

決算説明資料

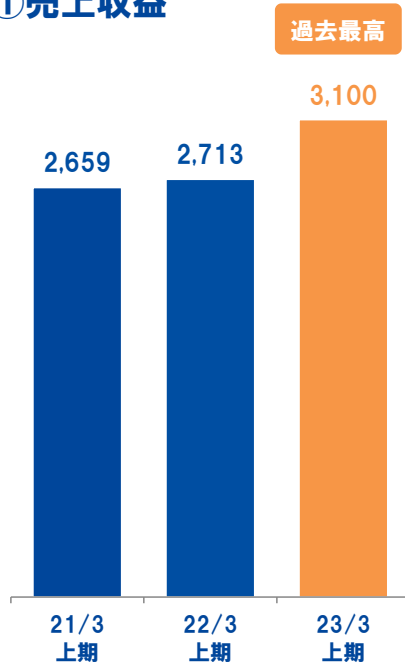
2023年3月期 第二四半期

2022年11月14日

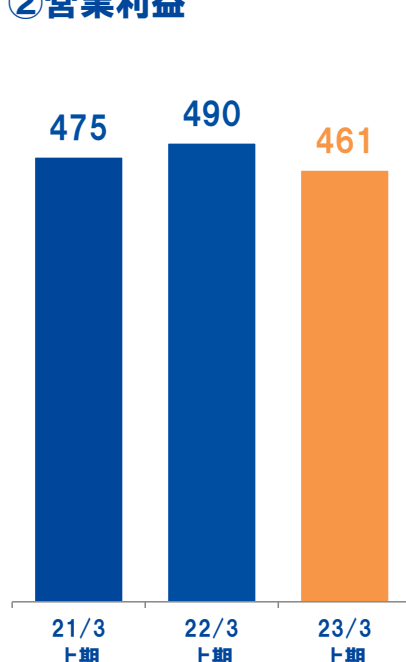
業績

単位:億円

①売上収益

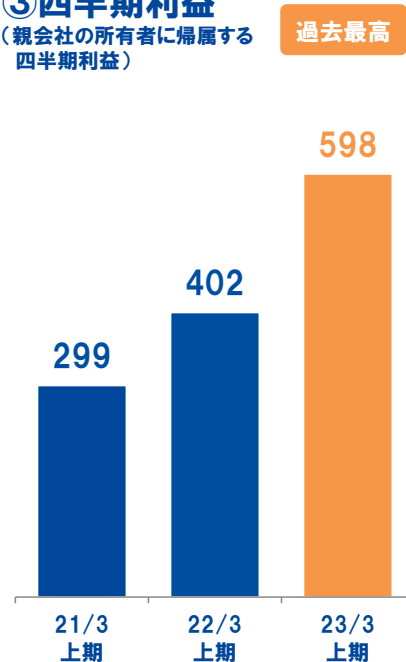


②営業利益



③四半期利益

(親会社の所有者に帰属する四半期利益)

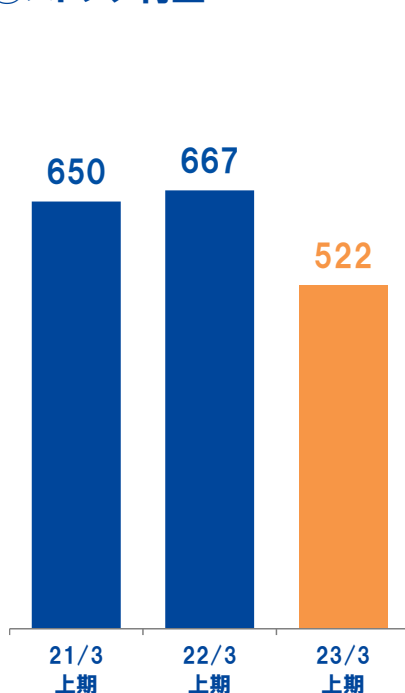


※ IFRS17号の早期適用に伴い、22/3期業績の一部が以前の開示数値と異なります(以降同じ)

