



2023年5月12日

各 位

会 社 名 株式会社 サンゲツ
代表者名 代表取締役 安 田 正 介
社長執行役員
(コード番号 8130 東証プライム・名証プレミア)
問合せ先 執行役員 近 藤 康 正
管理担当
(TEL. 052-564-3314)

長期ビジョンの見直しおよび新中期経営計画策定に関するお知らせ

このたび、当社グループは2020年5月に発表いたしました2030年を見据えたSangetsu Group長期ビジョン【DESIGN 2030】を見直すとともに、2025年度を最終年度とする3カ年の中期経営計画(2023-2025)【BX 2025】を策定しましたので、下記のとおり概要をお知らせいたします。

記

I. 長期ビジョンの見直しおよび新中期経営計画策定の背景

当社グループは、2020年5月に長期ビジョン【DESIGN 2030】とともに、2020年度から2022年度までの中期経営計画(2020-2022)【D.C. 2022】(以下、前中期経営計画)を発表し、この前中期経営計画において、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、の4つを基本方針とし、これに基づく個別施策を着実に実行してまいりました。その結果、定量目標(連結)として設定した売上高1,620億円(※1)、営業利益120億円、当期純利益85億円に対し、2022年度の連結業績は売上高1,760.2億円、営業利益202.8億円、経常利益206.9億円、親会社株主に帰属する当期純利益は140.0億円となりました。前中期経営計画期間は、新型コロナウイルス感染症の影響が経済・社会活動に大きく影響を及ぼした3カ年であり、市場は大きく落ち込み、2021年度には米国Koroseal Interior Products Holdings, Inc. 関連のTrade Mark減損55.9億円の計上もありましたが、長期ビジョン【DESIGN 2030】および前中期経営計画により、当社グループの事業基盤や収益力は大きく拡大・強化されたと捉えております。

一方、世界経済は新型コロナウイルス感染症の影響から脱したとはいえ、格差の拡大、地政学的不安定性の増大、地球温暖化への対応の緊急性の高まり、金融情勢の不安定化等の不確実性、不透明性がますます高まっております。

このような状況をふまえ、当社グループとして改めて長期ビジョン【DESIGN 2030】を見直すとともに、長期的な成長に向けた新中期経営計画【BX 2025】を策定いたしました。

なお、現在当社グループではグループ社員を中心としたタスクフォースにより企業理念の見直しを行っており、本年7月を目途に新しい企業理念の制定および発表を予定しております。

※1. 2022年5月に収益認識に関する会計基準等の適用に伴い修正発表

II. 長期ビジョン【DESIGN 2030】の見直し

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、取り組むこととしておりますが、このベースとなる基本的な考え方、戦略に変更はありません。しかしながら、前中期経営計画期間中の施策面、収益面の進捗をふまえ、長期ビジョン達成へのアプローチの文言を一部変更し、スペースクリエーション企業像の明確化と、さらにその先の事業の考察を行うと同時に、2022年度決算において長期ビジョン【DESIGN 2030】の収益目標を達成したことから、新たな定量目標を設定いたしました。

1. “スペースクリエーション企業へのアプローチ”の変更

2020年5月に発表した“スペースクリエーション企業へのアプローチ”の文言を以下のとおり変更いたします。

	旧	新
経営・事業の基盤	多様性のある専門人材	多様性のある人的資本
	事業関連データの連携と活用	デジタル資本の連携と活用
主要機能	サービス売りへの完全転換 サービスを付加価値の源泉とする事業	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



2. 目指すスペースクリエーション企業像の明確化

長期ビジョン【DESIGN 2030】で目指しているスペースクリエーション企業像を以下のとおり明確化します。

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

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

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

3. スペースクリエーション企業の先の展開

2020年5月に長期ビジョン【DESIGN 2030】と前中期経営計画を発表し、その後推進する中で、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、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も認識いたしました。スペースクリエーション企業として、人々によるこびとやすらぎをもたらす空間をデザインし、提案し、提供するためには、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繋がっていると認識しております。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の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の検討を進めてまいります。

4. 定量目標

新たな定量目標を以下のとおりといたします。

2030年3月期	連結売上高	2,500億円
	連結営業利益	270億円

(参考)	2020年5月発表		
	2030年3月期	連結売上高	2,250億円
		連結営業利益	185億円

III. 前中期経営計画(2020-2022) 【D. C. 2022】のレビュー

前中期経営計画の初年度は、新型コロナウイルス感染症による行動制約等の影響を受け、市場は大きく縮小し、2021年度、2022年度も中国を中心にその影響が継続いたしました。そのような環境下においても、当社グループは2014年度の新体制発足以来の事業強化、事業転換の諸施策を実行いたしました。特に空間デザイン力・提案力の強化は、空間をデザインし、提案し、施工し、お客さまに提供する、スペース売りの事業のみならず、空間デザインフィーの收受とともに材料販売を行う、デザイン+材料売り事業への展開にも繋がっており、スペースクリエーション事業の取引面での有効性を現場が実感することとなりました。

