



2020年3月期(第86期) 通期決算説明資料

2020/6/15

SINANEN HOLDINGS CO., LTD.



Copyright © SINANEN HOLDINGS CO., LTD. ALL Rights reserved.

シナネンホールディングス株式会社、上席執行役員の澤岡と申します。

2020 年 3 月末の第 86 期決算及び 2021 年 3 月末の第 87 期決算見込みについて、ご説明いたします。

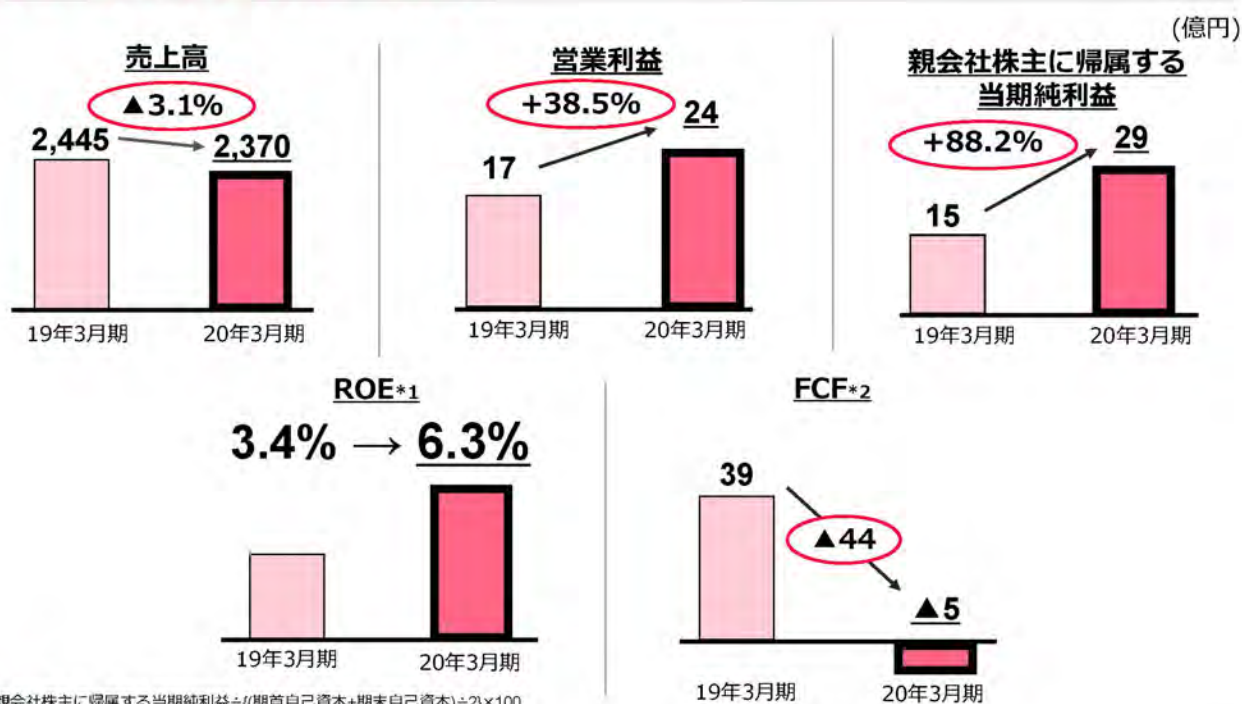
1 : 2020年3月期(第86期)通期決算

2 : 2021年3月期(第87期)業績予想

2020年3月期(第86期)通期決算

主要指標動向

市況の変化を受け減収なるも、増益決算によりROEは改善
フリーキャッシュフローは減少



*1 ROE=親会社株主に帰属する当期純利益÷((期首自己資本+期末自己資本)÷2)×100

*2 FCF=営業活動によるCF+投資活動によるCF

シナネンホールディングス
SINANEN

Copyright © SINANEN HOLDINGS CO., LTD. ALL Rights reserved.

4

2020年3月期の通期決算ですが、暖冬傾向の影響による販売数量の減少及び原油価格とプロパンCPの下落に伴い、売上高につきましては、前年同期比3.1%減少し、2,370億円となりました。

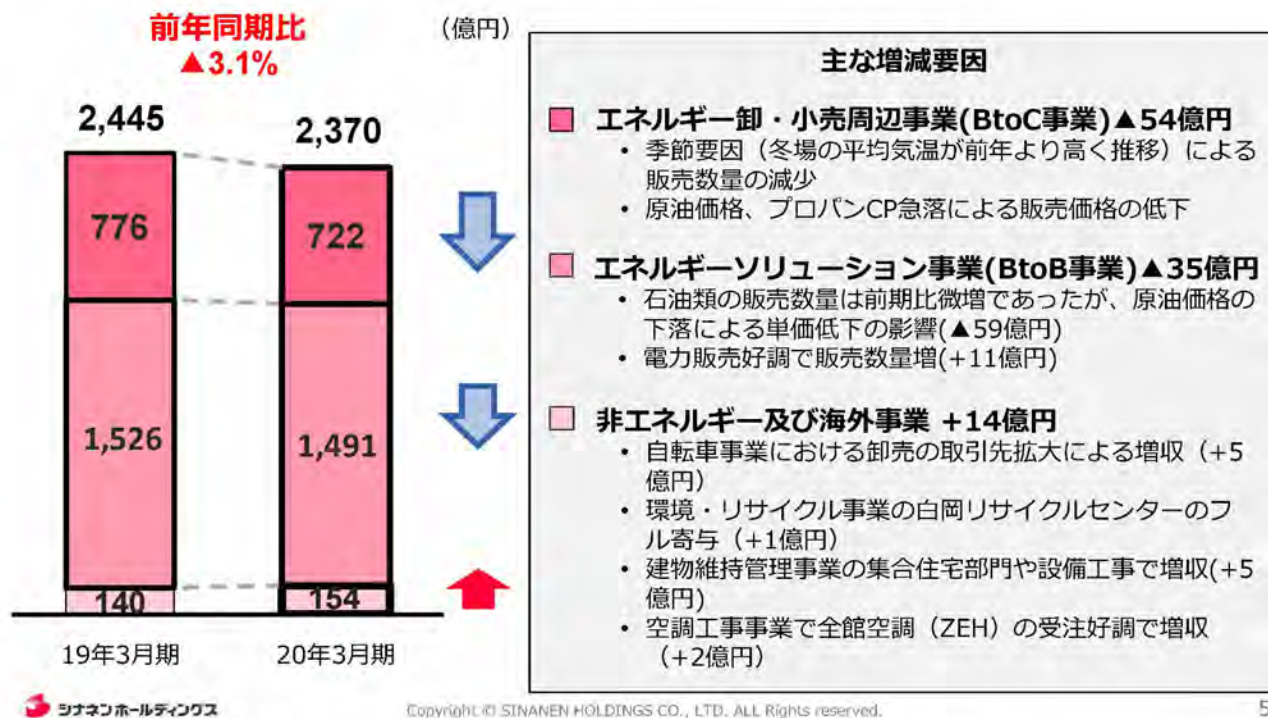
一方、営業利益につきましては、昨年度のような不適切な会計処理の影響もなく、前年同期比38.5%増加し、24億円となりました。

また、親会社株主に帰属する当期純利益につきましては、投資有価証券売却益、事業譲渡益、固定資産売却益等により、特別利益30億円を計上したため、前年同期比88.2%増加し、29億円となりました。

これに伴い、ROEも3.4%から6.3%へと改善いたしました。

フリーキャッシュフローにつきましては、当期純利益は大幅に増加したものの、市況の変化に伴う仕入債務の減少が売上債権の減少を上回り、また、太陽光発電所建設に伴うたな卸資産の増加等の要因により、大幅な減少となりました。

売上高についてはBtoC事業、BtoB事業ともに減収

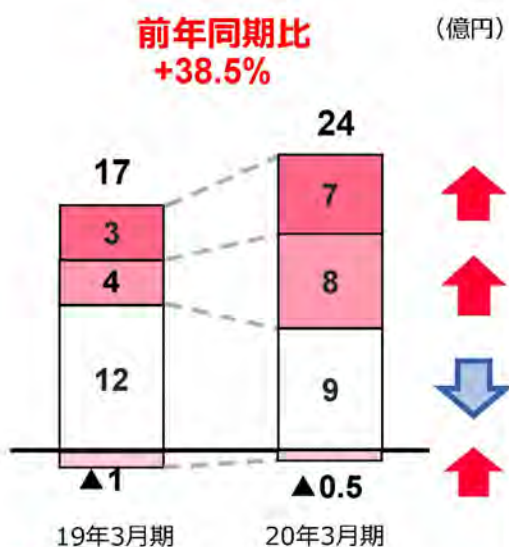


セグメント別の売上高につきましては、BtoC 事業、BtoB 事業ともに前年同期比減少いたしました。

一方で、非エネルギー及び海外事業につきましては、自転車事業や建物維持管理事業を中心に、前年同期比増加いたしました。

営業利益：前年同期比 増減要因

営業利益についてはBtoC事業、BtoB事業ともに増益
非エネルギー及び海外事業についても赤字幅縮小



主な増減要因

■ エネルギー卸・小売周辺事業(BtoC事業) +4億円

- ・ 不適切な会計処理の影響消失(+9億円)
- ・ 季節要因による販売数量の減少(▲3億円)
- ・ 運送費、支払手数料等の物流費の上昇(▲2億円)

