

EVOLVING FOR THE FUTURE



シナネンホールディングス
統合報告書 2023

シナネンホールディングス株式会社

〒108-6306 東京都港区三田3-5-27 住友不動産三田ツインビル西館6階
<https://sinanengroup.co.jp>



EVOLVING FOR THE FUTURE

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

編集方針

本統合報告書は、株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆様と、持続的な成長と脱炭素社会の実現を目指す当社グループの価値創造ストーリーを共有することを目的とし、作成しています。編集にあたっては、当社グループの全体像と事業活動およびその成長性、ESGやサステナビリティの取り組みなどをわかりやすくお伝えすることを目指しました。本統合報告書が、当社グループについてのご理解の一助となれば幸いです。

将来の見通しに関する注意事項

本統合報告書に記載されている将来の見通しに関する記述は、統合報告書作成時点で入手可能な情報に基づき判断したものです。実際の業績は、経済情勢、競争環境の変化、為替レートなどさまざまな要因により、記載内容と異なる結果となる可能性があります。

報告対象期間

2023年3月期（2022年4月～2023年3月）を対象としています。一部、当該期間以前および以後の活動を含んでいます。また、業績・実績などの数値情報は、特に断りがない限り、2023年3月期、もしくは2023年3月末現在の情報です。

報告対象範囲

シナネンホールディングス（株）およびグループ会社

参考にしたガイドライン

- 経済産業省「価値協創ガイドンス2.0」
- 国際統合報告評議会（IIRC）「国際統合報告フレームワーク」



情報開示体系



CONTENTS

2 トップメッセージ

8 価値創造ストーリー

シナネンHDグループとは？

- 9 私たちの存在意義
- 10 変化への挑戦
- 12 価値創造プロセス

経営戦略

- 14 第三次中期経営計画
- 16 サステナビリティ
- 18 非財務目標 ①
脱炭素社会に対応した事業構造への転換
- 20 非財務目標 ②
社員の市場価値の向上
- 26 成長戦略
- 38 資本戦略
- 40 経営基盤強化

42 価値創造の基盤

- 42 社外取締役メッセージ
- 44 役員一覧
- 46 コーポレート・ガバナンス
- 50 リスクマネジメント
- 51 コンプライアンス
- 52 保安活動
- 53 社会貢献活動
- 54 株主・投資家との対話

56 コーポレートデータ

- 56 事業概況
- 58 データハイライト
- 61 会社情報

トップメッセージ

創業100周年に向けて
社員とともに成長し、
さらなる飛躍を目指します。

代表取締役社長

山崎 正毅

第二次中期経営計画期間には、 厳しい環境下も着実に経営基盤を強化

シナネンホールディングスグループは、2028年3月期の創業100周年に向けて「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」としての飛躍を目指しています。当社グループは、さらなる100年に持続的な成長を実現するため、最重要テーマである風土改革とともに、ビジネスモデルの変革に取り組んでいます。

第二次中期経営計画（2021年3月期～2023年3月期）の最終年度である2023年3月期は、原油価格やプロパンCPの高騰に伴う販売単価の上昇により、売上高は3,422億54百万円（前期比18.3%増）となりました。利益面は、主に電力事業において調達コストが高止まりする中、冬場の需要増加を見越して調達した相対電源価格に対する価格転嫁が遅れたことなどにより売上総利益333億36百万円（前期比3.1%減）、親会社株主に帰属する当期純利益は、大型陸上風力発電事業に関わる固定資産の減損処理に伴う特別損失を計上したことにより4億78百万円（前期比80.8%減）と、大幅減益となりました。しかしながら、第二次中期経営計画期間においては、コロナ禍の厳しい経営環境下で、経営課題の洗い出しとともに風土改革が進展し、当初目的の第三次中期経営計画に向けた基盤整備の点では、一定の成果がありました。

また、定性目標として掲げた「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」については、既存事業の選択と集中、低効率資産の活用・売却による資本効率の改善、新規事業への戦略的投資を推進しました。定量目標については、短期的な数字に捉われることなく構造改革と風土改革に取り組むことが、当社グループの将来の成長に必要と考え、あえて

「ROE6.0%以上」のみとしましたが、残念ながらROEは、主に二つの要因で未達となりました。一つは、韓国的大型陸上風力発電事業に関連した特別損失の計上です。当社グループは2020年に韓国ソウル市に子会社を設立し、韓国南部に出力計90MW規模の大型陸上風車約20基を着工していました。しかしながら、2022年12月に現地の都市開発条例の改正に伴い、風車と居住地の離隔距離規制が厳格化されたため、建設可能な風車が2基のみとなり収益性が見込めないことから、プロジェクトの実質的撤退と減損処理に踏み切ったものです。今回の特別損失の計上で財務的処理を完了し今後に影響しないこと、さらに今回の事業推進の過程において、シナネン（株）に海外案件の経験が豊富な人員を採用し専門チームを設けたほか、シナネンホールディングス（株）と合同でプロジェクト管理チームを創設して、種々のプロジェクトを管理する体制を構築しました。二つ目の利益減少要因は、電力事業の調達コスト高など、エネルギーの仕入れ価格の変動ですが、対応策は第三次中期経営計画に盛り込んでいます。

新規事業については、コロナ禍で十分な活動ができませんでした。シニアサイクル事業が着実に事業規模を拡大し、2023年3月期に初の通期黒字を達成しました。また、不稼働資産の売却を着実に進めたことにより、今後の事業投資に十分な財務基盤を強化しているほか、DX推進に向けたIT関連投資や人材関連投資も加速しています。さらに、会議で風通しの良い活発な議論が行われるなど、風土改革が着実に進んでいることは、第三次中期経営計画期間での飛躍に向けて、何よりも重要な基盤整備と言えます。

MESSAGE FROM THE PRESIDENT

脱炭素化ニーズを追い風に、第三次中期経営計画をスタート

» 事業環境認識と経営課題

社会変化をチャンスと捉え、経営課題の解決に取り組む

シナネンホールディングスグループは、1927年の創業以来、日本有数の総合燃料商社として発展してきました。しかしながら、国内エネルギー業界は人口減少、省エネ機器の普及、ライフスタイルの変化などに伴い市場規模が縮小傾向にあり、加えてガスの自由化により競合が激化しています。また、エネルギー販売事業は冬季である下期、特に第4四半期に売上と利益が集中すること、石油・灯油販売では原油価格に関わらず固定マージンのため利益率を上げにくく、結果として他業界と比較してROEが低いことも経営課題でした。

一方で、世界的な脱炭素・SDGsへの意識の高まりや、カーボンニュートラルの実現に向けた動きが加速するなど、この経営環境の変化は現在の石油・ガスを中心とした事業ポートフォリオを変革し、化石燃料エネルギー企業から再生可能エネルギー企業へと生まれ変わる絶好の契機です。また、エネルギーの供給を生業として長く事業を進めてきた当社グループにとっては、環境負荷が低いエネルギーを普及することは、社会的役割と強く認識しています。そして、卸電力市場の価格変動を適切にリスクテイクしつつ、LPガス販売などの既存事業におけるシェアを維持・拡大する、その一方で、エネルギー事業と非エネルギー事業における新規事業の割合を拡大し、事業構造を多角化することなどを念頭に、第三次中期経営計画を策定しました。

» 第三次中期経営計画の概要

事業ポートフォリオの変革と資本効率の改善を加速

当社グループは、2023年4月から「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」をビジョンとする5カ年の第三次中期経営計画をスタートしました。風土改革・働き方改革をさらに推進しながら、ビジョンの達成に向けて成長戦略として「事業ポートフォリオの変革」と「資本効率の改善」を加速し、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邁進します。財務目標はROE8%以上、経常利益100億円とし、さらに非財務目標として「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」を掲げ、特に前者ではサプライチェーン全体での脱炭素の実現を目指します。

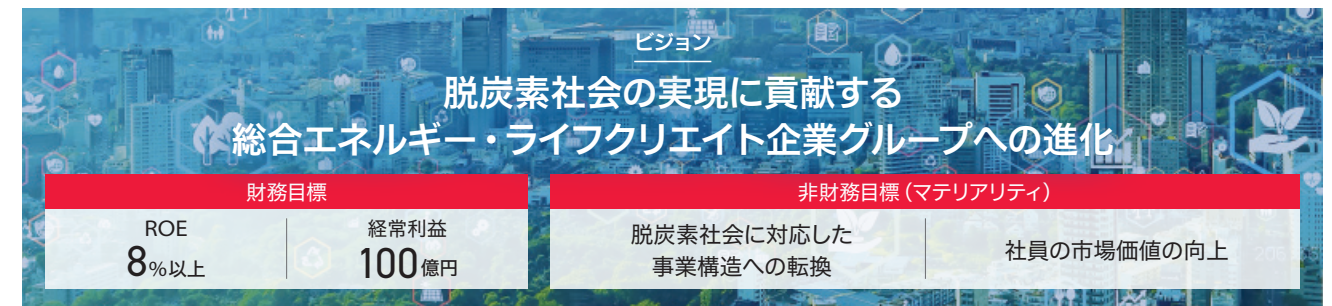
エネルギー事業における収益の最大化、付加価値化

主力の石油事業においては、燃料供給施設のM&Aや大型タンクの活用、物流機能の強化による販売拡大、軽油や灯油市場でのシェア拡大を図ります。LPガス事業は、利益率の高い直売顧客を中心に総顧客数を拡大する一方で、全国で約16,000ものプロパンガス事業者がいる中、将来の業界再編を見据えて商権買収や他事業者とのアライアンスなどにより事業の効率性を高め、収益の最大化を図ります。

一方で、2023年3月期の電力事業においては、仕入価格の高騰で売上総利益が減少しましたが、2024年3月期からは原価に見合った販売価格に改定し、可能な限り価格変動リスクを電力需要家にご負担いただくよう契約を見直していきます。また、地政学リスクに伴う原価の変動については、市場価格を適宜売価に反映する仕組みを導入するとともに、市況や需要の変動に対応して迅速にリスク管理などの経営判断を行う新たな会議体も設けています。

エネルギー事業においては、関東全域でLPガス・石油・電力の販売店舗を展開するミライフ(株)での住宅設備販売やリフォームなど付加価値サービスを拡大し、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することが重要であると認識しています。

第三次中期経営計画



非エネルギー事業における高付加価値化と収益性の向上

第三次中期経営計画期間においては、既存事業全体で選択と集中を踏まえたグループ企業の再編を推進するとともに、事業のさらなる高付加価値化により収益性を向上させます。その一環として、当社グループは建物維持管理事業を展開するグループ会社4社(タカラビルメン(株)、(株)インデス、(株)ガスシステム、(株)サンフィール)を統合し、2023年10月1日にシナネンアクシア(株)を設立します。各社のリソースを集約して、より広範囲にワンストップで高品質なサービスを提供し、安定収益の確保と利益率の向上につなげます。

また、シナネンモビリティPLUS(株)が展開するシェアサイクル事業については、収益性の高いターゲットエリアを中心に、シェアサイクルサービス「ダイチャリ」の拠点開発と地方自治体との実証実験を進め、2023年3月末現在、ステーション数は3,100カ所超、設置自転車台数は10,000台超に拡大し、最大級のシェアサイクル事業会社に成長しています。今後は、さらに利用データを活用した運営の効率化、メンテナンスサービスの拡大、新たなモビリティサービスの開発など、新たな収益源の創出に取り組めます。

グループの強みを活かし、500億円規模の事業投資を計画

第三次中期経営計画で目標に掲げる経常利益100億円のうち約40%を新規事業が占めており、新規事業投資は今回の経営計画達成の鍵となります。2028年3月期までの5カ年で500億円規模の事業投資を計画し、投資対象として再生可能エネルギー領域が300億円規模、環境循環ビジネス領域が50億円規模を想定しています。さまざまな選択肢を幅広く検討する一方で、社会課題解決やカーボンニュートラルへの貢献度、市場の成長性、さらにはROE8%以上の目標値を念頭に置きながら、投資効率の観点から投資対象を厳選します。2024年3月期は、さらなる投資評価機能の強化や撤退基準を含む投資基準の明確化に取り組んでいます。なお、大型M&Aは別枠での投資金額とします。

幅広い選択肢と言いつつも、いわゆる「飛び地」的な事業投資ではなく、当社グループが培ったノウハウや強みを活かし、樹木の幹を地道に太くするように、エネルギー事業を中心にした新規事業を目指しています。現在注目しているのは、再生可能エネルギー分野でのバイオ燃料(バイオ炭)やソーラーシェアリング、環境循環ビジネスにおける廃棄物

POINT

- ☑ 脱炭素化などの社会ニーズは、再生可能エネルギー企業へ生まれ変わる絶好の契機。
- ☑ 5カ年の第三次中期経営計画をスタート。ROE8%以上、経常利益100億円を目指す。
- ☑ 風土改革による人の成長を基盤に、事業ポートフォリオを変革する。
- ☑ 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取り組む。

の再資源化などです。例えば、シナネンホールディングスグループは歴史的に煉炭や豆炭など炭化物を燃料とする圧縮技術に優れ、さらに2021年に撤退したブラジル事業を通じて多年草「CAPIM」を原料に炭を作るバイオマス事業についてもノウハウを蓄積しています。また、昨今CO₂吸収の手段として注目されるバイオ炭の活用も検討しています。その上、当社グループには電力事業を通じて設計・調達・建設のEPCから小売まで一気通貫で手掛けるノウハウがあります。これらを活かし、ソーラーシェアリング事業においても農地を活用する営農型太陽光発電所の展開などに取

り組んでいます。さらに2023年6月には、当社はEV(電気自動車)のワイヤレス充電システムの開発・生産を展開する米・WiTricity Corporationと日本市場での販売展開に関する基本合意を締結し、プロジェクトチームのメンバーを募り、推進しています。

なお、既存事業の付加価値化と新規事業の創出を通じて事業ポートフォリオを変革する過程において、第三次中期経営計画期間中には事業セグメントを、電気・環境ソリューション事業、ライフクリエイイト事業、石油・ガス事業に変更する予定です。

持続的な競争力確保に向けた非財務目標の設定

事業拡大と環境負荷低減を両立すべく、炭素生産性を指標に採用

当社グループは持続的な競争力を培うために、従来から風土改革など非財務目標も重要経営テーマと位置付けてきました。第三次中期経営計画では、非財務目標として「脱炭素社会に対応した事業構造への転換」と「社員の市場価値の向上」を掲げています。二つの目標は、国際的なガイドラインを参照しつつ、当社グループの社会的役割と企業価値、課題の重要度と緊急度の両面から検証を行った上で、経営陣での議論と取締役会の決議を経て決定しています。



脱炭素社会に対応した事業構造への転換を推進

「脱炭素社会に対応した事業構造への転換」では、定量目標を「2031年3月期の自社操業に伴うGHG排出量目標(Scope1+2)を2017年3月期比50%削減」「2028年3月期のサプライチェーン全体での炭素生産性目標(Scope1～3)を2017年3月期比6%向上」と設定しました。Scope1+2と比較して、Scope3は当社グループの管理が難しく、また新規事業の創出に向けて事業投資を行えばScope3の数値は必ず増加します。しかしながら、当社グループは、社会から企業への環境負荷に関する情報開示への要請に応えるとともに、脱炭素社会の実現に向けた姿勢を示すために、Scope3まで踏み込んだ目標設定が必要と考えました。炭素生産性



風土改革と働き方改革を両輪で進め企業価値向上につなげていく

POINT

- ✓ 500億円規模の事業投資を計画。
投資対象を厳選し、ノウハウや強みを活かしていく。
- ✓ 社会の要請に応え、非財務目標として、
Scope1～3の目標数値を表明。
- ✓ 長い歴史で培ったノウハウと信頼をベースに、
変革を続け、新たな当社グループの歴史を創る。



はGHG排出量1t当たりの生産性を示す指標ですが、当社グループの事業ポートフォリオを変革することで炭素生産性が向上する相関性があります。事業の拡大と環境負荷低減を両立する有効な指標として、炭素生産性を採用しました。

今後の具体的な取り組みとしては、Scope1+2については、再生可能エネルギー事業の拡大と再生可能エネルギー電源の調達・供給割合の増加が鍵となるとともに、サプライチェーン全体でのGHG排出量の削減に向けて、社用車のEVやハイブリッド車への置き換え、配送効率の向上に取り組んでいきます。

(注) Scope1：事業者自らによるGHGの直接排出(燃料の燃焼、工業プロセス)
Scope2：他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出
Scope3：Scope1・Scope2以外の間接排出(事業者の活動に関連する他社の排出)

中長期的な視点で経営を判断し、人と企業の成長へとつなげていく

二つ目の非財務目標である「社員の市場価値の向上」については、前中期経営計画から引き続き風土改革と働き方改革を両輪で推し進めるもので、新たに「エンゲージメント指数」「教育訓練時間」「女性管理職比率」を定量目標に設定しました。私は常日頃から「社員一人ひとりの市場価値の総和が会社の企業価値」と考えています。総合燃料商社である当社グループにおいては、人財こそが最大の経営資産、人財の成長こそが当社グループの持続的成長を創る、まさにウィンウィンの関係です。引き続き、個が高め合う自由闊達な組織風土の醸成と、会社として制度や仕組みを整備する働き方改革を進めていきます。何よりも社員が個々の人生の目

標に向かって、当社で成長が感じられる会社でありたい。その結果として、社員の定着につながればと考えています。

私は経営トップとして常に短期的視点ではなく、中長期的視点からの経営判断を大事にしています。その一環として、業績に左右されずに人財投資を続けていきます。今後は、従来の階層別教育中心から公募型教育重視に徐々にシフトしていき、性別、年齢、新卒・中途に関係なく社員が成長できる仕組みを強化していきます。DXの推進については、事業部門・事業会社間における基幹システムの統合、教育や資格制度を通じた社員のITリテラシーの向上など、DX戦略を当社グループの武器とするために継続的なIT投資を行っていきます。これらの基盤強化と並行して、目前の課題としてグループガバナンスの強化、リスク管理体制の強化と実効的・機動的なグループ経営体制の構築に取り組む必要があると認識しています。

一方で、上場企業として定量面での成果を示すことも非常に重要です。早期のPBR1倍を念頭に、定量目標であるROEと経常利益の目標数値を達成しなければならないと強い覚悟を持って、第三次中期経営計画に取り組んでいます。コロナ禍が落ち着き、多くの新しいビジネスパートナーとお目にかかる中で、当社グループの歴史や、長く安定的にエネルギーを社会に提供している存在意義を認めていただいていると実感しています。皆様からのご評価に胡坐をかくことなく、日々、社員とともに自らを変革し、新たな歴史を創り続けていきたいと考えています。引き続き、ご支援とご協力のほど、お願い申し上げます。

VALUE CREATION STORY

価値創造ストーリー

シナネンホールディングスグループでは、創業100周年に向けてさらなる飛躍と躍進を目指す第三次中期経営計画がスタートしました。創業以来、挑戦を続けてきたその軌跡と培ってきたカルチャー、未来への持続可能性を示す価値創造プロセス、そして脱炭素社会の実現に向けた経営戦略を通して、当社グループの価値創造ストーリーをご紹介します。



私たちの存在意義

企業理念

ミッション

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

3つの礎：信義・進取・楽業

[企業行動憲章]

信義

社会的責任の実践
約束を守り、人の信頼に応え、責任を重んじて自らの務めを果たすということが「信義」の考えであり、私たちの経営の根幹です。

進取

新たな価値の創造
あらゆる困難を退けて前進し、シナネンホールディングスグループの存在価値を高めていくということが「進取」の考えであり、私たちの事業に対する基本的な精神です。

楽業

こころ豊かな行動
働く喜びを感じ、仕事の中に楽しさを見出し、さまざまな方々と幅広い交流を図りながら、自らの人格を高めていくことが「楽業」の考えであり、私たちの社員像を表しています。

ビジョン

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



変化への挑戦

シナネンホールディングスグループは、時代の変化に対応し、快適で豊かな社会づくりに貢献してきました。創業100周年に向けて、脱炭素社会の実現に挑戦していきます。



1927-

品川煉炭製造所

煉炭・豆炭など固形燃料の 日本最大のメーカーとして創業

当社グループのルーツは、1927年4月、安宅武、山田修作、山崎芳太郎の3名によって設立された合資会社電興無煙炭商会に遡ります。設立の経緯では、20以上の企業を合併・買収し、家庭用燃料メーカーとして万全の体制を構築。1920年代後半から1930年代前半にかけて新たな固形燃料である煉炭・豆炭の製造販売に進出しながら、日本最大のメーカーとしての一歩を踏み出しました。

