



中期経営計画(2020-2022)

【 Design & Creation D.C. 2022 】

2020年5月26日

目次

中期経営計画(2020-2022)

【 D.C. 2022 】

外部環境	..03		
I .前中期経営計画(2017-2019)		II . 中期経営計画(2020-2022)	.. 42
「PLG 2019」振返り	..05	【 D.C. 2022 】	
1.定量実績（連結）	..10	基本方針と施策	.. 44
2.インテリアセグメント	..16	全体像	.. 46
3.エクステリアセグメント	..21	2022年セグメント別売上目標	.. 47
4.海外セグメント	..23	具体的施策	.. 48
5.スペースクリエーションセグメント	..25	1.基幹事業の質的成長による収益の拡大	.. 49
6.人事関連	..27	2.基幹事業のリソースに基づく	
7.ESG／CSR	..33	次世代事業の収益化	.. 71
8.資本政策	..38	3.経営・事業基盤の強化	.. 77
		4.社会的価値の実現	.. 81
		5.定量目標(KPI) / 資本政策	.. 88

中期経営計画(2020-2022)

【 Design
&Creation D.C. 2022 】

中長期外部環境

中長期外部環境

- 気候変動リスク・脱化石燃料・脱プラスチック
- 自然災害・パンデミック等予期せぬ大規模な経営環境リスク
- 反グローバリズム高まり・米中対立・Gゼロの世界
- 中国東南アジアでの人口ボーナスの終了
- 財政・金融政策の極度の膨張・緩和
- DATA Science・IT技術の個人・企業・社会への浸透
- 人材の流動化と逼迫
- 個人の嗜好の多様化、モノの価値低下とコトの価値拡大
- 企業の社会的価値実現

I. 前中期経営計画 (2017-2019) 「PLG 2019」振り返り

前中期経営計画「PLG 2019」総括

- 最終2019年度、売上高1,612.6億円と過去最高、営業利益92.6億円、前期比+57.2%と大幅増。一方、海外事業での減損により連結純利益は14.3億円。営業利益増、CCC改善によりROICは改善。ROE低迷。
- 前中期経営計画で定めた諸施策、商品調達・営業・ロジスティクス等の強化策、海外事業展開、人材関連施策、ESG施策等を着実に実行
- これにより事業基盤、事業能力、機能は整備、強化、拡充されたが、前中期経営計画中の営業利益増はほぼ日本市場での価格改定によるもので、量的拡大は限定的。施策効果は道半ば
- 従来 of 施策を更に徹底実行すること、加えてデータの活用、より広い業態での事業の拡大が課題
- また、海外事業の収益化、事業拡大は重要課題。
- 減損により期末自己資本は目標金額割込み。一方、3年間総還元性向260.5%、総還元額248.1億円

PLG 2019 振り返り 成果

機能強化

- 国内外デザイナー・設計・仕入先と関係強化
- 市場分野・商品・地域特化営業組織強化
- 受注業務効率化、受注・営業組織統合
- 物流設備・配送体制強化
- 施工力強化・拡大(フェアトーン)
- スペースクリエーション事業部設立
- 新基幹システム稼働開始
- Goodrich Global Holdings買収・Koroseal経営改善策実行

人的資源の強化

- 研修・教育拡充、計画的ジョブローテーション能力主義強化
- ロジスティクス職掌制度
インテリアアドバイザー制度導入
- 働き方改革・テレワーク・スーパーフレックス健康保険組合設立

収益管理体制

- 営業利益目標、CCC目標の徹底
- 山田照明売却・グループ経営体制整備

ESG/CSR

- Scope 1&2 GHG排出削減目標 **35%** → **45.3%** 達成
※速報値
- 障がい者雇用
目標 **3%** → **3.13%** 達成
- CGコード フルコンプライ

資本政策

- 自己資本
1,103.7億円(2017年3月末) → **932.4億円**(2020年3月末)
- 3年間総還元性向 **260.5%**
総還元額 **248.1億円**

前中期経営計画からの課題

- 頭打ちの日本市場
- 現行ビジネスモデルでは大きな成長限界
- コンサル能力、提案能力の未熟
- 競争拡大の中での仕入先とのアライアンス強化必要性
- サービス機能の持続性と機能の限定
- 海外市場の未確立
- デジタル技術、DATAの未活用
- 社員の意識格差
- ダイバーシティの不足
- 社会的価値実現の数値開示
- 利益成長
- 新型コロナウイルス感染症(COVID-19)拡大の影響及び感染沈静化後の市場変容

I. 前中期経営計画(2017-2019)「PLG 2019」振り返り

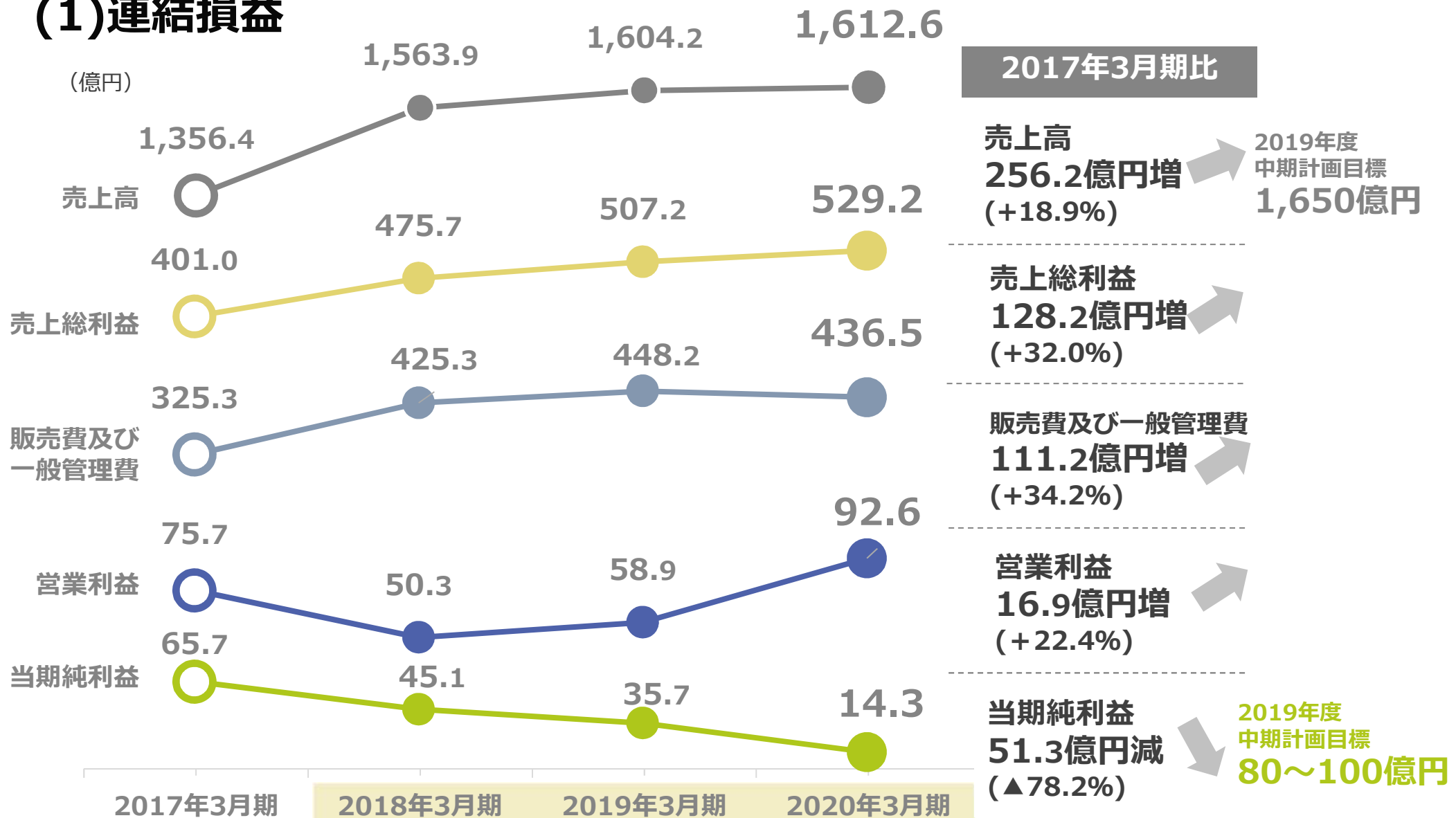
1. 定量実績（連結）
2. インテリアセグメント
3. エクステリアセグメント
4. 海外セグメント
5. スペースクリエーションセグメント
6. 人事関連
7. ESG／CSR
8. 資本政策

I. 前中期経営計画(2017-2019)「PLG 2019」振り返り

1. 定量実績（連結）
2. インテリアセグメント
3. エクステリアセグメント
4. 海外セグメント
5. スペースクリエーションセグメント
6. 人事関連
7. ESG／CSR
8. 資本政策

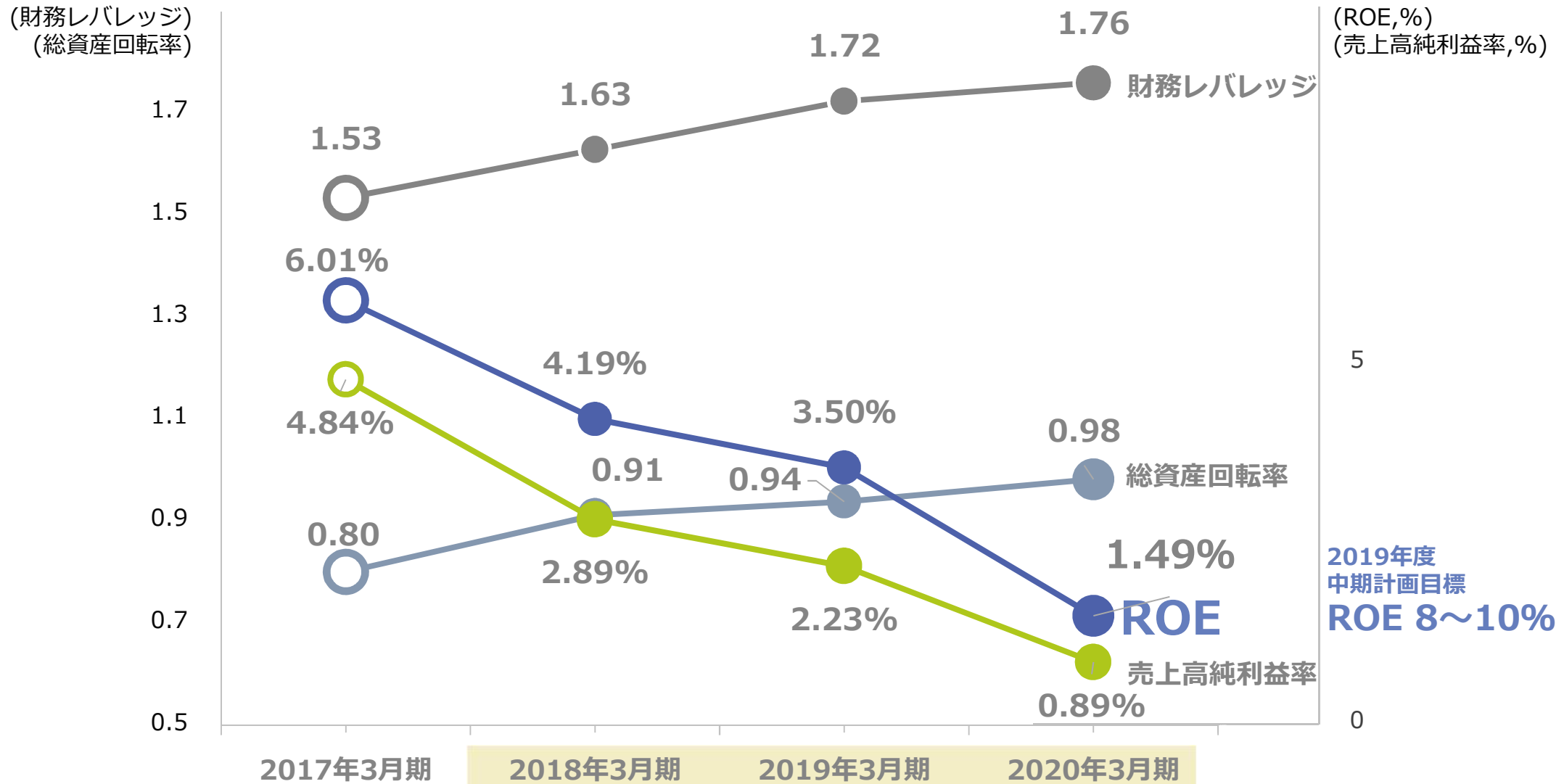
1. 定量実績 (連結)

(1) 連結損益



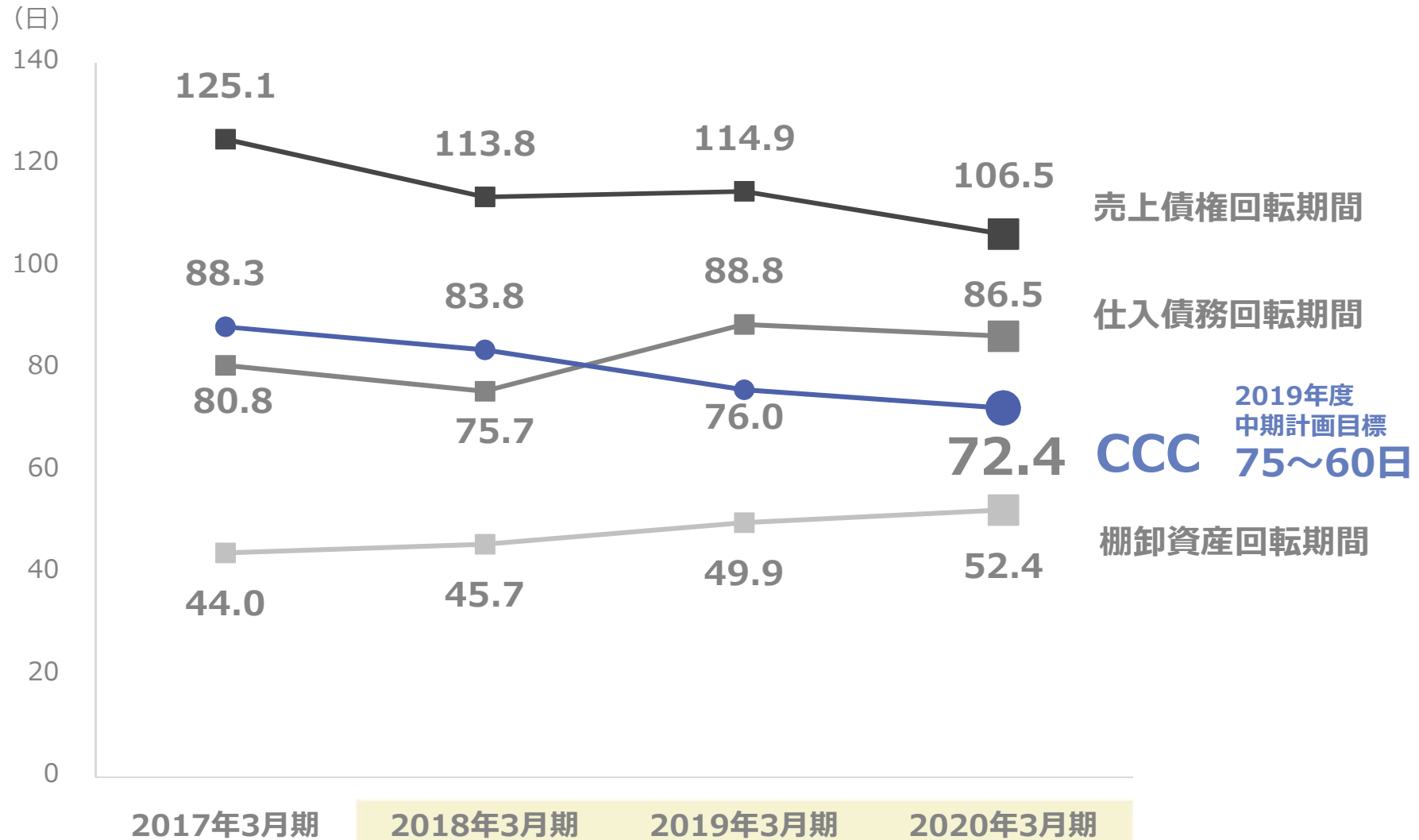
1. 定量実績 (連結)

