

サンリン株式会社 中期経営計画2025-2027

～お客様の豊かな生活と従業員の働きがいを創出し 幸せな社会を実現～

CONTENTS

目次

01	Introduction	-----	P03
	トップメッセージ / 現中期経営計画の振り返り		
02	事業環境	-----	P05
	外部環境分析 / 内部環境分析		
03	価値創造について	-----	P06
	価値創造プロセス / 中期経営計画で取組む戦略 マテリアリティ / 中期経営計画戦略とマテリアリティの関係性 資本コストを意識した経営 / スキル・マトリックス		
04	中期経営計画取組み事項	-----	P12
	エネルギー関連事業の深化 食・住を軸とした事業領域の拡大 従業員のやりがい創出 収益性や効率性を高めるためのシステム投資		
05	中長期的に目指す姿	-----	P15

経営理念

サンリンは、持続可能な成長を実現するために、環境の変化に的確に対応しながら多様なエネルギーを取り扱うと同時に、お客様のあらゆるニーズを捉えながら「豊かな暮らしのお手伝い」をするとともに顧客満足度向上を目指し、地域に選択される「地域密着型生活関連総合商社」として人々の暮らしや地域社会の発展に貢献いたします。



当社は1934年（昭和9年）に煉炭・豆炭の製造販売を目的に創立され、地域に密着して持続可能な成長を実現するために日々環境の変化に立ち向かい、その時代の主役となる各種エネルギーを取扱い安定供給するなかで、長野県を代表するエネルギー関連総合商社として成長してまいりました。そして、昨年おかげ様で創立90周年を迎えることができました。

当社グループは上記の経営理念のもと、急激に変化する厳しい事業環境下でも持続可能な成長を実現し続けるために、サステナブル経営を実践し、「お客様の豊かな生活と従業員の働きがい」を創出し幸せな社会を実現」をスローガンに次の創立100周年に向け、新たな中期経営計画を策定し、スタートいたします。

今後もライフラインを担う企業としての公益的使命を果たしていくため、ステークホルダーの皆様のご理解、ご協力をいただきながら、安心安全なエネルギーの供給を通じて快適な生活が持続できる地域社会の形成に貢献してまいります。

01 Introduction – 現中期経営計画（2022～2024年度）の振り返り

- 活動スローガンとして「低炭素社会に向けた挑戦 チャレンジ24 ～100年企業を目指して」を掲げ、「サンリンファン」を増やす活動を中心に進めてきました
- 財務KPIは一部未達成となりましたが、サンリンファン増加による顧客数拡大や業務効率化等により、収益性や資本効率を高める基盤づくりに努めてきました
- 新中期経営計画（2025～2027年度）においては、ステークホルダーの皆様とともに、幸せな社会の実現に向け、これまでの取組みをさらに進化させていきます

財務KPI	2022/3月期	2023/3月期	2024/3月期	2025/3月期 (見込み値)	目標値
連結経常利益	9.1億円	8.2億円	9.4億円	11.6億円	12.0億円以上
連結ROE(自己資本当期純利益率)	2.90%	2.90%	3.60%	3.70%	4%以上
連結配当性向	51.30%	50.20%	38.50%	35.00%	30%以上

