

# 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番地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/>

このビジネスレポートは石灰石から生まれた環境に優しい新素材 LIMEX でつくられており、水資源の利用を抑えています



Printed in Japan

この冊子9,130冊作成時の  
温室効果ガス排出量は

約**12,415.5kg**です。  
(1冊当たり1,360g)

新素材を使用することにより、  
通常の紙と比べ水の使用量を

約**243,250ℓ**  
削減しています。

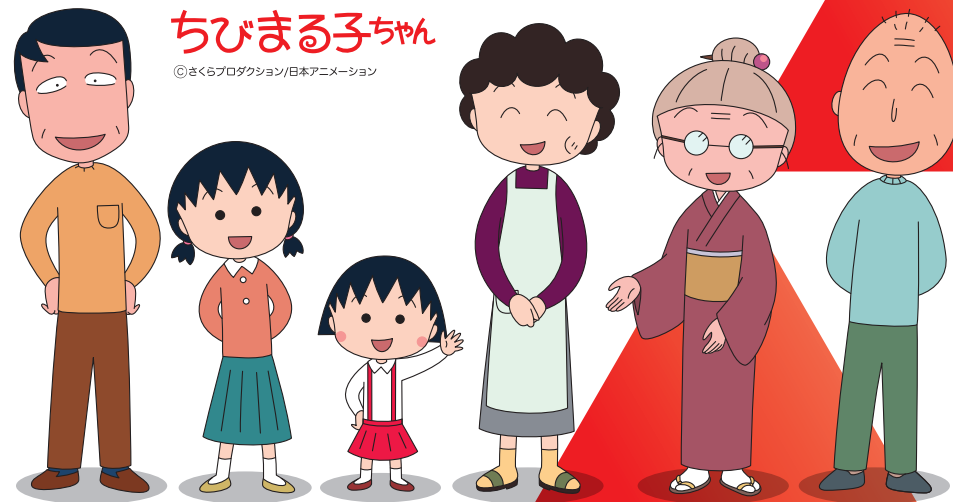
この印刷物は、日本WPA、カーボンフリーコンサルティングを通じ、印刷物制作に関わるCO<sub>2</sub>排出量をカーボンオフセットしております。

 **ミツウロコグループホールディングス**

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2025

# BUSINESS REPORT 2025

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2025



**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



# 感動を、次々と。

## Every Day, Special!

ミツウロコグループは、2025年に創立99年(創業139年)を迎えました。

これまで、ミツウロコグループは、  
豊かなくらしのにないてとして  
皆様のくらしに寄り添い、  
必要なときに必要なものを提供することに努めてきました。

誰もが過ごす日常、  
そこに確かな安心と、心を動かす彩りを創出し続けるため、  
これからも私たちは豊かさの追求を続けてまいります。

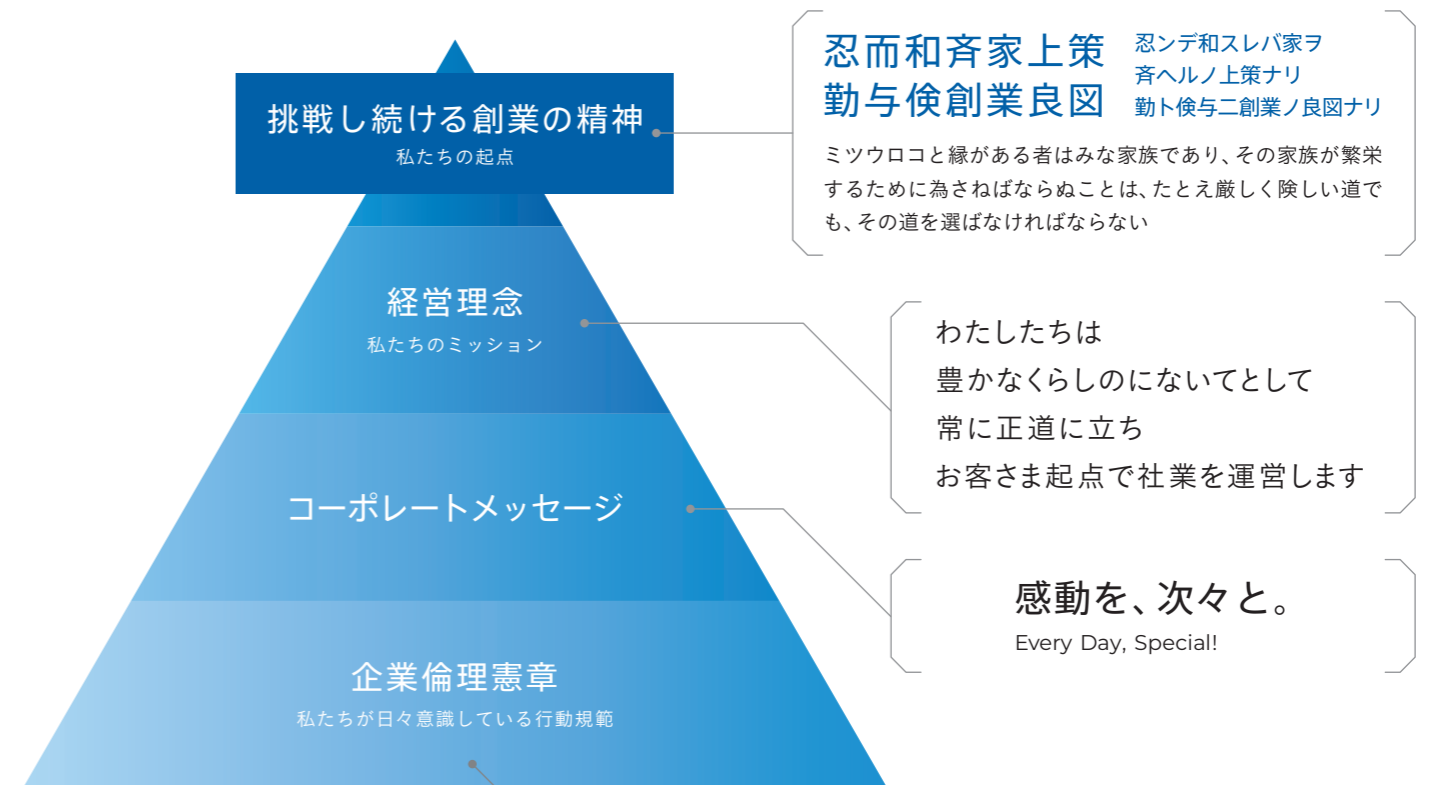
### くらしを支え続ける

「安心・安全」なくらしの提供から、  
さらにその先の「快適」な暮らしを  
目指して。これからもひとりでも  
多くの人々の豊かな暮らしを支え、  
持続的な社会を実現していきます。

### くらしを彩り続ける

「充足」にとどまらない、さらにその  
先の「感動」を。くらしを支えるに  
とどまらず、くらしの彩りを提供し、  
心身ともに健康で幸福度の高い社会  
を実現していきます。

## ミツウロコグループの理念体系 | philosophy system



- 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
- ② 安全で高品質の商品・サービスを提供する
- 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
- ④ 利害関係者の立場を尊重する
- 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

- 1 感動を、次々と。—ミツウロコグループの理念体系
- 3 目次／編集方針

## トップメッセージ

- 5 CEOメッセージ



代表取締役社長CEO  
田島 晃平

## ミツウロコグループの 企業価値向上

- 9 財務戦略



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  
チーフ オブ スタッフ  
児島 和洋

- 13 ミツウロコグループのあゆみ
- 15 価値創造プロセス
- 17 重要な経営資本
- 19 競争優位性

## 成長戦略



- 21 こんなところにミツウロコ
- 23 事業戦略
  - 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

## 持続可能な社会の 実現のために



- 37 サステナビリティ経営の推進

- 39 マテリアリティ達成に向けた取り組み
  - 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 健康経営
  - 45 ダイバーシティの推進
  - 46 コンプライアンスの徹底

## ガバナンス

- 47 社外取締役座談会



- 51 コーポレート・ガバナンス
- 55 取締役紹介

## データセクション

- 57 11年間の主要財務データ
- 59 連結財務諸表
- 62 会社概要／株式情報



### ●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<sup>※</sup>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41社+持分法適用会社8社(2025年3月末時点)

### ●対象期間

2024年度(2024年4月1日~2025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2025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「価値協創ガイドンス」  
FRS 財団「国際統合報告フレームワーク」

### ●ミツウロコグループ Web サイト

<https://www.mitsuuroko.com/>

# 凡事徹底で お客様から信頼される会社 業界を牽引する存在になる

代表取締役社長  
CEO  
田島 晃平

## 100年の節目で大切にしたい 創業の精神「勤と儉」

ミツウロコグループは来年、創業から140年目、前身となる三鱗煉炭原料を設立して100年の節目を迎えます。

これまでの歴史を振り返ると、ミツウロコグループの強みは会社の根底にある「真面目さ」にあると思います。当社は、エネルギーと生活周辺サービスの提供という、皆様の日常生活を後ろで支える仕事を主にしており、一般的には地味なイメージを持たれています。

社員も、地域貢献をしたい、堅実な仕事をしたいという志を持って集まっており、そのような仲間と堅い商売を継続することで、真面目さにさらに磨きがかかったと思っています。

また、ガスや電力の販売を始めとする当社が提供しているサービスに関わる多くの業務は、法律等でルールが細かく定められています。その一つひとつを凡事徹底することで、お客様から信頼され、安心を感じていただくことで選ばれ続けていく会社をモットーにしています。

創業の精神に、「忍デ和スレバ家ヲ齊ヘルノ上策ナリ 勤ト儉与ニ創業ノ良因ナリ」があります。この言葉の意味するところは、「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」ことにあります。

勤勉に働き儉約することが会社を良くすると、掲げられているのです。創業時から何十銭を稼いだら、それをいつか使う日が来るときまでコツコツと貯めてきた会社なのです。真面目さは、創業の精神からつながっていると感じています。

会社設立100年を迎えるなかで、改めて当社の遺伝子である真面目さに目を向けて、大事にしたいと考えています。

## 今後求められる 生活水準の向上への貢献

ミツウロコグループは、日本の燃料、エネルギー業界の発展とともに歩んできました。煉炭、石炭から石油、LPガス、電力と取り扱いの幅を広げ、シェアを拡大することで会社の規模を広げました。特に戦後から高度成長期においては、都市と地方のエネルギー供給の格差を縮めることに、ミツウロコグループは大きく貢献して

きたと自負しております。

平成から令和の時代になり、エネルギー供給インフラにおいて、都市と地方の格差が縮小し、少子化でエネルギー需要が一段落しました。これからのミツウロコグループに求められていることは、お取引先様に提供するサービスを付加価値のあるものにして、生活水準の向上に貢献することです。

家庭の中で、いろいろなものに囲まれて生活していますが、その一つひとつに関わり、快適さを追求する仕事をしたいと考えています。エネルギー、電力、フーズ、リビング&ウェルネス、海外とミツウロコグループは事業展開をしておりますが、今後はこれらを融合して、お客様にお届けできるようなポートフォリオを構築していかなければならないと考えています。

## 2024年度は過去最高益 成長スピードの速い海外事業に期待

2025年3月期の売上高は前期比9.9%増の3,396億56百万円、営業利益は28.9%減の87億69百万円、経常利益は24.8%減の100億5百万円、親会社株主に帰属する当期純利益は15.5%増の105億15百万円となりました。売上高および当期純利益は過去最高益を更新しております。

売上高は、エネルギーおよび電力を中心に増収となりましたが、利益に関してはコア事業であるエネルギー事業においては人財や設備に対する投資費用の増加、電力事業は容量市場への拠出金の影響が加わるなどでコスト増となり、全体で減益となりました。最終利益は、政策保有株式の縮減を行い、投資有価証券売却益50億66百万円を特別利益に計上しております。

事業別に見ると、エネルギー事業は、人口減少などもあり市場は縮小傾向が見込まれています。そうした事業環境の中で、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に、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ていきます。

電力事業においては、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増加する取り組みを強化していきます。2030年には電力事業における非石化比率44%達成を目標に置いて、CO<sub>2</sub>排出量の削減を図ります。

私が社長に就任した2007年の当時、エネルギーのベストミックスを掲げていました。灯油と電気、灯油とLPガスの組み合わせなど、お客様にエネルギー源を選んでもらうことは、今でも普遍的なことであり、環境負荷軽減や、生活の質向上に向けて大切なことだと考えています。今後も、エネルギー事業と電力事業を核に、ベストミックスな提案を強化していく考えております。

フーズ事業では、販売数量拡大で業績は向上しており、引き続き新製品の開発と、環境対策の一環としてリサイクルボトルを採用した商品の供給等を推進し、事業発展に向けて取り組んでまいります。

リビング&ウェルネス事業は、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して位置づけております。その中でリビング事業は安心、安全、快適な空間を提供し、新しい暮らしのあり方を提案していきます。またウェルネス事業は、現在事業を進めている横浜エリアを中心に、ウェルビーイング推進事業を目指しています。

海外事業は、2020年に本格参入して5年目になります。拠点をシンガポールに置き、マレーシア、香港で事業を展開しています。ミツウロコグループの経営理念を共有しながら、国内で培ったビジネスモデルを各地域の事情に即した形で、現地企業との協力関係を強化しながら進めています。売上高は30億円に迫り、収益は為替や租税費用などで浮き沈みがありますが、グループ全体の業績に寄与するようになってきました。この海外事業は、ミツウロコグループの成長戦略において一つの鍵になると考えています。これまでの当社グループは内需型企業でしたが、前述したように国内需要が成熟する中で、海外事業の成長は早く、今後も伸び代があると期待しています。

## 需要創造に向けた研究開発で 業界にイノベーションを仕掛ける

エネルギー、電力事業としてのミツウロコグループの役割、立ち位置を見ると、創業時から共通していることは、私たちはエネルギーをお届けする最終ランナーだということです。お客様にお届けするバトンは、昔は固形燃料の煉炭・豆炭でした。それが灯油へ、そしてLPガスなどに変わりました。電力事業は安定的な供給を守ることが大切ですが、最終ランナーがいなかつながらないという意味で、エネルギー事業と同じです。ミツウロコグループは、生活に欠かせない、なくてはならない存在なのです。

為替や金利、保護主義貿易や地政学的なリスクなど、先を見通せない時代に突入しています。しかし、ミツウロコグループは内需型企業ですので、今が攻め時だと認識しています。攻め時という表現したのは、積極的な投資を考えていかなければならないということです。

2023年度から500億円という中長期的な投資枠を設定しており、2023年は86億円、2024年度は60億円の投資をしました。今後もこのペースでの投資を続けていく計画です。

石油やガスの多くは輸入に頼るので、グローバル経済の中で影



響を受けますが、堅調な業績を続けている今だからこそ、先行投資を行い、事業基盤を強化したいと考えています。前述した海外展開への強化に向けた投資も、その一つです。

投資拡大に向けた施策の一つで、需要創造に向けた研究開発に取り組むたいと考えています。ミツウロコグループのエネルギー事業は、燃料を購入してポンペに詰める中間加工業者であり、エンドユーザーであるお客様に必要なものをお届けするを行っていますが、その提供までのあり方を研究したいと思っています。

たとえば、これからの労働力不足の中で、外国人労働者の雇用拡大も考えられます。しかし、私たちのエネルギー事業(LPガス)では、言葉、法令、資格の問題があり、外国人労働者が従事するのはハードルが高い面もあります。そのような中、LPガス、灯油タンク等の供給においてどうしたら省力化が図れるのか、省力化と安全との両立はどうしたら良いのかなど、抜本的に供給方法について考えなければいけないステージにきています。余裕のあるうちに取組まないと、将来、LPガスが高級品になってしまい、高級レストランでしか使われなくなるかもしれません。

これまで私たちの業界で、こうしたイノベーションに取り組むことは少なかったと言っても良いでしょう。それをミツウロコグループが担いたいと考えています。何かしら新しい方法に変えていくことは業界全体の発展に寄与し、そこにミツウロコグループが先頭に立つことは、やりがいがあります。この分野に目を向けないと、高い付加価値をお届けするのは難しいと思っています。

現在、第一段階として、IoTの活用でお客様の日々の使用量から需要を予測する特許技術に基づき、効率的な配送方法を解析するシステムを構築しています。これに加え、そのシステムを最大限に機能させる仕組みもあわせて設計し、業務量の削減を実現しています。

今後は、CO<sub>2</sub>排出量の削減や労働力不足の解消といった社会課題への対応として、これらの取り組みを進化させ、可能な限り効率的なエネルギー供給システムを構築しなければいけません。その旗振り役を、ミツウロコグループが担っていきたいと思っています。

## 企業価値向上の一步は 社員が働きやすい環境となること

ミツウロコグループの存在意義とは何か。パブリックカンパニーとして当たり前のことですが、最初に頭に浮かぶ言葉は、雇用と納

税です。ミツウロコグループの従業員約3,300名のほとんどは、地域ごとの雇用です。その中で選んでもらえる会社になるためには、魅力的な職場であることが大事です。

企業価値とは何か。これも社長として常々考えていることですが、かつては、営業利益率を経営指標として挙げていました。誰にもわかりやすく、会社の付加価値を表す数値として、これを意識していました。

今は社員の給与を大事な指標にしています。もちろん経営上、収益を大事にするのは当然ですが、最近では、業界の中で少しでも社員の待遇が良くなることを見るようにしています。

単純に給与を高くすれば良いという話ではなく、人財投資の視点から、入社して5年間で研修などの育成に手をかけ、経験を多く積ませ、会社の一員となって会社に貢献する人財に育てて欲しいと思っています。

企業価値を反映する形で、株主様への還元では昨年から総還元性向50%以上を維持したうえで、累進配当を継続して実施していくことを基本方針としています。ミツウロコグループは上場して60年を越えて、内部留保は比較的しっかりした会社になりました。キャッシュアロケーションの範囲で、投資と配当をバランス良く配分して、伸びたところは株主還元をしていく方向で議論しているところです。

