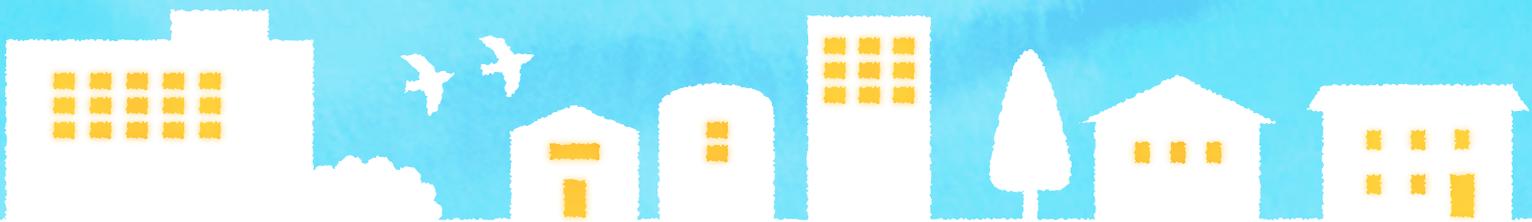


# BUSINESS REPORT 2024

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2024



# 感動を、次々と。

## Every Day, Special!

社会は常に変化し、企業へ求められるものも多様化しています。  
これまで、ミツウロコグループは環境の変化に適応し、皆様に「豊かなくらし」をお届けしてきました。  
ミツウロコグループは、2026年に創立100年(創業140年)を迎えます。  
私たちが“新しい時代”に相応しい会社へ変革していくため、また「豊かなくらしのにないて」として引き続き、皆様から選んでいただける会社であるため、今後もミツウロコグループは、個性と夢のある会社を目指してまいります。

### 経営の理念

わたしたちは  
豊かなくらしのにないてとして  
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



## Contents

### イントロダクション

- 1 メインメッセージ
- 3 目指す姿
- 5 歴史
- 7 事業紹介  
—こんなところにミツウロコ—

### 事業戦略

- 9 CEOメッセージ
- 13 財務戦略  
—コーポレートセクレタリーメッセージ—
- 17 パーパスの実現と企業価値創造
- 19 重要な経営資本
- 21 競争優位性
- 23 ビジネスモデル
- 25 エネルギー事業
- 27 電力事業
- 29 フーズ事業
- 31 リビング&ウェルネス事業
- 33 海外事業
- 35 その他事業

### サステナビリティ

- 37 サステナビリティ経営の推進
- 39 環境への貢献
- 41 地域社会への貢献
- 43 安全および災害対策の強化
- 44 GCIDOメッセージ
- 45 健康経営
- 46 ダイバーシティの推進
- 47 社外取締役座談会
- 51 コンプライアンス
- 52 コーポレート・ガバナンス
- 55 マネジメントチーム

### 業績・会社情報

- 57 データセクション

#### ●編集方針

本誌では、ミツウロコグループの経営方針や財務情報、企業活動を総合的にまとめ、開示することで、ステークホルダーの皆様へ、ミツウロコグループの価値創造プロセスをわかりやすくお伝えすることを目指しております。なお、環境・社会・ガバナンス(ESG)における当社の課題、考え方、取り組み状況等は、サステナビリティレポートにて、より詳述しております。

#### ●対象範囲

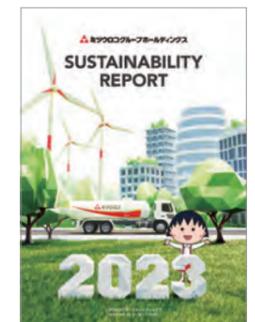
株式会社ミツウロコグループホールディングス、および主要な事業会社の他、子会社および関連会社を含めた計50社\*を対象としています。記載内容の報告対象が異なる事項については、報告対象範囲を明記しています。  
\*連結子会社43社+持分法適用会社7社(2024年3月末時点)

#### ●対象期間

2023年度(2023年4月1日~2024年3月31日)を対象期間としていますが、最新情報を提供する重要性を鑑み、一部2024年3月以降の情報を含んでいます。

#### ●参照したガイドライン

・経済産業省「価値協創ガイドランス」  
・IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」

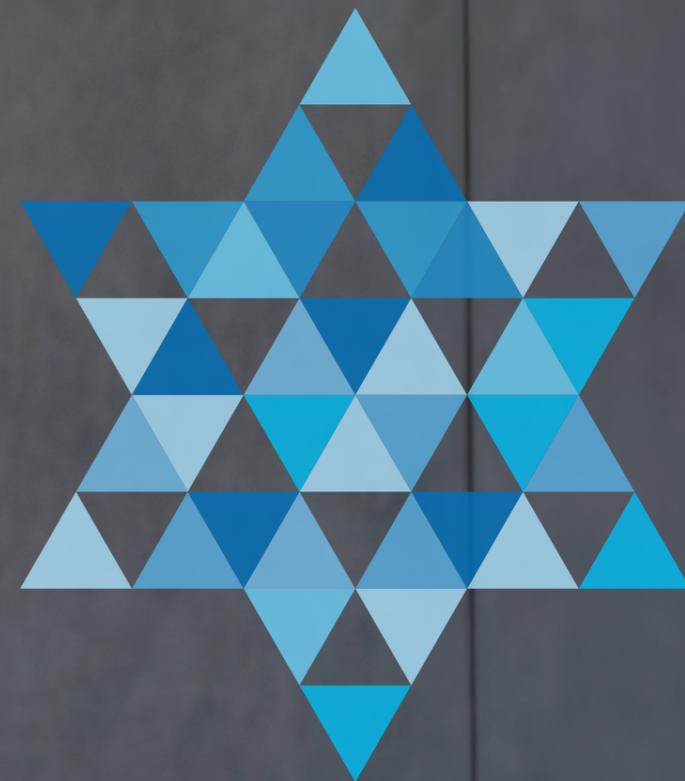
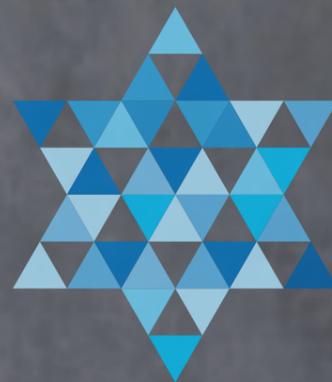


# 創造の連続



「どんな場所においても豊かさに触れられるよう  
変えていきたい」という変わらない強い想い。

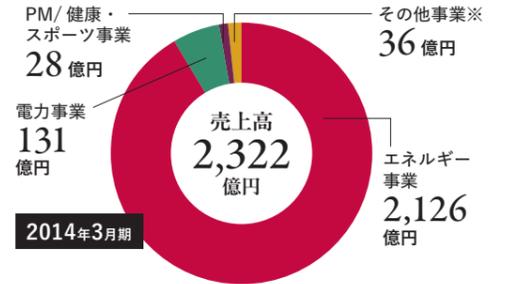
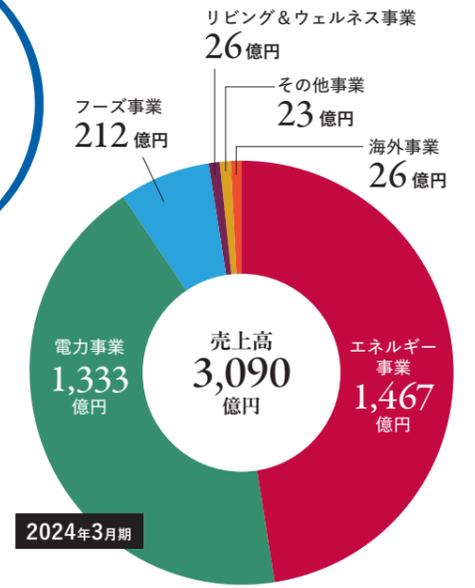
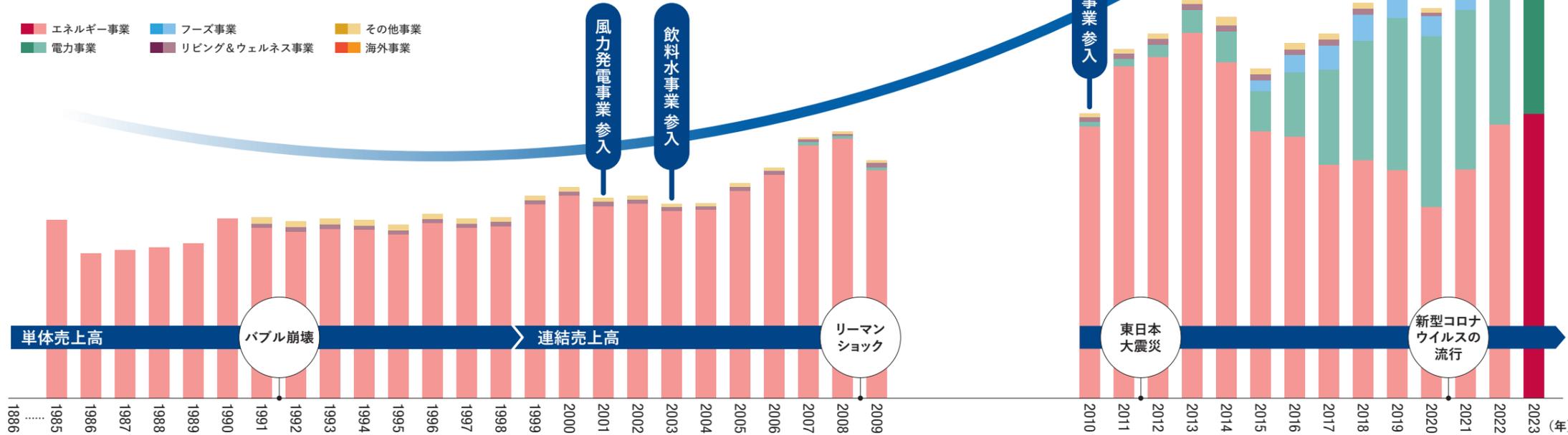
尽きることのない豊かさを創り続けるために、  
わたしたちは挑戦を続けます。



# 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、次代を担う子どもたちのため、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。

エネルギー事業   フーズ事業   その他事業  
電力事業   リビング&ウェルネス事業   海外事業



事業ポートフォリオ別売上高推移  
※2014年3月期の売上高につきまして、「その他事業」の区分に、煉炭・豆炭等の販売、リース業、飲料製品の製造販売、保険代理店業および他サービスの販売を含んでおります。

## ~1985 創業期 近代化を支える燃料業界への進出

1886年、ミツウロコ創業者である田島達策は運送業のカネイチを創業。挑戦は、日本の近代化を支える燃料業界へと広がり、1926年、現在のミツウロコの前身となる三鱗煉炭原料株式会社を設立しました。  
1928年、現在も使用されているブランドマークを定め、各工場では、近代設備を導入した動力化を積極的に推進、生産量を飛躍的に伸ばしていきました。石炭販売、煉炭が業界トップとなった1933年、三鱗無煙炭株式会社に社名を変更。1940年、煉豆炭全国生産高の4割のシェアを占めるまでに拡大しました。



## 1985~2000 発展期 石油、LPガスへの転換、ミツウロコ誕生

日本のエネルギーは石炭から石油、LPガスへ、いわゆる燃料改革へ突入した1950年代、三鱗無煙炭株式会社は石油製品とLPガスの取り扱いを開始。急激に進む燃料革命の先鞭となりました。高品質の煉豆炭の製造、石油・LPガスへの転換を同時に進めながら、業界のリーダーとしての地位を固めていきました。  
1961年、東京煉炭、横浜煉炭、栃木三鱗、永沼燃料、湘南燃料の5社を三鱗無煙炭株式会社に併合、株式会社ミツウロコが誕生しました。  
1967年、全国ミツウロコ会を結成し、現在のグループ体制の基礎が築かれていきました。



## 2000~2015 拡大期 新たな事業への参入、純粋持株会社制へ移行

戦後の高度成長期を経て、安定成長期へと突入した1970年代以降、業界に先駆けてLPガスの物流合理化に着手し、各地に流通関係の子会社を設立するなど、今日につながる基盤を固めていきました。  
2000年代には、エネルギーベストミックスを見越し風力発電事業に参入。生活サービス関連の新事業として、飲料水の販売を開始し、新たな領域の拡大を推進しました。  
また、物流事業を統合し、合理化と専門性を追求するとともに、2011年、持株会社制移行により更なる事業基盤の強化を目的に、新しいミツウロコグループが誕生しました。



## 2015~ 変革期 創立100年にむかって

日本経済が緩やかな回復期を迎えた2017年4月、株式会社スイートスタイル(現 株式会社ミツウロコプロビジョンズ)を子会社化し、ベーカリー「麻布十番モンターパー」やカフェ「元町珈琲」の経営を開始しました。また、同年10月から2018年10月にかけては、株式会社ミツウロコのエネルギー事業を株式会社ミツウロコヴェッセル各社に承継。より地域に根差したエネルギー事業会社が誕生しました。  
2020年10月に、海外事業としてシンガポールにTRIFORCE INVESTMENTS PTE. LTD.を設立、2021年12月にはGeneral Storage Company Pte. Ltd.を子会社化しました。  
また、次世代のゆたかさを追求するため、2023年9月ミツウロコホールディングス内にゆたかなくらし企画室を設立。2024年4月には、株式会社ミツウロコテックと協働で当社創業者、田島達策の生誕の地である群馬県藤岡市で新規事業「スマート農業ハウス」を開始しております。「ミツウロコ コーヒー農園」として100%国産コーヒー豆栽培の国内普及をはじめ、地域と共に成長する新たな事業の創造を目指します。

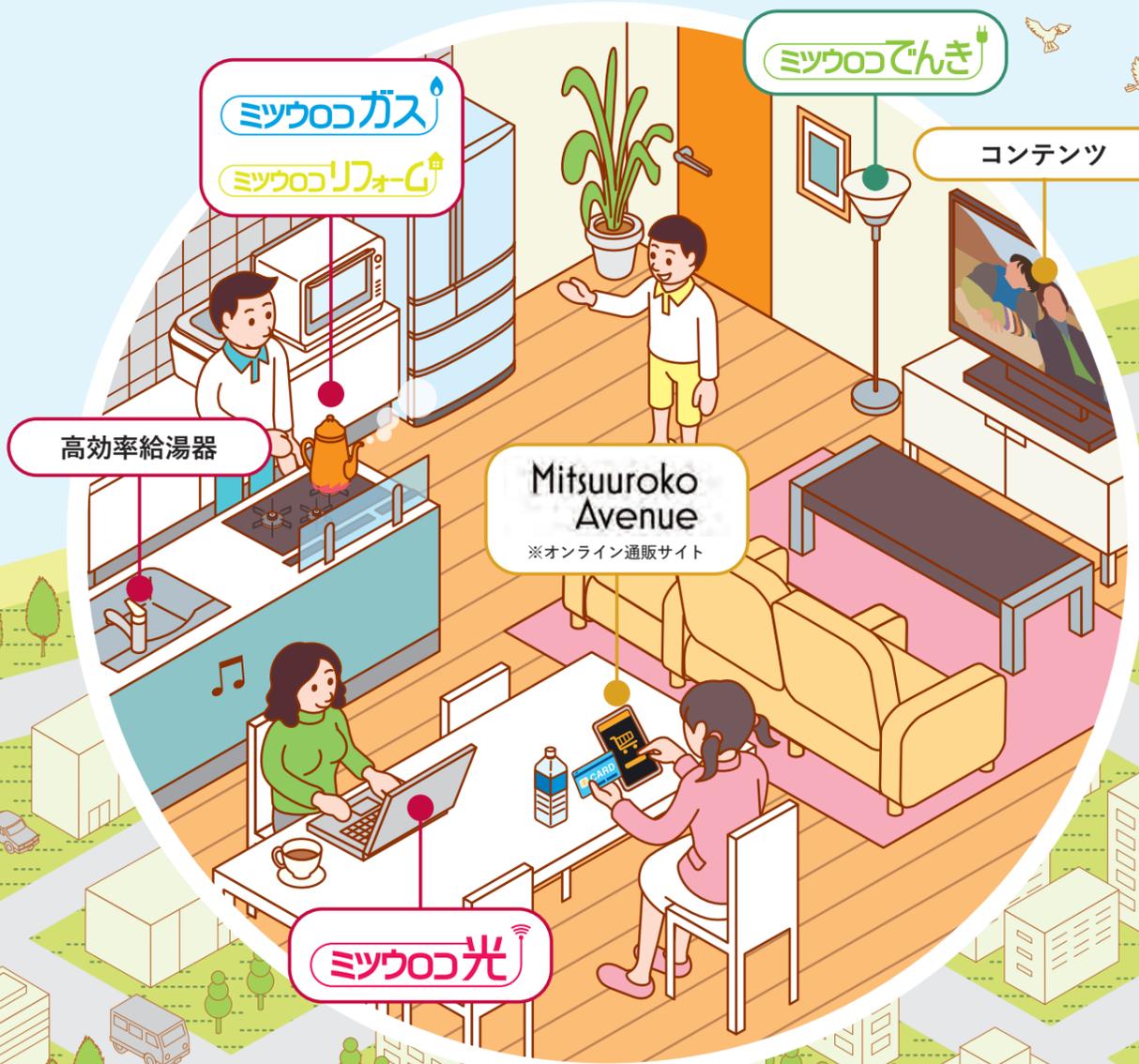


## こんなところにミツウロコ

### A Lifestyle Producer

変化する社会やニーズに“新しい価値”を提供する。

私たちは、「豊かなくらしのになくて」として、これまでもこれからも挑戦し続けます。



### ミツウロコの事業領域

- エネルギー事業**  
 LPガス  
 都市ガス  
 石油製品  
 生活周辺サービス  
 新エネルギー
- フーズ事業**  
 清涼飲料水製造販売  
 ベーカリー  
 ショップ  
 元町珈琲
- その他事業**  
 リース  
 業務サポート  
 EC  
 コンテンツ  
 保険代理  
 印刷  
 コーヒー栽培  
 ドローンサービス
- 電力事業**  
 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)  
 電力販売・買取  
 系統用蓄電池
- リビング&ウェルネス事業**  
 不動産  
 ウェルネス(複合商業施設運営)
- 海外事業**  
 レンタル収納  
 投資



# いつの時代にも お客様から必要とされる会社で あり続ける

代表取締役社長  
CEO  
田島晃平

## 社長就任から17年を経て

社長就任から17年の月日が経過しました。

正直に申し上げればかなりの珍道中で、辛いこともありましたが、おもしろいことも語り尽くせないほど経験してきました。私にとって、経営とはすごろくのようなもので、スタートして2コマ進むと一つ下がる、必ずイベントが起きる、あるいは振り出しに戻ることもありました。予期せぬ出来事に繰り返し直面してきました。パンデミックなどはまさにその典型で、世界中の紛争や戦争なども事業に影響を及ぼしました。

事業を展開するなかで一番印象に残っているのは、様々な規制の変更や緩和の影響があったことです。特に電力事業については、2000年代に入って3段階で自由化が進んできました。実は私たちがはじまりには電力に関する事業があったのですが、当時の規制等で続けられなかったものが2000年に入ってから再び参入できるようになり、2001年には風力発電も手掛けていました。しかし、当時はFITという補助金制度などもなく、プロジェクトファイナンスを組成して取り組みましたが、事業状況は厳しく、周囲から早く撤退しようという声が何度も上がっていました。それでも、諦めることなく今日まで続けてきたことで、ミツウロコグループの中でも特に大きな成長を遂げており、感慨深いものがあります。

変化という点では、たとえば東京証券取引所の諸ルールの変更に伴い、株主の皆様をはじめ株式市場への対応や、ガバナンス面では、きめ細かな配慮によって強固な管理体制を整えるなど、この10年で大きく進化させることができたという自負があります。ルールを遵守しながら事業を営んでいくという、今では当たり前の取り組みを着実に真面目に積み重ねていくことで、今日、そしてこれからのミツウロコグループがあると確信しています。

私の経営信条は、事業活動、そして経営という、この試合に出続けること、決して休まないことです。100勝99敗の貯金1を目指そうということです。1勝0敗の貯金1も同じ貯金1です。しかし、経験値がまったく違うのです。試合に出続けて貯金1

を作った方が、守って確実に勝てる試合をするよりも得られる経験値も価値も高いと考えています。ただし、大きく負けられないことや、大きな怪我をしないための基礎体力は必要不可欠です。

## 経営環境と2023年度の振り返り

ミツウロコグループを取り巻く足元の事業環境は、この10年のスパンで見ると業界そのものが大きく変化しました。とりわけエネルギー分野の構造変化や原材料価格の高騰、お客様ニーズの多様化などにも大きな変化が表れており、環境としてはきわめて厳しい状況で推移しています。2022-2023年度の短期間においても、私たちが迅速に対応しなければならない取り組みが山積している状況です。そうした環境のもと、2023年度の業績は好調に推移し、親会社株主に帰属する当期純利益は過去最高益を更新することができました。これは、従来から投資を継続してきた電力事業の収益構造がしっかり確立し、5つセグメントのあるグループ全体を牽引したことによるものです。加えて、エネルギー付帯サービスや食品分野も堅調な伸びを示しました。私たちは、内需型の会社として国内を経営基盤にしながら、とりわけ全国の地方都市を中心に事業を展開しています。生活必需品に近い商品やサービスを提供する生活密着型のビジネスを推進することで継続型のビジネスモデルを構築しており、これが持続的な利益創出につながっています。近年ではサブスクリプションサービスが社会に浸透していますが、私たちもとりわけエネルギーの分野において継続的取引の中で基本料金が発生するサービスを展開しており、これが経営を支えています。ただし、価格に関しては原材料の高騰が続いており、企業努力だけではなかなかコスト増を補いきれない状況が続いています。特に付加価値の高いハマボールなどのボウリング場やホスピタリティ関連、私たちはリビング&ウェルネスと呼んでいます。これらの領域はコロナ禍の影響もあって苦しい状況が続きました。現在では客足も戻りましたが、これらも長期的な視点をもって事業活動に取り組んできたことによる回復と考えています。

## 事業ポートフォリオに対する考え方

私たちがはじまりは、創業者である田島達策の故郷、群馬県の地方都市でした。創業時、当社は運送業を手掛けていました。日本海の魚介類を東京に運ぶことから、今でもミツウロコグループの社名にはウロコ（鱗）の文字が含まれています。地方の出身で東京の豊かさを知っていた達策は、常に地方と都市の格差解消を目指していました。どうしたら郷土に貢献することができるのか。そこで達策は、地元的生活インフラの水準をあげることをはじめました。今でいう地方貢献ですね。群馬県には水資源が豊富にあったので、水力発電を推進することでインフ