一方、2021年年初より原油および原油関連製品、原材料のみならず、物流関連コストの継続的な上昇が相次ぐ中、当社グループは本邦において3次にわたる価格改定を実行し、諸コスト上昇の転嫁に加え、過去からのさまざまな投資・諸施策の費用回収とともに収益の改善に努めました。これらの新体制移行以来の諸施策の実行および価格改定により、収益は2020年5月の長期ビジョン・前中期経営計画の目標以上に拡大いたしました。一方、前中期経営計画を推進する中で、成果に加え、以下のとおりさまざまな外部環境および課題も明らかになってきております。

1. 前中期経営計画の成果

- ・低環境負荷商品の発売、低価格帯商品の拡充等商品ポートフォリオの増強
- ・クレーネイト社買収、新工場建設決定等の戦略的調達体制構築
- ・地域密着型営業体制の強化と全国展開型顧客フォロー体制整備による取引獲得能力向上
- ・東北地区有力施工事業者である株式会社壁装の買収を含めた施工能力拡大
- ・大規模在庫拠点である旗艦ロジスティクスセンターの設置と地域サテライト型ロジスティクスセンターの展開、全国配送網の整備
- ・インテリア、エクステリア両面での空間デザイン力、施工管理力の強化
- ・カーテンの to C 販売の拡大
- ・東南アジア・中国／香港での事業体制再編
- ・管理職への職務給制度（ジョブ型人事制度）の導入
- ・3次にわたる価格改定による収益力の向上

2. 前中期経営計画後の課題認識

直接的な外部環境

- ・高いシェアをもつ壁紙等、既存主力商品の日本市場の数量停滞
- ・施工技能者の高齢化、施工力不足の顕在化
- ・小口・重量物配送における物流2024年問題の現実化
- ・原材料費、物流費、人件費の継続的上昇
- ・汎用品価格帯でのリサイクル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
- ・商品・物流・施工・販売・経営を統合管理するシステム構築
- ・空間デザイン、施工管理、見積・調達、提案における専門力
- ・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
- ・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、非正規社員の増加
- ・教育研修を含む人的資本への低投資

3. 2020年3月期と前中期経営計画(2020-2022)【D.C. 2022】3カ年の経済価値実績

(単位：百万円)

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	前中期経営計画 目標
売上高	161,265	145,316	149,481	176,022	162,000
前年比	100.5%	90.1%	—	117.8%	—
売上総利益	52,925	47,640	39,962	56,374	—
売上比	32.8%	32.8%	26.7%	32.0%	—
販売費及び一般管理費	43,656	40,938	32,002	36,094	—
売上比	27.1%	28.2%	21.4%	20.5%	—
営業利益	9,268	6,701	7,959	20,280	12,000
売上比	5.7%	4.6%	5.3%	11.5%	—
経常利益	9,844	7,042	8,203	20,690	—
当期純利益	1,432	4,780	276	14,005	8,500
売上比	0.9%	3.3%	0.2%	8.0%	—
総資産	164,101	158,665	147,943	164,454	—
自己資本	93,244	93,360	87,808	95,741	—
ROE	1.5%	5.1%	0.3%	15.3%	9.0%
ROIC	7.9%	5.6%	7.1%	16.5%	9.0%
CCC	72.4日	68.9日	76.5日	77.1日	65日

※2022年3月期の期首より、「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)等を適用しており、売上高・売上総利益・販売費及び一般管理費に影響が出ております。

(収益認識会計基準を適用しない2023年3月期売上高185,813百万円、売上総利益69,685百万円、販売費及び一般管理費49,405百万円)

4. 社会価値定量目標と実績

	項目		前中期経営計画 2022年度目標	2022年度 実績	備考
地球環境	GHG 排出量 (Scope 1 & 2)	単体	30%削減	30.1%削減	2018年度比
	使用エネルギー量	単体	4%削減	3.5%削減	2018年度比
	廃棄物総廃棄量	単体	4%削減	9.55%増	2018年度比
	リサイクル率	単体	83%以上	86.4%	
人的資本	がん検診受診率 (前立腺)	単体	80%	83.8%	
	がん検診受診率 (肺)	単体	100%	98.9%	
	がん検診受診率 (胃)	単体	100%	95.0%	
	がん検診受診率 (大腸)	単体	100%	95.7%	
	非喫煙率	単体	82%	81.1%	
	女性管理職比率	単体	20%	20.1%	2023年7月1日付 組織改編に伴う異動 後数値
	障がい者雇用率	単体	4%	3.91%	
社会資本	児童養護施設リフォーム	連結	30件/年間	55件/年間	
	マッチングギフト	連結	13,000 S-mile	15,129 S-mile	