## サステナビリティで、 「プラネタリーヘルスプロジェクト」をスタート

ダイバーシティ・アンド・エクイティ・インクルージョンについて、私自身、小さいときからの海外在住でマイノリティの立場を経験してきましたので、多様性は自分の生き様の中に染みついていると思っています。むしろ、機会の平等、結果の不平等を言い続けてきました。しかし、グループ内の実態を数値化すると、必ずしも機会の平等に至っていません。どうしてもLPガスの搬送などにおいて、制約が求められる業態が主となっており、自ずと男性が多い会社となっていました。これからは数値目標に向けて、全員に機会の平等を付与できるようにしたいと考えています。

私が社長に就任した時は、コンプライアンスという言葉が始めた頃になります。この間で一歩ずつかもしれませんが、コーポレート・ガバナンス、ガバナンスの面での整備を整えてきました。

基本的に一人ひとりが常識を持って、良いこと悪いことを判断することが一番大事だと思っています。

冒頭で私はミツウロコグループの強みは凡事徹底にあることを申し上げました。リスクマネジメントの第一歩は、たとえば、鉛筆を使ったらもとあったところに戻すという一つの作業をきちんとやることです。またたとえば、お客様に迷惑をかけないことです。ミツウロコグループのルールは、こうした凡事徹底にあると考えています。

ミツウロコグループは、昨年サステナビリティ委員会を設置し、「プラネタリーヘルスプロジェクト」をスタートさせています。プラネタリーヘルスは、地球の健康と人間の健康とが相互に影響し合うメカニ

ズムを探求する概念です。当社は事業会社ではありますが、こうした取り組みを率先して行うべきだと考えています。まずは当社の社員全員が、「プラネタリーヘルスとは何か」を語るができる会社になりたいと考えています。

当社は石炭、石油、ガスといった化石燃料を中心に扱っているため、無駄遣いをしない、最後まで使い切る、なるべく低酸素のものを選ぶというのが今すぐできる善行です。関係機関や取引先と協力し、ガスボンベの鉄品回収や再利用まで実施することができれば、循環型のビジネスモデルにもつながります。フーズ部門であれば、環境に配慮した方法で食品を生産・輸送・調理し、フードロスをなくすことです。

プラネタリーヘルスプロジェクトの第1弾として、創業者にゆかりのある群馬県藤岡市において、群馬県立藤岡北高等学校との産学連携で「地球環境の健全性」と「人間の健康」の両立に向けた手法の探索とその効果検証を目的とした実証実験を行っています。今年1月には、美容健康会社であるイービーエムと微生物分析会社であるRe Floraの2社の協力を得て、フルボ酸の有用性と活用可能性についての実証実験を開始しています。

## ステークホルダーの皆様へ 100年企業としての未来投資

株主の皆様は、業績や今後の成長性に期待されていると思います。先ほど申し上げた、お客様にお届けするまでのあり方を研究することや、プラネタリーヘルスへの取り組みは、今すぐに結果が出る案件ではありませんが、100周年という節目を機に、100年後にもミツウロコグループが存在し続けるための未来投資です。そのため今から種を植えたい。そういう取り組みを見ていただき、長期的にお付き合いいただければ幸いです。



# 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  
チーフ オブ スタッフ  
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  
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

児島 和洋



## 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右記の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ステークホルダーの皆様に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。

当社では、グループの事業部門の全ての投資および借入れ等の資金調達、資産の購入および売却、新規事業の開始、会計方針の変更や、一定金額以上の経費支出、取締役会の議案・報告事項全てについて、コーポレートセクレタリーの「事前承認」が必要となることが規程で定められており、早い段階で事業部門と財務戦略の5つの柱の確認をしながらかの相談・確認が行われます。コーポレートセクレタリーはグループ全体の中での確認を行い、必要な事項についてCEOに都度確認をとりつつ、早い段階での取り上げ有無の判断と実現のための軌道修正等、経営の意向が速やかに現場に反映される仕組みになっております。また、取締役を兼

務するグループ会社の経営会議を通じて、持続的な企業価値向上につながるグループ経営の方針との一致や軌道修正等を速やかに確認しながら、進んでいくこともできております。案件の判断としては、リスクと収益性、効率性と財務規律からできることとできないことを明確にし、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実現につなげることを心がけています。事前確認では、私自身が担当者から直接教わることや、議論や提案を通じて新たな解決策が見出されることも多いことにより、事業・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こと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、豊かなくらしのいないとして自己実現を叶え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。

## 2024年度は売上高、当期純利益は過去最高水準を達成、強固な財務基盤と顧客基盤が積極的かつ機動的な投資を可能に

2024年度は、当社グループのコア事業であるエネルギー事業のLPG販売数量の増加、電力事業の新規顧客の拡大を通じた販売数量の増加により売上高は過去最高水準となりました。一方で、電力事業における容量抛出金の負担増や人財や設備に対する投資費用の増加等を背景に、営業利益は減益となりましたが、政策保有株式の縮減による投資有価証券の売却益により、親会社株主に帰属する当期純利益において、過去最高益を更新しました。

2024年度の連結売上高は、小売電気事業に参入した2010年度対比2.06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年度に続き電力事業(46.2%)はエネルギー事業(45.2%)を再び上回り、ともにコア事業として推移したことに加えて、フーズ事業は6.2%(前年度6.9%)、リビング&ウェルネス事業は0.8%(同0.9%)、海外事業は0.9%(同0.9%)と前年度シェアとほぼ横ばいながら、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、積極的か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成長・戦略投資

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。

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) 180億円	投資 ・成長投資、戦略投資 ・既存事業の維持強化 ・その他 60億円
	株主還元 ・配当 24億円 ・自己株式取得 39億円 63億円
	その他収支 ・リース債務の返済 28億円 ・借入金の返済、社債の償還等
資産売却・圧縮等 ・政策保有株式の縮減 (投資有価証券売却益50億円) 68億円	手元資金の増加 97億円

2024年度のキャッシュの動きをみますと、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180億円、資産売却・圧縮等が68億円となる一方で、キャッシュアウトでは、投資が60億円、株主還元(自己株式取得および配当)が63億円、その他収支(債務返済等)が28億円、手元資金の増加が97億円となりました。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(86億円)との2年間の

- 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
- 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継続的な成長
- 株主還元・PBR常時1倍超えとESG推進** 総還元性向50%以上を維持するとともに累進配当を継続して実施、PBR常時1倍超えを目指す
- 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
- 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

## 財務戦略の 基本方針 5つの柱

累計は146億円の投資となりました。146億円の投資の内訳では、成長投資と戦略投資が53%（2024年度40%）を占め、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。2025年度以降の成長・戦略投資としては、静岡ミツウロコフーズの庵原工場でのミネラルウォーターの新ライン新設に向けた投資（2025年7月より本格稼働開始）、北海道北広島での系統用蓄電池への投資（2025年度末に運開予定）、オフサイトコーポレートPPAに向けた太陽光発電所への投資、ハマポールイアスのリノベーションに向けた投資と、東京23区内の女性専用の個室サウナの設立への投資などがあげられます。

当社グループでは、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。2024年度は電力市場の容量抛出金の影響により仕入債務回転期間が増加したことを主因にCCCは、2023年度の14.9日から6.9日に水準が低下（短縮化）しましたが、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を継続してまいります。

## 2.収益性・効率性：政策保有株式の圧縮とROICを用いた資本効率の向上

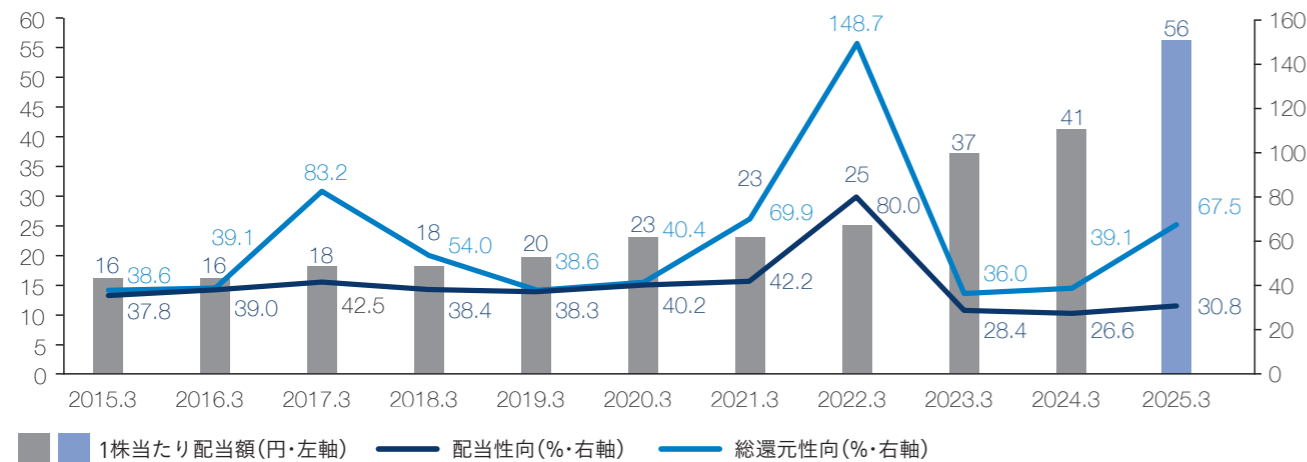
持続的な成長には、利益率にウェイトを置いた収益力の強化が必要不可欠です。当社グループでは、保安・安全・セキュリティ・BCPへの対応や事業継続のための制度対応等に係る投資は優先して行うこととした上で、財務規律を確保するために、投資基準として内部収益率(IRR)がハードルレートである資本コストを上回ることとしております。本基準を満たす場合のみ投資対象とした上で、

正味現在価値(NPV)がゼロを上回ることや、回収期間の評価、リスクの評価等を併せてみることをしております。それに加えて、買収については、財務・法務・人事の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、個別銘柄ごと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。2024年度においては、4銘柄について売却を実施しました。それとともに、SIAMGAS AND PETROCHEMICALS PUBLIC COMPANY LIMITEDの株式を、現状の実態を踏まえて政策保有株式から純投資目的の株式に変更しました。これらにより、2025年3月末時点における政策保有株式の残高は13,255百万円、連結純資産に対する割合は13.4%と、昨年度の残高の32,611百万円、同割合の32.6%対比残高は減少し、同割合は低下しております。

当社グループでは、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、同比率が加重平均資本コスト(WACC)を上回ることを通じて、資本効率の向上を目指しています。2024年度のグループ全体のROICは、WACCを上回る水準となっております。四半期ごとの事業セグメント別ROICは取締役会で共有され、事業ポートフォリオの運営につなげております。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。また、2024年度のROE(自己資本利益率)は、利益水準の増加を主因に10.6%と前年度の9.5%を上回りました。

1株当たり配当額・配当性向・総還元性向



## 3.株主還元・PBR常時1倍超え：総還元性向50%の維持・累進配当の継続実施と増配

当社は、株主への利益還元を経営の重要課題の一つと位置付け、安定的かつ継続的な配当を実施してまいりました。2025年5月9日の取締役会において、株主資本コストを意識した経営の一環として、株主への利益還元の一層の充実と、配当のみならず、自己株式の取得を含めた資本効率の向上を目的とし、株主還元の指標を配当性向から総還元性向へと変更することとし、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、総還元性向50%以上を維持した上で、累進配当を継続して実施していくことを基本方針としております。同時に、株主還元強化および安定した配当政策の観点から、直近の財務状況等を総合的に勘案し、2025年3月期の配当について、前年度より15円増配となる1株当たり56円といたしました。2024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39億円取得しており、総還元性向は67.5%となりました。さらに自己株式につきましては、消却前の発行済株式総数の5.1%を消却しております。次期配当につきましても、1株当たり56円を予定しております。総還元性向50%を維持した上で、中長期的な視点に立って、今後も成長が見込まれる事業分野への投資や戦略投資、既存事業の維持強化への投資を行うことにより、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。2025年6月末の当社のPBRは1.09倍と前年同期(1.05倍)と同様に1倍を上回りました。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に現れない非財務のESGの推進や人的資本への取り組みについての開示を行い、非財務に係る評価向上や将来の成長性への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。

## 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。当社グループでは、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。2024年度の自己資本比率は、53.1%と目途とする50~55%程度を維持して堅持しています。

当社グループでは、2025年3月末時点の借入と社債残高の固

定金利の比率が99%(前年度は98%)で、長期有利子負債の残余年数は5.4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。

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(2025年3月末時点)

項目	金額(百万円)	金利
短期借入金	2,020	変動金利 1%
1年内償還予定の社債	1,001	固定金利 99%
1年内返済予定の長期借入金	2,590	
社債	5,006	
長期借入金	13,308	

※平均残余年数 有利子負債全体の残余年数:5.0年 長期有利子負債全体の残余年数:5.4年

格付情報 格付機関:日本格付研究所(JCR)

対象	格付	見通し
長期発行体格付	A-	安定的

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。

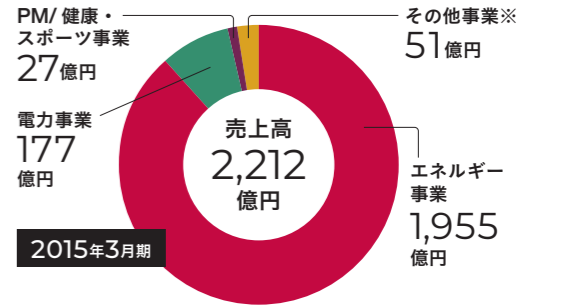
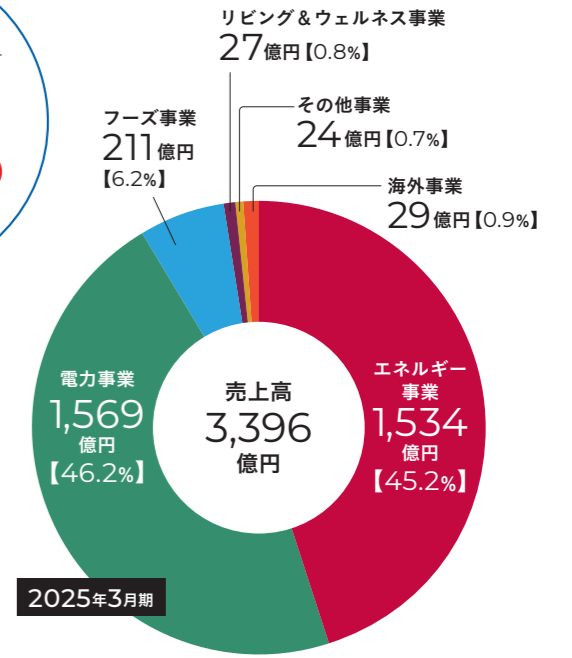
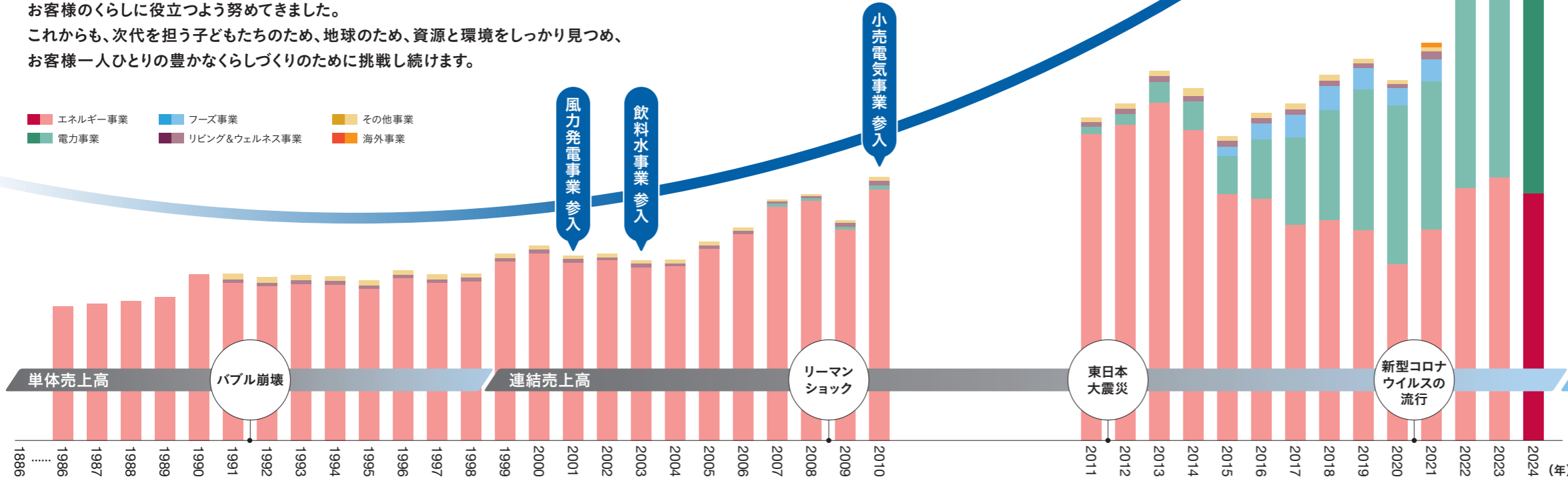
## 5.グループガバナンス・内部統制と人財育成

グループの各事業が一段と成長する中で、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。当社グループでは、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による人財の育成に注力しております。さらに、現場への年2回以上の全グループの管理責任者・担当者への内部統制や財務経理方針についての説明会・研修会を通じた人財育成を図っております。

# 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くらしづくりのために挑戦し続けます。

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



事業ポートフォリオ別売上高推移

※2015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。



1886 運送業としてスタート



1953 LPガスの取り扱いを開始

## 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、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。高品質の煉炭・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。



1967 全国ミツウロコ会結成



1998 ゼネラル石油・エッソ石油より小売部門を譲り受け関西進出

## 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。



2001 風力発電事業参入



2009 ハマホール イアス オープン

## 2015- 変革期 [創立100年に向かって]

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ロビジョンズ)を子会社化し、ベーカー「麻布十番モンタポー」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、次世代の豊かさを追求するため、2023年9月ミツウロコグループ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、地域とともに成長する新たな事業の創造を目指します。



