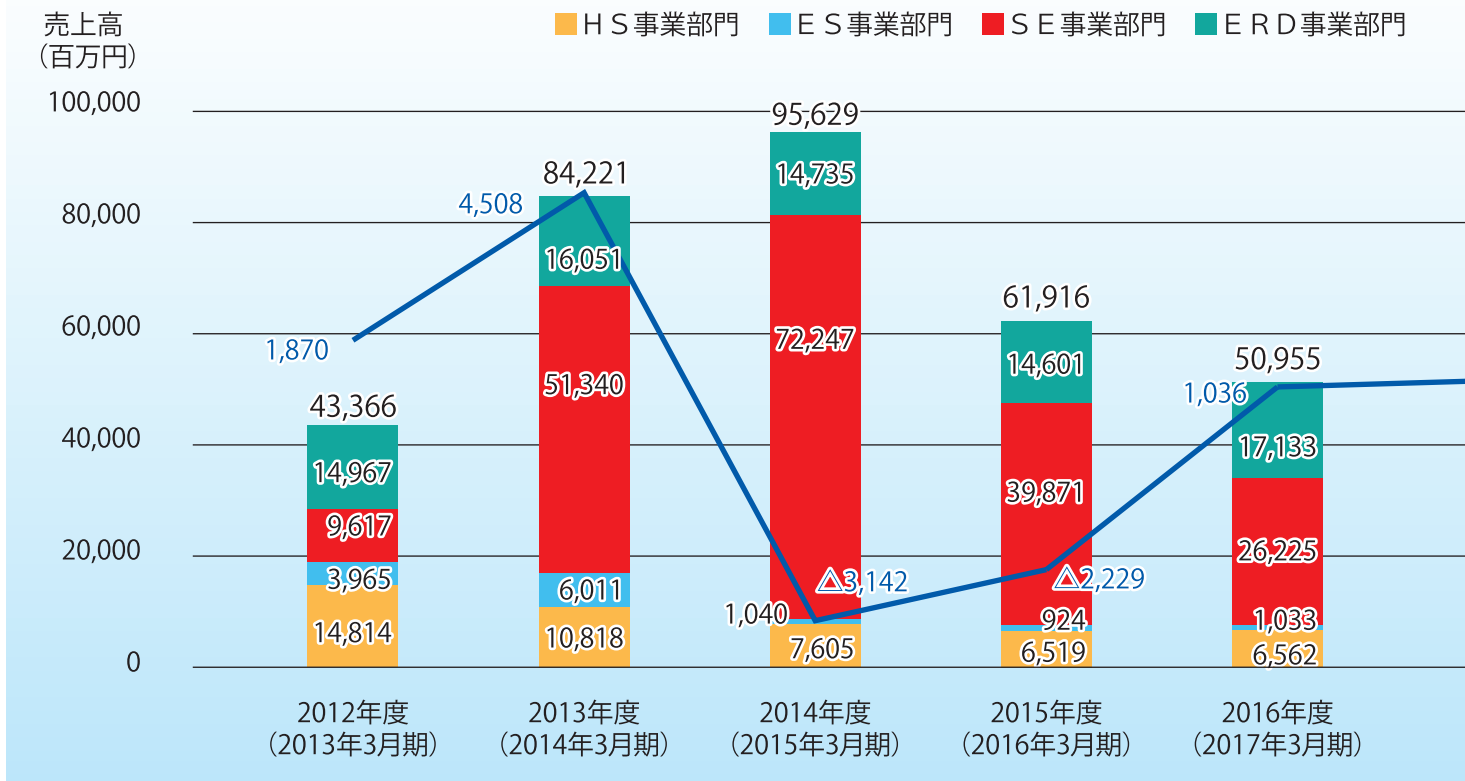


# 経営計画の変遷と中期経営計画

～2013年度

2014～2016年度

## 業績推移と経営計画の変遷



## 再生可能エネルギーの事業化 急激な成長

従来より取り組んできたホーム・サニテーション(HS)、エスタブリッシュメント・サニテーション(ES)、環境資源開発(ERD)の3事業に加え、2012年7月のFIT法(固定価格買取制度)の施行にあわせ、産業用太陽光発電設備の販売・施工(現SE事業)を新規事業として開始。

