




表紙：アイミッションズパーク桑名

SANGETSU REPORT 2023編集方針

「SANGETSU REPORT」は、サンゲツグループの企業価値や中長期的な成長性をステークホルダーの皆さまにご理解いただくため、毎年発行している統合報告書です。2023年版では、2023年5月に発表した新中期経営計画【BX 2025】におけるサンゲツグループのさらなる成長戦略を中心に、事業の現況やESG活動に関する情報の充実にも努めました。また、編集にあたっては、IIRC(国際統合報告評議会)が公表した「国際統合報告フレームワーク」を参照しています。本報告書によって、より多くの方々にご理解を深めていただければ幸いです。

コミュニケーションの全体像と本報告書の位置付け

	財務情報	非財務情報
対話	<ul style="list-style-type: none"> ● 決算説明会 ● 機関投資家とのミーティング ● 個人投資家向けIRイベント ● 株主総会 	<ul style="list-style-type: none"> ● 機関投資家向け施設見学会 ● 機関投資家と社外取締役との対話 ● 株主さま向け会社説明会
報告書	<ul style="list-style-type: none"> ● 決算短信 ● 四半期報告書 ● 有価証券報告書 ● 中間報告書 	<ul style="list-style-type: none"> ● コーポレートガバナンス報告書 ● 環境レポート
WEB	IR・投資家情報サイト www.sangetsu.co.jp/company/ir/ 	サステナビリティサイト www.sangetsu.co.jp/company/sustainability/ 

INDEX

Web

より詳細な情報については、当社Webサイトに公開しています。PDF版では、コンテンツ名より該当ページに遷移いただけます。
[サンゲツ会社情報トップ](http://www.sangetsu.co.jp/company/)
www.sangetsu.co.jp/company/

01 目次、編集方針

トップメッセージ

02 トップメッセージ

サンゲツグループストーリー【成長戦略】

- 08 中期経営計画の振り返り
- 10 さらなる成長に向けて
- 16 中期経営計画(2023-2025)【BX 2025】 [Web 中期経営計画](#)
- 24 財務戦略
- 26 価値創造プロセス
- 28 価値創造ストーリー
- 30 事業戦略 [Web 事業・サービス](#)
 - 30 国内インテリアセグメント
 - 32 国内エクステリアセグメント
 - 34 海外セグメント

サンゲツグループストーリー【ESG】

- 36 ESGマネジメント [Web ESGマネジメント](#)
- 38 マテリアリティ [Web マテリアリティの特定](#)
- 40 役員紹介／執行体制 [Web 役員紹介](#)
- 42 **G** ガバナンス [Web \(G\)ガバナンス](#)
 - 42 対談 経営アドバイザー×社長
 - 46 コーポレートガバナンス体制 [Web コーポレートガバナンス](#)
 - 51 コンプライアンス [Web コンプライアンス](#)
 - 52 リスクマネジメント [Web リスクマネジメント/BCP](#)
- 54 **S** 社会 [Web \(S\)社会](#)
 - 54 人権／多様な働き方 [Web 働き方の見直し](#)
 - 56 パリチェーンマネジメント [Web サプライチェーンマネジメント](#)
 - 58 コミュニティへの参画 [Web コミュニティへの参画](#)
- 60 **E** 環境 [Web \(E\)環境](#)
 - 60 地球環境保全

データセクション

- 64 10年間の連結財務サマリー
- 66 財務ハイライト
- 67 非財務ハイライト(単体)
- 68 ESGデータ集(単体) [Web ESGデータ集](#)
- 69 会社概要／株式情報

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。

「収益認識に関する会計基準」の適用について

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

将来の見通しに関する注記事項

本報告書に記載されている、将来に関する記述を含む歴史的事実以外の全ての記述は、当社グループが現在入手している情報に基づく、2023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 2022年4月1日～2023年3月31日
*一部2023年4月以降の活動も含まれます。
- 発行月 2023年10月



Gomez IRサイト
総合ランキング 銀賞



健康経営優良法人2023
(大規模法人部門)



S&P/JPX
カーボン
エフィシエント
指数



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index



FTSE Blossom
Japan Index



2023 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数(WIN)

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

「時間軸」を捉えた長期的なビジョンと
自己変革により、価値創造の循環を創る。



代表取締役 社長執行役員
安田 正介

2014年の新体制以降の振り返り

2014年の社長就任から9年が経過しました。3つの中期経営計画を終了しましたが、これまでの取り組みを一言で表すと、「事業の変革と収益の改善に向けた先行投資を進めた9年間」であったと言えます。2014年当時、サンゲツグループは社会的に「インテリア専門商社」の一企業として認識されており、売上高のほぼ全てを国内インテリア事業が占めていました。この状況下、当時の私が強い危機感を抱いたのは、日本の建設市場の量的な限界です。市場の成長が期待できない中、当社グループが持続的に成長し、社会に必要とされる企業であり続けるためには、自ら新たな成長像を見出し、事業の質的強化を図る必要がありました。そのために行ってきたのが、組織体制や人事制度といった事業基盤の整備に加え、商品・物流・施工・提案力といった機能・サービスの強化、そして海外事業の拡大です。2014年度から2018年度ごろまでは、これらの資金投入により販管費が増加した一方、売上総利益の伸びは緩やかで、利益率は投資フェーズに伴う伸び悩みの局面にありました。こうした中、2回目の中期経営計画「PLG 2019」の最終年度である2019年度には、これまでの施策効果により総利益が本格的に拡大し始めましたが、2020年度には新型コロナウイルス感染症拡大（以下、コロナ禍）の影響により、業績は再び低迷することとなりました。

長期ビジョン【DESIGN 2030】として、2030年に目指す企業像「スペースクリエーション企業」を掲げたのは、2020年5月のことです。そして、その達成に向けた一歩を踏み出すことが、2020年度から2022年度までの前中期経営計画【D.C. 2022】の位置付けでした。「スペースクリエーション企業」という未来像は、グループ全体の指針になるとともに、さまざまな部署での成長に向けた議論のベースとなっており、「目指すべき姿」を明確化できたことは、2014年以降の試行錯誤の成果であると自負しています。

前中期経営計画【D.C. 2022】では、インテリアをはじめとする基幹事業の質的成長による収益の拡大に取り組み、一方では基幹事業のリソースに基づく次世代事業の収益化

として、海外事業の拡充に努めました。そして、この最終年度である2022年度には、3次にわたる販売価格の改定が収益の向上に貢献し、計画策定時に掲げた目標値のみならず、長期ビジョンに掲げる定量目標をも大きく上回る結果となりました。これに対し、「なぜ、値上げが成功したのか」という質問を多く頂戴しますが、値上げの成功は一つの結果に過ぎず、重要であるのはこの結果をもたらした背景・要因であると考えています。そして、この要因こそが9年間続けてきた機能・サービスの強化により、サンゲツの企業としての強さ、ポジションが向上したことであると認識しています。

一方、このような実績を残せたこと自体は喜ばしいものの、今後のさらなる成長においては、多くの課題を感じています。私たちを取り巻く外部環境には多くの制約があります。インテリア市場における国内の数量の停滞に加え、施工における人手不足の深刻化、物流2024年問題、そしてさまざまなコストの継続的な上昇などが懸念されます。また、「スペースクリエーション企業」に向けた施策は戦略として適切であると確信しているものの、従来からの国内インテリア事業における調達、商品、空間デザイン、配送、施工、ブランディングといった機能をさらに高度化することに加え、国内エクステリア事業、海外事業を飛躍的に強化する必要があります。グループ社員の意識改革についても不十分であると捉えており、一人ひとりが主役意識を持って成長のドライバーとなることで会社を成長させ、社会価値の実現に取り組んでほしいと思っています。これらの施策に加え、市場の拡大が見込めない中で当社グループがさらなる長期的成長を実現するためには、全く新たな事業モデルを描く必要があると考えています。

新中期経営計画【BX 2025】に込めた思い

こうした課題認識を踏まえて発表した新中期経営計画【BX 2025】(BX: Business Transformation)では、2023年度から2025年度の3カ年を、「次の飛躍に備える3年間」として位置付けています。「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・拡充することで、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するとともに、さらなる長期的成長に向けた事業の展開を検討します。

新中計で掲げる5つの基本施策について、次のとおりご説明します。

1) 人的資本の拡大・高度化・活躍支援

5つの基本施策の中で、人的資本を何よりも重要視しています。新中計の名称に掲げる「BX: Business Transformation」を起こすためには、高い能力を持つ人材が不可欠です。「専門能力」には、空間デザイン提案力はもちろん、物流・IT・法務といった、社外の知見を積極的に取り入れるべき能力と、当社グループでの長い経験によって培われる業界や商流、商品知識といった能力の2種類があります。そして、スペースクリエーション企業を実現するためには、どちらも必要不可欠であると考えています。ビジネスを大きく変えるために、外部人材と既存人材の両面を高度化し、活躍の支援を行うことで、新たな能力や企業風土を社内に育みたいと思っています。

2) デジタル資本の蓄積・分析・活用

壁紙や床材など、当社グループが扱う商品のアイテム数は膨大で、非常に長いバリューチェーンが存在します。これまで、膨大な商品データや、バリューチェーンの各プレイヤーが持つ情報は、必ずしも一元的な管理がなされてきませんでした。こうしたビジネスに関する多様な情報をデジタル化し、どの商品がどの物件に採用されているのかを把握することで取引の効率化と物流の効率化を図るとともに、デジタルを活用したエンドユーザーへの商品選定サポートを行うことにより、より高い付加価値の提供を行います。

3) ソリューション提供力の強化

スペースクリエーション企業として必要なソリューション提供力を強化します。具体的には、専門人材の拡充による空間デザインと空間提案力の増強、取扱商品の拡大・高度化・ブランディング強化、調達体制の整備・強化、在庫・配送・物流といったロジスティクス体

制の拡充、内装施工力のみならず総合施工力や施工管理能力を含む施工力の整備であり、これまで進めてきた強化策をさらに進化・深化させて、市場への提供価値を高めていきます。

4) エクステリア事業と海外事業

エクステリア事業は、スペースクリエーション事業モデルの構築を進めていく上でも重要な機能であり、インテリアとエクステリアが一体となった空間提案は、当社独自の強みでもあります。今後は室内外の一体提案に加え、これまでの中部地域を中心としたエクステリア事業の地域的な拡大や、オリジナル商品の開発を含めた商品力の強化に挑戦します。一方、赤字が継続していた海外事業については、これまでは各地域の現地法人が直面する課題の解決に追われてきたことに加え、コロナ禍の影響が業績面に影を落としていました。コロナ禍の影響から脱しつつある今、市場の正常化に伴う回復とともに、各市場でスペースクリエーション企業としてさらなる成長を実現するための具体的な打ち手を講じていきます。

5) 社会価値の向上

環境面では、脱炭素社会の実現に向けた貢献を進めるほか、長期の目標としては、2029年度にサンゲツ単体でのカーボンニュートラル、連結ベースでの温室効果ガス(GHG)の55%削減(2021年度比)を目指していますが、そのマイルストーンとして、新中計の最終年度である2025年度にはGHG排出量をサンゲツ単体で60%削減(2018年度比)、連結ベースでは28%削減(2021年度比)を目標として掲げます。また社会問題への取り組みにおいても具体的なKPIを定め、社会価値の実現に向けて注力します。

資本効率の向上と資本政策

株主還元については、安定的な増配を目指す考えです。かつては大規模な自己株式の取得を実行しましたが、個人の

株主さまから配当主体の株主還元を望む声が多いこともあり、現時点ではこの方針に沿って進めていきたいと考えています。具体的には、新中計期間中の1株当たり年間配当金の下限を130円に設定し、安定的な増配を目指します。ただし、株式市場の状況、当社の株価の状況を見て、自己株式の取得についても柔軟に検討します。

2022年度末の自己資本は957億円でしたが、2025年度末の自己資本の目安を950億円～1,050億円としています。資本効率の向上に向けては、2025年度でROE14.0%、ROIC14.0%とし、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)65日を目指します。基本的には、自己資本を大きく増やすことなく、高い資本効率を持つ会社であり続けたいと考えています。新中計期間中の成長投資については、200億円～250億円を計画していますが、期間中での最も大きな成長投資は、費用として表れる人材投資であると考えており、将来の企業価値向上を見据えた積極的な支出を想定しています。

外部の視点を取り入れた、健全なガバナンス体制

当社グループは経営の透明性、迅速性、効率性を基盤としたガバナンスの強化に取り組んでいます。監査等委員会を含む7名の取締役会メンバーのうち、過半数となる4名が社外取締役であり、それぞれの専門性を活かし、取締役会の実効性向上に貢献していただいています。社外取締役の方々には、取締役会等でのオープンな情報共有のみならず、事業の現場の様子を知っていただくための国内外の現場への往査も実施し、忌憚のない意見をいただいています。さらに2023年4月からは、経営アドバイザーとして、京都先端科学大学ビジネススクール教授なども務める名和高司氏をお招きしています。同氏には、当社グループの経営に関わる客観的かつ広汎な助言を既に数多くいただいております。また、取締役会への同席もお願いしています。

このように、さまざまな形で外部の視点からの意見を取り入れる仕組みを整備・強化することで、自己満足に陥らない健全なガバナンス体制を維持したいと考えています。

「スペースクリエーション企業像」の 明確化とその先

既に申しあげたとおり、「スペースクリエーション事業」への転換を図るという方向性自体は、サンゲツグループの長期的な成長に向けて極めて適切であると確信しています。サンゲツグループの管理職を対象としたアンケート調査においても「スペースクリエーション事業モデルは自身の仕事を進める上で有効である」との回答がほぼ100%を占めました。しかしながら、スペースクリエーションへの転換に向けてさらに成果を創出するためには、商品・分野・地域における取り組みを一層に加速させる必要があると考えています。

こうした思いもあり、【DESIGN 2030】として3年前に描いた「スペースクリエーション企業」としての企業像を、2023年5月に改めて明確化しました。具体的には、「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つの機能』を有機的にインテグレートしたソリューション能力により、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」です。この企業像の実現に向けた成長戦略として「大きく安定的なシェアを持つ主要商品・事業の収益の維持・向上」「市場・シェアにおいて伸びしろのある中型商品の強化」「新商品の取り組み」「エクステリア分野の強化」「海外事業の収益拡大」の5つの要素を挙げています。さらに、長期ビジョンの達成によりサンゲツグループが提供したい経済価値・社会価値を改めて見直し、上方修正した経済価値の定量目標として、2029年度における売上高2,500億円、営業利益270億円を掲げました。

サンゲツグループが目指す「スペースクリエーション企業」とは、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、提供していくことであり、ある意味では「空間軸」に基づく施策です。しかしながら、真に価値のあるスペースクリエーションを行うためには、物的な「空間」を考えるだけでなく、その空間を使用する人々が、どのようにその空間で時を過ごすのか、過ごす時間にどのような価値を得るのか、「時間軸」を含めた提案が必要になる

と考えます。創造したスペースで時を過ごす人々の思いにまで考えを巡らせることで、より長期的に意義のある価値提供につながると思うのです。こうした時間軸を意識した思索・提案は、スペースクリエーションの「その先」の事業像の基盤となると考えています。スペースクリエーション提案においては、ただデザインの的に優れた空間を提案するだけでなく、完成した空間で時を過ごす人々が、やすらぎとよろこび、そして最適な効用を得られるように、空間完成後の運用・使用を考え、提案する必要があります。

すなわち、空間の運用・使用そのものが大きな課題となり、そこで得られる多様で幅広い発想や可能性の模索、対応力といったノウハウは、空間運用事業の強い基盤となるものと捉えています。当社グループでは、長期的な視点で捉えた空間の運用を「スペースオペレーション」と定義し、空間のサブスクリプションといった事業モデルの可能性を探りたいと位置付けています。

ステークホルダーの皆さまへ

サンゲツグループの経営に携わってきた9年間、私は社内外に向けて、常にオープンで正直でありたいと考え、発言し、行動してきました。またこれからも、当社グループが直面する課題、そして私自身がそれをどのように捉えているかなどを含め、可能な限り正直に、誠実に開示していきたいと考えています。経営者として心掛けていることは、さまざまな事業機会やリスクを、常に時間軸を踏まえて考えることです。3年後、10年後の利益やバランスシートをどう捉えるか、どのような時間軸で事業を捉え、長期的な視点で経営のあり方を考え、社会の一員である企業としてどのように行動するべきかということも常に考えます。単に「今現在」に対応するのではなく、時間軸を踏まえることで、打ち手はより持続性を持ったものになると思うのです。

長期的に成長する企業を目指して経営をすることは、株主をはじめとする多くのステークホルダーの皆さまにとっても重要なことだと思います。不確実性の高い時代において、何の手も打たずに、会社が自動的に成長していくことなどあり得ません。直面する市場が停滞しているならば、その

市場に対面する企業自体が自らのステージを変え、新たなものに挑戦し続けなければ、企業が長期持続的な成長を実現することは不可能なのです。

そして、社会価値を創出できる会社になるためには、まずはしっかりと稼ぎ、経済価値を創出できる会社になる必要があります。幸いなことに当社グループは、この9年間に取組んできた事業強化の成果により、安定したキャッシュ・フローを獲得できる会社になりつつあります。さらなる成長を目指し、スペースクリエーション企業、さらにその先のスペースオペレーション企業に向けて、再び先行投資を行っていくことが必要です。ダイナミックで長期的な成長を実現できる企業として経済価値を創出し、より大きな社会価値を提供し得る会社となる。これによってサンゲツグループに対する社会的評価が高まれば、社員やお客さまはもちろん、より多くの「人」が集まり、これらを原動力にさら

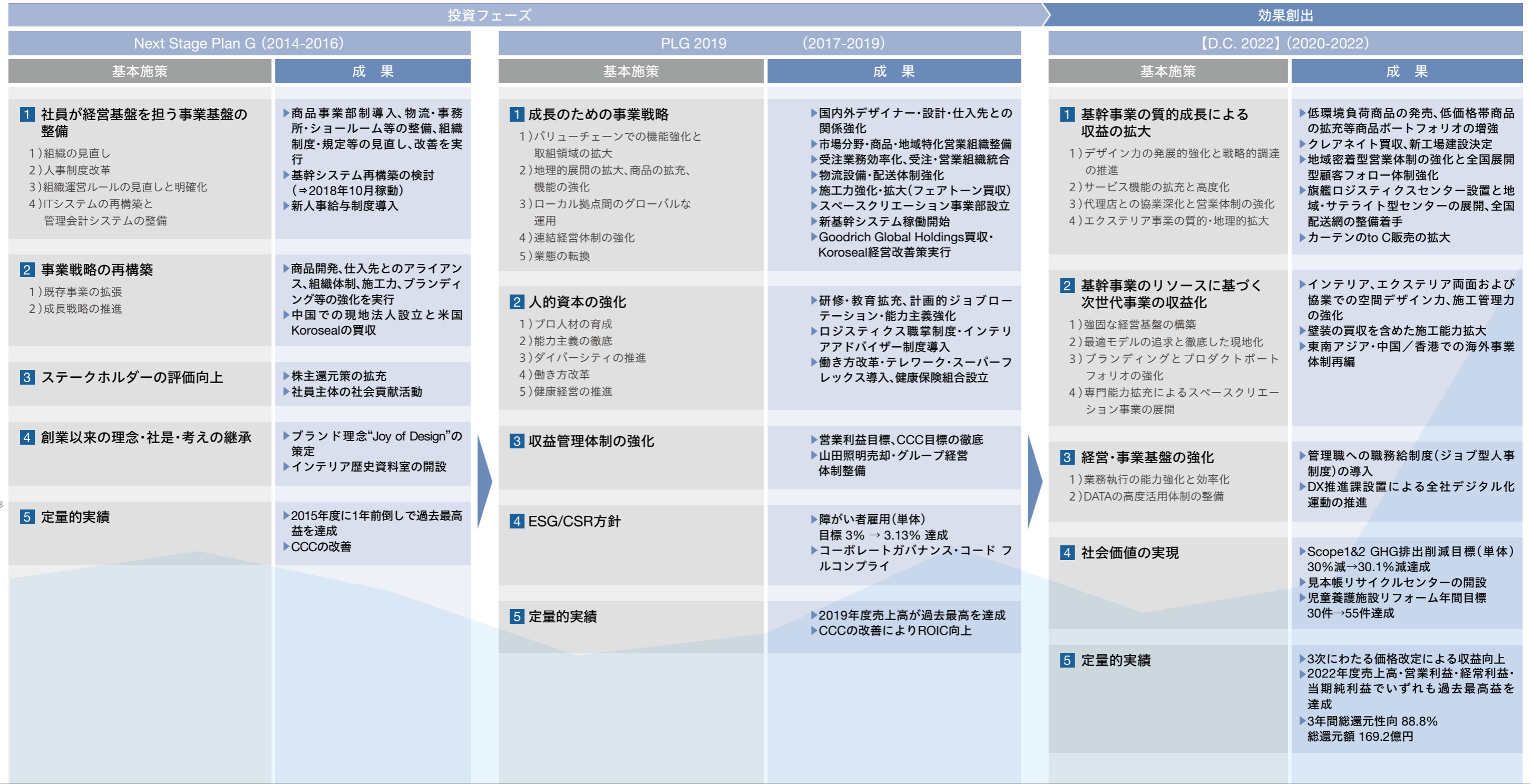
なる成長が可能となります。そして、当社グループはさらに大きな社会価値を提供し、社会において重要な役割を果たす企業となるでしょう。

こうした長期的な視点に基づき、価値創造の循環を起こそうとしているサンゲツグループに、どうぞご期待ください。



中期経営計画の振り返り

当社グループは、2014年の新体制からの9年間、3回の中期経営計画に沿って事業の変革を進めてきました。2014年から2016年の「Next Stage Plan G」、2017年から2019年の「PLG 2019」と、2回の中期経営計画により事業基盤の整備と機能強化を図り、2020年から2022年の【D.C. 2022】の3年間では、過去の施策による効果創出として収益力の向上を実現しました。この結果、連結営業利益は2014年度の80.3億円から、2022年度には202.8億円まで大きく伸長しました。



営業利益推移
(億円)
200

150

100

50

0

さらなる成長に向けて

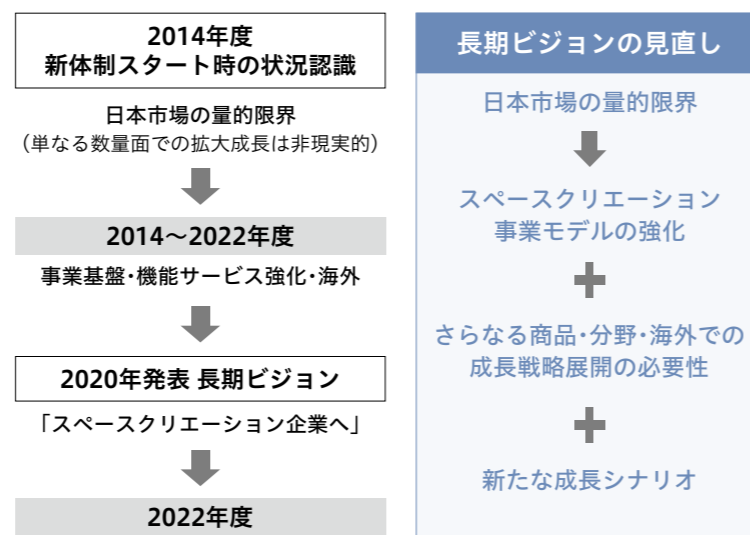
2014年度以降、3度の中期経営計画期間における諸施策を進めた結果として、2022年度には大幅な収益向上を実現しましたが、一方で以下のとおりさまざまな外部・内部課題を認識しています。

前中期経営計画【D.C. 2022】を終えての課題認識

- 外部課題**
 - ・高いシェアを持つ壁紙等、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
- 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システム構築の未整備
 - ・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、強い事業モデルの不足
 - ・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

2014年度の新体制スタート以降、前中期経営計画【D.C. 2022】の終了まで、さまざまな施策を実行する中で、日本市場の量的限界、また今後の成長に向けたスペースクリエーション事業モデルの強化、さらなる商品・分野・地域での戦略展開、新たな成長シナリオの必要性を認識しました。

サンゲツグループは2020年に長期ビジョン【DESIGN 2030】を策定し、スペースクリエーション企業への転換を掲げていますが、これらの課題認識を踏まえ、サンゲツグループが目指すスペースクリエーション企業像を改めて明確化しました。

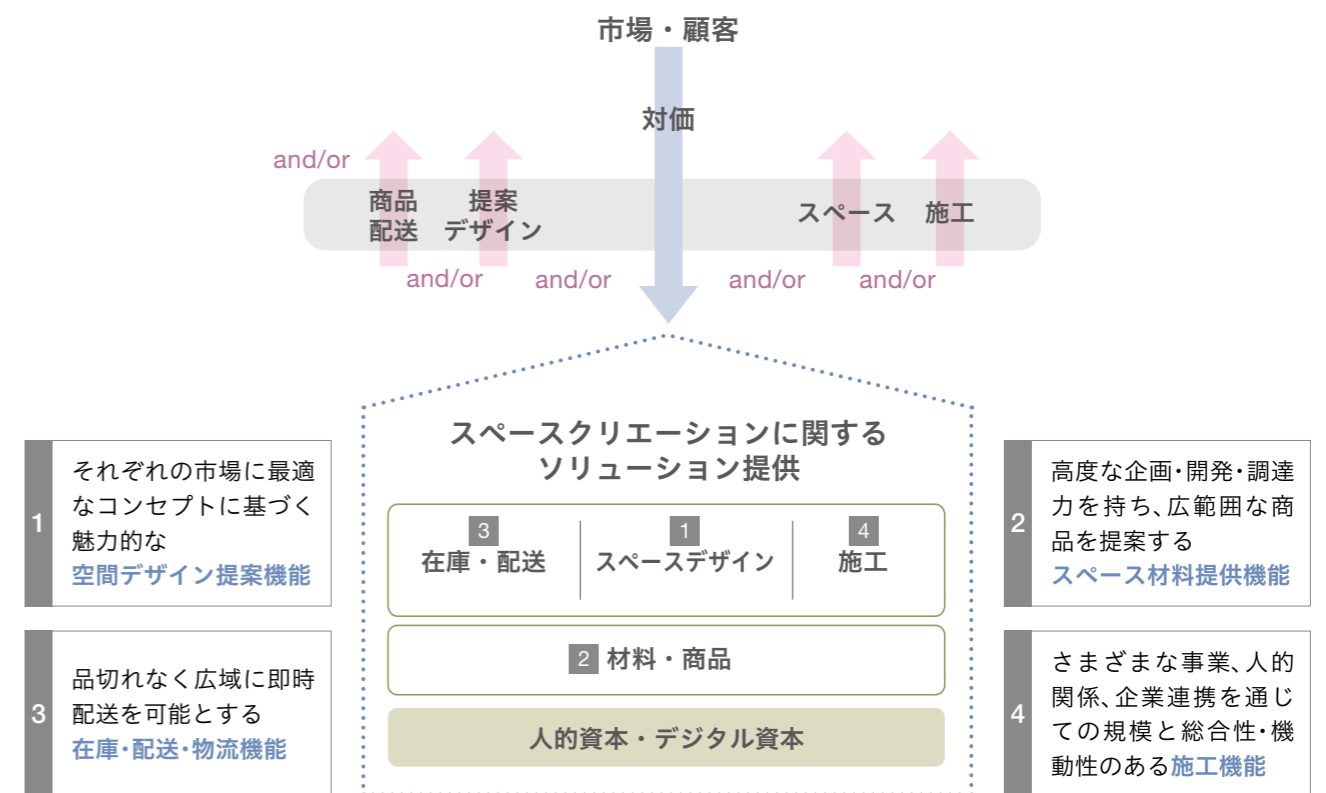


サンゲツグループの目指すスペースクリエーション企業とは

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

- 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、企業連携を通じた規模と総合性・機動性のある施工機能

これら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が、サンゲツグループの目指すスペースクリエーション企業像です。



サンゲツグループの原動力となる4つの機能

サンゲツグループはこれまで培ってきた独自の強みを活かしながら、スペースクリエーション企業の実現に必要な各機能をさらに強化し、それらを複合的、多層的、総合的に組み立ててビジネスを進化させることで、新たな価値創造につなげます。

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

ライフスタイルの多様化や働き方の柔軟性といった社会の変化、そして安心や安全、よろこびや感動といった人々の感情や経験への関心の高まりから、空間創造におけるデザインの必要性は年々高まっています。サンゲツグループでは、内装インテリア事業において培ったコーディネート提案力をもとに、エクステリアとの融合、さらには家具や照明など空間を彩るさまざまな商品を含めたシーンの提案を行うことはもちろん、そこで活動する人々の課題を解決できる総合的な空間提案能力を事業に活かしています。それぞれのお客さまのニーズに沿っ