■ エネルギーソリューション事業(BtoB事業)+4億円

- ・ 船舶用燃料の差益改善等により石油事業が増益(+4億円)
- ・ 安定した電源の確保、環境対応電力販売により差益改善で電力事業が増益(+2億円)
- ・ 太陽光分譲の減少により、プロジェクト推進が減益(▲2億円)

■ 非エネルギー及び海外事業 +1億円

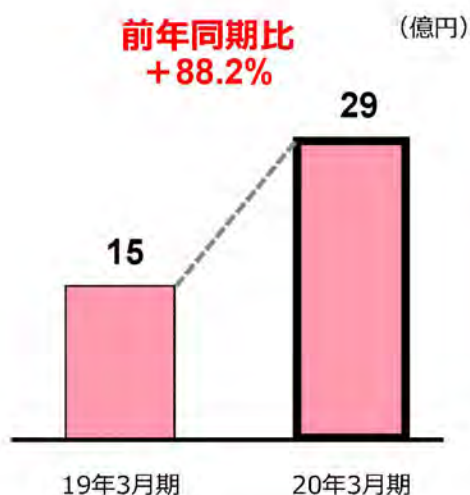
- ・ シェアサイクル事業への先行投資による減益(▲2億円)
- ・ 環境・リサイクル事業における新設のリサイクルセンターの通年寄与等による増益(+1億円)
- ・ 建物維持管理事業の集合住宅等の増益(+1億円)
- ・ 抗菌事業、システム事業及び空調工事業の好調(+1億円)

セグメント別の営業利益につきましては、BtoC 事業、BtoB 事業ともに増益となりました。

また、非エネルギー及び海外事業につきましては、赤字幅が縮小いたしました。

なお、セグメント利益調整額は、昨年度の不適切な会計処理に伴う特別調査委員会の費用や、シェアオフィス等の新規事業、本社ビル移転に伴うオフィス賃料等により、12 億円から 9 億円へと減少いたしました。

当期純利益については特別利益計上により増益



主な増減要因

営業外費用：+6億円

- 貸倒引当金繰入額(+6億円)

特別利益：+15億円

- 固定資産売却益の減少(▲6億円)
- 投資有価証券売却益の増加(+17億円)
- 段階取得に係る差益(+4億円)
- 事業譲渡益(+4億円)

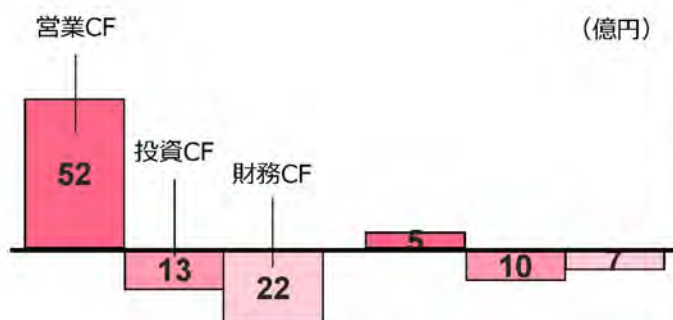
特別損失：▲2億円

- 固定資産除去損の減少(▲1億円)
- 減損損失の減少(▲1億円)

当期純利益につきましては、昨年度の不適切な会計処理に関連する、追加の貸倒引当金繰入はあったものの、投資有価証券売却益や、三河品川燃料関連の段階取得に係る差益、事業の選択と集中に伴う保険事業売却益等により、前年同期比 88.2%の大幅増益となりました。

｜ キャッシュフロー：前年同期比 増減要因

太陽光発電関連のたな卸資産の増加、市況の変化に伴う仕入債務の減少等により営業CFは減少



FCF 39
営業CF 52
投資CF ▲13

19年3月期

FCF ▲5
営業CF 5
投資CF ▲10

20年3月期

主な増減要因

営業活動によるCF：▲46億円

- ・税金等調整前当期純利益(+17億円)
- ・売上債権の減少(+12億円)
- ・その他引当金の増加(+9億円)
- ・たな卸資産の増加(▲39億円)
- ・仕入債務の減少(▲35億円)
- ・投資有価証券売却損益(▲17億円)

投資活動によるCF：+2億円

- ・投資有価証券の売却(+22億円)
- ・事業譲渡による収入(+4億円)
- ・固定資産の売却(▲17億円)
- ・子会社株式の取得(▲7億円)

営業キャッシュフローにつきましては、当期純利益が大幅に増加したものの、市況の変化に伴う仕入債務の減少が、売上債権の減少を上回り、また、太陽光発電所建設に伴うたな卸資産の増加等の要因により、前年同期比 46 億円の減少となりました。

投資キャッシュフローにつきましては、投資有価証券の売却や、事業譲渡による収入等により、前年同期比 2 億円の増加となりました。

引き続き健全なバランスシートを維持

前期(19年3月期末)		当期(20年3月期末)		(億円)
現金及び預金 90	有利子負債 115	現金及び預金 77	有利子負債 123	
その他流動資産 362	その他負債 322	その他流動資産 365	その他負債 294	
有形固定資産 286	純資産 473	有形固定資産 302	純資産 488	
無形固定資産 50	自己資本比率： 51.6%	無形固定資産 51	自己資本比率： 53.1%	
投資その他の資産 120		投資その他の資産 108		
総資産911億円(信用格付A-※1)		総資産906億円		

主な変動要因

- ・ 原油価格、プロパンCP急落により売上債権・商品及び製品の減少（▲16億円）、買入債務の減少（▲33億円）
- ・ 国内太陽光発電工事の仕掛の増加等による仕掛品の増加（+23億円）
- ・ 三河品川燃料、サンフィールの連結子会社化等による有形固定資産の増加（+16億円）

*1 2019年4月19日付で株式会社日本格付研究所(JCR)より公表された信用格付結果

貸借対照表につきましては、総資産がわずかに減少しておりますが、自己資本比率は、2019年3月末に51.6%であったものが、2020年3月末には53.1%へと増加しており、引き続き健全なバランスシートを維持しております。

2021年3月期(第87期)業績予想

次に、2021 年 3 月末の第 87 期の業績予想につき、ご説明させていただきます。

2021年3月期は市況の影響を受け減収、また先行投資により減益を見込む

2021年3月期業績予想

(億円)

	20年3月期 (実績)	21年3月期 (予想)		
	金額	金額	増減	前期比
売上高	2,370	2,260	▲110	▲4.7%
営業利益	24	22	▲2	▲10.4%
経常利益	22	18	▲4	▲18.3%
親会社株主に帰属する当期純利益	29	15	▲14	▲49.8%
1株当たり当期純利益 (円)	274.84	137.92	▲136.92	▲49.8%

注：上記21年3月期(予想)については、新型コロナウイルスによる影響は織り込んでおりません。

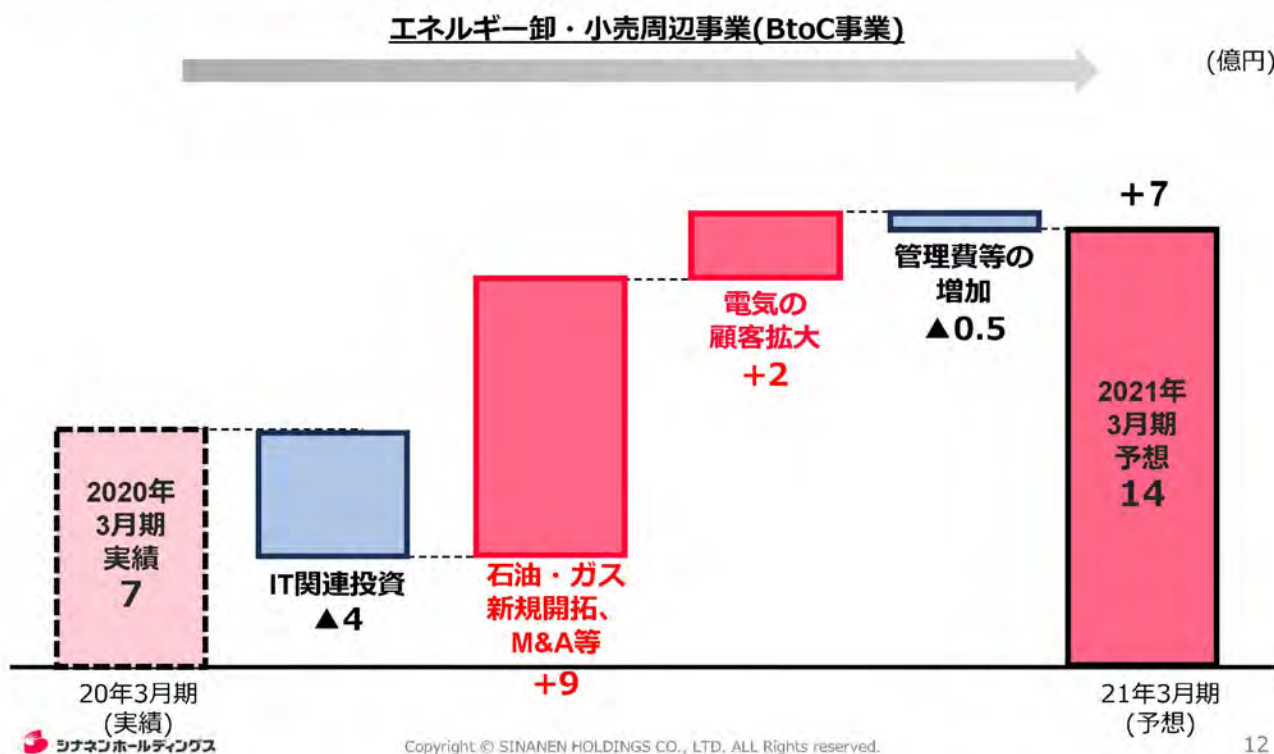
第二次中計初年度となります今期、2021年3月期は、原油価格、プロパンCPの大きな上昇を見込まないため、売上高は減少の予想です。

