



SANGETSU REPORT 2022

サンゲツ統合報告書

株式会社
サンゲツ

表紙：サンゲツ関西支社センターオフィス



株式会社 サンゲツ

〒451-8575
名古屋市西区幅下1-4-1
TEL:052-564-3314
www.sangetsu.co.jp



Aiming to be “A Space Creation Company”

スペースクリエーション企業へ

私たちは、Design & Creativityをベースに
人と空間とのかかわりを構想し、社会に新たな価値を生み出します

企業理念

未来永劫変わらないサンゲツの原点である「社是」に、「企業使命」「ブランド理念」を合わせ、サンゲツの「企業理念」とします。

社是

誠実

誠実を以って人々が望むことを実現するところに、商売の原点がある。
誠実とは永遠に変わることのないサンゲツの原理原則である。

企業使命

インテリアを通じて社会に貢献し、豊かな生活文化の創造に寄与します。

ブランド理念

Joy of Design

私たちは、新しい空間を創りだす人々に
デザインするよろこびを提供します。

Ⅱ SANGETSU REPORT 2022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、2015年から毎年発行している統合報告書です。2022年版では、スペースクリエーション企業への転換に向けたさまざまな活動を紹介するとともに、社内外への取材を通じてステークホルダーの声を取り上げ、財務・非財務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。

Ⅲ コミュニケーションの全体像と本報告書の位置づけ

	財務情報	非財務情報
対話	● 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	● 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	● 決算短信 ● 四半期報告書 ● 有価証券報告書 ● 中間報告書	● SANGETSU REPORT 財務情報と非財務情報を合わせた統合報告書 ● コーポレートガバナンス報告書 ● 環境レポート
WEB	IR・投資家情報サイト www.sangetsu.co.jp/company/ir/ 	サステナビリティサイト www.sangetsu.co.jp/company/sustainability/ 



「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）等を適用しており、2022年3月期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、2022年7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 2021年4月1日～2022年3月31日
*一部2022年4月以降の活動も含みます。
- 発行月 2022年8月

INDEX

サンゲツグループについて

- 02 企業理念
- 04 170年を超える価値創造の歴史

トップメッセージ

- 06 トップメッセージ
- 12 財務戦略

サンゲツグループストーリー

- 14 価値創造ストーリー
- 16 価値創造プロセス
- 18 価値創造へのアプローチ
- 22 中期経営計画（2020～2022）
- 24 ESG経営
 - 24 ESGマネジメント
 - 26 役員紹介
 - 28 G：ガバナンス（Governance）
 - 28 コーポレートガバナンス体制
 - 31 社外取締役座談会
 - 34 コンプライアンス
 - 35 リスクマネジメント
 - S：社会（Social）
 - 36 人材マネジメント
 - 38 人権/多様な働き方
 - 40 サプライチェーンマネジメント
 - 42 コミュニティへの参画
 - E：環境（Environment）
 - 44 地球環境保全
- 48 事業戦略
 - 48 インテリアセグメント
 - 50 エクステリアセグメント
 - 51 スペースクリエーションセグメント
 - 52 海外セグメント
 - 54 事業トピックス

データセクション

- 56 10年間の連結財務サマリー
- 58 財務ハイライト
- 59 非財務ハイライト
- 60 ESGデータ集
- 61 会社概要／株式情報

サンゲツグループ

170年を超える価値創造の歴史

創業者 日比賢昭を中心とした4人の兄弟が、名古屋発祥の襖間屋をトータルインテリアのサンゲツへと成長させました。常に「挑戦」を続け、インテリアを通して社会へ貢献してきたチャレンジ精神は、今なおサンゲツグループに受け継がれています。

受け継がれるサンゲツマインド

社是：誠実

誠実を以って人々が望むことを実現するところに、
商売の原点がある。
誠実は永遠に変わることのないサンゲツの原理原則である。

企業使命

インテリアを通じて社会に貢献し、
豊かな生活文化の創造に寄与します。

ブランドステートメント

Joy of Design 私たちは、新しい空間を創り出す人々にデザインするよろこびを提供します。

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。



1849年日比弥助が
仕上げた表装の裏書

山月堂商店設立
(1953年)

日比弥助から5代目にあたる日比賢昭を中心
に4人の兄弟が順次家業に従事。



壁紙取り扱い開始
(1956年)

襖と障子が主流の日本で、山月堂は壁紙の
取り扱いを始めた。



あくなきチャレンジ精神
(1960～70年代)

住宅の壁紙普及率が数％程度の時代、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。

オリジナル商品の開発
(1968年～)

多様なニーズに対応するため、オリジナ
ル商品の開発をスタート。現在では約
12,000点の商品を展開。

高度経済成長で新築住宅が増加。
住宅の洋風化やレジャーブームで
壁紙の需要が急伸。

見本帳ビジネスの確立
(1960年～)

現品のサンプルを貼った見本帳を製作。
取引先から「見やすく選びやすい」と好評
を得る。この見本帳が全国展開の足掛か
りとなった。



見本帳には商品だけでなく、商品開発に対する
「想い」も掲載した



株式会社サンゲツへ改称／CI制定
(1970年)

山月堂商店からサ
ンゲツへ社名変更。
ロゴマークは東京
オリンピックのポス
ター等を手掛けた
亀倉雄策氏が担当。



名古屋本社にショールーム開設
(1970年)

「壁紙の現品を見て決めてほしい」という
思いを込めてショールーム展開を開始。
1972年には、東京ショールーム(南青
山)を開設し、営業活動の拠点とした。



サンゲツ三則の制定
(1975年)

「創造的デザイン」「信頼される品質」「適
正な市場価格」を以て、サンゲツ三則と
し、お客さまのニーズに沿った価値提供
の方針を打ち立てた。

名古屋証券取引所上場
(1980年)



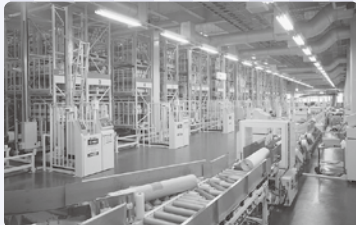
左から恭平(常務)、祐市(専務)、賢昭(社長)、
東三(東京店長)の4兄弟

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。



「デリバリーも品質のうち」の方針のもと、
発注から納品までのリードタイムが短い
内装仕上業のニーズに対応できるよう配
送体制を強化。
1991年の岡山店開設により全国7カ所
の在庫・配送拠点とシステムが整備され、
サービスレベルの向上と事業拡大に大き
く寄与した。



受け継がれるサンゲツマインド

「考えてみれば、サンゲツという会社は
創立以来ずっとベンチャー企業でした。
前例のない新しい商品、新しい営業方法、
新しい物流体制、新しいことをやろうとす
ると批判も受けましたが、全てに全精力
を注ぎました。
常に顧客に尽くしたい、満足していただ
きたいという強い願いがそのベンチャー
スピリットを支えてきたのだと思います」
『企業は社会の公器であり、世の中のた
め、社会のために存在するものです』
(談 日比賢昭)



創業者 日比賢昭のベンチャースピリッ
ト、誠実な姿勢は、全てのサンゲツ社員に
受け継がれています。

創業期

1840

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

1940

1947年
日比賢昭
家業へ参加

躍進・安定期

1950

1953年
・株式会社山月堂商店を設立
・襖や障子の卸間屋へ業態を变革
1956年
壁紙事業に参入

1970

1970年
株式会社サンゲツへ
改称
1979年
床材事業に参入

1980

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
1982年
本社社屋建設

1990

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

2000

2005年
(株)サングリーン グループ会社化

2010

2012年
・日比賢昭 逝去
・日比祐市
社長就任

革新期

2020

2014年
安田正介
代表取締役社長に就任
2016年
Koroseal社 グループ会社化
2017年
・Goodrich社 グループ会社化
・フェアートン(株) グループ会社化
2020年
・長期ビジョン
【DESIGN 2030】
中期経営計画
【D.C. 2022】を発表
・日比祐市 逝去
2021年
クレアネイト(株) グループ会社化

DesignとCreativityで、 社会に新たな価値を提供する



代表取締役 社長執行役員

安田正介

変革に向けたバトンを引き継ぐ

サンゲツグループの歩みは、1849年（江戸・嘉永年間）にさかのぼります。名古屋城のほど近くに、襖や屏風などをしつらえる表具師として創業した当社は、これまで一貫して、人々の暮らす「空間」に携わり続けてきました。そして、1953年の「株式会社山月堂商店」創立以降、時代の変化に対応しながら、壁紙や床材、ファブリックといった1万点以上のアイテムを仕入れ、在庫し、販売するビジネスモデルを築いてきました。当時から「サンゲツ」というブランドを大切にしつつ、製造機能を持たないファブレスで事業を拡大したことは、日本の産業界でも他に類を見ない、非常に先進的なビジネスモデルであったと認識しています。

ビジネスモデルの転換を目指して

当時のサンゲツグループは世にいう販売会社で、投資家など外部からは「インテリア専門商社」というカテゴリーで分類されていました。私はまず、このようなビジネスモデルに対して強い危機意識を抱きました。私は、トレーディングを中心とする「専門商社」というビジネスは、確かに手堅く、ローリスクである反面、その延長線上には発展性、成長性を見出しにくいという認識を持っていました。そして、まずはこのビジネスモデルを変えなければ、この先の成長はないと強く感じました。「専門商社」から、より厚み、深みのある「事業会社」へと変革していくことが必要だと考えたのです。

既に成熟したビジネスモデルを変えることは、決して容易なことではありません。会社を大きく変えていくためには、当然事業リスクも高まるしコストもかかります。しかし、そうした困難に立ち向かってでも、会社を変えていかなければならないと思いました。創業家の皆さんのおかげで、当時のサンゲツグループには厚い自己資本があり、また現金も多く保有しており、大胆な変革を推進していく上で必要な財

私は、2014年に創業家からバトンを引き継ぎ、社長に就任しました。当時、先代の社長が課題を感じ、私も危機意識を抱いたのは、さまざまな意味での「優位性の低下」でした。導入当初は最新であった設備や制度の老朽化、また市場自体の成長性も低下しており、ビジネスモデル自体も、時代に合わせた変化が必要であると強く感じました。先代の社長からは、「この会社をぜひ変えてもらいたい」と強い言葉を託されました。

務体質と内部留保は充分にありました。

こうして、2014年以降をサンゲツグループにとっての「第三期」と位置づけ、過去の行動様式からの脱却と新たな成長のための基盤整備、そして組織的に事業を動かしていくための制度やルールの構築・浸透に取り組んできました。その結果、サンゲツグループは大きく変わってきたと感じています。海外展開では、北米市場、東南アジア市場、中国・香港市場などで着実に布石を打つことができたほか、主力のインテリア事業では、市場とサンゲツグループを結び付けるための商品戦略、デザイン戦略、調達戦略を確固たるものにすることができたと思います。また最近では、国内の量産壁紙の生産能力で約20%のシェアを持つ、国内最大の壁紙メーカーをグループ会社化し、事業会社として最重要商品である量産壁紙の製販一貫体制を構築することができました。

2022年3月期の決算に関しては、新型コロナウイルス感染症拡大の影響や原材料価格の高騰など、厳しい事業環境

が続く中、収益力の向上策を実行できたことで、売上高・営業利益が増収・増益となり、基礎収益力は確実に向上してきたと考えています。一方で、海外事業における北米Koroseal社関連の減損により当期純利益が大幅減益となったことは誠に遺憾であるとともに、海外事業を最も重要な経営課題の一つであると改めて位置付けています。

また、今後目指したいのは、ESGへの対応なども含めた、「いい会社」になるということです。「いい会社」とは、社員が誇りと充足感を持って働き、社会的にも認められ、お客さまに高い価値を提供する会社です。これを実現するために

業界全体を通じた 収益力向上の重要性

現在、私たちが身を置くインテリア業界は、さまざまな困難に直面しています。製造設備の老朽化、それに伴う生産能力の逼迫、労働力不足による担い手の高齢化、物流コストの増大といった、さまざまなリスクが顕在化し、製造・販売・配送・施工といったそれぞれのプロセスにおいて、収益改善が喫緊の課題となっています。前述のとおり、サンゲツグループ自体も収益に関する課題を抱えていることに加え、インテリア業界のリーディング・カンパニーとして、こうした業界全体の課題を率先して解決していく必要があると自覚しています。

このような背景から、株式会社サンゲツは2021年9月と2022年4月の2度にわたり、壁装材・床材・カーテン・椅子生地・副資材の価格改定を実施させていただきました。一般的に、値上げは収益力向上の一方で、シェアを失うリスクをはらむものですが、私たちはこれまで、配送体制やデザイン提案力といった価格以外の魅力・サービスを高めるこ

必要なことは、企業としての「余裕」だと思っています。それは財務面や人材面はもちろん、考え方の「余裕」です。直近のことや実務のことだけにとらわれるのではなく、長期的な広い視野でありたい姿を描き、実現に向けて構想する。そうしたさまざまな余裕があれば、ESGを含めた「いい会社」になるための取り組みが進むのだと思います。この点については、引き続き力を注ぐ所存です。これまで進めてきた組織としての基盤づくりは着実に進展しており、今後は、これまで取り組んできた変革の成果として、2023年3月期にしっかりと結果を出すことが重要だと考えています。

とで、値上げをしても変わらず当社をご愛顧いただけるような取り組みを行ってきました。今回の値上げは、これまでの継続的な取り組みが基盤となって実現できたことと捉えており、収益力を拡大していくためには、今後も価格以外の魅力を向上させる努力が必要であると考えています。こうした価格改定を含め、収益力の強化を進めていますが、一方で日本市場での数量増による事業の拡大には限界があることも強く認識しています。その点で重要となるのが海外事業の拡大です。現在、海外事業は非常に厳しい状況が続いていますが、より経営に対するグリップ力を強め、改善に向けた取り組みに注力します。中でも鍵を握るのが、事業の基本である商品力の強化であり、共通の商品戦略、サプライヤー戦略を確立し、各市場での個別の施策を進めていきます。

サンゲツグループは スペースクリエーション企業 へ

サンゲツグループでは、Sangetsu Group長期ビジョン【DESIGN 2030】(以下、長期ビジョン)の中で、目指す姿として「スペースクリエーション企業」を謳っており、中期経営計画【D.C. 2022】(以下、中期経営計画)を通じて、これに向けた第一歩を踏み出しています。「スペースクリエーション企業」とは、インテリアとエクステリアを含めた「空間」の創造のために重要な、製造・企画・デザイン・配送・施工の各機能を持ち、それらを統合させて「材料」と「空間」の販売を行う企業です。「空間」に関わる多様な「機能」を、さらに強化・拡充し、これらをクリエイティブな構想力を以って複合的・多層的・総合的に組み合わせ、社会への提供価値としてデザインする。これこそがサンゲツグループの描く「スペースクリエーション企業」であり、私たちの目指す姿です。これまでのような、「モノを数多く売る」というビジネスには限界がありますが、「スペースクリエーション」という価値を提供するビジネスの可能性は無限大です。壁紙を例に挙げれば、お客さまが望む壁紙を提供することの価値は限られているのに対し、壁紙という商品に付随するさまざまなサービスの提供を含めて、お客さまが営む事業そのものの価値を高めるような提案をすることの価値は、計り知れません。

ライフスタイルの多様化や働き方の柔軟性の高まりから、こうした「空間デザイン」に対するニーズは非常に旺盛で、そこには大きな成長の可能性があります。こうしたニーズに対しては、住宅と非住宅の両面で空間デザイン提案の体制拡充を進めています。具体的には、住宅関係においてリフォーム業者やビルダー、事業主さまなどに対して空間デザイン提案を進める「レジデンシャルデザイン室」と、非住宅関係においてゼネコン、設計、事業主の皆さまに対し空間デザイン提案を行う「コントラクトデザイン室」を6つの支社に設け、空間デザイン力を営業面で活かすと同時に、デザイン提案そのもので対価をいただくという事業も展開していきます。また、コンセプト立案から空間設計、そして施工ま

での全てを担うサンゲツのスペースクリエーション事業部を先鋒として、空間デザイン力の強化に努めます。これらを担う人材についても、専門人材の雇用を進めるとともに、社員の育成を行います。

スペースクリエーション企業に向けた施策を進める中で、サンゲツグループ自体における「デザイン」の価値や、営業における空間デザイン力の有効性の認識も高まってきました。とはいえ、「スペースクリエーション企業」へとたどり着くには、まだまだ越えなければならないハードルが数多く存在します。例えば、事業に対する構想力の強化です。これまで申しあげたような、モノ・空間・コトを販売する「事業会社」としての成長を進める一方、従来にない発想による、新しい事業の展開があってもよいと思います。こうした新たな事業を構想する力、それに向けてチャレンジしていく力といった点は、まだまだこれからの課題です。

サンゲツグループでは、長期ビジョンおよび中期経営計画で「デザイン」というキーワードを使っています。構想力を発揮し、事業をデザインしていくためには、クリエイティブであることが欠かせません。私はサンゲツグループを想像力にあふれ活き活きとした、クリエイティブな会社になりたいと思っています。



機動的かつ効率的な 財務体質を目指す

社長就任以来、私はサンゲツグループが持つ潤沢な資金を、成長投資に積極的に振り向けることに注力してきました。今後も、投資機会をしっかりと見極めた上で、果敢に投資をしていくスタンスは維持していくものの、中期経営計画で示しているとおり、自己資本の水準については900億円から950億円の範囲で維持し、総還元性向で略100%を目安として、株主還元を行っていくことを最優先に考えています。具体的には、より配当の比重を高め、安定的増配を行いつつ、機動的に自社株も取得していく考えです。

サステナビリティ経営の推進

社会的な価値を実現していくことは極めて重要です。2022年1月には、国連が提唱する「国連グローバル・コンパクト」の理念に賛同し、署名しました。今後は人権、労働、環境、腐敗防止の4分野に関わる10原則を尊重し、サステナビリティ経営をさらに実りあるものにしていきます。

サンゲツグループでは、長期ビジョンにおいて実現を目指す社会的価値として、「Inclusive (みんなで)」「Sustainable (いつまでも)」「Enjoyable (楽しさあふれる)」な社会の実現に向けて貢献していくことを謳っています。サステナブルな経営は根幹であり、今後の成長に欠かせない取り組みですが、長期ビジョンでは、「Inclusive (みんなで)」を真っ先に掲げています。これは、SDGsの基本的な考え方である「誰一人取り残さない」というメッセージが、サンゲツグループにおいても極めて重要であると考えためです。また、豊かな空間デザインによって事業を展開する上では、「Enjoyable (楽しさあふれる)」も、サンゲツグループならではの大切な価値観です。これは、幅広いステークホルダーの皆さまによるこびを提供することが、

ROEについては、中期経営計画において9.0%の目標を掲げており、これを達成することが重要であると考えています。2023年3月期の業績予想では、これには未達ですが、引き続き重要なターゲットとして捉えており、今後も取り組んでいく所存です。またROIC 9.0%、CCC (キャッシュ・コンバージョン・サイクル) 65日という目標についても、効率的な財務体質に変えていく上で重要な指標と捉え、継続して追求していきます。

自分たちの求める価値として重要であるとの考えに基づいています。

環境面では、気候変動への対応として、2021年10月にTCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) 提言への賛同を表明しました。今後は気候変動に伴うリスクと機会を踏まえ、当該提言に沿った計画を着実に実行し、取り組みと情報開示の双方の充実に努めます。また、事業活動においては、各工程で排出されるCO₂の削減 (Scope3を含む)、環境負荷の少ない商品の開発、そして使用後に発生する廃棄物の資源循環に取り組んでいます。低環境負荷商品として、2021年11月、100%リサイクル糸を使用することで、脱炭素社会の実現に貢献するカーペットタイル「NT double eco」を発売したほか、2022年5月にはリサイクル樹脂素材やもみ殻を利用した壁紙「MEGUReWALL (メグリウォール)」を発売しました。さらに、今後こうした低環境負荷商品を拡充させていくための取り組みとして、「サステナブルインテリアプロダクツ認証制度」と称する環境商品認証制度の策定・導入も行っていきます。資源循環については、実際



の商品だけではなく、お客さまにお配りしている「見本帳」をリサイクルする取り組みを行っており、見本帳のリサイクルセンターを設置し、マテリアルリサイクルを進めています。

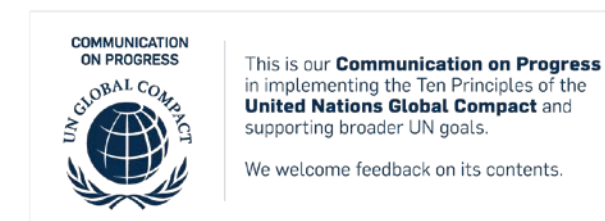
人材に対する取り組みでは、何より社員の健康維持を重視し、その上で全ての社員に対してチャンスを与え、その成果に対して適正な評価を行う人事制度の構築に取り組んでいます。その一環として、2022年4月には、新たに職務給制度を導入し、管理職以上に適用しました。ダイバーシティ&インクルージョンについても積極的に取り組んでおり、女性管理職比率の向上や障がい者雇用の拡大も進めています。特に障がい者の活躍推進については、職域の拡大や待

