



平成 29 年 5 月 12 日

各 位

会社名 シナネンホールディングス株式会社
代表者 代表取締役社長 崎 村 忠 士
(コード番号 8132 東証第一部)
問合せ先 常務取締役 清 水 直 樹
(TEL 03-5470-7104)

中期経営計画の詳細に関するお知らせ

当社は、平成 29 年 3 月 7 日付で開示しました「第一次中期経営計画（2017～2019 年度）」の詳細について、添付のとおりお知らせいたします。

以 上

添付：「第一次中期経営計画（2017～2019 年度）～総合エネルギーサービス企業グループへの進化～」



第一次中期経営計画（2017-2019年度）

～総合エネルギーサービス企業グループへの進化～

2017/5/12

SINANEN HOLDINGS, Co., Ltd



シナネンホールディングス

競争環境の変化とお客様のニーズの変化に対応し 「総合エネルギーサービス企業グループへの進化」を図る

第一次中期経営計画におけるシナネングループのビジョンは「**総合エネルギーサービス企業グループへの進化**」、連結業績目標は**営業利益48億円、ROE6.0%**の達成です。

当社の主力事業である石油・ガス事業を取り巻く競争環境は、国内の人口減少や燃焼機器の省エネ性能向上により、徐々に厳しさを増してきました。そして2016年4月の電力小売自由化、2017年4月の都市ガス小売自由化により、さらに大きく、そして劇的に変化していくことが予想されます。

また、私たちエネルギー事業者に求められる役割も変化しています。世界的な温室効果ガス削減の枠組み「パリ協定」の採択に象徴されるように、「エネルギーを大量に安く供給する」量的豊かさが求められる時代は終焉を迎え、質的豊かさが求められる時代へとシフトしています。

当社はこうした競争環境の変化とお客様のニーズの変化に対して、エネルギー供給を目的とする会社から、**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**「総合エネルギーサービス企業グループへの進化」を図ります。

シナネンホールディングス株式会社
代表取締役社長 崎村忠士

シナネングループのこれまでの歩みと現在の経営環境

- シナネングループは、創業の時代(1927年4月-1973年)、変革の時代(1974-1999年)、挑戦の時代(2000-2014年)を経て、**2015年より構造改革の時代**へ
- 2017年4月、創業90周年を迎えるタイミングで第一次中期経営計画（2017-2019年度）をスタート
- 電力小売自由化や都市ガス自由化等、石油・ガス事業の安定経営が困難。これまでの延長線上にない非連続な成長戦略の検討必要

シナネングループのミッション（経営理念）・バリュー（価値観）

- ミッション（経営理念）は「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」
- バリュー（価値観）は、「3つの礎：信義・進取・楽業」

第一次中期経営計画(2017-2019年度)

- 第一次中期経営計画(2017-2019年度)の経営ビジョンは、**総合エネルギーサービス企業グループへの進化**。第二次中期経営計画(2020-2022年度)は、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
- ターゲット業績は、**連結営業利益48億円・ROE6.0%**
- グループ全体戦略は6つ。①経営方針の変革、②グループ収益構造改革、③低コスト体質な企業グループへの変革、④グループ経営機能・基盤強化、⑤資本効率の高い事業ポートフォリオへの変革、⑥次世代経営人材の育成
- 株主還元は、配当性向30%以上を目安に配当維持

- シナネングループのこれまでの歩みと現在の経営環境
- シナネングループのミッション（経営理念）・バリュー（価値観）
- 第一次中期経営計画（2017-2019年度）

- **シナネングループのこれまでの歩みと現在の経営環境**
- シナネングループのミッション（経営理念）・バリュー（価値観）
- 第一次中期経営計画（2017-2019年度）

2017年4月、創業90周年を迎えるシナネングループは 第一次中期経営計画（2017-2019年度）をスタート

時代の変遷

沿革

創業の時代 (1927年4月-1973年)