HS事業において取り組んできた住宅太陽光発電の施工ノウハウ、人的資源、自社製造のソーラーパネルによる価格優位性を武器に新規事業の垂直立ち上げに成功し、事業開始の翌年度(2013年度)には、全社売上高の6割を占める急成長事業となりました。急拡大する需要に応えるべく、自社のリソースを最優先で集中させ、それでも不足する人的リソースを積極的な人材採用によって補完することで、売上・利益ともに大きく拡大しました。

## 中期経営計画「サンシャインプラン2016」 (2014～2016年度)

2012年度から事業化した産業用太陽光発電事業の急拡大を背景に、太陽光発電事業・資源循環型発電事業・電力小売/卸売事業を中核事業と位置付け、競争力確保のための積極的な設備投資、人材採用、研究開発を行う成長シナリオ「サンシャインプラン2016」を2014年5月に策定・公表しました。

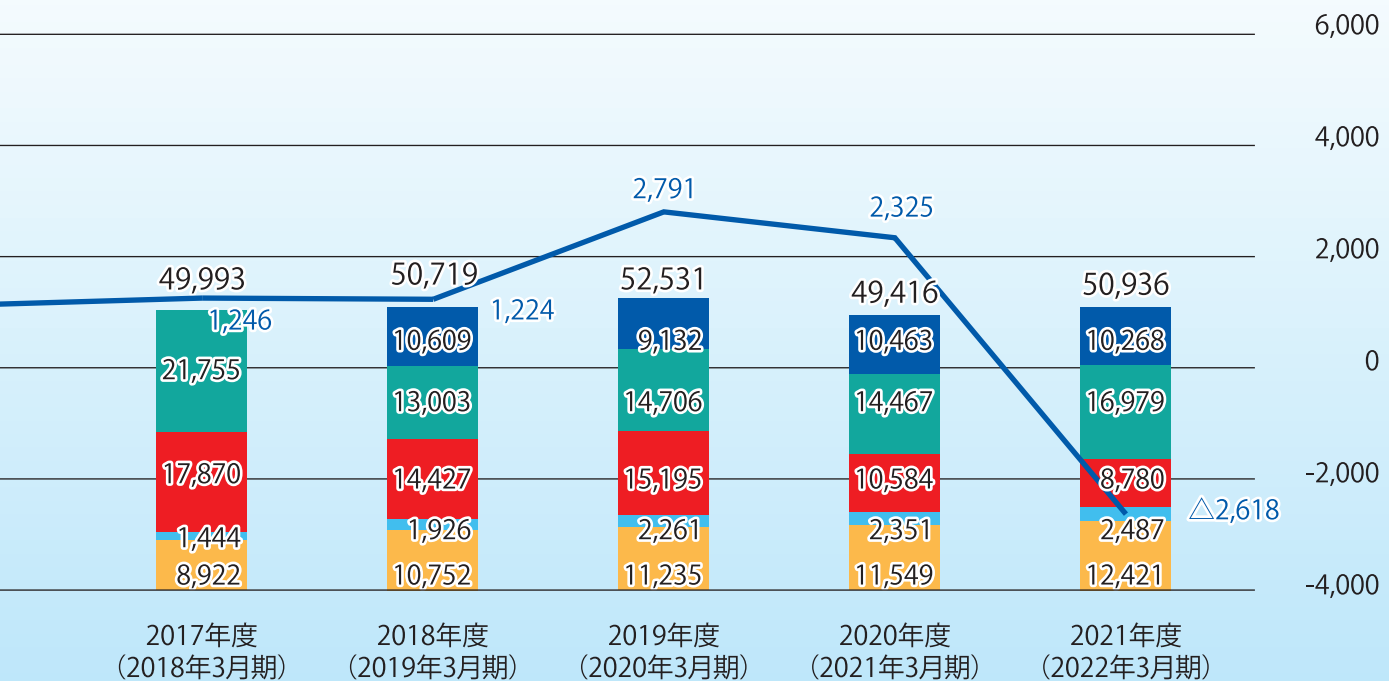
しかしながら、本中期経営計画を遂行している矢先の2014年9月、あまりにも急激に拡大していた再生可能エネルギーの系統接続契約申し込みに関して、電力会社が回答保留したことをきっかけに、FIT制度の大幅な見直しが行われたことから、太陽光発電事業を取り巻く市場環境が大きく変化しました。当社におきましても、2015年2月に中期経営計画を白紙撤回し、一転して企業存続を賭けたリスストラクチャリングにより、経営再建を図ることとなりました。