ステークホルダーの 皆さまへ

私たちは「スペースクリエーション企業」として、お客さまやステークホルダーの皆さまから認識され、高く評価される企業を目指し、これからもクリエイティブな構想力で提供価値をデザインし、社会に貢献します。これにより確かな結果を残すことが、株主をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまに報いることにつながると確信しています。クリエイティブな発想で変革に挑戦し、社会的価値を実現させていくサンゲツグループの未来に、ぜひご期待ください。

遇改善等を行っています。

ガバナンスの強化にも力を注いでいます。サンゲツグループは、「誠実」を社是とする企業グループとして、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きました。私の社長就任以降も、創業家からの経営の転換の中で、「執行と監督の明確な分離」を実行しました。引き続き、改訂コーポレートガバナンス・コードへの対応を進めるとともに、監査等委員会設置会社として、取締役会におけるモニタリング機能の強化にも、より一層の力を注いでまいります。



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。今後も安定収益を継続していくために、ROEとROICをベースとした資本効率のさらなる向上を推進し、安定したキャッシュ・フローの創出、CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）の継続的な改善に努めます。

中期経営計画（2020-2022）【D.C. 2022】の資本政策

中期経営計画では、新型コロナウイルス感染症拡大が業績に与える影響および資本市場の状況を鑑みつつ以下の資本政策を推進していきます。

- 自己資本を900～950億円の範囲で維持する。
- 3年間の総額で総還元性向を略100%とする。
- 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拡大が業績に与える影響を見極め都度決定する。

ROEとROICをベースとした、資本効率のさらなる向上

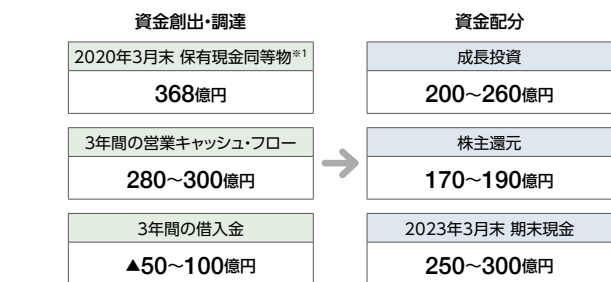
中期経営計画の施策に基づく成長投資を実行する一方、事業の安全性を確保するために必要な自己資本と現金を保有しつつ、2021年3月期から2023年3月期までの3年間の総額で、総還元性向を略100%とする株主還元策を実行します。資本効率の改善のため、2014年3月期末に1,198億円であった自己資本を、2022年3月期末には878億円へと圧縮しました。また、ROEならびにROICの目標を9.0%として、グループ全体の収益力向上と成長戦略の着実な遂行に取り組んでいます。

2022年3月期のROEは、親会社株主に帰属する当期純利益が2.7億円と大幅に減少したことにより、0.3%となりました。一方、ROICについては、営業利益の増加に伴って2021年3月期から1.5ポイント増加し、7.1%となりました。

CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）の継続的な短縮化

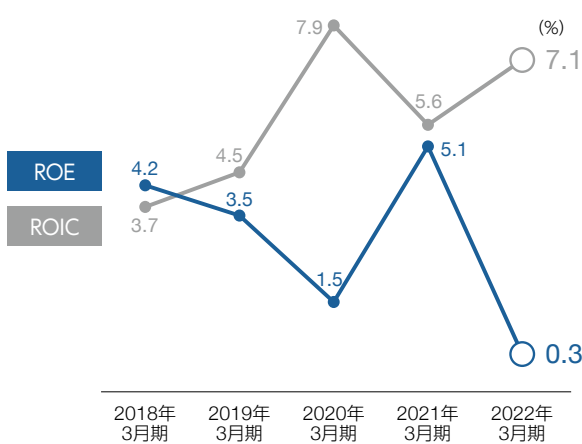
運転資金の効率性を示すCCCについては、営業活動の回復による売上債権の増加や、原材料価格の高騰を踏まえた在庫量の調整などで仕入債務回転期間が悪化したことにより、前期比7.6日増加の76.5日となりました。中期経営計画では、この指標を65日にすることを目標としており、引き続き改善に向けて取り組んでまいります。

資本配分計画（2021年5月発表）

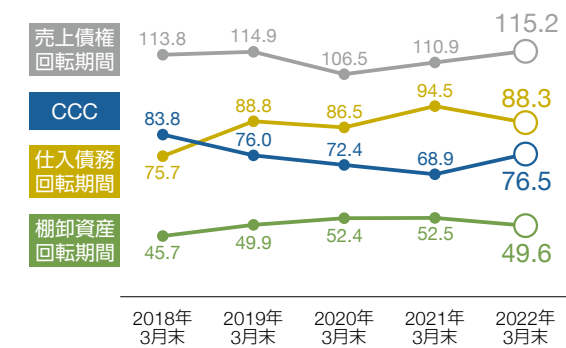


※1 現預金と株式以外の有価証券

連結ROE・ROICの推移



CCC 項目別の推移

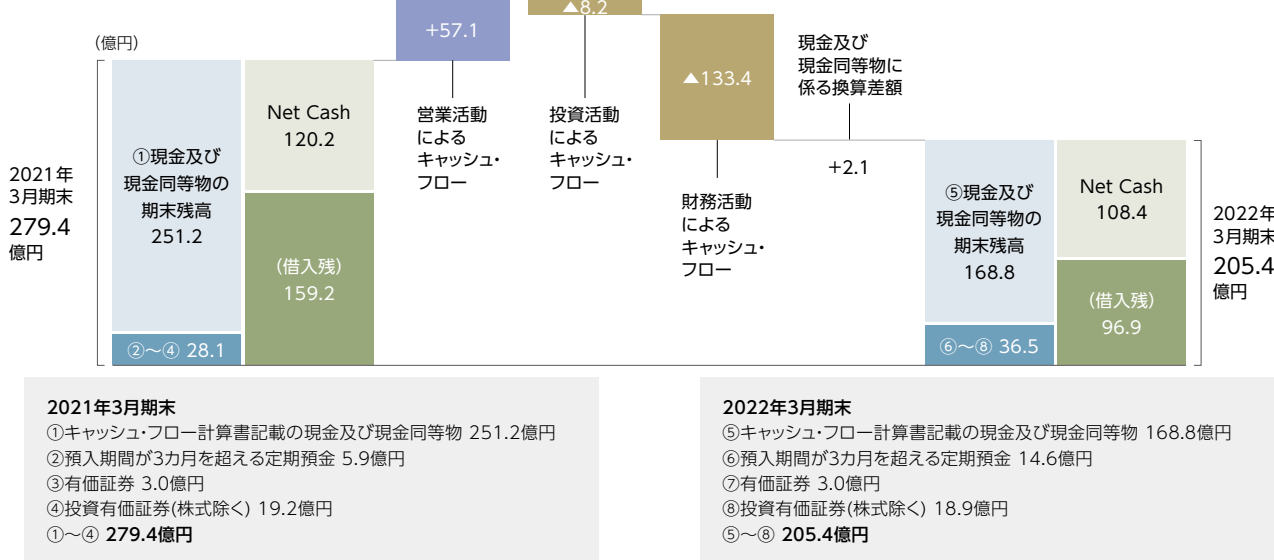


安定したキャッシュ・フローの創出

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」と捉えて管理しています。2022年3月期中に、営業

キャッシュ・フローは57.1億円の増加、投資活動に8.2億円を使用し、財務活動によるマイナスが133.4億円となった結果、2022年3月期末のキャッシュ同等物は205.4億円となりました。新型コロナウイルス感染症拡大の事業への影響も考慮した上で、当面の間、この金額を200～250億円で維持し、Net Cashはプラスとする現金保有方針としております。

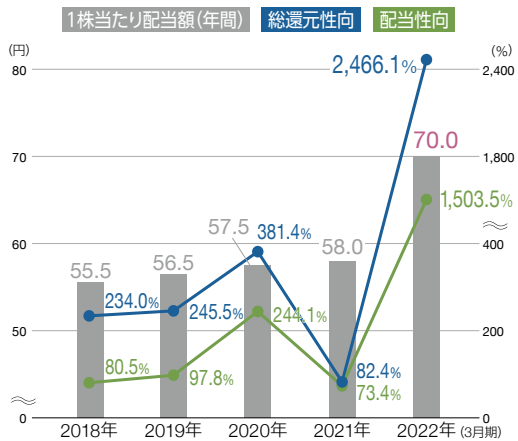
キャッシュ・フローの推移



中長期的に持続可能な株主還元策の拡充

利益配分については、3年間の総額で総還元性向を略100%とするという目標を掲げるとともに、2021年12月には、株主還元方針として「株主還元において配当の比重を高め、且つ安定的増配を行いつつ、機動的に自社株取得を行う方向に修正」を発表しています。この方針のもと、2022年3月期の期末配当金は1株当たり35円、中間配当35円と合わせた年間配当金は70円（前期比+12円）とし、8期連続の増配を実現しました。引き続き、中長期的に持続可能な株主還元策の拡充を推進していきます。

株主還元実績の推移



海外セグメントにおける減損損失について

北米Koroseal社において、原材料価格の高騰、人件費の上昇に加え、人員確保難による生産効率の低下が発生しています。さらに、これらのコスト上昇に対して実施した販売価格への転嫁の遅れにより、業績が悪化しました。一方、米国建設市場の見通しにおいては、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による急激な市場縮小後、回復の遅れが予測されています。これらの要因を背景に、Koroseal社の業績回復には一定の時間を要するとの見通しのもと事業計画を見直し、同社に関連する商標権において、減損を実施いたしました。

Koroseal社関連 固定資産と減損計上内訳

	償却年数	2021年3月末	2022年3月末			
		連結貸借対照表計上額	償却額	減損計上額	連結貸借対照表計上額	残存償却年数
商標権	非償却	54.7	—	55.9	2.3	非償却
技術資産(無形固定資産)	13年	4.9	0.5	—	4.8	8年
壁紙製造設備等(有形固定資産他)	主な資産25年	25.4	3.5	—	24.8	主な資産約23年
合計	—	85.1	4.1	55.9	31.9	—

※上記以外に固定資産の取得・廃棄等による増減、為替レート変動による増減が発生しております。

サンゲツグループ 価値創造ストーリー

Aiming to be “A Space Creation Company”

スペースクリエーション企業へ

次世代の成長に向けて
Sangetsu Group 長期ビジョン
【DESIGN 2030】

●デザイン経営

サンゲツグループは、デザインによる提供価値の拡大・向上を実現し、事業の転換を目指します。
商品・空間自体の美しさや機能、コーディネート追求だけでなく、さまざまな空間での人々の過ごし方、生活・体験・行動を考え、人と空間とのかかわりを構想し、デザインし、提案します。
モノのデザイン、空間のデザインに加え、コトのデザインを考え、提案することにより、ブランド価値を向上し、従来のモノを売る会社から、空間を創造しコトを提案・実現する会社へ転換することを目指します。

Purpose

企業使命

インテリアを通じて社会に貢献し、豊かな生活文化の創造に寄与します。

ブランド理念

Joy of Design

私たちは、新しい空間を創りだす人々にデザインするよろこびを提供します。

長期ビジョン達成へのアプローチ

- デザイン経営
- 多様性のある専門人材
- 事業関連データの連携と活用
- サービス売りへの完全転換
- 環太平洋地域
- 内装企業から
スペースクリエーション企業へ

▶ Details
P.18 価値創造へのアプローチ

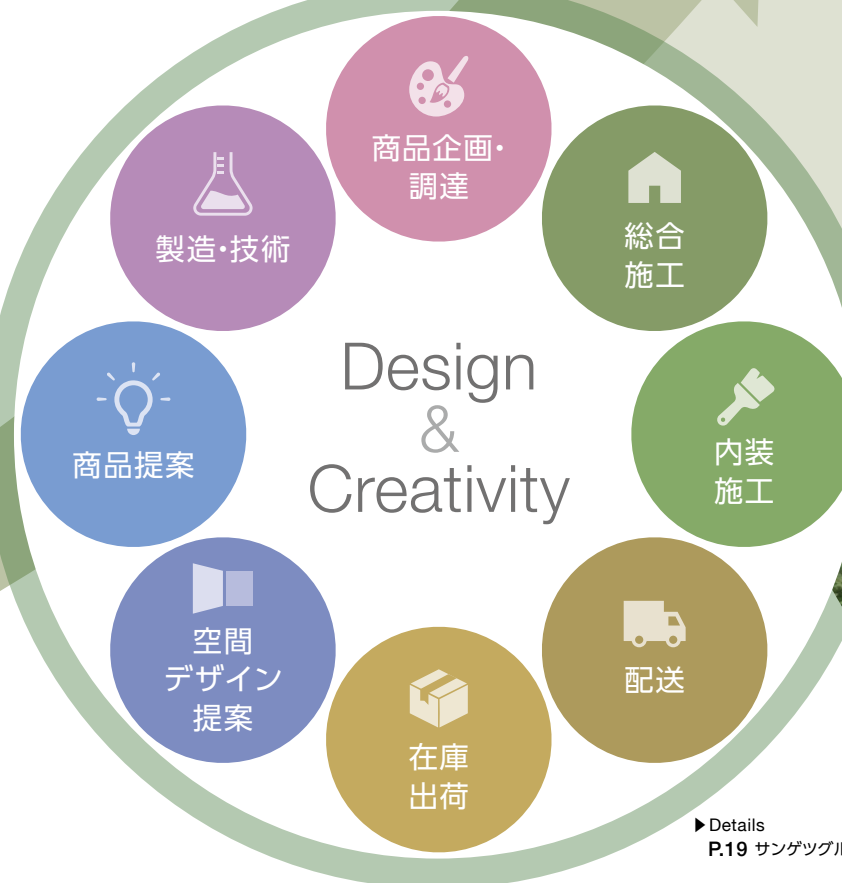
クリアすべき課題

サンゲツグループでは、社会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ています。これらのテーマは、中期経営計画および長期ビジョンでの重要項目となっており、成長戦略と連動しながら施策を実行しています。

これからのサンゲツグループ 実現に向けたアクション

●成長戦略

Design & Creativity をベースに、空間創造を支える各機能を複合的、多層的、総合的に組み立てることでビジネスを深化させ、新たな価値創造の原動力としていきます。



サンゲツグループは
スペースクリエーション企業へ

A Space Creation Company

●サンゲツグループが実現を目指す社会的価値

Inclusive インクルーシブ みんなで

Sustainable サステイナブル いつまでも

Enjoyable エンjoyイアブル 楽しさあふれる

社会の実現に貢献します。

●達成を目指す経済的価値

2030年3月期連結業績

●売上高目標 **2,250** 億円

●営業利益目標 **185** 億円

※収益認識に関する会計基準適用無し

▶ Details
P.19 サンゲツグループの原動力

- 環境負荷低減
- 内装業界全体の収益改善
- 業界全体における人材不足
- 供給安定性の確保
- ニーズ・価値観の多様化
- 業界におけるポジション強化 等

▶ Details P.24 ESGマネジメント

サンゲツグループ

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”を社会にお届けし、豊かな生活文化の創造に寄与します。変化する外部環境の中、社会的課題・ニーズに対応する価値創造プロセスを常に見直し、磨き上げることで、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

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



価値創造へのアプローチ

長期ビジョン【DESIGN 2030】達成へのアプローチ

		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	
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	
	事業関連データの連携と活用 DATAによる事業の効率化と転換	
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	
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	
社会的価値の実現		

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
サステナブル

地球環境を守る
サステ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。

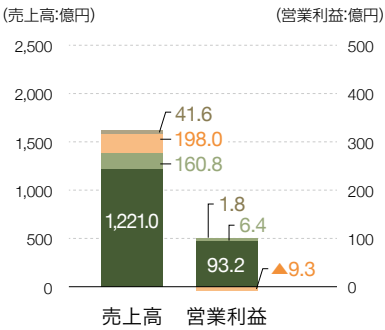
楽しさあふれる
Enjoyable
エンjoyイアブル

より豊かで
エンjoy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joyイアブルな社会の実現に貢献します。

● 定量目標

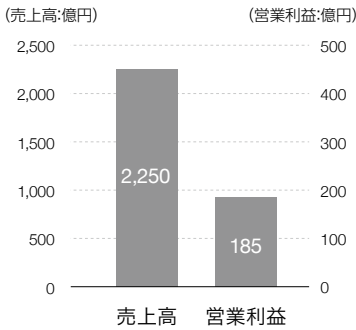
長期ビジョン策定時
(2020年3月期)実績



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

【DESIGN 2030】
2030年3月期



売上高目標
2,250億円

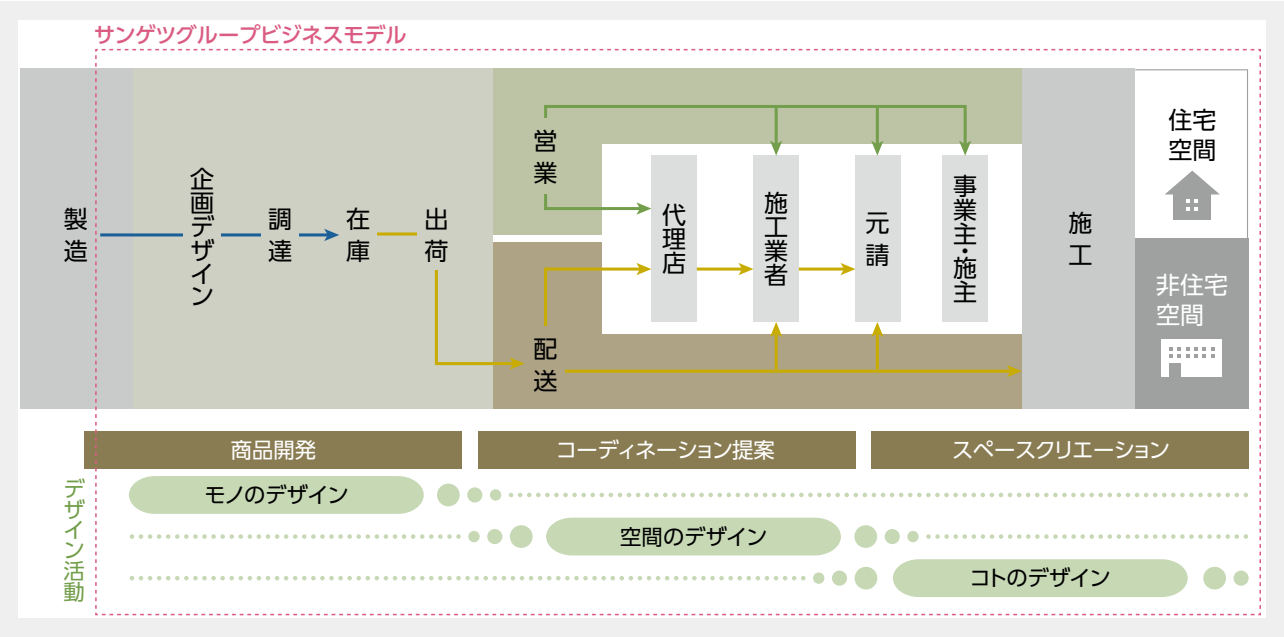
営業利益目標
185億円

※収益認識に関する
会計基準適用無し

サンゲツグループの原動力

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、Design & Creativity をベースに、空間創造を支える各機能を複合的、多層的、総合的に組み立てビジネスを深化、新たな価値創造の原動力としていきます。

バリューチェーン全体を連続性のある複合的な機能でカバーする
製販一体のビジネスモデル



商品企画・製造・調達

建設における最終段階の工程であるインテリア・エクステリアは、空間を彩る商品として、高いデザイン性とともに、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るべく、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、商品デザイン力の向上に努めています。毎年、主要見本帳30冊のおよそ3分の1を更改に向け開発し、約12,000点のオリジナル商品を販売しています。

この多種多様な商品群を安定的に供給するために、インテリア事業で約270社、エクステリア事業で約150社と取引を行っています。2021年3月には日本最大の壁紙生産量を誇るクリアネイト株式会社(旧社名:株式会社ウェーブ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。事業における主要商品である量産壁紙製造の内製化と合わせて、他の各仕入先とのアライアンスの強化・連携をさらに強め、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。

- 商品デザイン人材 **約70名**
- サプライヤー
 - インテリア事業 **約270社**
 - エクステリア事業 **約150社**
- 国内最大の壁紙製造設備 (クリアネイト株式会社)
- 最新鋭の壁紙製造設備 (Koroseal社)
- 見本帳リサイクルセンター