- 1927年4月： 朝鮮無煙炭の販売を目的として(資)電興無煙炭商会設立
- 1934年4月： 品川豆炭(株)設立
- 1936年5月： 品川豆炭(株)を品川燃料(株)に社名変更し、煉炭・豆炭・石炭の販売開始
- 1952年9月： 丸善石油(株)と特約店契約を締結、石油製品、同器具の販売を開始
- 1955年4月： LPガス、同器具の取り扱い開始
- 1962年12月： 社是(三つの礎：信義、進取、楽業)を制定
- 1963年1月： 東証第二部に株式上場

変革の時代 (1974-1999年)

- 1974年1月： 東京都港区に本社社屋新築、移転
- 1983年9月： 東証第一部上場
- 1989年2月： 社名呼称を「シナネン」に統一しシンボルマーク・ロゴを統一
- 1997年4月： LPガスの愛称「ひまわりガス」を商標登録
- 1998年4月： 品川燃料(株)からシナネン(株)に社名変更

挑戦の時代 (2000-2014年)

- 2002年4月： 関東圏内の販売会社6社を合併してシナネン関東ガス販売(株)として営業開始
- 2003年4月： 収益構造の大改革を目的に、プラン236計画開始
- 2007年11月： 東京都港区に新本社ビル竣工
- 2010年3月： シナネン関東ガス販売(株)の社名をミライフ(株)に変更
- 2010年10月： リテールブランド「ミライフ」をスタート

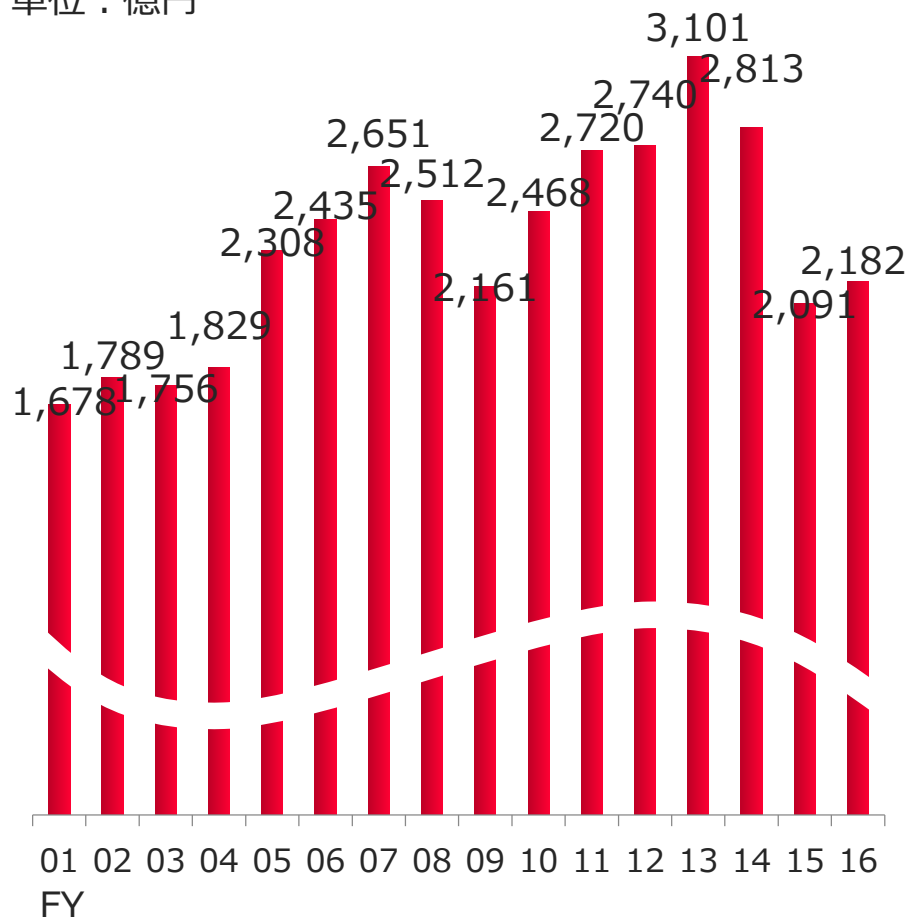
構造改革の時代 (2015年～)