経営戦略

2022→2024

課題認識

「サンリンファン」の営業基盤拡充

M&Aを含めた顧客数の拡大と、継続的な接点確保による信頼関係の醸成

人口減少・エネルギー使用量減少継続を見据えた、新規顧客開拓や複合取引の推進

省エネ事業の強化

お客様や地域の省エネおよびCN実現に向け、グループ会社含めた体制構築と商品拡充

快適な暮らしと省エネの実現に向けた、地域密着営業による提案活動の強化

M&AやDX推進による市場競争力の強化

M&Aによる事業基盤強化とデジタル活用を通じた業務改革の推進
LPWA99%達成による安定供給の強化

M&Aを含めた新規事業の模索と、収益性や効率性を高める業務プロセス改善の継続

SDGsへの取組み

「自社全体のCO₂排出量の削減」は前倒しで達成

お客様の省エネや脱炭素と自社の働き方改革のために、活動を深めていく

社員の意識改革・行動様式の変革

新人事制度導入や提案制度の活発化による組織活性化の促進

職場の魅力を更に向上させ、誰もが前向きに働ける組織を構築するとともに、採用活動への寄与

02 事業環境 – 外部環境分析

- これまでの脱炭素社会、少子高齢化・人口減少のメガトレンドに加え、地政学リスクを端に発したエネルギーコスト高騰やインフレーション、猛暑・暖冬・豪雨など気候変動が実際に発生しております
- これら取り巻く事業環境は大きく変化しており、以下6つのメガトレンドを認識しております

1 脱炭素社会の進展

- ・ 省エネ技術の進化、投資増
- ・ 1世帯あたりエネルギー使用量減少
- ・ 低燃費、xEV車の増加
- ・ 低炭素エネルギーの需要増加

2 少子高齢化・人口減少

- ・ 世帯数の減少
- ・ 高齢単身世帯増加
- ・ 労働人口の減少・労働力不足
- ・ 空き家増加
- ・ 地域同業経営者の高齢化・後継者難

3 気候変動

- ・ 猛暑・暖冬等異常気象
- ・ 自然災害増加
- ・ 災害に強いインフラニーズ増

4 インフレ時代の到来

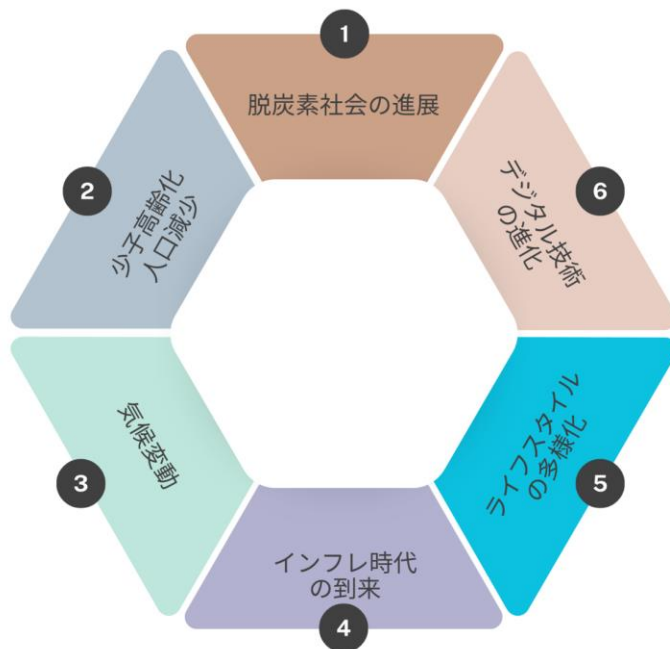
- ・ 人件費・輸送等あらゆるコスト増大
- ・ 持続的な賃上げの実施
- ・ 販売単価の上昇
- ・ 消費支出意欲減退

5 ライフスタイルの多様化

- ・ フルタイム勤務共働き世帯の増加
- ・ 暮らしの利便性追求
- ・ リフォーム需要の増加
- ・ 働き方改革
- ・ 女性・シニアの働く意識の変化

6 デジタル技術の進化

- ・ AI・RPA・デバイス等デジタルツールの普及拡大・進化
- ・ 5G・LPWA網によるIoT実現
- ・ 業務のデジタル化領域拡大
- ・ 誰もが使いやすいシステムの普及