2024 「ミツウロコ コーヒー農園」コーヒーの木

Purpose **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。**

経営資本 インプット → 事業活動 → 創出する価値

サステナビリティ経営の  
深化

- マテリアリティの  
特定
- 事業マテリアリティ
- 環境への貢献
- 地域社会への貢献
- 安全および  
災害対策の強化
- 経営基盤マテリアリティ
- 健康経営
- ダイバーシティの推進
- コンプライアンスの  
徹底

人財を核とした  
A Lifestyle Producer



豊かな暮らしを創出する  
多角的な事業展開

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

社会への貢献



企業価値の向上

- ▶ 利益の創出
- ▶ 適正評価の獲得
- ▶ PBRの向上

Purpose **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す。**

**人的資本**

**多様化する社会において  
お客様により良いサービスを提供する  
多様な人財**

ミツウロコグループの事業成長は、従業員一人ひとりの成長とパフォーマンスに依っています。ミツウロコグループはDE&I(ダイバーシティ・エクイティインクルージョン)を推進、多様な人財が活躍できる環境を整備するとともに、研修や社員力向上プログラムにより、従業員のスキルアップを促進します。



**知的資本**

**持続可能な社会への貢献と  
新たな事業の創出**

ミツウロコグループの競争優位性は、エネルギー供給や生活インフラ分野で培った専門知識と技術革新力にあります。更なる業務効率化技術やデジタル変革を推進し、顧客ニーズに応える新しいソリューションを生み出します。



**財務資本**

**価値創造の実現のための  
強固な財務基盤と  
財務規律、投資、M&A**

ミツウロコグループの財務資本は、安定的な収益構造と多様な資金調達を基盤に、長期的な成長を支えています。このことにより事業投資、新規成長分野への進出を可能とし、事業ポートフォリオの強化・発展につなげています。



**製造資本**

**地域のライフラインの一翼を担い、  
お客様のくらしを支える**

ミツウロコグループの製造資本には事業活動を支える重要な基盤として、エネルギー供給のためのインフラ、物流ネットワーク、飲料水事業の製造拠点などが含まれます。更なる生産性向上とサプライチェーンの強度を高めることで地域のライフラインの一翼を担います。



**社会関係資本**

**取引先、地域社会、  
株主・投資家、従業員など  
全てのステークホルダーとの良好な関係**

ミツウロコグループは長年にわたり築き上げた様々なステークホルダーとの多様なネットワークと信頼を活かし、地域社会との連携をさらに深め、持続的な社会づくりに貢献します。



**自然資本**

**事業を通じて  
持続可能な社会と自然に貢献**

ミツウロコグループは気候変動問題に対応するため、持続可能なエネルギーの供給とカーボンニュートラル実現に向けた施策を積極的に推進しています。再生可能エネルギーの普及や省エネ技術の導入を通じて、環境負荷の低減に取り組んでいます。



# 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いますが、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「豊かな暮らしにない」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。

## 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

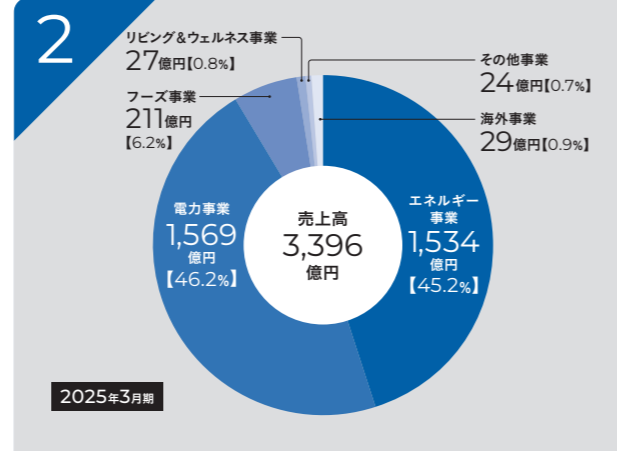
1

### 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、これからも失敗を恐れずに、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。



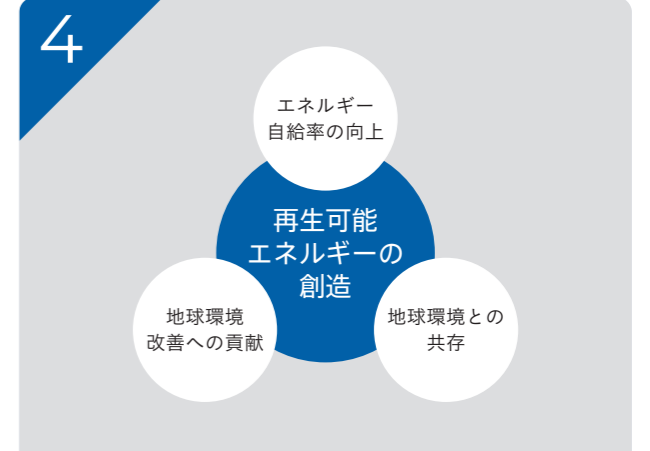
### 安定的な収益構造と多様な人財

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1,500社を超える代理店で構成される「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必要です。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

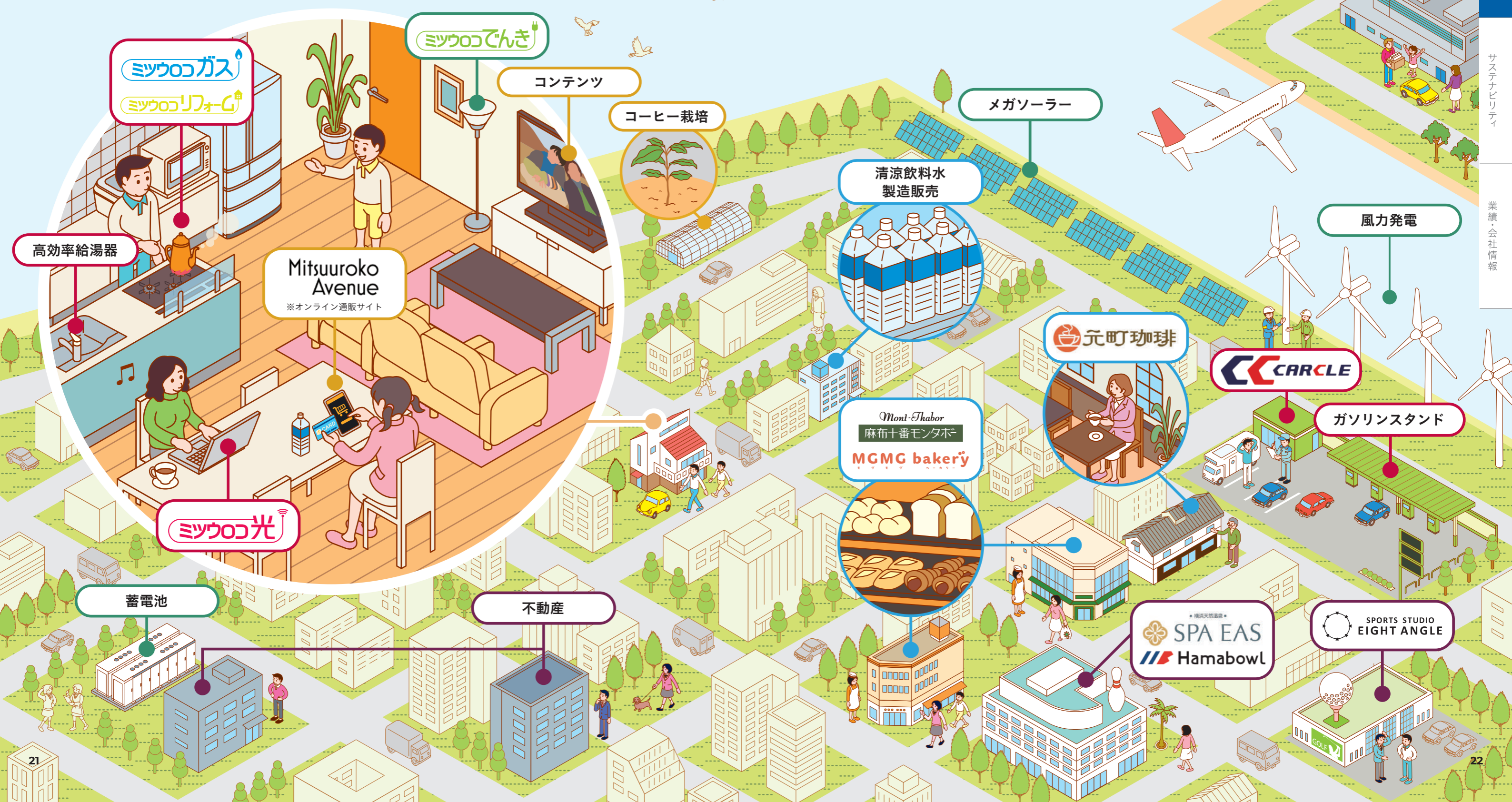
ミツウロコグループは、LPガスを中心とするエネルギーの安定供給とともに、人と地球にやさしいくらしを実現する、自然エネルギー等の普及に取り組んでいます。1886年の創業以来、石炭から煉炭・豆炭、石油製品、LPガスと、時代に応えるエネルギーの供給と生活周辺サービスを提供することで、少しでもお客様のくらしに役立つよう努めてまいりました。そして、地球環境への配慮や電力不足への対応が重要な課題となっている昨今、従来の化石燃料に頼らない自然エネルギーや、蓄電システムなど、次世代のエネルギーシステムの普及に全力を尽くしています。これからもミツウロコグループは、次代を担う子どもたちのため、地球のため、資源と環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

# 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いて」として、これまでもこれからも挑戦し続けます。

## ミツウロコグループの事業領域

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



ミツウロコガス  
 ミツウロコリフォーム

ミツウロコでんき

コンテンツ

コーヒー栽培

メガソーラー

清涼飲料水  
 製造販売

LOCK+STORE  
 Your Private Storage Space

高効率給湯器

Mitsuuroko Avenue  
 ※オンライン通販サイト

風力発電

元町珈琲

CARCLE

Mont-Thabor  
 麻布十番モンタボ  
 MGMT bakery

ガソリンスタンド

ミツウロコ光

蓄電池

不動産

SPA EAS  
 Hamabowl

SPORTS STUDIO  
 EIGHT ANGLE

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

全ては「豊かなくらし」のために

ウェルビーイングの追求によって  
くらしを彩り続ける

事業領域	エネルギー事業 P25-26	電力事業 P27-28	フーズ事業 P29-30	リビング&ウェルネス事業 P31-32	海外事業 P33-34	その他事業 P35-36
豊かなくらしづくりへの貢献	くらしを支える。みらいを育てる。	くらしに安心とゆとりを広げる、次世代エネルギー。	おいしいで未来をワクワクさせよう。	くらしをつなぐ、未来へつながる。	Delivering Sustainable Values to Local Communities.	ニーズに応える実績が、ビジネスを加速する。
売上高	1,534億64百万円	1,569億72百万円	211億61百万円	27億34百万円	29億8百万円	24億14百万円
営業利益	24億14百万円	67億22百万円	8億99百万円	88百万円	1億76百万円	21百万円
事業内容	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。      高効率給湯器 ガソリンスタンド	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> 排出量削減)・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。   メガソーラー 風力発電 蓄電池	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)およびボランティア・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。   MCMG bakery  清涼飲料水製造販売	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	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、セルフストレージ運営や企業投資など、グローバル市場における新しい事業展開を行っています。    	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、コンテンツ事業、デジタルマーケティング事業、コーヒー栽培事業などを行っています。  Mitsuuroko Avenue コンテンツ コーヒー栽培

# Energy Solutions

エネルギー事業

くらしを支える。  
みらいを育てる。

- 【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四国
  - (株)ロジトレイホールディングス
  - ロジトレイ東北(株)
  - ロジトレイ中部(株)
  - ロジトレイ関西(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)丹野商店

- 【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)

## セグメントヘッドメッセージ

「くらしを支える。みらいを育てる。」のビジョンのもと、地域に密着したLPガスをはじめとするエネルギーのライフラインサービス事業者として、生活周辺サービスまでを一体提供するとともに、新エネルギー事業を展開しています。

ミツウロコグループは来年に設立100周年を迎えますが、これまで築いてきた販売代理店や顧客との信頼関係と販売ネットワークを強みとし、既存事業であるLPガスの優位性を活かした需要開拓や生活周辺サービスの拡充、「ミツウロコでんき」や「ミツウロコ光」とのセット提案、「ミツウロコリフォーム」の推進により、更なる販売拡大と関係強化に取り組みます。また、カーボンオフセットLPガス、太陽光発電システムの販売や高効率ガス機器の販売、コーポレートPPAを見据えた太陽光発電所への積極投資により、カーボンニュートラルへの対応も引き続き注力し、豊かなくらしにないとして、更なる企業価値の向上に努めてまいります。



## 競争優位性

- 「全国ミツウロコ会」をはじめとする全国に広がる販売網と迅速な対応力
- 太陽光発電・蓄電池・家庭用燃料電池などの多様なエネルギーソリューション
- コーポレートPPAによる太陽光発電所への投資と長期安定供給

## 事業戦略の概要

### 01 脱炭素社会への貢献

- 太陽光発電システムの普及促進
- コーポレートPPAによる太陽光発電所の設置と運用
- 省エネ機器の積極的な販売促進

### 02 地域特性に応じた営業展開

- ミツウロコグループが有する広域販売網と、更なる地域密着型サービスを実現する人材配置による、迅速・柔軟な対応
- 多品目の生活インフラをワンストップで提供し、お客様のニーズに的確に対応

### 03 地域社会との共生を強化する

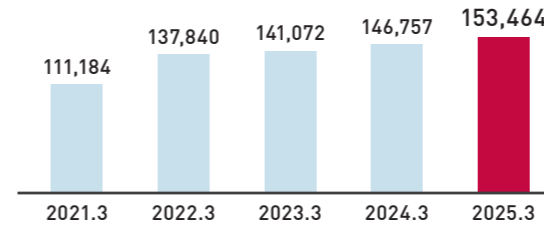
- エネルギーや周辺機器のベストミックスを提案することで、地域の暮らしを支える
- 地域主導型の再生可能エネルギー導入を促進する

## 業績推移

売上高(百万円)

1,534億64百万円

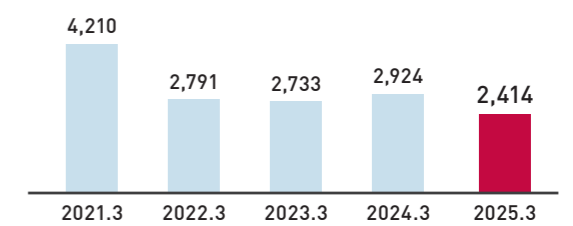
前期比  
4.6%  
増↑



営業利益(百万円)

24億14百万円

前期比  
17.4%  
減↓



## 2024年度の概況

### 成果

- 前期比増収するも人材投資、「SmartOWL®」への先行投資等により利益は減少
- LPガス業界の商慣行是正と料金制度改革
- 補助金を活用したコーポレートPPAによる太陽光発電所の投資拡大
- 物流逼迫の環境下での販売拡大を目的としたLPガスや石油製品のタンクローリーチャーターの確保

### リスク

- 原油価格、LPガス輸入価格、為替レートの動向による売上原価の変動
- 温暖化による気温・水温上昇に起因するLPガス、灯油の販売数量低下
- 自然災害による設備損壊による供給停止
- 太陽光発電設備に対する盗難被害による発電停止や復旧コストの増加

### 課題

- 人材の確保と世代構成の偏りの解消
- 人件費上昇を背景とした物流等各種委託先のコスト上昇に対応するための効率化
- 太陽光発電所の長期運用に向けた盗難対策を含む保守体制の強化

## 2030年に向けて

2030年に向けて既存事業であるLPガス事業の進化と深化を通じて、ライフライン事業者として消費者から選ばれる企業を目指すとともに、環境負荷の低減と安定供給の両立を目指し、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

ライフライン事業者として、保安体制の強化と有資格者の育成を通じて、災害時にも対応可能な供給体制の構築を進め、安全・安心なエネルギー供給を確保いたします。さらには、豊かなくらしを提供するための商材・サービスの拡充や新しい価値の提案を続けることで、家計消費支出の10%をミツウロコグループが担えるよ

う目指してまいります。そのために、社員が生き生きと働ける環境整備をするとともに営業人材の育成に注力し、社員一人ひとりが地域の特性に合わせた地域密着型のサービスを提供できるようにします。それにより、顧客との信頼関係をさらに強固なものとし、生活インフラの総合窓口としての役割を強化してまいります。

ミツウロコグループは、長い歴史の中で、事業環境や消費者ニーズの変化に適応しながら発展を遂げてきたように、これからも環境変化に適応しながら、社会課題の解決と持続可能な未来のくらしの実現に取り組んでまいります。



# Power & Electricity

電力事業



次世代エネルギー。  
安心してゆとりを広げる、  
くらしに



【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

## セグメントヘッドメッセージ

風力発電からスタートしたミツウロコの電力事業は電力自由化の機会を活かし規模を拡大してきました。比較的早い時期からその自由化の過程を実際に電力事業者として経験してきていることが私たちの強みです。また、エネルギー事業で培われた「お客様に生活の必需品であるエネルギーを届ける」という使命感は電力事業でも根底に流れており、お客様が「ミツウロコでんき」を安心してご利用いただける大切な要素になっています。

今後、脱炭素化へ向けたカーボンプライシングの導入やAIの普及などによる電力需要の増大など事業環境の変化が予想されますが、再生可能エネルギーの利用拡大とあわせて私たちの新たなビジネスチャンスと捉え、これまでの経験を活かしながら電力事業の更なる拡大に挑戦してまいります。



