

株式会社サンゲツ

2023年3月期決算および新中期経営計画説明会
新中期経営計画説明テキスト

sangetsu

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasiasia.com



1. 前中期経営計画【D.C.2022】実施施策と成果

1. 基幹事業の質的成長による収益の拡大

- **低環境負荷商品**の発売、低価格帯商品の拡充等商品ポートフォリオの増強
- **クリアネイト社買収、新工場建設決定**等の戦略的調達体制構築
- 地域密着型営業体制の強化と全国展開型顧客フォロー体制整備による取引獲得能力向上
- 大規模在庫拠点である**旗艦ロジスティクスセンター**の設置と地域サテライト型ロジスティクスセンターの展開、**全国配送網**の整備
- カーテンの**to C販売**の拡大

中期経営計画そのもののご説明の前に、前中期経営計画【D.C. 2022】の振り返りと長期ビジョンの見直しに関して簡単にご説明させていただき、その内容を踏まえて新しい中期経営計画【BX 2025】をご説明申しあげたいと思います。

最初に前中期経営計画の振り返りとして、実行した施策とその成果を簡単に申しあげます。

商品的には、低環境負荷商品の発売は非常に市場からご好評をいただきました。調達面では、壁紙の日本最大のメーカーであるクリアネイト社の100%買収と、広島での新工場建設の決定を行いました。物流関係では、旗艦ロジスティクスセンターである関西ロジスティクスセンターの開設オープン、そして地域サテライトセンターの開設や、全国の配送網の整備を進めました。カーテンはEコマースを含め to C 販売の拡大を実行しております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

1. 前中期経営計画【D.C.2022】実施施策と成果

2. 基幹事業のリソースに基づく次世代事業の収益化

- インテリア、エクステリア両面での空間デザイン力、施工管理力の強化
- 東北地区有力施工事業者である株式会社壁装の買収を含めた**施工能力拡大**
- 東南アジア・中国／香港での**海外事業体制再編**

3. 経営・事業基盤の強化

- 管理職への職務給制度（**ジョブ型人事制度**）の導入

4. 3次にわたる価格改定による収益の向上

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation

4

さらにインテリア、エクステリア両面での空間デザイン力、施工管理力の強化を進めると同時に、施工面では、東北での有力の施工事業者である壁装を買収し、これを含めた施工能力の拡大を行いました。

海外事業は非常に厳しい収益状況の中で、東南アジア・中国において事業体制の再編を進めました。中近東ビジネスから撤退をすると同時に、中国での事業を一元化する等の再編を行いました。

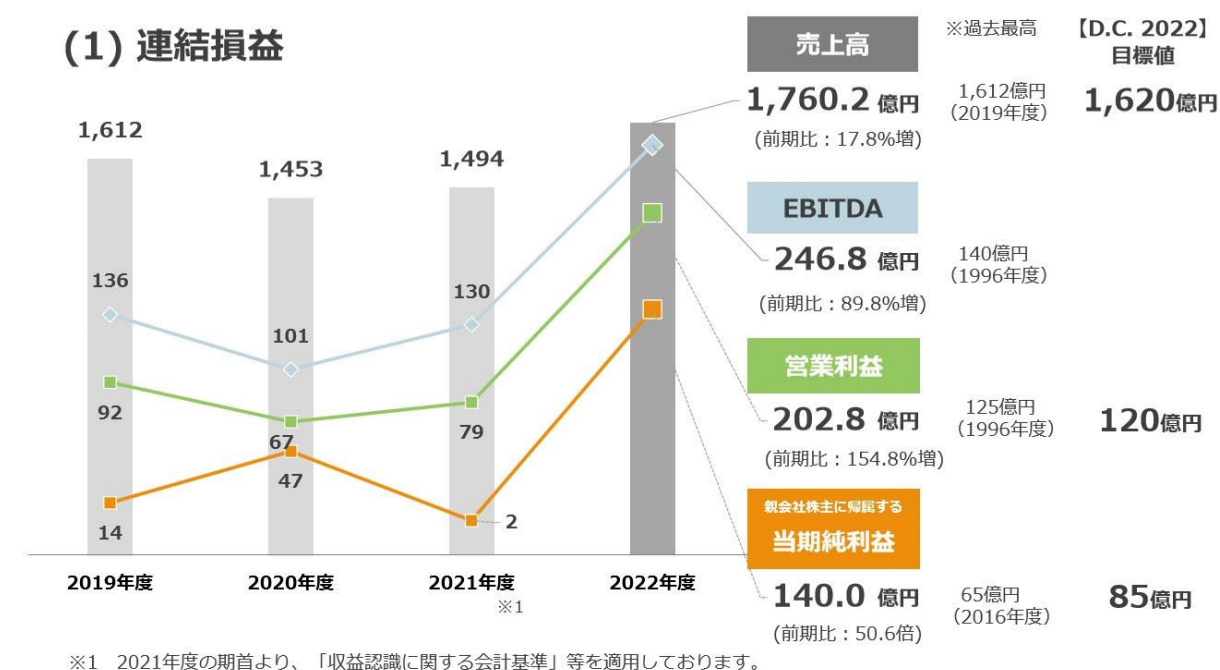
また、経営・事業基盤の強化といたしまして、2022年4月1日よりサンゲツ単体の管理職に関してジョブ型人事制度を導入いたしました。一方で、先ほどから申しあげていることですが、2021年9月に第1次、そして2022年4月、10月に2次、3次と、3次の価格改定を行いました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



2. 定量実績（連結）



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 5

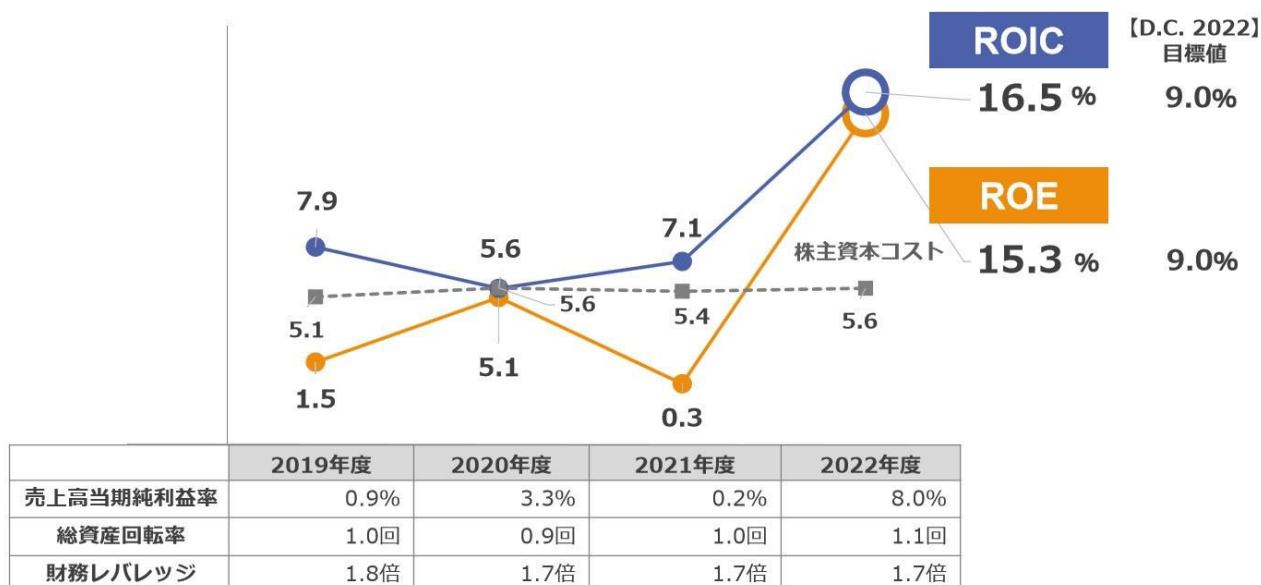
結果といたしまして、中期経営計画目標値である売上高 1,620 億円、営業利益 120 億円、当期純利益 85 億円を大きく上回る結果を残すことができました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

2. 定量実績（連結）

(2) 資本効率指標 ROE・ROIC



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 6

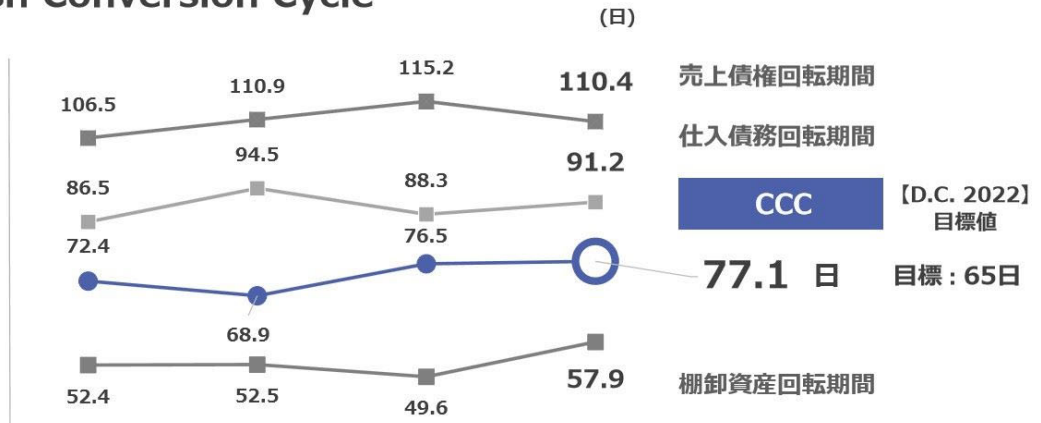
ROIC・ROE に関しては先ほどご覧いただいたとおりですが、双方 9.0%の目標値を上回る結果でございます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

2. 定量実績（連結）

(3) Cash Conversion Cycle



| | 2020年3月末 | 2021年3月末 | 2022年3月末 | 2023年3月末 |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| 売上債権回転期間 | 106.5 | 110.9 | 115.2 | 110.4 |
| 仕入債務回転期間 | 86.5 | 94.5 | 88.3 | 91.2 |
| 棚卸資産回転期間 | 52.4 | 52.5 | 49.6 | 57.9 |
| CCC | 72.4 | 68.9 | 76.5 | 77.1 |

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation

7

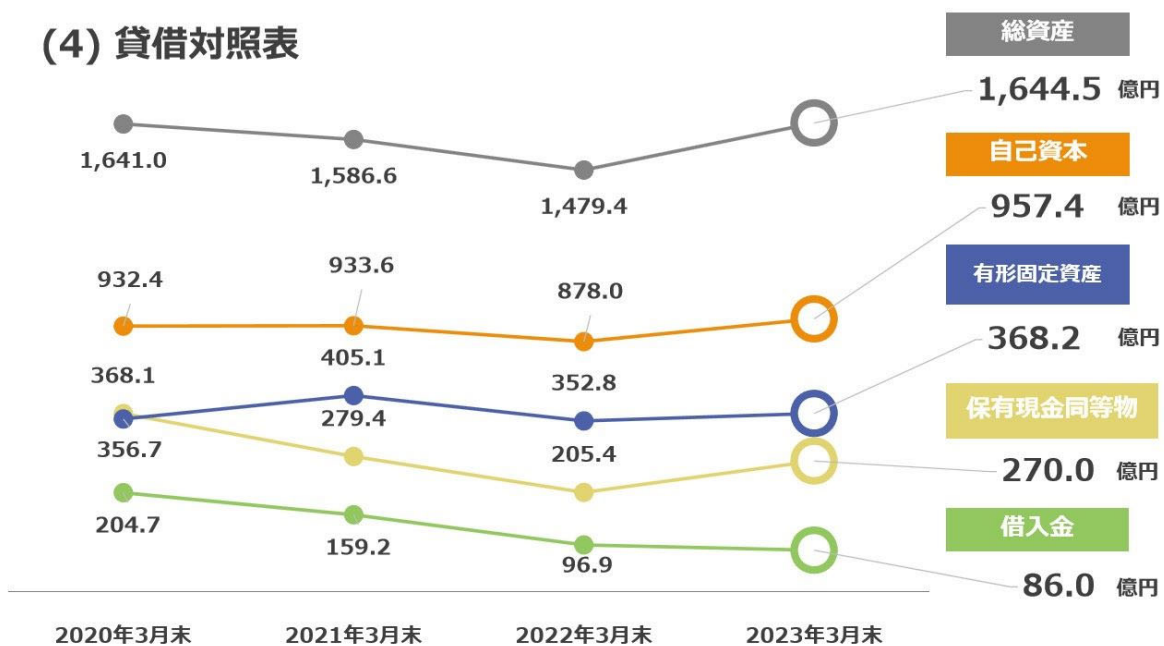
Cash Conversion Cycle においては、10 日オーバーと未達の結果となってしまったこととなります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