また、BtoB事業における韓国の風力発電や、新型マイクロ風車事業への先行投資により、営業利益、経常利益、当期純利益ともに減益を見込んでおります。

資産効率を高めるために、事業の選択と集中、及び遊休資産の活用を行ってまいりますが、その損益に与える影響は現時点で予測できないため、業績予想には反映しておりません。

なお、新型コロナウイルスの収束時期を現時点で正確に見通すことが困難なため、上記の業績予想には、新型コロナウイルスの影響を反映しておりません。今後、業績予想の修正が必要となった場合には、速やかに開示いたします。

石油・ガス事業の新規開拓やM&Aを中心に増益を見込む



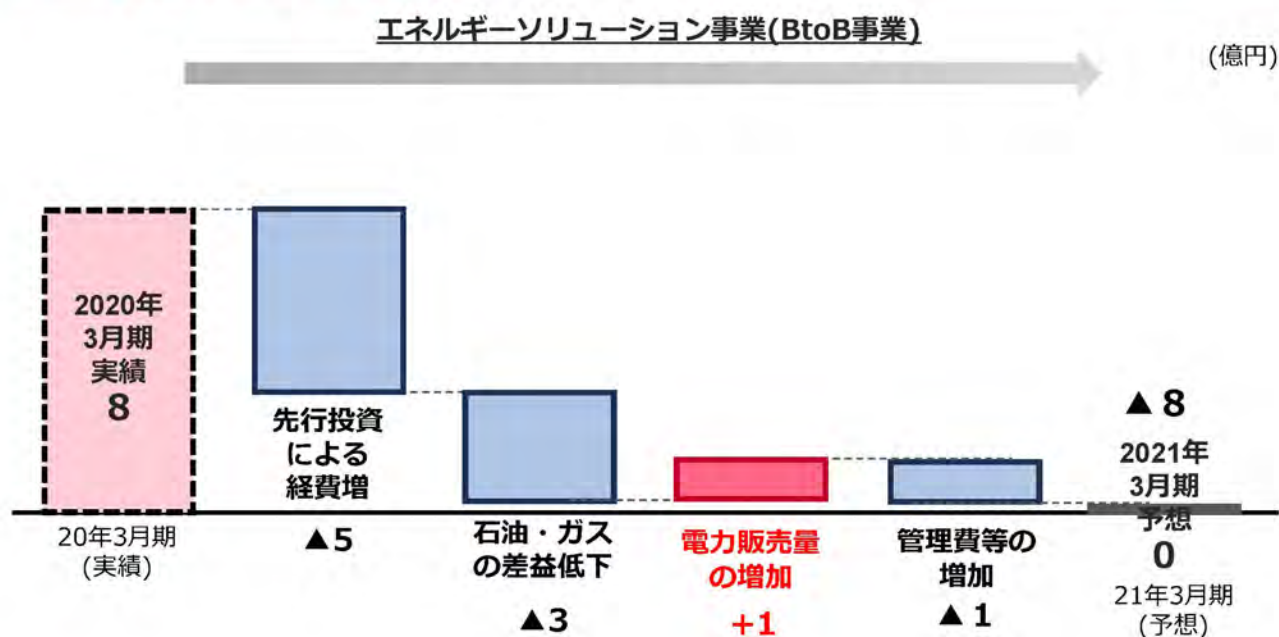
BtoC 事業における営業利益につきましては、検針等の効率化を目指した LPWA 設置に係る投資、顧客管理システムへの投資等によるコスト増加を見込むものの、LP ガス、灯油の新規顧客の開拓、営業権の買収や M&A により、顧客件数を増加させることで、全体として増益を計画しております。

とりわけ、LP ガス、灯油、電気のセット販売を強化しながら、電気を中心とした顧客を拡大させる計画です。

BtoC 事業において、LPWA の展開は極めて重要な戦略の一つで、検針コストにとどまらず、物流コストや保安コストの削減を目指しております。また、水回りリフォーム専門店の展開により、非エネルギー分野の販売も強化してまいります。

2020年3月期の営業利益構造：エネルギーソリューション事業(BtoB事業)

新規事業投資（韓国風力発電、新型マイクロ風車等）関連の費用、石油・ガス事業での差益低下により減益

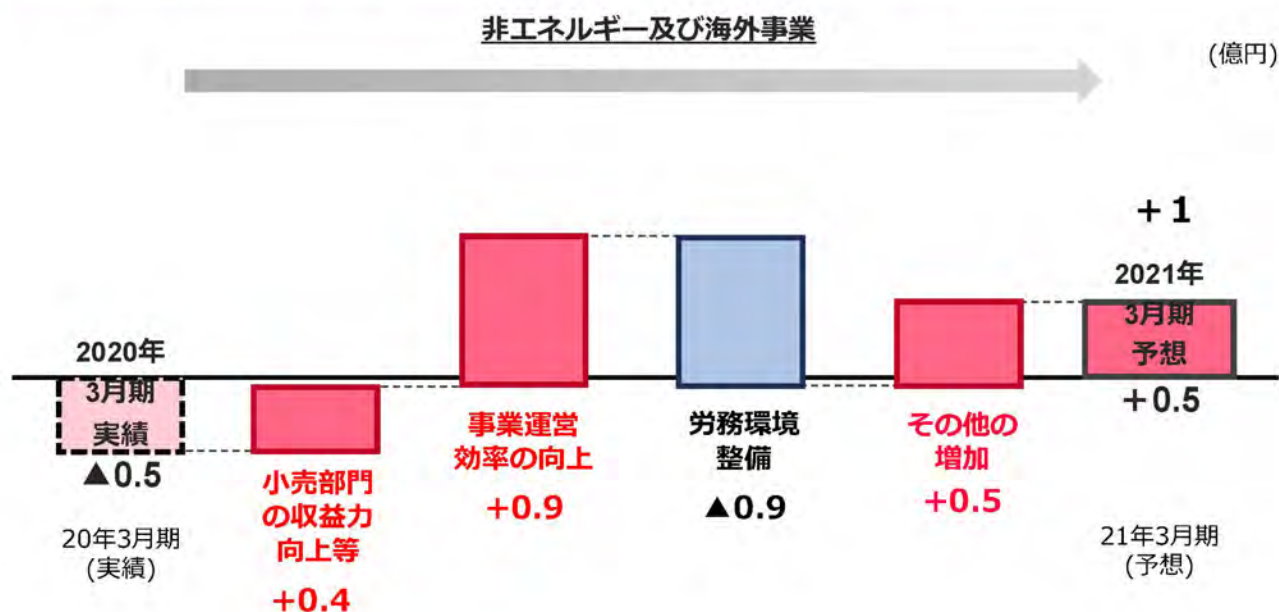


BtoB 事業における営業利益につきましては、韓国の風力発電事業や新型マイクロ風車事業に対する先行投資による経費の増加、石油・ガスの差益低下により減少する見込みです。

中長期的には、石油事業における BtoBtoC ビジネス、すなわちホームセンター等と協業した灯油の宅配や、建設現場等への軽油の直配等により収益を確保するとともに、高単価での販売が期待できる、環境に優しい低 CO2 電力メニューを拡充し、収益を伸ばす計画です。