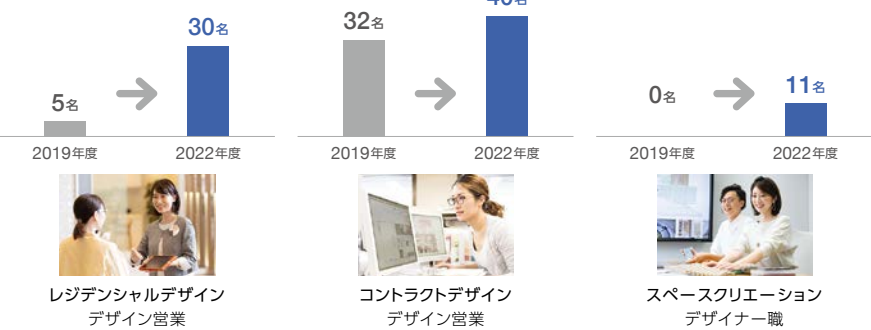
空間デザイン提案・商品提案

ライフスタイルの多様化、働き方の柔軟性など、コトの経済的価値の拡大が進む中、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シーンを彩るさまざまな商品を含めた総合的な空間提案能力を事業に活かしています。それぞれのお客様のニーズに沿った、的確で質の高いソリューションを提供すべく、空間デザイン人材の拡充とともに、能力開発も積極的に進めており、住宅市場を中心に提案するレジデンシャルデザインで30名、非住宅市場を中心に提案するコントラクトデザインで40名、非住宅市場を中心に設計・施工のトータル提案を行うスペースクリエーションデザインで11名の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、その重要性も高まることが予想されます。今後もデザイン経営のもと、グループ全体でのデザイン力の強化・拡大を進めてまいります。

デザイン人材の拡充



- レジデンシャル
デザイン人材 **30名**
- コントラクト
デザイン人材 **40名**
- スペースクリエーション
デザイン人材 **11名**
- 国内インテリア営業 **4社**
40事業所
710名
- 国内エクステリア営業 **15事業所**
90名
- 海外営業 **7カ国**
210名



内装施工・総合施工

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です。

施工には、元請け工事、一次・二次下請け工事がありますが、株式会社サンゲツでは、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、施工力強化を改めて明示し、現在はスペースクリエーション事業と2017年にグループ会社となったフェアートン株式会社を核として、グループ各社で二次施工のみならず、一次・元請け工事を含む総合内装施工機能の強化と、その領域拡大を進めています。

空間創造に必須となる施工力がサステイナブルな機能となるよう、今後も体制強化を図ります。

総合内装施工力の強化	二次下請け工事 (内装業者応援)	一次下請け工事	元請け施工工事
工務店・ビルダー・ハウスメーカー・リフォーム 中小物件	●	●	●
ゼネコン 大型物件	●	●	●
ディベロッパー・事業主 (デザイン会社含む)			●

機能強化

- 一級・二級建築士 **30名**
- インテリア施工 技能工 **1,250名**
- エクステリア施工 技能工 **290名**
- 施工管理技士 **90名**



在庫・出荷・配送

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。

サンゲツでは、各エリアの在庫拠点となる地域ロジスティクスセンター（以下、LC）を6カ所、巨大なスペースで各地域LC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LCを2カ所設置しています。さらに、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各地で進めています。また、ノウハウの蓄積による持続性強化の考えから、出荷業務や配送業務を社員で行うべく、専門職掌を設けてロジスティクス業務に特化した人材の採用・育成を進めています。さらに、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を見据え、徹底した自動化・省人化を実現しました。

安定した在庫とタイムリーな出荷体制、そしてきめ細かな配送体制は、事業体制の維持・強化に必須であり、今後も取り組んでまいります。



関西LC外観



無人搬送車[AGV]

- 専門職掌および業務委託先 **800名**
- 旗艦／地域LC **8拠点**
23.6万m²
- 国内トラック **500台／日**

在庫・配送拠点再整備 旗艦センターからサテライトセンターへ

2021年1月に2つ目の旗艦センターとなる関西ロジスティクスセンターの新設・統合を完了。ロジスティクス戦略は各拠点を起点としたサービス機能向上の段階へ。



中期経営計画（2020-2022） 【D.C. 2022】※

長期ビジョン【DESIGN 2030】のファーストステップである中期経営計画（2020-2022）【D.C. 2022】では、4つの基本方針のもと、スペースクリエーション企業への転換に向けた施策を着実に実行しています。

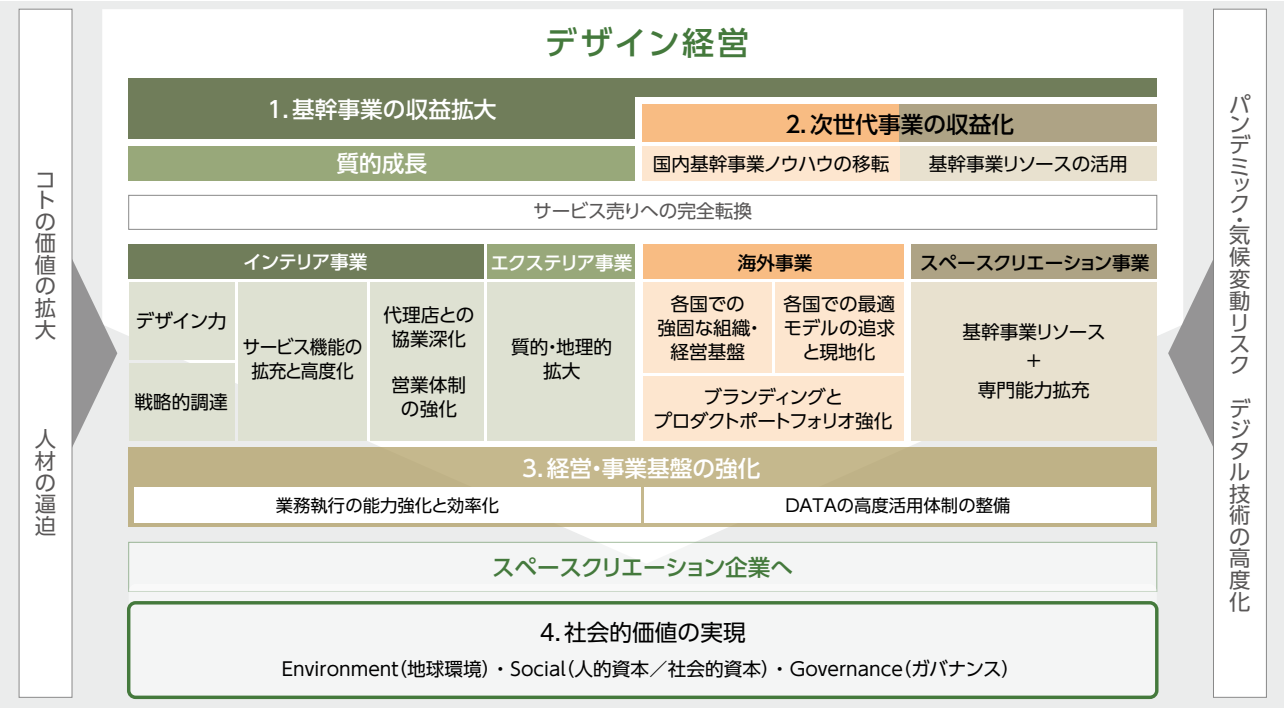
※D.C.=Design & Creation

基本方針

- 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



デザインによるブランド価値の向上と事業転換を図る「デザイン経営」をベースに、「1. 基幹事業の質的成長による収益の拡大」と「2. 基幹事業のリソースに基づく次世代事業の収益化」によって、さらなる成長を目指します。また、「3. 経営・事業基盤の強化」によってスペースクリエーション企業への転換を着実に進めるとともに、経済的価値の実現のみならず「4. 社会的価値の実現」も目指します。



2022年3月期の進捗

中期経営計画【D.C. 2022】の2年目である2022年3月期は、原材料価格の高騰や物流費の高止まりに加え、新型コロナウイルス感染症拡大の影響に伴う海外事業の低迷等、厳しい経営環境となりました。このような状況下、サンゲツグループでは、最終年度における業績向上と長期ビジョンの達成に向けた施策を着実に実行しました。引き続き、基幹事業の収益拡大と次世代事業の収益化へ向けた課題に取り組んでまいります。

デザイン力の発展的強化

▶Details P.48

商品デザイン力においては、ローコストハイクオリティをコンセプトにした壁装材やファブリックを発売するとともに、床材においては低環境負荷商品として、CO₂排出量を従来品比で最大約61%削減したカーペットタイル「NT double eco」を発売しました。また、2021年4月に発売した、世界的建築家 隈研吾氏とのコラボレーションによる壁装材と床材のコレクション「KAGETOHIKARI (カゲトヒカリ)」が国際的に権威のあるデザイン賞「iF DESIGN AWARD 2022」を受賞。機能とデザインの両面において、クオリティの高い商品開発を進めています。



戦略的調達の推進

▶Details P.19、48

経済全体で供給問題が深刻化する中、内装材料においても、一部商品において供給制約が顕在化しています。この対応として、2021年3月に、国内量産壁紙の生産能力の20%を保有する国内最大手のビニル壁紙メーカー、クレアナイト株式会社（旧社名：株式会社ウェブロックインテリア）をグループ会社化しました。一方で、2021年12月には同社において、設備損傷に伴う供給遅延が発生しましたが、このリカバリーをグループ会社間で連携して対応し、生産体制の回復に努めました。これを機に、安定供給の重要性とその社会的責務を再認識しており、クレアナイトの安全・安定操業はもちろん、他仕入先との関係性も強化し、サステイナブルな安定供給体制の構築に取り組んでいます。

サービス機能の拡充と高度化

▶Details P.21、55

2021年1月の関西ロジスティクスセンター開設により大規模在庫・配送拠点の再編は完了し、2022年3月期はきめ細かな配送体制を実現するためのサテライトセンターの設置や、地域配送網の検討・構築を行いました。施工機能については、2021年9月に東北の有力施工会社である株式会社壁装をグループ会社化し、施工力を活かした顧客との関係強化、施工力の品質向上と地理的拡大を実行しています。

海外事業の状況

▶Details P.52

厳しい状況が続く中、北米・東南アジア・香港/中国の3極体制を確立し、各地域特性に応じたプロダクトポートフォリオの強化と商品企画を進めました。北米では、サンゲツブランドの粘着剤付化粧フィルム「REATEC」の販売が拡大しています。また、グループ共通ブランドとして、日本の伝統美を取り入れた壁紙コレクション「TAKUMI」を発売し、海外グループ各社での販売を進めています。

スペースクリエーション事業の拡大

▶Details P.51

インテリアとエクステリアにおけるスペースクリエーション事業の連携を強化し、共同での展示会実施や空間提案を進めています。またレジデンシャルデザイン室・コントラクトデザイン室においても、専門人材の採用と社員の育成により、空間デザイン力が高まりつつあります。引き続き、グループ全体として“コト”のデザイン力強化に努めていきます。

人事制度改革の実行

▶Details P.36

長期ビジョンにも掲げる「多様性のある専門人材」を登用・育成していくために、職務給制度を採り入れた新人事制度を検討、2022年4月より導入しています。組織マネジメント人材と専門人材の双方を任用できる新制度により、社員がより活躍できる社内体制を構築していきます。

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。

担当役員メッセージ



グループでのESG活動を広く深く進めていき、社員が誇れる会社、社会に尊敬される会社を目指します。

取締役 執行役員 管理担当
兼 財務経理部長

助川 達夫

株式会社サンゲツのESG活動は、ESG委員会および5つの各分科会においてマテリアリティに対する目標と施策を決め、その方針に沿って全社対応を行っています。

環境面では、カーペットタイルにおいて再生材を使用しCO₂排出量を抑えた商品「NT double eco」を2021年11月に発売し、お客さまから高い評価をいただいています。見本帳リサイクルについては、初年度の目標5万冊を超え62,915冊のリサイクルを実施しました。

社会面では、コミュニティ参画での重点テーマ「児童養護施設のリフォーム支援」の取り組みが拡大しました。子どもたちの住環境改善に加え、社員が積極的に参加することで、仕事へのモチベーションが高まるなど、社員エンゲージメン

トの向上にもつながっています。

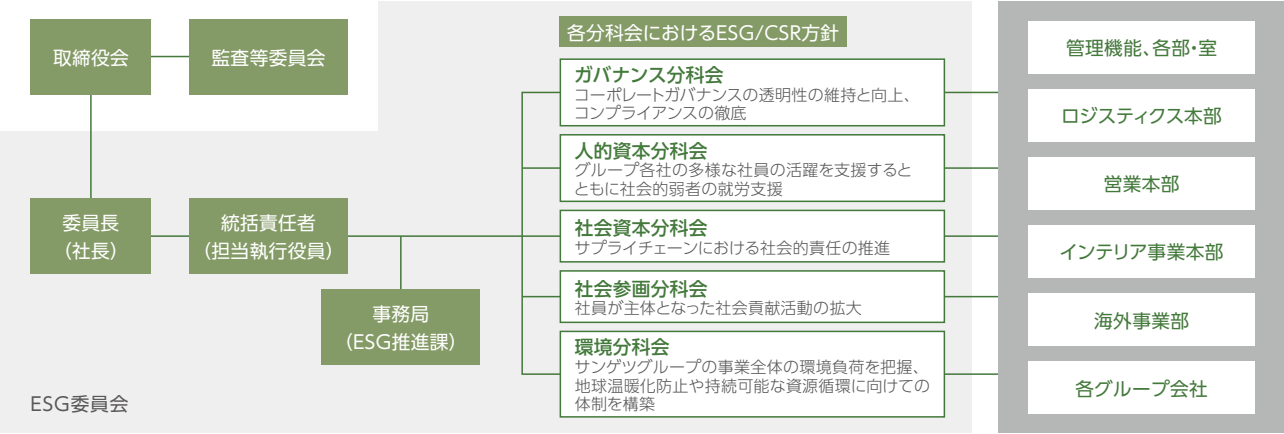
また、ESG活動を強化する中で、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が新たに採用したESG総合指数「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に選定されるなど、活動に対するご評価をいただきました。今後もESG活動の強化とともに、進捗状況を適切にお知らせすべく、情報開示の充実に努めてまいります。

現在は、サンゲツ単体のみならず、国内外グループ会社全体での取り組みであることを強く意識した展開を進めています。これからも社員が誇れる会社、社会に尊敬される会社となるべく、社会的価値の実現を目指してまいります。

ESGマネジメント体制

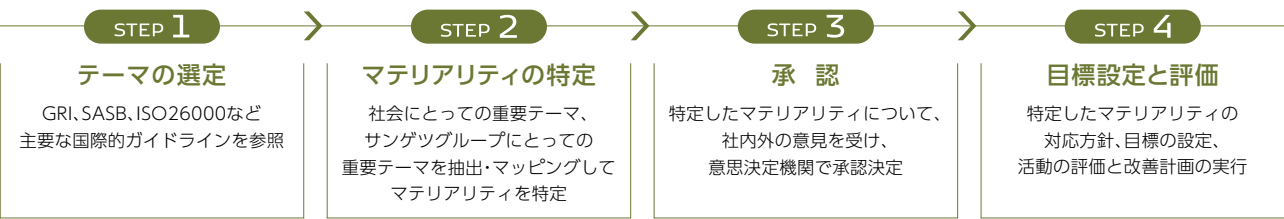
当社は、2016年4月にCSR推進課を新設、2017年4月には社長を委員長として、全社を横断的に統括するCSR委員会を設置しました。2020年11月からCSR推進課はESG推進課に組織再編されました。CSR委員会もESG委

員会に名称を変更し、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。



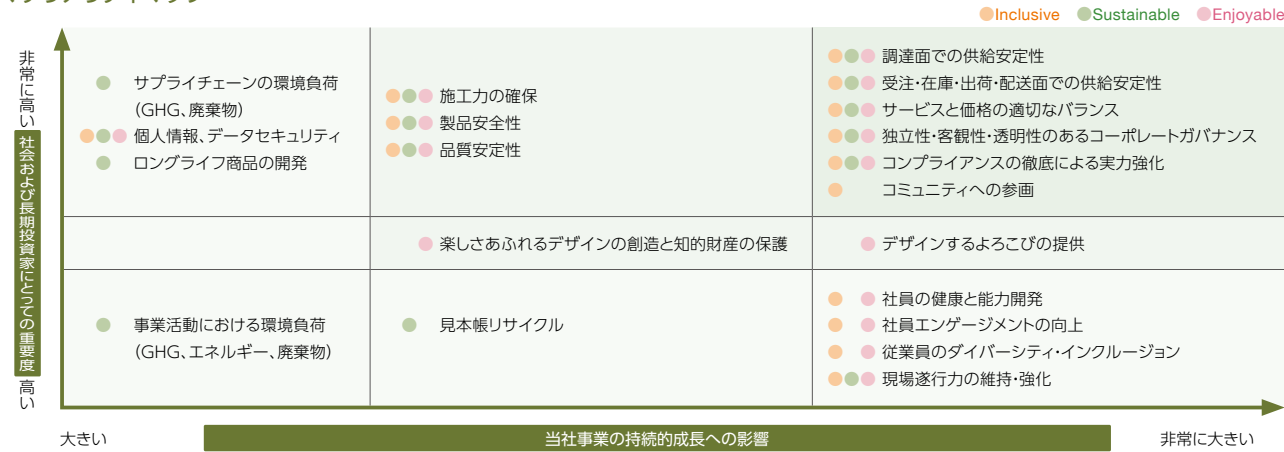
サンゲツグループのESG課題に関するマテリアリティの特定

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す。



長期ビジョンとマテリアリティテーマ

マテリアリティマップ



特筆すべきマテリアリティ

区分	マテリアリティ	考え方、「リスク」と「機会」	関連SDGs
リスク	● 調達面での供給安定性	商品を製造するメーカーの生産キャパシティは、業界全体の低収益構造を反映して年々逼迫している。主たる分野で大きなシェアを有するブランドメーカーとしては、製造設備の不具合などで計画どおりの生産ができず、顧客への商品提供に支障が出ることは、当社の収益に大きく影響するとともに、建設現場での納期遅延などの要因ともなり得る。業界全体のリスク要因として、万全の対応を行っていく必要がある。	8, 9, 11, 12, 13
	● 品質安定性	インテリア商品やエクステリア商品を提供する立場として、品質の安定性は顧客要求事項の最上位の項目である。全国に広く販売しシェアを獲得している状況下、品質の低下・劣化による貼り替えなどの対応は、ブランドイメージの棄損になるとともに、収益を圧迫する大きなリスク要因である。品質管理を担う体制と人材の増強に向けた取り組みを継続的に進めている。	9, 11, 12, 13, 15
	● 事業活動における環境負荷 (GHG、エネルギー、廃棄物)	サンゲツ単体としては、GHGやエネルギーは事務所の照明・空調、ロジの動力など、廃棄物は商品のカット端材や不良在庫、回収見本帳などにおいて負荷が発生しているが、サプライチェーン全体に対する環境負荷は相対的に小さい状況である。一方で、グループ全体では製造を担うクレアネット株式会社、Koroseal社における製品製造面での環境負荷が大きく、気候変動や資源循環といった世界的な課題に対し真摯に向き合い取り組みを進捗させていく必要がある。この取り組みが進展しない事態となることは、地球環境および企業経営のサステナビリティに対しての大きなリスク要因となる。	11, 12, 13, 15
機会	● デザインするよろこびの提供	長期ビジョン・中期経営計画に掲げるスペースクリエーション企業への転換に向けての重要課題であり、デザインはプラスアルファの価値を提供する源泉である。インテリアとエクステリアの双方をモノから取り扱う唯一の企業として、デザインを追求し提供することで、企業価値を高めることができる。また、デザインを通じた顧客とのコミュニケーションは、顧客と当社がwin-winな関係を築く結果となり、その実績の積み重ねがサンゲツグループとしての高いデザイン力の構築につながっている。	8, 9, 11, 12, 13
	● サービスと価格の適切なバランス	顧客にとっては、商品群によって求めるサービスに違いがある。価格を訴求すべき商品や、受注・出荷・配送などのサービス機能を重視すべき商品などさまざまであるため、それぞれのサービス機能に価値を感じていただき、顧客の満足度を高めることは、適切な対価を得る重要な機会となる。	8, 9, 11, 12, 13
	● 社員の健康と能力開発 ● 社員エンゲージメントの向上 ● 従業員のダイバーシティ・インクルージョン	人材は最も重要な基盤の一つであり、社員のエンゲージメントの向上が、業績向上に加え、企業価値の向上につながる。前中期経営計画から取り組んでいる健康経営・働き方の見直し・社員の能力開発などに加え、2022年4月からスタートする新人事制度の導入によりさらなる人的資本の強化を進めている。これはサンゲツグループの持続的な成長に大きく寄与する機会となる。	8, 9, 11, 12, 13, 15

役員紹介



取締役
(2022年6月22日現在)