2016~2018年度

2019年度~2021年度

■ E B 事業部門    — 営業利益

営業利益  
(百万円)



中期経営計画  
(2016~2018年度)

【概要】

方針:『持続的かつ安定的経営への移行』  
事業環境が急激に変化する中、今後の市場環境を鑑み、コスト構造を見直し、持続的かつ安定的に収益を生み出せる経営体制への改革を実行。

- ① 事業間のバランスのとれた経営資源再配分
- ② 徹底的な合理化による経営基盤の強化
- ③ ガバナンス体制の強化

【振り返り】

各事業の市場環境を踏まえ、適時柔軟な人員配置を行い、各事業で収益を上げることができた体制となりました。また、店舗統廃合、資産圧縮、経費削減等、さまざまな合理化により経営基盤を強化する一方で、社外取締役の増員等、ガバナンスの強化にも取り組み、計画どおり進捗しました。

当期中期経営計画  
(2019~2021年度)

(2019年5月14日発表)

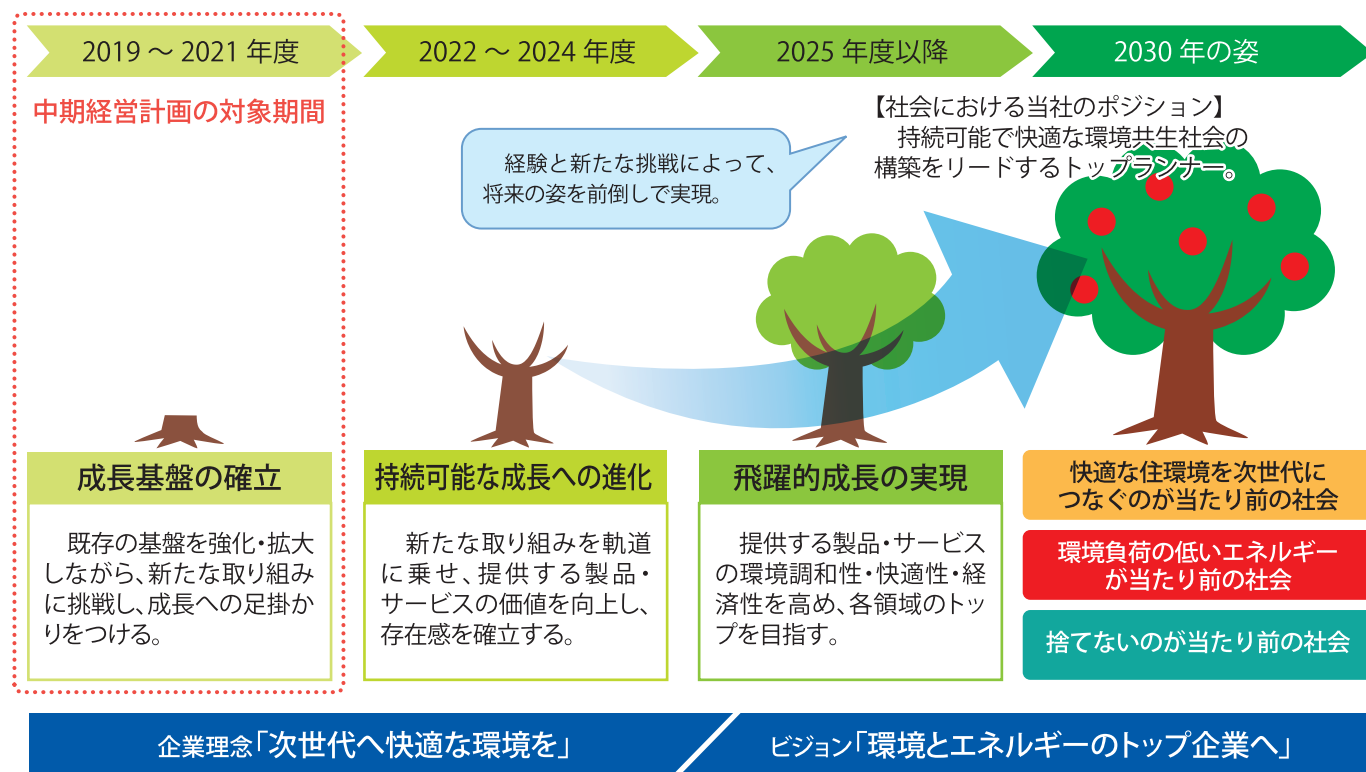
成長基盤の確立に向けて、既存の基盤を強化・拡大しながら、新たな取り組みに挑戦することを、基本方針として取り組みました。