(2)ROEおよび関連指標



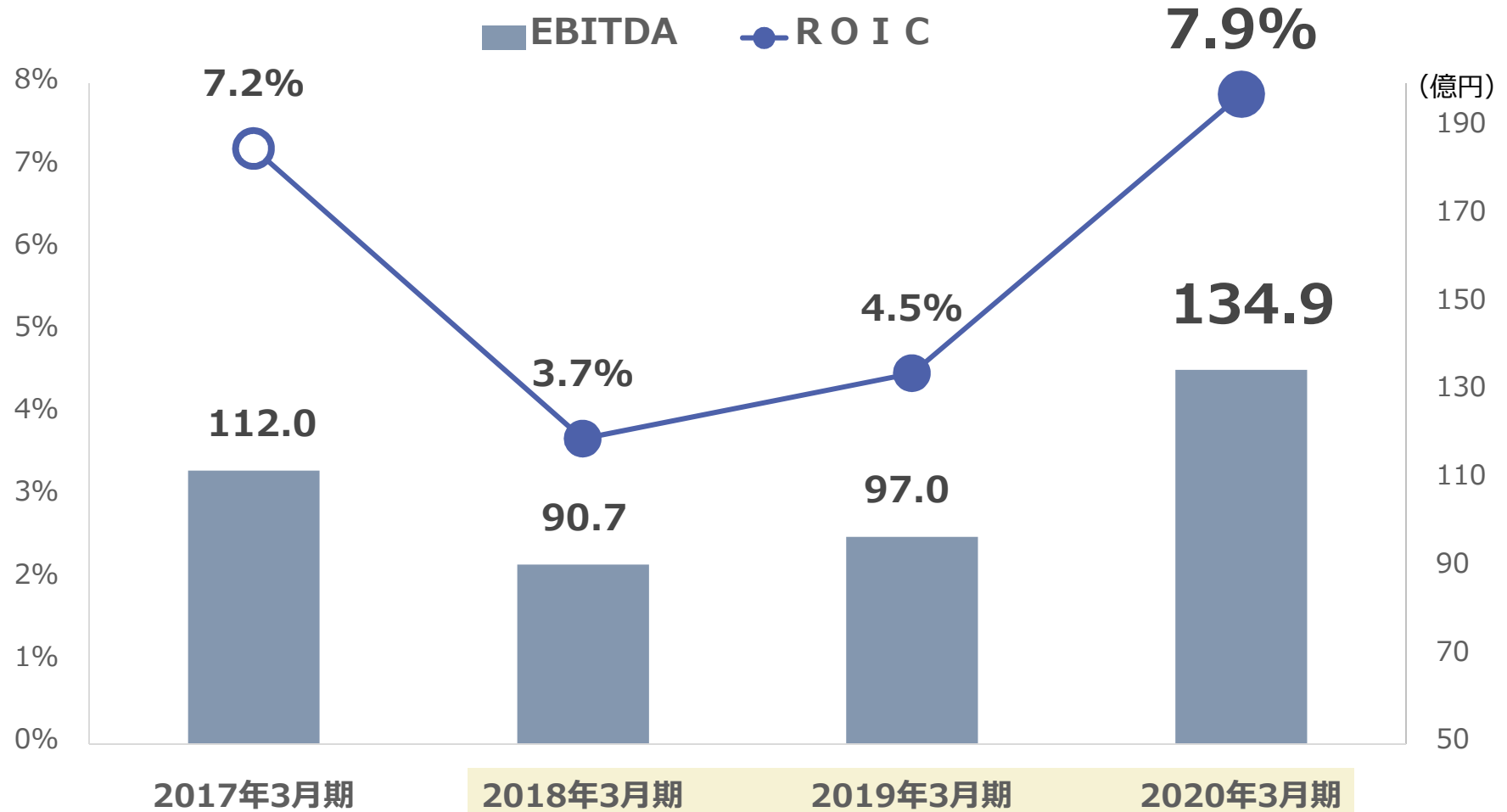
1. 定量実績（連結）

(3)Cash Conversion Cycle



1. 定量実績（連結）

(4)ROIC・EBITDA

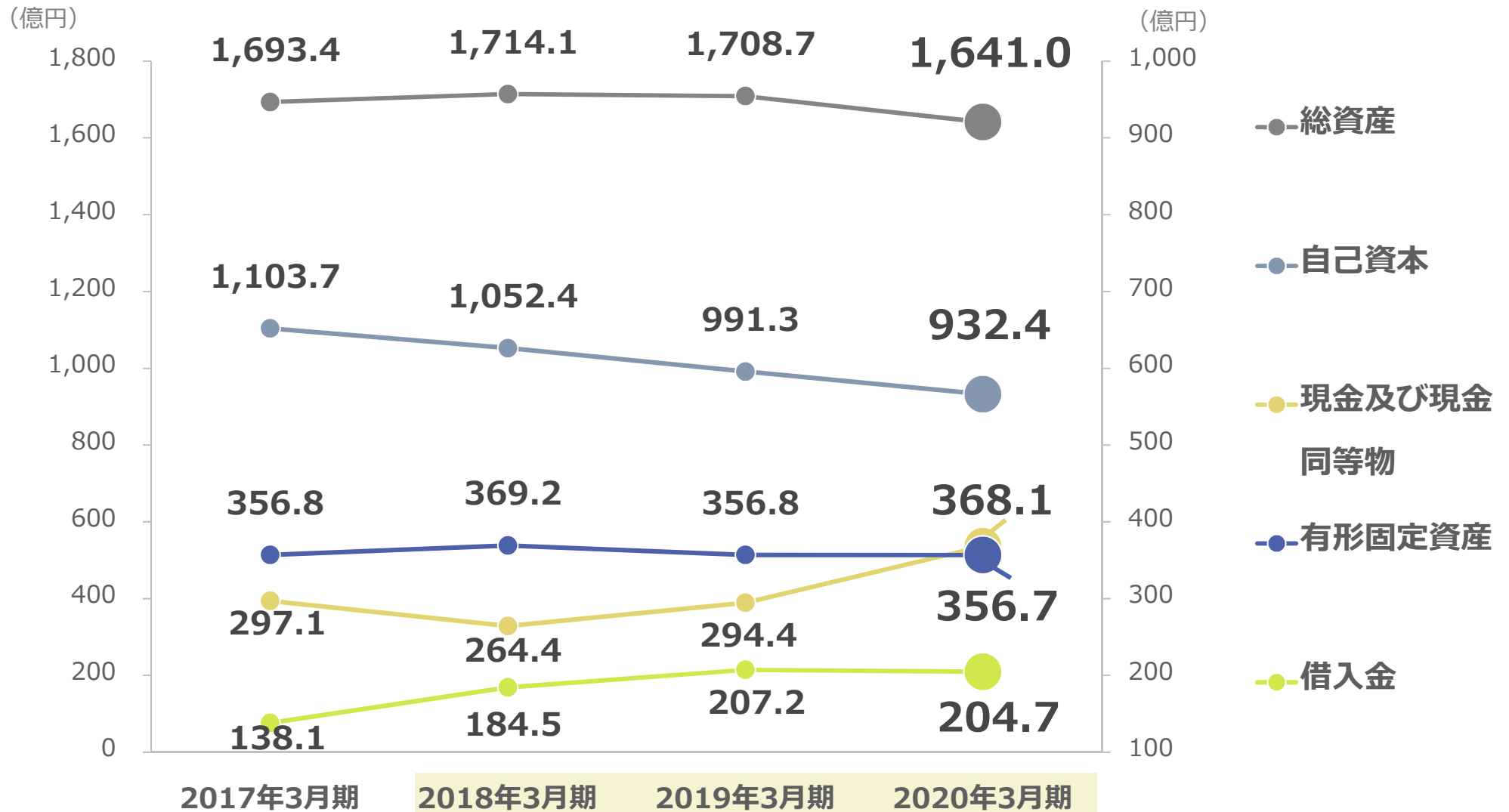


※ROIC=税引後営業利益／（運転資本+有形固定資産+無形固定資産）

※EBITDA = 税引前利益+受取利息・支払利息+減価償却費+のれん償却額+減損損失

1. 定量実績（連結）

(5)貸借対照表



※現金及び現金同等物 = 現預金 + 有価証券・投資有価証券(株式除く)

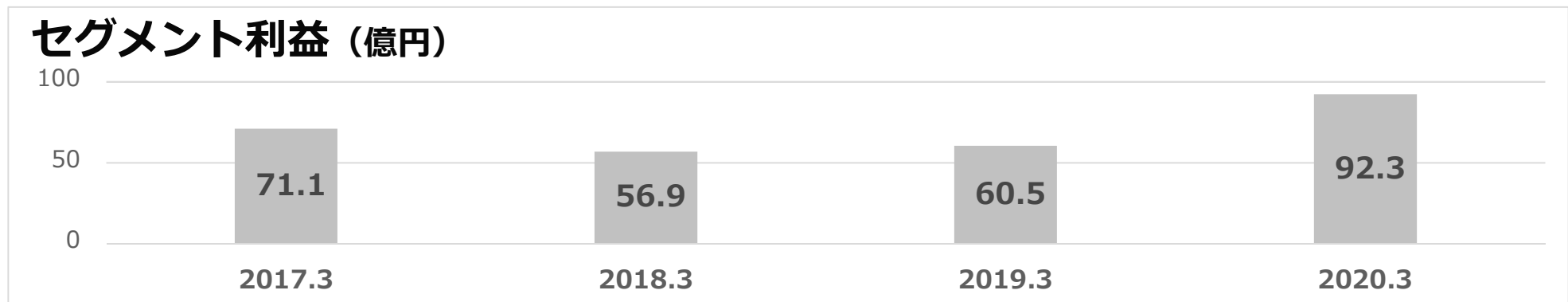
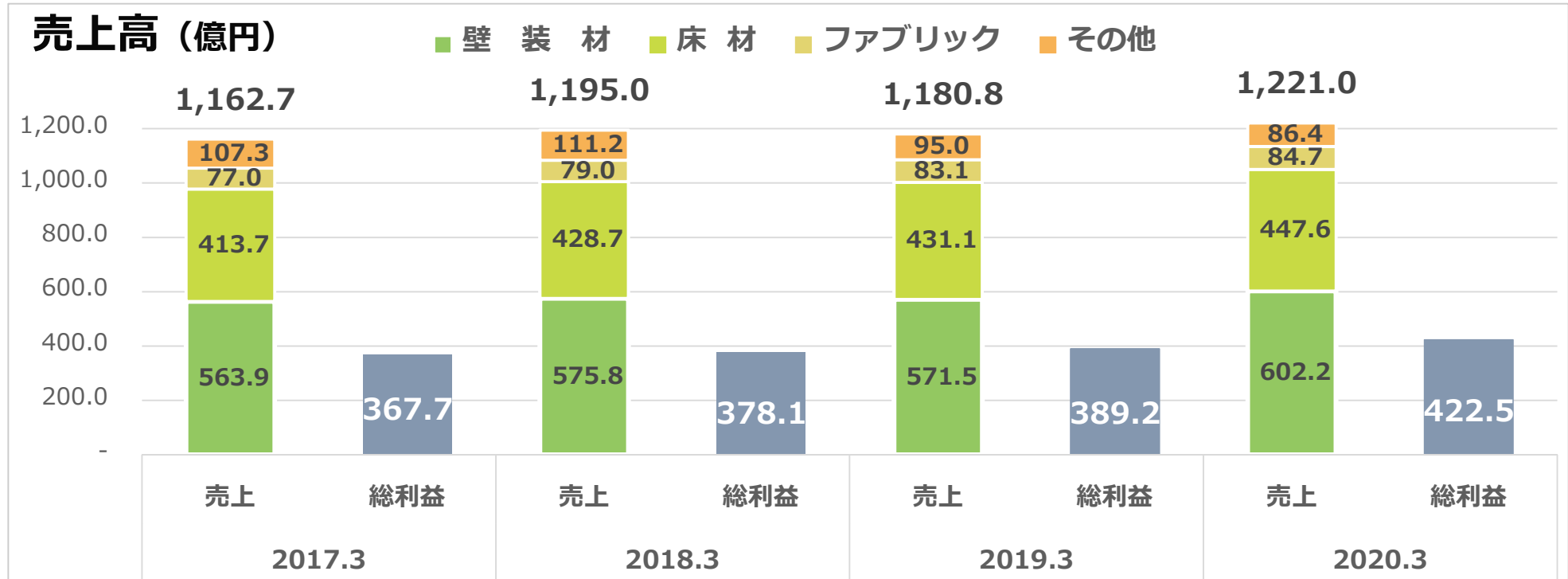
I. 前中期経営計画(2017-2019)「PLG 2019」振り返り

1. 定量実績（連結）
- 2. インテリアセグメント**
3. エクステリアセグメント
4. 海外セグメント
5. スペースクリエーションセグメント
6. 人事関連
7. ESG/CSR
8. 資本政策

2. インテリアセグメント

(1) 売上高／営業利益実績

※2020.3月末までのインテリアセグメントから、
スペースクリエーションセグメント差し引いた実績



2. インテリアセグメント

(2)商品別 数量／市場シェアの実績推移 (2016→2019年度)

数量と市場シェア

※2016年度比



2. インテリアセグメント

(3)商品別 数量／市場シェア実績の分析と施策の評価

施策奏功商品群

壁紙、住宅・店舗用床材、
廉価版カーテン

取引形態 : 小口取引／代理店
前中計施策 : 見本帳改善、代理店協業、
受注・出荷・配送サービス強化

適切・奏功

継続

課題商品群

非住宅用床材、リアテック、
ガラスフィルム

取引形態 : 事業主・元請、設計への営業
前中計施策 : 地域・市場・商品営業組織
によるスペック営業

施策適切も、実行不十分

改善へ

2.インテリアセグメント

(4)課題：事業に伴う膨大なDATAの活用不十分

【内装材料事業】

多種・多様・多数な市場の
多種・多様・多数の顧客に
多種・多様・多数の商品を
多種・多様・多数の出荷・配送する 事業



膨大なDATA



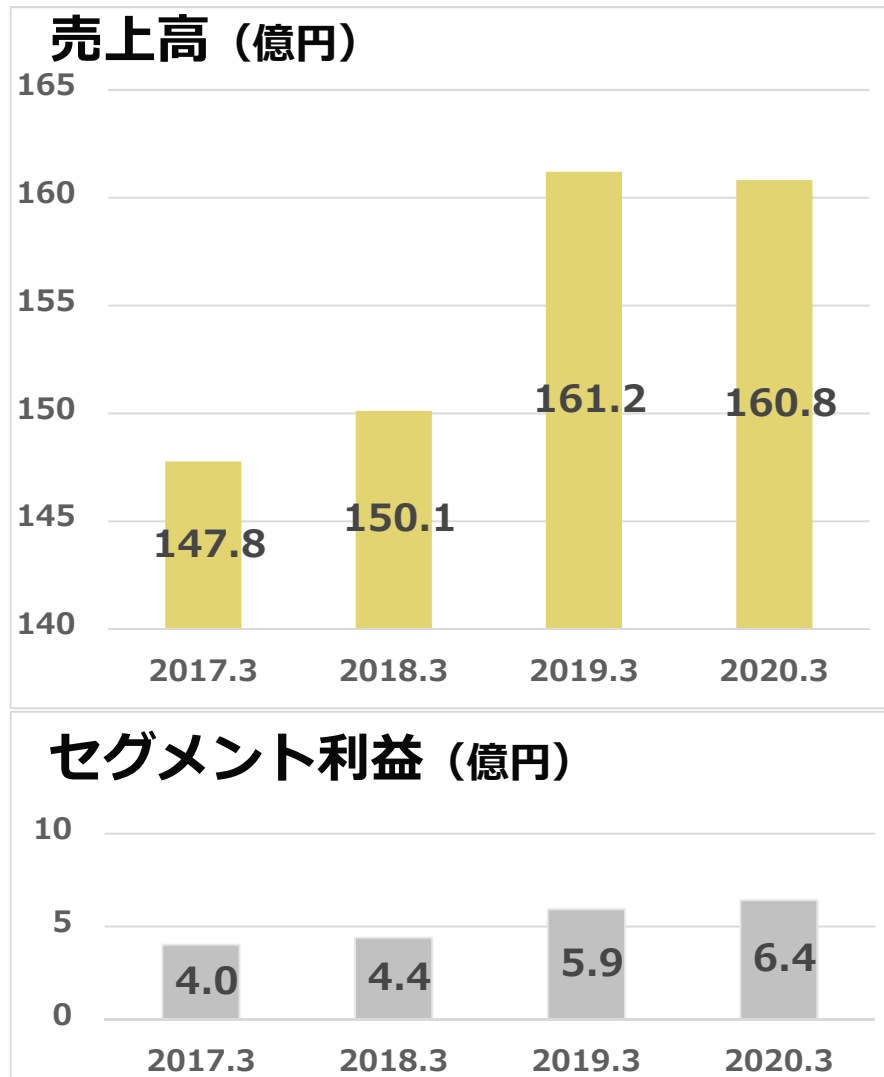
不十分な収集・取得・分析・活用

I. 前中期経営計画(2017-2019)「PLG 2019」振り返り

1. 定量実績（連結）
2. インテリアセグメント
- 3. エクステリアセグメント**
4. 海外セグメント
5. スペースクリエーションセグメント
6. 人事関連
7. ESG／CSR
8. 資本政策

3. エクステリアセグメント

(1) 売上高・セグメント利益



(2) 施策と課題

施策

- **施工技術者の組織化による施工力強化**
→主要3支店において組織化
- **業務ミス削減による収益力強化**
→発生事例の共有化により損失半減
- **支店網の再編による営業力強化**
→岐阜・各務原、名南・常滑の統合、豊橋への新規出店

課題

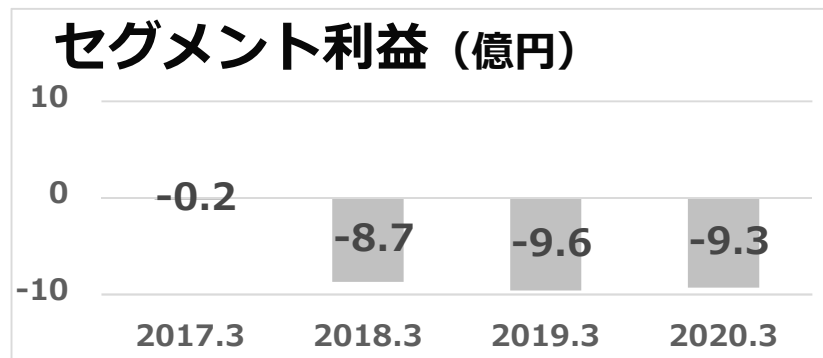
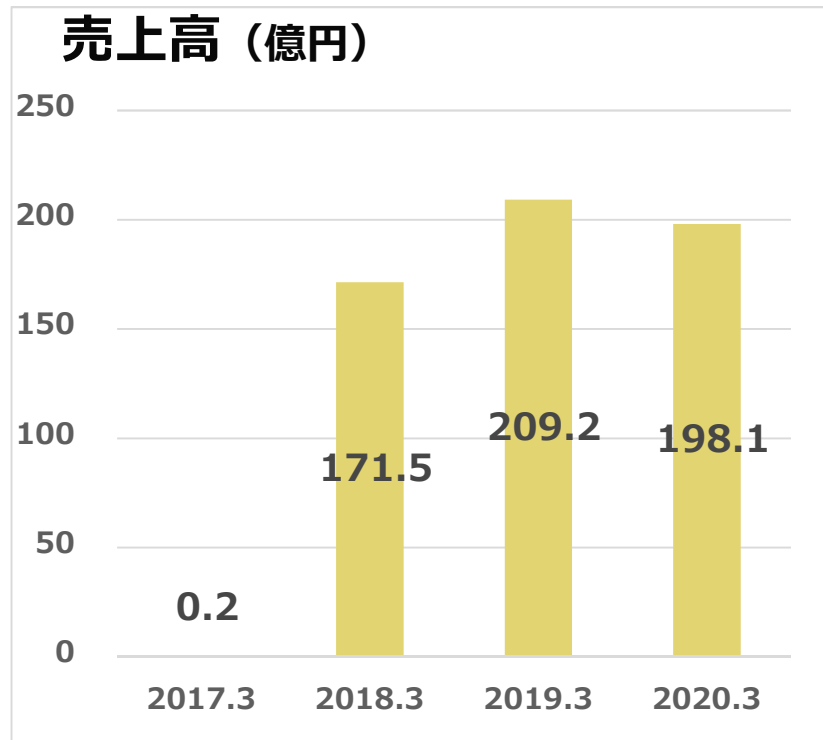
- **施工力と配送力の質・量両面での不足**
- **事業領域の限定**
- **首都圏におけるプレゼンス**

I. 前中期経営計画(2017-2019)「PLG 2019」振り返り

1. 定量実績（連結）
2. インテリアセグメント
3. エクステリアセグメント
- 4. 海外セグメント**
5. スペースクリエーションセグメント
6. 人事関連
7. ESG/CSR
8. 資本政策

4. 海外セグメント

(1) 売上高・セグメント利益



(2) 施策と課題

施策

北米

Koroseal Interior Products Holdings, Inc.

- CEO交代
- 新鋭壁紙製造機、Digital壁紙印刷機 稼働
- デザイン力強化、デザイン改善
- 無形資産、のれん減損

中国／東南アジア

Goodrich Global Holdings Pte., Ltd.