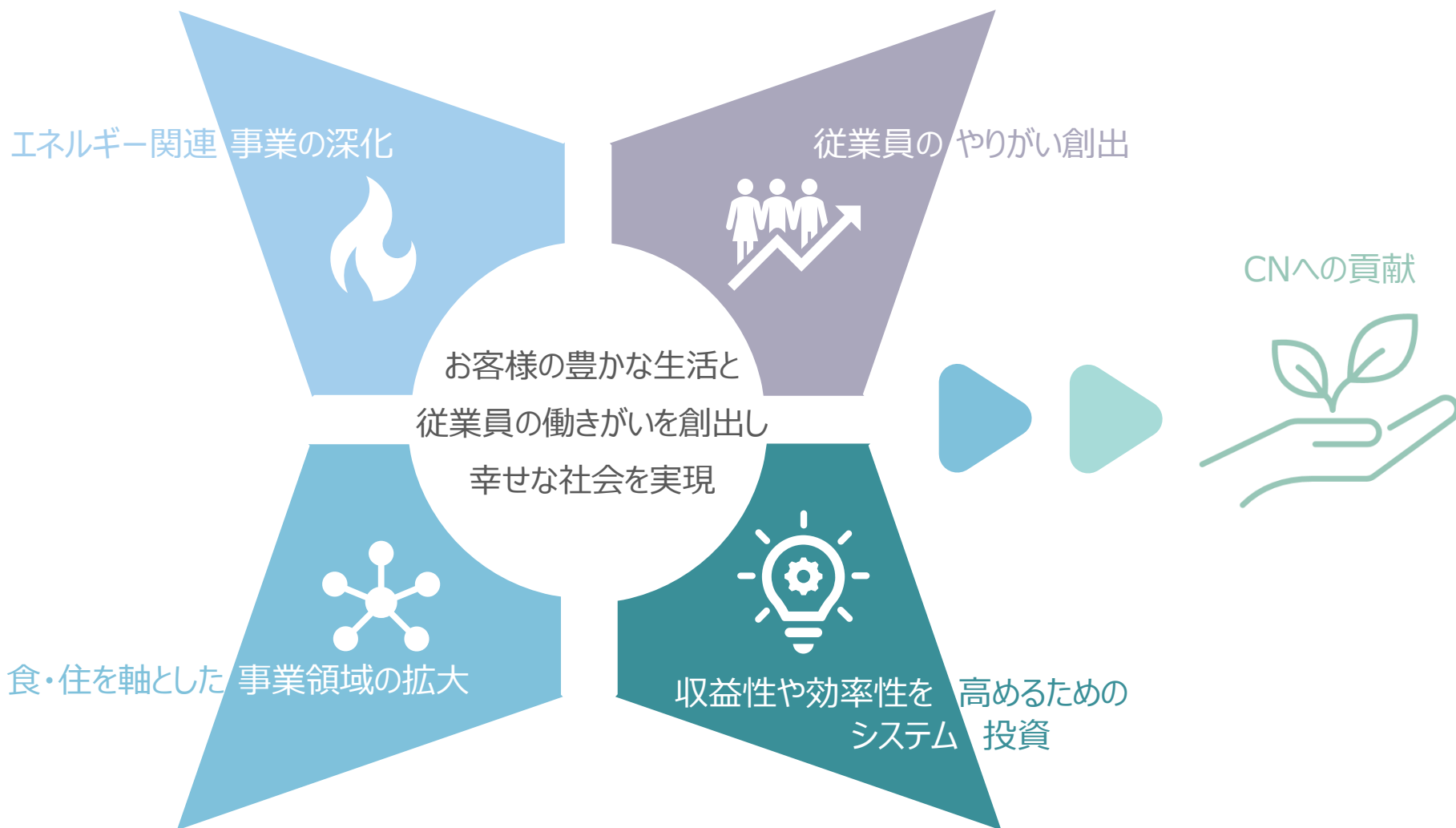
03 価値創造について – 価値創造プロセス

昭和9年の設立以来、常に地域のお客様にエネルギーを供給してまいりました。エネルギー供給事業者として事業活動を通じて「地域社会の豊かな暮らし」と「カーボンニュートラル」の両立を図り、持続可能な社会の実現を目指します



03 価値創造について – 中期経営計画で取組む戦略

- 中期経営計画（2025-2027）を「2030年に向けた低炭素への取組みの徹底」に向けた第二フェーズと位置付けました
- 4つの戦略への取組みによって、当社の成長と幸せな社会の実現を両立しながら、地域の脱炭素へ貢献していきます



