



# 第三次中期経営計画 説明資料

---

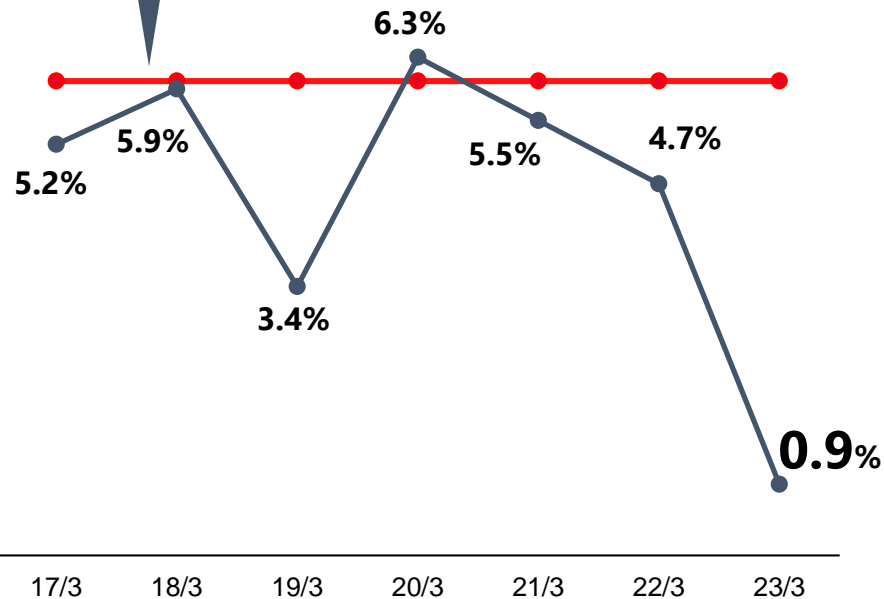
証券コード：8132(東証プライム)

# 定量目標は未達、投資の実行や組織風土改革を進めるも資本効率の改善に課題

## 定量目標(ROE)推移

定量  
目標

持続的にROE6.0%以上を  
生み出す事業構造の確立



## 定性目標

資本効率の改善



持続的成長を実現する  
投資の実行



社員の考え方・慣習・  
行動様式の変革




## 課題

- 事業運営の効率化による収益性の向上
- 既存事業の選択と集中の継続

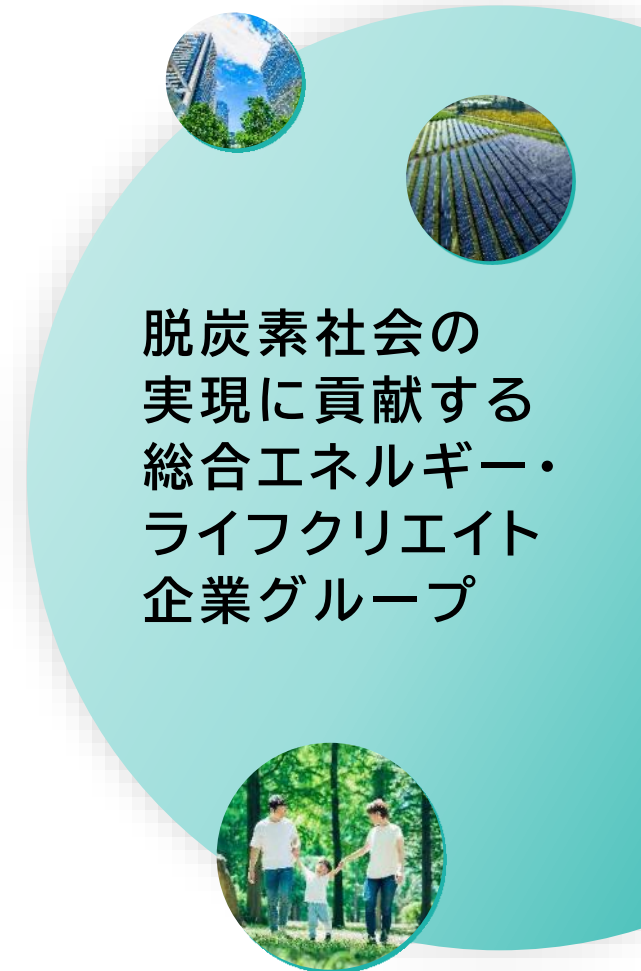
- 顧客数の維持・拡大
- 事業開始までに発生するリスクの管理体制強化
- 効率化・標準化に向け新基幹システムの導入などIT投資の継続