社会的背景

家庭用燃料は石炭中心

当時の家庭用燃料の主役は薪と木炭。1920年における一次エネルギー供給量は、石炭が78%にのびました。1930年代に入ると、ガス事業が普及し、多くのガス事業者が誕生しました。



1950s-

石油・ガスを取り扱う 日本有数の総合燃料商社へ

1950年代にはエネルギー革命が起き、燃料の主流は石炭から石油・ガスへ。1952年には石油製品の販売を開始、1955年にはLPガスの取り扱い開始と、需要の変化に即座に対応しました。また、1963年には株式上場、1989年にはシナネン石油(株)の設立、1998年には「シナネン株式会社」への社名変更など、わずか50年ほどで日本有数の総合燃料商社へと成長を遂げました。

社会的背景

エネルギー需要は石炭から石油へ移行

1950年代には、エネルギーの主役が石炭から石油へ移行し、また、原子力の平和的利用が進められました。1960年代に入ると、LPガスが日本国内の家庭用燃料として急速に普及しました。



2000s-

システム事業・建物維持管理事業・ 電力事業など多角化を推進

2000年代には、豊かな社会を実現し、次世代へ受け継いでいくことを使命として、事業の多角化を推進。主軸は変わらず石油・ガスに据えながら、環境・リサイクル、自転車に加え、システム、電力、建物維持管理など、時代のニーズや環境の変化に合わせた幅広い領域での事業展開をスタートし、総合エネルギーサービス企業グループとしての新たな可能性を模索・開拓しました。

社会的背景

多様化・複雑化する社会

社会が多様化・複雑化する中、エネルギー源も多様化。2011年に発生した福島第一原子力発電所事故を機に、エネルギーの安全性が見直され、再生可能エネルギーの導入が加速しました。



社会課題を基点とした価値創造

当社グループは、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を目指しています。企業理念で掲げる3つの礎「信義」「進取」「楽業」の考えの下、社会課題を起点とした価値創造に取り組み、SDGsにも貢献し、経済価値・社会価値を創出していきます。



持株会社体制に移行し 再生可能エネルギー事業など 脱炭素社会の実現への挑戦を開始

2015年に持株会社体制に移行し、シナネンホールディングス(株)が誕生。2016年には家庭向け電力事業に参入し、2017年には建物維持管理事業の中核となるタカラビルメン(株)が当社グループ入り。同年にシェアサイクル事業を開始し、2023年には建物維持管理事業を統合するなど、現状に満足せず、脱炭素社会の実現に向けて常に新しい挑戦を続けています。

社会的背景

地球温暖化の影響の顕在化

地球温暖化の影響が顕在化する中、エネルギー供給の変革が求められる時代に。2050年カーボンニュートラルの実現に向け、再生可能エネルギーへの注目がますます高まっています。



GROWING WITH THE CHANGING TIMES

価値創造プロセス

外部環境

環境

- 環境問題の深刻化
- エネルギーの多様化
- 省エネ機器の普及

社会

- 少子高齢化
- 労働人口の減少
- ライフスタイルの多様化
- デジタル化の進展
- エネルギー需給の逼迫

インプット〔経営資源〕

変化対応力



積極的な戦略投資



堅実な経営基盤



安定的な調達力・全国的な供給体制

安定的な顧客網

強固なパートナーシップ
(協力会社)

健全な財務体質

事業活動

第三次中期経営計画

ビジョン

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

成長戦略

1 事業ポートフォリオの変革

現在の事業ポートフォリオ



変革を推進

成長領域への経営資源の集中投資+新規事業の創出



2 資本効率の改善

経営基盤強化

- 3 風土改革・働き方改革のさらなる推進
- 4 人材育成の推進・人材の適正配置の実現
- 5 業務効率化・標準化などによる生産性向上
- 6 グループ経営体制の強化

アウトプット

財務目標

2028年3月期	経常利益
ROE 8%以上	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

2031年3月期	GHG排出量 (Scope 1+2)
50%削減 (2017年3月期比)	

2051年3月期	カーボン ニュートラル

2028年3月期	炭素生産性 (Scope 1~3)
6%向上 (2017年3月期比)	



社員の市場価値の向上

2028年3月期	エンゲージメント 指数	教育訓練 時間	女性管理職 比率
4.0以上	25.0時間	20.0%	

アウトカム〔創出する価値〕

脱炭素社会の
実現に貢献



エネルギーの
安定供給



ミッション

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

経済価値・
社会価値を
一体的に創出

生活を
豊かにする



住みやすい
街づくり



第三次中期経営計画

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

シナネンホールディングスは、2024年3月期から創業100周年を迎える2028年3月期までの5年間で、第三次中期経営計画期間と位置付け、計画を策定しました。世界的に高まる環境問題への関心、エネルギー業界を取り巻く経営環境、当社グループの経営課題などを踏まえて、「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」とビジョンを設定しています。このビジョンの実現に向けて、前半3年間で積極的に投資を行い、経営基盤の強化を加速させ、成長戦略を実行し、後半2年間で大きく収益を伸ばしていく方針です。また、第二次中期経営計画における新規事業の投資による損失を踏まえ、投資基準の明確化に取り組むとともに、2023年3月期の電力事業の低迷を踏まえ、予実管理の精度向上を図っていきます。

ビジョン

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

骨子

成長戦略

① 事業ポートフォリオの変革

② 資本効率の改善

経営基盤強化

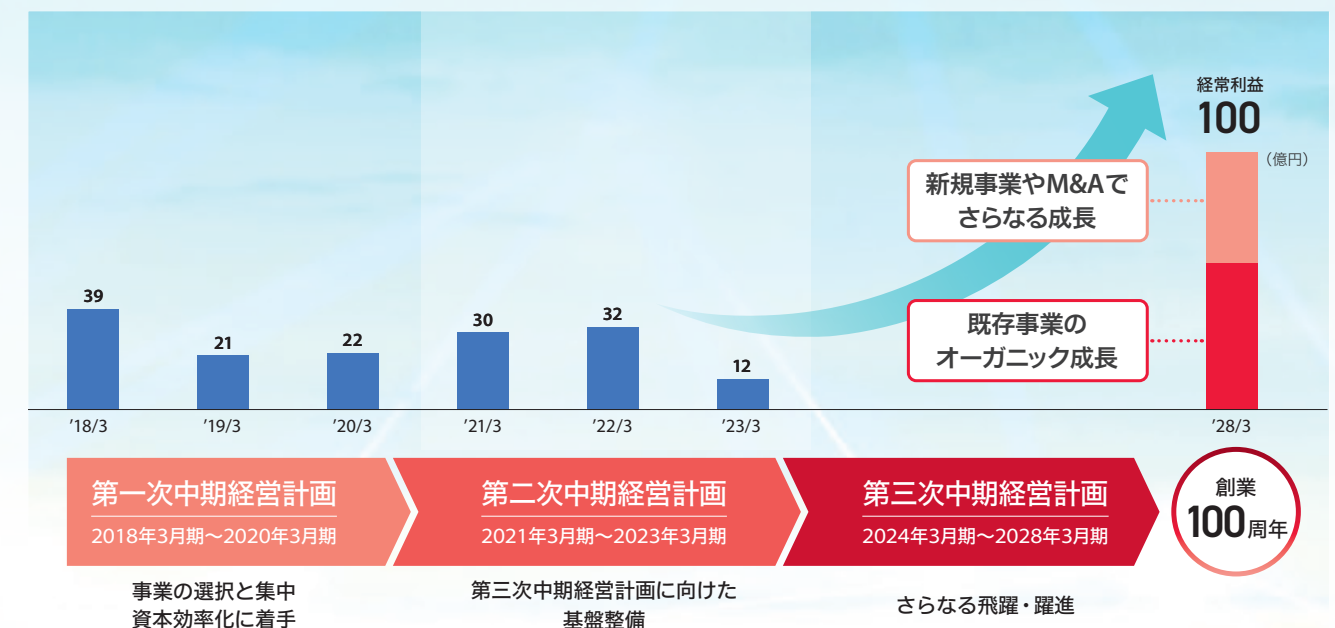
③ 風土改革・働き方改革のさらなる推進

④ 人財育成の推進
人財の適正配置の実現

⑤ 業務効率化・標準化などによる生産性向上

⑥ グループ経営体制の強化

中期経営目標



創業100周年へのさらなる飛躍・躍進に向けた目標設定

第三次中期経営計画の財務目標は、第二次中期経営計画に引き続き、プライム上場企業として重要な資本効率を測る指標であるROEをKPIとして採用し、「8%以上」を目標に設定しました。利益目標については、経常利益100億円としています。これらの実現に向けて、既存事業のオーガニックな成長に加え、新規事業やM&Aによるさらなる成長を目指します。また、中長期で持続的に競争力を確保していくためには、非財務目標が重要な要素と考えており、新たに非財務目標を設定しました。その特定プロセスは、まず国際的なガイドラインを参照しつつ、当社グループとステークホルダーの皆様にとって重要と考えられる社会課題を網羅的にリストアップし、当社グループのミッションとバリューを踏まえた上で、課題の重要度と緊急度の両面から検証を行いました。その後、経営陣での議論、取締役会の決議を経て、気候変動への対応として「脱炭素社会に対応した事業構造への変換」を、人的資本経営の一環として「社員の市場価値の向上」を非財務目標に設定しました。また、サステナビリティへの取り組みとして、当社グループのマテリアリティ（重要課題）についても、同じ内容を掲げています。当社グループは、創業100周年に向けて責務を果たし、さらなる飛躍・躍進を目指します。

財務目標

ROE 8%以上

経常利益 100 億円

非財務目標 (マテリアリティ)

- ① 脱炭素社会に対応した事業構造への転換
- ② 社員の市場価値の向上

非財務目標（マテリアリティ）の特定プロセス



サステナビリティ



サステナビリティや脱炭素に関する企業への対応要請は高まりを続けており、事業やビジネスモデルの変革は必要不可欠となっています。シナネンホールディングスグループは、気候変動への対応を重要な経営課題と捉えており、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) 提言への賛同を表明するとともに、サステナビリティ推進委員会を設置し、気候変動におけるリスクと機会のシナリオ分析を実施して、その結果を踏まえて戦略を展開しています。また、脱炭素社会に対応した事業構造への転換を図るべく、その原動力となる人財の育成に注力しています。第三次中期経営計画では、気候変動への対応や人的資本経営をはじめとしたESGやSDGsへの取り組みを加速させ、脱炭素社会の実現に貢献し、企業価値の向上を目指します。

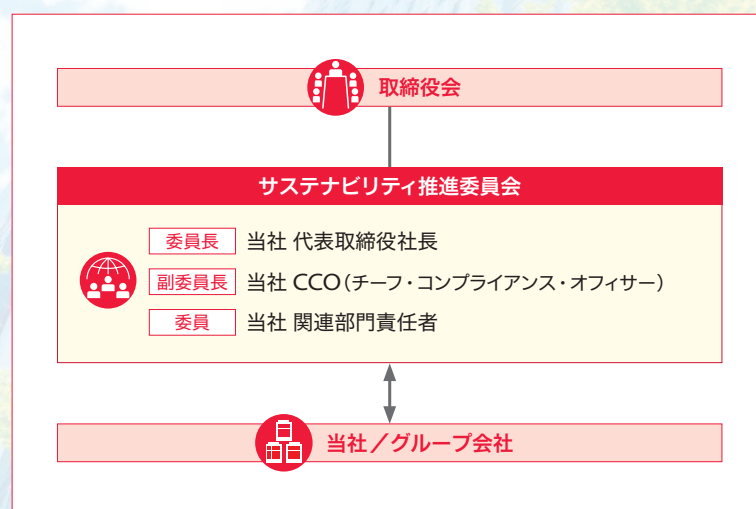
サステナビリティ基本方針

シナネンホールディングスグループは、「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」という企業理念に基づき、お客様、お取引先、株主・投資家、従業員、地域社会などあらゆるステークホルダーを尊重し、企業活動を通じて「持続可能な社会の実現」に貢献するとともに、当社グループの「持続的な成長」と「企業価値の向上」を目指してまいります。

- ① 脱炭素社会の達成に向けて、社会・環境問題の解決へ真摯に取り組めます。
- ② お客様・お取引先との相互の信頼と透明で公正な関係を築きます。
- ③ 個人の人權、多様な価値観を尊重するとともに、働きがいのある職場環境を実現します。
- ④ 安全安心な製品・サービスの提供により、社会生活基盤を支え、持続可能な社会の実現に貢献します。
- ⑤ 経営情報を適時・適切に開示し、経営の透明性を高めます。
- ⑥ 法令や社会規範を遵守し、公正、誠実な企業活動を実現します。

サステナビリティ推進体制

サステナビリティ推進委員会が、サステナビリティ全般に関する課題をグループ全体で把握し、具体的な対応策や目標設定について協議します。同委員会は、リスク・コンプライアンス委員会の委員長であるCCOを副委員長とし、グループ全体のリスク管理の網羅性を高めています。また、グループ全体の取り組みを管掌する関連部門責任者を委員とし、事業との連動性を強化する体制をとっています。同委員会での議論・決定内容は、取締役会に適宜報告し、取締役会では対応策の承認と必要な助言を行っています。



気候変動におけるリスクと機会のシナリオ分析

シナリオ分析は、想定される財務インパクトの大きさから、当社グループ売上高の80%以上（2022年3月期実績）を占める石油事業とガス事業を対象としています。分析の時間軸は、移行リスクと物理的リスクが大きく顕在化する2050年を分析時間軸と設定し、4℃・2℃それぞれのシナリオについて分析を行い、影響度が高い項目を特定し、戦略に反映しています。

区分	項目	リスク	機会	発生時期	影響度
移行リスク	政策規制	●炭素税・炭素価格の導入	●炭素価格導入による化石燃料の需要の減少 ●炭素価格導入による燃料調達コストの増加	—	中～長期 大
		●脱炭素目標の設定	●未達時のクレジット購入コストの増加	●達成時のクレジット販売による収益の増加	中～長期 大
	市場	●エネルギーミックスの変化 ●エネルギー価格の増減	●運送費のエネルギー調達コストの増加 ●エネルギー価格高騰による需要の減少	●再生可能エネルギー事業の収益拡大 ●石油代替燃料の販売拡大	短～中期 大
		●脱炭素製品の市場シェア向上	●電気自動車・水素自動車の普及によるガソリン需要の減少	●LPガスなど低炭素燃料の推進	短～中期 中
	技術	●脱炭素・低炭素新技術の登場	●バイオプラスチックなど、脱炭素素材の普及による石油などの売上の減少 ●環境対応の車両などの機器導入コストの増加	●環境配慮車両の燃費向上、物流効率化に伴うコストの減少 ●スマートメーターの導入・配送効率化による運送費の削減	短～中期 中～大
		●新技術開発への投資リスク	●再生可能エネルギーなどの投資対象における投資コストの増加および投資対象の陳腐化	●再生可能エネルギーなどへの投資における収益拡大	中～長期 中
	レビュー テーション	●消費者の脱炭素選好による需要の変化	●石油・ガス事業へのダイベストメントが加速することによる資金調達コストの増加	—	中～長期 小
		●ステークホルダーからの懸念の増加	●気候変動対応の要請増加による対応コストの増加	—	中～長期 小～中
物理的リスク	急性リスク	●台風・豪雨による水害の発生	●保有資産の毀損復旧費・対策費・保険料の増加 ●営業可能日利用制限による収益の減少 ●配送遅延・事故の増加に伴うコストの増加 ●サプライチェーン分断による事業継続への影響 ●浸水リスクの高い地域の物件の資産価値の減少	●ライフライン分断に伴うLPガスの備蓄の増加	短～中期 中
	慢性リスク	●海面水位の上昇 ●平均気温の上昇	●沿岸エリアなどに所在する工場・施設への浸水 ●物件の移転コスト ●平均気温・水温上昇に伴うガス需要の低下	—	中～長期 小 中～長期 小

影響度が高い項目

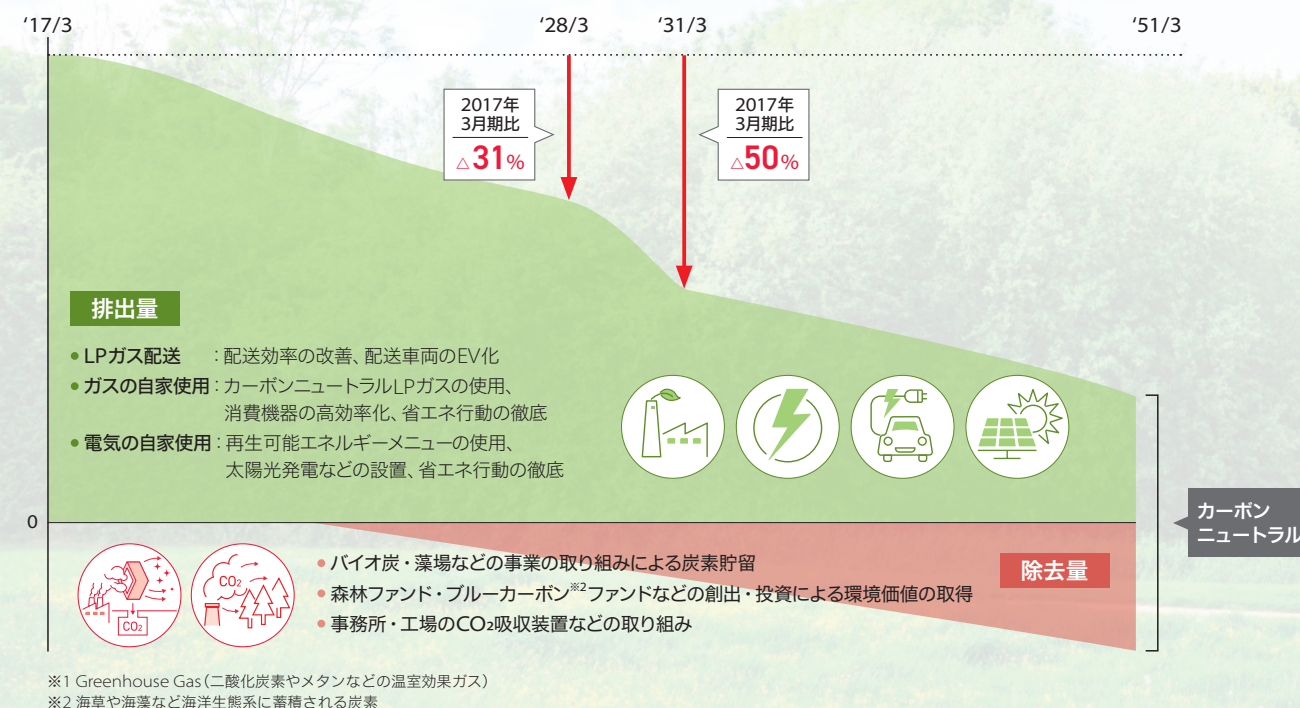
気候変動による「売上」の変化		気候変動による「費用」の変化	
需要減少に伴う販売量の減少	●炭素税・炭素価格の導入によるエネルギー価格の高騰、それによるエネルギー需要の減少 ●水素・電気自動車などの普及に伴う需要の減少 ●脱炭素素材普及に伴う、石油などの需要の減少 ●気温上昇・水温上昇に伴う、ガス需要の減少	炭素税・炭素価格の導入に伴う費用の増加	●炭素税・炭素価格の導入による費用の増加 ●炭素排出量未達に伴う炭素クレジットコストの費用増加
	再生可能エネルギー事業の販売拡大	運送費の増加	●エネルギー価格（ガソリン代・軽油代など）の高騰に伴う運送費の増加 ●EV車両などの設備投資と運送コストへの価格転嫁による運送費の増加
化石代替燃料の販売拡大		設備投資の増加	●台風・洪水などの水害に伴う設備費の増加



脱炭素社会に対応した 事業構造への転換

シナネンホールディングスグループは、総合エネルギーサービス企業グループとして、
カーボンニュートラルに向けた非財務目標を設定し、その達成に向けたさまざまな施策を展開していきます。