03 価値創造について – マテリアリティ

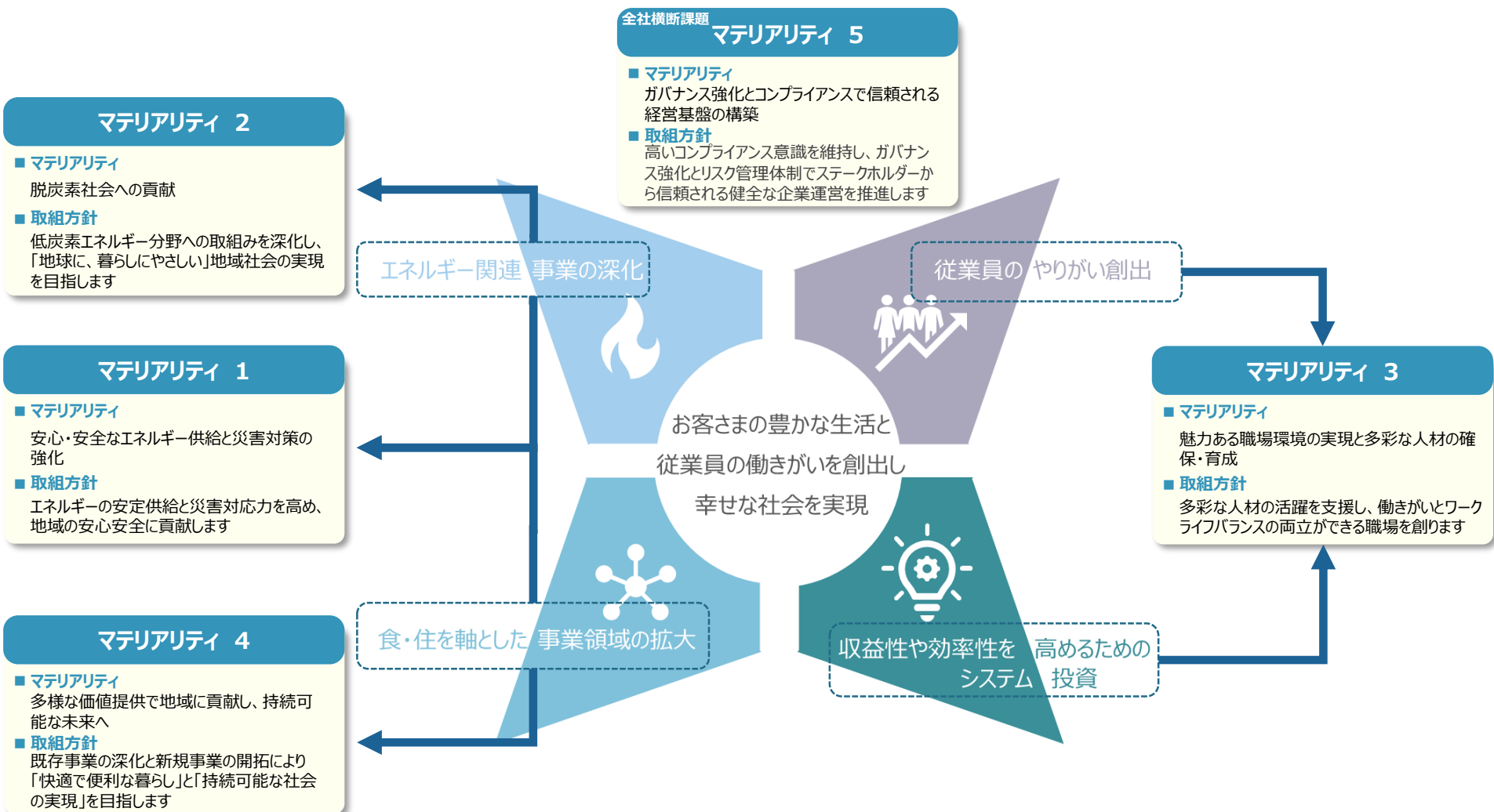
サステナビリティを指向する5つの重要課題を抽出し、取組方針と目標を定めました

	重要課題	取組方針	2030年度目標値	SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS
1	E 安心・安全なエネルギー供給と災害対策の強化	エネルギーの安定供給と災害対応力を高め、地域の安心安全に貢献します ● エネルギー安定供給、保安体制強化 ● 自社のBCP、緊急時対応・災害対策、地域災害レジリエンス強化 ● 災害に強いエネルギーの普及	■ 重大事故件数ゼロの継続 ■ 認定対象消費者100% ■ 災害レジリエンス強化設備の設置（累計）15事業所（バルク貯槽設置の推進、事業所災害対応発電設備の設置）	9 気候変動対策 10 人や環境の安全 11 持続可能な都市とコミュニティ 12 消費資源の効率化 16 平和と公正な社会 17 パートナリシップ（協働による発展）
2	E 脱炭素社会への貢献	低炭素エネルギー分野への取組みを深化し、「地球に、暮らしにやさしい」地域社会の実現を目指します ● 自社の温室効果ガス排出量削減 ● お取引先の脱炭素への貢献	■ 自社CO2排出削減量（2020年比△70% 2,250t削減） ■ 顧客のCO2排出量削減貢献（排出削減量累計 2,500t） ・LPG高効率機器によるCO2排出削減量累計220t ・燃転によるCO2排出削減量累計1,280t ・太陽光・蓄電池販売によるCO2排出削減量累計1,000t	7 気候変動対策 9 気候変動対策 10 人や環境の安全 11 持続可能な都市とコミュニティ 13 気候変動対策 17 パートナリシップ（協働による発展）
3	S 魅力ある職場環境の実現と多彩な人材の確保・育成	多彩な人材の活躍を支援し、働きがいとワークライフバランスの両立ができる職場を創ります ● ワークライフバランスの実現 ● 若手や女性、シニア従業員の活躍 ● 人材（人財）育成 ● エンゲージメント向上	■ 従業員エンゲージメント調査の実施、スコア向上 ■ 有給休暇取得率 70% ■ 女性管理職比率 15% ■ 女性正社員比率 25% ■ 職級、職務に応じた研修・育成プログラムの実施	1 多様な人々の暮らし 3 持続可能な社会 4 質の高い教育 5 ジェンダー平等 8 持続可能な産業 10 人や環境の安全