ラの整備も進めました。また、当時は、一日の大半を家事労働に費やしていた人たちが多くいました。その人々の支えになるために、炭や薪の代わりに煉炭や豆炭といった固形燃料を届けることをはじめました。そうやって暮らしやすさの追求というものを、一生をかけて誇りをもってやっていたと思います。これらすべては、地方でも早く都市並みの生活をできるようにしたいという想いから始めたものです。そういった想いが、今日の私たちミツウロコグループに受け継がれています。現在も、地方の郊外には私たちのお客様がたくさんいらっしゃり、拠点も多く構えています。それは私たちの強みであり、そこに事業ポートフォリオを展開しています。それぞれの現場にLPガスや石油の販売代理店が配置され、全国に約1,800店舗もの拠点でお客様の求めるものをお届けできるネットワークがあります。ミツウロコグループの事業ポートフォリオは、そのネットワークをベースにしているのです。もとは煉炭・豆炭の販売代理店が、やがてLPガスや石油を運ぶようになり、最近ではペーカリー事業に進出するなど、いわばプラットフォームビジネスのような基盤を構築することで、お客様が日常的に消費し、私たちが地方産業とも共生できる商品を探求し続けてきました。この販売網は私たちにとってきわめて貴重なもので、販売店との信頼関係を含め、重要な無形資産となっています。

今後取り組むべき課題の一つに、事業の継続性があります。人口減少に伴い、ビジネスに従事する人財を長期的に確保していかなければなりません。当社の事業では縁の下の力持ち的な

仕事をしている職場が多く、人財確保が大きな課題となっています。あわせて、今後、世帯当たりのメニューを増やすことにも取り組みます。家計簿の中身として燃料費、エネルギー、食費の一部など約3%が当社が関連する商品に当てられています。これを10%程度に引き上げる取り組みを進めていく計画です。

### 中長期的な成長への取り組み

中長期的な視点で私たちの成長を考えると、更なる中長期的な成長を実現するために、どのような事業ポートフォリオを構築し、強化していくかが私たちの大きな課題となっています。私たちにはゆっくりと見極める余裕はなく、私は極論を言えば何でもやるしかないと考えています。お客様からこんなものがあればいいという声があれば、そこからヒントが生まれるかもしれません。社会や市場の変化によってサービスは多様化し、お客様の選択肢も広がっています。どんなものを扱ってもそれがヒットするかもしれないという状況を作っておいて、それを伸ばすことを考えなければいけない時代だと思います。その一方で、正解に近いものは準備できると考えており、たとえば私たちの4つの成長領域のひとつである自社電源保有の強みを活用した電力ビジネスの収益力拡大や生活周辺サービスの強みを活かした顧客基盤の拡大に加え、フーズ事業の積極的な店舗展開、そしてアジア地域を中心としたグローバルビジネス展開に注力していく考えです。

電力事業に関しても引き続き着実に強化を図っていきます。ライフラインに近いところでエネルギー事業でも同様に、お客様から安心して選んでいただける部分はしっかり行っていきます。加えて、今後はより人々の心が豊かになる、地球が元気になるようなものに取り組んでいきたいと考えています。もちろん、これまでも地球環境保全には貢献してきたという自負がありますが、近年は、プラネタリーヘルスと呼ぶ、地球と人間の健康を考える分野へのチャレンジを開始しており、これらの取り組みも定量化し、数値化して記録に残していきたいと思っています。私たちの企業活動に共通していることは、地方のお客様やご家族で経営さ

れている中堅企業にとって少しだけ手の届かない部分を私たちが支援することで、そこにミツウロコグループの存在価値はまだあると考えています。地方における存在感を全国でも高めていき、豊かな日本をどこにいても感じられるよう力を発揮していきたいと考えています。

なお、海外展開については、日本で成功したビジネスモデルに付加価値を持たせて展開できる地域を想定した時、このモデルがフィットするのはアジア圏だと判断しました。シンガポールに事業会社を設立し、ここを拠点に日本での経験を活かした、消費者向けのサービスメニューを東南アジアで展開していきます。

### サステナビリティ経営の推進

ミツウロコグループが今後、社会との共存共栄を実現させていくためには、サステナビリティ経営を実践していかなければなりません。私たちは今年度からサステナビリティ委員会を設置し、担当役員を配置して施策を見極めていく段階に進んでいます。すでに、環境や地域社会への貢献など6つのマテリアリティを特定していますが、これらの取り組みが明確に会社として自分たちのものになっていけば、順次、取り組み内容を変更していったと考えています。将来に向けて、これらのマテリアリティを私たちの絶対的な基本動作としていかなければなりません。そのために私たちはいくつかのKPIを定め、見える化を図ることで、私たちの活動の一つずつ検証していく必要があります。加えて、これらの活動については、実際に会社を動かしている社員全員が考えて設定していく必要があると考えています。

### 持続的な企業価値の向上

私たちは、東京証券取引所における2022年4月の市場区分見直しの際、スタンダード市場を選択しています。自己分析をした結果、身の丈にあった市場を選んだ形です。プライム市場で求められる要件は満たしていましたが、自分たちが最大限に力を発揮して「毎日試合に出続ける」ことを重視しました。東京証券取引所自体も、まだまだ自分たちの市場がどうあるべきかを模索している最中であるとも思われますが、当社もまた、変化に対してしっかり対応できる体制を準備した上で、上場市場については検討していく考えです。ちなみに2024年9月末時点でのPBRは、東京証券取引所の要請する1倍を超える水準で推移しています。

長期的な企業価値向上に向けては、投資の継続的な遂行および財務規律をしっかり守ることが重要です。加えて、株主還元については業界最高水準を目指すとともに社員還元にも注力します。これら4つを同時に達成することが企業価値を高める上で重要なドライブになると認識しています。内部留保についても一定の範囲で確保していきますが、会社が倒れないだけの



体力を確保することが大前提としてあるからです。また、社員還元については職場環境の整備も含め、将来的な人財確保のためにきわめて重要なテーマです。さらに、給与などの待遇面でも業界の最高水準を目指していきます。

私たちの戦略のキーワードでもある地方の活性化については、今後、各地方自治体と協力をしながら、いつかミツウロコグループの想いを詰め込んだ街を作っていけたらと考えています。

### ステークホルダーの皆様へ

私たちはこれまで様々なビジネスを展開し、試行錯誤を繰り返したこともあり、お客様の世代ごとに、ミツウロコグループのビジネスに対する認識の仕方も異なっているようです。たとえば、お付き合いの古い年配のお客様から、私たちは「煉炭屋」と呼ばれます。「ミツウロコグループとはこんな会社です」という企業イメージは、自分たちで認識するよりお客様が決めてくださいます。お客様が呼びやすいミツウロコグループ、お客様から見ると素敵な会社とは何なのか、私たちはそれを見極めてチャレンジを続ける必要があります。私たちは、「何をやっている会社がよく分からない」と言われることがありますが、私たちの時代は、とにかくいろいろなことにチャレンジをし、商品、サービスの幅を広げ、次の世代の人たちに選択と集中を託せたらいいなと思っています。もちろん、お客様から必要とされるビジネスであることは大前提です。これから10年、20年先に、ミツウロコグループが今とはまったく違うビジネスを展開していると考えたら、私はとてもワクワクします。

今後も、すべてのステークホルダーの皆様とともに、とりわけ地域社会の皆様と手を携えて、様々な価値の創造に取り組んでいく考えです。皆様には変わらぬご支援をお願いいたします。

# 5つの柱を基本方針に 持続的な企業価値向上を図ります。

取締役  
社長補佐(グループファンクションズ)  
コーポレートセクレタリー  
ファイナンス&コントロール ヘッド  
コーポレートアフェアーズ ヘッド

児島和洋

## 2023年度は過去最高益を達成、 強固な財務基盤と顧客基盤が積極的な投資を可能に

2023年度は、電力事業が業績を牽引するとともに、エネルギー事業、フーズ事業、その他事業が増益となり、リビング&ウェルネス事業が黒字化した結果、売上高、売上総利益、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する四半期純利益の全てにおいて、過去最高益を更新しました。電力事業は、電源調達先の分散化により電力卸売市場からの調達依存度の低減を図り原価変動の影響を抑えた結果、営業利益が増加し、エネルギー事業は販売単価の改善や自家消費太陽光等の拡販により、フーズ事業は飲料水の積極的な営業展開と量産体制の構築により、着実に営業利益を伸ばしました。

2023年度の連結売上高は、2010年度対比1.87倍に拡大する中で、事業別比率では、2010年度はエネルギー事業が95.7%と唯一のコアであったのに対して、2022年度にエネルギー事業を上回った電力事業(43.1%)はエネルギー事業(47.5%)を下回ったものの、共にコア事業として推移した事に加えて、フーズ事業は6.9%(前年度5.6%)、リビング&ウェルネス事業は0.9%(同0.8%)、海外事業は0.9%(同0.8%)と前年度シェアを上回り、それぞれ着実に成長を遂げ、バランスの取れた事業ポートフォリオを形成しております。

強固な財務基盤に加えて、生活インフラを担うエネルギー事業と電力事業の強固な顧客基盤・収益基盤とバランスの取れた事業ポートフォリオが、積極的且つ機動的な投資を可能にし、持続的な企業価値の向上と、安定した株主還元の実現を図っております。

## 1. 成長性・キャッシュ創出： 500億円の中期的な投資枠とキャッシュ効率の向上・創出

持続的な企業価値の向上には、財務の健全性を維持しつつ、既存事業の成長(オーガニックグロース)とM&A(合併・買収)や新規事業へのタイムリーな投資が必要です。持続的な成長によ

り、キャッシュの創出を図り、更なる投資を図りつつ、企業価値を持続的に向上させ、安定的な株主配当を実現します。また、投資資金としては、適正な運転資金を確保した上で、安定した営業キャッシュ・フローから創出されたキャッシュと手元資金や外部調達により対応してまいります。

2023年度のキャッシュアロケーションをみますと、キャッシュインでは、利益の増加に伴い営業キャッシュ・フローが105億円、借入・社債でのネットの資金調達(新規調達-返済額)が28億円、資産売却・圧縮が4億円となる一方で、キャッシュアウトでは、投資が86億円、株主還元(自己株取得及び配当)が33億円、その他収支が24億円となりました。ミツウロコグループでは、2023年度より500億円の中長期的な投資枠を設定しており、初年度の2023年度は86億円の投資を着実にを行いました(2018年度より2022年度までの5年間の累計投資の実績は343億円)。

86億円の投資の内訳では、成長投資と戦略投資が62%を占め、既存事業の維持強化への投資が36%を占めており、成長投資と戦略投資は、今後の持続的な企業価値向上につながる投資となっております。主な具体的な投資の内訳としては、シンガポールのKaki Bukit Placeのリースホールドへの投資、愛知県田原市及び宮城県仙台市の系統用蓄電池への投資や、静岡ミツウロコフーズ

### 2023年度のキャッシュアロケーション

キャッシュイン	キャッシュアウト
事業からの収入 (営業キャッシュ・フロー) 105億円	投資 ・成長投資、戦略投資 ・既存事業の維持強化 ・その他 86億円
資産売却圧縮等 4億円	株主還元 ・配当 22億円 ・自己株式取得 11億円 33億円
資金調達 ・新規調達 67億円 ・返済額 △39億円 28億円	その他収支 ・リース債務の返済等 24億円
手元資金の取り崩し 6億円	



の庵原工場でのミネラルウォーターの新たなラインでの製造設備への投資(2025年4月完成予定)等があげられます。

ミツウロコグループでは、キャッシュ・マネジメント・システム(CMS)を活用したグループ資金の一元管理による余剰資金の効率的な活用と、現場での売掛債権の早期回収や在庫圧縮を通じたキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の短縮化を図り、投資に必要なキャッシュの創出を図っております。2023年度は2022年度に引き続き、電力事業の拡大を主因にCCCは、2022年度の14.9日と同水準となりましたが、棚卸資産の回転期間の圧縮による資産効率の向上とキャッシュ化速度向上の徹底は継続してまいります。

## 2. 収益性・効率性： 投資基準の徹底とROICを用いた資本効率の向上、 DXによる効率性向上

持続的な成長には、利益率にウェイトを置いた収益力の強化が必要不可欠です。ミツウロコグループでは、2023年に投資基準を一部改定し、保安・安全・セキュリティ・BCPへの対応や事業継続のための制度対応等に係る投資は優先して行う事とした上で、投資基準として、内部収益率(IRR)がハードルレートである資本コストを上回る事としました。本基準を満たす場合のみ投資対象とした上で、正味現在価値(NPV)がゼロを上回る事や、回収期間の評価、リスクの評価等を併せてみる事としました。それに加えて、買収については、財務・法務・人事のデューデリジェンス(DD)の結果を踏まえた上で、事業戦略性とリスクを勘案して判断し、新たにグループとなった会社とともに、効率化や相乗効果の実現を通じた資本コストを意識した利益率の更なる向上を図っております。

また、コーポレートガバナンスコードに則り、当社は、政策保有株式について、個別銘柄毎に事業戦略上の重要性と資本コストを踏まえた採算性について毎年精査を行い、保有の合理性が認められない場合、売却方針をたてて縮減を図り、資本効率の更なる向上を追求しております。2023年度においては、1銘柄について売却を実施し縮減しております。

さらに、ミツウロコグループでは、2023年度より投資収益性を重視した投下資本利益率(ROIC)を導入し、資本効率の向上を目指しています。2023年度のグループ全体のROICは、加重平均資本コスト(WACC)を上回る水準となっております。四半期毎のセグメント別ROICは取締役会で共有されております。投資基準の徹底による投資収益率の向上、利益水準の確保、CCCの改善や政策保有株式の圧縮等による資産効率の向上等を通じてROICの改善を図ってまいります。

2023年度のROE(自己資本利益率)は、利益水準の増加を主因に9.5%と前年度の8.6%を上回りました。

# 1

成長性・キャッシュ創出
持続的な成長の原動力となる既存事業の成長、M&Aおよび新規事業投資と、キャッシュ効率の向上・創出

# 2

収益性・効率性
利益率と資本効率にウェイトを置いたリスク・リターンによる事業の持続的な成長と、DX推進による効率性向上

# 3

株主還元・PBR常時1倍超えとESG推進
安定的な株主還元の実現、40%の配当性向を目指し、PBR常時1倍超えを目指す、6つのマテリアリティの実現

# 4

強固な財務基盤と健全な財務規律
自己資本比率50~55%程度の維持と「A-」(JCR)以上の信用格付の取得・維持

# 5

グループガバナンス・内部統制と人財育成
グループガバナンスと内部統制の更なる高度化、コントローラー制による人財育成と人的資本への投資

財務戦略の  
基本方針

# 5つの柱

グループの事務センターでは、DX（デジタルトランスフォーメーション）を推進し、受発注業務では、入力業務の90%以上を自動化し、事務センター設立の2014年度と同一業務で比較して、2023年度単年の一人当たり処理業務データ数は3倍程度、単位コストで60%超の削減を実現しております。

また、LPWA通信を活用したLPガス業務の効率化ソリューションとして、2019年4月より検針業務の自動化サービス（遠隔でLPガスメーター情報を自動取得し検針データとして提供）を展開しました。加えて2021年10月からは、独自のノウハウや特許技術による配送業務効率化ソリューションをサービス提供開始し、当初からLPWAが設置されている消費者宅へのLPガス配送回数を「約30%削減」し続ける、他には類のないサービスとして現在10万軒を超える消費者に対するLPガス配送業務の効率化を実現しています。

### 3. 株主還元・PBR常時1倍超えとESG推進： 安定した配当性政策と増配 PBR常時1倍超えとマテリアリティによるESG推進

当社は、株主への利益還元を経営の重要課題のひとつと位置付けた上で、財務体質の強化と積極的な事業展開に必要な内部留保の充実を勘案し、40%の配当性向を目標とした上で、安定した配当政策を実施することを基本方針としております。

2023年度におきましては、株主還元強化及び安定した配当政策の観点から、期末配当金について、前年度より4円増配となる1株当たり41円といたしました。2023年度においては、株主還元の更なる充実、資本効率の向上を図るため、自己株式を11億28百万円取得しており、総還元性向は39.1%となりました。次期配当につきましても、1株当たり41円を予定しております。

当期及び次期の配当性向につきましては、40%を下回りますが、これは今後の更なる企業価値向上に向けた投資余力の確保と、安定した配当政策実施の観点によるものです。今後も中長期的な視点にたって、成長が見込まれる事業分野に経営資源を投入することにより、持続的な成長と企業価値の向上、並びに株主価値増大に努めてまいります。

当社では、資本収益性と株価を意識し、ESGと調和した持続的な企業価値向上の指標としてPBR（株価純資産倍率）の常時1倍超えを目指した取り組みを行っております。

2024年6月末の当社のPBRは1.05倍と1倍を上回りましたが、上記で述べた投資基準による投資収益性を重視したROICの改善と、ESG等の非財務領域の取り組みの一段の推進により、PBR常時1倍超えを目指してまいります。

PBRは1株当たりの純資産に対する株価の比率であるため、BS

#### 1株当たり配当額・配当性向・総還元性向



に表れない非財務のESGの推進や人的資本への取り組み、ミツウロコのブランドやRock & Store（General Storage Company Pte. Ltd.）の商標権の強み、Smart OWL®の配送効率化に係る特許の強み、映像作品やDVD等のミツウロコ発の完全オリジナルコンテンツを活かした事業についてのビジネスレポートやサステナビリティレポート等を通じたステークホルダーへの開示を行い、非財務に係る評価向上や人財等のESG投資を通じた将来の成長性に対する市場評価の向上を通じた常時のPBR1倍超えを目指してまいります。

当社では、財務情報と非財務情報を関連づけた経営を進めて、持続的な成長と企業価値の向上をめざしております。非財務情報では、わかりやすい開示による情報発信を進めてまいります。

当社は、2021年度よりサステナビリティレポートを発行し、持続可能な社会の実現に向けたマテリアリティの特定やTCFD提言に沿った気候変動への取り組み、CO<sub>2</sub>削減に向けたアクションプラン等、ESGの取り組みを開示しております。「環境への貢献」、「地域社会への貢献」、「コンプライアンスの徹底」、「安全および災害対策の強化」、「健康経営」、「ダイバーシティの推進」の6つのマテリアリティとKPIを設定し、2023年度（2月末まで）の実績を開示し、ステークホルダーとの対話を深めESG推進を通じた企業価値向上を図っております。

ブランドやコンテンツ、マテリアリティに対する積極的な取り組みは、ESGや人的資本への投資を通じた純資産に現れない非財務を通じた企業価値向上とPBRの向上につながります。

当社は、2023年12月にESG評価型の無担保私募債「ESG経営支援私募債」の発行をいたしました。本社債の起債にあたっては、「MUFJ ESG評価supported by JCR」を受け、最高位である「Sランク」（業界をリードするESG経営）の評価をいただきました。また、当社は、ESG指数のひとつである「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」と「Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index」の構成銘柄に選定されました。両指数とも、年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）により国内株式を対象としたESG指数として採用されており、サステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く使用されております。

ミツウロコグループはこれからも、コーポレートガバナンスの高度化及びサステナビリティへの取り組みを推進し、持続的な企

#### 金利上昇に左右されない強固な財務基盤の確立 調達種類別の有利子負債残高(リース負債除く)の内訳(2024年3月末時点)

有利子負債残高 25,121百万円		金利構成	
短期借入金	2,440百万円	変動金利	2%
1年内返済予定の社債	1,001百万円	固定金利	98%
1年内返済予定の長期借入金	1,983百万円		
社債	6,007百万円		
長期借入金	13,688百万円		

→今後の金利上昇リスクに備え、固定金利による調達を推進。残余年数は5年超。  
※平均残余年数 有利子負債全体の残余年数:5.7年 長期有利子負債全体の残余年数:6.3年

#### 格付情報

対象	格付	見通し
長期発行体格付	A-	安定的

業価値の向上に努めてまいります。

### 4. 強固な財務基盤と健全な財務規律

積極的な投資を通じた持続的な企業価値向上には、エネルギー価格や天候不順や国際情勢等による卸電力市場価格の変動等の外部環境の変化や、需要変動に左右されない強固な財務基盤と健全な財務規律が不可欠です。当社では、財務規律を維持するために、連結自己資本比率50~55%程度を維持することとしています。2023年度の自己資本比率は、55.1%と目途とする50~55%程度を堅持しています。

ミツウロコグループでは、2023年3月末時点の借入と社債残高の固定金利の比率が98%（前年度は97%）で、長期有利子負債の残余年数は6.3年（前年6.3年）と長期での固定化比率が高い事より、現行の借り入れ残高における今後の金利上昇時での業績と財務への影響は限定的とみられます。

また、当社では、企業信用力の評価として、日本格付研究所（JCR）より、A-の格付を取得しており、同評価以上を取得、維持することにより、対外的な信用力を高めて資本市場の活用による資金調達の選択肢を広げるとともに、ガバナンスの更なる高度化につながる財務規律を保っていく方針です。

### 5. グループガバナンス・内部統制と人財育成

グループの各事業が一段と成長する中で、異なる事業や海外のリスクの洗い出しによるモニタリングを通じて、内部統制の更な

る高度化を図っております。当社では、毎年、前年度のレビューと環境の変化を踏まえた財務報告に係る具体的な内部統制計画について、取締役会で報告し、共有されております。

また、一極集中による災害発生時等での業務停止リスクを未然に回避し、非常時にも業務を継続する為、2022年7月にBCP対策として大きな地震の発生予測値の小さい長野市に「長野オフィス」を開設し、長野市周辺からの人財登用を行い、平常時は大宮（埼玉県）と長野オフィスで分担して業務を実施し、大宮との人財交流を図りつつ災害時には長野オフィスで、システムや受発注業務等の事業を継続する育成を通じた人員体制を構築しております。長野オフィスでは、年2回のBCP訓練を行っております。

ミツウロコグループでは、ガバナンスを効かせて成長の原動力となる財務戦略を推進し、企業価値向上の担い手となる人財の育成に注力しており、事業部門でのコントローラー制により、財務経理を担う人財に兼務で内部統制や事業の成長支援を経験させております。現場（事業部門）と経理・財務部門メンバーとの決算財務、投資の検討、企業価値算定や減損可能性等の議論を通じて、双方の専門性の向上による人財育成、情報の共有と経営の透明性の一段の向上につながっております。

また、ローテーションにより様々な経験を積ませる仕組みや、プロフェッショナル職による高度専門性の支援や、海外留学制度や国内MBA専門職大学院支援制度によるグローバル人財の育成に注力しております。さらに、年2回以上の全グループの財務・経理担当者への内部統制や財務経理方針、ESG推進策についての説明会・研修会を通じた人財育成を図っております。

## コーポレートセクレタリーからのメッセージ

私の役割は、CEOの事業戦略を補佐し、財務健全性の維持、財務規律の遵守、ガバナンスと内部統制の高度化を図り、グループの機能を最大限に活かして、財務・非財務のコーポレート面から持続的な企業価値向上を推進することです。財務と非財務双方を視野に入れた上記の5つの基本方針の下での財務戦略の策定と実行により、強固な財務基盤を堅持し、成長投資に必要な資金を用意し、持続的な企業価値向上を実現していきます。また、決算・財務情報では適切かつより丁寧な開示を行い、ESGや人的資本等の非財務への取り組みについてもマテリアリティを中心に、ステークホルダーの皆様にも等しくわかりやすい開示を通じた企業価値向上につなぐ説明責任を担っております。

この5年間の新規業務をみますと、静岡ミツウロコフーズのグループ会社化によるミネラルウォーターに加えた清涼飲料水事業、シンガポールのGeneral Storage Company Pte.