Scope1+2 2031年3月期 | **自社操業に伴うGHG※1排出量目標** 2017年3月期比 **50%削減**



GHG排出量の削減とCO2除去を推進し、カーボンニュートラルを実現

当社グループは、GHG排出量については、Scope1～3全体の排出量を算定した上で、自社努力による削減余地が大きいScope1+2を対象を絞り、削減目標を設定しています。自社操業に伴うGHG排出量目標は、2028年3月期に31%削減（2017年3月期比）、2031年3月期に50%削減（2017年3月期比）、2051年3月期に排出量ゼロとしています。この目標達成に向けて、配送の効率化やカーボンニュートラルLPガスの使用などを推進するとともに、CO2吸収装置によるCO2除去など、削減プランを実行し、カーボンニュートラルの実現を目指します。

Scope1～3

2028年3月期 | **サプライチェーン全体での炭素生産性目標**

2017年3月期比
6%向上

炭素生産性とは？

GHG排出量1t当たりの生産性を測る指標のこと。

KPI（重要業績評価指標）としての採用理由

ステークホルダーからの環境負荷に関する情報開示の要請は、日々高まりを見せています。当社グループは、売上・利益などの財務的な拡大だけでなく、脱炭素社会の実現に向けた当社グループの姿勢を示すため、社会からの情報開示の要請に応じて、Scope3まで踏み込んだ目標設定が必要であると考えました。炭素生産性は上記の通り、GHG排出量1t当たりの生産性を測る指標ですが、脱炭素社会に対応した事業ポートフォリオへの変革に取り組むことで、炭素生産性が向上する相関性があります。そのため、事業拡大と環境負荷低減を両立する有効な指標であると考え、炭素生産性をKPIとして採用しました。

2017年3月期
実績
2.44

2028年3月期
目標
2.60

炭素生産性の
算出し
方
＝
売上総利益
÷
GHG排出量

より少ないGHG排出量で、より多くの利益を創出

当社グループは、炭素生産性目標を2028年3月期に2017年3月期比で6%以上の向上と設定しています。この目標達成に向けて、以下の主な施策に取り組み、より少ないGHG排出量で、より多くの利益を創出し、環境課題解決に貢献する脱炭素社会に対応した事業構造への転換を目指します。

主な施策



外部イニシアチブ

当社グループは、気候変動に関するイニシアチブに積極的に参画しており、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言への賛同表明、カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト（CDP）への回答などを行っています。また、2050年のカーボンニュートラルの実現に向けて、官・学・金で経済社会システム全体の変革のための議論と新たな市場創造のための実践を行う場である経済産業省のGX※リーグに参画しています。当社グループは、外部イニシアチブへの参画企業グループとして、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

TCFD | TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

CDP
DISCLOSURE
2022

GX
League

※GX：Green Transformationの略称で、カーボンニュートラルと経済成長の両立を目指す取り組み



社員の市場価値の向上

「企業価値は社員の市場価値の総和である」という考えの下、人的資本経営を加速し、社員と会社の成長を連動させ、企業価値向上につなげていきます。

風土改革と働き方改革の
さらなる推進により、
社員の成長を支援します。

取締役
三橋 美和

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には、経営基盤である人財の育成と風土改革が不可欠であり、イノベーションの源泉となるダイバーシティ&インクルージョンの推進も重要です。私たちは、第三次中期経営計画において、「企業価値は社員の市場価値の総和である」という考えの下、「社員の市場価値の向上」を非財務目標の一つとして掲げており、特に重要と考える3つの目標を設定しています。

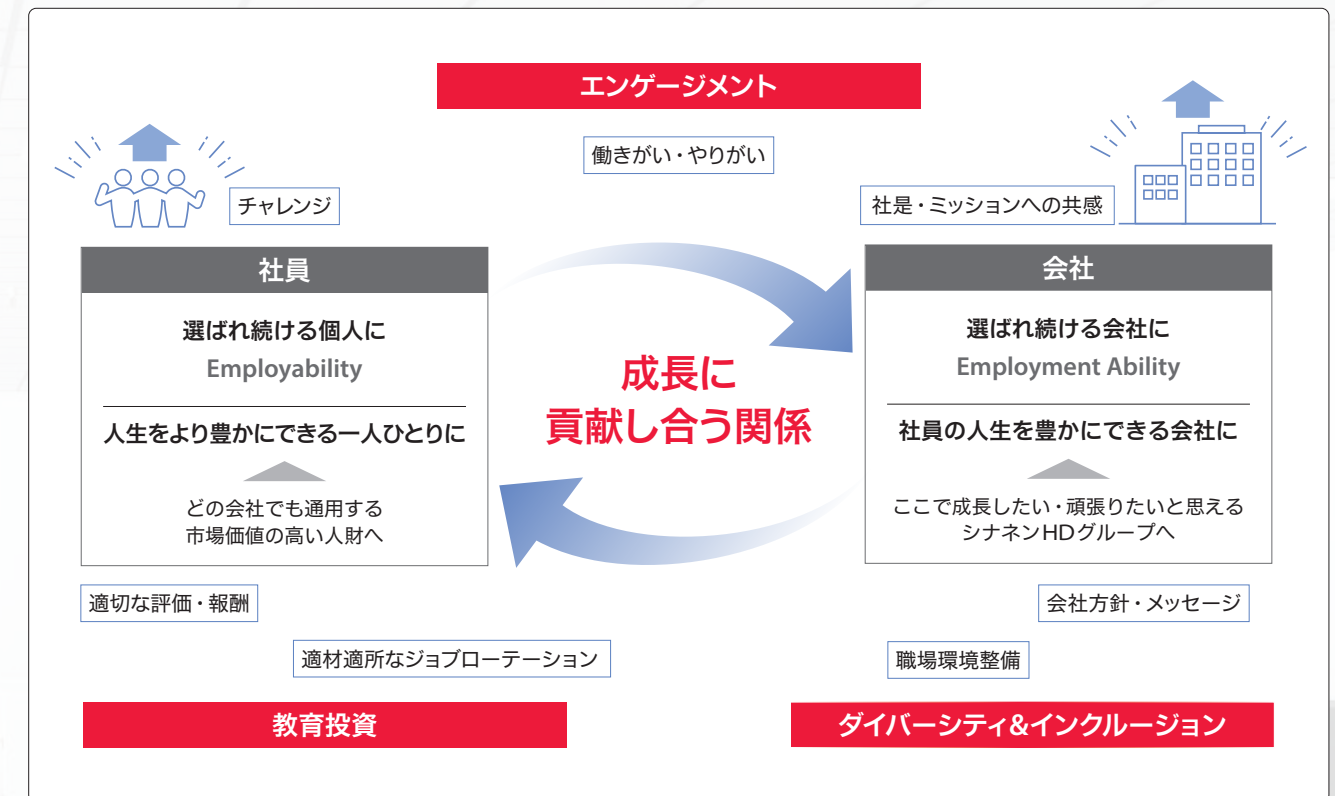
一つ目は、「エンゲージメント」です。「社員の市場価値の向上」における最重要KPIであり、「社員と会社が対等で、成長に貢献し合う関係」と定義しています。その上で、キャリア形成を仕組化し、多様な社員が活躍できる環境を整備することで、エンゲージメント指数（組織風土調査における当社の満足度指数）を、2023年3月期の3.3から2028年3月期には4.0以上へと向上させていきます。

二つ目は、「教育投資」です。会社の仕組みとして成長する社員をサポートすべく、教育機会を拡充し、社員1人当たりの年間教育訓練時間を2023年3月期の16.4時間から2028年3月期には25.0時間まで増加させたいと考えています。

三つ目は、「ダイバーシティ&インクルージョン」です。ダイバーシティ（多様性）を推進し、新たな価値を創出するためには、多様な価値観を取り入れることが必要です。そのため、積極的に女性社員を登用し、意思決定の場に女性を増やしていきます。具体的には、女性管理職比率を2023年3月期の5.1%から2028年3月期には20.0%以上へと向上させていきます。

私たちは、この目標達成に向けて、社員の成長を促すための施策を展開し、また、成長した社員に選ばれ続ける組織を目指し、風土改革とさらなる働き方改革を進め、企業価値向上につなげていきます。

「社員の市場価値の向上」を「会社の企業価値の向上」に



特に重視する項目の目標

2023年3月期 実績

2028年3月期 目標



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化し、多様な社員が活躍できる環境を整備

3.3 → 4.0以上

(注) 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）

- 社員の市場価値の向上に向けて、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

16.4 時間 → 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

5.1% → 20.0%

風土改革・働き方改革のさらなる推進

意識・行動・コミュニケーションの変革を推進する風土改革と、仕組みを変える働き方改革を両輪で推進することで、社員の成長を最大化するとともに、社員から選ばれ続ける組織を目指しています。

風土改革

国内エネルギー事業における市場規模の縮小と競争激化に伴い、シナネンホールディングスグループはエネルギー事業、非エネルギー事業ともに新規事業を展開しています。未経験領域では、従来の国内エネルギー産業における経験則を重視し、上意下達な仕事の仕方では、事業を成功させることは困難です。こうした背景から、当社グループは、組織ビジョン「Spiral Up Company ～選ばれ続ける人と組織へ～」の下、風土改革と働き方改革を両輪で推進しています。

風土改革は、グループ全体での取り組みに加えて、グループ各社で任命された変革リーダーを中心に、活動に取り組んでいます。毎年、組織風土調査を行っており、2023年3月期は、まだ大きな変化は現れていませんが、会社によっては良い変化が生まれてきており、例えば「連絡・報告」に終始しがちだった社内会議では、心理的安全性が確保され、議論が活発化しつつあります。

2023年3月期の取り組みについては、グループ全体での取り組みのほか、「経営⇄現場の連携」「社内での関係性の強化」「社外との関係性の強化」「能力開発・成長促進」「変化・改善への自主的活動」「自社理解を深める」「各職場での浸透・実践」などをテーマに、各社がそれぞれに合った活動を実施しています。2024年3月期は、右記の方針の下、各施策を展開していきます。

人が意識を変えるには時間が必要で、風土改革には終わりがありません。当社グループは、企業が変化に対応し、生き残る社内風土を醸成していくため、今後も着実に風土改革の取り組みを推進していきます。

2023年3月期

グループ全体での取り組み

施策	概要
Face to Faceセッション	当社社長が全国のグループ拠点を訪問し、社員の生の声を直接聞くことで、聞こえてこない本音をキャッチ
階層別研修	「経営層と部長層から変わる」をテーマに、社長・役員・部長に研修を実施し、風土改革を進めていくための自己変革について真剣に考え議論
意見箱「The VOICE」	社員からの疑問や提案の声に経営層が真摯に回答することを継続
組織風土調査	組織状態（風土の変化や状態）を定期的に測るため、定期的な調査を継続
Spiral Up Award	各職場における「変化の芽」に対して、感謝と称賛の意を込めて贈る賞として、その優秀事例も共有
全社向けセミナー	大切なことを共通言語化するための全社員を対象とするセミナー（2023年3月期は、「心理的安全性」と「D&I」について共通言語化）

2024年3月期

グループとして注力する方向性

- ✓ 経営と現場をつなぐリーダーシップの強化
- ✓ 人財が成長できる環境の整備・創出

施策

- ① 経営と現場をつなぐリーダーシップ強化のために階層別研修を拡充
- ② 人財が成長できる環境の整備・創出のために人事部との連携を強化
- ③ より多くの職場での浸透・実践に向けた個社改革のための変革リーダー支援を強化

風土改革・働き方改革の両輪推進と本質



※1 知識能力、行動特性、倫理観、変化への対応能力など ※2 どこでも必要とされる人財になること（マーケットバリューを高めること）

働き方改革

新たな施策

当社は、社員がキャリアビジョンやライフステージに合わせて、より柔軟な働き方を選び、自身の成長を加速できるよう、働き方改革の施策として、新たに5つの人事制度を導入しました。

70歳までの再雇用制度

当社では65歳を定年としていますが、対象の社員が希望し、かつ自社で掲げる基準に該当する場合は、雇用機会を提供し、70歳まで再雇用します。

副業制度

個人のスキルアップや成長につながる業務を前提に、フリーランスとしての業務受託、起業、家業の支援など、他社との雇用契約がない形態で副業ができます。

自己都合退職者再雇用制度

定年退職を除く、自己都合による退職者が、当社への再雇用を希望する場合、改めて採用選考を受けた上で、復職することができます。

育休中の学習支援

育児休業中の社員を対象に、オンライン講座を受けられる学習機会を提供します。対象の社員は、自身の状況に応じて、希望したオンライン講座を自由に選んで受講できます。

治療と仕事の両立支援

がん、脳卒中、心臓病、難病などを発症した社員は、療養に専念するか、通院しながら働き続けるかを選ぶことが可能です。職場復帰をサポートする制度も整備しています。

健康経営

当社グループは、社員の健康を重要な経営課題と考え、健康経営を推進しています。その一環として、受動喫煙防止対策、健康管理の支援、健康診断・がん検査、メンタルヘルス・ストレスチェックなど、労働環境を整備。また、ワークライフバランスを推進し、労働時間の削減、有給休暇取得の促進、育児・介護支援など、さまざまな施策を実施しています。

当社は経済産業省と日本健康会議が実施する「健康経営優良法人認定制度」において、「健康経営優良法人2023（大規模法人部門）」に認定されました。



人財への取り組み

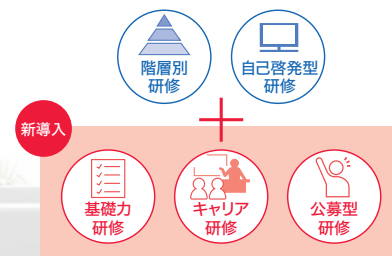
人財育成の推進・人財の適正配置の実現

社員のキャリア自律支援と適正配置により、経営基盤強化を加速させ、利益の最大化をもたらす組織を目指します。

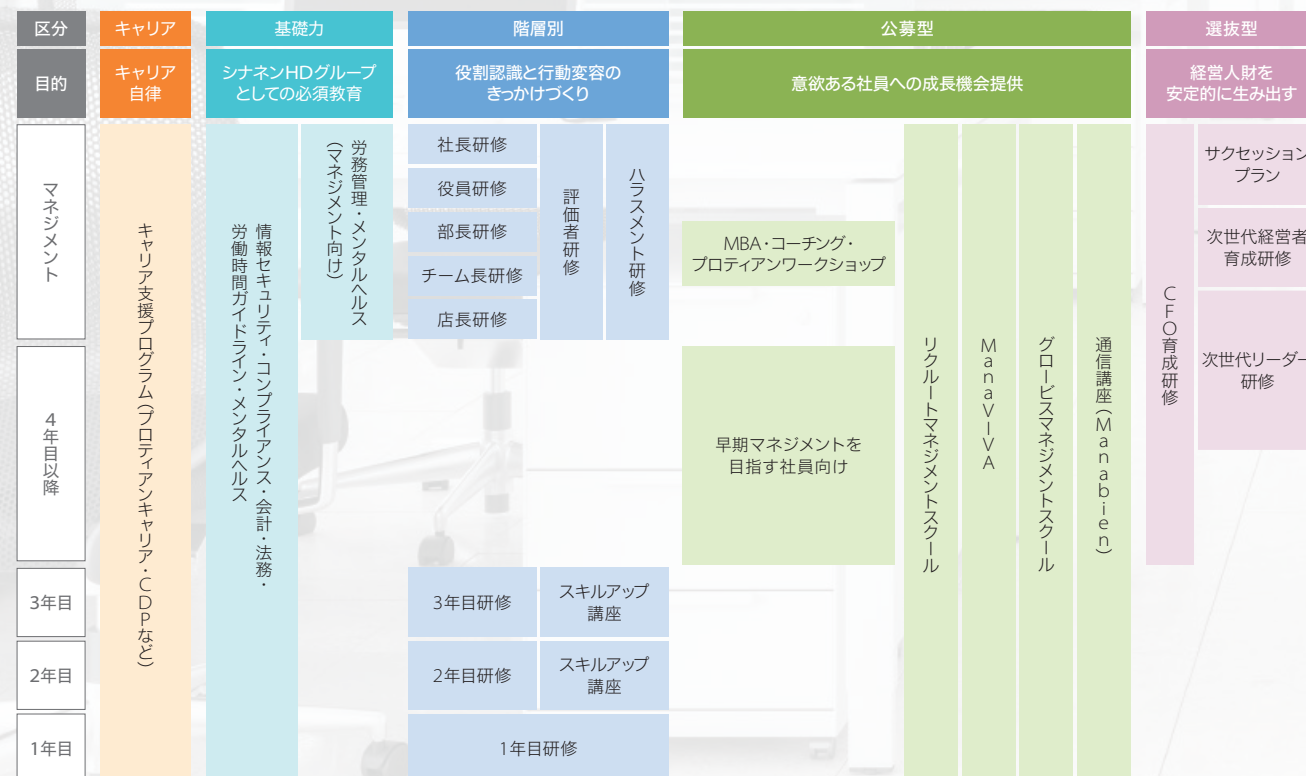
育成方針・体系

社員一人ひとりの成長実現に向けた人財育成ポリシー

- ① 従来の階層別教育中心から、より意欲ある社員に学ぶ機会を提供する公募型教育重視に徐々にシフトしていく
 - ② シナネンHDグループの必須教育として、基礎力を整備する
 - ③ キャリア支援制度（若手向けのCDP※、社内公募制度など）を構築する
 - ④ 経営人財を安定的に生み出すために、人財パイプラインによる育成を強化する
- ※CDP: Career Development Program



育成体系



キャリア支援

キャリア自律を見据えた育成

キャリア支援施策として、当社グループの風土改革と共通の考え方を持つプロティアン・キャリアの考え方を導入し、当社グループの社員として、「必須の知識やスキル」を「基礎力」と定義して、一定期間内での習得を必須とします（P24「育成体系」参照）。また、若手社員（入社1～3年目）の育成には、育成計画書を運用し、チームで育成に携わり、成長を支援する環境を整え、キャリア自律を促します。

プロティアン・キャリアの考え方とは？

個人のキャリアがより良くなる = 組織がより良くなる

プロティアン
個人と組織のより良い関係性を創っていく
考え方・実践手法

安定的な経営人財の輩出

当社グループは、後継者育成を経営の重要な課題の一つと位置付け、ポテンシャルの高い人財の早期発掘と育成、候補人財の「量」と「質」の確保、育成課題の明確化を目的に、人財パイプラインを構築しています。その中で、経営者育成研修などを実施し、PDCAサイクルを回して後継者育成に取り組み、安定的な経営人財の輩出を目指します。

経営者育成研修

育成対象	研修名	選抜方法	役職	想定年齢	育成期間
次期 経営者	サクセッションプラン	HD経営層・事業会社社長の推薦を受けてHD社長が決定	役員・部長・支店長	40代以上	直近～3年以内
次世代 経営者	次世代経営者育成研修	HD経営層・事業会社社長の推薦を受けてHD社長が決定	マネジメント職以上	30代以上	直近～3年以内
	次世代リーダー研修		不問	30代推奨	5～10年以内

ダイバーシティ&インクルージョン (D&I)

女性活躍推進

当社グループは、女性社員向け研修や交流会を実施するなど、女性管理職の登用拡大のための環境づくりに努めています。また、外部から講師を招いてダイバーシティ&インクルージョンに関するセミナーを実施するなど、女性活躍やジェンダー平等を推進しています。

キャリア採用（中途採用）

当社グループは、スペシャリストのキャリア採用（中途採用）を積極的に進めており、入社後の取り組みとして、中途採用者向け研修を行っています。新たに社外からスペシャリストが加わることで、専門性と多様性を高め、新たな価値創造につなげていきます。

障がい者雇用

当社は、新たな障がい者雇用モデルの確立を目指し、志を一つに業種・業態を超えて大手企業20数社が集まる一般社団法人「企業アクセシビリティ・コンソーシアム（ACE）」に加盟しています。障がい者を個性と捉え、当社で活躍していただける人財を積極的に採用していきます。

LGBTQへの理解促進

コンプライアンス規程において、多様性の尊重を明記している当社グループは、LGBTQの啓発に取り組んでいます。これまで社内報を通じた啓蒙活動を行い、また、D&IとLGBTQについて知るための社内セミナーをオンラインで実施しました。