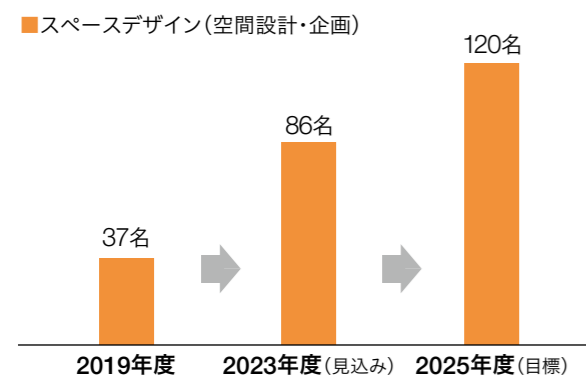
た、的確で質の高いソリューションを提供すべく、外部人材の採用による空間デザイン人材を拡充するとともに、社内人材の能力開発による空間デザイン力の強化も積極的に進めており、住宅・非住宅、新築・リニューアル、インテリア・エクステリアといった幅広い分野に対応するデザイン人材を擁しています。

空間デザイン提案は付加価値の源泉であり、人々の暮らしの快適性の追求とともに、その重要性も高まります。今後も、グループ全体でのデザイン力の強化・拡大を進めていきます。

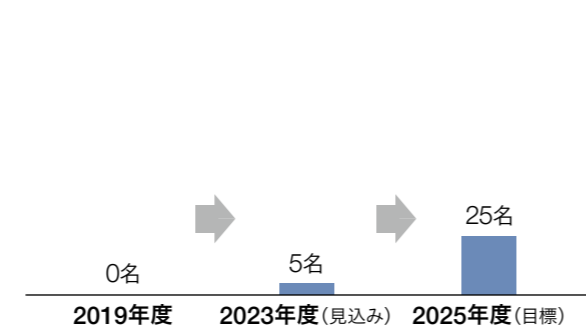
機能を支える事業基盤(2022年度)

- スペースデザイン人材 **約80名**
- 国内インテリア事業 **40事業所**
- 国内エクステリア事業 **16事業所**
- 海外 **7カ国**

専門人材の拡充(サンゲツ単体)



エンジニア(見積・調達/施工管理)



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

建設における最終段階の工程であるインテリア・エクステリアには、空間に彩りをもたらす商品として、高いデザイン性ととともに、品切れのない迅速な安定供給体制が求められます。サンゲツグループでは、市場起点の顧客ニーズに応じた商品開発のみならず、従来の発想に縛られない新しい商品を市場に供給すべく、商品デザイン人材の拡充や外部・海外デザイナーとの取り組みも交えながら、約12,000点の商品を常備在庫し、毎年約150万冊の見本帳を市場に供給しています。この多種多様な商品群を安定的に供給するためには、インテリア事業で約270社、エクステリア事業で約150社との関係性が欠かせず、多様な取引先と多種の商品の開発・製造を進めてい

ます。一方、主要商品となる壁装材については、2021年3月に日本最大の壁紙生産量を誇るクレアネイト(旧社名:ウェーブロックインテリア)をグループ会社化し、製販一貫体制による事業の強化・効率化を図っています。他仕入先とのアライアンスの強化・連携もさらに強め、サステナブルな安定供給体制の構築へ向けた施策を実践しています。

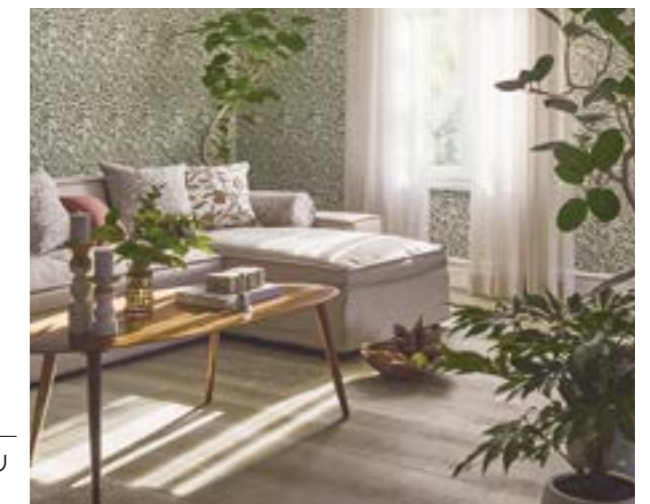
また、サンゲツの商品開発部門、海外グループ会社および製造を担うクレアネイトで連携した商品開発を行うなど、グループ間協業によるデザイン開発にも取り組んでおり、今後も各社の強みを活かしながら、市場のニーズを捉えたグループ全体での商品開発・提供を継続します。

機能を支える事業基盤(2022年度)

- 商品デザイン人材 **約70名**
- サプライヤー
- 国内インテリア事業 **約270社**
- 国内エクステリア事業 **約150社**
- 国内最大の壁紙製造設備(クレアネイト)
- 最新鋭の壁紙製造設備(Koroseal)

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

統一テーマによる壁・床・ファブリックの商品開発は、ウィリアム・モリスのライセンス商品では世界初となります。



海外グループ会社Goodrich Global Holdingsとの 共同開発見本帳「goodwill SEED」

海外各国で求められるクオリティを、グループ会社のクレアネイトで開発・製造した輸出用壁紙コレクションです。



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

国内インテリア事業においては、1日6万点の商品出荷と4万点のサンプル出荷を行っており、この確実な出荷体制および日本全国各地への配送体制は、内装工事の工期変動への柔軟な対応や内装デザイン・仕様のスムーズな検討に大きく貢献しています。ロジスティクス拠点においては、巨大なスペースで各地域の在庫バックアップ機能を持ち、所在エリアの在庫拠点も兼ねる旗艦ロジスティクスセンター(以下、LC)を2カ所、各エリアの在庫拠点となる地域LCを6カ所設置しているほか、よりきめ細かな配送網を構築するためのサテライトセンターの設置を進めています。2021年1月に新設・統合した関西LCでは、昨今問題となっている人手不足や高齢化、ある

いは女性にも働きやすい職場環境整備を見据え、徹底した自動化・省人化を実現し、今後全国LCへの展開を計画しています。

また配送体制については、Last One Mileを実現するべく、各建築現場への納品はもちろん、施工場所までの運搬を含めた、社内における配送体制の構築を順次進めています。配送に関連したさまざまなサービスを提供するスタッフであるサービスクルーは現在の13名からさらに全国展開していくことを計画しており、配送品質の維持・向上を実現します。

今後もサービスレベルのさらなる向上によるロジスティクス機能を強化するとともに、サステイナブルな体制構築を進めていきます。

機能を支える事業基盤(2022年度)

- 庫内作業を行う専門職掌および業務委託先
約800名
- 旗艦/地域LC
8拠点
22.4万㎡
- 国内トラック
約500台/日
- サービスクルー
13名

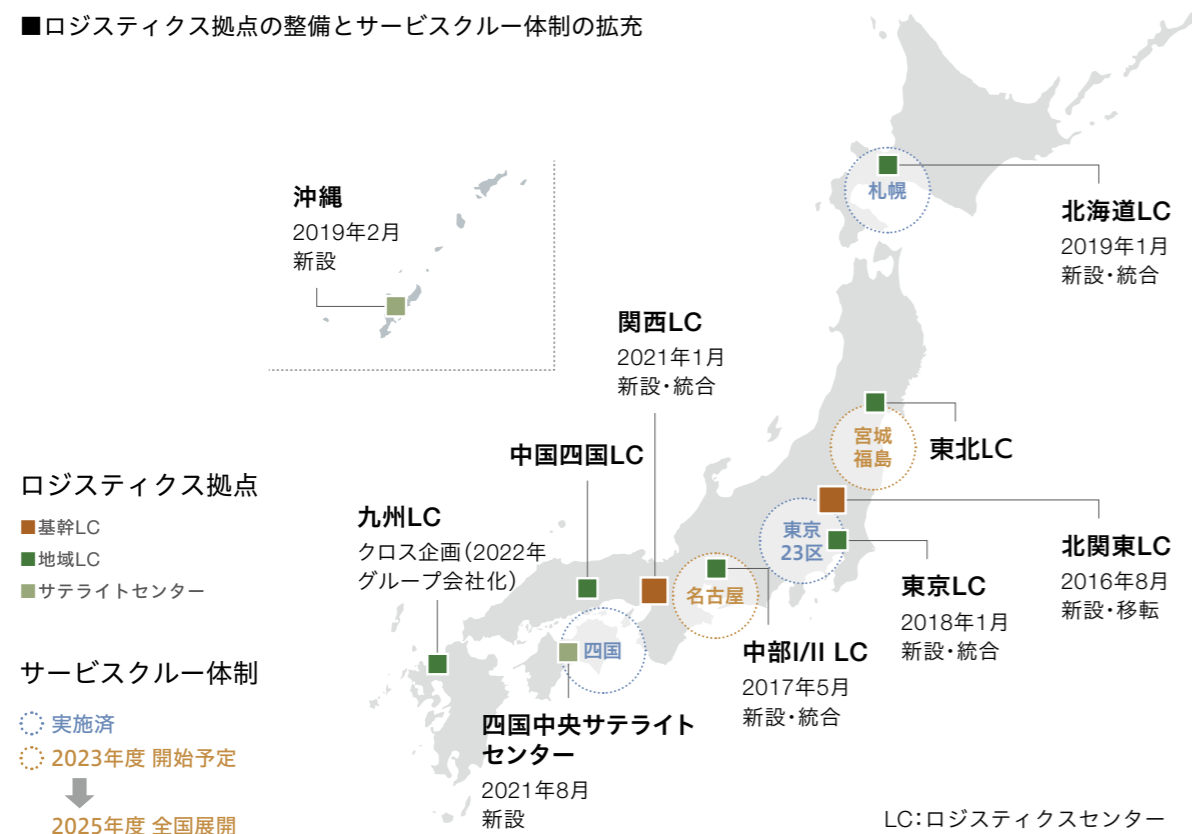


関西LC外観



無人搬送車(AGV)「CarriRo」

■ロジスティクス拠点の整備とサービスクルー体制の拡充



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

施工はデザインを具現化する手段として非常に重要な機能ですが、建設業界における人手不足は業界全体の重要課題の一つです。施工には、元請け工事、一次・二次下請け工事があり、サンゲツでは従来より二次下請け施工(内装業者の施工応援業務)を行ってきました。2014年に発表した中期経営計画「Next Stage Plan G」の重点施策として施工力強化を明示し、以降の中期経営計画でも重要機能として位置付け、施工機能を担うフェアトーン(2017年グループ会社化)、壁装(2021年グループ会社化)の機能も活用しながら、グループ全体での施工機能の最大化を図っています。

2023年7月からの新組織では、従来サンゲツが主としていた内装施工力のみならず、事業主に近いポジションで空間全

体を具現化する総合施工力も拡大し、元請～二次下請け施工を担える体制を構築しています。またフェアトーンにおいては、施工品質の向上策としてQuality Control部を設置、監理品質・工程管理・コストコントロールなど、機能全般の品質向上を進めています。

今後は内装施工力(施工技能士の数)の増強とともに、元請け施工や一次下請け施工で重要となる施工管理能力や総合施工力を拡大するべく、施工管理技士の資格取得者の採用や、総合施工における各施工対応力を有する施工会社のネットワークを全国に拡大するなど、グループ間連携による機能強化を進めていきます。

機能を支える事業基盤(2022年度)

- 一級・二級建築士
28名
- 施工管理技士
92名



■サンゲツ・フェアトーン・壁装による全国施工体制



中期経営計画(2023-2025)

【BX 2025】※

一次の飛躍に備える3年間

※BX=Business Transformation

前中期経営計画【D.C. 2022】期間中にさまざまな施策を進めた結果として、その最終年度である2022年度には収益の大幅な伸長を達成しました。一方でこの成果は、私たちがさらに大きく成長するためには、スペースクリエーション事業の先へと、より大きな未来像を描く必要があるという課題の再確認にもつながりました。この認識のもと、中期経営計画(2023-2025)【BX 2025】の3年間は、前中期経営計画を引き継いで収益基盤を堅固なものとし、次の飛躍に備える期間であると位置付け、方針および各施策を策定しました。

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。

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

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

2. デジタル資本の蓄積・分析・活用

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

3. ソリューション提供力の強化

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

4. エクステリア事業と海外事業

- (1) エクステリア事業の地理的・規模的拡大、高度化
- (2) 海外事業におけるスペースクリエーション事業への転換のための商品・空間デザイン力強化、短納期供給体制構築、施工支援力強化、市場に応じたきめ細かな営業体制構築

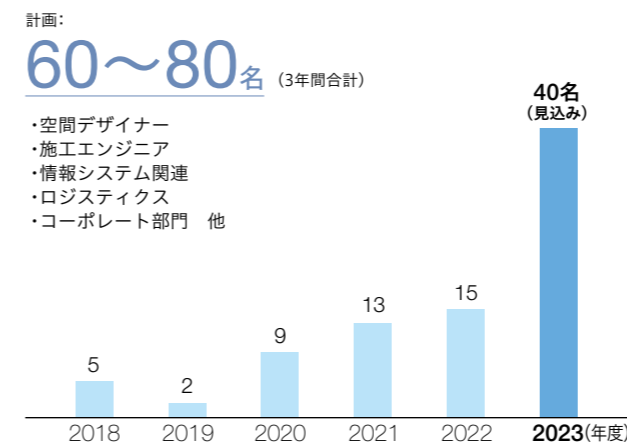
5. 社会価値の向上

1. 人的資本の拡大・高度化・活躍支援

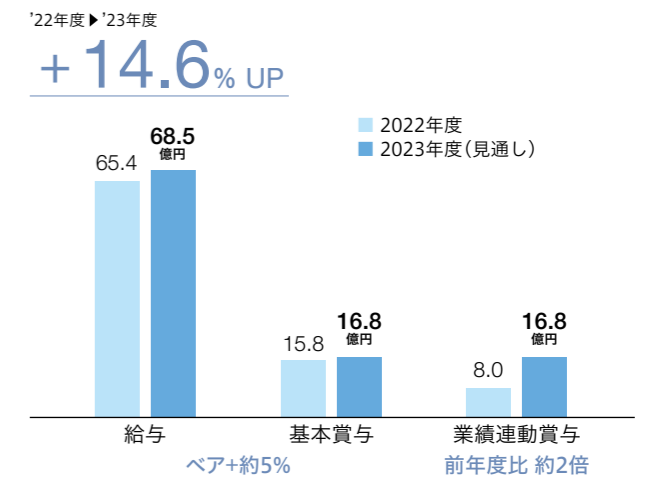
中期経営計画においては人の強化が最大の課題であり、これらの施策の実行が最も大きな柱であると認識しています。そこで、新たに各組織別の人事担当者を配置することにより、社員一人ひとりに対するきめ細かな配慮を行います。年々増加しているキャリア採用の人数もさらに拡大し、各職種において中期経営計画期間中で合計60名～80名の採用を予定しています。一方で在籍社員の処遇改善に関して、前中期経営計画期間中に実施した給与および基本賞与のベースアップ、そして業績連動賞与の増額により、2023年度の給与賞与は前年度比で14.6%増となる見通しです。

また、企業の成長においては、社員が会社の方向性を理解・共感し、エンゲージメント高く働くことが必要不可欠であると考えています。当社では、全社員を対象とした「社員意識調査」を行い、この結果を分析し組織・制度・風土等の改革に反映しており、中でも社員エンゲージメントに関する指標は、経営における重点項目として特に注視しています。今後も、エンゲージメント向上に向けた施策の検討・実行を進めていきます。

キャリア採用人数の推移(サンゲツ単体)



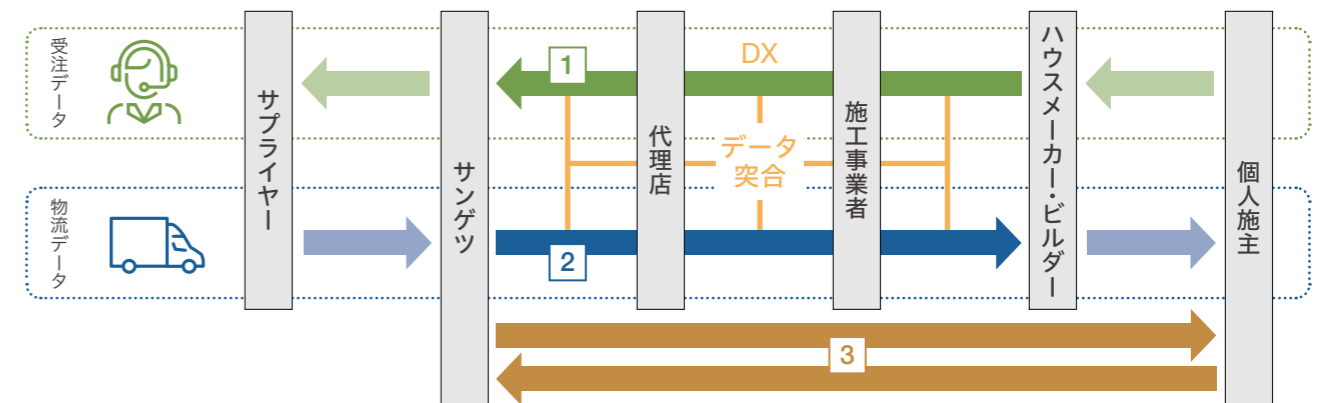
処遇改善 賃上げ見通し(サンゲツ単体)



2. デジタル資本の蓄積・分析・活用

中期経営計画において、人的資本と並んで重要な資本と考えているのがデジタル資本です。2020年にDX推進室を組織化し、社内における業務のデジタル化を進めていますが、新中期経営計画期間中には、既存のデータに新たに収集し得るデータを生み合わせて、事業活動においてデジタル資本を活用していきます。

従来は、長いバリューチェーンにおいて情報・DATAが分断され、受注データと物流データの連携が不足しており、目の前の情報だけで業務を行ってきました。この課題認識からバリューチェーン全体の情報を得られるよう業務方法を変革し、情報を突合・分析して取引の確実化、物流の効率化を可能とする体制づくりを進めていきます。またデジタルによるお施主さまへの商品選定サポートの高度化を進め、情報収集と併せてさらなる付加価値の提供にもつなげてまいります。



目指す姿

サプライチェーンを統合したDATAの連結による **1. 取引の確実化** と **2. 物流の効率化**
消費者へのデジタルでの商品選定サポートによる **3. 付加価値提供**

3. ソリューション提供力の強化

空間デザイン・提案力強化に向けて、専門人材としてスペースデザインおよびエンジニアの採用を拡充します。

商品面ではセラミック商品やエクステリア商品など新たな商品の取り組みや、新ブランド商品なども通じてデザインカ・ブランディング力の強化、高度化を図ります。

ロジスティクス体制についても地理的な拡大および物流配送に加えてきめ細かなサービス機能の提供を拡充し、内装施工に関してはグループ会社と連携した施工管理体制の整備を進めています。



4. 国内エクステリア事業と海外事業

国内エクステリア事業では、前中期経営計画においてインテリア事業との連携を進め、その有効性を確認していますが、国内エクステリア事業を担うサングリーン自体の強化をさらに進めています。サングリーンは中部地区では一定のシェアを持つ一方で、関東地区や全国で見るとシェアは低く、地理的な拡大も目指します。

海外事業に関しては、米国における壁紙市場規模はコロナ禍による落ち込みからの回復はまだ不十分ではあるものの、米国の非住宅市場そのものは今後の成長が期待できると見込んでおり、海外市場では量的な拡大も目指します。



5. 社会価値の向上

社会価値の向上に関しては、前中期経営計画以前から行っている地球環境保全および社会課題解決への取り組みを引き続き進めています。

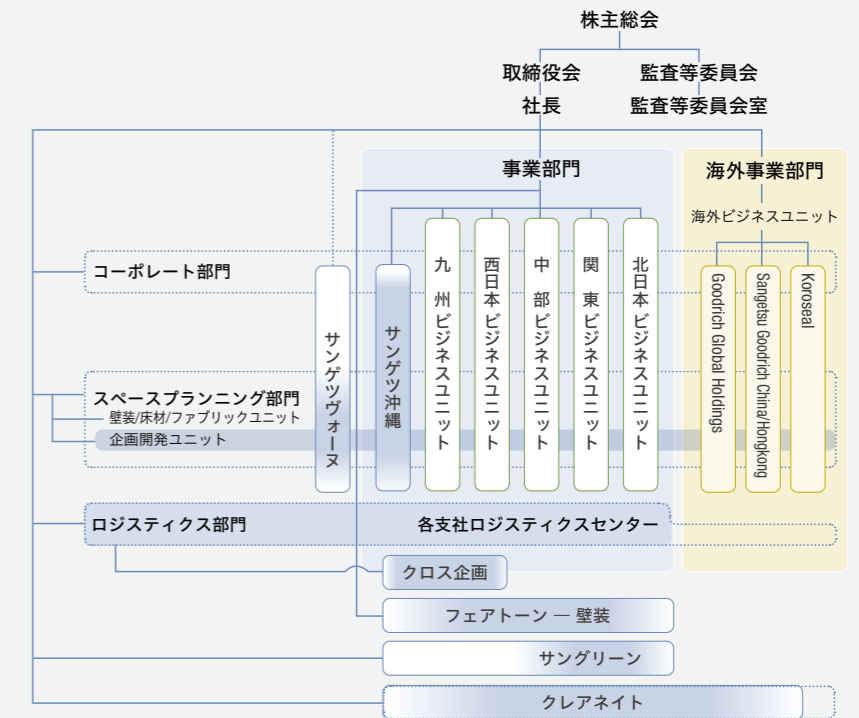
環境課題として、Scope1&2におけるGHGの排出量削減に加え、Scope3におけるGHG排出量の把握と削減の方策をより明確化し、低環境負荷商品の開発強化や、見本帳リサイクルセンターでの見本帳リサイクルの拡大、またその他商品のリサイクルの推進にも取り組みます。

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、そして社会参画活動の中心として位置付けている児童養護施設の住環境改善活動を引き続き実施します。また、支援が必要な子どもたち、開発途上国、難民などへも継続的に支援を進めています。

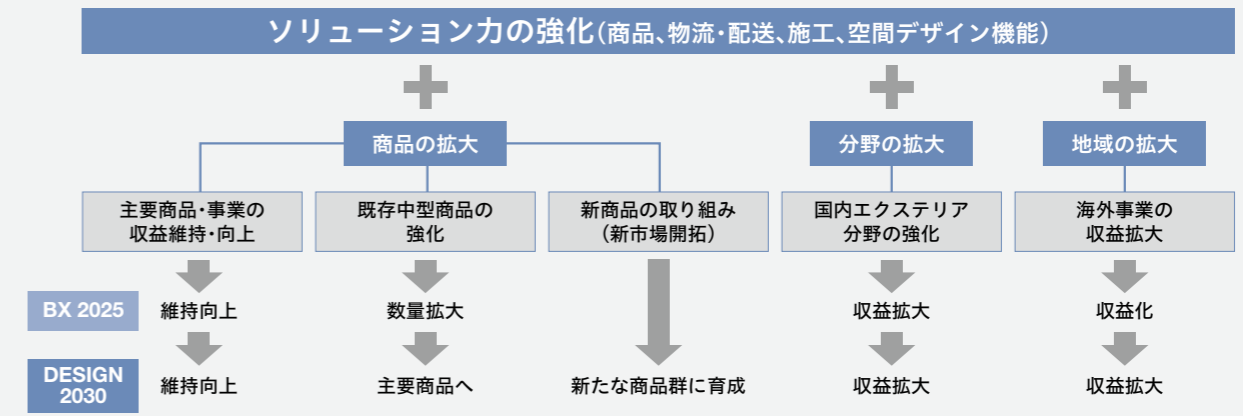


新組織体制への移行

収益力の拡大へ向けて事業構築力のさらなる強化および空間創造に関する各機能・サービスの強化・高度化を図るため、2023年7月付で従来の商品軸での事業部体制から、地域別でのビジネスユニット軸を収益単位とした組織へと改編を行いました。新組織体制図においては、機能担当部門およびグループ各社の位置付けも明確化しています。新たな組織体制のもと、目指すべきスペースクリエーション企業の実現に向けて着実に取り組んでいきます。



さらなる成長のための戦略



サンゲツグループは、デザイン提案・商品・物流・施工の4つの機能をインテグレートすることでソリューション力を高め、さらに商品・分野、地域の拡大を図ることにより持続的な成長を実現します。

- 【商品】主要商品・事業の収益維持・向上
壁紙のように一定のシェアと収益性を確保できている商品群は、その維持を前提として、さらなる向上を図ります。
- 【商品】既存中型商品の強化
高利益率でありながら低シェアに留まっている商品や、今後市場の伸長が望める商品を中型商品と位置付け、この数量拡大と収益性の拡大を進めます。
- 【商品】新商品の取り組み(新市場開拓)
セラミックタイルに代表される新商品の開発強化・販売拡大、および新規商品の開発を検討し、新たな収益獲得商品の開発を進めます。
- 【分野】国内エクステリア分野の強化
エクステリア業界における提案力と商品力を強化し、バリューチェーンにおけるポジションの強化、それによる商品拡販と事業拡大による収益獲得手段の多様化を図ります。
- 【地域】海外事業の収益拡大
飛躍的な成長が見込めない国内市場に対し、海外市場の伸長は期待が可能です。これまでの低収益体制からの脱却を進めている中で、今中計期間中における大きな成長ドライバーとしていきます。

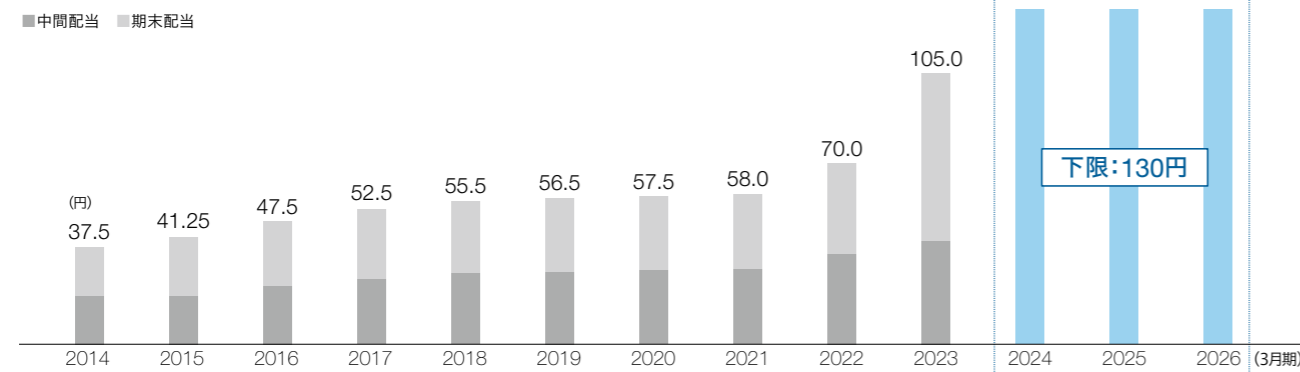
資本政策

株主還元方針

サンゲツでは2014年に発表した中期経営計画「Next Stage Plan G」以降、安定的な増配による株主還元を進めてきました。新中期経営計画【BX 2025】においてもこの方針を継続し、配当を主体とした株主還元を行います。具体的には、中期経営計画期間において、資本市場の状況を踏まえつつ以下の資本政策を推進していきます。

- ・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。

配当金の推移

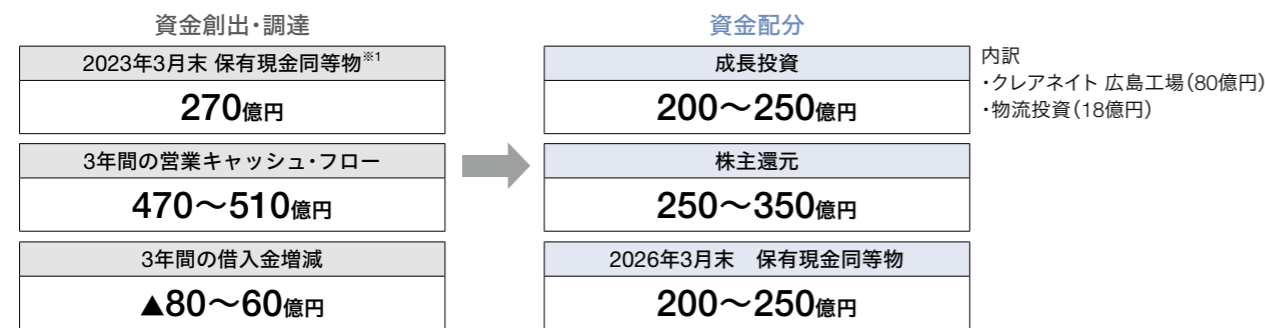


資金配分計画

前中期経営計画においては、期間中に創出・調達した資金のうち158.6億円を成長投資に、148.6億円を株主還元として配分し、2023年3月末の自己資本は957億円となりました。

