2,030	2,048	2,003	1,980	
	有給休暇平均取得日数 (前年度10月～当年度9月末)	日	12.5	10.9	11.9	12.7	13.5	12.7	
	障がい者雇用率 (各年3月31日時点)	%	3.2	3.4	3.9	3.5	3.2	3.7	4.0%
	エンゲージメントスコア					53.7	57.7	59.4	58.0
	労働災害度数率 ※4	%	0.84	1.63	0	0	0.77	1.8	
	労働災害強度率 ※5	%	0.003	0.002	0	0.02	0.004	2.269	
ガバナンス	社会貢献活動費 ※連結	千円	5,033	6,187	24,192	43,985	32,234	40,246	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 ※連結	件	20	33	55	59	55	47	50件
	取締役 (各年6月30日時点)	人	7	7	7	7	7	7/2026年度 7	
	うち社外取締役	人	4	4	4	4	4	4/2026年度 4	
	うち女性取締役	人	1	1	1	1	3	2/2026年度 2	
	社外取締役比率	%	57	57	57	57	57	57/2026年度 57	
	重要法令違反件数	件	0	0	0	0	0	0	

※1 入社3年未満離職率は、2024年度は2024、2025年度の2年間、2025年度は1年間の入社社員離職率になります。 ※2 2025年度の数値は2026年4月1日時点。過去データも同様に算出 ※3 子が1歳になるまでの取得予定を含む。 ※4、5 2025年度より、集計対象を「常用労働者（正社員に加えて、契約社員、パートタイマー等の直接雇用労働者を含む）」に拡大・変更しています。

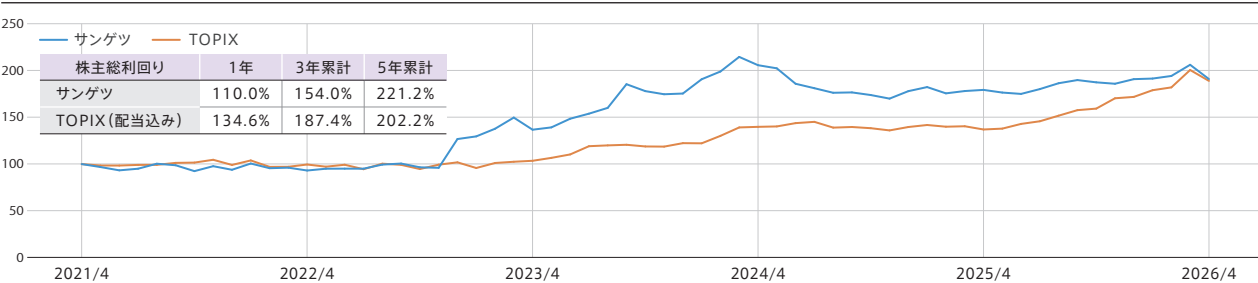
会社概要・株式情報

● 会社概要 (2026年3月31日現在)

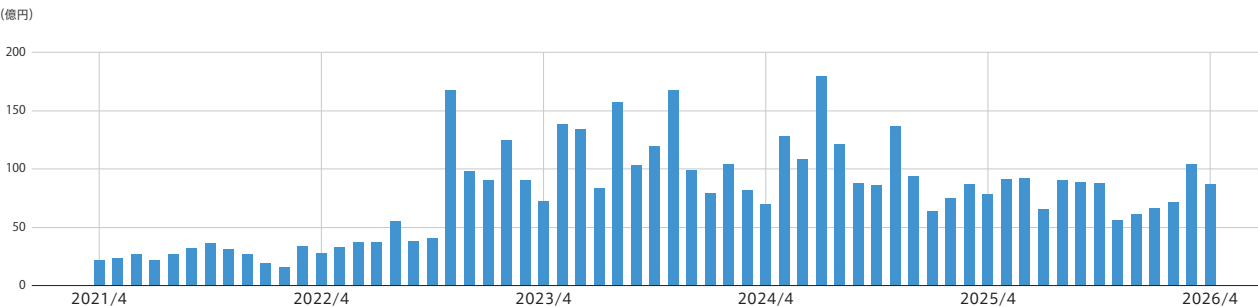
社 名 株式会社サンゲツ (Sangetsu Corporation)
設 立 1953年4月21日 (創業嘉永2年※1849年)
代 表 者 名 代表取締役 社長執行役員 近藤 康正
本 社 所 在 地 〒451-8575 愛知県名古屋市中区堀下1-4-1
資 本 金 136億1,610万円
年 商 2,064億円 (連結)
社 員 数 3,299名 (連結)
事 業 内 容 インテリアの企画・開発・製造・販売・施工
エクステリアの販売・施工
各種施設・オフィス空間等の企画・設計・工事監理・施工

