

企業名： サンゲツ

レポート名： SANGETSU REPORT 2022

## 1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

14 ページから 15 ページにかけて当社の大まかなこれまでの歩みと今後の展望が記されている。図とともに短くキャッチーな言葉で表現されており、目指す会社象が非常にわかりやすい。このページでは企業使命とブランド理念、その実現に向けた長期ビジョンが掲げられている。「DESIGN2030」と名付けられた長期ビジョンでは、これまで重点的に行ってきた壁紙のなどのインテリアの製造、すなわちモノの創造だけでなくコトの創造も目指すと書かれている。従来のモノを販売する企業からより大規模な空間や人々の生活や行動をデザインできるような企業への転換を図っていると読み取れる。また、理想の事業形態など企業側のことに加え、顧客や社会との関係にも注目し「Inclusive Sustainable Enjoyable」という理念を掲げている。この言葉は「みんなで いつまでも 楽しく」と訳せるわけだが、事業を通して社会をどう変えたいかやどのような価値を与えたいかが分かり、理想の会社象がより想像しやすくなっている。

また、次のページでは「価値創造プロセス」と題して理想の会社象や社会に与えたい価値を実現するための具体的なプロセスが書かれている。現在の資本やビジネスモデルなど自社の状況と社会のニーズや課題を掛け合わせて、必要な事業や具体的な達成目標の数値などを打ち出している。理想の会社象というゴールだけでなくその実現に向けた明確なアプローチを示している点が高く評価できる。

## 2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

サンケイグループの事業を、商品企画・製造・調達、空間デザイン・商品提案、在庫・出荷・配送、内装施工・総合施工という4つのプロセスに分類し解説しているが、そこで人材や取引相手の企業数、具体的な資本の数量などを明記している。特に各プロセスにおいて人材の情報が詳細に書かれており、一級建築士などの資格取得者を多数固有していることが分かり、製造業の会社として競争優位性の源泉の一つが優秀な人材であることが分かる。またサンケイがもともと壁紙の製造事業から生まれた会社であることもあり、現在でもその蓄積された技術やノウハウが壁紙事業においては特に競争優位性をもたらしていると言える。実際に国内シェアを見ると、壁紙素材に関しては50%であり、その優位性が確かなものであると分かる。

またサンケイの財務戦略に関しては、総還元性向が一貫して高いことから株主の評価が高く資金調達が比較的容易であるとわかる。その点で、成長事業への投資に関しては行いやすく、競争優位性につながっているともいえる。

### 3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

前項で触れた人材から生まれる競争優位性についてだが、その持続は難しいものであると言える。それは、社会が変化していく中で顧客のニーズやサプライヤーの状況も大きく変化していくことが予想され、それに適合した人材を確保し続けなければならないからである。ただ、困難ではあるものの、当社には人材を育成していくシステムとともに積極的に専門人材を中途採用していく姿勢があり、その戦略は一定の効果がありそうだ。

また、壁紙事業における競争優位性についてだが、これは持続していくものと思われる。それは、壁紙事業における有力なサプライヤーとの強固な関係性がすでに築かれているからである。例えば、クレアネイトという国内最大の壁紙製造設備を有する企業との関係は強く、また Koroseal というアメリカに本部を持ち最新鋭の壁紙製造設備を有する企業をグループ化している。当社が経営理念として挙げている経営上の「誠実」さもこのサプライヤーとの関係を維持していくのに良い影響をもたらすだろう。

### 4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

P36 から「人材マネジメント」と題して当社の人材マネジメント・育成についてまとめられているが、正直自分の人的資本の価値向上は達成しづらいと感じた。それは、専門的な人材を積極的に中途採用しているためである。専門的な人材が必要となった場合に、既存の社員を育てるというよりも新規で労働市場から獲得するという選択肢の方が優先度は高いのだと感じた。これは、裏を返せば社員の育成に相対的に注力していないと言える。

### 5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

グラフや図の挿入頻度やその見易さが適切であり、内容を理解しやすい点は高く評価できる。ただ、時折注意なしに専門用語が使われており、専門的な人へも配慮してその説明は付け加えるべきだと思う。