事業ポートフォリオの変革と 資本効率の改善

持続的成長に向けて、外部環境の影響が少ない事業ポートフォリオへの変革に取り組むとともに、
第二次中期経営計画に引き続き、資本効率の改善に努めていきます。

事業ポートフォリオの変革

課題

現在の主力事業である石油事業やLPガス事業は、
季節・天候・気候など外部環境の影響が大きい

対応

外部環境の影響が少ない
持続可能な事業ポートフォリオを構築

成長領域を特定

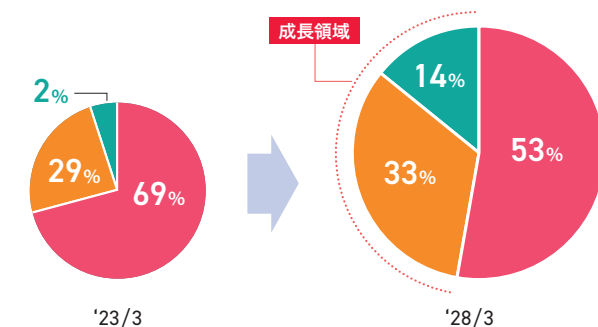
▶ 経営資源の集中投下、
新規事業の創出と利益化

成長性・収益性の低い事業

▶ 撤退・売却など

売上総利益の計画イメージ (注) 円の大きさは売上総利益額を想定

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



事業セグメントの変更 (第三次中期経営計画期間中)

現状

エネルギー卸・小売周辺事業

エネルギーソリューション事業

非エネルギー事業

変更

電気・環境ソリューション事業

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

ライフクリエイト事業

住まいや暮らしの事業(リフォームや給湯器など)、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

石油、ガス事業

資本効率の改善



既存事業の選択と集中、 グループ内再編の推進

建物維持管理事業の統合を皮切りに、既存事業の選択と集中を踏まえたグループ各社の再編を推進していきます。



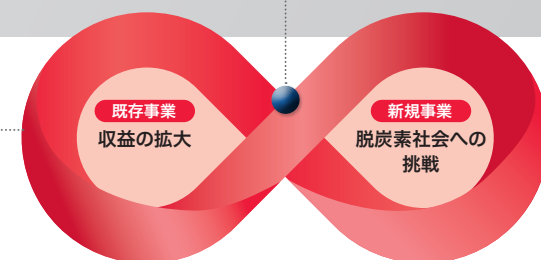
商権買収とM&Aによる LPガス事業のエリア効率性の向上

拠点の周辺地域を中心に重点エリアを特定し、積極的な営業展開により、地域内でのシェアを拡大して経営効率向上を促進します。

既存事業の収益拡大と新規事業の創出

シナネンホールディングスグループは、既存事業と新規事業を両輪として、事業戦略を展開していきます。既存事業で利益率改善と収益拡大を図りつつ、既存事業の経営資源を活用し、脱炭素社会の実現に貢献する新規事業の創出に取り組み、また、事業創出の持続性を高める仕組みを整備し、脱炭素推進を加速していきます。新規事業投資については、さまざまな選択肢を幅広く検討し、再生可能エネルギー領域や環境循環ビジネス領域を中心に、社会価値や投資効率を鑑みて、投資対象を厳選し、2028年3月期までに総額500億円規模の投資を実行していきます。なお、大型M&Aはこの総額とは別枠で検討していきます。

収益性の向上



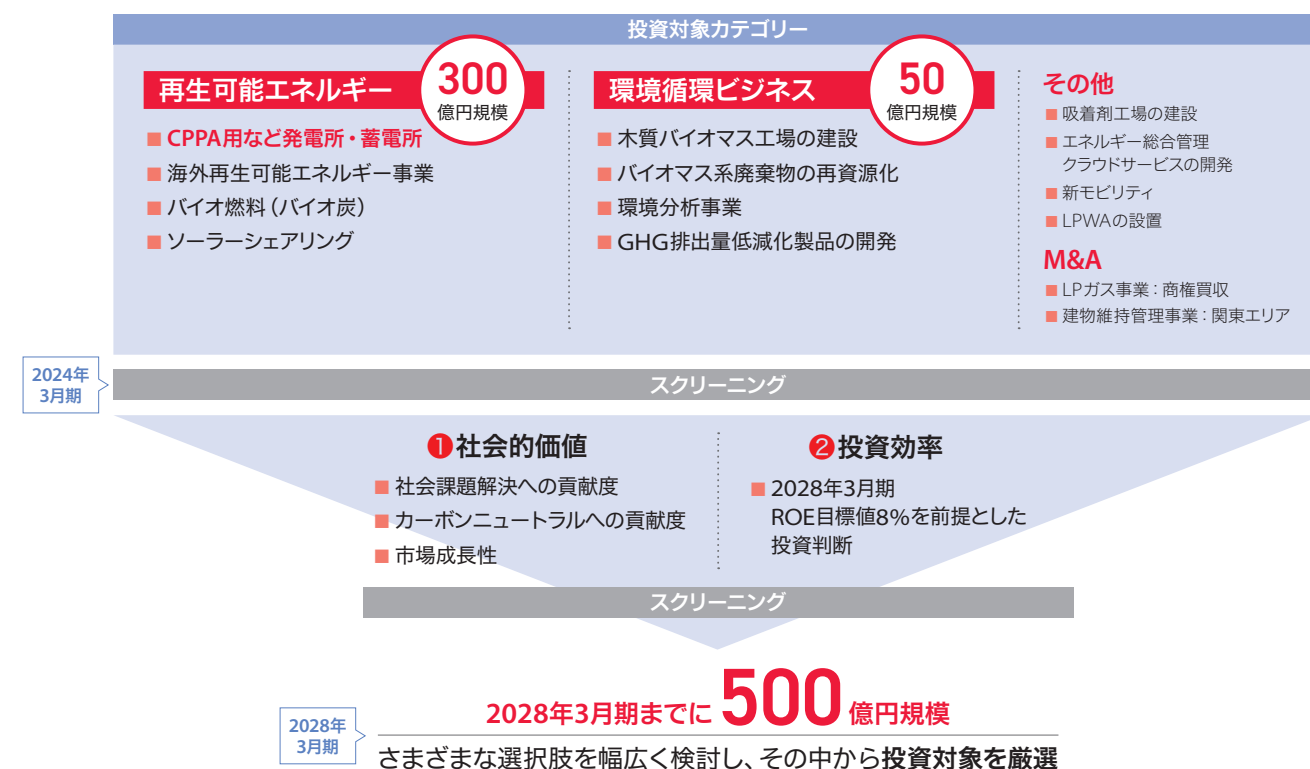
事業ごとに収益を拡大

- ▶ P30 エネルギー卸・小売周辺事業
- ▶ P32 エネルギーソリューション事業
- ▶ P34 非エネルギー事業

新規事業を開発

- ▶ P28 脱炭素推進のための仕組みづくり

事業ポートフォリオ変革投資



新規事業方針

シナネンホールディングスグループがこれまで培ってきた顧客基盤やリソースを活かし、地方自治体、大学、研究機関、脱炭素に関わる企業などと連携して、成長性が高い領域で新規事業を模索し、実現を推進していきます。

各地域を巻き込む「共創」を通じた
脱炭素化の総合ソリューションを提供

これまで
培ってきた
顧客基盤・リソース



社会課題の
解決に資する
商品・サービス

成長性が高い領域



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・保守点検、燃料供給など

当社グループの 活かせる強み

- 投資可能な資金力
- 電力のEPC・O&M※2・小売まで一気通貫で手掛けられる体制



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

当社グループの 活かせる強み

- 建築廃材をチップ化するノウハウ
- 自社のチャネル
- 保持するバイオマス資源の情報



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※3など）の製造・供給

当社グループの 活かせる強み

- 炭化物を燃料とする圧縮技術
- 多年草「CAPIM」を原料に炭を作るバイオマス事業の蓄積したノウハウ



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

当社グループの 活かせる強み

- 販売先：60万世帯を超える既存顧客
- 幅広いソリューション

※1 Engineering, Procurement and Constructionの略称で、設計、調達、建設・試運転を一括で請け負う契約
※2 Operation & Maintenanceの略称で、太陽光発電設備の設置後のその運用と保守
※3 Sustainable Aviation Fuelの略称で、持続可能な航空燃料

脱炭素推進のための仕組みづくり

当社グループは、脱炭素を推進する仕組みづくりにも取り組んでおり、新規事業・脱炭素対応の専門部署である当社の成長戦略部が中心となって、社員への脱炭素領域の教育を実施しています。また、これまで運営してきたシェアオフィス「seesaw」を、「脱炭素」をテーマに企業・団体などが集い協業するコミュニティとして、リニューアルしています。



脱炭素化サポートコミュニティ「seesaw」

脱炭素化への取り組み

GHG削減

オフサイトコーポレートPPA※による再生可能エネルギー電力の供給

シナネン（株）は、オフサイトコーポレートPPAの仕組みを活用し、自社の太陽光発電所で調達する再生可能エネルギー由来の電力を、需要家に供給しています。オフサイトコーポレートPPAの太陽光発電だけでは不足する電力については、再生可能エネルギー発電所由来の非化石証書を付与することで、100%再生可能エネルギーの使用を実現します。この仕組みにより、需要家のGHG排出量削減に貢献し、脱炭素化を推進します。



CO2排出実質ゼロ

カーボンニュートラルLPガスの採用

当社グループのミライフ（株）は、全事業所で自家消費するLPガスについて、LPガスの採掘から最終消費までのライフサイクルで排出されるCO2を、クレジットの購入によりオフセット（相殺）することで、CO2排出量を実質ゼロとする「カーボンニュートラルLPガス」を採用しています。今後は、市場動向やお客様からのご要望に応じ、法人などに向けた販売も視野に入れています。また、将来的には電気・灯油などの他取り扱い製品から排出されるCO2との相殺も検討していきます。



新規事業

農業と発電を両立させるソーラーシェアリング

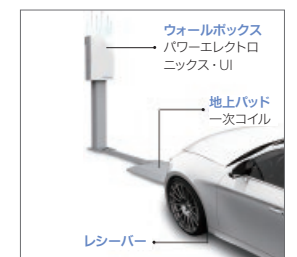
これまで日本国内においても太陽光発電設備の設置が進んできましたが、新設にあたっての適地は減少傾向にあります。その中で、当社は、ソーラーシェアリングの企画・コンサルティング・架台システム販売を手掛けるノータスソーラージャパン（株）と協業し、農地に太陽光発電設備を設置して、農作物を栽培しながら発電を行う営農型太陽光発電所の全国展開に取り組んでいます。新たな脱炭素ソリューションの一つとして、自治体・民間企業などの脱炭素化を支援していきます。



新規事業

EVのワイヤレス充電装置の日本展開

当社は、EV（電気自動車）のワイヤレス充電システムの開発・生産を行っている米・WiTricity Corporationと協力関係を築き、事業を展開していきます。WiTricityのシステムは、EVを送電パッドの上に停車させ、エンジン（パワースイッチ）を切るだけで、自動で給電が開始されます。当社は、WiTricityの日本展開における事業パートナーとして、グループ会社であるシナネン（株）が、WiTricityブランドの製品の日本国内への輸入から、一般向けへの販売業務を目指します。



※オフサイトコーポレートPPA：需要家が発電事業者から再生可能エネルギーの電力を長期に購入する契約で、遠隔地の発電設備から送配電網を介して、需要家へ送電するモデル



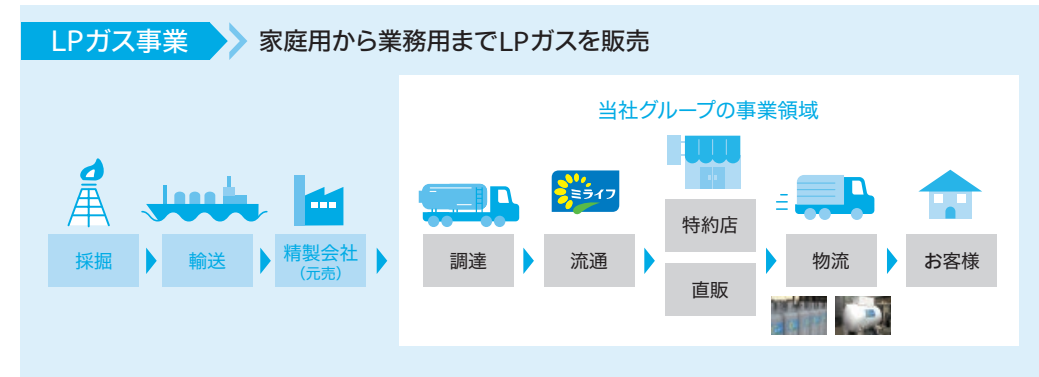
事業概況

エネルギー販売、リフォーム・住宅設備などの住まいのご提案、ハウスクリーニングなどの暮らしのサービスのご提供を通じ、地域密着でお客様の快適な生活に貢献しています。

事業分野

エネルギーの事業	住まいの事業	暮らしの事業
- LPガス - 都市ガス - 石油 - 電気 - 太陽光発電システム	- リフォーム - 住宅設備 - ガス機器販売	- ハウスクリーニング - 水のトラブル - レンタルサービス

主要事業のバリューチェーン



事業拠点

	ミライフ東日本	31 拠点 (北海道・東北地域)
		1 拠点 (埼玉県日高市)
	ミライフ	36 拠点 (首都圏)
	ミライフ西日本	15 拠点 (近畿・東海・北陸)



リスク	機会	課題
- 一世帯当たりの消費量の減少 - 電力・ガス小売の自由化による新規参入	- LPガス販売店経営者の高齢化による販売店の集約化 - オール電化などの乗り換え需要 - ライフサイクルの変化に応じたリフォームなどのサービス提供 - 省エネ機器の需要増加	- 石油・LPガスへの依存 - IoT活用や物流統合による業務効率化 - 季節要因・市況変動によるエネルギー商品の業績変動

事業戦略



※(出所) (株) 石油化学新聞社『2023年版 LPガス資料年報』

FOCUS

お客様の利便性向上とシナネンHDグループの収益拡大を目指す

当社グループが、創業100周年へのさらなる飛躍・躍進を実現するためには、グループの基幹事業を展開しているミライフ各社の発展が不可欠です。従来はミライフ各社で事業を推進してきましたが、昨今の急激な経営環境の変化や脱炭素化などの社会的要請に対応していくため、共通ビジョンと戦略を策定しました。当社グループは、家庭用エネルギー供給のプロ集団として、エネルギー顧客の拡大に取り組むとともに、住宅メンテナンス・リフォームのプロ集団として、地域No.1の顧客シェア獲得と、付加価値の高いサービスメニューの提供により、お客様の利便性向上と収益拡大を目指します。





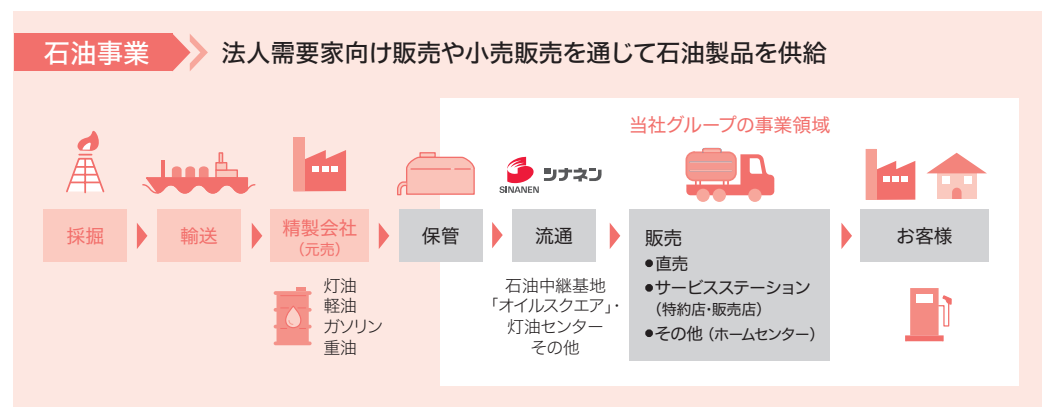
事業概況

石油・ガス・電力を取りそろえ、多彩なエネルギーサービス・ソリューションをご提案しています。また、再生可能エネルギー事業の展開、クリーン電力の販売などにも注力し、脱炭素社会の実現に貢献しています。

事業分野

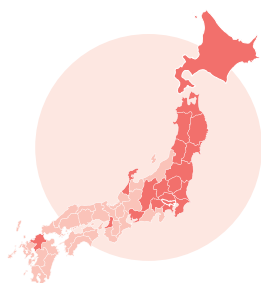
再生可能エネルギー事業	電力事業	石油事業
- 太陽光発電などの電源開発 - 個人・法人向け再生可能エネルギー商材の販売・保守・運用	- 電力販売 - 電力需給管理	- ガソリン・灯油・軽油・重油販売 - LP ガス販売 - 配送業務・保安受託 - 宅配灯油などの販売サポート - サービスステーション販売サポート

主要事業のバリューチェーン



流通拠点

石油中継基地「オイルスクエア」・灯油センター **80カ所**



リスク	機会	課題
カントリーリスク	- RE100*を目指す企業の再生可能エネルギー導入の需要 - 脱炭素化シナリオを掲げる企業の価値増大、ESG投資の加速	- 収益性の高い事業の創出 - 競合他社との差別化

※RE100：企業が自らの事業の使用電力を100%再生可能エネルギーで賄うことを目指す国際的なイニシアチブ

事業戦略



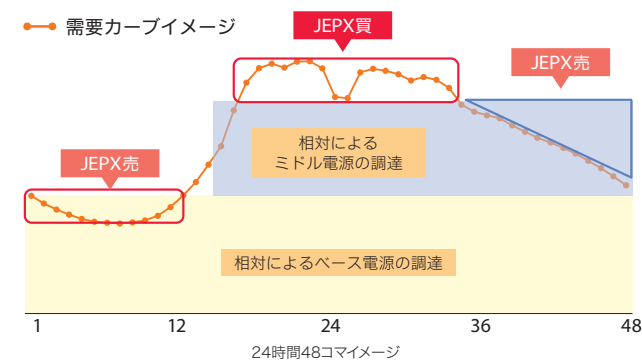
※CPP：Corporate Power Purchaseの略称で、企業や自治体などの法人が発電事業者から電力を長期に購入する契約

FOCUS

電力事業における需給管理機能の高度化

シナネン(株)は、実質的なJEPX調達比率は約15%で、市況高騰リスクを回避すべく需給管理モデルを構築してきましたが、2023年3月期では、発電燃料の高騰や一部発電所の長期出力低下などの影響による電源調達価格の上昇に、販売価格の改定が追いつかず、大きな損失が発生しました。2024年3月期から販売価格を改定し、業績回復に向けて取り組んでいますが、需給管理機能を高度化し、電源調達上優位なグループ一体での需給管理モデルを構築していきます。また、2024年4月より、グループ全体での長期安定電源の調達目途も立っており、容量市場への対応も含め、供給力を向上していきます。

グループ体となった需給管理モデルにより需要カーブが平準化





グループ会社



事業概況

シナネンホールディングスグループは、お客様の暮らしやビジネスに幅広く貢献するため、エネルギー以外の分野にもビジネスフィールドを広げています。

事業戦略 方針▶ 建物維持管理事業とシェアサイクル事業を中心に拡大		
事業	実績	事業戦略
 建物維持管理事業	管理物件数 約 5,000 件	■ 統合を通じたワンストップサービスの実現による安定収益の確保と利益率の向上
 シェアサイクル事業	運営ステーション数 3,100 カ所超 導入自転車台数 10,000 台超	■ 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
 自転車事業	店舗数（東北・関東） 39 店舗	■ 既存店舗の運営形態変更による利益構造の改革 ■ 新規法人開発や他社との協業の推進
 環境・リサイクル事業	木質チップ供給 約 10 万t/年	■ 新工場設立による木くずリサイクル事業の拡大 ■ 有機系産業廃棄物の再資源化・環境分析事業などの新規事業の推進
 抗菌事業	無機系抗菌剤シェア 国内 No.2 (当社調べ)	■ メーカー機能を有する世界的なフォーミュレーター※2への転換 ■ 吸着剤※3事業の拡大
 システム事業	顧客管理件数 870 万超	■ エネルギー総合管理クラウドサービスの開発 ■ IoT・ICT活用による業務効率化ソリューションとBPO※1サービスの展開