やす だ しょうすけ 代表取締役 社長執行役員
指名報酬委員

1

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

すけかわ たつお 取締役 執行役員 管理担当(社長室・総務・人事・
経営監査・情報システム)兼 財務経理部長

2

1996年11月 三菱商事株式会社北京事務所総務経理部長
2004年12月 泰国三菱商事(出向)取締役副社長兼財務経理部長
2009年 5月 株式会社サンエス(出向)専務取締役兼管理本部長
2012年 4月 株式会社エム・シー・フーズ(出向)専務取締役兼管理本部長
2015年 4月 当社財務経理部長
2021年 4月 執行役員 管理担当(社長室・総務・人事・経営監査・
情報システム) 兼財務経理部長
2021年 6月 取締役 執行役員 管理担当(社長室・総務・人事・経営監査・
情報システム) 兼財務経理部長 現在に至る

は とり まさとし 社外取締役 監査等委員(委員長)
指名報酬委員

3

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

う だ がわ けんいち 社外取締役 監査等委員
指名報酬委員

5

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

さ さ き しゅうじ 取締役
監査等委員

7

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 取締役
2019年6月 取締役(常勤監査等委員) 現在に至る

は ま だ みちよ 社外取締役 監査等委員
指名報酬委員(委員長)

4

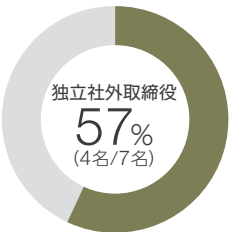
1985年4月 名古屋大学法学部教授
1999年4月 名古屋大学大学院法学研究科教授
2008年4月 名古屋大学法科大学院長
2009年4月 名古屋大学名誉教授 現在に至る
公正取引委員会委員
2015年6月 当社社外取締役(監査等委員) 現在に至る

て ら だ おさむ 社外取締役 監査等委員
指名報酬委員

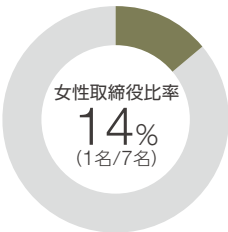
6

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

独立性・客観性の確保



ダイバーシティの推進



取締役スキルマトリックス

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			経営の基本となる経験・知見				当社事業に即した専門性および成長に必要な経験・知見					
				監査等 委員	指名 報酬委員	企業 経営	財務 会計	人事・ 法務	営業・マ ーケティング	素材 事業	製造・ 品質	内装材 事業	建設 事業	グローバル ・海外事業	
安田 正介	代表取締役 社長執行役員 指名報酬委員	執行	8年		●	●			●	●		●	●	●	100% (13/13回)
助川 達夫	取締役 執行役員 管理担当 兼 財務経理部長	執行	1年				●						●	●	100% (10/10回) ※2021年6月24日就任
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	7年	◎ (委員長)	●	●		●	●	●	●				100% (13/13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	7年	●				●					●	●	100% (13/13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	3年	●	●	●				●	●		●		100% (13/13回)
寺田 修	社外取締役 監査等委員 指名報酬委員	社外 独立	1年	●	●	●			●				●	●	100% (10/10回) ※2021年6月24日就任
佐々木 修二	取締役 常勤監査等委員	非執行	3年	●					●			●			100% (13/13回)

執行体制 (2022年7月1日現在)

社長執行役員	安田 正介
専務執行役員 営業本部長	吉川 恭伴
常務執行役員 インテリア事業本部長	金子 義明
執行役員 ロジスティクス本部長	美根 陽介
執行役員 管理担当 兼 財務経理部長	助川 達夫

執行役員 カーテン事業担当 兼 株式会社サンゲツウォース 代表取締役社長	森田 卓
執行役員 スペースクリエーション事業担当 兼 株式会社サングリーン 取締役 スペースクリエーション事業本部長	宮本 和紀
執行役員 東京支社長	牧 繁伸
執行役員 海外事業担当	山田 真平

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、「誠実」を社是とし、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、効率性を基盤としたコーポレートガバナンスの強化が重要な経営課題であると認識しています。

当社は、独立社外取締役の経営参加による取締役会の監査・監督機能の強化をねらいとして、2015年に監査等委員会設置会社へ移行しています。このガバナンス体制のもと、さらなる企業価値の向上に努めています。

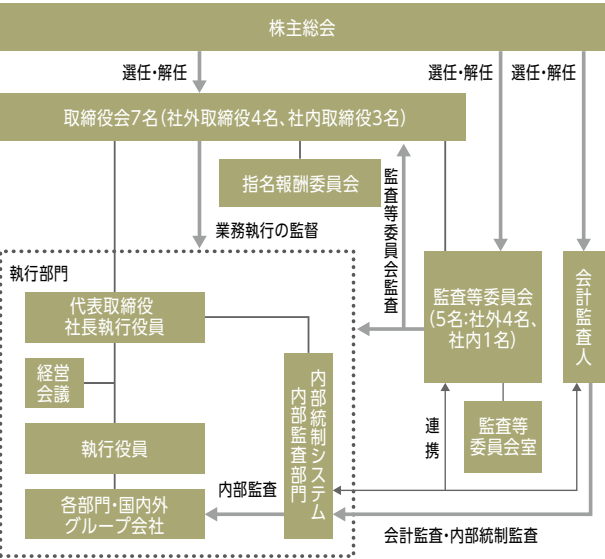
コーポレートガバナンス体制

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、取締役会の監査機能を強め、ガバナンス体制を強化しています。

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



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。

- 2021年度の主な審議事項
- 中期経営計画の各施策およびESG活動の進捗管理
 - 業務執行役員による執行報告とそれに対する議論
 - 海外事業戦略
 - 決算分析と資本政策
 - 内部統制システム運用状況
 - 人事制度改革
 - リスク管理委員会・コンプライアンス委員会報告
 - 安定供給・品質安定化へ向けた取り組み

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。

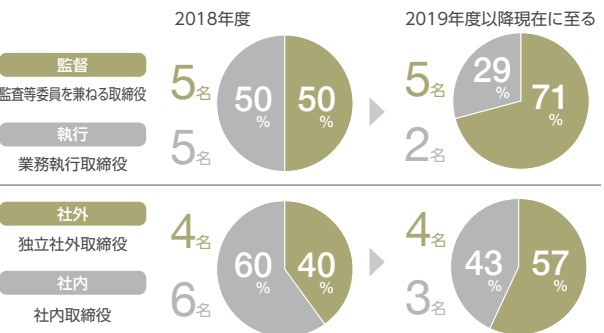
監査等委員・指名報酬委員を兼ねる独立社外取締役の主な活動状況

新型コロナウイルス感染症拡大の影響で移動制限がある中、移転・新設した関西支社センターオフィス、関西ロジスティクスセンター、2021年3月にグループ会社化したクリアナイト株式会社の一関工場などの視察・往査を実施しました。さらに下記の対話や会議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** 23回 ※2021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** 30回 ※2021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。

経営の“監督”と“執行”の分離

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。



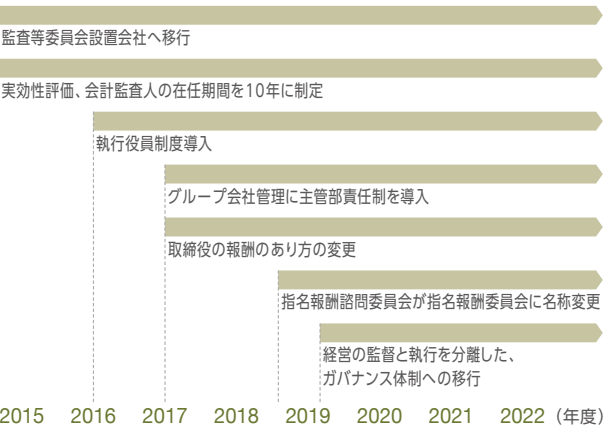
取締役会の実効性評価

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。

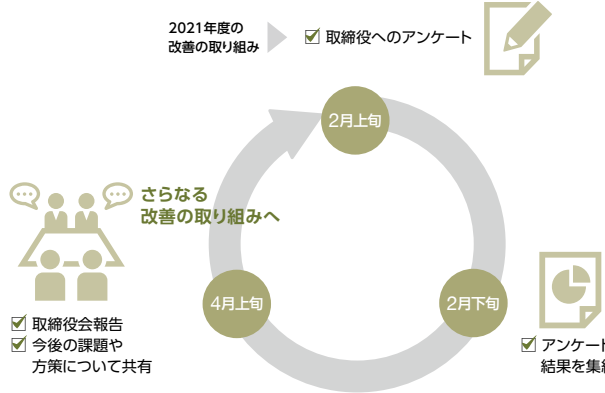
2021年度は、2022年2月にアンケート調査を取締役全員に実施し、評価結果を取締役会で審議の上、コーポレートガバナンス報告書で内容を開示しました。

主な評価項目およびその結果

- 取締役会は、代表取締役に対する委任の範囲を明確に定め、その範囲も適切である。
- 取締役会は、中期経営計画【D.C. 2022】の実現に向け最善の努力をしている。
- 取締役会は、取締役の指名・報酬については、独立社外取締役全員をメンバーとし、独立社外取締役が委員長を務める指名報酬委員会を設置し議論することにより、公正かつ透明性の高い手続きを行っている。ただし、引き続き最高経営責任者等の後継問題が課題であることを認識している。
- 取締役会は、適切な時期に、適切な意思決定を行っている。
- 取締役会では、自由闊達で建設的な議論が行われており、各議題についての議論の質は高い。
- 取締役会での業務執行の監督は充分に行われている。
- 取締役会の運営方法については向上が図られているが、さらなる改善の余地がある。



2021年度取締役会の実効性評価の方法



コーポレートガバナンス
コーポレートガバナンス報告書
https://www.sangetsu.co.jp/company/sustainability/governance/corporate_governance.html



コーポレートガバナンス体制

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、会社法および東京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。

- 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

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。

独立社外取締役については、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等との対話の機会などを設けています。

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



社外取締役座談会

株式会社サンゲツは、2015年に監査等委員会設置会社へ移行し、2019年6月には取締役7名のうち社外取締役を過半数となる4名とするなど、取締役会の監査・監督機能の強化を進めてきました。中長期的な企業価値向上とガバナンスにおける実効性の強化に向けて座談会を実施しました。



Q1 企業風土とコーポレートガバナンス

羽鳥: 2015年より社外取締役を務めています。サンゲツは歴史ある会社であり、壁紙の取り扱いを契機として、業界のリーディングカンパニーとして大きく成長してきました。私は、その姿を取引先の原材料メーカーとして見てきましたが、飛躍的な成長の一方で、当時の経営は古い伝統から抜けきれていない側面があるように思えました。これを誰よりも感じていたのが、当時の経営者だったのかもしれませんが。こうして安田社長に経営が引き継がれ、さまざまな改革を実行してきました。ガバナンス改革においても、当時としては先駆的な監査等委員会設置会社になり早く移行して、劇的な変化を遂げました。現在、制度設計上はかなりのレベルまで到達できたのではないのでしょうか。今後は、その実効性と、グループ内にどう広げていくかが課題だと思います。

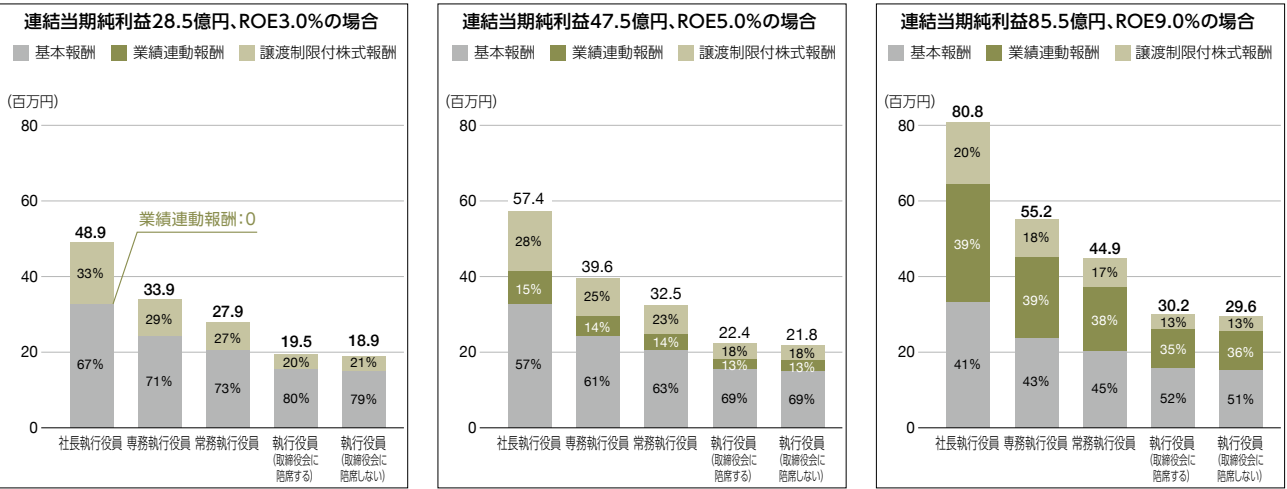
浜田: 私は元々は会社法が専門の大学教授です。研究者として、米英に始まる世界のコーポレートガバナンス強化の動きが日本にも及んできた過程に注目してきました。サンゲツが監査等委員会設置会社へ移行したのは、会社法の改正

でこの形態が導入された直後の2015年6月です。私はそのときに、羽鳥さんと一緒に社外取締役に就任しました。同年にはコーポレートガバナンス・コード(企業統治指針)も適用されるようになりました。この時点で、サンゲツが監査等委員会設置会社の形態を選択し、独立社外取締役4名という先進的な体制としたのは、良い決断であったと思います。会社のあり方が日本社会全体としてもサンゲツとしても劇的に変わる時期に、サンゲツの取締役会メンバーとしてガバナンスの強化に関わるようになったのは、研究者としても得がたい経験です。

宇田川: 私は素材メーカーで経営の経験があり、2019年から社外取締役を務めています。指名委員会と報酬委員会に相当する任意の委員会として指名報酬委員会を置き、委員長を独立社外取締役に任せるというのも思い切った体制です。取締役会における資料も多岐にわたり詳細で、情報の共有・開示という点でも充実しています。他社の顧問も経験しましたが、監査等委員会設置会社だからといって、全ての会社が協力的とは限りません。その点、サンゲツは非常に真面目で協力的です。

一方、「スペースクリエーション企業」という新たな企業像に向けたさまざまな取り組みが加速する中で、稼ぎ頭であ

役位別 報酬総額と構成割合



社外取締役座談会

る営業本部などの最前線の現場と、いわゆるヘッドフォーター的な管理部門などの部署とで、空気感が少し違うと感じられることがあるのが気になります。やはり最も収益を生み出しているのは現場ですから、ここをよくすり合わせることで、施策実行における課題かもしれません。

寺田: 私はゼネコンで建築部門のトップを務めたから、サンゲツの事業や商品には一定の知識がありました。しかし、2021年に社外取締役に就任し、改めて非常に真面目な社風に感銘を受けました。加えて、物事の進め方が非常にしなやかでレジリエンスなのです。理由を考えてみたのですが、女性が多い企業風土もその一つかもしれません。社外取締役として1年も経っていないので、何事も新鮮に見えるのかもしれません。こうした企業文化の良さは、今後の社会活動でバリエーションを生み出す力にもなる気がします。



この数年でガバナンスの制度をきちんとつくり上げることができたのも、全てのことにしっかり取り組もうとする真面目な姿勢の成果だと思います。経営的な課題や事業領域の拡大、海外展開など、さまざまな方面に積極的に取り組みを進めています。こうした事業の広がりをどれだけ実現することができるか。これからも注視していきたいと思います。

Q2 取締役会における役割とその実効性

寺田: 私自身は、常に監査・監督の立場から発言することを肝に銘じています。熱い議論になると、つい執行側の気持ちで「それは違うだろう」と言いたくなることもあるのですが、それでは単なるアドバイザーです。物事の進め方を議論するのではなく、あくまでも進め方のプロセスを見て、間違っていないかを客観的に評価するように心掛けています。

この評価の上で私は今までの経験を踏まえて考え、そして立場をわきまえて提言し議論していくことがより重要であると考えます。できたできなかったという単純なことで

はなく、より実効性のある評価の仕方を構築していくべきでしょう。

そして、私たちは企業を監査する一方で、企業の成長については着実に進める立場でもあります。プロセスが間違っていれば厳しく指摘しますが、そうでなければコンプライアンスに沿って企業の成長戦略を後押しする立場でありたいと思います。

宇田川: 取締役会では、いつも安田社長が案件を非常に細かく説明してくださるのでありがたいと思っています。一方で、案件によっては、より現場に近い他の執行役員の方が説明をする機会がもっとあっていいと思います。もちろん、事前に経営会議などで十分な議論を行い、取締役会にはその結論を持ってきているわけで、今さら執行側での議論にはならないということもあるでしょう。安田社長から他の方に発言を促すこともあります。自律的な発言によって、より議論が活性化するのはないかと考えています。それから、監査等委員の役割について、甚では中期経営計画や戦略のバックアップも行うべきだという話も聞きますが、私はそれについては懐疑的です。やはり、監査等委員は経営の執行に立ち入るべきではないと考えます。



浜田: 確かに、取締役会では安田社長が中心となって説明する形になりがちです。ただ、独立社外取締役が多いことで、私たちは発言しやすいですね。コーポレートガバナンス・コードではプライム市場企業でさえ社外取締役3分の1が指標なのに、サンゲツは2015年に3分の1をクリアし、2019年からは過半数を達成しているわけで、のびのびと議論しやすい雰囲気は群を抜いています。

社長以外の方の話を聞く機会としては、私たちは、執行の重要会議である事業課題検討会議等にも陪席させていただいています。最近、指名報酬委員会や幹部社員個々人との対話も始めました。また、新型コロナウイルス感染症の流行(以下、コロナ禍)以前は、いろいろな部署へ現地往査に出かけており、各現場での生の情報を得るようにしてきま

した。コロナ禍が落ち着いたらこれも復活させたいと考えています。

社外取締役としては、執行役員が会社や社会の利益のために誠心誠意ががんばっているかを見ることはもちろんですが、若い方々が職務経験を通じて人間として豊かに成長できる環境も大事にしたいですね。そして、女性にもっと活躍していただきたい。私が社外取締役になった当時、サンゲツでは入社する女性社員の数は多くても、かなりの方は結婚や出産を機に途中で辞めてしまっていました。それが今、どんどん変わりつつあります。社員自身が「同じ会社にながら転職してみたい」と言うほどで、この劇的な変化を大変嬉しく思っています。

羽鳥: 社外取締役としては、会議の場でわざと逆行、もしくは疑問を提起して議論を深めるといった意識も必要だと思います。また、事前資料は確かに十分に準備してくれるので重宝していますが、穿った視点で見れば、あくまでもこれはサンゲツの思考パターンを通して整理された情報です。もちろん、意図的に何かを隠そうとしているという意味ではありません。しかしながら、これだけで判断するのではなく、なるべく自分自身で独自の情報ソースは持っていたいと思います。そうでなければ社外取締役の意味がありません。社内から出てきた情報は、生データといえどもサンゲツの歴史も踏まえてでき上がったシナリオだということは、常に頭に置いておくべきだと考えています。



それから、情報という意味では、常勤の監査等委員が専任の担当者と往査活動を行って、毎月、詳細なレポートを送ってくれます。コロナ禍においてもオンラインで継続されましたが、こうした情報は非常に役立っています。

Q3 スペースクリエーション企業を目指すために

羽鳥: サンゲツグループにとっての「スペースクリエーション」とはどういうものか、徐々にフォーカスされてきたとは思いますが、それでもまだ、詰めなければいけないことは山ほどあります。コアとなる事業や技術を中心にモノづくりからコトづくりへ広げていくのかもしれませんが、現状はまだ言葉

が先行している印象です。

寺田: 理念はできていると思います。だから、次はこれを実現するための3年後、5年後の姿を思い描けるようにしていただきたいですね。まずは建物内の空間を創造するところから考えると、現実的な姿が見えてくるかもしれません。そして、どれだけのコスト・人材を投入して、どう進めていくのか、もう少し細かい戦略が見えてくれば、評価もしやすくなると思います。

宇田川: 「空間を創造する」という標語やこれに関わる事業自体は、既にさまざまな企業が進めています。その中でサンゲツグループは何をやるのか、しっかり定義して皆が納得できる形にできるといいですね。

浜田: 私自身は、スペースクリエーション企業への変革は、既存の他社事業と競うものではないと捉えています。サンゲツは、表具師から始まり、戦後は壁紙の見本帳(商品)と物流を掛け合わせ、急成長し、取扱商品も床材、ファブリック、エクステリアへと広がってきました。安田社長はさらに、製造や施工といった垂直方向へも成長の舵を切りました。これらを買くビジョンが「Joy of Design」であり、具体化するのが「スペースクリエーション企業」だと思うのです。製造から施工まで全てをマネジメントしながら新たな空間を提案できる、その強みを活かし成長を目指していくと考えれば、なかなか元気の出る目標ではないでしょうか。



羽鳥: それには、これまで無償で提供してきたデザインや物流、質の高い商品や施工などに、しっかりと付加価値を付けて提供できるよう変わらなくてはなりません。これには、業界全体の意識改革も必要です。