HS、ES、環境資源開発の各事業部門において、安定した収益基盤を確立しました。一方、成長を牽引する事業として計画を策定したエネルギー事業部門において、事業リスクが想定以上に高まり、採算性の確保が困難となりました。市場リスクの影響を最小限に抑える事業構造へと、軌道修正しています。

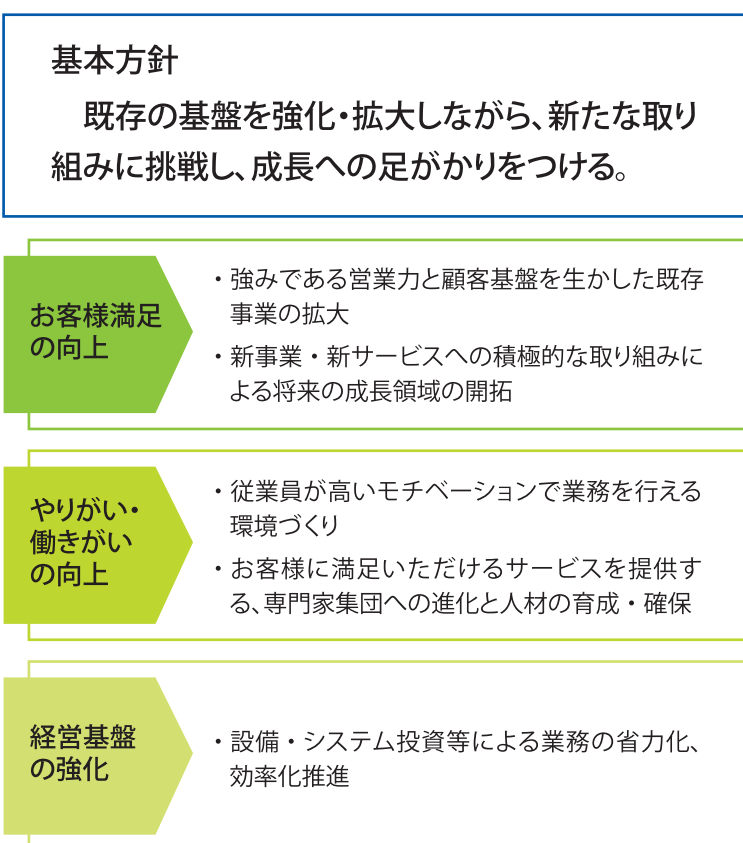
→詳細は、30ページ~参照

# 中期経営計画(2019～2021年度)の概要

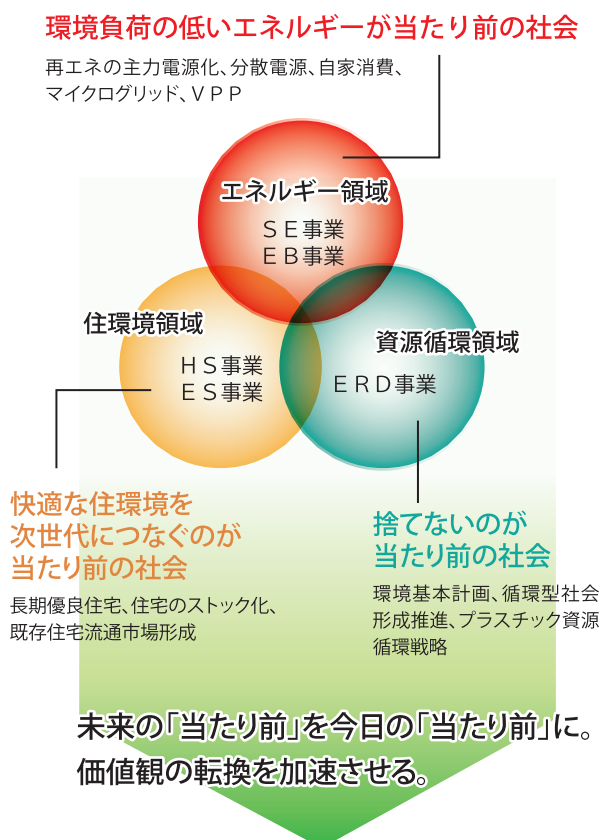