- 会社の成長＝個人の成長という理念の下、社員の考え方・慣習・行動様式の変革推進は継続対応
- 人財教育体制の見直しや人財投資のさらなる強化



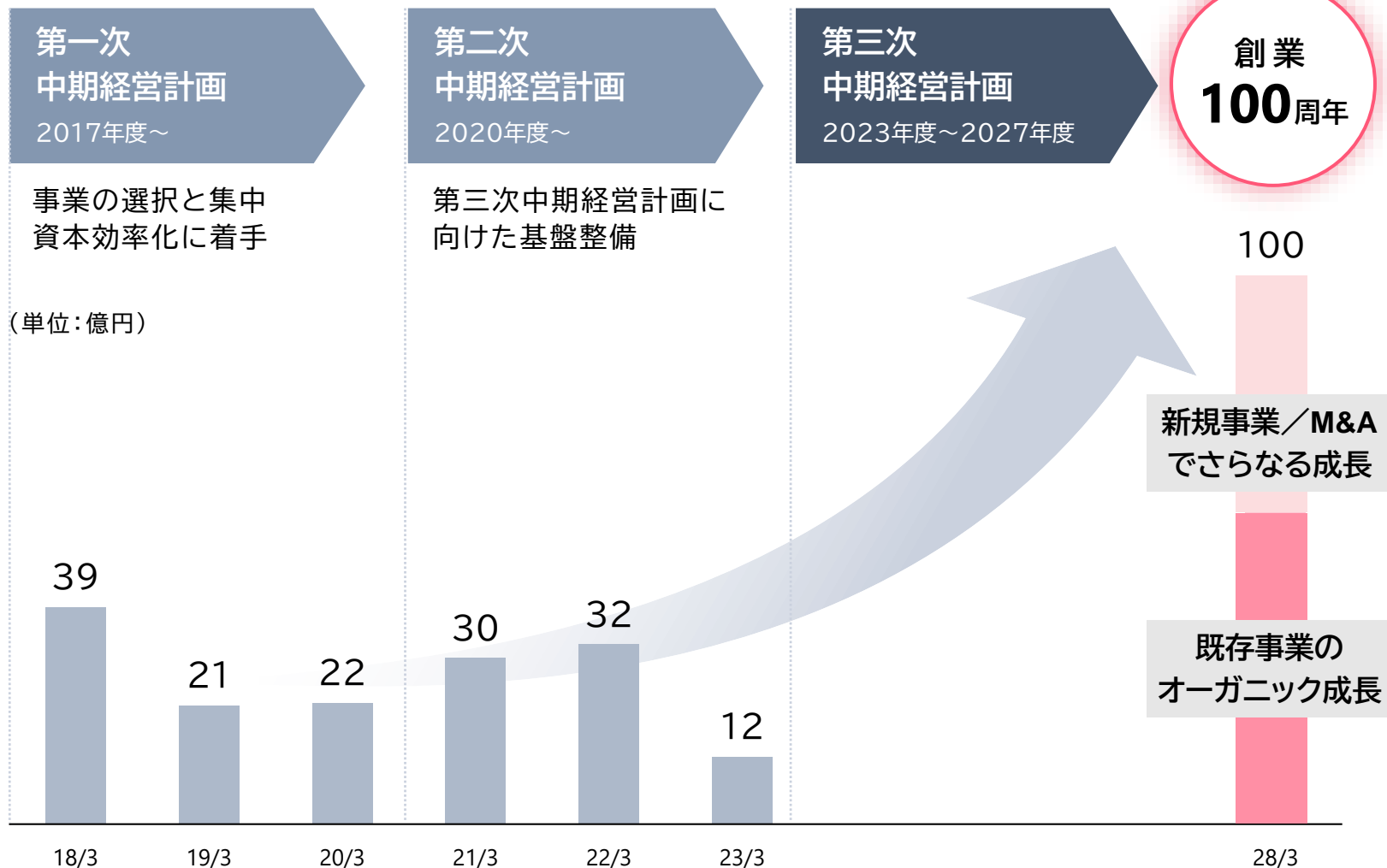
脱炭素社会の実現に貢献する  
総合エネルギー・ライフクリエイト企業グループ  
への進化

# 経営基盤の強化を加速させ、成長戦略を実行し、ビジョンの実現へ



脱炭素社会の  
実現に貢献する  
総合エネルギー・  
ライフクリエイト  
企業グループ

# 創業100周年に向けて更なる飛躍・躍進



## 財務目標

- ROE **8%**以上
- 経常利益 **100** 億円

## 非財務目標

- 脱炭素社会に対応した  
事業構造への転換
- 社員の市場価値の向上



## 非財務目標①:脱炭素社会に対応した事業構造への転換

# 2027年度のサプライチェーン全体での炭素生産性目標(Scope1~3)

## 2016年度比6.0%向上

売上・利益等の財務的な拡大だけでなく、ステークホルダーとの協力によりサプライチェーン全体の脱炭素対応を実現していく指標としてGHG排出量1tあたりの生産性を測る炭素生産性を採用