2. 定量実績（連結）

(4) 貸借対照表



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation

8

貸借対照表はこのグラフのとおりです。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

3. 定量目標（社会的価値）実績

（1）地球環境

- ・ Scope 1 & 2 GHG排出量削減 目標 30% → 30.1% **達成**
- ・ エネルギー使用量削減 目標 4% → 3.5% **未達成**
- ・ 廃棄物総廃棄量削減 目標 4% → 9.6%増 **未達成**
- ・ リサイクル率 目標 83% → 86.4% **達成**
- ・ 見本帳リサイクルセンターの新設
- ・ 2022年度見本帳リサイクル実績 77,262冊

（2）人的資本

- ・ 障がい者雇用 目標4% → 3.91% **未達成**
- ・ 非喫煙率 目標82% → 81.1% **未達成**
- ・ 女性管理職 目標20% → 20.1% **達成**（※2023年7月1日付異動後想定数値）

（3）社会資本

- ・ 児童養護施設リフォーム 目標30件/年間 → 55件/年間 **達成**
- ・ マッチングギフト 目標13,000 S-mile → 15,129 S-mile **達成**

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 9

次に、定量目標の実績に関して簡単にご覧いただきます。

社会的価値の目標としておりました地球環境、人的資本、社会資本それぞれの目標に対しての実績です。オレンジ色は未達成の項目ですが、ほぼ目標値に近いもので、おおむね目標に対しては良好な結果が残せたと思っております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



4. 資本政策・株主還元 実績

(1) 自己資本

自己資本

2020年3月末：932.4億円



前中期経営計画方針
900~950億円の範囲で維持する

2023年3月末：957.4億円

資本政策においては、前中期経営計画では自己資本を900億円から950億円の範囲で維持する目標を進めてまいりましたが、2023年3月末は957億4,000万円と、ほぼ計画の範囲内となりました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

4. 資本政策・株主還元 実績

(2) 資金配分



sangetsu

※1 2021年5月発表

※2 現預金と株式以外の有価証券

©Copyright Sangetsu Corporation

11

資金配分については、成長投資に 200 億円から 260 億円という計画値に対して実際は 158 億 6,000 万円と未達となりました。また、株主還元 に 170 億円から 190 億円という計画値に対して、実際の還元額は約 140 億円と、こちらも未達となりました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

4. 資本政策・株主還元 実績

(3) 株主還元実績

前中期経営計画方針：3年間総額で総還元性向をほぼ100%

| | 親会社株主に 帰属する 当期純利益 | 株主還元 | | | 総還元性向 |
|--------------|-------------------------|--------------|--------|---------|--------------|
| | | 配当 | 自己株取得 | 還元総額 | |
| 2021年3月期 | 47.8億円 | 35.0億円 | 4.3億円 | 39.3億円 | |
| 2022年3月期 | 2.7億円 | 41.3億円 | 26.8億円 | 68.2億円 | |
| 2023年3月期 | 140.0億円 | ※1 61.6億円 | 0.0億円 | 61.6億円 | |
| 3年間合計 | 190.6億円 | 137.9億円 | 31.2億円 | 169.2億円 | 88.8% |

※1.期末配当65円（年間105円）を前提

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 12

株主還元実績については、3年間の配当総額 137 億 9,000 万円、自己株式の取得が 31 億 2,000 万円、還元総額が 169 億 2,000 万円、総還元性向 88.8%という結果でありました。

以上が中期経営計画の実績であります。次に 2020 年 5 月に発表した長期ビジョンの目標との関連をご覧いただきたいと思ひます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



5. 2023年3月期実績と【DESIGN 2030】定量目標

| | 2023年3月期実績 | 【D.C. 2022】目標 | 【DESIGN 2030】目標 |
|-------------------------|---------------------------|--|---|
| 売上高 | 1,760.2億円 (収益認識基準適用：有) | 1,620億円 (収益認識基準適用：有) 1,720億円 (収益認識基準適用：無) | ※2020年5月発表 2,250億円 (収益認識基準適用：無) |
| 営業利益 | 202.8億円 | 120億円 | 185億円 |
| 親会社株主に 帰属する 当期純利益 | 140.0億円 | 85億円 | |

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 13

2020年5月に、長期ビジョン【DESIGN 2030】の目標として、2029年度の目標を売上高2,250億円、営業利益185億円で発表しました。2023年3月期の実績において、この長期目標の営業利益をオーバーする結果となったため、今回、施策と考え方、そして長期ビジョンの目標数値そのものの見直しを行いました。

これに関し、改めて長期目標、長期的な成長ビジョンに関してご説明を申しあげたいと思います。

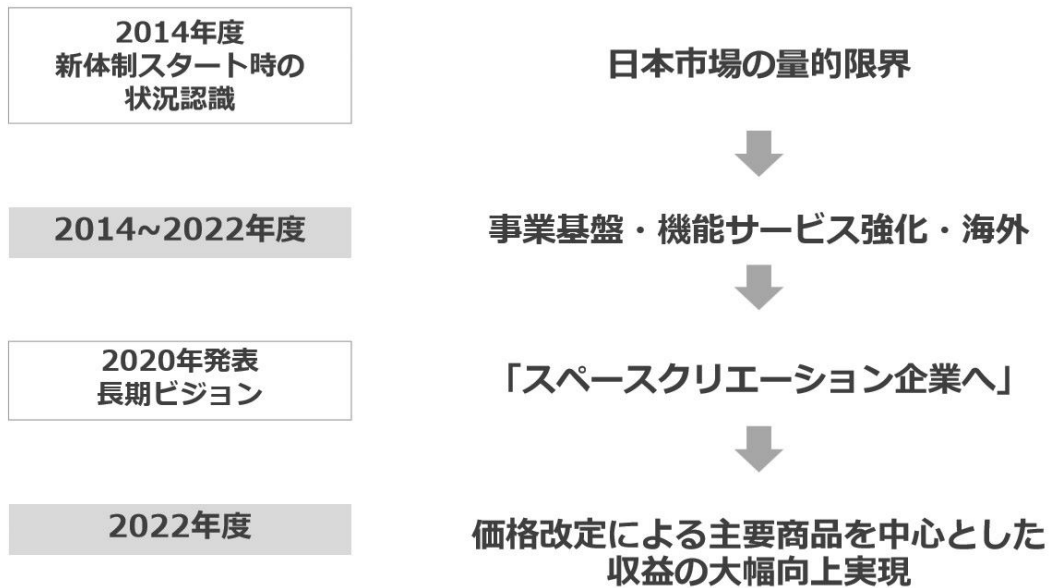
今回の中計で収益が大幅に伸びたことを受けまして、私どもとしてさらにこの収益を成長させ、経済価値を拡大し、社外価値をいかに実現・向上していくのかを社内で多くの検討を重ねました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



1. 長期的成長のための振り返り



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation

15

その検討にあたり、過去からの見直しも行っております。2014年度に私が社長に就任してから9年が経ちましたが、社長就任時の最も大きな状況認識は、その当時、売上の97%程度が立脚していた日本市場の量的な限界であります。

日本市場は量的に限界を迎えている。その中で、質的な改善によって事業を伸ばしていく、収益を拡大していくために、事業基盤の整備、機能サービスの強化、そして海外事業の拡大を目標として、この9年間さまざまな施策を打ってまいりました。そして、2020年には目指すべき企業像として「スペースクリエーション企業へ」という目標を掲げ、この実現に向けた施策を実行してきました。

この結果、2022年度には価格改定によって、主要商品を中心に収益が大幅に向上し、前中期経営計画ならびに長期ビジョンの定量目標値を上回ったことができます。

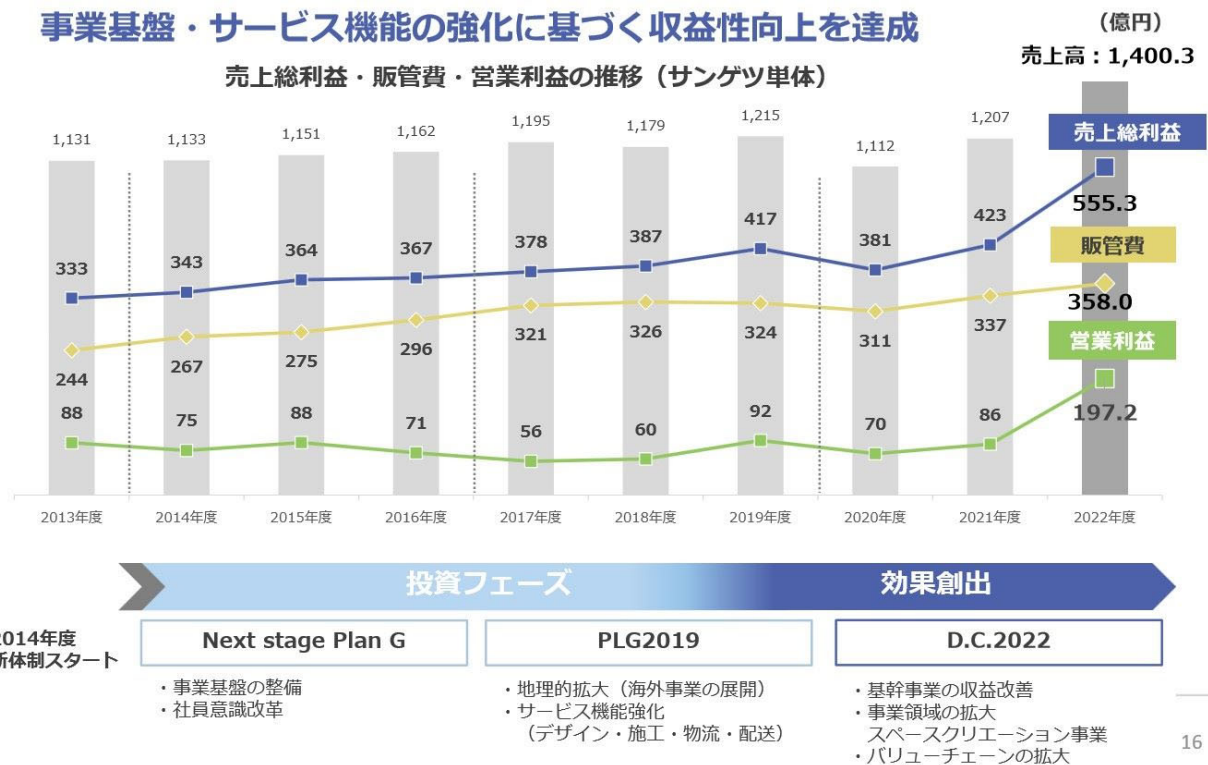
サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

2. 2014年度以降の改革と効果

※収益認識に関する会計基準適用：無の場合

事業基盤・サービス機能の強化に基づく収益性向上を達成



16

改めて数字的な推移をご覧ください。一番左端が、私が社長就任する前の2013年度ですが、黄色の販管費の動きをご覧くださいと、一番左側で2013年度244億円という数字です。

連結にしますとさまざまな買収等々を通じて、アップダウンがありますので、最も継続的な単体の数字ですが、2013年度244億円の販管費が2022年度は358億円と、約1.5倍の数字になっております。販管費の伸びの後ろには、物流設備のやり直し、ITシステムのやり直し、社員の待遇改善、さまざまな施策が含まれております

この販管費の伸びに対して売上総利益は、当初の2014-2016年はなかなか伸長しませんでした。売上総利益の拡大は、2018年度頃までは遅いものでしたが、2019年度からその効果が現れ出したものの、20-21年はコロナによって大きく業績が低迷しました。