※1 BPO: Business Process Outsourcingの略称で、企業活動における業務プロセスの一部を一括して専門業者に外部委託すること
 ※2 フォーミュレーター：自社製品にこだわらず、ユーザーのニーズに合致した商品を提供する企業
 ※3 吸着剤：ガスや重金属などを物理的・化学的に取り込む材料



シェアサイクル事業

モビリティで地域と共に成長

市場の拡大とともに、日本最大級のシェアサイクル事業者に成長したシナネンモビリティPLUS(株)は、さまざまな事業者と提携し、ラストワンマイルの移動手段として、地域に根差したシェアサイクルサービス「ダイチャリ」を展開しています。シナネンモビリティPLUS(株)は、長期ビジョンの実現を目指し、成長戦略を推進しています。その一環として、自治体と連携した街づくりに参画し、地域課題に応じたクローズド型シェアサイクルの導入提案・支援や実証実験に取り組み、また、ユーザーの声や地域に合わせたシェアサイクル用電動アシスト自転車の開発を行っています。今後は、脱炭素に向け使用するエネルギーの再生可能エネルギーへの転換を加速させるとともに、他社のメンテナンスも受託できる体制を構築し、シェアサイクルサービスの運営品質の向上に取り組んでいきます。また、シェアサイクルから短距離モビリティ全般へと、取り扱い領域を拡大していきます。

施策1 クローズド型シェアサイクル事業を開始

市街地内の交通手段の拡充を目的とした「利用者限定シェアサイクル」サービス

岩手県岩手郡岩手町



■本サービスのイメージ



施策2 グループシナジーを最大限に活用

ユーザーの声を反映させたシェアサイクル専用電動アシスト自転車をシナネンサイクル(株)と共同開発

快適な26インチ
またがりやすい

少ない力で
固定できる
シート調整レバー

バッテリー容量増加
約100km
走行可能



2030年のありたい姿

長期ビジョン -NEXT MOBILITY PLUS 2030- モビリティで地域に応じたまちづくりに貢献する

あらゆる地域の環境に優しい交通インフラ

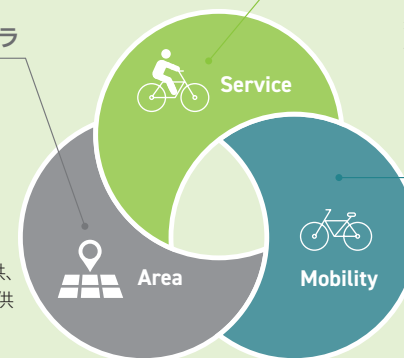
- 大都市
公共交通機関での移動を補完する環境に優しい第3の交通インフラ
- 地方都市
コンパクト化・スマート化していく地方都市での、街づくりへの貢献による地域活性化、環境に優しい交通インフラとしてのモビリティの提供、サイクリングのような「移動が目的」となる価値の提供
- 観光地
サイクルツーリズムや観光地での近距離移動に適した環境に優しいモビリティの提案による環境復興への貢献

需要に対応したサービス展開

- オープン（ダイチャリ）
いつでもどこでも使えるオープン型シェアサイクルとして一都三県+大阪+αのエリアで展開
- クローズド
独自のノウハウを基に地域の課題解決を実現するクローズ型シェアサイクルサービスの提供

幅広い種類のモビリティ

- Original Cycle
シェアサイクル専用自転車をはじめ、地域の課題に合わせた自転車の開発・導入
- Other Mobility
電動キックボードや三輪車など他の近距離モビリティの活用
- Other New Mobility
今後現れるであろう新たな近距離モビリティの活用





建物維持管理事業の統合

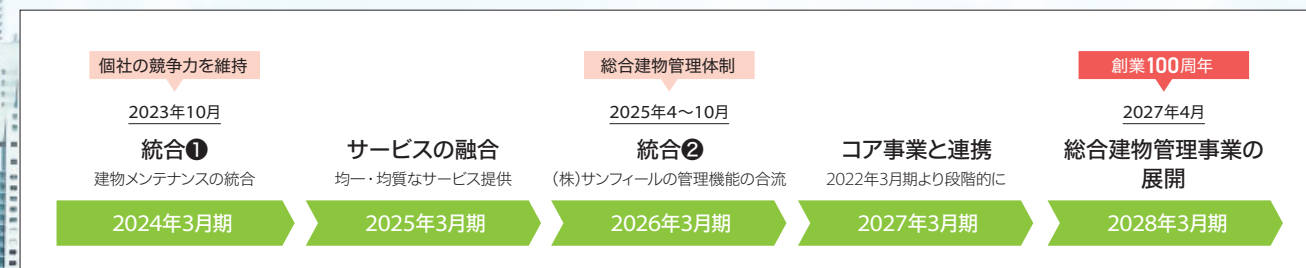
建物維持管理事業は、M&Aなどにより、非エネルギー事業の中核事業の一つへと成長し、タカラビルメン(株)、(株)インデス、(株)ガスシステム、(株)サンフィールを中心に、それぞれの事業エリアに密着した事業展開を行ってきました。2023年10月にこの4社が統合し、新会社シナネンアクシア(株)としてスタートします。統合後は、グループシナジーとスケールメリットを追求し、各社が有するサービス・リソースなどを集約していくことで、ワンストップで高品質なサービスを提供するとともに、事業エリアの深掘とさらなる拡大、業務範囲の拡大に取り組み、安定収益の確保と利益率向上につなげていきます。

シナネンアクシア(株)は、シナネンホールディングスグループの創業100周年である2028年3月期をターゲットとしたビジョンを設定し、総合建物メンテナンス企業として全国で事業を展開していくことを目指しています。このビジョンの実現には、コア事業とのシナジーを最大限に発揮できる体制づくりが必要です。シナネンアクシア(株)は、その一環として、コールセンター機能の強化をはじめとした基盤整備に努め、サービス品質の均一化を図り、地域におけるサービスブランドとしての地位を確立していきます。また、従来の管理会社からのメンテナンス受託だけではなく、オーナーとの直接的な接点を持つ管理機能を中核とした総合建物管理サービス体制を構築し、メンテナンスやエネルギー供給などを武器に、管理会社を主要顧客とした業態(BtoB)から、集合住宅市場全体を顧客とした業態(BtoC)へと転換していきます。

事業統合イメージ



統合ロードマップ



新会社社長メッセージ

総合建物メンテナンス企業として、全国展開を目指します。

タカラビルメン(株) 代表取締役社長
(シナネンアクシア(株) 代表取締役社長に就任予定)

中込 太郎

脱炭素社会に向けて、創業100周年以降、当社グループの次の事業の柱をどうするか、これは大命題です。DXやAIがビジネスシーンを劇的に変えても、経年劣化していく建物を保全する仕事は、今後も必ず人の手が必要になってきます。建物維持管理事業は、2012年よりメンテナンス系の会社を合計5社グループ化し、既存事業とは異なる形で、地域における「サービス会社」として風土を醸成してきました。今回の事業統合にあたって、「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」、その一役を担っていきます。

建物維持管理事業は、元々はLPガス販売やリフォームなどを行うミライフの事業の一環としてスタートしました。住まいと暮らしのサービスは、エネルギー卸・小売周辺事業と非エネルギー事業共通の事業で、類似的な仕事も手掛けています。また、成長段階にあるシェアサイクル事業においても、「メンテナンス」は経営戦略上、重要なキーワードです。地域に根差してさまざまな事業を手掛けている当社グループ全

POINT

- ✓ 統合新会社は、当社グループ全体の「川下戦略のハブ」。
- ✓ 品質の根幹を成す「人財づくり」は、最も重要な課題。
- ✓ 技術研修センターの設立やサービスコールセンターの拡充など、オペレーションを強化。
- ✓ 全国主要都市部20カ所での販売戦略拠点の開設を目指す。

体のエリア効率を考える必要があり、今回の統合新会社・シナネンアクシア(株)が、当社グループ全体の「川下戦略のハブ」となり、今後も事業エリアにおいて質の高いメンテナンスサービスを展開していきます。

建物維持管理事業では、品質が生命線です。品質の根幹を成す「人財づくり」は最も重要な課題であり、これまで力をを入れてきました。会社の規模拡大とともに、従来大切にしてきたマインドが薄まらないように、さらに注力する必要があります。また、事業エリアにおいて、同種同様に品質の高いサービスを均一に提供できるよう、ユーザー目線を忘れずに、今後は技術研修センターの設立やサービスコールセンターの拡充など、メンテナンスサービス会社としてのオペレーションを強化していきます。

今回の事業統合によって、全国規模のリフォーム会社が誕生することになります。エアコンや給湯器といった設備機器の販売台数は、年間10,000台以上となります。これまで、建物維持管理事業がこだわる品質をご評価いただいた大手企業様との取引も、シナネンアクシア(株)の誕生後は、全国規模での対応が可能となり、お客様の利便性も向上します。さらに、コア事業との融合をスピードアップさせることで、第三次中期経営計画で目標として掲げる「全国主要都市部での20カ所の販売戦略拠点の開設」を目指します。私たちは、創業100周年以降も、シナネンの炎を「サービスの炎」として地域社会で灯し続けます。

資本戦略

成長投資の推進と安定的な株主還元

健全な財務基盤を維持し、持続的な企業価値向上に向けた成長投資を推進するとともに、
安定的な株主還元を継続していきます。

資本コストや株価を意識した
資本戦略を実行していきます。

上
席
執
行
役
員
澤
岡
直
樹

シナネンホールディングスの財務状況は、手元流動性が厚く、自己資本比率も50%を超え、引き続き健全なバランスシートを維持しています。2023年3月期のキャッシュフローは、税金等調整前当期純利益の大幅な減少により営業キャッシュフローが減少し、2024年に移転を予定している品川新本社関連を中心とした固定資産の取得により、投資キャッシュフローはマイナスとなりました。財務キャッシュフローについては、短期借入金の増加により増加しています。

こうした中、第三次中期経営計画がスタートしていますが、資本戦略では、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しながら、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を基本としています。

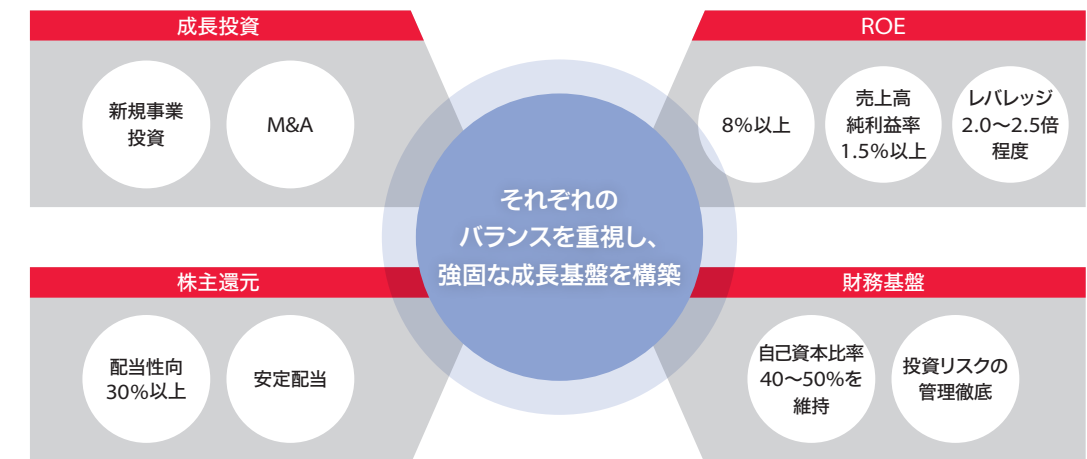
成長投資における資本配分は、再生可能エネルギーや環境循環ビジネスなど、投資対象を厳選し、事業ポートフォリオ変革のために2028年3月期までに500億円規模の投資を実行していきます。

効率性については、東京証券取引所が、2023年3月にプライムおよびスタンダード上場企業に対して、資本コストや株価を意識した経営を要請しましたが、当社のPBR(株価純資産倍率)は、2023年3月期は0.8倍となっており、成長戦略を着実に進めて収益性を改善し、株主資本コスト(3%程度)を上回る8%以上のROEを安定的に創出し、PBR1倍以上の達成を目指します。なお、第二次中期経営計画における新規事業の投資損失を踏まえて、投資基準の明確化と運用の厳格化に取り組むとともに、2023年3月期の電力事業の低迷を踏まえ、予実管理の精度向上にも取り組んでいきます。

株主還元については、当社グループは株主の皆様に対する利益還元を経営の最重要政策と位置付けており、配当政策は配当性向30%を目安とし、75円/株を下限とした安定配当を維持していきます。中長期的には、配当性向40%を目指します。

基本方針

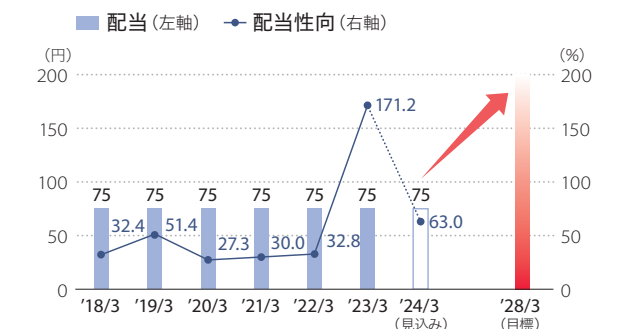
- ✓ 健全な財務基盤を維持・活用し、成長投資機会に柔軟かつ機動的に対応
- ✓ 持続的な企業価値向上に向けた成長投資の推進と安定的な株主還元の継続



効率性

	収益性の改善	資産効率の改善	適切な財務構成維持	
	当期純利益 売上高	売上高 総資産	総資産 株主資本	ROE
2017年 3月期	1.18%	2.21回	2.00倍	5.2%
2028年 3月期	1.50~1.60%	2.50~2.60回	2.00~2.50倍	8%以上

株主還元



政策保有株式

当社は、取引関係や提携の強化・円滑化を図る目的で、政策保有株式を保有しています。取締役会では、毎年主要な政策保有株式について中長期的な観点から経済合理性などを検証し、保有の是非を判断しています。政策保有株式の議決権行使については、当社の企業価値向上と投資先の株主共同の利益に資するものであるか否かなどを総合的に判断し、適切に行うこととしています。

売却銘柄
(2023年3月期)

5銘柄

保有株式

10銘柄



経営基盤強化

業務効率化・標準化などによる生産性向上

事業戦略に沿った最適な業務プロセスや新基幹システムの構築により、スムーズな経営管理体制を確立し、生産性向上を図ります。



戦略 業務プロセスの改善

施策 事業戦略に沿った最適な業務プロセスの構築

事業会社内で管理可能な業務プロセスの再構築に取り組むとともに、管理システムの導入により業務プロセスにおける工数を削減し、生産性を向上していきます。また、統制ポイントの明確化や管理監督部門の強化を図り、スムーズな経営管理体制を構築していきます。



戦略 新基盤システムの導入

施策 迅速な経営判断への活用

管理会計システムの構築に取り組み、KPI管理やプロジェクト会計の本格導入を推進し、迅速な経営判断に活用していきます。また、グループの財務会計・債権債務システムの統合、さらに事業戦略に適した販売セグメントごとの販売管理システムの再編にも取り組んでいきます。



戦略 ICTの積極活用

施策 デジタル技術を用いた業務効率化の推進

主力事業の一つであるLPガス事業において、スマートメーターの導入により、配送効率の向上を図ります。また、業務効率化を図るため、コミュニケーションツールなどの統一化によるグループの情報共有基盤の構築、セキュリティを担保した場所と機器によらない働き方の実現に取り組んでいきます。



グループ経営体制の強化

ガバナンスの強化、グループ横断的な連携によるシナジーの創出、DX推進などにより、グループ経営体制を強化します。

戦略 グループガバナンスの強化

施策 リスク管理体制の強化

- ✓ 投資基準の明確化
- ✓ 予実管理の精度向上
- ✓ 情報セキュリティの強化
 - セキュリティポリシーに基づく継続的な運用・改善
 - インシデント対応の確立
- ✓ コンプライアンスの強化
 - ハラスメント防止の徹底
 - 研修内容の充実

施策 実効的・機動的なグループ経営体制の構築

- ✓ 企業価値最大化に向けたグループ再編
- ✓ シェアードサービスの導入や管理部門統合の検証・推進

投資基準の明確化 / 予実管理の精度向上

シナネンホールディングスグループは、事業環境の変化に伴い、成長分野に積極的に投資していく必要があります。そのため、経営判断の迅速化、公正性・適正性の向上、リスク管理などを目的に、投資基準の明確化を図っており、投資評価機能の強化、撤退基準の具体化、プロジェクト管理の徹底などに取り組んでいます。収益性や時間価値（早期回収）のハードルを設け、企業価値向上に寄与する案件を厳選していく方針の下、投資の各段階で基準に則って対応することで、グループの投資の成功確率を高めます。また、エネルギー事業におけるマーケットリスク管理の強化やモニタリングレベルの向上など、予実管理の精度向上にも優先的に取り組んでいきます。

戦略 グループシナジーの創出

施策 事業部門・事業会社間の横断的な連携による収益貢献

- ✓ グループ横断の購買機能の見直し
- ✓ 約款・契約書などの電子化推進などによるコスト削減
- ✓ グループ横断プロジェクトによるグループ価値の最大化

戦略 DXによる競争力強化

施策 デジタル技術による新たな価値の創造

- ✓ 共創プラットフォーム
当社グループ・グループ外企業を巻き込んだ会員制ポイントモールの拡張による潜在顧客の掘り起こし・新サービスの創出
- ✓ スマートメーターの活用
エネルギー消費データを用いたマーケティングや異業種との連携への活用
- ✓ 拠点網を活かした独自ネットワークの構築
地域特性を活かした新サービスの創出

価値創造の基盤

社外取締役メッセージ

監督機能を発揮し、持続的成長を後押しします。

取締役会のさらなる活性化

私は、2020年6月にシナネンホールディングスの社外取締役
に就任しました。常勤監査等委員として毎日出社し、**事業会
社4社の非常勤監査役も兼任して、各社の社長や役員との
面談、それぞれの拠点での監査役監査にも同行するなど、
グループ全体の情報収集に努めています。**

就任前、私自身は欧米の外資系企業での経験が長く、歴
史ある当社グループとは違いがあると予想していましたが、
それほど違和感はありませんでした。風土改革を推進して
いく中で、山崎社長から「忖度なく自由に意見を出してほし
い」と要望があり、実際に提言したことの一つが、事業会
社の取締役会の実効性についてです。一部の事業会社の取
締役会は、月次の定例報告に終始していると感じ、本質的な
課題と対策の議論の場とすべきと当社の取締役会で意見
を述べたところ、すぐに山崎社長から指示があり、徐々に改
善されてきました。

**当社の社外取締役メンバーは、過去数年で経験豊かな
方々が揃い、議論の厚みが増してきた**と思います。外資系企
業の経営経験がある委員は事業戦略の面から実践的なアド
バイスを、政府および報道機関での経験がある委員はSDGs
など社会の意識変化を踏まえた企業の対応について、法律
の専門家からは事業運営における法的リスクについて助言
されています。私は冒頭で申し上げたように、常勤として情
報収集に努める中、より具体的な事象を基に意見を述べ、
非常勤の方々にも重要な情報が十分に伝わるように心掛けてい
ます。また、私自身のバイアスがかからないよう、重要事項につ
いては業務執行役員から直接説明してもらう機会を設けています。

社外取締役（常勤監査等委員）

平野 和久



近年では、海外での大型風力発電事業撤退に関する案件や
第三次中期経営計画策定時に説明の機会を設けていただ
きました。実は、第三次中期経営計画については、社外取締
役から活発な意見があり、取締役会でも緊張感を持って議
論が行われました。社外取締役メンバーは、社外の事例も数
多く目にしていますので、第三次中期経営計画の目指すところ
が明確で、外部に伝わる内容かどうかなど、限られた時間
内で真剣に議論ができたのは良かったと思います。