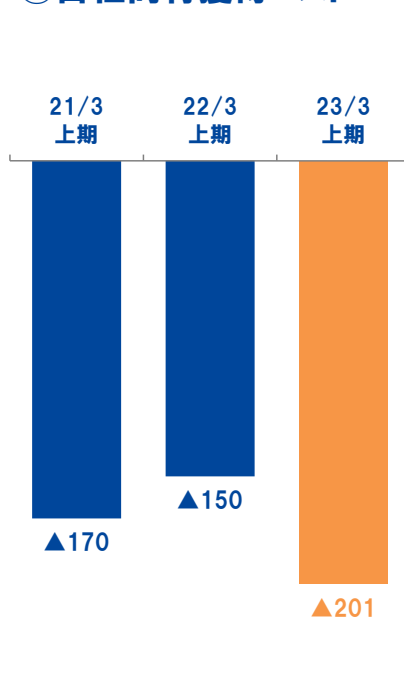
©2022 HIKARI TSUSHIN, INC. All Rights Reserved

1

④ストック利益

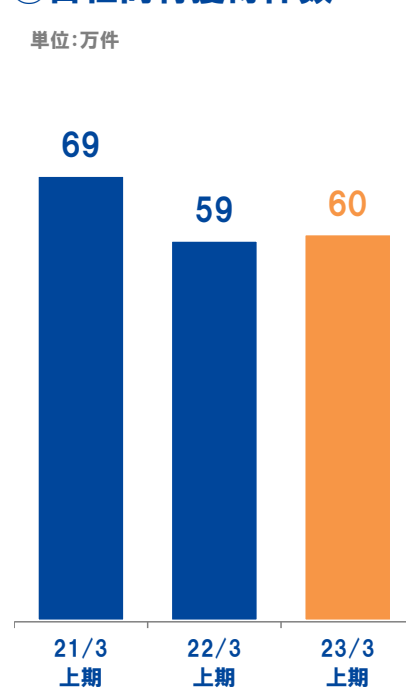


⑤自社商材獲得コスト



⑥自社商材獲得件数

単位:万件



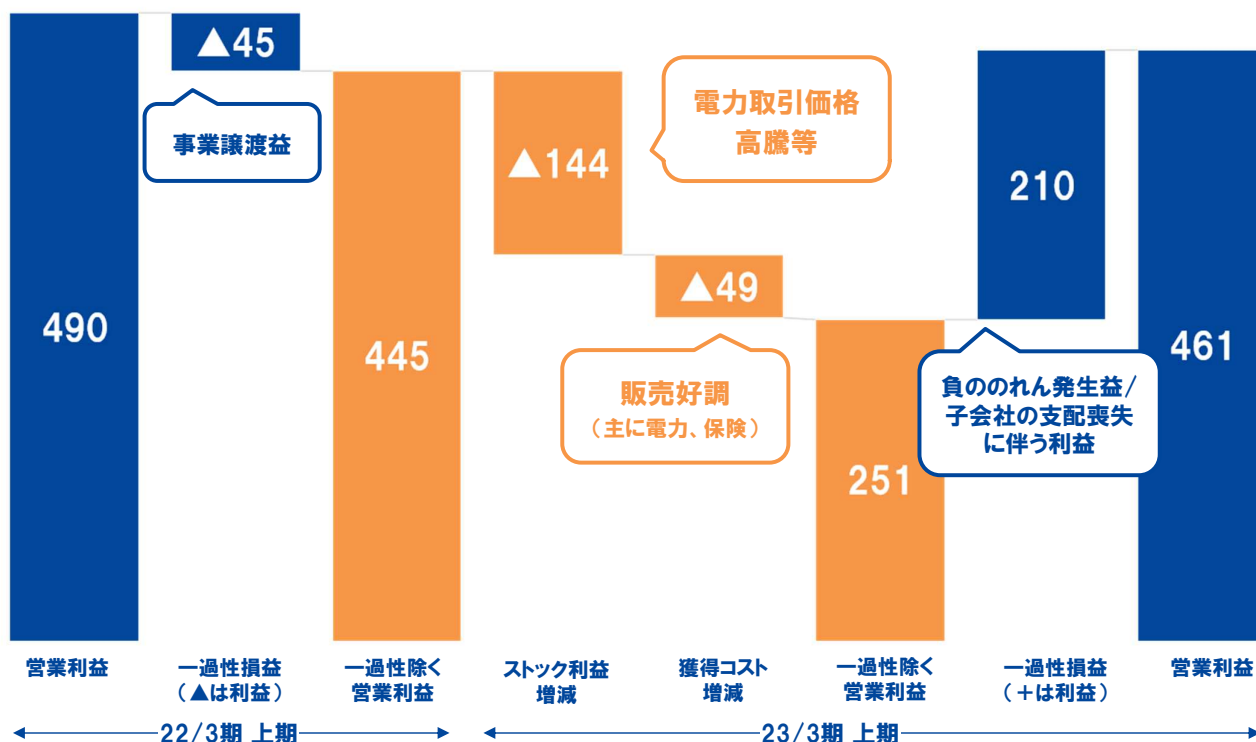
電力取引価格の高騰の影響によりストック利益は減少しましたが、子会社の支配喪失に伴う利益や為替差益により、営業利益は微減、四半期利益は増加しました。

