

MITSUUROKO GROUP HOLDINGS

BUSINESS

REPORT

2017

ミツウロコグループホールディングス
ビジネスレポート2017



感動を、次々と。

私たちは、いつの時代も暮らしのエネルギーとなる商品、
未来を拓くチカラとなるサービスを、
より多くの人へ街へ、届け続けます。

経営理念

わたしたちは豊かな暮らしのになてとして
常に正道に立ちお客さま起点で社業を運営します

創業の精神

忍而和齊家上策
勤与儉創業良図

忍ンデ和スレバ家ヲ齊ヘルノ上策ナリ 勤ト儉与ニ創業ノ良図ナリ

ミツウロコ府中事業所

当社のLPガスプラント第1号として1960年（昭和35年）に設置され、現在も現役として多摩エリアを中心としたお客様へのLPガス充填拠点として活躍しています。
当社のLPガス事業の原点ともいえる設備です。

INDEX

P.03 CEOメッセージ

P.07 挑戦の歴史

P.09 4つのユニークポイント

P.11 ビジネスモデルとアウトカム

P.13 ミツウロコグループの活動

P.15 特集

P.17 事業概況

P.19 エネルギー事業

P.21 電力事業

P.23 フード&プロビジョンズ事業

P.25 PM/健康・スポーツ事業

P.27 その他事業

P.29 財務戦略

P.31 コーポレート・ガバナンス

P.33 マネジメントチーム

P.34 社外取締役メッセージ

P.35 コンプライアンス

P.36 見えない資産と価値創造

P.37 低炭素社会の実現

P.38 安心と安全への取り組み

P.39 人財

P.40 全国ミツウロコ会

P.41 地域・社会とともに

P.43 財務データ



代表取締役社長 グループCEO
田島 晃平

成長領域への 一回り大きな

ミツウロコグループは「わたしたちは豊かなくらしのいないとして常に正道に立ちお客さま起点で社業を運営します」という経営理念のもとで安定的な経営基盤を築き上げ、2016年度に創立90周年を迎えることができました。現在、エネルギー業界を取り巻く事業環境が大きく変わりつつあり、当社グループも新しいステージへと挑戦する時期と感じています。コア事業であるエネルギー周辺事業の競争力を維持しながら、長期的な成長のための投資も積極的に行い、一回り大きな企業グループへの飛躍を目指していきます。

2016年度は増収増益、 2017年度も増益を確保

2016年度の当社グループの売上高は前期比7.7%増の2,056億82百万円、営業利益は前期比8.1%増の38億94百万円と増収増益を実現することができました。エネルギー自由化の流れの中にあって経営環境が厳しいことは想定していたため、体制を整えた上で臨んだ結果、中長期的に貢献すべき事業、特に電力小売りに関しては思い切った投資を行うことができたと考えています。電力小売以外の事業においては、投資の面でむしろ慎重すぎたかもしれません。石油元売り業界の再編を受けて、今後石油製品の供給は減少

積極投資でバランスシートを拡大し、 企業グループへの変革を目指します

するとみられ、それに伴い当社グループの石油関連製品の売上数量も減少傾向となることが予想されます。主力のガス事業においては2016年4月からの都市ガス自由化を受けて当社グループのLPガスもより競争力のある価格で供給していく計画で、何も手を打たなければ2017年度は大幅減益となる事業環境です。しかし、2016年度に新しく獲得した4万件強の電力小売りのお客さんをベースとした電力事業の利益拡大によりガス・石油事業の減益を相殺し、さらにフード&プロビジョンズ事業や不動産事業の拡大により増益を確保したいと考えています。フード&プロビジョンズ事業については、2016年度は一過性の費用や減価償却費の増加により営業損失となりましたが、2017年度はこれらの費用の減少に加え、2017年4月に買収した株式会社スイートスタイルが展開するベーカリー「麻布十番モンタボー」やカフェ「元町珈琲」の貢献も見込み、売上の大幅な増加を予想しています。

BtoC事業が増加するなか、 「ミツウロコ」ブランドを再訴求

2016年度に買収した株式会社ココストアリテールの約150店舗は順次「ミツウロコグローサリー」へと転換してブランドの統一を図っていく計画です。「ミツウロコ」というブランドが商標登録された1928年当時は、固形燃料業界で国内約50%のシェアを占め、高いブランド認知度がありました。その後、様々な分野に事業を展開するなかでLPガスをはじめとするBtoBの比率が大きくなりましたが、現在は再びBtoCの事業が増えてきており、今一度ブランドを広く浸透させる意味が出てきたと考えています。エネルギー事業においても、「ちびまる子ちゃんのガソリンスタンド」として展開するサービスステーションや中古車買い取り事業を行う「カークル」など、自社ブランドの訴求を進めています。当社グループの最大の財産である全国80万世帯のお客に加え、自動車で

近くを通る方や通勤通学で通る方など地域の皆様にもアピールし、地域社会におけるブランド認知度を高めていきたいと思っています。

電力を成長事業と位置づけ、 収益力拡大を目指す

中期的な経営戦略としてはまず、電力事業の収益力拡大を目指します。独立系の当社グループは、自社電源である再生可能エネルギーに加えて、LNGや石炭を燃料とする一般電気事業者や市場からの効率的な電力調達を実現しており、仕入れ能力は優位性の一つであると考えています。販売においてはパートナー企業との提携や全国の代理店網といった経営資産を駆使し、競争力のある価格でお客様に提供していくことができます。自由化後の電力小売市場には、現在300社以上がひしめいていますが、最終的に生き残るのは電力会社系、石油元売り系などの大手を含め20グループ程度とみています。現在当社グループは12位（電力販売量ベース）ですが、調達・販売両面における独立系ならではの強みを活かして市場におけるポジションを上げ、成長事業の一つとして育てていきたいと思っています。

フード&プロビジョンズ事業は 更なるM&Aで店舗数を拡大

ここ数年のM&Aを受けて、フード&プロビジョンズ事業には様々な事業が混在している状態であったため、統一した事業テーマで運営すべく、“Natural Handmade DELICATERIA”というテーマを設定しました。「DELICATERIA」は、デリカテッセンとカフェテリアを組み合わせた造語で、フードコートやイートインを含んだ業態を表します。フード&プロビジョンズ事業では、このコンセプト

と合致させることで統一感を持って運営するとともに、今後も積極的なM&Aを継続し、事業体として一回り大きなものにしていきたいと考えています。新しく仲間入りした株式会社スイートスタイルが展開する麻布十番モンタボー75店舗、元町珈琲40店舗を含めて、現在フード&プロビジョンズ事業が展開する店舗は360店舗ですが、これを早期に500店舗に増やしたいと思っています。FCを増やすとともに、成長力や立地条件、ビジネスモデルを検討しながら、グローサリーや物販等の会社の取得を行っていききたいと思っています。また、戦略推進の一環として、ショップ&レストラン事業全体の経営管理及びブランドマネジメントを行うポートフォリオ管理会社株式会社ミツウロコヴォイジャーズを設立しました。株式会社ミツウロコプロビジョンズ、株式会社ミツウロコビバレッジ、株式会社ミツウロコグローサリー及び株式会社スイートスタイルを傘下に置き、リテール、ホールセール、物流にわたって統合的な管理を行っていく予定です。例えば、モンタボーは全ての店舗にパンを焼く窯があるのですが、これを活かしてミツウロコグローサリーの店舗へベーカリーの供給を行うなど、横展開もしていきます。また、1,800弱ある全国のエネルギー事業の代理店にもこれらのショップ&レストラン事業を紹介し、FCとして展開してもらうことを考えています。

エネルギー事業は組織再編で収益基盤をより盤石に

現在、エネルギー事業は高い成長を見込める環境ではありませんが、当社グループの収益の柱であることには変わりありません。今回、その中核である株式会社ミツウロコの小売事業部門を関東、東北、中部、関西等に分割し、地域の特性に鑑みた営業戦略を展開していく体制を整えました。新しい体制のもと、エネルギー事業の基盤を確固たるものとした上で、代理店網を活用した他事業とのシナジー等も追求していきたいと考えています。エネルギー事業における生産性改善の取り組みの一つとして、日本電気株式会社と京セラコミュニケーションシステム株式会社と共同で、新無線通信技術「SIGFOX」を活用したLPガス配送業務効率化ソリューションを開発しました。LPガス

メーターにIoT無線ユニットを設置して指針情報を日次で取得し、AIが配送日や車両への積載容器本数、さらには最も効率的な配送ルート等を自動的に指示するシステムで、属人化したノウハウの継承を前提とせずに安定的に効率の良いLPガス配送業務を可能とするものです。今後、実証試験等を経て実用化すれば、物流費用の大幅な削減に大きく貢献する可能性があります。当社グループを含めエネルギー運送業界においては、人材不足と高齢化が大きな課題ですが、こういった新しい技術が、生産性改善や働き方改革のための一つのソリューションとなるのではないかと期待しています。

3年間で500億円を投資し、バランスシートと企業価値の拡大を目指す

事業規模の拡大を目指して、今後3年間でM&Aを中心に500億円の成長投資を行う計画です。現在約1,300億円の総資産を2,000億円程度に拡大させ、企業価値の拡大を目指します。成長投資に備えて自己資本比率55%程度の財務体質を維持してきており、2015年末には日本格付研究所（JCR）よりA-（安定的）の格付を取得し、2017年2月も同じ格付を維持しております。現在の金融環境を鑑みても、資金の調達余力に問題はないと考えています。分野としては、エネルギー事業と生活関連に重点を置いていきます。海外への投資も視野に入れており、新たにグローバルプランニングチームを設立しました。既存の会社のM&Aを中心に、特にエネルギーの分野においてアジア圏での事業拡大を模索していきます。現時点で経営目標数値は設定していませんが、500億円の投資によってバランスシートを拡大し、回転させながら収益性を上げ、筋肉質な収益体質へと変革していきたいと思っています。現在、株価が純資産倍率（PBR）で1.0を下回っている状況を脱するためにも、必要な戦略だと考えています。現在はエネルギー事業が連結利益の大半を稼いでいますが、長期的には、エネルギー事業、電力事業、PM／健康・スポーツ事業、フード&プロビジョンズ事業、その他事業の各事業がバランス良く稼ぐ体制を構築することを目指します。



「雷鱗」=フード&プロビジョンズ部門の奏でるべき主旋律
雷の多い年は豊作といわれ、雷という字も雨と田から成っていることから、豊作を期して雷に鱗を重ねて“雷鱗”と決めました。雷が鳴ったら鱗を思い出していただければとの想いも込めています。

グループガバナンスと人財育成の充実を図る

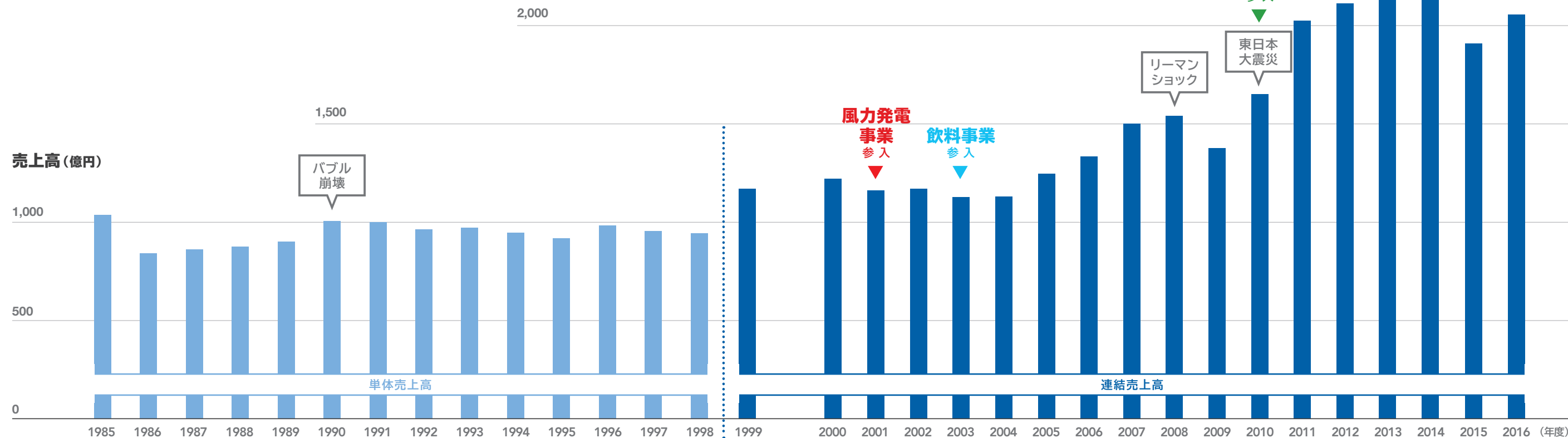
M&Aによってグループ会社数が増加したことで、グループ全体の方向性を合致させるべく、従来以上にガバナンスの重要性が増しています。各社の事業運営における統一制度の策定を急ぐことに加えて、グループ全社員が共通の目標を持ち、共有できるツールを2017年度から導入していく予定です。また、ガバナンスを浸透させていくためには、各部門における優れたプロセスオーナーが必要です。これらの人財の教育・研修には費用を惜しまずに取り組み、人的資産のレベルアップを図ります。管理部門においては、従来から公認会計士や税理士、弁護士などの専門性の高い外部人財を登用して質の強化を図ってきましたが、これは今後も継続していきます。現場においてはIoT等の先端技術を活用した不正の防止やセキュリティの強化も推進していきます。

健全な財務体質を鑑み、配当性向を40%に引き上げ

2016年度は1株当たりの配当を前年比2円増やして18円とし、従来30%を目途としていた配当性向も40%に引き上げました。これまで長く保守的な財務規律を維持してきた結果、事業の安定性と財務の健全性は十分確保できているとの判断から、株主の皆様への還元をより厚くすることにしたものです。今後も、利益の成長と共に株主の皆様へ報いていきたいと思っています。また、今後投資家に向けての情報発信やエンゲージメントについても、積極的に行っていききたいと考えています。ミツウロコグループは変革期を迎え、長期的・持続的な企業価値拡大のための投資戦略を実行しようとしています。株主をはじめステークホルダーの皆様には、これからも応援していただきますよう、よろしくお願い申し上げます。

