

企業名：サンゲツ

レポート名： 「サンゲツ統合報告書 2025」

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

とても分かりやすかった。本報告書では、冒頭の社長メッセージにおいて「変革と成長」の見出しのもとで語られる大枠の方向性が、その後の長期ビジョンなどの章と一貫した論理で綺麗に繋がっているためだ。

CEO メッセージでは、これまでの「壁紙や床材を売るインテリア資材の卸売業」から脱却し、デザイン・商品・物流・施工の4つの機能を組み合わせ、ワンストップで質の高い空間ソリューションを提供する「スペースクリエーション企業」への転換を掲げている。この言葉が何度も使われていることから、サンゲツが目指そうとしているものはここにあると容易に理解できた。この言葉を単なるスローガンに終わらせないため、2025年4月に新設した「空間総合事業部」や「エクステリア事業部」の立ち上げといった具体的な体制変更にまで言及しており、進むべき方向性が明確に示されている。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

理解しやすい一方で今は転換期であるということを意識した。サンゲツの最大の競争優位性は、江戸時代から続く圧倒的な信用力と、それを基盤とした日本全国にまたがる強固な営業・販売ネットワーク、社会課題解決への貢献、そして卓越した商品力であると強みについて述べている部分で書かれている。

しかし、先にも述べた通りスペースクリエーション企業への転換に際し競争優位性も少し変わってくると読める。同社がこれまでの製造機能を持たないポジションから、国内大手のクレアネイトや北米の Koroseal を子会社化して製造機能を取り込み、さらに施工・設計の領域にまで広くバリューチェーンを自社で押さえる形へ変化していることが分かる。これは結果的に、建築業界の職人不足（高齢化）や物流の2024年問題といった外部環境の大きなリスクに対し、自社で配送・施工機能を内製化することで安定供給を死守するという、極めて攻守に優れた独自の競争優位性を構築しているのだとも理解できる。

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（変化）

理解できる。サンゲツは、時代に合わせた柔軟な変革を推進しつつも、それによって生じるリスクに対して一貫した規律を同時に機能させているからだ。

第一の柔軟な変革においては、2030 年を見据えた長期ビジョンの折り返し地点にあたり、外部環境の変化を捉えて重要課題の再評価と見直しを大胆に行っている。例えば、物流業界の労働力不足に対して、手作業のバラ積みをなくすための独自の回転式パレット「V パレ」を開発し、その構造について特許を取得するなど、知的資本を競争力の推進力として戦略的に活用している。

第二の一貫した規律においては、M&A やこれまでの積極的な投資（製造・物流会社の子会社化）によって社内販管費が増大している現状を受け、投融資の戦略性や経済性を精緻に検証する投融資委員会を新たに立ち上げている。これにより、これまで以上にリターンや時間軸を意識した規律ある成長投資を行う姿勢が明示されている。

このように、既存の国内インテリア事業での強固な収益基盤に安住することなく、ポートフォリオ変革に挑む仕組みが数値や組織図をもって示されているため、持続性への説得力は十分である。今後何か問題が生じてでも対応できるような体制が出来ていると思われる。

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

達成できると思う。同社は人的資本の強化を経営戦略と連動した最重要施策として位置付けており、中計 3 年間で合計 7 億円の投資枠を計画的に設定している。ここでいう人的資本の強化には個の力と組織の力があると述べられており、サンゲツ内だけで通じる能力ではない力も育成できると考えられる。具体的なプログラムとして、外部研修の拡充や、特別嘱託社員までを対象としたオンライン学習ツール「Udemy Business」の導入によるスキリングの促進は、個人の能力向上を目指すうえで非常に魅力的である。また、所属以外の部署を経験できる「社内インターン」を実施し、参加した社員の多くがキャリアビジョンの前向きな変化を実感している点も評価できる。各組織にキャリアデザインをサポートする人事担当者を配置し、1on1 でのきめ細かな人材マネジメントを行っている点も安心感がある。

しかしながら、社外取締役の座談会において「サンゲツはまず器（理想の組織やポジション）を先に作り、そこに人材を後付けで当てはめていく傾向があるため、一人で何役もこなすような疲弊を生んでいる」という手厳しい内部課題が指摘されている。

このように学習の機会や環境は非常に手厚く用意されているものの、実際の現場において、個人のキャリア自律に合わせた柔軟なスキル獲得ができるのか、あるいは「器」の穴埋めとしての多忙さに追われてしまうのではないかと、という点については少し疑問が残った。

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

よかった点

中期経営計画 BX2025 の利益目標下方修正について、「国内エクステリアや海外事業の収益貢献の遅れ」や「仕入先工場の火災事故影響」といった厳しい現実を正面から受け止め、原因を包み隠さず誠実に開示している点に強い信頼感が持てる。その他の箇所(取締役座談会や社長メッセージのところなど)でも、問題点などを包み隠さず述べていて好印象だった。

改善余地

報告書内には「スキル・マトリックス」が掲載されているが、これは現在の取締役が持っているスキルの一覧表になっている印象を受ける。サンゲツが「スペースクリエーション企業」へと方向転換するのであれば、10年後の未来の取締役会全体として、どのようなスキルが必要なのかという部分を明確にし、バックキャストの論理を示すことで、人的資本とガバナンスの開示がさらにわかりやすくなり、将来の展望も見据えられていると感じれるのではないかと思った。