4	S 多様な価値提供で地域に貢献し、持続可能な未来へ	既存事業の深化と新規事業の開拓により「快適で便利な暮らし」と「持続可能な社会の実現」を目指します ● 非エネルギー分野の売上比率向上 ● M&Aを含めた新規事業創出 ● 地域への貢献活動の推進	■ 食・住を軸とした事業領域拡大による非エネルギー分野売上比率向上：20% ■ 新規事業創出数（M&A含む）10件 ■ スポーツ等を通じた地域コミュニティへの貢献継続	2 質の高いエネルギー 3 持続可能な社会 8 持続可能な産業 9 気候変動対策 11 持続可能な都市とコミュニティ 15 持続可能な消費
5	G ガバナンス強化とコンプライアンスで信頼される経営基盤の構築	高いコンプライアンス意識を維持し、ガバナンス強化とリスク管理体制でステークホルダーから信頼される健全な企業運営を推進します ● コーポレートガバナンスの強化 ● リスクマネジメント体制の確立 ● コンプライアンスの徹底	■ コーポレートガバナンスの継続的な改善 ■ 重大法令違反件数ゼロ ■ コンプライアンス意識の定着（研修実施1回/年以上）	10 人や環境の安全 16 平和と公正な社会 17 パートナリシップ（協働による発展）

持続可能な
社会の実現

03 価値創造について – 中期経営計画戦略とマテリアリティの関係性

中期経営計画の各戦略とマテリアリティを密接に関連付け、持続可能な社会の実現と事業成長の両立を図っていきます



03 資本コストを意識した経営

● 重点施策を実行し資本コストを超過する収益力を目指す

■ CAPM*ベースでの推計

*Capital Asset Pricing Model

$$\begin{array}{|c|c|c|c|c|} \hline \text{リスク} & + & \beta\text{値} & \times & \text{リスク} \\ \text{フリーレート} & & & & \text{プレミアム} \\ \hline 1\%\text{程度} & & 0.2\sim 0.4 & & 5\sim 8\%\text{程度} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{株主資本コスト} \\ \text{(参考値)} \\ \hline 2\sim 4\% \\ \hline \end{array}$$