感動の創造へ、 挑戦し続ける企業グループ

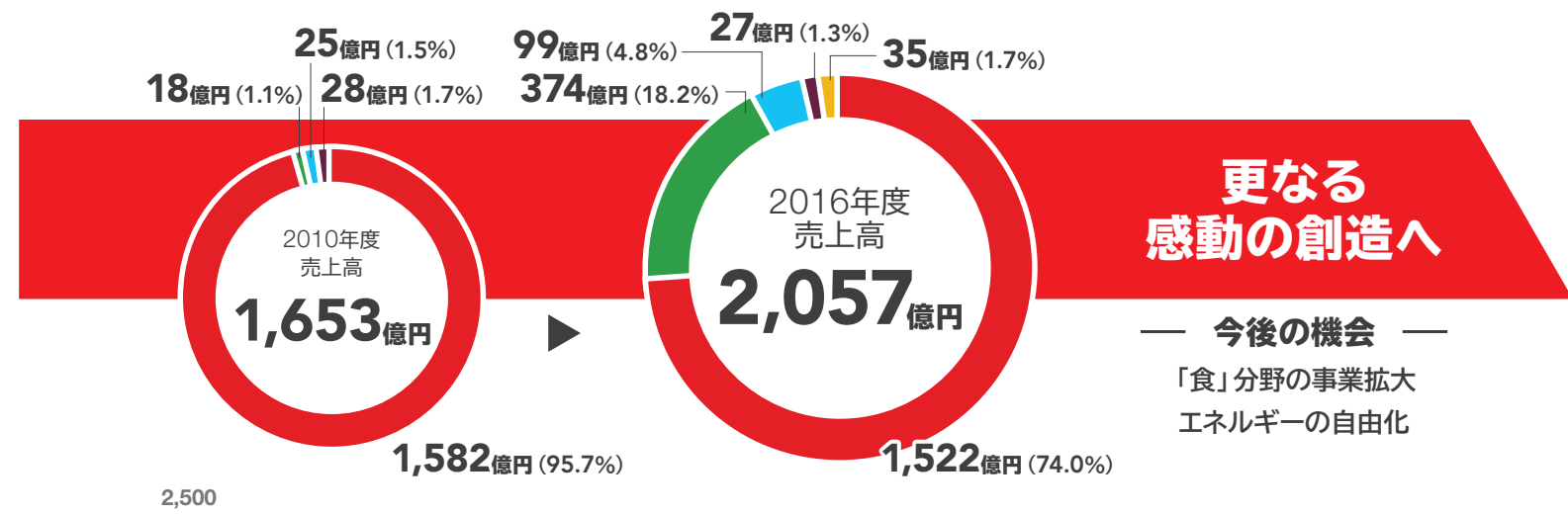
ミツウロコグループは、1886年の創業以来、時代に応えるエネルギーの供給と生活周辺サービスを提供することで、お客様の暮らしに役立つよう努めてきました。これからも、次代を担う子供たちのため、地球のため、資源と環境をしっかりと見つめ、お客様一人ひとりの豊かな暮らしづくりのために挑戦し続けます。



業態の広がりミツウロコの挑戦



セグメント別売上構成比の推移



更なる
感動の創造へ

— 今後の機会 —

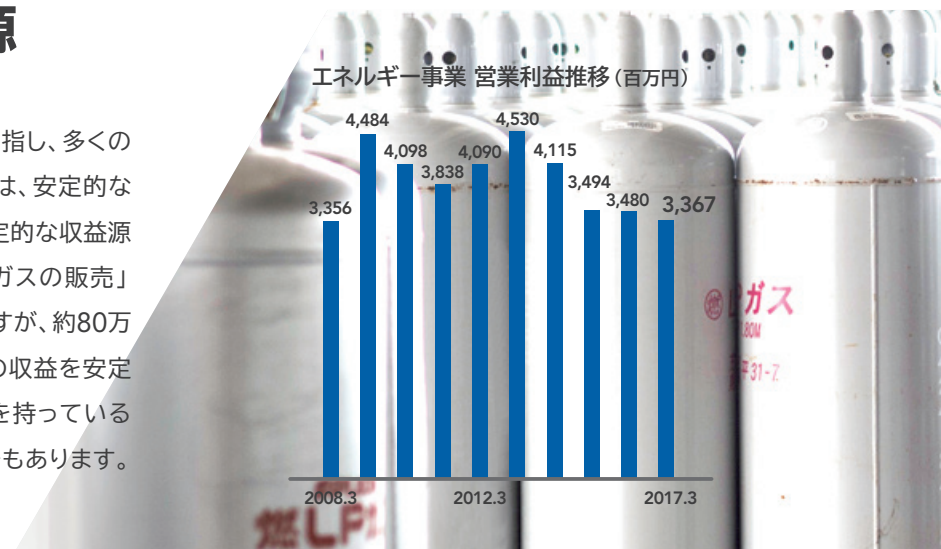
「食」分野の事業拡大
エネルギーの自由化

4つのユニークポイント

ミツウロコグループの企業価値を語る上で
欠かすことができないポイントを、4つにまとめました。

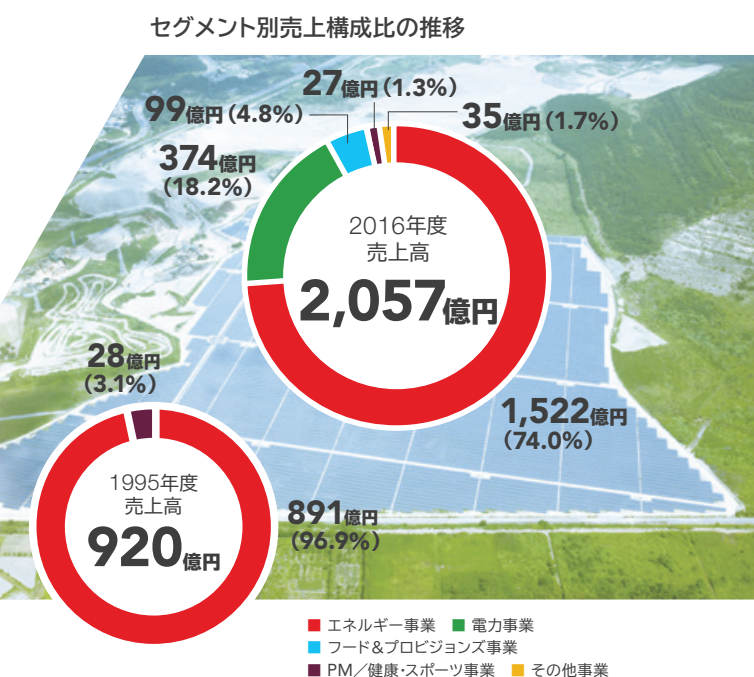
1 安定的な収益源

近年、私たちは多様な事業ポートフォリオを目指し、多くの挑戦をしています。この挑戦が続けられるのは、安定的な財務基盤と収益源を有しているからです。安定的な収益源とは、1953年以来事業を継続している「LPガスの販売」です。LPガスの販売は輸入価格に左右されますが、約80万世帯のエネルギーインフラであるため、一定の収益を安定的に確保することができます。この事業を持っていることこそが、私たちの強みであり最大の特徴でもあります。



3 進化する事業ポートフォリオ

私たちが目指す姿。それは「愉快的アイデアと共に進化するエネルギープロバイダー」です。運送業としてスタートした私たちですが、顧客のニーズを汲み取りながら事業の幅を広げてきました。一見、繋がりが見えないかもしれませんが、長い歴史の中では実は全て繋がっています。運送業から固形燃料、LPガス、電力というエネルギーの提供をベースにLPガスをお届けしていく中で顧客との接点が生まれ、そのお客様のニーズをカタチにしていく。元々練炭工場やLPガス製造設備であった広大な土地を有効的に且つ皆様に感動を与える事業を考え、サービスを広げてきた結果でもあります。「変わること」を恐れず、「進化」をし続ける会社であることが私たちの在り方です。



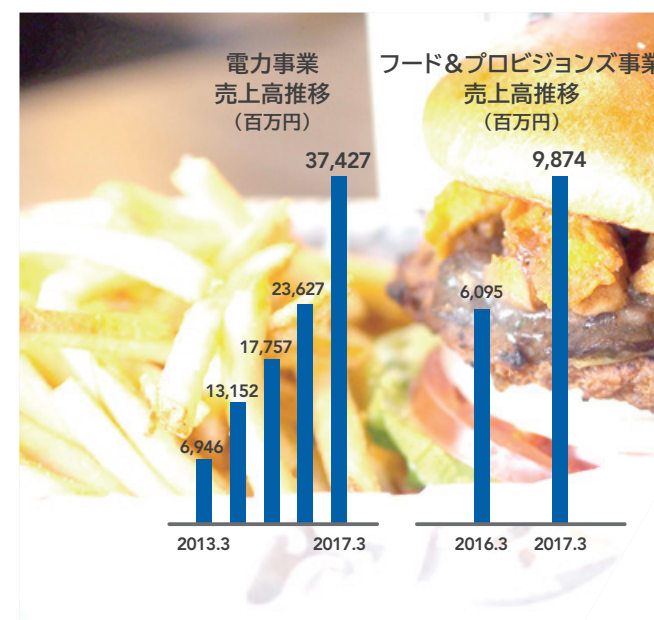
2 全国ミツウロコ会

私たちの販売とマーケティング上の大きなアドバンテージが全国1,800社で構成される「全国ミツウロコ会」です。私たちのLPガスの販売代理店からなる巨大な組織です。消費者との接点は「全国ミツウロコ会」に加入いただいている企業になり、事業活動を行う上での要です。ミツウロコ会の会長は弊社社長の田島ですが、自らがミツウロコ会のトップになり、より販売がしやすい仕組み、お客様のニーズに則したサービスや製品の開発を進めています。また、同会の結束と各社の情報交換、戦略の共有、新たな製品の発表などを兼ねて、随時各ブロック会において各種勉強会を開催するほか、1年に一度全国の会員店が一堂に会し「経営フォーラム」を開催しています。2016年度は東京のパレスホテルで会員、関係者700名を集めて開催されました。



4 ドライバーは、「電気&フード」

多くの事業を展開しているミツウロコグループですが、成長のキーとなるドライバーは「電気」と「フード」です。電力事業については、風力、メガソーラー、バイオマスに加え、2016年4月の電力の小売全面自由化に合わせて、低圧電力の小売事業にも参入を図りました。また「フード」事業においては、カールスジュニアの独占運営権を取得。2017年4月に3号店を出店、株式会社スイートスタイルの全株式を譲り受ける等、積極的に投資をしている分野です。エネルギー事業で安定的な収益源を確保し、高い自己資本比率を維持しながら「電気」と「フード」の領域で成長していくというのが、私たちの戦略です。



ミツウロコグループは、顧客や社会のニーズと変化をいち早く汲み取り、強みを活かしながら挑戦し続けることで、新しい価値を生み続けています。
これまでもこれからも、「豊かなくらしのにないて」として、お客様に新しい価値を提供していきます。

社会の課題とニーズ

アイデアの源泉

安定的なエネルギーの確保
(災害時のインフラ整備)

地球環境問題

安心・安全
志向の高まり

QOLの向上

コミュニケーション不足
(過疎化・孤立化)

高齢化社会
労働力不足

事業活動



愉快的なアイデアと共に進化する
エネルギープロバイダー

私たちの役割

- ・クリーンエネルギーの普及
- ・エネルギーの安定供給
- ・生活を豊かにするサービスの拡大



私たちの強み

LPガス顧客 **80万世帯**
全国ミツウロコ会 **1,800社**
(販売代理店)

安定した収益源

財務基盤 不動産

高いオペレーションノウハウ

Output

製品・サービス

エネルギー事業



LPガス
液化天然ガス
エコステーション
燃料電池

電力事業



風力発電
メガソーラー
バイオマス発電
ミツウロコでんき
(小売り)

フード&プロビジョンズ事業



レストラン
ベーカリー
カフェ
コンビニ
ミネラルウォーター

PM / 健康・スポーツ事業



複合商業施設
オフィスビル
マンション

その他事業



業務サポート
保険代理
(自動車・火災等)
リース

Outcome

生み出される価値

社会的価値



- エネルギーの安定供給
- クリーンエネルギー
- コミュニケーション機会
- 災害時のインフラ機能
- 新たな電力の選択肢
- より豊かな生活

経済的価値

当期純利益

26.98 億円

配当総額

11.31 億円

配当性向

42.5%

Milestone Events

ミツウロコグループの活動

2016年度も私たちミツウロコグループは、「豊かな暮らしにないて」として、お客様の暮らしに役立つサービスの開発や新たな事業展開を進めてまいりました。また、お客様への安心・安全の提供や社会への貢献にも積極的に取り組んでまいりました。