Ltd.のグループ会社化による海外事業、LPWA(Smart OWL®)によるLPGの配送効率化、空き家再生、系統用蓄電所の設置と需給調整市場の運用開始、DVDや映画製作によるコンテンツ事業、オンライン通販サイト(ミツウロコアベニュー)やeGiftサービスのデジタルマーケティング事業、苔栽培事業、PC・モバイル機器の初期設定等のフィールドサポート事業、世界初のSwipe Videoを活用したスポーツスタジオ「Eight Angle」の設立、スマート農業ハウスによる100%国産スペシャルティコーヒー豆の栽培、等が事業部門やグループ会社より提起され、グループCFOあるいはコーポレートセクレタリーとして財務面、内部統制面を中心にサポートしてきました。リスクと収益性からできる事とできない事を明確にし、グループ全体の観点でいかにしたらリスクを未然に回避できるのか、リスクを最小化して取れるリスクにできるのか、企業価値向上につながるのかについて、一緒に考えて、取締役会の審議を経て実現につなげる

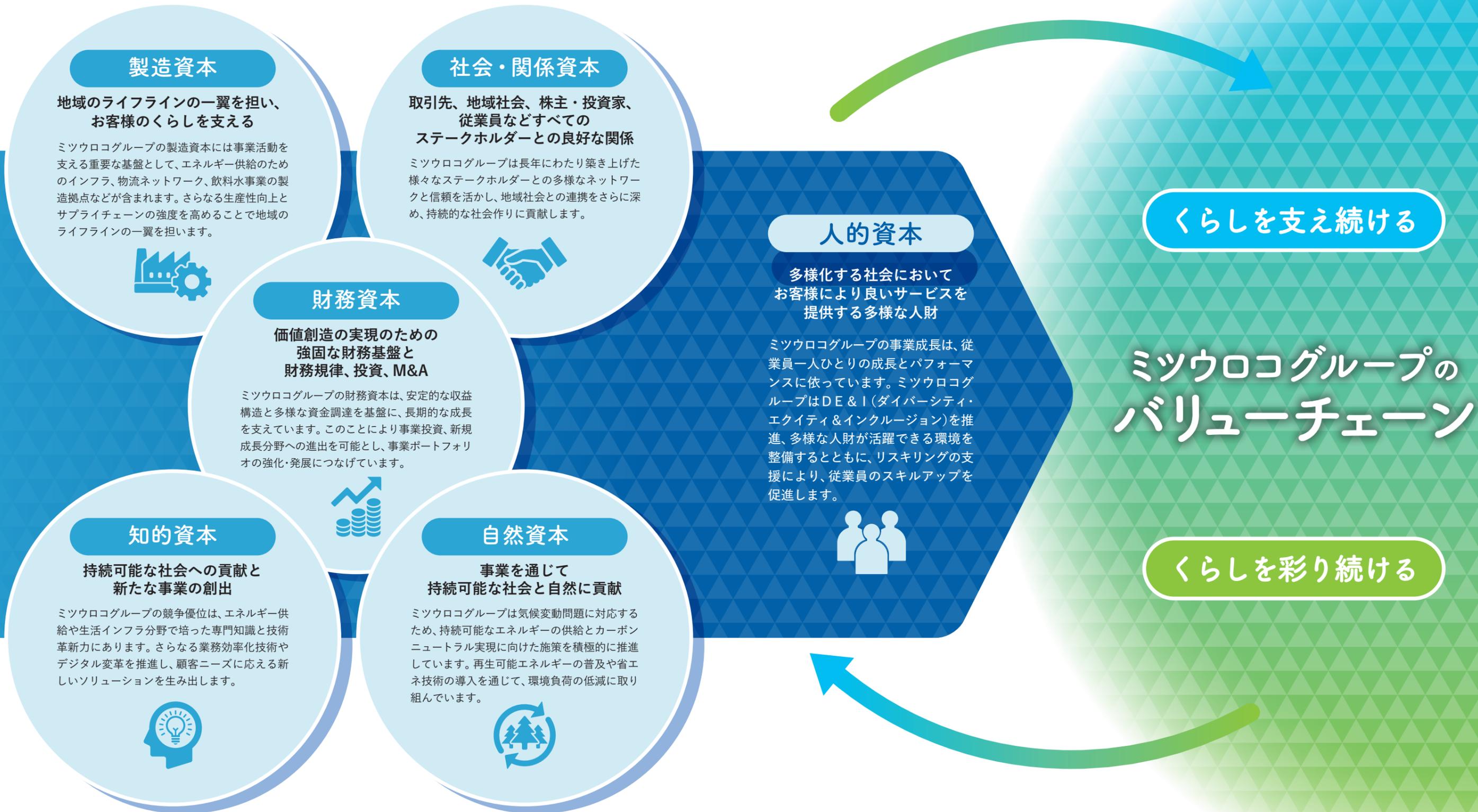
ことを心がけています。ミツウロコグループには新しい事業に挑戦できる環境があり、新しい事業を牽引してきた事業部門、管理部門双方の人財が、案件の検討を通じて一段と成長し、持続的な企業価値向上の牽引者に確実に育っている事を実感しております。グループの管理責任者や業務サポート部門担当を含む管理部門の人財がローテーションや実務経験等を通じて専門性を高めること、財務戦略を推進するコントローラー、副コントローラーを担える人財を育成すること、事業部門の中で財務経理を理解できる人財を育成することがガバナンスの高度化と企業価値の向上につながり、こうした役割を私は担います。企業価値を持続的に向上させるのは、人財です。一人ひとりがやりがいと感動と幸せを感じながら、豊かなくらしのになてとして自己実現を叶えて“Every Day, Special!”、「感動を、次々と。」を実現して成長できるような環境につなげていきたいと考えております。

Message From Corporate Secretary

## ライフラインサービスの進化とウェルビーイングの追求により、新しい毎日を持続させる



各資本を相互に作用させることで、ミツウロコグループ全体の成長と新たな価値創造を目指します



# 経営戦略と競争優位性の源泉

## 経営戦略

ミツウロコグループの中心事業であるエネルギー事業、中でも高い収益力を維持するLPガスは災害時に強い分散型エネルギーとして注目されておりますが、その市場傾向は成熟期であり、人口減少が見込まれるこれからの時代において飛躍的に市場規模が拡大することは見込めず、灯油やガソリン等の石油製品は需要が減少傾向にあります。

こうした状況下で競争力を維持し、安定した収益を確保する

ため、徹底した合理化による事業コストの削減はもとより、次世代の中核となり得る事業の市場開拓と収益力拡大による成長戦略が重要となります。

ミツウロコグループは経営理念に掲げる「豊かなくらしのにないて」となるべく、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、主として以下の事項に注力してまいります。

## 経営戦略実現に向けた事業ポートフォリオ



## 将来に向けた事業の方向性

ライフラインサービスの進化によって、

くらしを支え続ける

持続的な社会の実現

安心安全

快適

ウェルビーイングの追求によって、

くらしを彩り続ける

幸福度の高い社会の実現

充足

感動

## 競争優位性の源泉

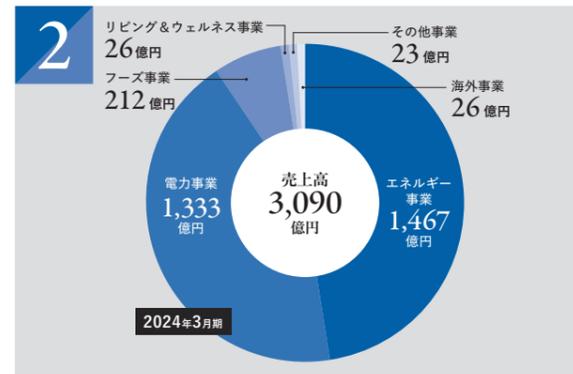
**1**

### 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

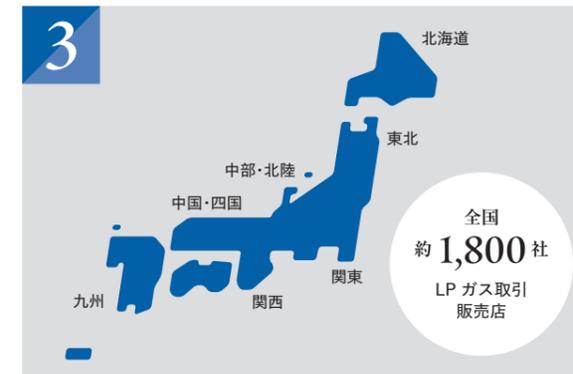
### 挑戦し続ける創業の精神

ミツウロコグループの創業の精神、「ミツウロコと縁がある者はみな家族であり、その家族が繁栄するために為さねばならぬことは、たとえ厳しく険しい道でも、その道を選ばなければならない」は、私たちが挑戦を続ける上でとても大切な精神であり、ミツウロコグループが100年先も輝いているために存在しています。ミツウロコグループはこれまで、社会やお客様ニーズの変化を感じ取り常に将来を見据えながら、そして自らも変わりながら、持続的に成長してきました。それぞれの時代から求められる環境に適応し続けるために、これからは失敗を恐れずに、失敗から学び、挑戦し続けていく企業グループで在り続けていきます。



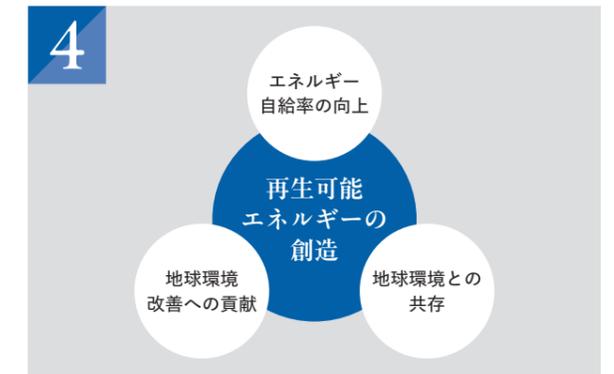
### 安定的な収益構造と多様な人財

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。この挑戦を続けられるのは、安定的な収益構造と、それらを運用する多様な人財を有しているところにあります。ミツウロコグループは、エネルギーの分野をはじめ、生活密着型のビジネスを推進しており、この継続型ビジネスモデルの構築が持続的な利益創出につながっています。そして、これらを最大化するのはミツウロコグループの人の力であり、一人ひとりの成長もまた事業ポートフォリオの強化・発展に寄与しています。今後も新たな挑戦を続けながら、盤石な経営基盤の構築と事業の継続に取り組んでまいります。



### 全国ミツウロコ会

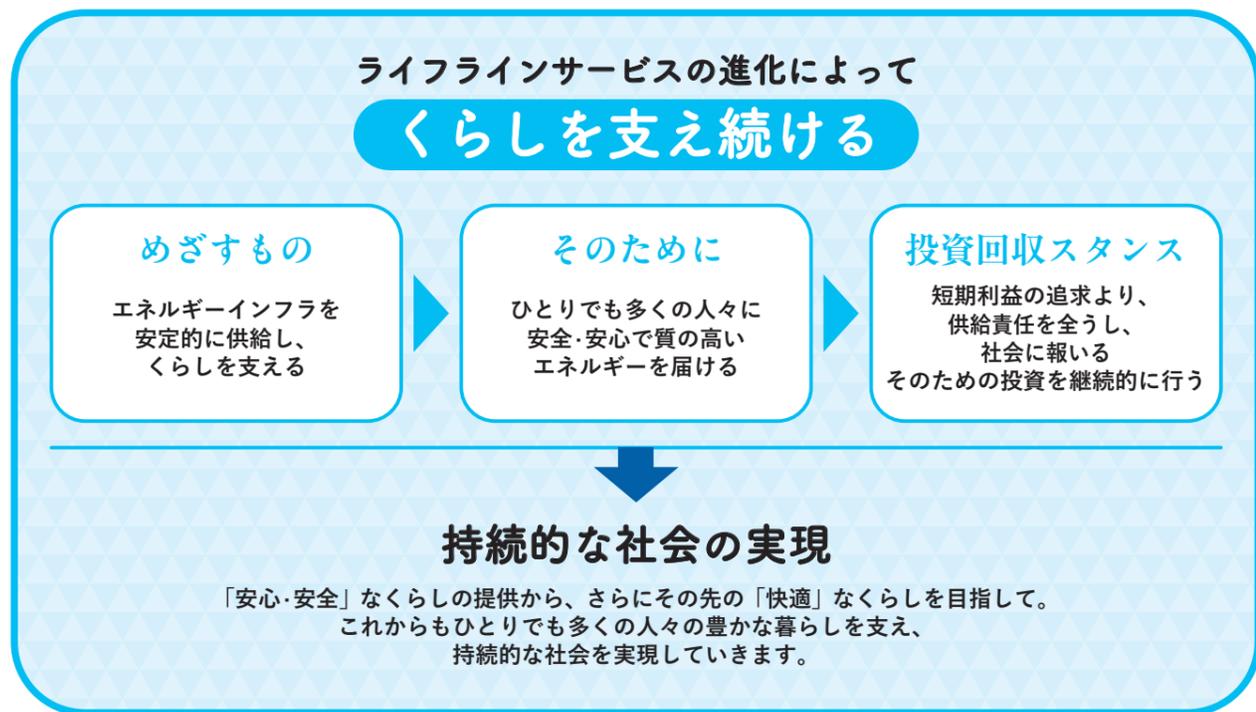
私たちの販売とマーケティング上の大きなアドバンテージが全国約1,800社で構成される「全国ミツウロコ会」です。これは私たちのLPガスの取引販売店からなる巨大な組織です。消費者との接点は「全国ミツウロコ会」に加入いただいている企業になり、事業活動を行う上での要です。全国ミツウロコ会では「ミツウロコでんき」や「ミツウロコ光」等のLPガスの枠を超えた新しいビジネスモデルの情報を提供することで、より販売しやすい仕組み、お客様のニーズに即したサービスや製品の開発を進めています。



### 環境配慮型経営

ミツウロコグループは、LPガスを中心とするエネルギーの安定供給とともに、人と地球にやさしい暮らしを実現する、自然エネルギー等の普及に取り組んでいます。1886年の創業以来、石炭から煉炭・豆炭、石油製品、LPガスと、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、少しでもお客様の暮らしに役立つよう努めてまいりました。そして、地球環境への配慮や電力不足への対応が重要な課題となっている今、従来の化石燃料に頼らない自然エネルギーや、蓄電システムなど、次世代のエネルギーシステムの普及に全力を尽くしています。これからもミツウロコグループは、次代を担う子どもたちのため、地球のため、資源と環境をしっかり見つけ、お客様一人ひとりの豊かな暮らしづくりに貢献してまいります。

# すべては「豊かな暮らし」のために



**エネルギー事業**



ガソリン、軽油、灯油、LPガス、都市ガス、煉炭、豆炭等および燃焼用・厨房用等の住宅設備機器、太陽光発電システム、蓄電池、エネルギー関連商品の販売・物流サービス

**電力事業**



電力会社への電力卸売販売、一般需要家への電力小売販売、都市ガス販売

**フーズ事業**



清涼飲料水等の製造・販売ならびに施設内売店およびカフェテリア、ボランティア・チェーンストア、スクラッチベーカリー、カフェの経営

**リビング&ウェルネス事業**



オフィスビル、マンション等不動産の賃貸、温浴施設等、リビング&ウェルネスをテーマとした商業施設の経営

**海外事業**



日本国外の事業への投資および支援業務、レンタル収納事業

**その他事業**



リース業、保険代理業、印刷事業、情報機器の販売、EC事業

## エネルギー事業

ENERGY SOLUTIONS

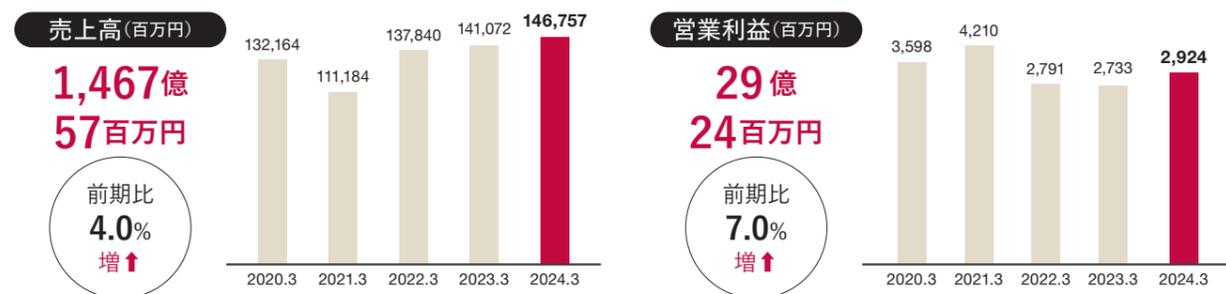


くらしを支える。 未来を育てる。

時代のニーズに応え、暮らしに寄り添い、笑顔を広げるエネルギーをより多くの皆様へ。グループのネットワークを活かし、エネルギーと豊かな暮らしをお届けしています。

松本尚志  
株式会社ミツウロコヴェッセル  
代表取締役社長

## 業績推移



## 直近の動向／振り返りポイント

- LPガス事業では、近時の円安によるインバウンド需要の拡大を背景に業務用LPガス販売数量が増加。
- 住宅設備機器販売事業においては、省エネ意識の高まりから高付加価値機種の販売数が増加。
- 暖冬傾向の中、石油事業では灯油以外の燃料油販売を強化、また今後の物流ひっ迫を見越してタンクローリーチャーター車両を増車することで、お客様拡大を実現。
- 新エネルギー事業では、脱炭素成長戦略の重点項目である自家消費型太陽光発電システムの販売を積極的に推進。

## 事業紹介

LPガス、液化天然ガスをはじめ、石油製品、自動車用のLPガス供給、さらに、住宅設備機器の販売・施工、通信サービス“ミツウロコ光”、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。



LPガス



都市ガス

〔事業会社〕  
(株)ミツウロコヴェッセル  
(株)ミツウロコヴェッセル北海道  
(株)ミツウロコヴェッセル東北  
(株)ミツウロコヴェッセル山梨  
(株)ミツウロコヴェッセル中部  
(株)ミツウロコヴェッセル関西  
(株)ミツウロコヴェッセル草津  
(株)ミツウロコヴェッセル四国  
(株)ロジトライホールディングス  
ロジトライ東北(株)  
ロジトライ中部(株)  
ロジトライ関西(株)  
ミツウロコドライブ(株)  
ミツウロコアーバンガス(株)  
(株)サンユウ  
(株)第一ガス

〔関連会社(持分法適用会社)〕  
新潟サンリン(株)  
ジャパンエナジック(株)  
大城エネルギー(株)  
入間ガス(株)  
(株)丹野商店



石油製品



生活周辺サービス

住宅設備機器／ミツウロコリフォーム／ミツウロコ光／ミツウロコnet



新エネルギー

太陽光発電システム／リチウムイオン電池／家庭用燃料電池

## 市場環境

世界的なエネルギー価格の上昇や円安の影響により、日本のエネルギーコストが上昇しており、企業や家庭の負担が増えています。

2022年はロシアのウクライナ侵攻によりエネルギーセキュリティの重要性が世界中で再認識されましたが、昨今は中東情勢の悪化や干ばつなどの異常気象により、紅海やパナマ運河の海上輸送に影響が生じ、サプライチェーン全体でのセキュリティ

## 2030年、さらにその先へ

エネルギー事業では、事業環境の変化に迅速に対応し、「既存エネルギー事業の深耕と中長期ビジネスモデルの開発」を目標に、ユーザーアカウント拡大と生活インフラ商材の提供を軸とした新たなサービスメニューの拡充を図り、家計消費支出の10%を担えるエネルギーサービス事業者を目指します。カーボンニュートラルについては成長のチャンスと捉え、ミツウロコグループのシナジーを発揮し実現に向けた取り組みを一層強化してまいります。また、エネルギー事業では、2030年に向けて「くらしを支える。未来を育てる。」というビジョンを掲げ、社員全員が一丸となって理想の未来に向けて日々取り組んでいます。ミツウロコグループの長い歴史の中で先人たちから受け継がれてきた企業DNAを大切にしながら常に時代と向き

## 事業戦略

- 既存事業の深耕
- ライフラインサービス事業への進化。
- 「全国ミツウロコ会」を通じたニーズの把握、および会員店様約1,800社から構成される販売ネットワークを通じたサービス・製品の展開とビジネスモデルの構築。
- 自立稼働が可能な分散型エネルギー源であるLPガスの特徴を活かした新たな需要開拓。
- LPガスの顧客基盤をもとに生活インフラ商材の提供を軸に新たなサービスメニューの拡充を積極的に推進。

確保がますます重要な課題となっております。

一方、2050年カーボンニュートラル実現については、GX(グリーントランスフォーメーション)に向けた取り組みが具体化し、検討フェーズから「実行」フェーズへと移行しました。エネルギー事業者として、エネルギーを安定的に供給すると同時に、低炭素・脱炭素への積極的な取り組みが重要だと考えております。

合い、環境変化に適応してお客様のニーズを的確に捉え、新たな価値創出への挑戦を続けます。今後も、安全・保安第一、カスタマーフォーカスという姿勢は変えることなく、未来の明るいくらしに向けて礎を築いてまいります。



## 全国ミツウロコ会『みらいプロジェクト』始動

VUCA(変動性、不確実性、複雑性、曖昧性)の時代において、特に不確実性と変動性がビジネスに大きな影響を与えており、①リスクマネジメント、②IT技術の理解、③ネットワークが重要であると言われています。これらの経営環境・時代の変化に対応するため、エネルギー事業では、未来に向けたビジネスモデルを策定するプロジェクトを全国ミツウロコ会会員店様と一緒に展開してまいります。

- あらゆる事業環境の変化や既存ビジネスモデルに与える影響を想定し多面的にスタディし、未来に向けてどのように変革し

ていかなくはならないか検討

- 各種専門家による講演、最新技術の紹介、ケーススタディ、グループディスカッションなどを通じ、個別の行動計画を策定
- 将来に向けて有効な商材の検討

エネルギー事業では全国ミツウロコ会を通じて「今つながる未来へ繋げる」をキャッチフレーズのもと、未来の事業環境の変化に対応するために『みらいプロジェクト』を始動する一方、現在の課題であるカーボンニュートラルへの対応、LPガスの商慣行の是正について取り組んでまいります。

## TOPICS

## くらしに安心とゆとりを広げる、次世代エネルギー。

“省エネ”から“創エネ”へシフトする時代。

多様な再生可能エネルギーの発電事業者として、小売電気事業者として、「地球環境改善(CO<sub>2</sub>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。

坂西 学

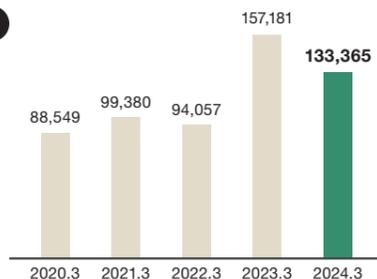
ミツウロコグリーンエネルギー株式会社  
代表取締役社長

## 業績推移

売上高(百万円)

1,333億  
65百万円

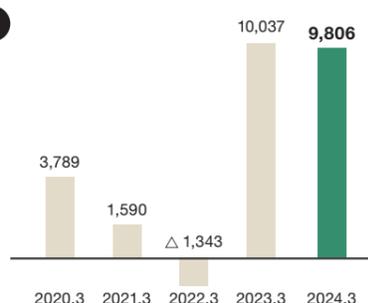
前期比  
15.2%  
減↓



営業利益(百万円)