新中期経営計画最終年度の2026年3月末の自己資本は、950億円～1,050億円を目安としており、自己資本を大きく増やすことなく、CCCの改善等を通じて高い資本効率を持つ会社であり続けることを目指します。

また、期間中の成長投資については200億円～250億円を計画していますが、最も大きな成長投資は人材への投資と考えており、将来の企業価値向上を見据えた積極的な費用の支出を想定しています。



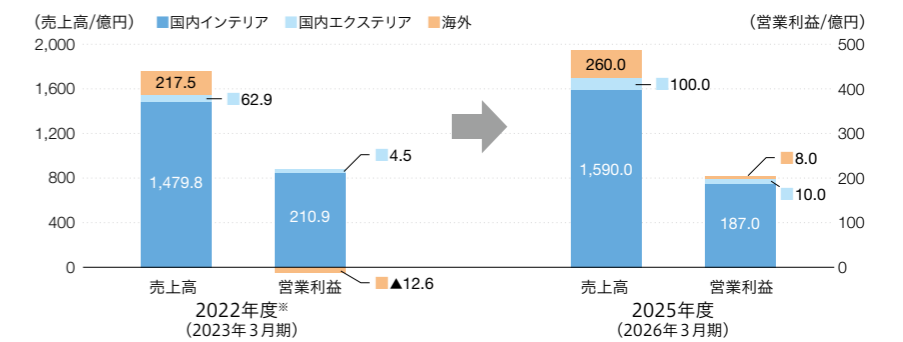
※1 現預金と株式以外の有価証券

定量目標

1. 経済価値

2025年度目標

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。

2. 社会価値

2025年度目標

1 地球環境

(1) 事業活動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

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、エクイティ&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(2026年4月1日時点)
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%

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 マッチングギフト	連結	18,000S-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

長期ビジョンの見直し

2020年に策定した長期ビジョン【DESIGN 2030】では、“サンゲツグループはスペースクリエーション企業へ”を目標に掲げ、スペースクリエーション企業へ転換するためのアプローチを明示して取り組んできました。

新中期経営計画【BX 2025】の策定にあたり、長期ビジョン達成に向けた基本的な考え方・戦略に変更はありません。しか

しながら、2022年度の決算において長期ビジョンで定めた収益目標を達成したことから、新たな定量目標を設定しました。さらに、“目指すスペースクリエーション企業像”を明確化し、長期ビジョン達成へのアプローチの文言を一部変更するとともに、スペースクリエーション企業の先に向けた事業の考察を行っています。

長期ビジョン達成に向けた基本戦略

		Sangetsu Group 長期ビジョン 【DESIGN 2030】
		SDGsとの関連性
経営の基本	デザイン経営 デザインによるブランド価値の向上と事業転換	11
経営・事業の基盤	多様性のある専門人材 現場力と多様性ある専門人材が活躍する組織	4, 5, 8
	デジタル資本の連携と活用 DATAによる事業の効率化と転換	8, 9, 12
主要機能	ソリューション提供 空間デザイン、商品、物流・配送、施工等の機能を有機的にインテグレートしてソリューションとして提供する事業	
事業エリア	環太平洋地域 環太平洋地域各国での強固な事業とグローバルな展開	
目指す企業像	内装企業からスペースクリエーション企業へ デザイン・人材・DATA・サービスによるグローバルなスペースクリエーション企業	11, 12
社会的価値の実現		17
みんなでいつまでも楽しさあふれる社会を		

みんなで Inclusive
インクルーシブ
平等で健康的な
インクルーシブな社会の実現

飢餓・貧困が世界的に大きな課題となっているだけでなく、子どもたちの教育・生活環境の格差も大きな問題です。サンゲツグループは、健康で快適な空間の創造を通じ、ジェンダーの多様性が尊重される、格差のない平等で健康的でインクルーシブな社会の実現に貢献します。

いつまでも Sustainable
サステイナブル
地球環境を守る
サステイナブルな社会の実現

気候変動、海洋・土壌汚染の深刻化の一方、高齢化・人口減少が進み、使用されない住宅・建物が増加しています。サンゲツグループは、サプライチェーン全体の環境負荷を低減し、長く使い続けられる空間の創造を通じ、ストック建築物の有効活用とともに、地球環境を守るサステイナブルな社会の実現に貢献します。

楽しさあふれる Enjoyable
エンジョイアブル
より豊かで
エンジョイアブルな社会の実現

国籍・性別・宗教・障がいの有無・性的指向にかかわらず、公平な雇用機会のもと、安全・安心な労働環境で効率的に働くことにより、一人当たりの経済成長を持続することが求められています。サンゲツグループは、公平・安全・安心・効率的で人権を尊重する働き方により、さまざまな文化・生活に応じた空間の創造を通じ、よりエンジョイアブルな社会の実現に貢献します。

定量目標

2019年度実績

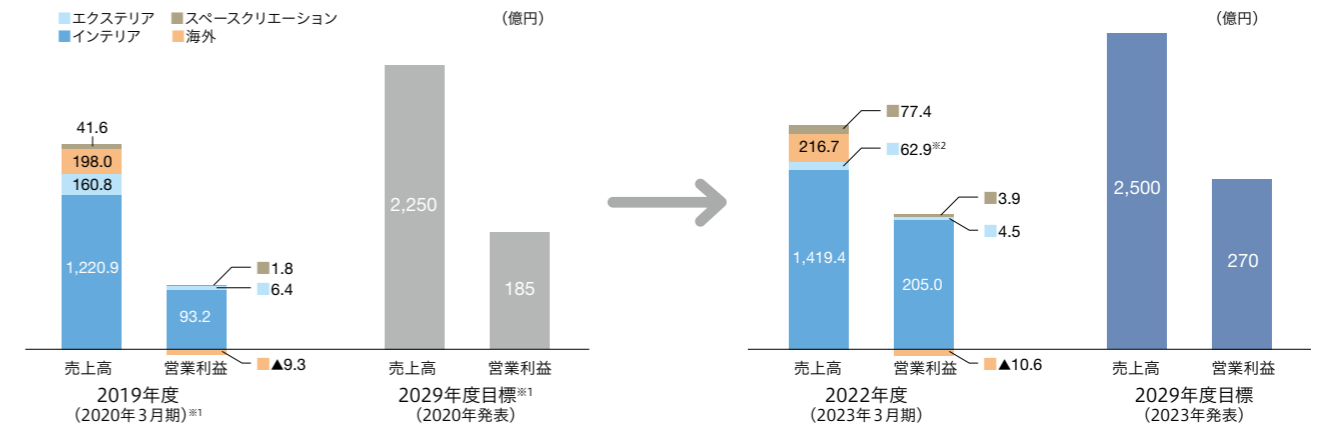
売上高 **1,612.6** 億円
※連結調整▲8.8億円

営業利益 **92.6** 億円
※連結調整0.5億円

2029年度目標

売上高目標 **2,500** 億円

営業利益目標 **270** 億円

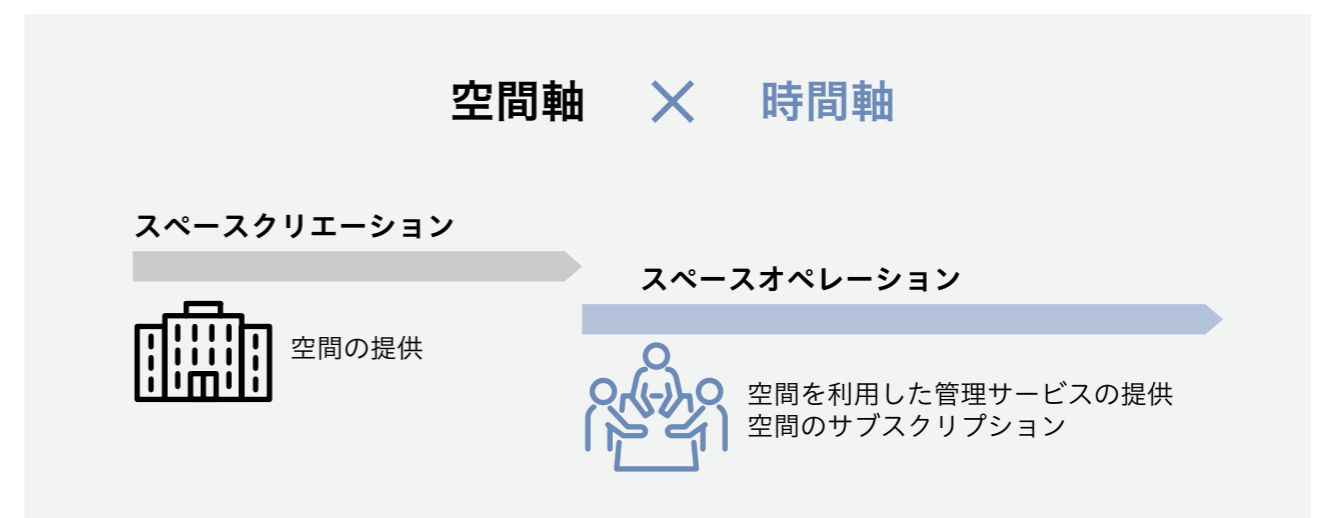


スペースクリエーション企業の先の展開

長期ビジョンを推進する中で、スペースクリエーション企業へと転換することによる収益基盤の拡大と収益の安定性を確認する一方で、さらなる大きな成長のためにはスペースクリエーション企業に留まらず、さらに事業を展開していく必要性があることを認識しました。

スペースクリエーション企業として、それぞれのシーンに特化した空間提案・提供を行うためには、その空間での人々の過ごし方を考え、構想することが必要となります。すなわち、

「スペースクリエーション」とは、どのような空間を提供するのか、空間をどのように人々に使っていただくかを考えることであり、これは空間のオペレーションがいかに行われるかを考察することにつながります。その意味において、スペースクリエーション事業の先には空間オペレーション事業の可能性があると考えており、今後スペースオペレーション事業への展開の可能性を検討していきます。



財務戦略

サンゲツグループの連結業績は、1980年の株式上場以来、黒字決算で底堅く推移しています。2023年3月期には過去最高益となりましたが、今後の原材料および関連コストの継続的上昇が見込まれる環境でも安定的収益を維持していくために、ROEとROICをベースとして資本効率を意識した財務戦略を進め、安定したキャッシュ・フローの創出と、CCCの継続的な改善に努めます。

前中期経営計画(2020-2022)【D.C. 2022】における資本政策実績

前中期経営計画では、各施策に基づく成長投資を着実に実行する一方、事業の安全性確保のために自己資本は900億円～950億円の範囲で維持する方針としていました。

なお2023年3月末の自己資本は957.4億円となりました。期間中に創出・調達した資金については、158.6億円を成長投資に、148.6億円を株主還元として配分しています。

【D.C. 2022】(2020-2022)実績

資金創出・調達		資金配分	
2020年3月末 保有現金同等物 ^{※1}	368.1億円	成長投資	158.6億円
3年間の営業キャッシュ・フロー	327.8億円	株主還元	148.6億円
3年間の借入金	▲118.7億円	2023年3月末 保有現金同等物	270.0億円

※1 現預金と株式以外の有価証券 合計 577.2億円

新中期経営計画(2023-2025)【BX 2025】の資本政策

新中期経営計画では、資本市場の状況を踏まえながら以下の資本政策を推進します。

- 2026年3月末の自己資本を950～1,050億円とする。
- 株主還元は配当を主体とし、1株当たり年間配当金は130円を下限に、安定的な増配を目指す。
- 市場の状況により自己株式の取得も検討する。

なお、成長投資200～250億円のほかに、新中期経営計画で重要視する人的資本への投資も進めていきます。

資金配分計画

資金創出・調達		資金配分	
2023年3月末 保有現金同等物 ^{※1}	270億円	成長投資 ^{※2}	200～250億円
3年間の営業キャッシュ・フロー	470～510億円	株主還元	250～350億円
3年間の借入金増減	▲80～60億円	2026年3月末 保有現金同等物	200～250億円

※1 現預金と株式以外の有価証券

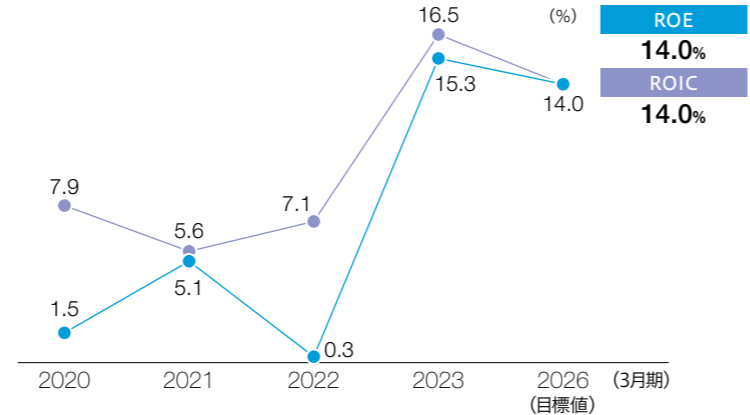
※2 内訳
・クレーナイト広島工場(80億円)
・物流投資(18億円)

ROEとROICをベースとした資本の効率化

前中期経営計画においてROE・ROICともに9.0%を目標に掲げましたが、収益力の大幅な向上により、最終年度の2023年3月期にはROE15.3%、ROIC16.5%といずれも目標値を大きく上回る結果となりました。

新中期経営計画では、ROE・ROICともに最終年度の目標値を14.0%と設定し、安定的な資本効率性を確保するとともに、グループ全体のさらなる収益力向上につなげます。

連結ROE・ROICの推移

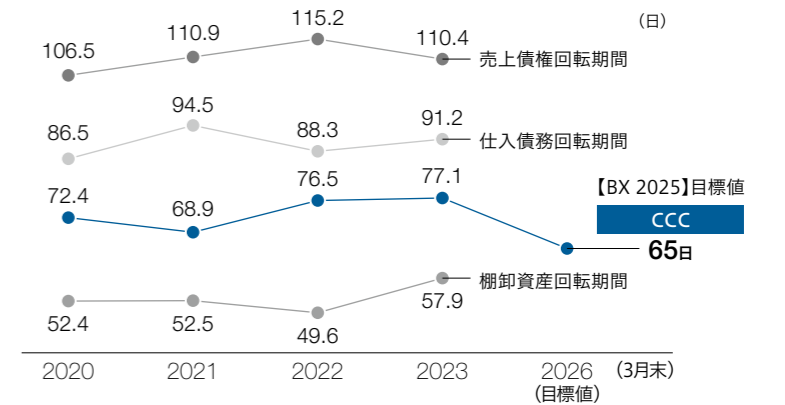


CCCの継続的な短縮化

前中期経営計画期間におけるCCCについては、仕入債務回転期間は改善したものの、商品の安定供給に向けた在庫量の増加により、最終的なCCCは77.1日と、目標値の65日に対して未達となりました。

新中期経営計画でも、引き続き目標値65日を目指して各項目別の目標値を設定し、改善に取り組みます。

CCC項目別の推移

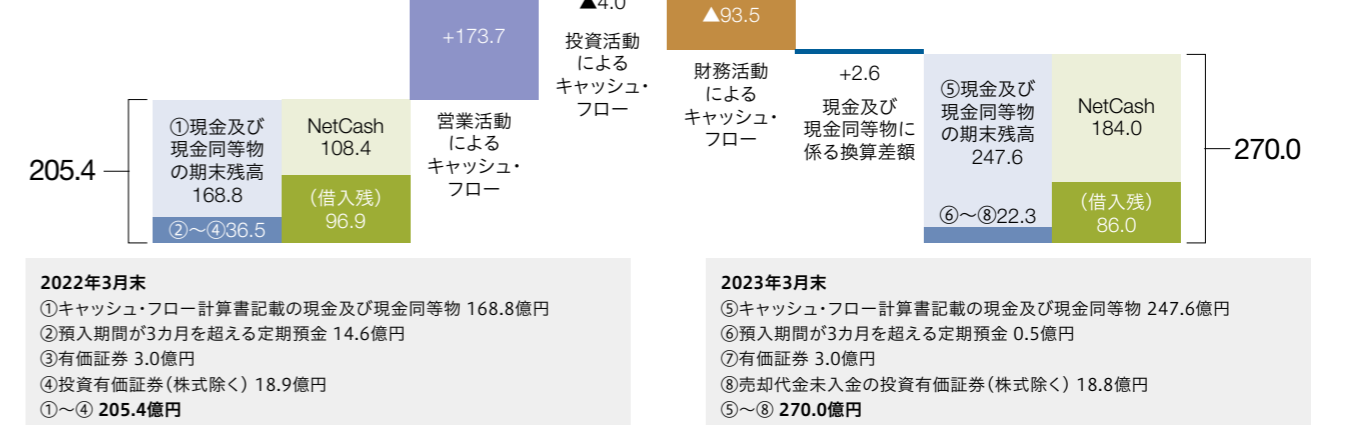


安定したキャッシュ・フローの創出

サンゲツグループでは、キャッシュ・フロー計算書の現金及び現金同等物に、預入期間が3か月を超える定期預金および流動性の高い有価証券を加えたものを「キャッシュ同等物」と捉えて管理しています。

営業キャッシュ・フローは173.7億円のプラス、投資活動に4億円を使用し、財務活動によるマイナスが93.5億円となった結果、2023年3月末のキャッシュ同等物は270億円となりました。

キャッシュ・フローの推移



中長期的に持続可能な株主還元の拡充

2023年3月期の期末配当金は1株当たり65円、中間配当40円と合わせた年間配当金は105円(前期比35円の増配)とし、9期連続の増配となりました。

利益配分については、前中期経営計画期間中での総還元性向をほぼ100%とするという方針に対して、3年間合計での総還元性向は88.8%と、ほぼ計画どおりとなりました。

新中期経営計画期間においては、年間配当金の下限を130円とする計画で、2024年3月期には10期連続の増配を予定しています。加えて、安定的な増配および市場の状況を踏まえた自己株式の取得も検討します。

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%

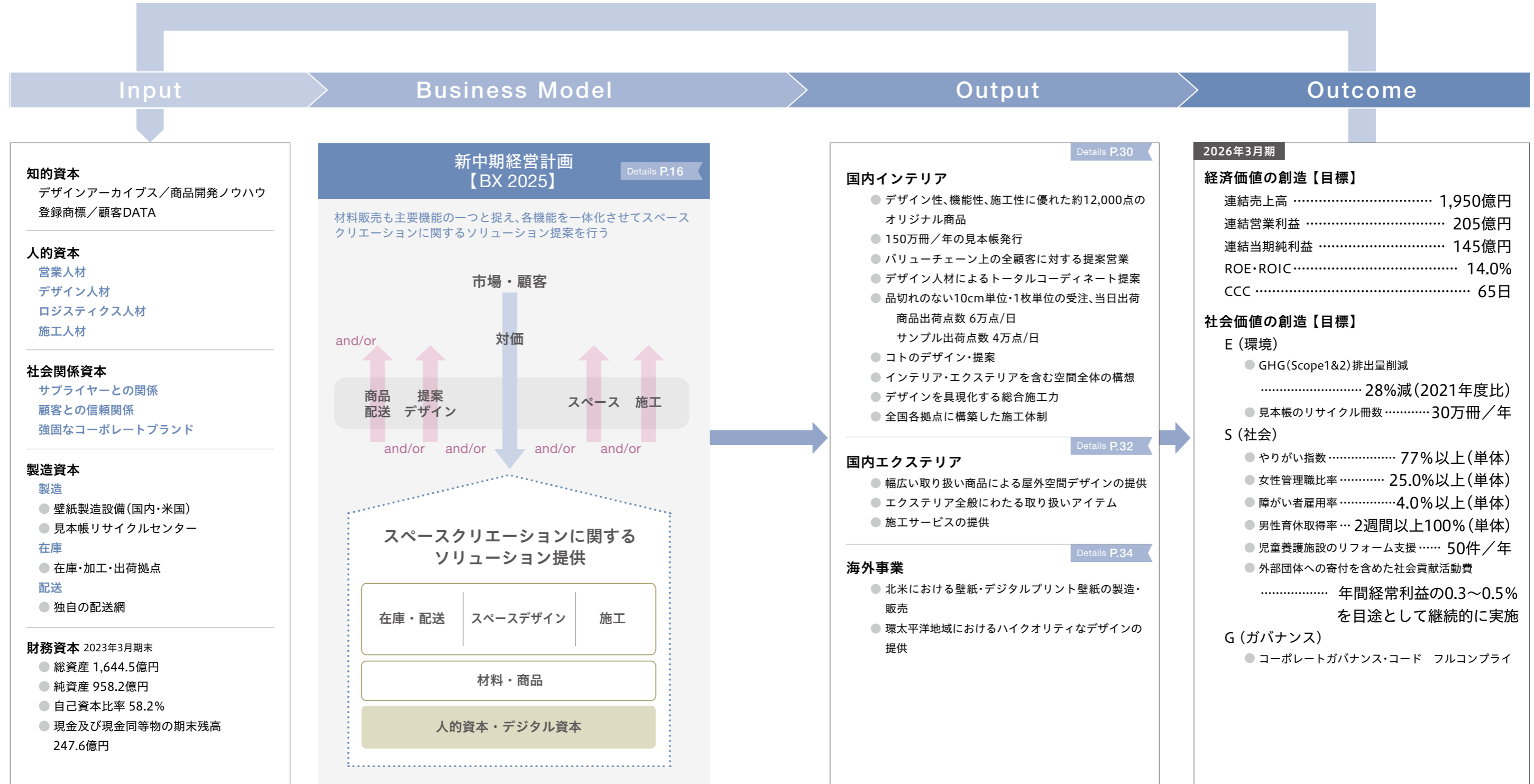
年次	親会社株主に帰属する当期純利益	株主還元			総還元性向
		配当	自己株取得	還元総額	
2021年3月期	47.8億円	35.0億円	4.3億円	39.3億円	
2022年3月期	2.7億円	41.3億円	26.8億円	68.2億円	
2023年3月期	140.0億円	61.6億円	0.0億円	61.6億円	
3年間合計	190.6億円	137.9億円	31.2億円	169.2億円	88.8%

価値創造プロセス

サンゲツグループは、空間創造を通じて“デザインするよろこび”を社会にお届けすることを目指しています。変化する外部環境の中、社会的課題やニーズに対応する価値創造プロセスを常に見直しており、新中期経営計画に定める新しいビジネスモデルにより、社会への提供価値を高めていきます。

サンゲツグループが実現を目指す社会的価値

<p>みんなで Inclusive インクルーシブ</p> <p>平等で健康的な インクルーシブな社会の実現</p>	<p>いつまでも Sustainable サステイナブル</p> <p>地球環境を守る サステイナブルな社会の実現</p>	<p>楽しさあふれる Enjoyable エンjoyイアブル</p> <p>より豊かで エンjoyイアブルな社会の実現</p>
-------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------



価値創造ストーリー

サンゲツグループは、中期経営計画【BX 2025】および長期ビジョン【DESIGN 2030】で掲げた業績目標を達成することで経済価値を実現するとともに、社会課題の解決を企業の重要な責務と捉え、社会価値の実現に継続して取り組みます。【BX 2025】の期間中には、今後の事業展開の可能性としてのスペースオペレーション事業についても検討していきます。

スペースクリエーション 企業のその先へ

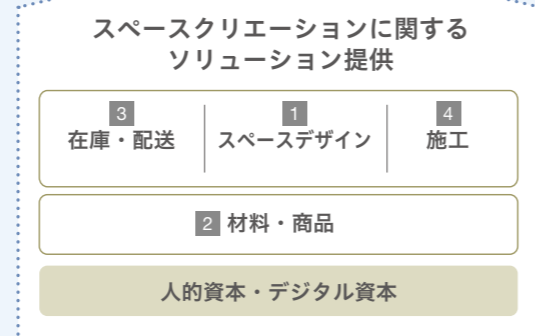
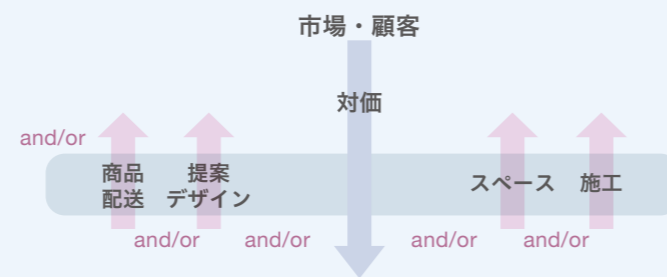
長期ビジョン【DESIGN 2030】

中期経営計画【BX 2025】

従来サブ機能と位置付けていたサービスの価値を改めて認識・評価し、商品力(材料提供)に並ぶスペースクリエーションの「主要機能」を、以下のように定義しました。

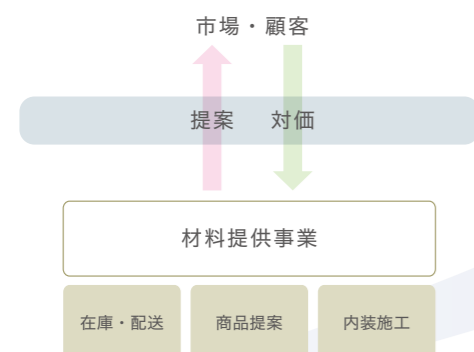
1 空間デザイン提案機能 **2 スペース材料提供機能**
3 在庫・配送・物流機能 **4 施工機能**
これらを複合的に組み合わせ、総合力として進化・深化させた事業運営を行うことを、スペースクリエーション企業と位置付けています。
人的資本とデジタル資本を基盤として、これら4つの機能を強化・活用し、事業の拡大と経済価値・社会価値の実現に努めます。

●今後のビジネスモデルおよび成長のベースとなる4機能【サンゲツグループの原動力】



●従来のビジネスモデル

壁紙・床材・ファブリック等の商材を幅広く取り扱い、内装材の販売を中心とした「モノ売り(材料提供)」での事業を展開。在庫・配送、商品提案、内装施工サービスは、この材料販売に付随する「サブ機能」と位置付けていました。



- 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

●達成を目指す経済価値

2026年3月期連結業績

売上高目標 **1,950**億円

営業利益目標 **205**億円

●長期ビジョンで達成を目指す経済価値

2030年3月期連結業績

売上高目標 **2,500**億円

営業利益目標 **270**億円

●長期ビジョンで実現を目指す社会価値

みんなで
Inclusive
インクルーシブ

平等で健康的なインクルーシブな社会の実現

いつまでも
Sustainable
サステナブル

地球環境を守るサステナブルな社会の実現

楽しさあふれる
Enjoyable
エンジョイアブル

より豊かでエンジョイアブルな社会の実現

経済価値の提供に留まらず、社会課題の解決に関して積極的に関与し、あらゆる人々のやすらぎ、よろこび、感動などに寄与するために、継続的な取り組みを進めます。

内装企業からスペースクリエーション企業へ。さらにその先の展望としてスペースオペレーション事業への可能性を描く。

スペースクリエーション企業としてさまざまなソリューション力を強化していく中では、単なる空間提案だけではなく、提供するその空間で人々がどのように過ごすかを時間軸で考え、デザインし、提案することが必要であると捉えています。つまり、スペースユーティライゼーション(空間活用)を考えることが重要であり、その先にはスペースオペレーションという新たな事業の可能性があると考えています。

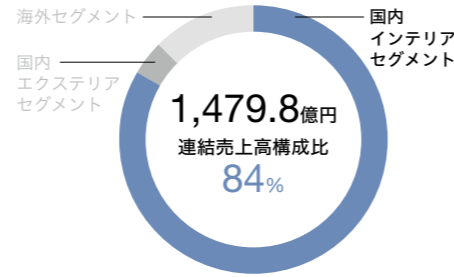
中期経営計画【BX 2025】においては、「空間」に携わる企業として、より継続的な視点での「時間軸」を踏まえた提案や価値提供を行うことで、さらなる長期的成長を可能ならしめる事業展開の可能性を検討していきます。