- 2015年4月： エネルギー卸売・小売事業を地域別に統合し西日本・ミライフ・東日本誕生
- 2015年10月： 持株会社体制への移行により「シナネンホールディングス(株)」誕生
- 2015年10月： 旧シナネン(株)のソリューション事業本部を母体としシナネン(株)誕生
- 2016年6月： 監査等委員会設置会社へ移行。事業の透明性確保・円滑なグループ運営を図る
- **2017年4月： 創業90周年**
- **2017年4月： 第一次中期経営計画。“総合エネルギーサービス企業グループへの進化”を図る**

過去16年間、主力事業であった石油・ガス事業の業界特性の影響により 変動は大きいものの一定水準の売上高・利益を維持

連結売上高

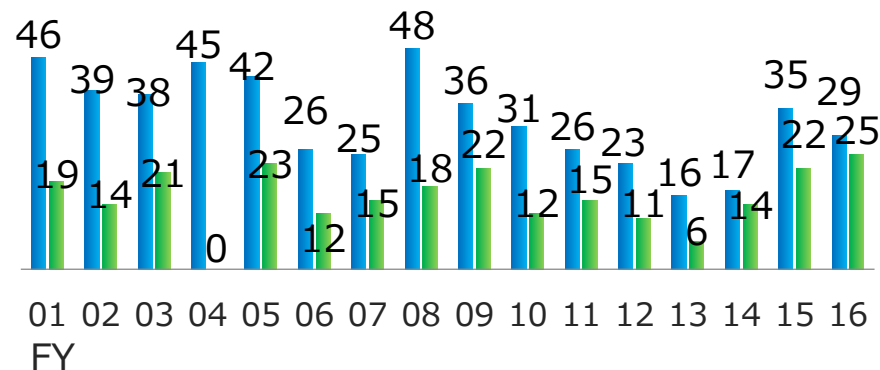
単位：億円



連結営業利益・当期純利益

単位：億円

■ 営業利益
■ 当期純利益



電力小売自由化や都市ガス自由化等、石油・ガス事業の安定経営が困難 これまでの延長線上にない非連続な成長戦略の検討必要

経営環境認識

今後想定される グループへの影響

外部環境	市場動向	<ul style="list-style-type: none">ハイブリッドカー等の先端テクノロジーの発達により国内石油需要が継続▲トレンド2015年11月、フランス・パリで開催されていたCOP21（国連気候変動枠組条約第21回締約国会議）にてパリ協定採択
	競合動向	<ul style="list-style-type: none">電力小売自由化・都市ガス自由化等による自由競争活性化によりこれまでの高い参入障壁が撤廃大手エネルギー企業による異業種・異文化との提携加速
内部環境	財務	<ul style="list-style-type: none">売上高は今後数年間▲トレンド営業利益は今後数年間30億円以上維持を想定
	事業	<ul style="list-style-type: none">積極的なM&Aにより事業ポートフォリオ強化既存事業に対する堅実経営推進エネルギー卸売・小売事業を地域別に統合し西日本・ミライフ・東日本誕生
	組織	<ul style="list-style-type: none">2015年10月、持株会社体制化しグループ経営体制強化2016年6月、監査等委員会設置会社へ移行しガバナンス強化

既存主力事業である
石油・ガス事業に頼った事業
ポートフォリオや培ってきた
企業文化では今後現状の
企業規模を維持できなくなる

注：* 本経営環境認識は、既存コア事業である石油・ガス事業を中心にした経営環境認識です。

- シナネングループのこれまでの歩みと現在の経営環境
- **シナネングループのミッション（経営理念）・バリュー（価値観）**
- 第一次中期経営計画（2017-2019年度）