98億  
6百万円

前期比  
2.3%  
減↓



## 直近の動向／振り返りポイント

- 長期化するウクライナ情勢による資源価格上昇の影響が一時的に弱まり、徐々に資源価格が下落傾向に向かっており、電源原価は落ち着く傾向。
- 経済産業省による「電気・ガス価格激変緩和対策事業」への参画に伴い、電気・ガス料金において、国が定める値引き単価により各使用量に応じた値引きを実施。また今年の夏に

は酷暑を乗り切るための緊急支援「酷暑乗り切り緊急支援」として、電気・ガス料金補助を実施。

- 電力事業では、電源調達量に応じた電力供給の実施、また電力卸売市場からの調達依存率の低減、電源調達先の分散化を進展させることで原価変動の影響を抑え安定した収益を計上できるよう取り組みを推進。

## 事業紹介

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、地球環境改善(CO<sub>2</sub>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。



風力発電



バイオマス発電

[事業会社]  
ミツウロコグリーンエネルギー(株)  
(株)的山大島風力発電所  
(株)ミツウロコ岩国発電所

[関連会社(持分法適用会社)]  
(株)水郷潮来ソーラー  
(株)富津ソーラー



メガソーラー(大規模太陽光発電)

水郷潮来ソーラー発電所/富津ソーラー発電所



電力販売・買取

電力卸売業/電力小売業/電力買取



系統用蓄電池

宮城県仙台市蓄電所/愛知県田原蓄電所

## 市場環境

高騰が継続したJEPXにおける市場価格は平均すると落ち着きを取り戻してきていますが、再生可能エネルギー拡大の影響もあり、1日における時間単位では大きく乱高下しています。また地球温暖化の進行により異常気象等の頻度や強度が増加している状況において、想定を超える暑さが電力需要を極端に高めることも予想されます。電力市場では、長期的な電力の安定供給を維持していくために継続的に制度の改善が行われ、業界全

体の一段の健全性向上の一環として2024年度から新たに発電設備の維持・更新を適切に行うために必要な「容量市場」が導入されています。

また、お客様の環境に対する意識が非常に高くなっており、2024年度上期における電力販売量のうち多くのお客様が環境負荷の低い『環境低負荷メニュー』を導入しております。

## 2030年、さらにその先へ

ミツウロコグループの長い歴史の中で築いてきたお客様への安定供給を前提に、電力の新たな顧客開拓を行い、更なる規模の拡大を図ってまいります。供給面では自社の再生可能エネルギー電源や、新たに導入した系統用蓄電池を最大限活用するとともに、様々な発電事業者と連携することにより新たな電源を開拓し増加する電力需要に対応いたします。

また、カーボンニュートラル社会の実現に向けて、再生可能

エネルギーの電源受電をより増加させられるよう取り組みます。電力事業における2030年の非化石比率44%の目標を達成するために、お客様に積極的に『環境低負荷メニュー』の販売を促進し、CO<sub>2</sub>排出量の軽減を図る所存です。

電力事業を通じて将来のエネルギー需要の増加とカーボンニュートラルを両立させ、ゆたかで明るい未来の創造に貢献してまいります。

## 事業戦略

## 電力系統の安定化に向けた取り組み

- 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。
- 新たに設置した系統用蓄電池を用いて需給調整市場へ参入。
- JEPXにおける市場変動リスクについては、引き続き発電事業者との相対契約による電源調達を増加させ、市場依存率を限りなく低減するとともに、時間帯別発電量を増減させることのできる負荷追従型電源の活用を拡大。

## 再生可能エネルギー主力電源化の普及

- デマンドレスポンスサービスの実施。
- EV車普及に伴う専用メニューである「EVスマートプラン」の販売エリア拡大、および時間帯別料金メニューの拡充。また電力の余剰時間帯(主に太陽光が多く発電する時間帯)に電力消費いただくよう行動意識変革の促進。
- 系統用蓄電池を2023年9月20日に愛知県田原市に、2023年12月15日に宮城県仙台市に設置し運用を開始。これにより、晴天時に、需要に対して供給が過剰になる昼間の時間帯に電気を蓄電、電力需要が急騰する朝夕の時間帯での放電を可能にし、需給バランスとコストコントロールの両立を推進。
- 環境価値を付加した電力販売による差別化および新たな低環境負荷メニューの開発。

## 系統用蓄電池を用いた需給調整市場への本格参入

ミツウロコグリーンエネルギー株式会社は、再生可能エネルギー主力電源化の普及および電力系統の安定化に向けた取り組みとして愛知県田原市と宮城県仙台市に系統用蓄電池を設置し2023年より営業運転を開始しておりますが、2024年3月1日より、愛知県田原市の系統用蓄電池を活用し、日本工営エナジーソリューションズ株式会社と協同で独自にシステム構築した「電力制御統合セントラル(Integrated Power Control Central)」(以下、「IPoCC」)の需給調整市場機能を用いて、給調整市場の三次調整力①および三次調整力②に参入いたしました。保有している各蓄

電所は「調整力」として活用しており、再エネ電源をはじめとした発電計画に対する過不足分を自動的に蓄電池の充放電制御で補うことで電力系統の安定化に寄与しています。今後はミツウロコグリーンエネルギー株式会社以外の発電設備においても需給調整市場の運用代行サービスを展開していく予定です。

三次調整力①はゲートクローズ(実受給の1時間前)以降に生じる需要予測誤差および再生可能エネルギーの予測誤差、予期せぬ電源脱落により生じた需要と供給の差異について調整力を確保する市場。三次調整力②は再生可能エネルギーの予測誤差を埋めるための調整力を確保する市場。

## TOPICS

## フーズ事業

FOODS

## おいしい、で未来をワクワクさせよう。

飲料事業・ショップ&レストラン事業・ベーカリーやカフェの運営を通じて、皆様に豊かな暮らしを提供しています。



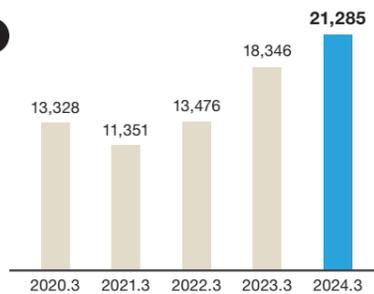
大森 基靖  
株式会社ミツウロコフーズ  
代表取締役社長

## 業績推移

売上高(百万円)

212億  
85百万円

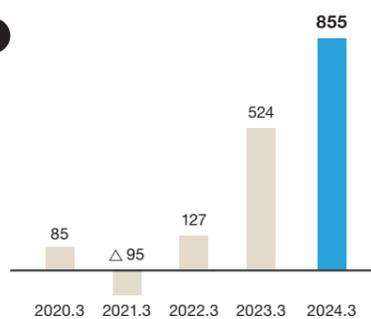
前期比  
16.0%  
増↑



営業利益(百万円)

8億  
55百万円

前期比  
63.2%  
増↑



## 直近の動向／振り返りポイント

- 年始より頻発している自然災害を背景に、株式会社ミツウロコピバレッジのミネラルウォーターの引き合いが強く、販売数量は堅調に推移。
- 静岡ミツウロコフーズ株式会社が開発・製造の静岡県産茶葉100%使用緑茶の需要は引き続き好調。
- 株式会社ミツウロコプロビジョンズは、2024年4月1日より

株式会社スイートスタイルを吸収合併、ベーカリーの「麻布十番モンタポー」事業を取り入れることにより、相互の店舗業態を変革させ新たな事業を展開。

- 株式会社元町珈琲は、2024年4月1日に社名を「株式会社ミツウロコパートナーズ」に改め、「元町珈琲」に続く新たなブランド構築を目指す。

## 事業紹介

清涼飲料水の製造・販売、飲食店や施設内販売・カフェテリアの運営、デリカテリア(MG直営店)およびボランタリーチェーンストア、スクラッチベーカリー・カフェの運営等を手掛けています。



清涼飲料水製造販売

ベーカリー  
麻布十番モンタポー

ショップ



元町珈琲

[事業会社]  
(株)ミツウロコフーズ  
(株)ミツウロコピバレッジ  
(株)ミツウロコプロビジョンズ  
静岡ミツウロコフーズ(株)  
(株)ミツウロコパートナーズ

## 市場環境

2023年の国内清涼飲料水販売数量は前年並みでしたが、ミネラルウォーターの全国販売数量は、前年比で5%増加しております。ミネラルウォーターは水分補給という従来の利用から、料理や乳児用ミルクなど使用用途が広がっており、国内においては日用品としての普及期を迎えています。2024年元日に発生した能登半島地震など、自然災害の被害が激甚化・頻発化しており、備蓄品としての側面も強く意識されるようになりました。また世界的にSDGsへの関心が高まっており、販売価格や

ペットボトルの利便性などの観点に加えて、サステナブルな社会構築への取り組みが不可欠なものとなっています。飲食分野においては、物価高な状況が続きながらも、人々の健康志向や安全志向は依然として高く、国産食品が選ばれる傾向にあります。企業の取り組みとしては、安全・安心な食の提供をはじめ、食品ロス削減や有限な食資源の有効活用が必須であり、地球環境全体の利益に貢献する行動が強く求められています。

## 2030年、さらにその先へ

我々の事業を取り巻く環境は日々目まぐるしく変化しています。フーズ事業では、事業環境の変化を捉えた上で、ミツウロコグループの原点「豊かなくらしのにないて」であり続けるべく、安心安全な「飲食」を通じて人々の健康増進と日常生活への彩りを創出し、多様化するお客様のニーズや社会課題と常に

向き合いソリューションを追求していきます。また、長い歴史の中で築いてきたミツウロコグループのネットワークを活かし、お客様を増やすことで更なる規模の拡大を図ると同時に、今後も地方産業との共生や地域社会への貢献に努め、サステナブルな社会実現を目指してまいります。

## 事業戦略

## 安心安全な「飲食」の開発と提供

- 品質と安全を最重要事項とした生産および物流能力を向上させる設備投資の継続。
- お客様に喜ばれる独自商品の開発に加えて、ミネラルウォーターと清涼飲料水に次ぐ柱として育成する品目の開発と、新たな生産体制および営業体制の構築。
- インバウンド需要の拡大を鑑み、ホテル需要のさらなる上伸を見込んだ商品ラインナップの調整および店舗におけるサービス向上を目指す。

## 安定した商品供給体制の構築

- 静岡ミツウロコフーズ株式会社は2025年5月、ミネラルウォーターを製造する新ラインを完成予定。これにより従来の2倍以上の生産能力を確保することで、生活インフラを担う企業として、より安定した供給体制の構築を目指す。
- 工場敷地内に自動倉庫を建設、2025年10月での稼働開始を

見込み、一層の業務の効率化を図る。

## 「飲食」を通じた豊かなくらし

- フランチャイザーとしてのブランド開発と育成。
- ベーカリーの新業態である「MGMG(モグモグ)ベーカリー」では、商品価格を全商品150円(税別)で均一化し、物価高騰の中でもお客様に選ばれるサービスを目指す。

## サステナブルな社会実現に向けて

- 環境負荷を考慮したラベルレス製品や、ペットボトルの原料にリサイクル品を使用した製品の積極的な製造および販売。
- 原料に国産のものを使用することで、配送時のCO<sub>2</sub>排出量削減を目指す。
- 規格外商品のパンを「セーブブレッド」(「Save(守る)」+「Bread(パン)」)と呼び、自動販売機で販売。

## 静岡ミツウロコフーズ開発製造の「麦茶」を発売

静岡ミツウロコフーズ株式会社による独自開発の飲料、国産大麦を100%使用した「麦茶」が2024年7月より販売を開始しております。ノンカフェイン、乳化剤不使用のため、お子様からご年配の方まで安心してお召し上がりいただける商品となっており、発売から多くの支持を集めています。また、環境への配慮からプラスチック資源を削減し、ごみの分別も簡単なラベルレスボトルもご用意しております。

今後も引き続き、皆様の暮らしに寄り添った魅力的な商品開発を行い、「おいしい、で未来をワクワク」を提供してまいります。



名称 麦茶(清涼飲料水)  
原材料名 麦茶(国産)/ビタミンC  
内容量 500ml  
賞味期限 キャップ部分に記載

※直射日光や高温多湿の場所を避けて保存してください。

# リビング&ウェルネス事業

IVING & WELLNESS



くらしをつなぐ、未来へつながる。

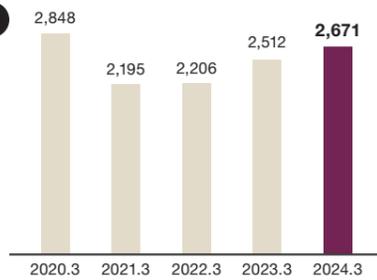
事業を通じて地域との調和を目指し、新たな事業機会を創出することで、お客様と一緒に豊かなくらしをつくっていきます。

## 業績推移

売上高(百万円)

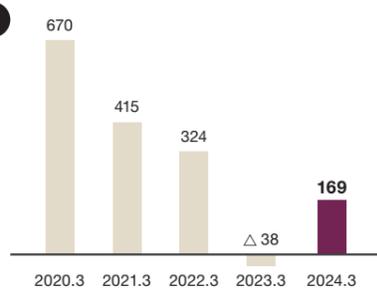
26億  
71百万円

前期比  
6.3%  
増↑



営業利益(百万円)

1億  
69百万円



## 直近の動向／振り返りポイント

- 不動産では、住宅を中心とした賃貸不動産が順調に稼働。また、2022年9月と2023年8月に取得した賃貸マンションが稼働率向上に貢献。
- ウェルネスでは、新型コロナウイルス5類移行後、レジャー・サービス業における消費が好調に推移。個人・団体予約が大きく回復。
- ウェルネスでは健康志向の高まりや運動習慣の定着などにより、スパ イアス、ハマボールともに利用者数・売上ともに大きく回復。
- スポーツビジネス「EIGHT ANGLE (エイトアングル)」では、ミツウロコグループ所属のプロゴルファーをはじめとするコーチ陣による完全マンツーマンでのゴルフレッスンが好評。

## 事業紹介

保有不動産や遊休地を活かし、オフィスビル、商業施設などの開発・賃貸や、スポーツ・健康をテーマとした商業施設の運営を行っています。

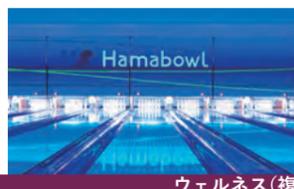


不動産  
不動産開発・アセットマネジメント

[事業会社]  
(株)ミツウロコ  
(株)ミツウロコスポーツ  
(株)ハマエステート



HAMABOWL EAS  
(ハマボール イアス)



Hamabowl  
(ハマボール)



横浜天然温泉 SPA EAS  
(スパ イアス)



SPORTS STUDIO EIGHT ANGLE  
(エイトアングル)

ウェルネス(複合商業施設運営)

## 市場環境

### 不動産

市場における不動産への投資意欲は依然として高く、建築費高騰と相まって不動産価格は継続して上昇しております。これまでの金融緩和政策が方向修正され、今後は金利上昇の予測。その影響による不動産価格の下落や、不動産流通量が縮小することもあります。賃料水準に関しては、社会全体が賃上げによってデフレ脱却・景気回復に向かえば、上昇してゆくと考えられます。

### ウェルネス

COVID-19の影響による社会的な健康意識の高まりを受け、ウェルネス市場は急速に成長しています。厚生労働省によると、日本のヘルスケア産業市場は年平均成長率約3%で、2025年には市場規模が約33兆円に達すると推計されています。特に日本では、少子高齢化と健康意識の高まりにより、健康増進サービスの需要が増加し、厚生労働省の「健康日本21」では、健康増進やスポーツなどの運動習慣の定着が推奨されています。

## 2030年、さらにその先へ

### 不動産

不動産事業では、エネルギーや電力等のグループの主要事業とは異なるマーケット動向が見られるため、事業の維持拡大を通じてグループ全体を支える安定的な収益基盤となることを目指してまいります。同時に、「豊かなくらしのなについて」として安心・安全・快適な空間を提供し、新しいくらしのあり方を創造してゆくことに挑戦します。

### ウェルネス

ミツウロコのウェルネス事業は、「美と健康の増進」「スポーツの推進」に加え、「新時代のウェルネスコンテンツの開発」と「ヒューマンエナジーの創出」を目標に、横浜エリアを中心としたウェルビーイング推進事業者を目指します。デジタル技術を活用した個別の健康プランの提供など、よりパーソナライズされたサービスを展開し、新たな顧客体験を提案いたします。また、ボウリング・ゴルフなどの生涯スポーツを通じて身体活動を促進し、スポーツ習慣を形成することで、利用者の健康増進に寄与します。さらに家族や地域コミュニティの交流の場として、多世代交流を促進し、社会的なつながりを強化します。

## 事業戦略

### ゆたかなくらしの創造

- 既存物件の居住性の向上 (不動産)。
- 新規収益物件の積極的な取得や開発。(不動産)。
- 東北から九州まで広く物件を保有しリスクを分散 (不動産)。

### サステナブルで健康的な社会実現にむけて

- 物件の共用部の家具・備品をサブスクリプションサービスで調達し環境負荷を軽減しつつ、サステナブルな循環型社会の実現に貢献 (不動産)。
- 温泉と運動プログラムを活用した「健康増進施設」として、施設価値を向上 (ウェルネス)。
- 健康ボウリング教室等、スポーツに取り組める環境や機会を増やす (ウェルネス)。
- ゴルフレッスンやビジョントレーニングの提供開始による事業展開の多様化 (ウェルネス)。

## TOPICS

### ミツウロコスポーツ、お子様を対象とした『ビジョントレーニング』サービスを開始

ミツウロコスポーツが自由が丘で運営するスポーツスタジオ『EIGHT ANGLE(エイトアングル)』にて2024年4月よりお子様向けにビジョントレーニングのサービスを開始しました。

ビジョントレーニングとは視覚の力を育むことで学習面の向上や運動面の向上、さらに心の安定にもつながる「見る力」のトレーニングです。欧米諸国では80年以上の歴史があり、日本においてもプロアスリートから発達支援の現場まで幅広く活用されており、学習面を支える側面でも注目されているサービスとなります。

### 横浜市内初！ 横浜天然温泉 SPA EASが 厚生労働省により「温泉利用プログラム型健康増進施設」に認定されました(2024年11月)



# 海外事業

## VERSEAS BUSINESS



ゴウイミン  
TRIFORCE INVESTMENTS PTE. LTD.  
Executive Director  
General Storage Company Pte. Ltd.  
Director

### Delivering Sustainable Values to Local Communities.

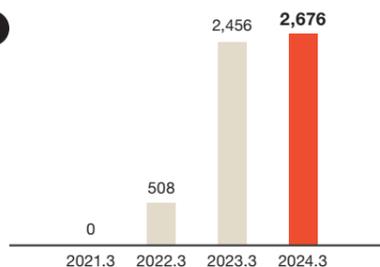
アジアを中心に地域のエネルギーや社会インフラの開発に携わり、グローバル市場における新しい事業展開を進めています。

#### 業績推移

売上高(百万円)

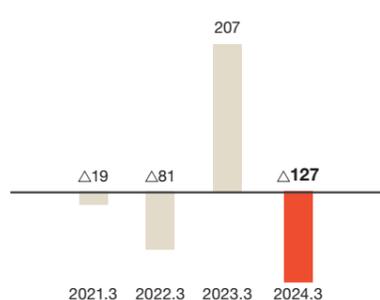
26億  
76百万円

前期比  
9.0%  
増↑



営業損失(百万円)

△1億  
27百万円



#### 直近の動向／振り返りポイント

- シンガポール中東部に位置する36 Kaki Bukit Placeの不動産リースホールドを取得し、5階フロアよりセルフストレージの稼働開始。
- マレーシアのクアラランプール郊外に新たなセルフストレージ拠点Petaling Jayaを開設。
- 香港のAp Lei Chau拠点のセルフストレージ施設を拡張。
- エネルギー関連では、東南アジアでの旺盛なエネルギー関連事業への参入機会の模索とカーボンニュートラル社会の実現に向けた再生可能エネルギーやカーボンクレジットなどのプロジェクトの調査を実施。

#### 関連事業



**Triforce Investments**  
TRIFORCE INVESTMENTS PTE. LTD.  
グローバル経済における新たなテクノロジーや新興ビジネス、またエネルギーや社会インフラへの投資機会を模索。

**LOCK+STORE** THE STORE HOUSE  
Your Private Storage Space 易存家迷你倉  
General Storage Company Pte. Ltd.  
Lock + Store と The Store House ブランドのもと、シンガポール、マレーシアや香港で合計21拠点のセルフストレージ(個人・法人向け貸倉庫)を運営。

**SIAMGAS GROUP**  
サイアムガス社が優位性を持つ東南アジア市場での共同事業を行うことを戦略的業務提携の一環として出資。

#### 市場環境

アジア太平洋地域はGDPが著しく成長する中、中流階級における消費の増加で注目を浴びています。中でもシンガポールにおいて、人口が増加する中、不動産価格の高騰やライフスタイルの変化、電子商取引の普及を背景に、セルフストレージへの需要が高まっています。欧米および中東の投資機関もアジアの成長に注目しており、投資を開始し、競争が激化しています。

#### 2030年、さらにその先へ

海外事業では、アジア太平洋地域を中心に、事業展開している地域社会へのサステナブルバリューの提供を目指し、現地企業と協力関係の構築に努めてまいります。ミツウロコグループが堅実な実績を誇るエネルギー分野でのパートナーシップを追求するだけでなく、脱炭素社会への貢献と共に、エネルギーや社会インフラの発展、そして経済の構造的進化に貢献する新たなテクノロジーやビジネスにも積極的に関与してまいります。

#### 事業戦略

- エネルギーや社会インフラ、地域社会のライフスタイル向上に関わるサービスへの投資または事業の展開。
- カーボンニュートラルの実現に向けた再生可能エネルギーや省エネルギーへの取り組み。
- 環境、社会、ガバナンス (ESG) 原則に沿った事業の関連性と持続可能性を目指す。
- ASEAN地域をはじめとするアジア太平洋地域の成長に貢献。

General Storage Company Pte. Ltd. は、マーケットの成長と競争に応じて、適切な戦略方針を講じてまいります。

また、東南アジアではエネルギー市場も堅調に成長を続けており、同時に各国独自のカーボンクレジット市場が設立されるなど、カーボンニュートラルに向けた活動が開始されております。



当社がリースホールドを取得した36 Kaki Bukit Place。

#### TOPICS

##### GSC社における認定取得、受賞

General Storage Company Pte. Ltd. (以下「GSC社」)は、次の認定を取得および受賞いたしました。

- Singapore SME 500 Award 2024を受賞
- National Volunteer & Philanthropy Centreより Company of Good 2024を受賞
- Self Storage Asia Awards 2024より Site Manager of the Year for Singapore, Hong Kong, Malaysia and Asia 計4つを受賞
- シンガポール人材省より Progressive Wages マークを取得
- Tripartite Alliance for Fair and Progressive Employment Practices(TAFEP)より Age-friendly workplace と Term employment 計2つの認定を取得