事業戦略

国内インテリアセグメント

中期経営計画【BX 2025】に掲げる、4つの機能がインテグレートしたソリューション力により事業展開を進め、基幹事業となる国内インテリア事業の維持・向上を目指します。



ソリューション力強化により、
スペースクリエーションの
価値を高める

常務執行役員 事業部門 ゼネラルマネージャー
大和田 整

2023年度より新設した「国内インテリアセグメント」は、従来のインテリアセグメントとスペースクリエーションセグメントを統合した新たなセグメントです。中期経営計画【BX 2025】においては、目指すスペースクリエーション企業像として、空間デザイン提案機能、スペース材料提供機能、在庫・配送・物流機能、規模と総合性・機動性のある施工機能という4つの機能をインテグレートしたソリューション力により、高い価値を提供する企業というビジョンを改めて明確化しました。今回のセグメント統合は、国内インテリア事業において、組織やグループ会社の枠組みを越えて、目指すビジョンを実現することを目的としています。この具体的な戦略として、第一にソリューション力の強化に向けた主要商品である壁紙や塩ビ床材のシェアの維持・拡大を行うこと、第二に高利益率でありながらシェア拡大の余地が残っている、もしくは今後の市場拡大が見込まれるリアテックやガラスフィルム、フロアタイルといった「中型商品」の数量・収益を拡大すること、第三に大判セラミックタイル「ガルザス」をは

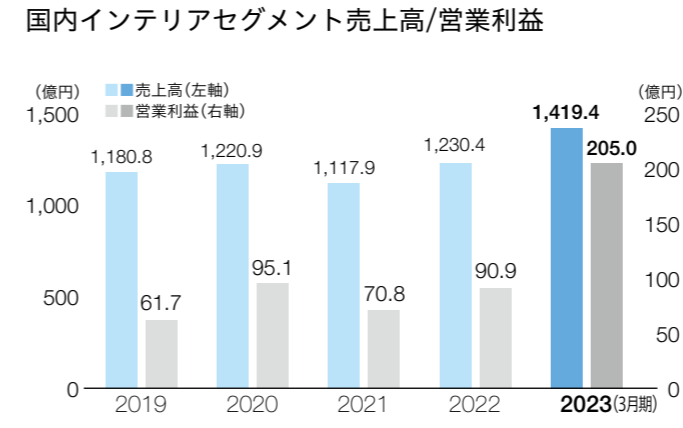
じめとした新商品の収益化を目指しています。そして、これを実現するための組織体制として、2023年7月より、これまでの商品軸を中心とした組織から、機能・地域軸を中心とした組織体制への改編を行いました。これからは、北日本・関東・中部・西日本・九州の各地域を軸とし、それぞれの地域性やニーズに応じた機能やサービスを組み合わせることで、より柔軟で強靱な事業の構築を行います。2022年度における事業・サービス強化の取り組みでは、物流機能において、ロジ職掌の運用と強化に加え、2022年10月には九州の有力配送事業者である株式会社クロス企画をグループ会社化しました。また、施工機能については、グループ会社であるフェアトーンの北海道・九州エリアへの拡大、壁装の東京進出を進め、製造事業については、クレアナイトの新工場建設決定による安定供給力の強化など、事業強化へつなげる各施策を実行してきました。国内インテリア事業は、サンゲツグループの基幹事業として、これからもソリューション力の強化を目指します。

<p>事業内容</p> <ul style="list-style-type: none"> インテリアの商品企画／製造／調達／販売 商品提案から空間創造に関するソリューション提案 広域にわたる即時配達を可能とする在庫／配送 多様な提案を実現する施工力 	<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 生活空間の質の向上 コトへのこだわり、消費者の意識変化 環境意識の高まりによる低環境負荷商品へのニーズの高まり 資源循環型ビジネスの競争力強化
<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 将来的な住宅／非住宅建築の減少と、それに伴う市場の縮小 建築業界および物流業界の人手不足 原材料価格、物流費、人件費の高騰 原材料／製造メーカーのタイト化 商品や見本帳の環境負荷 	<p>強み</p> <ul style="list-style-type: none"> 製造から施工までバリューチェーンを広く押さえる事業形態 空間デザイン提案、材料・商品提案、在庫・配送・物流、施工の各機能を有機的にインテグレートしたソリューション提供力

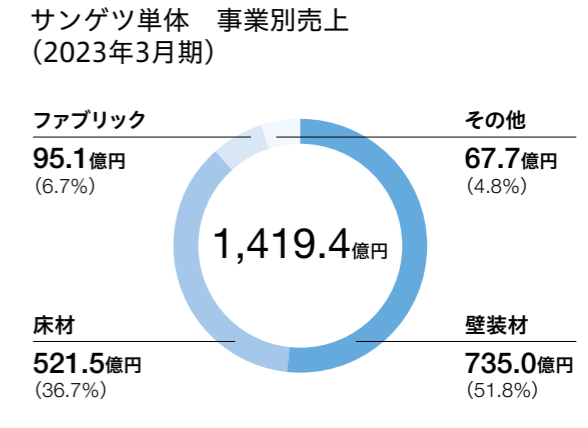


2022年度の取り組み

<p>【インテリアセグメント全般】</p> <p>2022年度の外部環境は、コロナ禍の落ち着きにより緩やかな持ち直しの動きが見られたものの、依然として十分な回復には至らず、原材料コストの上昇も継続しました。こうした環境下、2022年4月・10月の2回にわたる販売値上げを実施し、収益改善が進みました。一方で100%リサイクル糸（エコニール®）を使用したカーペットタイル「NT 700 Fiber Eco vol.2」、ペットボトル由来の再生材料を使用したガラスフィルム「クリエイシア90」、リサイクル樹脂やもみ殻など、環境に配慮した素材を用いた壁紙「MEGUReWALL（メグリウォール）」など、低環境負荷商品の開発・拡充を進めました。</p>	<p>【床材事業】</p> <p>床材事業では、都市圏における商業・飲食需要や底堅い住宅リニューアル市場を背景として、住宅・非住宅で幅広く使用できるビニル床タイル見本帳「フロアタイル」の売上が堅調に推移しました。また、低環境負荷商品を収録したカーペットタイル見本帳「NT700」が、環境配慮に向けた市場のニーズを捉え採用が進んだほか、ホテル需要の回復基調を追い風として、カーペットタイル見本帳「DT」や「ロールカーペット」の売上も伸長しました。2023年1月には施設用床材見本帳「Sフロア」を発刊し、低価格帯の戦略商品を拡充しました。</p>
<p>【壁装事業】</p> <p>壁装事業では、新設住宅着工床面積の減少により市場全体が弱含みで推移する中、住宅向け量産壁紙「SP」が引き続き堅調を維持したほか、2022年11月に発刊した非住宅施設向け不燃認定壁紙見本帳「FAITH」が、非住宅のみならず住宅での採用が進み、発刊直後から売上が伸長しました。また、ガラスフィルム見本帳「クレアス」や粘着剤付化粧フィルム見本帳「リアテック」において営業部門間での連携が奏功し、好調に推移しました。</p>	<p>【ファブリック事業】</p> <p>ファブリック事業では、カーテン市場全体が縮小傾向にあり厳しい環境となったものの、住宅市場において、カーテン見本帳「ストリングス」が売上がけん引したほか、2023年2月に発刊したカーテン見本帳「AC」においては、上代価格の改定を行い、収益性の改善も図りました。一方、B to C事業を担う株式会社サンゲツヴォーヌにおいては、EC市場*におけるカーテン販売を中心とするWARDROBE事業やお施主さまとの直接取引も行うJoyplus事業など、新たな販売チャネルへの挑戦・拡充を行いました。</p> <p><small>*Webサイト等をはじめとする電子商取引</small></p>



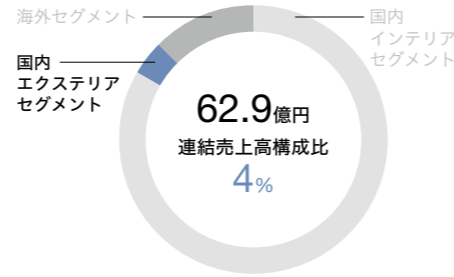
※2022年3月期より収益認識会計基準を適用
※収益認識会計基準を適用しなかった場合の2023年3月期売上高は1,419.2億円



事業戦略

国内エクステリアセグメント

事業エリアの拡大と、バリューチェーンにおける新たなポジションの確立により、エクステリアの視点からインテリアとの融合を進め、グループ収益に貢献します。



インテリアとの融合により、エクステリア市場における唯一無二のポジションを確立する

株式会社サングリーン 代表取締役 社長執行役員
三輪 浩智

株式会社サングリーンは、東海エリアから関東圏においてエクステリア商材の専門卸業を行ってきました。2022年度は、メイン市場となる新築住宅市場はコロナ禍からの脱却を見せるも十分な市場回復とはいかず、市場全体は微増に留まりました(全国出荷金額ベース102.4%*)。エクステリア市場は国内インテリア市場と同様、市場自体の大きな伸長を望むのは非常に困難です。そのような市況において、サングリーンは従来の専門卸業のみならず、国内インテリア事業と協業した空間デザイン提案機能を強化・実行し、また工事部を新設して施工力の強化にも取り組み、サンゲツグループとしてスペースクリエーション企業への転換を進めています。

当初、関東圏において進めていた空間デザイン提案事業ですが、東海エリアにおいても部署を新設し、東海・関東圏における事業展開を進めています。デザイナー、施工管理技士などの専門職の採用を進める一方、社員教育による既存社員の成長を促し、新たな事業を担う人的資本の強化を進めています。これらによるコスト増は発生していますが、中

期経営計画【BX 2025】期間中は長期的な成長へ向けた投資のフェーズと考えています。また【BX 2025】にも示された国内エクステリア事業の展開として、今後は関東・関西、さらには主要都市への出店を積極的に検討していきます。また、現事業の地理的・規模的な拡大とともに、これまでの専門卸業という業態を転換し、オリジナルのエクステリア商品の開発や、空間デザイン提案といった新規事業を積極的に推し進め、バリューチェーンにおけるポジションを強化することで、サンゲツグループとしてエクステリア事業の拡大を進めていきます。

※一般社団法人 日本エクステリア工業会発表資料より当社推計

<p>事業内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・エクステリア商材の受注・配送・施工 ・空間創造に関するソリューション提案 ・多様な提案を実現するエクステリア施工力 	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ・将来的な住宅/非住宅建設の減少と、それに伴う市場縮小 ・建設業界および物流業界の人手不足 ・仕入先からの商品供給の途絶 ・原材料・資材の高騰
<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ライフスタイルの多様化と住生活空間の変化に伴うエクステリア人気の高まり ・消費者の意識変化(モノからコトへ) ・外構工事の専門性 	<p>強み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・多彩なメーカーを取り扱うエクステリア提案力 ・デザインを実現するエクステリア施工力 ・地域密着の強固な営業基盤 ・サンゲツグループとしてインテリアと一体化した総合力

I 2022年度の取り組み

2022年度においては、空間デザイン提案機能の拡大へ向けて、国内インテリア事業との積極的な取り組みを展開しました。2022年2月の「国際ホテル・レストラン・ショー」展示会を皮切りに、2023年4月の「オルガテック東京2023」展示会でもサンゲツと共同出展し、物件の獲得につながっています。同物件ではリピートオーダーの受注も決まっており、デザイン提案による確かな手ごたえを感じています。一方で既存事業においても、利益率の改善とともに工事部を新設して施工機能の強化に取り組んでいます。

また、2022年度はサングリーン設立50周年を迎える記念すべき年であり、社員主体のプロジェクトとして、新たなブランドコンセプトやロゴマークを含めたコーポレートアイデンティティの刷新を行いました。公募による24名の有志社員

で結成したプロジェクトにより、新たなブランドコンセプト「Creating a space together」が定められ、トータルエクステリアソリューションカンパニーへの一歩を踏み出しました。

これらの結果として、売上高62.9億円(前期比8.1%増)を達成しましたが、積極的な採用による人的増強の影響もあり、営業利益は4.5億円(前期比16.8%減)という結果となりました。

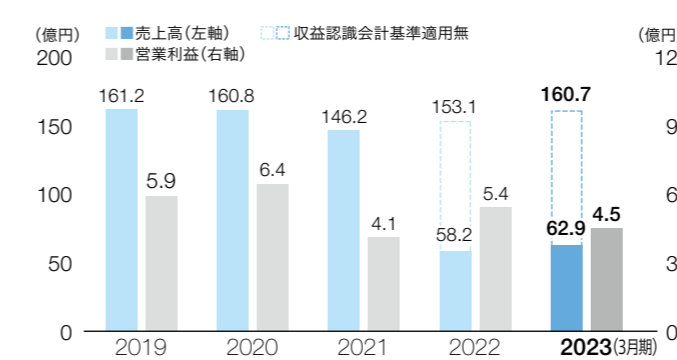
この一方、従来中部地区を主な事業基盤としてきたサングリーンは、成長戦略において、関東への拠点拡大を図りつつあるものの、地理的・規模的拡大は未だ不十分であり、また高付加価値商品や新商品による市場攻略も大きな課題です。国内エクステリア事業の拡大は中期経営計画【BX 2025】における重要な課題であり、グループの成長に大きく寄与できると認識しています。この展開を早急に進めていきます。



2022年「国際ホテル・レストラン・ショー」出展ブース



国内エクステリアセグメント売上高/営業利益



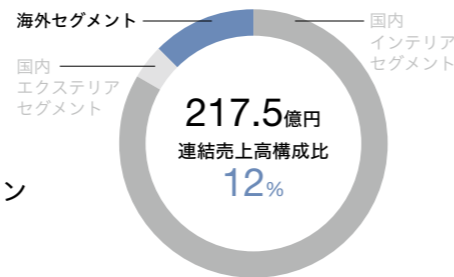
※2022年3月期より収益認識会計基準を適用



事業戦略

海外セグメント

環太平洋エリアの各国市場において、機能とサービスを拡充しソリューション提供力を強化することにより、スペースクリエーション企業としての成長を目指します。



収益力の徹底的な改善を実行し、
新たな飛躍のための事業変革を進める

執行役員 海外事業部門 ゼネラルマネージャー
山田 真平

海外セグメントにおいては、海外事業を北米、中国・香港、東南アジアの3極体制として、地域ごとに強い経営基盤の構築を行い、収益力の改善を進めています。海外各社はそれぞれ沿革や事業内容、事業環境が異なりますが、グループ間の連携を強め、共通の商品戦略を持ち、海外においても総合的なソリューション提供力を拡充していきます。

グループ共通の商品戦略として2022年1月に発売したのが、日本の伝統工芸を壁紙として表現した共通ブランド「TAKUMI」です。2022年度にはグループの国内製造会社であるクレアネイトが海外市場向け壁紙「goodwall SEED」を製造し、中国・香港と東南アジアのGoodrichがこれを在庫・販売する施策が実現しました。今後も、グループ間の連携を強め、海外向けの共通商品開発と展開を進めます。

一方、中期経営計画【BX 2025】に示したとおり、海外事業においても目指す事業モデルは日本国内同様のスペースクリエーションであり、総合的なソリューション提供力の拡充を基本方針としています。具体的には空間デザイン機

能の獲得と提供、短納期供給体制の構築、施工支援機能の強化、商品デザイン力の充実、そして市場や顧客に応じた営業力と営業支援体制の整備です。東南アジアでは施工職人の雇用や空間デザイン人材の採用が始まっています。中国・香港においても空間デザイン人材との協業を進めています。北米では商品デザイン力が向上してきました。

さらに、人材の育成・強化にも取り組み、グループ間の人材交流を進めていく予定です。海外での事業経験による人材の成長は意義の高いものと認識しており、経済価値や社会価値の実現のみならず、グループ全体の人的資本の拡充にも努めます。

今後、量的な成長が難しい日本国内市場と比較し、海外では市場自体の成長が見込まれており、各国における現状のシェアに照らしても事業拡大の余地は大きなものがあります。サンゲツおよび海外各社間の相互協力と総合力の結集によりグローバルなグループ力を強化し、ブランド力の向上を図り、事業変革を進めて事業拡大を実現することでグループの収益に大きく貢献していきます。

事業内容

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

機会

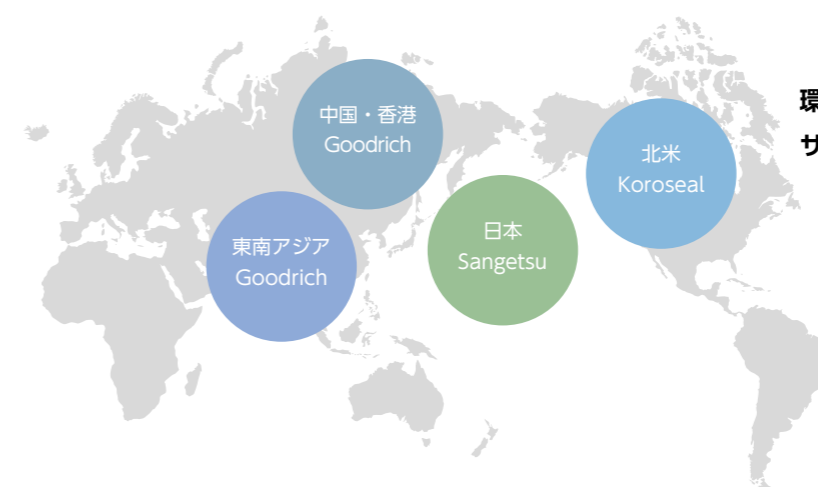
- ・グローバルな事業拡大
- ・クロスボーダーによるデザイン力/商品力の向上
- ・アジアを中心とした内装需要の拡大

リスク

- ・各国特有のコンプライアンスリスク
- ・為替変動
- ・物流コスト、原材料価格の高騰
- ・人材確保、人件費の高騰

強み

- ・クロスボーダーで展開するブランド力
- ・国内事業の経験とリソースを活かした事業展開
- ・国内・海外を含めた大きな調達力とソリューション提供力



環太平洋をベースとした
サンゲツグループのグローバルネットワーク

2022年度の取り組み

【海外セグメント全般】

2022年度は、米国や東南アジアでは、コロナ禍の落ち着きにより市場の回復が見られる一方、中国・香港市場ではロックダウンが続き、市場は大きく低迷しました。また市況は戻りつつも、米国のKorosealや東南アジアのGoodrichのメイン市場であるホテル市場の戻りは未だ十分ではなく、いずれの市場も苦戦しています。

そのような中でも各国で強固な経営基盤の構築を行い、グループ間連携による商品開発や事業転換へ向けた取り組みを実行して、大幅な収益改善を進めています。

【北米市場】

北米市場では、経済活動は復調傾向となったものの、Korosealのメイン市場であるホテル市場の回復は十分ではありません。こうした環境下ながら、商品デザイン開発を強化している自社製造壁紙の収益力が高まり、一部商品からの撤退を行った壁面保護材料事業の赤字が解消し、海外の大型医療物件への納品も収益の増加に貢献しました。一方、在庫適正化のための製造量調整による生産効率の低下や、業績連動賞与の増加に伴う販管費の増加などが収益の減少要因となりました。

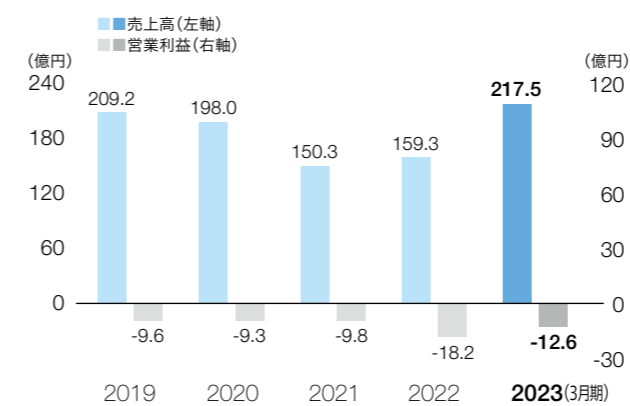
【中国・香港市場】

中国・香港市場では、各地での厳格なロックダウンおよび観光客制限の影響継続により市場が大きく減退し、成約済の物件も竣工延期が発生するなど、厳しい状況となりました。このような状況下で、顧客を意識した営業体制の見直しや、北米のグループ会社であるKorosealの新商品発表会をオンラインで開催するなど、コロナ禍終息後を見据えた活動を行いました。

【東南アジア市場】

東南アジア市場では、コロナ禍に伴う移動制限の撤廃などにより、各国の経済活動は総じて回復基調となりました。これにより、各拠点で停滞していた建設工事も再開し、2020年に100%現地法人としたタイやベトナムでの売上も大きく伸長するなど、各国で堅調に推移しました。また、新たな営業支援・顧客管理システムの導入や、国をまたいだグローバルスペック営業の強化といった各地域の連携強化を図りました。

海外セグメント売上高/営業利益



Sangetsu Goodrich (Thailand) Co., Ltd. ショールーム

ESGマネジメント

サンゲツグループでは、CSR(企業の社会的責任)の考え方に基づくESG(環境・社会・ガバナンス)活動を企業理念の実践と捉え、ステークホルダーの皆さまとともに持続可能な社会の実現に向けた活動を展開しています。



ESG担当役員メッセージ

サンゲツグループ全員が、事業活動と社会活動を通じた社会価値の実現と向上に向け、真摯に取り組む

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
近藤 康正

サンゲツグループでは、長期ビジョン【DESIGN 2030】において実現を目指す社会価値として、Inclusive (インクルーシブ)、Sustainable (サステイナブル)、Enjoyable (エンjoyable)を掲げ、「みんなでいつまでも楽しさあふれる社会の実現に貢献すること」に取り組んでいます。

世界的に環境課題や社会課題の解決に向けた施策が進む一方、さまざまな課題が目を追うごとに深刻度合いを深めている中、サンゲツグループは、そうした社会課題解決に真摯に取り組み、社会価値の実現・向上を進めていきます。

サステナビリティ課題においては、「サプライチェーンにおける社会的責任の推進」に向け、壁紙の新生産拠点設立、物流事業会社のグループ化など、具体的な施策が進展しています。

環境面においては、サンゲツ単体での2029年度カーボンニュートラル目標に加え、取締役会での議論を経てサンゲツグループでのGHG排出量(Scope1&2)削減目標を「2029年度55%減(2021年度比)」と決めました。省エネ、創エネ、再エネ、オフセットの具体的な施策を計画・実行しており、着実に削減を行っていきます。また、重要な販売促進ツールである見本帳については、2021年に本社内に見本帳リサイクルセンターを設立し、使用済みの見本帳を回収しリサイクルすることで環境負荷低減に取り組んでいます。今後は規模・エリアともに拡大し、資源の循環利用を進めてまいります。

社会面においては、「ダイバーシティ、エクイティ&イン

クルージョン」を加速すべく、社内においては、女性の活躍推進、障がい者雇用の拡大、社員の健康増進、多様な働き方、職場環境の改善など、さまざまな施策を展開しています。社外に向けては、2014年から行っている児童養護施設のリフォーム支援を強化し、グループ会社も含め全国各地の社員が積極的に参画し、2022年は55件のリフォーム支援を実施しました。この取り組みでは、児童養護施設の子どもたちへの支援を目的としていますが、社員が直接社会課題に接することでさまざまな気づきにつながっています。

また、リフォームに留まらず、子どもたちへのさらなる支援や、開発途上国、難民への継続的支援にも取り組んでいます。

今般見直しを行っている企業理念の策定においては、87名のグループ社員が、社会課題とは何か、その解決のために自分たちはどのように貢献するのか、といった本質的な議論を深め、会社や自身の役割や存在意義を明確にすることができました。

一人ひとりが社会課題と向き合い、社会課題への意識を高め、事業活動や社会活動を通じて、サンゲツグループが目指す社会価値を実現・向上してまいります。

I 国連グローバル・コンパクトへの参加

当社グループは、国連グローバル・コンパクトの理念に賛同し、2022年1月に署名しました。国連グローバル・コンパクトが掲げる「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野10原則に取り組み、社会の良き一員として行動し、サステイナブルな社会の実現に貢献していきます。

また、国連グローバル・コンパクトのローカルネットワー

クである「グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン(GCNJ)」が実施する分科会活動にも参加しています。2022年度は、サプライチェーン分科会・環境経営分科会・腐敗防止分科会・ヒューマンライツデューデリジェンス分科会へ参加しました。



I サンゲツグループの理念体系

近年、企業における社会との関係性の変化やESGに関する要請も高まる中、当社グループが社会においてどのような役割を果たすべきか、改めて定義することが必要であると認識しています。

長期的な成長に向け、社会課題の解決を含めた未来像を見定めるために、社内において2022年12月より企業理念見直し・浸透プロジェクトを開始しました。

プロジェクトメンバーには公募で集まった国内外のサンゲツグループ社員87名が参加し、新たな企業理念を検討しています。メンバーを複数のチームに分け、各チームで社会課題とは何か、それに対して自分たちは何ができるか、一方で自分た

ち自身がどうありたいか、サンゲツグループをどのような企業にしたいかを考え、当社の存在意義や社会価値について、何度もディスカッションを重ねました。各グループで挙げてきた意見は、チームリーダーと経営層とのミーティングを設け、何度も協議を行いました。

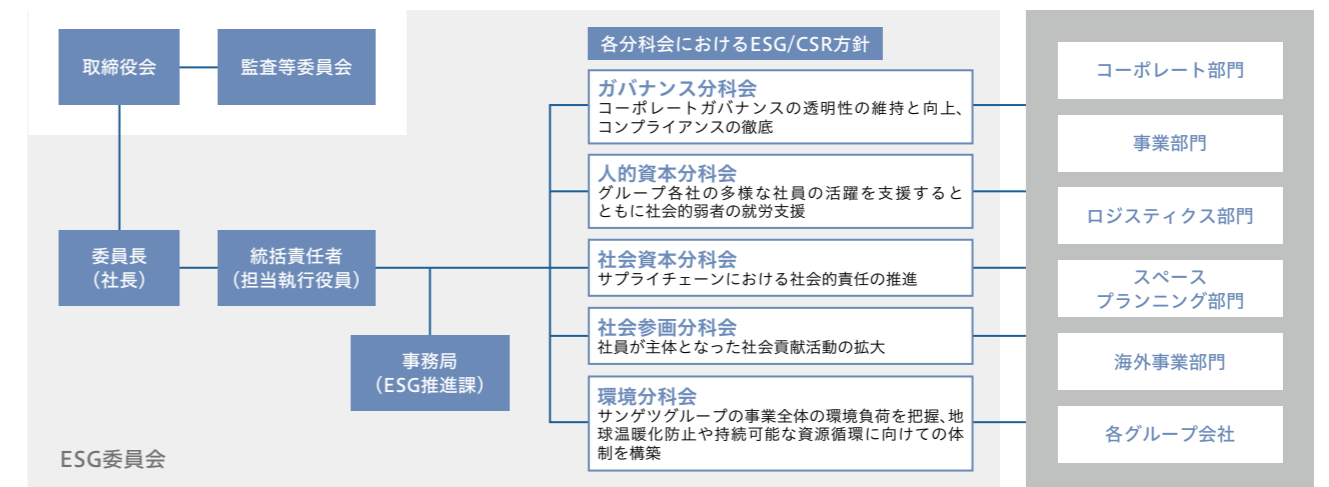
検討を経た見直し案については、サンゲツグループ全社員にアンケートを実施して意見を公募、これを踏まえた最終案を作成しています。

本プロジェクトを通じて、社員と経営層が一体となり、サンゲツグループの存在意義や社会との関わり方を検討する貴重な機会となっています。

I ESGマネジメント体制

当社は、2016年4月にCSR推進課を新設し、2017年4月には社長を委員長として、全社を横断的に統括するCSR委員会を設置しました。2020年11月からCSR推進課はESG推進課に組織再編されました。CSR委員会もESG委員会に名称を変更し、

サンゲツグループ全体でさまざまなESGに関する国際的なガイドライン(GRI、SASB、ISO26000)などに対応した実効性のあるESGマネジメントを行い、社会的課題解決に向けた取り組みを進めています。