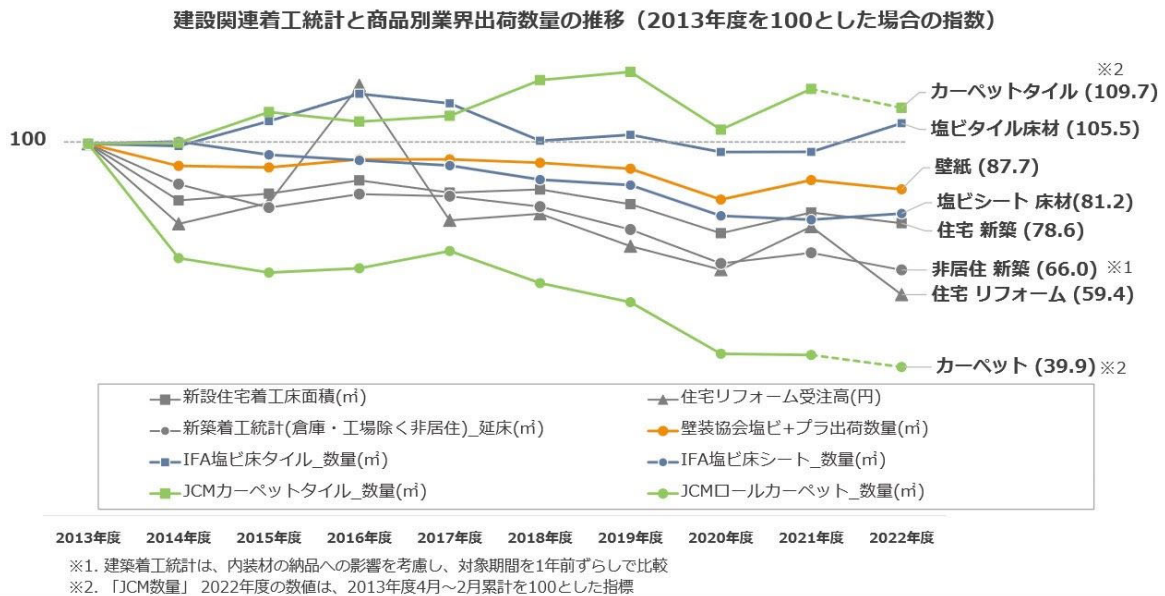
しかしながら、コロナから回復を遂げた22年においては売上総利益を大幅に伸ばすことができ、それに伴って営業利益も拡大した経緯をたどっております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

3. 日本市場の需要動向

既存主力商品の日本市場の量的停滞ないし減少



sangetsu

出典：国土交通省「新設住宅着工戸数」「非住宅着工床面積」「建築物リフォーム・リニューアル調査」、
 一般社団法人日本壁装協会、一般社団法人日本インテリア協会(塩ビ系床材)、日本カーペット工業組合(織維系床材)

©Copyright Sangetsu Corporation

17

すなわち、日本における事業基盤強化は正しかったという総括をしておりますが、一方、市場そのものはどのように動いたのかを表したのがこのグラフです。

日本の建設市場の状況と主要商品の数量の動きを、2013年度を100として見ております。この下から2番目からのグレーの折れ線グラフが市場の状況ですが、下から2番目の三角の部分(住宅リフォーム)が2013年度100に対して59.4と落ち込んでいます。また、非居住の新築が66、住宅の新築が78.6で、2013年度に比べていずれも低下しています。

これに対し、業界団体発表の主要商品の出荷数量がどのように動いたかということですが、最も大きく落ち込んだのは一番下のカーペット(39.9)です。そして、住宅用・非住宅用含めた塩ビのシート床材(81.2)、壁紙はコロナで落ち込んでから回復が遅れており、壁紙も87.7に留まっています。

一方で2013年を上回っているのが、塩ビのタイル床材(105.5)、カーペットタイル(109.7)の二つの商品です。しかし、全体としては、既存主力商品の日本市場において量的に停滞している、ないし減少していると捉えざるを得ないと考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



4. 前中期経営計画【D.C.2022】後の課題認識

直接的な外部環境

- 高いシェアをもつ壁紙等、既存主力商品の**日本市場の数量停滞**
- 施工技能者の高齢化、**施工力不足の顕在化**
- 小口・重量物配送における**物流2024年問題**の現実化
- 原材料費、物流費、人件費の**継続的上昇**
- 通常価格帯での**リサイクル商品**および**低環境負荷商品**への要請

今後の外部環境ですが、先ほど申しあげた「日本市場の数量の停滞」に加え、「施工力不足の顕在化」、「物流2024年問題」、「コストの継続的な上昇」、そして「低環境負荷商品への需要が高まっているが、これをプレミアム価格で払ってくれる状況にはない」、ということが挙げられます。これらは直接的な外部環境であるものの、下の4点は、ある意味ではわれわれの事業にとってのチャンスでもあると考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

5. 前中期経営計画【D.C.2022】後の課題認識

内部課題

- **限定的な取扱商品**
- 独自の商品デザイン力と裏付けとなるブランディング力の不足
- 商品・物流・施工・販売・経営を**統合管理するITシステム構築の整備**
- 空間デザイン、施工管理、見積・調達、提案における**専門力の不足**
- 地理的・規模的に限定された**エクステリア事業**
- 海外事業会社の空間デザイン提案力、短納期供給力、施工支援力、商品デザイン力の不足、**強い事業モデル**
- 事業転換の実行による**販管費の拡大**
- **社員意識変革**、社員エンゲージメント、コンプライアンス、正規社員比率の低下
- 教育研修を含む**人的資本への低投資**

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 19

一方で、内部環境についての問題点としては、現在の国内外における取扱商品が限定的であり、商品デザイン、ブランディング力も十分でないことに加え、ITシステムも、全ての機能を統合管理する意味においては、整備が十分ではありません。さらに、空間デザイン、施工、調達、提案においても専門力が不足していると認識しています。

エクステリア事業に関しては、前中期経営計画でも拡大を目指しましたが、全くそれができないままの状況にあります。海外事業に関しては、空間デザイン提案を含めた、強い事業モデルを確立するところには到底及んでいないという問題点。そして今後継続的なコスト上昇が見込まれる中で、事業転換を実行する上では、大きな販管費の拡大が予想されます。また、社員の意識変革も不十分であると強く危機感を持っております。

さらに、教育研修を含む人的資本へ十分な投資ができていないことも、大きな課題であると思っております。

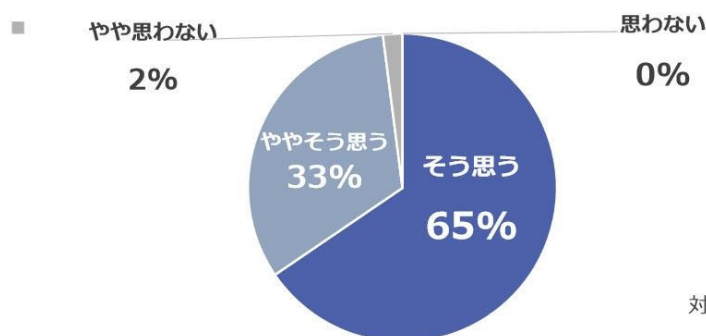
サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



6. スペースクリエーション事業の有効性

Q. スペースクリエーション事業モデルは、各自の仕事を進めるうえで有効だと思うか



多くの管理職がスペースクリエーション事業の有効性を実感



更なる明確化・強化の必要性

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 20

このような内部的な課題の中で、先ほど申しあげたとおり、2020年度にスペースクリエーション企業へ転換すると打ち出し、空間デザイン力、配送力、施工力の強化を目指し、サンゲツ単体でも、グループ各社でもさまざまな仕事を進めてきました。

サンゲツグループ全体の管理職、ほぼ200人にアンケート調査を行い、「スペースクリエーション事業モデルは、各自の仕事を進めるうえで有効だと思うか」を聞いたところ、ほぼ100%近い管理職が有効だと回答しました。

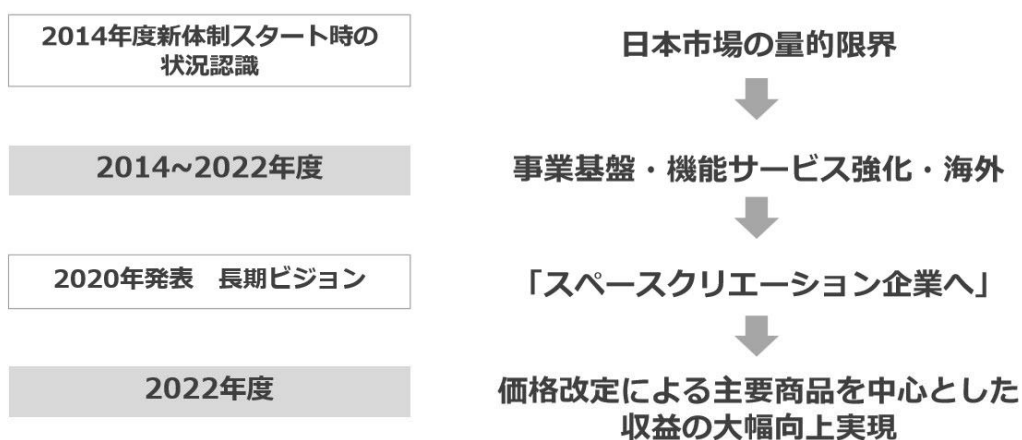
これはスペースクリエーション事業を進めていくこと自体の有効性を現場が実感していることの表れであり、さらにこの事業の定義を明確化し強化する必要性を感じております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



7. 前中計振返り後の認識



前中計振返り後の認識

**日本市場の量的限界 + スペースクリエーション事業モデルの強化 +
更なる商品・分野・地域での成長戦略展開の必要性 + 新たな成長シナリオ**

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 21

この外部環境の中で、前中計を振り返った上で今後の成長戦略を考えてまいりますと、日本市場の量的限界がある中、一方で進めてきたスペースクリエーション事業モデルは有効であり、さらに強化していく必要があるという考えに至りました。

しかしながら、昨年度を中心に大きく伸びた主要商品の拡大、成長では限度があることも強く認識をしております。そのため、さらなる商品、分野、地域で成長戦略を確実に展開していく必要があると感じております。

さらに一歩進めて申しあげるとすれば、スペースクリエーション事業だけでは、大きな将来的な成長にはつながらないのではという課題感も持っております。社内ではスペースクリエーション事業で1兆円企業を目指せるのかという議論をしておりますが、将来の大きな成長のためには、新たな成長シナリオが必要ではないかと感じております。

サポート

| | | | |
|---------|---------------|---------|--------------------------|
| 日本 | 050-5212-7790 | 米国 | 1-800-674-8375 |
| フリーダイヤル | 0120-966-744 | メールアドレス | support@scriptsasias.com |



SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

8. 目指すスペースクリエーション企業像の明確化

人的資本とデジタル資本を基盤としたデザイン力と
クリエイティビティによる4機能、すなわち

- それぞれの市場に最適なコンセプトに基づく魅力的な空間デザイン提案機能
- 高度な企画・開発・調達力を持ち、広範囲な商品を提案するスペース材料提供機能
- 品切れなく広域に即時配送を可能とする在庫・配送・物流機能
- さまざまな事業、人的関係、企業連携を通じての規模と総合性・機動性のある
施工機能

を有機的にインテグレートしたソリューション力により、
グローバルにスペースクリエーションに関する高い価値を提供する企業

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation

22

その上で、目指すスペースクリエーション企業像を明確化しました。それは、人的資本とデジタル資本を基盤としたデザイン力とクリエイティビティによる4機能、すなわち、

1. それぞれの市場に最適なコンセプトに基づく魅力的な空間デザイン提案機能。
2. 高度な企画・開発・調達力を持ち、広範囲な商品を提案するスペース材料提供機能。
3. 品切れなく広域に即時配送を可能とする在庫・配送・物流機能。
4. さまざまな事業、人的関係、企業連携を通じての規模と総合性・機動性のある施工機能。

以上4機能を有機的にインテグレートしたソリューション力により、グローバルにスペースクリエーションに関する高い価値を提供する企業像に基づいて進めていきたいと考えております。

サポート

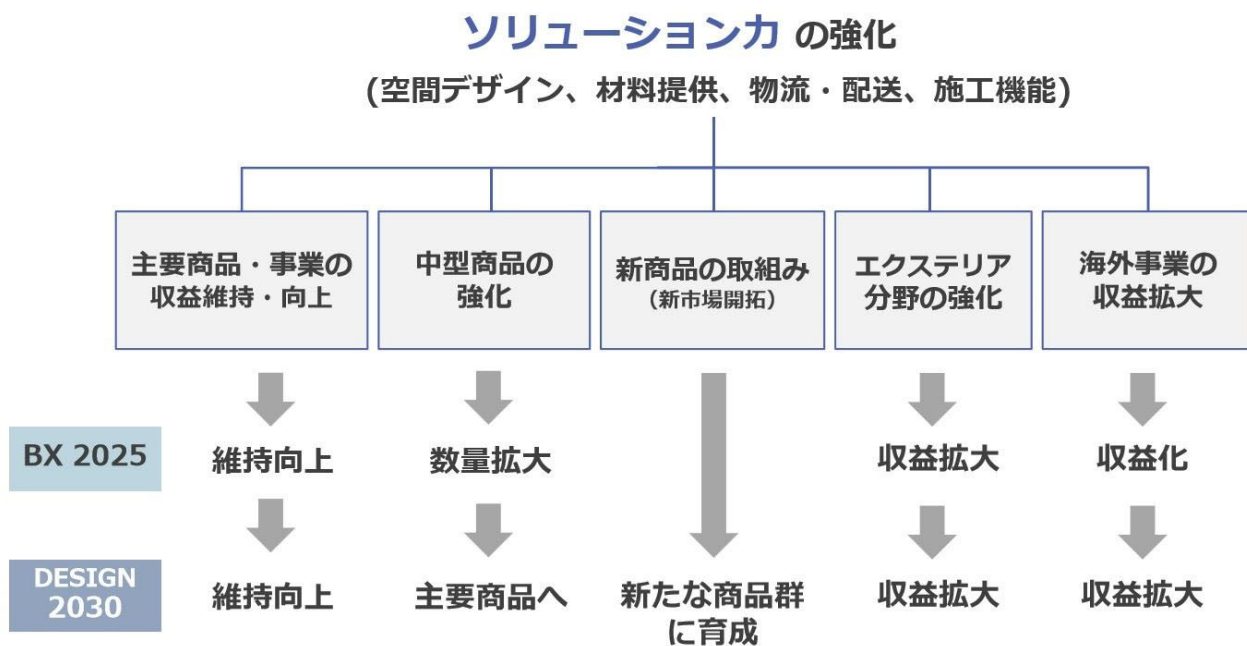
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