新しいガバナンス体制も今期で8年目に入ります。経営に対する意識は高まっており、現在は多くの社員が会社の収益や成長性、社会性といったことを意識するようになってきました。安定的な業績を築いてきたサンゲツグループにとって、変化は大きなチャレンジです。それでもあえて変えてきた、そして変わってきた。人材も育っています。新たな事業改革の展開も楽しみにしながら、社外取締役としての視点で事業を後押ししていきたいですね。

人材マネジメント

サンゲツグループの成長には、社員の成長と活躍が不可欠です。

事業基盤強化の重要な施策である人的資本の強化により、「社員が経営を担う」事業体制を構築します。

人事部長メッセージ



持続的な企業価値、 人材価値の向上に向けて

人事部長

宇都 和久

サンゲツグループは、持続可能な企業価値の向上を追求しています。

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。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、今日より明日をより良い状態にすべく邁進しています。

具体的な行動としては、「人権方針」「企業理念」「長期ビジョン」などで、サンゲツグループ共通の価値観を全従業員と共有しており、社是「誠実」や「サンゲツグループが実現を目指す社会的価値」などのキーワードを土台に、新たな人事

制度の導入、専門人材の中途採用拡大、外国籍人材の採用強化、教育研修の拡充などを実行。多様性のある人材を公平・公正に処遇すべく、随時、制度やオペレーションの見直しを行っています。

一人ひとりの価値が高まることは、「企業価値の向上」とともに「メンバー個々人やチーム・組織の成長」にもつながり、この双方が成せているのなら、これに勝る嬉しさはありません。

人的資本に注目が高まる中、人材価値向上に向けた取り組みの発信も重要と考えています。

新人事制度

当社では、長期ビジョンとして「スペースクリエーション企業」への転換を掲げており、現場力と多様性ある専門人材が活躍する組織の構築や、サービスを付加価値の源泉とする事業への転換などを目指しています。これらの変革を実現するためには、変化に応じた人材の配置・登用や、柔軟な処遇・報酬制度が不可欠であり、「ビジネスモデル変革に向けた体制整備」「年功的な報酬からの脱却」という2つの課題感がありました。

当社では2017年に新たな人事制度を導入しており、そのときのねらいであった「積極的な人材登用」「プロ人材の創出」「能力等級に基づく適正な人材構成」など、一定の成果を収めました。しかし、登用の柔軟性の限界や、評価の公平感・納得感の不足といった課題も見えており、変化の激しい時代に、より柔軟に対応する組織を構築するために、改めて

人事制度改革を行いました。

新制度では「職務と報酬の公平性」を重要視し、課長級以上の「職務」と「報酬」の関係を明確にすることで、事業環境の変化に対応し、そのときどきに活躍する社員へ報いる人事制度としました。

処遇については、キャリア選択の幅を広げるために、管理職において、組織運営能力や経営力を中心とした「マネジメント系」に加え、高度専門的な能力で活躍する「プロ系」を設定。この2つの職務グレード(管理職を対象に適用する、職務の重要性に応じて分類したグレード)により、社員がより幅広いキャリアを描き、挑戦できる組織の構築を目指しました。この「職務とグレード」は、ぶれない軸を持ちつつも、時代の変化に合わせて、より競争力のある仕事・職務へと臨機応変に変えていく必要があります。その意味からも、社

員へは、「職務は与えられるものではなく、能動的に取りに
いってほしい」「職務のグレードを上げるためにはどうすれば
よいかを、各組織の事業戦略・組織論から能動的に考えて
ほしい」と伝えています。

評価方法についても、定量・定性的な目標に対する成果を測定するアウトプット評価と、デザインなど職務内容に応じた職種別グループごとの行動評価基準への到達度を測定

専門人材の採用・活躍

長期ビジョン達成へのアプローチの一つとして、「現場力と多様性ある専門人材が活躍する組織づくり」を掲げており、事業領域を拡大する中で、新卒の採用だけでなく専門知識を持った人材を中途採用し、人的資本を強化しています。

スペースクリエーション企業への転換を進める上では、デザイン提案力の強化が重要と捉えており、スペースクリエーション事業部での人員拡充を進めているほか、ショールームではインテリアアドバイザーがお客さまへ快適な住空間の提供を行うなど、専門人材の活躍の場が広がっています。

また、DATAによる事業の効率化と転換を図るのに必要なシステム関連人材の採用も進めており、機能面の強化も行っています。

VOICE

私が株式会社サンゲツに入社した理由は、スペースクリエーション事業にスタートアップメンバーとして参加することや、多くのインテリアを開発しているメンバーとデザイン活動を行い、自分でも商品の開発をしてみたいと思ったからです。

普段の業務では、クライアントの事業や施設の経営方針に対して、企画やデザインで答えを出す機会が多く、コンセプト立案や意匠設計を行う場面で、自身の知識が活かされていると感じています。

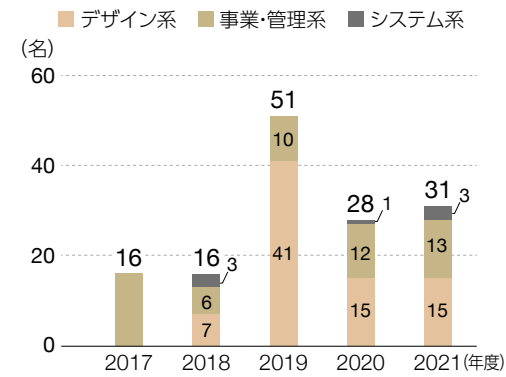
2021年の関西支社移転・新設では、スペースクリエーション事業部がデザインを担当し、関西支社で働く社員が、クライアントを招きたい、このオフィスで働きたい、などポジティブな気持ちやアクションにつながるようなデザインにこだわりました。

今後は、良いデザインをするだけでなく、世の中にインパクトを与えるような企画やデザインを創っていきたくと考えています。



スペースクリエーション
事業部
スペースクリエーション課
小木 曾 茜

中途採用の推移(サンゲツ単体)



TOPICS

効率的で柔軟な働き方を促進するオフィス

2021年に移転した関西支社センターオフィスでは、WEB会議などに適した消音ブースの設置や、フレキシブルに打ち合わせを行うための可動什器を数多く配置し、目的や気分に応じて使い分けができる、柔軟性と効率性を持つ新たなオフィスの在り方を追求しました。「“静”のガーデン」は、緑豊かな森に身を置くことで心身ともにリフレッシュされ、集中力のアップにもつながります。

また、関西の事業拠点の一部をサテライトオフィスとして活用する取り組みを開始し、社員が自身の業務と生活のバランスに合わせて、働く場所を自由に選択できます。



人権／多様な働き方

サンゲツグループは、社員の多様性、人格、個性を尊重し、一人ひとりが経営の主人公として能力を最大限発揮できる人事制度の運営と安全で働きやすい職場環境の構築を目指しています。

SDGsとの関連性



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/>



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

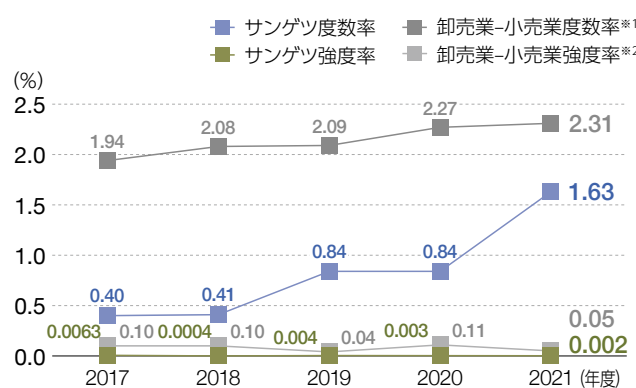
- 中期経営計画での到達目標
- 健康経営の拡充と安全・良好な職場環境の維持
 - 社員エンゲージメントの向上
 - 外国籍人材の積極採用、外部専門人材の採用
 - 障がい者雇用の職域拡大(2022年度雇用率目標4.0%)
 - 女性管理職の登用と支援(2022年度までに女性管理職比率目標20%)

労働安全衛生

安全で働きやすい職場づくりと、心身の健康づくりに向けた環境整備を推進しています。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るほか、地震などの大規模災害への備えとして、備蓄品の整備や防災訓練も実施しています。

労災の発生しやすいロジスティクスセンターにおいては、当社社員および協力会社社員全員に安全衛生マニュアルを浸透させ、マニュアルに沿った行動を習慣化し、労災が発生した場合には、対策報告書の作成や対策会議を行い、発生状況の共有と再発防止に努めています。

労働災害度数率・強度率の推移(サンゲツ単体)



※1 度数率：100万のべ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数(災害発生頻度)
※2 強度率：1,000のべ実労働時間当たりの労働損失日数(災害の重さの程度)

健康経営

株式会社サンゲツでは、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、がん健診の受診率や非喫煙率など健康経営に関する目標を設定し、人間ドックの実施、健康診断二次検査フォローや禁煙プログラムの実施など、改善に向けた取り組みを行っています。健康経営における私傷病による休職後の職場復帰支援や、治療と仕事の両立支援への取り組みが高く評価され、3年連続で健康経営優良法人(大規模法人部門)に認定されました。また、新型コロナウイルス感染症対策の一環として、2021年7月よりワクチンの職域接種を実施



本社接種会場における職域接種の様子

施し、顧客、従業員、協力会社の方とご家族の安全確保に努めました。

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、女性管理職比率を2022年度までに20%とする目標を掲げています。

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、育児短時間勤務制度の導入のほか、男性の家事育児参画による男女格差の解消を促進するため、男性育児休業制度の整備と取得啓蒙などを進めています。

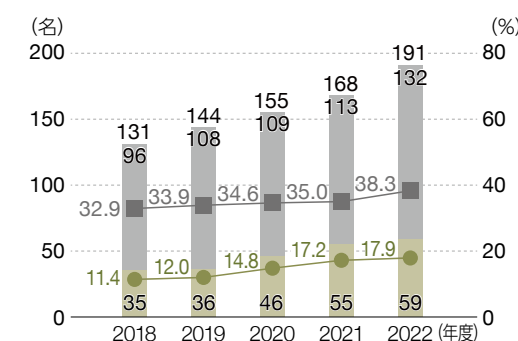
また、管理職を対象に女性特有の健康についての啓蒙セミナー実施や、乳がんに対する正しい知識の習得・早期発見への啓蒙活動も行っています。

女性管理職比率(サンゲツ単体)

17.9%

(2022年4月現在)

■ 係長相当職 ■ 女性係長相当職比率(%)
■ 課長・担当課長以上 ● 女性管理職相当者比率(%)



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、2022年度までに障がい者雇用率4.0%の目標を掲げています。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んでいます。

また、当社が発刊した見本帳の回収・解体・分別を行う「見本帳リサイクルセンター」では5名が勤務しており、スタッフからの意見や提案を取り入れて、個々の能力が最大限に発揮できるよう、職場環境改善に取り組んでいます。

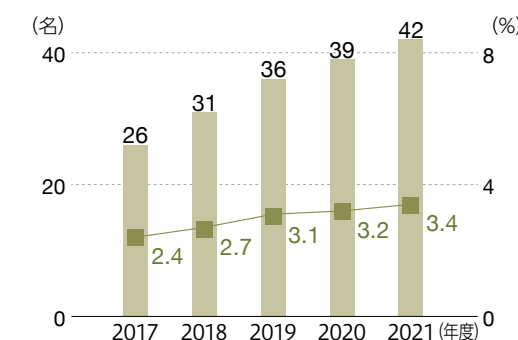
今後も雇用率の向上だけでなく、一人ひとりが真に自立し、心身ともに豊かに生活できるよう、支援していきます。

障がい者雇用率(サンゲツ単体)

3.4%

(2022年3月現在)

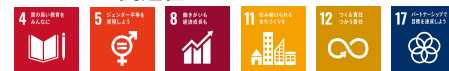
■ 障がい者雇用人数(名)
■ 障がい者雇用比率(%)



サプライチェーンマネジメント

お取引先さまとの相互信頼のもとで連携し、お客さまへ安心・安全、そして魅力的な商品を提供することが、サンゲツグループのサプライチェーン全体でのブランド力向上につながっています。

SDGsとの関連性



サプライチェーンマネジメント
https://www.sangetsu.co.jp/company/sustainability/social/business_partners.html



ESG/CSR方針 サプライチェーンにおける社会的責任の推進

- 中期経営計画での到達目標
- 化学物質の管理
 - 商品クレームの削減
 - 国内外仕入先さまのCSR調達支援 (CSR調達アンケート評価結果の向上)

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た商品・資材の調達活動を対象とした「サンゲツ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。

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、

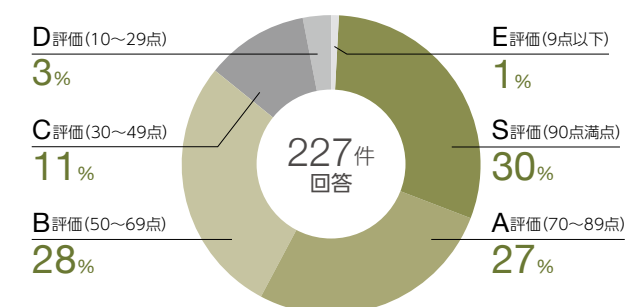


サプライチェーン全体でのCSR対応の推進活動を継続的に実施しています。

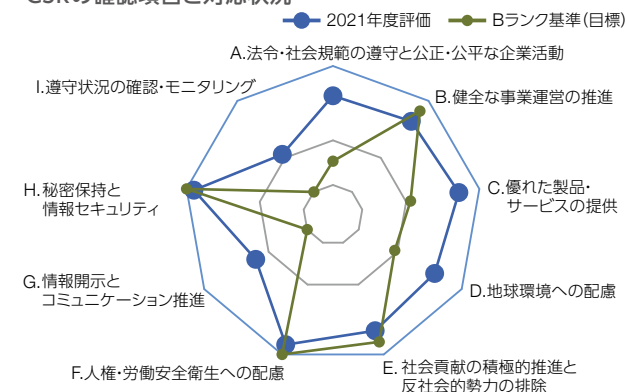
仕入先さまへのアンケート実施

2017年から、CSRガイドラインの遵守状況に関して、仕入先さまに対するアンケート調査を実施しています。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。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。

国内・海外仕入先評価ランク (サンゲツ単体)



CSRの確認項目と対応状況



仕入先さまへのCSR実査

サプライチェーン全体でのCSR対応推進活動の一環として、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。

壁紙の仕入れ先である株式会社デコリアへのCSR実査は2022年1月に実施しました。製造工場では工程順に巡回し、安全管理や業務改善の取り組みなどを確認しました。職場環境については、クリエイティブオフィス[DECOLAB]でのデザイン活動(商品開発)を実践するなど、社員が生き生きと働くことのできる職場づくりを実現しています。環境配慮については、サンゲツとの連携にて生産工程で発生する原材料の端材活用の研究を進めるなど、実際の取り組みを確認できました。

VOICE



株式会社デコリア
 代表取締役社長
 松澤 博司 様

当社は、サンゲツ向けに塩ビ壁紙を企画・製造・販売しています。30年以上続く長いお付き合いの中で、コミュニケーションや空間を自由に発想できる壁紙「Blackboard」を共同開発できたことは、サンゲツとの高度な連携を示す例であり、当社にとって大きな成功体験となりました。

サンゲツのCSRに対する真摯な姿勢は定期的に行われる実地調査においても垣間見られ、きめ細かな調査とご指摘は当社の成長の糧となっています。

また、当社はSDGsに積極的に取り組んでいます。“地域に根ざし、子どもたちに夢を与える”を基本理念に行っている活動は、前出の「Blackboard」と非常に親和性が高く、未就学児から高校生に至るまで、チョークを手に笑顔が溢れる風景が広がります。活動の成果は、かながわSDGsパートナー企業認定、おだわらSDGsパートナー企業認定という形で第三者にもご評価いただいています。

今後もサンゲツとのパートナーシップをさらに深め、新たな価値を生む壁紙をお客さまにお届けします。



株式会社デコリア
 クリエイティブオフィス
 [DECOLAB]



この度の実査では、サンゲツのCSR調達と同様に、同社においても関係先へのCSR調達を実践してほしい旨を依頼しています。実査全体を通して若手社員の笑顔が印象的であり、同社とのパートナーシップを強く感じる事ができました。今後も、仕入先さまとの緊密な連携により、サプライチェーン全体でのCSR活動を推進していきます。

コミュニティへの参画

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、そして自ら汗をかい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。

SDGsとの関連性



コミュニティへの参画

<https://www.sangetsu.co.jp/company/sustainability/social/community.html>



ESG/CSR方針 社員が主体となった社会貢献活動の拡大

- 中期経営計画での到達目標
- 児童養護施設リフォーム支援(30件以上/年)
 - 社員の積極的な参加の広がり
 - 活動全体のボリュームアップ(マッチングギフト13,000 S-mile/年)

サンゲツグループの社会貢献活動

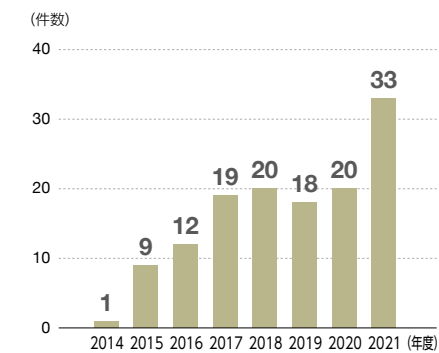
当社では、自然保護活動やNPO支援、災害ボランティアなど、さまざまな社会貢献活動を行っています。

中でも、子どもたちの人権をサポートする活動および、自社商材を活用した児童養護施設のリフォーム支援活動に重点的に取り組んでいます。快適な住空間で生活が送れるように、施設の方や子どもたち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ていきます。社員にとっては、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もできる、良い機会となっています。

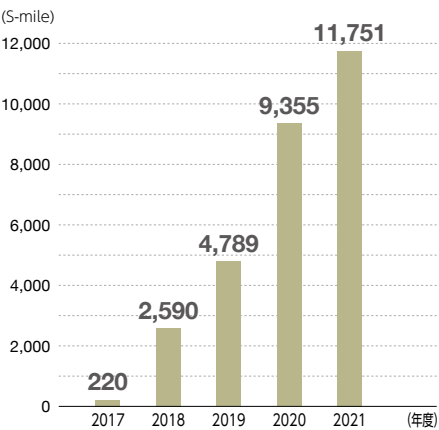
また、社会貢献活動の促進を目的とした「サンゲツグループマッチングギフトプログラム」を導入しています。社員の社会貢献活動に対してスマイルポイント(S-mile)を付与し、そのポイントを金額換算して支援先の団体などへ寄付を行っています。

施設リフォーム実績(サンゲツ単体)

Total 132件



マッチングギフトプログラム実績(サンゲツ単体)



児童養護施設のリフォーム支援

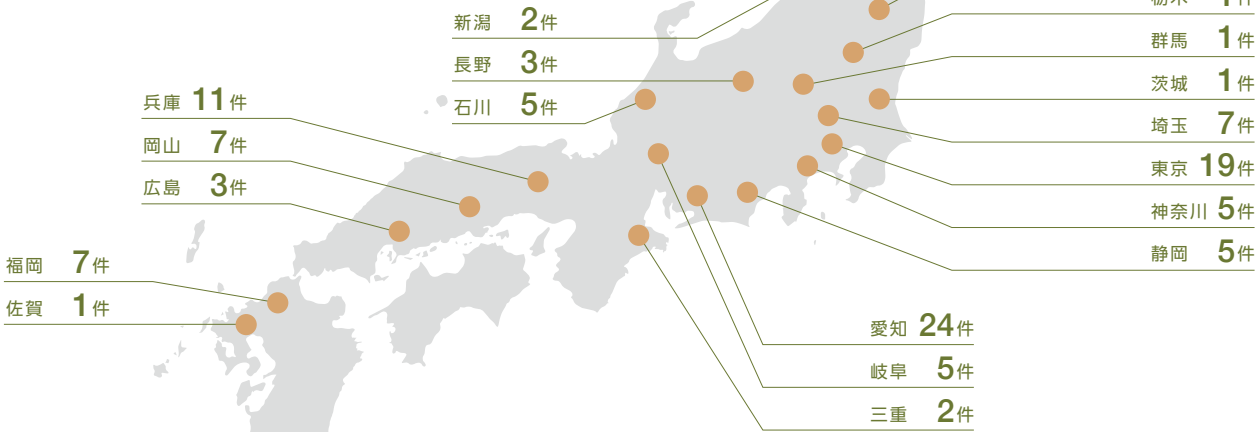
当社の事業を活かして、より快適な住空間で過ごしていただけるよう、全国の営業拠点から各地域への働きかけを行い、児童養護施設へのリフォーム支援を行っています。2021年度は33件の内装改装工事を実施しました。