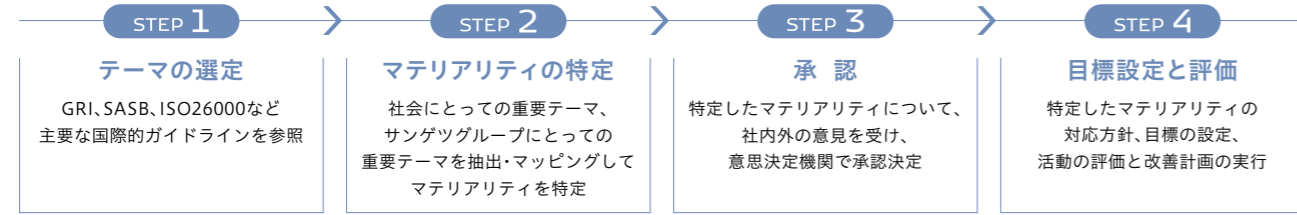


マテリアリティ

I マテリアリティの特定プロセス

サンゲツグループは、社会的要請や当該業界の重要テーマを踏まえ、社会および長期投資家にとっての重要度と当社事業の持続的成長への影響から、マテリアリティを特定しました。

これらのテーマは、長期ビジョンの実現に向けた重要項目であり、事業計画と連動しながらPDCAサイクルを回していきまます。



I マテリアリティマップ



I マテリアリティに対する目指す姿と取り組み状況(抜粋)

分科会	マテリアリティ	目指す姿	22年度目標	22年度実績	取り組み・トピックス
環境	事業活動における環境負荷	【GHG排出量】 ●連結:Scope1&2 2025年度28%減(2021年度比) 2029年度55%減(2021年度比) ●単体:Scope1&2 2025年度60%減(2018年度比) 2029年度カーボンニュートラル	●連結:各社ごとの排出量把握と低減プランの策定 ●単体:Scope1&2 30%減(2018年度比)	●連結:各社ごとの排出量を把握、グループGHG排出量削減プラン策定 ●単体:Scope1&2 30.1%減(2018年度比)	●営業車両のHV化(HV車導入率84%) ●支社、ロジの設備更新(九州支社・ロジスティクスセンター空調) ●太陽光発電の設置(中部ロジスティクスセンター屋根上)
	見本帳リサイクル	2025年度目標 営業回収分全量リサイクル:30万冊	処理冊数:13万冊	処理冊数:77,262冊	●破砕機導入による作業効率向上 ●機械追加計画、リサイクルセンター増設を計画
人的資本	社員の健康と能力開発	多様な従業員に対して、それぞれの雇用形態にかかわらず、機会均等を尊重し、良好な職場環境の維持や健康維持増進支援を構築する	●社員と扶養家族の健康診断の拡充 ・がん健診受診率(前立腺)80% ・がん健診受診率(肺・胃・大腸) 100% ・受動喫煙対策 非喫煙率82% ●高ストレス者比率 10%未満 ●適性体重者率(メタボ率減) 70%以上	●社員と扶養家族の健康診断の拡充 ・がん健診受診率 前立腺 83.8% ・がん健診受診率 肺98.9%、胃95.0%、大腸95.7% ●非喫煙率 81.1% ●高ストレス者比率 12% ●適正体重者率 64.2%	●ウォーキングイベント、禁煙プログラムの実施 ●メンタルヘルスラインケア研修の実施 ●健康管理アプリの試験運用
	従業員のダイバーシティ・インクルージョン	●グループのグローバル化とともに世界人権宣言に基づく人権尊重、ダイバーシティを推進・維持する ●障がい者雇用の職域拡大を推進し、雇用率目標4%超の維持向上と処遇・働き方の改善を促進する	●外国籍人材の積極採用 ●障がい者雇用率 4% ●LGBTQ+イベントへの参加 ●女性管理職比率 20%	●外国籍、外部専門人材の採用 ●障がい者雇用率:3.91% ●女性管理職比率:20.1%(組織改編に伴う異動後数値)	●外国籍人材採用に向け、留学生採用イベントへ参加 ●障がい者雇用の処遇改善を実施 ●LGBTQ+研修の実施、各地域における関連イベントへの参加
社会資本	品質安定性	●商品クレームの削減 ●品質向上に向けた意識改革	発生件数 前年比5%減	発生件数 前年比13%減	●社内での対策ミーティングを定期的の実施 ●仕入先との品質会議の実施 ●事例集の社内共有
	調達面での供給安定性	●サプライチェーンの改善把握 ●CSR調達方針に基づく調達基準の策定	●CSR調達アンケートによる仕入先評価、レベルアップの啓蒙 <国内仕入先> ●Bランク以上85% ●D、Eランク先7社の半数をC以上へランクアップ <海外仕入先> ●Bランク2社をA以上に、Dランク1社をC以上にランクアップ ●CSR実査の実施	●CSR調達アンケート <国内仕入先> ●Bランク以上:85.5% ●D、Eランク先をC以上に 2社のランクアップ ●実査による評価項目確認 各事業部2社、計6社実施 <海外仕入先> ●BランクをA以上に 1社ランクアップ ●DランクをC以上に 1社ランクアップ	●訪問実査、WEB会議での、CSRアンケートのフィードバックや設問ごとに回答状況を確認しながら改善提案を実施
社会参画	コミュニティへの参画	●子ども支援1 児童養護施設のリフォーム支援 50件 ●子ども支援2 子ども食堂、教育支援についての支援方法の構築と実施 ●マッチングギフト 18,000S-mile	●児童養護施設のリフォーム支援 30件以上 ●社員の積極的な参加 施設リフォームの新規参加者増 全社員の30%到達(累計) ●マッチングギフト 13,000S-mile	●児童養護施設のリフォーム支援 55件 ●新規参加者 全社員の32%到達 ●マッチングギフト 15,129S-mile	●各地区や営業所単位での実施増加 ●グループ会社の参加 ●自然保護活動、地域清掃活動など地域独自の活動の増加
ガバナンス	独立性・客観性・透明性のあるコーポレートガバナンス	●高基準のガバナンス体制整備 ●ステークホルダーとの建設的対話	プライム市場上場会社へ要求されるガバナンス・コードのフルコンプライ	●フルコンプライ継続 ●コーポレートガバナンス報告書への記載充実	●さらなる開示充実に向けたスタディの継続 ●英文開示に向けての準備
	コンプライアンスの徹底による実力強化	●グループ全体で法令遵守体制を構築し、コンプライアンスを徹底	●内部通報体制の整備 ●国内グループ会社を含めた重要法令管理制度の構築 ●コンプライアンス推進活動 ・コンプライアンス通信 ・社内研修実施 ・グループ会社体制整備	●通報規定の改訂 ●各社の担当者へ説明会を実施 ●コンプライアンス通信 6回発信 ・社内研修 5回実施 ・海外外向者向けのコンプライアンス通信の発信	●コンプライアンス通信発信 ●社内研修の実施 ●グループ会社のコンプライアンス体制整備

役員紹介/執行体制



取締役
(2023年6月21日現在)

1 安田 正介 | 代表取締役 社長執行役員
指名報酬委員

2004年4月 三菱商事株式会社執行役員機能化学品本部長
2008年4月 同社常務執行役員中部支社長
2012年4月 同社常務執行役員
2012年6月 当社取締役
2014年4月 代表取締役社長
2014年7月 代表取締役社長兼インテリア事業本部長
2016年4月 代表取締役 社長執行役員兼インテリア事業本部長
2019年4月 代表取締役 社長執行役員 現在に至る

2 近藤 康正 | 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

2010年 4月 三菱商事プラスチック株式会社(出向)執行役員
2013年 4月 三菱商事株式会社合成樹脂部長兼塩化ビニール部長
2016年 4月 同社化学品グループ事業投資担当
2017年 4月 中央化学株式会社 常務執行役員
2018年 4月 同社代表取締役社長
2022年12月 当社入社 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
現在に至る
2023年 6月 当社取締役

3 羽鳥 正稔 | 社外取締役 監査等委員(委員長)
指名報酬委員

2003年6月 鐘淵化学工業株式会社(現株式会社カネカ)取締役
2005年6月 同社常務取締役
2006年6月 同社取締役常務執行役員
2008年4月 同社取締役専務執行役員
2010年6月 同社代表取締役副社長
2014年6月 同社特別顧問
2015年6月 当社社外取締役(監査等委員) 現在に至る
2016年6月 株式会社カネカ顧問
2018年6月 同社顧問退任

4 浜田 道代 | 社外取締役 監査等委員
指名報酬委員(委員長)

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

5 宇田川 憲一 | 社外取締役 監査等委員
指名報酬委員

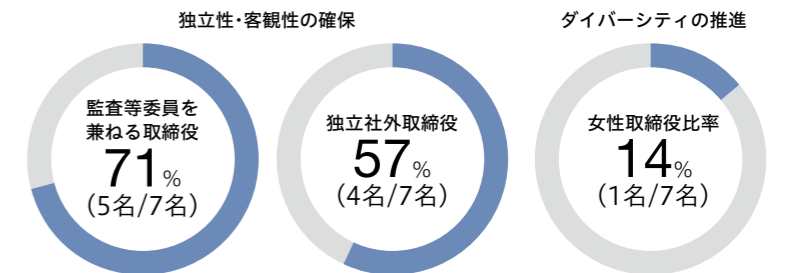
2004年6月 東ソー株式会社 取締役
2008年6月 同社常務取締役
2009年6月 同社代表取締役社長
2016年3月 同社取締役相談役
2018年6月 同社名誉顧問
2019年6月 同社名誉顧問退任
2019年6月 当社社外取締役(監査等委員) 現在に至る

6 寺田 修 | 社外取締役 監査等委員
指名報酬委員

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

7 佐々木 修二 | 取締役
監査等委員

1979年3月 当社入社
2012年2月 岡山店長
2014年6月 取締役岡山店長
2014年7月 取締役床材事業部長兼マーケティング部長
2015年4月 取締役マーケティング担当兼床材事業部長
2016年4月 取締役 常務執行役員 営業本部長
2019年4月 当社取締役
2019年6月 取締役(常勤監査等委員) 現在に至る



スキルマトリックス

取締役

氏名	取締役に期待する経験・知見														取締役会出席状況
	現在の当社における地位および担当	属性	在任年数	監査等委員	指名報酬委員	経営	財務	人事	営業	製造	内装	建設	グローバル	ESG	
安田 正介	代表取締役社長執行役員 指名報酬委員	執行	9年		●	●			●	●	●		●	●	100% (15/15回)
近藤 康正	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	執行	—			●	●	●	●	●			●	●	—
羽鳥 正稔	社外取締役 監査等委員(委員長) 指名報酬委員	社外 独立	8年	◎ (委員長)	●	●			●	●	●				100% (15/15回)
浜田 道代	社外取締役 監査等委員 指名報酬委員(委員長)	社外 独立	8年	●	◎ (委員長)			●					●	●	100% (15/15回)
宇田川 憲一	社外取締役 監査等委員 指名報酬委員	社外 独立	4年	●	●	●		●	●				●		100% (15/15回)
寺田 修	社外取締役 監査等委員 指名報酬委員	社外 独立	2年	●	●	●			●			●	●	●	100% (15/15回)
佐々木 修二	取締役 常勤監査等委員	非執行	4年	●					●			●			100% (15/15回)

執行体制(2023年7月1日現在)

安田 正介	社長執行役員	牧 繁伸	執行役員 関東ビジネスユニットマネージャー
美根 陽介	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	山田 真平	執行役員 海外事業部門ゼネラルマネージャー
近藤 康正	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	山下 栄二	執行役員 事業部門ゼネラルマネージャー補佐 兼 中部ビジネスユニットマネージャー 兼 施工統括
大和田 整	常務執行役員 事業部門ゼネラルマネージャー	松尾 豊	執行役員 西日本ビジネスユニットマネージャー
宮本 和紀	執行役員 事業部門ゼネラルマネージャー補佐 兼 レジデンシャルユニット担当 兼 イノベーションプロダクトユニット担当 株式会社サングリーン取締役	高木 史緒	執行役員 スペースプランニング部門ゼネラルマネージャー



経営アドバイザー
名和 高司

代表取締役 社長執行役員
安田 正介

対談

経営アドバイザー 名和 高司 × 社長 安田 正介

変革し続けるビジネスモデルによって生み出す、 新たな企業価値

「スペースクリエーション企業」への転換を図る中、サンゲツはさらなる成長へ向けた変革を進めています。今年度より経営アドバイザーに就任した名和氏と社長執行役員の安田が、今後の事業の展望や企業理念のあり方について語り合いました。

社外から見た、サンゲツの独自性

名和: 4月に経営アドバイザーとなったばかりですが、サンゲツの現場を知れば知るほど、その唯一無二のビジネスモデルに驚かされています。商社でありながら、独自のオリジナル商品や機能といった実態を持っている。そして自ら作ったビジネスモデルを、自ら崩してさらに進化させている。この動きは過去10年で一層加速しています。これこそが、サンゲツならではの強みです。既存のビジネスモデルを模倣し運用することは、ある意味容易と言えますが、さまざまな資産や人の動きと

いった枠組みを具体的に作り、デザインすることは容易ではありません。現場に立脚しつつ、その運用に留まることなく、ビジネスモデルを進化させること。これだけの商品数や機能を持ちながら、非常に効率良く事業を行っていることに舌を巻きました。

安田: 「唯一無二のビジネスモデル」という点はそのとおりなのですが、だからこそ私たちは、固定的なビジネスモデルに留まってはられないのです。かつての当社のビジネスモデルは、内装材料を仕入れて販売するというものでした。確かに、

内装材料を壁装材・床材・ファブリックと網羅し、約12,000点もの商品数を揃えて販売している会社は世界でも稀と言えるでしょう。しかし、これだけでは成長性・発展性は知れています。2022年度の業績は、中期経営計画【D.C. 2022】のみならず、長期ビジョン【DESIGN 2030】の売上目標をも達成しました。当社にとって一つの成果であった一方、大きな危機感・問題意識を抱くこととなりました。2030年にかけて実現するはずの定量目標を早々に達成し、市場から「次はどうするのか」を問われている。さらなる成長に向けた新たな戦略と将来像を、早急に描き直さなければなりません。2023年5月に発表した新中期経営計画【BX 2025】はその一つの答えではありますが、果たして本当にこのモデルで十分なのか、今も自問自答しつつ、社員とともに変革に向けたトライを行っているところです。

名和: おそらく今現在が、未来が二つに分かれる分岐点なのかもしれません。2022年度の業績を一つのピークとし、これから山を下るのか、次の山に登るのかという岐路に立っている。ここで下ることへの危機感を持つのは当然ですが、私は高揚感が大事だと思います。今をピークと安住することなく、「まだまだ行ける」という気持ちをグループ全体で共有できれば、次の山も必ず登れるのではないのでしょうか。サンゲツは「スペースクリエーション企業」、そしてその先に「スペースオペレーション」というビジョンを掲げています。空間軸において

は、これまで内装材中心であったところから、機能的・地理的な面を含めたさまざまな可能性がありますし、時間軸においては、今後さまざまなものが進化しデジタル化すればするほど、感覚的なアナログの大切さが浮彫りとなるでしょう。「時とともに進化する空間」といった視点など伸びしろは満載で、今後さまざまなチャレンジが考えられますね。

グループの北極星としての企業理念

安田: 「まだ行ける」という気持ちは大切ですね。先程申し上げたような経営課題も踏まえ、社内では企業理念の見直しも進めています。サンゲツグループが社会に提供したい経済価値・社会価値を明確化し、より事業の執行と運営を一体とした企業理念を定めたいと考えています。この点においては、社員からも自分たちで新しい理念を作りたいという声が上がっており、有志のメンバーによる企業理念の見直しと浸透を図るプロジェクトを立ち上げ、現場の声を尊重しながら議論を進めています。

名和: 社員から声が上がっているのはとても良いことです。これからは企業の「存在意義(パーパス: Purpose)」に基づく「パーパス経営」の時代だと考えています。企業理念を示すとき、「使命(ミッション)」という言葉が使われますが、ミッションとは元来、「神から与えられたもの」という外発的な言葉で





す。それに対してパーパスはより自発的な意味を持ち、私はそれを「志」と言い換えています。そして「志」こそが、これからの企業の経営資本になると考えています。サンゲツグループの総意としてのありたい姿を「パーパス」として北極星のように掲げ、それを星座群が取り巻くように、社員一人ひとりが自発的に、自らの立場や事業のあり方を考え動き始めるような形になるといいですね。

また、パーパスには三つの条件が必要です。一つ目は「ワクワク」、パーパスを聞いて心が高揚し、人間の感情を揺さぶる言葉であること。二つ目は「ならでは」、自社ならではの価値創出です。そして三つ目は「できる」、社員一人ひとりが「ワクワク」と「ならでは」を自分事化し、「できる」感を醸成すること。この三つが揃えば、お客さまや社会に“サンゲツならきつとやってくれる”という期待感が広がっていくのではないのでしょうか。未来の子どもたちや社員の期待もここに入ってくると思います。

安田:パーパスにも紐づきますが、企業の社会価値は、社会課題を解決することによって生まれると考えています。そして、私たちにとっての社会課題の本質は、格差問題ではないかと思うのです。地球上には、雨露さえしのげない空間に暮らす人がたくさんいます。もちろん、この課題を解消するだけではワクワク感が足りないかもしれませんが、企業理念の根本に格差の解消という視点を持ち、その上で「ワクワク」「ならでは」

「できる」のある企業理念を構築したいと考えています。

また、会社の変革という点においては、企業理念という「考え方」を明確にすることに加えて、現場のそれぞれの仕事のあり方も変えていかなければならないと考えています。

「人」によるプラットフォーム構築

名和:パーパスだけでは足りないというのはそのとおりで、仕事自体を変えること、事業の仕組みを作ることが非常に重要です。そして、先ほど申しあげたように、サンゲツがこの10年やってきたことは、これに尽きると思うのです。経営アドバイザーとして現場を訪れる中で、サンゲツにはさまざまな現場の知恵があると感じました。これは、一般的な商社では得がたいものです。商品開発を行う「メーカー」として、配送を行う「物流会社」として、そして内装工事を行う「施工会社」としての知恵を持ち、それらを事業全体で上手く結びつけています。さらに、営業・販売における信頼や安心感、ネットワーク力があります。これらをさらに活用し、進化させるような仕組みを作ることができれば、業界のプラットフォームになれるのではないのでしょうか。

安田:2023年7月の組織変更では、これまで商品軸だった組織体制を、地域軸を中心とした体制に変えました。まさに、商品(モノ)ではなく、地域に応じた多様な機能(サービス)を複合

的に統合した、「プラットフォーム」の構築を目指しています。また、キャリア採用も拡大しており、多様な社外の視点を各現場に取り入れることにより、会社風土をこれまで以上に大きく変えたいと考えています。今回社員に伝えているのは、新中期経営計画の鍵を握るのは、「人」であるということです。与えられた仕事に取り組むのではなく、自分自身が仕事を変える、新しいチャレンジを行うという文化・風土の強化を進めます。

名和:おっしゃるとおり、事業を担うのは人であり、人材の高度化が全てです。現在サンゲツにいる社員も大きな力を持っていますが、外から人材が加わることで、より良い化学反応が起きるでしょう。人を含めた無形資産を仕組みとして構築し、新しい未来の価値に創りあげることで、パーパスがもっと輝き実体化する。サンゲツにはこの力があると信じています。

ただあえて言えば、サンゲツには仕組みを作る力はあるのですが、これをアピールする力は少し弱いかもしれません。もう少し「やんちゃ」にいろいろなことを打ち上げて、実態はこれから作っていく、という姿勢でも良いのではないのでしょうか。

安田:そうしたご意見は確かにいただくのですが、なるべく実態に即して「正直」でありたい、という考えを持っているのです。ただ、ブランドや発信力を強化しなければならないという点はそのとおりです。サンゲツグループがもっとチャレンジ

ングな会社であるということ、社内外問わず発信しなければなりません。

常に新たな価値を生み出し続ける覚悟

名和:企業気質という点で申しあげると、メーカーは農耕民族気質で技術の畑を耕します。一方、商社は狩猟民族気質で自ら所有するのではなく、幅広いフィールドに狩りに行く傾向があります。そう考えると、サンゲツは製造や物流といった実態を持ちながら、そこに安住せず、次の畑を獲得しに行く遊牧民族的気質だと思います。これは稀有な存在で、両面を兼ね備えているのは大きな強みです。新たなものを生み出しながら、安住せず次の地平へ突き進んでほしいと思います。

安田:その覚悟は決まっています。というよりは、常に皆で覚悟を「確認し、決め、進め」続けなければなりません。私たちの事業は、常に新たな価値を生み出していかなければ成長はないのです。より大きな目標を描き、これを実現するだけのエネルギーが持てるよう、体制を構築しなければなりません。このエネルギーをグループ内で拡大し、次世代につなぐことができるよう、サンゲツグループ一丸となってがんばりたいと思っています。



コーポレートガバナンス体制

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、企業価値の向上を図るため全ての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。

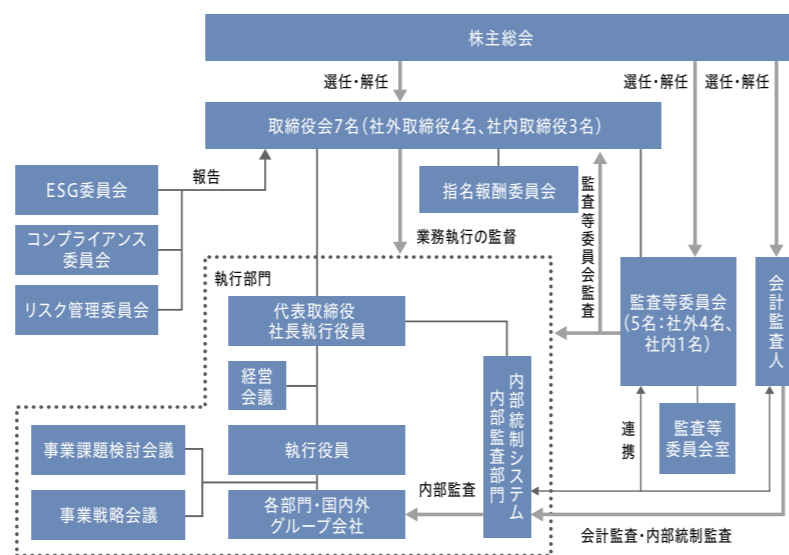
その実現のため、経営の透明性、迅速性、効率性を基盤とし、ガバナンス体制の整備やさまざまな施策の実行により、コーポレートガバナンスの強化を行っています。

コーポレートガバナンス体制

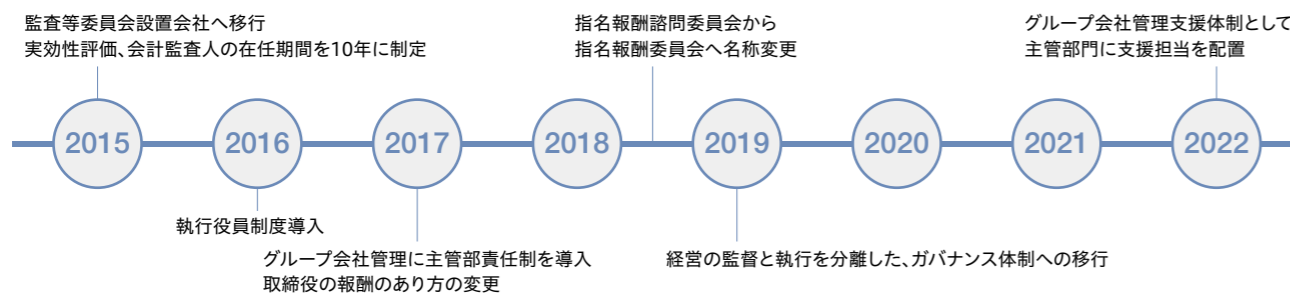
取締役会の構成は、2019年度より執行役員を兼務する取締役を2名、監査等委員を兼務する取締役を5名とし、独立性・客観性のある取締役会の監督をより強化するため、経営の“監督”と“執行”を分離したガバナンス体制・経営執行体制を導入しています。これにより、業務執行に対する監査・監督機能の強化に加えて、株主の皆さまの視点に立った議論の活発化を図っています。

また、通常再任されることの多い会計監査人の在任期間を、より高い独立性と適正な外部監査の確保・継続を目的に、原則最長10年と定め、経営の透明性を強化する体制を整えています。

コーポレートガバナンス体制図



ガバナンス体制強化の変遷



取締役会

当社の取締役会は、7名の取締役(独立社外取締役:4名、社内取締役:3名)で構成し、毎月1回以上開催しています。取締役会では、適時適切に会社の経営情報を共有し、経営戦略を立案しています。定款に基づき、一定の業務執行決定の全部または一部を取締役会から代表取締役に一任することで、迅速な意思決定を図っていますが、代表取締役に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。

2022年度の主な審議事項

- 中期経営計画の各施策およびESG活動の進捗
- 成長戦略/組織論に関する議論
- 企業理念の検討
- 海外事業戦略
- クレアネット株式追加取得および新工場建設に関して
- クロス企画株式取得
- 決算分析と資本政策
- 業務執行役員による執行報告とそれに対する議論
- 内部統制システム/リスク管理委員会/コンプライアンス委員会 状況報告

監査等委員会

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



監査等委員長メッセージ

新たなサンゲツの企業像に合わせたガバナンスの進化を

社外取締役 監査等委員会委員長 羽鳥 正稔



社外取締役は、2015年に導入されたコーポレートガバナンス・コードで選任が促され、2021年の改正会社法では、上場会社への社外取締役の設置が義務化されました。当社の場合、創業者によるトップダウン経営から、より組織的な経営への方向転換を急ぐという命題から、2015年より社会的にも先駆的にガバナンス体制を整えてきました。2015年より複数の社外取締役を選任し、監査等委員会制度を導入しており、現在の取締役構成は社外が社内を上回る状態となっています。ガバナンス強化の大事な取り組みである内部統制についても、経営監査部・総務部・人事部・社長室等が連携し、きめ細かな運用を行っています。社員全員が内部統制を自分事として取り組んでいるかについてはまだ課題と感じていますが、ガバナンス全体として、少なくともインテリア業界においてはかなり高度な体制・運用を保持していると思います。

本来、取締役の役割は、業務執行に関わる意思決定、決定事項が適切に進められているかの監督、法令や株主総会の決議に違反していないかの監査であり、社外取締役に求められる役割と重なる部分がほとんどです。社外取締役の存在は、いかにも重層的・重装備です。これは、国内外における企業の法令違反、不適切行為の頻発により次第に重層化していったもの

監査等委員会の主な活動状況

業務執行状況に関する認識向上のため、就任時のオリエンテーションに加えて、現場の視察や経営陣との対話の機会などを設けています。

2022年度には、東北・北関東・九州などの支社・ロジスティクスセンターや、国内外のグループ会社への視察・往査を実施しました。さらに下記の対話や会議への出席を通じて経営執行の状況を把握し、監査の実効性向上に努めています。

- **経営執行責任者との対話 11回** ※2022年度実績
取締役会以外に、執行役員、各グループ会社の経営責任者、本部長・部長との対話の機会を設けています。
- **重要会議への出席 47回** ※2022年度実績
取締役会以外に、事業戦略会議など執行の意識決定に寄与する重要会議へ参加し、必要な意見を述べています。
- **往査の実施 37回** ※2022年度実績
各現場の生の情報を得るため、現地往査を実施しています。

と考えられます。

近年、コーポレートガバナンス・コードでは、短期業績や株主へのリターンを最優先する経営から、より広範なステークホルダー、ESGへの目配りをした経営を求めています。元来、我が国では株主至上主義というより、従業員を含む広範な利害関係者、地域、社会との共生を強く意識した企業観・経営観があり、この変化に対する違和感はないはずですが。このような状況の中で社外取締役の存在意義・役割期待とは何でしょうか。

日常的な経営事案については、日々ギリギリの経営判断の場にいる当事者である業務執行取締役の判断の方が間違いなく妥当性が高いと思います。よって強いて言えば、社外取締役の役割とは、より中長期的な視点、法令や諸規則の上位概念である企業倫理、組織の品位・品格の視点にあると思います。

業務執行サイドによる内部統制を含む自律したガバナンスの実効性が根づいてくれば、重層的な構造である社外取締役を含む現在のガバナンス体制に対する議論もいずれ出てくるのではないのでしょうか。

法令と諸規則を確実に遵守していくことはもちろん大原則です。その一方、当社グループではインテリア事業における製造や施工、デザイン提案機能の拡充に加え、エクステリアや海外事業における業態の変化を続けています。ガバナンスにおいても、新たなサンゲツの企業像に応じた、サンゲツスタイルのガバナンスを追求・進化させ続けていくことが必要であると考えます。

指名報酬委員会

指名報酬委員会は、監査等委員である独立社外取締役全員と取締役社長執行役員で構成しています。後継者候補の育成計画の監督や役員の報酬に関して具体的な報酬額を決定し、透明性をもって取締役会への提案・説明を行っています。最高責任者や取締役、執行役員の選解任には十分な時間と資源をかけ、客観性・透明性・適時性をもって資質を備えた人物を選任し取締役会に提案します。また、最高責任者がその機能を十分発揮していないと認められる場合には、適時性をもって解任を取締役に提案します。