10. 更なる成長のための戦略

Ⅱ. 更なる成長に向けて

スペースクリエーション企業のプラットフォーム強化に加え、
更なる商品・分野・地域での成長戦略の展開



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 24

スペースクリエーション企業のプラットフォームの強化に加え、長期的な成長を遂げていく上で重要な五つの要素を整理しました。

一つ目が、先ほど申しあげた、壁紙、塩ビ系のシート床材等、主要商品の事業の収益の維持・向上です。二つ目にリアテック（硬質塩ビシート）やクレアス（ガラスフィルム）といった既存の中型商品の強化。三つ目に新たな商品の取組み。四つ目はエクステリア分野の強化。そして五つ目は海外事業の収益拡大です。

これら五つの要素を強化することが、次の中期経営計画【BX 2025】の収益、さらに長期的な収益の拡大につながってくると考え進めてまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

12. スペースクリエーション企業へ さらにその先へ

空間軸 × 時間軸



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 26

現在スペースクリエーション企業で目指しておりますのは、ある意味では空間軸での議論、施策です。すなわち、より良い空間を提供するためのさまざまなソリューション力を強化し、提供していくということです。

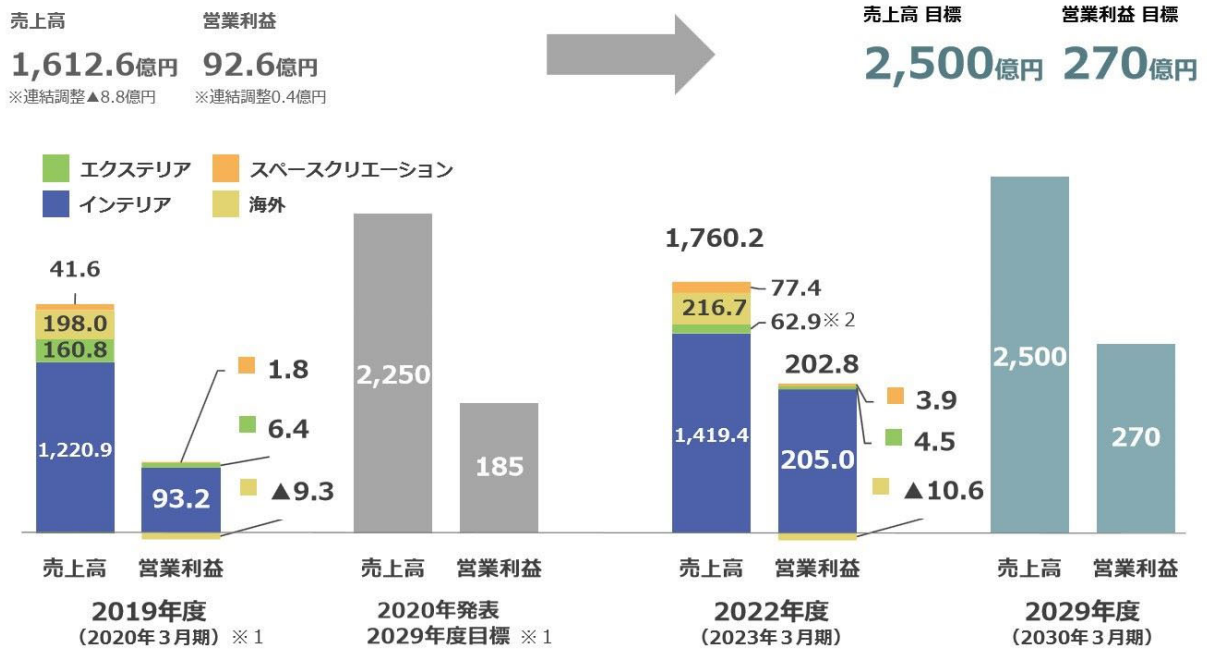
しかし、そのスペースクリエーションを行うことは、それぞれの空間、インテリア、エクステリア、住宅、非住宅とそれぞれの空間で、人々はどのように暮らし、どのように時間を過ごすのか。どのようにするとより大きな喜び、安らぎが得られるのかを考えるということでもあります。

それはすなわち、空間だけを提供しておしまいということではなく、空間を長期的な時間軸で捉え、その空間提供という時間軸での事業を行っていくことが一つの大きなベースとなると考えています。その意味において、ここではスペースオペレーションと呼んでおりますが、空間のサブスクリプションといった事業モデルを今後検討し、推進していきたいと考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

13. 長期ビジョン定量目標



sangetsu

※ 1. 収益認識会計基準適用：無
 ※ 2. 収益認識会計基準適用無の場合：160.7

©Copyright Sangetsu Corporation 27

このような考え方に基つきまして、長期ビジョンの定量目標は従来の目標値、売上高 2,250 億円、営業利益 185 億円を改定し、今般 2029 年度の目標として売上高 2,500 億円、営業利益 270 億円といたしました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



Ⅲ.中期経営計画(2023-2025) 【 BX 2025 】

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 29

続きまして、中期経営計画【BX 2025】のご説明に入ります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



基本方針

中期経営計画(2023-2025)
【BX 2025】

— 次の飛躍に備える3年間 —

基本方針

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

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

【BX 2025】は、次の飛躍に備える3年間と位置づけております。

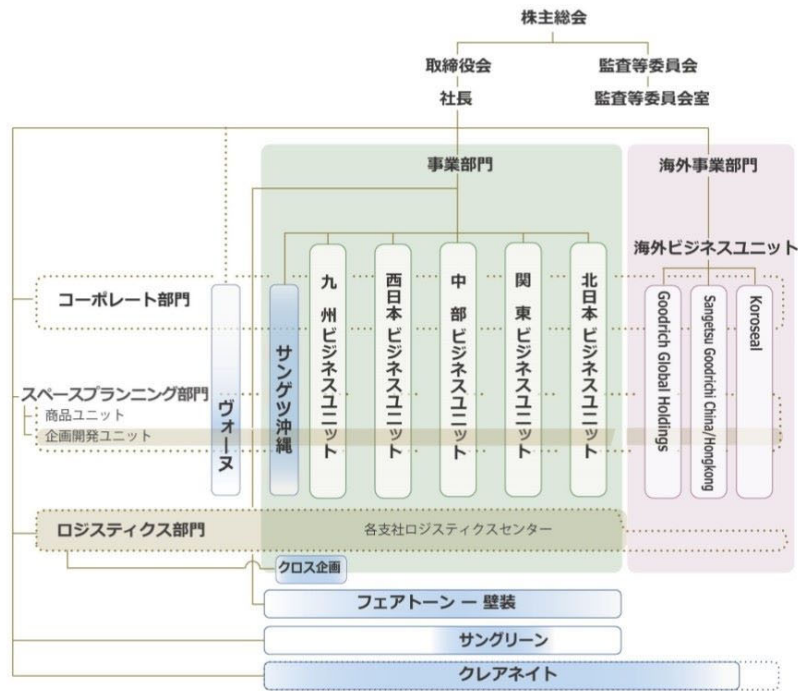
基本方針として、スペースクリエーションの価値を高めるソリューション力を強化・拡充し、強固な収益力と成長力を持つスペースクリエーション企業への転換、主要商品・市場の事業拡張に加え、商品の拡充、エクステリア事業・海外事業の拡大を実行するとしております。

また、さらなる長期的成長を可能ならしめる事業展開を進めるべく、スペースオペレーション事業の可能性を検討するという基本方針としております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

新組織体制



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation

32

これに基づきまして、まず7月1日付で、サンゲツ単体の組織再編、そしてグループ各社の事業の位置づけを明確化いたします。

従来サンゲツ単体の組織は、壁装、床材、ファブリックという三つの商品事業部を収益単位とし、それぞれの商品戦略を持って経営することとしておりましたが、地域をベースとしたビジネスユニットに分けてそれぞれの地域を収益単位といたします。

また、国内を五つ、海外は北米、中国・香港、東南アジアと三つに分けて収益を管理し、それぞれの地域の事業の強化を進めてまいります。

機能軸としては、コーポレート部門、スペースプランニング部門、ロジスティクス部門と、機能担当の部門が横串として事業強化を行う体制で進めてまいります。スペースプランニング部門には、商品の企画開発、デザイン、調達、空間デザイナーや施工も含まれます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasiam.com



中期経営計画(2023-2025) 【 BX 2025 】 施策

1. 人的資本の拡大・高度化・活躍支援
2. デジタル資本の蓄積・分析・活用
3. ソリューション提供力の強化
4. エクステリア事業と海外事業
5. 社会価値の向上

新中期経営計画では5つの施策方針を掲げています。

1. 人的資本の拡大・高度化・活躍支援。
2. デジタル資本の蓄積・分析・活用。
3. ソリューション提供力の強化。
4. エクステリア事業と海外事業。
5. 社会価値の向上

これらが5本の柱であります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

1. 人的資本の拡大・高度化・活躍支援

- 組織別人事担当者の配置
- 多様性のあるキャリア採用の大幅増と新卒採用拡大
- 専門性と事業構築力強化のための教育・研修拡充
- 処遇改善と働く環境整備
- 非正規社員比率の改善とダイバーシティの推進

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 36

5本のうち最も重要視しておりますのが、「人的資本の拡大・高度化・活躍支援」です。私個人としては、今回の中計は一に人の強化、二に人の強化、三に人の強化と考えております。われわれの仕事は人材の強化に尽きますが、事業を転換していく中においては、人の強化が最大の課題です。この施策を実行していくことが、今回の中計の最も大きな柱であります。

施策の具体的目標として、ベタな目標ですけれども、組織別人事担当者の配置を掲げております。これは、私が社長に就任して以降、人の強化で一番足りていないのは、グループ社員一人ひとりに対してのきめ細かな視線、アテンションしながら、人を管理し、人事を行う点だと感じております。改めて社員一人ひとりに十分アテンションをするために、各組織別に人事担当者を配置し、全社として組み上げていくことが、最も重要な施策であると考えております。

そして、キャリア採用に関しては大幅に増大させ、新卒も拡大していきます。教育・研修、処遇改善、環境整備、そして非正規社員の比率の改善、ダイバーシティの推進の施策を進めてまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

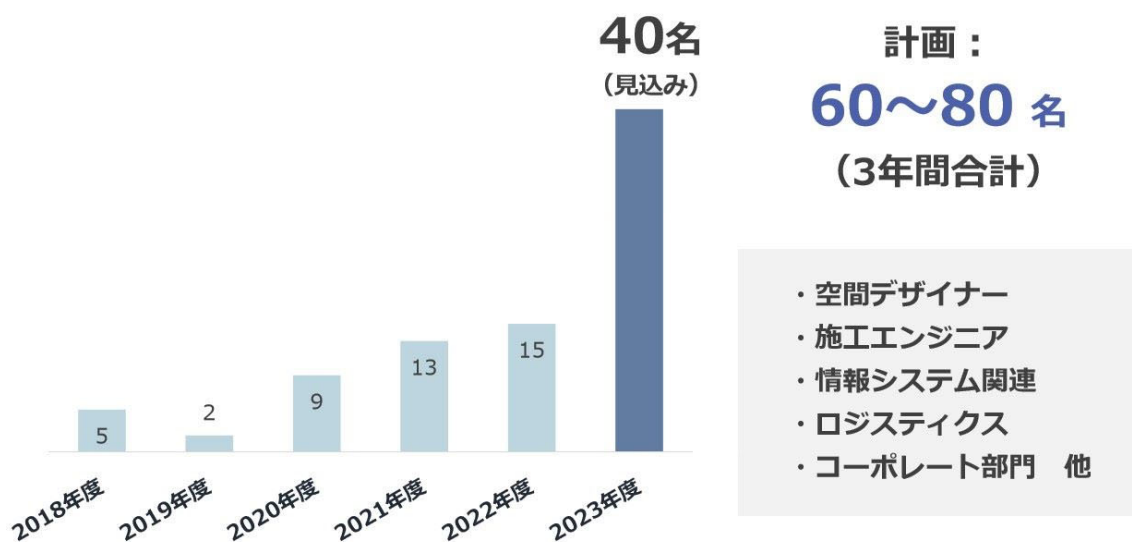


1. 人的資本の拡大・高度化・活躍支援

Ⅲ. 中期経営計画【BX 2025】

キャリア採用の大幅増と新卒採用拡大

キャリア採用人数の推移（サンゲツ単体）



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 37

主なものをご説明してまいりますと、キャリア採用においては、採用数を年々増やしてまいりましたが、今年度は約40名を採用する予定です。

現在、単体正社員は1,250名程度で、毎年総合職として30名強を新卒採用しております。新卒採用も拡大いたしますが、今年度のキャリア採用は40名。3年間合計として60-80名のキャリア採用を目標として、可能であれば、さらに上回る人員を確保してまいりたいと思います。