児童養護施設「伊奈美園」



児童養護施設「広島修道院」



その他の活動

NPOと連携した笹刈りや生きものの一斉調査等、生物多様性保護活動のほか、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、地域のスポーツイベントへの参加など、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。

2014年度からの
累計支援実績

132件

さいたま国際マラソン



海岸清掃

池干し



おにぎりアクション

地球環境保全

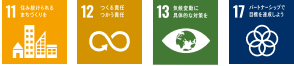
当社の事業は地球環境との関わりが深く、企業として環境保全に関わっていくことは当然の責務です。自らの事業活動における環境負荷の低減はもとより、地球環境に配慮したより良い住環境の創造に努めてまいります。

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

中期経営計画 での到達目標	● 温室効果ガス(GHG)排出量の削減 Scope1&2	2022年度 30%減 ^{*1}	2030年度 カーボンニュートラル
	● エネルギー使用量の削減	2022年度 4%減 ^{*2}	
	● 廃棄物の削減	2022年度 4%減 ^{*3}	
	● リサイクル率の向上	2022年度 83%以上	
	● 環境商品の拡充 ● 水利利用の管理		

※ 1,2,3 2018年度比

SDGsとの関連性



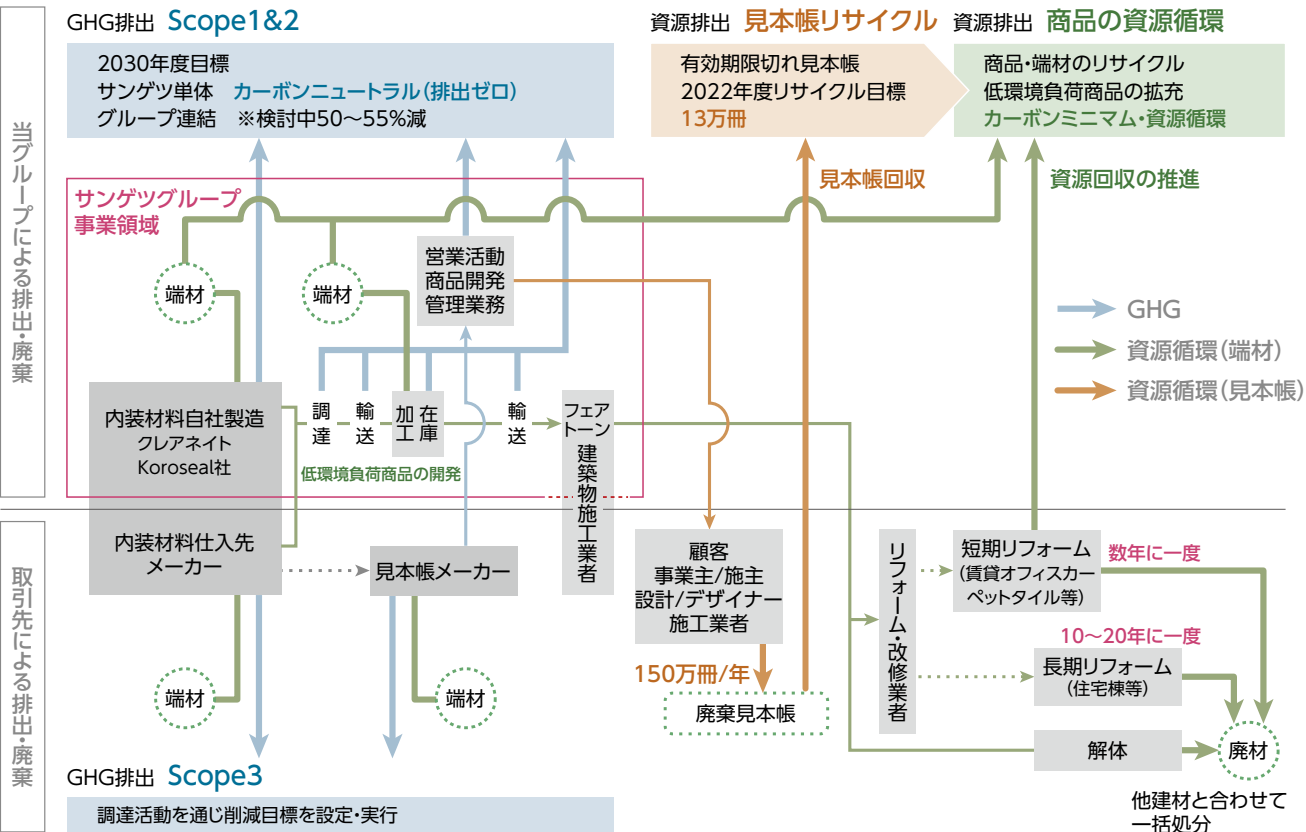
環境
https://www.sangetsu.co.jp/company/sustainability/environment/



サンゲツグループを取り巻く環境負荷の状況

当社が行う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、また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スコープ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。

サステナビリティへの取り組み



サンゲツ単体カーボンニュートラル
実現に向けて

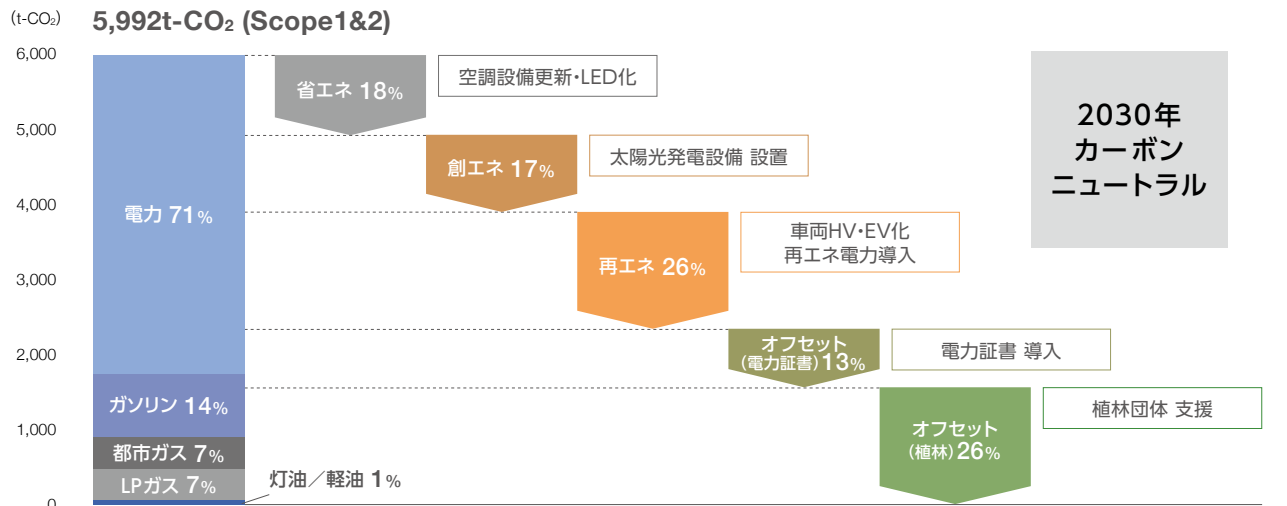
地球温暖化による気候変動は、人間社会と生物多様性を
含む生態系に大きく影響するものであるとIPCC*の報告に
あり、その地球温暖化の主たる原因は温室効果ガス(GHG)
の増加と言われています。パリ協定では、途上国を含む全
ての主要排出国にGHG排出量削減を求め、日本政府は2050年
の排出量実質ゼロ(カーボンニュートラル)を目標としていま
す。こうした中で、企業としてその土台ともいえる環境の保
全は必須の取り組みであるという認識のもと、サンゲツ単体
では2030年カーボンニュートラルを目標に設定しました。

当社のGHG排出量削減の取り組みは、これまでも営業車
両のハイブリッド化やエコドライブの推進、CO₂排出係数

の少ない新電力への切替などを行ってきましたが、2030年
の目標達成に向けて、省エネ、創エネ、再エネ、オフセットの
4つの施策を中心に削減に取り組んでいきます。省エネは
自社物件の空調設備更新、創エネは太陽光発電設備の設置、
再エネでは営業車両のハイブリッド化およびEV化、再エネ
電力メニューへの切替、オフセットでは植林団体への支援
といった各施策を計画しています。それぞれの施策を着実に
実施し、2030年までにGHG排出の実質ゼロに向けて取
り組んでいきます。

※IPCC(Intergovernmental Panel on Climate Change):気候変動に関する政府
間パネル。世界中の科学者の協力のもと、定期的に報告書を作成し、気候変動に関
する最新の科学的知見の評価を提供している組織。

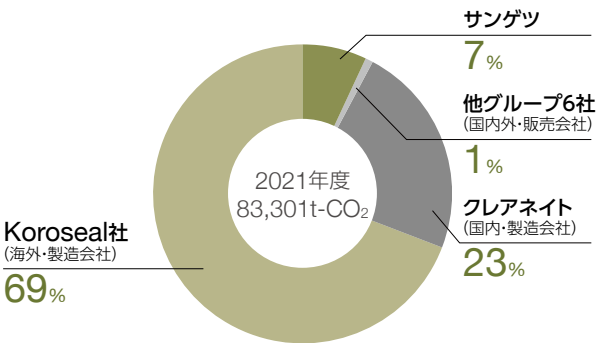
カーボンニュートラル ロードマップ(サンゲツ単体)



グループ全体のGHG排出量削減に向けた取り組み

株式会社サンゲツでは、グループ全体におけるGHG排出
量を算定し、削減に取り組んでいます。グループ全体では、
商品の製造機能を持つ会社が総排出量の約9割を占めてお
り、環境負荷低減を実現するためには、製造部分の排出削減
を進める必要があります。グループ全体での2030年を見
据えた具体的な目標・計画を立て、事務所やオフィスの電力
使用においては再エネ電力への切替、製造にかかるエネル
ギーにおいては省エネ設備への更新といった、各社の事業
の特徴に合わせた削減施策を実行していきます。

グループ全体でのGHG排出量(Scope1&2)の内訳

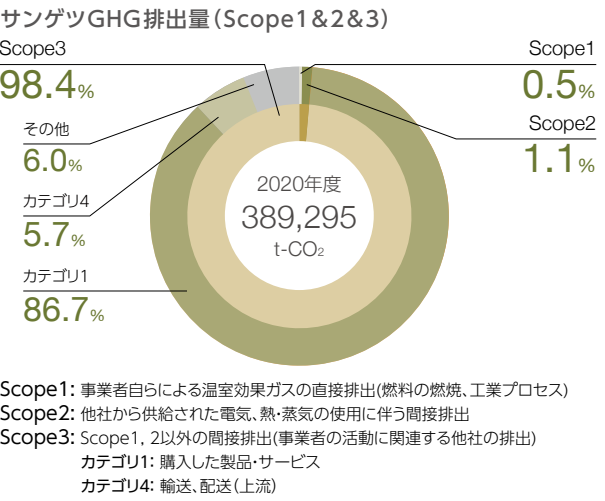


地球環境保全

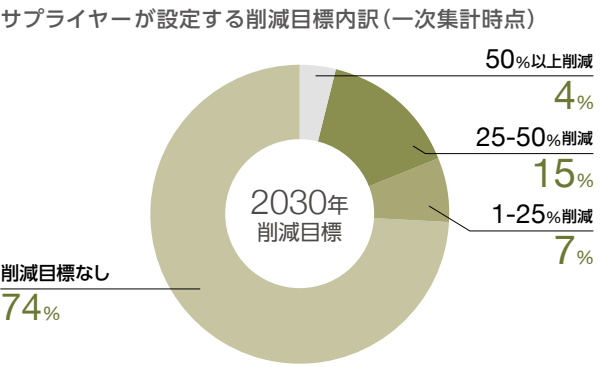
サプライチェーン全体でのGHG排出量削減

サンゲツのインテリア事業におけるサプライチェーン全体でのGHG排出量は約39万t-CO₂あり、そのうち製品製造にかかる排出量が8割以上を占めています。この状況は、インテリア業界全体において同様の課題であり、業界全体でGHG排出量削減を実現するためには、サプライヤーと連携した取り組みが必要です。

そこで、関係各社のGHG排出量の現状を把握すべく、2020年度より個別にエネルギーデータの調査を実施しています。



初回調査では、GHG排出に関するデータ状況や取り組み状況が把握できたため、今回の調査では次のステップである集計データのさらなる品質向上、および各サプライヤーへの削減目標の設定を主目的としました。削減目標の設定状況としては、2030年での削減目標を設定している会社は26%にとどまっており、さらなる取り組みの強化が必要な状況です。当社では、調達においてもCO₂排出量原単位の低いサプライヤーとの連携を強めるなど、環境に配慮した調達活動に向けて、今後も取り組みを進めていきます。



TCFDへの取り組み

持続可能な社会の実現に、企業としてより主体的に参画するため、2021年10月に「TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)」提言に賛同を表明しました。環境負荷の低減に向け、対応を進めています。

リスクと機会

2022年度から、全社リスク管理委員会において「気候変動リスク部会」を設定し、当該リスクマネジメント体制において管理しています。政策や法規制、市場における移行リスクや、異常気象や気温上昇に伴う物理的リスクを特定し、対応を進めています。

ガバナンス

社長を委員長とするESG委員会を設置しており、環境分科会にて気候変動への対応を進めています。これらの取り組みは取締役会に報告され、当該報告内容に関する管理・監督を行っています。

指標と目標(単体)

指標	2021年度実績	2022年度目標
GHG排出量 (Scope1&2)	26.2%減 (2018年度比)	30%削減 (2018年度比) 2030年度カーボンニュートラル
エネルギー使用量	1.7%減 (2018年度比)	4.0%削減 (2018年度比)
廃棄物総廃棄量	15.9%増 (2018年度比)	4.0%削減 (2018年度比)
リサイクル率	85.0%	83.0%

戦略

2022年度から、気候変動リスクについてTCFD提言に沿ったリスクと機会の見直しを行っています。見直しにあたっては、事業活動におけるGHG排出を低減できないこと、商品・見本帳を低炭素化できないことや回収・リサイクルできないこと、および急性・慢性的に起こりうる物理的なリスクといった観点で検討を進めています。

見本帳リサイクル

2021年3月より、「見本帳リサイクルセンター」を稼働しており、当社見本帳のリサイクルの推進に努めています。

当社見本帳は、約12,000点におよぶ多彩な商品を、より深く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、年間約150万冊発行されるうちの多くが埋立・焼却処理されています。当センターでは、見本帳を右図のように、現品チップ、表紙・台紙などの紙類、取手などのプラ類に分類し、マテリアルリサイクルに転換していくことで環境負荷低減を進めています。

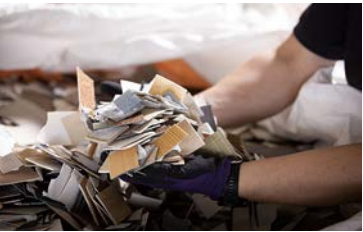
2021年度のリサイクル実績は、目標であった5万冊を超え、62,915冊を達成しました。2022年度のリサイクル目標13万冊を達成するために、見本帳回収体制の整備を行うとともに、破砕機の効率的な稼働や、作業スタッフの増員により処理キャパシティの拡大を目指します。



本社内 見本帳リサイクルセンター



分解作業の様子



分解した現品のチップ

低環境負荷商品

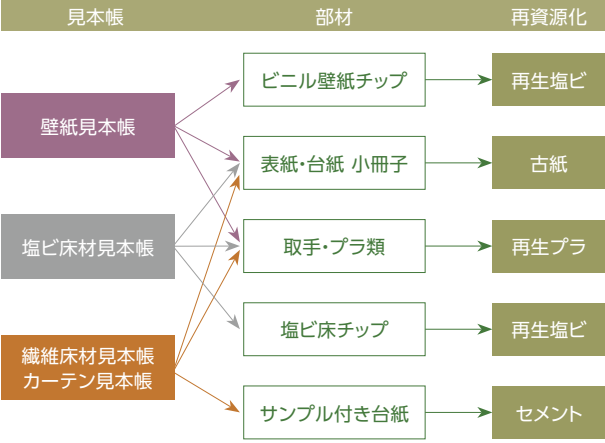
現在の建設市場では、建築物を通じた環境対応への取り組みとして、建設後の運用だけでなく、設計段階からのCO₂削減や再生材利用を重視した商品選定がされており、当社は「サステナブルな社会」の実現に向けて新たな視点で商品開発に取り組んでいます。

低環境負荷商品の開発

商品におけるCO₂排出量削減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進めています。

環境負荷低減や社会面での貢献について自社基準を策定するなど、顧客がより分かりやすい形で商品判断できるよう改善と検討を進めており、低環境負荷商品・SDGsに資する商品のさらなる市場浸透を促進していきます。

見本帳リサイクルフロー図



床材カーペットタイル「NT double eco」

パイル(糸)には、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「リサイクルバッキング」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。さらに、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。11月の発売後、オフィス市場を中心に、高い評価をいただいています。



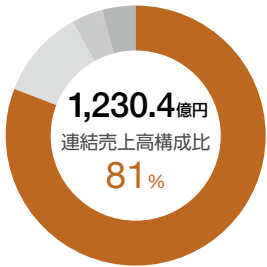
廃棄された漁網

※当社従来品との比較による

事業戦略

インテリアセグメント

事業における機能の領域拡大と強化、それに伴うバリューチェーンでのポジション強化を進め、収益性の拡大を進めます。



あらゆる視点から、
より創造的なモノづくりを追求

常務執行役員
インテリア事業本部長

金子 義明

中期経営計画に掲げる重要施策において、インテリア事業と特に密接に関わるのは「デザイン力の発展的強化」と「戦略的調達の推進」です。デザイン力の強化では、市場のニーズを捉えた多彩なデザイン・機能開発に加え、建築家・デザイナーとのコラボレーションや、英国の老舗ブランド Sanderson Design Groupとの提携によるWilliam Morris アーカイブスの活用など、最新のトレンドを踏まえたオリジナル商品の開発を進めています。戦略的調達の推進においては、取引先とのアライアンス強化に努め、サプライヤーを含めた強いバリューチェーンの構築に取り組んでいます。特に2022年3月期は、サプライチェーンの混乱や原材料の

高騰等の影響がありましたが、的確な情報収集・需要予測を行い、安定的な供給体制の構築に努めました。

また、環境対応も商品開発において非常に重要な視点です。リサイクル素材の利用やCO₂削減効果の明示などの商品開発、見本帳リサイクルセンターのさらなる機能拡充といったグループでの取り組みのほか、サプライチェーン全体での温室効果ガスの把握等も進めています。また、設計士やデザイナーなどのプロユーザー向け商品開発・情報発信と合わせて、今後はEC*事業を拡大し、エンドユーザーに向けた取り組みにも注力してまいります。

*Webサイト等をはじめとする電子商取引

事業内容

- インテリアの商品企画/製造/調達/在庫
- 商品提案から空間創造に関するソリューション提案
- 日本全国へのきめ細かな配送網
- 多様な提案を実現する内装施工力

リスク

- 将来的な住宅/非住宅建設の減少と、それに伴う市場の縮小
- 建設業界の人手不足
- 原材料価格の高騰
- 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
- 物流コストの高騰

機会

- 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

強み

- 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
- 質の高いデザイン提案力
- デザインを具現化する内装施工力
- サステナブルなロジスティクス体制



2022年3月期の取り組み

インテリアセグメント全般

2022年3月期の国内建設市場については、新設住宅着工戸数が前期比プラスで推移したものの、新型コロナウイルス感染症の発生前までの回復には至っておらず、また原材料価格や物流費の高騰によるコストの上昇も発生しています。このような状況下、インテリアセグメントにおいては、2021年9月に取引価格の改定を実施したほか、製造機能を持つグループ会社の取得による製販一貫体制の確立、およびファブリックを主とするBtoC事業の強化を行いました。

壁装事業

壁装事業では、住宅市場における新設住宅着工戸数の回復も追い風となり、量産壁紙見本帳「SP」が売上を牽引しました。非住宅市場においては、非住宅向け壁紙見本帳「FAITH」が堅調に推移したほか、2021年11月に発刊した粘着剤付化粧フィルム「リアテック」では、デザイン性の高さや、新発売の低価格帯シリーズ「ベーシックウッド」が市場から高い評価を受け、売上に貢献しました。壁紙製造メーカーであるクレアネイト株式会社の設備損傷に伴う供給遅延が一部発生したものの、2022年4月1日からの価格改定を前にした駆け込み需要の影響もあり、壁装材の売上高は増加しました。

