



2026年5月13日

各 位

会社名 株式会社 サンゲツ  
代表者名 代表取締役 近藤 康正  
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 執行役員コーポレート部門 山下 栄二  
ゼネラルマネージャー  
(TEL. 052-564-3314)

## 「中期経営計画 2029」(2027年3月期～2030年3月期)策定に関するお知らせ

当社グループは、この度、2029年度を最終年度とする4カ年の新たな「中期経営計画 2029」(2027年3月期～2030年3月期)を策定いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

### 記

#### I. 「中期経営計画 2029」スタートに向けて

当社は、2020年に長期ビジョン【DESIGN 2030】を発表し、目指す企業像として、「内装企業からスペースクリエイション企業への転換」を掲げ、事業領域の拡張と提供価値の高度化に取り組んでまいりました。2023年に発表した中期経営計画【BX 2025】では、人的資本とデジタル資本の強化を通じて、提案力の進化と事業基盤の拡充を推進してまいりました。この3年間において、主力であるインテリア事業は着実に成長を遂げ、海外においても収益改善が進んだ一方で、空間総合、エクステリア事業は、それぞれの特性に起因する課題もあり、当初想定した成長スピードには至りませんでした。

当社を取り巻く外部環境は大きく変化しています。国内市場の縮小や人手不足といった制約が強まる一方で、暮らしの価値観の多様化、社会課題の高度化、テクノロジーの進展、海外市場でのポテンシャルにより、新たな価値創出の機会が広がっています。こうした環境認識のもと、当社は「中期経営計画 2029」において、改めて自社のコアに立ち返り、その強みを起点とした成長戦略へと舵を切ります。

当社のコアは、インテリア商品の品揃えの拡充にとどまらず、素材・デザイン・物流・施工を統合し、ソリューション提案を担う「トータルインテリア」にあります。私たちはこの強みを基盤に、空間に新たな価値をもたらし、人々の感性と暮らしを豊かにしてきました。今後は、このコアをさらに進化させることで、商品提供にとどまらず、空間を通じて人々の感性を刺激し、多様な暮らしの実現に貢献していきます。その上で当社が目指す企業像を「素材とデザインを起点に、インテリアから文化をつくる企業」と定めます。

以前より当社は「生活文化提案企業」を謳ってきました。壁紙をはじめとするインテリア素材や空間のコーディネートといった「生活様式」、戦略的なマーケティングツールとして見本帳を展開する「ビジネスモデル」、品質ときめ細かなサプライチェーンに裏付けられた、空間づくりを支える「供給インフラ」等、今日に至るまで、インテリアそのもの、そして、業界全体の価値向上の一翼を担ってまいりました。私たちは常に、次の暮らしの文化を創り続ける存在でありたいと考えています。

また、目指す企業像を定めると同時に、改めて社是「誠実」を掲げます。一昨年、企業理念策定時に元々あった社是「誠実」を企業理念に組み入れることとしました。しかしながら、1849年の創業以来、「誠実」は社員全員、そして、ステークホルダー皆さまを繋ぐ当社のDNAであり、当社のアイデンティティであり、常に立ち返るべき原点であります。「中期経営計画 2029」のスタートに合わせて「誠実 (INTEGRITY)」を社是とし、社員全員が誠実さと倫理観を持ち、自分の信念に忠実に行動してまいります。

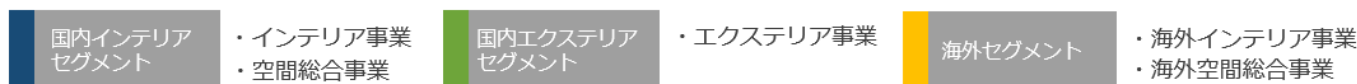
「中期経営計画 2029」においては、スローガンとして「変革と挑戦」および「イノベーションの創出」を掲げ、インテリア事業を引き続き成長の中核として強化し、商品領域の拡張やパートナー企業との連携を通じて、より強固な収益基盤を構築してまいります。海外においても、インテリアを軸として、北米、アジアでの成長を加速させます。空間総合およびエクステリア事業は、インテリアの強みを横展開した拡張領域として位置付け、そのシナジーを最大化しながら、中長期的な成長事業として着実に育成してまいります。当社は、「トータルインテリア」というコアを磨き続けることで、経済価値と社会価値の両立を実現し、持続的かつ力強い成長を遂げてまいります。

### <目指す企業像の概念図>



## 素材とデザインを起点に、 インテリアから文化をつくる企業

サンゲツは、襖や障子といった表具に始まり、さまざまなインテリア商品に、素材・デザイン・施工・物流を掛け合わせ、空間の価値を高め、届ける力を磨いてきました。これからもその強みを起点に、お客さまの求める暮らしを実現し、新たな暮らしの文化を育んでいきます。