## 競争優位性

- 経験から培った相対電源の長期調達能力
- 再生可能エネルギーの発電所を自社所有することによる環境メニューの拡販能力
- 特別高圧～低圧に至る幅広い販売ノウハウ
- 業界に先駆けた系統用蓄電池事業への参入によるノウハウの蓄積

## 事業戦略の概要

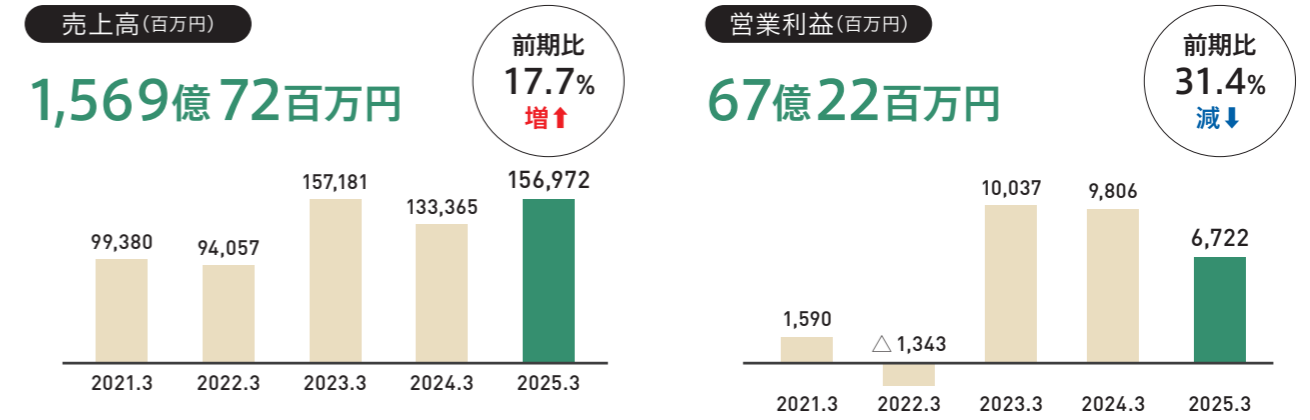
### 01 積極的な顧客拡大

- 豊富な長期相対電源を基にした顧客基盤の拡充
- 金融機関を含め各パートナーとの連携強化による高圧顧客の拡大
- Web戦略の深化により、低圧顧客の獲得を促進
- 同業他社との連携・M&Aを視野に入れた加速的なシェア拡大

### 02 系統用蓄電池の推進および需給調整市場参加拡大

- 業界に先駆けた系統用蓄電池事業への参入によるノウハウ蓄積の優位性を活用した自社蓄電所の拡大
- 自社蓄電所の運営ノウハウを活用した他社所有の系統用蓄電池の運用受託サービスの拡大
- 自社系統用蓄電池を用いた需給調整市場での経験を活かした火力発電所のアグリゲーション業務の受託推進

## 業績推移



## 2024年度の概況

### 成果

- 新規顧客の拡大による販売数量の増加で前期比増収。一方、当連結会計年度より発生した容量抛出金の負担により利益は減少
- 系統用蓄電池の活用により需給調整市場へ継続参入
- 令和6年度「省エネコミュニケーション・ランキング制度」において3年連続最高評価の五つ星を獲得

### リスク

- 制度変更による政策リスク
- 災害等による自社発電所の長期停止のリスク
- 災害等による相対契約電源の長期停止のリスク

### 課題

- 競争激化による販売価格の下落
- 長期相対契約を確保している化石燃料由来の発電所における温室効果ガスの削減

## 2030年に向けて

積極的な顧客拡大をするとともに、再生可能エネルギーの創出を通じ、地球環境改善への貢献(CO<sub>2</sub>排出量の削減)・エネルギー自給率の向上、地球環境との共生を目指します。

今後、太陽光発電の急速な普及により、晴天時の昼間の電気は余剰し、日が落ちた夕方の時間帯は電力不足になる状況が一層拡大していくと予想されます。そのため、自社系統用蓄電池の拡大に加え、他社所有の系統用蓄電池の運用受託サービスの拡大

を通じて、電力が不足する時間帯における再生可能エネルギーの最大活用を促すことで電力不足状況を解消していきます。本取り組みやその他の再生可能エネルギーの普及活動により、まずは2030年の温室効果ガス46%削減を目標としつつ、更なる先の2050年のカーボンニュートラルへ向けて事業を推進します。

今後も安心・安全・安価な電力供給を通じて、より多くの人々の豊かなくらしの実現に貢献してまいります。



# Foods

フーズ事業



おいしく、  
未来を  
ワクワクさせよう。



【事業会社】  
 (株)ミツウロコフーズ  
 (株)ミツウロコビバレッジ  
 (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

## セグメントヘッドメッセージ

ミツウロコグループの飲料・飲食事業は、これまで培ってきた「品質へのこだわり」と「安全・安心」を基盤に、更なる成長と社会的価値の創出を目指しています。

昨今、消費者の健康志向やライフスタイルの多様化に加え、環境問題やデジタル化の進展など、私たちを取り巻く事業環境は大きく変化しています。こうした変化の中でミツウロコグループは、お客様の健康に貢献するとともに、再生素材の活用やカーボンニュートラルへの取り組みを通じて、環境への責任を果たしてまいります。

また、ECやサブスクリプションなどのデジタルチャネルの強化を通じて、利便性と効率性を兼ね備えた新しい飲料体験の提供にも注力してまいります。飲料は単なる嗜好品ではなく、人々の生活を支える社会インフラであるとの認識のもと、私たちは挑戦と進化を続けてまいります。今後も「豊かな暮らしの為に」として、社会とともに成長し続ける飲料・飲食事業の推進に努めてまいります。



## 競争優位性

- 「安全・安心」と信頼性
- 環境配慮型の事業モデル
- 社会との共創姿勢

## 事業戦略の概要

### 01 DX活用と流通強化

- 受発注から配送・納品、在庫管理のシステム高度化
- ECチャネルの拡大
- サブスク型サービスなど新たな販売モデルの開発

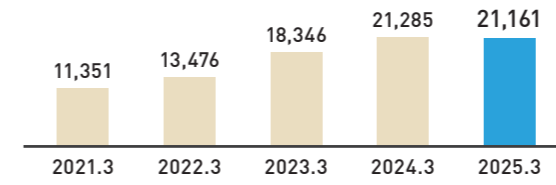
### 02 環境・サステナビリティ

- 再生PETやラベルレスボトルの積極的導入
- 製造工程の省エネ化、カーボンニュートラル化の推進
- 採水地の保全活動を通じた環境負荷低減

## 業績推移

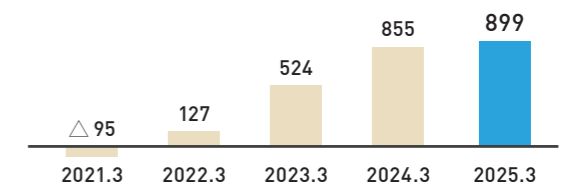
売上高(百万円)

211億61百万円



営業利益(百万円)

8億99百万円



## 2024年度の概況

### 成果

- 飲料事業の販売数量増加と工事設備増強により前期比0.6%減収、前期比5.1%増益
- 飲料事業においては、自社ブランドの茶系飲料(麦茶・緑茶)の販売が好調に推移、清涼飲料水およびミネラルウォーターの販売数量が前年比102%と堅調
- 麻布十番モンタポーの新たな商品ブランド「モンタポーベージュ」の販売、インバウンド向けサービスの提供

### リスク

- 工場における働き手の不足や高齢化の進行による、安定的な人財確保の困難性
- 飲食事業の店舗運営における人手不足

### 課題

- 飲料事業における製造量増加への対応
- 物流や受発注システムのDX化推進
- 共同配送、モーダルシフトの活用、共同での物流拠点化

## 2030年に向けて

2030年に向けて、持続的な成長と社会的価値の向上を目指した取り組みを継続して推進してまいります。

まず、健康志向の高まりに応え、天然水や機能性飲料の開発を強化し、生活者のウェルビーイングに貢献してまいります。あわせて、再生PETやバイオマス素材の活用、製造工程の省エネ化、採水地の環境保全など、環境負荷低減を重視した事業運営を展開い

たします。また、デジタル技術の進展を活かし、ECを通じたキャッシュレス・パーソナライズ販売、DXによる需要予測や在庫管理の高度化を進め、利便性と効率性を追求いたします。これらの取り組みを通じて、当社は飲料を「嗜好品」から「日常生活を支えるヘルスケアインフラ」へと進化させ、社会とともに歩む企業としての使命を果たしてまいります。

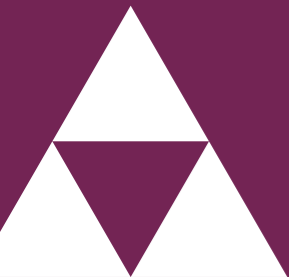


# Living & Wellness

リビング&ウェルネス事業



未来へつながる。  
くらしをつなぐ、



【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  
 (株)ミツウロコEBM

## セグメントヘッドメッセージ

リビング&ウェルネス事業では、変化する社会や多様化するニーズに応える“新しい価値”を創出し、皆様の暮らしをより豊かにすることを目指しています。

現在取り組んでいる多彩な事業は、将来的にミツウロコグループの新たな柱として成長し、羽ばたいていくことを目指して日々進化を続けています。

私たちはこれからも「過去と未来をつなぎ、進化させる」「社会・お客様・仲間へ、良い影響を与える」「ワクワクする体験を提供する」という使命のもと、国内外を問わず挑戦を続け、“新しい価値”を生み出す場であり続けます。



田島 晃平  
 株式会社ミツウロコ  
 代表取締役社長

## 競争優位性

- 進化するウェルネス×スポーツ
- プロアスリートによる専門的な実践プログラム
- 持続可能性と社会的価値
- 安定性の高い顧客基盤

## 事業戦略の概要

### 01 リノベーションによる顧客満足と運営効率の両立

- 既存の事業基盤に加え、リノベーションに伴う最新技術・サービスの導入による施設体験を通じ、顧客満足度と業務効率の向上を図る
- 廃棄物の発生抑制やエネルギー効率の改善など、環境負荷の低減にも配慮したサステナブルな施設運営を推進

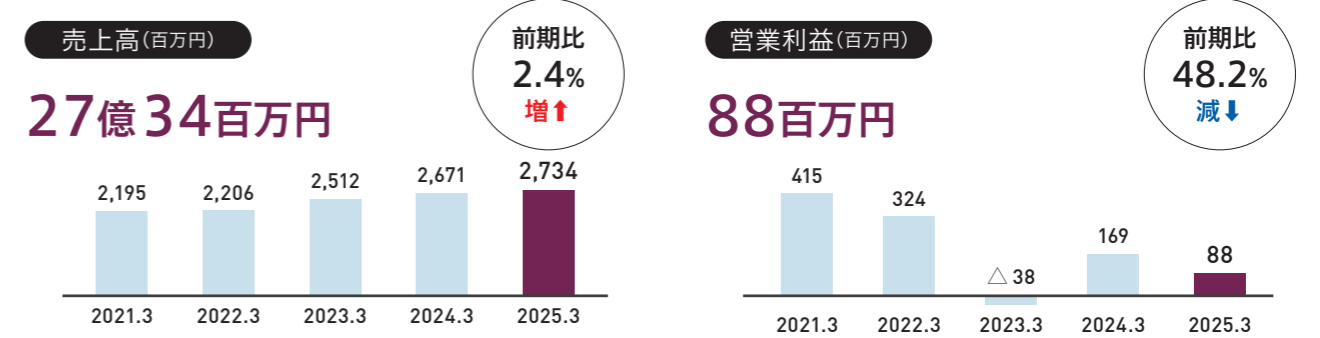
### 02 ウェルネス×スポーツによる健康支援の深化とチャレンジ

- 温浴施設・スポーツ施設の運営を通じ身体性と精神性の両面からアプローチするプログラム設計により、都市生活者のウェルビーイングを支援
- 地域参加型のコミュニティ形成を通じて、社会的つながりと健康習慣の定着を図る
- ボウリング、ゴルフ、ビジョントレーニング®等の蓄積されたノウハウを活用し、世代を問わず楽しめるスポーツサービスの継続的な提供と事業価値向上を図る

### 03 新体制と人材育成による運営基盤の強化

- リノベーションを契機とした温泉設備管理の内製化や社員教育の強化を通じ、現場力と技術力を兼ね備えた中核人材の育成を推進
- 中堅層の能力・意欲を引き出す仕組みづくりを通じて、持続可能な運営体制の構築とエンゲージメントを目指す

## 業績推移



## 2024年度の概況

### 成果

- 住宅を中心とした賃貸不動産が順調に稼働。不動産事業の売上総利益は前期比100.6%
- 横浜天然温泉SPA EAS(スパイアス)が「第19回 ニフティ温泉 年間ランキング2024」にて全国2位を含む13部門で受賞(対象施設数17,998)
- 横浜天然温泉SPA EAS(スパイアス)は2025年3月31日をもって営業を終了。ハマボールは2025年9月30日まで営業を継続。両施設ともに次フェーズへのリノベーション準備を開始
- ハマボール会員数の増加(前年比106.5%)
- スポーツスタジオ EIGHT ANGLE(エイトアングル)にて、ビジョントレーニング®サービスの提供を開始
- 横浜美術大学との協業によるボウリングピンリユース事業が新聞等で紹介され、社会的認知度が向上

### リスク

- 都市型施設におけるエネルギー価格や人件費の高騰が、収益性を圧迫する可能性
- 高齢化やライフスタイルの変化により、従来型サービスだけでは対応困難な局面が増加
- 自然資源に依存する施設運営において、地質・気候変動の影響を受ける可能性
- 温浴施設運営における規制強化により、設備更新や運営体制の見直しが必要となるリスク
- ウェルネス市場の拡大に伴い、類似施設の増加によるブランド力の希薄化
- 接客部門における人材の採用・育成が難しく、属人的な運営に依存するリスク

### 課題

- リノベーション後の既存顧客の再獲得と、新規顧客(個人・法人)の開拓を両立。体験価値を軸としたマーケティング戦略の再設計が急務
- 高齢化・ライフスタイルの変化に対応した柔軟なサービス設計と、日本型ウェルビーイングを活かしたインバウンド対応体制の整備
- 人件費抑制やデジタル化を進めつつ、接客品質と顧客満足度を維持する運営モデルの構築
- 横浜拠点の地域密着型の強みを活かしつつ、グループ内連携による広域展開とシナジー創出を図る
- 社会的要請と現場提案に即応できる体制、柔軟な意思決定プロセスの確立が求められる

## 2030年に向けて

2030年には、ウェルネスが特別なものではなく、都市のくらしに溶け込んだ「豊かさのインフラ」となる未来を描いています。厚生労働省が掲げる「身体性・つながり・居場所の創出によるウェルビーイング社会」の実現に呼応し、私たちは温泉スパ・スポーツを基盤に、食・学び・統合医療の視点を取り入れた領域にも挑戦し、ホリスティックな身体と感性の回復空間として進化を続けます。

AI技術では代替できない、人間的な体験価値も育みながら、インバウンドにも対応し、地域と社会に新たなつながりと活力をもたらします。施設の進化を通じ、社員一人ひとりが生き生きと働ける横断的な組織づくりと、現場の挑戦を支える環境整備にも注力してまいります。



# Overseas Business

海外事業



Delivering Sustainable Values to Local Communities.

【事業会社】  
TRIFORCE INVESTMENTS PTE. LTD.  
General Storage Company Pte. Ltd.  
Lock+Store (Chai Chee) Pte. Ltd.  
Lock+Store (Ayer Rajah) Pte. Ltd.  
Lock+Store (Tanjong Pagar) Pte. Ltd.  
L+S Self Storage Pte. Ltd.  
Lock And Store (Glenmarie) Sdn. Bhd.  
The Store House Limited

【関連会社(持分法適用会社)】  
SunPro Energies Pte. Ltd.