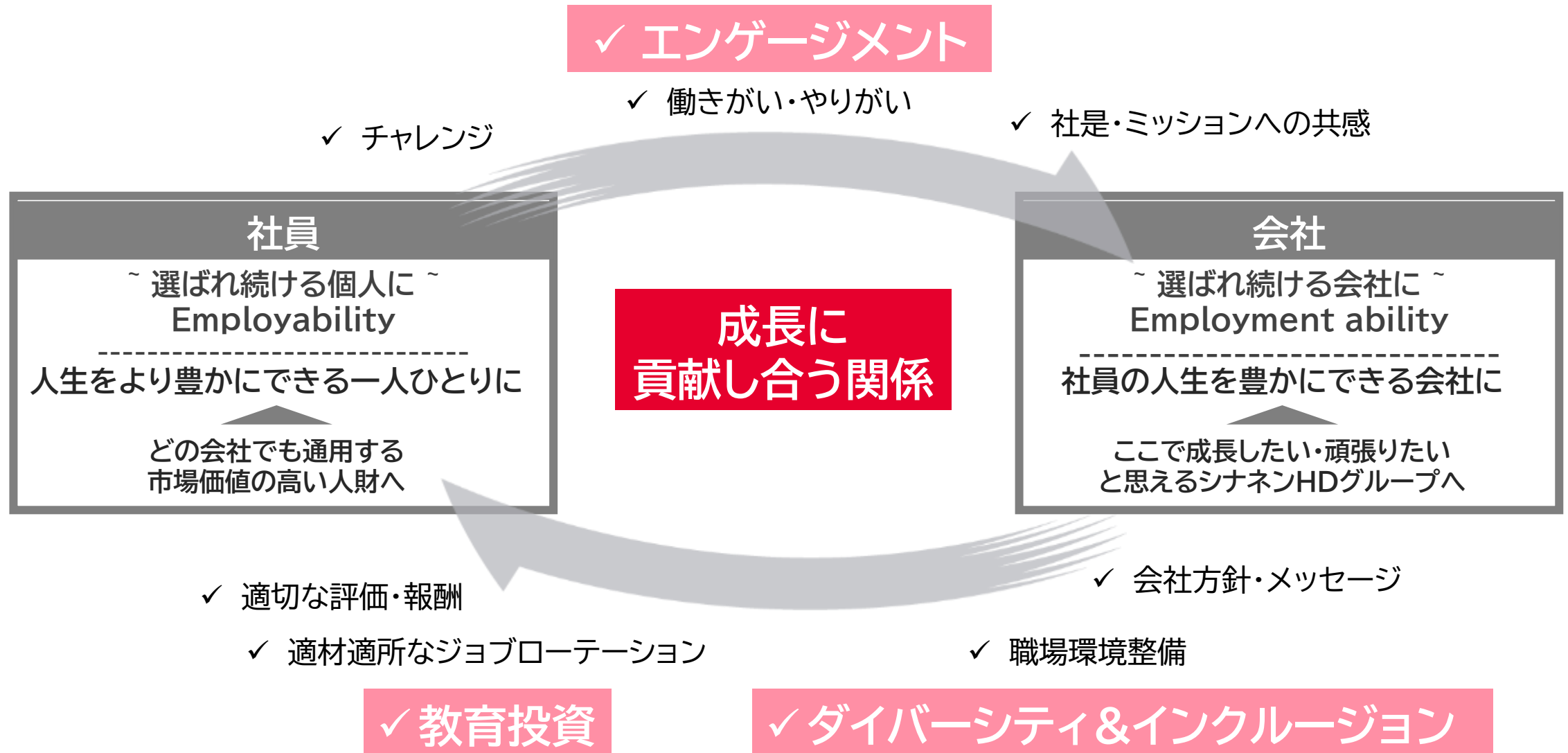
「炭素生産性」指標を「売上総利益／GHG排出量」と定め、より少ないGHG排出量でより多くの利益を創出し、脱炭素社会に対応した事業構造への変換を目指す

### 具体的な取り組み

- ・ 全事業における売上総利益率の改善
- ・ サプライチェーン全体でのGHG排出量の削減
- ・ バイオエタノール・SAF等の燃料の供給
- ・ 高効率給湯器等の販売
- ・ 再生可能エネルギー事業の拡大
- ・ 再生可能エネルギー電源の調達・供給割合の増加



# 「社員の市場価値向上」を「会社の企業価値向上」に





## 特に重視する項目につき、目標設定

### エンゲージメント指数

- 会社の存在意義や事業の社会貢献性、ミッション、ビジョンなどを魅力的に発信
- 学ぶ意欲のある社員に教育機会を与えキャリア形成を仕組み化し、多様な社員が活躍できる環境を整備

2022年度

**3.3**

2027年度(目標)

