

シナネンホールディングス(8132) 山崎社長×株式評論家 木村 佳子氏

事業と社員意識の改革で「業界の覇者」へ

生き残りを懸け「本気で」勝ちにいく!!

シナネンホールディングス(8132)は2027年に創業100年を迎える石油、LPガスなどの燃料商社。世界が脱炭素社会に舵を切る中、生き残りを懸けて構造改革に取り組む山崎正毅代表取締役社長に、株式評論家の木村佳子氏が聞いた。



— 御社の強みは。

強みはネットワーク、特に灯油石油関係の配送センター、LPガスの販売店を全国に持っていることだ。顧客との距離が近く、かゆいところまで手が届くと評判も良い。周辺事業として建物への空調設備・熱源機器の設置のみならず維持管理まで手掛けるなど、エネルギー事業とのコラボレーションを拡充することで今後もシェアを大きく伸ばしていく。

— 創業時は豆炭や練炭を扱っていた。

エネルギーの主役交代に伴って業態を変更、LPガスや石油に移行した。だが、LPガスも人口減少の影響を受けてマーケットが縮小、加えて2016年の電力小売の自由化、2017年の都市ガス自由化以降、エネルギー間の競争が激化している。再びビジネスモデルを大きく変えなければならないと危

機感を持っている。脱炭素社会の実現に向けて、今、求められているのは、新たな業態の変革。石炭から石油に移行した「第二」に続く「第三の創業期」と位置付けている。

— 化石燃料のウエイトが高いなか、新しい挑戦をどんどんしている印象だ。

新規事業を創出していく。非エネルギー事業の割合も高めたい。そのために社員の意識改革を前面に押し出しているが、まだ危機感が足りない。LPガスにしろ灯油にしろ、季節や気温によって販売量が影響を受けるが、今は長年培った顧客基盤があることで一定の収益が上がっている。ここで止まってはいけない。既存のビジネスを伸ばすためには合従連衡も出てくるだろう。エネルギー業界でリーダーシップをとって生き残るため、新しいビジネスを創出するためにも、社員の意識

改革が非常に重要だ。

27年度に創業100年を迎える。企業として大きく伸ばすためにも、22年度までの第2次中期経営計画は基盤整備の期間だととらえている。利益目標は設定していない。社員や新規事業に対して積極的に投資するとともに、事業の選択と集中を進めている。

上場企業として、株主に対してはROE(自己資本利益率)の改善を約束している。2年前から新規事業への投資は盛んに行っているため、23年度から始まる第3次中期経営計画では収益貢献が期待できるビジネスがいくつか出てきている。手応えを徐々に感じているところだ。

—— 足元では大幅な増益を達成している。

第3四半期は売上高が1389億円(前年同期比11.8%減)、営業利益が16億1500万円(同4.75倍)だった。過去に比べるとLPガスがシュリンクしたものの、想定よりは良かった。我々が最も稼ぐ第4四半期(1-3月)を見ないことには着地点は不透明ではあるが、売上高2260億円(前期比4.7%減)、営業利益22億円とする通期予想はクリアできるだろう。株主に対しては引き続き75円の安定配当を守っていく。

—— 社員の意識改革という面ではシェアサイクル事業の会社で女性を抜擢した。

多様性を重視して、性別、年齢に関係なく、全員参加型で事業を進めている。シェアサイクル会社の社長には、人事部門で活躍していた女性のチーム長を抜擢した。事業はアグレッシブに伸びている。昨年からは新しい人事制度を導入して能力とやる気のある人材の活用を強化している。事業会社の部長やチーム長に若手を登用、研修制度も充実させたため研修費用は3-4倍増えたが、その分ダイナミックな経営をしていきたい。

—— シェアサイクル事業は世の中の流れに乗っている。

ビジネスモデルとしては、現在展開しているだけでも利用できるタイプのほか、建物の住人だけが利用できるクローズドシェアサイクルなど、いくつかのタイプがあるが、まだ初期投資の段階。第2次中期経営計画の最終年度(22年度)での単年度黒字化を目標にしている。

コロナ禍で、抗菌事業も注目を集めている。国内外から問い合わせが増え、現場ではプライドを持ってものづくりにあたっている。

時流に乗るといえば、新型マイクロ風車を使った発電システムも注目を集めている。来年度中に販売開始の見込み。再生可能エネルギーへの取り組みは投資家の関心が高いSDGa(持続可能な開発目標)達成への貢献にもつながり、当社にとっても重要な戦略だと考えている。

—— エネルギー業界は旧態依然とのイメージが変わった。

直近ではサンリオともコラボレーションをしている。「シナネンあかりの森でんき」という新たなクリーン電力プランのために「ポポネン」というオリジナルキャラクターを作ってもらい、クリーンエネルギーの推進と森林保護活動の支援を行っている。

—— キャラクターしかりシェアサイクルしかり、ファンが増えそうな取り組みだ。

広報活動には注力している。プロを外部から起用して社外向け、投資家向けに加えて、“社内”広報にも力を入れている。おかげさまで毎週どこかのメディアに取り上げられているので、投資家の皆さまには「どこかで聞いたことがある」と、当社の名前が頭の片隅に残ってくれば幸いだ。

—— 株価は割安のイメージだ。

早い段階で PBR 1 倍を達成したい。そのためには株価を 5000 円程度まで引き上げる必要があるが、今の主力の LP ガス、灯油は固定マージンビジネスで利益率が低い。ROE を上げるには事業の選択と集中を徹底的に行い、利益構造の高い新規ビジネスを出さなければならない。保険事業を売却したが、ほかにもいくつかの事業の撤退を視野に入れている。

—— 社員の意識改革については note(投稿サイト)に投稿された会社の記事が面白かった。

「逆境エネルギーで戦うシナネンホールディングス」という見出しで始まる記事。「世界が脱炭素に向かう中で、今もガスや石油が売上の多くを占めるシナネンホールディングスグループ。言葉を選ばずに言えば、生き残りを懸けた戦い、変革の真っ最中です」「この会社で戦う一人ひとりの姿、私たちの本音と本気をここに記していきます」といった具合に、今後は月 2 回、社員を主役にした物語を更新していく予定だ。

私自身が、風土改革プロジェクトこそ第二次中期経営計画の一番の柱だと強く感じている。去年 9 月に本社の全従業員に改革の意味や私の思いを説明し、そのあと拠点を回った。コロナの影響で拠点訪問はストップしているが、移動制限が終わったら再開する。全社員と「第三の創業期」に立たされているという危機感を共有して、「会社のためではなく、人として成長してください」と伝える。問題が起きたときに他人が悪いとか、外部環境が悪いではなく、「自分はどう取り組んだら良いのか」を真剣に考えるということ。一人ひとりがそのような観点を持てば会社も変わる。そんな意識改革が今こそ必要だ。

—— 社長の強いリーダーシップを感じる。

前の社長から流れを引継ぎ、一気に攻めている感じだ。地方に行くと「社長だ」と構えられることもあるが、私は「さん、で呼んでほしい、と。とにかく風通しの良い会社にして、社員は皆、私に直接モノが言える環境にする。課題に関して上司から言われるのではなく、自分で考えて会社に提案する、それが、私が求めている風土改革。

—— 割安感に今の取り組みを知れば、購入のモチベーション上がりそう。古い会社と思っただが、アグレッシブですごいスピード感だ。

100 周年に向けて一生懸命頑張っている。社員にも株主の皆さまにも、当社グループに引き続き期待してほしい。