経営トピックス

役員退職金制度を廃止し、
株式給付信託
(BBT)を導入



全社において
「交通事故防止キャンペーン」を実施

詳細は38ページへ



平成28年度LPガス消費者保安功績者
表彰において「経済産業省商務流通保
安審議官表彰」を受賞

詳細は38ページへ



女子バスケットボール部
第49回全日本実業団バスケットボール
選手権大会にて第3位

詳細は42ページへ



株主優待制度において
「長期保有優遇制度」を新設



クリステル・ヴィ・アンサンブル財団
への募金活動開始

詳細は41ページへ

2016年
4月

5月

6月

7月

8月

9月

10月

11月

12月

2017年
1月

2月

3月

4月

5月

事業トピックス



「ミツウロコでんき」サービス開始



くるま買取「カークル」の店舗拡大

事業譲受により印刷事業を開始



カリフォルニア発プレミアムバーガー
「Carl's Jr.」2号店オープン



ミツウロコでんき需要家向け駆けつけサービス
「ミツウロコでんき安心サポート」
提供開始



家庭用LPガスお客様向け駆けつけサービス
「ミツウロコあんしんバリュー」
提供開始



ベーカリー「麻布十番モンタボー」
カフェ「元町珈琲」を展開する
株式会社スイートスタイルが
グループの仲間に



カリフォルニア発プレミアムバーガー
「Carl's Jr.」3号店オープン

AI・IoTを活用した
国内初のLPガス
配送業務効率化事業の
提供に向けた協業開始

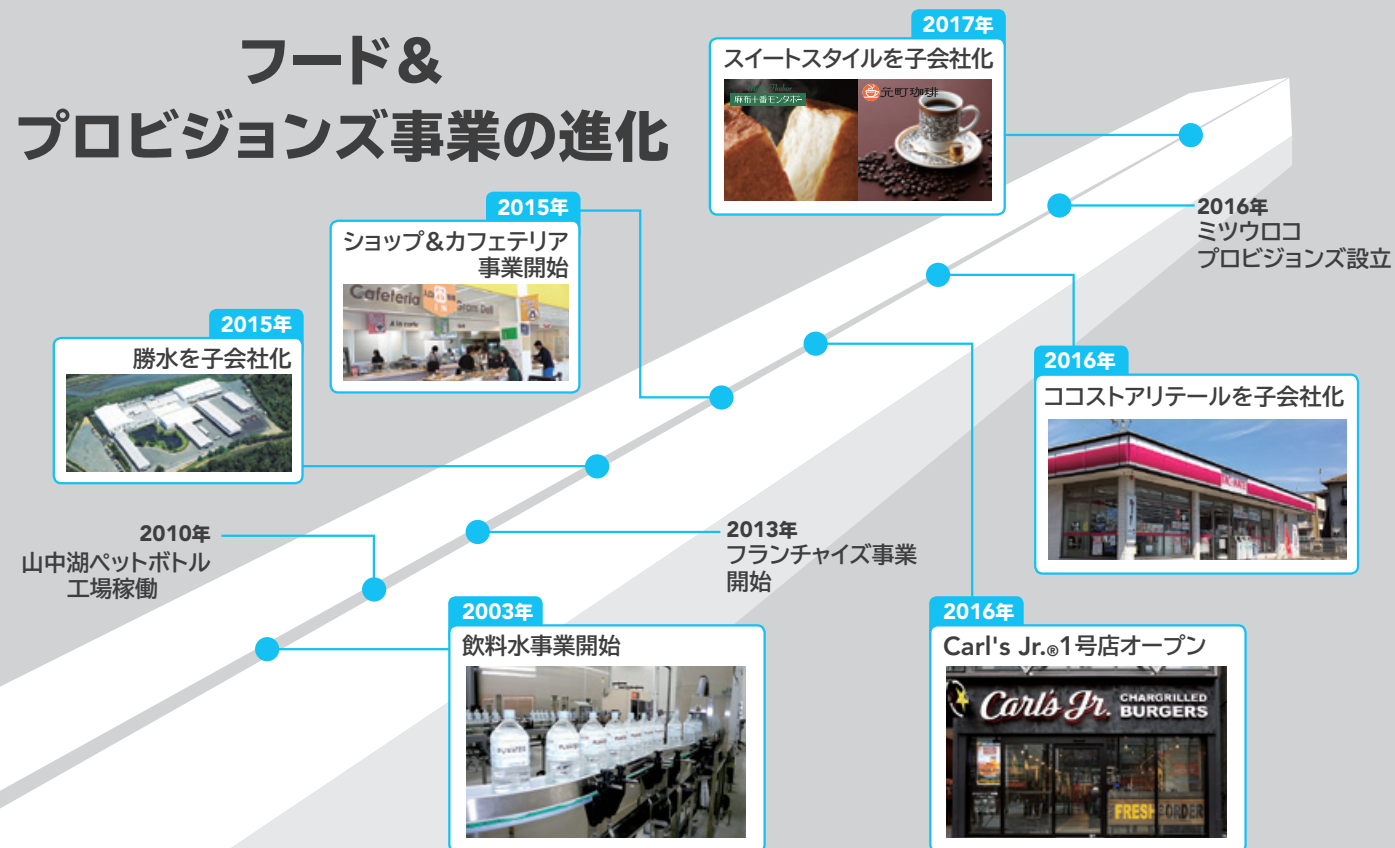
詳細は28ページへ



特集 成長のドライバー

Foods & Provisions Business

フード&プロビジョンズ事業の進化



進化を続けるフード&プロビジョンズ事業

2003年、大自然が長い年月をかけて育んだ、まろやかで美味しい天然水を全国のお客様にご愛飲いただきたいとの思いから、山梨県鳴沢村でのナチュラルミネラルウォーター製造販売からスタートした「飲料事業」は、その後山中湖工場と岐阜養老工場を加え3工場を有するまでに成長し、販路を拡げ着実に業績を拡大してまいりました。また、タリーズコーヒーやしゃぶしゃぶ温野菜などの飲食店舗をフランチャイジーとして運営する「フランチャイズ事業」、企業や施設内でミニショップやカフェテリアを運営する「ショップ&カフェテリア事業」を約100店舗展開するまでに事業領域を拡大いたしました。

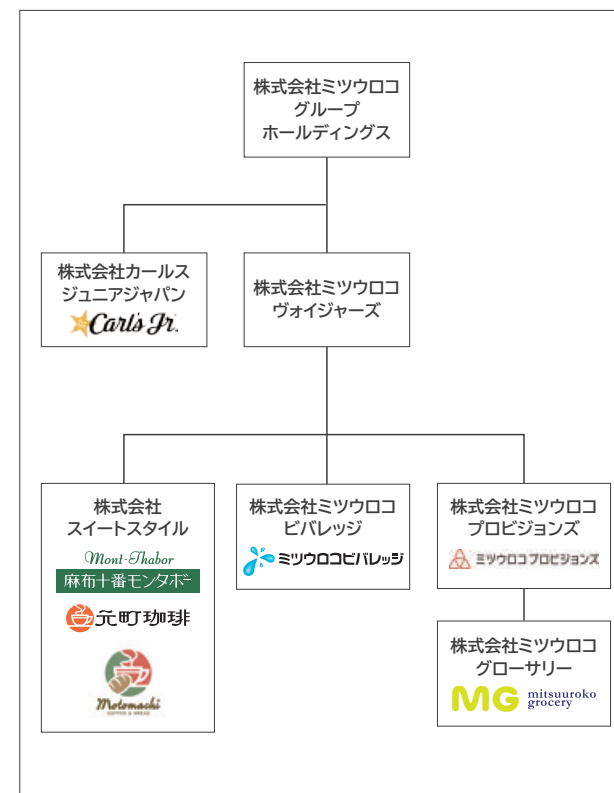
そして2014年には、カリフォルニア発プレミアムバーガーレストランチェーン「Carl's Jr.®」の日本国内における独占運営権を獲得し、現在日本国内において3店舗の「Carl's Jr.®」レストランを運営し、本場のプレミアムなメニューとサービスをお楽しみいただいております。

さらには、M&Aにより、ボランティアチェーンストアを展開する株式会社ココストアリテール（現株式会社ミツウロコグループ）、ベーカリー「麻布十番モンタボー」やカフェ「元町珈琲」を展開する株式会社スイートスタイルの全株式を取得するなど近年目覚ましいスピードでその事業領域を拡大し続け、現在では「フード&プロビジョンズ事業」として、ミツウロコグループの成長を担うドライバーとしての進化を遂げております。

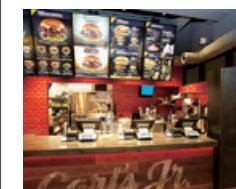
今後、フード&プロビジョンズ事業は、“Natural Handmade DELICATERIA”をテーマとし、お客様が安心して気軽に立ち寄れる美味しいお店作りを進めるとともに、新たな価値提案を継続することで「豊かなくらしのにないて」として更なる進化を続けてまいります。

Natural Handmade
Delicateria

フード&プロビジョンズ事業の体制



2016年～2017年でミツウロコグループが事業買収及び国内独占契約を取得したブランド



★Carl's Jr.®
全世界37ヶ国に約3,700店舗を展開する米国発のプレミアムハンバーガーショップ。国内の独占運営権を2014年に取得。今後10年で150店舗展開を目指します。



Mont-Thabor
麻布十番モンタボー
パン作りの全ての工程を店舗で行う「オールスクラッチ方式」に拘ったパン店。全国で直営店60店舗、FC店10店舗を展開しています。



☕元町珈琲
日本の珈琲文化の発祥の地「元町」をイメージし、港町元町の異国情緒と和の融合をコンセプトとしたカフェ業態です。全国40店舗を展開しています。



Matsushiro
オーダー式ターキッシュサンドを看板商品とし、さらに珈琲専門店「元町珈琲」の珈琲とのマリアージュを楽しめるカフェです。

サービスメニューの拡充とおもてなし品
電力事業の販売量増加やフード&プロビ

当社グループを取り巻く経営環境においては、原油価格が上昇に転じるとともに、消費者の「省エネ意識」の定着と「省エネ機器」の普及から世帯あたりのエネルギー使用量は減少傾向にあり、さらには小売市場において消費者の選択志向が強まるなど、引き続き厳しい状況で推移いたしました。

		
事業概要	ガス・石油・固形燃料 新エネルギー 生活周辺サービス	風力発電 バイオマス発電 メガソーラー（大規模太陽光発電所） 小売電気事業
売上高	1,522.25億円	374.27億円
営業利益	33.67億円	8.94億円
リスク要因	原油価格、LPガスのCP※1／MB※2等 及び為替レートの動向による売上原価の変動 ※1：Contract Price 輸入通告価格 2：Mont Belvieu 米国産LPG価格指標	行政施策の変更に伴う政策リスク 及びシステム開発に与える影響 競争力のある電力販売を実現する安価な電源調達 及び電源開発の必要性 IPP事業の天災等における発電停止の影響

主な事業会社	 ミツウロコ	 ミツウロコグリーンエネルギー
	 ミツウロコエナジーフォース	
	 ロジトライ	

質の向上に努めるとともに、
ジョンズ事業の事業拡大により増収増益

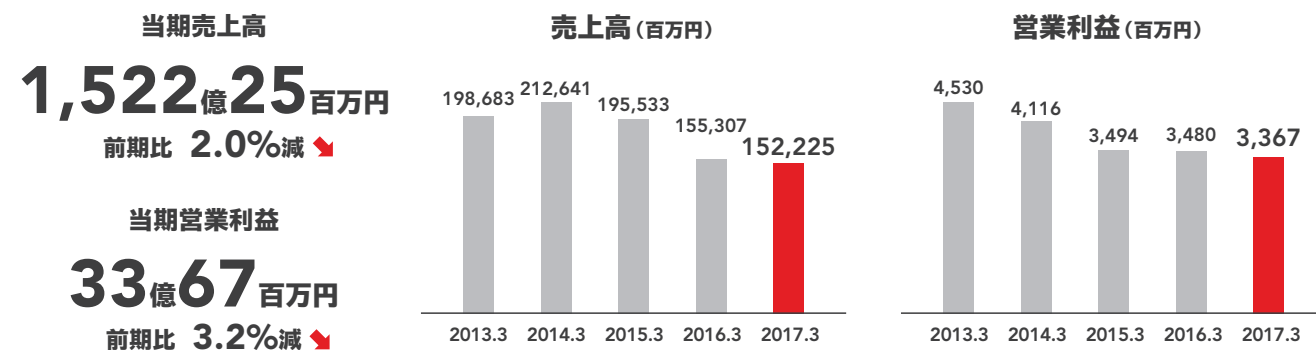
こうした状況下、エネルギー事業においては、ガス+光+電気のセット販売やお客様向け駆けつけサービスの展開などサービスメニューの拡充に努め、加えて電力事業での順調な電力販売増加とフード&プロビジョンズ事業の更なる事業拡大により、売上高は前期比7.7%増の2,056億82百万円、営業利益は前期比8.1%増の38億94百万円、経常利益は前期比3.3%増の47億43百万円、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比2.8%増の26億98百万円となりました。

		
フード&プロビジョンズ事業	PM／健康・スポーツ事業	その他事業
ナチュラルミネラルウォーター製造・販売 プレミアムバーガーレストラン経営 ショップ&カフェテリア運営 コンビニエンスストア・ ボランタリーチェーンストア経営	不動産賃貸 複合商業施設経営	LPガス業務効率化ソリューションの提供 業務サポート 保険代理（自動車・火災等） リース
98.74億円	26.50億円	35.04億円
0.8億円 （営業損失）	4.30億円	2.19億円
直営店舗や自社工場ならびに各店舗ブランド の加盟店において、品質に関する事故が発生 した場合のブランドイメージの毀損及び業績 への影響	市況変動（ポートフォリオ内の物件入れ替え に際し、高値づかみや安価譲渡をしない） 不動産物件の老朽化、商業施設・イベントの 陳腐化 安心・安全確保のためのサービス品質管理、 適切な物件管理、自然災害予防、食の衛生管理 の必要性	経済情勢や金融政策等の影響による リース先顧客に対するリスク債権の発生 個人情報（特定個人情報含む）の取扱いに おいて情報が漏洩した際の業績等に対する 影響

 ミツウロコプロビジョンズ	 ミツウロコリース
	 ミツウロコクリエイティブソリューションズ
 株式会社スイートスタイル ※2017年4月に子会社化	 TRIFORCE
	 株式会社 三 鱗

エネルギー事業

LPガス、通信サービス“ミツウロコ光”、電力販売“ミツウロコでんき”などのインフラ事業を展開。また液化天然ガス、石油製品、自動車用のLPガスやCNG供給、さらに、住宅設備機器の販売・施工、固形燃料、太陽光発電システムやリチウムイオン電池、家庭用燃料電池など様々な事業を行っています。



業績について

LPガス事業では、2015年より推進している通信事業「ミツウロコ光」と2016年4月からの電力小売自由化に伴いスタートした「ミツウロコでんき」の提供により、ガス+光+電気のセット販売で新たなお客様の獲得を展開しました。また、駆けつけサービス「ミツウロコあんしんバリュー」をメニューに加え、お客様への安心・安全の品質向上に努めています。石油事業では、中古車買取事業「カークル」の新規店舗を3店出店するなど事業拡大を図りました。エネルギー事業全体では、原油価格の上昇により石油製品の売上増となったものの、LPガスのCPが低価格で推移したことと円高の影響でLPガス販売価格が下がり、売上高は前期比2.0%減の1,522億25百万円、営業利益は前期比3.2%減の33億67百万円となりました。