## II. 前中期経営計画【BX 2025】(2023-2025年度)の振り返り

### 1. 定量レビュー

#### (1) 経済価値

(単位：百万円)

	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期	2026年 3月期計画 (2025年5月 修正)	2026年 3月期計画 (2023年5月 策定)
売上高	176,022	189,859	200,378	206,441	210,000	195,000
売上総利益	56,374	58,959	62,373	64,729	-	-
販売費及び一 般管理費	36,094	39,856	44,232	45,321	-	-
営業利益	20,280	19,103	18,140	19,408	19,000	20,500
経常利益	20,690	19,695	18,572	20,152	-	-
当期純利益	14,005	14,291	12,550	14,642	13,000	14,500
ROE	15.3%	14.1%	11.4%	12.5%	11.5%	14.0%
ROIC	16.5%	14.8%	13.6%	13.7%	14.0%	14.0%
CCC	77.1日	71.5日	72.0日	79.4日	70.0日	65.0日

#### (2) 社会価値

##### ①地球環境

	範囲	2025年度目標	実績*
GHG 排出量	単体	2018年度比 60%削減	2018年度比 66.9%削減
	連結	2021年度比 28%削減	2021年度比 28.5%削減
使用エネルギー量	単体	2018年度比 6%削減	2018年度比 25.5%削減
リサイクル率 (有効利用率)	単体	90%以上	80.8%

※実績は速報値であり、正式な数値については第三者認証の取得が完了したのち、当社 Web サイトにて開示いたします。

##### ②人的資本

	範囲	2025年度目標	実績
エンゲージメントスコア	単体	58.0 (A)	59.4 (A)
女性管理職比率	単体	25.0%以上	24.2%
障がい者雇用率	単体	4.0%以上	3.7%
男性育休取得率	単体	2週間以上 100%	100%

##### ③社会資本

	範囲	2025年度目標	実績
児童養護施設改修活動	連結	50件/年間	47件/年間

### (3) 資本政策

#### 資本政策

2026年3月期目標	実績
2026年3月末自己資本950～1,050億円	自己資本1,215億円
1株当たり年間配当金130円下限 安定的な増配	1株当たり年間配当金155円(予定)

#### 3年間株主還元実績

自己株式取得	実施なし
配当	261.4億円(予定)

#### 資金配分計画

資金創出	(単位:億円)	
	目標	実績
保有現金同等物 (2023年3月末)	-	270.0
営業CF	470～510	463.9
借入金増減	▲80～60	35.6
資産圧縮による 収入等	-	22.0

(単位:億円)

資金配分	(単位:億円)	
	目標	実績
成長投資	200～250	180.5
株主還元	250～350	254.0
保有現金同等物 (2026年3月末)	200～250	357.1

## 2. 事業環境と内部課題

### 事業環境

- ・日本市場の縮小
- ・構造的かつ深刻な労働需給ギャップ
- ・金利上昇とインフレ
- ・地政学リスクの高まり、円安影響によるサプライチェーン不安定化
- ・市場ニーズ・社会課題の多様化
- ・海外市場の成長
- ・AIの急速な進展
- ・サステナブル経営の実践

### 内部課題

- ・ビジネスモデル・事業ポートフォリオ
  - ↳ 収益の大半を国内インテリアに依存
  - ↳ インテリア商品に次ぐ収益源となる事業育成に至らず
- ・革新的な素材・商品開発(モノづくり機能)
- ・空間総合事業、エクステリア事業の収益力
- ・企業ブランド
- ・業務効率・生産性
- ・データリソース有効活用
- ・戦略的意思決定・変革推進・リーダーシップ発揮を担う人材の育成
- ・経営人材・グローバル人材の育成

### Ⅲ. 「中期経営計画 2029」(2027年3月期～2030年3月期)

#### 1. 基本方針

##### (1) インテリア事業の強化

インテリアの総合企業として、市場ニーズ、社会課題に対応した商品の開発、空間を構成する商材の拡充、デザインをはじめソリューション提案力の強化、ビジネスモデルの変革を加速し、事業の高度化を推進する。

##### (2) 空間総合事業とエクステリア事業の育成

インテリア事業とのシナジーを梃子として、グループ会社を含めて事業基盤を確立し、サンゲツグループの中核事業に育成する。

##### (3) 海外事業の成長

成長の起爆剤と位置付ける海外事業において、各地域・各グループ会社の独自性・主体性を尊重しつつ、サンゲツグループ内の協業・共創を加速し、収益力の飛躍的向上を図る。

##### (4) 次世代事業の探索・創出

インテリアをはじめとするサンゲツグループの既存領域、隣接領域において未来の収益源となる次世代事業を探索・創出する。

##### (5) 人的資本

「変革と挑戦」、「イノベーションの創出」を実現、加速すべく、経営戦略に連動した人事施策を実行し、サンゲツグループの人材基盤を強化する。

##### (6) デジタル資本

収益力と資本効率を最大化する戦略資本へと進化させ、蓄積したデジタル資本を駆使してデータドリブン経営を実践し、確かな財務価値を生み出すDX(デジタル変革)を推進する。