## ■ ビジョン達成に向けたロードマップと中期経営計画の位置づけ



## ■ 中期経営計画の主要課題



## ■ 社会の流れと当社事業領域の関連性



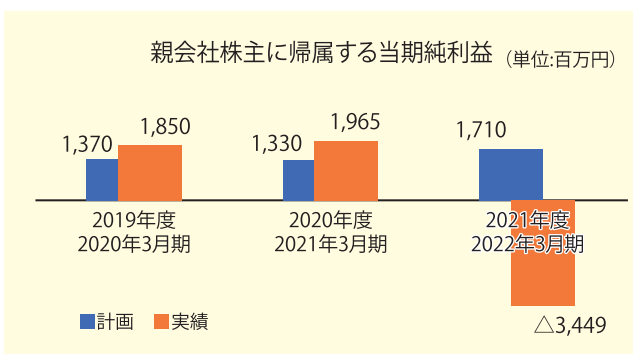
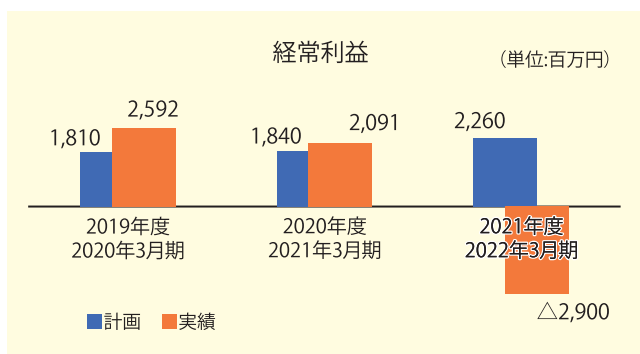
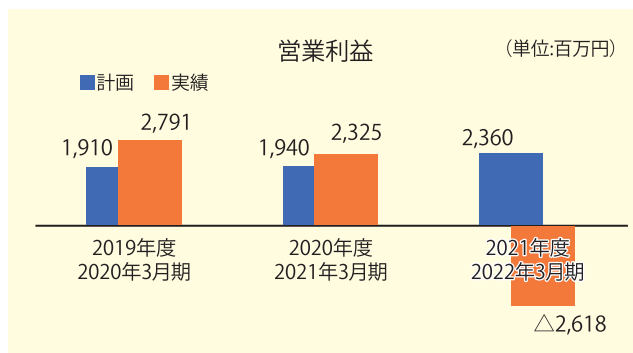
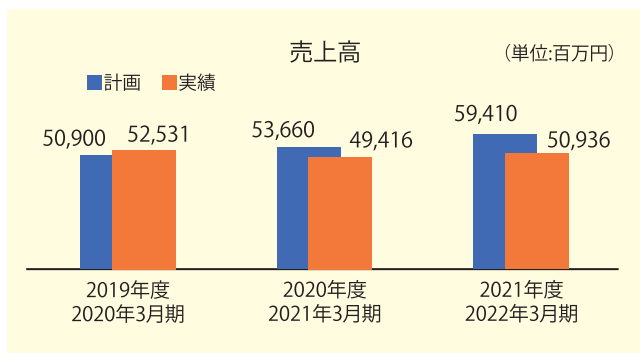
# 中期経営計画(2019~2021年度)の結果

## 計画と実績

(単位:百万円)