次期の取締役会構成メンバー、執行役員を兼務する取締役の業績評価や、取締役を兼務しない執行役員の人事・評価、並びに、役員報酬制度のあり方、報酬水準の妥当性などについても審議を行っています。

2022年度の主な審議事項

- 次年度の取締役会構成メンバーおよび社長執行役員を含む経営執行体制
- 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する者および執行役員の貢献度評価
- 次年度の役員報酬のあり方、報酬水準の妥当性
- 社長執行役員の中長期サクセッションプランの検討
- 中長期的な執行役員や幹部社員候補の検討

サクセッションプラン

当社では、監査等委員である社外取締役全員と取締役社長執行役員を構成メンバーとし、社外取締役を委員長とする指名報酬委員会において、当社の経営理念や具体的な経営戦略を踏まえ、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。

指名報酬委員会は幹部社員および執行役員の指名に関し、最高経営責任者（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するほか、執行役員や幹部社員候補の検討においても、社外取締役が取締役に留まらず他の重要会議（事業戦略会議、事業課題検討会議等）に参加したり、部長、事業部長、支社長等の社員を対象に将来の経営に関して個別面談を実施したりすること等を通じて、後継候補者の人となりや考え方を直接把握する機会を多く得られる仕組みとしており、指名報酬委員会における議論に役立てています。

後継者育成に関する重要事項

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

指名報酬委員長メッセージ

さらなる成長に向けて バトンをつなぐ



社外取締役 指名報酬委員会委員長
浜田 道代

サンゲツの源流は江戸時代、名古屋城近くにのれんを掲げた表具師 日比弥助に遡ります。やがて、20世紀半ばに家業を承継した日比賢昭は、弟3人とともに事業の拡大を目指し、他社に先駆けて壁紙を扱うようになりました。上場により株式市場で資金を調達し、大胆な投資を行い、20世紀末までには、壁紙に加え床材・ファブリックを含む内装材事業の全国展開を成し遂げました。その間に日比4兄弟が発揮した創意工夫や勤勉さ、困難を乗り越えて前進する気力、そして進むべき路を見極める賢さには、私も深い感銘を受けています。

事業の発展と成功は、経営トップの人間としての魅力と力量にかかっています。経営トップのバトンを、誰に、何時渡したら良いか。大成功した事業ほど、後継者の選任は難しくなりがちです。

サンゲツは、この難問をも見事に乗り越えました。4兄弟が高齢化していた2012年、社長である長男・日比賢昭は、安田正介を初の社外取締役に招聘しました。直後に社長が急逝し、続いて三男も逝去する中で、二代目社長の次男・日比祐市は、安田に社長のバトンを渡しました。世にも稀な、創業家から経営のプロへの円滑な承継が実現したのです。

2014年に社長に就任した安田は、事業の抜本的改革に乗り出すとともに、翌年には監査等委員会設置会社への移行を決め、自らを監督する者をずらりと配置するガバナンス体制を築きました。続いて指名報酬諮問委員会を設置し、2019年にはそれを指名報酬委員会に変更し、委員長は監査等委員会委員長とする旨を規定で明記しました。2021年には規定を規則に格上げし、委員長は委員の互選で社外取締役の中から選任することにしました。

指名報酬委員会は、社外取締役4名と社長で構成され、現在は私が委員長を務めています。役員報酬については、明快で透明性の高い制度を早々に決めました。取締役や執行役員の指名についても、毎年よく審議し、候補者を取締役に提案しています。

現在の最大の課題は、社長後継者の育成と指名です。当委員会はその重責を重々自覚しています。2022年度には、候補者の個人面談を含め、16回の会合を重ねました。社外取締役4名だけで懇談する機会もしばしば設けています。

安田は、日比祐市の期待に応え、傑出したリーダーシップを発揮し、第三の創業とも言うべき改革を強力に推進しました。それだけに、彼の後継者選びは大変です。しかし私は、次期社長候補者とバトンタッチの時期の見極めを、現任の指名報酬委員会で成し遂げ得ると信じています。そして、創業家が礎を築き、安田が自律的な組織として形づくってきた「サンゲツ」が、自発的な成長力を持つ企業としてさらなる発展を実現することを、ぜひ皆さんにご覧いただきたいと思っています。

業績・株主価値と連動した透明性の高い報酬制度

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

1. 基本報酬[※]

指名報酬委員会での各人の当該年度の実績および事業への貢献により評価・決定
[※]取締役のうち執行役員を兼務しない者および監査等委員である取締役の報酬は、基本報酬のみとします。

2. 業績連動報酬

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

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、現在の中長期経営計画期間に適用される株式数を決定

なお、算定方法の詳細については、Webサイトをご参照ください。

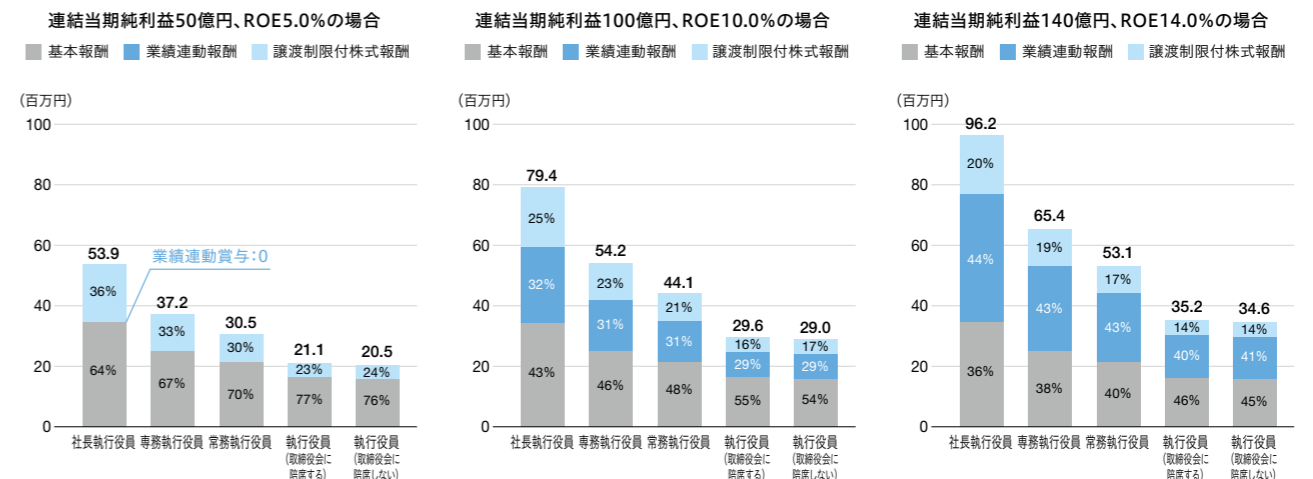
コーポレートガバナンス

業績・株主価値と連動した透明性の高い報酬制度

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



役位別 報酬総額と構成割合



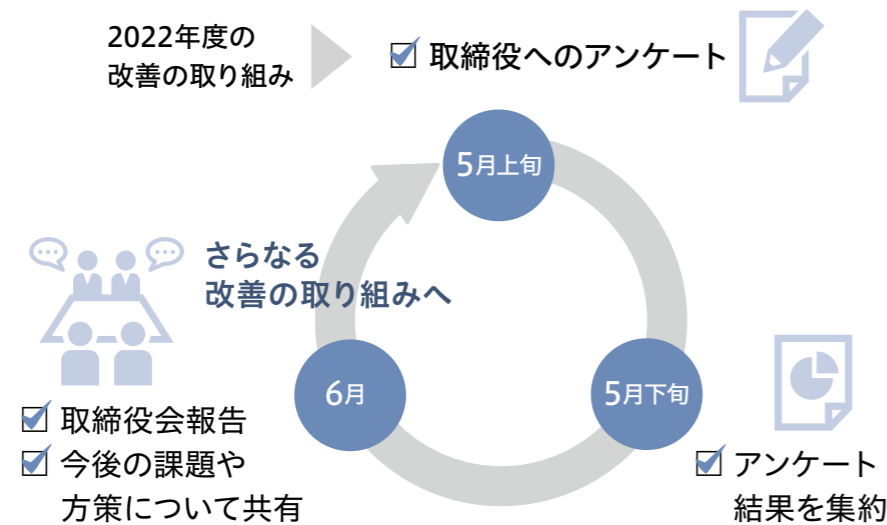
取締役会の実効性評価

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ており、年1回、各取締役が取締役会に対する自己評価を行い、その上で取締役会全体の実効性の分析・評価を実施しています。評価項目は、取締役会の構成から議論内容の質やステークホルダーとの対話など多岐にわたっています。

2022年度分の評価については、2023年5月にアンケート調査を取締役全員に実施し、評価結果を取締役会で審議しています。

主な評価項目およびその結果

- 中長期経営計画に関する方針決定や進捗状況の確認などは適切に行われており、株主への詳細な内容の説明を適切に行っている。
- 取締役会として審議・議論すべきテーマは適切に行われているが、さらに分野を拡大して、事業の進捗状況や成長戦略に関する議論の場を増やしていく。
- グループ全体を含めた内部統制やリスク管理体制は適切に機能しており、運用状態の把握ができています。
- CEO等の後継者計画の策定・運用や後継者育成に関しては、指名報酬委員会のみならず、社内取締役や執行幹部の意見聴取も行うことで、指名報酬委員でない取締役会出席者も関与することができている。



社外取締役の独立性基準

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

取締役のトレーニング等

コンプライアンス経営推進のため、取締役および経営幹部の社内外での研修参加機会を設けており、第三者機関主催の研修会等へ参加する際の費用は会社負担としています。

独立性基準

- (1) 現在において、次のいずれにも該当しない者
- ① 当社の議決権の5%以上を所有する株主またはその業務執行者
 - ② 当社との取引金額が当社連結売上高の2%以上の取引先及びその子会社の業務執行者
 - ③ 当社の主要借入先(当社グループの借入額が直近事業年度末で当社連結総資産の2%以上の借入先)の業務執行者
 - ④ 当社の会計監査人に所属する公認会計士
 - ⑤ 当社からの取締役報酬以外に年間1,000万円以上の金銭その他財産上の利益を当社から得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家(当該財産を得ている者が法人・団体等である場合には、当該法人・団体に所属する者)
 - ⑥ 当社から年間100万円以上の寄付を受けている組織の業務執行者
 - ⑦ 上記①から⑥の2親等以内の親族
- (2) 直近過去3年間のいずれかの時点において、上記①から⑦のいずれにも該当しない者

コンプライアンス

コンプライアンスの考え方

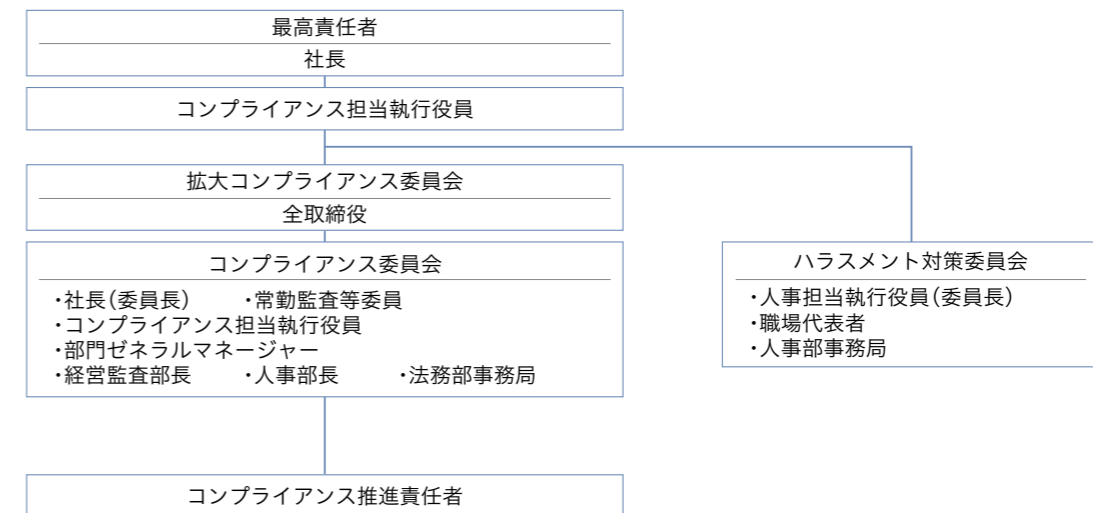
当社は、コンプライアンス遵守を企業としての絶対的命題と位置付け、取り組みを強化しています。コンプライアンス上の問題が発生した際は、速やかに是正していきます。社内におけるコンプライアンスの徹底を妨げる何らかの問題・課題・障害については、通報制度などを活用してその特定を行い、全社を挙げて改善に努めています。

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、半年に一度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がっています。



重要法令管理制度の運用

当社の業務に関連する重要法令を洗い出し、主管部署と関連部署を設定するとともに、特に重要な法令を重要管理法令としています。2022年度の目標を重要管理法令違反件数0件と設定し、結果は1件でした。

法令違反が発生した際、主管部署は指定の書式で速やかに担当執行役員および法務部に報告をし、四半期終了時には、法務部から各部署責任者に対して報告が漏れている事案がないかを確認しています。

腐敗防止・贈収賄禁止への取り組み

サンゲツグループコンプライアンス行動規範に基づき、「贈収賄等防止規定」を制定し、組織的に贈収賄防止に取り組む体制を整備しています。一部の海外グループ会社においては、「サンゲツグループコンプライアンス行動規範」をベースに、現地の法律や慣習に合致した企業行動規範を定めています。

コンプライアンス教育

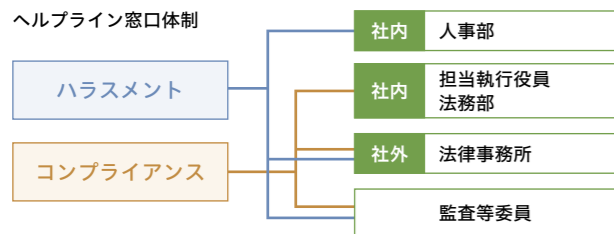
会社方針に基づき策定したコンプライアンス・プログラムを、年間を通じてグループ会社と一体となって展開しています。コンプライアンス遵守が徹底された健全な組織体制を目指し、企業倫理についてまとめた「Corporate Philosophy Handbook」の配付や「コンプライアンス通信」の発信、テーマ別研修を実施しています。また、継続的改善を推進すべくPDCAサイクルを回し、年度末には活動とその過程で見えられた課題をもとに、コンプライアンス・プログラムの検証および見直しを行っています。

2022年度のコンプライアンス研修

テーマ	実施月	研修内容	参加人数
コンプライアンス	4月	コンプライアンスの基礎	55名
	8月	コンプライアンスの基礎	25名
法令関連	8月	改正公益通報者保護法	27名
	2月	下請法の基礎	49名
国内グループ会社向け	7月	改正公益通報者保護法	10名

ヘルプラインの設置

当社のヘルプラインは、内部通報・相談の社内窓口だけでなく、監査等委員や外部弁護士への社外窓口も設置しています。利用可能な対象者は、サンゲツと国内グループ会社で勤務する全従業員・役員・1年以内に離職した退職者です。ヘルプラインでは、法令、会社の各種内部規定等の違反を対象としており、いじめ・ハラスメント・腐敗防止・贈収賄禁止・強制労働・児童労働・不法就労・人権侵害などを網羅しています。通報があったものは全案件について調査し、その結果に応じて改善措置を実施します。



ヘルプラインの通報件数 ()の件数は、外部窓口で受けた件数

	コンプライアンス窓口	ハラスメント窓口
2020年度	4件	7件(1件)
2021年度	1件(1件)	4件
2022年度	4件(1件)	2件

・2022年度はヘルプライン通報では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

調査結果をうけての改善措置

- ・被通報者に対する処分や訓戒等の社内処分が必要なケースでは、そのような処分を実施
- ・事案によっては、通報者、または被通報者の社内異動を実施
- ・必要な場合は、関連部署担当者のヒアリングを行い、業務フローの改善を提案

リスクマネジメント

リスク管理体制

当社のリスク管理体制としては、社長を最高責任者とする全社リスク管理委員会を設置して管理を行っています。

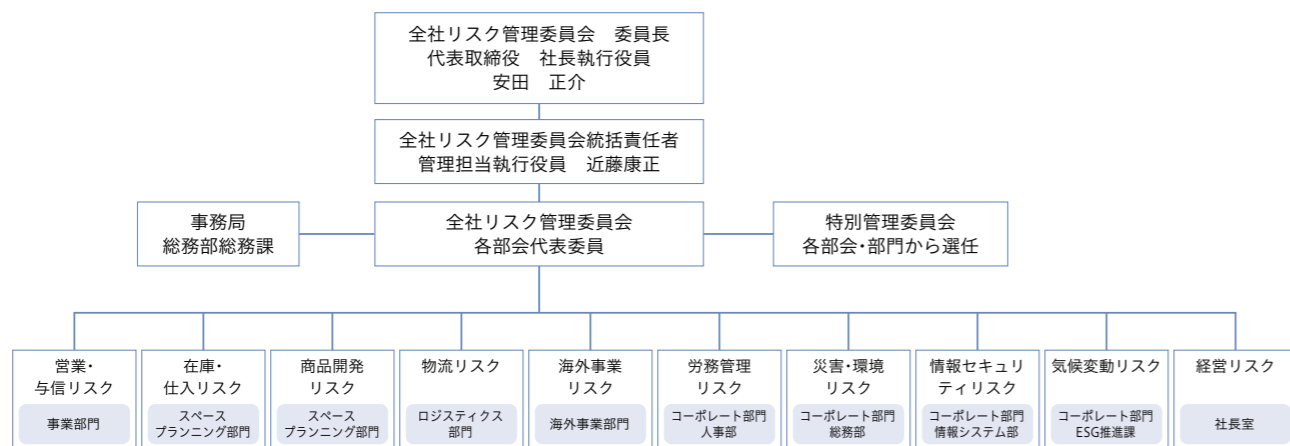
当社グループ全体の企業価値の維持・向上に努め、リスク発生時の影響を最小化するとともに、当社の活動や社員に対して影響をおよぼす可能性があるさまざまなリスクに対し、マネジメントを行っています。

全社リスク管理委員会は四半期に1回開催しており、リスク管理全体の基本方針および体制等を定めるとともに、必要に応じてタスクフォースを編成する等の機能を有します。活動状況は、半年に一度取締役会で報告され、経営層は存在

するリスクを的確に把握した上で、経営判断ができる体制となっています。

既に一部顕在化しているリスクとともに、今は顕在化していない当社を取り巻くさまざまなリスクを、今後考えなければならないリスクとして定義を明確にし、洗い出しを行っています。

また、連結経営強化の実現に向けて、事業投資リスク管理規定を制定。事業投資リスクおよび関係会社の定義を明確にし、連結経営におけるリスク管理体制を整備しています。



各リスク部会で対象としているリスクと対策(一部抜粋)

リスク部会	事業リスク(例)	最もコントロールされた状態の定義	対策
営業リスク	営業活動におけるBCP	不測の事態が発生し営業活動(特に受注機能)に支障が生じた場合でも、策定されたマニュアルを運用することで事業継続と復旧が図られる。	受注委託先との対策会議を定期開催。BCPマニュアルを作成し、随時更新する中で、業務の生産性の向上も図る。
在庫・仕入れリスク	適正在庫・安定供給	在庫量と品切れ率が適正に管理されている。仕入先の生産キャパシティと実動の状況を把握している。	安定供給が行えないことは当社グループにおける重大なリスクと捉え、品切れを極力抑えられる在庫量を管理。各仕入先との生産計画をもとに、本社購買担当と支社購買統括が連携し、在庫の適正化に取り組んでいる。
商品開発リスク	仕入先BCP	仕入先工場の安全監査、代替生産先の検討がされている。 火災、天災、倒産等により長期にわたる操業停止が発生した場合でも、代替生産が可能なバックアップ体制の構築ができています。	主要仕入先の工場安全監査を実施し、変化点・取り組みの継続性・5S実施状況などを確認。火災対策のアンケートを実施して各社独自の取り組みを把握した。
物流リスク	物流業務のBCP	自然災害・大火災・システム障害・感染症流行等により特定のセンターの機能に支障が生じても全国配送体制の維持と早期復旧体制が講じられている。	センターが出荷不能となった際の近隣センターおよび通過型センターでの代替を想定し、具体的な作業内容を確立した。今後は、非常時を想定した効率的な商品振分けが可能なシステムに改修し、営業部署と連携して事前にBCP対応時の配送体制を決定していく。
海外事業リスク	規制・制度リスク	海外の各地域ごとの商品に関する関税や環境規制等を把握し、基準を満たす商品をスペースプランニング部門と連携の上で供給できる。人権侵害、児童労働、環境保全等に配慮したCSR調達が確保できている。	各地域の法令およびCSR調達等について遵守されている状態であり、新たなCSR調達基準や環境規制など見落としがないか注視を継続する。
労務管理リスク	健康管理	メンタルヘルス不調者が新規発生ゼロ、減少化傾向へ。 がん検診の受診率を、肺・胃・大腸100%、前立腺80%へ近づける。肺がんリスク低減のため、喫煙率を減少させる。	メンタルヘルス不調者へのフォローや面談、セルフケア研修や新任部署責任者向けラインケア研修の実施、がん対策推進や保健師による健康相談、健康管理に関する情報配信などを通して健康に対する意識の向上に取り組んでいる。
災害・環境等リスク	震災・火災・感染症に対するBCP機能の充実	グループ会社を含めた被災社員全員が、緊急時に安否確認ができる。また、災害時の各本部機能と情報システム機能が停止した場合のバックアップ体制が整っており、安定供給が継続される。	システム運用による備蓄品の見える化・安否確認の機能拡充、災害対策マニュアルの見直しなど、実態に即した体制を構築する。
情報セキュリティリスク	サイバーセキュリティ対策	サイバーセキュリティ対策のため、セキュリティポリシーの策定、管理体制の構築、具体的な対策案がまとめられて、社内浸透されている状態。	2022年8月にサイバーセキュリティ統括室が正式に発足。サイバーセキュリティ委員会やCSIRT機能体制の構築、セキュリティポリシーの制定や具体的なセキュリティ対策の導入を実施。
気候変動リスク	環境負荷低減に貢献できる製品が提供できないことでの販売機会の喪失	脱炭素製品、再生材使用・リサイクル可能な製品が市場に十分提供できており、エンドユーザーのニーズにマッチした商品を提供できている。	低環境負荷商品の開発は積極的に行っているが、さらなる市場浸透のため環境配慮商品の開発基準を策定する。

TOPIC

情報セキュリティリスクへの対応

2022年7月にサイバーセキュリティ担当役員を選任し、同8月にサイバーセキュリティ統括室を新設しました。当社において業務上取り扱う顧客や取引先および自社の情報資産やネットワークシステムを各種サイバー攻撃の脅威から適切に保護することにより、正常かつ円滑な事業活動を維持・継続する事を目的としています。2022年度下期より社長執行役員、サイバーセキュリティ担当役員をはじめ、各部門の責任者が参加するサイバーセキュリティ委員会を開催、グループ全体における情報セキュリティの課題を抽出し、その対応に関する議論を開始しています。またあわせて、2023年4月からは情報セキュリティ教育訓練システムを導入し、日常的に使っている電子メールなどが「攻撃ツール」として利用される事例などを用いてe-ラーニングによる教育を行い、一人ひとりの知識や意識向上に取り組んでいます。

当社事業において情報・データを効果的・効率的に活用していく事は、事業運営において極めて重要であるため、それを支えるセキュリティレベルの向上も進めていきます。

人権／多様な働き方

ESG/CSR方針

グループ各社の多様な社員の活躍を支援するとともに社会的弱者の就労を支援する



人権方針・働き方の見直し・ダイバーシティ&インクルージョン推進・健康経営・労働安全衛生
<https://www.sangetsu.co.jp/company/sustainability/social/>



Why	What	Target 2025
●社員の能力開発	●女性管理職登用支援	●非喫煙率 85%以上
●社員の健康増進	●健康経営の拡充	●やりがい指数 77%以上
●ダイバーシティ、エクイティ & インクルージョン推進	●障がい者雇用の職域拡大	●女性管理職比率 25%以上
		●男性育休取得率 2週間以上100%
		●障がい者雇用率 4%以上
		●キャリア採用者数 3年間合計60-80名
		●人的資本投資額 3年間合計7億円

多様な人材が安心して働ける職場環境を構築することで、一人ひとりの能力を最大限に発揮でき、新たな価値創造を組織にもたらし得る風土を醸成します。また、柔軟な働き方を取り入れることで、結婚や出産、介護などといったライフステージの変化に際しても、安心して長期的に働ける職場環境を構築します。

I 人的資本の強化

サンゲツグループでは、持続可能な企業価値の向上を追求しており、ここでの「企業価値」とは「人材価値の総和」にほかなりません。サンゲツグループでは、経営において「人材価値の向上」を何よりも優先すべき課題と捉え、この課題解決のためにさまざまな施策を実行しています。中期経営計画【BX 2025】では、施策の一つとして、人的資本の拡大・高度化・活躍支援を掲げています。

この具体的な取り組みにおいて、まずは、各組織別に人事担当者を配置し、改めて社員一人ひとりにきめ細かな配慮を行っていきます。また、専門知識を持ったキャリア採用を拡大し、個人やチームのレベルアップにつなげていきます。一方既存社員に対しては、より専門性を身に付け事業構築力を強化すべく、教育や研修を拡充していきます。そして、社員の活躍を適切に評価すべく、2022年度からは管理職以上にマネジメント系、プロ系、2つの職務グレードを設定した新たな職務型人事制度の運用を開始しています。

また、健康経営やダイバーシティの面でもさまざまな取り組みを行い、社員が安心して長期的に働ける職場環境を整備していきます。

攻めの取り組み	守りの取り組み
職務型人事制度	健康経営
給与ベースアップ	ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)推進
評価制度の変更(プロセス評価、アウトプット評価)	女性活躍 障がい者雇用 LGBTQ+
教育拡充	

I 健康経営

当社では、健康経営方針として「健康に働き、人生を送る「従業員が生き生きと働くために」」を掲げ、がん先進医療補償制度の導入、健康診断二次検査フォロー、禁煙プログラムの実施など、健康維持のためさまざまな取り組みを行っています。健康維持の機会として、毎年春・秋にはウォーキングイベントを開催しているほか、オンラインを活用した自席でできるストレッチセミナーも実施しています。こうした活動や

きめ細かな保健指導などが評価され、2020年以降4年連続で健康経営優良法人(大規模法人)に認定されました。



I LGBTQ+に関する取り組み

サンゲツグループ人権方針、サンゲツグループダイバーシティ基本方針を掲げ、性別・年齢・国籍・人種・宗教・障がいの有無・性自認および性的指向等にかかわらず、従業員一人ひとりの個性を多様性として活かし、個々の能力を最大限発揮することができる職場づくりに取り組んでいます。

ALLY(アライ)ステッカー掲示による意志表明やプライドイベントへの参加に加え、2023年2月には、国内のサンゲツグループ従業員を対象に、当事者の方をお招きした社内研修を行いました。この研修は、基礎知識のアップデートやDE&Iの浸透を目的としており、当日は参加者からさまざまな質問が寄せられ、各個人の気づきの機会となりました。



2022年名古屋レインボープライドへの参加の様子

I 女性活躍支援

戦略的な人事制度改革の実践にあたり、「女性社員が長く働き続け、自身の強みを活かし、活躍できる組織およびそれを応援する風土の実現」を目的として、自主行動計画を策定しています。女性管理職比率を2025年度までに25%とする目標を掲げ、2023年7月時点では、20.1%となりました。

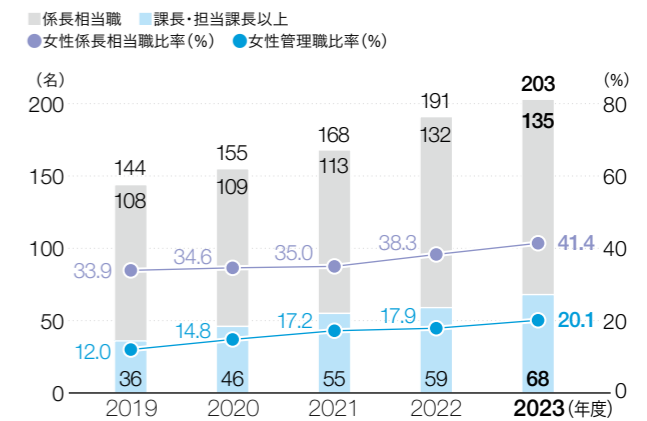
人事部内にダイバーシティ推進担当を配置し、目標達成に向けて施策に取り組んでいます。早期からのキャリア形成支援研修の導入やベビーシッター・病児保育費用の助成、フレックスタイム制度などの柔軟な働き方制度導入のほか、男性の家事育児参画を促進するため、男性育児休職制度の整備と取得啓蒙などを進め、女性が産休・育休後も長く働ける職場づくりを目指した制度拡充を行っています。

