



# 中期経営計画（2017-2019） 「PLG 2019」

2017年5月24日

代表取締役 社長執行役員 安田 正介

証券コード：8130  
(東証一部、名証一部)



# 目次

## I .前中期経営計画（2014-2016）

### 「Next Stage Plan G」の振り返り

- 1 )施策
- 2 )実績
- 3 )総括

## II .事業認識

- 1 )内装事業の特性
- 2 )世界の壁紙市場
- 3 )国別建設投資金額の伸長率予測
- 4 )成長の軌跡と新しい方向性

## III .中期経営計画（2017-2019）

### 「PLG 2019」

企業理念

全体像

定量目標

- 1 )成長の為の事業戦略
- 2 )人的資源の強化
- 3 )収益管理体制の強化
- 4 )ESG/CSR方針
- 5 )資本政策

定量目標 付随目標

# **I .前中期経営計画(2014-2016) 「Next Stage Plan G」 振り返り**

# I. 前中期経営計画(2014-2016)「Next Stage Plan G」の振り返り

## 1) 施策

### 実行施策

1. 昇格の早期化・透明化、能力主義の人事・給与制度導入
2. 事務所・寮設備改善、年金制度拡充
3. 中途採用拡大
4. 社内規定の明確化、リスク管理強化
5. 商品・市場の多様性・専門性に対応する組織改革
6. 新基幹システム導入準備、一部業務のBPO
7. 物流設備、ショールームの新設・統廃合
8. 商品・デザイン・見本帳の刷新
9. 有力仕入先との連携強化
10. 施工体制の整備
11. 米国壁装材企業買収・中国での新社設立
12. リブランディング
13. ガバナンスの強化
14. 新資本政策の実行

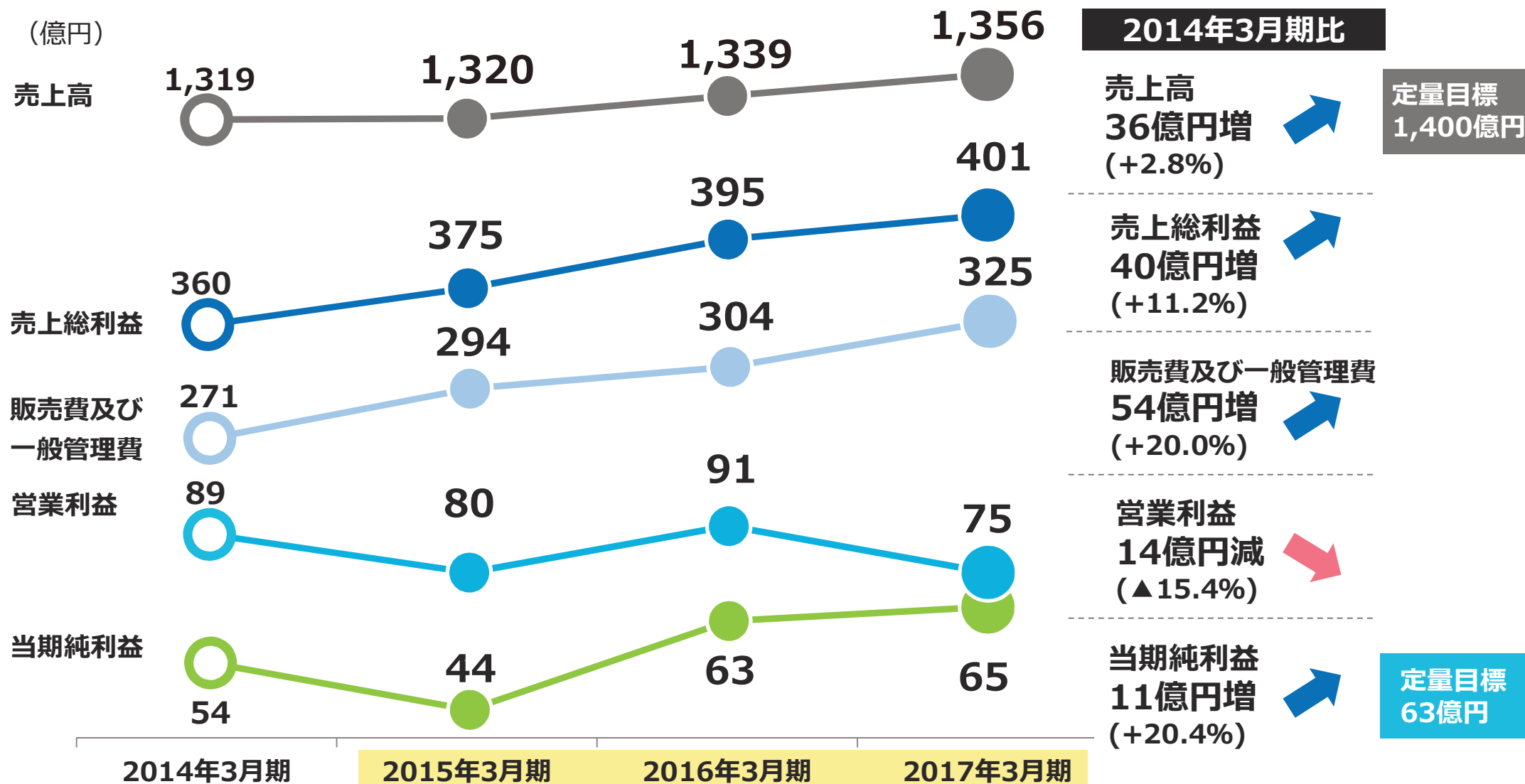
### 未実現・不十分施策

1. 社員の『主役意識』向上
2. 働き方改革(残業時間・有給休暇)
3. OJT・教育・研修
4. ESGの内、E（環境）とS（社会）施策
5. 販管費管理の厳格化
6. 輸送の効率化
7. 営業前線の強化
8. 関係会社の業績改善・拡大
9. 新基幹システム

# I. 前中期経営計画(2014-2016)「Next Stage Plan G」の振り返り

## 2) 実績

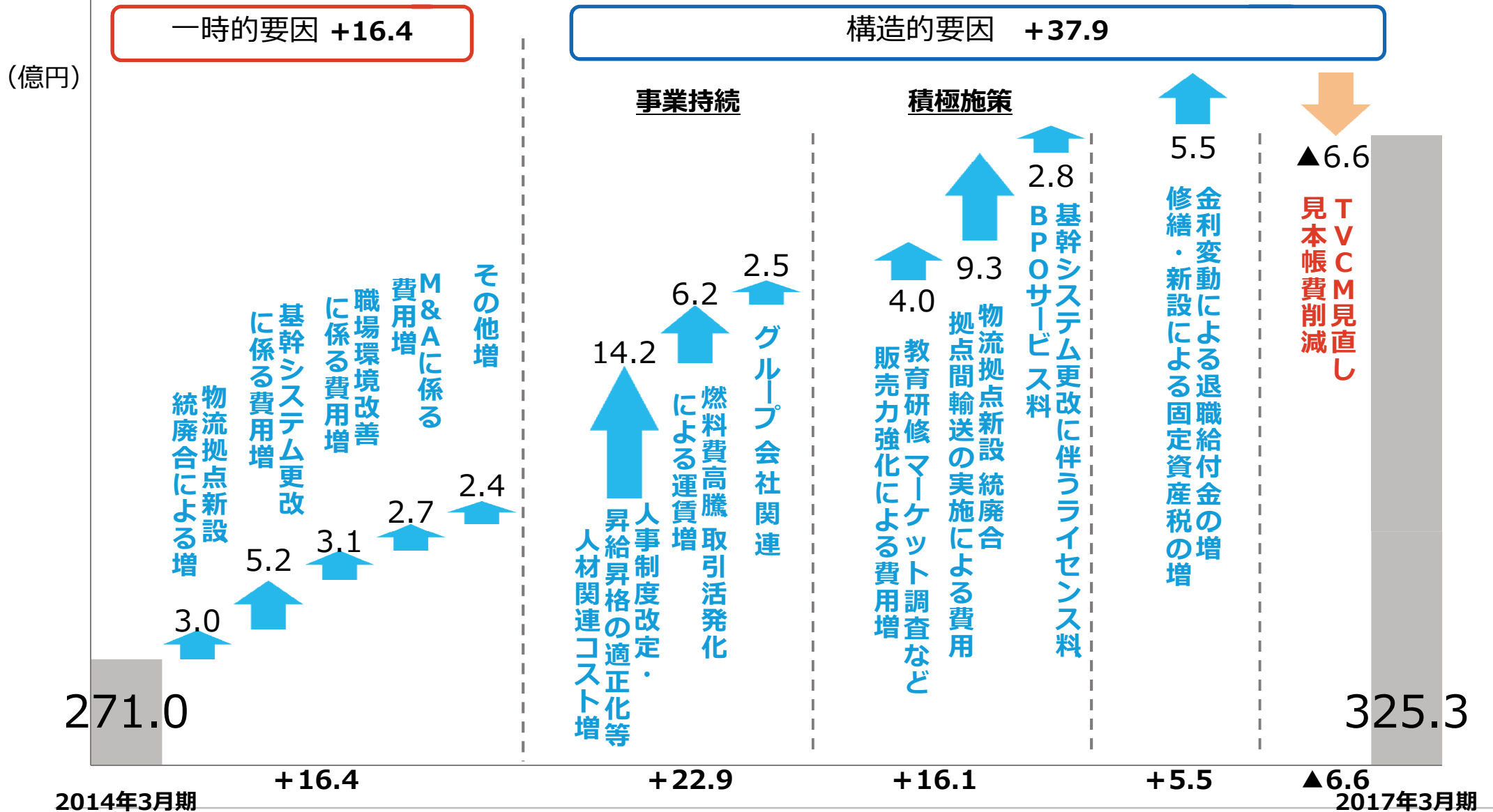
### 1-1.収益性 (連結)