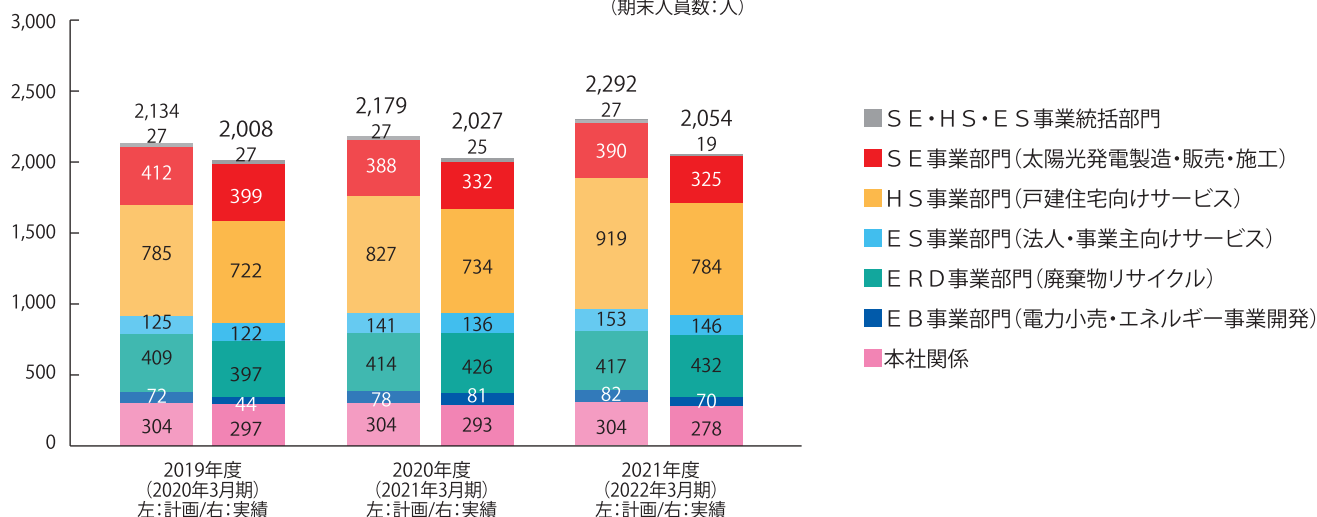
	中期経営計画			実績(矢印は計画比)		
	2019年度 2020年3月期	2020年度 2021年3月期	2021年度 2022年3月期	2019年度 2020年3月期	2020年度 2021年3月期	2021年度 2022年3月期
売上高	50,900	53,660	59,410	▲ 52,531	▲ 49,416	▲ 50,936
営業利益	1,910	1,940	2,360	▲ 2,791	▲ 2,325	▲ △2,618
経常利益	1,810	1,840	2,260	▲ 2,592	▲ 2,091	▲ △2,900
親会社株主に帰属する当期純利益	1,370	1,330	1,710	▲ 1,850	▲ 1,965	▲ △3,449

※2021年度(2022年3月期)実績より、「収益認識に関する会計基準」を適用しています。



## 人員の推移

(期末人員数:人)