また、管理職を対象に女性特有の健康についての啓蒙セミナーの実施や、乳がんに対する正しい知識の習得・早期発見への啓蒙活動も行っています。

女性管理職比率(サンゲツ単体)

20.1% (2023年7月現在)

組織改編に伴い7月からの異動後数値を算出



I 障がい者雇用

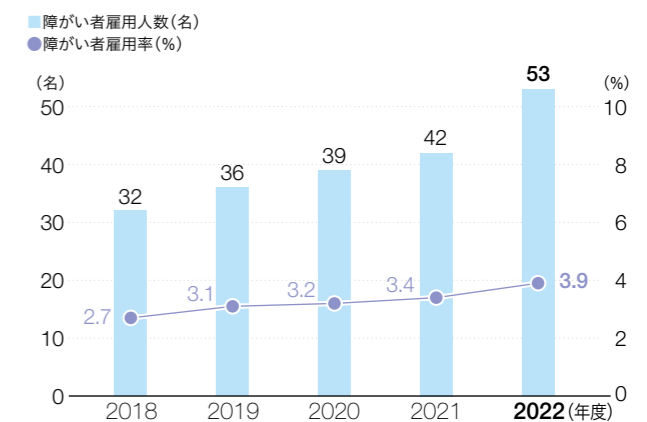
当社では、サンゲツグループダイバーシティ基本方針を掲げ、多様な人材の活躍を支援しています。

2025年度までの障がい者雇用率目標を4.0%と掲げていますが、雇用率の向上だけでなく、個々の能力が最大限に発揮できる職場環境の改善に取り組んでいます。部門ごとに雇用目標人数を設定し、障がい者雇用に関する説明会の実施や、各組織でのトライアル雇用、処遇改善、職場環境のバリアフリー化検討などに取り組み、ロジスティクスセンターやスペースプランニング部門などさまざまな部署で活躍しています。

今後も一人ひとりが真に自立し、心身ともに豊かに生活できるよう、支援していきます。

障がい者雇用率(サンゲツ単体)

3.9% (2023年3月現在)



バリューチェーンマネジメント



ESG/CSR方針

サプライチェーンにおける社会的責任の推進



サプライチェーンマネジメント・顧客サービスの向上
<https://www.sangetsu.co.jp/company/sustainability/social/>



Why	What	Target 2025
● 安定供給の実現	● クレアナイト新工場の建設 ● 小口配送網の構築 ● 仕入先さまへのCSRアンケート、CSR実査の実施	● 調達面での安定供給 ● 配送面での供給安定

当社のマテリアリティは多岐にわたりますが、最も重要なマテリアリティの一つが「安定供給」です。内装施工業者さまの円滑な仕事のためには、品切れなく時間内に商品をお届けすることが重要であり、安定供給と短期納品の質の向上を目指します。

I 公正な取引の推進に向けて

当社は、お取引先さまとの相互信頼と連携に基づき、環境や安全、人権問題などに配慮しながら、健全な事業活動を通じて社会的責任を果たしていくことを目指しています。この実現に向けて、当社ブランドでの販売を目的とし商品・資材の調達活動を対象とした「サンゲツグループCSR調達方針」と、お取引先さまへのお願いを明文化した「サンゲツグループお取引先さま向けCSRガイドライン」を策定し、サプライチェーンにおける品質・環境・CSR対応強化のための体制づくりを行いました。また、パートナーシップ構築宣言を策定し、仕入先さまや事業者の皆さまとの連携・共存共栄を進めていきます。

当社商品の多くは、仕入先さまで製造されますが、環境や社会のニーズにかなう高品質な商品づくりのために、サプ

ライチェーン全体でのCSR対応の推進活動を継続的に実施しています。

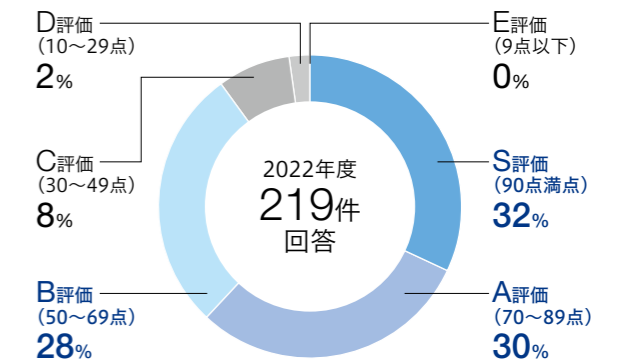


I 仕入先さまへのアンケートとCSR実査の実施

2017年から、CSRガイドラインの遵守状況に関するアンケート調査を、仕入先さまに対して実施しています。法令・社会規範の遵守と公正・公平な企業活動、人権・労働安全衛生、環境への配慮など、CSR活動に関して各社を評価し、この結果を仕入先さまにフィードバックし改善していただくことで、サプライチェーン全体でのCSR対応の向上に取り組んでいます。

また、仕入先さまに直接出向き、環境配慮、職場環境、人権、コンプライアンスといった各社のCSR対応について確認やアドバイスをを行うとともに、より良い対応に向けての情報共有とディスカッションを行っています。2022年度は6社への実査を行い仕入先さまの実際の取り組みを確認できました。

国内・海外仕入先評価ランク(サンゲツ単体)



I 調達面での供給安定性

安定供給体制の強化を目的として、2021年3月に国内最大の壁紙製造メーカーであるクレアナイトをグループ会社化し、製販一体による事業の強化・効率化を図っています。

量産品壁紙の需要増加が続く一方で、供給不足が顕在化しており、品切れや需給のタイト化による事業への影響が懸念されています。

そこで、持続的な安定供給を実現すべく、広島県での新工場建設を進め、2024年7月の竣工を予定しています。既存の一閑工場、成田工場との3拠点体制による供給能力の増強のほか、生産余力を生み出すことで、災害等による生産トラブルなどの緊急時にもバックアップ機能を発揮し、壁紙の安定供給実現を目指します。また、過去の製造メーカーでの火災事故を教訓に、塩ビ壁紙の国内仕入先全社を対象にした安全協議会を開催し、安全管理体制の向上にも取り組んでいきます。



クレアナイト新工場 2024年7月竣工予定

I 配送面での供給安定性

当社では、1日6万点の商品出荷と4万点のサンプル出荷を行っています。安定した在庫とタイムリーな出荷体制と合わせたきめ細かな配送体制は、内装工事の工期変動への柔軟な対応や内装デザイン・仕様のスムーズな検討に大きく貢献しています。配送面での供給安定性は、事業体制の維持・強化に必須であり、全国各地で配送体制の整備を進めています。

2022年9月には九州地区での配送強化のため、同エリアで物流事業を展開しているクロス企画をグループ会社化しました。これにより、九州地区における小口配送網の体制構築および強化を進めるとともに、全国各地においても同様に整備・強化を進めていきます。

また自社配送の人員体制として、ロジスティクス職掌に新たにサービスクルー職を導入しました。サービスクルーは、得意先から受注した商品を配送指示のある場所に希望どおりの納期で届けることに加え、配送に関わるさまざまなサービスを提供し、顧客との関係をより強固にする役割を担っています。

当社では物流をコア事業の一つと位置付けており、さらなる競争力強化のため、自社による物流体制構築を促進し、サービス機能の拡充と高度化を進めていきます。

コミュニティへの参画



ESG/CSR方針

社員が主体となった社会貢献活動の拡大



コミュニティへの参画
<https://www.sangetsu.co.jp/company/sustainability/social/community.html>



Why	What	Target 2025
<ul style="list-style-type: none"> ● 社会課題の解決 ● 未来を担う子どもたちの安心・安全な生活環境づくり 	<ul style="list-style-type: none"> ● 児童養護施設のリフォーム支援 ● 子ども食堂支援、教育支援 	<ul style="list-style-type: none"> ● 児童養護施設のリフォーム支援 50件/年 ● 支援が必要な子どもたち、開発途上国、難民への支援

紛争や貧困などさまざまな理由で、栄養失調や教育機会の損失、快適な住空間で生活ができないなど、子どもたちの格差が広がっています。事業活動やSVC活動、寄付等を通じて社会課題を解決することで、未来を担う子どもたちが健康的にのびのびと成長でき、貧困や格差がない社会の実現を目指します。

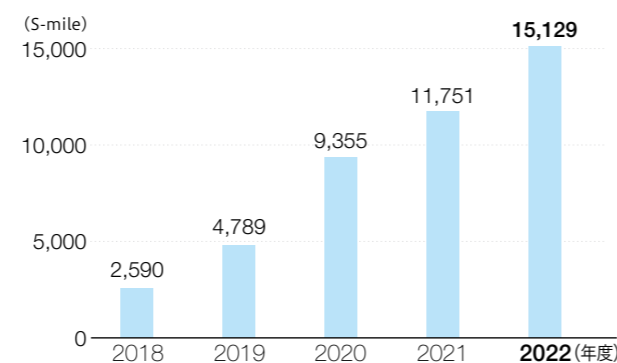
I サンゲツグループの社会貢献活動

豊かな社会づくりに貢献するために、「事業を通じて、社員一人ひとりが自主的に、そして自ら汗をかって社会に奉仕すること」を活動の主旨とし、積極的なコミュニティへの参画に取り組んでいます。

自然保護活動やNPO支援、災害ボランティアなど、さまざまな社会貢献活動を行っていますが、中でも、未来を担う子どもたちが平等に健康的でのびのびと成長できるような社会を構築するための次世代支援を、活動の重点テーマとしています。

また、社会貢献活動の促進を目的とした「サンゲツグループマッチングギフトプログラム」を導入しています。社員の社会貢献活動に対してスマイルポイント(S-mile)を付与し、そのポイントを金額換算して支援先の団体などへ寄付を行っています。

マッチングギフトプログラム実績



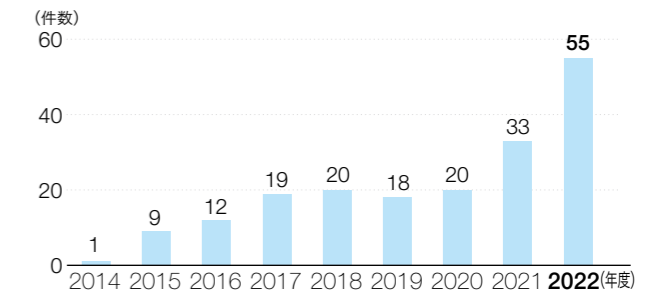
I 児童養護施設のリフォーム支援

当社ならではの活動として、児童養護施設のリフォーム支援を重点的に行っています。児童養護施設は、施設運営の予算の関係で、快適な生活空間を整えることが難しい場合もあります。そのような子どもたちが快適な住空間で生活を送れるように、施設の方と打ち合わせを重ね、用途やイメージに合わせて壁紙やカーテンなどを決め、リフォームを実施しています。社員にとっては、感謝のお言葉やお礼状をいただいたり、子どもたちの喜ぶ様子を間近で感じることで生活空間における「インテリアの力」を改めて実感し、自分たちの仕事が社会に与える影響を肌で感じることでできる良い機会となっています。2022年度は国内のグループ会社でも活動を実施し、合計55件のリフォーム支援を行いました。



施設リフォーム実績

Total **187**件



VOICE

南大阪営業所メンバーで「児童心理治療施設 大阪市立長谷川羽曳野学園」のカーペットタイルの貼り替えとカーテンの吊り替えを行いました。長年の使用により、汚れやシミがかなり目立っていましたが、子どもたちと協力しながら作業を行い、無事リフォームを終えることができました。新しくなった部屋で子どもたちが喜ぶ声が聞こえたり、気持ちよさそうに寝転んだりする姿がとても印象的で、この活動が誰かの役に立てることを身をもって感じる事ができ、いい経験になりました。今後も社会の役に立てるように取り組みを続けていきたいと思ひます。



関西支社 南大阪営業所
水谷 佳樹

TOPIC

グループの特徴を活かした活動

2022年度より、リフォーム支援の規模を国内グループ会社にも拡大しています。

サンゲツ沖縄では、黒板クロスへの貼り替えとカーテン吊り替えの2件を実施し、サングリーンでは、アルミフェンスの取り換えと施設周辺の草刈りを実施しました。フェアートン、サンゲツヴォアヌ、クレアナイトはサンゲツと合同で、壁紙・カーテン・カーペットのリフォーム支援を実施しました。

各社とも子どもたちの喜ぶ様子や施設の方から感謝のお言葉をいただき、社会課題解決の必要性を実感しました。サンゲツグループは、今後も各社の商材や機能を活かしたリフォーム支援を継続していきます。



I その他の活動

生きもの一斉調査などの自然保護活動や、開発途上国の子どもたちに給食を届ける「TABLE FOR TWO」への参加、地域清掃活動への参加など、多くの社員が継続的に参加できる活動を実施しています。

2022年度は、名東自然倶楽部さまサポートのもと、中部電力株式会社さまと共同で「若竹刈り」を企画・実施しました。緑地内の生物多様性維持のため、竹伐採とタケノコ掘りを行い、当日採れたタケノコは子ども食堂へ提供しました。



地球環境保全



ESG/CSR方針

サンゲツグループの事業全体の環境負荷を把握、地球温暖化防止や持続可能な資源循環に向けての体制を構築



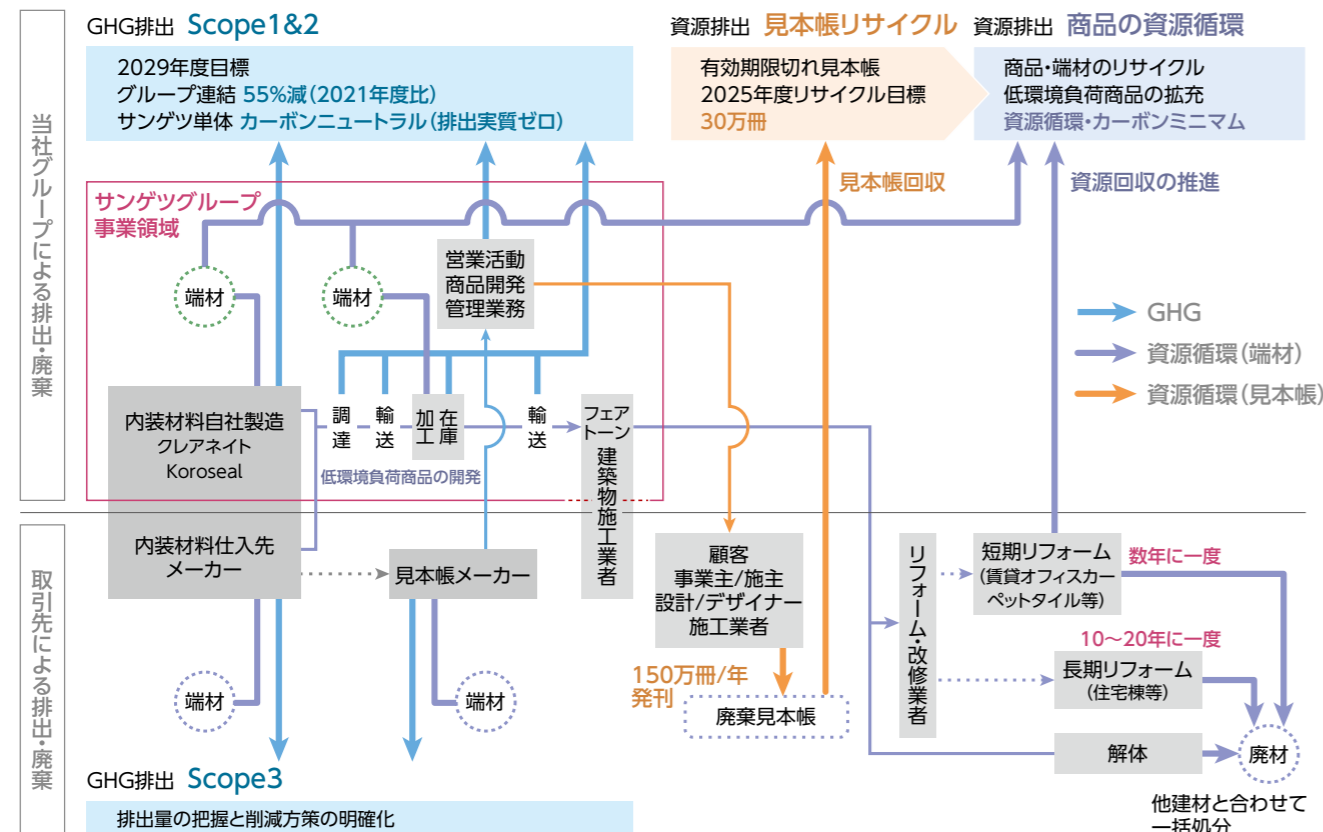
環境
<https://www.sangetsu.co.jp/company/sustainability/environment/>



環境負荷の状況

当社の事業活動においては、サンゲツグループによるGHG排出や商品・見本帳の廃棄に加え、取引先でのGHG排出や建築現場での使用済み廃材などさまざまな状況・場所において

環境負荷が発生しています。当社ではこのそれぞれの領域において環境負荷の状況を把握し、環境負荷を低減する取り組みを行っています。



気候変動

Why	What	Target 2025~2030
<ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動を引き起こす地球温暖化の防止 ● 事業の持続的成長への影響を抑制し、成長の機会への転換 	<ul style="list-style-type: none"> ● GHG排出量削減の実施 ● 省エネ:設備更新、車両HV化 ● 創エネ:太陽光発電設備の設置 ● 再エネ:再生可能エネルギーへの切替 ● オフセット:クレジット購入、植林 	<ul style="list-style-type: none"> ● Scope1&2…グループ:2025年度28%減(2021年度比) 2029年度55%減(2021年度比) ● 単体:2025年度60%減(2018年度比) 2029年度カーボンニュートラル ● Scope3……サプライチェーンGHG排出量削減

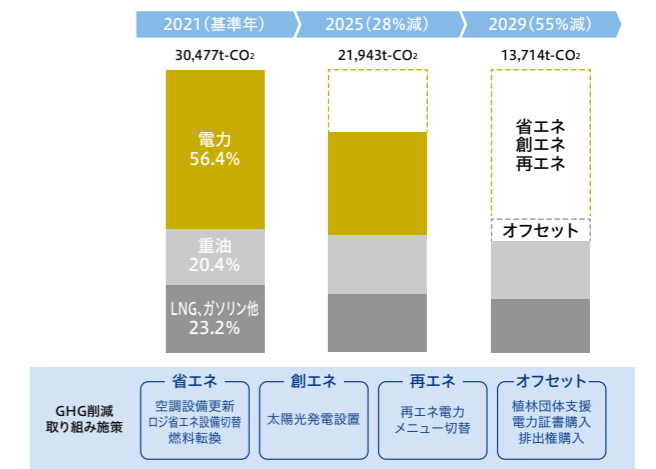
事業の持続的成長を実現するためには、サンゲツグループのみならず、サプライチェーン全体でのGHG排出量削減が不可欠です。当社グループにおいては原材料調達や商品製造プロセスでの排出が多くを占めており、当社でのGHG排出量削減の取り組みの実行と並行して、サプライヤーとのエンゲージメントを通じてGHG排出量の削減に取り組んでいきます。

サンゲツグループのGHG排出量削減

当社グループ全体のGHG排出量においては、2029年度55%減(2021年度比)を目標としています。

その施策として、新設するクリアネットの新工場では、重油からLNG(液化天然ガス)への転換、ロジスティクスセンター(LC)における省エネ設備への切替、オフィスでの空調設備更新、社有車両の低燃費化といった省エネ施策により、エネルギー使用量を削減します。

また、太陽光発電設備設置による再生可能エネルギー創出も計画しており、2023年度は中部LC IIへ設置しました(創エネ)。また、CO₂フリー電力への切り替え(再エネ)に加え、残存する排出量のオフセットにより、製造会社は電力100%再エネ化、非製造会社はカーボンニュートラル(排出実質ゼロ)に焦点を当て、削減を着実に実行していきます。



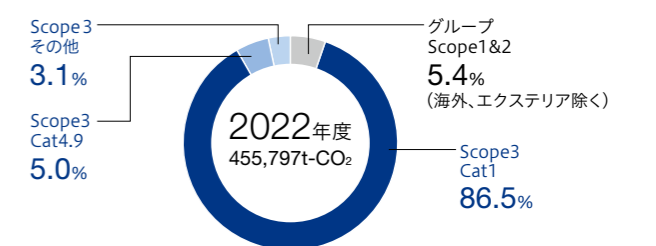
サプライチェーン全体のGHG排出量削減

Scope3を含めたサプライチェーン全体でのGHG排出量に関しては、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と認識し、各カテゴリーで施策を実行しています。

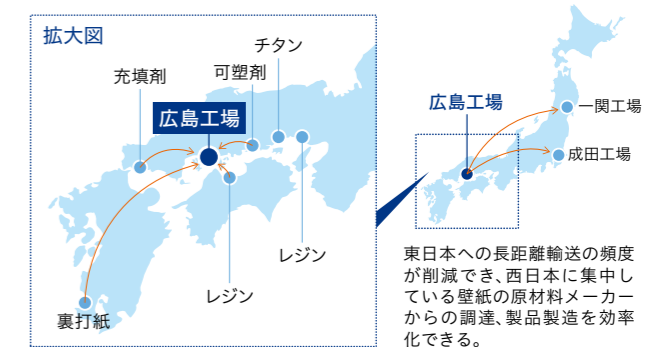
商品面では、低環境負荷商品の拡充を進めています。CO₂排出の少ない原材料や、再生材を使用した商品を充実させることで原材料調達段階でのGHG排出量削減に貢献しています。在庫面・配送面においては拠点の再整備による旗艦LCの設置により、配送の効率化や移動距離の削減を実現しています。原材料調達面においては、当社グループであるクリアネットの新工場を新たに広島県に設立することで、壁紙の原材料調達・製品配送の効率化を実現します(右下図)。

また、仕入先の取り組み状況を定量化すべく、仕入先へのエネルギー調査を実施しています。仕入先それぞれの排出量を把握し、削減努力を反映させることで、全体の8割以上を占めるカテゴリー1(購入した製品、サービス)での排出状況を可視化し、サプライヤーとのエンゲージメントを通じてGHG排出量削減に取り組んでいます。

グループ全体でのGHG排出量の内訳



クリアネット新工場設立による調達・配送距離削減

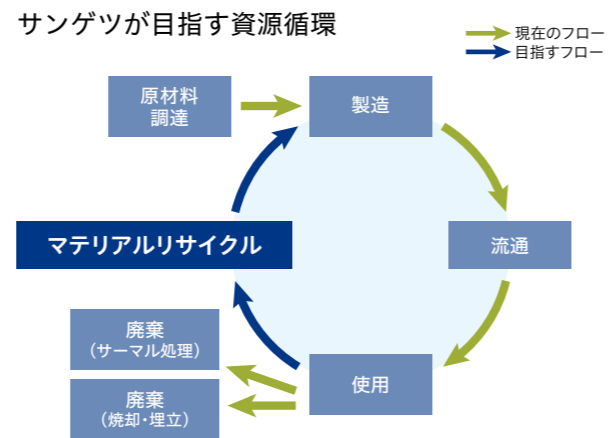


資源循環

Why	What	Target 2025
<ul style="list-style-type: none"> ● 限りある資源を循環させるサーキュラーエコノミーの社会を実現 ● 廃棄物…再資源化、有効活用 ● 製造…サステイナブル素材の活用 	<ul style="list-style-type: none"> ● 商品のリサイクル ● 見本帳リサイクル 	<ul style="list-style-type: none"> ● 廃棄物削減目標…単純処分の廃棄物量削減:4%減(2021年度比) ● リサイクル率(有効利用率)…90%以上 ● 見本帳リサイクル冊数…30万冊(営業の回収分全量リサイクル)

原材料調達、製造、流通、使用、廃棄・リサイクルの各プロセスにおいて、循環型システムの構築が必要です。当社においてもその構築を進め、サプライチェーン全体でサーキュラーエコノミーの社会の実現に向けて取り組んでいきます。

当社が取り扱っている商品の主素材は塩ビ(PVC:ポリ塩化ビニル)です。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、建築業界において広く使用されています。一方で、その優れた加工性を利用し、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。当社も壁紙や床材等、多くの塩ビ商品を提供していますが、端材やデッドストック品は大半を焼却・埋立処理しています。限られた資源を有効に活用し、環境負荷を低減していくために、マテリアルリサイクルによる資源循環システムの構築を目指します。



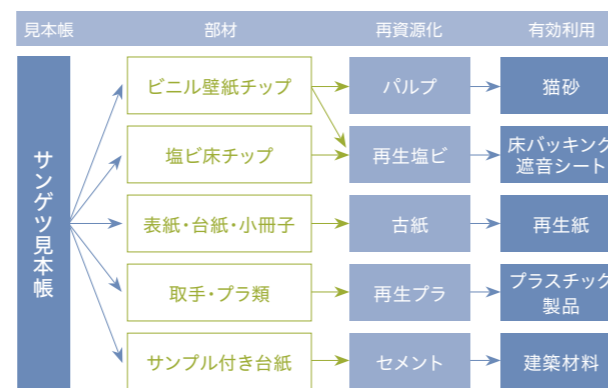
見本帳リサイクル

当社見本帳は、約12,000点にもおよぶ多彩な商品をお客さまに実感してもらうための重要なビジネスツールである一方、年間で約150万冊発刊され、改訂された見本帳はさまざまな場所で、焼却や埋め立てといった方法で廃棄されています。この環境負荷に対する課題解決の施策として、見本帳のリサイクルを行っています。

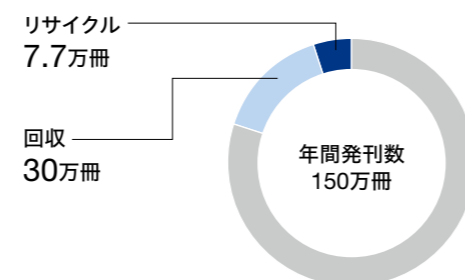
2021年3月、新たに設置した「見本帳リサイクルセンター」は、さまざまな素材が混在している当社見本帳を、単一素材化など再資源化できる粒度まで分解し、マテリアルリサイクルとして資源循環させていく役割を担っています。2022年度は77,262冊のリサイクルを行いました。現状では手作業での分解が中心となっている状況です。分解機械の導入などを行っていく必要があり、リサイクルのキャパシティ拡大と作業の効率化の取り組みを進めています。

また、見本帳部材の再資源化・有効活用については、見本帳の大部分を占める紙をはじめ、プラスチックや塩ビのマテリアルリサイクルに向け、関連事業者との連携を進めています。そして2025年には、営業員が回収している総冊数(30万冊)のリサイクル実現を目指します。

見本帳リサイクルフロー図



使用済み見本帳の回収率・リサイクル冊数(2022年度)



低環境負荷商品の拡充

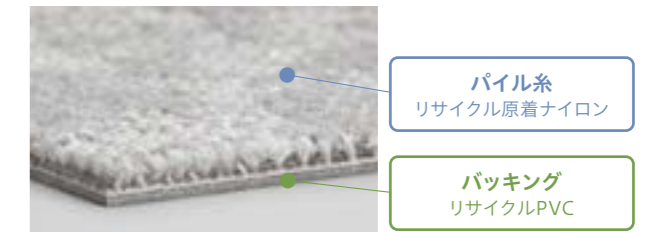
建築物を通じた環境対応への取り組みとして、設計段階からCO₂削減や再生材利用を重視した商品が選定されはじめています。そのニーズが高まる中、カーボンミニマム・資源循環に資する商品、SDGsが掲げる課題の解決に資する商品の開発を拡充することで、低環境負荷商品の市場浸透を進めます。

中でも「NT double eco」は、パイル糸(糸)に漁網やカーペット廃材などをリサイクルした100%リサイクル糸「エコニール®」を採用し、裏面にはリサイクルパッキングを用いることで、CO₂排出量を当社従来品比*で最大約61%削減、再生材比率は最大約49%を実現しています。また、新たに環境性能についての第三者認証である環境ラベル「エコリーフ」を取得しました。