「健全な懐疑心」で挑戦を後押し

第三次中期経営計画における施策では、**特にグループガバ
ナンスの強化、そのためのリスク管理体制の強化について
注視**しています。当社グループは総合燃料商社として成長
する中、信用ある固定化した取引先が多かっただけに、リス
ク管理体制に未熟な部分があったのも事実だと思います。
これまでの歩みの中で、固形燃料メーカーから石油・ガス・
電力の卸売と小売業などへと事業転換を遂げ、近年では事
業の多角化、脱炭素への取り組みなど、事業ポートフォリオ
の変革を進めており、新規施策を推進する上でリスク管理
体制の強化は不可欠です。

私たち監査等委員の役割は、当社のチャレンジを抑制す
るのではなく、後押しすること、そして必要な時に軌道修正
のための助言や勧告を行うことで、業務執行取締役への監
督機能を発揮することです。心がけているのは、「健全な懐
疑心」を持って話を伺うことです。また、社外取締役だから
こそ全体を俯瞰して冷静に判断できることもあります。

**2024年3月期からは、監査法人で長く活躍された宗像
雄一郎氏が新たに社外取締役に加わりました。この結果、
取締役9名のうち、過半数（5名）が社外取締役となり、十分
な監督機能が整備されています。**今後も、株主利益を考慮
することに加え、持続的成長を遂げていくために、社会の
ニーズに応え、社員が誇りを持って働ける会社となるよう努
めていきたいと思っています。

新任社外取締役メッセージ

社外取締役（監査等委員）

宗像 雄一郎



**グローバル企業での経験を活かし、
有効なモニタリング機能と
アドバイザリー機能を果たして、
当社グループの変革に貢献します。**

私は、創業以来の長い歴史とともに「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」という当社グループのビジョンの
中に、今後の成長性と社会貢献の可能性を感じてい
ます。脱炭素社会の実現という大きな社会課題があ
る中、エネルギー、住まい、暮らしを事業領域に据え、
第三次中期経営計画において財務・非財務目標を明
確に設定し、成長戦略と経営基盤の強化を実行して
変革を図る方向性に強く共感しています。

当社における私の役割は、このビジョンの実現のた
めに、社内・社外役員や社員の方々と活発な議論など
を重ねながら、長年のグローバル企業での監査・アド
バイザリー経験、国際経験、ファームのマネジメント経
験を活かして、会計、財務、リスクマネジメントの観点
から、経営管理、コンプライアンス、新規投資、海外進
出、ESGなどについて、有効なモニタリング機能とアド
バイザリー機能を果たすことであると考えています。

当社グループが社会課題を意識しながら時代の変
化に柔軟に対応し、新しいテクノロジーとの融合を図
りエネルギーと住まいと暮らしの総合的なサービスで
人々の豊かで快適な生活、ひいてはサステナブルな社
会の実現に貢献することによりさらなる躍進と飛躍を
遂げることを期待するとともに、私自身もその実現に
貢献したいと考えています。



役員一覧

(2023年6月27日現在)

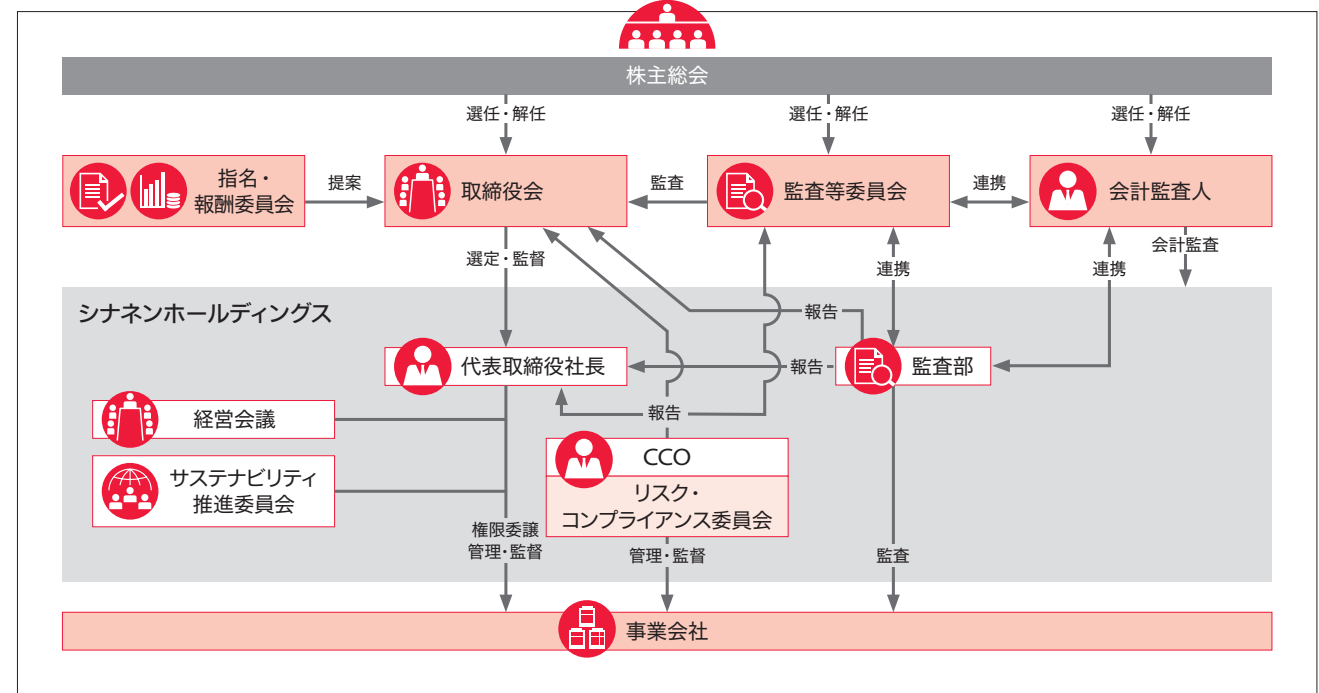
社 内					社 外				

コーポレート・ガバナンス

シナネンホールディングスグループは、経営の透明性と健全性を確保し、意思決定と執行の迅速化を進めることにより、継続的に企業価値を高めていくことが、コーポレート・ガバナンスの基本であり、経営の重要課題の一つであると認識しています。

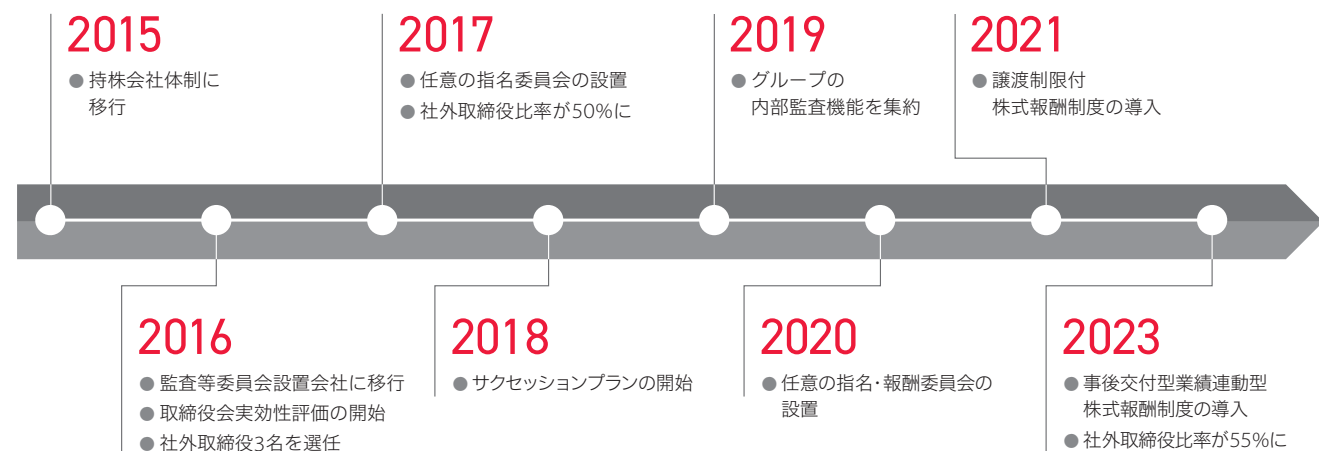
当社は、自社を取り巻く環境変化に対応するため、①各事業における権限の委譲および責任体制の明確化、②経営判断の迅速化、③機動的かつ柔軟な経営を可能にするグループ運営体制を構築すべく、持株会社体制を採用しています。また、「監査・監督機能の強化」と「意思決定の迅速化」を実現するため、機関設計として監査等委員会設置会社を選択していますが、これらの目的は、持株会社体制の目的とも合致するものと考えています。上記に加え、コーポレートガバナンスコードへの対応、任意の指名・報酬委員会の設置、多様性のある社外取締役の増員など、コーポレート・ガバナンス機能のさらなる充実を図っています。

コーポレート・ガバナンス体制



(2023年6月27日現在)

コーポレート・ガバナンスの強化



取締役会

14回
(2023年3月期)



当社の取締役会は、毎月1回定期的に、また必要がある場合はその都度開催し、経営に関する重要事項の付議、業務の進捗状況、問題解決の対策などを議論・検討しています。

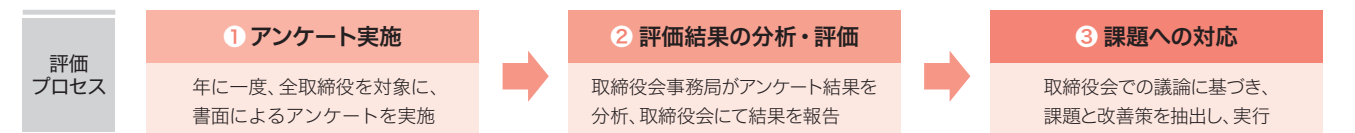
※1 2023年6月に新たに取締役に就任 ※2 2023年6月に新たに社外取締役に就任

主な検討事項 (2023年3月期)

- 会社法、金融商品取引法などに基づく決議や報告（株主総会に関する事項、決算に関する事項、業務執行状況の報告事項など）
- サステナビリティ推進委員会による方針共有、リスク・コンプライアンス委員会による重大事故やハラスメント対策の報告
- 次年度予算、第三次中期経営計画など、経営計画に関する討議や決議
- 韓国の大型陸上風力発電事業に関する進捗やその他投資案件のモニタリング結果の報告
- 監査部による内部監査計画や内部監査状況の報告
- 新規事業や取締役会実効性評価など、重要事項に関する討議

取締役会の実効性評価

2023年3月期				2024年3月期	
主な課題認識		評価サマリー	前期比較	改善策	
取締役会の運営	取締役会資料の余裕をもった事前配布	● 報告事項の年間予定を事前配布し、資料作成依頼を早期に実施 ● 全14回全て3営業日前に一次展開	改善傾向	定期的に早期提出に関する社内周知を実施	
	取締役会資料のわかりやすさ（専門用語・業界用語の使用の低減）	● グループ用語集の展開 ● 取締役会資料のフォーマット化	改善	用語集は定期的に更新・共有	
	取締役会での個別の政策保有株式の精査	● 政策保有株式の売却にあたっての議論が不十分	低下	保有目的や保有することに伴うリスクなどは、取締役会で議論	
取締役への支援	新任取締役に對するオリエンテーションプログラムの準備	● 人事部を中心に実施しているが、内容は要検討	低下	● 現状のオリエンテーションは継続実施 ● 内容を検討 ● 人事部でオリエンテーションを実施していることは、取締役会で報告	
	取締役に必要な知識習得と意識向上の機会提供・費用支援など	● 内製研修は実施していたが不十分	低下	人事部にて外部研修の実施を検討	
内部統制	内部統制や全社的なリスク管理体制の整備、内部監査部門の活用とその運用状況の監督	● 電力事業の調達コスト高に対応した価格転嫁の遅れ、韓国の大型陸上風力発電事業の特別損失については、事前にリスクを予見すべき ● リスク管理体制の強化は、今後の要検討課題	改善傾向	リスク管理体制の構築に向けた取り組みを検討	
経営陣へのフィードバック	決算説明会などで挙げた意見の取締役会への適切なフィードバック	● 取締役会でIRに関する報告を2回実施	改善	● IRに関する報告を継続 ● 現在実施できていない決算説明会後のフィードバックを検討	



経営会議

7回(2023年3月期)

シナモンホールディングスは、業務執行上の重要事項に対する代表取締役社長の意思決定に関する諮問を行う経営会議を設置しています。経営会議は、毎月1回定期的に、また必要がある場合はその都度開催し、経営方針や経営の重要事項について協議しています。

監査等委員会

12回(2023年3月期)



毎月開催される取締役会への出席と委員会としての監査活動を通じて、取締役の職務執行の適法性および意思決定、経営判断の妥当性・適切性について、監査・監督を行っています。また、内部監査部門や会計監査人と定期的に意見交換を行うなど、連携を図っています。

※2023年6月に新たに社外取締役就任

主な検討事項（2023年3月期）

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● 会社法などに関する決議事項
(会計監査人の解任または不再任の決定の方針、会計監査人報酬、監査等委員選任議案の同意など) ● 監査方針、監査スケジュール、監査報告書の内容 ● 太陽光発電事業における法令遵守状況 ● 当社の経営管理体制 | <ul style="list-style-type: none"> ● 韓国風力発電事業の進捗 ● 新規事業におけるプロジェクト管理とリスク管理の強化 ● 第三次中期経営計画の策定状況 ● 会計監査人の監査計画、監査報告の内容 |
|---|--|

主な活動

常勤監査等委員	● 取締役会、経営会議、指名・報酬委員会（任意）など、意思決定に係る重要な会議への出席による取締役の職務執行の監査 ● 内部統制部門からの定期的な報告の受領、内部統制部門に対する調査・報告の要請 ● 主要な事業会社の内部統制システムの検証 ● 決裁申請書などの重要書類の閲覧 ● 取締役や各部担当者から報告を受けての意見交換
監査等委員	● 取締役会、指名・報酬委員会（任意）、事業執行責任者会議（年2回）への出席 ● 常勤監査等委員の活動報告を受けての意見交換
その他	監査等委員会は、社長やCCOへのヒアリングを実施するとともに、業務執行取締役より経営状況に関する重要な事項について月次報告を受け、グループ戦略に関する意見交換やリスク管理体制の改善に向けた提言なども行っています。また、3カ月に1回、監査活動の状況について取締役会に報告しています。

指名・報酬委員会

3回(2023年3月期)



当社は、当社の取締役とグループ企業の取締役・監査役の選解任ならびに役員報酬の審議を行う任意の指名・報酬委員会を設置しています。

※2023年6月に新たに社外取締役就任

主な検討事項 (2023年3月期)

- 当社と事業会社の取締役候補者選任・解任に関する事項
- 当社と事業会社の役員報酬決定に関する事項
- 後継者育成計画に関する事項

役員報酬

役員報酬は、社内規定を基本とし、監査等委員以外の取締役の報酬は取締役会および任意の指名・報酬委員会で決定し、監査等委員の報酬は監査等委員会で決定します。報酬額は、株主総会で決議された報酬額範囲内になります。また、取締役の報酬は、固定報酬、業績連動報酬、非金銭報酬で構成され、業績連動報酬はシナネンホールディングスの企業価値向上に向けた健全かつ適切なインセンティブとして機能するよう決定しています。監査等委員である取締役の報酬は、固定報酬のみとなります。なお、2016年6月24日開催の第82期定時株主総会において、取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬限度額は、年額276百万円以内（使用人分の給与は含まず）、監査等委員である取締役の報酬限度額は、年額72百万円以内と決議していますが、新たに導入した事後交付型業績連動型株式報酬制度については、この報酬限度額とは別枠となっています。

役員報酬の内容 (2023年3月期)

役員区分	総額※1(百万円)	種類別の総額(百万円)			人数
		固定報酬	業績連動報酬	非金銭報酬など※2	
取締役 (監査等委員、社外取締役を除く)	140	109	14	17	4
取締役(監査等委員) (社外取締役を除く)	—	—	—	—	—
社外取締役	43	43	—	—	5

※1 取締役の報酬などの総額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。
 ※2 非金銭報酬である譲渡制限付株式報酬は、当期の費用計上額としています。

事後交付型業績連動型株式報酬制度の導入 (注) 取締役：監査等委員である取締役除く

当社は、役員報酬制度を見直し、当社の取締役（監査等委員である取締役除く）に、当社グループの企業価値の向上を図るインセンティブを付与するとともに、株主の皆様と一層の価値共有を進めることを目的に、事後交付型業績連動型株式報酬制度を導入しました。本制度は取締役に対し、当社取締役会が定める期間における業績の目標値の達成割合などに応じて算定される数の当社普通株式を、取締役の報酬などとして付与する業績連動型の報酬制度です。本制度は、業績目標の達成割合などに応じて当社普通株式を交付するものであり、本制度の導入時点では、各取締役に対してこれらを交付するか否か、および交付する株式の額は、確定していません。

報酬などの算定式

割り当てる株式の数 = ①基準交付株式数 × ②業績目標達成度 × ③役務提供期間比率

①基準交付株式数

取締役の基本報酬に応じて、当社取締役会で決定します。なお、当初の基準交付株式数の合計は3万株以内とします。

②業績目標達成度

評価期間における業績目標の達成割合などに応じて、0～100%までの範囲で、当社取締役会で決定します。なお、当初の評価期間における評価指標は、2026年3月期のROE（連結）とし、業績目標達成度は右記の通りとすることを想定しています。

③ 役務提供期間比率

役務提供期間中の在任月数を役務提供期間の月数で除した比率とします。役務提供期間は、評価期間とは別に、当社取締役会が定める期間とします。

ROE	業績目標達成度
6%以上	100%
5%以上6%未満	80%
4%以上5%未満	60%
3%以上4%未満	40%
3%未満	0%

報酬などの上限

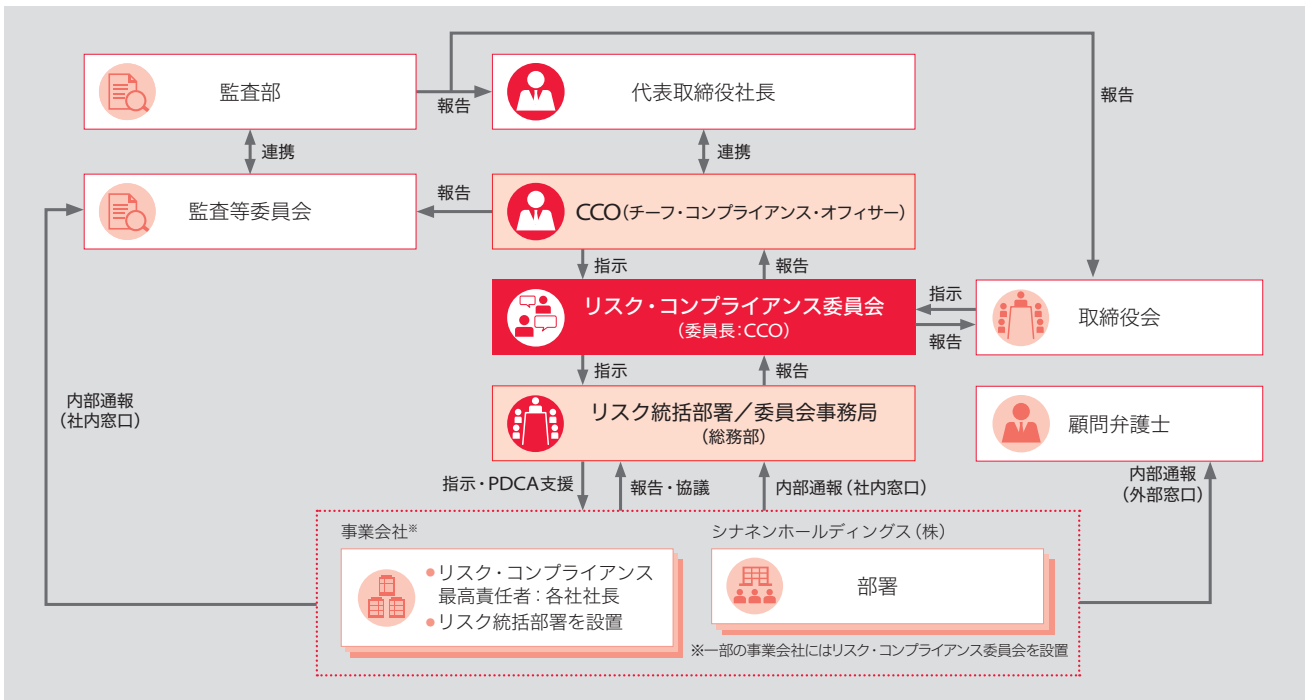
本制度により、取締役に対して発行、または処分される当社普通株式の総数や支給される金銭報酬債権の総額は、それぞれ年3万株以内および年額60万円以内とします。