##### The Store House 香港の保護犬活動団体への支援

GSC社の香港子会社であるThe Store Houseは、2024年6月24日、Hong Kong Dog Rescueへの募金活動を開催しました。チャリティーグッズの販売で得た収益を、Hong Kong Dog Rescueのミッションである「No Kill Organization(殺処分しない組織)」に基づいて、保護犬の食料やシェルター、医療ケアに向けて寄付いたしました。

##### Lock+Store マレーシアの Kechara Soup Kitchen Society への支援

Lock+Store マレーシアは、2024年10月5日に開催された Standard Chartered Marathon Malaysia のコーポレートチャレンジ部門にて参加をしました。コーポレートチャレンジ部門は、マラソンパートナーの慈善団体のために資金を調達する取り組みを行っており、Lock+Store マレーシアは、この活動を通じて、ホームレスや貧困層に食事の支援をする Kechara Soup Kitchen Society に寄付を行いました。

# 0 その他事業

OTHERS

## ニーズに応える実績が、ビジネスを加速する。

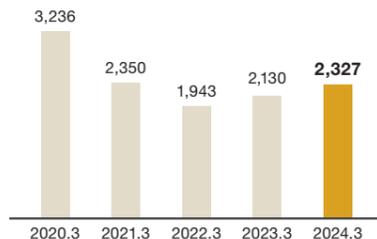
ビジネスの今と未来を見据えたトータル・ソリューションを提供し、新たな事業機会を創出することで、お客様と一緒に豊かなくらしをつくっていきます。

### 業績推移

売上高(百万円)

23億  
27百万円

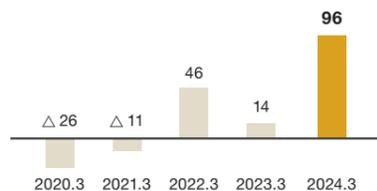
前期比  
9.2%  
増↑



営業利益(百万円)

96百万円

前期比  
571.6%  
増↑



### 直近の動向／振り返りポイント

- リース事業の売上高の増加等により増収増益。
- コンテンツ事業において、「この動画は再生できません」シリーズを中心とした映像配信の売上が順調に推移。
- SmartOWL® 配送効率化ソリューションにより、約10万軒の消費者に対するLPガス配送業務の効率化を実現。  
▶ 「SmartOWL®による配送効率化」についてはp.39に詳述

### 事業紹介



リース

事務用機器／情報通信機器／産業機械設備および商業用設備／輸送用機器



業務サポート

SmartOWL® サービス(LPガス業務効率化ソリューション)／シェアードサービス／情報システム開発・販売(COSMOSシリーズ)／料金収納代行サービス／フィールドサポート



EC

オンライン通販ミツウロコアベニュー／ポイントサービス／記念日預かりサービス／eGift(イーギフト)サービス



コンテンツ

保険代理

印刷

コーヒー栽培

ドローンサービス

【事業会社】  
(株)ミツウロコリース  
(株)ミツウロコクリエイティブソリューションズ  
(株)トライフォース  
(株)三鱗  
(株)ミツウロコテック

## 2030年、さらにその先へ

### リース

2027年のリース会計変更に伴い、まさにVUCA時代に入。お取引先様各位の環境変化に対応すべく、環境の変化をいち早くキャッチしチャンスに変え、次世代の明るい未来に向け挑戦を続けてまいります。

### 業務サポート

専門知識やノウハウ、テクノロジーを利用して間接業務のあり方を変え、日本一の生産性向上支援プロバイダーとなり、消費者の「ゆたかなくらし」を守り新たな価値の提供に挑戦するミツウロコグループを支えます。

### EC

都市と地方をつなぐデジタルプラットフォームを通じ、食・住・衣・楽の分野で多様な商品やサービスを提供。お客様と作り手が出会い、新たな価値を共創する場として、アベニューからタウン、そしてシティへと進化を目指します。

### コンテンツ

開発済みコンテンツを活用しながら、ドラマ・映画・舞台など新規コンテンツ開発を積極的に行い、「豊かなくらしのないうち」として、“新しい価値”を提供できるようこれからも挑戦します。

## 事業戦略

### リース

- 環境配慮型リース事業で業容拡大 (EV、エコカーリースへの対応)。
- リセール市場商材や専門分野に特化したリース事業展開。
- 不動産賃貸向け設備リース事業の展開。
- グループシナジーを最大限に活用したリース事業の展開。

### 業務サポート

- 生成AI等の最先端技術の利用による事務センター業務効率化推進。
- 配送回数を約30%削減したSmartOWL® 配送効率化ソリューションの展開。
- SmartOWL® 自動検針やLPガス販売管理システム「COSMOS」等、独自のサービスメニューの組み合わせで

LPガス事業者のDXをサポート。

- 料金収納代行やフィールドサポート等の業種を問わないサービスの拡充。

### EC

- UI/UXの改善、商品拡充、コンテンツにより訪問者のわくわくを醸成する。
- エネルギー事業を中心にグループのお客様の訪問頻度を増やす導線づくり。
- ポイントプログラムの充実により顧客体験価値を高める。

### コンテンツ

- オリジナルミステリーホラードラマ「この動画は再生できません」はシリーズ初の映画版を公開。さらなる展開を目指す。
- 新規コンテンツの開発を進める。

## TOPICS

### ミツウロコクリエイティブソリューションズ 情報セキュリティマネジメントシステム (ISMS) 国際規格「ISO/IEC 27001:2022」の認証を取得

株式会社ミツウロコクリエイティブソリューションズは、2024年7月18日にキitting作業の受託業務において、情報セキュリティマネジメントシステム (ISMS) の国際規格「ISO/IEC 27001:2022」の認証を、審査登録機関であるEQA国際認証センターより取得しました。同社では情報セキュリティの基本方針を従業員が認識し、キittingサービス業務の信頼と安心をより一層高めることができるよう取り組んでまいります。

<認証概要>

認証組織	株式会社ミツウロコクリエイティブソリューションズ フィールドサポートセンター フィールドサポート推進室
認証範囲	キitting作業の受託業務
取得認証規格	ISO/IEC 27001:2022 & JIS Q 27001:2023
登録番号	IA240110
認定／審査登録機関	ANAB(米国適合性認定機関)、 株式会社EQA国際認証センター
登録日	2024年7月18日

## TOPICS

### 「発酵男子」シリーズ第3弾を放送！

株式会社ミツウロコ制作のバラエティ番組「発酵男子」シリーズ、その第3弾「発酵男子3」が2024年7月よりテレビ神奈川で放送されました。同シリーズは、地元の方々と触れ合いながら、日本各地域に伝わる発酵食品の魅力に触れる旅紀行バラエティ番組です。

麻布十番モンタポーやミツウロコヒー農園など、ミツウロコのゆかりの地も登場します。また、番組内で紹介されている発酵食品の一部は「ミツウロコアベニュー」※にて購入可能です。ぜひ楽しみいただけますと幸いです。  
(※ミツウロコグループが運営するオンライン通販サイト)

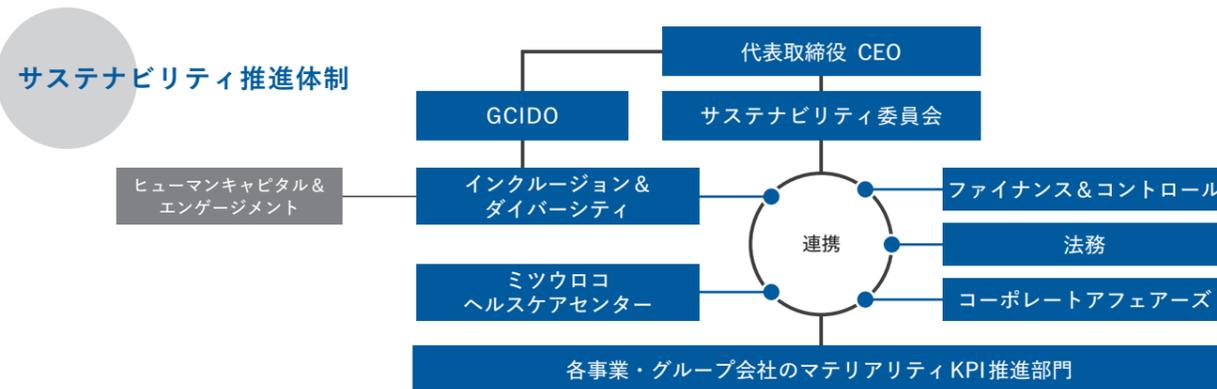
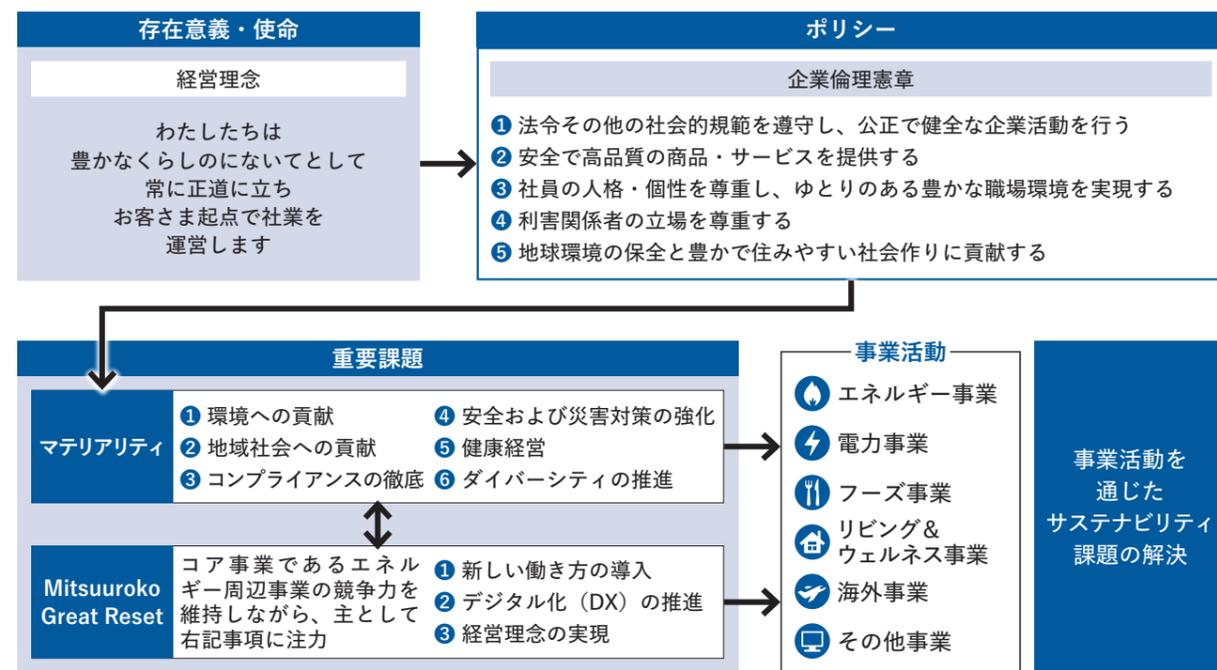


©「発酵男子3」製作委員会

# 持続可能な社会の実現のために

## サステナビリティ経営の推進

ミツウロコグループでは、経営理念を「わたしたちは豊かなく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」と掲げ、エネルギーを中心とした生活者周辺サービスの充実を図っています。常に生活者目線で新しいサービスを拡充していくのはもちろんのこと、自然エネルギーの活用や省エネ住宅機器の設置推進等により、引き続き地球環境保全へ貢献していきます。また、特にエネルギー製品では「安全・安心」を最優先して提供できるよう保安への取り組みを継続的に強化し、事業活動ではコンプライアンスに重点を置き、企業の社会的責任を果たしていきます。



## マテリアリティ

ミツウロコグループは「持続可能な社会づくりへの貢献」を重要な経営戦略のひとつに据えています。ESGの観点から長期的な視野でミツウロコグループの事業を鑑み、あらゆる社会課題の中から経営が優先的に取り組むべき課題を検討し、6つのマテリアリティを特定しています。各マテリアリティには定量目標と目標年度を設定し、これらの達成を目指すことで、多様なステークホルダーの皆様と新たな価値創造を継続し、持続可能な社会づくりに貢献していきます。

### E 環境への貢献 P39

- SmartOWL®による配送効率化
- 各事業における環境への貢献

ミツウロコグループは、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、地球環境をよりよい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しています。ミツウロコグループの存在意義は、日々の企業活動を通じ、社会そのものを良くしていくことであり、社会課題を解決するための積極的な取り組みを最重要視しています。世界共通の課題である気候変動対策として、ミツウロコグループの事業活動およびお客様の製品・サービス利用時のCO<sub>2</sub>排出量の削減とエネルギー効率向上へ貢献し、2050年度のカーボンニュートラルを目指します。

### S 地域社会への貢献 P41

- 全国ミツウロコ会
- スポーツを通じた社会貢献
- ゆたかなくらし企画室
- 各事業における地域社会への貢献

ミツウロコグループは、事業を営む上で、これまで多くのステークホルダーに支えられてきました。その中でも地域社会の皆様との存在は欠かすことができないものです。ミツウロコグループはこれまで、ビジネスを通じた関係だけでなく、地域の清掃活動や行事への参加、チャリティ活動、スポーツなどの様々な関わりを通じ、伝統的に地域との信頼関係を築いてきました。ミツウロコグループは、この地域社会における企業市民として、たとえ小さなことでも自分たちができること、するべきことに全力で取り組み、地域社会と共存・共栄をしていきたいと考えています。

### S 安全および災害対策の強化 P43

- 長野オフィス(BCP対策)
- 各事業における安全および災害対策の強化

安全は、ミツウロコグループの推進する事業全ての特性から、欠かすことのできないものです。特に主力であるエネルギー関連製品は、ライフラインとして私たちの生活に直結しており、エネルギーの安定供給、安全・安心・迅速な物流サービスを通じて社会に貢献することがミツウロコグループの使命です。今後も、東日本大震災の経験・教訓や、近年多発している台風・水害・猛暑等による大規模自然災害の影響を踏まえ、防災の必要性・重要性を認識し、防災対策や支援体制、BCP等の災害対策の強化に努めていきます。

### S 健康経営 P45

- ミツウロコグループ産業保健体制の実施項目
- ミツウロコグループの健康経営への取り組み

ミツウロコグループでは、人財こそ最大の資産であるという考えに従い、将来の成長力の源泉である従業員の健康管理を重要な経営課題として捉えています。「ミツウロコグループヘルスケア宣言」のもと、一人ひとりが多様なライフステージに向かっていることを尊重し、様々な取り組みや情報発信を通じて、従業員の自律的・積極的な健康増進をサポートしてきました。今後も、更なる疾病予防のための心身の健康づくり、新型コロナウイルス感染症への対応を含めた新しい生活様式に沿った働き方等、健康経営のリーディングカンパニーとして一層充実した健康への取り組みやサポートを推進していきます。

### S ダイバーシティの推進 P46

- 各種取り組み

ミツウロコグループは、時代が求めるものを生業とする「環境適応業」として成長し、時代とともに変化することを理念としてきました。今後は環境に後追いで適応するのではなく、私たち自身で新しい環境やより良い環境を提案し創ることが持続的な成長の実現に必要なだと考えています。そのためには、ミツウロコグループにおいても、新卒・中途採用、雇用形態、国籍、性別、年齢等に捉われない組織と、その多様性を受け入れ強みとして活かす企業文化の醸成が不可欠です。ミツウロコグループ自身が「好循環を創造する企業」となり、「私たちが変化し続ける」ことで、新しい時代を創っていく存在になりたいと考えています。

### G コンプライアンスの徹底 P51

- コンプライアンス
- コーポレート・ガバナンス
- マネジメントチーム

ミツウロコグループは、常に正道に立ちお客さま起点で社業を運営することを経営理念に掲げ、経営・事業活動における法令遵守の必要性を唱えてきました。これまでも有効かつ適正な内部統制を徹底しつつ、各種コンプライアンス研修の実施、不正事例に関するオリジナルの研修映像作成やコンプライアンスカードの常備携帯などを通じ、法令遵守体制の維持を図っています。これからも、常に企業の社会的責任の観点に立ち、高い倫理性に基づいた誠実な経営活動・事業活動を行ってまいります。

## SmartOWL®による配送効率化

LPガス事業において、既存の業務フローを今一度見つめ直すことで無駄を省き、結果として低炭素社会の実現へ貢献しています。SmartOWL®（スマートオウル）サービスは、LPガスメーターの情報を収集・分析し、実証実験で得られたノウハウを活用してLPガス業務の効率化を実現するソリューションです。

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、2021年10月から、独自のノウハウや特許技術による配送業務効率化ソリューションをサービス提供開始し、当初からLPWAが設置されている消費者宅へのLPガス配送回数を約30%削減し続けており、現在10万軒を超える消費者に対するLPガス配

送業務の効率化が実現されています。

今後は、週に数時間を費やす配送員による配送順序組立の工程削減を費用対効果の目標として、AIによる配送ルートマップの活用を予定しております。

配送効率化ソリューションを利用した配送回数削減による「LPガス配送業務の効率化」に、AI配送ルートマップによる「配送順序組立の業務時間の削減」を組み合わせる事で、「CO<sub>2</sub>削減」と「高齢化に伴う配送人員の労働力不足の解消」というESG推進につながる当社グループ独自のサービスとして、他社への新しい価値の提供を図ってまいります。

### 配送業務の効率化を実現する4つの特許

株式会社ミツウロコクリエイティブソリューションズは、これまで蓄積したノウハウを基に4つの特許(特許番号:第6364571号、第6744472号、第6757454号、第6803488号)を取得しております。

この4つの特許は、日々のガスメーター情報を最大限に活用し、配送先ごとのLPガス使用量やその傾向に基づいて最適な容器交換方法で最適な配送指示日算出をする、配送業務の大幅な効率化を実現するために必要な当社独自のノウハウを登録したものです。

### 配送回数約30%削減による人手不足や採用難への対応

「SmartOWL®配送効率化ソリューション」は、この4つの特許に基づいた独自のロジックにより、前述した配送回数30%を削減するに至り、社会課題となっている人材不足・採用難への対応と、トラックの移動距離短縮によるCO<sub>2</sub>排出量の低減効果が期待できます。



SmartOWL®の効率化で人材不足分を補完

### 目標とする100万軒を達成した場合のCO<sub>2</sub>排出量の低減効果1,148t

ミツウロコグループのLPWA設置が進み、「SmartOWL®配送効率化ソリューション」登録軒数が、目標とする100万軒を達成した場合のCO<sub>2</sub>削減効果

<p>年間 CO<sub>2</sub> 削減量</p> <p><b>1,148t</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 配送一回当たりの走行距離 4.7km</li> <li>● 軽油の1ℓあたりCO<sub>2</sub>排出量▶ 2.619kg-CO<sub>2</sub>/ℓ</li> <li>● 2tトラックの燃費▶ 10.35km/ℓ</li> </ul>	<p>左記により、配送一回あたりのCO<sub>2</sub>排出量は</p> <p><b>1.189kg</b></p>
<p>CO<sub>2</sub> 削減量</p> <p>▼</p> <p><b>1.189kg × 965,826回 = 1,148t</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 100万軒あたりの配送拠点数 614,628か所</li> <li>● 配送一拠点あたりの年間配送回数 5.4回</li> <li>● 実証試験での配送回数削減効果 29.1%</li> </ul>	<p>左記により、100万軒登録により削減される年間配送回数の見込みは</p> <p><b>965,826回</b></p>

Scope別の内訳 LPWA通信活用の「SmartOWL®配送効率化ソリューション」において配送回数約**30%減**(配送回数削減 = 配送距離削減 = CO<sub>2</sub>排出量低減)

### サービスイメージ図



4つの特許技術を搭載し、最も効率の良い容器交換日を提示するサービスです。効率化を推進し、労働力不足の補完と、配送トラック台数減少による脱炭素化を実現。

<p><b>特許番号</b></p> <p>第 6364571 号</p> <p>第 6744472 号</p> <p>第 6757454 号</p> <p>第 6803488 号</p>	<p>配送業務時間の短縮を実現するこのサービスは、トラックの稼働時間や走行距離短縮でCO<sub>2</sub>削減に貢献し、労働力不足の補完手段となることで、社会的課題解決への一助として、ESGの推進につながる取り組みであり、エネルギー供給による「豊かな暮らし」を提供し続けるミツウロコグループの強みとして提案するものです。</p>
--	---

サービスを利用するLPガス事業者様は、配送業務環境を大きく変えることなく、効率化のメリットを享受することができます。

## 各事業における環境への貢献

### エネルギー事業

- 電気料金等高騰に伴うお客様の光熱費削減、CO<sub>2</sub>排出量削減につながる提案の積極展開(住宅用:太陽光+蓄電池、産業用:自家消費型太陽光発電システム)。
- 脱炭素成長戦略の推進として、高効率ガス機器やエネファームの販売促進。

### 電力事業

- 再生可能エネルギー事業への積極的な取り組み。
- 細かなニーズにあわせた低環境負荷の電力メニューのバリエーション拡大。
- 自治体と協業し再エネ電力促進キャンペーンへの参加。
- アグリゲーターとして様々な再生エネルギーを集約し、発電量の予測から計画提出までのサポートを実施。
- 自社蓄電所建設および企業への蓄電池導入促進により、系統の安定化を図り間接的に再生可能エネルギーの普及に寄与。
- ミツウロコグループ会社の各拠点で使用する電気を、再生可能エネルギーで発電されたグリーンメニューに順次切り替え。

### フーズ事業

- ラベルレス商品の販売。
- 工場が立地する各自治体が提唱する森林保護育成活動への参加。
- プラスチック食器の紙製品への代替を一部店舗にて実施。
- コーヒー飲料を製造する際に発生する「絞りかす」などの一部を酪農農家に提供。
- 麻布十番モンタボーにおける規格外の製品の販売によるフードロスの低減。
- 国産小麦を使用した製品の製造販売。

### リビング&ウェルネス事業

- 保有物件において順次再エネ由来電力に切り替え脱炭素化を推進、共用部照明をLEDに変更する等により消費エネルギーの削減を推進。
- 保有物件の空きスペースを電動モビリティのポートとして貸し出し、移動の低炭素化および災害時の交通手段確保に貢献。
- スパイアスでは市場縮小や規格外等で廃棄予定の生花を利用した「スマイルフラワーバス」を展示し、フラワーロスに貢献。
- 「廃棄ポウリングピン」のリユースを行い、環境への負担軽減を目的とした「Rain-Bowling Project(レインボウリングプロジェクト)」を継続して実施。2024年より「廃棄サウナストーン」のリユースにも挑戦。

### 海外事業

- GSCの本社であるシンガポールのChai Chee施設の屋上にソーラーパネルを設置し、同施設で自家使用することにより化石燃料由来のエネルギー使用量を削減。
- GSCはChai Chee拠点において、AlbaのE-Wasteリサイクルプログラムに参加し顧客から電子廃棄物を収集、Vibrant Recycleと提携し古紙を回収することで環境へ貢献。

### その他事業

- 指定リース事業者の強みを積極的に活用、ESGリース(脱炭素機器リース、EVカーリース)を推進。
- 収納代行におけるキャッシュレス化により車両移動に伴う現金回収を減らすことによる、CO<sub>2</sub>排出の低減。
- 自動検針(LPWA)の普及に伴い車両移動に伴うお客様宅への訪問検針が不要となることによるCO<sub>2</sub>の削減。
- ミツウロコアベニューにおけるサステナブルフードの販売や賞味期限が近い食品の販売でロス削減。
- Supernatural Paper™(エンカル素材)を使用したオリジナルecoバッグを商品開発。