©2022 HIKARI TSUSHIN, INC. All Rights Reserved

2

営業利益前期比

単位: 億円



©2022 HIKARI TSUSHIN, INC. All Rights Reserved

3

保険取次事業のオフバランス

単位: 億円

子会社の支配喪失に伴う利益181億円



保険コールセンター、保険ショップ348店舗、従業員1,500名規模の事業をオフバランス

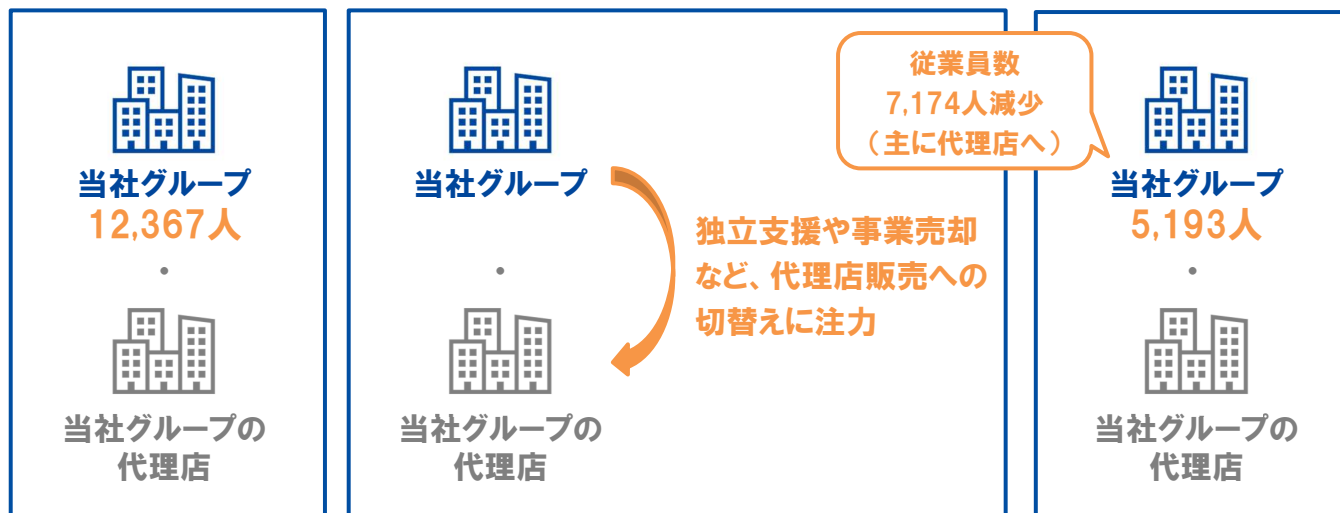
©2022 HIKARI TSUSHIN, INC. All Rights Reserved