- ・客観的な資本コストの参考値の一つとしてCAPMを使用
- ・リスクフリーレートは国内の10年国債金利を参照
- ・β値についてはBloombergより算出

株主資本コスト

■ 株主資本コスト/ROE実績と計画

25.3期は資本コスト並みだが、
本中期経営計画において資本コストを上回る収益力を目指す

当社では株主資本コストを4%程度と認識しています。ROEが株主資本コスト5%を上回ることを目指し、4つの戦略を重点的に行います。

収益力向上に向けた

4つの戦略

1. エネルギー関連事業の深化
2. 食、住を中心とした事業領域の拡大
3. 収益性や効率性を高めるためのシステム投資
4. サステナビリティ経営 (DX推進、ESG)

株主資本コスト
(理論値ベース)

2~4%

25.3期 ROE

3.7%
(見込み)

27年度目標
ROE

5%以上

03 スキル・マトリックス

● マテリアリティを実行するためのスキル、選定理由、該当取締役

項目	定義	選定理由
経営戦略	・洞察した将来をバックキャストして戦略に導くスキル ・資本市場を意識した的確な戦略を監督・推進でき、持続的な成長を通じて企業価値向上を実現できるスキル ・重点事業の成長を加速させるためのブランド価値向上に向けた的確な戦略を監督・推進するスキル	グループ総合力を発揮し「サンリンファン」を増やし、「地域密着型生活関連総合商社」としてのブランド認知度と企業価値を高めることに必要なため
財務、会計	・業績・経営指標から経営状況を把握し課題提起するスキル ・資源配分の状況を把握し課題提起するスキル	経営による企業価値の最大化、戦略の立案・推進、および業務執行の適切な監督に必要なため
法務、リスクマネジメント	・法令順守・コーポレートガバナンス・リスクを通じた持続的な企業価値向上を実現するための的確な戦略を監督・推進するスキル	高いコンプライアンス意識を維持し、ガバナンス強化とリスク管理体制でステークホルダーから信頼される健全な企業運営の推進に必要なため
人事、人材開発	・多様な人材の能力発揮の状況を評価するスキル ・人的資本の増強を図るスキル	多彩な人材の確保・育成および強化し、持続的な成長企業をめざすのに必要なため
デジタル、DX	・ITの利活用、DXを通じて、全社的な業務プロセスの改善を推進するスキル	DXを通じて、市場競争力・効率性・生産性を高め、環境の変化に対応し持続的な成長を遂げるために必要なため
サステナビリティ、エネルギー	・持続可能な社会の実現に向けて、事業を通じて社会的課題を解決するための的確な戦略を監督・推進するスキル ・ネット・ゼロへの移行に向け、中長期の国内外のエネルギー・環境動向を踏まえた責任あるトランジションを監督・推進するスキル	環境理念「安心安全なエネルギーの供給を通じて、快適な生活が持続できる地域社会の形成に貢献し、地球環境の保全に努めます」の役割を果たし、カーボンニュートラル宣言の実現に必要なため

氏名	塩原 規男	百瀬 久志	小原 正彦	田島 晃平	氣賀澤 隆	熊井 一浩	山田 高照	矢口 秀明	初崎 進	井口 秀昭	宮田 旭
当社における地位	代表取締役社長	代表取締役専務	常務取締役	社外取締役	取締役	取締役	取締役	常勤監査役	常勤監査役	社外監査役	社外監査役
経営戦略	●	●		●				●			
財務、会計	●		●							●	
法務、リスクマネジメント	●		●	●	●	●			●		●
人事、人材開発		●	●		●						
デジタル、DX		●				●		●			
サステナビリティ、エネルギー	●	●	●	●	●	●	●	●	●		