対象としては空間デザイナー、施工管理技士等々を含めた施工エンジニア、情報システム関係、ロジスティクス、コーポレート部門でキャリア採用を拡大してまいります。

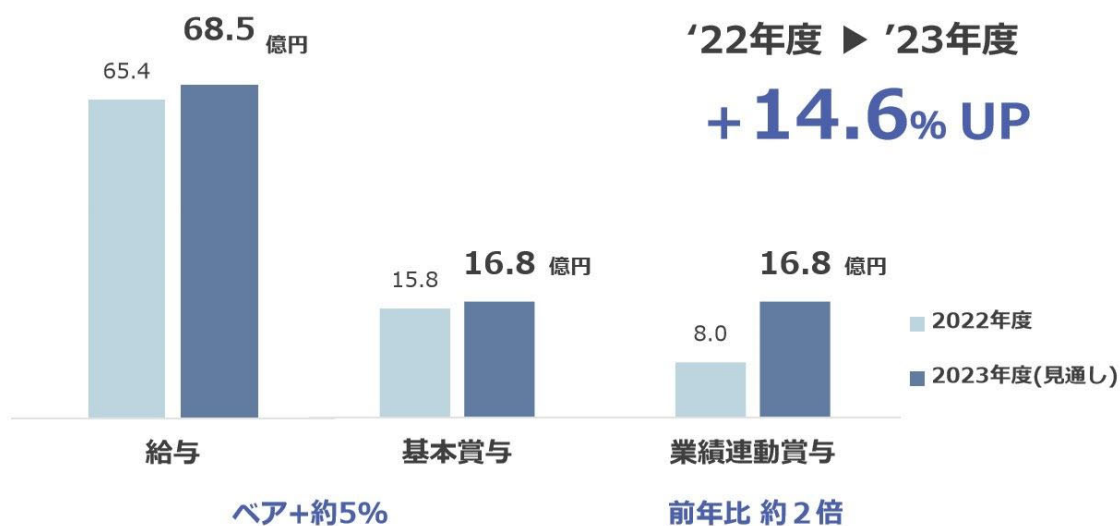
サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



処遇改善と働く環境整備

処遇改善 賃上げ見通し（サンゲツ単体）



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 38

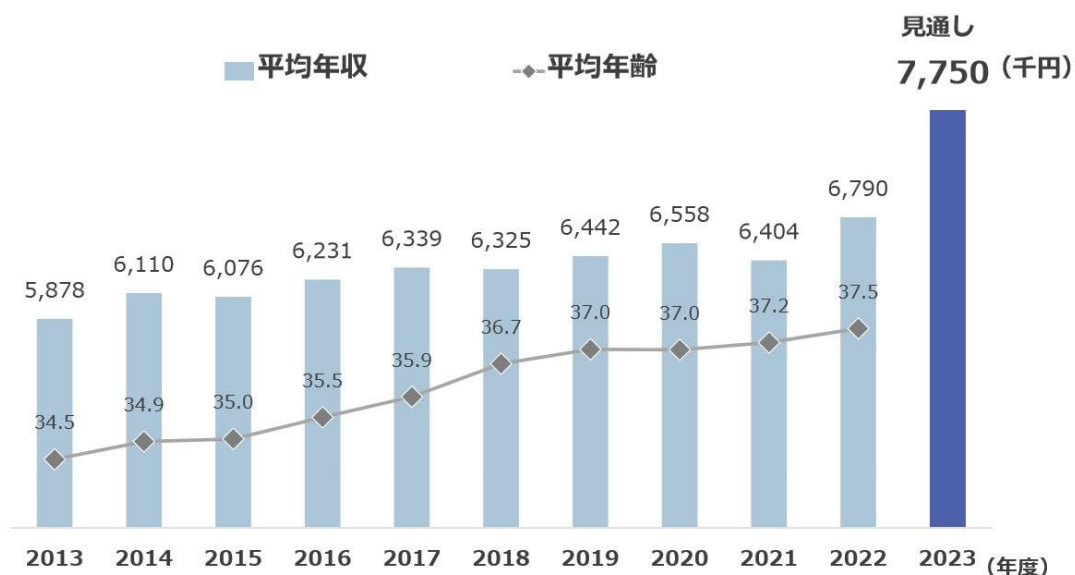
一方で、在籍をしている人員に対しての処遇改善も進めてまいります。給与、ベアに関しては今年4月から5%を実施いたしました。一方で、私どもは業績連動賞与を過去から実施しておりますけれども、昨年業績が大幅に拡大したことで、業績連動賞与も大きく増加をし、22年度から23年度への賃金、賞与全体は14.6%アップしています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



平均年収と平均年齢の推移（サンゲツ単体）



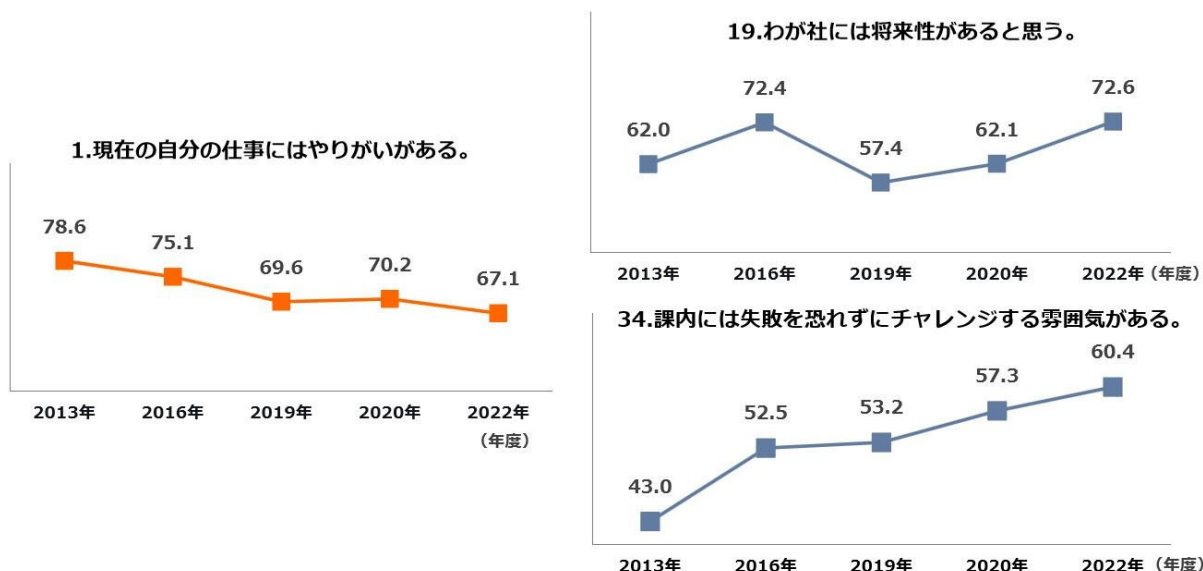
これを過去からの数字でご覧いただきますと、2013年度の平均年収は587万8,000円でした。これを過去からずっと上げておりますけれども、今年度は業績連動賞与のアップを含めて775万円に改善をいたします。業績とは連動する部分もありますが、さらに改善する方向に進めたいと思います。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

社員意識調査（サンゲツ単体）

やりがいの低下が課題。将来性・チャレンジする社風は上昇。



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 40

一方で、重要な社員エンゲージメントにつきましては、社員エンゲージメントの基本となります“自分の仕事にはやりがいがあるか”という社員意識調査を定期的に行っております。この左表の、現在の自分の仕事にはやりがいがあるかというエンゲージメント指数が年々低下してきていることが大きな課題で、これを認識し改善を進めていかなければいけないと強く思っています。

新体制前の2013年度が78.6だったのに対し、現在の2022年度は67.1に低下する結果となっています。これは、全社員の約半分を占めている地域営業部隊のやりがい指数が大きく低下していることが主な要因となっております。過去、地域営業では個人ノルマ、個人の売上目標があり、売上だけを対象にしてがんばれば良いという、ある意味で非常に目標値が明確であり、やりがいを感じやすい環境だったと思っております。

現在、個人目標はありませんし、各組織別にさまざまなターゲットを定めて進めることになっていますが、それゆえに個人のやりがいが明確でない形になっています。そのため、社員への仕事の与え方や、仕事に関しての理解が十分に行き届くような根本的な改善が必要であり、この課題に関して今後解決策を実行していく必要があると思えます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



一方で右側の、“会社の将来性”および“チャレンジする雰囲気”は改善をしています。これ以外にも、複数の社員意識調査を実施しておりますけれども、いいもの、悪いもの両方含めてエンゲージメントに関して対応してまいります。

2. デジタル資本の蓄積・分析・活用

- 事業モデル転換に向けての基幹システムのリノベーション
- 空間デザイン提案を含むバリューチェーン変革のための情報・DATA活用推進
- 代理店との協業による商流・物流データ活用を通じたの営業・物流の効率化、確実化
- 業務改善と現場業務のデジタル化推進

続いての「デジタル資本の蓄積・分析・活用」に関して簡単にご説明申し上げます。従来は、非常に長いバリューチェーンにも関わらず、目の前の情報データ、目の前の商流情報、物流情報だけで仕事をしておりました。

今後は、過去からバリューチェーン全体の商流情報、物流情報を得られる形に仕事の仕方そのものも変更することで、商流情報、物流情報の全体の情報を得てそれを双方、突合・分析できる体制作りを進めてまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

3. ソリューション提供力の強化

- 各々の市場に特化した**空間デザイン**、**空間提案力**の増強
- **取扱商品の拡大**、高度化、**ブランディング強化**
- **商品調達体制の整備**・強化
- **ロジスティクス体制**の地理的・機能的な拡充、強化
- 大規模かつ**機動力のある内装施工力**と**施工管理体制**の整備

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation

46

続いて、「ソリューション提供力の強化」についてご説明申し上げます。
内訳としては、

- ・ 空間デザインと空間提案力の増強
- ・ 商品の拡大とデザインを含めた高度化、ブランディング強化
- ・ 調達体制の整備・強化
- ・ ロジスティクス体制の拡充
- ・ 内装施工力の整備

という5点になります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

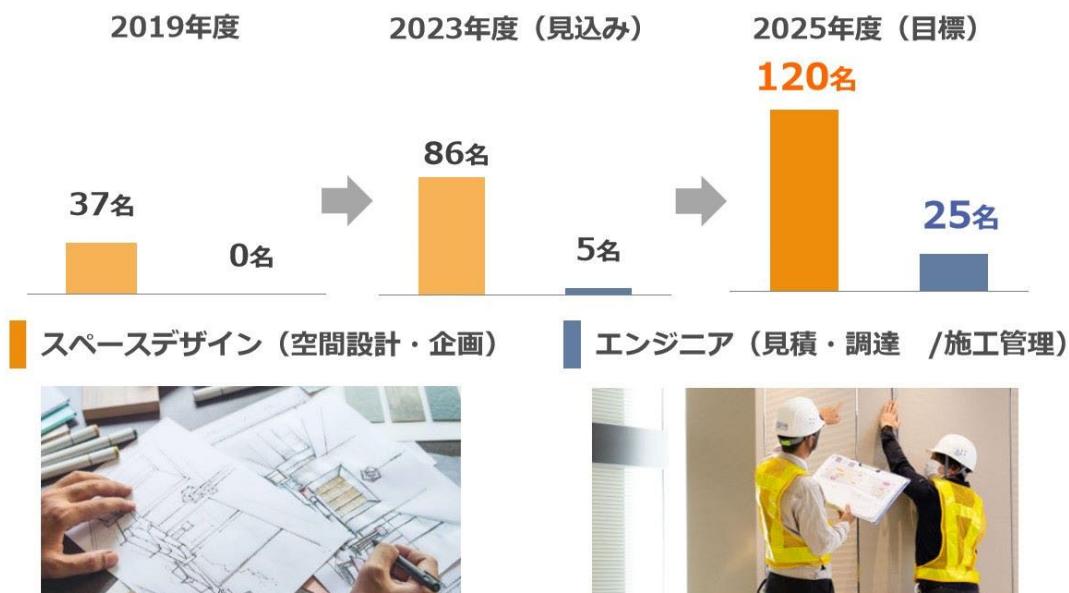


3. ソリューション提供力の強化

Ⅲ. 中期経営計画【BX 2025】

各々の市場に特化した空間デザイン、空間提案力の増強

専門人材の拡充（サンゲツ単体）



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 47

このうちの空間デザイン力も人の問題になりますけれども、スペースデザイン、空間デザイナーの人員体制に関しては、2019年度37名であったものが今年度キャリア採用を含めて86名まで拡大する見込みであり、25年度には120名体制まで拡充する目標で進めてまいります。