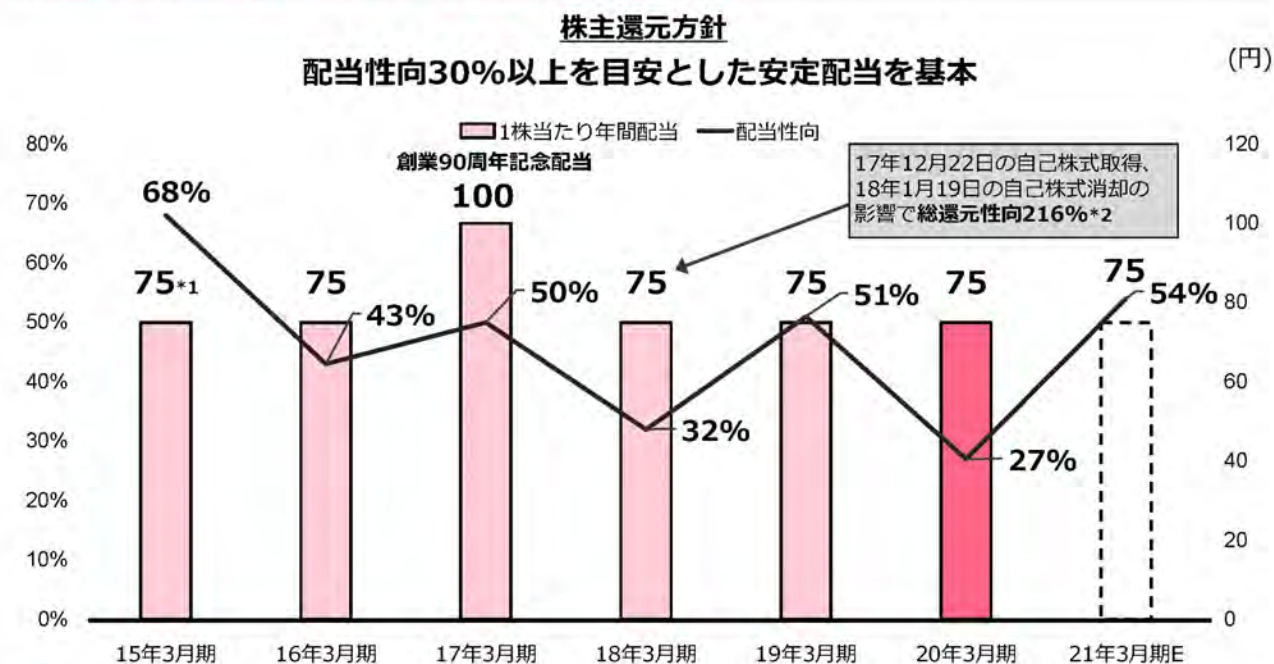
また、海外の再生可能エネルギー事業のさらなる展開や、新型マイクロ風車事業の早期の収益化にも注力してまいります。

既存事業での収益力と業務効率の向上により黒字化を目指す



非エネルギー及び海外事業の営業利益につきましては、とりわけ建物維持管理事業において賃金単価の底上げや、休日の増加などの労働環境整備に伴う労務コストの上昇は見込まれるものの、自転車関連の既存事業などでの収益力強化と業務効率の向上により、黒字化を目指しています。

2021年3月期は、1株当たり配当金75円を予想



^{*1} 17年3月期中の16年10月1日、普通株式5株を1株に株式併合。それ以前の数値については株式併合後の基準で換算

^{*2} 総還元性向=(18年3月期配当金増額+17年12月22日実施自己株式の取得額)÷18年3月期の親会社株主に帰属する当期純利益

シナネンホールディングス
SINANEN

Copyright © SINANEN HOLDINGS CO., LTD. ALL Rights reserved.

15

最後に、株主還元方針ですが、安定的な配当を基本としていく点是不変です。引き続き、配当性向 30% 以上を目安としてまいります。

2020 年 3 月期は、1 株当たり配当金を 75 円といたしました。一時的な特別利益により、1 株当たり当期純利益が増えたこと、シェアサイクル事業、韓国の風力発電事業、新型マイクロ風車事業などへの投資が計画されているため、配当性向は 27%となりました。

2021 年 3 月期につきましては、1 株当たり 75 円の配当を予想しており、その場合の配当性向は 54%となる見込みです。

これで通期の決算説明を終了させていただきます。ありがとうございました。

第二次中期経営計画 (2020年度～2022年度)

2020/6/15

SINANEN HOLDINGS CO., LTD.



Copyright © SINANEN HOLDINGS CO., LTD. ALL Rights reserved.

シナネンホールディングス株式会社、代表取締役社長、山崎です。本日はよろしくお願いいたします。

本来であれば、皆様をお招きさせていただいて開催を行い、直にお話をさせていただくべきところではありますが、現在の状況下において、残念ながらビデオ開催となりました。何卒ご理解のほど、お願い申し上げます。

本日は、先日発表した、今年からスタートした3年間の第二次中期経営計画の説明をさせていただきます。



以下のスローガンを掲げ、全従業員一丸となって計画達成に挑みます



「Challenging New Worlds with Big Sky-thinking 大胆な発想で新しい世界への挑戦」というスローガンを立てさせていただきました。

第4次産業革命と言われているほど外部環境が大きく変化しています。そして、今回のコロナ禍は、働き方改革を含め、外部環境の変化がさらに加速して、変化への対応を突き付けられています。この変化には、既成概念にとらわれていては対応できなくなっています。

われわれは、2027年に創業100周年企業として存在するために、既存の概念にとらわれることなく、大胆かつ斬新な発想で三つの世界、社員が自主的に挑戦する世界、人材を含め異なる価値観を尊重する多様性のある世界、収益構造が変革した世界、この三つを持った企業への挑戦という意味を込めて、このスローガンを立てました。

1. 第一次中期経営計画の振り返り
2. シナネンホールディングスグループのミッション（経営理念）
3. シナネンホールディングスグループのバリュー（価値観）
4. 第二次中期経営計画
 - ・ 第二次中期経営計画の概要
 - ・ 定性目標①～③
 - ・ 定量目標
 - ・ セグメント戦略① エネルギー卸・小売周辺事業（BtoC事業）
 - ・ セグメント戦略② エネルギーソリューション事業（BtoB事業）
 - ・ セグメント戦略③ 非エネルギー及び海外事業
5. 注目事業①～⑤
6. サステナビリティ
7. 株主還元・配当方針

本日の説明となりますが、第一次中期経営計画の振り返りから、当社グループのミッション、バリューに続き、第二次中期経営計画の詳細について説明をさせていただきます。

1. 第一次中期経営計画の振り返り

第一次中期経営計画の振り返り①

「営業利益」は当初計画（48億円）に未達だったが、事業の選択と集中、資産効率化による特別利益の計上により「ROE」は**6.3%**で着地

【主な要因】

- 新規事業開発によるコスト先行：シェアサイクル事業、国内外の再生可能エネルギー事業 ほか
- 環境変化等：自由化によるエネルギー間の競争の激化、暖冬傾向による消費量の減少 ほか
- プロジェクトの遅延：ブラジル バイオマス事業、システム事業 ほか

	2017/3期実績	中期経営計画最終年度（2020/3期）		
		当初計画	修正計画※1	実績
売上高	2,182億円	2,747億円	2,450億円	2,370億円
営業利益	29億円	48億円	26億円	24億円
親会社株主に帰属する当期純利益	25億円	32億円	22億円	30億円
ROE	5.2%	6.0%	4.6%	6.3%
石油・ガス事業/ 非石油・ガス事業 比率	8 : 2	6 : 4	変更なし	7 : 3

※1 2019年6月4日付東証開示

第一次中計、定量目標と結果はご覧のとおりです。営業利益 48 億円、ROE6.0%以上を目標として、石油・ガス事業の利益と非石油・ガス事業の利益比率を 8 : 2 から 6 : 4 にすることを目指しました。しかし、残念ながら、営業利益の達成と収益構造の改革は達成することができませんでした。

営業利益が、当初計画を下回った主な要因は、収益構造改革のための新規事業開発投資によりコストが先行したこと、人口減少に伴う人口移動や、想定以上の暖冬及び機器の省力化によるエネルギー消費量の減少が続いたこと、また、当初計画したプロジェクトが遅延したことに起因しています。

ROE につきましては、投資有価証券の売却益をはじめとして、不動産の売却益、保険事業の売却益など、資産の効率化、事業の選択と集中を進めたことによる特別利益の計上で 6.3%を達成いたしました。