**4.0以上**

- ・ 組織風土調査における「満足度」指数、5点満点
- ・ 対象:建物維持管理事業を行う4社を除くグループ全社

### 教育訓練時間(社員一人当たり年間・OJT除く)

- エンゲージメント指数の向上に向け、会社は成長する個人を仕組みでサポート
- 成長しようとする個人を支援すべく、教育機会を拡充

2022年度

**16.4時間**

2027年度(目標)

**25.0時間**

### 女性管理職比率

- ダイバーシティを推進し、新たな価値を創出
- 女性社員を積極登用し、多様な視点を経営に反映

2022年度

**5.1%**

2027年度(目標)

**20.0%**

## 持続可能な事業ポートフォリオの構築を推進

### 事業セグメントの変更 (第三次中計期間中を予定)

- BtoC事業 エネルギー卸・小売周辺事業
- BtoB事業 エネルギーソリューション事業
- 非エネルギー事業



電力事業、バイオマス燃料事業、  
新規事業(再生可能エネルギー、  
廃棄物資源化)など



住まいや暮らしの事業  
(リフォームや給湯器等)、自転車  
事業、シェアサイクル事業、  
抗菌事業、システム事業、建物  
維持管理事業など



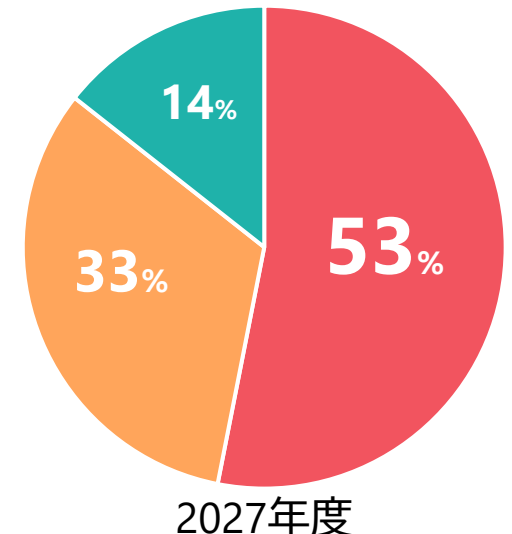
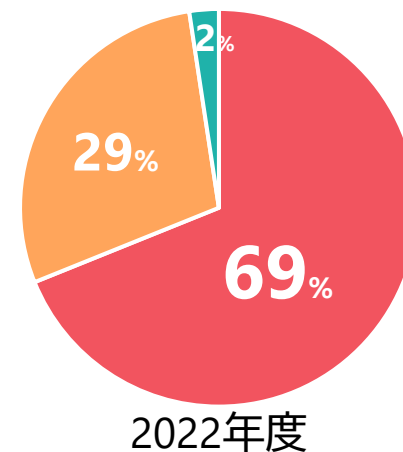
石油、ガス事業

### 事業ポートフォリオの変革

- 電気・環境ソリューション事業やライフクリエイト事業を中心に成長領域を特定、経営資源の集中投下
- 成長性、収益性の低い事業の撤退、売却等の推進
- 第三次中期経営計画期間中に新規事業を創出、利益化を実現