シナネングループのミッション（経営理念）

**ミッション（経営理念）は、エネルギーと住まいと暮らしのサービスで
地域全てのお客様の快適な生活に貢献すること**

経営理念とは、企業の社会・顧客・株主に対する存在意義を明文化したもの



**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**

3つの礎「信義」「進取」「楽業」の社是を忘れずに 総合エネルギー企業グループへの進化を図る

バリュー（価値観）とは、社員が持つべき共通の価値観・行動指針

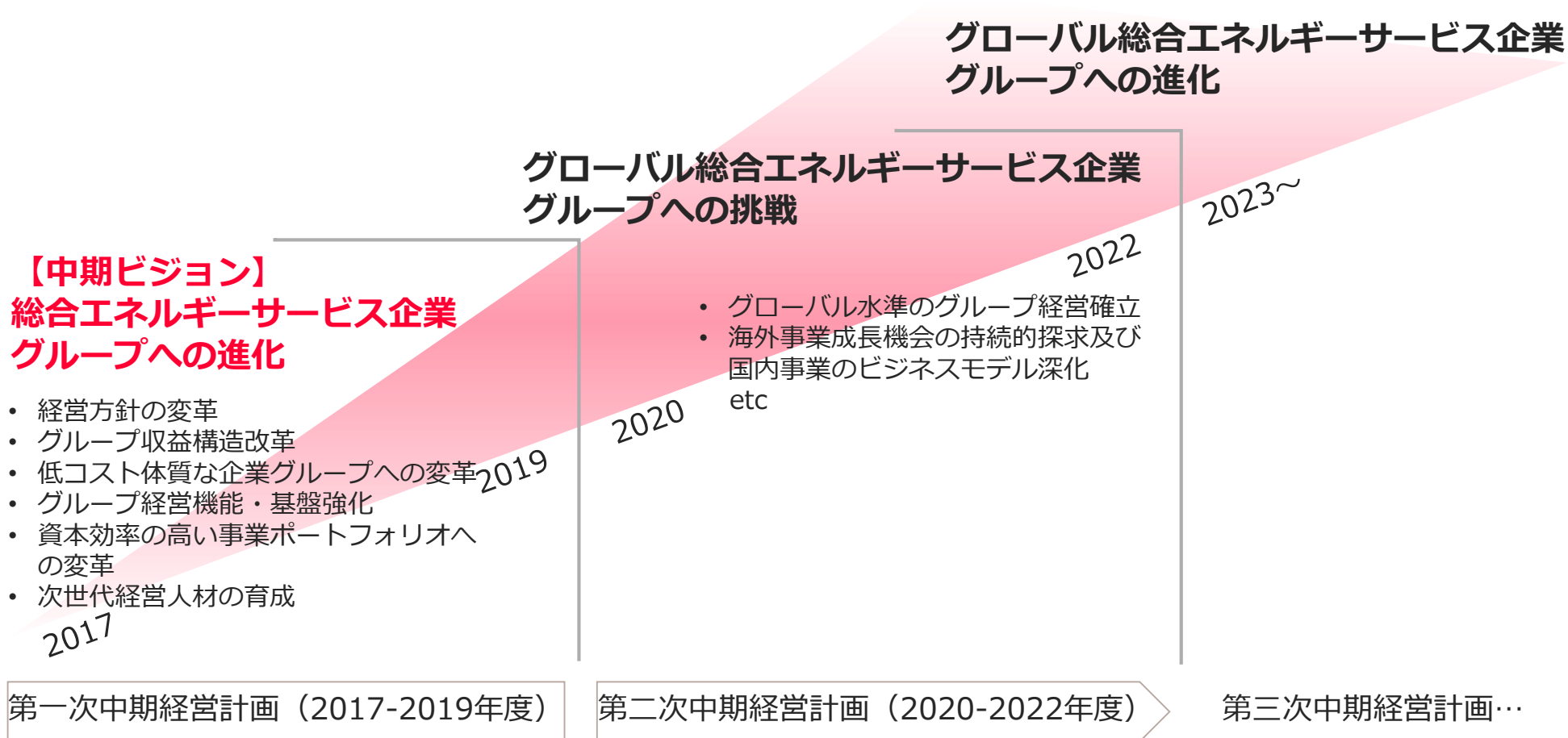
3つの礎 信義、進取、楽業

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。

- シナネングループのこれまでの歩みと現在の経営環境
- シナネングループのミッション（経営理念）・バリュー（価値観）
- **第一次中期経営計画（2017-2019年度）**

第一次中期経営計画（2017-2019年度）の3年間は 「総合エネルギーサービス企業グループ」への進化を図る

中期ビジョン及び今後の成長ストーリー



ターゲット業績は、連結営業利益48億円・ROE6.0%

単位：億円

連結			
	2016年度実績		2019年度計画
売上高	2,182		2,747
営業利益	29		48
当期純利益	25		32
ROE	5.2%		6.0%