第一次中期経営計画の振り返り②

重点施策	取り組みと結果	今後の課題
経営方針の変革	意思決定の迅速化のための権限委譲 資本効率重視の経営への転換	社員の意識改革、風土改革 起業家精神のある社員の育成
グループ収益構造改革	電力・住まいと暮らし事業の拡販 シェアサイクル事業等の新規事業	グループとしての電気の拡販 新規事業開発と <u>早期の収益化</u>
低コスト体質な 企業グループへの変革	コーポレート部門の一部統合 グループ共通費用の削減	コーポレート部門の <u>効率化</u> 経費削減の <u>ノウハウ共有</u>
グループ経営機能・基盤強化	自動化やペーパーレス化の推進 グループ共通の規程整備	タイムリーな経営情報の提供 <u>内部監査機能の高度化</u>
資本効率の高い 事業ポートフォリオへの変革	資本効率を重視した投資基準の策定 投資基準に基づく投資の実行	既存事業の <u>利益率向上</u> 既存事業の <u>選択と集中</u>
次世代経営人材の育成	選抜型研修の開始とその充実 人事制度改定（2020年4月）	積極的な人材登用 適材適所のグループ <u>人材配置</u>

第一次中計では、六つの施策を実施いたしました。その取り組みと、今後の課題は記載のとおりです。

グループ一丸となり「地域すべてのお客様の快適な生活に貢献」します



**エネルギーと住まいと暮らしのサービスで
地域すべてのお客様の快適な生活に貢献する**

当社グループのミッション、経営理念は記載のとおりです。「エネルギーと住まいと暮らしのサービスで地域すべてのお客様の快適な生活に貢献する」、これに変更はございません。

社是を原点に、中期経営計画達成を目指します

3つの礎
信義、進取、楽業

1. 信義は、我社経営の大本である。人の信頼に応え、責任を重んじ、業を正し和衷協同して社運の発展を期する
1. 進取は、我社営業の上行である。常に停まらず工夫をこらし人の求むるものを知り、品位を高め、商品の開発に努め社会に奉仕して社益の増進に資する
1. 楽業は、我社の人の体相である。社にある喜びを以て職を楽しみ、広く内外に友を求めて社業繁栄のもととする

当社グループのバリュー、価値観は、社是である「信義、進取、楽業」です。この変革の時代において、普遍的に社員のよりどころとなるものであり、大切にしていきたいと考えております。

4. 第二次中期経営計画の概要

中期経営計画の期間は2020年度～2022年度の3か年とし、第三次中期経営計画（2023年度～2025年度）の躍進に向けた基盤整備と位置付けます



次に、第二次中期経営計画について話をさせていただきます。

第二次中計は、第三次中計、そして2027年4月に迎える創業100周年に向けてのマイルストーンと位置付けています。第一次中計では、総合エネルギーサービス企業グループへの進化として、事業の売却や撤退など、事業の選択と集中を進めた他、遊休資産、低稼働資産の売却など、資本効率にも着手いたしました。

第二次中計では、第三次中計での飛躍に向けた経営基盤を整備する期間とし、資本効率改善に向け、既存事業や資産の選別をさらに進め、M&Aを含む積極的な投資による新規事業の育成と実施を行うとともに、現在進行している新規事業の確実な収益の貢献を図ってまいります。

具体的には、次ページ以降において説明をさせていただきます。

第三次中期経営計画期間における躍進のための基礎固めと位置付けます

**持続的な成長をし続ける組織
(第三次中期経営計画での更なる躍進) となるための基礎固め**

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

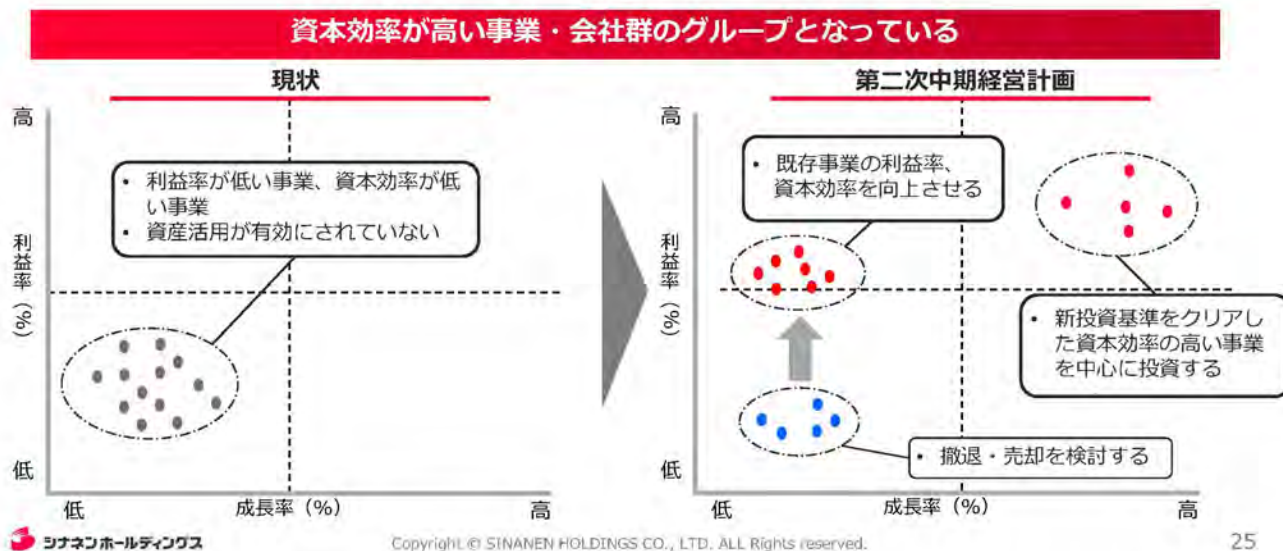
第二次中計は、第三次中計で飛躍的に、かつ持続的な成長をし続けるための基礎固めとして、以下の三つの定性目標を掲げています。

1 番目は、資本効率の改善です。2 番目は、持続的成長を実現するための投資です。3 番目は、社員の考え方・慣習・行動様式の変革です。次ページから、個々に説明してまいります。

4. 定性目標①

資本効率の改善

- | | |
|-----------------|----------------------------------|
| i. 既存事業の利益率向上 | 既存事業の効率化を進め、利益率を向上させる。 |
| ii. 低効率資産の活用・売却 | 遊休・低稼働資産を有効に活用し、収益をあげる。売却も検討する。 |
| iii. 既存事業の選択と集中 | 資本効率の低い事業を撤退・売却し、資本効率が高い事業に集中する。 |



25

まず初めに、資本効率の改善です。資本効率を高めるために、利益率の向上と資産効率の向上を図っていきます。既存事業のうち、利益率が低い事業については、戦略の見直しを行い、効率化を進め、利益率向上を目指していきます。

改善が見られない低効率事業は撤退、売却を行います。遊休・低稼働資産については、有効活用を進めるか、売却を行い、その資金を資本効率の高い事業に集中させることで、利益率の高く、資本効率の高い事業構造を構築してまいります。

持続的な成長を実現するための投資

- | | |
|----------------|--|
| i. 既存事業の拡大投資 | 既存事業の収益基盤強化のためのM&A、建物維持管理事業のM&Aを実行する。 |
| ii. 新規事業への戦略投資 | シェアサイクル事業・再生可能エネルギー事業・新規事業への積極投資を実行する。 |
| iii. 基幹システムの整備 | 事業の多様化等、環境変化に対応した基幹システムの高度化を実現する。 |

グループに収益貢献をもたらす投資が実行され、利益に貢献している

事業投資、成長投資

- BtoC事業等の既存事業における、収益基盤強化のための積極的なM&A
- 特に関東エリアでの建物維持管理事業のM&A
- 国内外の再生可能エネルギー事業への投資
- シェアサイクル事業等、新規事業投資及び開発

高度化投資、効率化投資

- グループ内の多様化する事業や迅速な経営情報の取得に必要な基幹システムの高度化
- デジタルトランスフォーメーション（DX※1）のためのIT関連投資
- BtoC事業におけるLPWA※2等のITを活用した業務の効率化

※1 DX：当社グループでは、「抜本的に業務を見直し、高度なデジタル化を行うことで効率化を実現し、生産性を高めること」とする
 ※2 LPWA：Low Power Wide Areaの略称で、消費電力を抑えた遠距離通信を実現する通信方式のこと

次は、持続的な成長を実現するための投資です。既存事業における投資は、収益基盤強化のためのM&A、建物維持管理事業の規模拡大のためのM&Aなど、業界での強固なポジションを固めるための投資を進めます。

また、成長のための投資としては、シェアサイクル事業への継続的な投資、海外での再生可能エネルギー事業への事業投資、新型マイクロ風車関連事業への投資などがあります。コワーキングスペース、seesawでの新規事業開発も期待されます。

事業、業務の高度化、効率化投資としては、タイムリーな経営情報を取得可能な基幹システムや、DXのためのIT投資があります。BtoCの効率化、高度化のためのLPWAなどへの投資も進めます。

4. 定性目標③

社員の考え方・慣習・行動様式の変革

- i. 風土・体質改善 個人・組織における常識や慣習を見直し、VUCA時代※¹に対応できるマインドを醸成する。
- ii. 働き方改革の推進 社員が職を楽しみ、生き生きと働き続けられるような環境を整備する。
- iii. 人財育成・登用・配置転換 アントレプレナーシップ※²と多様な人財を育成するための仕組み作りを実現する。