環境に配慮した商品でありながら、一般品と同様の価格設

定とすることで、低環境負荷商品がスタンダードとなる社会の実現を目指しています。

※当社従来品比との比較による



低環境負荷商品の市場への浸透

資源循環を実現していくため、当社のリサイクルシステムを通じて、市場から回収した商品のリサイクルを進めています。

カーペットタイル・リサイクル

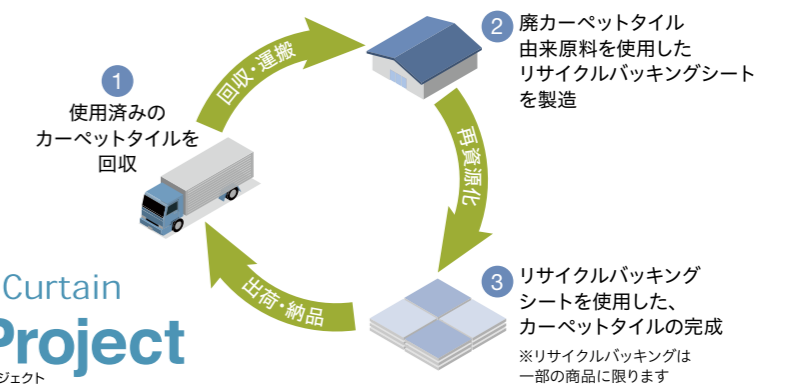
貼り替えを行ったカーペットタイルの廃材は、本システムを活用することでリサイクルを実施しています。

サンゲツカーテン・エコプロジェクト

専用タグラベルが付いている使用済みのカーテンについては、回収システムにより、リサイクルを行っています。



カーペットタイル・リサイクルシステム



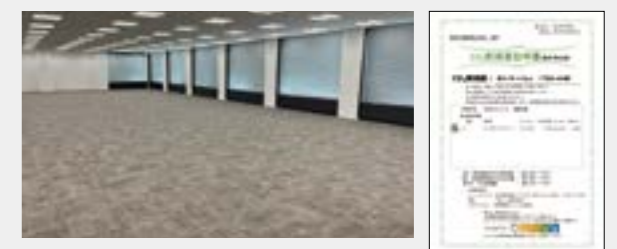
TOPIC

建築物における、低環境負荷商品の価値の高まり

東急不動産は環境先進企業を経営理念に採用しており、都市事業で展開するオフィスビル・商業施設において「環境で選ばれる施設」を目指しております。オフィスビルや商業施設の改修工事等で排出される廃棄物を削減するため、14社のパートナー企業と2023年に「ゼロエミッション倶楽部」を設立し、協業体制を構築しました。主な取り組みテーマ「再生内装建材の開発普及」を取り上げていた中、パートナー企業の1社であるサンゲツ社の「NT double eco」の採用に至りました。建設業界における環境に対する市場ニーズは、発注者であるデベロッパーやビルオーナーをはじめ、入居されるテナント企業サイドにおいても間違いなく高まっております。さらに、CO₂削減量等の数値評価のニーズはどんどん高まってきており、商材の選定基準に、間違いなく環境性能基準は組み込まれると考えられます。

東急不動産株式会社
都市事業ユニット 都市事業本部 ビル運営事業部

東急不動産のゼロエミッション倶楽部打ち合わせの中で、サンゲツ社の環境への関心度の高さを強く感じております。今後も、再生内装建材の開発を、カーペットタイル、ビニル壁紙から取り扱い全商品に拡大されることを大きく期待・希望しております。



現場名: 渋谷プレイス
品番: NT double eco (NT71004)

CO₂削減証明書








10年間の連結財務サマリー

(単位：百万円)

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期 ^{※3}	2023年3月期	2024年3月期(見通し)
損益状況											
売上高	131,978	132,050	133,972	135,640	156,390	160,422	161,265	145,316	149,481	176,022	183,000
売上総利益	36,055	37,510	39,527	40,104	47,572	50,720	52,925	47,640	39,962	56,374	53,500
売上高総利益率(%)	27.3	28.4	29.5	29.6	30.4	31.6	32.8	32.8	26.7	32.0	29.2
営業利益	8,952	8,031	9,112	7,572	5,033	5,895	9,268	6,701	7,959	20,280	15,000
売上高営業利益率(%)	6.8	6.1	6.8	5.6	3.2	3.7	5.7	4.6	5.3	11.5	8.2
経常利益	9,475	8,506	9,463	8,368	5,698	6,699	9,844	7,042	8,203	20,690	15,400
親会社株主に帰属する当期純利益	5,459	4,402	6,393	6,570	4,514	3,579	1,432	4,780	276	14,005	10,500
キャッシュ・フローの状況											
フリー・キャッシュ・フロー	2,401	10,899	25,988	△12,320	1,464	14,019	8,788	7,095	4,891	16,965	—
営業活動によるキャッシュ・フロー	7,878	4,765	10,834	10,072	7,196	10,370	13,804	9,694	5,718	17,373	—
投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,477	6,134	15,154	△22,392	△5,732	3,649	△5,016	△2,599	△827	△408	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,025	△7,692	△13,528	7,533	△4,831	△7,196	△5,476	△11,836	△13,341	△9,355	—
現金及び現金同等物 ^{※1}	—	—	—	—	26,446	29,444	36,816	27,941	20,541	27,002	—
財務状態											
総資産額	145,903	143,076	139,220	169,344	171,419	170,875	164,101	158,665	147,943	164,454	—
純資産額	119,887	118,758	108,517	110,458	106,360	100,143	94,217	93,749	88,326	95,825	—
有利子負債	116	93	3	14,187	18,759	20,913	20,802	16,143	10,095	10,455	—
1株当たり情報^{※2}											
1株当たり当期純利益(円)	71.65	58.35	89.92	97.53	68.97	57.28	23.56	78.97	4.66	238.71	178.93
1株当たり純資産(円)	1,573.35	1,625.21	1,587.86	1,646.42	1,648.71	1,612.59	1,539.56	1,547.92	1,497.21	1,631.57	—
1株当たり配当額(円)	37.50	41.25	47.50	52.50	55.50	56.50	57.50	58.00	70.00	105.00	130.00
財務指標											
総資産経常利益率(ROA)(%)	6.6	5.9	6.7	5.4	3.3	3.9	5.9	4.4	5.4	13.2	—
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	4.6	3.7	5.6	6.0	4.2	3.5	1.5	5.1	0.3	15.3	—
投下資本利益率(ROIC)(%)	—	—	8.7	7.2	3.7	4.5	7.9	5.6	7.1	16.5	—
自己資本比率(%)	82.2	83.0	77.9	65.2	61.4	58.0	56.8	58.8	59.4	58.2	—
連結配当性向(%)	52.3	70.7	52.8	53.8	80.5	98.6	244.1	73.4	1,503.5	44.0	72.7
キャッシュ・コンバージョン・サイクル											
キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)	107.8	114.4	102.1	88.3	83.8	76.0	72.4	68.9	76.5	77.1	—
売上債権回転期間(日)	126.5	124.2	124.2	125.1	113.8	114.9	106.5	110.9	115.2	110.4	—
棚卸資産回転期間(日)	36.4	40.7	39.8	44.0	45.7	49.9	52.4	52.5	49.6	57.9	—
仕入債務回転期間(日)	55.1	50.4	61.9	80.8	75.7	88.8	86.5	94.5	88.3	91.2	—

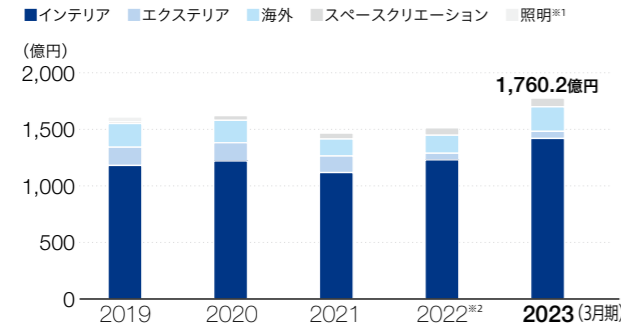
※1 当社では、キャッシュ・フロー計算書の現金及び現金同等物に、預入期間が3カ月を超える定期預金および流動性の高い有価証券を加えたものを、「キャッシュ同等物」として管理しています。当サマリーでは、この数値を現金及び現金同等物として掲載しています。
 ※2 2015年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っています。1株当たり指標は、現在の基準に調整し記載しています。
 ※3 2022年3月期首より、「収益認識に関する会計基準」等を適用しており、これ以降の数値については、当該会計基準等を適用した後の数値となっています。

170年を超える価値創造の歴史

<p>創業は江戸時代末期 表具師 日比弥助が名古屋城のほど近くに山月堂の暖簾を掲げた。その後1953年に、弥助から5代目にあたる日比賢昭を中心に、4人の兄弟が家業に参画した。</p> 	<p>壁紙の取り扱い開始(1956年) 襖と障子が主流の日本で、他社に先駆けて壁紙の取り扱いを始めた。壁紙のデザイン性・施工性を訴求し、塗り壁や襖合板が主流の日本の内装文化を一変させた。</p> 	<p>名古屋証券取引所上場(1980年) 左から恭平(常務)、祐市(専務)、賢昭(社長)、東三(東京店長)の4兄弟</p> 	<p>在庫・配送体制を構築(1970~1990年代) オイルショックの時代も「Just in time/Just now 必要なとき・必要な商品をお届けする」という経営方針を貫き安定供給に努めた。</p> 	<p>Korosealをグループ会社化(2016年) 北米Korosealをグループ会社化した。この後、東南アジア・中国へと海外事業の地域的な拡大を行い、環太平洋における海外事業の礎を作った。</p> 	<p>フェアトーンをグループ会社化(2017年) 施工を担うフェアトーンをグループ会社化した。内装業界全体における職人不足が課題となる中、施工機能の強化を進めた。</p> 	<p>クレアネイトをグループ会社化(2021年) 壁紙の製造を担うクレアネイトをグループ会社化した。一部壁紙の製販一貫体制を構築し、競争力のある供給体制の強化と事業の拡大を図った。</p> 			
創業期	躍進・安定期				革新期				
1840	1950	1970	1980	1990	2000	2010	2020		
<p>1849年 表具師 日比弥助が山月堂を創業 襖や障子、屏風貼りを手掛ける</p>	<p>1953年 ・株式会社山月堂 商店を設立 ・襖や障子の卸問 屋へ業態を变革 1956年 壁紙事業に参入</p>	<p>1970年 株式会社サンゲツ へ改称 1979年 床材事業に参入</p>	<p>1980年 名古屋証券取引所市場 第2部上場 1981年 カーテン事業に参入</p>	<p>1994年 椅子生地事業に参入 1996年 東京証券取引所市場 第1部上場</p>	<p>2005年 サングリーン グループ会社化</p>	<p>2014年 安田正介 代表取締役社長に就任 2016年 ・Koroseal グループ会社化 ・新たなブランド理念 “Joy of Design”を発表</p>	<p>2017年 ・Goodrich グループ会社化 ・フェアトーン グループ会社化 ・サンゲツヴォアヌ設立 2018年 サンゲツ沖縄設立 2019年 EC事業開始</p>	<p>2020年 ・長期ビジョン【DESIGN 2030】 ・中期経営計画【D.C. 2022】を発表 2021年 クレアネイト グループ会社化</p>	<p>2022年 ・東京証券取引所プライム市場に 移行 ・クロス企画グループ会社化 2023年 ・中期経営計画【BX 2025】を発表</p>

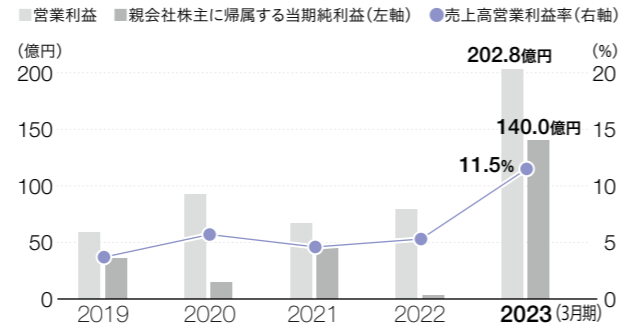
財務ハイライト

連結売上高



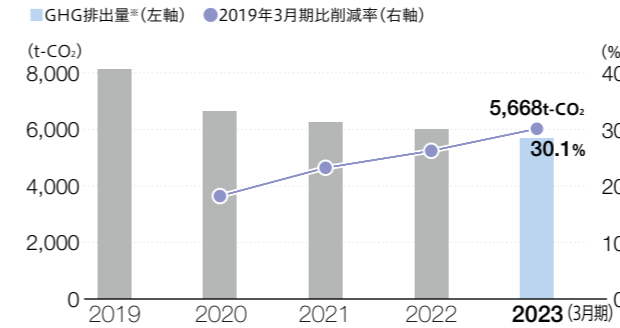
連結売上高は前期比17.8%増と、過去最高を更新しました。
 ※1 2020年3月期首をみなし売却日として、当社の連結子会社であった山田照明の全株式を譲渡したことから、当連結会計年度より照明器具セグメントを除外しています
 ※2 2022年3月期期首より「収益認識に関する会計基準」等を適用しています

連結営業利益/売上高営業利益率/親会社株主に帰属する当期純利益



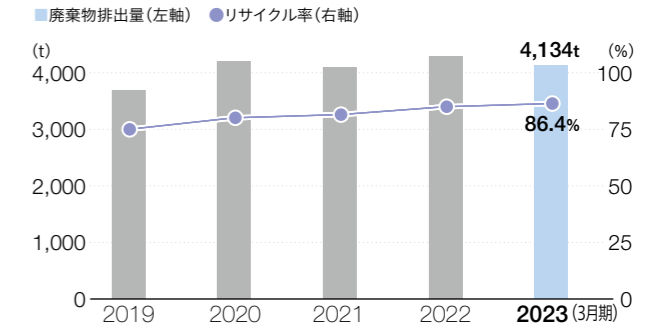
2021年9月以降行った3次にわたる商品価格改定により、連結営業利益は前期比154.8%増と大きく上昇しました。

GHG排出量



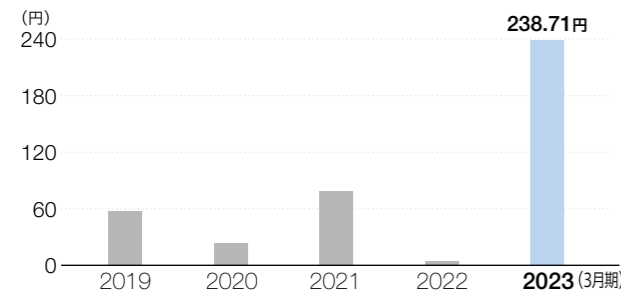
※実排出係数を使用
 2030年3月期カーボンニュートラルの目標達成に向けて、各削減施策に取り組んでいます。

廃棄物排出量・リサイクル率



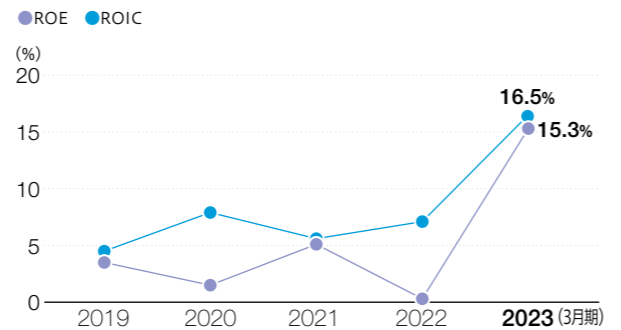
3R (Reduce, Reuse, Recycle) の考えに基づき、廃棄物の削減、処理方法の改善など、資源循環を推進しています。見本帳のリサイクルもスタートしています。

1株当たり当期純利益



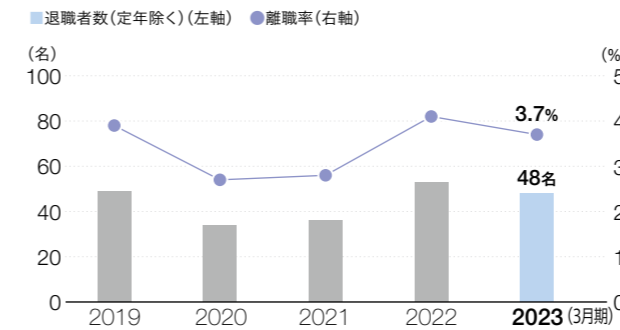
2021年9月以降行った3次にわたる商品価格改定による収益性の改善および前期に米国Korosealに関する商標権の減損を行った反動から、1株当たり当期純利益は大きく増加しました。

ROE(自己資本当期純利益率)/ROIC(投下資本利益率)



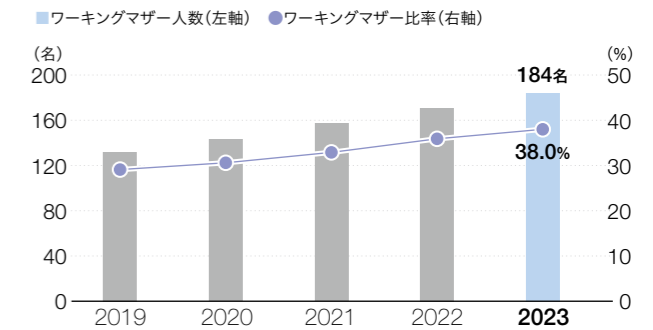
親会社株主に帰属する当期純利益の大幅な増加と収益性の改善により、ROE、ROICともに大きく上昇しました。

退職者数(年間・定年除く)/離職率



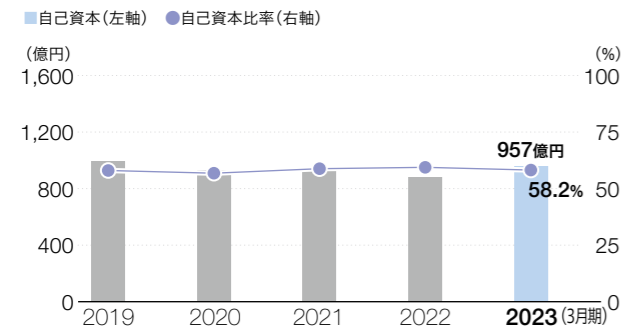
社員一人ひとりの人権を尊重するとともに、不当な差別やハラスメントを禁止し、公正で明るい職場づくりに努めており、心身の健康が保てる職場環境の整備を推進しています。

ワーキングマザー比率*



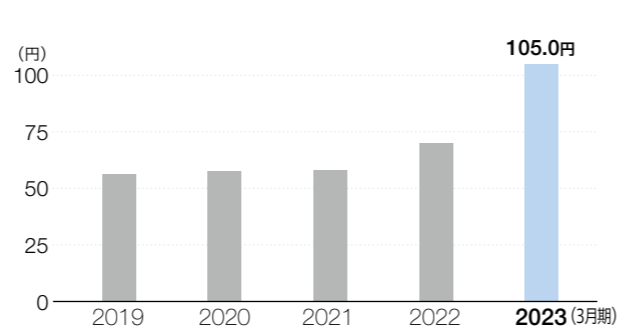
※18歳未満の子のいる女性社員+女性正社員
 子育て期間中の社員も継続して就業できる制度や環境づくりを推進しており、女性社員におけるワーキングマザー比率は年々増加しています。

自己資本/自己資本比率



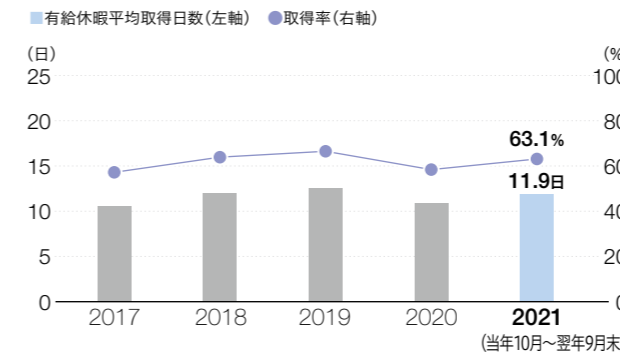
前中期経営計画【D.C. 2022】では自己資本を900~950億円の範囲で維持するとしてきましたが、2023年3月末時点では957億円と、ほぼ計画の範囲内となりました。

1株当たり配当額(年間)



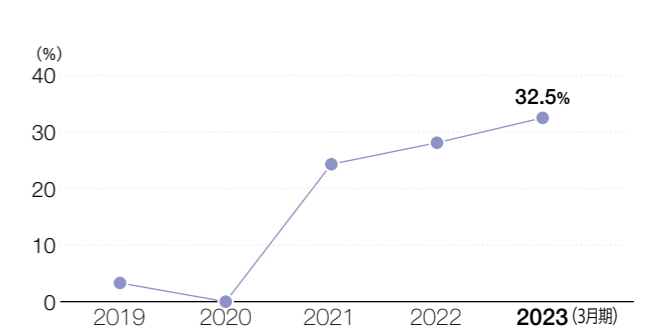
株主還元方針として「配当の比重を高め、かつ安定的増配を行う、機動的に自社株取得を行う」を掲げ、これに基づく1株当たりの年間配当額は105.0円(前期比+35円)と、9期連続の増配となりました。

有給休暇平均取得日数



ワークライフバランスの適正化と働き方改革を推進し、所定外労働時間の削減とともに、有給休暇取得を促進しています。

男性育休取得率



柔軟で取得しやすい育児休暇の枠組みを設け、性別問わず希望に応じた育休の取得を促進しており、男性でも長期取得できるよう制度や環境を整えています。

ESGデータ集(単体)

指 標	単 位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2025年度目標
GHG排出量(連結)	t-CO ₂	29,657	29,683	28,064	30,477	29,679	21,943 (2029年度 13,714)
エネルギー使用量(連結)	GJ	183,612	418,177	429,201	455,882	448,027	437,646
電力使用量(連結)	kwh	13,830,418	33,546,819	35,116,971	37,290,854	37,294,156	
GHG排出量	t-CO ₂	8,118	6,638	6,233	5,992	5,668	3,247 (2029年度カーボンニュートラル)
エネルギー使用量	GJ	127,535	127,178	127,681	125,355	123,021	119,883
太陽光発電量(創エネの発電量)	kwh	532,137	520,549	508,251	499,300	514,309	
廃棄物排出量	t	3,695	4,195	4,098	4,283	4,134	
単純処分廃棄物量	t	1,011	902	793	685	605	658
リサイクル率	%	75.0	80.1	81.5	85.0	86.4	90%以上
見本帳リサイクル冊数	冊	5,828	12,849	15,344	62,915	77,262	300,000

社員数(各年3月31日時点、連結)	人	2,334	2,241	2,359	2,453	2,547	
社員数(各年3月31日時点)	人	1,167	1,161	1,185	1,194	1,197	
男性/女性	人	740/427	725/436	733/452	742/452	744/453	
平均年齢(各年3月31日時点)	歳	36.7	37.0	37.0	37.2	37.5	
男性/女性	歳	39.1/32.2	39.4/32.8	39.2/33.3	39.0/34.0	39.1/34.6	
平均勤続年数(各年3月31日時点)	年	15.5	15.8	15.8	15.8	16.1	
男性/女性	年	18.0/10.9	18.3/11.5	18.1/11.8	17.9/12.3	17.9/12.9	
新規採用者	人	42	46	79	74	70	
男性/女性	人	17/25	22/24	47/32	44/30	46/24	
入社3年未満離職率	%	5.4	34.1	15.7	※18.0	※1.8	
男性/女性	%	14.3/0	30.0/37.5	9.5/25.0	※15.8/21.7	※2.9/0	
中途社員採用比率	%	12	4	11	18	17	
女性管理職比率(各年4月1日時点)	%	11.4	12.0	14.8	17.2	17.9	25%以上
男女別賃金格差	%	73.96	73.66	76.35	79.52	80.90	
従業員研修費用	百万円	45	43	40	49	57	
育児休暇取得社員数(各年4月1日時点)	人	31	30	43	44	50	
育児短時間勤務利用者推移(各年4月1日時点)	人	68	70	75	88	94	
平均総労働時間	時間	2,110	2,048	1,999	2,054	2,030	
有給休暇平均取得日数(当年10月～翌年9月末)	日	12.0	12.5	10.9	11.9	—	
障がい者雇用率(各年3月31日時点)	%	2.7	3.1	3.2	3.4	3.9	4.0%以上
労働災害発生率	%	0.41	0.84	0.84	1.63	0	
労働災害強度率	%	0.0004	0.004	0.003	0.002	0	
児童養護施設リフォーム支援	件	20	18	20	33	55	50件

取締役(各年6月30日時点)	人	10	7	7	7	7	
うち社外取締役	人	4	4	4	4	4	
うち女性取締役	人	1	1	1	1	1	
社外取締役比率	人	40.0	57.1	57.1	57.1	57.1	
重要法令違反件数	件	0	0	0	0	1	

※入社3年未満離職率は、2021年度は2021、2022年度の2年間、2022年度は2022年度1年間の入社社員離職率になります。

会社概要

会社概要(2023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(創業嘉永年間)
 代 表 者 名 代表取締役社長執行役員 安田正介
 本 社 所 在 地 〒451-8575 愛知県名古屋市西区幅下1-4-1
 資 本 金 136億1,610万円
 年 商 1,760億円(連結)
 社 員 数 2,547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)

事業所

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 / 営業所 北東北、福島、東関東、多摩、厚木、群馬、栃木、新潟、茨城、長野、岐阜、岡崎、北陸、静岡、京都、神戸、東大阪、南大阪、岡山、四国、北九州、熊本、南九州
 主 要 グループ会社 株式会社サングリーン、フェアートン株式会社、株式会社サンゲツヴォーヌ、株式会社サンゲツ沖縄、クレーナイト株式会社、株式会社クロス企画、Koroseal Interior Products Holdings, Inc.、Goodrich Global Holdings Pte., Ltd.、Goodrich Global Limited

株式情報

会社概要(2023年3月31日現在)

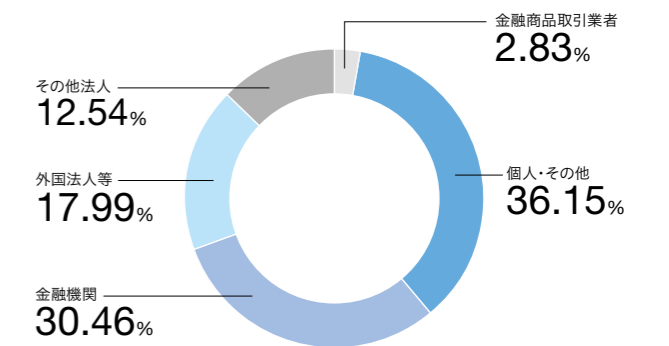
発行可能株式総数 290,000,000株
 発行済株式の総数 59,200,000株
 (注)2021年5月31日付、2021年8月31日付、2021年10月29日付および2022年3月31日付で実施した自己株式の消却により、発行済株式の総数は1,950,000株減少し、59,200,000株となりました。
 株 主 数 5,216名

大株主の状況(2023年3月31日現在)

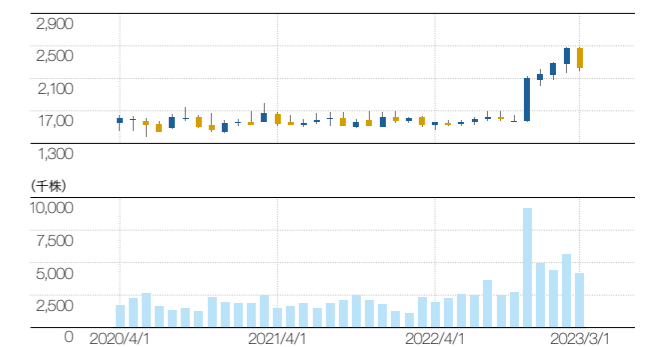
株主名	持株数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	8,067,400	13.74
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,352,700	4.00
株式会社大垣共立銀行	2,064,372	3.51
吉田 知広	1,764,800	3.00
日比 東三	1,743,492	2.97
日比 喜雄	1,708,588	2.91
三輪 雅恵	1,699,228	2.89
株式会社三菱UFJ銀行	1,666,200	2.83
サンゲツ共栄会	1,630,280	2.77
住友不動産株式会社	1,170,000	1.99

(注)当社は、自己株式を519,348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。

株主構成比率(2023年3月31日現在)



株価・出来高の推移



統合報告書(SANGETSU REPORT 2023)に関するアンケートにご協力ください。

<https://forms.gle/DfKxswyznZ1vhXQ9A>