見通しと展望

エネルギー自由化に伴います「ミツウロコでんき」の販路拡大を推進してまいります。さらに通信サービスや「ミツウロコあんしんバリュー」のメニュー拡充を図り、新たな顧客層をターゲットに展開を図ってまいります。また都市ガスについても機器販売を積極的に展開し、電力販売と合わせてエリア内でのアカウント取得を経て、都市ガス販売に繋げられるよう販売スキームを検討中です。

LPガスについては引き続き液石法改正に則った対応と料金透明化への取り組みを徹底し、他サービスとのセットプランを含め、お客様に分かりやすい料金プランの構築を目指します。

価値創造の道筋

- 1 電力販売の拡大
- 2 LPガス及び石油製品の販路拡大
- 3 “ミツウロコあんしんバリュー”の展開
- 4 Webによる都市ガス機器販売への取り組み
- 5 都市ガス販売スキームの検討



LPガス

LPガス事業のリーディングカンパニーとして、各地の営業拠点や販売事業者を介し全国約80万世帯の皆様にLPガスを供給しています。



液化天然ガス

天然ガスはLPガスとならび、他の化石燃料に比べ環境負荷の小さいエネルギーであり、現在最も他エネルギーからの転換が加速しているエネルギーです。



石油製品

ご自宅まで暖房・給湯用の灯油をお届けして、快適な暮らしをサポートするだけでなく、カーライフに欠かせない燃料の供給地点であるサービスステーションを通じて、ガソリンや軽油を提供しています。



エコステーション

低公害車として注目を集めるLPガス自動車とCNG（圧縮天然ガス）自動車。ミツウロコでは営業車両などに低公害車を導入するだけでなく、エコステーション（オートガス・CNG併設スタンド）も設置しております。



煉炭・豆炭／石炭・木炭

かつて家庭用エネルギーの主役だった「煉炭」「豆炭」。ミツウロコは固形燃料のパイオニアとして80年以上にわたり提供しています。現在では主にレジャー用や災害用、道路工事（コンクリート養生）用を用途として活躍しています。



太陽光発電システム

単に太陽光発電システムの販売・設置にとどまらず、発電事業や災害対応型給油所普及事業への対応や屋上緑化との併設促進など、様々な太陽光発電システムに積極的に取り組んでいます。



リチウムイオン電池

グリーン電力の有効利用と環境保護を理念とするエリーパワー株式会社への出資により、高機能で安全なリチウムイオン電池の開発と普及を支援しております。



家庭用燃料電池

約80万世帯にLPガスを供給する「強み」を活かし、これらの省エネ機器をお客様一人ひとりの生活スタイルに合った“エネルギーのベストミックス”としてご提案。低炭素社会の実現に貢献しております。

事業を通じた社会への貢献

エネルギーインフラとしての役割 災害時中核充てん所

東日本大震災（2011年3月）時に機動性の高いエネルギーとして「LPガスは災害に強いエネルギー」であることが、改めて証明されました。これを踏まえ、日本政府は「LPガスサプライチェーンにおける災害対応能力強化」対策として、中核充てん所の選定と機能強化に取り組み始めました。中核充てん所とは、災害時に地域の供給地点としての役割を担う充てん所のことをいいます。中核充てん所には、停電時にもLPガスの供給が出来るようにLPガスを燃料とする自家

発電設備を備えていること、ガソリンが入手困難になることを想定して、配送や点検に出動するLPガス車と充てん設備を整えている必要があること等、いくつかの条件をクリアした充てん所だけが指定されます。ミツウロコグループでは、2017年3月現在で3ヶ所の中核充てん所の指定を受けています。今後もエネルギー供給会社として、地域に貢献していきたいと考えています。



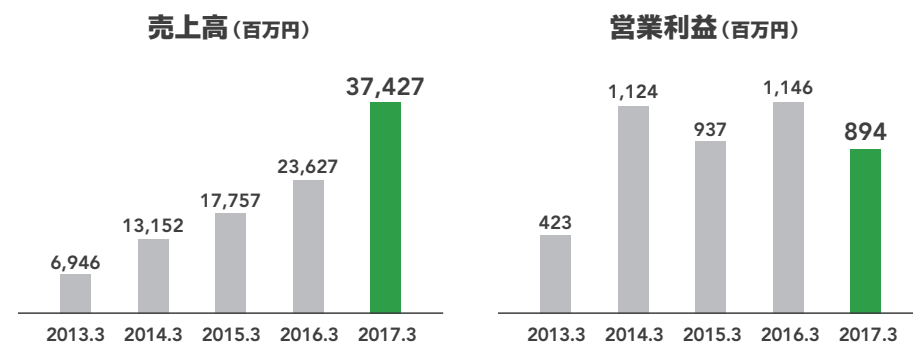
中核充てん所

電力事業

風力発電やバイオマス発電などの再生可能エネルギーの発電事業者として、また、小売電気事業者として、地球環境改善（CO₂排出削減）・エネルギー自給率の向上・地域との共生を目指しています。

当期売上高
374億27百万円
前期比 58.4%増 ▲

当期営業利益
8億94百万円
前期比 22.0%減 ▼



業績について

2016年4月よりスタートした電力の小売全面自由化に伴い、低圧電力の販売増加に加え、市場での低廉な電力への注目度の高まりから従前の高圧電力販売の需要も増加しました。また、株式会社ミツウロコグリーンエネルギーにおいて福岡市に九州支店を開設し、販売拡大に努めました。その結果、売上高は前期比58.4%増の374億27百万円となった一方で、収益力の高い風力発電事業において風況が低調に推移し、売電が減少したことにより、営業利益は前期比22.0%減の8億94百万円となりました。

見通しと展望

株式会社ミツウロコグリーンエネルギーによる電力小売の他、ミツウロコグループのLPガス販売会社を通じた「ミツウロコでんき」の販売と、電力卸売及び需給調整サービス等による他社の電力事業の支援も開始しております。また、この複数の小売電気事業者間で形成した電力グループ構成（バランシンググループ）の代表者としてグループ全体の需給バランスを調整することで、インバランスリスクを低減させる仕組みを構築しております。これらを背景に、自社電源に加え、LNGや石炭などを燃料とする一般電気事業者や様々な民間の発電所との業務提携により、電力の効率的な調達を実現してまいります。

風力発電



風力は枯渇の心配がない無尽蔵の純国産エネルギーです。株式会社ミツウロコグリーンエネルギーでは、環境への適合を図る施策として風力発電事業を推進しています。

バイオマス発電



バイオマス燃料100%の発電施設を運営するミツウロコ岩国発電所は、「カーボンニュートラル」の考え方を具現化したものとして、また、環境負荷の低い発電方式として、大きな期待と注目を集めております。

メガソーラー（大規模太陽光発電所）



事業参画する発電出力約14,000kwの茨城県「水郷潮来ソーラー」、発電出力約40,000kwの千葉県「富津ソーラー」は、共に次代のエネルギー源として大きな期待が寄せられております。

小売電気事業



従来の50kw以上の高圧需要家、及び2016年4月からの電力小売自由化により販売可能になった一般家庭への電力販売を行っています。自社サイトでの発電分や長期契約で調達した電力を、自社オペレーションにより多数の需要家の皆様に安定供給しています。

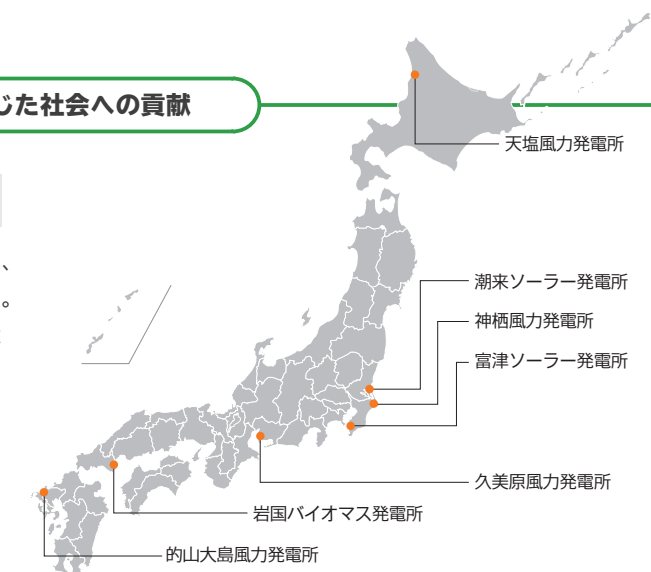
価値創造の道筋

- 1 電力需給バランスを重視した販売戦略と調達電源ポートフォリオの実現
- 2 電力システムの開発によるコスト削減及びお客様ニーズへの対応
- 3 他業界より電力市場に参入する企業との協業による販売網の拡大
- 4 Web環境を活用した電力ネット販売
- 5 コンタクトセンター設置による業務効率化及び迅速なサービスの改善・向上

事業を通じた社会への貢献

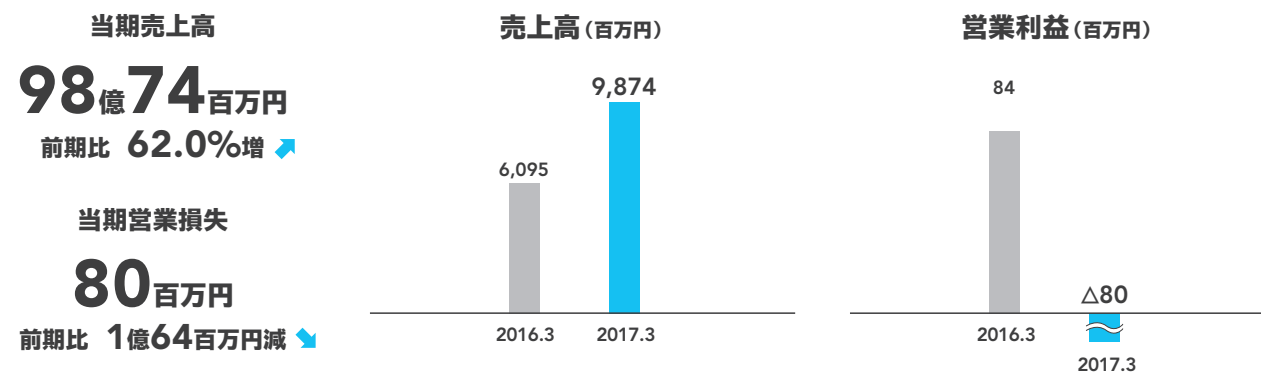
国内7ヶ所に独自の再生可能エネルギー発電所

当社グループでは、国内7ヶ所に再生可能エネルギー発電所を有し、一般家庭の電力約67,500世帯分の供給量を自社で発電しています。エネルギープロバイダーとして、エネルギーの安定的な供給と地球環境負荷低減に努めることを同時に考え、実行していくことが私たちの使命であると考えています。



フード&プロビジョンズ事業

ミネラルウォーターを中心とした清涼飲料水の製造・販売、飲食のフランチャイズ事業、ボランティアチェーンを中心とした小売店舗網の運営、プレミアムハンバーガーチェーンの運営等を手掛けています。



業績について

2016年3月にオープンした米国カリフォルニア発プレミアムバーガーレストランチェーン「カールスジュニア秋葉原レストラン」に加え、10月に2号店となる「カールスジュニアららぽーと湘南平塚レストラン」をショッピングモール内に出道しました。飲料水事業では、2015年の岐阜養老工場の取得により西日本エリアの営業を強化し、販売量増加に繋がっています。また、昨年に引き続き施設内売店及びカフェテリア等の店舗数拡大を図ったことや株式会社コストアリテール等の全株式を取得したことにより、売上高は前期比62.0%増の98億74百万円、営業利益は前期比1億64百万円減の80百万円の営業損失（前期は84百万円の営業利益）となりました。

見通しと展望

米国カリフォルニア発プレミアムバーガーレストランチェーン「カールスジュニア」の3号店「カールスジュニア自由が丘レストラン」をオープンし、引き続き積極的な店舗展開を行ってまいります。また、当事業の一つとして新たにグローサリー事業を開始します。お客様が安心して気軽に立ち寄れる美味しいお店「ミツウロコグローサリー」を立ち上げ、テーマに沿った形で、商品及びサービスの開発を行い、展開する店舗のコンセプトを設定してまいります。また、2016年4月に株式会社スイートスタイルの全株式を譲り受け子会社化し、ベーカリー「麻布十番モンタボー」、カフェ「元町珈琲」、本格珈琲と手作りベーカリーパンを提供する「モトマチコーヒー&ブレッド」を展開しています。

清涼飲料水製造販売事業



ミネラルウォーターを中心とした清涼飲料水の製造・販売をしています。

フランチャイズ事業



タリーズコーヒーを皮切りに、しゃぶしゃぶ温野菜、ならびに株式会社スイートスタイルの新業態モトマチコーヒー&ブレッドのフランチャイズ店舗を運営しています。

ショップ&カフェテリア事業



企業・学校・病院・ホテル・公共施設等の建物内で100を超える売店やカフェテリアを運営し、店舗数を積極的に拡大しています。

グローサリー事業



米国カリフォルニア発のプレミアムバーガーレストランチェーン「Carl's Jr.」との専属フランチャイズ・パートナー契約に基づき、現在3つの店舗を運営しています。



ボランティアチェーン「RIC」、コンビニエンスストア「TAC-MATE」、挽き立ての珈琲を提供する「珈琲古今堂」に加え、新たにベーカリー「麻布十番モンタボー」、カフェ「元町珈琲」を運営しています。

価値創造の道筋

- 1 店内調理メニューの更なる拡充による、一層特色ある店舗群の展開
- 2 グループ各社が保有する店舗ブランドを活用した、既存店のリニューアルや新規店開発の加速
- 3 グループ各社間での仕入商品や原材料食品、店舗調理メニューの共通化によるシナジーの追求
- 4 取扱商品や各飲食店舗ブランドの多様な組み合わせによる、加盟店様へのご提案の更なる充実