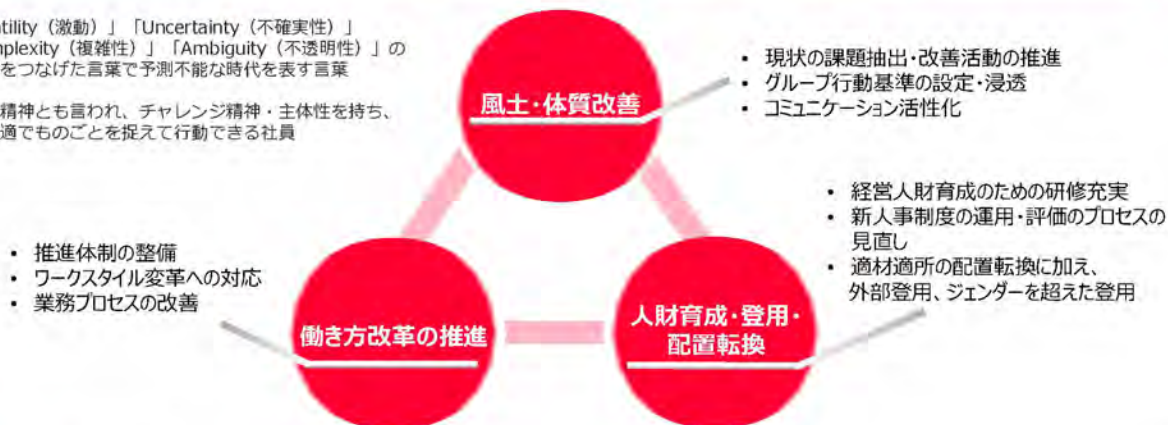
社員の考え方・慣習・行動様式の変革が行われている

※¹

「Volatility（激動）」「Uncertainty（不確実性）」
「Complexity（複雑性）」「Ambiguity（不透明性）」の
頭文字をつなげた言葉で予測不能な時代を表す言葉

※²

起業家精神とも言われ、チャレンジ精神・主体性を持ち、
全体最適でものを捉えて行動できる社員



三つ目は、社員の考え方・慣習・行動様式の変革です。会社の成長は、従業員の成長なくしては成し得ません。社会の変革期においては、なおさら重要になってきます。社員の意識改革、行動様式の変革が成長への要諦になります。

2020年4月に、風土改革プロジェクトを立ち上げました。このプロジェクトは、三つの施策からなります。一つには、風土・体質改善として、個人・組織の意識改革をより強力に進めること。

2番目は、当社グループのバリューの一つである楽業を体現するような働き方改革を進めること。

3番目は、多様な人財を育成するための研修制度を充実させ、多様性のある登用と、適材適所に人財を配置すること。これらを三位一体で推進することで、持続的成長が可能で、強固な組織体制を構築いたします。

資本効率を重視した目標の設定

持続的に
「ROE6.0%以上」
を生み出す事業構造の確立



- 既存事業の利益率向上
- 低効率資産の活用・売却
- 高成長・高収益事業への投資
- 業務効率の改善

株主の期待収益率に応えるため、第二次中期定量目標の指標を ROE といたします。第二次中計の最終年度である 2022 年度には、持続的に ROE6.0%以上を生み出す事業構造を確立し、第三次中計では、それ以上の ROE をかせぎ出せるような体制にしていくことを目指します。

ROE6.0%は、低すぎるのではないかとのご批判もあるかもしれませんが、弊社の収益構造の柱となっている BtoB の石油事業粗利益は、売上額に連動しない固定額です。石油事業部門の売上は、約 6 割ありますが、昨年は少し改善されましたが、それでもその売上高営業利益率は 0.8%であります。それが、社の ROE が低くなる要因の一つとなっています。ROE の向上を行うためにも、収益構造の改革が必須であります。

M&A（シェア拡大）、新規商材（顧客深耕）で経営基盤を強化します

戦略1： 石油・ガス事業

- 営業権の買収、ガス事業者のM&A等による顧客基盤の拡大・強化
- 複数のルートを活用した直販顧客の自社開発
- IoT※1の活用（LPWA等）や物流統合による徹底的な業務効率化

戦略2： 電力事業

- ガス・灯油、電気とのセット販売を推進
- 登録店、取次店方式等を活用した「ミライフでんき」の拡販
- パートナーからの紹介営業による拡販

戦略3： 住まいと暮らし・ その他新規事業

- 水回りリフォーム専門店の拡充による顧客層の拡大と深耕
- 顧客管理システムを活用した効果的な営業の仕組みづくり
- 石油・ガス、電気、住まいと暮らしのワンストップサービスの確立
- 空家管理サービス等、不動産関連サービスの拡充

※1 IoT：Internet of Thingsの略称で、様々なモノがネットワークを通じて、相互に情報交換をする仕組みのこと

次に、第二次中計の定性、定量目標を達成するために、それぞれの事業セグメントで、どのような戦略、施策を行うのかをご説明いたします。

エネルギー卸・小売周辺事業の戦略、施策を説明いたします。

石油・ガス事業では、少子高齢化が加速度的に進み、マーケットが縮小し、単位消費量も低減していく中で、高いシェアを維持していくことが重要です。そのために、同業のガス事業者のM&Aも、これまで以上に積極的に推進し、M&Aに限らず、自社への切り替えも進めます。

これらの規模拡大に加え、LPWAなど、IoT関連の効率化投資を実施し、高収益体質を確立してまいります。

電力事業は、ミライフでんきを拡販してまいりましたが、ガスや灯油のお客様に対して、プラス電気というセット販売を推進してまいります。また、登録店、取次店制度を活用することで、ミライフでんきを拡販してまいります。

住まいと暮らしの事業では、関東エリアで水回りリフォーム専門店の出店を増やし、顧客の拡大と既存のお客様への深耕を進めます。

顧客管理システムを活用して、お客様のニーズに合致したサービスをタイムリーに提供できる仕組みも導入します。

また、増加しつつある空き家に対する管理サービスの提供などの不動産関連サービスも拡充し、地域に根差した多様な事業を展開してまいります。

既存事業の安定的な成長に加え、新規事業開発でより高い収益を目指します

**戦略1：
石油事業**

- ホームセンターと連携した宅配ビジネス強化による利益率の向上
- 物流機能の強化によるBtoB事業の拡大・深耕
- グループ会社と連携した拠点開発・拠点整備

**戦略2：
電力・PV・
ファシリティ事業**

- 電力卸売におけるbalancingグループ加入の促進
- 低CO₂電力など環境配慮型料金メニューの展開
- 製造部門進出による商品ラインナップの拡充

**戦略3：
新規事業**

- 海外の風力、水力等の再生可能エネルギー事業への投資
- 新型マイクロ風車を活用した製品の開発・製造・販売

エネルギーソリューション事業、BtoB 事業には、シナネン、シナネン石油などがあります。石油事業では、各地のホームセンターと連携して、灯油の宅配ビジネスを強化してまいります。

また、工事現場向けの軽油の販売も強化し、川下市場への展開により、利益率向上を目指します。各地にある石油類の卸基地である、オイルスクエアの再整備や、新規拠点開発などを進め、販売を強化してまいります。

電力・PV・ファシリティ事業では、電力の販売ではbalancingグループ化により、お客様の囲い込みを進める他、環境に配慮した低CO₂電力をメニュー化いたしました。

新規事業については、後ほど説明させていただきますが、韓国での大型風力発電事業への参画、風力や水力などの海外の再生可能エネルギー事業への投資や、海外展開も含めた新型マイクロ風車関連事業での積極的な販売を行ってまいります。

個々の事業の環境、特性に対応した成長戦略を描いていきます

自転車事業	➤ 小売事業での旗艦店舗出店や店舗運営形態の見直しによる利益率向上 ➤ プライベートブランド自転車の開発による提案力強化・新規顧客開拓 ➤ BtoB向けにサービスや機能性を追求した商品の拡販
シェアサイクル事業	➤ ステーション※1（ST）設置のエリアを限定し、効率的な運営を推進 ➤ 自治体、コンビニ、不動産会社、鉄道会社等と連携したST展開 ➤ データによるST設置、システムによる運営の効率化
環境・リサイクル事業	➤ 木質チップ（バイオマス燃料）工場の安定稼働、業務効率化による安定収益の確保 ➤ 廃棄物、リサイクル事業の新商材の開発（トレード事業の深耕） ➤ 新たなバイオマス燃料事業の開発・推進・拡大

※1 ステーション：シェアサイクル専用の駐輪スペース

非エネルギー事業及び海外事業です。自転車小売事業のダイシャリンでは、新たな店舗戦略の下、利益率向上を進めてまいります。新たなプライベートブランド自転車の開発も進め、お客様にとって魅力ある商品を提供してまいります。