リスクマネジメント

リスク管理体制

シナネンホールディングスは、CCOを委員長とするリスク・コンプライアンス委員会を設置し、リスク管理規程を制定しています。同規程において、各組織が組織規程で定められた分掌業務に関するリスクのリスクオーナーとなり、リスクアセスメントを実施することを明確にしています。監査部は、リスク管理の状況を監査します。また、リスク・コンプライアンス委員長は、リスク・コンプライアンス委員会において、グループ全体のリスク管理の進捗状況をレビューし、その結果を取締役会と監査等委員会に報告します。



リスク管理体制の整備状況

石油・LPガス設備の 保安体制	保安物流管理部が中心となって事業会社の保安物流部門と連携をとり、関係諸法令や内部規程に基づき定期的に保安監査を実施しています。また、保安に関する指導も随時行っています。
環境汚染に 関する問題	損害保険ジャパン（株）と石油漏出による土壌汚染事故防止のための総合リスクマネジメントを共同で構築し、総務部が管理・運営しています。また、シナネンエコワーク（株）では、環境マネジメントシステムの国際規格であるISO14001:2015を取得しています。
製品の品質・安全に 関する問題	（株）シナネンゼオミックで品質マネジメントシステムの国際規格であるISO9001を取得するなど、品質管理の徹底に努めています。また、LPガスご利用のお客様に対しては、対面やホームページにて使用時の注意などをご案内するなど、事故防止対策を講じています。その上、重大事故や自然災害の発生時の対応のため、対策本部の設置、対応の手順などについて「危機対応マニュアル」を整備しています。
個人情報保護	リスク・コンプライアンス委員会における協議・方針決定に基づき、従業員などに対する教育プログラム、暗号化などの情報セキュリティシステムの導入、各種規程の制定などを実施しています。
コンプライアンス	法令違反や不祥事などの発生の未然防止、発生してしまった場合の早期発見・解決することを目的に、内部通報窓口／ハラスメント相談窓口（総務部・監査等委員会・外部弁護士）を設置・運用しています。また、外部からのクレームなどを事前に把握し、問題の拡大を未然に防ぐため、「お客様相談窓口」を設置しています。



コンプライアンス

コンプライアンスの考え方と人権尊重

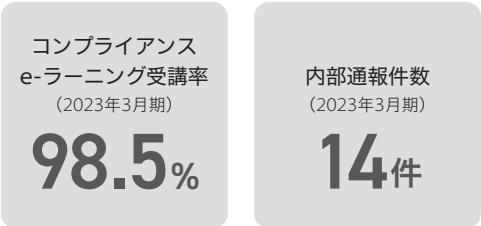
シナネンホールディングスグループは、グループのバリューである3つの礎「信義」「進取」「楽業」の価値観の下、役職員の一人ひとりが法令や社内ルールなどを遵守し、高い倫理観に基づいた企業活動を行っています。また、コンプライアンス規程において、ハラスメントや非人道的な行為を容認せず、企業活動に関わるあらゆる人々の人権と多様性を尊重することを明記しています。

コンプライアンス教育

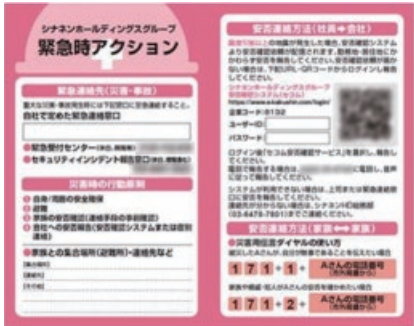
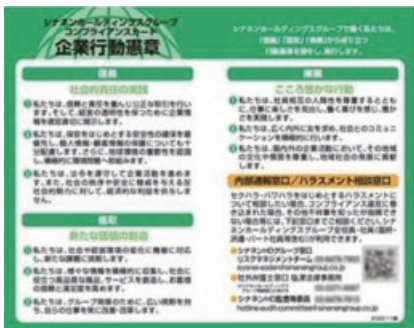
当社グループでは、コンプライアンスの徹底のため、個人のコンプライアンス意識の向上を目的とした各種教育を実施しています。2023年3月期は、グループ会社全役職員を対象としたコンプライアンスeラーニングを実施し、98.5%の役職員が受講しており、管理職に向けては、ハラスメント防止研修を実施しています。また、より日常的な啓発手段として、コンプライアンスに関する基本情報などを掲載した「シナネンHDグループCSRニュース」をリスク・コンプライアンス統括部署から定期的に配信し、グループ全体のコンプライアンス意識の向上を図っています。このほか、イントラネット上や社内報でも、コンプライアンスやリスクマネジメントに関する情報を掲載するなど、年間を通じた啓発活動を行っています。

内部通報窓口

当社グループでは、コンプライアンス違反の早期発見と未然防止のため、当社グループの役職員が、法令等違反行為・不正行為・就業規則などの社内ルールに違反する行為などを発見した場合、社内外に直接報告することができる体制を整備しています。また、新たに内部通報・ハラスメント相談受付Webフォームを開設し、通報・相談がしやすい環境も整えています。このWebフォームは、二次元バーコードやURLリンクから簡単にアクセスできるだけでなく、何を入力すべきかが整理されており、通報・相談内容が入力しやすくなっています。なお、「コンプライアンス規程」にて、当該報告者のプライバシーの保護、当該報告者に対する不利益な取り扱いの禁止を定めており、内部通報制度の実効性を確保しています。



シナネンHDグループ コンプライアンスニュース



コンプライアンスカード

保安活動

基本方針

シナネンホールディングスグループは、高圧ガス・危険物などを取り扱う企業として「安全の確保」は企業存続の前提と考え、全ての活動の中で最重要と位置付けています。当社グループの歴史を支えてきた一つに、保安重視の使命感があります。現状にとどまることなく社員一人ひとりが保安の高度化に挑戦してきたからこそ、グループの保安レベルは進化しました。現在、産業構造審議会が策定した2030年を目標とする総合的なガスの保安対策である「液化石油ガス安全高度化計画2030」に官民一体で取り組んでいます。今後も当社グループの重要な使命を果たすべく、お客様と社会の安全に注力していきます。

主な取り組み

当社グループでは、石油・LPガス販売に係る設備などについて、関係諸法規と内部規程に基づき、定期的に厳格な保安監査を実施しています。石油設備については、石油漏出による環境汚染事故を防止するため、損害保険ジャパン(株)と共同でリスクファイナンスを含む総合リスクマネジメントを実施しています。

エネルギー卸・小売周辺事業では、ガス関連設備について、法定点検に加えて、自主保安点検「ひまわり点検」を実施しています。また、エネルギーソリューション事業では、石油漏出を早期発見するため、漏洩点検を実施し、設備の保安などと環境汚染に関するリスクの低減に取り組んでいます。

安全・安心をお届けする「ひまわり点検」

法律で義務付けられた4年に1度の法定点検とは別に、お客様の要望に応えた自主保安点検として「ひまわり点検」を無償で実施しています。

「ひまわり点検」の流れ



2023年度 保安に関するコミットメント(概要)

- お客様から選ばれる企業として、コンプライアンスを最優先とする。また、自然災害も含めた想定されるリスクの対応策を実行してお客様の安全を守り抜く。
- デジタル技術を取り入れて保安業務効率化を推進し、保安の高度化に向けた教育を充実させて保安レベルの向上を図る。
- 安全は全てに優先するという大原則に基づき、BtoC事業はお客様の安全と販売店様の保安支援を強化し、BtoB事業はお取引先様と保安の確保に取り組み、自社の設備はさらなる保安管理体制の強化を行う。

VOICE

グループシナジーを発揮し、
保安の高度化を目指します。



ミライフ西日本(株) 保安部 須佐美 洋二

私たちは「安全と安心を絶対に疎かにしない」という考えの下、保安活動に取り組んでいます。具体的には、所管法令に則した双方向でのロールプレイング形式での社内保安査察、自社の保安業務の実施状況などの確認、保安入力センターにおける各点検・調査や供給機器・安全機器などの管理状況のチェック、現場の負担軽減のための業務効率化などを行っています。今後は、保安管理規則などのグループ標準化を推進し、保安の高度化を目指すとともに、次世代保安人材の育成に努めます。

社会貢献活動

シナネンホールディングスグループは、「次世代人材の育成」「社会・国際貢献」「地域振興・環境保全」を軸として、地域社会に寄り添ったさまざまな社会貢献活動を行っています。主な活動をご紹介します。

次世代人材の育成

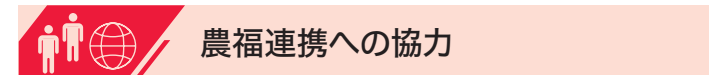


当社は、全国の中学校を訪問し、「環境とエネルギー」をテーマにした出張授業を行っています。授業では、地球温暖化や脱炭素社会に向けた取り組みについて、クイズを織り交ぜながらわかりやすく解説しています。また、エネルギーミックスの重要性と難しさについて体感するカードゲームも実施し、中学生の皆さんには楽しみながら学んでいただいています。今後も、出張授業を通じて、環境とエネルギーに関する知識を、次世代を担う子どもたちに伝えていきます。



全国の中学校を訪問し、「環境とエネルギー」をテーマにした楽しみながら学べる出張授業を実施

社会・国際貢献

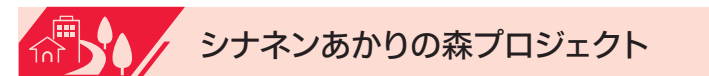


当社グループは、2020年より一般社団法人 農福連携自然栽培パーティ全国協議会の「一反プロジェクト」に参画し、「障がい者の雇用支援」×「自然栽培の稲を育てる」農福連携の活動を支援しています。2022年も、ソーシャルファームであり農福連携に取り組む埼玉県熊谷市の埼玉福興(株)の皆さんとともに、6月に田植えを、収穫期である10月に稲刈りを行いました。収穫したお米は、子ども食堂などを中心に、地域の方々に寄贈しています。



農福連携による障がい者就労支援の一環として埼玉福興(株)の皆様と自然栽培の稲を収穫

地域振興・環境保全



シナネン(株)は、持続可能な未来へ向けてSDGs目標の達成を目指し、クリーンなエネルギーをご利用いただくことで森の豊かさを守る「シナネンあかりの森プロジェクト」を推進しています。2022年は、地方自治体やNPO法人与自然連携して植樹や森林保護活動を行い、豊かな森づくりと地球温暖化防止に取り組んでいます。推進費用は、シナネン(株)が販売している環境配慮型電力プランをご利用で、本プロジェクトにご賛同いただいたお客様の電気料金と当社の支出で賄っています。



地方自治体やNPO法人与自然連携して植樹や森林保護活動を行い豊かな森づくりと地球温暖化防止を目指す



株主・投資家との対話

シナネンホールディングスは、株主・投資家の皆様との建設的な対話が、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するものと考えています。

① 対応体制

当社では、株主・投資家の皆様との建設的な対話を促進すべく、統括責任者を代表取締役社長が務め、経営企画部担当役員および経営企画部、財務経理部が窓口となり、適切に対応しています。具体的な対話の企画や実施については、経営企画部が主体となり、財務経理部、成長戦略部、事業会社など、社内の各部門と密接に連携しています。

② 主な対応者

対話・面談については、経営企画部担当役員を中心に、経営陣幹部が直接面談に臨むことを基本としています。これは上場企業としての説明責任を全うするとともに、建設的な対話を通じて得られた知見や考えをその後の経営判断に確実に反映させていくことを目的としたものです。なお、対話に際しては、インサイダー情報（未公表の重要事実）を特定の方に選別的に伝達することはしません。

③ 情報開示

当社グループの経営方針・基本戦略・財務状況などをより深くご理解いただくために、当社ホームページなどでIR情報の開示を積極的に実施しており、今後も充実を図っていきます。

対話の取り組み

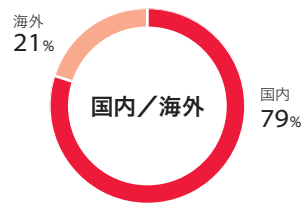
2023年3月期の対話実績は27回（各種説明会を含む）で、面談した投資家の79%が国内、21%が海外の方々でした。また、個人投資家向けIRセミナーも定期的にオンラインで開催しており、当社取締役の間所が事業内容・業績・成長戦略などについて説明し、質疑応答では参加者から寄せられた質問に全て回答しています。引き続き、当社グループへの認知拡大と理解促進を目指し、機関投資家・個人投資家の皆様との対話の機会を積極的に設けるよう努めていきます。

活動状況

アナリスト・機関投資家との対話

27回（各種説明会含む）

面談投資家概要



主な対応者	
1 on 1	取締役、IR専任部署
決算説明会	代表取締役社長、取締役、上席執行役員
個人投資家向け説明会	取締役

対話における主なテーマ・関心事項	
新規事業	シェアサイクル事業の進捗とさらなる拡大の可能性
既存事業	LPガスを中心とした収益改善施策
株主還元	自己株式取得を含む株主還元の方向性



2023年3月期決算および第三次中期経営計画説明会

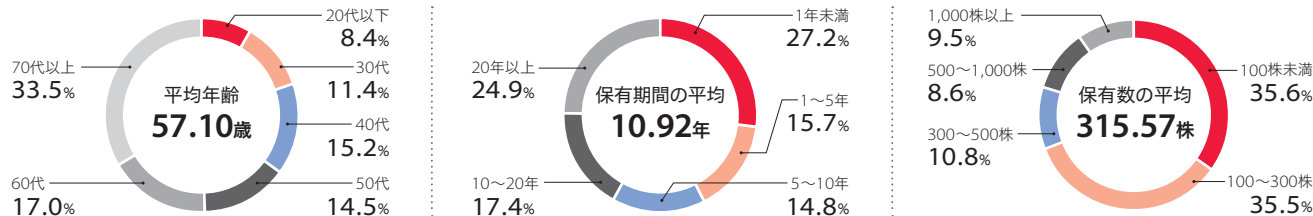


個人投資家向け説明会（オンライン）

株主アンケート

当社はIR活動の一環として株主の皆様へのアンケートを実施しています。2023年3月期は840件のご回答をいただきました。ご意見・ご要望は、IR活動などの参考にさせていただいています。

株主の状況



ポイント

回答者は、40代以下が過半数に迫り、若い株主様が増えました。平均保有期間は10年以上と、長期保有いただける傾向がある一方で、この1年で株主になった方も多く、引き続き株主の皆様にも魅力を感じていただけるよう、IR活動を進めていきます。

経営陣へのフィードバックと経営への反映

IR活動の状況、投資家面談・各種説明会での関心事項や質疑、株価動向などをまとめ、取締役会で半期ごとにフィードバックを行っています。株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様から寄せられた貴重なご意見などを当社グループの経営に反映し、市場の期待に応えるとともに、今後も積極的に対話の機会を設け、中長期的な企業価値向上につなげていきます。



取締役会で半期ごとにフィードバックし、経営に反映

対話とフィードバックを踏まえた対応

要望	シェアサイクル事業についてもっと知りたい。
対応	2022年9月に開催した個人投資家向け説明会では、シェアサイクル事業を中心トピックスに取り上げ、事業を推進するシナネンモビリティPLUS（株）の代表取締役社長から今後の事業の方向性について説明
要望	自己株式を含む株主還元の方向性を知りたい。
対応	第三次中期経営計画において、2028年3月期における財務レバレッジの目安を提示するなど、株主還元の方向性を明示