# I. 前中期経営計画(2014-2016)「Next Stage Plan G」の振り返り

## 2) 実績

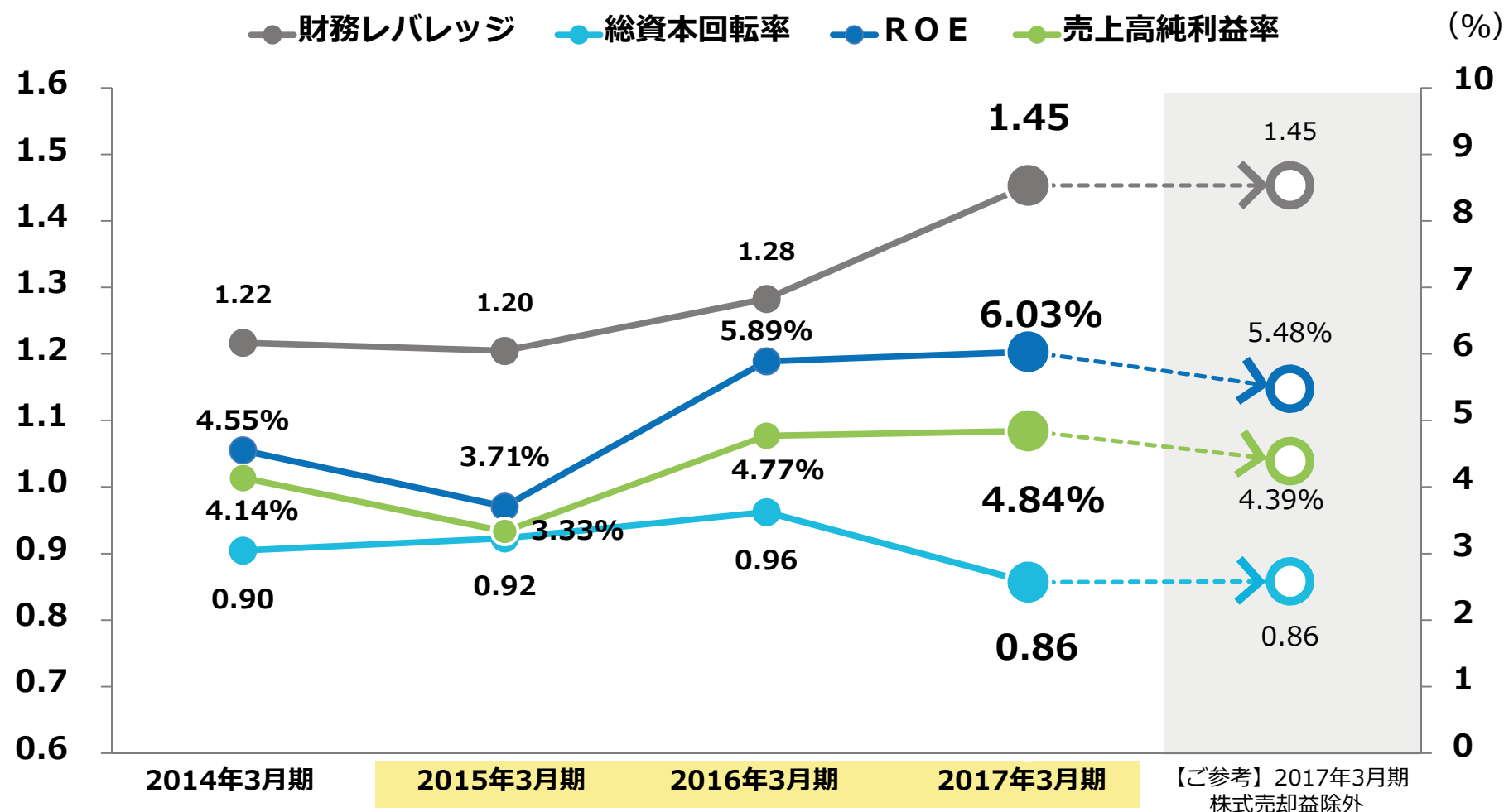
### 1-2. 販売費及び一般管理費管理費（連結）の増減（2013-2016年比）