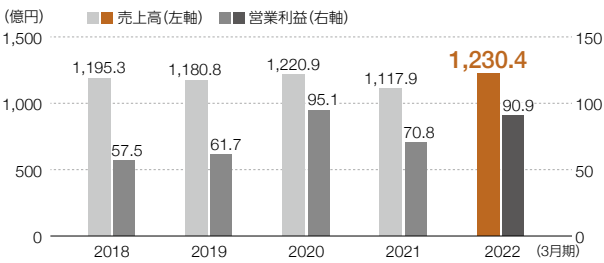
床材事業

床材事業では、非住宅リニューアル市場の回復が追い風となり、各種施設向け長尺シートやカーペットタイルが売上を牽引したほか、住宅・非住宅で幅広く使用できるフロアタイルも好調を維持しました。また、脱炭素社会の実現に貢献する低環境負荷商品であるカーペットタイル「NT double eco」が、市場の高い評価を得て採用が進んだほか、2022年1月には高い意匠性を持つカーペットタイル見本帳「DT」を発刊するなど、戦略的な販促活動と商品開発を進めました。

ファブリック事業

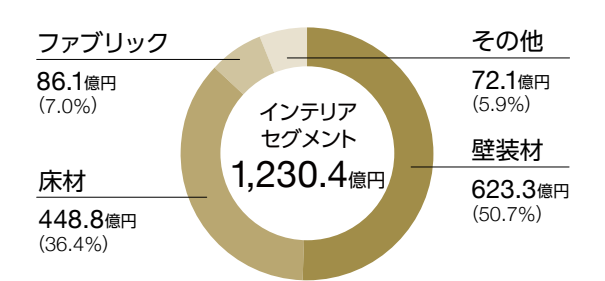
ファブリック事業では、住宅市場における新設住宅着工戸数の回復も追い風となり、ハイエンド向けの商品を収録したカーテン見本帳「ストリングス」や、ワンプライスによる選びやすさを追求したカーテン見本帳「シンプルオーダー」が売上を牽引しました。また、椅子生地見本帳「UP」も、非住宅を中心に堅調に推移しました。2022年1月には、メカタイプの窓まわり商品見本帳「RBコレクション」を発刊し、分かりやすい見本帳構成と価格設定で、メカタイプの商品ラインアップを強化しました。

インテリアセグメント売上高/営業利益



※ 2020年3月期まではスペースクリエーションセグメントとの調整後数値
※ 「収益認識に関する会計基準」を適用しなかった場合の2022年3月期売上高は1,228.9億円

インテリアセグメント売上高の内訳 (2022年3月期)

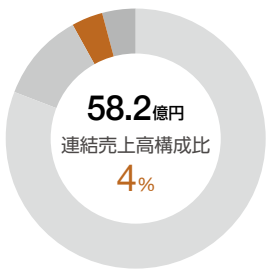


※ カッコ内は売上高構成比

事業戦略

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。



エクステリアにおける「スペースクリエーション」への挑戦

株式会社サングリーン
代表取締役社長
武田 博文

2022年3月期は、関東圏において、成長戦略としてのスペースクリエーション(以下、SC)事業を推し進める上での体制づくりに取り組みました。

デザイン・現場管理・積算等を行う各業務の専門スタッフを外部から採用するとともに、エクステリア全般に関わる各種の工事を可能とするために、協力業者との協業を拡大しています。関東SC事業部における新たな取り組みで得られた知見の集積は、これ自体の伸長にとどまらず、確実に既存事業

にも展開され、プラス効果をもたらしています。

2023年3月期においては、中部圏におけるSC事業の構築を目指し、人的体制の構築を行いつつ、実績を積み重ねていきます。

株式会社サングリーンの持続可能な成長に向けて、既存事業における地理的・量的拡大を強力に推し進めるとともに、新たな挑戦としてのエクステリアにおけるSC事業を早期に構築し、グループ全体の収益拡大に貢献していきます。

事業内容

- エクステリア商材の受注/配送
- 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

機会

- 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エクステリア需要の拡大

リスク

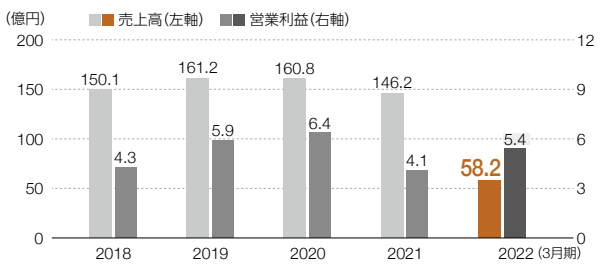
- 将来的な住宅/非住宅建設の減少と、それに伴う市場の縮小
- 建設業界の人手不足
- 仕入先からの商品供給の途絶
- 物流コストの高騰

強み

- 多彩なメーカーを取り扱うエクステリアの総合的な提案力
- 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

2022年3月期の取り組み

エクステリアセグメント売上高／営業利益



※「収益認識に関する会計基準」を適用しなかった場合の2022年3月期の売上高は153.1億円

2022年3月期のエクステリア市場は、サングリーンが主力とするアルミ関連商品が、新築住宅着工件数の回復基調や、新型コロナウイルス感染症拡大(以下、コロナ禍)における「巣ごもり需要」による住環境への意識の高まりから、全国出荷金額ベースで前期比104.8%と伸長しました。* しながら、コロナ禍以前への完全な回復には至っておらず、こうした状況の中、サングリーンでは利益を意識した販売計画、高付加価値商品の拡販、施工機能を活用した販売強化等に取り組み、利益率の改善を重点的に推し進めました。

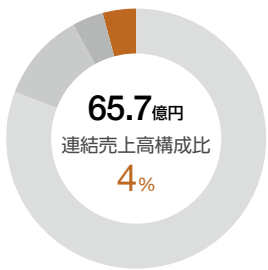
また新規事業として、スペースクリエーション事業への取り組みを進めたほか、ガバナンスを強化し、健全な企業運営を行う上で必要な管理体制の構築を行いました。

※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

事業戦略

スペースクリエーションセグメント

ソリューション機能を備えた高いデザイン性と、それを具現化する総合施工力の強化を進め、将来のグループ収益拡大の核となることを目指します。



顧客ニーズに応える、専門性の高いサービスを提供

執行役員 スペースクリエーション事業担当
兼 株式会社サングリーン 取締役
スペースクリエーション事業本部長
宮本 和紀

内装材販売で培った商品開発力とコーディネート提案力、強固な顧客基盤、高いコンサルテーション力で、非住宅物件のデザイン・設計・施工を行っています。

現在、オフィス市場では、「働き方の快適性・効率性」を意識したハイブリッドワークが進んでいます。そうしたオフィスの在り方は、サンゲツ関西支社の移転・新設でも導入しており、今後、こうした実績で培った知見を積極的に展開し、受注拡大

を目指します。一方、施工機能強化においては、地理的・業種的な拡充も重要です。内装施工および総合施工の全国ネットワークを構築し、施工管理品質向上のために、自主検査体制や技能工の教育等を強化します。

スペースクリエーション企業への転換に向けた牽引役として、そして顧客満足度の高い空間デザインを提案するプロ組織として、グループ全体の収益向上に貢献します。

事業内容

- 空間創造に関する高度なソリューション提案
- インテリア・エクステリアを含む空間全体の構想
- 多様な提案を実現するデザイン/設計/施工管理

機会

- モノ消費からコト消費へ
- 生活空間の質の向上
- 企業のワークプレイス戦略の加速に伴うオフィス市場の活況など、リニューアル市場の底堅さ

リスク

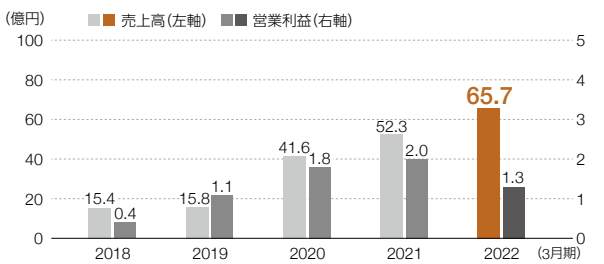
- 将来的な非住宅建設の減少と、それに伴う市場の縮小
- 建設業界の人手不足
- 専門人材の確保
- 経済政策等に伴う企業の建設関連投資の変動

強み

- 空間デザインを具現化する総合施工力
- スペースクリエーション事業で活用できるインテリア/エクステリア事業で培ったプロダクトデザイン力、コーディネート力

2022年3月期の取り組み

スペースクリエーションセグメント売上高／営業利益

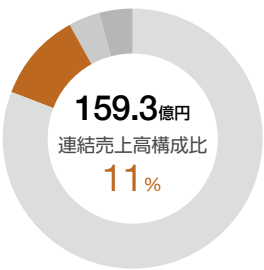


デザイン部門においては、専門人材の採用や調達力強化に加え、インテリア事業の顧客基盤を活かした営業活動を強化した結果、受注物件の竣工が進み売上が伸長しました。施工部門においては、地理的拡大と施工力強化を行っており、コロナ禍の影響で一時的な工事量の減少は見られたものの、従来の新築や内装仕上げ工事に加えて改修工事の受注が堅調に推移しました。また、当セグメントが手掛けた当社関西支社センターオフィスがオープンし、スペースクリエーション企業への転換を表現する空間デザインとして高い評価をいただきました。

サングリーンにおいてもスペースクリエーション部署を新設し、インテリアとエクステリアの一体型提案で展示会に出展するなど、新規顧客の開拓に努めました。

事業戦略
海外セグメント

環太平洋エリアにおいて、各地域の市場に合わせた事業基盤を構築し、次世代事業としての収益化を実現します。



収益力の徹底的な改善と、
事業への挑戦による
ナレッジ拡大を目指す

海外事業部長
峯部 健吾

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極体制に集約し、各地域ごとの責任を明確化するとともに、地域に合わせた事業戦略に対する実行精度を上げていきます。一方、急激に変化する市場において、相対的優位性のある企業ポジション確立のため、個別商品戦略のみならず、グループ共通の商品戦略を確立すべく、グループ間の連携も強化しています。

マーケット分野については、これまでのホテル、オフィス主体の営業体制から、医療福祉、商業施設、レジデンシャルなどの分野への拡大をこれまで以上に推進し、それぞれのマーケットに適切な商品のラインアップを揃えるべく、グループとして取り組んでいます。また、グループ共通の商品戦略では、日本の伝統工芸を壁紙として表現した共通

ブランド「TAKUMI」を発売、グループ全体での商品企画と販売を進めています。

黒字化に向けた取り組みについて、中国／香港、東南アジアでは、組織の集約を実施し、事業の効率化による収益力改善により、黒字化を実現させます。一方、米国では、2021年に実施した販売値上げの実現や、非採算事業からの撤退により収益改善を図るものの、実態の業績改善には一定の時間を要することから、3年を目途とした黒字化によるグループ収益への貢献を目指します。

海外への展開は、収益化による貢献はもちろんのこと、その挑戦で得る経験値の向上と人材成長によるグループ全体のナレッジ拡大への貢献も大きく、引き続き事業の強化を進めていきます。

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
- 商品提案と各地への配送

機会

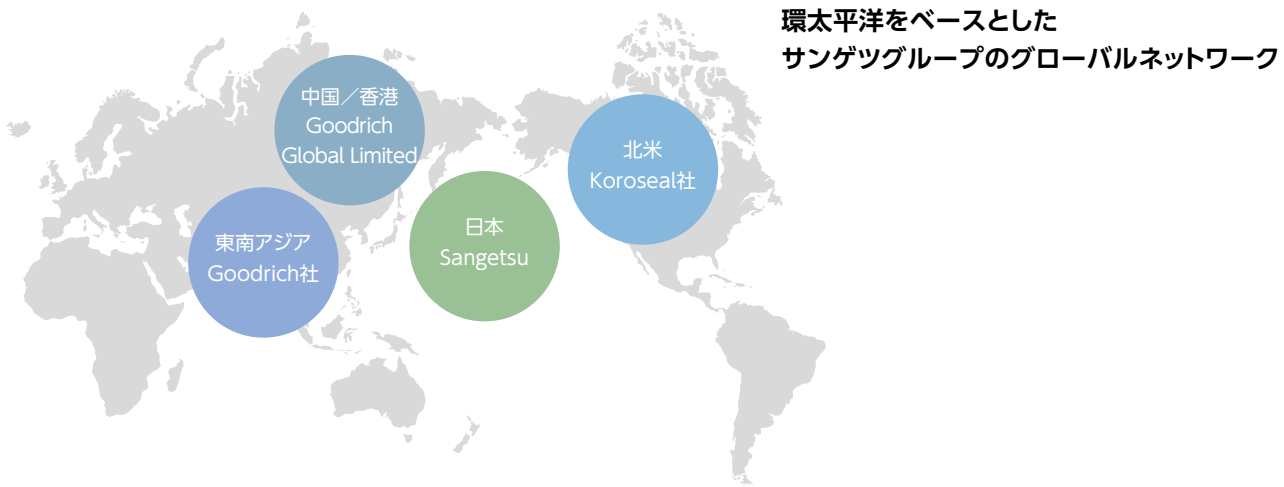
- グローバルな販路拡大
- クロスボーダーによるデザイン力／商品力の向上
- アジアを中心とした壁紙需要の拡大

リスク

- 新型コロナウイルス感染症対策を含むカントリーリスク
- 為替変動
- 物流コストの高騰
- 原材料価格の高騰
- 人材確保

強み

- クロスボーダーで展開するデザイン力とそれによる商品力
- 基幹事業の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



2022年3月期の取り組み

海外セグメント全般

サンゲツグループが事業展開を進める北米・中国／香港・東南アジアの環太平洋地域の建設市場においては、ロックダウンなどに伴い急速に市場が縮小した2020年に続き、2021年も大きな回復は見られませんでした。特に北米においてはグループ会社であるKoroseal社が得意とするホテル市場の低迷が継続するとともに、2021年後半には東南アジアにおける新型コロナウイルス感染症の再拡大によるロックダウンの再発が大きく影響、さらに世界的な原材料の高騰や人件費高騰もあり、厳しい状況となりました。

このような状況下、各市場において、中期経営計画に基づくデザイン・商品力の強化や事業体制の整備に努めました。

北米市場

米国建設市場は、2020年以降の急激な市場縮小により、厳しい環境が続いています。特に、Koroseal社のメイン市場であるホテル市場は、今後も回復の遅れが懸念されています。また原料高や人件費の高騰に対する販売値上げを3次にわたり実施するも、その市場浸透が遅延していることもあり、厳しい経営環境が続いています。Koroseal社では、このような状況下でもデザイン力の強化と商品開発を進めており、米国の著名デザイナーStacy Garcia氏とのコラボレーションによる新商品の発売、また日本ブランドである粘着剤付化粧フィルム「REATEC」の拡販に努め、将来的な収益力向上を目指した事業運営を進めています。また、壁面保護材料事

業(Wall Protection)のうち、レール(手すり)等低収益商品からの撤退を決定し、その在庫の評価損および一部商品に関して、品質保証引当金を計上しました。

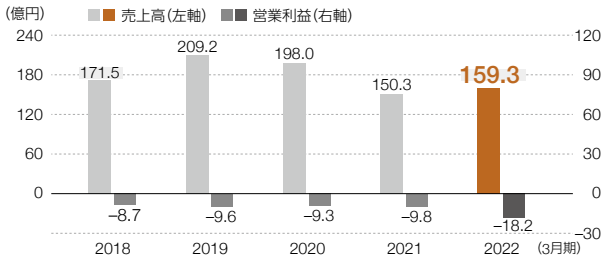
中国／香港市場

中国／香港市場においては、シンガポールに本社を置くGoodrich社のグループ会社と、サンゲツのグループ会社である山月堂(上海)装饰有限公司(以下、山月堂)が並立した、非効率な組織体制の再編を進めました。香港に拠点を置くGoodrich Global Limitedをサンゲツの完全子会社とするとともに、そのグループ会社である上海のGoodrich Global Chinaと山月堂を統合することで、中国／香港市場を担う組織の一本化を進めました。併せて人員体制や商品戦略の見直しも進め、事業の効率化と収益力強化に取り組んでいます。

東南アジア市場

東南アジア市場においては、各国で夏から秋にかけて長期にわたるロックダウンが行われ、これによる売上高への影響は大きかったものの、将来的な受注となる成約残は増加しており、今後の業績回復が見込まれます。主要マーケットであるホテル市場が建設工事の延期や計画の見直しにより縮小する中、拡大傾向にある医療福祉やレジデンシャル市場といった新規市場への開拓を進めるとともに、シンガポール・タイ(バンコク)のショールームをリニューアルするなど、営業活動の強化を進めました。また、事業の発展性を勘案し、戦略市場に注力するために、中東市場を担当するGoodrich Global Dubaiの株式を現地パートナーに売却し、撤退を完了しました。

海外セグメント売上高／営業利益



Goodrich社 シンガポールショールーム

事業トピックス

サンゲツグループでは、各セグメントで中期経営計画に基づく施策を進めています。

TOPICS BtoC事業の強化

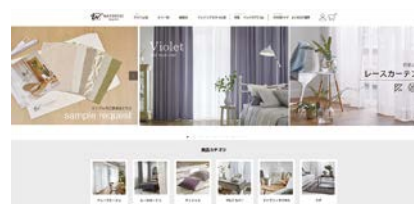
インテリアセグメント

サンゲツECサイト「WARDROBE sangetsu」さらなるサービス拡充へ

市場環境の変化における、EC*市場の拡大に対応するため、2019年3月にファブリック商品の販売サイトとして「WARDROBE sangetsu」をオープンしました。以来、消費者との日々のコミュニケーションの中で寄せられるさまざまな声をもとに、商品ラインアップを拡大し、リニューアルやコンテンツ拡充によるサイトの利便性向上に努めています。

Webサイトオープンから4年目に突入し、ますますEC市場の存在感が高まる中、ファブリック以外の商品ラインアップ拡大や新たなサービスの展開、SNS活用によるタッチポイントの強化など、さらなる事業拡大に向けて取り組んでいます。目指すはサンゲツグループの総合ECサイトです。BtoC事業の柱となれるよう、また消費者とのマーケティング接点として機能できるよう、これからも進化を続けてまいります。

※Webサイト等をはじめとする電子商取引



<https://www.wardrobe-sangetsu.jp/shop/default.aspx>



TOPICS BtoC事業の強化

インテリアセグメント

カーテンの新たな販売拠点「Studio Joyplus」をオープン

2021年6月、株式会社サンゲツヴォーヌの新たなカーテン販売拠点「Studio Joyplus」の1号店が名古屋市内にオープンしました。サンゲツスペースクリエーション事業部が設計施工した店内には、約700点のカーテンに加え、シェードやロールスクリーンなどを展示しています。

Joyplusでは、ビルダーから紹介を受けたお施主さまに対して、カーテンをメインとした空間提案から販売・施工までを、ワンストップで行います。消費者とのタッチポイントの強化にとどまらず、事業を通じてサンゲツグループとビルダーとの関係を構築し、壁紙・床材を含めたシェアの向上を目指しています。

ファブリック事業の新たな取り組みとして、従来の枠にとらわれない戦略で、全国に事業を展開してまいります。



TOPICS 商品・サプライヤー共通戦略

海外セグメント

グループ共通の新ブランド「TAKUMI」発売

日本語の「匠」を語源とする壁紙コレクション「TAKUMI」は、日本の伝統工芸をモチーフとした海外向け商品です。天然素材を使用し、独自のデザインや手触り感を持つ23柄78点のラインアップで、ハイエンドレジデンシャル市場をはじめ、ホテルや福祉施設、オフィスなどをターゲットに提案していきます。サンゲツグループ初の共通ブランドとして、商品の調達・在庫管理および出荷は日本のサンゲツが、販売はKoroseal社やGoodrich社などの海外グループ各社が担当します。安定した供給体制のもと、各地域に根差した販売戦略を実行することで、サンゲツブランドのグローバル展開を目指していきます。



TOPICS 施工力強化

スペースクリエーションセグメント

施工会社 壁装をグループ会社化

全国における施工力の強化とネットワークの構築に向けて、東北エリアの有力施工会社である「株式会社壁装」をグループ会社化しました。同社は、大手ゼネコンの内装仕上げ施工会社として、その施工技術は高く評価されています。今後は、グループ内で内装施工機能の中心を担うフェアートン株式会社と連携し、東日本における施工ネットワークを構築するとともに、グループ全体の施工品質の向上につなげていきます。施工機能については、事業を支える重要な機能として、引き続き、品質向上・地理拡大の両面から強化を進めます。



TOPICS 空間デザイン力強化

スペースクリエーションセグメント

「スペースクリエーション企業」を実現した新オフィスへ

2021年12月、関西支社センターオフィスを大阪市中央区本町に移転・新設しました。当社グループの目指す企業像、「スペースクリエーション企業」を具現化したオフィスとして、社内外の人々とともに、オープンイノベーションを生み出す空間を目指します。

空間コンセプトは「MIXED-TERIOR GARDEN」。「インテリア」と「エクステリア」を取り扱うサンゲツグループならではの、「内と外」が融合した新しいオフィス空間です。コンセプト立案から空間デザインまでをサンゲツスペースクリエーション事業部が、総合内装施工をフェアートン株式会社が担い、全工程をグループの総合力で実現しました。この空間創造力は、社外からも高い評価を受けています。