地域社会の活性化 全国ミツウロコ会

私たちの製品の販売を担い、全国各地のお客様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、お客様の多様なニーズに柔軟に対応し、感動と安心を与えられる組織として、地域のお客様と強固な結び付き

を確立するとともに、会員店様が個々の強みを存分に発揮し、常に挑戦できるような経営基盤の構築に努めております。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。

活動計画2024

1 全国ミツウロコ会「みらいプロジェクト」始動

経営環境・時代の変化に対応するため、未来に向けたビジネスモデルを策定するプロジェクトを展開いたします。

- あらゆる事業環境の変化や既存ビジネスモデルに与える影響を想定し多面的にスタディし、未来に向けてどのように変革していかなくてはならないか検討
- 各種専門家による講演、最新技術の紹介、ケーススタディ、グループディスカッションなどを通じ、個別の行動計画を策定
- 将来に向けて有効な商材の検討

2 「くらしGX」への積極的な取り組みと「再生可能エネルギー」の販売支援

エネルギー事業者として積極的にGX実現に向けて取り組んでまいります。

- 需要家側の省エネ機器/設備の導入促進～高効率給湯器の導入・断熱窓への改修・GHP・LED照明など省エネ提案～
- 太陽光発電設備および蓄電池の販売支援

3 LPガス商慣行の是正への対応と各種関係法令遵守の啓発

全国ミツウロコ会はLPガス商慣行是正に向けた液石法省令改正に伴う最新の情報を発信し、取引の適正化・料金の透明化を積極的に推進していきます。

- LPガス商慣行是正の取り組みに向けた確かな情報提供および取引の適正化の積極推進
- 料金透明化に向けた内容分析と対策の検討
- 各種関係法令におけるリスクアセスメントへの取り組み

スポーツを通じた社会貢献

2012年にミツウロコ女子バスケットボール部を発足し、2021年5月に水泳部を創部、2022年4月には競泳の松元克央選手と所属契約を締結いたしました。また、2023年9月にミツウロコグループのアスリート職社員第1号となる競泳選手を採用、現在は2名の競泳選手がアスリート職社員として活躍しています。今まで以上にスポーツを通じた地域コミュニティとの交流を深め、活性化に貢献することを理念に掲げ、躍進を続けています。各部門が社員として職場で勤務しながら競技に臨み、社会人としての責任・姿勢を養い、ともに高い意識で取り組んでいます。活躍する選手が身近にいることで一緒に働く社員は刺激を受け、

選手にとっても身近に応援してくれる人が支えとなり、社員の一体感が醸成され、職場も活気に溢れています。

また、プロゴルファーの川崎志穂選手、セキ・ユウティン選手、三浦桃香選手、エイミー・コガ選手、斉藤愛璃選手、2024年1月より笹原優美選手と所属契約を締結しており、夢に向かって邁進する選手たちを応援するとともに、スポーツ文化の発展に貢献いたします。今後もミツウロコグループ全体の企業価値を高めるため、スポーツを通じた社会貢献活動に積極的に取り組んでまいります。



バスケットボール部

主な戦績  
●2023年シーズン  
社会人地域リーグ東日本リーグAブロック 優勝  
高松宮記念杯第6回全日本社会人バスケットボールプレミアムチャンピオンシップ 準優勝



水泳部

主な戦績  
●国際大会代表選手選考会  
松元克央選手 100m・200m自由形、100mバタフライ 優勝  
溝畑樹蘭選手 100m自由形 第3位  
●パリ五輪2024  
松元克央選手 200m自由形 第8位  
●第7回日本社会人選手権水泳競技大会  
男子 4×100mフリーリレー 優勝  
男子 4×100mメドレーリレー 優勝  
男子団体 総合優勝(2連覇)

ゆたかなくらし企画室 農業振興による地方活性化

2026年5月にミツウロコグループは創業100周年を迎えます。これを契機に、ミツウロコグループ創業者、田島達策の生誕の地である群馬県藤岡市を先駆けに、ミツウロコグループ主要営業地域である地方部の社会課題解決・活性化を目的とした新規事業開発を開始しました。地方部では人口の減少・高齢化と、あらゆるリソースの減少・老朽化が進展、都市部との格差は拡大を続けています。特に、食の基盤である国内農業は就農者減少・高齢化が顕著、その維持には、大規模企業化による生産性・収益性の向上が急務です。ミツウロコグループの経営資源・先進技術を活用した低炭素型スマート農業の普及拡大により、農業による地域経済の牽引、次世代を見据えたゆたかな暮らしの実現を目指しています。

2024年4月、群馬県藤岡市の行政・市民・地場事業者・国内外農園をつなぐことで、スマート農業ハウスによるコーヒー栽培事業を開始しました。気候変動によりコーヒーをはじめとした亜熱帯植物の栽培適地は減少、一方、世界経済の成長により長期的な需給逼迫が予測されます。コーヒー栽培事業は、農

業振興・新たな特産品創出と同時に、輸入依存度の高い作物の国産化を目的としています。

コーヒー栽培事業を契機に、農業の機能・リソースを拡充、既存エネルギー事業とのシナジー発揮により、営農規模・栽培品目の拡大と並行し、営農型太陽光発電や農林畜産廃棄物の燃料利用等、次世代型のフード・エネルギーサプライチェーンへの発展を目指します。



2024年4月コーヒー苗木を植入手栽を開始しました。

各事業における地域社会への貢献

エネルギー事業

- 全国各地のお客様との接点である会員(約1,800社)で構成される、全国ミツウロコ会の活動。
- エネルギー供給事業者として業界・地域・世代の垣根を超えたハイブリッドなネットワークを確立。

フーズ事業

- 工場が立地するエリアの各自治体や商工会と協力し、積極的にボランティア活動や慈善活動などに参加。
- 社会福祉法人静岡県共同募金会が行う支援活動『“赤い羽根”ふじのくに夏休み子ども食堂支援セット』の一環として、静岡缶詰協会を通じて、ミツウロコ静岡茶500mlペットボトル50ケースを子ども食堂へ寄贈、子供たちの食生活を支援。

海外事業

- GSCは、シンガポールの低所得世帯に生活必需品を配布するチャリティー団体Ray of Hopeと、周辺地域の自然遺産に感謝し、それらの保護・研究をするチャリティー団体Nature Society Singaporeに、ストレージユニットを提供し活動を支援。
- GSCはChai Chee施設の空きスペースをEdible Gardensとして提供し、栽培した収穫物をチャリティー団体に寄付、または販売することで地産地消を実現し、食糧不足の解消とサステナビリティに貢献。

電力事業

- 地域の小中学生を対象に、発電所見学や再生可能エネルギーの仕組みについて講習会を実施。
- 発電所の立地周辺地域における雇用の創出(周辺清掃業務の依頼)。

リビング&ウェルネス事業

- スパイアスでは横浜開港記念日に合わせた横浜市民デーを実施。地元球団横浜DeNAベイスターズの応援グッズの制作・販売やキャンペーンを開催。
- 「Rain-Bowling Project」の一環として横浜美術大学と共に「ボウリングピンとサウナストーンから生まれるクラフトアート展」を開催。「第8回横浜トリエンナーレ」にも応援プログラムとして参画し、最寄施設内での展示など多岐にわたって展開。
- ハマボールでは障がい者スポーツ活動をサポートするため、市内競技団体への会場提供や大会協力を実施。他にも、近隣学校の職場体験受け入れや周辺地域の団体・自治体の活動への参加など、地域密着活動に従事。

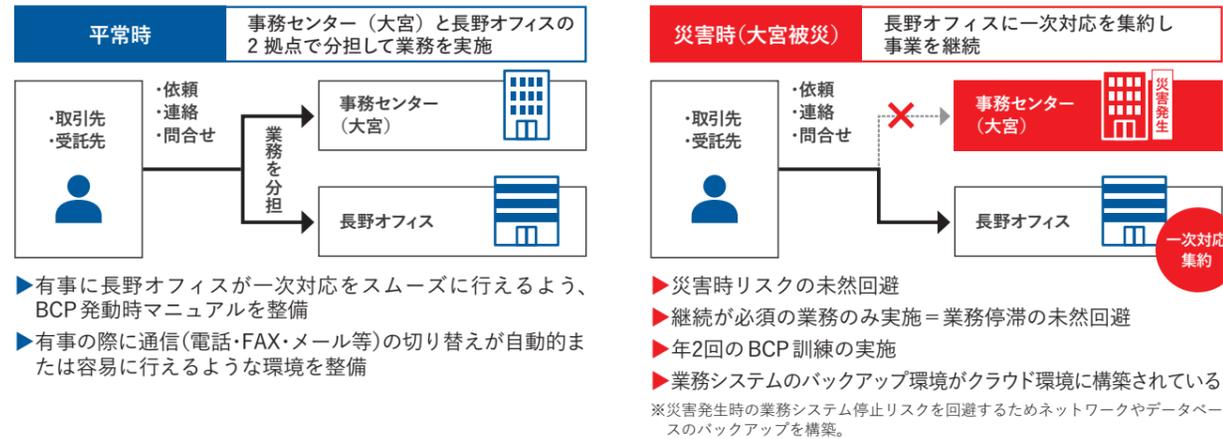
その他事業

- BCP対策を目的として開設した「長野オフィス」では、地元の大学と連携して人材を採用し、地域での雇用を創出。

### 長野オフィス(BCP対策)

株式会社ミツウロコクリエイティブソリューションズは、業務の高度化・効率化を進めるため、2022年7月に長野県長野市に「長野オフィス」を開設しました。災害リスクを回避し、非常

時はBCPプログラムで業務継続体制を整備しています。地震リスクが低く、教育機関が多い長野市を選定し、地域貢献とミツウロコグループの成長と更なる企業価値向上を目指します。



**TOPICS** ミツウロコグループのBCP対策拠点「長野オフィス」が長野県SDGs推進企業に登録

株式会社ミツウロコクリエイティブソリューションズ(以下、「当社」)の長野オフィスは、2023年7月、長野県が設けた「SDGs推進企業登録制度」に賛同し、当社のSDGsゴールにつながる具体的な取り組みについて宣言、公表することで、長野県の第17期SDGs推進企業として登録されました。

**SDGs達成に向けた経営方針等**

ミツウロコグループの経営理念である「わたしたちは豊かなくらしのなにして常により正しく立ち お客さま起点で社業を運営します」ならびに当社のビジョンである「一人ひとりがやりがいと感動と幸せを感じながら成長できる会社」は、SDGsと目的を同じくするものであり、私たち全員が様々な利害関係者の立場に立って考え、行動し、挑戦し続けることで目標の達成に貢献していきます。

重点的な取り組み	
1 女性活躍推進	女性管理職登用の推進 各種研修の実施による能力開発 2030年に 女性管理職比率 30% に向けた指標
2 働きやすい環境	次世代認定マーク(プラチナくるみん取得) 女性活躍推進法に基づく認定(プラチナえるぼし取得) 2030年に プラチナくるみんの認定取得(達成) プラチナえるぼしの認定取得 に向けた指標
3 業務車両のCO <sub>2</sub> 削減に寄与	自動検針サービスの提供 2030年に 100万軒登録による CO <sub>2</sub> 削減効果 1,000t に向けた指標

### 各事業における安全および災害対策の強化

**エネルギー事業**

- 高齢化や労働者人口減少下における安全・安心の品質向上をDX(周知書面の電子交付、台帳電子化)により実現。
- 近年激化する風水害に備えたLPガス容器の流出防止対策(容器二重掛け)をスタンダード化。
- BCPおよび安否確認システム(エマージェンシーコール)の導入と全社防災支援隊の編成により、災害時に迅速な対応がとれるよう体制を強化。

**電力事業**

- 全国的な需給逼迫問題に寄与し、系統の安定化にも資するデマンドレスポンスサービスの拡充。
- 発電所単位で定期的な防災訓練を実施。

**海外事業**

- GSCは、サイバーセキュリティ対策を強化し、シンガポールのCyber Security AgencyよりCyber Essentialsの認定を取得。

**リビング&ウェルネス事業**

- ハマポールイアスピルでは非常設備の点検・整備を確実にを行うとともに、消防署と共同での避難訓練をテナント参加で実施し、ビルの安全確保を維持。
- 水害時の浸水が予想される保有物件にウォーターゲートや止水板を整備。

**その他事業**

- 首都圏被災時に必要な業務が停止するリスクを回避するため、バックアップオフィス(長野オフィス)の活用とあわせ、ネットワークやデータベースのバックアップ環境を構築。
- 災害発生時にBCP対策がスムーズに機能するよう、長野オフィスにおいてBCP訓練を定期的実施。



## 真の意味での「健康経営」と「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン」の実現を目指す

CTO、CIO、GCIDO※  
グローバルプランニングヘッド  
ICTプランニングヘッド  
インクルージョン&ダイバーシティヘッド  
**ゴウイミン**

※ Global Chief Inclusion, Diversity Officer

**成** 熟した経済において、私たちが直面している課題の一つは、優秀な人材を引き寄せるための競争です。熟練したプロフェッショナルへの需要が高まる中で、私たちは既存の人的資本を強化することに焦点を当てることがますます重要になっていきます。これには、従業員のモチベーションを高め、従業員の定着率を向上させるためのプログラムを開発することが含まれます。

その中で、特に重要な要素として浮上してきたのが、グループ内での健康管理です。効果的な健康管理は、単に健康促進イベントを開催するだけでなく、従業員の医療データを慎重に管理し、社内の専門家、つまり産業医や保健師と協力して、従業員がどのように職務を調整できるかについて個別のアドバイスを提供することが必要です。

私たちは、社内の専門家による医療記録の徹底的なデータ分析を行い、従業員の中での傾向やニーズを特定することに力を入れています。この洞察は、グループ会社の人事部門が、特定の対象に合わせた健康関連のセミナーや施策を企画する際の指針となります。私たちの目標は、すべての健康施策が設定され

た重要業績評価指標(KPI)に貢献するようにし、見かけ上の目的や賞のために無目的にイベントを開催するのではなく、戦略的に意味のある取り組みを行うことです。

このような健康管理に対する集中したアプローチを通じて、私たちはよりエンゲージメントの高い健康的な労働力を育成し、優秀な人材を引き寄せるだけでなく、私たちの最も価値ある資産である従業員を育成し、維持することに対するコミットメントを強化していきます。

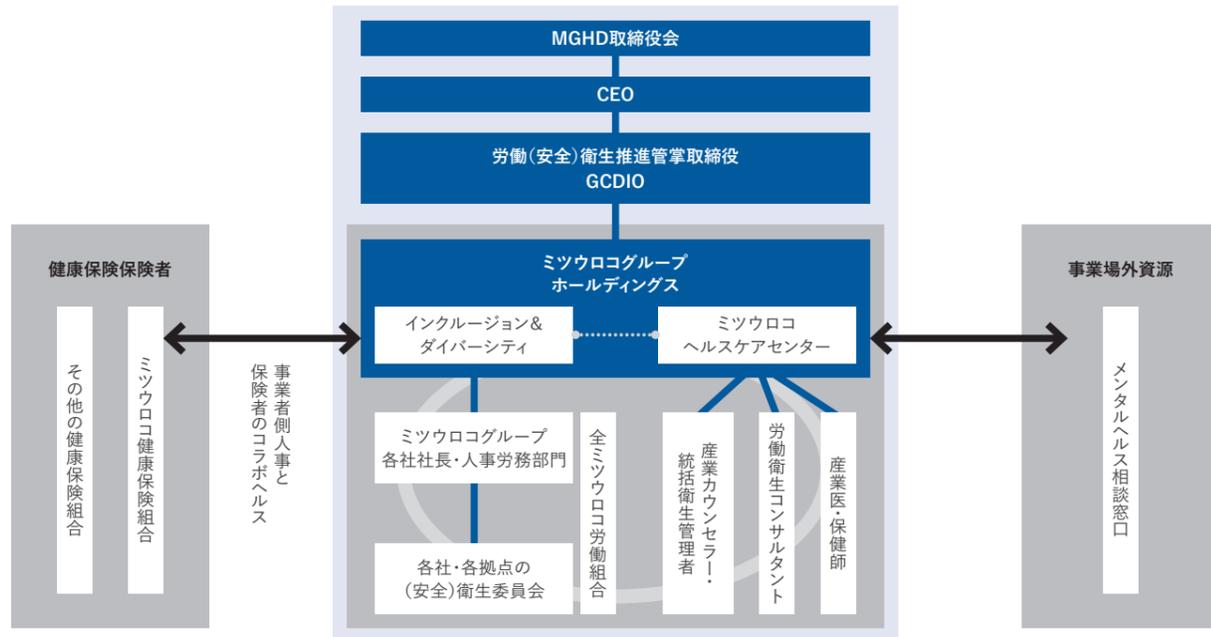
また、ミツウロコグループでは、変化する時代に先立って自ら変わり続け、様々な新たな価値を提供すべく、新卒・中途採用、雇用形態、国籍、性別、年齢、宗教等に捉われない組織作りを目指しています。2024年度より、一層DE&Iを推進すべく、ミツウロコグループとしてのダイバーシティ推進体制を正式に定め、グループの現状把握のための調査、課題解決のための施策の検討等を具体的に進めております。

今後も従業員の適切な健康管理に基づく真の意味での健康経営とDE&Iの推進を重点課題とし、ミツウロコグループで活躍できる人材の獲得・育成に努めていきます。

## ミツウロコグループ産業保健体制の実施項目

### 基本的な取り組み(2024年度以降)

- グループ全体を適正にリードする抜け落ちのない体制構築(全国の労働安全衛生法に基づく労働(安全)確保のための活動状況、管理プロセス、法令遵守状況等の点検、改善事項の棚卸と改善)
- 各拠点、グループ各社との連携をはかる巡回訪問の実施
- 『ミツウロコグループ産業保健活動ガイドライン』作成・周知
- ミツウロコグループ健康管理目標の設定
- 定期健康診断実施後の事後措置の確実な遂行
- 健康診断実施後の「結果データ集約・管理・分析、リスクアセスメント、事後措置」の一連の業務プロセスの確立
- 健康診断結果データの集約、各職場で発生した不調者情報の集約と健康管理上のフォロー即時対応
- (健診結果データの分析に基づく)健康管理区分、ハイリスク者対象基準値の設定



## ミツウロコグループの健康経営への取り組み

### ミツウロコグループヘルスケア宣言

わたしたちミツウロコグループは、心身ともに健康で明るい生活を送るため、従業員一人ひとりが健康づくりに取り組み、元気ではつらつと働くことができる職場の実現をめざします。

- 「スポーツエールカンパニー2024」認定
- 株式会社ミツウロコグループホールディングス
  - 株式会社三鱗
  - ミツウロコ健康保険組合

「健康経営優良法人2024 大規模法人部門(ホワイト500)」認定

- 株式会社ミツウロコグループホールディングス

「健康経営優良法人2024 中小規模法人部門」認定

- 株式会社三鱗
- ミツウロコ健康保険組合



### 基本的な考え方

ミツウロコグループは、多様化する社会において、「豊かなくらしのにないて」として、お客様により良いサービスを提供するためには、多様な社員がそれぞれ能力を十分発揮し、活き活きと働き続ける会社であることが不可欠だと考え、ミツウロコグループのダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンを推進していきます。

## 各種取り組み

### ①女性活躍(女性就業比率、女性管理職比率)

#### ・目標値

ミツウロコグループは、2014年11月12日に公表した数値目標を目指して女性の活躍推進に取り組んできましたが、2021年9月17日に以下のとおり目標値を改めて定めました。

#### 女性就業比率<sup>\*1\*</sup>

2024年6月時点の女性就業比率は29.3%となっています。2014年9月時点の女性就業比率は25%であり、この10年間で着実に女性就業比率の上昇を実現しました。今後は、2027年3月までに33%まで引き上げます。

2027年3月時点  
目標値  
33%

#### 女性管理職比率<sup>\*1\*</sup>

2024年6月時点の女性管理職比率は10.4%となっています。2014年9月時点の女性管理職比率は4.2%であり、この10年間で着実に女性管理職比率の上昇を実現しました。今後は、2027年3月までに11%まで引き上げます。

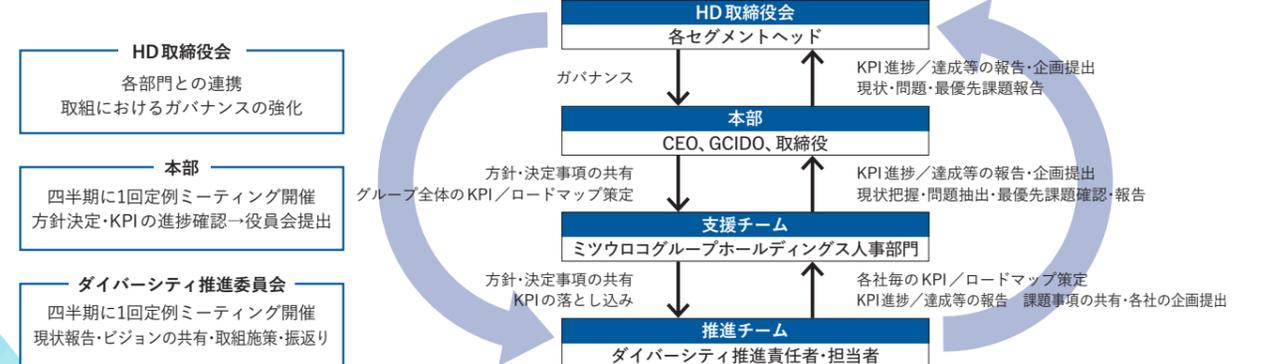
2027年3月時点  
目標値  
11%

<sup>\*1</sup> 比率の算出に当たっては、いずれも嘱託社員、パート社員および役員を除いた数値をベースとする。  
<sup>\*2</sup> LPG配送会社で重量物を扱う業務を有するため女性の就労制限がある、ロジックライ東北株式会社、ロジックライ中部株式会社、ロジックライ関西株式会社を除いたベース。2024年6月末時点での対象社員数1,619名  
<sup>\*3</sup> (女性管理職数÷連結全社(但し、ロジックライ東北株式会社、ロジックライ中部株式会社、ロジックライ関西株式会社を除く)における全管理職数)×100として算出

### ・女性活躍推進のための取り組み

新卒・中途採用、雇用形態、国籍、性別、年齢、宗教等に捉われない組織と、その多様性を受け入れ強みとして活かす企業文化の醸成を図るため、ダイバーシティ推進体制を整えました。グループ各社で構成されるダイバーシティ推進委員会と取締役で構成されるダイバーシティ本部が連携し、女性活躍・男性育児休業取得・障害者雇用・外国人雇用などを推進しています。女性はもちろん全ての従業員がより働きやすくなることを目指しています。