- 2017年12月 買収
→ 環太平洋カバー体制構築

課題

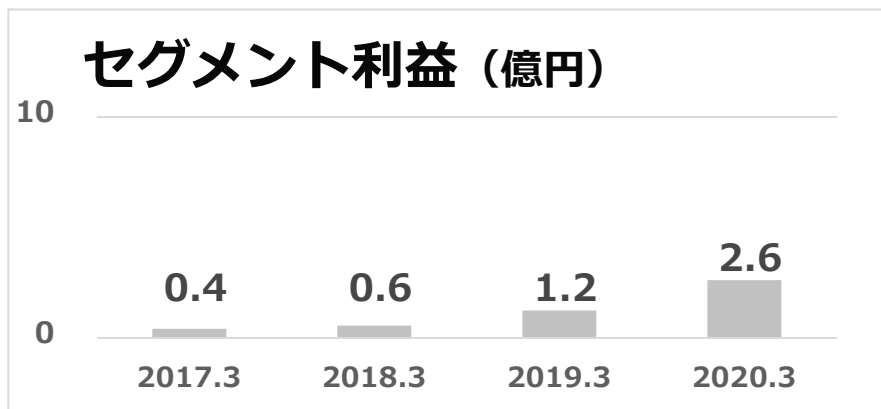
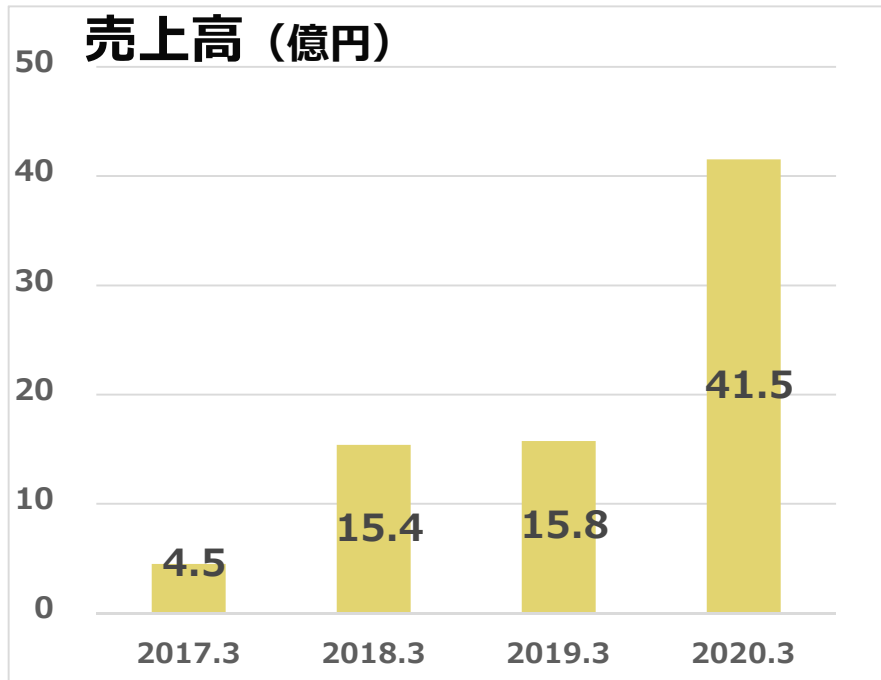
- 各国・個別市場での
 - ・ 経営体制
 - ・ ビジネスモデル
 - ・ ブランディング が脆弱

I. 前中期経営計画(2017-2019)「PLG 2019」振り返り

1. 定量実績（連結）
2. インテリアセグメント
3. エクステリアセグメント
4. 海外セグメント
- 5. スペースクリエーションセグメント**
6. 人事関連
7. ESG／CSR
8. 資本政策

5. スペースクリエーションセグメント（2020年度より新設）

(1) 売上高・セグメント利益



(2) 施策と課題

施策

フェアトーン

- 2017年1月フェアトーン買収
- 関西・東京事業拡大
- 中部 サンゲツ施工取引連携
- デザイナー採用、総合工事力の強化

サンゲツ スペースクリエーション事業部

- 2019年4月設立

課題

- 緒に就いたのみ
専門能力、規模の拡大

I. 前中期経営計画(2017-2019)「PLG 2019」振り返り

1. 定量実績（連結）
2. インテリアセグメント
3. エクステリアセグメント
4. 海外セグメント
5. スペースクリエーションセグメント
- 6. 人事関連**
7. ESG／CSR
8. 資本政策

6. 人事関連

(1)施策の実績

①プロ人材の育成・能力主義の徹底

ジョブローテーション／教育・研修の拡大

ロジスティクス職掌制度の導入決定・インテリアアドバイザー制度の導入

②ダイバーシティの推進

- 女性活躍推進
- 障がい者雇用
- L G B T Q 対応

③働き方改革

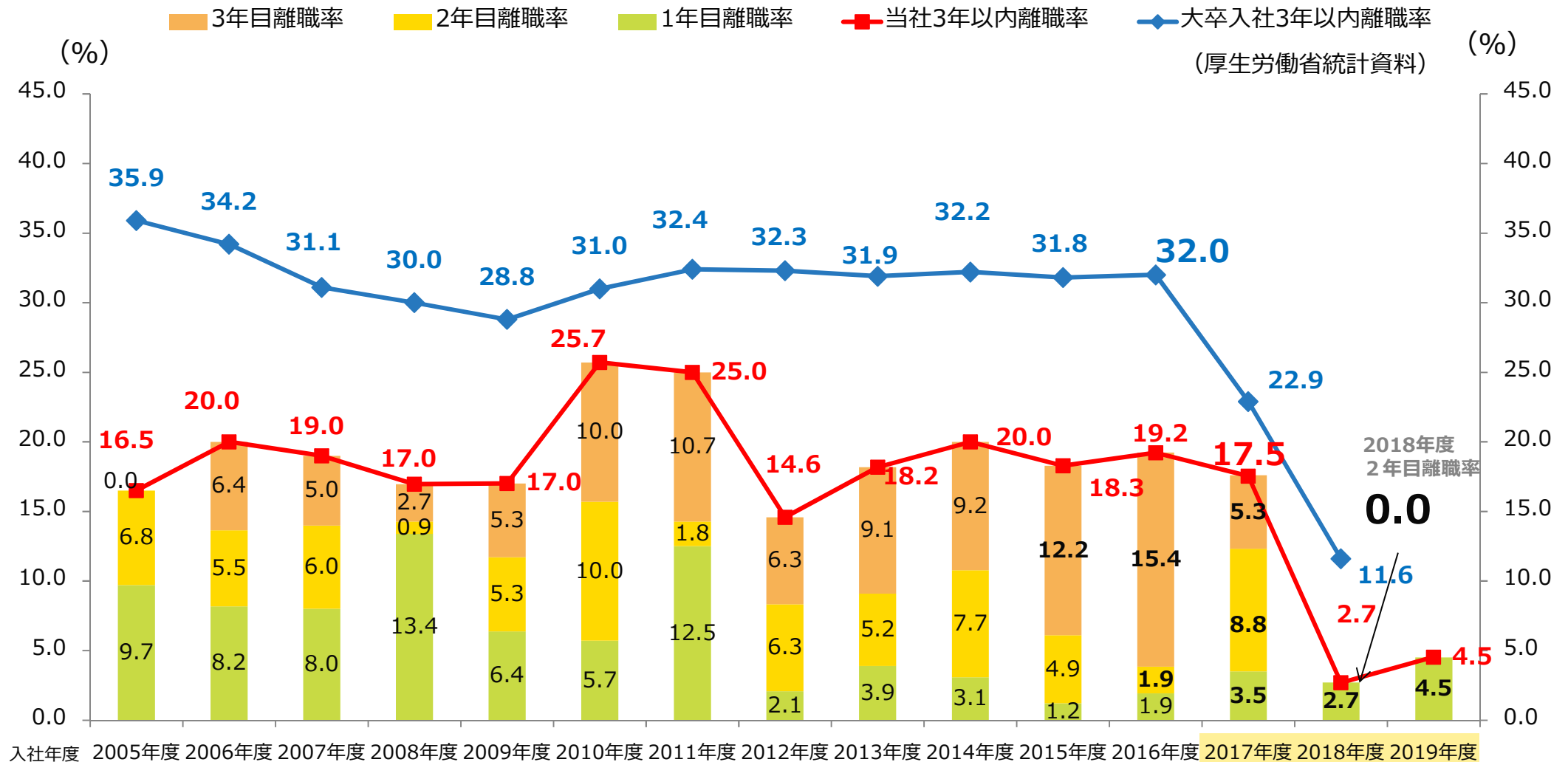
- 営業業務体制の変革
- テレワーク・スーパーフレックスタイムの導入
- 事務所改善・フリーアドレス事務所の拡大

④健康経営

- サンゲツ健康保険組合の設立
- がん先進医療補償制度の導入

6. 人事関連

(2)入社3年以内離職率 (高卒・大卒含む)※単体

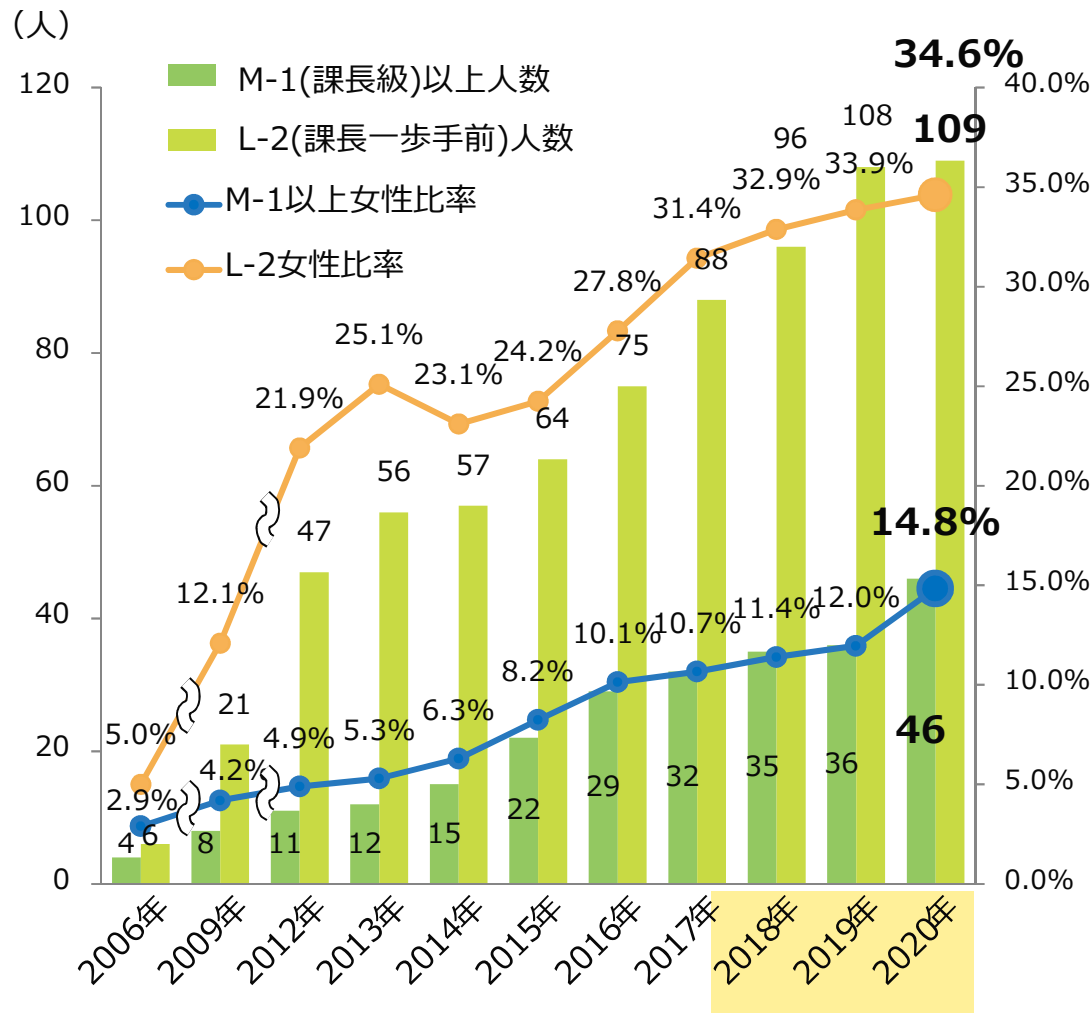


※2018年度入社以降は3年未満のため、経過年数のみでの算出

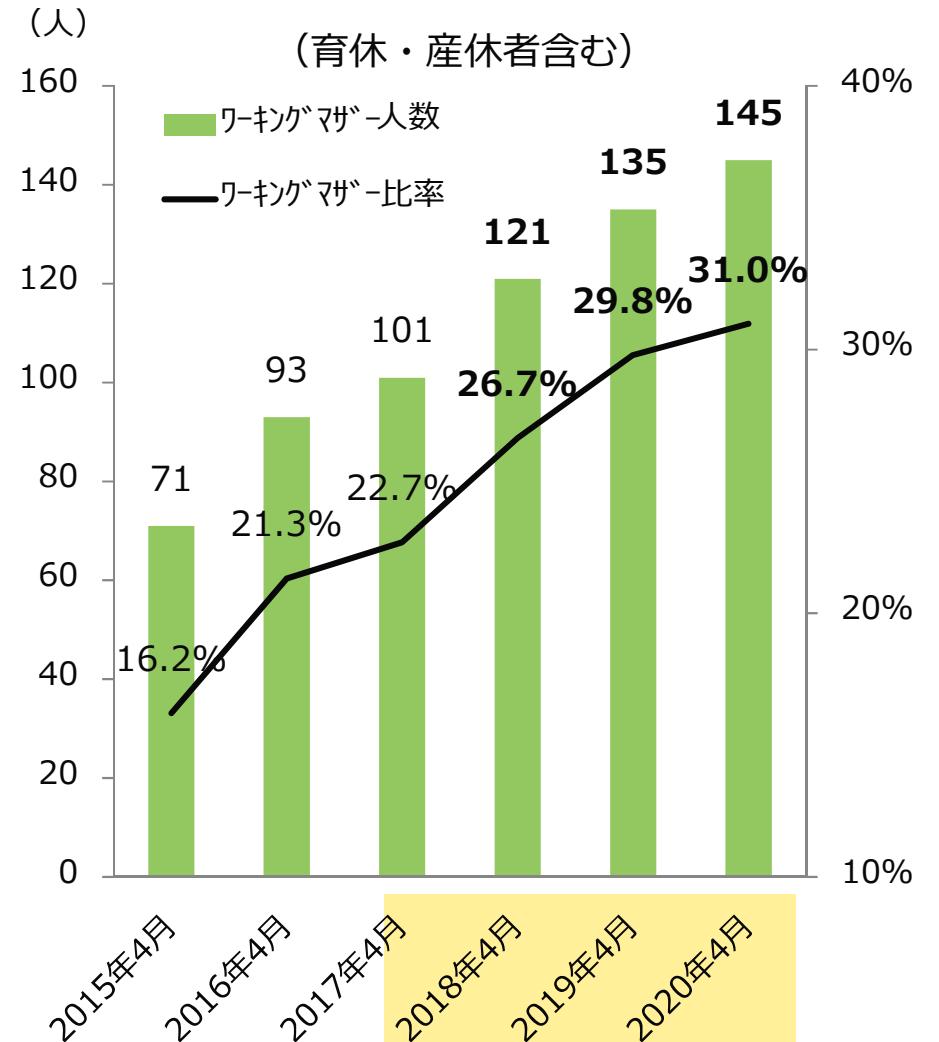
6. 人事関連

(3) 女性社員の諸統計

女性管理職人数（4月1日付）※単体



ワーキングマザー人数 推移 ※単体



6. 人事関連

(4)健康経営

- **サンゲツ健康保険組合設立 (2019年4月)**

- 定期健康診断の充実**

- 35歳未満社員の健康診断項目の拡充

- 35歳以上社員は人間ドッグを毎年無償で受診可能

- 医療負担額の見直し**

- メタボ対策、受動喫煙対策等、健康に関する啓もうイベント開催

- **がん先進医療保障制度導入 (2019年12月)**

- 疾病予防・早期発見に向けた啓もう活動と併せ、

- 経済面からも「治療と仕事の両立」を支援

6. 人事関連

(5)人的資源強化に関する課題

①社員間での意識の濃淡

- 目標意識・達成意欲に関し社員間での意識に濃淡
- 「プロ人材」の定義の明確化及びキャリア形成意識の醸成
- ミドルマネジメント強化の必要性

②ダイバーシティの不足

- 国境を越えた人材の多様化
- 他社、他業務経験

③専門人材不足

- 業務の専門化・高度化に伴う高度専門人材雇用の必要性

I. 前中期経営計画(2017-2019)「PLG 2019」振り返り

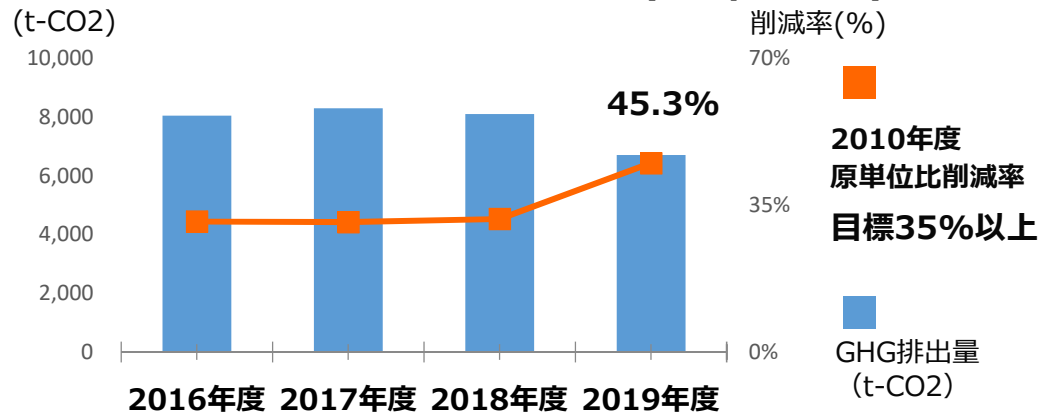
1. 定量実績（連結）
2. インテリアセグメント
3. エクステリアセグメント
4. 海外セグメント
5. スペースクリエーションセグメント
6. 人事関連
- 7. ESG／CSR**
8. 資本政策