10年間の連結財務サマリー

(単位：百万円)												
		2013年3月期	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(見通し)
損益状況	売上高	123,150	131,978	132,050	133,972	135,640	156,390	160,422	161,265	145,316	149,481	159,000
	売上総利益	34,536	36,055	37,510	39,527	40,104	47,572	50,720	52,925	47,640	39,962	44,500
	売上高総利益率(%)	28.0	27.3	28.4	29.5	29.6	30.4	31.6	32.8	32.8	26.7	28.0
	営業利益	8,020	8,952	8,031	9,112	7,572	5,033	5,895	9,268	6,701	7,959	10,000
	売上高営業利益率(%)	6.5	6.8	6.1	6.8	5.6	3.2	3.7	5.7	4.6	5.3	6.3
	経常利益	8,393	9,475	8,506	9,463	8,368	5,698	6,699	9,844	7,042	8,203	10,700
	親会社株主に帰属する当期純利益	4,806	5,459	4,402	6,393	6,570	4,514	3,579	1,432	4,780	276	7,000
キャッシュ・フローの状況	フリー・キャッシュ・フロー	7,902	2,401	10,899	25,988	△ 12,320	1,464	14,019	8,788	7,095	4,891	—
	営業活動によるキャッシュ・フロー	4,311	7,878	4,765	10,834	10,072	7,196	10,370	13,804	9,694	5,718	—
	投資活動によるキャッシュ・フロー	3,591	△ 5,477	6,134	15,154	△ 22,392	△ 5,732	3,649	△ 5,016	△ 2,599	△ 827	—
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 7,506	△ 3,025	△ 7,692	△ 13,528	7,533	△ 4,831	△ 7,196	△ 5,476	△ 11,836	△ 13,341	—
	現金及び現金同等物※1	—	—	—	—	—	26,446	29,444	36,816	27,941	20,541	—
財務状態	総資産額	139,205	145,903	143,076	139,220	169,344	171,419	170,875	164,101	158,665	147,943	—
	純資産額	117,672	119,887	118,758	108,517	110,458	106,360	100,143	94,217	93,749	88,326	—
	有利子負債	168	116	93	3	14,187	18,759	20,913	20,802	16,143	10,095	—
1株当たり情報※2	1株当たり当期純利益(円)	60.26	71.65	58.35	89.92	97.53	68.97	57.28	23.56	78.97	4.66	119.36
	1株当たり純資産(円)	1,544.27	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株当たり配当額(円)	39.00	37.50	41.25	47.50	52.50	55.50	56.50	57.50	58.00	70.00	71.00
財務指標	総資産経常利益率(ROA)(%)	6.0	6.6	5.9	6.7	5.4	3.3	3.9	5.9	4.4	5.4	—
	自己資本当期純利益率(ROE)(%)	4.1	4.6	3.7	5.6	6.0	4.2	3.5	1.5	5.1	0.3	—
	投下資本利益率(ROIC)(%)	—	—	—	8.7	7.2	3.7	4.5	7.9	5.6	7.1	—
	自己資本比率(%)	84.5	82.2	83.0	77.9	65.2	61.4	58.0	56.8	58.8	59.4	—
	連結配当性向(%)	64.7	52.3	70.7	52.8	53.8	80.5	98.6	244.1	73.4	1,503.5	59.5
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	118.9	107.8	114.4	102.1	88.3	83.8	76.0	72.4	68.9	76.5	—
	売上債権回転期間(日)	127.1	126.5	124.2	124.2	125.1	113.8	114.9	106.5	110.9	115.2	—
	棚卸資産回転期間(日)	41.8	36.4	40.7	39.8	44.0	45.7	49.9	52.4	52.5	49.6	—
	仕入債務回転期間(日)	50.0	55.1	50.4	61.9	80.8	75.7	88.8	86.5	94.5	88.3	—

※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。

◆中期経営計画(2014-2016) [Next Stage Plan G]

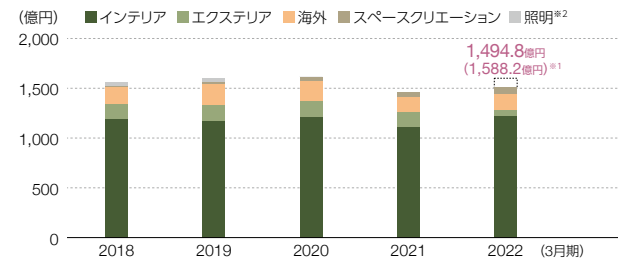
基本施策	成果	課題
1 社員が経営を担う事業基盤の整備	● 物流・事務所・ショールーム等の整備、組織制度・規定等の見直し、改善を実行	● 新基幹システムの導入 ● 西日本物流体制 ● 社員の能力強化、意識改革
2 事業戦略の再構築	● 商品開発、仕入先とのアライアンス、組織体制、施工力、ブランディング等の強化を実行 ● 中国での現地法人設立と米国Koroseal社の買収	● 連結経営体制の整備 ● 海外事業の収益化
3 ステークホルダーの評価向上	● 株主還元策の拡充 ● 社員主体の社会貢献活動	● 明確な環境対応方針の策定と実行
4 創業以来の理念・社是・考えの継承	● ブランド理念“Joy of Design”の策定 ● インテリア歴史資料室の開設	● 継続的な理念の継承
5 定量的実績	● 2016年3月期に1年前倒しで過去最高益を達成 ● キャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善	● 当初掲げた売上計画1,400億円の未達 ● 中期経営計画の施策実行による販売管理費の増大 ● 依然課題の残る売上債権回転日数、在庫回転日数

◆中期経営計画(2017-2019) [PLG 2019]

基本施策	成果	課題
1 成長のための事業戦略	● 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(フェアートン株式会社) ● スペースソリュ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社経営改善策実行	● 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 ● 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 ● 新型コロナウイルス感染症(COVID-19)拡大の影響および感染沈静化後の市場変容
2 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	● コンサル能力、提案能力の未熟 ● 社員の意識格差
3 収益管理体制の強化	● 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	● 利益成長
4 ESG/CSR方針	● Scope 1&2 GHG排出 削減目標 35% → 45.8% 達成 ● 障がい者雇用 目標 3% → 3.13% 達成 ● CGコードフルコンプライ	● ダイバーシティの不足 ● 社会的価値実現の数値開示
5 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	

財務ハイライト

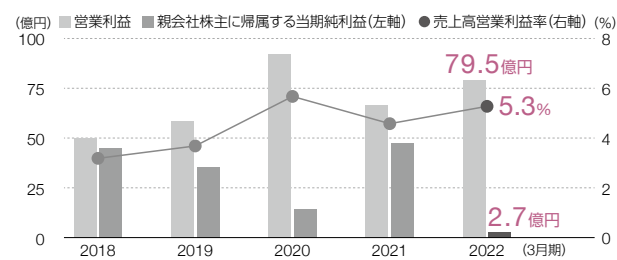
連結売上高



※1 カッコ内は収益認識に関する会計基準適用無し
 ※2 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株式会社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

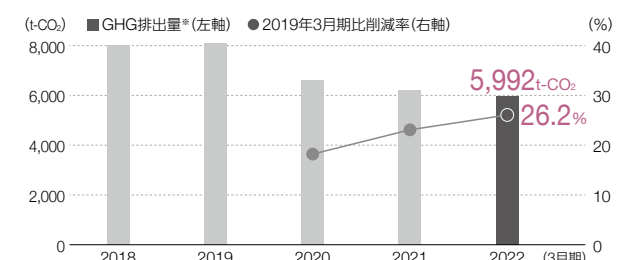
連結売上高は、収益認識会計基準適用無しで、前期比+9.3%増と、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により11期ぶりの減少であった2021年3月期から、再び増収に転じました。

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



原材料価格の高騰により仕入価格が上昇する中、インテリアセグメントでは商品の価格改定を行い、営業利益は前期比18.8%増と基礎収益力は確実に向上しました。

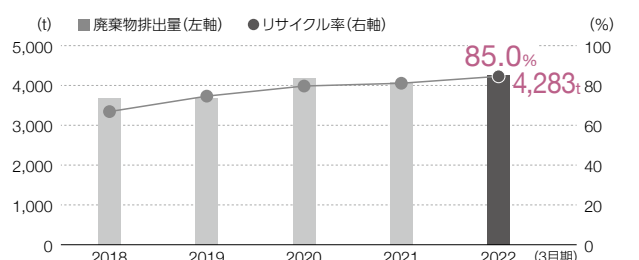
GHG排出量



※実排出係数を使用

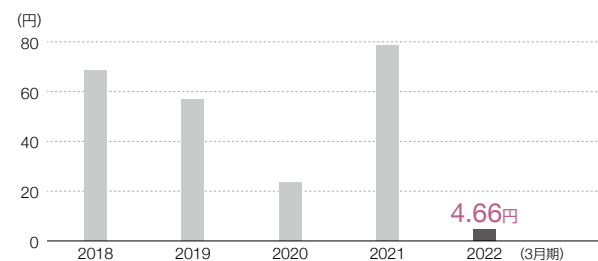
2030年カーボンニュートラルの目標達成に向けて、各削減施策に取り組んでいます。

廃棄物排出量・リサイクル率



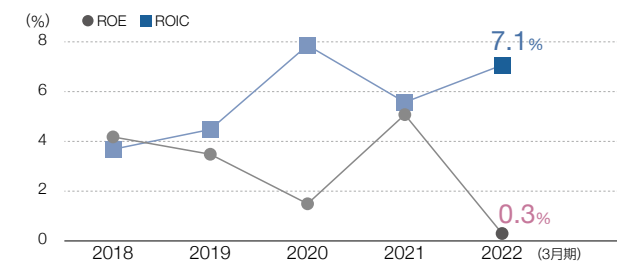
3R (Reduce、Reuse、Recycle)の考えに基づき、廃棄物の削減、処理方法の改善など、資源循環を推進しています。見本帳のリサイクルもスタートしています。

1株当たり当期純利益



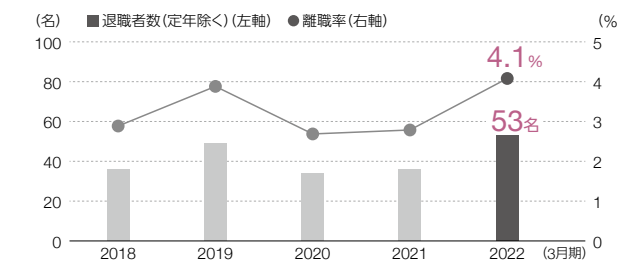
米国Koroseal社に関連する商標権の減損を行ったことにより、当期純利益は前期比▲94.2%と大幅に減少、これに伴い1株当たり当期純利益も減少しました。

ROE(自己資本当期純利益率)／ROIC(投下資本利益率)



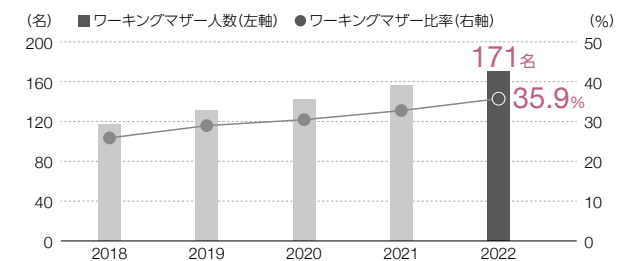
親会社株主に帰属する当期純利益の減少により、ROEは大きく低下しました。一方、ROICにおいては、営業利益の上昇により、1.5ポイント上昇しました。

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。

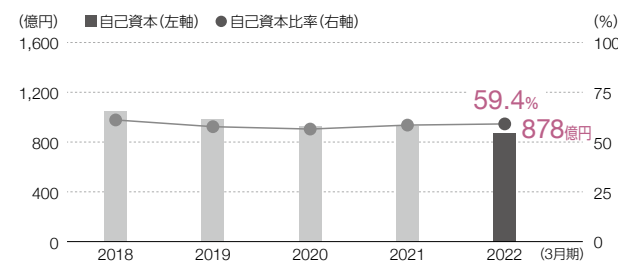
ワーキングマザー比率※



※18歳未満の子のいる女性社員÷女性正社員

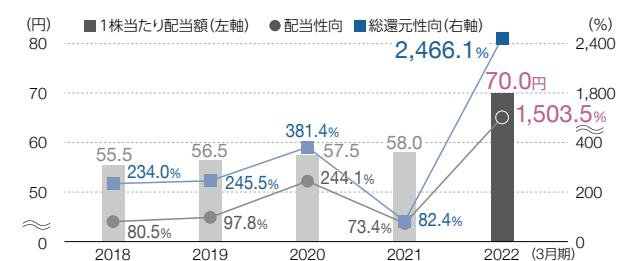
子育て期間中の社員も継続して就業できる制度や環境づくりを推進しており、女性社員におけるワーキングマザー比率は年々増加しています。

自己資本／自己資本比率



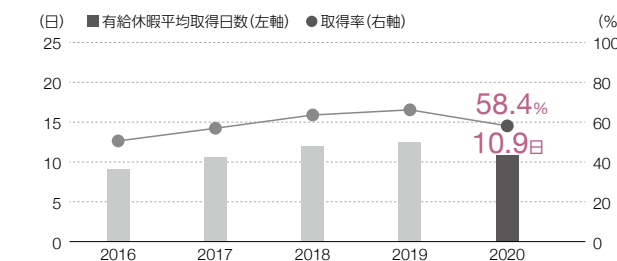
中期経営計画【D.C. 2022】の資本政策に基づいて自己資本は900～950億円の範囲で維持するとしていますが、2022年3月末時点では878億円となりました。一方、自己資本比率は60%前後を維持しています。

1株当たり配当額(年間)／配当性向／総還元性向



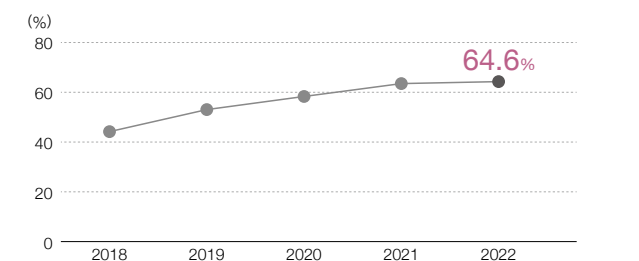
株主還元方針として「配当の比重を高め、且つ安定的増配を行う、機動的に自社株取得を行う」を掲げており、これに基づく1株当たりの年間配当額は70.0円（前期比+12円）と、8期連続の増配となりました。

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。

オンラインスルー比率



顧客からの発注をオンラインで行うことにより単純作業を削減し、顧客サービスの拡充を行っています。積極的なオンライン化の推進により、オンライン比率は64.6%に向上しました。

ESGデータ集(単体)

E [環境]	指 標	単 位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度目標
	【連結】GHG排出量	t-CO ₂	81,505	78,894	71,969	77,064	83,301	
	【連結】エネルギー使用量	GJ	49,582	183,612	418,177	429,201	455,882	
	【連結】電力使用量	kwh	4,853,280	13,830,418	33,546,819	35,116,971	37,290,854	
	GHG排出量	t-CO ₂	8,306	8,118	6,638	6,233	5,992	5,683 (2030年度 カーボンニュートラル)
	エネルギー使用量	GJ	132,292	127,535	127,178	127,681	125,355	122,434 (4%減)
	太陽光発電量	kwh	520,798	532,137	520,549	508,251	499,300	
	廃棄物排出量	t	3,688	3,695	4,195	4,098	4,283	3,547 (4%減)
	リサイクル率	%	67.2	75.0	80.1	81.5	85.0	83.0
	見本帳リサイクル冊数	冊	4,923	5,645	12,849	15,344	62,915	130,000
S [社会]	【連結】社員数(各年3月31日時点)	人	2,357	2,334	2,241	2,359	2,453	
	社員数(各年3月31日時点)	人	1,205	1,167	1,161	1,185	1,194	
	男性/女性	人	776/429	740/427	725/436	733/452	742/452	
	平均年齢(各年3月31日時点)	歳	35.9	36.7	37.0	37.0	37.2	
	男性/女性	歳	38.4/31.5	39.1/32.2	39.4/32.8	39.2/33.3	39.0/34.0	
	平均勤続年数(各年3月31日時点)	年	14.9	15.5	15.8	15.8	15.8	
	男性/女性	年	17.4/10.3	18.0/10.9	18.3/11.5	18.1/11.8	17.9/12.3	
	新規採用者	人	63	42	46	79	74	
	男性/女性	人	30/33	17/25	22/24	47/32	44/30	
	入社3年未満離職率	%	17.5	5.4	34.1	※10.0	※8.2	
	男性/女性	%	20.7/14.3	14.3/0	30.0/37.5	※4.8/17.9	※5.3/13.0	
	中途社員採用比率	%	10	12	4	11	18	
	女性管理職比率(各年4月1日時点)	%	10.7	11.4	12.0	14.8	17.2 (2022年度 17.9)	20
	従業員研修費用	百万円	59	45	43	40	49	
	育児休業取得社員数	人	45	42	42	57	54	
	育児短時間勤務利用者推移 (各年4月1日時点)	人	56	68	70	75	88 (2022年度 94)	
	平均総労働時間	時間	2,100	2,110	2,048	1,999	2,054	
	有給休暇平均取得日数 (当年10月～翌年9月末)	日	10.6	12.0	12.5	10.9	—	
	障がい者雇用率(各年3月31日時点)	%	2.4	2.7	3.1	3.2	3.4	4.0
G [ガバナンス]	労働災害数率	%	0.40	0.41	0.84	0.84	1.63	
	労働災害強度率	%	0.0063	0.0004	0.004	0.003	0.002	
	サンゲツボランティアクラブ 社会貢献活動実績	件	29	28	31	23	40	
	児童養護施設リフォーム支援	件	19	20	18	20	33	30
	マッチングギフト実績	S-mile	220	2,590	4,789	9,355	11,751	13,000
	取締役(各年6月30日時点)	人	10	10	7	7	7 (2022年度 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	40.0	57.1	57.1	57.1 (2022年度 57.1)	
	重要法令違反件数	件	0	0	0	0	0	0

※ 入社3年未満離職率は、2020年度は2020、2021年度の2年間、2021年度は2021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 (2022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 愛知県名古屋市区西區下1-4-1
資 本 金	136億1,610万円
年 商	1,494億円(連結)
社 員 数	2,453名(連結)
事 業 内 容	インテリアの企画・開発・製造・販売・施工 エクステリアの販売・施工 各種施設・オフィス空間等の企画・設計・工事監理・施工
上 場 証 券 取 引 所	東京証券取引所 プライム市場、 名古屋証券取引所 プレミア市場(証券コード:8130)

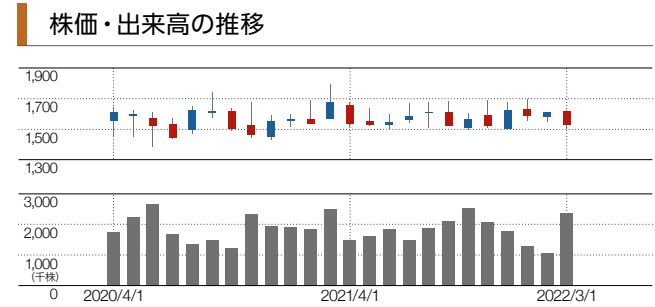
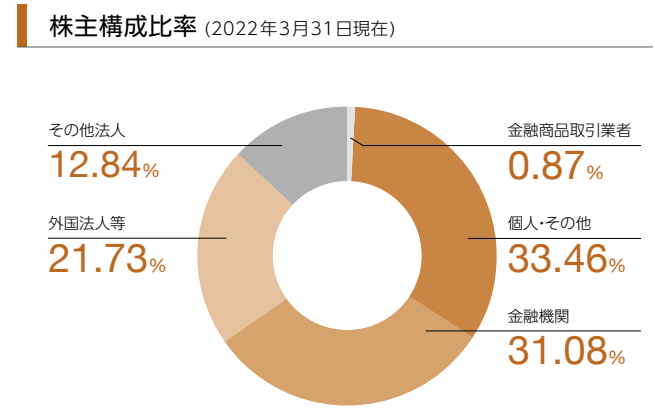
株式情報

会社概要 (2022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	5,511名

大株主の状況 (2022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)	7,891,300	13.45
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	2,926,100	4.98
株式会社三菱UFJ銀行	2,082,700	3.55
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,082,100	3.55
株式会社大垣共立銀行	2,064,372	3.51
日比 東三	1,773,492	3.02
日比 喜雄	1,708,588	2.91
三輪 雅恵	1,699,228	2.89
サンゲツ共栄会	1,575,980	2.68
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	1,468,119	2.50

(注) 当社は、自己株式を552,040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。

事業所	
本 社	名古屋
支 社	北海道、東北、北関東、東京、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、横浜、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、 クレアナイト株式会社、Koroseal Interior Products Holdings, Inc.、Goodrich Global Holdings Pte., Ltd.、 Goodrich Global Limited



統合報告書(SANGETSU REPORT 2022)に関するアンケートにご協力ください。

<https://forms.gle/TfLK4h1PaKoe1bC29>