5. 資本配分政策目標と実績

資本政策

目標	実績
自己資本を 900～950 億円の範囲で維持	2023 年 3 月末 957.4 億円
3 年間の総額で総還元性向を略 100%	88.8%

3 年間株主還元実績

自己株式取得	31.2 億円
配当	137.9 億円 (予定)

資金配分計画

(単位：億円)

資金創出			資金配分		
	目標	実績		目標	実績
2020 年 3 月末 保有現金同等物	368.1	368.1	成長投資	200～260	158.6
営業 CF	280～300	327.8	株主還元	170～190	148.6
借入金増減	▲50～100	▲118.7	2023 年 3 月末 保有現金同等物	250～300	270.0
合計		577.2	合計		577.2

IV. 新中期経営計画(2023-2025)【BX 2025】

(※BX=Business Transformation)

前中期経営計画期間中にさまざまな施策を進めた結果として、2022 年度には収益の大幅な伸長を達成いたしました。前中期経営計画の施策の進展以上の収益の拡大となったとも理解をしております。その意味において、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と位置付けております。そのためには、長期ビジョン【DESIGN 2030】にて明確化した、目指すべきスペースクリエーション企業像の確実な実現に向けての諸施策を実行するとともに、スペースクリエーション事業のプラットフォームにおいて、従来の主要商品・主要市場での拡張のみならず、商品面での拡充、海外市場の強化・拡大・収益化、エクステリア事業の拡大・高度化を実行いたします。また、長期ビジョン【DESIGN 2030】にて追加した次の展開となるスペースオペレーション事業の可能性も検討してまいります。中期経営計画(2023-2025)【BX 2025】の基本方針、施策、資本政策、定量目標を以下のとおりいたします。

1. 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、海外事業・エクステリア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。

2. 施策

- 1) 人的資本の拡大・高度化・活躍支援
 - ・組織別人事担当者の配置
 - ・多様性のあるキャリア採用の大幅増と新卒採用拡大
 - ・専門性と事業構築力強化のための教育・研修拡充
 - ・処遇改善と働く環境整備
 - ・非正規社員比率の改善とダイバーシティの推進
- 2) デジタル資本の蓄積・分析・活用
 - ・事業モデル転換に向けての基幹システムのリノベーション
 - ・空間デザイン提案を含むバリューチェーン変革のための情報・DATA活用推進
 - ・代理店との協業による商流・物流データ活用を通じての営業・物流の効率化、確実化
 - ・業務改善と現場業務のデジタル化推進
- 3) ソリューション提供力の強化
 - ・各々の市場に特化した空間デザイン、空間提案力の増強
 - ・取扱商品の拡大、高度化、ブランディング強化
 - ・商品調達体制の整備・強化
 - ・ロジスティクス体制の地理的・機能的な拡充、強化
 - ・大規模かつ機動力のある内装施工力と施工管理体制の整備
- 4) エクステリア事業と海外事業
 - ・エクステリア事業の地理的・規模的拡大、高度化
 - ・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
 - ・単体および連結 GHG (Scope 1 & 2) 排出量削減
 - ・GHG (Scope 3) 排出量の把握と削減方策の明確化
 - ・低環境負荷商品の開発強化
 - ・見本帳リサイクルセンターの拡大含めリサイクルの推進
 - ・ダイバーシティ、エクイティ & インクルージョン推進
 - ・児童養護施設の住環境改善活動の推進
 - ・支援が必要な子ども達、開発途上国、難民への継続的支援

3. 資本政策

- 1) 株主還元方針
 - ・2026年3月末の自己資本を950～1,050億円とする
 - ・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

2) 資金配分計画

中期経営計画期間中資金創出		資金配分	
期初保有現金同等物	270 億円	成長投資	200～250 億円
営業 CF	470～510 億円	株主還元	250～350 億円
借入金増減	▲80～60 億円	期末現金同等物	200～250 億円

4. 定量目標（2026 年 3 月期目標）

1) 経済価値

① 連結売上高	1,950 億円
② 連結営業利益	205 億円
③ 連結当期純利益	145 億円
④ ROE	14.0%
⑤ ROIC	14.0%
⑥ CCC	65 日

2) 社会価値

①地球環境

GHG 排出量	単体	2018 年度比 60%削減
GHG 排出量	連結	2021 年度比 28%削減
使用エネルギー量	単体	2018 年度比 6%削減
リサイクル率（有効利用率）	単体	90%以上

②人的資本

非喫煙率	単体	85%以上
やりがい指数（社員意識調査における“仕事のやりがい肯定率”）	単体	77%以上
女性管理職比率	単体	25%以上
障がい者雇用率	単体	4%以上
キャリア採用者数	単体	3 年間合計 60～80 名
人的資本投資額	単体	3 年間合計 7 億円
男性育休取得率	単体	2 週間以上 100%

③社会資本

児童養護施設改修活動	連結	50 件/年間
マッチングギフト	連結	18,000 S-mile
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

以上