# 中期経営計画(2019~2021年度)の結果(主要課題)

中期経営計画においては、6つの経営課題を掲げています。これらの課題に対する結果について、ご報告します。

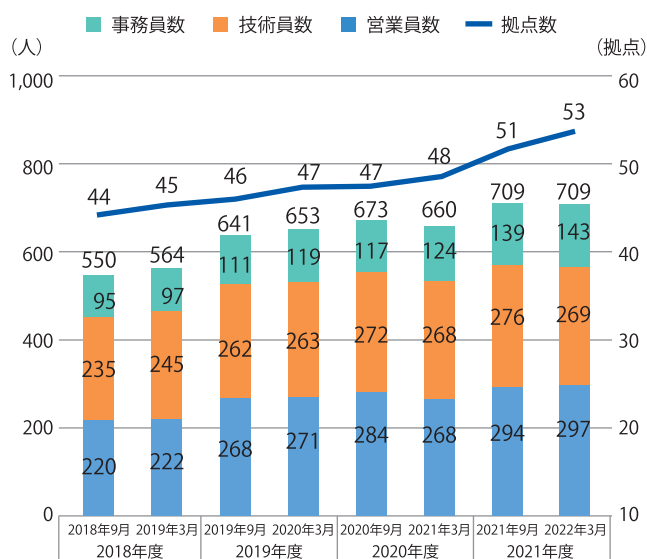
## ■経営課題に対する進捗状況

### ①強みである営業力と顧客基盤を生かした既存事業の拡大

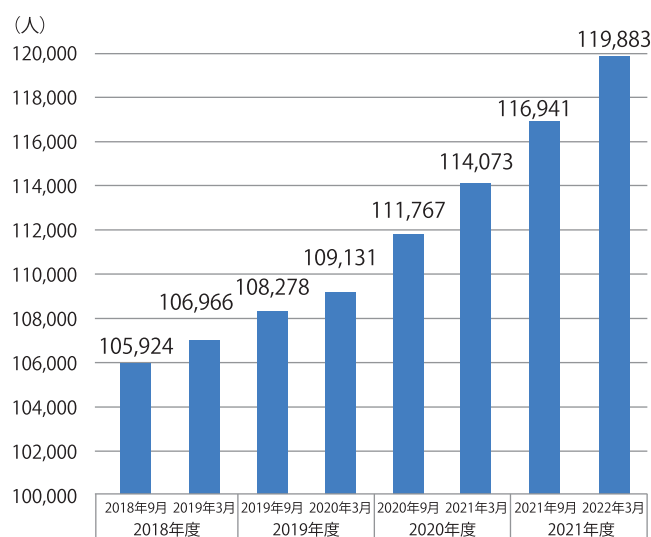
お客様満足の向上

既存事業における人材確保や新拠点の開設など、安定的な収益基盤を確立においては一定の成果を上げることができました。特にH S事業部門では、今中期経営計画期間において営業拠点を8カ所、人員を145名増やし、営業力のさらなる強化を図ってきました。顧客件数は、2022年3月末現在、119,883件(+12,917件)と増加しています(2019年3月末比)。

#### ■H S事業部門の拠点数および従業員数の推移



#### ■H S事業部門の顧客数の推移

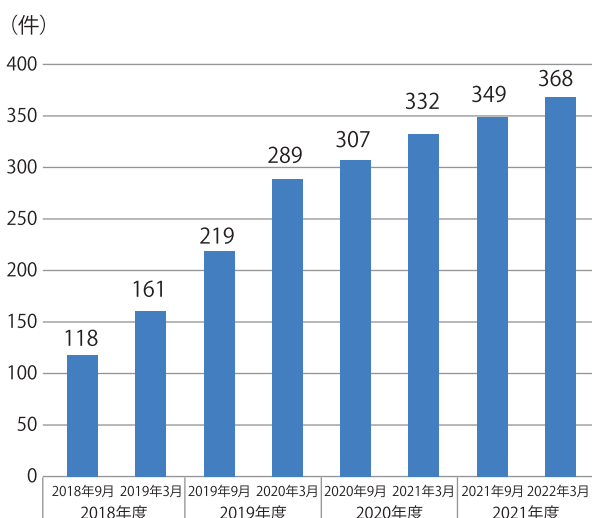


### ②法人との業務提携なども含め、よりアライアンスを密にした新規先開拓の強化

お客様満足の向上

法人との業務提携を積極的に進め、お客様と接点・営業基盤の拡大を図りました。2022年3月現在、業務提携先は368社となっています。また、マンションの管理会社提携先との関係強化にも、注力しています。

#### ■提携先数の推移



[提携先や提携内容の例]

- ▶ 地方自治体の職員互助会・共済会
- ▶ 企業・団体の協同組合
- ▶ 企業(福利厚生メニューとして)
- ▶ サービス業企業(引越し業者、会員向けサービスなどの顧客サービスメニューとして)
- ▶ 不動産業者