TOPICS

“MG(Mitsuuroko Grocery)”

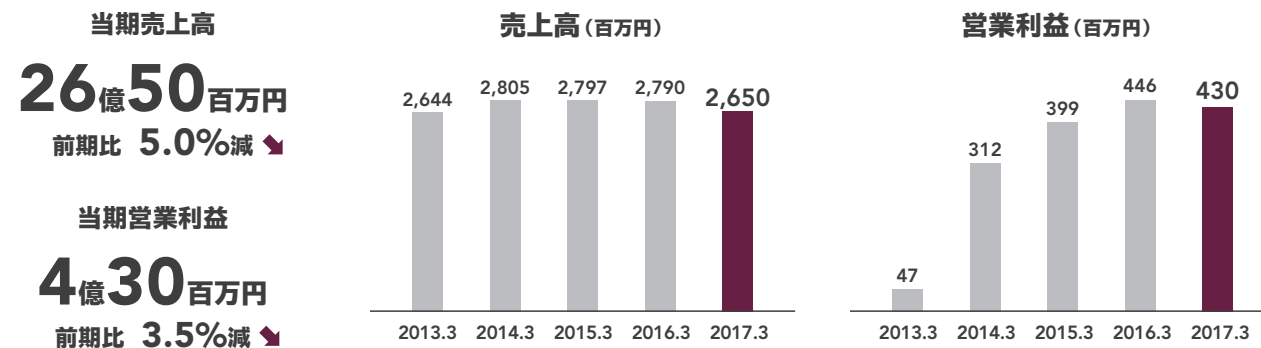
フード&プロビジョンズ事業では、“Natural”（安全な素材）“Handmade”（手作り・店内調理）“DELICATERIA”（店内調理品をその場で食べられるイートインスペース併設店舗）をテーマに「お客様が安心して気軽に立ち寄れる美味しいお店」をコンセプトとする新業態“MG(Mitsuuroko Grocery)”の第1号店を2017年10月にオープンする予定です。

“MG”第1号店は自社保有のコンビニエンスストア店舗を飲食に特化した新業態に改装するもので、独自性ある飲食小売店舗ブランドとして今後積極的に展開してまいります。



PM／健康・スポーツ事業

保有不動産や休眠地を活かし、オフィスビル、商業施設などの開発・賃貸や、スポーツ・健康施設の経営を行っております。



業績について

オープン9年目を迎える横浜駅西口複合商業施設「HAMABOWL EAS」において、全館キャンペーン、飲食店キャンペーンを開催。直営事業である温浴施設「SPA EAS」では、ボウリング場「Hamabowl」とあわせ、おもてなし品質向上に努め、Web集客にも注力しました。

また、PM（不動産賃貸）事業では、マンションやオフィスビルの入居率向上を目指しリノベーション等施策を積極的に推進した一方で、賃貸用不動産の入れ替えを行ったことにより、不動産賃貸収入は減少いたしました。その結果、売上高は前期比5.0%減の26億50百万円、営業利益は前期比3.5%減の4億30百万円となりました。

見通しと展望

営業利益成長を図り、年間4億円から5億円水準を計画しております。ポートフォリオ内の運用不動産資産の入れ替えに伴う売却と取得のタイミングによっては一定期間利益が減少することもあり得ますが、安定的な収益基盤をさらに強固にしていまいります。

PM（不動産賃貸）事業での目標

28の運用不動産資産の稼働率	95%以上
----------------	-------

健康・スポーツ事業での目標

複合商業施設HAMABOWL EASへの施設来場者数	200万人／年
高品質な癒しの空間を誇る温浴施設SPA EAS	30万人／年
ボウリング場Hamabowl来場者数	10万人／年

価値創造の道筋

1 ホスピタリティ事業の進化

おもてなしの品質向上により、SPA EASはお客様の体験価値向上を図りSNS等の評価で日本一を目指します。Hamabowlではカジュアルなおもてなしを展開中

2 Web集客マーケティングに磨きをかける

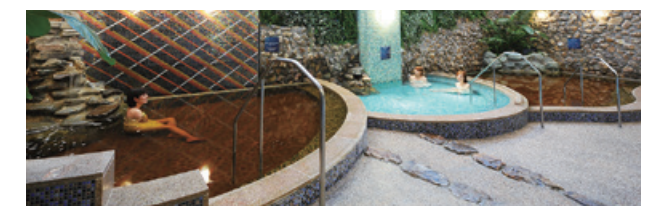
SPA EAS、Hamabowlのブランド浸透、期待感醸成、感動体験、頻繁なご利用

3 働きがいがある職場としての魅力、教育訓練を充実させることがお客様の満足・感動へ

TOPICS

SPA EAS @nifty温泉
2年連続、年間ランキングベスト10入り

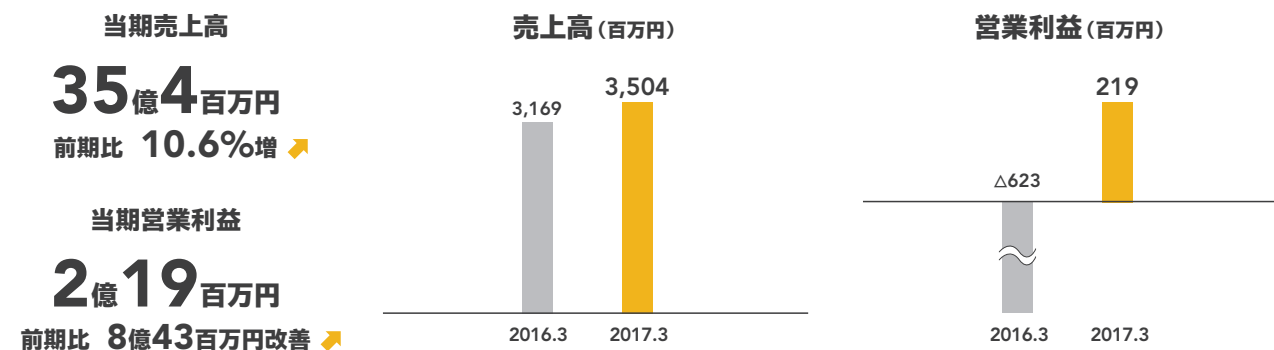
温泉・温浴施設情報専門サービス「@nifty温泉」が発表した「第11回@nifty温泉年間ランキング」において、横浜天然温泉SPA EASが、全国ランキングで2年連続ベスト10入りを果たしました。@nifty温泉は全国約11,500もの温泉施設情報が集まる国内最大級の温泉情報サイトです。お客様のニーズを捉え、行き届いたサービスと愉快的アイデアで極上のスパ空間と時間を提供し続けていきます。



住所 神奈川県横浜市西区北幸2-2-1
ハマボール イース 4階～7階
TEL 045-290-2080

その他事業

事務用機器や情報通信機器などのリース事業、業務サポート事業、保険代理事業などを行っています。



業績について

リース事業における取扱高の伸長及び前年度に計上していた貸倒引当金繰入額がリスク債権の減少に伴い大幅に減少したことや、通信サービス拡充による顧客開拓を行ったこと等により、売上高は前期比10.6%増の35億4百万円、営業損益は前期比8億43百万円改善の2億19百万円の営業利益（前期は6億23百万円の営業損失）となりました。

見通しと展望

企業の業績が上昇に転じる中で、投資拡大に伴うリース契約のニーズを的確に捉え、リスク債権の厳格な管理のもとに顧客の拡大を図ってまいります。また、AI・IoTを活用したLPガス配送業務システムの導入により、当社グループの配送効率化を実現するとともに、LPガス業界への展開を図ってまいります。

リース事業

事務用機器／情報通信機器
産業用機械設備／輸送用機器

▲ ミツウロコリース



株式会社ミツウロコリースでは、一般事務用機器はもちろん、情報通信機器、産業用機械、輸送機器など、幅広いリースアイテムでビジネスニーズにお応えします。

業務サポート事業

情報システム開発・販売、財務・経理・人事・受発注・料金収納等各種業務の受託・代行・支援

▲ ミツウロコクリエイティブソリューションズ



株式会社ミツウロコクリエイティブソリューションズでは、料金収納代行サービスやWebサービス、システム開発など、情報社会の最先端に柔軟に対応。信頼性の高いソリューションでお応えしています。また、シェアードサービスの機能を有する事務センターでは、ミツウロコグループの一段の業務標準化と高度化を図っています。

保険代理事業

自動車保険／火災保険／その他の保険

▲ 株式会社 三 鱗



社会の多様化とともに変遷するリスクに備えて、企業及び個人の方々に安心をオーダーメイドでご提供しております。万が一のトラブルの際には親身になってご相談に乗り解決へと導き、お客様に更なる安心と満足をご提供させていただくことを使命に活動しております。

報告セグメントの変更について

2016年度より、「その他事業」につきましては、フード&プロビジョンズ事業の事業規模が拡大していることに鑑み、当社グループ内の経営管理区分の見直しを行った結果、「フード&プロビジョンズ事業」「その他事業」に報告セグメントの区分を変更いたしました。「フード&プロビジョンズ事業」につきましては、今後も積極的な店舗展開等により、事業の拡大を目指してまいります。なお、上記変更により、当社グループの報告セグメントは「エネルギー事業」「電力事業」「PM/健康・スポーツ事業」「フード&プロビジョンズ事業」「その他事業」の5セグメントとなります。

価値創造の道筋

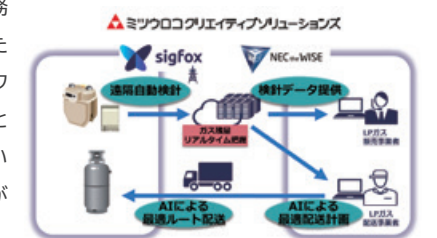
- 1 リース業務のサービス拡充によるグループ戦略推進の支援と、適切なリスク債権の管理による外部顧客の拡大
- 2 AI・IoTを活用したグループ共通機能業務の一段の効率化と高度化
- 3 液石法改正に則り、料金透明化に対応したLPガス販売管理システムの顧客拡大
- 4 様々なニーズに合わせた商品提供を通じた料金収納代行サービスの法人・個人の顧客拡大
- 5 保険事業におけるグループ外に向けた販路の拡大

TOPICS

国内初！AI・IoTを活用したLPガス配送業務システム開発

LPガス事業者が行う検針業務、及びLPガス容器配送業務において、LPガスメーターに日本電気株式会社が開発したIoT向け無線ユニットを設置し、株式会社京セラコミュニケーションシステムが提供する「SIGFOX」の通信サービスを利用して、LPガスメーターの指針情報を遠隔取得し、クラウド上に収集したデータを日本電気株式会社の最先端AI技術群「NEC the WISE」を使い、消費者へLPガス容器を配送する上で最適な配送日と効率的な配送ルートを構築し、

LPガス配送車両への積載容器本数を指示するまでの全プロセス自動化を実現します。これにより、今まで人に依存する要素の強かったLPガス配送業務に大きな変革をもたらし、属人化したノウハウの継承を必要とせず、常に効率が良いLPガス配送業務が可能となります。



3年間で500億円の投資枠を設定し、 「稼ぐ力」を高めるべく戦略的投資を加速します

財務と投資に関する基本的な考え方

1

新規事業への投資に際しては、
**IRR（内部収益率）などの
投資規律を
堅持します**

2

事業運営や投資においては
利益「率」を重視し、
**ミツウロコグループと
して収益性の改善を
目指します**

3

財務は安定・堅実を基本とし、
**現状の55%程度の
自己資本比率を
維持します**

500億円の投資枠を設定し、 各セグメントでリターンの高い投資を行っていく

ミツウロコグループでは、今後3年間で500億円の投資総枠を設定しました。成長と発展を牽引し、事業ポートフォリオ全体の収益率を高くするためには投資が必要不可欠との考えから、戦略的投資を加速していきます。

現状の当社のバランスシートは投資余力を抱えており、既存の事業ポートフォリオよりもさらに高いリターンを生む投資を実行することが、最大かつ喫緊の課題です。エネルギー、電力、フード&プロビジョンズ、PM/健康・スポーツの全ての

事業セグメントにおいて投資機会を探求し分散投資を行い、収益源の多角化を行っていく方針です。投資資金に関しては自己資金と借入れ等により十分調達可能と考えていますが、中長期的にはさらに資金調達の多様化を図ってまいります。

投資に際してはIRRを使用した事業評価が定着

ミツウロコグループでは長年、新規の投資を決定する際の評価基準としてどの事業においてもIRR（内部収益率）を使用することが定着しています。方法論としては、事業の市場

規模と成長性、顧客層の拡大余地、購買頻度、潜在的ニーズ等と、当社の差異化・競争力の源泉となるファクターを数値化し組み合わせて収益構造を想定し、そこに何らかの仮定を置いてIRRを算出します。これは、打ち手を変えることで結果がどうなるかを試算するシナリオ分析としても有用です。また、事業化には前提となる数値を算定したスタッフが当たって定期的に当初見込みとの違いを試算し、事業が計画通りに進まない場合には戦略を見直すことで緊張感を維持しています。

ただしIRR自体は計算法にすぎず、その前提となる数値の妥当性がより重要です。例えば、既存事業における投資については、ある程度知見や経験があるため、前提数値（単価、数量、原価、営業費、価格下落率等）の信頼性が高く、IRRによる事業評価にも妥当性を見出すことができますが、新しい事業では予測が難しく、まず前提数値の妥当性を検証することが必要です。買収事業の評価においては、この前提数値の置き方とビジネスデューデリジェンスが極めて重要だと考えています。また、今後はグローバルに事業展開していきますので、ソブリンリスクなどより多岐にわたる分析も必要になってきます。

持続的な投資を行うために 55%の自己資本比率を維持

財務に関しては、安定・堅実を基本としており、従来通り55%前後の自己資本比率を維持する方針です。エネルギー・電力業界を巡る環境が大きく変化しており、これら事業における瞬発力を発揮するための投資余力を確保し、また収益源の多角化のためにフード&プロビジョンズ事業等にも持続的に投資を行うために必要な水準であると考えており、これは外部からの信用力の評価にも寄与しています（株式会社日本格付研究所（JCR）による「A-」を取得済）。