# I. 前中期経営計画(2014-2016)「Next Stage Plan G」の振り返り

## 2) 実績

### 1-3. 効率性指標 (連結)

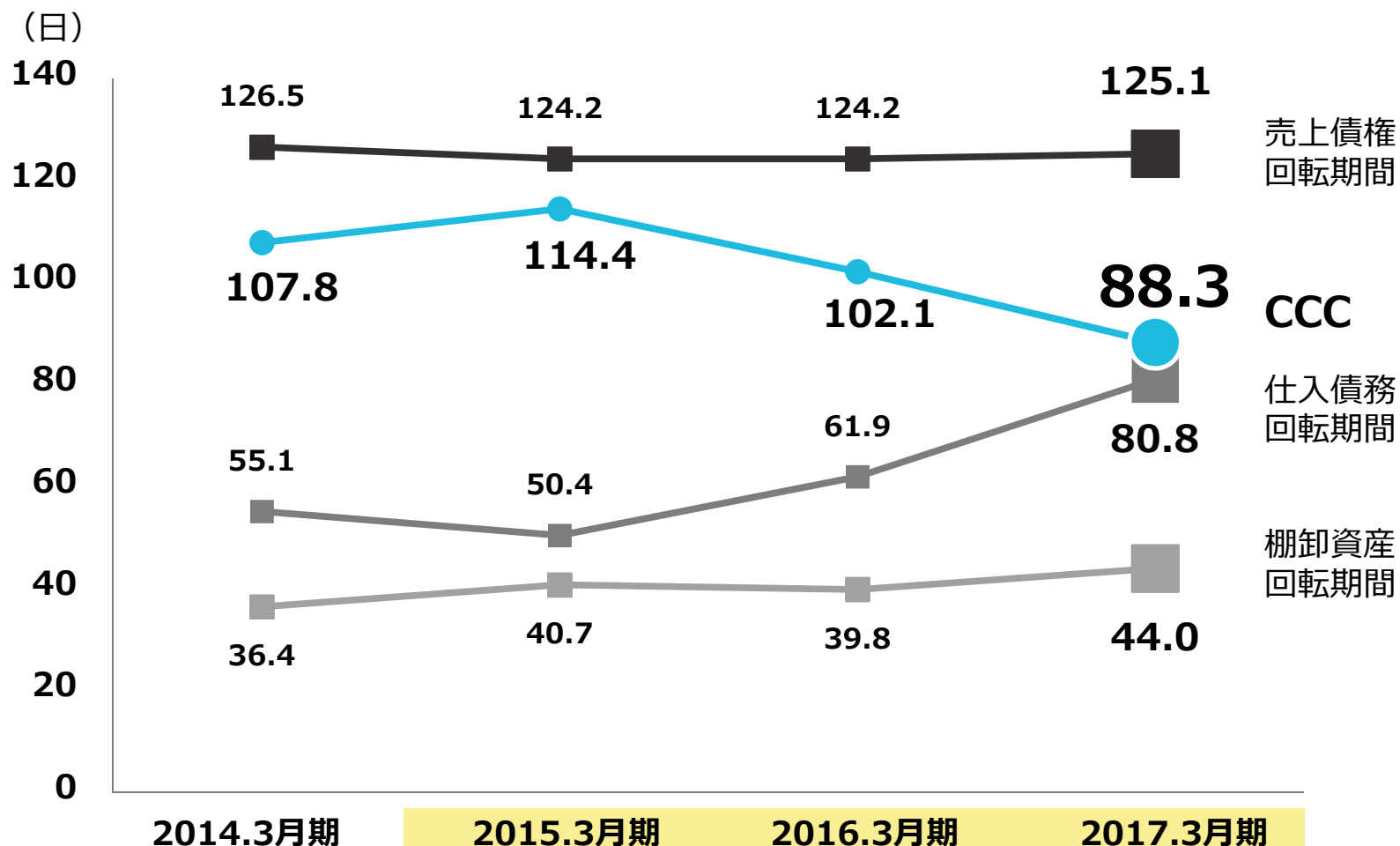


※2017年3月期はKoroseal連結前の総資産で算出

# I.前中期経営計画(2014-2016)「Next Stage Plan G」の振り返り

## 2) 実績

### 1-4.効率性指標 (連結) Cash Conversion Cycle

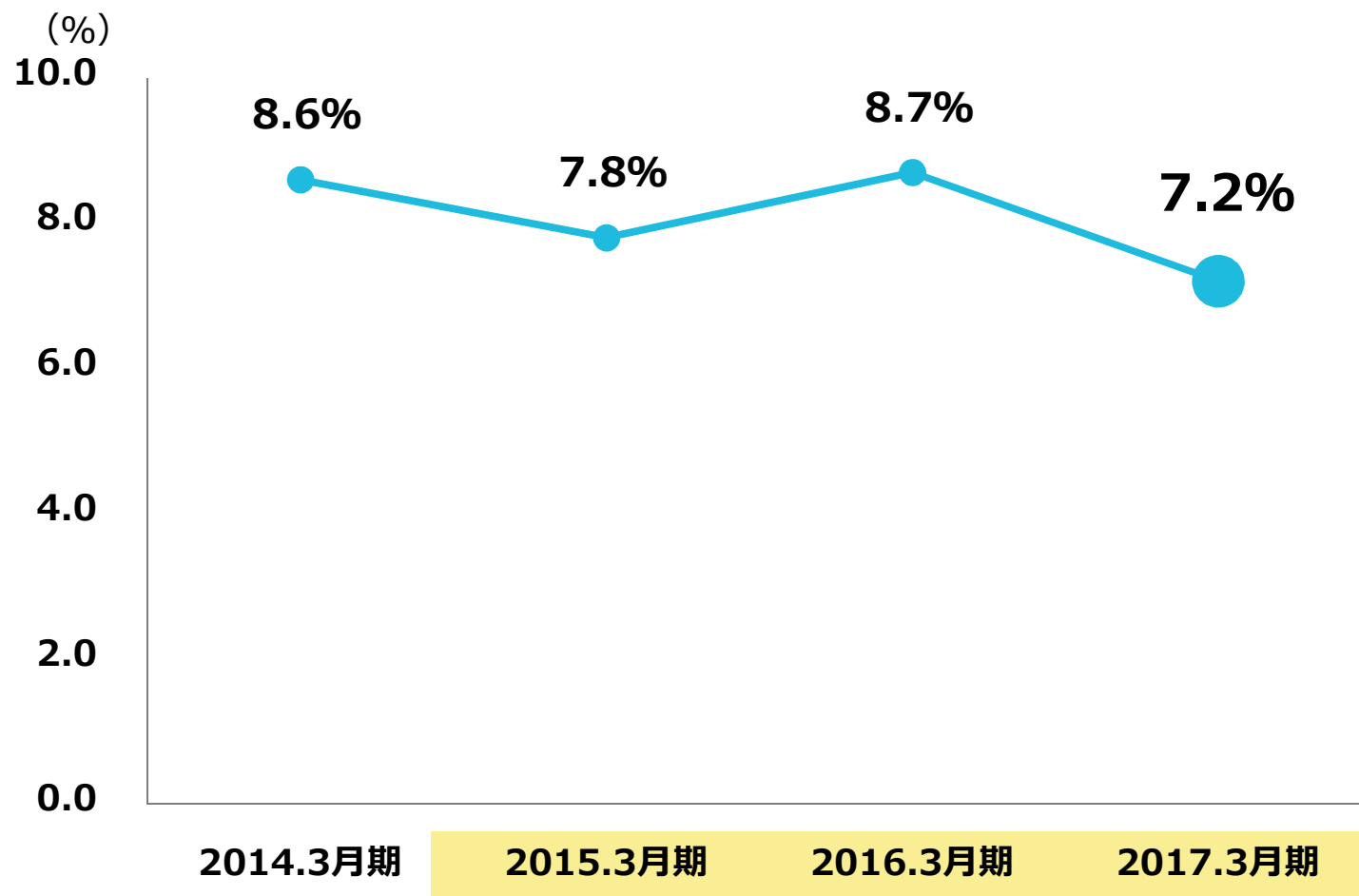




# I .前中期経営計画(2014-2016)「Next Stage Plan G」の振り返り

## 2) 実績

### 1-5.効率性指標（連結） ROIC



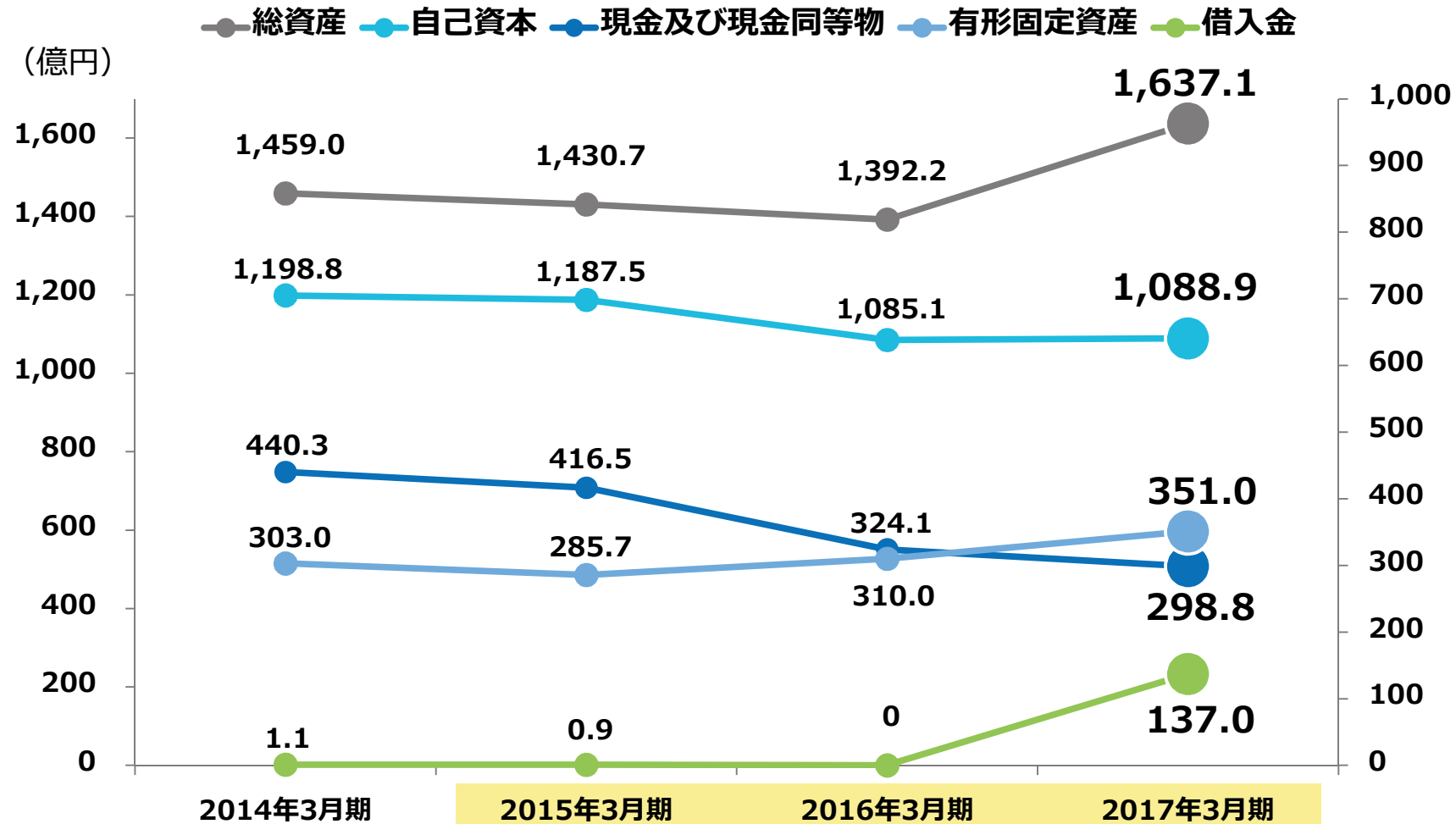
※2017年3月期はKoroseal連結前の資産で算出

※税引後営業利益 / (運転資本+有形固定資産+無形固定資産)