【パートナー会社】  
SIAMGAS GROUP

## セグメントヘッドメッセージ

当社は海外事業において、経済成長、人口増加、脱炭素社会への移行により大きな社会構造の変化が進むアジア地域で、インフラや新たなサービスへの戦略的投資を通じて、社会への貢献と生活環境の向上を目指しています。

ミツウロコグループが国内事業で培ってきた技術・サービス・知識を活かし、地域のニーズに合わせて経験をローカライズすることで、地域社会に最適なソリューションを提供しています。また優れた技術やサービスを持つ企業への投資を通じた事業発展を目指し、強固なパートナーシップの下、新たな社会への貢献、新たな技術・サービスへの挑戦を続けております。当社の強みは、エネルギー分野にとどまらず多様な事業領域で培った柔軟性と変化を恐れない姿勢にあります。海外事業においても、地域住民のライフスタイル向上に貢献できる多様な事業機会の開発を継続的に模索しています。



## 競争優位性

- グループの運営スキル
- 戦略的パートナーシップ
- 現地人財の活用とローカルへの適応力

## 事業戦略の概要

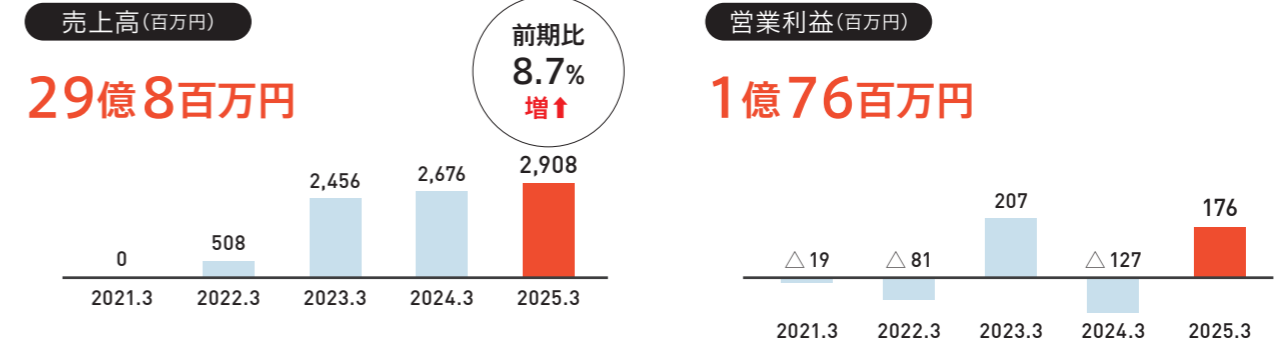
### 01 地域社会にサステナブルバリューを提供

- 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
- 環境、社会、ガバナンス(ESG)原則に沿った事業を展開し、持続可能性を目指す
- 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事業の開発に注力

### 02 ASEAN地域をはじめとするアジア太平洋地域の成長に貢献

- 経済発展に伴う社会的構造進化に貢献する新たなビジネスに積極的に関与
- 現地企業との強固なパートナーシップを構築
- 東南アジアでの旺盛なエネルギー需要に鑑み、関連事業への参入機会の模索を継続し、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

## 業績推移



## 2024年度の概況

### 成果

- 円安の影響等により増収、前期の36 Kaki Bukit Placeの不動産リースホルド取得に伴って発生した租税費用の減少による影響等により増益
- TRIFORCE INVESTMENTS PTE. LTD. は、シンガポールに本社を置く太陽光発電開発会社 SunPro Energies Pte. Ltd. (以下「SunPro社」)へ30%出資、SunPro社が当社持分法適用会社となる
- General Storage Company Pte. Ltd.(以下「GSC社」)は、シンガポールに15番目のセルフストレージ拠点を開設、香港に5番目のセルフストレージ拠点を開設  
シンガポール:「Lock+Store Sembawang」 香港:「The Store House Sha Tin」
- GSC社は、「シンガポール プレステージ ブランド アワード」「シンガポール SME 500 アワード」「SME サイバー セキュリティ エクセレンス アワード」を受賞

### リスク

- エネルギー市場および脱炭素関連市場の動向、各国の政策動向の影響
- 欧米や中東の投資機関のアジアにおけるセルフストレージ市場への参入による競争の激化

### 課題

- エネルギー関連の現地パートナーとの良好な関係の構築および維持、拡大
- シンガポールにおけるセルフストレージの急激な需要の高まりへの対応
- ブランド認知度の向上

## 2030年に向けて

海外事業の対象としている地域では、人口の増加や所得の拡大が続いております。それに伴いエネルギー需要も高まっておりますが、脱炭素社会実現という目標への課題も同時に存在しています。また経済発展や新たなテクノロジーの活用により、経済的・社会的な構造が変化し続けています。様々な需要の創出やそれに伴うサービスの多様化の兆しと、それに対する顧客意識の変化も生じており、ミツウロコグループが長年培ってきた日本国内での事業経験をともに、私たちが掲げる「豊かなくらしのにないて」の理念に則っ

たサービスを提供することで、進出国・地域への貢献を果たしつつ、事業の拡大を実現してまいります。さらに、海外事業では国内の事業経験に捉われず、引き続き新たなビジネスへの取り組みを積極的に進めてまいります。変化に伴うビジネスチャンスをつかめるべく、既存のビジネスだけでなく、新たなビジネスパートナーとの提携により双方の強みを活かし、その地域の社会構造変化を捉え、新規事業の開発も進めてまいります。



# Others

その他事業



ニーズに応える実績が、  
ビジネスを加速する。



- 【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)三麟
  - (株)ミツウロコテック
  - (株)ミツウロコアグリ

## 競争優位性

### リース

- 低炭素リース商材を活用した環境負荷低減への貢献
- エネルギー業界向けのリース提案

### 業務サポート

- 間接業務に関する専門知識を保有
- 先端テクノロジー利用のノウハウを蓄積

### EC

- 幅広いグループ各事業との連携  
(顧客基盤や顧客タッチポイントの共有等)
- 物流面を中心とした「持たざる運営」

### コンテンツ

- 安定的に収益が得られるオリジナルIP
- テレビ局や大手映像事業者との協業体制

## 事業戦略の概要

### 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

- 業務効率化で蓄積した生成AI等の最先端技術、その利用ノウハウの活用範囲を拡大
- 配送回数を約30%削減したSmartOWL<sup>®</sup> 配送効率化ソリューションの展開
- SmartOWL<sup>®</sup> 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

### EC

- グループ経営理念にも掲げる「豊かなくらしのにないて」というサービスコンセプトを、取り扱い商材やプロダクトのルック&フィール等において積極的に発信
- 引き続き、エネルギー事業を中心に、グループ各事業との密な連携による初回利用顧客のファン化促進
- 原価率低減等の事業収益性改善を目指した派生型新モデル (D2C型) の開発

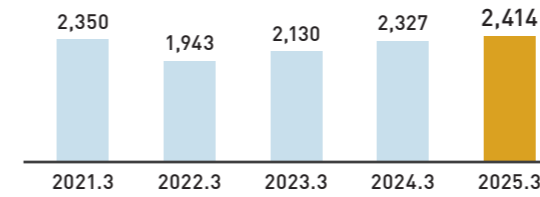
### コンテンツ

- オリジナルIP「この動画は再生できません」の継続的な制作による安定収益
- AI技術を使ったアニメなど、ローコストの新規コンテンツを複数開発
- 新規のシリーズ作品を開発し新たな収益の柱を目指す

## 業績推移

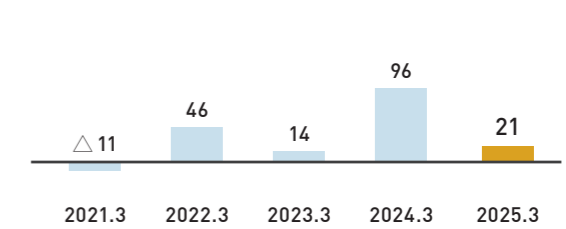
### 売上高(百万円)

24億14百万円



### 営業利益(百万円)

21百万円



## 2030年に向けて

### リース

2027年のリース会計変更に伴い、まさにVUCA時代に入矣。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

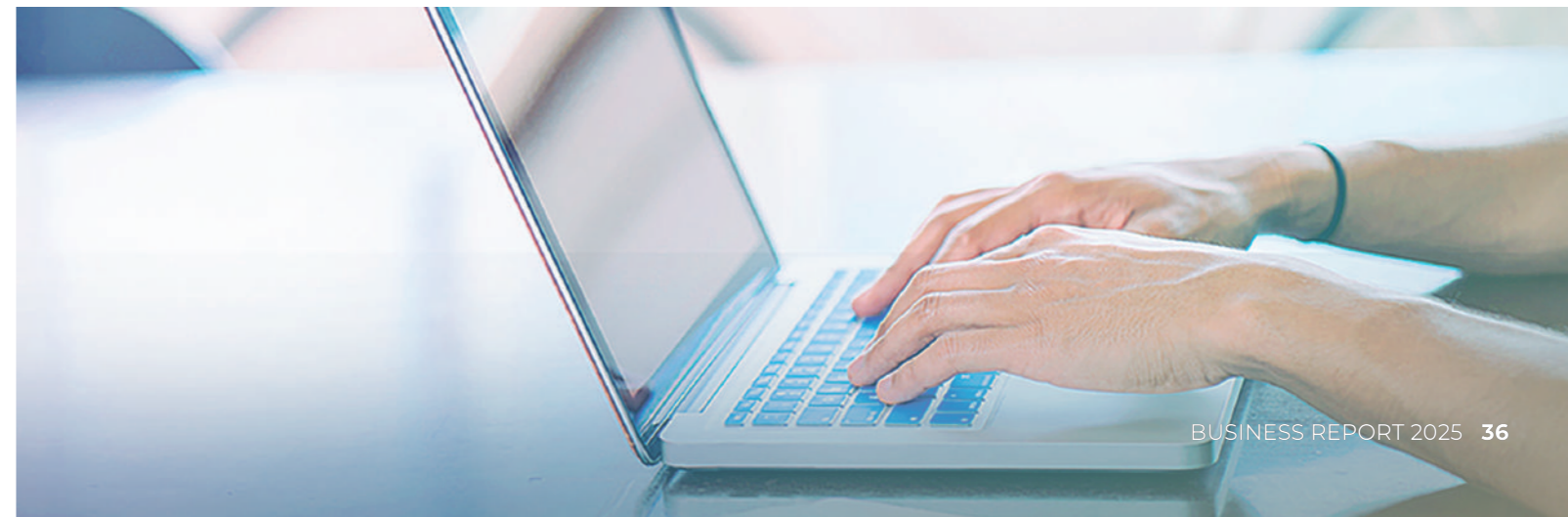
“テクノロジーで、間接業務のあり方を変える”というミッションを掲げる中で蓄積してきたデジタル技術活用のノウハウを活かし、障がい者eスポーツへの取り組みを開始しました。“豊かなくらしのにないて”として、全ての方に向けて社会とのつながりや活躍のきっかけを提供してまいります。

### EC

現在運営中の「ミツウロコアベニュー」については、引き続き「くらしのセレクトショップ」といったコンセプトを掲げ、「麻布十番モンター」等のグループ事業が扱う各種商材を取り扱い、顧客接点、顧客基盤等のグループ資産を活かしたサービス運営を志向しつつ、中長期的には他サービス・他ブランドのマルチ展開も本格志向し、グループにおける「総合的なEC事業」の担い手として成長を目指してまいります。

### コンテンツ

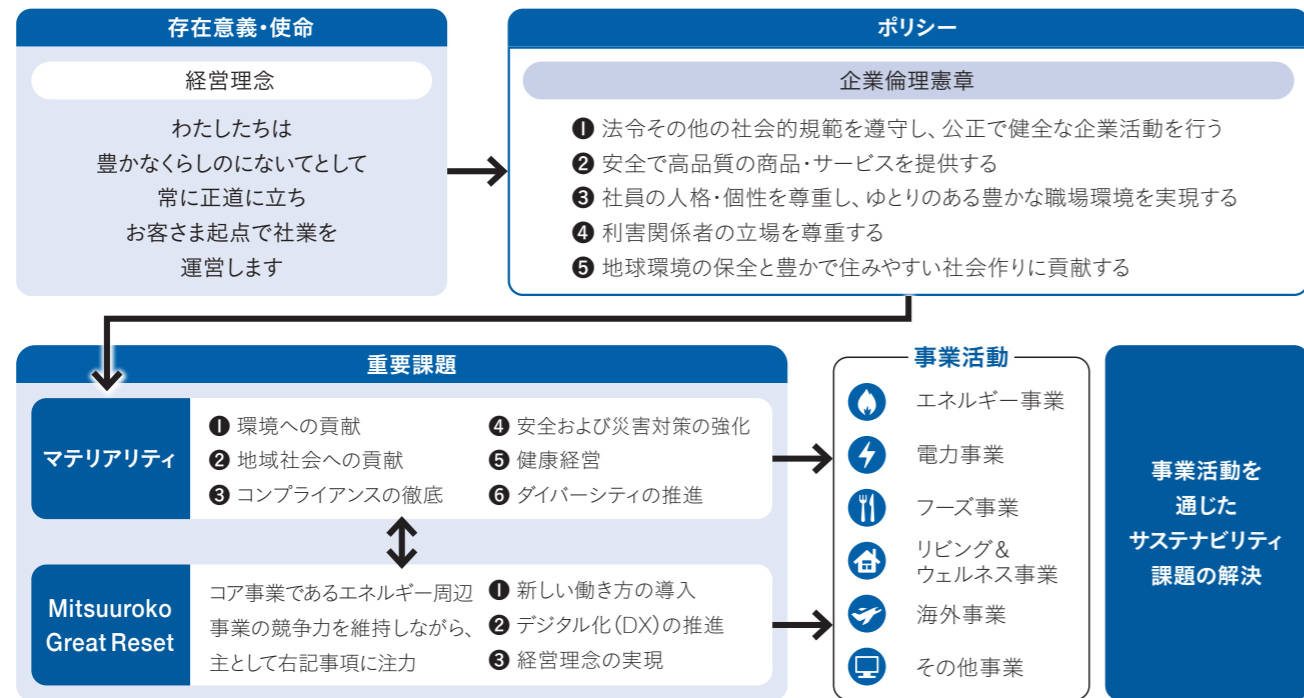
既存コンテンツをさらに発展させるとともに、新規コンテンツの開発によって、多くの人が知るコンテンツ作品を複数生み出し、「豊かなくらしのにないて」として、“新しい価値”を提供できるようこれからも挑戦します。



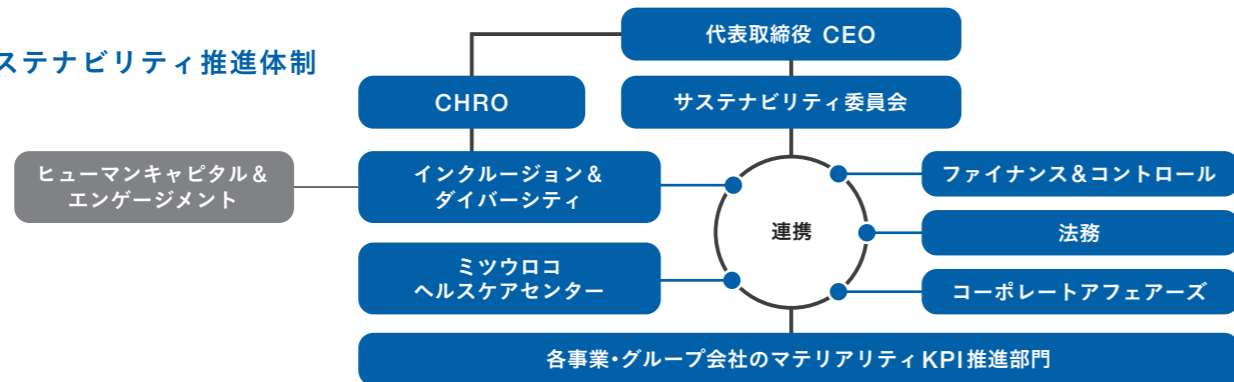
# 持続可能な社会の実現のために

## 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」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。



## サステナビリティ推進体制

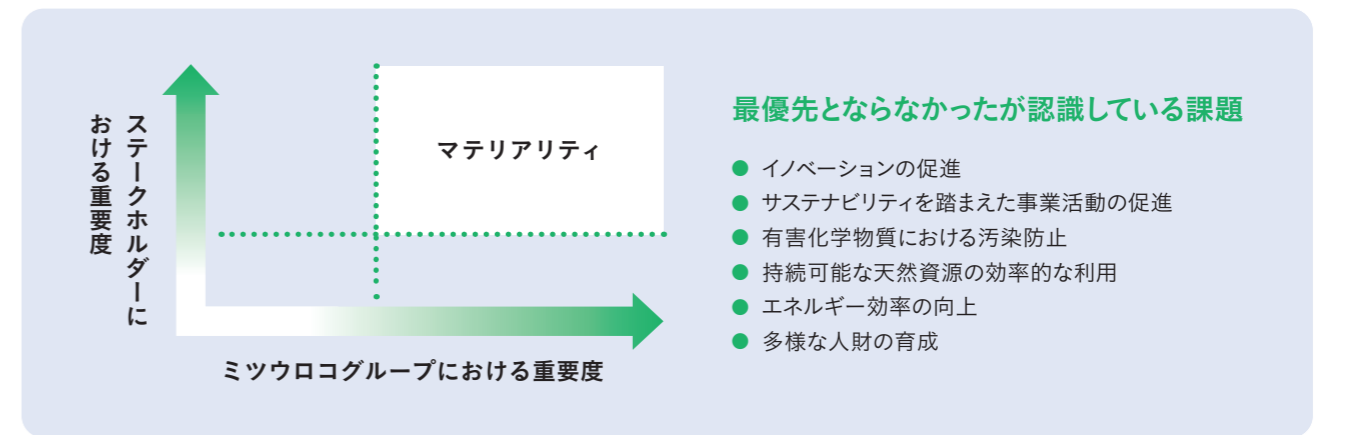
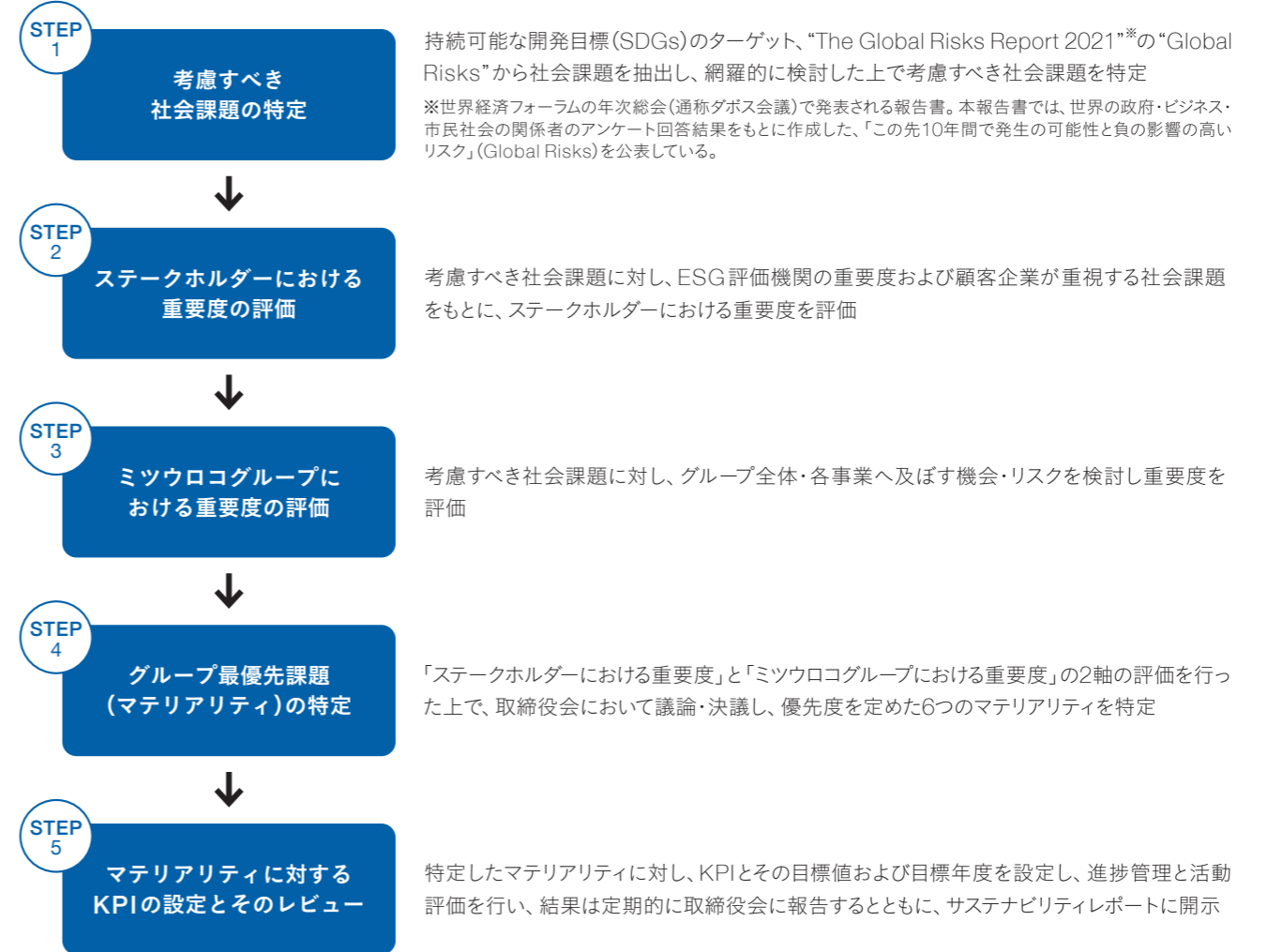