シェアサイクル事業では、ステーションの設置において、利用頻度の高いターゲットエリアを設定し、そこでの運営の効率化を進めてまいります。自治体やコンビニ、不動産会社、鉄道会社などの企業と連携し、お客様により利便性の高いサービスを提供してまいります。

環境・リサイクル事業では、千葉市と埼玉県白岡市にある、木くずリサイクルセンターの安定的な稼働と効率化で収益を確保いたします。

リサイクルセンターで処理された木質チップは、バイオマス発電用燃料として使用されていますが、新たなバイオマス燃料等の新規ビジネスについても、現在開発を行っています。

個々の事業の環境、特性に対応した成長戦略を描いていきます

システム事業	➤ 既存事業の品質管理体制を強化し顧客満足度向上（安定収益の維持） ➤ 業務サービス拡大による安定したITプラットフォームの提供 ➤ LPWAサービスやモバイル商材の実用化で新規事業を創造
抗菌事業	➤ 抗菌・消臭剤事業等でのフォーミュレーター※1への転換（微生物対策、臭気対策及び水処理等への総合ソリューションの提供） ➤ 鉛吸着剤等の新規事業の開発推進
建物維持管理事業	➤ 事業エリアを関東一円へ拡大（自社開発、M&A等） ➤ コンストラクション・メンテナンス部門への事業領域の拡大 ➤ 首都圏における集合住宅メンテナンスのワンストップサービス推進 ➤ IT活用による業務効率化（働き方改革の推進）

※1 フォーミュレーター：素材の供給だけでなく、製品開発に向けた技術情報を提供するもの

次に、システム事業では、安定収益確保のための既存事業の品質改善に加え、ネットワーク分野での新規事業の開発を進めてまいります。

抗菌事業では、コロナ対応の追い風に乗って、抗菌剤の製造能力の増大を図るとともに、鉛吸着剤の開発推進を行うとともに、全ての分野における営業体制の再構築を行い、国内外における販売を拡大してまいります。

建物維持管理事業では、関東エリアを中心に M&A 等で事業規模の拡大を目指す他、集合住宅向けの総合的ソリューションを提供してまいります。

また、設備の施工、管理、保守の事業領域を拡大し、建物セグメントとして統合し、成長させていきます。

この他、空調工事事業のシナネンファシリティーズでは、新しい委託業者の獲得を行っており、新たに全館空調の施工、メンテナンス領域の拡大を行っています。

水回りリフォーム専門店事業

事業概要

- 非エネルギー部門の収益強化の一環として、**リフォーム事業を拡充**させるため、水回りに特化したパイロットショップを出店しました。リフォーム専門スタッフが『お客様の快適な住まいと暮らし』を実現します。

現状

- 2018年5月に第1号店の**相模原中央店**、2019年10月に第2号店の**越谷店**（写真上）をパイロットショップとしてオープン、2020年度にはさらに**3店舗の出店**を計画しています。

将来展望

- 将来的にはリフォーム専門店とエネルギー店の**複合店**を20店舗、非エネルギー部門の売上高40億円を目指し、お客様の住まいと暮らしに寄り添える『パートナーショップ』へと成長させていきます。さらに、ご販売店様へのゆるやかな**フランチャイズ展開**も視野に入れています。



（外観）



（内観）

ここから、第二次中計における注目事業をご紹介します。

水回りリフォーム専門店事業は、BtoC 事業のミライフが展開する事業になります。この事業は、非エネルギー分野の収益力強化を目的に、リフォーム事業を拡大させることでスタートさせました。現在、相模原市と越谷市の2カ所に出店し、2020年度には新たに3店舗の出店を計画してまいります。

将来的には、エネルギー店舗との複合店を関東エリアで20店舗まで増やし、リフォーム事業で40億円の売上を目指します。さらには、フランチャイズ展開も視野に入れております。

韓国再生可能エネルギー事業（風力発電事業）

事業概要

- 韓国において**風力発電事業**を実施し、大規模発電事業者に対して電力と環境価値を長期固定価格で販売する再生可能エネルギー事業です。

現状

- 韓国全羅南道に**90MW相当**の風力発電設備を建設する予定です。
- 2020年中頃の着工、**2021年11月商業運転開始**を目標に開発を進めております。
- シナネンは、本発電事業権を保有する会社の100%親会社 Bellsion Power Co., Ltd.に65.3%（2020年5月29日時点）出資しています。

将来展望

- シナネンは海外での再生可能エネルギー事業を注力分野ととらえ、本事業を足掛かりにノウハウを蓄積し第二次中期経営計画期間中に**複数のプロジェクト**への参画を行うべく、積極的な投資を進めていく予定です。



（イメージ）



（イメージ）

次に紹介するのは、BtoB 事業のシナネンが事業に参画した、韓国大型風力発電事業です。

90 メガワットクラスの大型陸上風力発電事業で、2020 年内に着工し、2021 年度下期に商業運転を開始し、大規模発電事業者に対して長期固定価格で販売する再生可能エネルギー事業であります。

本事業は、当社グループで初の海外再生可能エネルギー事業であり、当社グループが目指すグローバル総合エネルギーサービス企業グループへの挑戦に大きな役割を果たすことになります。本事業を足掛かりとして、海外における再生可能エネルギー事業、SDGs 投資の一つとして、さらに拡大していきます。

新型マイクロ風車関連事業

事業概要

- 発電効率、静音性、安全性において画期的に優れた技術を採用した**新型マイクロ風車の開発、製造事業**。
- 世界的な潮流である環境に配慮した再生可能エネルギーへの期待、また、昨今極めて重要性の増している**行政/企業のBCP対策**に応えていきます。

現状

- 2020年2月にSinagy Revo(株)を設立、同社にて、新型マイクロ風車の開発・設計・製造・販売・保守・メンテナンス事業を展開していきます。
- 防犯カメラ/LED照明装置/Wi-Fiなどの通信設備を搭載した**ボール型電源装置**（写真上）や建物屋上への設置を想定した**多段式電源装置**（写真下）を開発中です。
- 現在、2020年度下期予定の製品発表に向けた開発の最終段階にあり、**2021年度の本格販売**に向け、ターゲットである自治体や民間企業などへの提案を準備中です。

将来展望

- 全国約7万か所の避難場所における**BCP対策の必須アイテム**として導入を促進し、独立型電源事業の確立を目指します。
- 多段式マイクロ風車を用いた屋上型風力発電装置を活用し、新たな再生可能エネルギー市場の開拓を目指します。
- 海外でも再生可能エネルギー活用のニーズは高く、画期的な独立型電源供給ビジネスとして**グローバルな事業展開**を目指します。



(イメージ)



次も、BtoB 事業のシナネンが中核となって展開する、新型マイクロ風力関連事業です。

発電効率、静音性、安全性において画期的に優れた技術であり、展示会においても大きな注目を浴びました。今年2月に、Sinagy Revo 株式会社を設立し、新型マイクロ風車の開発・設計・製造・販売・保守・メンテナンス事業を展開してまいります。

新型マイクロ風車による発電だけにとどまらず、防犯カメラ、LED 照明装置、Wi-Fi などの通信設備などを搭載することによって、多目的使用が行われ、BCP 対策にも応えていきます。既に海外の複数企業から引き合いを受けており、2021 年度中の本格的な販売を計画しております。引き続き地方自治体、病院、不動産会社などに提案を行ってまいります。

海外のニーズも高いと予想され、グローバルな展開も視野に入れております。

シェアサイクル事業

事業概要

- 「HELLO CYCLING」というソフトバンクグループの1社が提供するシステムを使い、自社ブランド「ダイチャリ」にて電動アシスト自転車のシェアサービスを展開しています。
- 自転車は、ステーションという専用の駐車スペースであれば、どこでも貸出と返却が可能です。利用しやすい環境を整えるため、**ステーション開拓や自転車の維持管理**を行っています。

現状

- 本事業は、1都3県を中心に2020年3月末時点で約1,200か所のステーションと、6,000台を超える電動アシスト自転車を展開し、**国内有数の規模**となっています。
- ステーションは不動産会社、大手コンビニ3社を中心に、自治体協定や民間企業との提携を行い、設置しています。また地域の個人地主様にも提案し、ステーションを開拓しています。

将来展望

- **日本一の規模**を持つシェアサイクル事業者（2022年度末にはステーション2,700か所 自転車9,000台超）として、高い運営品質を保ち、地域の移動に対する課題を解決していきます。
- **MaaS（モビリティズアサービス）**における、短距離モビリティの交通事業者として、スマートシティや他のモビリティと連携し、サービス拡大を目指します。



※1 MaaS：マイカー以外のすべての交通手段によるモビリティ（移動）を1つのサービスとしてとらえ、シームレスにつなぐ新たな「移動」の概念
 シナネンホールディングス Copyright © SINANEN HOLDINGS CO., LTD. ALL Rights reserved.