# I. 前中期経営計画(2014-2016)「Next Stage Plan G」の振り返り

## 2) 実績

### 1. 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(2014-2016)「Next Stage Plan G」の振り返り

## 2) 実績

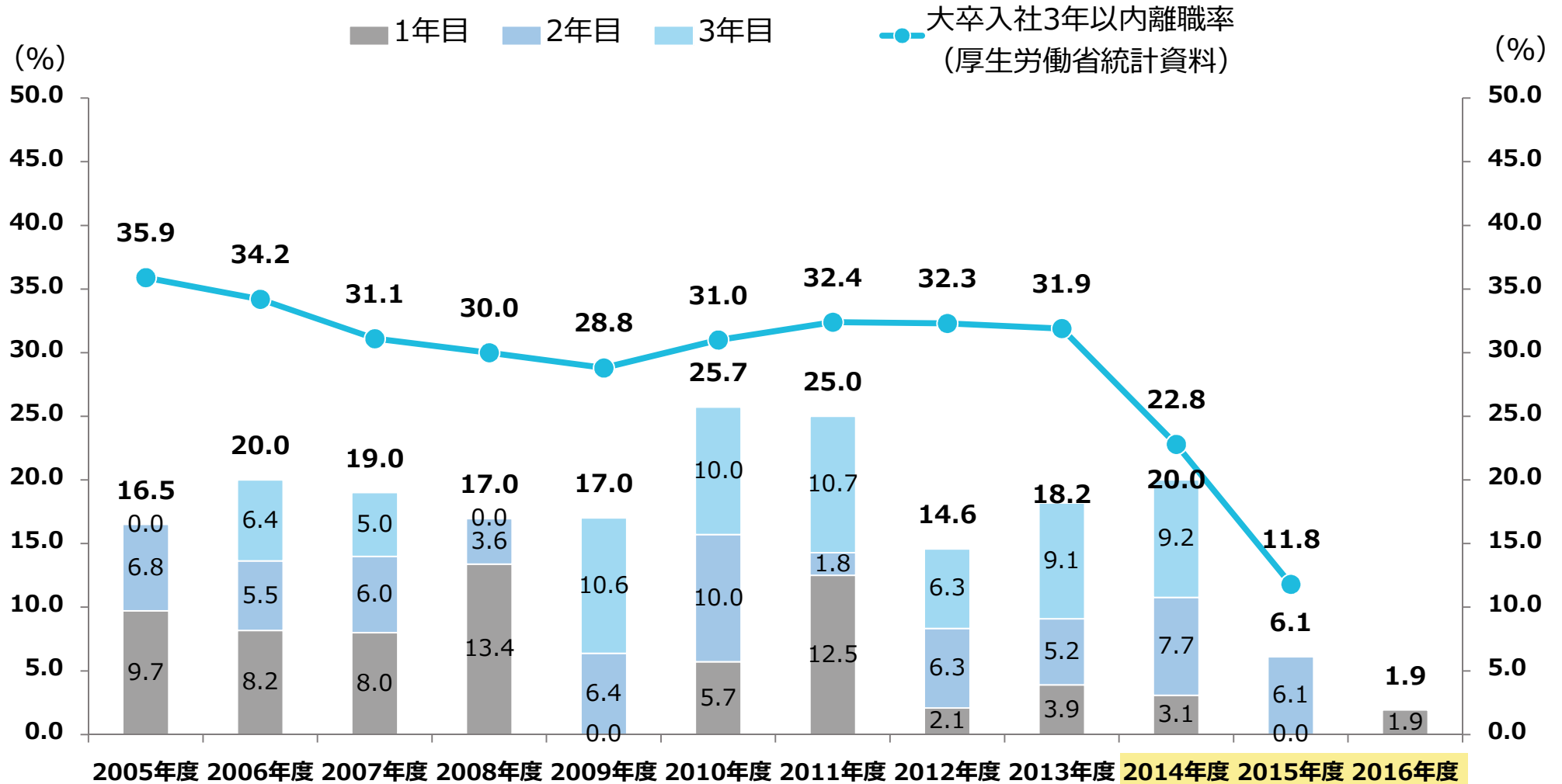
### 3.株主還元

|              | 2014年<br>3月期 | 2015年<br>3月期 | 2016年<br>3月期 | 2017年<br>3月期 | 3年間合計                    |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------------------|
| 一株当たり配当額     | 37.5円        | 41.3円        | 47.5円        | 52.5円        | —                        |
| 配当総額         | 29億円         | 31億円         | 33億円         | 35億円         | 99億円                     |
| 配当性向         | 52.3%        | 70.7%        | 52.8%        | 53.8%        | 59.1%<br>(3年間平均)         |
| 自己株式取得株数     | 0            | 313万株        | 476万株        | 128万株        | 917万株                    |
| 自己株式取得金額     | 0            | 48億円         | 101億円        | 25億円         | 174億円                    |
| 総還元額         | 29億円         | 79億円         | 135億円        | 60億円         | 274億円                    |
| 総還元性向        | 52.3%        | 178.5%       | 210.6%       | 91.4%        | <b>157.4%</b><br>(3年間平均) |
| 期末株数(自己株式含む) | 8,038万株      | 7,410万株      | 6,917万株      | 6,807万株      | —                        |
| EPS          | 71.7円        | 58.4円        | 89.8円        | 97.5円        | —                        |