7. ESG/CSR

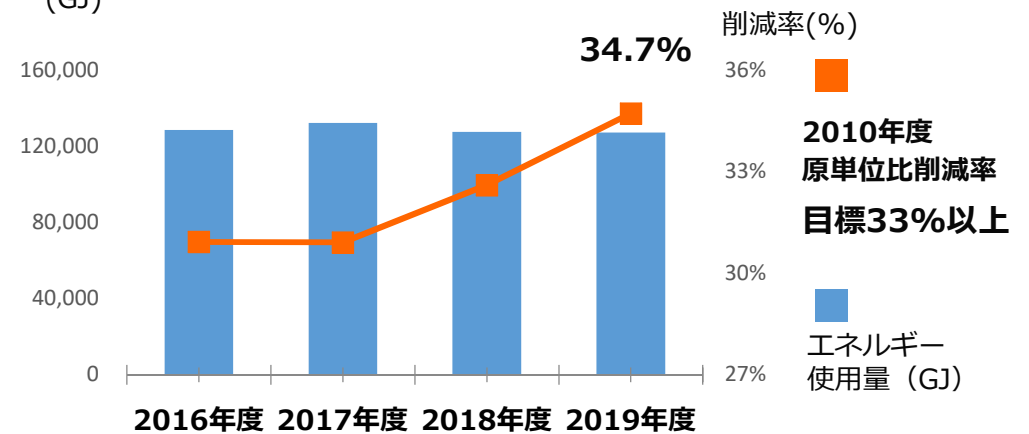
(1)環境関連実績

※2019年度数値は速報値

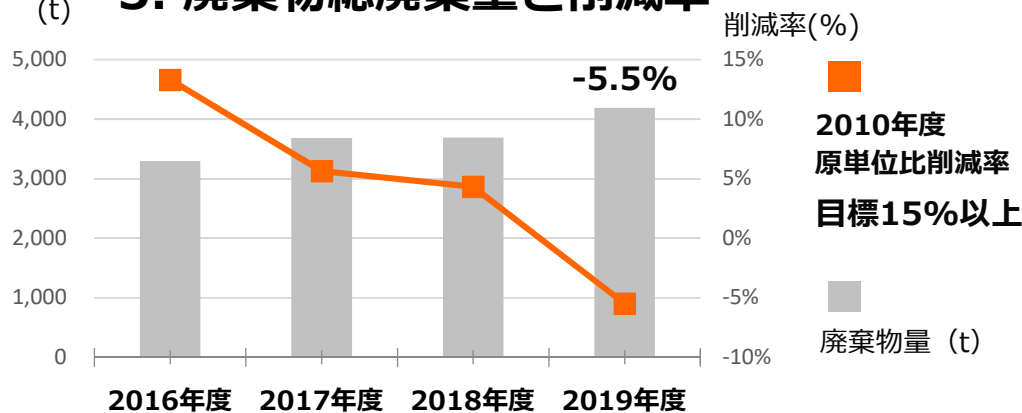
1. GHG排出量と削減率(Scope 1&2)



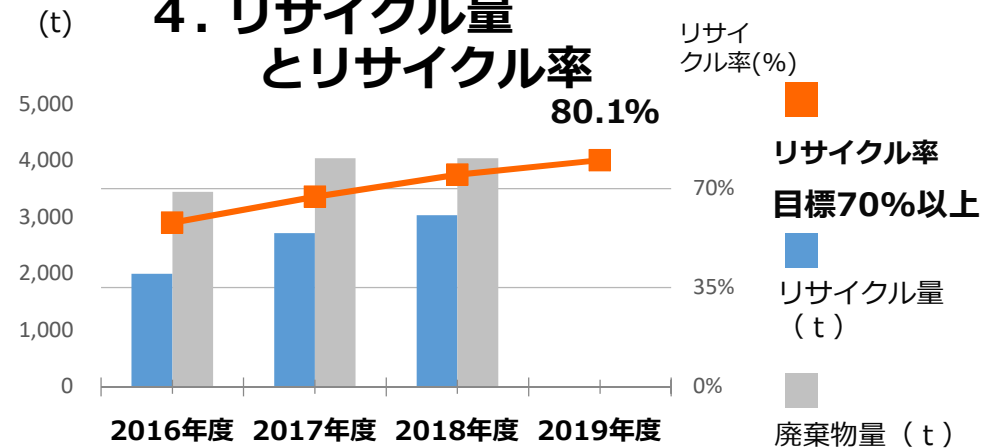
2. エネルギー使用量と削減率



3. 廃棄物総廃棄量と削減率



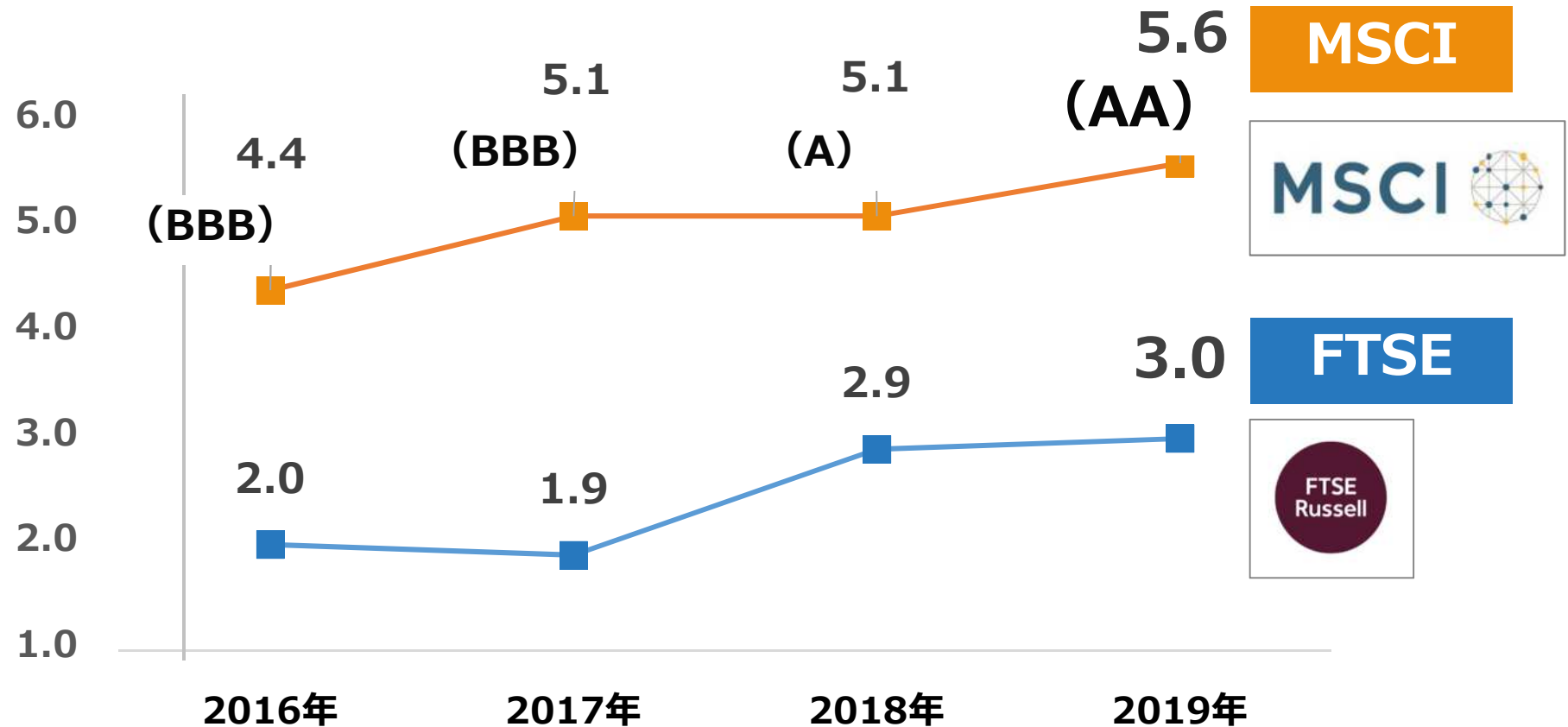
4. リサイクル量とリサイクル率



➡ 廃棄物総廃棄量は、北海道支社・中国四国支社移転、廃番評価減実施等により目標未達、その他の項目においては、目標達成

7. ESG/CSR

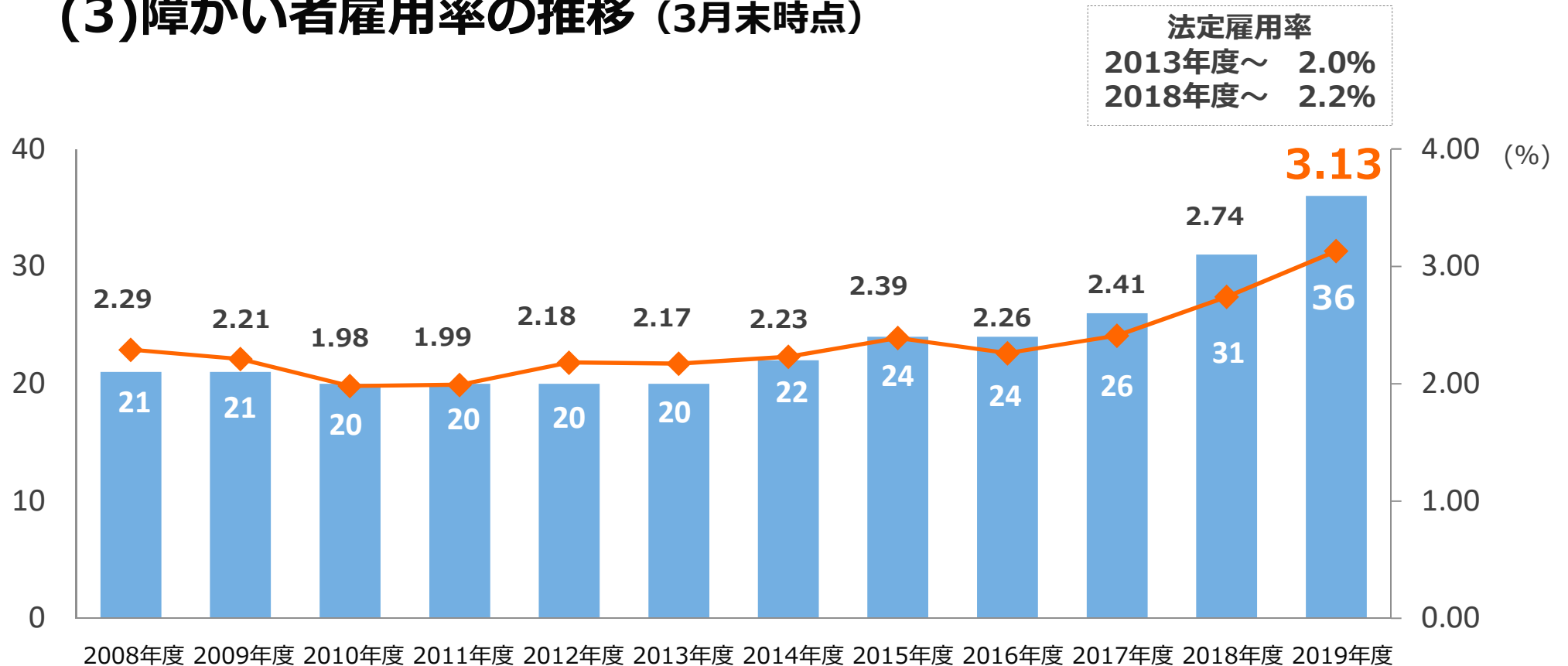
(2) ESG外部評価機関レーティングの推移



➡ Environment・Social・Governance共に向上

7. ESG/CSR

(3)障がい者雇用率の推移 (3月末時点)



	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
障がい者雇用率 (%)	2.29	2.21	1.98	1.99	2.18	2.17	2.23	2.39	2.26	2.41	2.74	3.13
障がい者雇用数 (人)	21	21	20	20	20	20	22	24	24	26	31	36

7. ESG/CSR

(4) LGBTQに関する取り組み

- 全社員を対象にした社内研修の実施
- ヘルプラインの設置
- 誰でもトイレの設置 品川・名古屋・大阪・福岡ショールーム
- ALLY（アライ）マークの制定とステッカーの配付

任意団体work with Pride主催

- PRIDE指標2018・2019でシルバー認定受賞



サンゲツ ALLYマーク



(株)アウト・ジャパンによる社内研修



ALLYステッカーによる意思表示



レインボープライドパレード参加

I. 前中期経営計画(2017-2019)「PLG 2019」振り返り

1. 定量実績（連結）
2. インテリアセグメント
3. エクステリアセグメント
4. 海外セグメント
5. スペースクリエーションセグメント
6. 人事関連
7. ESG／CSR
- 8. 資本政策**

8. 資本政策

(1) 自己資本

自己資本

2017年3月末：1,103.7億円



前中期経営計画方針：

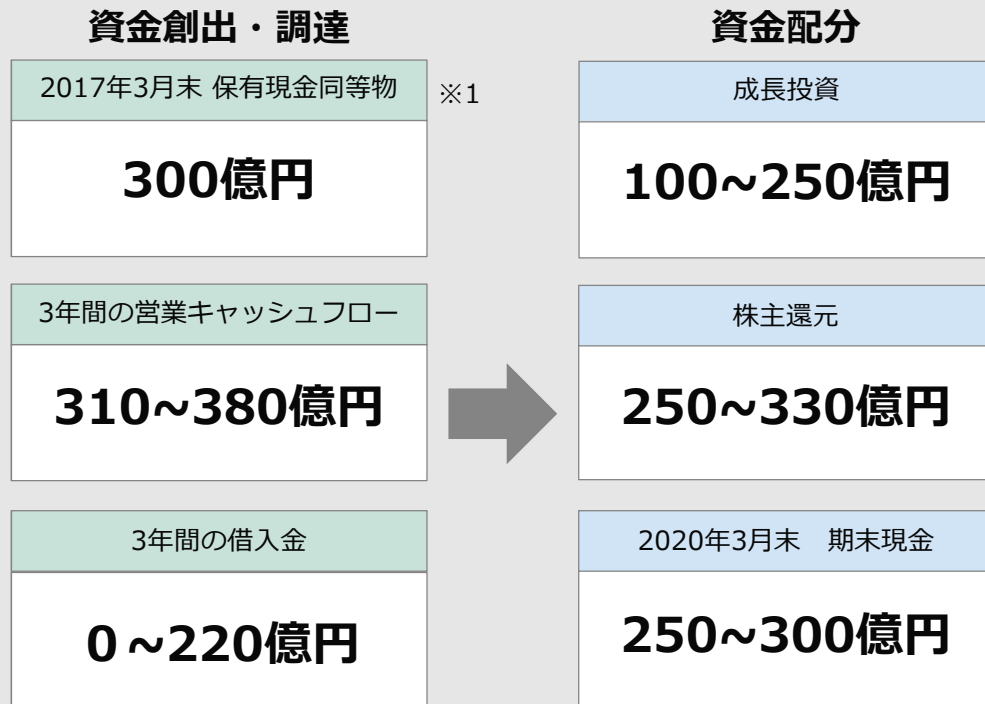
1,050～1,000億円へ削減を目指す

2020年3月末：932.4億円

8. 資本政策

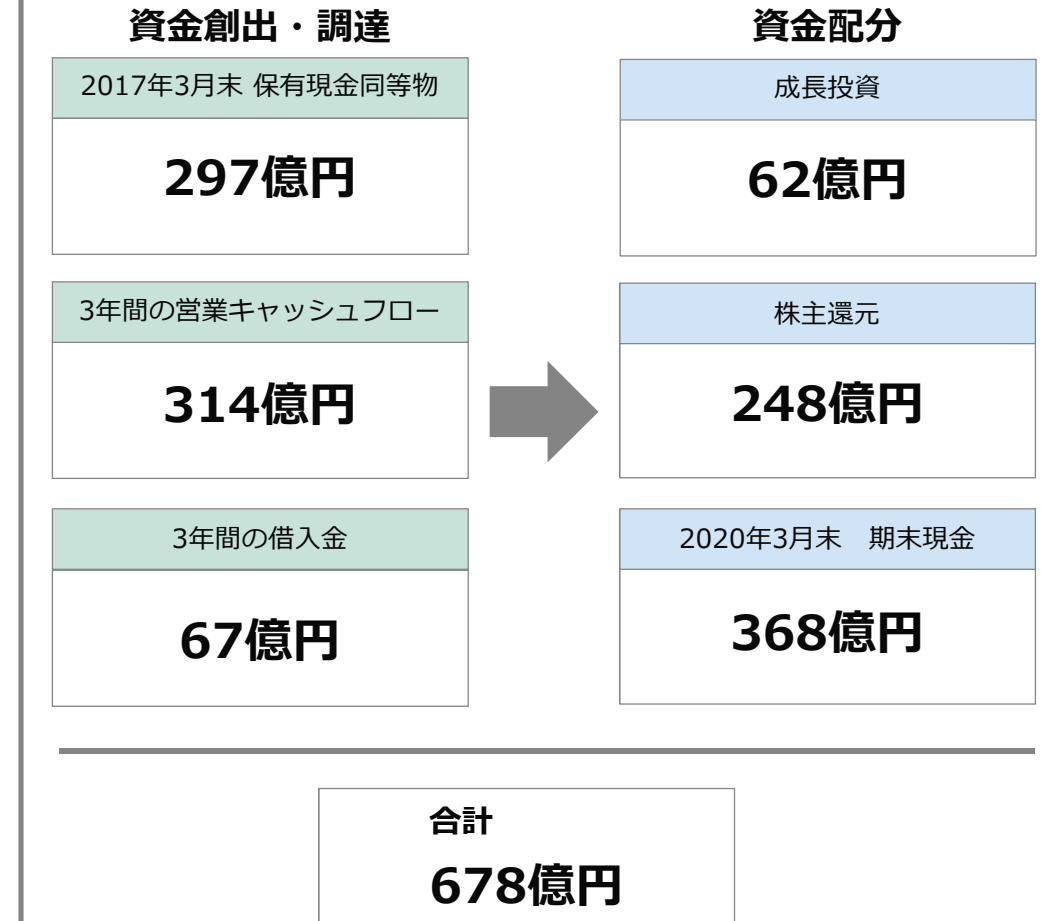
(2) 資本配分

計画



※1 現預金と株式以外の有価証券

実績



8. 資本政策

(3) 株主還元実績

	2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期	3年間合計
一株当たり配当額	52.5円	55.5円	56.5円	(予)57.5円	—
配当総額	35億円	35億円	35億円	34億円	105億円
配当性向	53.8%	80.5%	98.6%	244.1%	113.1% (3年間平均)
自己株式取得株数	127万株	342万株	245万株	97万株	685万株
自己株式取得金額	24億円	69億円	52億円	19億円	142億円
総還元額	60億円	105億円	87億円	54億円	248億円
総還元性向	91.4%	234.0%	245.5%	381.4%	260.5% (3年間平均)
期末株数(自己株式含む)	6,807万株	6,605万株	6,285万株	6,175万株	—
EPS	97.5円	69.0円	57.3円	23.6円	—

Ⅱ.中期経営計画(2020-2022)

【 Design
&Creation D.C. 2022 】

Sangetsu Group 長期ビジョン【 DESIGN 2030 】

達成に向けたファーストステップ

中期経営計画(2020-2022)