### 売上総利益の計画イメージ ※円の大きさは売上総利益額を想定

- 石油・ガス事業
- ライフクリエイト事業
- 電気・環境ソリューション事業



# 様々な選択肢を幅広く検討し、その中から投資対象を厳選

2023年度

2027年度

## 投資対象カテゴリー

スクリーニング

### 再生可能エネルギー 300億円規模

- CPPA用等発電所、蓄電所
- 海外再生可能エネルギー事業
- バイオ燃料(バイオ炭)
- ソーラーシェアリング

### 環境循環ビジネス 50億円規模

- 木質バイオマス工場建設
- バイオマス系廃棄物の再資源化
- 環境分析事業
- GHG排出量低減化製品開発

### その他

- 吸着剤工場建設
- エネルギー総合管理クラウドサービスの開発
- 新モビリティ
- LPWA設置

### M&A※

- LPガス事業:商権買収
- 建物維持管理事業:関東エリア

スクリーニング

## 1. 社会的価値

- 社会課題解決への貢献度
- カーボンニュートラルへの貢献度
- 市場成長性

## 2. 投資効率

- 2027年度ROE目標値8%を前提とした投資判断

## 投資を厳選

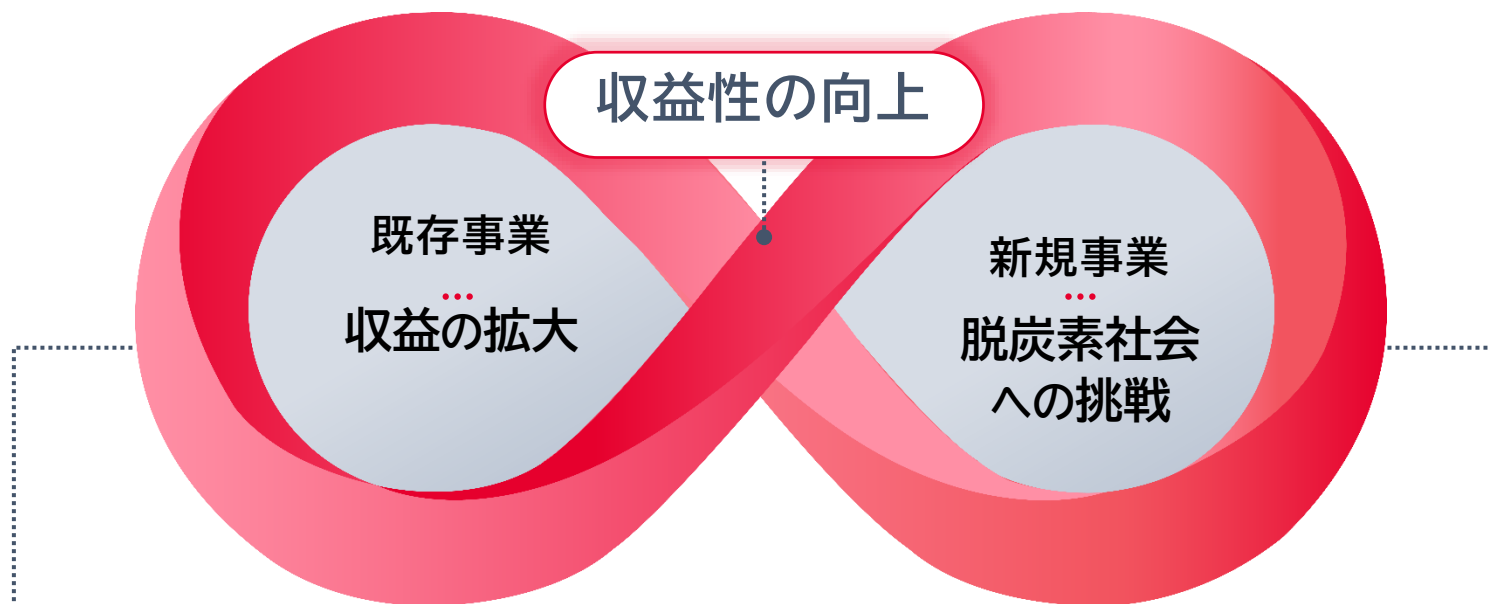
2027年度までに

**500**億円規模

事業ポートフォリオ  
変革投資

※大型M&Aは別枠で計画中

# 既存事業の収益拡大と経営資源を活用した新規事業の創出により収益性を向上



## ■ 各事業ごとに収益の拡大

- BtoC事業：顧客拡大、サービスメニューの拡充
- BtoB事業：電力・再生可能エネルギーサービスの拡大
- 非エネルギー事業：建物維持管理事業とシェアサイクル事業を中心に拡大

## ■ 新規事業を開発

- 再生可能エネルギー
- 廃棄物再資源化
- 環境負荷が低い新燃料
- 住宅・建物の脱炭素化

## ■ 脱炭素推進のための仕組み

- 新規事業専門部署による推進
- シェアオフィスを用いた脱炭素コミュニティの活用
- 担当者への脱炭素領域の教育推進

# 脱炭素社会に寄与する新規事業の模索、実現を推進

## 再生可能エネルギー

再生可能エネルギー由来電力の  
発電所のEPC契約※1、運用及び  
保守点検、燃料供給等



※1 Engineering, Procurement and  
Constructionの略で設計、調達、建設・試運転を一括で請け負う契約

## 廃棄物資源化

産業・一般廃棄物の処理を行い、  
燃料・原料・肥料・飼料として  
再資源化を行う技術の採用、実証  
実験・プロジェクトへの参画



## 環境負荷が低い新燃料製造・供給

化石燃料と比較して環境負荷が  
低いバイオ燃料(バイオエタノール、  
SAF※2等)の製造、供給



※2 Sustainable Aviation Fuel(持続可能な航空燃料)

## 住宅・建物の脱炭素化

既存の住宅・建物の脱炭素化に  
つながる商品・サービスの提供、  
プロジェクトへの参画



## 顧客数の拡大や高付加価値サービスの拡充による高収益化

### エネルギー事業

- 直売顧客を中心に顧客数の拡大
  - 採用・教育強化による営業力強化
  - 販売事業者からのM&A・業務受託の促進
  - 保安工事を事業化し顧客数拡大に寄与
  - カーボンニュートラルLPGの販売による顧客獲得
  - 安定電源の調達による電力顧客の拡大