# I.前中期経営計画(2014-2016)「Next Stage Plan G」の振り返り

## 2) 実績

### 4-1.入社3年以内離職率 (高卒・大卒含む)

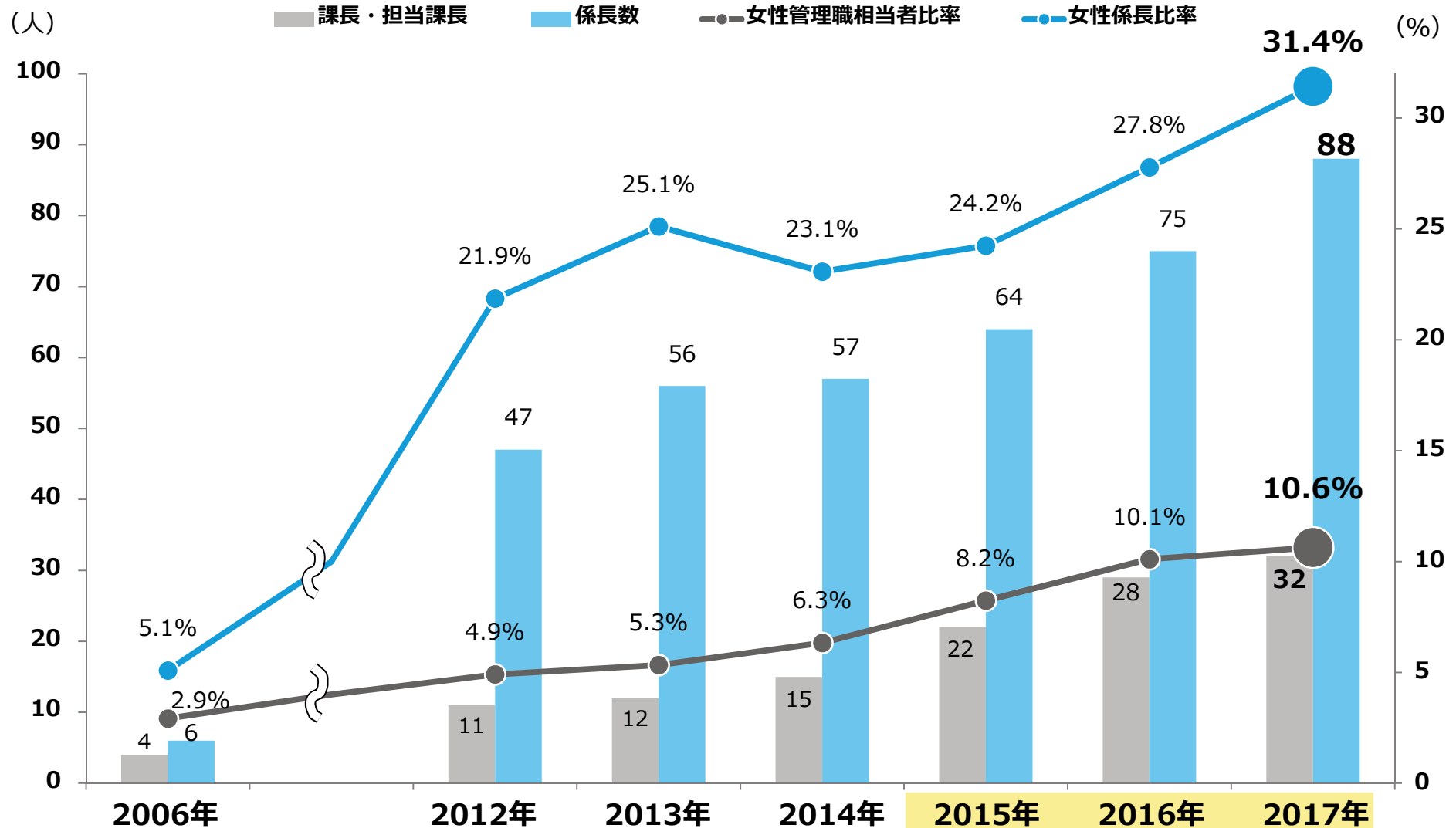


※2015年度入社以降は3年未満のため、経過年数のみでの算出

# I.前中期経営計画(2014-2016)「Next Stage Plan G」の振り返り

## 2) 実績

### 4-2.女性管理職数（各年4月1日時点）



# I. 前中期経営計画(2014-2016)「Next Stage Plan G」の振り返り

## 3) 総括

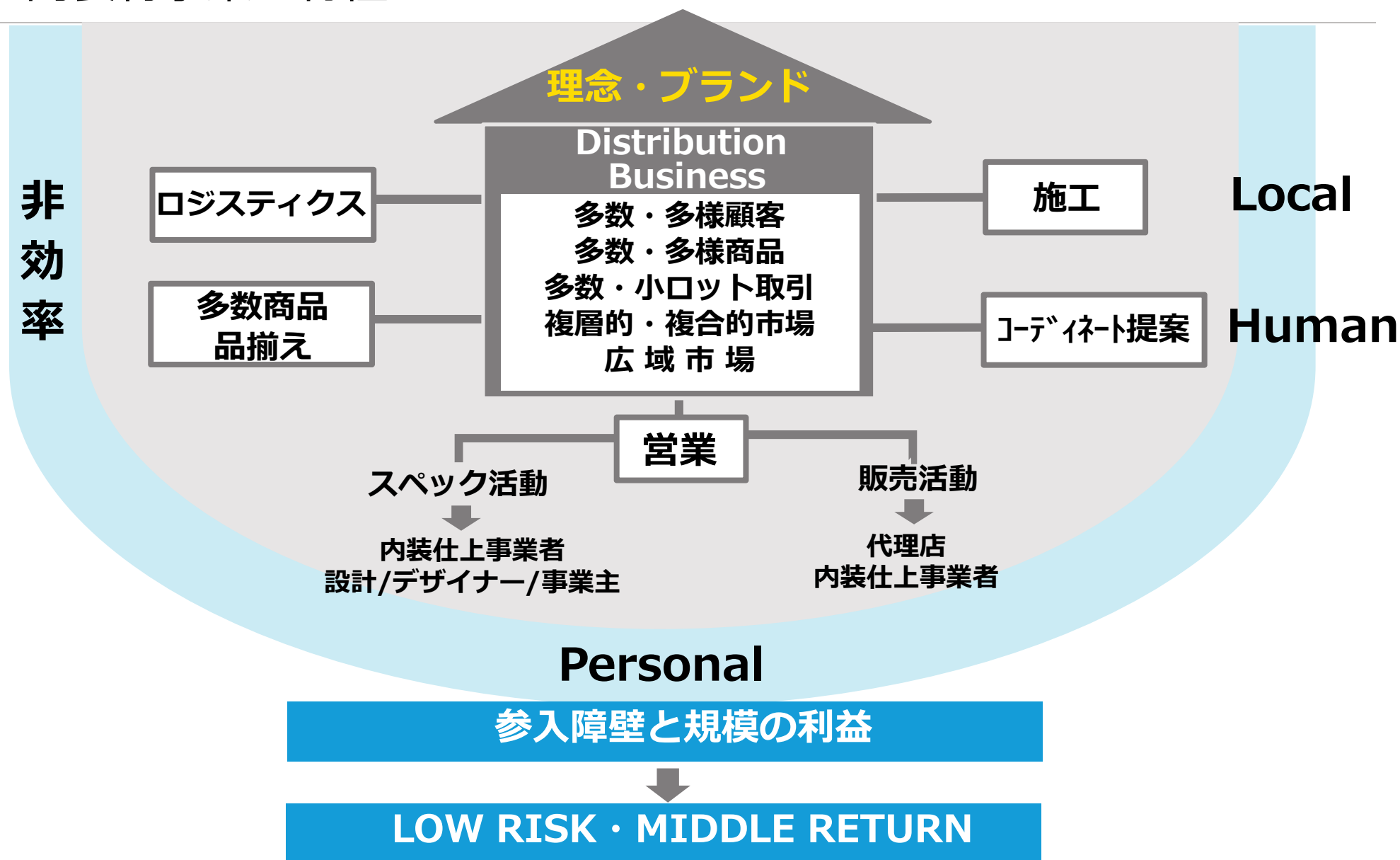
| 基本的施策  | 成果   | 課題  |
|--|--|---|
| 1) 事業基盤の整備   | <ul style="list-style-type: none"> <li>物流・事務所・ショールーム等の諸設備、組織制度・規定等の見直し、改善を実行</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>新基幹システムの導入</li> <li>西日本物流体制</li> <li>社員能力強化・意識改革</li> </ul>                    |
| 2) 事業戦略の再構築  | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>中国での現地法人設立と、米国Koroseal社の買収</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>連結経営体制の整備</li> <li>海外事業の収益力拡大</li> </ul>                                       |
| 3) ステークホルダーの評価向上   | <ul style="list-style-type: none"> <li>株主還元策の拡充</li> <li>社員主体の社会貢献策</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>明確な環境対応方針の策定と実行</li> </ul>   |
| 4) 定量的   | <ul style="list-style-type: none"> <li>2015年度に史上最高益を達成</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>当初売上計画1,400億円、実績1,356億円。</li> <li>販管費増（13年度比 一時的要因：16億円、構造的要因：38億円）</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>成長性</li> <li>収益性</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>CCCの改善</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>売上債権回転日数、在庫回転日数での改善なし</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>効率性</li> </ul>              |  |   |

**「将来の成長に向けた仕込み」を着実に実行**

## Ⅱ.事業認識

## Ⅱ. 事業認識

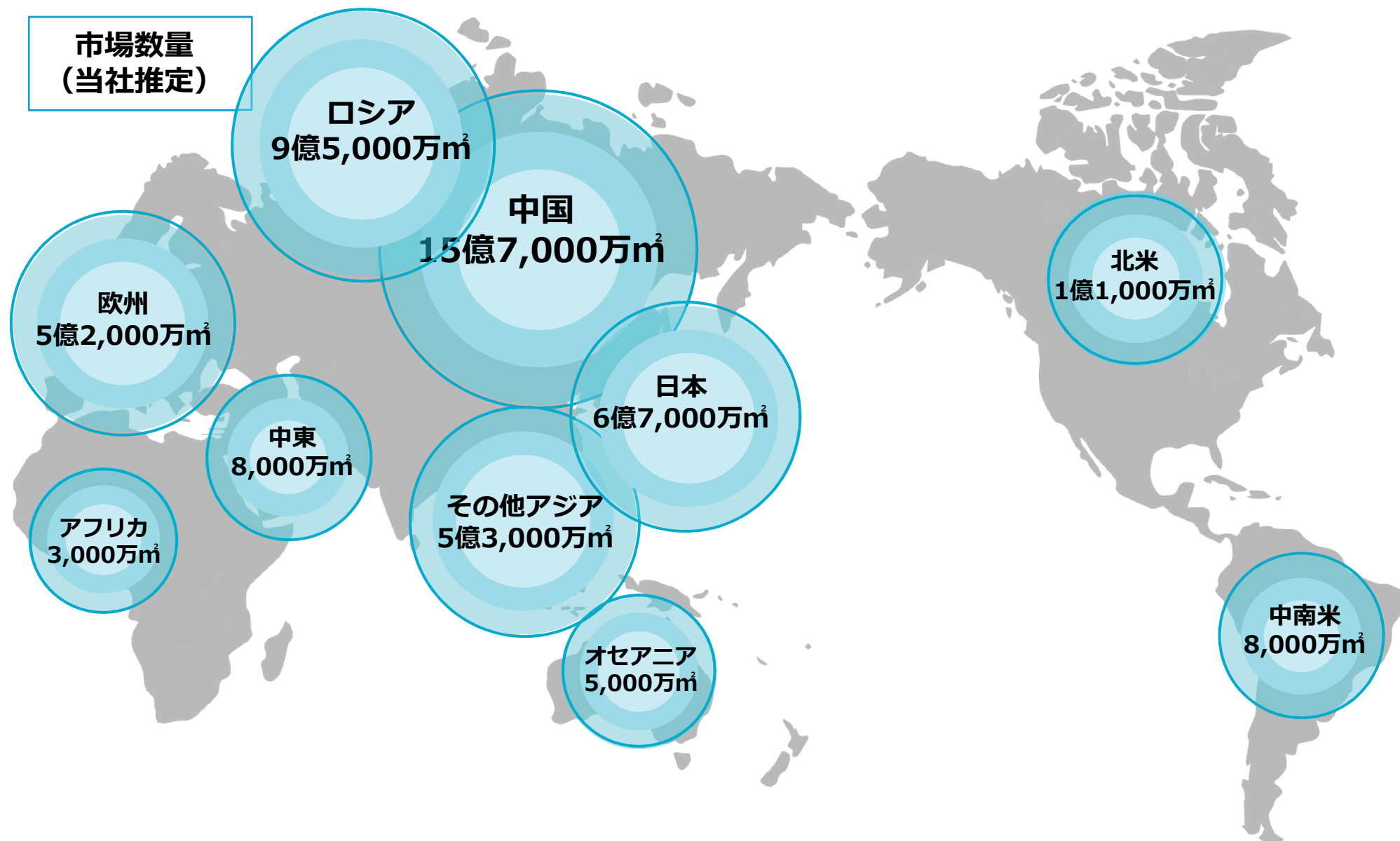
### 1) 内装材事業の特性





## Ⅱ. 事業認識

### 2) 世界の壁紙市場



## Ⅱ.事業認識

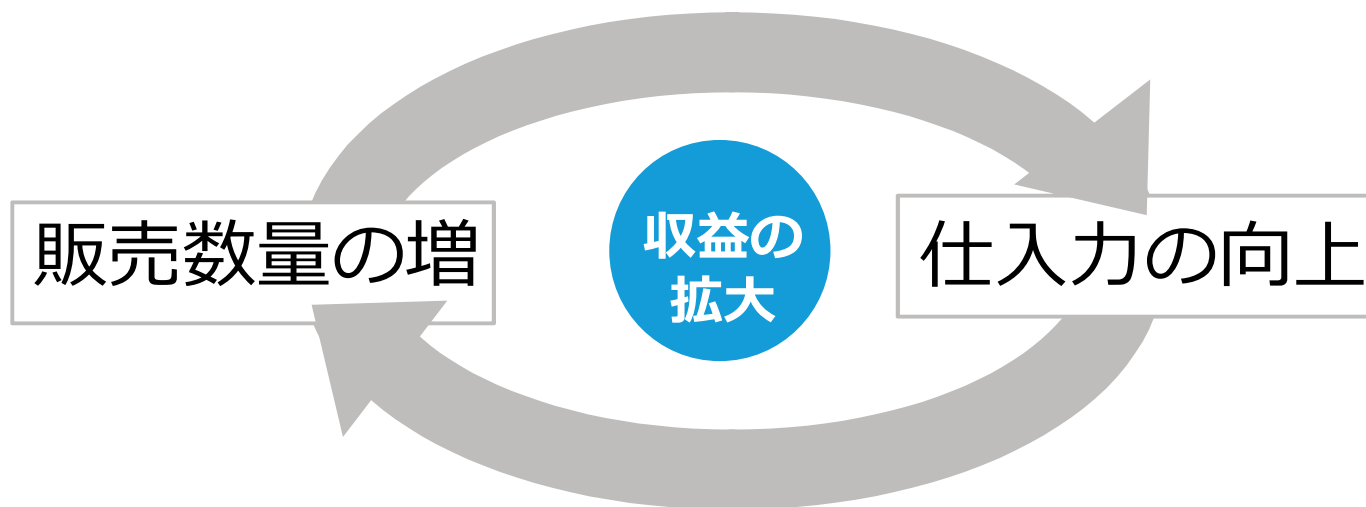
### 3) 国別建設投資金額の伸長率予測 (2017~2019年)

| 国名              | 予測伸長率          |
|-----------------|----------------|
| 日本<br>住宅<br>非住宅 | △ 1~0%<br>3~5% |
| 米国<br>非住宅       | 5~7%           |
| 中国              | 3~5%           |
| 香港              | 2~3%           |
| 台湾              | 2%             |
| インドネシア          | 7%             |
| シンガポール          | 4~5%           |
| マレーシア           | 5%             |
| タイ              | 4~5%           |
| ベトナム            | 6~7%           |
| インド             | 8%             |