サステナビリティについては、当社サステナビリティレポートをご参照ください。  
<https://www.mitsuroko.com/sustainability/library/>

## マテリアリティの特定

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一つに据えています。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。

## マテリアリティの特定プロセスと考え方



基本的な考え方

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、さまざま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。

ミツウロコグループの気候変動への取り組み

ミツウロコグループは、TCFDの提言する枠組みが気候変動問題についての情報開示やステークホルダーとの対話を進める上で有効であると考え、2022年11月にTCFD提言に賛同を表明いたしました。この提言に沿って、気候変動がミツウロコグループの事業活動に与える影響とその対策について情報開示を行います。また、当社はTCFD提言に則した気候変動対応の情報開示に向けた取り組みを議論するTCFDコンソーシアムに参加しています。

ガバナンスとリスク管理、戦略、指標と目標に関する具体的な内容はサステナビリティレポートに掲載しておりますので、あわせてご覧ください。

SmartOWL<sup>®</sup>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<sup>®</sup>(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16

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。

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、配送ルートマッピングによる「配送順序組立の業務時間の削減」を組み合わせることで、「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推進につながるミツウロコ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もとに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<sup>®</sup>配送効率化ソリューション」は、左記4つの特許に基づいた独自のロジックにより、前述した配送回数約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。



KPIおよび目標値・進捗状況

マテリアリティ	KPI	定量目標	目標年度	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績 (9月末まで)
環境への貢献	Scope 1,2(自社) <sup>※1,2</sup> のCO <sub>2</sub> 削減 エネルギー効率向上への貢献	自社のCO <sub>2</sub> 削減率	2050年度	△6.8% <sup>※5</sup>	— ※集計中	— ※2026年度に集計
	Scope 3(顧客) <sup>※3</sup> のCO <sub>2</sub> 削減 エネルギー効率向上への貢献	顧客のCO <sub>2</sub> 削減率		△3.7% <sup>※5</sup>	— ※集計中	— ※2026年度に集計

※1 Scope1:事業者自らによる直接排出  
 ※2 Scope2:他社から供給された電気・熱・蒸気の使用に伴う間接排出  
 ※3 Scope3:Scope1,2以外の間接排出(サプライチェーン上流・下流)

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<sup>®</sup>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

年間CO <sub>2</sub> 削減量 <b>1,148t</b>	● 配送一回当たりの走行距離 4.7km	左記により、配送一回当たりのCO <sub>2</sub> 排出量は
	● 軽油の1ℓ当たりCO <sub>2</sub> 排出量▶2.619kg-CO <sub>2</sub> /ℓ	1.189kg
CO <sub>2</sub> 削減量 ▼ 1.189kg × 965,826回 = 1,148t	● 2tトラックの燃費▶10.35km/ℓ	
	● 100万軒当たりの配送拠点数 614,628か所	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
	● 配送一拠点当たりの年間配送回数 5.4回	965,826回
	● 実証試験での配送回数削減効果 29.1%	

Scope別の内訳 LPWA通信活用の「SmartOWL<sup>®</sup>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。

**特許番号**  
 第6364571号  
 第6744472号  
 第6757454号  
 第6803488号

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。

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。

基本的な考え方

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への存在は欠かせないものです。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、スポーツなどのさまざまな関わりを通じ、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。

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。「今つながる 未来へ繋げる」をキャッチフレーズに、会員店の皆様とともに地域に根ざした取り組みを進めてまいります。

活動計画2025

1 全国ミツウロコ会「みらいプロジェクト〜フェーズII」の展開

昨年の研修では、昨今の経営環境の変化はピンチ、リスクである反面、視点を変えれば新たなビジネスチャンスとなること、そして自社の強みを活かせば新たなビジネスを実現できることが確認されました。今年度は我々の最大の財産であるお客様との関係をいかに深化させ、ビジネスにつなげていくかを考えます。

- お客様との関係を深化するコミュニケーションをテーマとした研修
- 将来へ向けたサービス・商材の検討
- 全国ミツウロコ会ホームページの刷新（顧客の利便性向上のためのWebツールなどの導入）

2 災害対応策の推進とカーボンニュートラル社会実現への貢献

第7次エネルギー基本計画でもハイライトされている災害対応、カーボンニュートラルを積極的に進めてまいります。

- GHP、発電機、災害用バルク導入等の災害対策支援
- 太陽光発電設備、蓄電池の販売支援
- くらしGXの積極推進（高効率・ハイブリッド給湯器の販売など）

3 公正なLPガス商慣行の実現と料金透明化の推進

LPガス商慣行の是正を推進し、お客様にさらに満足していただける活動を展開してまいります。

- 三部料金制義務化後の市場・市況影響、業界動向などの情報提供
- 料金の明確化、一般消費者に対する情報提供
- 消費者の更なる信頼確保のための施策の検討

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、斉藤愛璃選手と所属契約を締結、笹原優美選手とスポンサー契約をしており、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】
- 2024年シーズン
  - 第1回日本社会人バスケットボールリーグ / SBL-SB1 優勝
  - 高松宮記念杯
  - 第7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 優勝



水泳部

- 【主な戦績】
- 第100回日本選手権水泳競技大会
  - 松元克央 100m自由形・100mバタフライ 優勝、50mバタフライ 第2位
  - 溝畑樹蘭 50m自由形 第2位
  - 寺田拓未 200mバタフライ 第3位
  - 第8回日本社会人選手権水泳競技大会
  - 男子団体 準優勝
  - 男子 4×100mメドレーリレー 優勝、4×100mフリーリレー 第2位
  - 松元克央 100m自由形 優勝、100mバタフライ 第2位
  - 溝畑樹蘭 200m個人メドレー 優勝

ゆたかなくらし企画室 次世代型農業による地域農業振興

2024年4月群馬県藤岡市に開園したコーヒーハウス農園にて、今秋コーヒーチェリーの初収穫に至りました。収穫・精製したコーヒー生豆は、国産シングルオリジンコーヒー製品の製造、一部は播種し、藤岡第二世代のコーヒー苗木の生産に活用、社内外後続農園への供給により国産コーヒーの普及拡大につなげます。

2025年5月埼玉県さいたま市の第二号農園にて、バニラ・コーヒー栽培を開始しました。バニラは、コーヒーと同じく輸入に依存した高付加価値作物であり、気候変動による栽培適地減少や円安進展による調達や価格の不安定化が課題となっています。

当社は、AIやロボット活用により、これら輸入依存作物の国内栽培を確立することで国内安定供給と、新たな地域特産品創造による地域農業の維持・振興を目指しています。

農業分野での次のチャレンジとして、原木きのご営農型太陽光発電事業の開発に着手、来春の完工、栽培と売電の開始を目指しています。原木きのは高付加価値希少作物である一方、東日本大震災の影響で福島県からの原木供給停止により栽培農家が減少傾向にあります。営農型太陽光発電は農地で農作物と再生可能エネルギー電力を同時に生産する次世代の農園の形態です。

輸入依存作物の国産化、希少作物の栽培、再生可能エネルギー電力の同時生産により、食とエネルギーの地域総合インフラプロバイダーとして、次世代の豊かな暮らしの創造を目指しています。



KPIおよび目標値・進捗状況

マテリアリティ	KPI	定量目標	目標年度	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績 (9月末まで)
地域社会への貢献	一般財団法人クリステル・ヴィ・アンサンブルへの募金箱設置箇所の拡大	11か所 (2021年の設置数)から増加	各年	3か所増加 (全11か所)	2か所減少(全9か所) ※店舗閉鎖のため	増減なし (全9か所)
	地域/社会貢献活動の実施(地域清掃など)	—		2回	2回	1回

基本的な考え方

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。

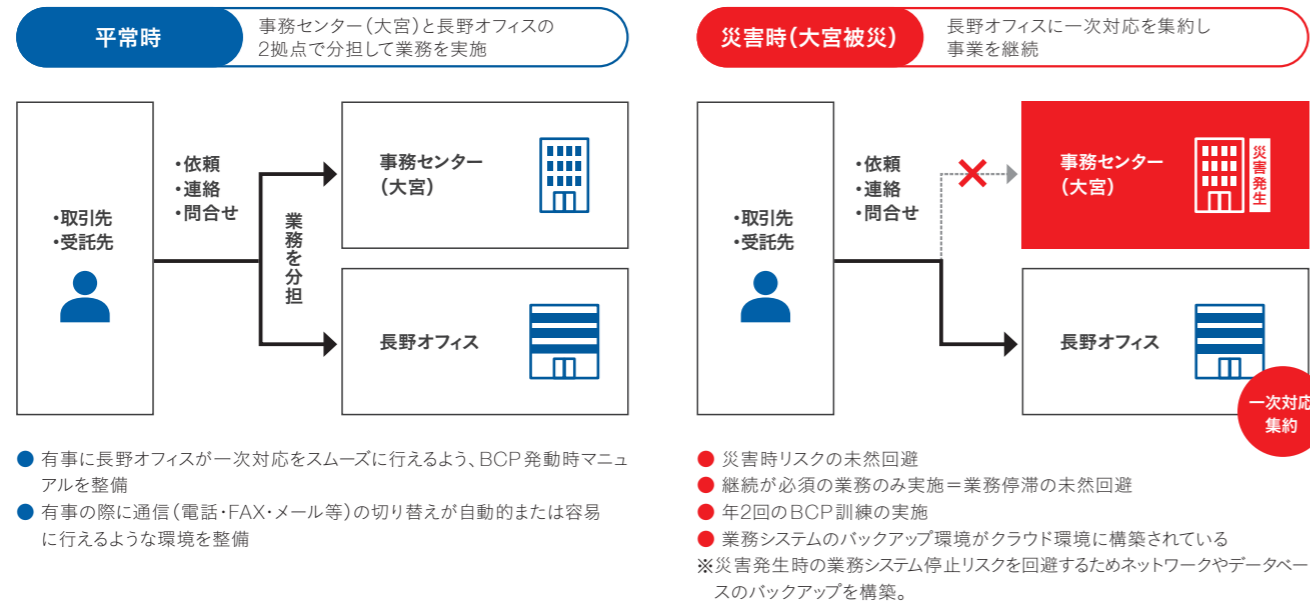
事業継続計画(BCP)の策定と対応

ミツウロコグループでは大規模災害や今般の新型コロナウイルス感染拡大に備え、BCPおよび災害対応マニュアルの策定をしています。定期的に連絡体制や重要施設の確認、事故対応訓練や出動訓練を行い、有事の際に円滑に対応できるように常日頃から意識しています。

- 安否の確認および被害状況の把握
- 被災場所への応援体制と物資輸送
- 災害時における緊急対策本部の設置
- ビジネスへの影響度に基づく、事業継続戦略の実施
- 災害時対応マニュアル(行動フロー)

長野オフィス(BCP対策)

シェアードサービス事業を営む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、災害発生時等での業務停止リスクを回避するため、2022年7月に長野県長野市に「長野オフィス」を開業いたしました。災害発生等の非常時はBCPプログラムを発動し、あらかじめ設定された非常時における業務を実施する体制を整備しています。地震リスクが低く、首都圏からのアクセスが良好な長野市を選定し、ミツウロコグループの持続的な成長と更なる企業価値向上を目指します。



KPIおよび目標値・進捗状況

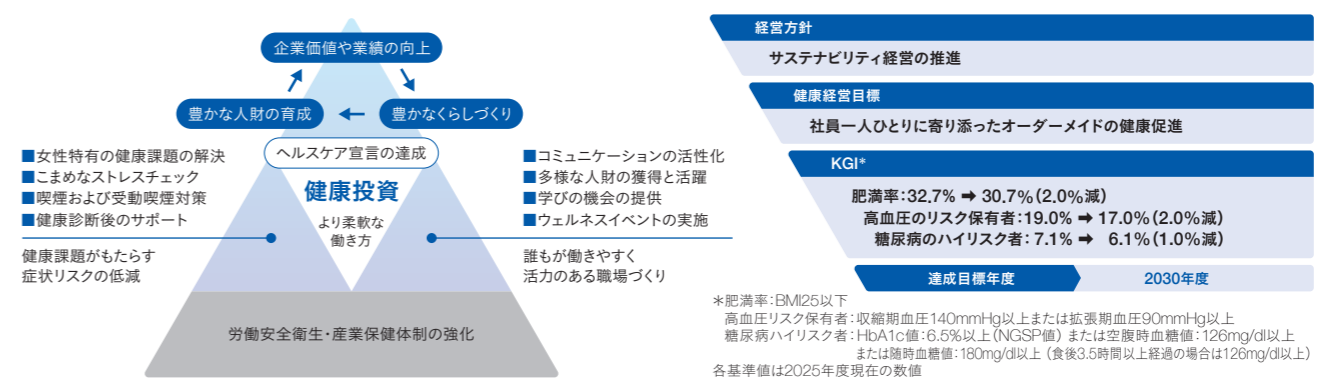
マテリアリティ	KPI	定量目標	目標年度
安全および災害対策の強化	安否確認訓練回数	年2回(全社員対象)	各年
	定期健診受診率	100%の継続(全社員に対する比率)	
	精密検査受診率	90%(全社員に対する比率)	
健康経営	適正体重維持者率	80%(全社員に対する比率)	各年
	ストレスチェック受検率	100%(全社員に対する比率)	
	喫煙率	18%(全社員に対する比率)	
	運動習慣者比率	40%(全社員に対する比率)	

基本的な考え方

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基づき、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、さまざま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います。今後も、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。

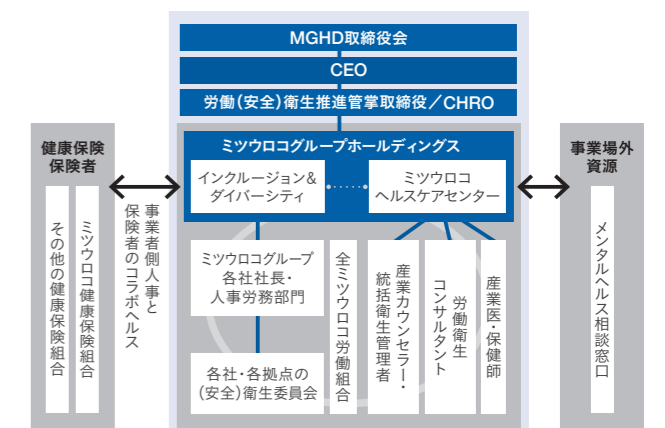
**ミツウロコグループヘルスケア宣言** わたしたちミツウロコグループは、心身ともに健康で明るい生活を送るため、従業員一人ひとりが健康づくりに取り組み、元気で仕事ができる職場の実現をめざします。

ミツウロコグループの健康経営戦略マップ



ミツウロコグループの産業保健体制 - 基本的な取り組み(2025年度以降) -

- 01 健康・安全管理体制の強化**  
全拠点の衛生管理・法令遵守・健康リスク状況の点検と改善実施。巡回訪問によるグループ間の管理体制強化
- 02 健康管理の標準化と予防施策の充実**  
グループ統一の健康管理目標値設定、健診後フォロー徹底、医療専門職による予防指導の拡充
- 03 教育・研修による労働者(従業員)の健康意識向上**  
全管理職向けメンタルヘルス研修・労働安全衛生法遵守の基礎知識研修、女性従業員向けe-ラーニングと意識調査実施
- 04 組織横断的な連携と情報共有**  
統括産業医・各社産業医・人事労務担当者による年次ミーティング開催、連携体制を強化
- 05 健康保険組合との連携強化**  
単一健保と連携し、コラボヘルス会議・専門職会議を通じた保健施策の一体運用を推進
- 06 エイジフレンドリーな職場環境の整備**  
高齢従業員に配慮したリスクアセスメントを実施し、安全で働きやすい環境を整備



	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績(9月末まで)
回数	2回	2回	1回
100%	100%	100%	—(※集計中)
100%	100%	100%	—(※集計中)
58.9%	62.2%	—(※集計中)	
100%	100%	100%	
32.0%	30.6%	—(※集計中)	
24.4%	29.8%	—(※集計中)	



「健康経営優良法人2025中小規模法人部門」認定  
● 株式会社三麟  
● 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、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。