### 住まいと暮らし事業

- 住宅修繕・リフォームなど高付加価値サービスの拡大
  - 提案営業の実施による新規顧客の開拓
  - 脱炭素に貢献する高効率機器の販売
  - 省エネ改修工事の推進

### その他新規事業

- 新規事業創出プロジェクトによる事業領域拡大

## 石油中心から電力・再生可能エネルギーなど総合エネルギーサービスへポートフォリオを転換

### 電力・再生可能エネルギー事業

- 石油事業と並ぶ主力事業への成長
  - 競争力の高い電源調達を背景に、環境価値に留意した付加価値の高い差別化販売の実施
  - CPPA※取り扱い拡大(50MW)、蓄電所事業の開始
  - 家庭用再エネ機器点検業務の全国拡大

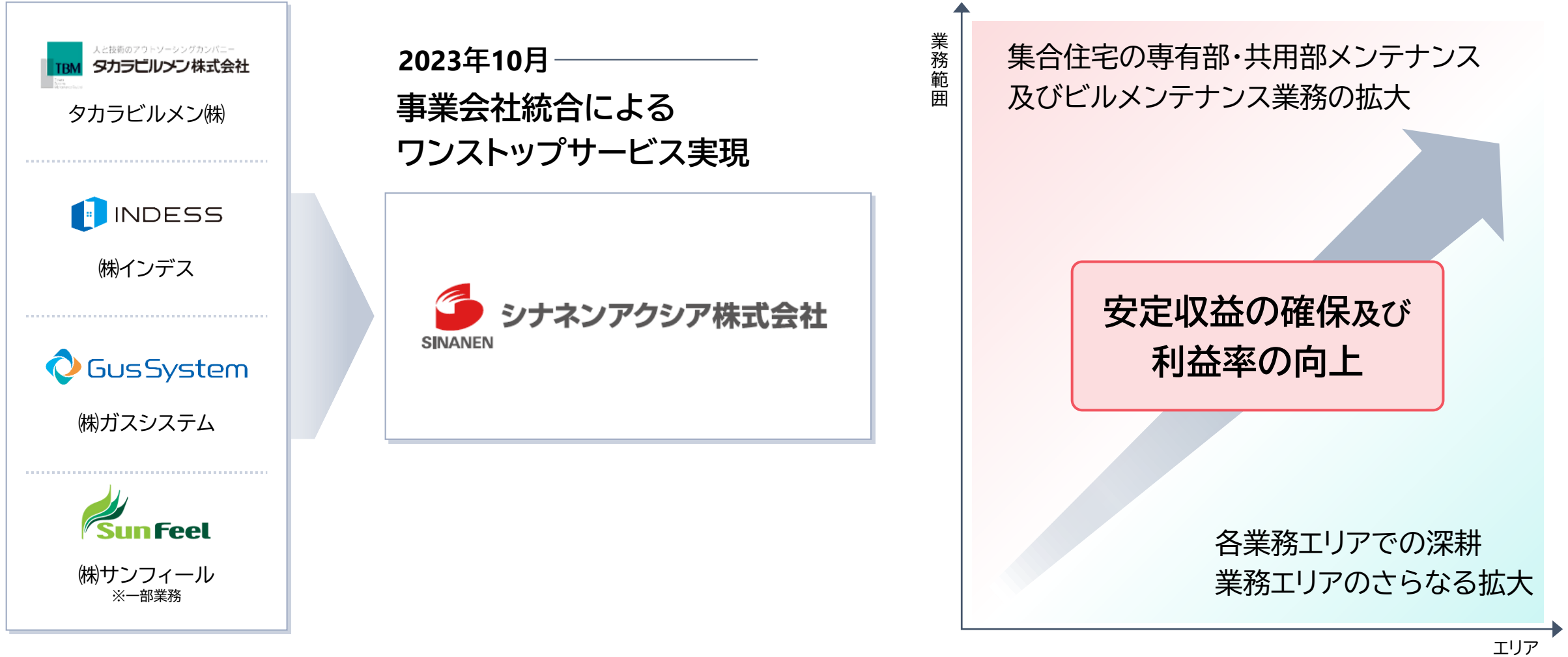
### 石油事業

- 収益の最大化
  - 燃料供給施設のM&Aや大型タンク活用等による販売拡大で、灯油、軽油の市場シェア拡大
  - 北海道エリアにおける物流機能の強化及び物流機能を活用した市場の拡大