(市場状況からの当社予測による)

## Ⅱ. 事業認識

### 4) 成長の軌跡と新しい方向性



|                                |                        | 地域                         | バリューチェーンでの位置                         | 商品/営業手法                                   | 仕入先                           |
|--------------------------------|------------------------|----------------------------|--------------------------------------|---|-------------------------------|
| サンゲツ<br>第2期<br>1953-2014       | 成長期の軌跡<br>~1990年代前半    | 東海地域<br>↓<br>全国へ           | to Bでの限定的<br>Positioning<br>(代理店メイン) | 壁紙+床材、ファブリック<br>↓<br>トータルインテリア<br>ビジネスモデル | 国内多数メーカー                      |
|                                | 1990年代後半~<br>安定期に於ける課題 | 全国制覇<br>⇒70年代の消滅           | 市場の多様化・直接化<br>C市場の拡大                 | “トータル/総合”のデメリット<br>代理店・施工応援営業             | 国内優勝劣敗の進展<br>海外メーカーの巨大化       |
| <b>サンゲツ<br/>第3期<br/>2014年~</b> |                        | <b>海外含む<br/>広い市場<br/>へ</b> | <b>より深さ・幅広さの<br/>あるPositioningへ</b>  | <b>専門性と総合力の追求</b>                         | <b>国内外有力メーカー<br/>とのアライアンス</b> |

# **Ⅲ.中期経営計画（2017-2019） 「PLG 2019」**

【社是】

# 誠実

【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。

さまざまな空間で採用されるインテリア素材を提供し、生活者が空間をデザインすることのよろこびをお届けする。  
そのためにサンゲツは企業として活動し、人々、社会に貢献する。  
これがサンゲツの価値であり、役割です。

### Ⅲ.中期経営計画（2017-2019）「PLG 2019」

## 中期経営計画(2017-2019)「PLG 2019」

多様な商品と機能と高い専門性を持ち、国内外で強固な市場を持つ  
企業グループを構築する

**P**ersonal  
**L**ocal  
**G**lobal '2019

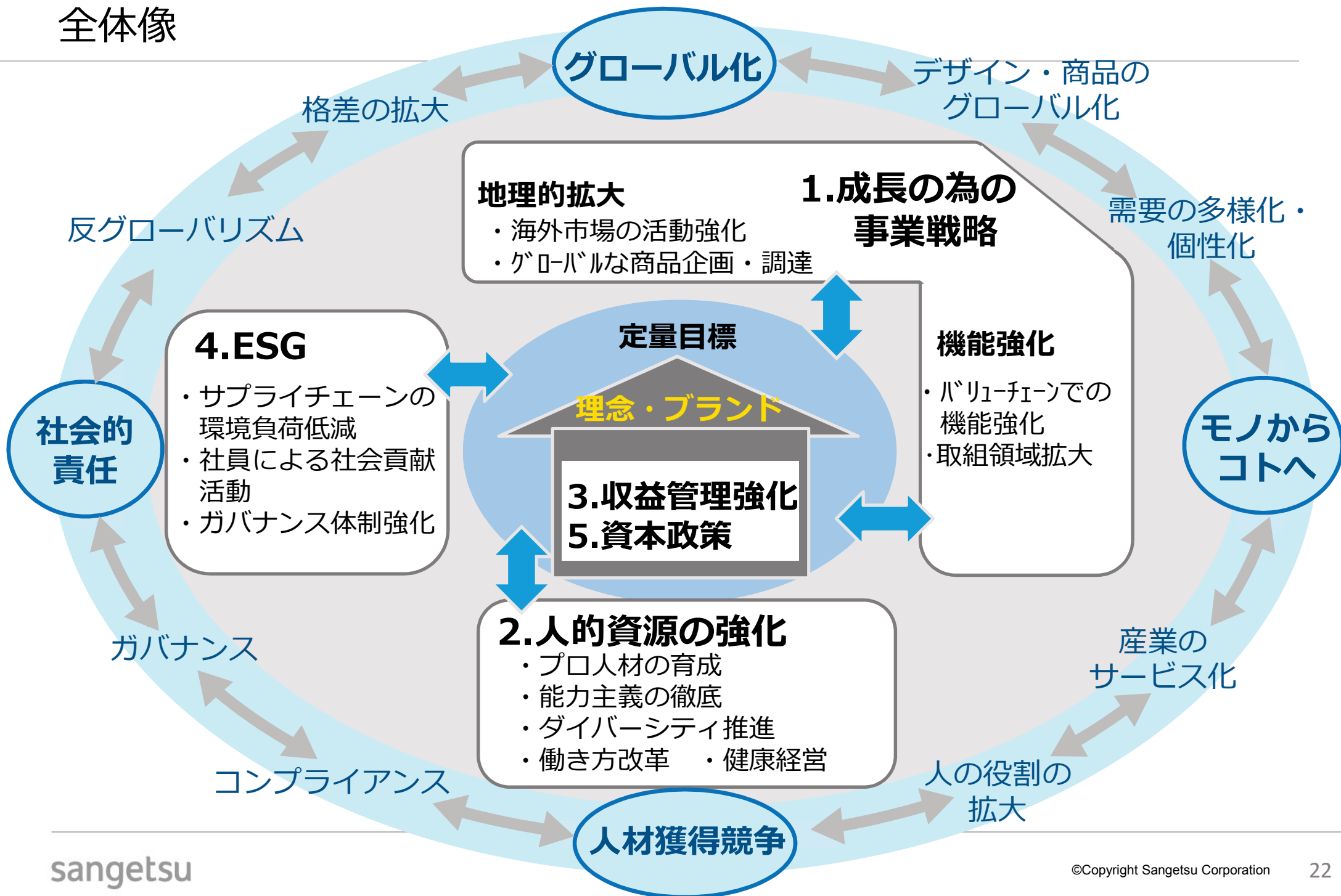
**Personal** : 専門性を持ったプロ人材・  
社外との強い人的関係

**Local** : 各地域での強固な市場ポジション

**Global** : 市場間を結ぶ商品・デザイン

# Ⅲ.中期経営計画（2017-2019）「PLG 2019」

## 全体像



# Ⅲ.中期経営計画（2017-2019）「PLG 2019」 定量目標

## 2019年度（最終年度）目標

**ROE 8%～10%**

### 付随目標

- 売上高 1,650億円～1,750億円
- 当期純利益 80億円～ 100億円
- 自己資本 1,050億円～1,000億円
- CCC 75日～60日



### Ⅲ.中期経営計画（2017-2019）「PLG 2019」

#### 1) 成長の為の事業戦略

##### 【基本方針】

##### 内装材事業（企画・調達・物流・販売）の地理的拡大、機能強化

##### 【5つの基本施策】

- A. 安定的かつ基礎的収益源である**日本市場**において、**バリューチェーンでの機能強化・取組領域の拡大**により収益の安定的成長を実現
- B. 成長力のある**海外市場**での活動を強化、**地理的な展開を拡大**するとともに**商品面・機能面での拡充**を実行
- C. **ローカル拠点間のグローバルな運用**（デザインのグローバル化、製造メーカーのグローバル化に呼応し、グローバルな商品の企画・調達体制を構築）
- D. 地域での事業を担う関係会社・機能を担う関係会社・専門性を担う関係会社を統合的に経営し、トータルシナジーを生む為の**連結経営体制**を強化
- E. 次期中期経営計画を睨み**業態の転換**の試行を重ねる