【 Design & Creation D.C. 2022 】

基本方針

**基幹事業の質的成長による収益の拡大
と
基幹事業のリソースに基づく次世代事業の収益化
により成長を実現**

基本方針と施策

基本方針

1 基幹事業の質的成長による収益の拡大

- | | |
|-------------|---|
| インテリアセグメント | (1)デザイン力の発展的強化と戦略的調達の推進
(2)サービス機能の拡充と高度化
(3)代理店との協業深化と営業体制の強化 |
| エクステリアセグメント | (4)エクステリア事業の質的・地理的拡大 |

2 基幹事業のリソースに基づく次世代事業の収益化

- | | |
|----------------------|---|
| 海外セグメント | 各国における
(1)強固な経営基盤の構築
(2)最適モデルの追求と徹底した現地化
(3)ブランディングと |
| スペース
クリエイションセグメント | プロダクトポートフォリオの強化
(4)専門能力拡充による
スペースクリエイション事業の展開 |

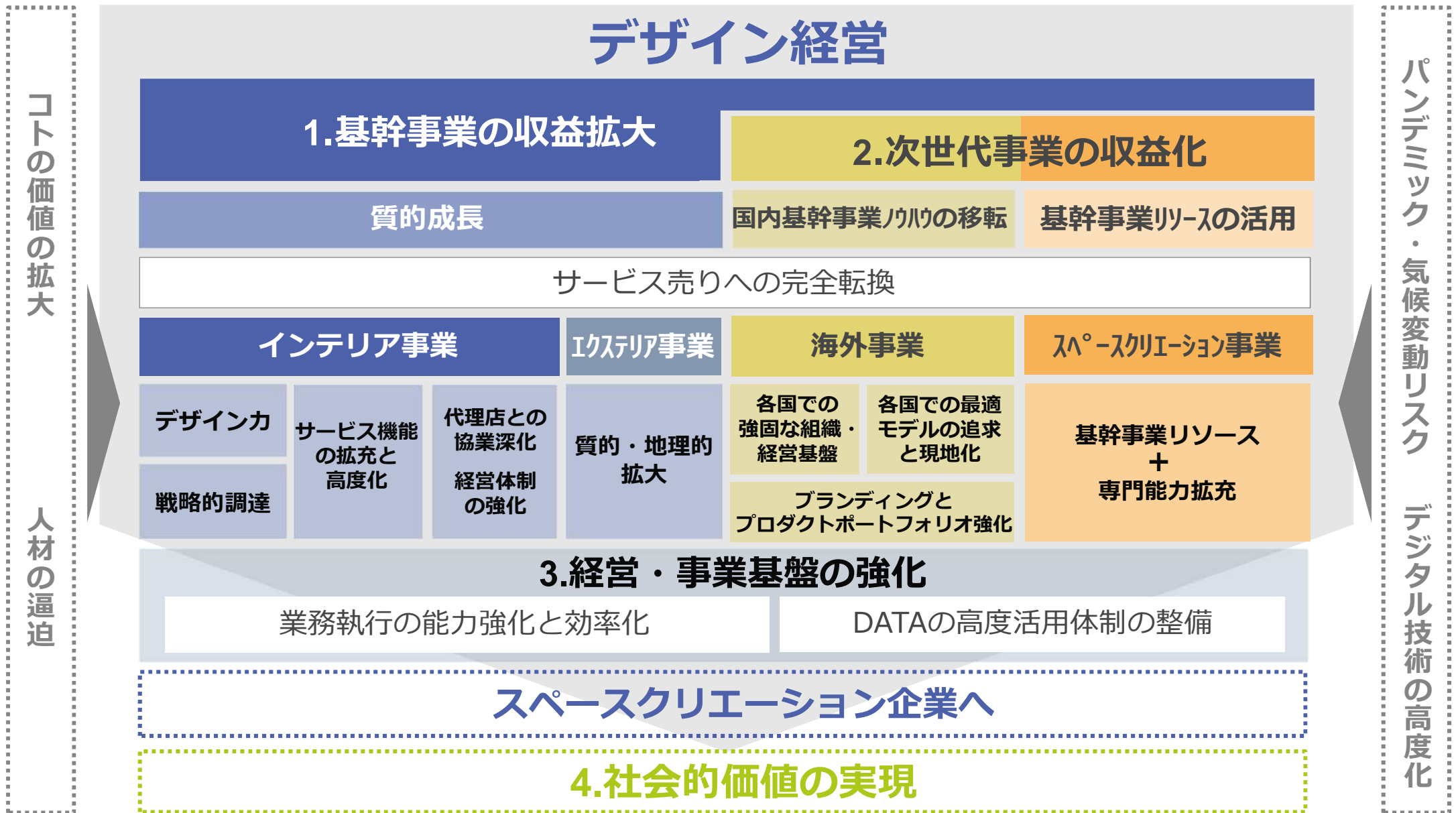
3 経営・事業基盤の強化

- (1)業務執行の能力強化と効率化
(2)DATAの高度活用体制の整備

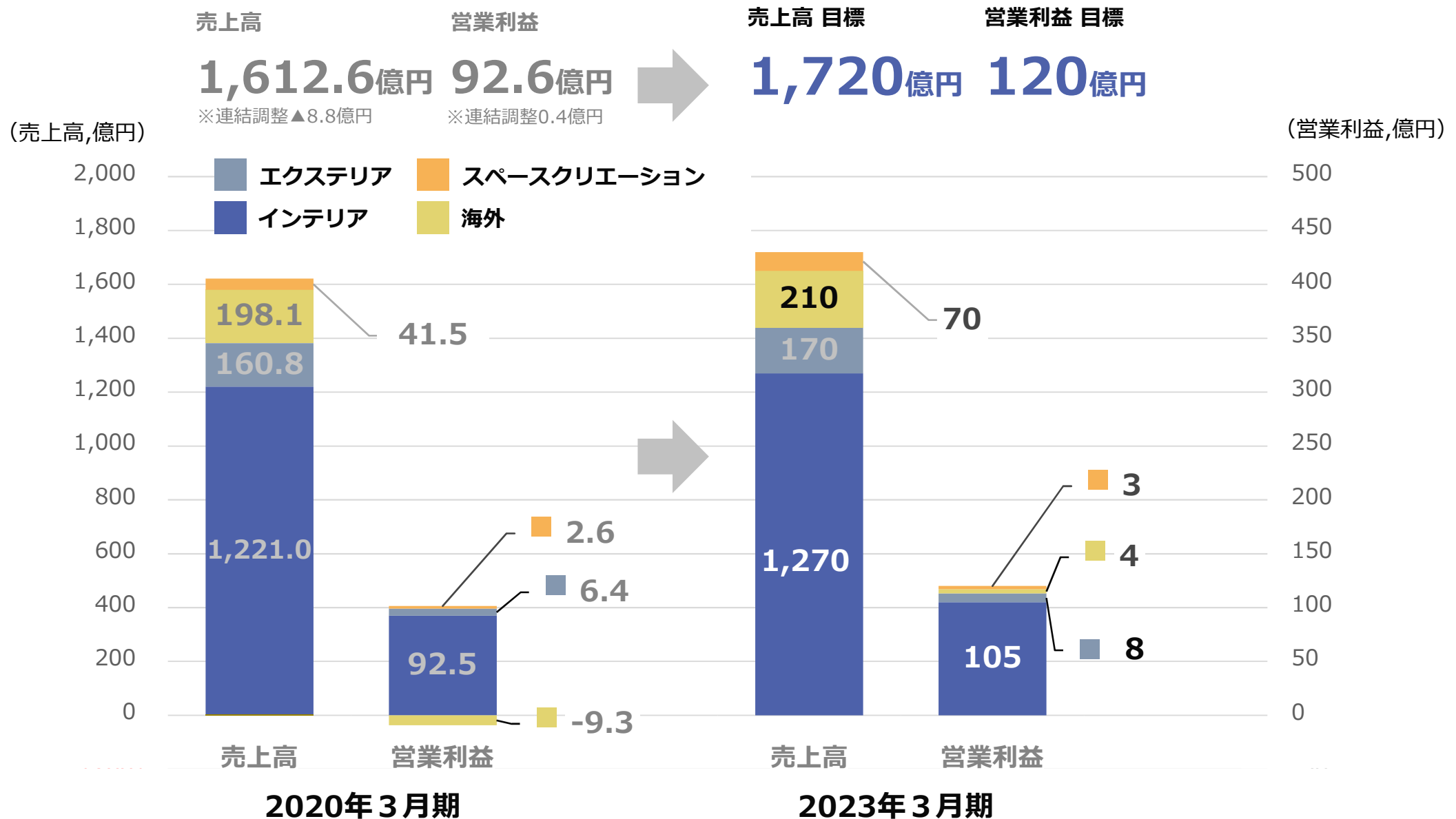
4 社会的価値の実現

- (1)地球環境 (2)人的資本 (3)社会資本 (4)ガバナンス

全体像



2023年3月期 セグメント別目標



Ⅱ. 中期経営計画【D.C.2022】

1. 基幹事業の質的成長による収益の拡大

インテリアセグメント

エクステリアセグメント

2. 基幹事業のリソースに基づく次世代事業の収益化

海外セグメント

スペースクリエーションセグメント

3. 経営・事業基盤の強化

4. 社会的価値の実現

5. 定量目標（KPI） / 資本政策

Ⅱ. 中期経営計画【D.C.2022】

1. 基幹事業の質的成長による収益の拡大

インテリアセグメント

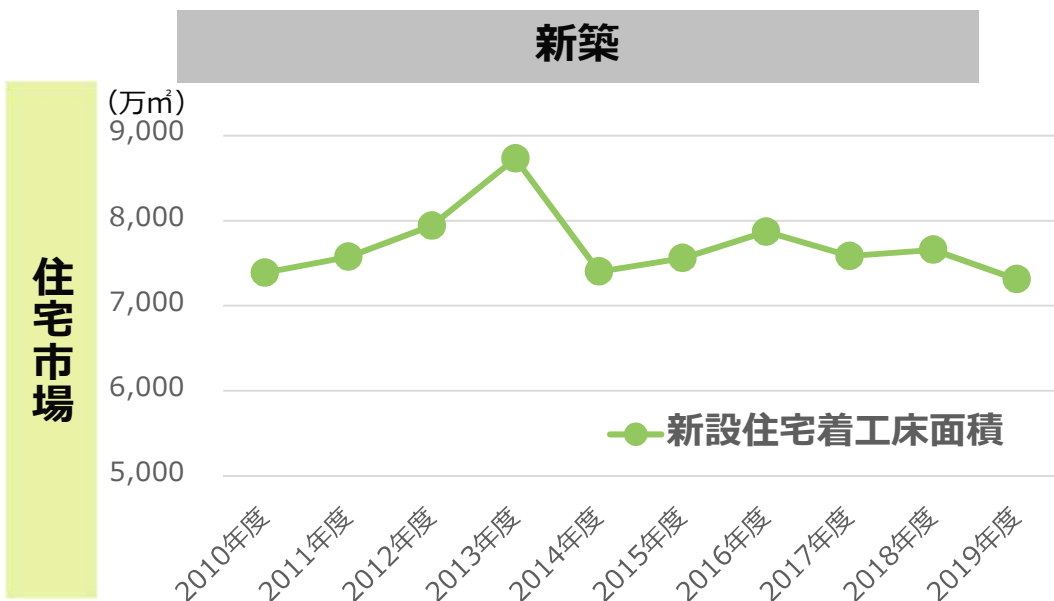
- (1) デザイン力の発展的強化と戦略的調達への推進
- (2) サービス機能の拡充と高度化
- (3) 代理店との協業深化と営業体制の強化