### その他

- 住宅プロダクツ事業の新築住宅市場への進出
- バイオマス燃料、水素、アンモニア等の販売事業やEV蓄電池事業の開発
- 海外における再生可能エネルギー事業展開

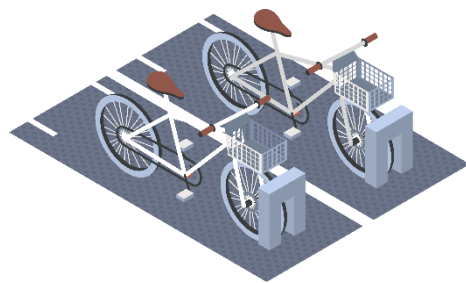
# 統合によるワンストップサービスの実現で、安定収益の確保及び利益率の向上





## ステーション開拓を中心に、さらなる収益性向上とともに、新たな収益源を創出

### さらなる収益性向上



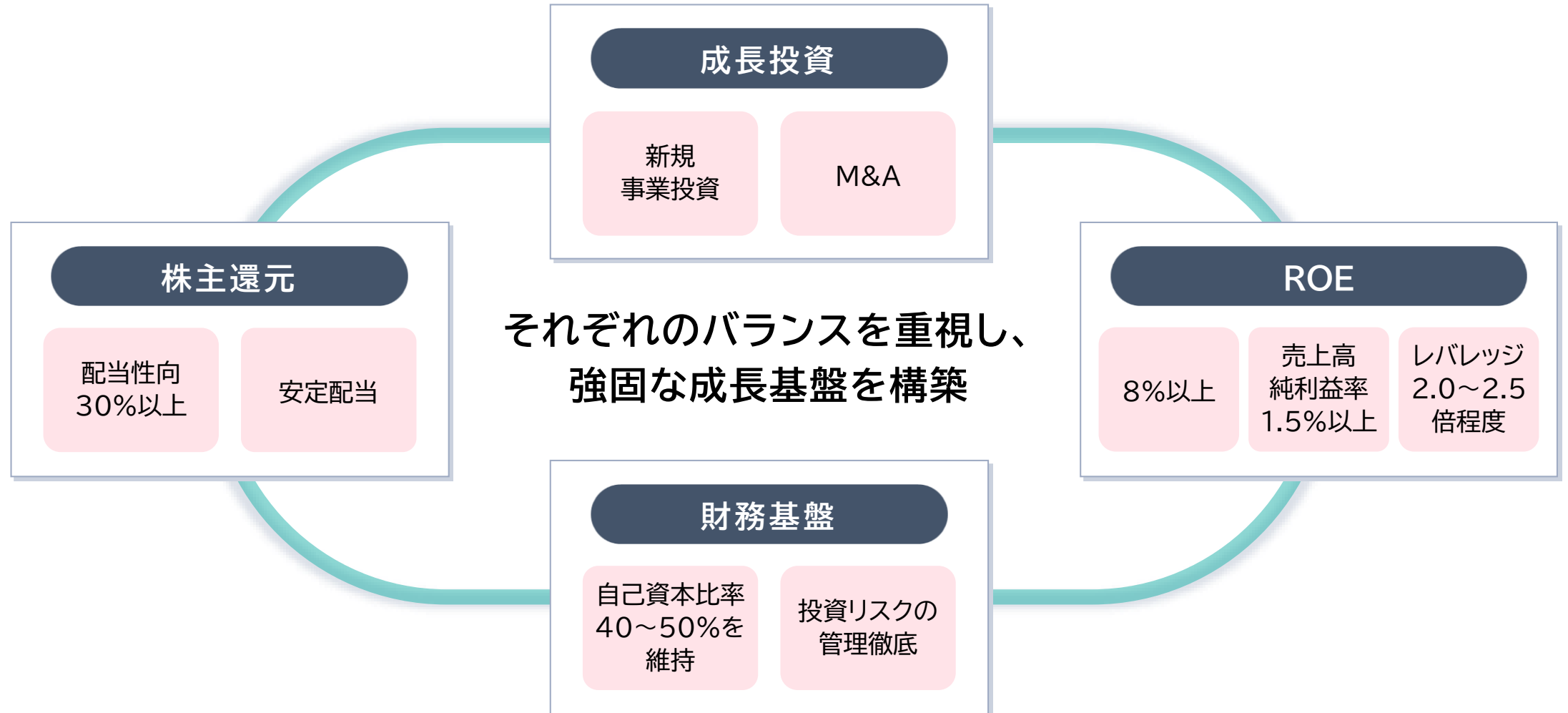
- 高収益エリアでのステーション開拓
- データ分析力とオペレーション力を強化し、運営の費用対効果向上
- キャンペーンの積極展開による利用回数向上