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決めました。

女性就業比率※1※2

2025年9月時点の女性就業比率は29.9%(国内)、30.3%(海外含む)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※1※3

2025年9月時点の女性管理職比率は10.7%(国内)、12.4%(海外含む)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。

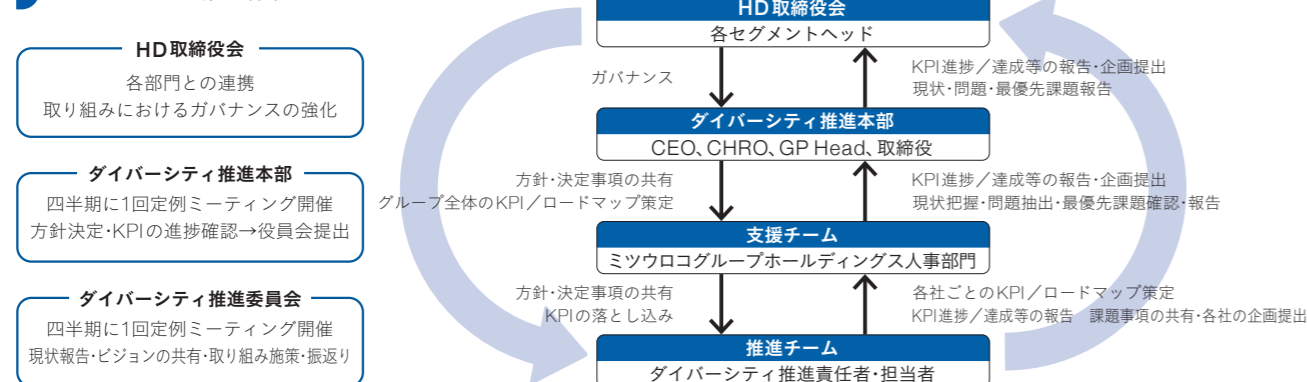
2027年3月時点  
目標値  
11%

※1 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。  
※2 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、ロジトレイ東北株式会社、ロジトレイ中部株式会社、ロジトレイ関西株式会社を除いたベース。2025年9月末時点での対象社員数1,631名  
※3 (女性管理職数÷連結全社(但し、ロジトレイ東北株式会社、ロジトレイ中部株式会社、ロジトレ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推進本部が連携し、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



基本的な考え方

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。

ミツウロコグループ行動基準

ミツウロコグループは、グループ各社がさまざまな企業活動を行っていく上で、会社および役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。

企業倫理憲章

01 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。

02 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。

03 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、社員一人ひとり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。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。

04 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。

05 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さまざま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。

階層別コンプライアンス研修

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
グループ経営職コンプライアンス研修	経営職	1回
管理統括責任者研修	管理統括責任者	2回
新任管理職研修	新任管理職	1回
保安担当責任者研修	保安担当責任者	1回
グループ新入社員研修	新入社員	1回

法務テーマ別コンプライアンス研修(2024年度)

研修内容	対象者	実施頻度/年
労働法の基本	国内グループ会社 全社管理職	1回
景表法	営業販促関連業務従事者	1回
下請法・フリーランス法	全役職員	1回

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を製作し、ハラスメントに関するDVDと合わせ、定期的にも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。

KPIおよび目標値・進捗状況

マテリアリティ	KPI	定量目標	目標年度	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績(9月末まで)
ダイバーシティの推進	育児休業取得率	女性100%の継続	各年	女性 100%	女性 100%	女性 100%
		男性100%	2027年度	男性 50%	男性 54.8%	男性 78.9%
	女性就業比率	33%	2027年度	28.2%	29.8%	30.3%
	女性管理職比率	11%		9.0%	10.9%	12.4%
	ダイバーシティ研修回数	年1回(全社員対象)	各年	1回	1回	1回
キャリアセミナー回数	20代後半向け年2回	各年	2回 ※7月に若手男女(26歳)、9月に若手女性(29歳)対象に実施	2回 ※9月・11月に若手男女(26歳)、10月から毎月1回若手女性(28歳・29歳)対象に実施	2回 ※6月実施済み・11月実施予定若手男女(26歳)10月から毎月1回若手女性(28歳)対象に実施	
コンプライアンスの徹底	産前産後休業・育児休業研修回数	管理職向け年1回	各年	1回 ※全社員対象に実施	1回 ※管理職対象に実施	1回 ※管理職対象に実施
	介護セミナー回数	40歳等向け年1回	各年	1回	1回	1回
	ITコンプライアンス研修回数	年1回(全社員対象)	各年	1回	1回	1回
	コンプライアンス・ハラスメント研修回数	年3回(全社員対象)	各年	1回	1回	3回
	人権に係る研修回数	年1回(全社員対象)	各年	1回	1回	1回



**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。

**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。

**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。

**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。

## 経営理念を大切に、次の100年企業に向かって進化してもらいたい

昨年引き続き社外取締役の皆様にお集まりいただきました。今年最初のテーマとして、ミツウロコグループの強みについてお話を聞かせください。

**松井** ミツウロコグループには地に足が付いている方が多く、地道にコツコツと仕事を進めるという印象があります。ビジネスはお客様の生活に根ざしたところで行われているので、仕事も一つひとつを丁寧にされています。それが強さでもあり、良さでもあります。

**菅原** ミツウロコグループの主力事業は、生活者のインフラに欠かせないガスを安全に継続的に届けることです。お客様からすると当たり前のことかもしれませんが、これを続けるのは、大変な労力が求められます。インフラを担うということは、この当たり前のことを根気よく続けるということなのですが、この粘り強さがミツウロコグループの強みです。

**塩原** 特にガス事業は、いろいろと制約があることと同時に、法令遵守が求められます。法令遵守は、基本を徹底することが一番大

切ですので、やはり真面目であることが求められますね。ミツウロコグループは、歴史も踏まえて真面目さを継続してきたことが、強みでもあります。

**河野** 真面目さや粘り強さ、地に足を付けた仕事の姿勢が強みとして発揮できているのは、「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」という経営理念にあるのではないのでしょうか。この理念が言葉だけに留まらず、社員がそれをよりどころにして仕事をしているというのが、率直な印象です。

取締役会で議題に上がる課題についても、次の取締役会までに必ず改善した報告が上がってくるのを見てると、一つひとつを愚直に取り組んでいるのだと実感します。

**田嶋** 経営理念に常に立ち戻れることは、とても良いことです。プロジェクトの進め方など、迷うことはたくさんあると思いますが、そのときに経営理念に立ち戻れる会社は、とても強いと考えています。

**菅原** もう一つの強みは、たとえば、電力事業であれば、自由化の動きを早期にキャッチアップし事業拡大につなげてきましたし、フー

ズ事業であれば、清涼飲料水市場で競合が多い中で着実に業績を伸ばしています。粘り強さだけではなく、新しいものに挑戦する力を併せ持っているのは、グループの力ではないでしょうか。

**田嶋** 将来展望、大局観に基づいた大胆な施策を打ち出せるのは、ミツウロコグループの強みの源です。また、電力事業への投資や次世代の人財を各事業に多く配置していることも、ミツウロコグループの強みですね。

**松井** 若い社員の方々とお話をすると、皆さんが新しい意識を持ってビジネスを組み立てていることがわかります。ミツウロコグループはエネルギー事業が核となっていますが、若手社員はそれに捉われずに仕事に挑んでおり、地道さだけではなく、柔軟性、積み上げる強さを実感します。芯の強さに加えて、一つひとつを積み上げる強さを持って仕事に向き合っていることも、ミツウロコの強さですね。

**塩原** 世の中の会社は、規模が大きくなるほど経営が保守的になる傾向がありますが、ミツウロコグループには常に挑戦する姿勢があります。

会社として、リスクマネジメントは必要不可欠ですが、新規事業の企画がなされるのは、多様な人財がいて、能動的に働きかけることができ、そして経営層は積極的に耳を傾ける組織であることもミツウロコグループの強みではないでしょうか。



**田嶋** また、田嶋社長の突出したリーダーシップもあると思います。意思決定の速さ、参入の速さ、うまくいかない場合の撤退の速さなどのスピード感、そしてその速さに反応できる俊敏性、あらゆる変化に対応できる柔軟性も持ち合わせています。

それらを成り立たせるためには、人事面でもしっかり考えていないと対応できません。人事面では、適材適所を実践し、若手の積極的な登用がしっかり機能していると思います。

### サステナビリティ経営について伺います。昨年委員会を設置し、プラネタリーヘルスプロジェクトをスタートされました。

**河野** 私は医師として、社員の健康そして健康経営にコミットしていかなければならず、今、プラネタリーヘルスに関して、宿題を与えられていると考えています。

会社として、地球の健全化に対するプロジェクトを推進していくことで、会社の健康経営に寄与していくための橋渡しをしていきたいです。

**松井** サステナビリティの推進は、会社組織の隅々までいかに徹底させるかが課題ですね。ミツウロコグループは全国に拠点を設けており、本社を中心に毛細血管が広がるように組織が構成されています。しかし、どうしても本社と、地方の各拠点の社員の方との物理的、心理的距離感が遠くなりがちです。プラネタリーヘルスプロジェクトも、本社がトップダウンで伝えるだけでなく、社員の一人ひとりの腑に落ちる形で落としていくことで、実効性が生まれるはずですね。

**菅原** 松井さんがおっしゃったように、サステナビリティは、現場の一人ひとりにその意識を浸透させて、活動することに尽きます。経営陣はもちろん意識が高いわけですが、それをどう評価するのかは、現場の一人ひとりが会社のサステナビリティ方針をどこまで理解して、具体的に動いているのかということがポイントになります。これからは、社員一人ひとりの意識について、何らかの形で情報収集し、検証する目を持つ必要があります。

**田嶋** 田嶋社長自らが、サステナビリティ社会に高い関心を持ち、積極的に発言をし、プラネタリーヘルスへの参入に手を挙げています。

そして社員一人ひとりが、それをどのように自分ごととして捉えていくのが課題であり、また楽しみでも感じています。そのため、私も社外取締役としての責任を果たしていきたいです。

**塩原** たとえば、お客様にカーボンニュートラルなLPガスの提案を進めることも、サステナビリティ社会への貢献となるので、現場で働く社員一人ひとりにその考えを浸透させることが大切です。また、ミツウロコグループは20年以上前に風力発電を開始した企業でもあります。その点についても積極的に、社内外にアピールできるといいですね。

**菅原** サステナビリティといえば、コンプライアンスの徹底も当然含まれます。これについても、組織全体に浸透させているのか、という点が大切になります。取締役自身は緊張感を持って、コンプライアンスの徹底に取り組んでいると思いますが、現場に確実に届いているのかについてはまだ課題があるかもしれません。われわれとしても、現場に浸透するように意識して発言していく必要があると思っています。



**塩原** 菅原さんがおっしゃったとおりで、現場に浸透する仕組みができていってこない、同じリスク事案を繰り返すことになりかねません。コンプライアンスの徹底のために、仕組みそのものを見直す機会も、われわれが提案していく必要がありますね。

**昨年も取締役会における実効性についてのご意見をいただきました。この1年間をふり振り返り、いかがでしたでしょうか。**

**松井** 先日もある案件で、事前に各取締役に意見を求められました。その意見を一覧表にして拝見できたことは、明確な改善の一步ですね。

**河野** 松井さんがおっしゃっているように、社外取締役に向けた取締役会の議題に関する事前説明会が行われるようになりました。前もって議案内容を説明し、一覧表にまとめて発表していただけるので、大変ありがたいです。



**菅原** 松井さんと河野さんがおっしゃっていることは、私も感じています。会議に臨むにあたって事前に整理ができるようになりました。

**田嶋** 昨年も申し上げましたが、取締役会自体の雰囲気は、とても良いです。終始和やかという意味ではなく討議は徹底的に行いますし、協調する部分は積極的に歩み寄り自分のできるオプションを提示できる環境にあると感じます。

**塩原** 案件によっては詳細なご説明をいただき、対応していただいていることは大きく変わってきました。毎回、非常に活発な議論が行われています。一つの案件にかかる時間がこれからの課題だと考えています。

**松井** 報告のみの議題と、時間をかけてしっかり議論しなければいけない議題とをきちんと切り分けることで、重きを置くべき議題についてさらに深く議論できる時間を持つといいですね。

特に事業が多角化していく中で、M&Aはリスクとリターンについて、より多方面からの分析をする議論を増やしていくのが良いのではないのでしょうか。

**河野** 冒頭でもお話がありましたミツウロコグループの強みの一つでもある真面目さが、会議の進行にも反映されています。一つひと

つ丁寧に、着実にきちんと仕事をしていらっしゃるの、会議の内容に漏れがないのです。私はむしろそれは良いことであると考えています。

**松井** 会議に参加しながら感じることは、皆さんが多様な視点でさまざまな角度から意見を述べられていることです。発言の仕方、表現方法も千差万別です。取締役会の進み方が、多様性を含んだ流れになっています。

**田嶋** 取締役会は、大きなテーマに沿って討議することが大切です。マクロとミクロをしっかりと見極めて、マクロの視点から見て会社の方向性を話し合う視点が必要だと考えています。

私自身は、監査等委員ですので、独立性と客観性はとても意識しています。発言の中で、もう少し大きな大所高所の視点で発言することを心がけています。

**菅原** 会議に臨むにあたり、事前整理をしていただくようになっていたので、私自身もより積極的な発言を心がけ、反対意見でもきちんと意見を述べていきたいと、最近意を強くしているところです。

取締役会では議論すべきところはきちんと時間をかける、場合によってはある程度時間を要しても良いと考えています。

**松井** 案件に直接関わる担当者が取締役会に参加していないことを考えると、多様な意見の交換が、案件担当当事者の方にもきちんと伝わるようになると良いと考えています。社外取締役は執行する側にいないので、案件に対して担当者の方には見えにくいリスクや別の観点、建設的な考え方を伝えられるようにと、私も常に意識しています。

**来年ミツウロコグループは設立100年、創業140年の節目を迎えます。最後に、グループの成長戦略のあるべき姿などをお聞かせください。**

**松井** LPガス事業が収益の源ですが、今、電力事業に移り、さらに新しい種をいくつか蒔いています。さらにM&Aを含めて次の一歩に向けた人材も育ちつつあると見ています。若手、中堅社員が、多様な事業に触れることで、人材が成長し、会社のカルチャーが骨太になり、新しいことにも柔軟に対応できる組織に生まれ変わることで、100年、140年という節目において、新しいステージをつくっ



ていけるのではないかと思います。特に若い社員の方が新しいチャレンジのステージで、ミツウロコグループのこれからの成長の源になっていくことを期待しています。

**河野** 100年という長い歴史のある会社です。以前は旧態依然とした体質であったと聞いていますが、田嶋社長になられてからは、健全経営、経営の見える化を進めながら進化しています。「健康経営優良法人」のトップ500に入る「ホワイト500」の冠を6年連続でいただいており、会社がクリーンになり良い100年を迎えられそうだという気持ちです。

私自身が社員の健康に携わっていますので、会社として、お客様にも健康経営の一部を還元できるようなプロジェクトに貢献していきたいです。ミツウロコグループは、生活に関連する事業に加えて、健康も頑張っているねと言われる企業になれたらと考えています。

**菅原** 社会も混沌としていて、変化の激しいこの時代、ミツウロコグループもこれから変化しなければならない時期だと思います。事業が多角化しいろいろ育っていますが、幅広くなるほど人が一体化するのが難しくなる面もあります。豊かなくらしのになてという哲学がありますから、そこを共通項にして、多角化を図っていきたいです。

そこで大切なのは、一人ひとり、仕事を楽しんでいることです。これはサステナビリティにつながりますが、仕事が社会に貢献し、自分も成長できるという意識を、皆が持つことが必要になり、その意識があれば、どんな荒波も乗り越えられます。

**田嶋** 設立100年を迎えるにあたり、新しいビジネスチャンスの模索が続いていくと思います。持続可能な未来に向けた事業拡大は、さらに拡大するでしょう。

日々時代が変わって、今の若い方々の考え方やカルチャーは、



私たちとは全く異なるものになってきています。若い方々が生き生きと、楽しくやりがいのある仕事ができる環境をどれだけつくれることができるか。私たちが“やらせたい”より、彼女ららの“やりたい”が優先される環境をどれだけつくれるか、それが私たちの使命だと思います。彼女ららのやりたいことが今の会社にならなければ、新しく創れば良いのです。経営理念を守りながら、新しいビジネスを立ち上げられる企業文化であれば、それが競争戦略にもなるし、成長戦略につながると思っています。

**塩原** 3年前のサステナビリティレポートで、田嶋社長が、30年後には事業の大半が入れ替わっているだろうとおっしゃっています。今まさに、そうだと実感しています。現在、短期的、長期的視野で、さまざまな事業が育っている中で、経営理念を大前提に、挑戦する企業文化であり、社員の皆様とともに成長する企業として継続できることを期待しています。



基本的な考え方

ミツウロコグループは、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、業務の適正を確保するための体制を構築しています。かかる体制に従い、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、適正な企業運営を行ってまいります。