(注) 1. 取締役および監査役の有するすべてのスキルを表すものではありません。

エネルギー関連事業の深化

基本方針

- 人口減少・エネルギー使用量減少継続を見据え、グループ総合力を発揮した地域密着型営業の強化を通じて、更に顧客満足度を向上させ「サンリンファン」を増やす
- 持続可能なエネルギー供給を収益機会拡大のチャンスと捉え、地域の低炭素化に貢献すると共に、収益力強化と効率性向上の両立を目指す

取組テーマ

- お客様のライフスタイルに合わせた情報発信とサービス利便性の向上
- お客様の安心・快適な暮らしと省エネの実現を目指し、エネルギー取引複合化とグループ総合力を活かした地域密着営業の実践
- 地域LPG事業者との連携強化による収益機会創出と持続可能な地域LPG供給の実現
- SS拠点の戦略的再構築、油外サービス充実化を通じた収益構造の強化
- 効率的で継続的な新規顧客開拓による複合的な取引基盤の拡大

※本中期経営計画での「エネルギー関連事業」は、有価証券報告書内エネルギー関連事業から、リフォーム分野、水分野、保険分野、モン・ヴェールを除いたものになります



食・住を軸とした事業領域の拡大

基本方針

- サンリングループ総合力による「住」の事業領域拡大と、「食」「住」分野での新規事業模索・開発により、「地域密着型生活関連総合商社」としてのブランド認知度と企業価値向上を実現する

取組テーマ

- エネルギー関連事業の事業基盤と不動産事業の総合力で、成長分野であるリフォーム事業の拡大
- 食・住をテーマとした新規事業の模索・開発



※本中期経営計画での「食・住を軸とした事業領域」は、有価証券報告書内製氷事業、青果事業、不動産事業にリフォーム分野、水分野、保険事業、モン・ヴェールを加えたものになります



従業員のやりがい創出

基本方針

- 多彩な人材の活躍を支援し、働きがいとワークライフバランスの両立の実現を通じて、「環境の変化＝チャンス」と捉え、やりがいを持って挑戦し続ける人材と組織づくりを実現する

取組テーマ

- 働きやすく、働きがいのある職場環境・風土を作り、従業員エンゲージメントスコア向上を目指す

収益性や効率性を高めるためのシステム投資

基本方針

- 顧客生活スタイルやニーズの多様化と従業員の働き方改革の実現のため、従来の業務プロセスを見直し、システム投資・IT化を通じて、顧客満足度と生産性向上を目指す

取組テーマ

- デジタル技術を活用したマーケティングによる収益性の向上と、業務のIT化による顧客利便性と高生産性の追求



05 中長期的に目指す姿

中期経営計画（2025-2027）は、2030年を念頭にした経営戦略「2050年のカーボンニュートラルを見据えつつ、2030年に向けて現段階で着実に実践可能な対応、脱炭素の前段と言える低炭素への取組みを徹底して進めます。」の実現に向けた第二フェーズとして、これまでの取組みを加速していきます

2025-2027

お客様の豊かな生活と従業員の
働きがいを創出し 幸せな社会を実現

2027年度経営数値目標

連結経常利益：16億円以上

連結ROE：5%以上

連結配当性向：35%以上

Jump

2028-2030

2030年を念頭にした経営
戦略を実現し、2031年以
降に向けたさらなる挑戦と変
革を実践

Step

これまでの取組みをさらに深め、
地域密着型生活関連総合商
社としての進化を図る

当社グループの成長と幸せな社
会の実現を両立しながら、地域
脱炭素化への貢献

100周年:2034年 に向けて

2031 以降

常に変化する環境やニーズを正確に
捉え、自社の成長と社会の成長を
同期化し、地域に根差した生活関
連総合商社として、持続可能で豊
かな地域づくりに貢献していく

一段の収益力の強化と効果的な資
本活用を図り、将来的には株主資
本コストを上回るROE 8%以上
を目指す

Hop

2022-2024

低炭素社会に向けた挑戦
チャレンジ24

～100年企業を目指して～

2030年に向けた変革のための土台作り

挑戦のDNAを受け継ぎ、
次の100年を築いてゆこう。