一方で、施工管理技士を含めたエンジニアに関しては、現在の5名から25名体制を目標として進めてまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

 **SCRIPTS**
Asia's Meetings, Globally

3. ソリューション提供力の強化

Ⅲ. 中期経営計画【BX 2025】

取扱商品の拡大、高度化、ブランディング強化

1. 新たな商品の取組み

- ・セラミック商品（大判タイル「ガルガス」）
- ・エクステリア商品



2. 商品デザイン力・ブランディング力の強化

新ブランド商品
「MORRIS CHRONICLES(モリス クロニクルズ)」

ウィリアム・モリスのデザインアーカイブに、現代のライフスタイルを調和させた、新たなコレクション。
統一テーマによる壁紙、床材、ファブリックの商品開発は、Morrisのライセンス商品では世界でも初めて。



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 48

商品面におきましては、既に展開している、3.6mもの高さがある大きなセラミックタイル、ガルガスシリーズの強化を進めるとともに、その他のセラミック商品、またエクステリア商品についても取り組みを開始して、新たな商品群の拡大、拡充をまいります。また、商品のデザイン・ブランディング力の強化も同時に進めてまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

 **SCRIPTS**
Asia's Meetings, Globally

3. ソリューション提供力の強化

Ⅲ. 中期経営計画【BX 2025】

ロジスティクス体制の地理的・機能的な拡充、強化

1. 遠方地区への当日配送網の拡大
2. 重量物配送
3. 階上げ・間配りまで行うサービス機能の提供
4. サービスクルーの拡大
2022年度末：13名



2023年度末：40名（予定）



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 49

物流、配送体制については、遠方地域、全国津々浦々までの当日配送網の拡大、重量物の配送体制をさらに進めてまいります。この業界で言います階上げ・間配りとは、すなわち2階・3階まで届け、さらにこれは居間の分とか寝室の分というそれぞれの部屋まで届けるというきめ細かな配送のことです。

それを行うために、現在サービスクルーと称し、物流配送を担うだけではなく、お客さまに対してさまざまなサービスを提供しております。このサービスクルーは現在13名が在籍しており、今年度末には40名体制へ拡充、強化を進めてまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

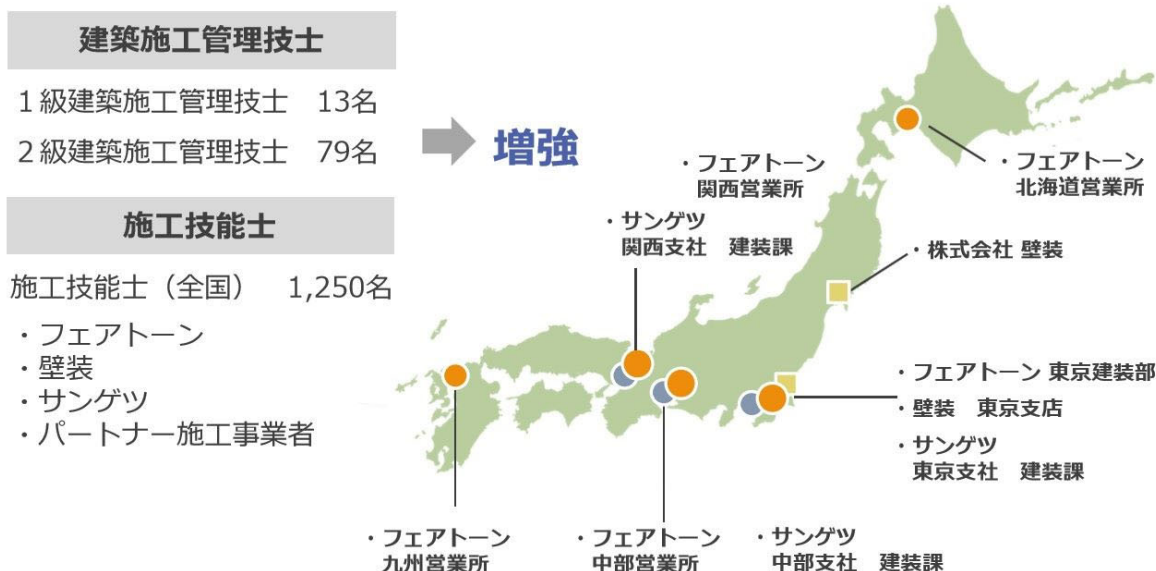


3. ソリューション提供力の強化

Ⅲ. 中期経営計画【BX 2025】

大規模かつ機動力のある内装施工力と施工管理体制の整備

フェアトーン・壁装・サンゲツ建装課の連携強化



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 50

施工力は、施工管理技士、また施工技能士、職人の皆さん、これをグループ企業であるフェアトーン、壁装と、サンゲツ建装課の連携強化を含めて拡大増強に努めてまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

4. エクステリア事業と海外事業

Ⅲ. 中期経営計画【BX 2025】

エクステリア事業の地理的・規模的拡大、高度化

インテリアとエクステリアの協業を強化

- ・インテリア事業の基盤を活用した、エクステリア営業活動の活発化
- ・インテリアとエクステリアの空間デザインの連携による提案力強化
- ・施工体制の整備
エクステリアデザイナー：2022年度 5名

➡ **2025年度 デザイナー30名体制へ**

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 53

四つ目の施策、「エクステリア事業と海外事業」であります。

エクステリア事業に関しては、インテリア事業との協業や連携強化を、前中計の3年のうちに進めてまいりました。これはエクステリアサイドのサングリーンからも確実に有効性が確認されています。

一方で、サングリーンそのもののエクステリアデザイナー、エクステリアの空間デザイナーの強化を進めており、2025年にはデザイナー30名体制、エクステリアにおけるスペースクリエーション事業の強化も進めてまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



4. エクステリア事業と海外事業

Ⅲ. 中期経営計画【BX 2025】

エクステリア事業の地理的・規模的拡大、高度化

エクステリア市場 全国展開の推進によるシェア拡大余地

2022年度 エクステリア市場規模とサングリーンのシェア



sangetsu 出典：日本エクステリア工業会

©Copyright Sangetsu Corporation 54

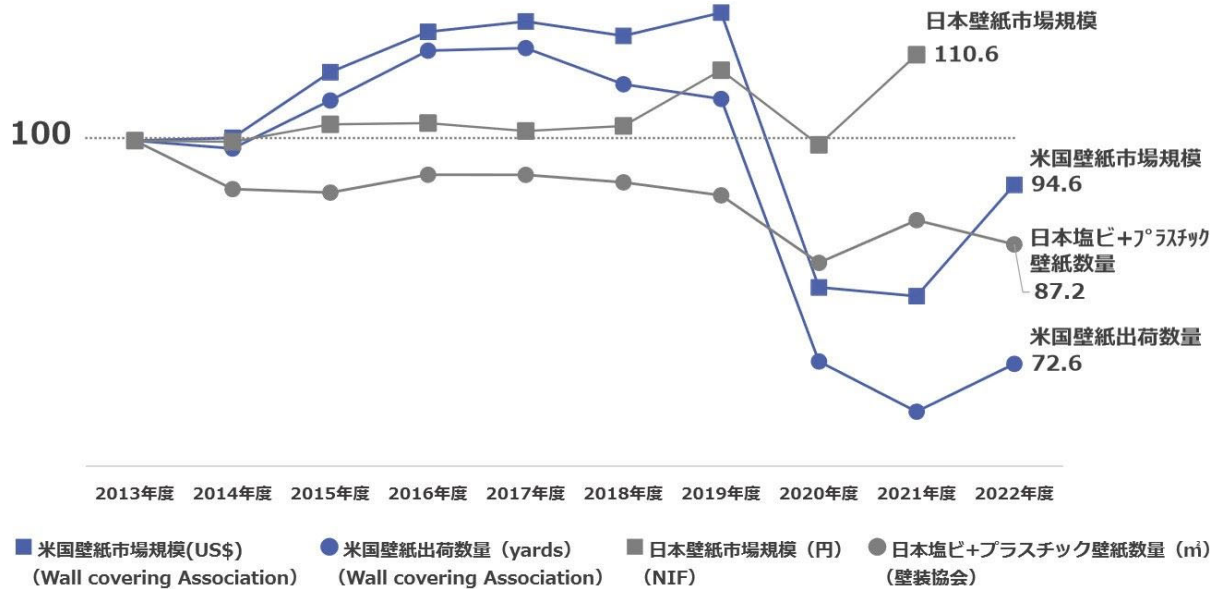
エクステリア市場の地区別シェアにつきまして、サングリーンは中部地域を中心として販売活動を行っているため、中部地域においては35%のシェアがありますが、関東でのシェアはわずか2%、全国約2,500億円の市場規模のうちの6.5%保有にとどまっております。シェア拡大を何としても目指してまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

海外事業

日本・米国の壁紙市場規模推移 (2013年度を100とした指標)



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 55

続いて、海外事業に関してご説明申し上げます。このスライドでは、日本市場と米国市場の動きをグラフで示しております。

2013年度を指数100とし、グレーが日本市場、グレーの丸のドットが数量の動き、四角のドットが金額ベースの市場規模であります。

これに対して青が米国市場、青の丸が米国の数量の動き、青の四角が金額ベースの市場規模であります。これをご覧いただくとおわかりのとおり、米国においてはコロナによって大きく20年度、21年度落ち込み、昨年度は回復いたしましたけども回復が不十分である状況にあります。

しかしながら、われわれが米国でさまざまな市場のこれからの動向を分析、検討する中で、米国の非住宅市場は今後拡大することを見通しており、かつ米国においては量的な限界はなく、さらなる拡大も期待できると考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



日本市場と北米市場における壁紙事業の相違

※当社推定値

| | 日本市場 | 北米市場 |
|-----------|-------------|-----------------|
| 市場規模（数量） | 約630百万㎡ | 約24百万㎡ |
| 販売単価 | 約160~350円/㎡ | 約1,000~3,000円/㎡ |
| 市場規模（金額） | 約1,150億円 | 約370億円 |
| 当社グループシェア | 約50%強 | 約17% |

北米でのシェアの拡大により、効率的な収益拡大を図る

金額的な比較を行いますと、日本市場と米国市場では壁紙市場において数量に大きな違いがありますが、単価も圧倒的に違うということで、金額自体としては、米国市場は日本市場の約3分の1であるものの、一方でシェアは依然として少ないことから、強い事業基盤を作っていけば、米国においてさらに大きく金額的に伸ばすことは可能であると考えております。基盤づくりと事業モデルの確立が最も重要な課題です。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

5. 社会価値の向上

環境

- 連結および単体GHG(Scope 1 & 2)排出量削減
- GHG(Scope 3)排出量の把握と削減方策の明確化
- 低環境負荷商品の開発強化
- 見本帳リサイクルセンターの拡大含めリサイクルの推進

社会

- ダイバーシティ、エクイティ & インクルージョン推進
- 児童養護施設の住環境改善活動の推進
- 支援が必要な子ども達、開発途上国、難民への継続的支援

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 58

五つ目の「社会価値の向上」につきまして、前中計、その前から取り組んでおります地球環境の課題、社会課題、両方について取り組みを進めてまいります。

連結および単体のGHG、Scope 1 & 2の排出量の削減に加え、さらに重要なのが、私どもが大量のさまざまな商品を購入しているScope 3のGHGの排出量の把握と削減の方策をより明確化していくということです。

また、低環境負荷商品の開発強化や、見本帳リサイクルセンターで見本帳のリサイクルを進めておりますけれども、これの拡大、またその他商品のリサイクルの推進も進めてまいります。