当社サービスのご案内

- ・シロアリ消毒をはじめとする住宅向けサービス
- ・マンションの設備保全対策(給排水設備の診断)をはじめとする事業者向けサービス など

③新事業・新サービスへの積極的な取り組みによる将来の成長領域の開発

お客様満足の上

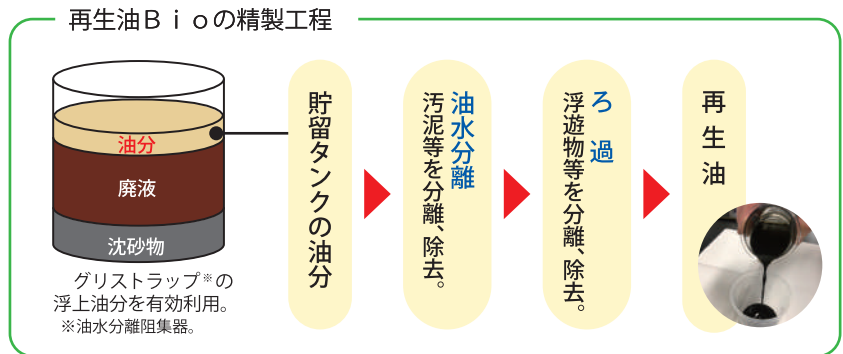
廃液の燃料化事業や廃棄業務一元管理システムなど、成長への足がかりとなる事業開発を実施しました。しかし、エネルギー関連事業に関しては、太陽光発電の第三者保有モデル(PPA)<sup>\*</sup>など、他社との提携によるビジネスモデルづくりに取り組みましたが、想定よりも対応が遅れる結果となりました。

<sup>\*</sup>第三者保有モデル(PPA)・・・PPA事業者が需要家(第三者)の住宅屋根等に太陽光発電システムを設置し、太陽光発電の自家消費電力を販売するもの。

■有機廃液の燃料化

飲食店から発生する廃液(産業廃棄物)から油分のみを分離回収することで、化石燃料の代替品として利用可能な、再生燃料(製品名:再生油Bio)を製造・販売しています。

CO<sub>2</sub>排出量カウント0(カーボンニュートラル)の燃料。バイオマス発電の燃料としても、利用可能です。



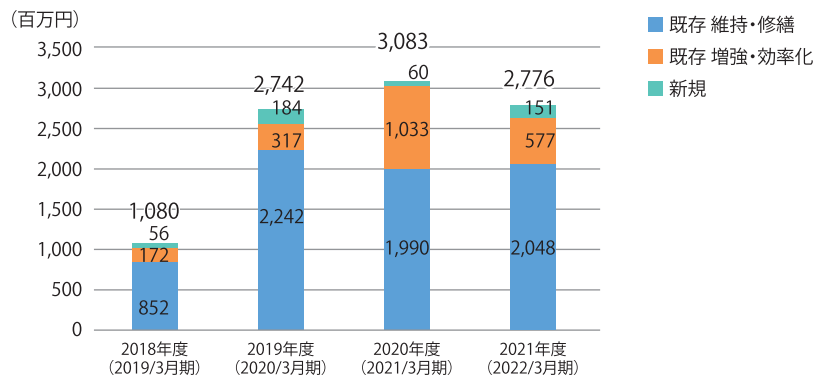
④設備・システム投資等による業務の省力化・効率化の推進

経営基盤の強化

今中期経営計画における投資は、環境資源開発事業における設備更新や基幹システム更新など、業務効率向上に向けたインフラの整備を実施しました。

今後は、さらなる成長に向けた投資も行う予定です。

■投資費用の推移



⑤お客様満足を高めるための、専門家集団への深化と人材の育成・確保

やりがい・働きがいの向上

サニックスグループは、「仕事が教育で 教育が経営である」を経営理念とし、経営戦略の中でも、特に「人づくり」を重点課題の一つとして位置づけています。社会環境の変化および、お客様からの要望の高度化に対応するサービス品質向上のため、人材育成を常に行っています(50ページ参照)。人材確保についての成果に対して、人材育成については取り組み半ばであり、今後も継続課題として、取り組んでまいります。

⑥従業員が高いモチベーションで業務を行える環境づくり

やりがい・働きがいの向上

新卒社員サポートのためのメンター制度、個人のライフプランに合わせて定年を選択できる定年選択制など、従業員の働く環境整備を整えています。業務環境づくりについては取り組み半ばであり、今後も重要課題として、取り組んでまいります。