事業運営、投資に際しては利益「率」を最重視

利益の絶対額と共に、利益「率」を意識した経営を行っています。既存事業の中には利益率が良い事業体と芳しくない事業体が混在していますが、それぞれの事業において利益率を優先しても利益額が減少しないように工夫を重ねています。業務フローの見直し、ITシステム化、AIの活用等の検討等についても部門横断的に行っており、実際に人員効率など生産性は高くなってきています。「率」の重視は、投資の回収においても同様です。投資した事業については個別にモニタリングし、回収期間が長引いていたり、利益率が当初想定より低下しているようであれば、新たな施策を検討し実行しています。

配当性向を40%に引き上げ

2016年度は11億円の自己株式取得を実施しました。一株あたりの配当についても前年比2円増の18円とし、配当性向を従来の30%から40%に引き上げました。現在の財務体質や事業の安定性を鑑みて株主の皆様への還元をより厚くしたものです。今後も、グループの発展と成長に向けた事業投資や内部留保とのバランスを考慮しつつ、40%の配当性向を目処としてまいります。

コーポレートガバナンスコード及び日本版スチュワードシップコードを背景に、企業においては「稼ぐ力」を増進するための財務戦略が求められています。ミツウロコグループでは、経営資源の投下を小さく、リターンを大きくすることで収益力を強化させていきます。また、資本市場における当社への理解をより高めるべく、投資家・株主の皆様に向けた情報発信を増やし、積極的に対話を行っていく方針です。

ミツウロコグループは、経営理念に掲げるとおり「豊かな暮らしのにないてとして常に正道に立ち」、株主、顧客、従業員、地域社会など全てのステークホルダーの利益にかなう経営を実現したいと考えています。

基本的な考え方

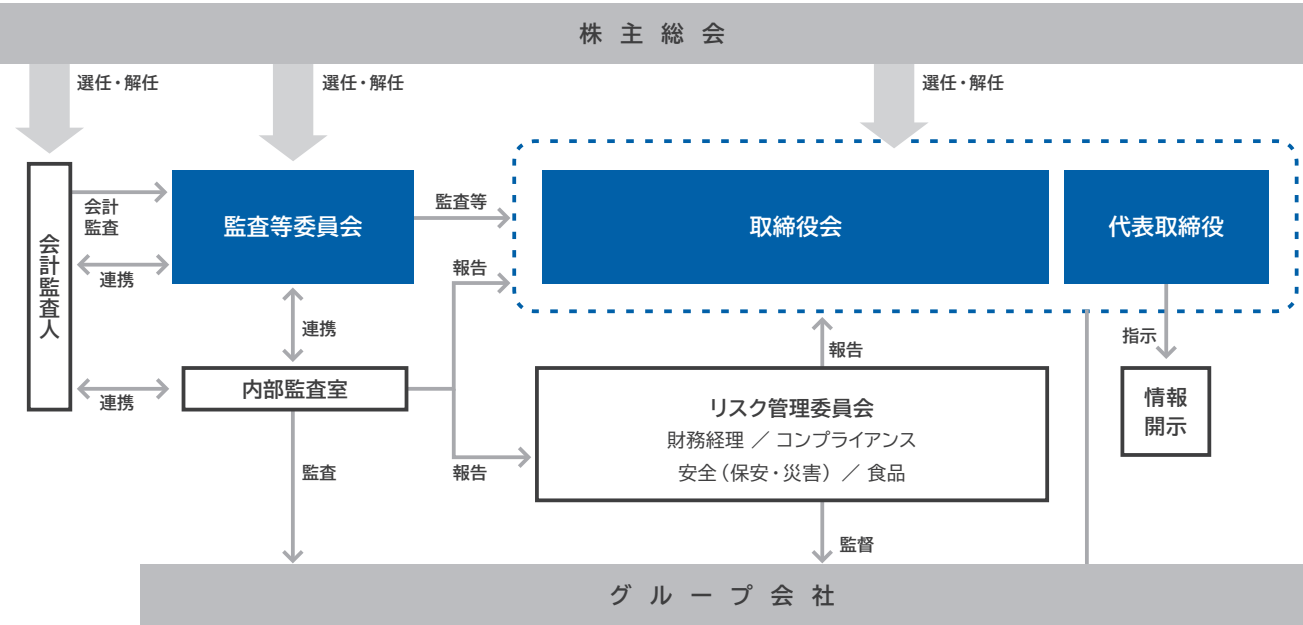
ミツウロコグループでは、持続的な成長と全てのステークホルダーにとっての企業価値向上を目指し、最適な経営体制の構築と適正な企業運営を行うことをコーポレート・ガバナンスの基本的な考え方としています。迅速な意思決定や経営の監督機能の強化、企業行動の透明性確保に向け、今後もコーポレート・ガバナンス手法の改革を常に推進し、経営機構の改革や内部統制システムの充実に取り組んでいきます。

コーポレート・ガバナンス体制

2015年6月以降、当社は監査等委員3名を含む取締役12名で経営の舵取りを行っております。社外取締役は4名でありうち2名は監査等委員です。

また、2017年6月より当社で初めて外国籍の取締役を社内に配置し、グローバルな視点での経営やAI・IoTなどを活用したより高度なガバナンス体制の構築を図っています。

コーポレート・ガバナンス体制



監査等委員会設置会社へ移行

当社は、コーポレート・ガバナンスの強化を目的に、2015年6月より改正会社法により新たに創設された「監査等委員会設置会社」にいち早く移行し2年が経過いたしました。監査等委員である取締役に取締役会における議決権を付与することにより、これまで以上に取締役会の監査・監督機能が強化されるとともに、透明性・客観性が向上し活発化した議論が展開されています。

社外取締役の増員

ミツウロコは取締役会の透明性・客観性の確保を目指して2008年から社外取締役を選任しています。より一層の透明性の向上や株主視点からの議論の活発化を目指し、2015年6月より、社外取締役を従来の1名から4名へ増員

し、社外取締役の比率を高めています（うち2名は従来の社外監査役）。そのうち1名はミツウロコグループにとって初の女性取締役となる松井香氏です。

氏名	選任理由
柳澤 勝久 2014年就任	サンリン株式会社代表取締役。高い倫理観を有し、経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有していることから、人格・識見の上で社外取締役として選任しています。
松井 香 2015年就任（独立役員）	JAPAN革新継承株式会社代表取締役。経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有していることから、人格・識見の上で社外取締役として選任しています。
山田 勝重 2015年就任（監査等委員）	山田法律特許事務所パートナー弁護士。弁護士として培った経験・識見から、法律、コンプライアンスに関する豊かな経験と独立且つ中立な立場から客観的に監査意見を表明することを期待して、社外取締役として選任しています。
菅原 英雄 2015年就任（監査等委員／独立役員）	菅原税理士事務所代表。税理士としての豊富な経験と専門知識、また法令遵守の精神を有していることから、人格・識見の上で社外取締役として選任しています。

取締役の報酬

取締役の基本報酬については、会社の業績及び職責・成果を反映させ、妥当な水準となるように決定しており右のように定めています。また、2016年度からは、右記報酬額とは別枠として業績連動型株式報酬制度を導入しております。

区分	対象人数	報酬等の総額
取締役	9名	300百万円以内
（うち社外取締役）	2名	30百万円以内
監査等委員取締役	3名	100百万円以内



田島晃平 代表取締役社長 グループCEO

株式会社ミツウロコ 代表取締役社長
株式会社トライフォース 代表取締役会長
株式会社ミツウロコヴォイジャーズ 代表取締役会長
カールスジュニアジャパン株式会社 代表取締役会長
株式会社三麟 取締役



渡邊雅人 代表取締役 グループCFO

株式会社トライフォース 代表取締役社長
株式会社ミツウロコヴォイジャーズ 代表取締役社長
カールスジュニアジャパン株式会社
代表取締役社長



二見 敦 取締役

ミツウロコグリーンエネルギー株式会社
代表取締役社長



柳澤勝久 取締役 (社外)

サンリン株式会社 代表取締役会長

松井 香 取締役 (社外)

JAPAN革新継承株式会社 代表取締役



児島和洋 取締役

トレジャー・ファイナンスセンター長
株式会社ミツウロコ 取締役 経理部長
株式会社ミツウロコクリエイティブソリューションズ
代表取締役社長



川上 順 取締役

株式会社ミツウロコ 取締役 営業部門管掌
株式会社ミツウロコエナジーフォース
代表取締役社長



大森基靖 取締役

株式会社ミツウロコヴォイジャーズ 取締役



ゴ ウイミン 取締役

グループCTO



柳澤勝久 取締役 (社外)

サンリン株式会社 代表取締役会長



松井 香 取締役 (社外)

JAPAN革新継承株式会社 代表取締役
ACA革新基金運用株式会社 代表取締役
株式会社イブ・コミュニケーションズ 代表取締役



田島 謙

監査等委員である取締役
三麟事業株式会社 代表取締役社長



山田勝重

監査等委員である取締役 (社外)
弁護士
株式会社ジェシー・コムサ 監査役
日本メディカルビジネス株式会社 監査役



菅原英雄

監査等委員である取締役 (社外)
税理士
国士舘大学大学院経済学研究科 客員教授

自由な発想で生まれ変わろうとしている、 ミツウロコグループの更なる成長に貢献します

私が社外取締役に就任して3年になりますが、多様化の時代を迎えて事業環境が大きく変わる中、会社も驚くほどの速さで変化していると感じています。伝統のある燃料商社であるミツウロコグループは、固形燃料から始まって液体・気体燃料、そして電気へと、時代の変遷とともに必要とされるエネルギーを供給しながら進化を遂げてきました。その背景には先を読む眼とともに、自らを変革していくための柔軟さ・自由さがあり、私はこの自由な発想力こそミツウロコグループの強みであると考えています。

取締役会では、議案として上がってくる事業の多様さに驚いています。各事業について様々な視点から活発な議論が行われ、リスクに関してはブレーキをかける議論もしっかりとなされます。その上で経営として新しく取り組むと決めた事案については、強い意志とスピード感をもって実行に移されています。ミツウロコグループは、伝統のあるブランドを活かしつつ、「グローバル」「テクノロジー」「ダイバーシティ」をキーワードに、新しい企業イメージを創り出そうとしています。この時期に社外取締役として参加できることに大変やりがいを感じています。私自身の経営者としての経験を活かして提言を行い、ミツウロコグループの更なる成長に貢献していきたいと考えています。

1998年 6月 サンリン株式会社 取締役に就任
2004年 6月 同社 常務取締役に就任
2006年 6月 同社 代表取締役専務に就任
2008年 6月 同社 代表取締役社長に就任
2014年 6月 当社取締役に就任 (現)
2017年 6月 サンリン株式会社代表取締役会長に就任 現在に至る

収益改善やM&Aにおける経験を活かして、 ミツウロコグループの企業価値向上に繋げていきます

ミツウロコグループは、長い歴史の中で育んできた事業基盤と盤石な財務基盤を背景に、フード&プロビジョンズ事業の拡大や海外展開への準備など、新しいステージに進むための挑戦を次々と続けています。取締役会においては、オープンなディスカッションに基づいて迅速な意思決定がなされており、2015年に設置された監査等委員会も有効に機能しています。一方で、ホールディングスとしてはここ数年で増加したグループ会社への理解がますます重要になっており、この点は更なる強化が必要だと感じています。私自身の経歴の中で一番の実績は、様々な企業において収益改善を実現してきたことであり、M&A業界における長い経験も強みであると考えています。ミツウロコグループにはまだ収益改善の余地が多くありますので、その実現に貢献し、さらに資本提携やM&Aを検討する際には自身の経験を活かした提言を行うことで企業価値向上に繋げていきたいと思っています。また女性として、一般消費者としての視点から、信頼のおけるサービスづくり、働きやすい環境づくりへの提言を行うことでもガバナンスの一翼を担えると考えています。株主の皆様には、大きく変わりつつあるミツウロコグループの今後の成長にご期待いただき、ともに喜びを分かち合える関係として末永いお付き合いをお願いいたします。

1986年 4月 東海テレビ放送株式会社 入社
1998年 8月 イエルネット株式会社 取締役に就任
2001年 11月 アントファクトリージャパン株式会社ゼネラルマネージャーに就任
2002年 6月 ヴァージン・シネマズ・ジャパン株式会社取締役に就任
2003年 4月 TOHOシネマズ株式会社 常務取締役に就任
2004年 6月 日興アントファクトリー株式会社パートナーに就任
2014年 11月 ACA株式会社 パートナーに就任
2015年 4月 ACA革新基金運用株式会社代表取締役に就任 (現)
2015年 6月 当社取締役に就任 (現)
2016年 5月 JAPAN革新継承株式会社 代表取締役、株式会社イブ・コミュニケーションズ代表取締役に就任 現在に至る

ミツウロコグループは、地球環境に配慮し、関連法令の遵守や保安管理の充実を図ることを社会に宣言しています。

また、社訓においても「常に正道に立って社業を運営する」ことを示し、倫理観の必要性を唱えてまいりました。

会社や会社を構成する役員・社員にあって、高い倫理観と常識・良識ある行動の確保は、“知らなかった”では済まされない企業存続の根幹に関わる重要な経営課題です。日々変わりゆく法制等により、企業を取り巻く経営環境はますます厳しさを増しておりますが、これらに対応していくためには、単に行動規範を遵守するだけでなく、様々なステークホルダーが「求めているもの」と「求めているもの」を知り、これらを踏まえさらに高い倫理観を希求していかなければなりません。