### Ⅲ.中期経営計画（2017-2019）「PLG 2019」

#### 1) 成長の為の事業戦略

#### A.日本市場でのバリューチェーン機能強化と取組領域の拡大

---

#### A.材料・原料を含めた商品開発・調達

国内外有力サプライヤーとのアライアンス

#### B.サブ機能（インテリアコーディネーション提案・施工力）の強化

#### C.代理店との連携・協業強化

#### D.社内営業体制の見直し

#### E.グループシナジーの追求

#### F.ブランディングの徹底と深化

#### G.ロジスティクス見直し（集荷・配送）

### Ⅲ.中期経営計画（2017-2019）「PLG 2019」

#### 1) 成長の為の事業戦略

#### B.海外市場での地理的な展開の拡充、商品の拡充、機能の強化

北米（米国・カナダ）、アジア（中国・東南アジア）を重点注力市場と位置付け、各市場でのローカルな物流・営業体制を拡充・強化する。

#### A.北米市場

- ・取扱い内装材料商品ラインアップの拡大
- ・デザイン機能・ディストリビューション機能の拡充

#### B.中国市場

- ・華人・邦人増員
- ・スペック能力・販売能力の向上
- ・施工力の強化

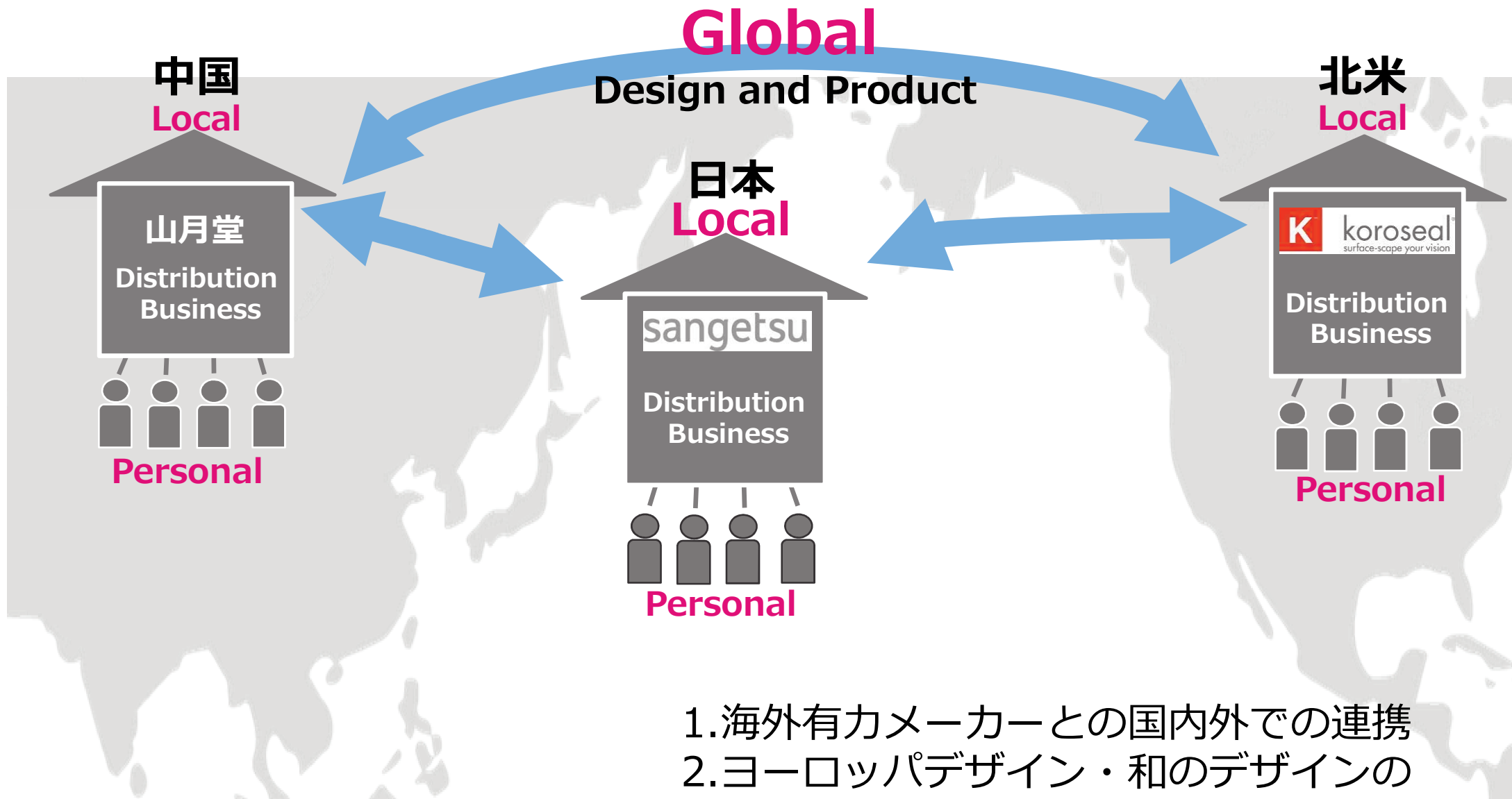
#### C.東南アジア市場

- ・ディストリビューション体制構築

### Ⅲ.中期経営計画（2017-2019）「PLG 2019」

#### 1) 成長の為の事業戦略

##### C.ローカル拠点間のグローバルな運用



- 1.海外有力メーカーとの国内外での連携
- 2.ヨーロッパデザイン・和のデザインの共同展開、商品の共同マーケティング

## A.連結経営管理機能の強化

- ・ 主管部制度

事業シナジーの最大化、収益管理責任

- ・ 管理部門による横断的チェック・サポート体制

管理部門各部の専門機能の発揮

- ・ 連結経営課の新設

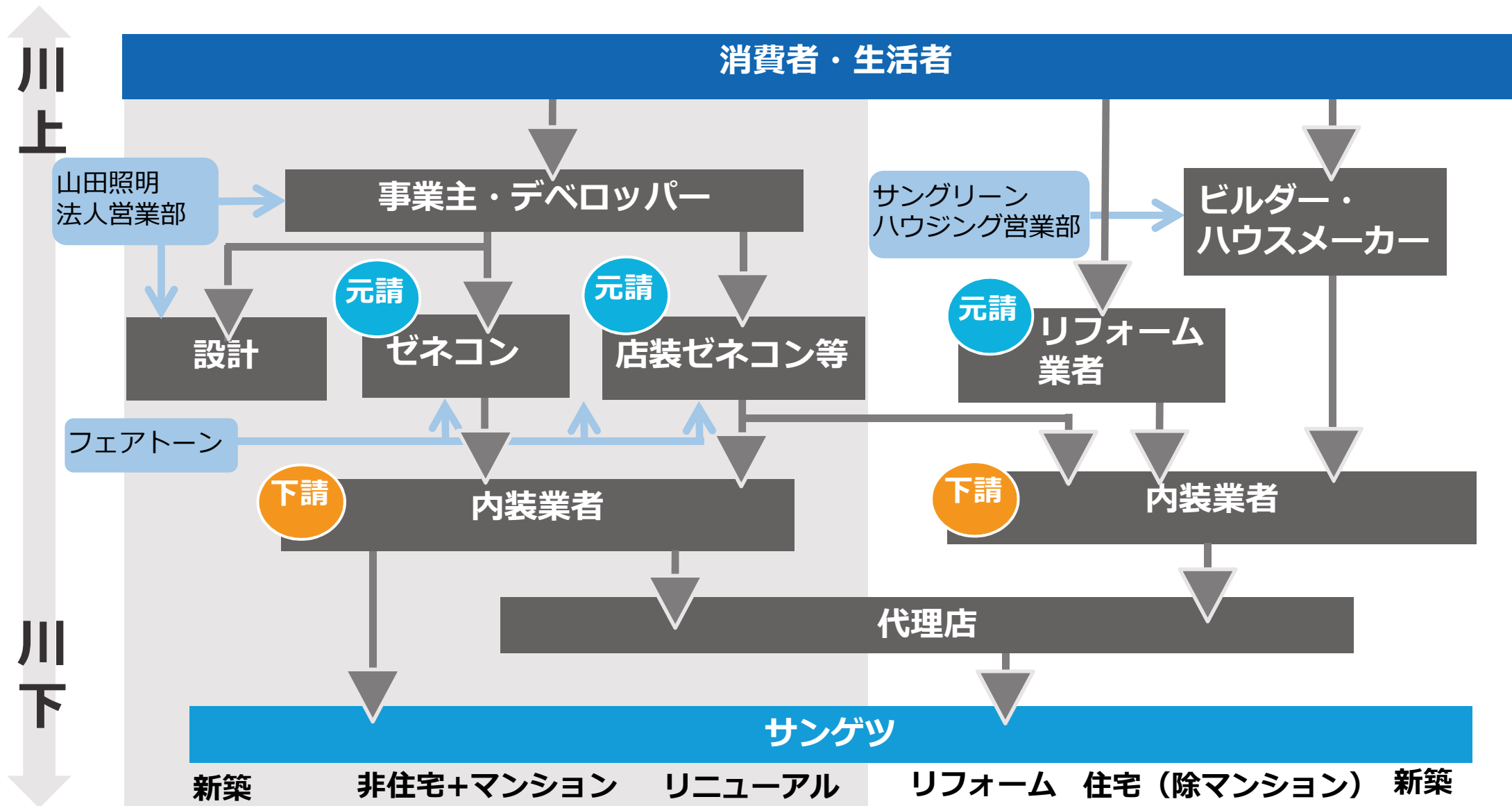
全体管理、牽制機能

## B.定期的モニタリング、対話制度

# Ⅲ.中期経営計画（2017-2019）「PLG 2019」

## 1) 成長の為の事業戦略

### E.業態の転換



2) 人的資源の強化

“プロ育成の為に”