エクステリアセグメント

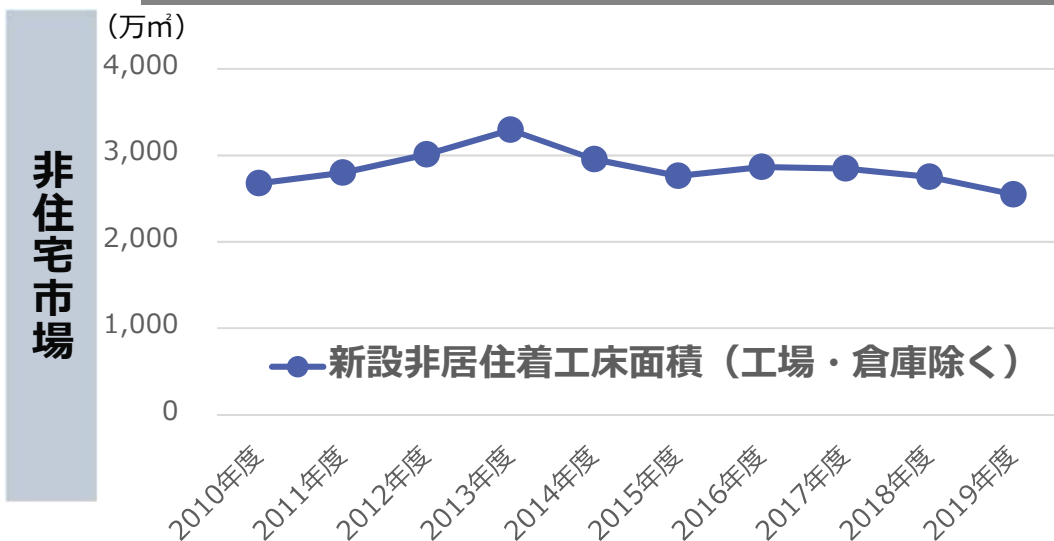
- (4) エクステリア事業の質的・地理的拡大

1. 基幹事業の質的成長による収益の拡大

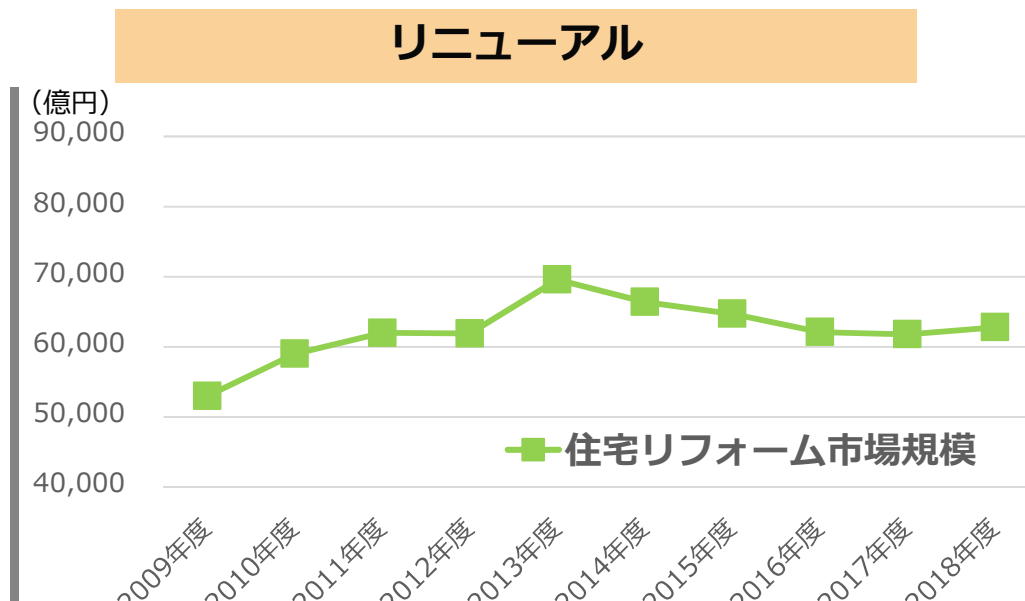
国内市場推移



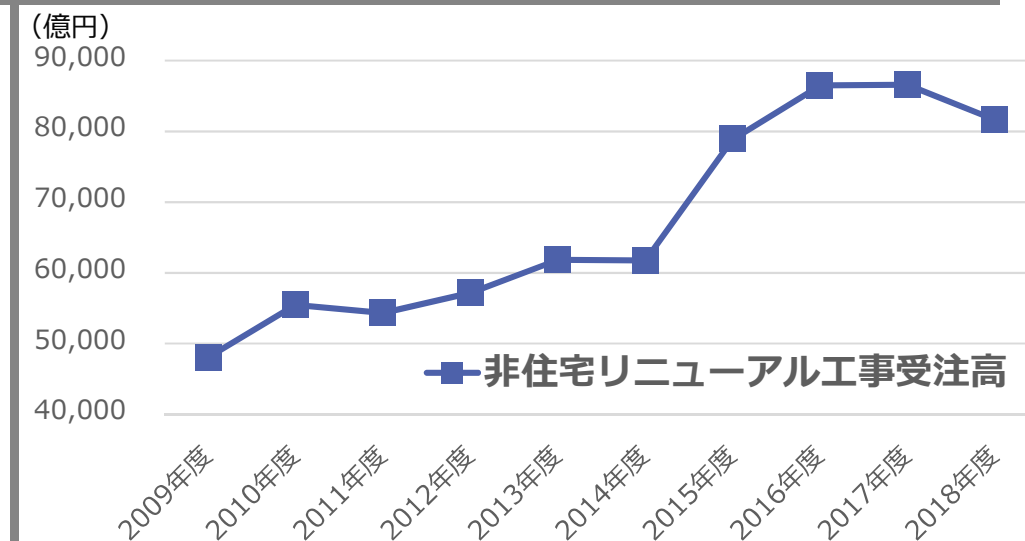
出典：国土交通省「建築着工統計調査」より



出典：国土交通省「建築着工統計調査」より



出典：矢野経済研究所「住宅リフォーム市場規模推移と予測」より

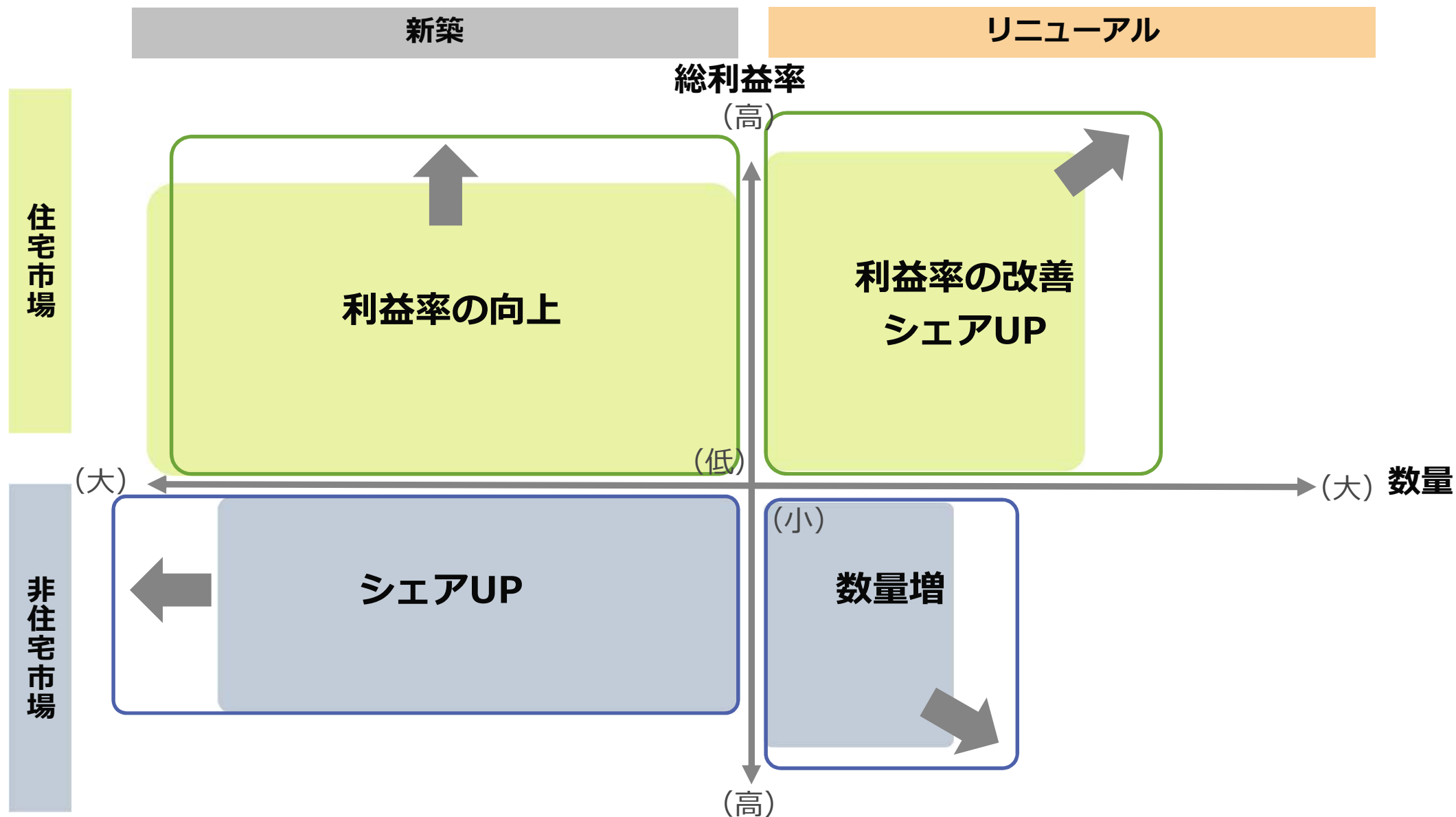


出典：国土交通省「建築物リフォーム・リニューアル調査」より

1. 基幹事業の質的成長による収益の拡大

市場別基本戦略

インテリアセグメント



1. 基幹事業の質的成長による収益の拡大

住宅市場向け施策

住宅市場

新築

取引形態

- ハウスメーカー・ビルダー・ICの決定・影響力大
- 小口取引

主要商品

量産壁紙・一般壁紙・クッションフロア

強化施策

代理店協業深化
売れる見本帳開発
受注・出荷・配送サービス拡充高度化
商品デザイン力強化
戦略的調達強化

リニューアル

取引形態

- 施主の決定・ICの提案・影響力大
- 小口取引

主要商品

一般壁紙・量産壁紙・塩ビタイル

強化施策

代理店協業深化
スペースデザイン力の強化
受注・出荷・配送サービス拡充高度化

1. 基幹事業の質的成長による収益の拡大

非住宅市場向け施策

非住宅市場

新築

取引形態

- 事業主 → 元請 → 下請
↓ ↑ ↓
設計士 ← 材料サプライヤー
- 多数の取引影響者
- 小・中・大口取引

→ 取引
..... 営業

主要商品

不燃壁紙・リアテック・非住宅用床材・カーテン

強化施策

経営資源の重点配分
デザイン力の発展的強化
戦略的調達強化

リニューアル

取引形態

- 事業主
建物オーナー・賃借者直発注
- 小・中・大口取引

主要商品

不燃壁紙・リアテック・非住宅用床材

強化施策

経営資源の重点配分
コトのデザイン力強化

Ⅱ. 中期経営計画【D.C.2022】

具体的施策

1. 基幹事業の質的成長による収益の拡大

インテリアセグメント

- (1) デザイン力の発展的強化と戦略的調達の推進
- (2) サービス機能の拡充と高度化
- (3) 代理店との協業深化と営業体制の強化

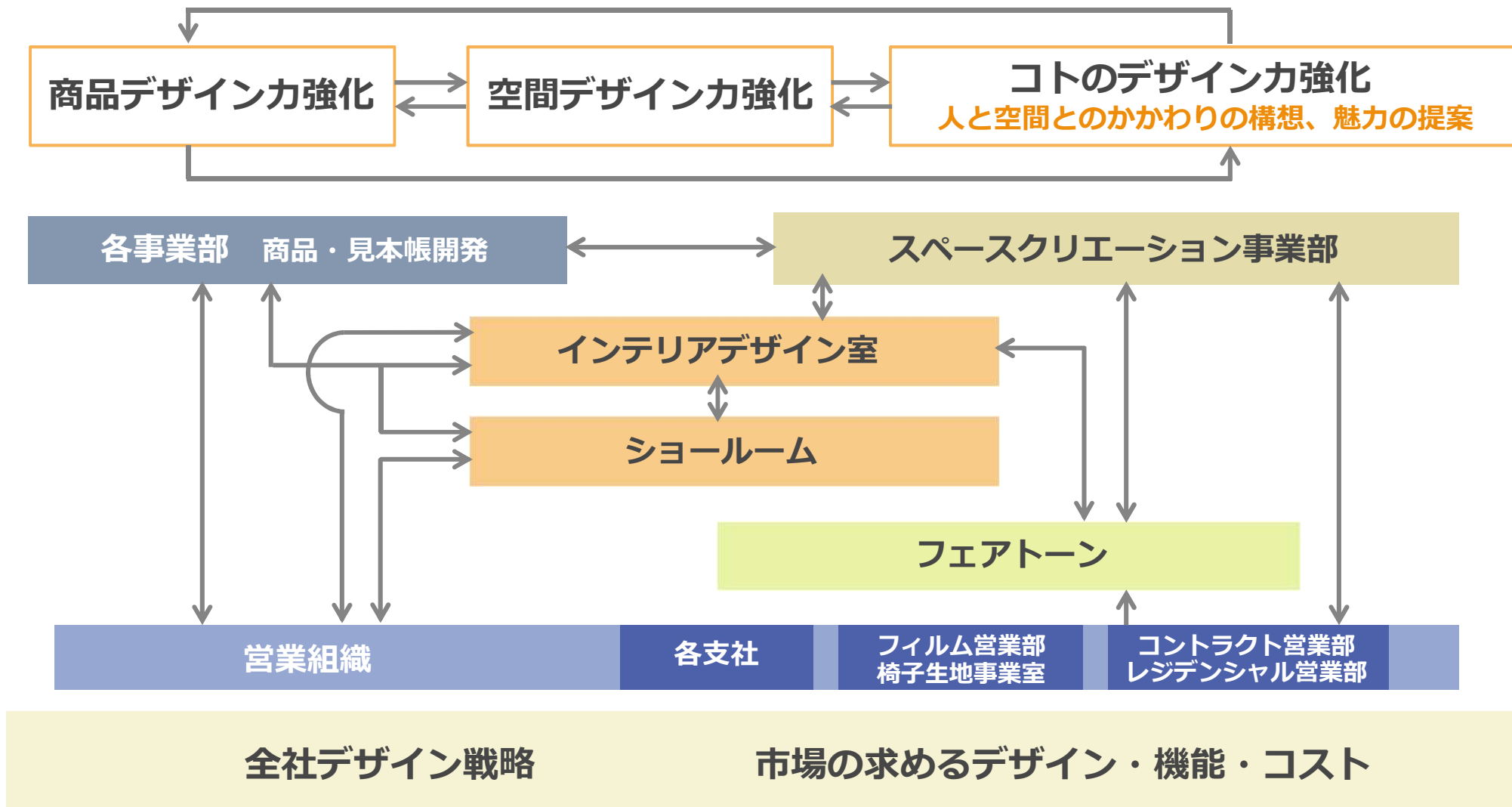
エクステリアセグメント

- (4) エクステリア事業の質的・地理的拡大

1. 基幹事業の質的成長による収益の拡大

(1) デザイン力の発展的強化と戦略的調達の推進

デザイン力の発展的強化

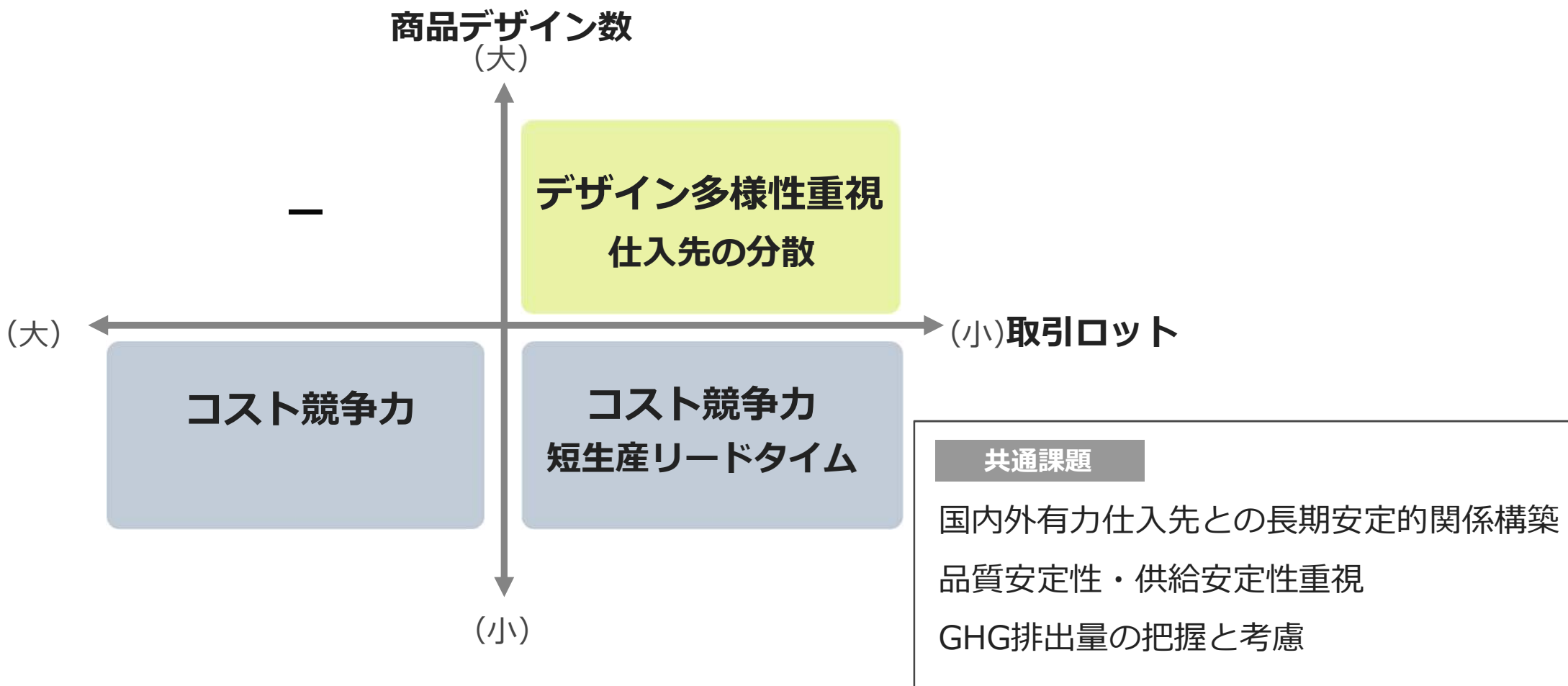


1. 基幹事業の質的成長による収益の拡大

(1) デザイン力の発展的強化と戦略的調達への推進

戦略的調達への推進

商品群（見本帳別）特性に応じた調達政策



Ⅱ. 中期経営計画【D.C.2022】

具体的施策

1. 基幹事業の質的成長による収益の拡大

インテリアセグメント

- (1) デザイン力の発展的強化と戦略的調達への推進
- (2) サービス機能の拡充と高度化**
- (3) 代理店との協業深化と営業体制の強化

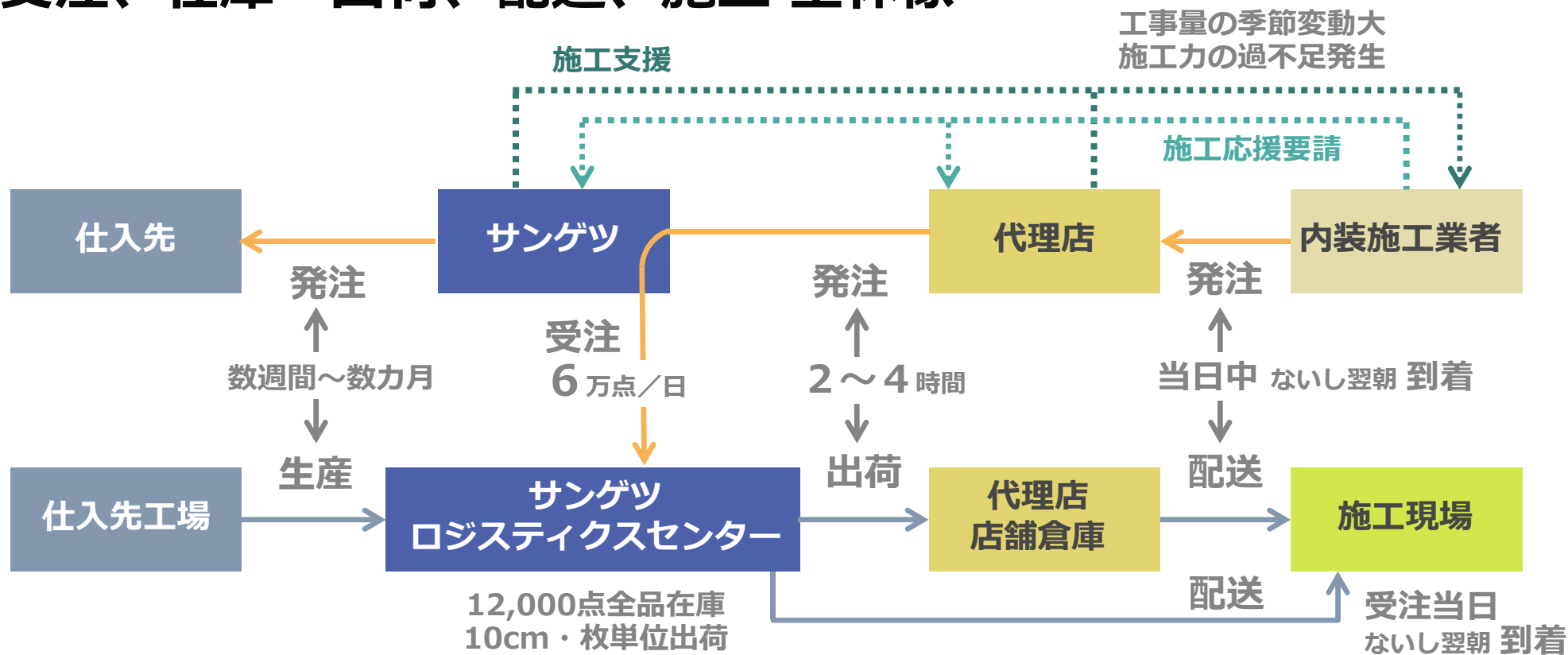
エクステリアセグメント

- (4) エクステリア事業の質的・地理的拡大

1. 基幹事業の質的成長による収益の拡大

(2) サービス機能の拡充と高度化

受注、在庫・出荷、配送、施工 全体像



外部環境

個配コストの上昇・早朝/頻度配送困難化
重量物配送忌避
職人の高齢化・不足

サービス機能
機能拡充と高度化

達成目標

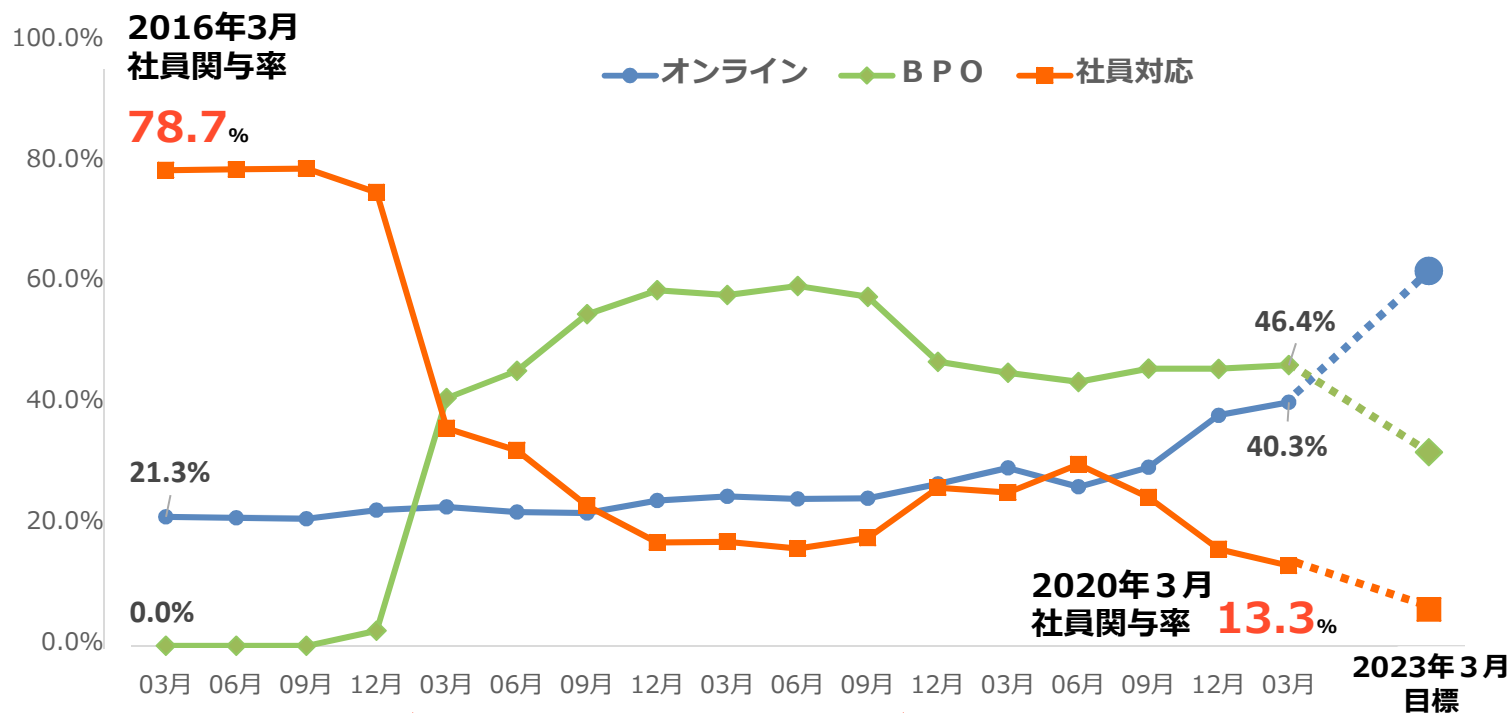
持続性の確保とサービス向上・
コスト削減・顧客利便性向上

1. 基幹事業の質的成長による収益の拡大

(2) サービス機能の拡充と高度化

受注: 更なる効率化とコストダウン

受注総数（商品・サンプル）に占めるオンライン・BPO・社員対応の割合



2023年3月目標

オンラインスルー比率

40.3% → 62%

BPO比率