シナネンモビリティPLUS（株）の当時の代表取締役社長（現 当社取締役）が説明

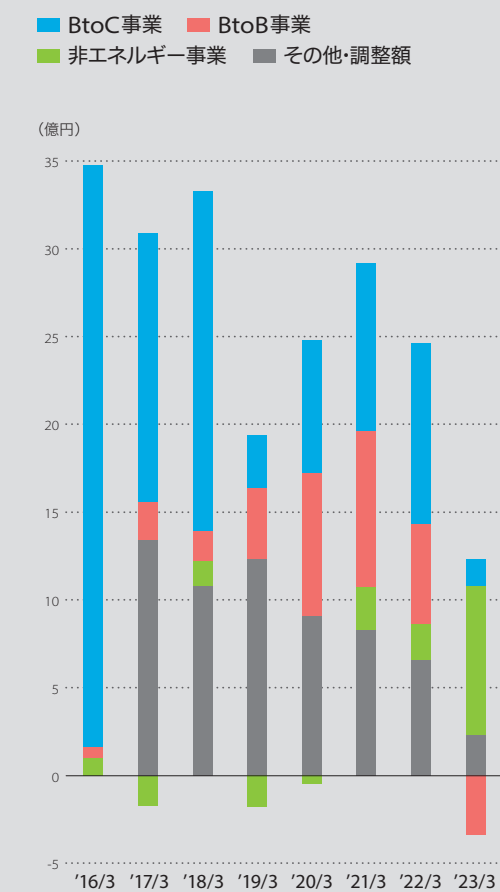


第三次中期経営計画 説明資料

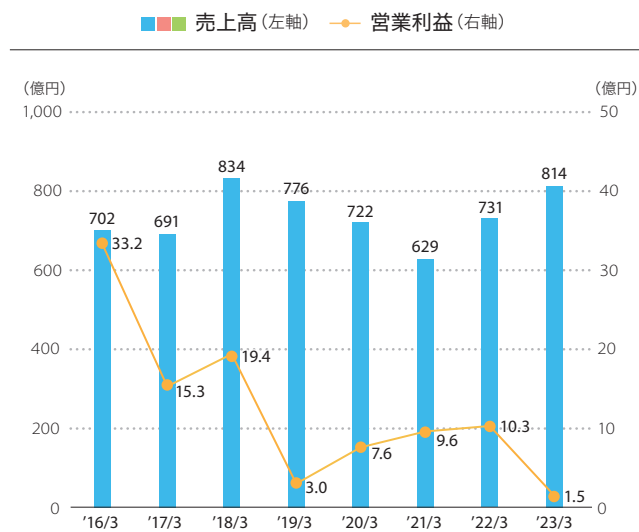
事業概況

2023年3月期	
売上高	3,422億円
営業利益	8億円
資産	1,013億円
従業員数	3,237名

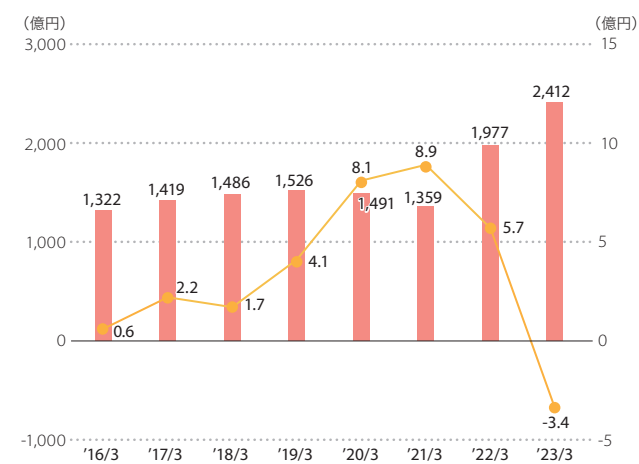
事業別営業利益



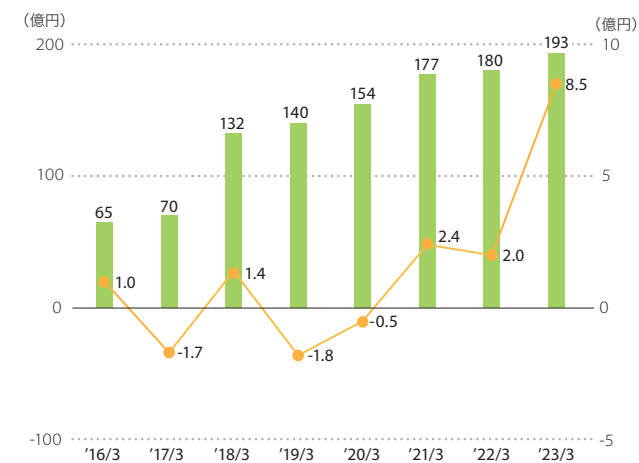
BtoC事業 エネルギー卸・小売周辺事業



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



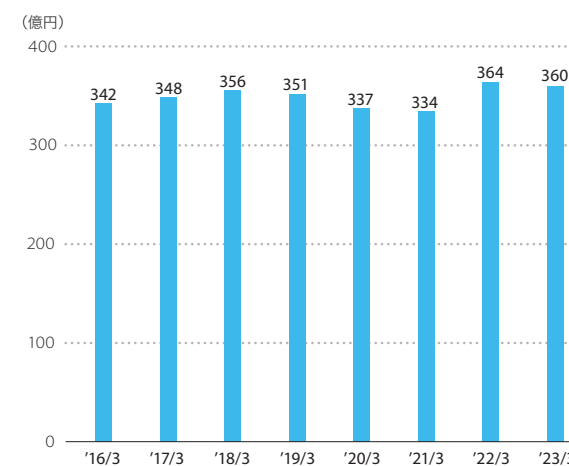
トップメッセージ

価値創造ストーリー

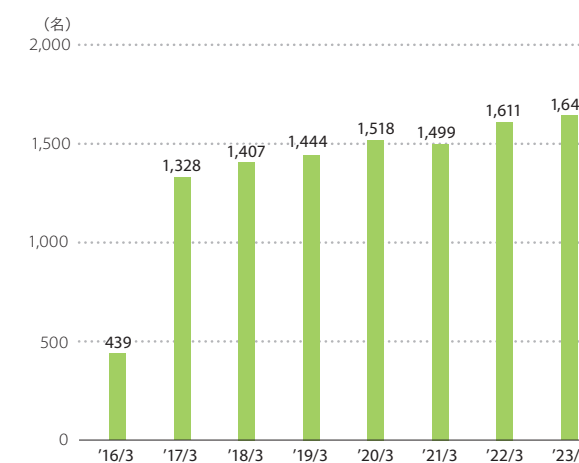
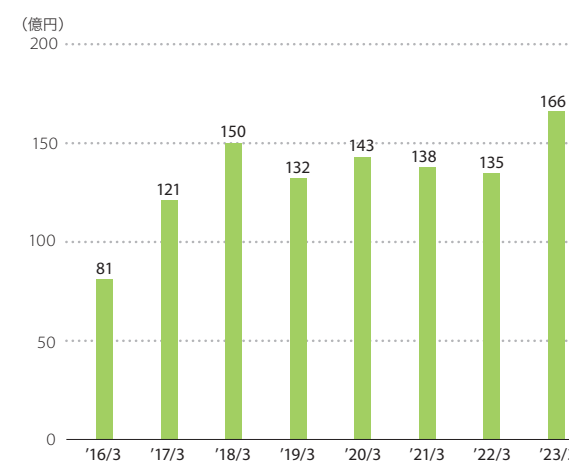
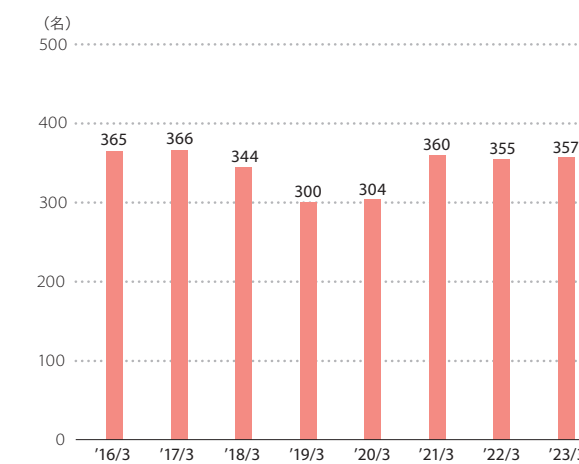
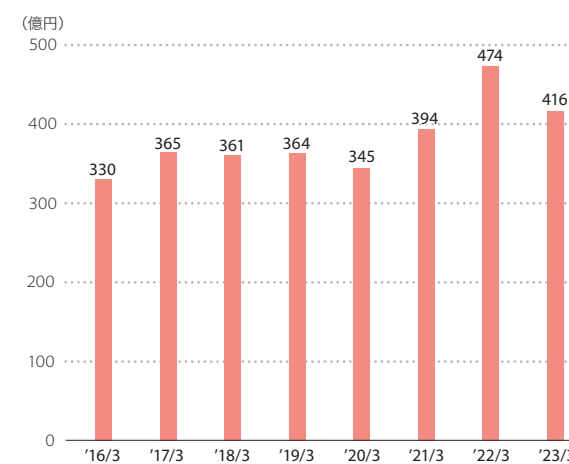
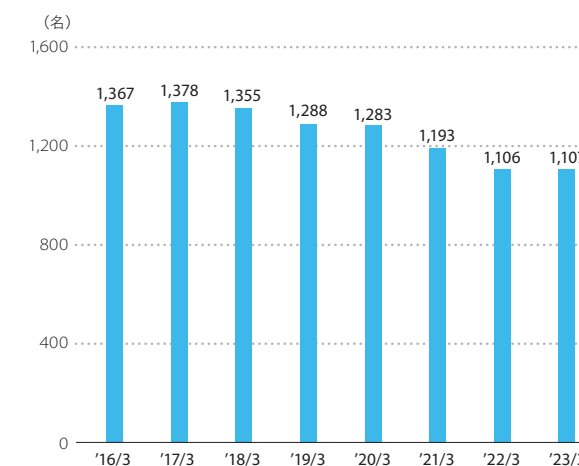
価値創造の基盤

コーポレートデータ

■ 資産



■ 従業員数

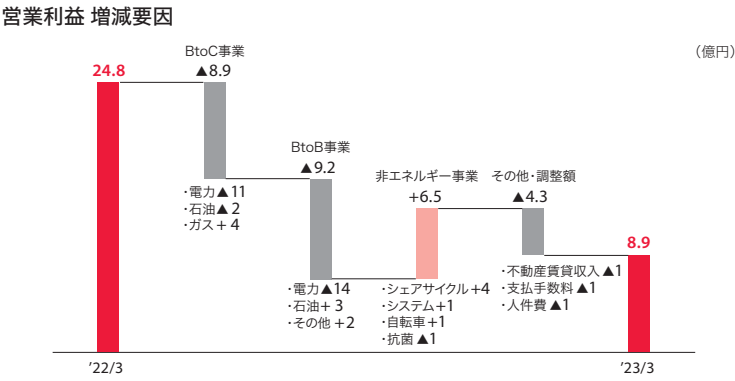
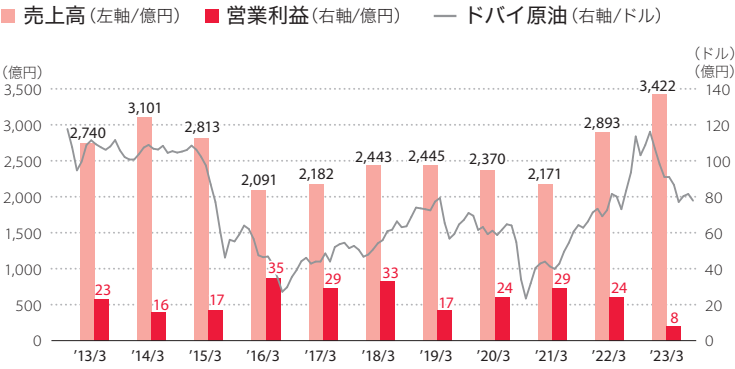


データハイライト

財務ハイライト

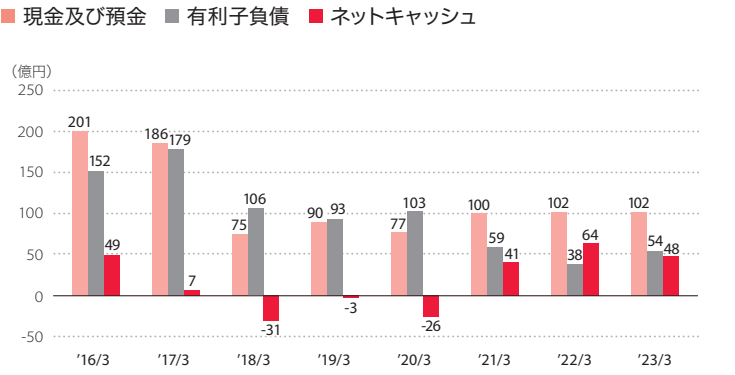
	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
経営成績	(百万円)										
売上高	274,027	310,102	281,375	209,112	218,242	244,370	244,567	237,036	217,122	289,340	342,254
売上総利益	27,551	28,866	28,136	29,215	29,874	31,598	30,272	32,772	33,840	34,406	33,336
販売費及び一般管理費	25,204	27,178	26,433	25,710	26,939	28,249	28,500	30,318	30,905	31,926	32,440
営業利益	2,347	1,688	1,703	3,504	2,934	3,348	1,771	2,454	2,935	2,480	895
経常利益	3,005	2,513	2,629	4,274	3,424	3,948	2,158	2,203	3,023	3,272	1,227
親会社株主に帰属する当期純利益	1,142	635	1,423	2,219	2,584	2,867	1,588	2,989	2,717	2,487	478
財政状態	(百万円)										
総資産	86,668	95,870	89,322	92,985	104,836	93,188	91,112	90,611	96,834	104,908	101,350
純資産	46,011	45,880	47,075	48,173	50,685	46,863	47,388	48,821	51,905	54,381	53,631
有利子負債	5,971	8,844	10,466	15,216	17,986	10,667	9,349	10,366	5,931	3,895	5,426
キャッシュ・フロー	(百万円)										
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,422	4,076	3,775	3,356	2,449	5,433	5,214	569	7,947	1,133	389
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 2,889	△ 2,764	△ 2,043	△ 4,020	△ 6,268	△ 1,282	△ 1,302	△ 1,094	36	2,154	△ 698
財務活動によるキャッシュ・フロー	973	1,808	△52	△ 997	2,113	△ 15,227	△ 2,256	△ 778	△ 5,504	△3,120	435
フリー・キャッシュ・フロー	△ 467	1,312	1,732	△ 664	△ 3,819	4,151	3,912	△ 524	7,984	3,287	△ 309
現金及び現金同等物の期末残高	17,204	20,310	21,974	20,059	18,340	7,217	8,768	7,385	9,765	9,948	9,927
1株当たり情報※1	(円)										
当期純利益	89.70	49.70	111.05	172.79	200.26	231.13	146.00	274.84	249.83	228.33	43.82
純資産	3,604.90	3,581.25	3,668.30	3,745.40	3,903.27	4,307.24	4,323.50	4,425.87	4,707.96	4,922.46	4,902.63
配当金	75	75	75	75	100	75	75	75	75	75	75
配当性向 (%)	83.6	150.9	67.5	43.4	49.9	32.4	51.4	27.3	30.0	32.8	171.2
経営指標	(%)										
売上高営業利益率	0.9	0.5	0.6	1.7	1.3	1.4	0.7	1.0	1.4	0.9	0.3
自己資本当期純利益率 (ROE)	2.5	1.4	3.1	4.7	5.2	5.9	3.4	6.3	5.5	4.7	0.9
総資産経常利益率 (ROA)	3.5	2.8	2.8	4.7	3.5	4.0	2.3	2.4	3.2	3.2	1.2
自己資本比率	53.0	47.8	52.7	51.8	48.3	50.3	51.6	53.1	52.9	51.2	52.9
インタレスト・カバレッジ・レシオ (倍)	75.7	79.9	72.6	50.8	16.7	43.5	44.6	5.1	65.4	12.3	4.6
株価収益率 (PER) (倍)	21.7	39.7	20.5	12.7	10.5	11.2	14.4	9.5	12.2	14.4	73.1
販売数量・顧客軒数※2											
石油	灯油 (千ℓ)	—	—	—	—	1,200	1,100	1,400	1,400	1,400	1,300
	参考 業界 (千ℓ)	—	—	—	—	16,000	16,000	14,000	15,000	14,000	12,000
	軽油 (千ℓ)	—	—	—	—	200	200	200	200	200	200
	重油 (千ℓ)	—	—	—	—	600	500	400	300	400	400
	ガソリン (千ℓ)	—	—	—	—	300	200	200	200	200	200
ガス	LPガス (t)	—	—	—	—	430,000	510,000	480,000	460,000	420,000	440,000
電気	低圧電力 (軒)	—	—	—	—	—	—	—	32,000	45,000	54,000
	高圧電力 (軒)	—	—	—	—	—	—	—	2,000	4,000	5,000

※1 シナネンホールディングスは、2016年10月1日付で普通株式5株を1株に併合しています。2016年3月期以前の1株当たり情報は株式併合の影響を踏まえて換算しています。
※2 持株会社体制への移行（2016年3月期）後の2017年3月期からの数値を掲載しています。また、端数処理をした参考数値となります。



非エネルギー事業で増益を確保するも、電力事業の影響が大きく減益

2023年3月期は、原油価格やプロパンCPの高騰に伴う販売単価の上昇により増収となりましたが、利益面は、非エネルギー事業で増益を確保するも、主に電力事業において調達コストが高止まりする中、冬場の需要増加を見越して調達した相対電源価格に対する価格転嫁が遅れたことに加え、人件費・IT関連投資など販管費が増加し、減益となりました。また、2020年より取り組んでいる韓国的大型陸上風力発電事業については、建設予定地の都市計画条例の改定により、当初見込んでいた計画と開発が著しく困難になったと判断し、保有する固定資産の減損処理を行うなど特別損失を計上し、影響は全て出し切りました。



健全で安定した財務基盤を維持

財務状況は、手元流動性が厚く、自己資本比率も50%を超え、健全で安定した財務基盤を維持しています。引き続き、バランスを重視した資本戦略を推進していきます。

会社情報

(2023年3月31日現在)

非財務ハイライト

環境

GHG排出量 (Scope1～3)

対象範囲 シナネンホールディングス(株)、シナネン(株)、ミライフ各社 (GHG排出量の算定では石油・ガス・電力事業に限定)

カテゴリー	定義	シナネンHDグループの内容	GHG排出量 (t)			
			2017年3月期 (基準年)	2021年 3月期	2023年 3月期	
Scope1	自社の直接排出	LPガスの上流・下流の配送	2,943	2,565	2,349	
		LPガスの自家使用	2,924	2,541	2,309	
Scope2	熱・電気の間接排出	事務所などの電力使用	3,456	2,577	2,143	
小計 (Scope1+2)			9,323	7,682	6,800	
Scope3	Category1	購入した製品・サービス	LPガス・石油製品の仕入、消耗品などの購入	1,379,700	1,194,252	1,185,297
	Category2	資本財	保有する固定資産の製造・建設	8,443	4,755	6,614
	Category3	Scope1+2に含まれない燃料など	電力の上流・下流工程、使用	173,088	942,736	1,592,889
	Category4	輸送・配送 (上流)	石油製品の上流・下流の配送	112,352	98,177	92,889
	Category5	事業から出る廃棄物	事業から出る廃棄物	326	415	464
	Category6	出張	社員の出張	725	377	640
	Category7	雇用者の通勤	社員の通勤	344	270	304
	Category11	販売した製品の使用	LPガス・石油製品の使用	7,984,991	6,968,882	6,889,369
合計			9,669,292	9,217,547	9,775,265	

社会※			
人財関連			
	’21/3	’22/3	’23/3
連結従業員数 (名)	3,152	3,188	3,237
単体従業員数 (名)	92	106	117
平均年齢 (歳)	42.5	42.0	44.2
平均勤続年数 (年)	11.0	10.2	8.5
新卒採用 (名)	14	12	12
中途採用 (名)	22	26	23
一人当たり年間総労働時間 (時間)	1,749.3	1,968.3	1,941.9
一人当たり教育研修費用 (円)	29,960	37,180	84,118
有給休暇取得率 (%)	48.8	62.5	72.2

ガバナンス関連			
	’21/3	’22/3	’23/3
取締役 (名)	6	8	7
社外取締役 (名)	3	4	4
社外取締役比率 (%)	50	50	57
女性取締役数 (名)	1	1	1
女性取締役比率 (%)	16	12	14

※連結従業員数以外は、シナネンホールディングス(株)の参考数値です。

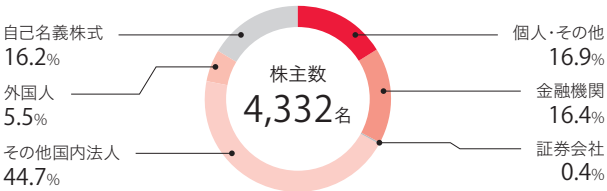
会社概要

商号	シナネンホールディングス株式会社 SINANEN HOLDINGS CO., LTD.
本社所在地	東京都港区三田3丁目5番27号
創業年月日	1927年4月11日
設立年月日	1934年4月25日
代表取締役社長	山崎 正毅
資本金	156億3,000万円
決算期	3月31日
連結従業員数	3,237名 (臨時従業員1,544名を含む)
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社

株式の状況

発行可能株式総数	発行済株式の総数	株主数
47,520,600株	13,046,591株	4,332名

所有者別株主分布状況



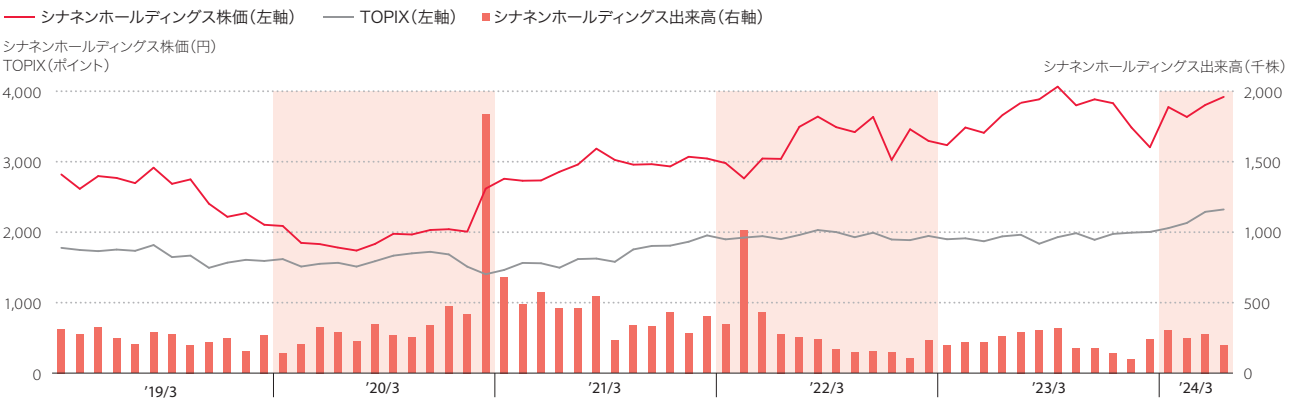
格付情報

格付機関名	格付
日本格付研究所 (JCR)	長期：A－／見通し：安定的

株式インデックス (当社把握分：2023年8月現在)

当社の株式が採用されているインデックス：TOPIX Small (小型株)

株価・出来高推移



外部評価

GPIFの国内株式運用機関が選ぶ
「改善度の高い統合報告書」

大株主※1の状況

株主名	所有株式数※2 (千株)	持株比率※3 (%)
株式会社UH Partners 2	1,067	9.76
日本マスタートラスト 信託銀行株式会社 (信託口)	831	7.59
株式会社UH Partners 3	818	7.48
光通信株式会社	811	7.42
コスモ石油マーケティング株式会社	789	7.21
明治安田生命保険相互会社	672	6.14
出光興産株式会社	452	4.13
シナネングループ取引先持株会	445	4.07
株式会社エスアイエル	430	3.93
リンナイ株式会社	374	3.42

※1 当社は、自己株式2,110,406株を保有していますが、大株主からは除外しています。
※2 株式数は、千株未満を切り捨て表示しています。
※3 持株比率は、自己株式2,110,406株を控除して計算しています。