グループ各社、サンゲツ各組織

- A. プロ人材の育成
- B. 能力主義の徹底
- C. ダイバーシティの推進
- D. 働き方改革
- E. 健康経営の推進

## Ⅲ.中期経営計画（2017-2019）「PLG 2019」

### 3) 収益管理体制の強化

#### A. 販売管理費の削減と管理の徹底

##### 1. **Chief Cost Controller**の設置・任命

2. 販売管理費の管理手法の整備

3. 総人員の縮小（サンゲツ単体）

4. 不要不急費用の削減

#### B. 連結ベースでのROE（デュポン分析）・CCC 目標値の設定と その進捗フォロー

#### C. グループ各社への**CCC管理**の導入

#### D. サンゲツ各事業部・支社との営業利益ベース・ CCC 数値目標に基づく対話の実施

#### E. 各支社社員数ベースでの**売上・総利益目標**の設定



# Ⅲ.中期経営計画（2017-2019） 「PLG 2019」

## 4) ESG/CSR方針

|                             | 5つのグループ        | 中期方針  | 実践内容  |
|-----------------------------|----------------|---|---|
| <b>E</b> nvironment<br>環境   | 環境保全           | サンゲツグループの事業全体の環境負荷を把握。<br>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 | <ul style="list-style-type: none"> <li>各事業活動におけるエネルギー消費、CO2排出、及び廃棄物の削減とリサイクルの促進を計画的に実行する。</li> <li>サンゲツグループの<b>事業活動におけるCO2排出量</b>の把握を行い、最終的に<b>排出量ゼロに向けた計画立案</b>。</li> </ul>  |
| <b>S</b> ocial<br>社会        | 人権<br>／職場環境    | グループ各社の多様な従業員の活躍を支援すると共に社会的弱者の就労支援                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>サンゲツグループのグローバル化に伴い、世界人権宣言に基づく人権尊重と、ダイバーシティを推進する。</li> <li>多様な従業員に対して、それぞれの雇用形態に関わらず、機会均等を尊重し、良好な職場環境の維持や健康維持増進支援を構築する</li> <li>2020年までに国内事業における<b>女性管理職比率15%以上</b>を達成する。</li> <li><b>障がい者雇用</b>の職域拡大を推進し、<b>雇用率目標3.0%</b>に向け、現2.3%から拡大していく。</li> </ul> |
|                             | 事業慣行<br>／消費者課題 | サプライチェーンにおける社会的責任の推進                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>仕入先から施工に至るサプライチェーン全体での改善に向けて、調達ガイドラインの策定とアンケートを実施する。</li> <li>顧客のニーズや課題解決に向けた商品開発を推進する。</li> </ul>   |
|                             | 社会貢献活動         | 社員が主体的となった社会貢献活動の拡大                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>国内においては<b>児童養護福祉施設の内装改装工事支援（20件以上/年）</b></li> <li>平日の隙間時間を利用した社員による社会貢献活動の体制作りと社員の貢献活動量にマッチする寄付を会社が行う。</li> </ul>  |
| <b>G</b> overnance<br>ガバナンス | コーポレートガバナンス    | コーポレートガバナンスの透明性の維持と向上、コンプライアンスの徹底                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレートガバナンスコードのフルコンプライの維持と改善。</li> <li><b>ステークホルダー（株主、投資家、従業員、取引先など）とのコミュニケーション向上</b>。</li> <li>国内外のグループ会社増加に伴い、公正な競争の徹底、贈収賄の防止、知的財産などグループ全体のコンプライアンスの徹底。</li> </ul>   |

### 5) 資本政策

#### 資本効率向上に向けた財務方針

資本市場の状況を鑑みつつ、引き続き自己株式取得と安定的増配を行い **自己資本を1,050～1,000億円**へ削減を目指す。

#### 中期経営計画期間中の株主還元政策

- 3年間トータルの**総還元性向は100%超**とする。
- 長期安定的な増配の基本方針に基づき、安定的増配を継続。
- 株式市場の状況に応じて機動的に自己株式を取得。

# Ⅲ.中期経営計画（2017-2019）「PLG 2019」

## 5) 資本政策

### 中期経営計画期間中の資金配分政策

#### ●資金創出・調達

|                      |           |
|----------------------|-----------|
| 2017年3月末<br>保有現金同等物  | 300億円     |
| +                    |           |
| 中計期間中の<br>営業キャッシュフロー | 310~380億円 |
| +                    |           |
| 中計期間中の借入金            | 0~220億円   |

#### ●資金配分

|       |           |
|-------|-----------|
| 成長投資※ | 100~250億円 |
| +     |           |
| 株主還元  | 250~330億円 |
| +     |           |
| 期末現金  | 250~300億円 |

※成長投資：M&A、マイナー出資（アライアンス強化）設備投資（物流・ITなど）

#### 【参考】

#### 前中期経営計画(2014-2016)Next Stage Plan G期間中の実績

#### ●資金創出・調達

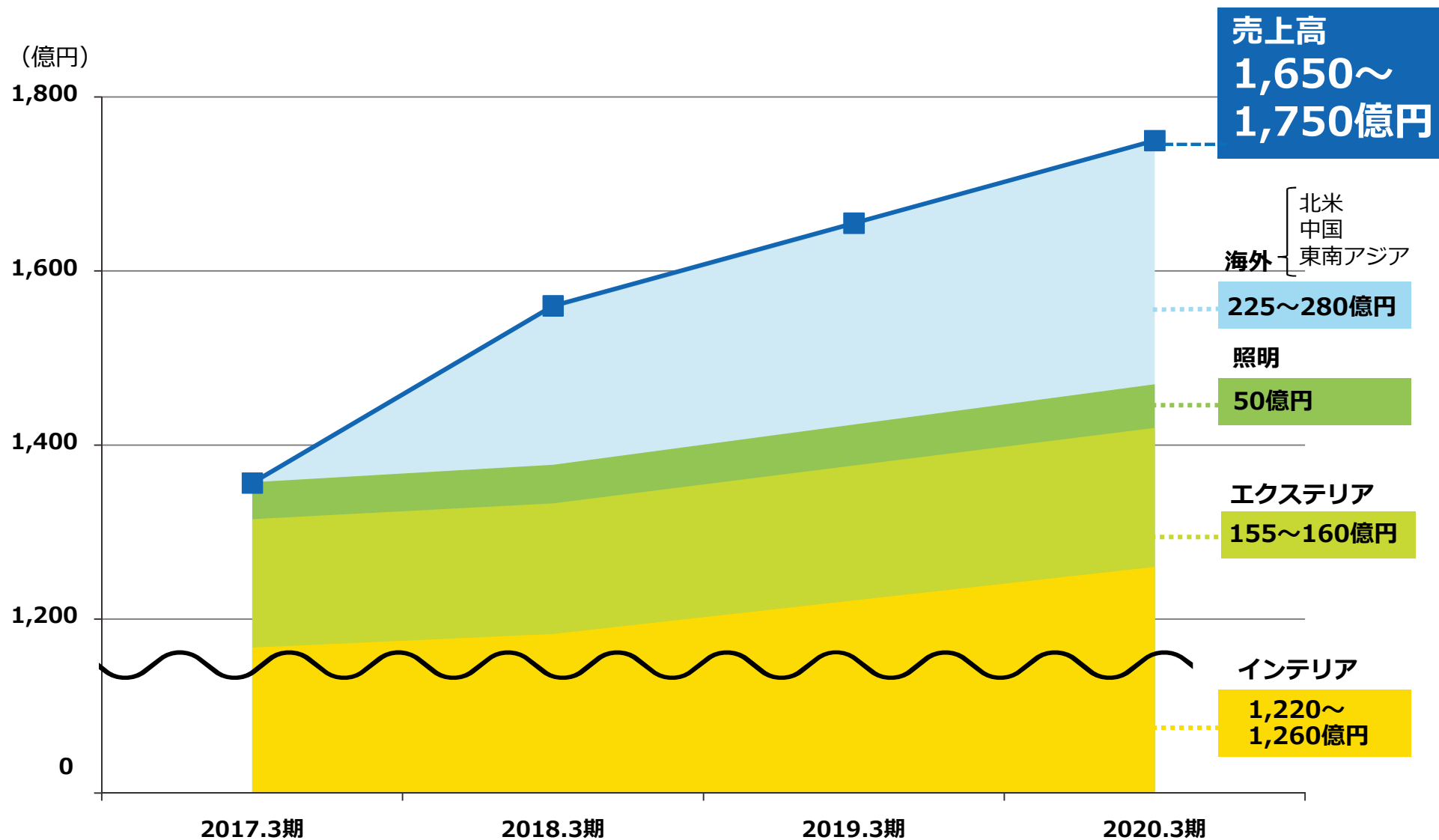
|                     |       |
|---------------------|-------|
| 2014年3月末<br>保有現金同等物 | 440億円 |
| +                   |       |
| 中計期間中の営業キャッシュフロー    | 256億円 |
| +                   |       |
| 中計期間中の借入金           | 133億円 |

#### ●資金配分

|      |       |
|------|-------|
| 成長投資 | 262億円 |
| +    |       |
| 株主還元 | 269億円 |
| +    |       |
| 期末現金 | 298億円 |

# Ⅲ.中期経営計画（2017-2019）「PLG 2019」

## 定量目標 付随目標



# MEMO

---

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

# MEMO

---

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

# MEMO

---

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

# Joy of Design