セグメント別					
		2016年度実績		2019年度計画	
		売上高	営業利益	売上高	営業利益
エネルギー卸・小売周辺事業 (BtoC事業)	石油・ガス事業	595	32	640	31
	住まいと暮らし・新エネルギー・ソリューション事業	120	3	204	9
エネルギーソリューション事業 (BtoB事業)	石油・ガス事業	1,558	3	1,849	6
	住まいと暮らし・新エネルギー・ソリューション事業	131	6	280	6
非エネルギー及び海外事業	住まいと暮らし・新エネルギー・ソリューション事業	0	▲0	7	1
	非エネルギー・その他の事業	74	▲0	103	10
全社その他		2	▲20	2	▲20

注：* 連結数値は連結消去後

** 連結とセグメント別（合計）の売上高・営業利益が異なるのは、セグメント別には「セグメント間消去額」「連結消去額」が計上されていないため

経営陣のコミットメント

**中期ビジョン・ターゲット業績は
結果責任を負う経営陣の強いコミットメントにより実現**



第一次中期経営計画におけるグループ全体戦略は以下6つ 次ページ以降、最重要戦略である②⑤のみ補足説明

グループ全体戦略

詳細

① 経営方針の変革

「企業文化」「意思決定」「経営方針」「主たる業績目標」の仕組みを変革

② グループ収益構造改革

グループの営業利益構成比を「石油・ガス事業」より「石油・ガス事業以外」へシフト

③ 低コスト体質な企業グループへの変革

グループにおける余剰経費削減を通じ、低コスト体質な企業グループへ変革

④ グループ経営機能・基盤強化

経営機能(財務経理・人事・広報IR等)や経営基盤(コーポレートガバナンス等)を強化し事業推進加速

⑤ 資本効率の高い事業ポートフォリオへの変革

各事業の投資に対するリターンを正確に評価し資本効率の高い事業ポートフォリオへ変革

⑥ 次世代経営人材の育成

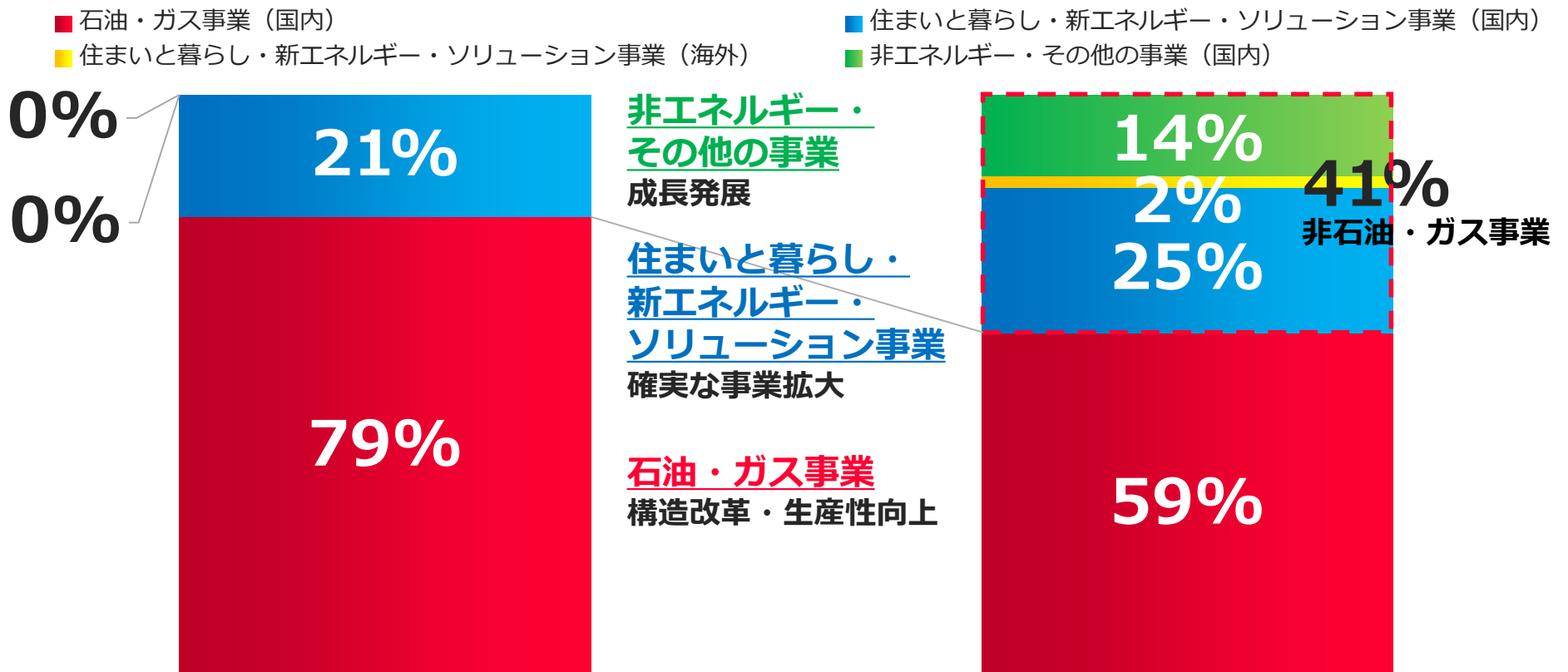
中長期的なグループの発展を牽引すべき、次世代の経営人材育成プログラム開始

2019年度に非石油・ガス事業の営業利益比率を21%から41%へ 各セグメントに対し明確な方針を設定し事業経営

2

グループ収益構造改革に向けた事業経営方針

連結営業利益構成比



2016年度実績

2019年度計画

投資枠150億円超の70%を非石油・ガス事業へ配分し収益構造改革実現

2

グループ収益構造改革に向けた事業投資方針

石油・ガス事業

非石油・ガス事業

投資枠
(2017-2019年度)

150億円超
(主要原資は営業CF創出+機動的資金調達)

投資配分率
(2017-2019年度)

30%

70%

営業利益構成比
(2016年度実績
→2019年度計画)