#### 2. 経営指標 (2030年3月期)

##### 連結

連結売上高	2,500 億円
連結営業利益	250 億円
連結当期純利益	170 億円
ROE	14.0%
ROIC	11.0%

##### セグメント別

国内インテリアセグメント	売上高	1,880 億円
	営業利益	215 億円
国内エクステリアセグメント	売上高	78 億円
	営業利益	5 億円
海外セグメント	売上高	542 億円
	営業利益	30 億円
合計	売上高	2,500 億円
	営業利益	250 億円

### 3. 財務戦略

#### (1) 資金配分計画・投資方針

資金創出		資金配分	
営業CF	730～770 億円	成長投資	450～550 億円
有利子負債の活用・資産圧縮	70～230 億円	株主還元	350～450 億円

#### 戦略投資

- ・ R&D  
新素材・新商品の開発を強化すべく R&D 拠点を設置  
パートナー企業とのアライアンス強化
- ・ 企業ブランディング  
目指す企業像「素材とデザインを起点に、インテリアから文化をつくる企業」を社会全体へ発信すべく、マーケティング・プロモーション機能を強化
- ・ M&A・新規事業  
インテリア事業における商品ポートフォリオ拡充  
インテリア事業隣接領域における事業機会ならびに業界再編に伴う事業機会の検討  
北米をはじめとして、海外での事業領域・規模の拡大

#### (2) 株主還元方針

キャッシュ創出力のさらなる向上を実現し、安定増配と自己株取得による資本コントロールにより資本収益性向上を目指す。

- ・ 株主還元は安定配当を基本とし、1株当たり年間配当金 155 円の下限設定と配当性向 60%以上を目安に増配を目指す。
- ・ 市場環境や資本効率、成長投資等の状況を鑑み、適宜自己株式の取得を検討する。

### 4. 経営基盤

#### (1) 人的資本

「変革と挑戦」、「イノベーションの創出」を実現、加速すべく、経営戦略に連動した人事施策を実行し、サンゲツグループの人材基盤を強化する。

- ・ 持続的成長を支える人材基盤強化
- ・ 事業戦略をリードする人材の強化
- ・ DE&I の深化
- ・ ウェルビーイングの向上

#### (2) デジタル資本

デジタル資本を収益力と資本効率を最大化する戦略資本へと進化させ、蓄積したデジタル資本を駆使してデータドリブン経営を実践し、確かな財務的価値を生み出す DX（デジタル変革）を推進する。

- ・ ビジネスプロセスの自動化によるトップライン成長とボトムライン拡大
- ・ SCM 高度化による収益構造の強化
- ・ 生成 AI、エージェント AI を前提としたビジネススタイル整備
- ・ サイバーセキュリティフレームの最新化と運用

### (3) サステナビリティ

企業としての社会的責任と健全な企業経営の両立の下、企業活動を通じて、持続可能な社会の実現に貢献する。

#### DE&I

女性管理職比率※	単体	27%
男性育休取得率	単体	100%

#### コミュニティへの参画

児童養護施設改修活動	連結	50件/年間
------------	----	--------

#### 地球環境保全（気候変動・資源循環・商品を通じた環境負荷低減）

脱炭素	GHG 排出量削減（Scope 1・2）	単体	カーボンニュートラル
		連結	2021年度比 55%削減
	GHG 排出量削減（Scope 3）	連結	仕入先 GHG 排出量削減
資源循環		単体	見本帳リサイクルの推進
商品を通じた環境負荷低減		単体	環境配慮型商品の拡充

※ライン管理職における女性比率（「中期経営計画 2029」より女性管理職比率をスタッフ管理職からライン管理職に変更）

## IV. 長期ビジョンの一部修正について

当中期経営計画での当社グループの成長戦略策定にあたり、昨今の事業環境の変化、当社が向き合うそれぞれの事業の特性、ポテンシャル、課題等を勘案し、2020年に発表した長期ビジョン【DESIGN 2030】について、以下2点を修正します。

(1) 目指す企業像を「素材とデザインを起点に、インテリアから文化をつくる企業」といたします。

(2) 定量目標として、2030年3月期連結売上高 2,500 億円、連結営業利益 250 億円といたします。

当社グループは、「素材とデザインを起点に、インテリアから文化をつくる企業」を目指し、「変革と挑戦」、「イノベーションの創出」に取り組み、成長戦略の加速、企業価値の向上に向けて邁進してまいります。

以上