### 新たな収益源の創出



- メンテナンスサービスの拡大
- 利用者限定シェアサイクル事業の確立
- 新たなモビリティやその他サービス事業の開発

- 健全な財務基盤を維持・活用し、成長投資機会に柔軟かつ機動的に対応
- 持続的な企業価値向上に向けた成長投資の推進と安定的な株主還元の継続

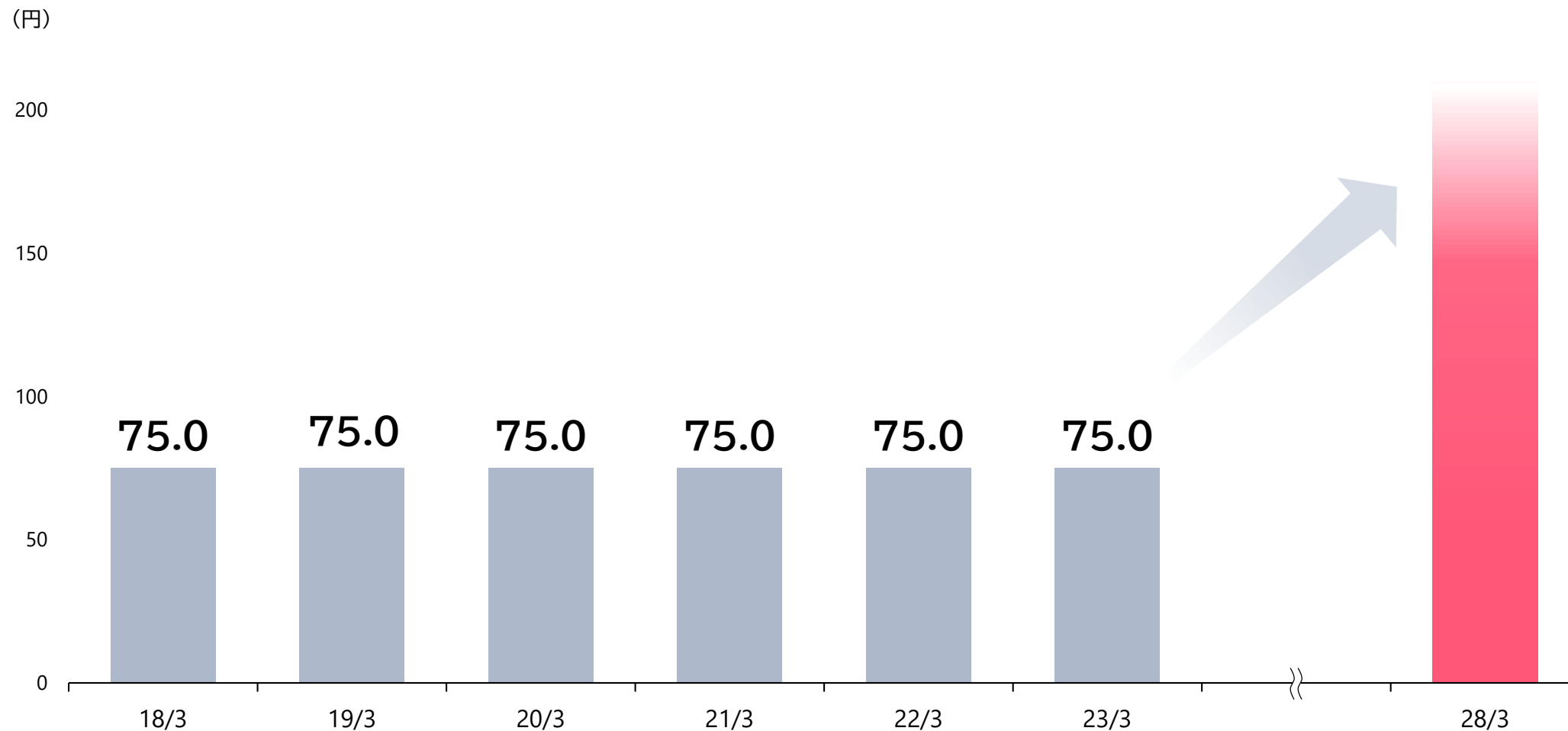


## 株主資本コストを上回るROEを安定的に創出

- 株主資本コスト(3%程度)を上回るROE8%以上を安定的に創出
- 利益率および回転率の向上を通じ、ROE8%を達成し、PBR1.0倍超の実現を目指す




配当性向30%を目安に**75円/株を下限**とした安定配当を維持、中期的には**40%**へ



- 本資料にはシナネンホールディングス株式会社(以下、当社)の計画、方針、経営戦略などといった、将来に関する記述があります。これらの記述は、当社が現在入手している情報に基づく予測、計画等を基礎として作成しているものであり、不確定要素を多く含んでいます。従いまして、様々なリスクや変動要因により、実際には本資料の記述と大きく異なる結果となる可能性があります。
- 実際に投資を行う際には、本資料の情報のみによる投資判断はお控えいただき、投資に関する判断は皆様ご自身で行うようお願い致します。投資に関して生じたいかなる損失に対し当社が責任を負うものではありません。

### 本資料に関するお問い合わせ

シナネンホールディングス株式会社  
経営企画部 IR・SRチーム

 [kouhou@sinanengroup.co.jp](mailto:kouhou@sinanengroup.co.jp)

 飯島／桐生／阿部