46.4% → 32%

社員関与率

13.3% → 6%

1. 基幹事業の質的成長による収益の拡大

(2) サービス機能の拡充と高度化

在庫・出荷: 物流設備の整備と持続性確保

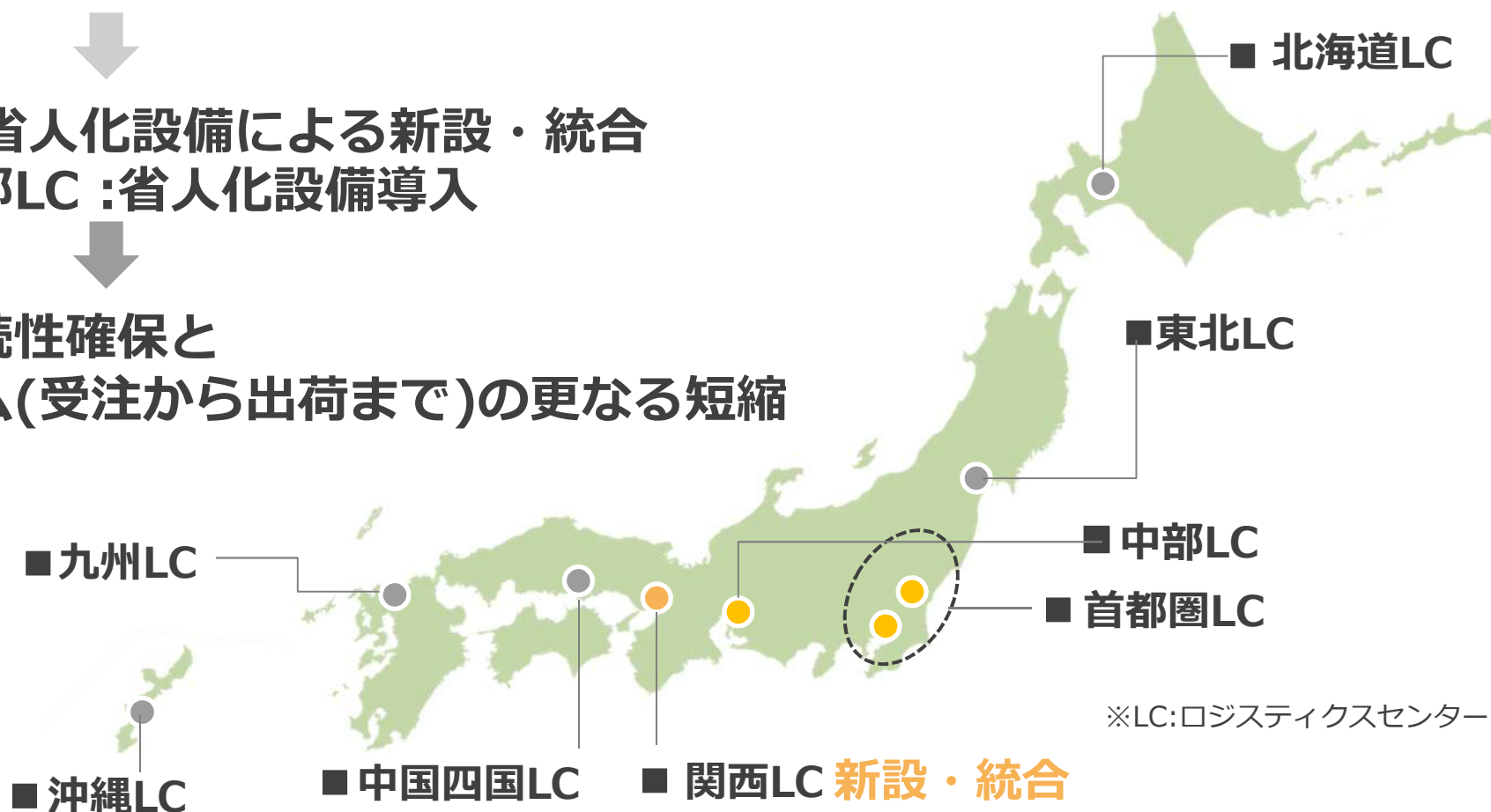
前中期経営計画：物流施設の新設・統合・更新

↓

新関西LC：省人化設備による新設・統合
首都圏・中部LC：省人化設備導入

↓

サービス持続性確保と
リードタイム(受注から出荷まで)の更なる短縮



配送: 自社配送体制の拡充と高度化

前中期経営計画：東北・新潟・中四国・宮崎での配送体制整備

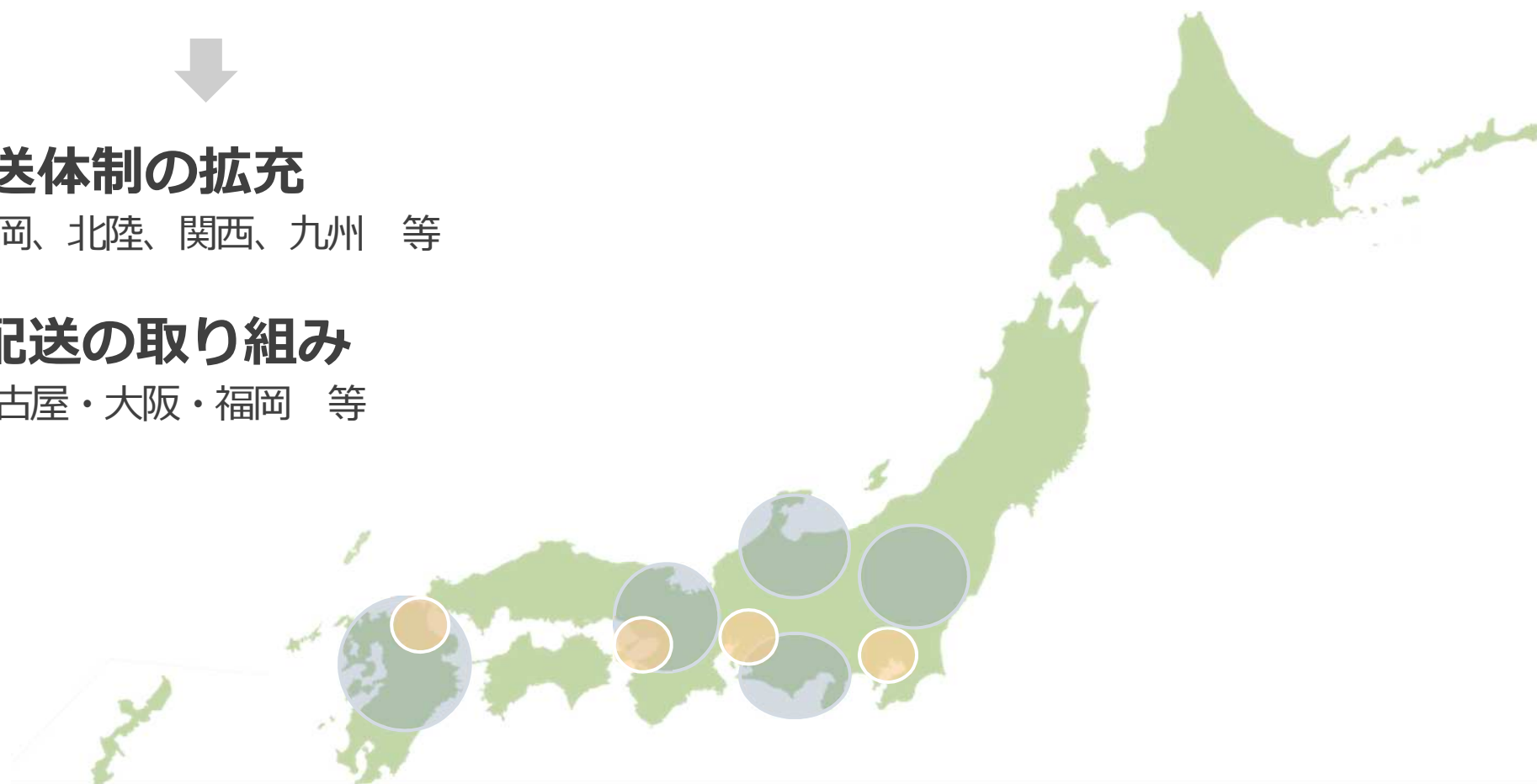


● 地域配送体制の拡充

北関東、静岡、北陸、関西、九州 等

● 重量物配送の取り組み

首都圏・名古屋・大阪・福岡 等



■ 施工

2020年3月末時点の 内装仕上げ工事職人体制

フェアトーン	約650人
サンゲツ	約180人
パートナー施工事業者	約170人

合計 約1,000人



人員の増員・強化と施工管理機能、
総合施工力、施工ネットワークの拡充

Ⅱ. 中期経営計画【D.C.2022】

具体的施策

1. 基幹事業の質的成長による収益の拡大

インテリアセグメント

- (1) デザイン力の発展的強化と戦略的調達への推進
- (2) サービス機能の拡充と高度化
- (3) 代理店との協業深化と営業体制の強化**

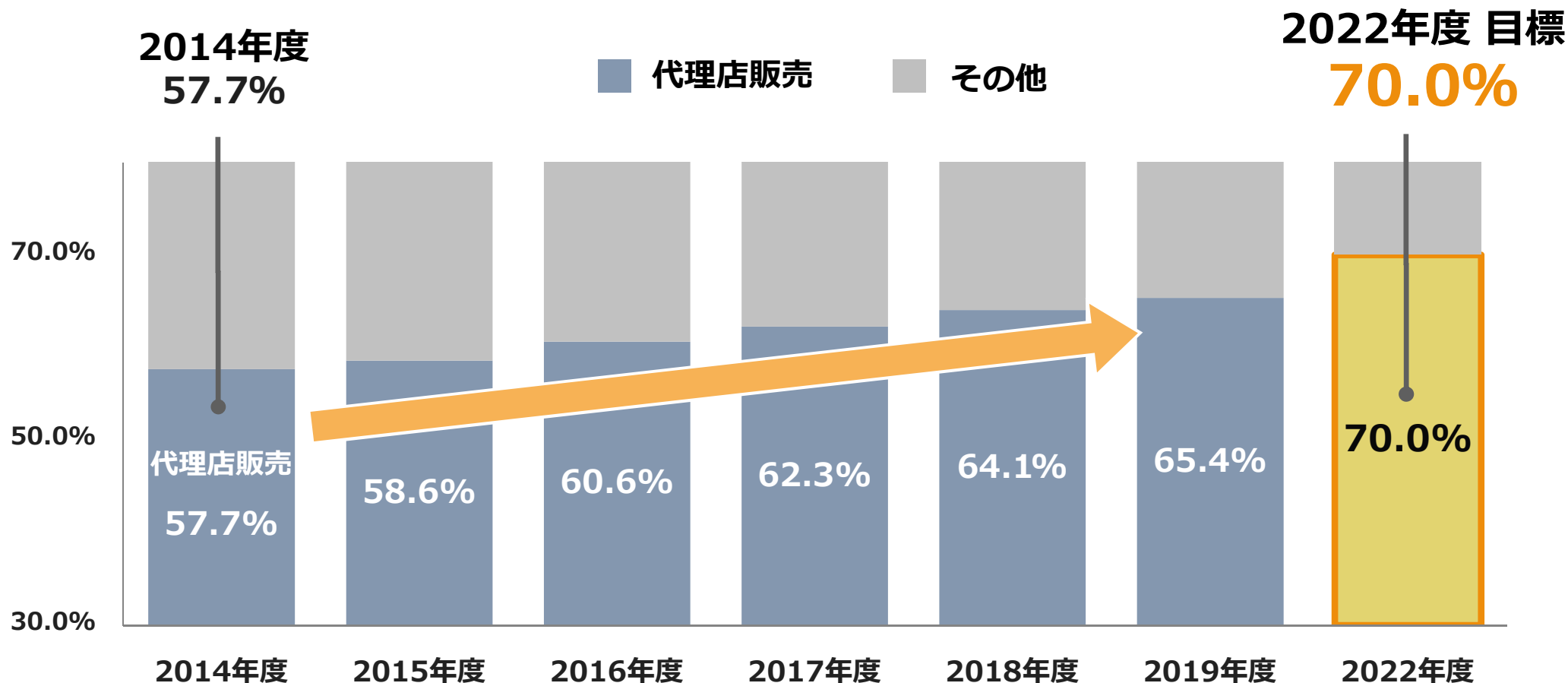
エクステリアセグメント

- (4) エクステリア事業の質的・地理的拡大

1. 基幹事業の質的成長による収益の拡大

(3) 代理店との協業深化と営業体制の強化

代理店販売との量的・質的協業



➡ 情報・DATAの共有・活用による効率化と分業の推進

1. 基幹事業の質的成長による収益の拡大

(3) 代理店との協業深化と営業体制の強化

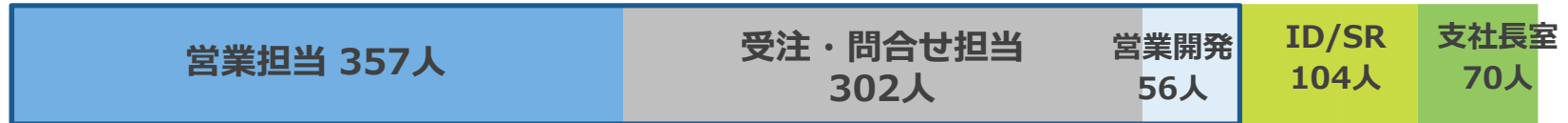
インテリアセグメント

人員の重点配分

担当別営業人員数の推移

- ID：インテリアデザイン室スタッフ
- SR：ショールームスタッフ
- 支社長室：各支社総務・人事・経理業務
- 営業開発：設計・デザイナー・事業主営業
- コントラクト営業部・レジデンシャル営業部
フィルム営業部・椅子生地事業室

2014年 4月
合計：889人



2019年 10月
合計：899人



2022年度
合計：約850～
890人



※正社員
嘱託社員のみ

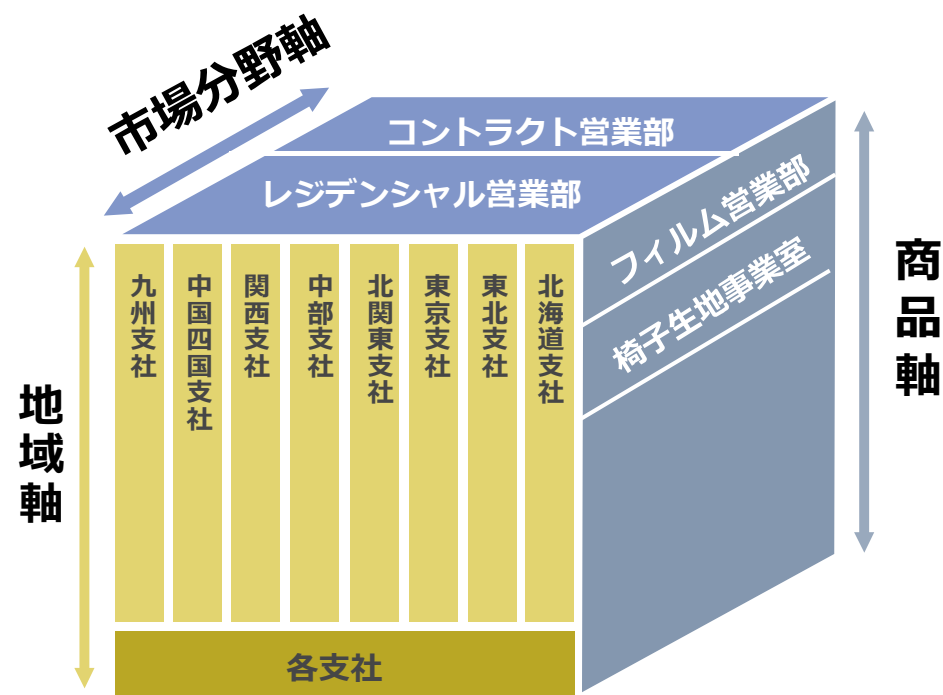
➡ 非住宅市場・スペック活動へ注力

1. 基幹事業の質的成長による収益の拡大

(3) 代理店との協業深化と営業体制の強化

営業活動の分担・重点明確化

		顧客			スペック活動			市場	
		代理店	地域	全国	物件規模			建設関連	非建設関連
					大	中	小		
地域軸	各支社	○	○		○	○			
市場分野軸	住宅市場 レジデンシャル営業部			○	○			○	
	非住宅市場 コントラクト営業部			○	○			○	
商品軸	フィルム営業部			○	○			○	
	椅子生地事業室			○	○			○	



資源の重点配分

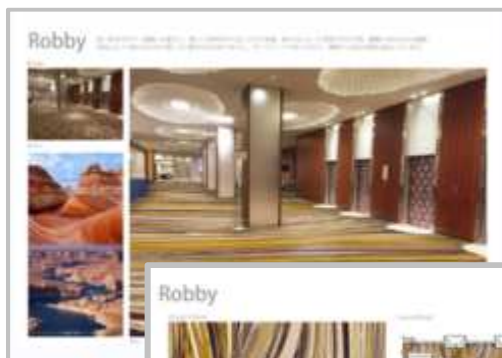
インテリアデザイン室／ショールームのデザイン営業



インテリアデザイン室

非住宅を中心としたスペースデザイン
及び特注デザイン提案

非住宅顧客へのデザイン営業の拠点



ショールーム

(デザインサイト・及びデザインスタジオ)

住宅を中心としたデザインコーディネート提案

ビルダー・ハウスメーカー・リフォーム事業者への
デザイン営業の拠点



(3) 代理店との協業深化と営業体制の強化

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)による 市場構造の変化の見極めと対応

- **新型コロナウイルス感染症に対する恐れの直接的な影響**
- **個人所得悪化による新築住宅・リフォームへの影響**
- **移動制限、旅行忌避によるホスピタリティ産業への影響**
- **外出自粛・新しい日常生活による飲食店への影響**
- **テレワーク拡大によるオフィス需要への影響**