企業倫理憲章

ミツウロコグループは、グループ各社が様々な企業活動を行っていく上で、会社及び役職員が遵守すべき綱領として「企業倫理憲章」を制定しています。

グループ各社の役員、社員は、この企業倫理憲章における規範的行動を実践することを、自らの重要な役割として率先垂範し、グループ内への定着化に最大限注力しています。

社員の基本的な責務

社員は、あらゆる関係法令を遵守することはもとより、企業倫理憲章を遵守する責務を負います。企業倫理憲章は、社員に次の心構えや姿勢を望みます。

① 法令その他の社会的規範を遵守し、公正で健全な企業活動を行う

当社は、法令や社会的規範、社会的良識に基づいた企業活動を行う。

また、当社は社会的秩序や企業の健全な活動に悪影響を与えるあらゆる個人・団体とは一切関わらない。

② 安全で高品質の商品・サービスを提供する

私たちは、豊かな経験と知識をもとに、安全で高品質の商品・サービスを開発し、消費者・取引先に提供する。

③ 社員の人格・個性を尊重し、ゆとりのある豊かな職場環境を実現する

当社は、社員一人一人の主体性と創造力を大切に、それが企業活動に活かされる企業風土を醸成する。

当社は、職場の安全と社員の健康を守るとともに、人権を尊重し、差別のない健全な職場環境を確保する。

④ 利害関係者の立場を尊重する

当社は、顧客、取引先、社員、株主等を含む幅広い社会との健全で良好な関係維持に努める。

⑤ 地球環境の保全と豊かで住みやすい社会作りに貢献する

当社は、この地球から事業活動に必要な資源等様々な恩恵を受けており、地球環境をよりよき状態に保全していくことが自らの責務であることを自覚する。

コンプライアンスハンドブック

ミツウロコグループでは、行動規範をわかりやすく説明した「行動規範ケースブック」と「企業倫理憲章」を合わせた『コンプライアンスハンドブック』を発行しております。

前述の企業倫理憲章の理解度を高めるべく、日常での具体的な事例をあげて役員・社員がとるべき行動をさらに「わかりやすく」「読みやすく」を追求し、内容の一部に新たな事例を加えた100ケースのうち、半数の50ケースを漫画化しております。



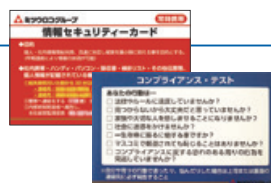
コンプライアンス研修

ミツウロコグループでは、階層別あるいはテーマ別のコンプライアンス研修を定期的に実施しています。

研修内容	対象者	実施頻度/年	研修内容	対象者	実施頻度/年
ITコンプライアンス研修	全役職員	1回	新任管理職マネジメント研修	新任管理職	1回
グループ経営職リスクマネジメント研修	経営職	1回	保安統括責任者研修	保安担当責任者	3回
グループ経営職コンプライアンス研修	経営職	1回	中途採用者コンプライアンス研修	中途採用者	1回
管理統括責任者研修	管理統括責任者	2回	コンプライアンス小集団活動	中堅管理職・一般社員	12回
グループ会社経理研修	経理責任者	2回	新入社員研修	新入社員	1回

情報セキュリティーカードの発行

個人・社内情報等の紛失時に、迅速に対応し被害を最小限に抑えることを目的に、個人情報等の記載のある書類や業務機器を紛失した場合の対応方法や、コンプライアンスに関する事項を記載した「情報セキュリティーカード」を発行し、業務委託者を含むグループ全役職員が常時携帯しています。



コンプライアンス・ハラスメントに関する教育の実施

事例をもとにしたコンプライアンスに関する啓蒙DVDを製作。ハラスメントに関するDVDとあわせ、従来より定期的に実施しているコンプライアンス小集団活動において、グループ役職員で視聴するなど、コンプライアンス遵守に関する教育を実施しています。

見えない資産と価値創造

持続可能な社会実現のために

ミツウロコグループの使命は、経営理念に掲げている通り、お客様起点に立ち、「豊かな暮らしのにないて」として事業を続けていくことです。つまり、本業で社会に貢献し続けていくことが大前提にあります。一方、私たちは生活インフラであるエネルギーを事業としている企業グループでもあります。エネルギー提供企業だからこそ果たすべき役割もあります。安心・安全なエネルギー提供、低炭素化社会の実現、都会と地方の格差是正、地方や地域の活性化等、持続可能な社会を実現するために果たすべき私たちの役割を果たしながら、明るい未来と美しい地球、豊かな社会発展に貢献していきたいと考えています。



低炭素社会の実現

持続的な成長と事業を通じた社会貢献の両立を目指して

私たちミツウロコグループは、低炭素社会の実現のために様々な事業展開をしています。事業外活動での社会貢献も可能な限り活動していきたいと思っておりますが、私たちの本質である事業活動で積極的に社会貢献を果たしていきたいと考えています。主力であるエネルギー事業、次の柱となり得る電力事業を拡大していくことで、結果、低炭素社会の実現へ貢献していくこと。それが、私たちが企業市民として果たせる役割であると考えています。

LPガス

LPガスは厨房機器等で使用されているエネルギーとして代表されるように、火力が強いことで知られていますが、エネルギーの生産から消費までのライフサイクルで見ると、環境負荷・CO₂発生が大変少ないエネルギーでもあります。また、分散型エネルギーとしての有用性が高く、日本のように地震などの天災が多い国では、復旧が早いエネルギーとしても注目されています。

LPガスの特徴

毒性がなく無味無臭

冷却し液体となり、持ち運びに便利

災害に強い、復旧が早い供給方式

燃焼による排ガス中のCO₂量が少ない

発熱量が高く、ハイパワー

エコステーション

低公害車として注目を集めるLPガス自動車とCNG（圧縮天然ガス）自動車。営業車両などに低公害車（LPガス・CNG自動車）を導入するだけでなく、エコステーション（オートガス・CNG併設スタンド）も設置しております。CO₂排出量削減のため、今後も低公害車の普及を推進してまいります。

全国ミツウロコ会会員店参加型
太陽光発電プロジェクト

当社の強力なビジネスパートナーである全国ミツウロコ会会員店様が、太陽光パネル1枚1枚のオーナーとして参加している参加型太陽光発電プロジェクトは、現在牛久ソーラー発電所（茨城県牛久市）と三沢市砂森発電所（青森県三沢市）の2ヶ所で発電を行っています。



安心と安全への取り組み

安全にお届けし、安全にご利用いただくために

LPガス、灯油、ガソリン、軽油等は、私たちの生活に欠かすことが出来ないエネルギーです。これらの製品は、ライフラインとして私たちの生活に直結しています。安心・安全にご提供し、ご利用していただくために、私たちは常に努力をしていく必要があると考えています。

ミツウロコの各事業所において、
社員の安全運転講習を実施

地域社会において安心・安全を提供するものの使命として、また日頃自動車を使用して事業を行っている者として、全国のミツウロコ各事業所において、社員に対する安全運転講習を実施しています。

専門の講師を招き、ドライブレコーダーの映像からディスカッションを行ったり、教材による人間の視野や認知の特性などを学ぶとともに、ドライブシミュレーターやペーパーによる適正診断によって自身の運転特性を知るなど、「豊かなくらしのにないて」として社内外での安心・安全の提供に努めています。



保安への取り組み

お客様の安心と安全のために法令以上の厳しい自主基準をもって最高の保安サービスを提供しています。取り組みの結果、『平成28年度LPガス消費者保安功績者表彰』において「経済産業省商務流通保安審議官表彰」を受賞しました。本表彰は、LPガスの保安の高度化を図るため、自主的な保安活動を積極的に推進し、顕著な功績をあげたLPガス販売事業者等を表彰するものであり、LPガスによる一般消費者等の事故を撲滅することを目的としています。ミツウロコグループでは、昨年のミツウロコ置賜店に続き、北海道ミツウロコ札幌北店及び北広島店が、「保安優良LPガス販売事業者」として「経済産業省商務流通保安審議官表彰」を受賞しました。ミツウロコグループは、これからもお客様に信頼される企業となるよう、安心・安全の確保に全社的に取り組んでまいります。



人財

「成長の源泉」且つ「最大の資産」

私たちは創業以来、人財こそ最大の資産であるという考えのもと、事業を運営してきました。個々の成長が企業の成長の起点になり、私たちは成長してきました。持続的に成長を遂げるために「より働きやすい環境」「より活躍しやすい環境」を創り出すことが、経営の重要な役割の一つです。

女性活躍の推進

女性に長く安心して働いていただく環境を整備していくことで当社グループの価値創造に繋げていく取り組みを2014年11月より具体的な目標を掲げて取り組んでいます。

	2014年	2017年	目標
女性就業比率※1	25%	25%	50% (2023年)
女性管理職比率※1、※2、※3	4.2%	6.2%	30% (2020年)
女性育児休暇取得率※1、※4	75%	100%	達成

※1 比率の算出に当たっては、いずれも非正規及び役員を除いた数値をベースとする。
※2 LPG配送会社で重量物を取扱う業務を有するため女性の就労制限がある、ロジトライグループ及び物流部門を除いたベース。2017年7月31日時点での対象社員数1,207名
※3 (女性管理職数÷連結全社 但し、ロジトライグループ及び物流部門を除く)における全管理職)×100として算出
※4 対象は連結全社。(期間内に育児休業をした者の数÷期間内に出産した者の数)×100として算出

社員力向上に向けた取り組み

ミツウロコグループでは社員のスキルとモチベーションの向上を目指し、社員向上プログラムの整備に取り組んでいます。個々の成長が強い組織を作り、グループ全体の価値向上に活かされていくという考えです。

内容	目的	実施頻度
ミツウロコ経営塾	大学教員や社内講師の専門家による、その分野の基礎～応用までの講義を開催	12講座／年
海外研修	海外の企業やスクールへ社員を派遣し、語学とともに異文化に触れ、グローバル人材を育成する	1～2回／年 (予定)
インキュベーションシステム	自由に挑戦できる風土醸成及び新規事業創出の機会拡大	随時
セールスプレゼンテーション	提案スキルの向上と新ビジネスの発掘	1回／年
提案制度 (社長賞)	モチベーション向上	随時 (表彰: 1回／年)
MBA取得支援	専門的かつ高度な知識の習得及び社員のスキルアップ	募集: 1回／年
法科大学院支援		
通信大学支援		

働きやすい雇用環境の整備に向けた行動計画の策定

株式会社ミツウロコクリエイティブソリューションズでは、右記の行動計画を策定し、従業員がその能力を発揮し、仕事と生活の調和を図り働きやすい雇用環境の整備に取り組んでおります。

目標1	育児休業・休暇の取得を推進する 育児休業制度の内容について説明及び周知をし取得を推進する
目標2	女性従業員活躍を推進するための研修会を開催する 管理職を対象とした女性従業員育成に関する研修会を年2回実施する
目標3	充実した家庭生活を送るため休暇取得及びノー残業デーを推進する 誕生日 (記念日)・自己啓発・健康増進休暇を推進する

※詳細は、厚生労働省HP「両立支援のひろば」一般事業主行動計画公表サイトよりご確認ください。

全国ミツウロコ会

80万世帯に及ぶ顧客との接点

私たちの製品の販売を担い、約80万世帯の最終消費者との接点を持っているのが「全国ミツウロコ会」の会員店様です。「全国ミツウロコ会」は現在約1,800社で構成されており、私たちがサービスを提供していく上でなくてはならないパートナーです。会長は弊社社長の田島が兼務しています。「全国ミツウロコ会」は本年度で満50年を迎えました。

「強い組織」に向けた取り組み

私たちのミッションは、「全国ミツウロコ会」に参加いただいている各社が継続的に価値を高められる仕組みを提供することです。私たちが新たな事業として展開しているサービスは、いずれ「全国ミツウロコ会」で全国展開していく計画です。それは、変わりゆく外部環境においても「強い組織」であり続けるためのチャレンジでもあります。

2017年度の活動計画

2017年度の全国ミツウロコ会の活動計画は主に3つあります。1つ目は今年度始まったガス小売自由化に向けた支援です。法改正に伴うサポートや保安の高度化対策を行っていきます。2つ目は、家計支出の10%シェアを目指した施策です。ミツウロコでんき、カールスジュニア、元町珈琲、麻布十番モンタボー等の展開は、会員企業の事業の幅を広げる施策となります。最後は、会員拡大です。生活インフラ集団を合言葉に2,000会員を目指しています。

1 ガス自由化に伴う法改正・保安高度化への対応

2 多様化するお客様への新たなサービス提供
家計支出10%のシェア獲得

3 全国ミツウロコ会の強固なネットワークの確立
全国2,000会員の達成

全国ミツウロコ会経営フォーラム

毎年一度、ミツウロコ会会員と関係会社が集い「全国ミツウロコ会経営フォーラム」を開催しています。2016年度は、東京パレスホテルで約700名を集めて盛大に開かれました。そこで、ミツウロコが進めている事業説明やビジョン、戦略などを説明し、未来を共有することでより強固な関係を構築しています。また会員各社の横連携を強め、情報交換をすることでより組織が活性化される場となっています。



地域・社会とともに

小さなことでも、私たちができることを全力で

私たちミツウロコグループは、本業で社会に貢献していくことが私たちの果たすべき役割だと考えていますが、事業を営む上で地域・社会の皆様をはじめ、多くのステークホルダーに支えられてまいりました。

地域社会における企業市民として、例え小さなことでも私たちができること、すべきことは全力で取り組んでまいります。

被災地支援

2016年4月14日に発生した熊本地震の被災地支援のため、株式会社ミツウロコビバレッジでは農林水産省からの要請に基づき、ペットボトル天然水(500ml 646ケース・2L 10,240ケース)を被災者の皆様に提供いたしました。

病院・福祉施設での人形劇

ミツウロコグループでは、従来からの事業活動に関係するCSR活動に加えて、「人を支える」ことに目を向けた活動にも取り組むことを目的に、2014年から病院や福祉施設で生活する子供たちへ人形劇鑑賞の機会を提供する取り組みを行っています。2017年3月末までに32ヶ所の施設で人形劇を開催いたしました。



清掃活動、ペットボトルのキャップ分別回収運動

従前より行っている「ミツウロコの森 なるさわ」の清掃活動に加え、2016年度よりミツウロコビバレッジ岐阜養老工場の採水地である岐阜県海津市南濃町の環境美化活動の一環として、「ミツウロコの小径(こみち)」の清掃活動を実施しました。

「ミツウロコの小径(こみち)」は、ネーミングライツにより月見の森遊歩道の命名権を取得したものです。

また、2017年5月及び8月に株式会社ミツウロコクリエイティブソリューションズにおいて、同社の本社所在地周辺のごみゼロ運動に参加し清掃活動を実施しました。加えて、同社ではペットボトルのキャップを分別回収する運動に取り組んでおり、事業者を通じて発展途上国へのワクチン代として役立てられております。