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 ※2021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 (2026年3月31日現在)

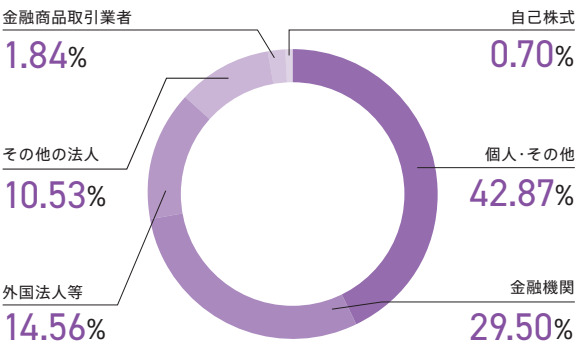
本 社 名古屋
支 社 北海道、東北、北関東、東京、西関東、中部、関西、中国四国、九州
支 店 / 北東北、福島、群馬、栃木、新潟、茨城、長野、東関東、多摩、
営 業 所 厚木、岐阜、岡崎、静岡、北陸、京都、神戸、東大阪、南大阪、
岡山、四国、北九州、熊本、南九州

主 要 株式会社サングリーン、フェアートン株式会社、
グループ会社 株式会社サンゲツヴォアス、株式会社サンゲツ沖縄、
クレアネイト株式会社、株式会社クロス企画、
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 (2026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 67,792名 (うち単元株主数 30,895名)

● 株主構成比率 (2026年3月31日現在)



● 大株主の状況 (2026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)	8,785,300	14.94
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	3,113,500	5.29
日比喜雄	1,708,588	2.90
三輪雅恵	1,699,228	2.89
サンゲツ共栄会	1,682,180	2.86
日比東三	1,659,492	2.82
株式会社大垣共立銀行	1,438,372	2.44
株式会社日本カストディ銀行 (金銭信託課税口)	1,170,000	1.99
日比麻友美	1,160,734	1.97
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,009,518	1.71

(注) 当社は、自己株式を408,298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。なお、株主・投資家との対話の主なテーマや経営へのフィードバック状況の詳細は以下をご覧ください。

有価証券報告書(P.69) | https://ssl4.eir-parts.net/doc/8130/yuho_pdf/S100YA8B/00.pdf

2025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	93回

株主構成の推移

※各年度3月末時点

所有者別状況		2022	2023	2024	2025
金融機関 (銀行、生保、損保等)	株主数(人)	34	30	30	29
	所有株式数(単元)	180,200	160,120	171,182	173,106
	所有割合(%)	30.46%	27.09%	29.08%	29.50%
金融商品取引業者 (証券会社等)	株主数(人)	29	27	26	29
	所有株式数(単元)	16,796	13,131	14,734	10,806
	所有割合(%)	2.83%	2.22%	2.50%	1.84%
その他の法人	株主数(人)	216	257	341	397
	所有株式数(単元)	74,203	76,774	72,097	61,743
	所有割合(%)	12.54%	12.99%	12.24%	10.53%
外国法人等	株主数(人)	201	204	214	226
	所有株式数(単元)	106,432	117,271	99,262	85,409
	所有割合(%)	17.99%	19.84%	16.86%	14.56%
個人、その他 (自己株式含む)	株主数(人)	4,736	9,710	19,734	30,214
	所有株式数(単元)	213,818	223,555	231,310	255,533
	所有割合(%)	36.15%	37.83%	39.29%	43.57%
合計	株主数(人)	5,216	10,228	20,345	30,895
	発行株式残高(単元)	591,449	590,851	588,585	586,597
	割合(%)	100%	100%	100%	100%

外部評価

ESGインデックスなどへの組み入れ状況

- FTSE JPX Blossom Japan Index
- FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index
- MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数
- S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数
- MSCI日本株女性活躍指数(WIN)
- Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index
- JPX日経インデックス400
- JPX日経中小型株指数

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2026(大規模法人部門)



2025年度 work with Pride PRIDE指標 ゴールド認定

IR活動への評価



2025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2025銀賞



“共感!”IR賞
※2024年度受賞

株式会社 サンゲツ

〒451-8575

愛知県名古屋市西区幅下1-4-1

www.sangetsu.co.jp