- **経済全般の低迷による影響**

Ⅱ. 中期経営計画【D.C.2022】

具体的施策

1. 基幹事業の質的成長による収益の拡大

インテリアセグメント

- (1) デザイン力の発展的強化と戦略的調達への推進
- (2) サービス機能の拡充と高度化
- (3) 代理店との協業深化と営業体制の強化

エクステリアセグメント

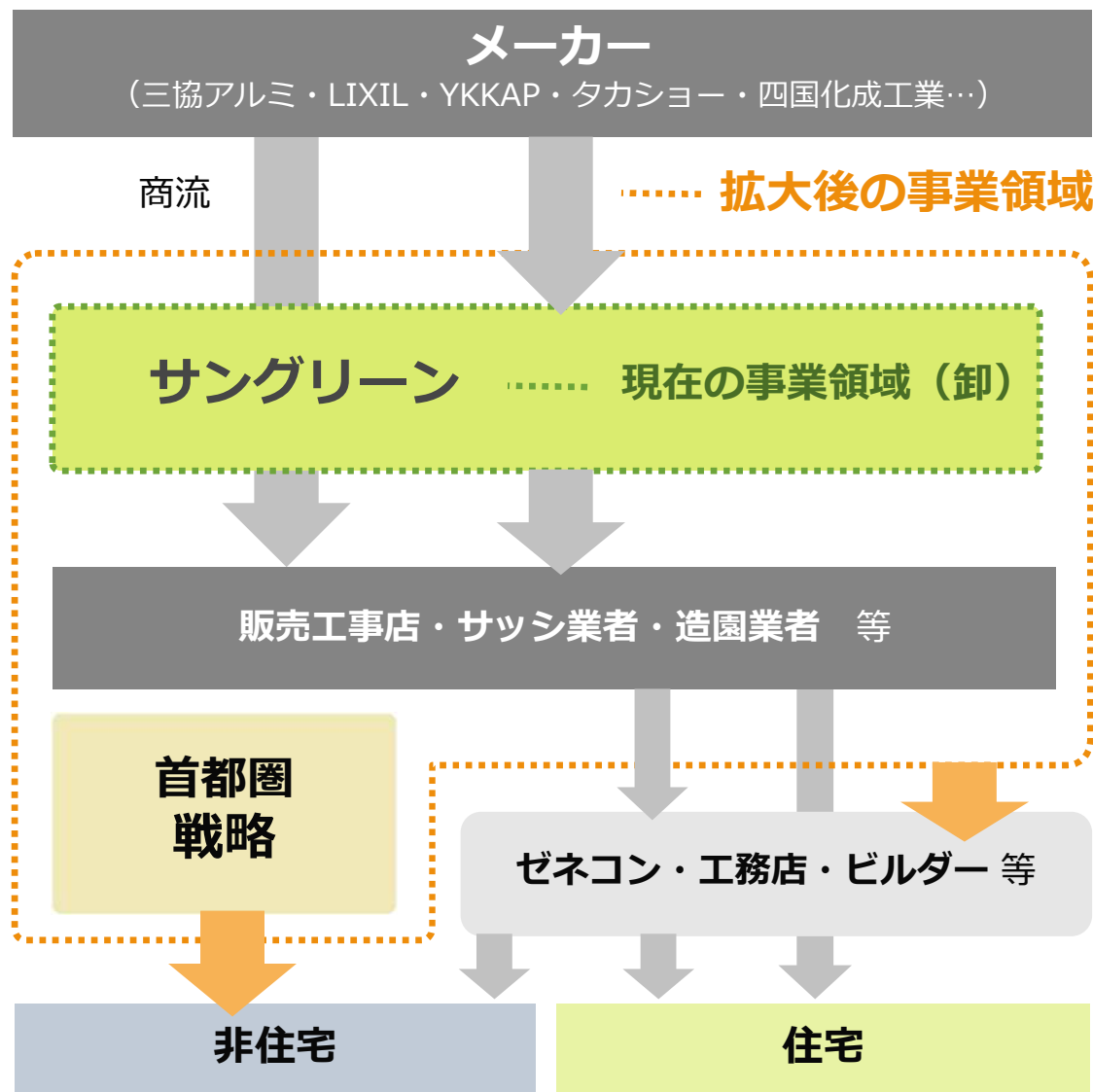
- (4) エクステリア事業の質的・地理的拡大

1. 基幹事業の質的成長による収益の拡大

(4) エクステリア事業の質的・地理的拡大

エクステリアセグメント

- **事業領域の拡大**
川下市場での営業展開
- **首都圏での事業拡大と
景観工事の事業化**
- **既存事業の基盤強化**
重量物を中心とした配送体制
と施工強化



Ⅱ. 中期経営計画【D.C.2022】

1. 基幹事業の質的成長による収益の拡大

インテリアセグメント

エクステリアセグメント

2. 基幹事業のリソースに基づく次世代事業の収益化

海外セグメント

スペースクリエーションセグメント

3. 経営・事業基盤の強化

4. 社会的価値の実現

5. 定量目標（KPI） / 資本政策

Ⅱ. 中期経営計画【D.C.2022】

具体的施策

2. 基幹事業のリソースに基づく次世代事業の収益化

海外セグメント

各国市場における

- (1) 強固な経営基盤の構築
- (2) 最適モデルの追求と徹底した現地化
- (3) ブランディングとプロダクトポートフォリオの強化

スペースクリエーションセグメント

- (4) 専門能力拡充によるスペースクリエーション事業の展開

(1) 各国市場における強固な経営基盤の構築

北米	米国	Koroseal	新CEO(兼務)に加え、新たに幹部採用
	カナダ	Metro	
中国	中国	山月堂上海	山月堂上海とGoodrich China統合・人員強化
		GGH	
東南アジア	香港	GGH	Goodrich Hong Kong 新GM
	ベトナム	GGH	Sangetsu Goodrich Vietnam 人員強化
	タイ	GGH	100%子会社 Sangetsu Goodrich Thailand 設立
	マレーシア	GGH	Goodrich Malaysia 人員強化
	シンガポール	GGH (HQ)	Goodrich Singapore 人員強化

※GGH=Goodrich Global Holdings Pte.,Ltd. (在シンガポール)

各国市場における

(2) 最適モデルの追求と徹底した現地化

(3) ブランディングとプロダクトポートフォリオの強化

北米	米国	Koroseal	生産メーカーとして自社ブランド商品のデザインの強化 自社ブランド商品販売拡大
	カナダ	Metro	壁装材市場シェア60%、商品拡大
中国	中国	山月堂上海	競争力ある日本品をベースに差別化可能な米国品の販売
		GGH	
東南アジア	香港	GGH	ホテル市場向け商品の拡充と非ホテル市場対応力の強化
	ベトナム	GGH	住宅市場向け日本製壁紙 + 非住宅市場向け床材の拡販
	タイ	GGH	米国品・日本品に加え、タイ国内製造商品
	マレーシア	GGH	FTA(自由貿易協定)効果を最大化する在庫戦略と 日本在庫商品の拡販
	シンガポール	GGH (HQ)	成長市場を視野に入れた在庫戦略の強化

※GGH=Goodrich Global Holdings Pte.,Ltd. (在シンガポール)

Ⅱ. 中期経営計画【 D.C.2022 】

具体的施策

2. 基幹事業のリソースに基づく次世代事業の収益化

海外セグメント

各国市場における

- (1) 強固な経営基盤の構築
- (2) 最適モデルの追求と徹底した現地化
- (3) ブランディングとプロダクトポートフォリオの強化

スペースクリエーションセグメント

- (4) 専門能力拡充によるスペースクリエーション事業の展開

非住宅リニューアル市場での事業展開

基幹事業の知見と強み

顧客基盤 : 事業主 (ホテル・宿泊・オフィス・商業・福祉)

デザイン力 : インテリアデザイン室スタッフ60名
+ 社外インテリアデザイナー

施工力 : 内装仕上げ施工力



更に獲得強化すべき専門能力

発想・提案・コンサル力・スペースデザイン力

総合施工力 (木工・照明・電気)

施工管理

Ⅱ. 中期経営計画【D.C.2022】

具体的施策

1. 基幹事業の質的成長による収益の拡大
2. 基幹事業のリソースに基づく次世代事業の収益化
- 3. 経営・事業基盤の強化**
 - (1) 業務執行の能力強化と効率化**
 - (2) DATAの高度活用体制の整備
4. 社会的価値の実現
5. 定量目標（KPI） / 資本政策

(1) 業務執行の能力強化と効率化

業務執行の能力強化 現場力と専門能力の強化

- 教育研修の拡充・計画的ジョブローテーションの実施
- 高度専門人材の採用拡大・処遇制度整備
- きめ細やかな人材マネジメント
- ダイバーシティある雇用推進 女性活躍推進・外国籍人材増員

業務執行の効率化 効率的な働き方の実現

- 業務改革・社内規定の変更、事務所改善
- テレワークの常時実施
- 社内での定期的な密接な意思疎通

能力強化と効率化のための社内体制の整備

- 職務・職責内容を重視した人事・給与制度に改訂
- 健康経営の推進
- エンゲージメントの向上
- インクルージョンある雇用促進

Ⅱ. 中期経営計画【D.C.2022】

具体的施策

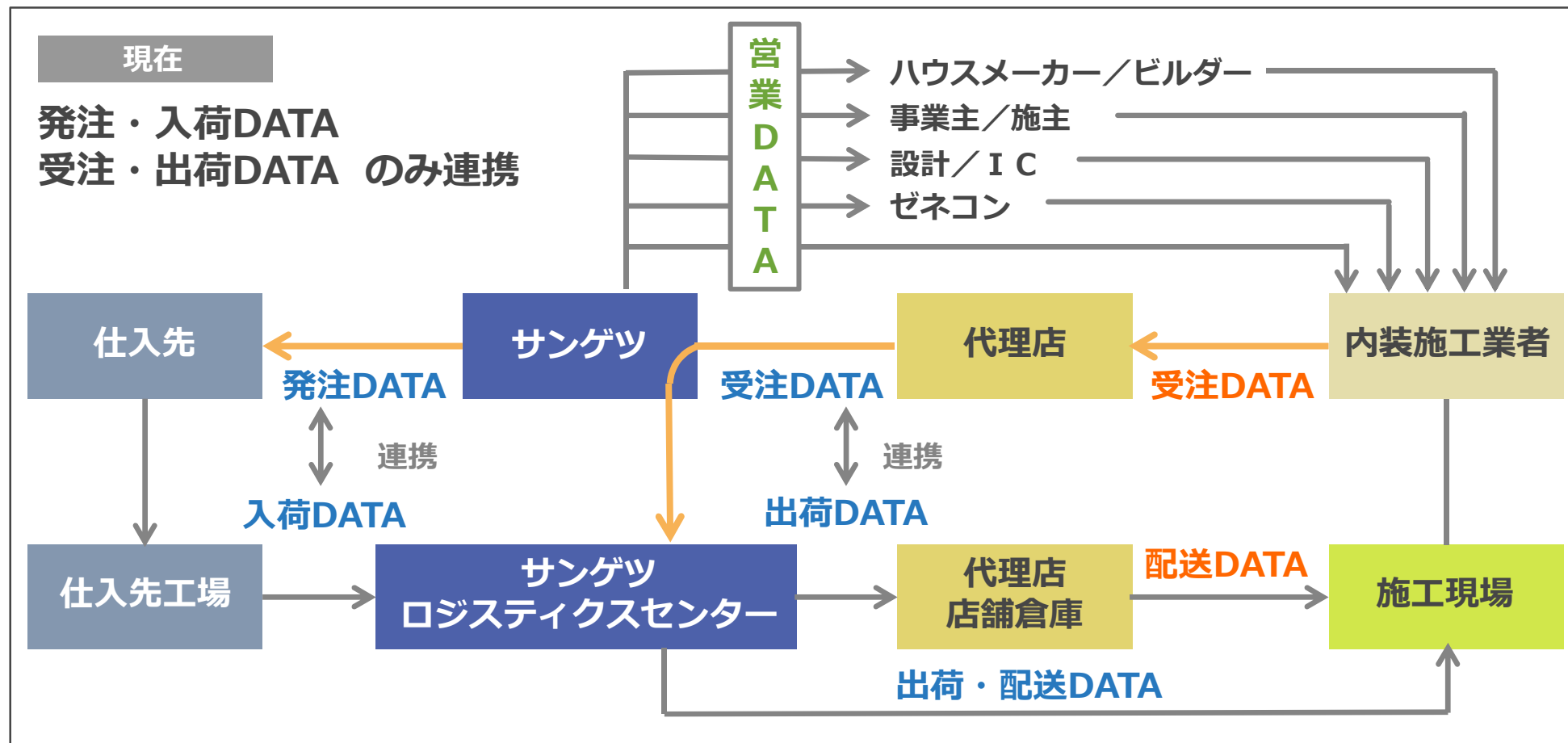
1. 基幹事業の質的成長による収益の拡大
2. 基幹事業のリソースに基づく次世代事業の収益化
- 3. 経営・事業基盤の強化**
 - (1) 業務執行の能力強化と効率化
 - (2) DATAの高度活用体制の整備**
4. 社会的価値の実現
5. 定量目標（KPI） / 資本政策

3. 経営・事業基盤の強化

(2) DATAの高度活用体制の整備

DATAの収集・連携・分析・活用

- 構造化DATA
- 非構造化DATA
- 未入手DATA



将来 発注・入荷・受注・出荷・配送の構造化DATAに加え、末端までの配送DATAの入手、非構造化DATAである営業DATAを質的DATA、定性DATAとし、これらのDATAを連携・分析・活用する体制の準備を行う。

Ⅱ. 中期経営計画【D.C.2022】

具体的施策

1. 基幹事業の質的成長による収益の拡大
2. 基幹事業のリソースに基づく次世代事業の収益化
3. 経営・事業基盤の強化
4. **社会的価値の実現**
 - (1)地球環境
 - (2)人的資本
 - (3)社会資本
 - (4)ガバナンス
5. 定量目標（KPI） / 資本政策

全体像

Environment

地球環境

- ・ 事業活動における環境負荷の低減
- ・ サプライチェーンにおける環境負荷の把握と低減
- ・ ロングライフ商品の拡充
- ・ 見本帳の回収・リサイクルの拡大

Social

人的資本

- ・ 社員の健康と能力開発
- ・ ダイバーシティ & インクルージョンの推進

社会資本

- ・ 商品安全性の向上
- ・ 品質安定性の向上
- ・ 環境・人権・労働安全衛生を考慮した調達活動の推進
- ・ 取引先と一体となった働き方改善
- ・ コミュニティへの積極的な参画
- ・ インテリア文化の向上と芸術支援

Governance

ガバナンス

- ・ 取締役会の実効性強化
- ・ 指名・報酬委員会の実効性強化
- ・ コンプライアンスの徹底
- ・ ステークホルダーとの責任ある対話の実施

社会的価値実現

Inclusive

Sustainable

Enjoyable

(1)地球環境

地球環境への負荷低減

① 事業活動における環境負荷の低減

- GHG排出量の削減
- エネルギー使用量の削減
- 廃棄物総廃棄量の削減
- リサイクル率向上

② サプライチェーンにおける環境負荷の把握と低減

サプライヤーごとのGHG原単位の把握と、調達活動での考慮

③ ロングライフ商品の拡充

高耐久性商品の開発、長期継続品の拡充

④ 見本帳の回収・リサイクルの拡大

回収リサイクル体制の構築と拡大

(2) 人的資本

多様な人材が活躍する組織

① 社員の健康と能力開発

- 社員の健康・安心・安全の確保
- 業務変革による働き方改善の推進
- きめ細やかな人事マネジメントに基づく能力開発
- 社員エンゲージメントの向上

② ダイバーシティ&インクルージョンの推進

- 女性活躍推進
- 障がい者雇用の拡大
- グループ内での人材交流を含む外国籍人材の増員

(3) 社会資本

サプライチェーンの安心・安全・魅力の向上

① 商品安全性の向上

原料の見直し

② 品質安定性の向上

商品クレームの削減

③ 環境・人権・労働安全衛生を考慮した調達活動の推進

調達先との長期安定的な取引関係の構築

④ 取引先と一体となった働き方の改善

バリューチェーンを通じての業務体制の変革・改善

(3) 社会資本

コミュニティ参画

⑤ コミュニティへの積極的な参画

- 児童養護施設リフォームでのスペースクリエーション
2019年度実績 20件 → 2022年度目標 年間30件
- 発展途上国の子どもたちに向けた支援活動
 - ・ Table For Two参加 (途上国の子どもたちに給食を届ける活動)
 - ・ アジアの子どもたちに絵本を届けるプロジェクト参加
- 社員の積極的な参加
マッチングギフト：
2019年度 4,800 S-mile → 2022年度目標 7,000 S-mile



⑥ インテリア文化の向上と芸術支援

- サンゲツ壁紙デザインアワードの継続開催
- 各種芸術イベント支援

コーポレートガバナンスの強化

① 取締役会の実効性強化

- 取締役会の多様性推進
- 取締役会の独立性確保

② 指名・報酬委員会の実効性強化

- 時間軸かつ明示された資格要件に基づく、指名の検討
- 報酬決定プロセスの客観性確保と内容開示

③ コンプライアンスの徹底

④ ステークホルダーとの責任ある対話の実施

Ⅱ. 中期経営計画【D.C.2022】

1. 基幹事業の質的成長による収益の拡大
2. 基幹事業のリソースに基づく次世代事業の収益化
3. 経営・事業基盤の強化
4. 社会的価値の実現
5. **定量目標（KPI） / 資本政策**
 - (1) 経済的価値
 - (2) 社会的価値
 - (3) 資本政策

5. 定量目標 (KPI)

(1) 経済的価値

経済的価値

2023年3月期目標

1. 連結売上高	1,720億円
2. 連結営業利益	120億円
3. 連結純利益	85億円
4. ROE	9.0%
5. ROIC	9.0%
6. CCC	65日

2020年3月末現在、株主資本コストを5.13%、WACCを4.32%と認識

(2) 社会的価値

社会的価値

2023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 ※2031年3月期目標	SBT : WB2°C水準達成 30.0 %削減	(2018年度比)
② エネルギー使用量	4.0 %削減	(2018年度比)
③ 廃棄物総廃棄量	4.0 %削減	(2018年度比)
④ リサイクル率	83.0 %以上	

(2) 社会的価値

社会的価値

2. 人的資本

(1) 社員の健康と能力開発

- ① 特定保健指導実施率、がん検診受診率、有所見率、メタボ率の改善
- ② 非喫煙率 80.0% 以上

※①は健康保険組合データが揃う2020年8月以降に目標設定予定

(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 20.0% 以上
- ② 障がい者雇用率 4.0% 以上

3. 社会資本

コミュニティへの参画

- ① 児童養護施設リフォームでのスペースクリエーション：年間 30件
- ② 社員の積極的な参加 マッチングギフト：7,000 S-mile

(3) 資本政策

資本政策

1. 自己資本を **900~950億円** の範囲で維持する。
2. 3年間の総額で **総還元性向を略100%** とする。
ほぼ
3. 自己株式取得および配当に関しては、安定増配を念頭に、新型コロナウイルス感染症の業績に与える影響を見極め都度決定する。

資本配分政策

未定

3年間の業績見通しが明確になり次第決定

Joy of Design