79%→59%

21%→41%

収益構造改革実現へ

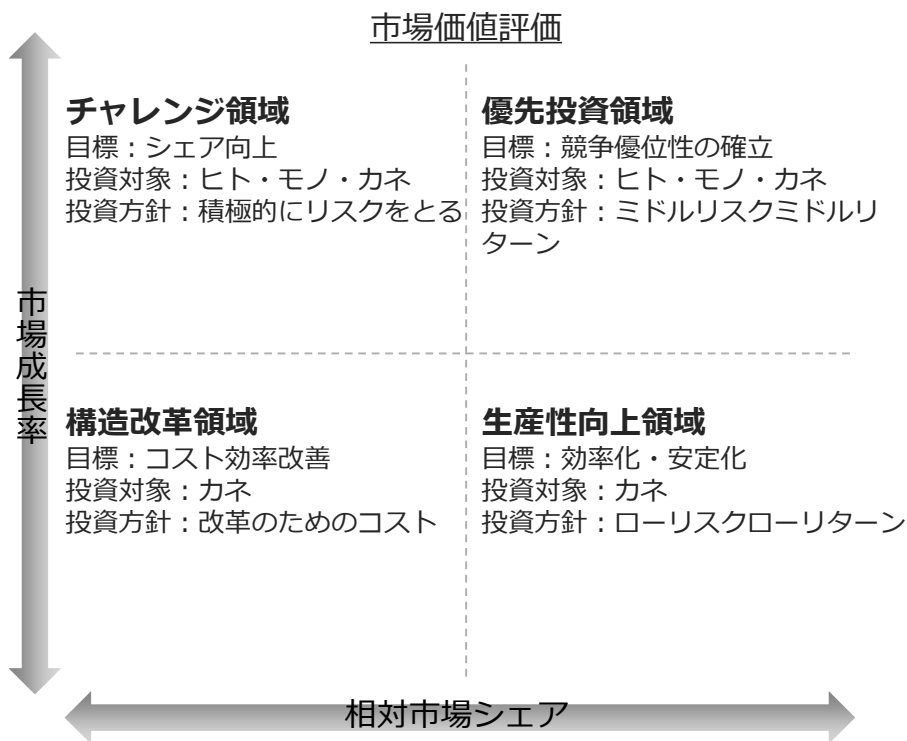
市場価値評価・経済価値評価を通じた

① 厳格な事業評価、② 事業の選択と集中を図る

5

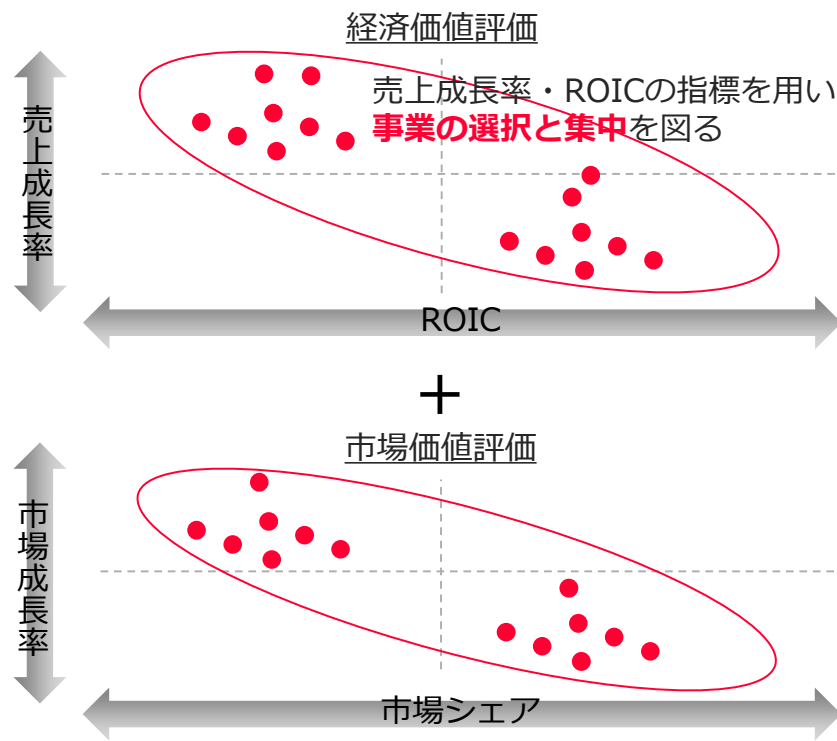
2016年度時点の事業ポートフォリオ

市場価値評価による事業ポートフォリオ



2019年度時点の事業ポートフォリオ

市場価値評価に加え経済価値評価を実施



注：* 単位は、市場成長率・市場シェア共に%
 ** ROIC=NOPAT（税引後営業利益）÷投下資本（運転資本+固定資産+その他資産・負債）
 *** 売上高成長率=当期売上高÷前期売上高
 **** 石油・ガス事業については事業特性上、経済価値評価の縦軸を売上高総利益成長率とする

第一次中期経営計画期間においても、配当性向30%以上を目安に配当維持

第一次中期経営計画期間の取り組み

ビジョン実現

中期ビジョン

- ・ 総合エネルギーサービス企業グループへの進化

ターゲット業績

- ・ 連結営業利益48億円
- ・ ROE6.0%

戦略実行

グループ全体戦略

- ・ 経営方針の変革
- ・ グループ収益構造改革
- ・ 低コスト体質な企業グループへの変革
- ・ グループ経営機能・基盤強化
- ・ 資本効率の高い事業ポートフォリオへの変革
- ・ 次世代経営人材の育成

株主還元方針

配当性向30%以上を目安に配当維持

- ・ 株主還元は、配当を基本とする

本資料お取り扱い上の注意点は以下の通り

本資料はシナネンホールディングス株式会社(以下、当社)の中期経営計画について、当社による現在の予定、予想に基づいた将来展望についても言及しています。これらは2017年5月12日現在において当社が取得可能な情報に基づき作成されたものであり、リスクや変動要因を多く含んでおりますことをご了承ください。

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
〒105-8525 東京都港区海岸一丁目4番22号
TEL : 03-5470-7104 FAX : 03-5470-7151
担当者 : 澤・塚崎