36

注目事業の4番目は、シナネンモビリティプラスのシェアサイクル事業になります。

ソフトバンクのグループ会社が提供するシステムを利用し、ダイチャリブランドで電動アシスト自転車のシェアリングサービスを提供しています。

ラストワンマイルの交通手段として、東京、神奈川、千葉、埼玉の1都3県を中心に利用されています。現在、コンビニエンスストア3社、地方自治体や主要な駅を中心にステーションを設置。2020年3月末現在で、ステーション数は約1,200か所、6,000台を超える電動アシスト自転車を有する、業界トップクラスのシェアサイクル事業にまで成長しております。

コロナによる緊急事態体制により急激に認知度が増し、日々登録者数が増えております。今後、MaaSにおいて、短距離モビリティとして、他の交通機関と連携して成長が見込まれています。

シェアオフィス事業

事業概要

- 社会課題の解決を担えるような新規ビジネスの創出を目指し**シェアオフィス「seesaw」**を立ち上げました。
- see/sawの運営を通じスタートアップ企業の支援を行い、当社自身も新規事業創出に挑戦します。

現状

- see/sawは当社旧本社ビル（2019年1月本社移転）を活用し、2020年6月から本格稼働を開始の予定です。
- ブランド名のseesawには、遊具のシーソーのようにデコの原理で、集った仲間たちと社会を動かせることを創出していきたいという思いが込められています。

将来展望

- 今後、seesawがたくさんの新規事業を生み出す場となるよう、適切な施設運営と快適なオフィス環境づくりを進めます。
- また、将来的にはseesawで新規事業コンテストやビジネスマッチング等のイベントなど、様々な仕掛けを展開する構想です。

see/
saw



(8F部分)



(9F部分)

注目の最後は、シェアオフィス事業です。

浜松町の旧本社ビルを活用して、新規ビジネスの創出を目的としたシェアオフィス、コワーキングスペース seesaw をオープンいたしました。スタートアップ企業の支援や、当社の新規事業の創出に挑戦していきます。

seesaw では、新規事業コンテストやビジネスマッチング等のイベント開催も構想しており、当社グループのイノベーションの発信基地となることを期待しています。

また、現在ここを拠点に、新規ビジネスの実証実験も行っております。

シナネンホールディングスグループは持続可能な社会の構築に貢献していきます

Environment（環境）

地球環境に優しいエネルギー供給へとシフトし、お客様の快適な住まいと暮らしを実現



グループにおける地球環境貢献事業例

Society（社会）

子どもの健やかな成長を支援する
いつもありがとう作文コンクール



ポスター

Governance（ガバナンス）

指名委員会導入（17年6月）

- ・グループの取締役・監査役候補者を指名する指名委員会設置
- ・シナネンホールディングス株式会社代表取締役社長1名・監査等委員である社外取締役3名で構成

内部監査機能の強化（19年4月～）

- ・グループの内部監査機能を集約し、内部監査の質の向上と効率化を進めている
- ・内部監査のメンバーについて、新たに外部人材登用を進め、内部監査を高度化していく

継続的な取組み・強化を通じたサステナブルな社会への貢献

当社グループでは、ESG、SDGs に積極的に対応していきます。

まず、ESG です。環境への対応については、グループ会社で多数の太陽光発電所を保有し、低 CO2 の電気の販売を開始するなど、脱炭素社会への対応を早めています。また、木質系の廃材を利用したバイオマス燃料の製造、販売の他、シェアサイクル事業では、ラストワンマイルの交通機関として、環境と健康に良いサービスを提供しています。

社会では、2007 年の開始以来 13 回にわたり、いつもありがとう作文コンクールを主催してまいりました。今年も第 14 回の、いつもありがとう作文コンクールの応募を開始しています。昨年は、約 3 万 9,000 通の応募がありました。

この他、ミライフ西日本少年サッカー大会の開催や、タカラビルメンの掃除ウォーキングなど、社会活動に取り組んでいます。

最後に、ガバナンスです。内部監査機能を強化するため、グループの内部監査機能を集約し、内部監査のメンバーを増やした他、専門外部人材を積極的に登用し、質、量ともに内部監査の高度化を進めました。

6. サステナビリティ

シナネンホールディングスグループは持続可能な開発目標（SDGs）を支援しています

・地球環境に優しいエネルギーの供給を手段とし、お客様の快適な住まいと暮らしを実現することを目的とする企業グループへ



・メガソーラー発電所、低CO₂電力販売、バイオマス燃料の製造販売



・アジアでの風力・水力等の再生可能エネルギー開発、新型マイクロ風車関連事業



・抗菌剤、吸着剤で安心・安全でおいしい水を



・シェアサイクル事業を推進し、健康で環境に優しい移動手段を構築



・安心・安全な施設維持、運営を提供する建物維持管理事業の拡大



・子どもの健やかな成長を支援する「いつもありがとう作文コンクール」



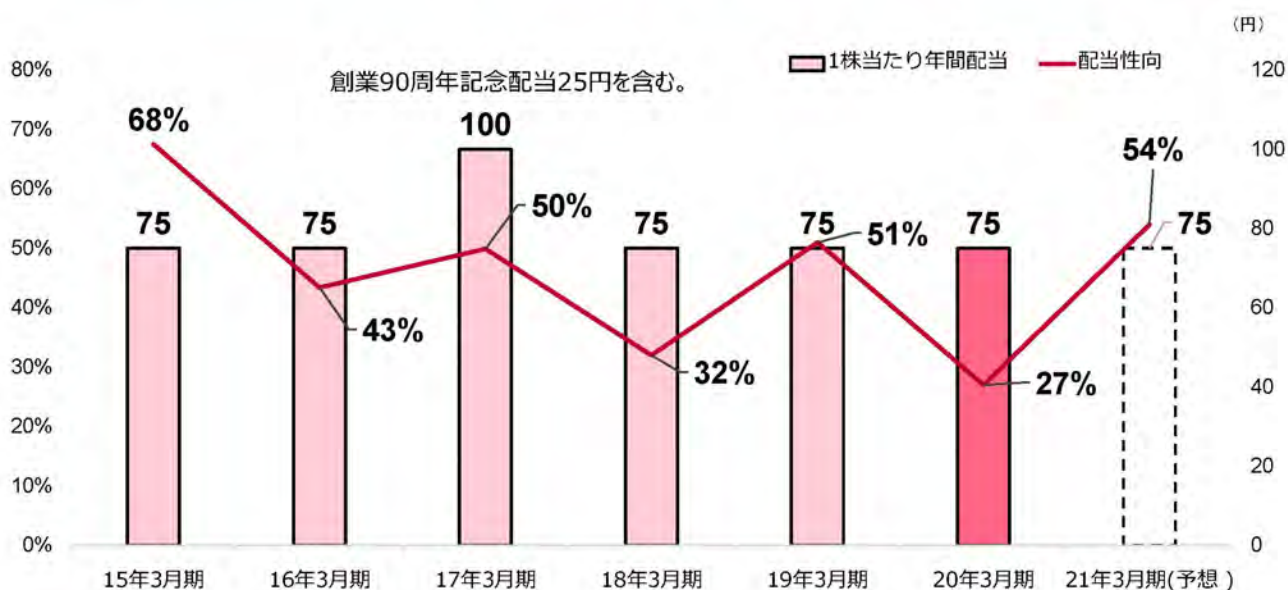
・風土改革、働き方改革、人財育成を三位一体で推進



最後に、当社グループでは、持続可能な社会の実現に向けた取り組みも推進しています。主な活動内容と対応するSDGs項目を記載いたしましたので、ご参照願います。

7. 株主還元・配当方針

株主還元は配当を基本とし、配当性向30%以上を目安に安定的に配当していきます



(注) 2016年10月1日に普通株式5株を1株に株式併合。それ以前の数値については株式併合後の基準で換算

シナネンホールディングス

Copyright © SINANEN HOLDINGS CO., LTD. ALL Rights reserved.

40

最後に、第二次中期経営計画における当社の株主還元の方針を説明いたします。

当社は、株主の皆様に対する利益還元を経営の最重要施策として位置付け、株主還元は配当を基本として連結配当性向 30%以上を目安に、安定的な配当を実施してまいります。

上記基本方針の下、足下の不安定な経済不況に対応するため、財務基盤の安定と不測事態に対応する資金能力の確保を最優先するとともに、事業領域拡大に向けた投資を積極的に実施していきます。そして、状況に応じて株主様への追加還元を検討していきます。

本資料についての留意事項

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。

つきましては、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先

シナネンホールディングス株式会社 経営企画部 広報IRチーム
TEL : 03-6478-7807 FAX : 03-6478-7824
E-mail : kouhou@sinanengroup.co.jp
担当者：飯島、小栗、吉田

本日は、当社の第二次中期経営計画のご説明をお聞きいただきまして、誠にありがとうございました。

ご質問をお受けすることができず、誠に申し訳ありません。何かございましたら、記載の問合せ先にご連絡いただければ幸甚です。

ご視聴、どうもありがとうございました。

[了]