社会課題はダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン推進、そしてわれわれ社会参画活動の中心として位置づけております児童養護施設の住環境改善活動も引き続き推進をしてまいります。また、支援が必要な子ども達、開発途上国、難民等へも継続的に支援を進めてまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



連結および単体GHG(Scope 1 & 2)排出量削減目標

| | 2026年3月期 | 2030年3月期 長期ビジョン【DESIGN 2030】 |
|----|---------------------|---------------------------------|
| 連結 | 28% 削減 (2021年度比) | 55% 削減 (2021年度比) |
| 単体 | 60% 削減 (2018年度比) | カーボンニュートラル |

グループ非製造会社においてはカーボンニュートラルの実現を目指すとともに、
壁紙製造会社であるクリアネイトの広島新工場においては、メイン燃料を従来の重油か
ら液化天然ガス(LNG)にするなど、環境負荷の低減に向けた取り組みを進める。

GHGの排出量につきましては、長期的には2030年に連結55%の削減、単体はカーボンニュートラルとしておりますけれども、中計最終年度に連結28%、単体60%の削減を目標として進めてまいります。

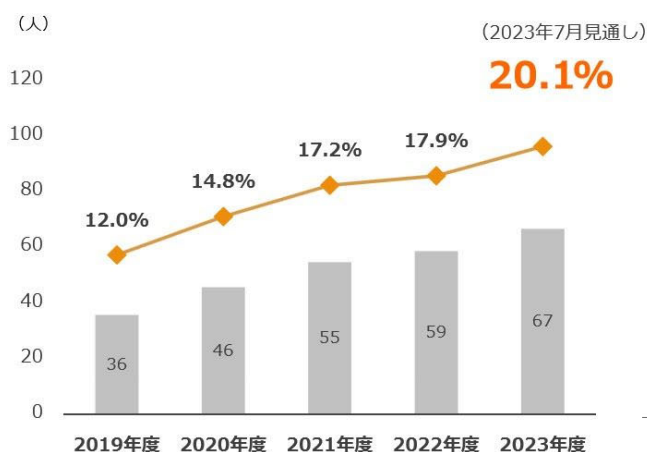
5. 社会価値の向上

Ⅲ. 中期経営計画【BX 2025】

ダイバーシティ,エクイティ&インクルージョン推進

女性管理職比率（サンゲツ単体）

2026年度目標：25.0%



障がい者雇用率（サンゲツ単体）

2025年度目標：4.0%



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 60

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンですが、今年の7月に行う組織再編後の女性管理職比率は20%となります。25年度の目標値としては、25%として進めてまいります。

障がい者雇用率につきましては、25年度目標4%は従来から変更はありませんが、安定的に4%を達成できることを目標として社内的に進めてまいりたいと思います。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



6. 資本政策

Ⅲ. 中期経営計画【BX 2025】

1) 株主還元方針

(1) 株主還元方針

- 2026年3月末の自己資本を 950～1,050 億円 とする
(2023年3月末 自己資本 : 957億円)
- 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
- 市場の状況により自己株式の取得も検討する

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 63

資本政策について、株主還元方針を最初にご説明いたします。

2022 年度 3 月末の自己資本は 957 億円でしたが、2025 年度末では 950 億円から 1,050 億円と
するというので、若干の増、マックス 100 億円増程度で進めてまいります。

株主還元は、従来、前々中計では大規模な自己株式の取得を進めてまいりましたけれども、株主の
皆さまから配当をより主体としてもらいたいと、特に個人株主さまを中心にご意見を頂いているこ
とを踏まえまして、株主還元は配当を主体といたします。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



6. 資本政策

Ⅲ. 中期経営計画【BX 2025】

1) 株主還元方針

(2) 配当金の推移

10期連続増配予定

130円を下限とし、安定的な増配を目指す



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation

64

その中で、1株当たりの年間配当金は130円を下限といたしまして、それを踏まえた上で安定的な増配を目指してまいります。また、株式市場の状況、当社の株価の状況によりましては、自己株式の取得も検討いたします。

過去からの配当の推移はグラフのとおりであります。

サポート

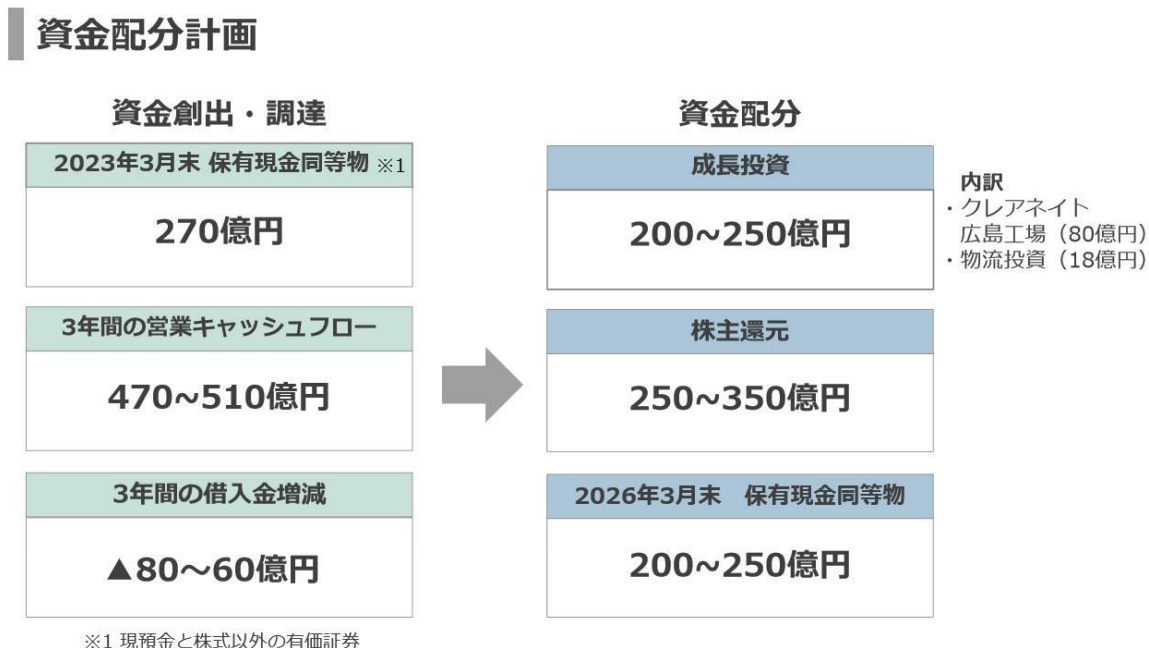
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

 **SCRIPTS**
Asia's Meetings, Globally

6. 資本政策

Ⅲ. 中期経営計画【BX 2025】

2) 資金配分計画



sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 65

資金配分計画は、このとおりでありますけれども、成長投資に対しては200~250億円、株主還元250~350億円になります。成長投資に関してはさらに大きな金額になる可能性もございますけれども、新中計【BX 2025】の3カ年の中では、最も大きな成長投資は人材への投資であり、資金配分以前で人材に対しての投資を強化していきたいと考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

 **SCRIPTS**
Asia's Meetings, Globally

7. 定量目標 (KPI)

Ⅲ. 中期経営計画【BX 2025】

1) 経済価値

経済価値

2026年3月期目標

- ・ 連結売上高 1,950億円
- ・ 連結営業利益 205億円
- ・ 連結当期純利益 145億円
- ・ ROE 14.0%
- ・ ROIC 14.0%
- ・ CCC 65日

2023年3月末現在、株主資本コストを5.61 %、WACCを5.31 %と認識

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 67

最後に、定量目標に関してご説明を申し上げます。

経済価値に関して、2025年度目標では連結売上高 1,950 億円、連結営業利益 205 億円、連結当期純利益 145 億円、ROE14.0%、ROIC14.0%、Cash Conversion Cycle65 日としております。売上高を除いてほぼ 2022 年度の横ばいないし ROIC 等に関しては低下といった数字になっておりますが、われわれとしましては将来のための投資、特に人的資本への投資を積極的に進めてまいりたいと考えています。

そういった中で、将来へのさらなる飛躍に向けての準備を、この 3 カ年の中でしっかりと進めることを第 1 の目標としたいと考えております。人の強化を大きな目標として、収益面においては維持し、株主の皆さまにはこの収益から 130 円を下限として、さらに安定的な増配をして報いていくことを実行してまいりたいと思います。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



7. 定量目標 (KPI)

Ⅲ. 中期経営計画【BX 2025】

1) 2026年3月期目標 セグメント別売上高・営業利益



sangetsu

※2023年度の期首より、報告セグメントを4区分から3区分に変更したため、2022年度の実績は変更後のセグメント区分に組み替えた参考数値となります。

©Copyright Sangetsu Corporation 68

セグメント別の目標値はこのとおりであります。

ご覧いただきますとおり、国内インテリアセグメントとして、従来のインテリアとスペースクリエーションを統合しており、統合後の営業利益目標値が187億円になります。先ほどご覧いただいたとおり、営業利益は2022年度よりは減益という格好になります。それを補いますのは海外の事業の黒字転換、そして国内エクステリア事業の収益の拡大になります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

SCRIPTS
 Asia's Meetings, Globally

7. 定量目標 (KPI)

Ⅲ. 中期経営計画【BX 2025】

2) 社会価値

2026年3月期目標

1. 地球環境

(1) 事業活動(Scope 1 & 2)における環境負荷の低減

| | | | |
|---------------------|----|----------|-----------|
| ① GHG排出量 | 連結 | 28 %削減 | (2021年度比) |
| | 単体 | 60 %削減 | (2018年度比) |
| ② 使用エネルギー量 | 単体 | 6.0 %削減 | (2018年度比) |
| ③ リサイクル率 (有効利用率) | 単体 | 90.0 %以上 | |

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 69

さらに社会価値に関しましては、GHGの排出量の削減、使用エネルギー量の削減、リサイクル率の向上を進めてまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



2) 社会価値

2. 人的資本

(1) 社員の健康と能力開発、風土改革

| | | |
|--------------|----|--------------|
| ① 非喫煙率 | 単体 | 85% 以上 |
| ② 人的資本投資額 | 単体 | 3年間合計 7億円 |
| ③ キャリア採用者数 | 単体 | 3年間合計 60~80名 |
| ④ やりがい指数 (※) | 単体 | 77% 以上 |

※社員意識調査における“仕事のやりがい肯定率”

(2) ダイバーシティ&インクルージョンの推進

| | | |
|-----------|----|------------|
| ① 女性管理職比率 | 単体 | 25.0% 以上 |
| ② 障がい者雇用率 | 単体 | 4.0% 以上 |
| ③ 男性育休取得率 | 単体 | 2週間以上 100% |

そして人的資本について1点ご覧いただきたいのが、人的資本投資額として単体で3年間、合計7億円を予定しております。ここに含めておりますのは、教育研修費、新卒およびキャリア採用に係る採用費、海外展示会等々への出張旅費の3点のみとなります。

現在、人的資本への投資額が年間1億円程度と非常に金額が少ないところを、年間2億円以上に増やしていくということで、依然として金額としては少ないものとなりますが、まずは教育・研修を中心に人的資本投資額を拡大してまいりたいと考えております。

また、男性育休取得率につきましても、社内で議論した結果、まずは2週間以上100%全員取得を必達目標として、全員取得することを目標に進めてまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

7. 定量目標 (KPI)

Ⅲ. 中期経営計画【BX 2025】

2) 社会価値

3. 社会資本

(1) コミュニティへの参画

| | | |
|-----------------------|----|--|
| ① 児童養護施設改修活動 | 連結 | 50件／年間 |
| ② マatchingギフト | 連結 | 18,000 S-mile |
| ③ 外部団体への寄付を含めた社会貢献活動費 | 連結 | 年間経常利益の0.3~0.5%を目途とし、寄付は特定の団体に継続的に実施する |

sangetsu

©Copyright Sangetsu Corporation 71

最後に、コミュニティへの社会参画でありますけれども、児童養護施設の改修を年間50件、外部団体の寄付を含めた社会貢献活動費として、年間経常利益の0.3-0.5%。特定の団体に継続的に寄付を行っていくという目標でございます。

以上、前年度決算の内容および前中計の振り返り、長期ビジョンの見直し、そして新しい中計に関してご説明をさせていただきました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



質疑応答

[Q.1]：この1年間を振り返ってみて、なぜここまで値上げがスムーズに受け入れられたのでしょうか。必ずしも住設機器をはじめ他の企業の値上げが全て上手くいっているようには見受けられず、恐らく国内で展開しているあらゆる業界で、ここまで上手くいっている業界は珍しいのではないかと思います。値上げを浸透させるために特別な努力等をされてきたのか、あるいは業界の構造的に単に値上げが通りやすかったただけなのか、このあたりの考え方を教えてください。