コーポレート・ガバナンス体制

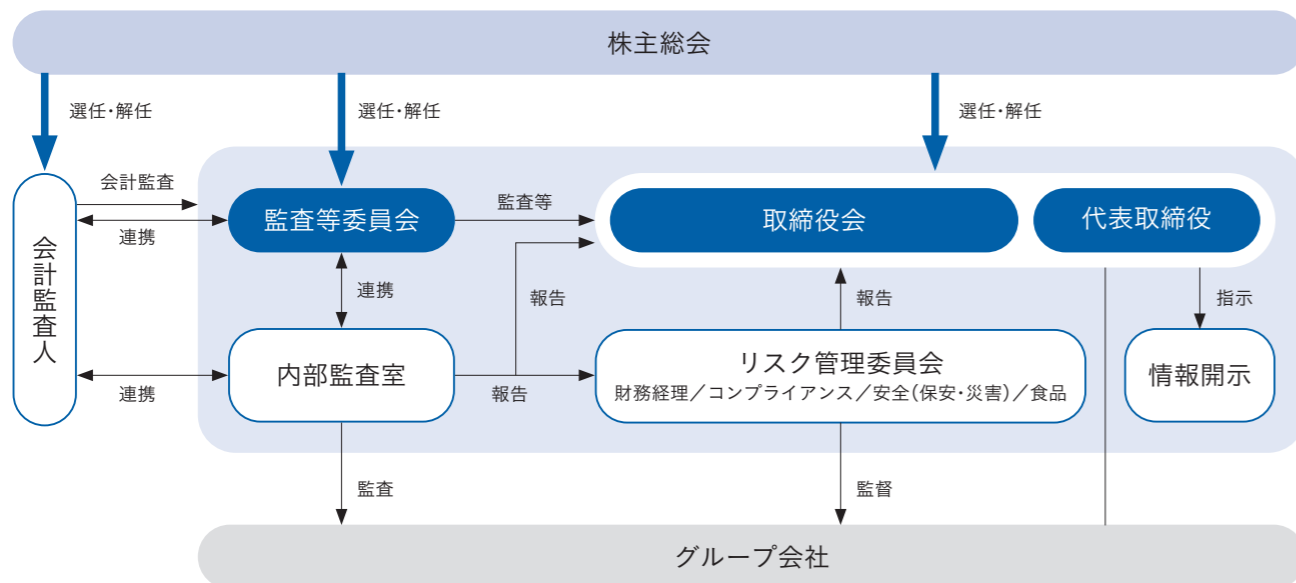
2015年6月に監査等委員会設置会社へ移行し、取締役会、監査等委員会および会計監査人を設置しています。

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同時に、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(2025年3月期)
監査等委員会の開催回数	13回(2025年3月期)
社外取締役の取締役会出席率	100%(2025年3月期)
業績連動報酬制度	有

コーポレート・ガバナンス体制



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、多様な人材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、月別の固定報酬とし、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

取締役の報酬

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		対象となる役員の員数(人)
		基本報酬	業績連動型株式報酬	
取締役(監査等委員を除く) (うち社外取締役)	347 (22)	296 (22)	51 (-)	10 (3)
取締役(監査等委員) (うち社外取締役)	33 (33)	33 (33)	- (-)	4 (4)
合計	381	329	51	14

報酬総額が1億円以上の報酬

氏名	連結報酬等の総額(百万円)	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額(百万円)	
				基本報酬	業績連動型株式報酬
田島 晃平	106	取締役	提出会社	90	16

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株当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事業年度当たり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。

### 監査の状況

#### ●監査等委員監査の状況

監査等委員会は、監査等委員である取締役3名(うち社外取締役3名)で構成されており、取締役会に出席し、取締役の職務執行を十分に監視できる体制となっております。

監査等委員である取締役と内部監査室は月1回、内部統制の報告会を開き、情報の共有化を図っております。監査等委員と会計監査人は年間予定、業績報告等の定期的な打合せを含め、必要に応じ随時情報の交換を行うことで相互の連携を高めております。

当事業年度において当社は監査等委員会を月1回開催しており、個々の監査等委員の出席状況については次のとおりであります。なお、監査等委員会が主体となり内部統制システムを通じた組織的な監査を実施しているため、必ずしも常勤者の選定を必要としないことから、常勤の監査等委員を選定しておりません。

氏名	開催回数	出席回数	出席率
菅原 英雄	13	13	100%
田嶋 圭	13	13	100%
塩原 規男*	10	10	100%

※塩原 規男氏の開催回数および出席回数は、2024年6月18日の監査等委員である取締役就任後に開催された監査等委員会を対象としています。

当事業年度における監査等委員会の具体的な検討内容は次のとおりです。

#### 1 協議事項

監査方針および監査計画の策定、補欠監査等委員選任議案に関する同意、監査報告書の作成、会計監査人の監査の相当性に関する意見形成、会計監査人の再任に関する決定、会計監査人の監査報酬に関する同意 等

#### 2 報告事項

内部監査室の監査実績レビュー結果、フーズ事業品質管理およびエネルギー事業保安体制の構築・運用状況、稟議書等重要書類のレビュー結果、会計監査人監査状況 等

#### ●内部監査の状況

金融商品取引法の内部統制評価制度等へ対応するための内部監査の部署として、内部監査室(有価証券報告書提出日現在6名)が設置されております。また、ファイナンス&コントロールが当社の事業所、関係会社を指導監督しております。

内部統制担当取締役、内部監査部門、監査等委員会および会計監査人は定期的に会合を持ち、情報の交換に努め、定期的にリスク管理委員会に、その結果を報告しております。

内部監査室が、ミツウロコグループの組織、制度および業務が、法令ならびに経営方針および諸規程に準拠し、効率的に運用され

ているかを検証、評価および助言することにより、不正、誤謬の未然防止、正確な管理情報の提供、財産の保全、業務活動の改善向上を図り、経営効率の増進に資するため、グループ内各組織への内部監査を実施し、内部統制の整備および運用状況を評価し、必要に応じてその改善を促しております。

財務報告に関する内部統制の整備と運用については、ウォークスルー(設計評価)およびサンプリングテストを実施してその有効性を評価し、制度の不備の指摘と是正を促進しております。

内部監査室は、これら評価の結果を、代表取締役社長、取締役会および監査等委員会に報告しております。

### 取締役会の実効性の評価

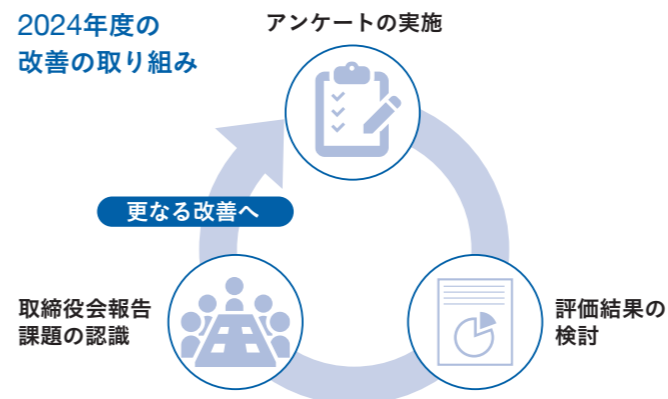
当社では、取締役会の実効性について、取締役へのアンケートという形式で自己評価を行っております。

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。

### 評価結果の概要

アンケートの結果、2024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、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、政策保有株式として上場株式を保有するに当たり、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、重要なリスク(グループ会社が抱えるリスクを含む)については、適時に正確な情報が取締役会に報告されており、また、取締役会は、経営陣がそれらのリスクに適切に対処していることを把握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



べき、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・人財投資等を戦略的かつ計画的に行っていることを確認すべき、取締役会は、経営戦略または事業戦略について、効果的にモニタリングす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

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、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、諸問題の早期発見と解決を図る体制の整備を行っております。同委員会は、グループの各部門にて設定された業務目的の達成に影響を与える事象について、リスク評価の上課題を認識し、業務改善を実施するとともに、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、内部監査室と連携し、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。

また、コンプライアンスに関する情報が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整備し、適切に運営しています。

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。

食の品質については、「食品品質管理委員会」を設置し、関連部門と連携してリスク管理を行っております。

グループ内の意思決定に関する規律としては、決裁案件ごとに、その規模や重大性、想定されるリスク等に鑑みて、適切な決裁者の意思決定に基づき適切な決裁を行えるように、決裁項目と決裁者を定めた『ミツウロコグループ決裁権限規程』を制定しています。また、決裁ルールの徹底のため、全従業員を対象として研修を実施しております。

#### 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	<ul 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> </ul>



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
- 株式会社ミツウロコスポーツ 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

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  
チーフ オブ スタッフ

- 株式会社ミツウロコヴェssel 取締役
- ミツウロコグリーンエネルギー株式会社 監査役
- 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 取締役 監理部長
- 株式会社ミツウロコスポーツ 取締役
- TRIFORCE INVESTMENTS PTE. LTD. Director
- 株式会社ミツウロコース 取締役
- 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 取締役

松本 尚志

取締役  
社長補佐(特命、渉外)

- 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

坂西 学

取締役



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

ゴ ウィミン

取締役

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

吉澤 賢二

取締役

- 株式会社ミツウロコヴェssel 代表取締役社長
- 株式会社ロジタ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

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 統括産業医
- 江戸川病院 BPHセンター センター長
- 同院 泌尿器科 部長
- 同院 ロボット手術センター センター長

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レ 代表取締役社長
- 三麟事業株式会社 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・ 人財開発	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 チーフ オブ スタッフ ファイナンス&コントロール コーポレートアフェアーズ インクルージョン&ダイバーシティ ICTプランニング 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(特命、渉外)	●		●	●		●	●	●
坂西 学	取締役 電力事業	●		●	●		●	●	●
大森 基靖	取締役 フーズ事業 品質保証	●		●		●	●		●
ゴ ウィミン	取締役 グローバルプランニング	●		●			●	●	●
吉澤 賢二	取締役 エネルギー事業	●		●	●	●	●	●	●
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

Major financial data  
over 11 years

株式会社ミツウロコグループホールディングスおよび連結子会社  
3月31日に終了した連結会計年度および連結会計年度末

非財務KPIの詳細については、当社サステナビリティレポートをご参照ください。  
<https://www.mitsuuroko.com/sustainability/library/>

	2014	2015	2016	2017		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
売上高(百万円)	221,270	190,990	205,682	211,343		229,382	240,127	226,462	250,033	323,700	309,085	<b>339,656</b>
営業利益(百万円)	3,806	3,602	3,894	3,953		3,629	7,214	5,232	819	12,317	12,334	<b>8,769</b>
経常利益(百万円)	4,361	4,589	4,743	4,864		4,507	8,262	6,003	2,921	14,056	13,303	<b>10,005</b>
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	2,654	2,626	2,698	2,913		3,231	3,546	3,369	1,907	7,789	9,107	<b>10,515</b>
純資産額(百万円)	70,789	72,434	74,482	77,966		79,393	78,317	93,289	87,687	92,884	99,898	<b>98,689</b>
総資産額(百万円)	128,658	128,479	131,537	137,803		132,127	125,568	145,189	155,170	173,999	180,866	<b>185,725</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	6,172	8,179	5,336	12,613		1,668	9,976	5,340	5,013	12,462	10,535	<b>17,968</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	11,229	△ 4,988	△ 2,059	△ 3,788		△ 492	△ 11,122	△ 3,523	△ 8,417	△ 7,932	△ 9,415	<b>586</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	279	△ 2,917	△ 5,389	△ 6,763		△ 4,085	△ 4,435	△ 4,858	△ 759	5,459	△ 1,887	△ <b>8,838</b>
1株当たり純資産(円)	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	1,701.24	<b>1,746.77</b>
1株当たり当期純利益(円)	42.32	41.02	42.37	46.88		52.17	57.23	54.54	31.26	130.06	153.93	<b>182.05</b>
売上高営業利益率(%)	1.7	1.9	1.9	1.9		1.6	3.0	2.3	0.3	3.8	4.0	<b>2.6</b>
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	3.9	3.7	3.7	3.8		4.1	4.5	3.9	2.1	8.6	9.5	<b>10.6</b>
総資産経常利益率(ROA)(%)	3.4	3.6	3.6	3.6		3.3	6.4	4.4	1.9	8.5	7.5	<b>5.5</b>
自己資本比率(%)	54.9	56.1	56.4	56.3		59.8	62.1	64.0	56.2	53.4	55.2	<b>53.1</b>
株価収益率(倍)	13.2	13.5	16.3	17.2		16.2	19.8	24.9	33.1	9.9	9.3	<b>9.8</b>
1株当たり配当額(円)	16	16	18	18		20	23	23	25	37	41	<b>56</b>
配当性向(%)	37.8	39.0	42.5	38.4		38.3	40.2	42.2	80.0	28.4	26.6	<b>30.8</b>
キャッシュ・フロー対有利子負債比率(年)	4.5	3.2	4.4	1.6		10.3	1.4	2.4	3.8	2.3	2.9	<b>1.6</b>
従業員数(人)	1,698	1,674	1,661	1,801		1,550	1,549	1,534	1,771	1,744	1,753	<b>1,776</b>

連結貸借対照表 (百万円)

	2023	2024
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	33,128	42,627
受取手形	172	140
売掛金	30,891	33,319
リース債権及びリース投資資産	2,650	3,588
商品及び製品	5,439	5,691
原材料及び貯蔵品	808	809
その他	8,670	8,060
貸倒引当金	△ 30	△ 30
流動資産合計	81,730	94,208
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	13,033	13,324
機械装置及び運搬具(純額)	3,869	4,168
土地	17,052	16,848
リース資産(純額)	3,754	3,293
建設仮勘定	930	2,314
その他(純額)	4,290	3,927
有形固定資産合計	42,931	43,877
無形固定資産		
商標権	3,171	3,155
のれん	1,611	1,580
その他	4,771	4,449
無形固定資産合計	9,555	9,185
投資その他の資産		
投資有価証券	33,723	25,008
関係会社株式	3,852	4,131
保険積立金	1,059	1,115
繰延税金資産	1,921	1,904
その他	6,337	6,528
貸倒引当金	△ 244	△ 235
投資その他の資産合計	46,649	38,453
固定資産合計	99,136	91,517
資産合計	180,866	185,725

	2023	2024
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	24,312	30,186
短期借入金	2,440	2,020
1年内償還予定の社債	1,001	1,001
1年内返済予定の長期借入金	1,983	2,590
リース債務	1,236	1,204
未払法人税等	2,075	2,172
未払消費税等	343	1,962
賞与引当金	999	1,147
役員賞与引当金	7	7
資産除去債務	198	65
その他	6,664	9,009
流動負債合計	41,261	51,368
固定負債		
社債	6,007	5,006
長期借入金	13,688	13,308
リース債務	2,447	1,949
繰延税金負債	6,376	3,940
株式給付引当金	270	283
役員退職慰労引当金	292	308
退職給付に係る負債	2,622	2,715
資産除去債務	3,230	3,267
その他	4,769	4,888
固定負債合計	39,706	35,667
負債合計	80,967	87,035
純資産の部		
株主資本		
資本金	7,077	7,077
資本剰余金	336	307
利益剰余金	80,999	84,100
自己株式	△ 1,621	△ 509
株主資本合計	86,792	90,976
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	10,874	5,305
繰延ヘッジ損益	△ 25	33
為替換算調整勘定	2,220	2,271
退職給付に係る調整累計額	△ 0	△ 6
その他の包括利益累計額合計	13,068	7,603
非支配株主持分	37	109
純資産合計	99,898	98,689
負債純資産合計	180,866	185,725

連結損益計算書(百万円)

	2023	2024
売上高	309,085	339,656
売上原価	264,063	297,152
売上総利益	45,021	42,503
販売費及び一般管理費	32,686	33,734
営業利益	12,334	8,769
営業外収益	1,790	2,060
営業外費用	821	824
経常利益	13,303	10,005
特別利益	99	5,200
特別損失	527	979
税金等調整前当期純利益	12,874	14,227
法人税、住民税及び事業税	3,969	3,741
法人税等調整額	△ 224	△ 99
法人税等合計	3,745	3,642
当期純利益	9,129	10,584
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(△)	22	69
親会社株主に帰属する当期純利益	9,107	10,515

連結キャッシュ・フロー計算書(百万円)

	2023	2024
営業活動によるキャッシュ・フロー	10,535	17,968
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 9,415	586
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,887	△ 8,838
現金及び現金同等物に係る換算差額	141	△ 51
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△ 626	9,665
現金及び現金同等物の期首残高	31,450	30,824
現金及び現金同等物の期末残高	30,824	40,489

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1,803名 (2025年9月30日現在)

役員(2025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 チーフ オブ スタッフ	児島 和洋
取締役 社長補佐(特命、渉外)	松本 尚志
取締役	坂西 学
取締役	大森 基靖
取締役	ゴ ウィミン
取締役	吉澤 賢二
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

株式の状況(2025年9月30日現在)

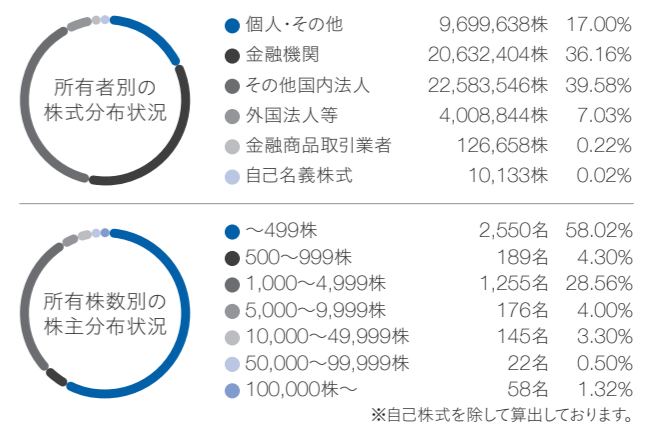
発行可能株式総数	197,735,000株
発行済株式の総数	57,061,223株
株主数	4,396名

上位株主(2025年9月30日現在)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
明治安田生命保険相互会社	4,990	8.75
田島株式会社	4,327	7.58
損害保険ジャパン株式会社	3,681	6.45
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,080	5.40
ENEOSホールディングス株式会社	3,064	5.37
みずほ信託銀行株式会社	3,044	5.34
リンナイ株式会社	2,694	4.72
橋本産業株式会社	1,926	3.38
全国ミツウロコ会持株会	1,695	2.97
株式会社パロマ	1,685	2.95

(注)1.上記のほか、自己株式が10千株(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)が保有する当社株式482千株を除く)あります。  
2.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)が保有する当社株式は、持株比率の算定上、当中間連結会計期間末発行済株式総数から控除する自己株式からは除外しております(当中間連結会計期間末482千株)。  
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) 3,080千株  
みずほ信託銀行株式会社 2,839千株

分布状況(2025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