### ダイバーシティ推進体制





# R 社外取締役座談会 Roundtable Discussion

## 私たち社外取締役もミツウロコグループの将来に よりコミットしていきたい

### 皆様の社外取締役としての役割や 意識されていることは何でしょうか

**菅原** 私は、2014年に社外取締役に就任しました。長く国税庁で法人調査を専門にしており、現在は税理士として企業の税務監査をしています。社外取締役と税務監査に共通していることは、租税法規の遵守の観点から、経営から社員に至るまで、きちんとコンプライアンスが保たれているかをチェックすることです。当社では、監査等委員ですから、税務だけではなく、様々なコンプライアンスが適切に保たれているのか、ガバナンスは有効に機能しているかをチェックしております。

**松井** 私は2015年に当社の社外取締役に就任しました。この9年間で、取締役会のメンバーも徐々に入れ替わっています。社外取締役の方も変わる中、ガバナンスは強化されていると思っています。社内取締役の中にも、他社でご経験を積まれた方がいらっしゃり、その方々が社外取締役の立場に近い発言をされているので、大変風通しよく、ガバナンスが機能している会社だと思っています。

**河野** 私は、2020年に就任しています。私は医師ですので、皆様と違って企業経営を経験したことがありません。実は、2014年に当社の産業医として招聘されました。ちょうど労働環境は正の動きがあった頃で、従業員の心のケアにも対応していました。

当時、社外取締役への就任立候補は田島社長から声をかけていただきました。最初はお断りしたのですが、時代が追いついてくるように、働き方改革、健康経営が徐々に注目される時代になっていく中で、私に求められている役割がわかってきました。社員をしっかり守るために、私の発言が求められている

と考えています。その意味でも経営の役に立てればと思っています。

**田嶋** 私は2021年に監査等委員として就任し、現在に至っております。私は、企業経営の分野でマネジメントをしておりますが、その経験からも、ミツウロコグループのガバナンスは、非常に調和が取れていると感じています。今、世の中から期待されている社外取締役の役割は多岐にわたりますが、私は監査等委員である取締役ですので、“内部統制の確立と維持”、“コンプライアンス”、“独立性と客観性”を特に意識しております。田島社長のリーダーシップのもと、高い倫理観と透明性のある企業を目指し、その結果として、株主価値が最大化することにお役に立てればと考えております。

**塩原** 私は、今年の総会を経て就任しました。私は、サンリン株式会社で代表を務めており、入社して40年余になります。その間は、現場や子会社勤務、経理部、営業本部と、多岐にわたった部署を歩いてきました。その中で、様々なリスクに直面しました。企業規模、業務は異なりますが、同じエネルギー関連事業として、特にコンプライアンスに関しては、共通の課題を抱えています。そうした視点から、少しでもお役に立てればと思っています。

### 実際の取締役会は どのような雰囲気ですか

**塩原** 私が初めて取締役会に出席したときに驚いたことがあります。田島社長の席が決まっていないのです。田島社長はどこにいるのだろうと、つい探してしまうような取締役会ですし、同時に本当に開放的だという印象を強く持ちました。

**松井** 田島社長は、社長はみんなを支えるものであるというお

考えなので、前に立って自分が仕切ること控える運営の仕方、立ち位置を採られていますね。

**菅原** 私が就任した10年前は、真ん中にいらっしゃいましたね。真ん中からしっかり切り盛りされていて。

**松井** 取締役会の部屋も変わって、それに応じて上座がなくなり、私たちを含めて出席者の皆さんの座る位置も、自由席といった感じになりました。

**田嶋** 社長の席が決まってしまうと、両サイドも自ずと決まるものですね。その人たちが力を持つようになる。そうすると、ほかの方々は、左を見て右を見て、自分の意見を言うようになってしまう、それはあまり好ましくないとおっしゃっていました。役職によって発言の重さが変わる会議ではなく、基本的には、皆さんから分け隔て無く自由闊達な意見を聞きたいというお考えなのだと思います。

**河野** ふと気付くと、目の前にいたり隣にいたり。その時によって違うのです。会議の間も、よく移動されますね。

**松井** 私が就任したとき、当時いらっしゃった社外取締役の方が、「松井さん、いいタイミングで来たね。今、会社が変わり始めた時期だよ」とおっしゃったのを覚えています。田島社長が社長に就任したのが2011年のこと。それから4年経ち、トップとしてのリーダーシップを発揮され、企業経営でガバナンス重視にシフトされてきたタイミングだとお聞きしました。それが徐々に形になっているのだと感じました。この9年間は、そのガバナンス重視が、より形になって見えるようになってきたと思っています。

**河野** 私の専門は泌尿器科ですが、ロボット手術が導入されることから、私自身、新しい情報を取り入れ、新技術を還元する立場にあります。田島社長の、新しい時代の文化をミツウロコグループの中に取り入れていこうという感覚には、私も共感するところがあります。そのスピード感には感銘します。先見の明がある方だと思います。

**塩原** 実は以前から話には聞いてはいましたが、実際に出席して、本当なんだと驚きました。まさにミツウロコグループのガバナンスを象徴する慣習なのだと思います。

**松井** 取締役会の構成メンバーが変わるに従って、自分流を取り入れて、風通しをよくするために、1つの形として社長が末席に座る。歴史のある企業だからこそ、自分は末席でと。伝統と革新の調和をとりつつ、革新の方向に、徐々に舵を取るようにしていると見えています。

### 松井さんは、 ダイバーシティに深く関与されていますね

**松井** 私自身は、ダイバーシティ推進委員会に関わっております。具体的な数字を伺い、それをどう目標数値に近づけるのかという会議にも参加しています。その委員会が始まったこと自体に、また、私が関わらせていただいていることでも、具体的な変化を感じています。

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I) に関して、事業会社がたくさんあるので一様な方針を立てるのは難しい。会社ごとの課題を出してもらい、それに対して親会社として、情報提供をするなり目標設定を変えていくなりという具体策を講じないと、結果が伴わず、形だけになってしまうと考えています。

**田嶋** DE&Iに関して言えば、単に多様化を促進すれば良いという問題ではありませんね。ダイバーシティ、つまり多様性は既に世の中に多く広がっています。大切なのはインクルージョンの方。ジェンダーの問題、働き方の問題、本社(東京)と地方に関する課題、その他諸々の多様性をどうやって会社として統合していくかがとても大切だと思います。

**松井** たとえば、数値を設定して、単に女性を登用しても、会社にとっても本人にとっても不幸なので、それはしないでくださいとお願いします。一方、数値を設定しない限り、変わらな



松井 香  
独立社外取締役

多数の企業経営職や非営利団体理事等を歴任し、特にM&Aに関する豊富な経験・知見等を有する。  
2015年6月より現任。



河野 義之  
独立社外取締役

医師として活躍するとともに当社産業医を務める。その豊富な経験、実績から健康経営の分野に専門的知見を有する。  
2020年6月より現任。



菅原 英雄  
独立社外取締役  
(監査等委員)

東京国税局に入局し、要職を歴任。税理士として企業税務等に精通する他、財務、会計に関する専門知識を有する。  
2015年6月より現任。



田嶋 圭  
社外取締役  
(監査等委員)

長年にわたり企業の代表取締役として経営に携わり、企業経営者として豊富な経験と見識を有する。  
2021年6月より現任。



塩原 規男  
社外取締役  
(監査等委員)

エネルギー事業における豊富な経験、ならびにこれまで培ってきた企業経営者としての豊富な経験を有する。  
2024年6月より現任。

いところもある。私もポジションを与えていただき、そこで自分の経験が広がり、身に付いたものがありました。そこで、女性に機会を与え、チャレンジをして成長することを意識してほしいという話はしています。

**菅原** かけ声ばかりで、きれいな言葉だけ並んでいても結果が伴わない。しかし、数値目標は必要ですね。要はどう取り組んでいくのが大事です。

## サステナビリティ経営は ミツウロコグループにとって最重要課題です

**松井** 今のミツウロコをみていると、事業が多角化しており、将来必ずしも、従来のエネルギー関連が事業の中心となるとは限らない。数十年後には、ミツウロコは、エネルギーをやっていたことも忘れるような企業になっていくかもしれないと、田島社長は発信されていますね。

**田嶋** 当社は「環境への貢献」「地域社会への貢献」「コンプライアンスの徹底」「安全および災害に対する強化」「健康経営」「ダイバーシティ」の6つのマテリアリティを掲げていますが、それぞれについてしっかりと取り組んでおり、質が高いものに昇華していると感じています。

サステナビリティ推進には、事業活動における透明性の向上、投資家や消費者への対応、規制の遵守が求められます。今までもそうですが、これからも短期的な利益に固執せず、長期的な視点で「SOLA」※というキーワードをもとにサステナビリティを推進する戦略を構築することが重要だと考えます。

**河野** 私は現在もミツウロコグループの産業医を続けていますが、健康経営に対する取り組みについては、田島社長が率先して取り組み、私自身もそれに貢献したいと考えています。当社は歴史が長い分、企業体質も前時代的なところがあり、田島社長はそこにメスを入れました。会社は社員を守るという考えのもと、たとえば、部下の健康に配慮することが管理職の評価対象になるといった制度などを進めています。田島社長が「人財」と言うように、社員と、社員の家族が元気でないと、会社は元気がならない。

**菅原** いまの話は監査等委員会にとっても大変重要なポイントです。もっと密に意見交換していきましょう。特に、いまの管理職の人たちについて、もっと知っておきたいと思っています。サステナビリティ経営は、ある程度はトップダウンとなる必要があり、それをいかにすべての社員に浸透させるかも大事です。

**田嶋** 河野さんのおっしゃることに、私も同感です。企業は、“人”で成り立っていると考えております。社員が幸せで、やりがいを持って働き、家族を大切にでき、自分の人生に希望を持って働ける、そういう会社になれば、自ずと成果は上がっていくと思うのです。

6つのマテリアリティの中で、コンプライアンス、健康経営、ダイバーシティの推進などは、社員を守り大切にするためのも

のでありながら、社員全員が同じ認識を持って取り組むために定めた大きな方針だと思っています。もちろん、企業経営の目的は、持続的な利潤の追求ですから、そのバランスが求められます。社員に貢献することに加えて、きちんと利潤を追求する、そのバランスが大事ですね。そこのバランス感覚は、田島社長は非常に優れていると思います。

**塩原** 当社は、ビジネスレポートのほかにサステナビリティレポートという冊子を発行していますが、その中身を見ると、明確に道筋をつけられているとともに、進捗状況も検証されていますので、素晴らしいと思います。あえて意見を申し上げると、こうして先進的なサステナビリティ経営が行われる企業は、従業員のエンゲージメントも非常に高いと言われます。一方で、多くの従業員を抱える企業であるがゆえに、課題になるのは、現場の末端にまで、本当に認知されているのか、“自分ごと”としてとらえられているのかは、とても大事になると思います。特に、可視化が難しい社会的価値については、従業員一人ひとり、どこまで意識を持たれているかは、これから評価検証していくことになると思います。

※「SOLA」ミツウロコグループの行動指針のひとつ。Simple:単純明快、Organic:有機的、Live:活き活きとした、Advanced:高度先進的な

## 今のミツウロコグループに 課題があったら、どこにありますか

**菅原** ミツウロコグループは、エネルギー、電力、フーズ、リビング&ウェルネス、海外、その他と多角化を続けていて、組織のあり方もどんどん変わっています。社員の採用形態も様々あります。そうすると、経営上のリスクも多様化すると感じています。管理者に対する研修を充実することも大事ですが、問題は、現場の末端にまでコンプライアンスが保たれているか、工夫はされているか、この点については課題が多いと感じます。社員がやりがいを持って仕事をしていることはとても大事だと思います。当社は、エネルギーを中心とした社会性の高い企業ですから、仕事の意義を感じることはあると思いますが、社員一人ひとりが生き生きと仕事ができる環境になっているのか、経営陣はそこをきちんと見ているのかを重視しています。私からアドバイスしているのは、管理の仕方が画一的になっていないかということです。管理者だけでなく、社員一人ひとりとどれだけコミュニケーションを取っているのかは、常に見るようにしています。

**田嶋** 私も、当社の社員を大切に考えるという観点から、社員へのアプローチがしっかりできていく会社でありたいと思っています。たとえばコンプライアンスにおいては、監査を行うことで、抑制となるだけではなく、社員を守るためにもあります。その意味で、トップの考え方、監査の考え方が現場にまで浸透しているかということ、まだ課題が残っていると思っています。“やらされている”のではなく、“自分たちのためにやる”、現

場の方々がそう思えるように何をしていたらいいのか。その課題をクリアすることで、当社はやりがいのある会社になるのではないかと考えています。

**菅原** そうですね。「これをやってあげばいいよ」というだけではないのです。これまでの慣習やルールを形式的に守っておけばいいのだという文化が、まだ現場にも見え隠れしています。ここは変えていかなければいけませんね。

**松井** 取締役会の風通しが良いという話は先ほども出しましたが、一方で、取締役会で、中長期的ビジョンの数値の話が少し少ない印象はあります。どうしても、月次の報告に追われて。大きなビジョンについては、私たちも積極的に発言していく必要を感じています。

**菅原** 長期的に、どこに力を入れていくのかについて、もう少し議論をしたほうが良いと思います。意見の違う人と意見を交わすことも必要です。事業ポートフォリオの構築を考えたとき、各事業がどのような目標に向かっていくのか、戦略的な話を取締役会でオープンに話したいですね。

**松井** M&Aについても積極的に取り組んでいるので、それは議論していますし、発言させていただいています。一方、収益を上げて、株主還元もきちんと行うことは企業活動では大前提です。環境への負荷も下げなければいけません。そのバランスを取りながら、いかに利益追求をしていくのかは、取締役としては発言しなければいけないと思っています。社長の手腕だけに頼ってしまうのではなく、私たちも積極的にコミットして、社員の皆様にもきちんとお伝えすることは、サステナブルであるために必要なことだと思います。

**菅原** 私たちにも自由に発言できる雰囲気をつくっていただいています。それは素晴らしいことです。時間のかかりそうな議題については、事前に説明を受ける機会があります。その時に意見出しもします。しかし、事前説明のときには、他の方の意見を聞けないので、取締役会でそれが議題で上がった時、どういう議論が今まであり、どう手が加えられてきたのかを含めて説明してもらったほうが、私たちも新しい見方ができますし、それを踏まえて、考えられます。

**松井** 重要な議題は、事前調整がありますが、皆さんが意見を出し合ったあとに取締役会に上程されることがあるので、私はあえてもう一度、発言するようにしています。

**菅原** 松井さんは、ピシッと突いてきます。「なるほど、そういう視点もあるのか」と気付きませす。それを受けて、私も新たな発想が浮かんできます。

**田嶋** 同感です。事前説明は、良い面と悪い面があります。時間短縮はいいことですが、他の方が何を言い、どういう問題提起をし、どう答えたのかが分りにくくなっていると感じることがあります。取締役会で「事前説明をしたとおりです」という雰囲気になると、ちょっと手を挙げづらいです。

**塩原** まさにそこに、社外取締役の存在意義があると思います。

どうしても私たちは、時間的な問題もありますので、そういう点で、事前に丁寧な説明をいただいていますし、社外取締役として、客観的、中立的に意見を言えるのですが、実際の取締役会で、本来緊張感のある議案が、議論があまりなくスッと通っても良いのかなと思うことがありますね。私の勤めている会社でも、議題を役員会に上げるまで、相当議論を重ねているので、つい、社外取締役や監査役の皆様には、立て前の説明で終わってしまうケースがあります。事前には、相当踏み込んで話をされるとと思いますが、議案によっては、ときに、緊張感が必要かもしれません。

**河野** そうですね。そのほか、より専門的な議論になった際、丁寧にかみ砕いて説明してくださる機会が多いです。私が聞き役に徹することで、不明瞭な部分が表面化し、議論が深まることがあります。

**松井** つまり、取締役に多様性、ダイバーシティが効いているということかもしれませんね。

## ミツウロコグループの将来に 期待するところは何でしょうか

**塩原** 環境適応型企業として、30年後には、今の既存事業がすっかり入れ替わっているかもしれない。むしろそれを目指していると言っても良いかもしれません。ものすごく期待しています。田島社長の推進力が、そこに発揮されると期待しています。**田嶋** 多様な事業が拡大している中であって、今一度、経営理念である「わたしたちは豊かなくらしのにないてとして常に正道に立ち お客様起点で社業を運営します」に立ち返り、ミツウロコグループとして無限に広がる選択肢の中で「やること」だけではなく、「やらないこと」をしっかりと決めて成長戦略を考えて行くことが重要だと考えています。

また当社は、2026年に創立100周年を迎えるにあたり、新しいビジネスチャンスの模索と、持続可能な未来に向けた事業拡大はさらに加速することでしょう。次の100年に向け「豊かなくらしのにないて」として、お客様が求めるもの、豊かなくらしを実現するために私たちができることに取り組んでいきたいと思っています。

**菅原** ここまで社会情勢が不安定だと、予測が立てにくいと思います。多角化はどうしても、これからの路線として目指さざるを得ないと感じます。そうすると、いろいろ、失敗を恐れずチャレンジすることになります。かつ、営利企業ですから、利益を上げなければいけない。出てきた芽を、長期的に育てていく感覚は、これからも必要になってくると思います。

**松井** 俯瞰して見た時に、田島社長の想いは、愛にあふれていると思います。株主の皆様にもきちんと向き合いたい、従業員の皆様にも健康で幸せでいてほしいと、心から思われています。また、私たち取締役陣にも、遠慮なく発言してほしいとあっていらっしゃるのだなど、今日の座談会を通じて、再認識いたしました。

基本的な考え方

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きました。これからも、常に企業の社会的任の観点に立ち、高い倫理性に基づいた誠実な経営活動・事業活動に努めるとともに、環境保全や省資源に配慮した活動を行い、「豊かなくらしのにないて」として社会の持続的な発展に貢献していきます。

ミツウロコグループ行動基準

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う上で、会社およ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。

また、この倫理憲章に抵触する事態が発生した場合、自らの責任で問題解決を図り、原因究明と再発防止に向けた業務改善を行っています。

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』を発行しています。上記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についてさらに「わかりやすく」「読みやすく」を追求し、100ケースの事例のうち、半数の50ケースを漫画化しています。

企業倫理憲章

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

ミツウロコグループは、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、ミツウロコグループ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

ミツウロコグループは、社員一人一人の主体性と創造力を大切にし、それが企業活動に活かされる企業風土を醸成する。ミツウロコグループは、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

ミツウロコグループは、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

ミツウロコグループは、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。

基本的な考え方

ミツウロコグループのコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方は、会社法および会社法施行規則、金融商品取引法、その他の法令、金融商品取引所の企業行動規範等に基づき、ミツウロコグループの業務の適正を確保するための体制の整備を行い、法令や社会倫理規範を遵守し、顧客や取引先、株主等への誠実な対応と透明性のある経営が確保され、事業活動におけるミツウロコグループの社会的使命を果たすことを目的とするものであります

コーポレート・ガバナンス体制

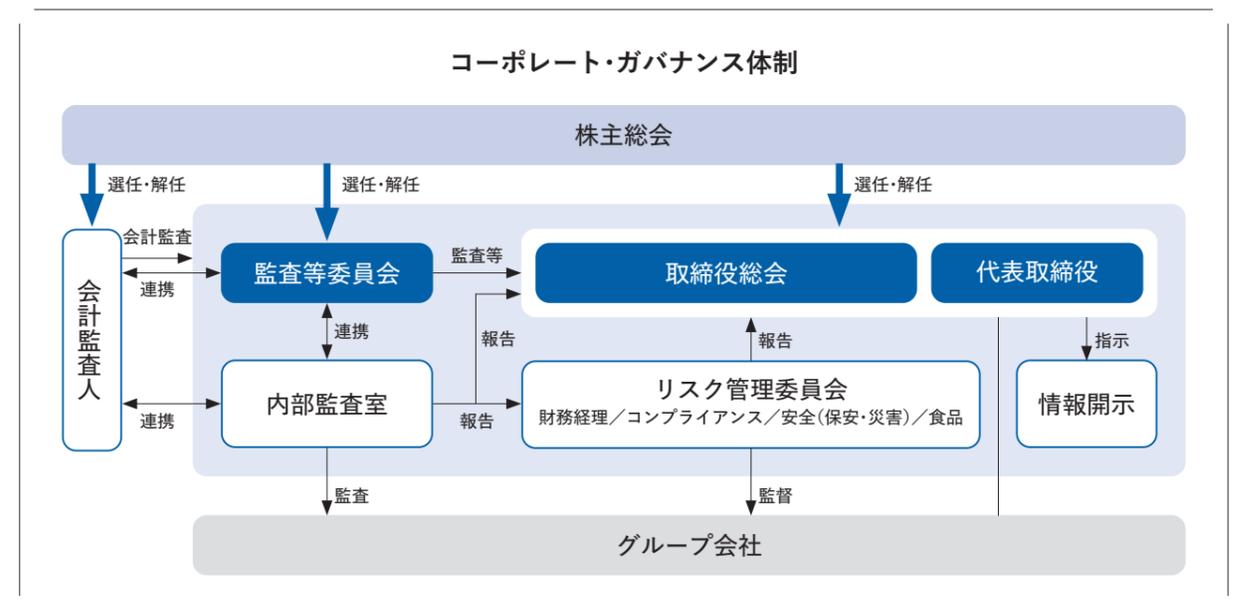
2015年6月に監査等委員会設置会社へ移行し、取締役会、監査等委員会および会計監査人を設置しています。

取締役会の議決権を有する監査等委員である取締役が監査を行うことにより監査・監督の実効性を向上させ、取締役会の監督機能を一層強化しております。当社は3名の監査等委員である取締役を含む5名の社外取締役の経営参画により、業務執行に対する取締役会の監督機能を強化するとともに、意思決定プロセスの適切性・透明性を確保します。

取締役会については、毎月1回以上開催することにより、常に経営課題の共有に努め、課題の解決に向けたアクションを早期に実行できる体制を整えるとともに、外国人や医師など、多様な人材を取締役として配置し、多角的な視点での経営や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。また、ミツウロコグループのセグメント別の事業に関して責任を負う取締役を任命し、各グループ会社の法令遵守体制、リスク管理体制を構築する権限と責任を与えるとともに、

ファイナンス&コントロールヘッドがこれらを横断的に推進、管理しております。

主な項目	内容
機関設計の形態	監査等委員会設置会社
取締役の人数(うち社外取締役)	9名(2名)
監査等委員である取締役の人数(うち監査等委員である社外取締役)	3名(3名)
独立役員の数	3名
取締役会の開催回数	13回(2024年3月期)
監査等委員会の開催回数	13回(2024年3月期)
社外取締役の取締役会出席率	100%(2024年3月期)
業績連動報酬制度	有



## 取締役に対して特に期待する分野

当社は、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、取締役選任については、個々の知識・経験・能力を踏まえ、多様な人財によりバランスよく取締役会を構成しています。

当社が各取締役に対して特に期待する分野・スキルは、P56のとおりです。

## 取締役の報酬等

### ●役員報酬等の内容の決定に関する方針等

当社は、2021年1月20日開催の取締役会において、取締役（監査等委員である取締役を除く。以下同じ。）の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針を決議しております。また、取締役会は、当事業年度にかかる取締役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定方法および決定された報酬等の内容が当該決定方針と整合していることを確認しており、当該決定方針に沿うものであると判断しております。取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針の内容は次のとおりです。