[A.1]：他の業界の状況は分かりませんが、一つ非常に大きな要因は、今までの価格レベルが安すぎたということがあると思っております。例えば壁紙では、実際には一反50m巻ですが、一反をただ単に売っているわけではなく、必要に応じて15.6mなら15.6mと、10cm単位で必要数量分をカットしてお届けしております。さらに、午前10時半までにご注文いただければ、当日夕方までにお届けするサービス体制で行っています。

すなわち、商品のバリエーションが多く、必要な商品、欲しい商品を必要数量だけ購入できるということであり、私どもの仕事は、単に商品売っているのではなく、サービス・機能売っている仕事であると捉えております。しかし、こうした高いサービスを提供しているにもかかわらず、業界内ではものすごい勢いでダンピング的な価格競争が起きていました。

それを起こしていたのは誰かという、最も大きなシェアを持っていたサンゲツが起こしていたことも事実ですが、その価格政策、もしくは全体の施策を変更したことによって、われわれの価格も上がりましたし、業界全体の価格も上昇してきたということがあります。

今回の3回の値上げ以前も、2014年6月と2018年10月の2回値上げしており、私の体制になって5回値上げしたことになりますが、その中でずっとお客さまには、われわれはただ単に商品をご提供しているのではない、ということをご説明申し上げてきました。

インテリアコーディネーターの皆さんに対してのデザイン提案もしくはデザイン支援も行っており、そういったサービス全体をご提供していることが、当初は反発があっても、ある程度値上げを受け入れていただける結果につながった、というのが私の理解です。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



[Q.2]：今期業績予想の作り方と今後の値上げに関する考え方について教えてください。今期業績予想では、原材料価格が上昇しているにもかかわらず、価格転嫁を織り込まない前提で減益予算を計画なさっています。御社としてはもう十分に価格改定を行ってきたのもうやらない、という意思の表れとして見るべきなのか、それとも単純に現時点で発表していないからそれを計画に織り込んでいないだけと見るべきなのか、いかがでしょうか。

[A.2]：その点は、全く未定と申しあげざるを得ません。去年の10月1日に行った値上げに関して、同年6月の発表以降もコストアップは続いております。商品の仕入価格の上昇も、それ以外のコストの上昇も続いているということでもあります。

その中で、われわれとしてこの2年間で実行した値上げを経て、第4次値上げという格好でやるかということ、市場全体の状況および世の中全体の雰囲気も全て勘案しながら、さらに今後のコストアップの可能性も含めて、今、慎重に見ている状況であり、これ以上は申しあげられないという回答になります。

[Q.3]：株主還元に関して、仮に値上げ等によって利益が出てしまった場合、すなわち自己資本上限の1,050億円を超えてしまうことになりそうな場合は、それ以降は配当の上乗せ、もしくは自社株買いで還元に戻す認識を持っておいてよろしいでしょうか。

[A.3]：単純に申し上げると、1株当たり130円の配当で現在の市場に出ている株数を掛けますと、配当総額77億円となります。今期目標の105億円と比べても単純に言って28億円出てくるじゃないかと。仮に105億円がずっと3年間続くとすると28億円×3＝84億円、先ほど申し上げた2025年の目標値は既に145億円にしてありますから、そうするとさらに40億円と、単純計算をしていくと余りが出るとなり、当然私どももそういった計算はしております。

株主還元方針では自己資本957億円からマックス1,050億円という目標値を発表しており、安定的な増配を目指すと申しあげました。今期の予想値、2025年度の予想値からすると増配の方に回していく想定はしており、当然実行していかなければいけないと思っております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



[Q.4]：海外事業について、ずっと赤字が続いてきた理由は何でしょうか。また、今期赤字は解消してくるとのことですが、解消に向けての施策を教えてください。

また、新中計【BX 2025】でも、海外事業の目標値は2026年3月期売上260億円で営業利益8億円とのことですが、利益貢献するとしても、まだ国内に比べると収益性は低いと思います。そのポテンシャル、改善余地、利益額の根拠を教えてください。

[A.4]：今現在の反省としましては、海外事業そのものに対して目標値が低かったと考えています。海外は商品力が弱く、非効率的なところがあり、都度個別に改善することはずっとやってきましたが、あるべき事業モデルを打ち出し、それに向けてコストをかけても実行するという動きが非常に弱かったのです。一番端的な例を挙げると、配送もしくはサプライリードタイムがあります。日本では今朝注文したら夕方まで届くというサービス、ある意味では過剰サービスといえるかもしれませんが、過剰がゆえに一つの提供価値になっています。

アメリカの場合、一部の在庫商品を除き、生産リードタイムに4週間かかります。これまでは顧客から改善要望が無いからそれで良い、と認めてきましたが、これではサービスの点で他社と明確な差別化が図れません。今は1週間でやるように厳命しています。

また、商品デザインそのものは日本でもアメリカでも大きく変わらず、似た商品も作られます。だからこそ、事業モデルそのものの総合力で勝たなければならないのですが、その点の強化が非常に不徹底でした。

それゆえ他社と差別化できる価値・機能がない。現在、機能がないから価値がないというモデルを徹底して変えることを目指し、取り組みをスタートしています。まだまだ充分ではありませんが、今期を一旦ブレイクイーブンとしています。アメリカにおいては1-4月の状況を見ても、従来の改善がある程度の結果を出しつつあり、黒字化も見えてきていますが、ご指摘のとおり、依然として収益力が低いという点は否めません。

収益力を高めるためには、サプライリードタイム、つまりお客さんに対しての供給リードタイムを短くしなくてはならない。また、施工の応援や、お客さまに対してデザインの提案も行います。商品も単品ではなく、コーディネーションとしての商品を提供するといった形で考えています。アメリカでも中国でも、どこにおいても国内インテリア事業と同じように、「ソリューション力」を高めていかなければなりません。デザイン提案に関しては、人の強化も含めて海外でも進めていま

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



す。その意味においては、スペースクリエーション事業は日本だけではなく、海外においても目標値とすべきものなのです。

「商品単体でなく、空間そのものを提供する」という事業像自体は、日本においてもディスプレイ業界や店装ゼネコンなどさまざまな企業で謳われていますが、その中でも、空間デザイン・提案力を持ち、かつインテリアとエクステリアを含めた多数のスペース材料を扱っている企業は、当社の他にはありません。そのために、日本においてわれわれがユニークなポジションを目指すのが基本的な目標ですが、海外においても同様であると考えています。具体的な数字はお出しできませんが、アメリカ・東南アジア・中国の数量的な成長性は、時間はかかるかもしれませんが、必ずあり得ると考えています。

量的な成長性があるからそれでいいというのではなく、価値のある事業モデルを、海外においても作り実行することを、時間をかけてもやっていかなければいけないと思っております。

[Q.5]：シェアについて、値上げによりある程度シェアは下がる見通しだったと思うのですが、程度は期初想定に比べてどうでしたか。

[A.5]：一言で申しあげて、想定したよりも小幅なシェアダウンで済んだという感触です。特に壁紙に関しては、小幅なシェアダウンで済んだと思っています。

もっと大きなシェアダウンが生じたとしても、「値上げとは決意でしかない」というのは私の個人的な考えですが、リーディングカンパニーが決意を持ってやるぞ、と思わないと、値上げはできないと思っています。その決意の裏には、数量が下がっても仕方がないという思い切りがあって実施したわけですが、当初の想定よりは、よほどシェアダウンの幅は少なかったと言えると思っています。

ただ、今期の予想で数量の回復と申しあげましたが、値上げの中で価格攻勢を受けている面はあります。けれども、それ以外の機能・サービスで圧倒的に商品も含めて、私どもが勝っていることから、時間をかければ取られたシェアは回復できると、これも強い自信を持っています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



[Q.6]：シェアが落ちなかった要因は何でしょうか。ワンストップでやっているから提案力があることなど、何がありますか。

[A.6]：価格要素とその他の機能、サービス、ソリューション提供と呼んでいますけども、そのこの要素の違いです。当然、例えば壁紙でも反売りの市場はあるのです。反でお客さんが商品を相当量買い込む市場があります。そういう市場は価格要素が大きいということで、そこにおいては価格で取られているケースはあります。一方、小口取引においてはわれわれの強みが生きてくるため、これらの結果、全体では0.8%のシェア減となりました。当然この間にも、数量の伸長や、よりシェアが拡大している市場もありますし、お客さまもいらっしゃいます。

[Q.7]：中計目標の利益の考え方について、人的投資を先行的にやるということは、費用をかけてシステムを含めた投資を行うということだと思いますが、この先行投資によって、そもそもの事業の収益性がどう変わるかのご評価、見方を教えていただきたいです。前期が結構利益をしっかりと出せたのはでき過ぎだったのか、そうではなくて、投資を含めれば収益力が上がっていくことなのかを確認させてください。

また、スペースクリエーションという考え方について、付加価値を生むために専門人材の獲得をこれからも続けていくと思いますが、どういう手を入れてどう利益が出てくるお考えでのお話なのかということ、改めて教えてください。どれぐらいの期間で人が育ち収益につながるか、事業が変わっていくスピード感、目線感が理解できていないので、そこも含めて教えてください。

[A.7]：先行投資がどのように利益を生んでいくのかという点について、スペースクリエーションの方にも繋がってくると思いますけれども、先ほど申しあげたとおり、人的投資は既存人員に対しての待遇、処遇の改善、働く環境整備等にも使っていきます。それから情報システム等もありますが、キャリア採用に使う割合も大きく、この段階で利益がまとめて出る、という部分のお答えは難しいという回答になります。2つ目のご質問のスペースクリエーションと併せてご説明しますと、スペースクリエーション事業の強化策としては、スペースデザイナーのキャリア採用を、過去3年間で10名近く採用しました。彼らが各地で壁紙の営業員とともにお客さまへ提案をすると、住宅関係も非住宅関係も反応が全く違うと聞いています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

従来は、見本帳をお届けした際に「あとで見るから置いておいて」といった反応だったお客さまでも、デザイナーと同行して「内装材だけでなく、家具や空間そのものなど、さまざまなご提案ができます」と言うと、ビルダーやインテリアコーディネーター、地域ゼネコンの方は非常に興味を持ってくださいます。

当社がスペースクリエーション（空間デザイン）の事業分野に進出すると言った当時、“それはレッドオーシャンではないか”というご指摘もいただきました。しかし、今感じているのは、世の中で、空間デザイン力、空間提案力に対するニーズが非常に高いということです。

それを一番感じているのは、キャリア採用の社員とともに営業活動を行っている、従来の営業員でしょう。先ほどお見せした資料でグループのほとんどの管理職が「スペースクリエーション事業モデルは有効だ」と回答したとおり、空間デザイン提案力が目の前の、壁紙や床材といった材料販売にもつながっていることが、実感されているのだと思います。

それが金額的にどの程度即効性があるのかというと、ある意味では限定されているという言い方もできると思いますが、事業としてどう組み立てていくかは、これから検討していかなければなりません。

また、ただ単に壁紙など、従来の主力商品だけを扱っているのでは、空間提案力等の投資に対する取り返しのツール、パイプラインが少ないということになります。大判セラミックタイルやエクステリアといった新商品を含むさまざまな商品を通じて、インテリア・エクステリアの両方の提案をすることを目指しています。

さらに、現在のエクステリア事業は卸売の業態であるため、メーカーの商品を取り扱っていますが、もっと自社固有の特別な商品を持つことによって、われわれの空間提案のチャンスも収益の回収チャンスも上がってくるため、商品の拡充をしなければいけないと考えています。

このため、収益面においてこの3年間は「仕込み」のタイミングとなり、すぐさま総利益ベースで30億円、40億円、50億円になることはないというご説明になります。

もう一つ申しあげますと、2024年3月期の当期純利益予想105億円が、2026年3月期145億円へとどう伸ばすのかという点については、海外とエクステリアも当然ありますが、国内インテリアでも伸ばしていく想定です。

この手段として、一つは数量の回復、もう一つは収益性の改善です。収益性の改善は、デフレになればまた別ですが、3年間のうちにはどこかで達成するべく、チャンスを見て実行してまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



また、さらに新たな人的投資もしくはその他の投資からの事業の拡大もあるとは思っています。明確に提示できる数字は現在検討中のため、現時点では無いと申しあげざるを得ない状況です。

[了]

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、当社は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。さらに、利用者が当社から直接又は間接に本サービスに関する情報を得た場合であっても、当社は利用者に対し本規約において規定されている内容を超えて如何なる保証も行わないものではありません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用してはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて会員自身の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者自身が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による本規約に基づく利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して会員が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com