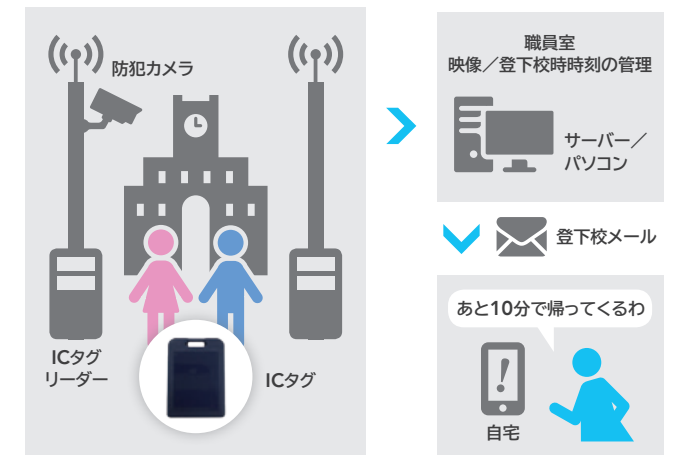
クリステル・ヴィ・アンサンブル財団への募金活動

アニマル・ウェルフェアに則った犬猫の殺処分ゼロ・犬猫の虐待防止・生物多様性保全活動を展開している「クリステル・ヴィ・アンサンブル財団」の活動に共感し、募金活動の支援をしています。株式会社ミツウロコプロビジョンズが運営する、病院や公園施設内の売店等のショップ、企業様のカフェテリア、レストラン、ミツウロコグローサリー店舗ならびに、カールスジュニアジャパン株式会社が運営するプレミアムバーガーレストランなどの約100店舗に募金箱を設置しています。



みまもりシステムの拡大

株式会社ミツウロコでは、2015年9月より登下校における子供のみまもりサービスを開始しました。本サービスは、ランドセルやカバンにタグをとりつけ、システムが設置された門を子供が通過すると、その通過情報を記録及びメール配信するサービスです。ミツウロコにてシステムの設置費用及びランニング費用を負担し、小学校へ導入しております。今後は新しいIoT技術を活用し、子供や高齢者のみまもりサービスの充実のみならず、あらゆるものの稼働状況や位置情報の取得など、地域の安心・安全に役立つよう、更なる進化を目指してまいります。



スポーツを通じた社会貢献

2012年に発足したミツウロコ女子バスケットボール部は、2013年度より関東実業団バスケットボール連盟におけるリーグ戦初参戦以降躍進を続け、2016年度は関東実業団バスケットボール女子リーグ戦1部における優勝を皮切りに、第15回東京都実業団バスケットボール選手権大会優勝、関東実業団バスケットボール選手権大会優勝に加え、「高松宮記念杯 第49回全日本実業団バスケットボール選手権大会」では2年連続で全国3位の成績を収めました。また、2017年度においても、5月に開幕した「関東実業団バスケットボール女子リーグ戦」で優勝し二連覇を成し遂げ、幸先の良いスタートを切りました。

ミツウロコグループ全体の企業価値を高めバスケットボールを通じた地域コミュニティとの交流と活性化に貢献することを理念に掲げ、今後も企業スポーツを通じた社会貢献活動に邁進してまいります。



的山(あづち)大島CSR研修を実施

ミツウロコ新入社員研修の一環として、当社グループの風力発電所がある長崎県平戸市の的山大島において、港の草刈りや公民館の窓拭き清掃を実施しました。本研修は、島に民泊し地域の方々との交流やボランティア活動を通じてCSRを学ぶものであり、今年で10周年を迎えることができました。



財務データ

Financial Data

11年間の主要財務データ

	第98期 H18年度 (2006年度)	第99期 H19年度 (2007年度)	第100期 H20年度 (2008年度)	第101期 H21年度 (2009年度)		第102期 H22年度 (2010年度)	第103期 H23年度 (2011年度)	第104期 H24年度 (2012年度)	第105期 H25年度 (2013年度)	第106期 H26年度 (2014年度)	第107期 H27年度 (2015年度)	第108期 H28年度 (2016年度)
売上高(百万円)	133,644	150,403	154,366	137,914		165,278	202,577	211,461	232,211	221,270	190,990	205,682
営業利益(百万円)	3,743	3,521	3,355	3,993		3,924	3,212	4,139	4,696	3,806	3,602	3,894
経常利益(百万円)	4,211	3,912	3,347	3,956		4,059	3,537	4,687	5,290	4,361	4,589	4,743
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	2,325	1,248	1,820	1,122		656	2,361	2,607	2,824	2,654	2,626	2,698
純資産額(百万円)	62,105	60,835	61,328	62,406		61,074	62,801	65,129	67,114	70,789	72,434	74,482
総資産額(百万円)	100,629	109,001	110,849	111,702		110,060	119,700	120,225	128,265	128,658	128,479	131,537
営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	6,834	4,265	9,288	6,064		4,271	5,407	3,802	4,850	6,172	8,179	5,336
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△12,601	△7,371	△9,112	△687		△1,521	△1,971	△2,685	△1,944	11,229	△4,988	△2,059
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△1,792	1,504	2,256	△2,462		△3,760	△344	△2,905	△1,691	279	△2,917	△5,389
1株当たり純資産(円)	931.59	911.28	910.85	926.96		934.63	963.97	1,010.08	1,078.79	1,102.57	1,125.92	1,187.14
1株当たり当期純利益(円)	34.98	18.76	27.17	16.70		9.80	36.20	40.15	44.53	42.32	41.02	42.37
売上高営業利益率(%)	2.8	2.3	2.2	2.9		2.4	1.6	2.0	2.0	1.7	1.9	1.9
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	3.8	2.0	3.0	1.8		1.1	3.8	4.1	4.3	3.9	3.7	3.7
総資産経常利益率(ROA)(%)	4.2	3.7	3.0	3.6		3.7	3.1	3.9	4.3	3.4	3.6	3.6
自己資本比率(%)	61.6	55.6	55.2	55.8		55.4	52.4	54.1	52.2	54.9	56.1	56.4
株価収益率(倍)	23.9	31.8	20.6	41.5		53.8	14.7	12.3	13.5	13.2	13.5	16.3
1株当たり配当額(円)	13	13	15	15		15	15	15	16	16	16	18
配当性向(%)	37.2	69.3	55.2	89.8		153.1	41.4	37.4	35.9	37.8	39.0	42.5
キャッシュ・フロー対有利子負債比率(年)	1.8	6.2	3.2	4.6		6.2	5.3	7.1	5.7	4.5	3.2	4.4
従業員数(人)	1,644	1,690	1,703	1,761		1,636	1,674	1,705	1,731	1,698	1,674	1,661

連結貸借対照表 (百万円)

	前連結会計年度 2016年3月31日	当連結会計年度 2017年3月31日
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	37,205	35,092
受取手形及び売掛金	14,745	18,381
リース債権及びリース投資資産	4,476	3,558
商品及び製品	3,938	4,263
原材料及び貯蔵品	246	284
繰延税金資産	607	551
その他	1,835	3,436
貸倒引当金	△306	△264
流動資産合計	62,749	65,304
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物（純額）	10,921	10,472
機械装置及び運搬具（純額）	7,117	6,462
土地	15,165	15,191
リース資産（純額）	1,623	1,450
建設仮勘定	574	602
その他（純額）	403	582
有形固定資産合計	35,805	34,761
無形固定資産		
のれん	1,696	1,647
その他	1,761	1,582
無形固定資産合計	3,457	3,229
投資その他の資産		
投資有価証券	15,618	17,224
関係会社株式	2,481	2,621
保険積立金	2,189	2,055
繰延税金資産	750	756
その他	6,653	6,492
貸倒引当金	△1,262	△935
投資その他の資産合計	26,430	28,214
固定資産合計	65,693	66,205
繰延資産		
開業費	36	27
繰延資産合計	36	27
資産合計	128,479	131,537

負債の部

	前連結会計年度 2016年3月31日	当連結会計年度 2017年3月31日
流動負債		
支払手形及び買掛金	12,452	16,744
短期借入金	3,694	2,030
1年内返済予定の長期借入金	2,691	4,822
リース債務	499	715
未払法人税等	1,250	652
未払消費税等	367	207
賞与引当金	838	856
役員賞与引当金	12	13
資産除去債務	7	—
その他	3,073	3,345
流動負債合計	24,889	29,388
固定負債		
長期借入金	17,861	14,396
リース債務	1,524	1,220
繰延税金負債	3,882	4,376
株式給付引当金	—	25
役員退職慰労引当金	562	286
退職給付に係る負債	2,154	2,278
資産除去債務	937	1,053
その他	4,233	4,030
固定負債合計	31,155	27,667
負債合計	56,044	57,055
純資産の部		
株主資本		
資本金	7,077	7,077
資本剰余金	5,836	5,836
利益剰余金	56,672	58,344
自己株式	△2,175	△3,291
株主資本合計	67,410	67,966
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	5,467	6,771
繰延ヘッジ損益	△507	△413
退職給付に係る調整累計額	△253	△192
その他の包括利益累計額合計	4,707	6,165
非支配株主持分	317	350
純資産合計	72,434	74,482
負債純資産合計	128,479	131,537

連結損益計算書 (百万円)	前連結会計年度 2015年4月1日から2016年3月31日まで	当連結会計年度 2016年4月1日から2017年3月31日まで
売上高	190,990	205,682
売上原価	161,504	174,129
売上総利益	29,486	31,553
販売費及び一般管理費	25,883	27,658
営業利益	3,602	3,894
営業外収益	1,422	1,310
営業外費用	435	461
経常利益	4,589	4,743
特別利益	1,272	100
特別損失	1,258	433
税金等調整前当期純利益	4,603	4,410
法人税、住民税及び事業税	1,970	1,702
法人税等調整額	△129	△57
法人税等合計	1,841	1,645
当期純利益	2,762	2,765
非支配株主に帰属する当期純利益	136	66
親会社株主に帰属する当期純利益	2,626	2,698

連結キャッシュ・フロー計算書 (百万円)	前連結会計年度 2015年4月1日から2016年3月31日まで	当連結会計年度 2016年4月1日から2017年3月31日まで
営業活動によるキャッシュ・フロー	8,179	5,336
投資活動によるキャッシュ・フロー	△4,988	△2,059
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,917	△5,389
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	273	△2,112
現金及び現金同等物の期首残高	36,867	37,150
現金及び現金同等物の期末残高	37,150	35,037

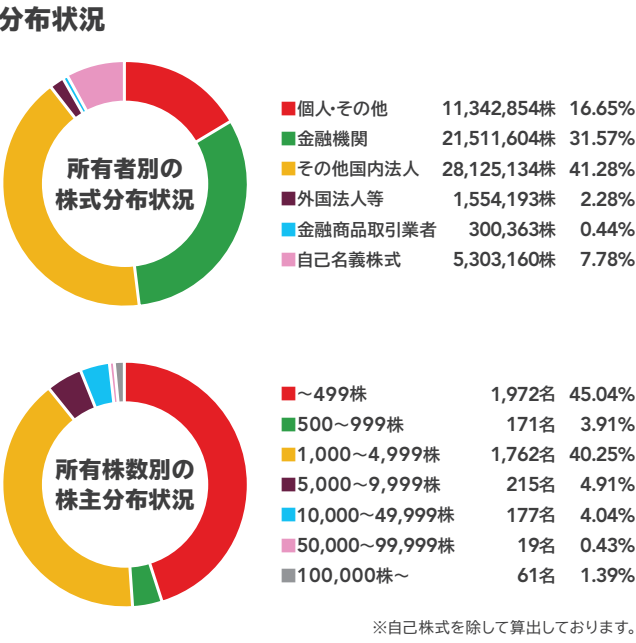
会社概要	
社名	株式会社ミツウロコグループホールディングス
英文社名	Mitsuuroko Group Holdings Co., Ltd.
主な事業内容	持株会社（グループの経営戦略・経営管理）
本社所在地	〒104-0031 東京都中央区京橋三丁目1番1号
創立年月日	1926年（大正15年）5月10日 （2011年10月1日、会社分割による持株会社制移行に伴い「株式会社ミツウロコ」より商号変更）
資本金	70億77百万円
従業員数	49名／連結：1,661名

役員（2017年6月23日現在）		
代表取締役社長	グループCEO	田 島 晃 平
代表取締役	グループCFO	渡 邊 雅 人
取締役		二 見 敦
取締役		児 島 和 洋
取締役		川 上 順
取締役		大 森 基 靖
取締役	グループCTO	ゴ ウィミン
取締役（社外）		柳 澤 勝 久
取締役（社外）		松 井 香
監査等委員である取締役		田 島 謙
監査等委員である取締役（社外）		山 田 勝 重
監査等委員である取締役（社外）		菅 原 英 雄

株式の状況	
発行可能株式総数	197,735,000株
発行済株式の総数	68,137,308株
株主数	4,378名

上位株主		
株主名	持株数（千株）	持株比率（％）
明治安田生命保険相互会社	5,544	8.82
田島株式会社	4,327	6.89
損害保険ジャパン 日本興亜株式会社	3,931	6.26
東燃ゼネラル石油株式会社	3,894	6.20
みずほ信託 退職給付信託 みずほ銀行口	3,135	4.99
リンナイ株式会社	2,682	4.27
全国ミツウロコ会持株会	2,088	3.32
橋本産業株式会社	2,032	3.24
株式会社パロマ	1,685	2.68
株式会社三井住友銀行	1,676	2.67

当社は自己株式を5,303千株保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。



格付情報	
ミツウロコグループホールディングスは、企業信用力の評価として、JCR（日本格付研究所）から、信用格付を取得しています。	
長期発行体格付	見通し
A-	安定的

株式会社ミツウロコグループホールディングス

〒104-0031 東京都中央区京橋三丁目1番1号 東京スクエアガーデン
TEL: 03-3275-6300 (代表) / FAX: 03-3275-6350

www.mitsuuroko.com/