### 1 基本方針

当社の取締役の報酬は、会社業績を勘案し、その役割と責務にふさわしくかつ妥当な水準となるよう決定することを基本方針としております。具体的には、業務執行取締役の報酬は基本報酬および業績連動型株式報酬である「株式給付信託（BBT（=Board Benefit Trust）」）により構成し、主に監督機能を担う社外取締役の報酬は、その職務に鑑み基本報酬のみにより構成しております。

### 2 基本報酬（金銭報酬）の決定に関する方針

当社の取締役の基本報酬は、月例の固定報酬とし、取締役の役位、職責等に加え、他社水準、当社の業績、従業員給与の水準等を総合的に考慮して決定するものとしております。

### 3 業績連動報酬等および非金銭報酬等の決定に関する方針

2016年6月28日開催の第107期定時株主総会において、取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く。本項および次項において以下「対象取締役」という。）に対し、業績連動型株式報酬として「株式給付信託（BBT（=Board Benefit Trust）」）が決議されております（なお、当該制度に基づき設定される信託を以下「本信託」という。）。同決議内容のとおり、対象取締役には、各事業年度に関して、役員株式給付規程に基づき、役位、業績達成度（連結損益計算書の税金等調整前

当期純利益の目標値に対する達成度）等を勘案して定まる数のポイント（対象取締役に付与される1事業年度当たりのポイント数の合計は、10万ポイントを上限とする。）が付与されます。なお、対象取締役に付与されるポイントは、当社株式等の給付に際し、1ポイント当たり当社普通株式1株に換算され（ただし、当社株式について、株式分割、株式無償割当てまたは株式併合等が行われた場合には、その比率等に応じて、換算比率について合理的な調整を行う。）、当社株式等の給付に当たり基準となる対象取締役のポイント数は、退任時まで当該対象取締役に付与されたポイントを合計した後に、退任事由別に設定された所定の係数を乗じて算出されます（以下、このようにして算出されたポイントを「確定ポイント数」という。）。

対象取締役が退任し、役員株式給付規程に定める受益者要件を満たした場合、当該対象取締役は、所定の受益者確定手続を行うことにより、「確定ポイント数」に応じた数の当社株式について、退任後に本信託から給付を受けます。ただし、役員株式給付規程に定める要件を満たす場合は、一定割合について、当社株式の給付に代えて、当社株式の時価相当の金銭給付を受けます。対象取締役が受ける報酬等の額は、ポイント付与時において、各対象取締役に付与されるポイント数の合計に本信託の有する当社株式の1株あたりの帳簿価額を乗じた金額（ただし、当社株式について、株式分割、株式無償割当てまたは株式併合等が行われた場合には、その比率等に応じて、換算比率について合理的な調整を行う。）を基礎としております。また、役員株式給付規程の定めにしたがって金銭が給付される場合において相当と認められるときは、当該金額を加算した金額としております。

### 4 基本報酬（金銭報酬）の額、業績連動報酬等の額または非金銭報酬等の額の取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

業務執行取締役については、基本報酬に加えて、業績連動報酬等および非金銭報酬等に該当する業績連動型株式報酬（BBT）が給付されますが、業績連動型株式報酬（BBT）は、上記“3”のとおり各事業年度に関して役員株式給付規程に基づき、役位、業績達成度等を勘案して定まる数のポイント（1事業年度あたり10万ポイントを上限とする。）が対象取締役に付与され、退任時に確定するポイント数に相当する数の当社株式等が給付されるものであること、退職慰労金の支給に代えて当該制度が導入されたものであることなど、その性質に鑑み、基本報酬、業績連動報酬、非金銭報酬の割合については予め定められておりません。ただし、基本報酬を業務執行取締役の主要な報酬としております。社外取締役の報酬は、上記“1”に記載のとおり、基本報酬のみにより構成しております。

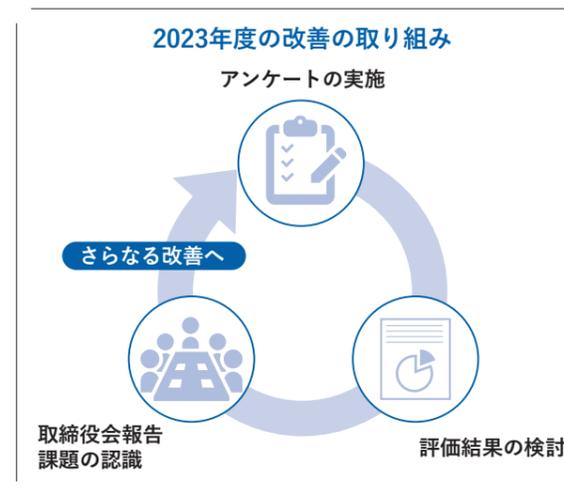
### 5 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項

取締役の個人別の報酬等のうち、基本報酬の額については、取締役会決議に基づき代表取締役社長がその具体的内容の決定について委任を受けるものとし、その権限の内容は、役位・職責等に応じた支給基準の設定および当該基準に基づく個人別の基本報酬の額としております。当該権限が代表取締役社長によって適切に行使されるよう、代表取締役は、役位・職責等に応じた支給基準の設定につき独立社外取締役に諮問し答申を得た上で、決定することとしております。なお、業務執行取締役に対する業績連動型株式報酬（BBT）については、役員株式給付規程に従って個人別の報酬等の内容が決定されます。

## 取締役会の実効性の評価

当社では、取締役会の実効性について、取締役へのアンケートという形式で自己評価を行っております。

アンケートの作成や評価結果の検討に関しては、適宜弁護士等の専門家に助言を求め、客観性を確保するように努めております。



## 評価方法

対象者	全取締役12名
手法	アンケート形式
評価	5段階評価＋フリーコメント
調査項目	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 取締役会の構成および運営</li> <li>2 経営戦略・事業戦略</li> <li>3 企業倫理・リスク管理</li> <li>4 株主との対話</li> </ol>

## 評価結果の概要

アンケートの結果、2023年度の当社取締役会はおおむね実効的であったと評価されております。具体的には、取締役会は率直で自由闊達な議論を促す雰囲気のもと効果的な運営が行わ

れている点、社外取締役が建設的な意見を述べやすい環境が整っており必要に応じて意見を述べている点、取締役会の役割・責務を果たす上で必要な知識、能力、経験ならびに多様性が確保された適切なメンバー構成となっている点、議案は、審議される案件の重要度等に鑑み、審議するのに十分な内容が盛り込まれた上で付議されている点、政策保有株式として上場株式を保有するにあたり、資本コストに見合っているか等の精査を踏まえた保有の適否につき検証している点、経営陣が経営資源を有効活用して中長期的に資本コストとリスク・リターンを勘案して、子会社を含むグループ全体の事業ポートフォリオの見直しや設備投資・人材投資等を戦略的かつ計画的に行っていることを確認している点、が特に評価されています。

一方、取締役会における説明や報告等に使用される資料の内容・分量、事前配布や説明のタイミング等について、十分な配慮がされるべき、株主との建設的な対話を促進するための体制が適切に構築されるべきとの課題が認識されました。今後当社は、これらの点を改善すべく、取り組んでまいります。

## リスク管理体制の整備の状況

ミツウロコグループでは、事業ポートフォリオの進化に伴い、多様化、複雑化するリスク環境の中、遵法経営と法令および社会規範の遵守（コンプライアンス）に関する内部統制の推進および監督を行うため、取締役会の下部機関として「リスク管理委員会」を設置し、法令遵守に係る諸問題の早期発見と問題解決を図り、必要な体制の整備を行っております。

また、コンプライアンスに関する情報がコンプライアンス担当部門まで正確かつ迅速に報告される報告体制を構築するとともに、従業員または外部者が、直接不利益を受けることなく情報を伝達することができるコンプライアンスホットラインをグループ全従業員が適正に利用することが可能となるよう、常に整備、改善し、適切に運営します。リスク管理委員会は、ミツウロコグループの全ての業務に関し、各部門を所管する部門長がそれぞれの業務プロセスごとに設定した目的の達成に影響を与える事象について、リスク評価、課題の認識、そして課題認識に基づく業務改善を実施し、これらの実施に関する内部統制推進計画を取締役会の承認を得た上で策定します。また、その進捗状況を監督するとともに、監査等委員会、内部監査部門と連携し、内部統制全般の制度設計や改善に関する方針を決定します。

財務報告に係る内部統制整備および運用に係る課題については、ファイナンス&コントロールヘッドが、グループ横断的な検討、調整を行い、環境の変化を踏まえた財務報告に係る内部統制の年度計画とその結果について、取締役会へ報告します。

また、「食品品質管理委員会」を設置し、食の品質および法令に関するリスク管理を行い、安全に係るリスクについて、各部門と連携してリスク管理を行っております。

# マネジメントチーム (2024年9月30日現在)

# Management Team



**田島 晃平**  
代表取締役社長 CEO

- ミツウロコグリーンエネルギー株式会社 取締役
- 株式会社ミツウロコフーズ 代表取締役会長
- 株式会社ミツウロコ 代表取締役社長
- TRIFORCE INVESTMENTS PTE. LTD. Director
- 株式会社トライフォース 取締役
- 株式会社ミツウロコテック 代表取締役会長

**児島 和洋**  
取締役  
社長補佐(グループファンクションズ)  
コーポレートセクレタリー

- 株式会社ミツウロコヴェッセル 取締役
- ミツウロコグリーンエネルギー株式会社 取締役
- 株式会社ミツウロコ 取締役
- TRIFORCE INVESTMENTS PTE. LTD. Director
- 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
- 株式会社ミツウロココース 取締役
- 株式会社トライフォース 取締役

**松本 尚志**  
取締役  
社長補佐(グループシナジー)

- 株式会社ミツウロコヴェッセル 代表取締役社長
- 株式会社ロジトライホールディングス 代表取締役社長
- 株式会社ミツウロコクリエイティブソリューションズ 取締役
- 株式会社ミツウロコテック 取締役

**坂西 学**  
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
- 株式会社ミツウロコテック 取締役



**川上 順**  
取締役

- 株式会社ミツウロココース 代表取締役社長
- 株式会社ミツウロコテック 代表取締役社長

**大森 基靖**  
取締役

- 株式会社ミツウロコフーズ 代表取締役社長
- 株式会社ミツウロコピバレッジ 代表取締役社長
- 静岡ミツウロコフーズ株式会社 代表取締役社長
- 株式会社ミツウロコプロビジョンズ 取締役
- 株式会社ミツウロコパートナーズ 取締役
- 株式会社ミツウロコテック 取締役

**ゴウイミン**  
取締役 CTO, CIO, GCIDO (※)  
※ Global Chief Inclusion, Diversity Officer

- TRIFORCE INVESTMENTS PTE.LTD. Executive Director
- General Storage Company Pte. Ltd. Director

**松井 香**  
取締役(社外)(独立)

- 一般財団法人 JAPAN 革新継承基金 代表理事
- 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



**河野 義之**  
取締役(社外)(独立)

- 医師
- 株式会社ミツウロコグループホールディングス 産業医
- 株式会社ミツウロコ 産業医
- 江戸川病院 BPHセンター センター長
- 同院 泌尿器科 医長

**菅原 英雄**  
監査等委員である取締役(社外)(独立)

- 税理士
- 菅原経理事務所 所長

**田嶋 圭**  
監査等委員である取締役(社外)

- 株式会社オルゴヴェーレ 代表取締役社長
- 三鱗事業株式会社 社外取締役

**塩原 規男**  
監査等委員である取締役(社外)

- サンリン株式会社 代表取締役社長

氏名	地位および担当	特に期待する分野・スキル							
		企業経営 経営戦略	財務・ 会計資本 政策	人事・ 人材開発	法務 リスク管理	監査	内部統制・ ガバナンス	海外	社会・環境
田島 晃平	代表取締役社長 CEO 経営全般 サステナビリティ	●	●	●	●		●	●	●
児島 和洋	取締役 社長補佐(グループファンクションズ) コーポレートセクレタリー ファイナンス&コントロール コーポレートアフェアーズ 法務 その他事業(業務・システムサポート)	●	●		●	●	●	●	●
松本 尚志	取締役 社長補佐(グループシナジー) エネルギー事業	●		●	●		●	●	●
坂西 学	取締役 電力事業	●		●	●		●	●	●
川上 順	取締役 その他事業(リース)	●		●			●		●
大森 基靖	取締役 フーズ事業 品質保証 内部監査室	●		●	●	●	●		●
ゴウイミン	取締役 CTO CIO GCIDO グローバルプランニング ICTプランニング (情報インフラの企画・整備・推進) インクルージョン&ダイバーシティ	●		●			●	●	●
松井 香	取締役(社外)(独立)	●	●			●	●		●
河野 義之	取締役(社外)(独立) 医師	●	●			●	●		●
菅原 英雄	取締役(社外)(独立) 監査等委員 税理士	●	●		●	●	●		●
田嶋 圭	取締役(社外) 監査等委員	●	●		●	●	●		●
塩原 規男	取締役(社外) 監査等委員	●	●		●	●	●		●

※上記一覧表は、有する全ての知見を表すものではありません。

## 11年間の主要財務データ

	第105期 2013年度 (H25年度)	第106期 2014年度 (H26年度)	第107期 2015年度 (H27年度)	第108期 2016年度 (H28年度)		第109期 2017年度 (H29年度)	第110期 2018年度 (H30年度)	第111期 2019年度 (R1年度)	第112期 2020年度 (R2年度)	第113期 2021年度 (R3年度)	第114期 2022年度 (R4年度)	第115期 2023年度 (R5年度)
売上高 (百万円)	232,211	221,270	190,990	205,682		211,343	229,382	240,127	226,462	250,033	323,700	<b>309,085</b>
営業利益 (百万円)	4,696	3,806	3,602	3,894		3,953	3,629	7,214	5,232	819	12,317	<b>12,334</b>
経常利益 (百万円)	5,290	4,361	4,589	4,743		4,864	4,507	8,262	6,003	2,921	14,056	<b>13,303</b>
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	2,824	2,654	2,626	2,698		2,913	3,231	3,546	3,369	1,907	7,789	<b>9,107</b>
純資産額 (百万円)	67,114	70,789	72,434	74,482		77,966	79,393	78,317	93,289	87,687	92,884	<b>99,573</b>
総資産額 (百万円)	128,265	128,658	128,479	131,537		137,803	132,127	125,568	145,189	155,170	173,999	<b>180,742</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	4,850	6,172	8,179	5,336		12,613	1,668	9,976	5,340	5,013	12,462	<b>10,535</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△1,944	11,229	△4,988	△2,059		△3,788	△492	△11,122	△3,523	△8,417	△7,932	△ <b>9,415</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△1,691	279	△2,917	△5,389		△6,763	△4,085	△4,435	△4,858	△759	5,459	△ <b>1,887</b>
1株当たり純資産 (円)	1,078.79	1,102.57	1,125.92	1,187.14		1,252.41	1,275.87	1,257.61	1,517.47	1,455.30	1,561.61	<b>1,695.70</b>
1株当たり当期純利益 (円)	44.53	42.32	41.02	42.37		46.88	52.17	57.23	54.54	31.26	130.06	<b>153.93</b>
売上高営業利益率 (%)	2.0	1.7	1.9	1.9		1.9	1.6	3.0	2.3	0.3	3.8	<b>4.0</b>
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	4.3	3.9	3.7	3.7		3.8	4.1	4.5	3.9	2.1	8.6	<b>9.5</b>
総資産経常利益率 (ROA) (%)	4.3	3.4	3.6	3.6		3.6	3.3	6.4	4.4	1.9	8.5	<b>7.5</b>
自己資本比率 (%)	52.2	54.9	56.1	56.4		56.3	59.8	62.1	64.0	56.2	53.4	<b>55.1</b>
株価収益率 (倍)	13.5	13.2	13.5	16.3		17.2	16.2	19.8	24.9	33.1	9.9	<b>9.3</b>
1株当たり配当額 (円)	16	16	16	18		18	20	23	23	25	37	<b>41</b>
配当性向 (%)	35.9	37.8	39.0	42.5		38.4	38.3	40.2	42.2	80.0	28.4	<b>26.6</b>
キャッシュ・フロー対有利子負債比率 (年)	5.7	4.5	3.2	4.4		1.6	10.3	1.4	2.4	3.8	2.3	<b>2.9</b>
従業員数 (人)	1,731	1,698	1,674	1,661		1,801	1,550	1,549	1,534	1,771	1,744	<b>1,753</b>

# 連結財務諸表

## 連結貸借対照表 (百万円)

	前連結会計年度 2023年3月31日	当連結会計年度 2024年3月31日
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	32,538	33,128
受取手形	272	172
売掛金	30,761	30,891
リース債権及びリース投資資産	2,407	2,650
商品及び製品	6,175	5,439
原材料及び貯蔵品	795	808
その他	7,221	8,670
貸倒引当金	△ 30	△ 30
流動資産合計	80,141	81,730
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物 (純額)	14,842	13,033
機械装置及び運搬具 (純額)	3,855	3,869
土地	18,179	17,052
リース資産 (純額)	887	3,754
建設仮勘定	56	930
その他 (純額)	4,328	4,290
有形固定資産合計	42,150	42,931
無形固定資産		
商標権	2,845	3,171
のれん	1,341	1,611
その他	1,254	4,771
無形固定資産合計	5,441	9,555
投資その他の資産		
投資有価証券	33,727	33,723
関係会社株式	3,778	3,852
保険積立金	968	1,059
繰延税金資産	1,664	1,796
その他	6,396	6,337
貸倒引当金	△ 269	△ 244
投資その他の資産合計	46,266	46,525
固定資産合計	93,858	99,011
資産合計	173,999	180,742

	前連結会計年度 2023年3月31日	当連結会計年度 2024年3月31日
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	24,573	24,312
短期借入金	2,440	2,440
1年内償還予定の社債	764	1,001
1年内返済予定の長期借入金	3,051	1,983
リース債務	1,201	1,236
未払法人税等	3,356	2,075
未払消費税等	1,441	343
賞与引当金	1,083	999
役員賞与引当金	4	7
資産除去債務	118	198
その他	7,018	6,664
流動負債合計	45,054	41,261
固定負債		
社債	4,698	6,007
長期借入金	11,331	13,688
リース債務	2,767	2,447
繰延税金負債	6,654	6,577
株式給付引当金	219	270
役員退職慰労引当金	278	292
退職給付に係る負債	2,559	2,622
資産除去債務	3,062	3,230
その他	4,488	4,769
固定負債合計	36,060	39,906
負債合計	81,115	81,168
純資産の部		
株主資本		
資本金	7,077	7,077
資本剰余金	307	336
利益剰余金	73,793	80,674
自己株式	△ 533	△ 1,621
株主資本合計	80,645	86,467
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	10,899	10,874
繰延ヘッジ損益	61	△ 25
為替換算調整勘定	1,391	2,220
退職給付に係る調整累計額	△ 5	△ 0
その他の包括利益累計額合計	12,224	13,068
非支配株主持分	15	37
純資産合計	92,884	99,573
負債純資産合計	173,999	180,742

# 連結財務諸表

## 連結損益計算書（百万円）

	前連結会計年度 2022年4月1日から 2023年3月31日まで	当連結会計年度 2023年4月1日から 2024年3月31日まで
売上高	323,700	<b>309,085</b>
売上原価	281,382	<b>264,063</b>
売上総利益	42,317	<b>45,021</b>
販売費及び一般管理費	29,999	<b>32,686</b>
営業利益	12,317	<b>12,334</b>
営業外収益	2,488	<b>1,790</b>
営業外費用	749	<b>821</b>
経常利益	14,056	<b>13,303</b>
特別利益	213	<b>99</b>
特別損失	2,591	<b>527</b>
税金等調整前当期純利益	11,678	<b>12,874</b>
法人税、住民税及び事業税	4,294	<b>3,969</b>
法人税等調整額	△ 17	△ <b>224</b>
法人税等合計	4,277	<b>3,745</b>
当期純利益	7,401	<b>9,129</b>
非支配株主に帰属する当期純利益 又は非支配株主に帰属する当期純損失（△）	△ 387	<b>22</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	7,789	<b>9,107</b>

## 連結キャッシュ・フロー計算書（百万円）

	前連結会計年度 2022年4月1日から 2023年3月31日まで	当連結会計年度 2023年4月1日から 2024年3月31日まで
営業活動によるキャッシュ・フロー	12,462	<b>10,535</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 7,932	△ <b>9,415</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	5,459	△ <b>1,887</b>
現金及び現金同等物に係る換算差額	193	<b>141</b>
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	10,182	△ <b>626</b>
現金及び現金同等物の期首残高	21,267	<b>31,450</b>
現金及び現金同等物の期末残高	31,450	<b>30,824</b>

## 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	24名／連結1,784名 （2024年9月30日現在）

## 役員（2024年9月30日現在）

代表取締役社長 CEO	田島 晃平
取締役 社長補佐（グループファンクションズ） コーポレートセクレタリー	児島 和洋
取締役 社長補佐（グループシナジー）	松本 尚志
取締役	坂西 学
取締役	川上 順
取締役	大森 基靖
取締役 CTO、CIO、GCIDO*	ゴウイミン
取締役（社外）（独立）	松井 香
取締役（社外）（独立）	河野 義之
監査等委員である取締役（社外）（独立）	菅原 英雄
監査等委員である取締役（社外）	田嶋 圭
監査等委員である取締役（社外）	塩原 規男

\* Global Chief Inclusion, Diversity Officer

## 株式の状況（2024年9月30日現在）

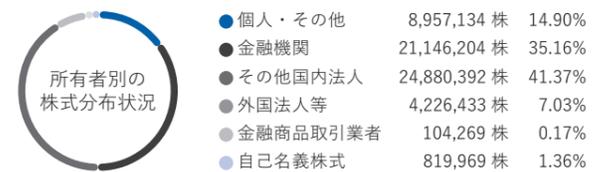
発行可能株式総数	197,735,000株
発行済株式の総数	60,134,401株
株主数	4,425名

## 上位株主（2024年9月30日現在）

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
明治安田生命保険相互会社	4,990,000	8.41
田島株式会社	4,327,000	7.30
ENEOSホールディングス株式会社	3,814,040	6.43
損害保険ジャパン株式会社	3,681,173	6.21
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	3,318,700	5.60
みずほ信託銀行株式会社	3,165,600	5.34
リンナイ株式会社	2,694,064	4.54
橋本産業株式会社	1,926,500	3.25
全国ミツウロコ会持株会	1,720,684	2.90
株式会社パロマ	1,685,124	2.84

（注）1. 当社は自己株式を819,969株（株式給付信託（BBT）に関する株式会社日本カストディ銀行（信託E口）が所有する当社の株式2024年9月末520,300株を除く）保有しています。  
2. 持株比率は自己株式を控除して計算しております。なお、株式給付信託（BBT）に関する株式会社日本カストディ銀行（信託E口）が所有する当社の株式は、持株比率の算定上、発行済株式総数から控除する自己株式からは除外しています（2024年9月末520,300株）。  
3. 上記所有株式のうち信託業務に係る株式数は次のとおりです。  
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口） 3,318,700株  
みずほ信託銀行株式会社 2,960,600株

## 分布状況（2024年9月30日現在）



## 格付情報

当社は、企業信用力の評価として、日本格付研究所（JCR）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

<https://www.mitsuuroko.com>



ちびまる子ちゃん

©さくらプロダクション/日本アニメーション