4

従業員数[※]・販売チャネルの変化

※ 連結従業員数+平均臨時雇用者数

2015年3月末 → 2015年4月～2022年9月 → 2022年9月末



一人当たりの営業利益がより大きい、代理店販売の拡大に注力

©2022 HIKARI TSUSHIN, INC. All Rights Reserved

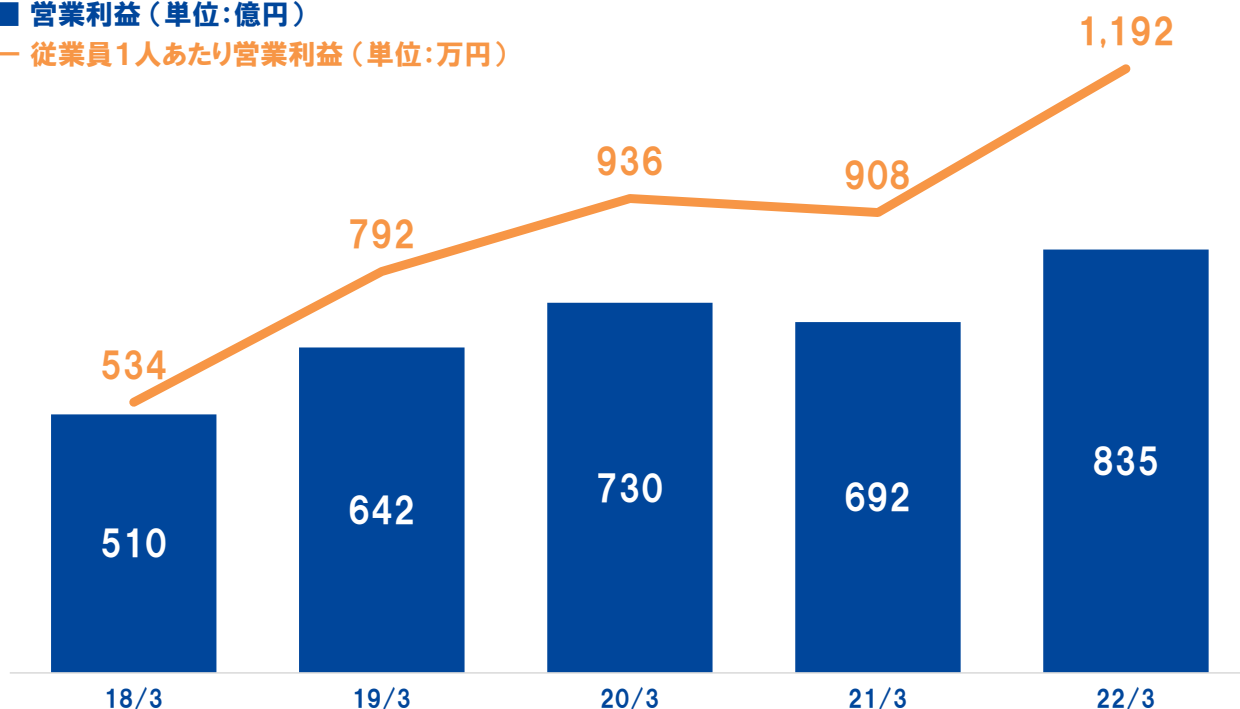
5

従業員1人あたり営業利益

(営業利益 ÷ 期中平均従業員数)

■ 営業利益 (単位: 億円)

— 従業員1人あたり営業利益 (単位: 万円)



※ 従業員は、連結従業員数+平均臨時雇用者数。期中平均従業員数は、(前期末従業員数+当期末従業員数)÷2。

©2022 HIKARI TSUSHIN, INC. All Rights Reserved

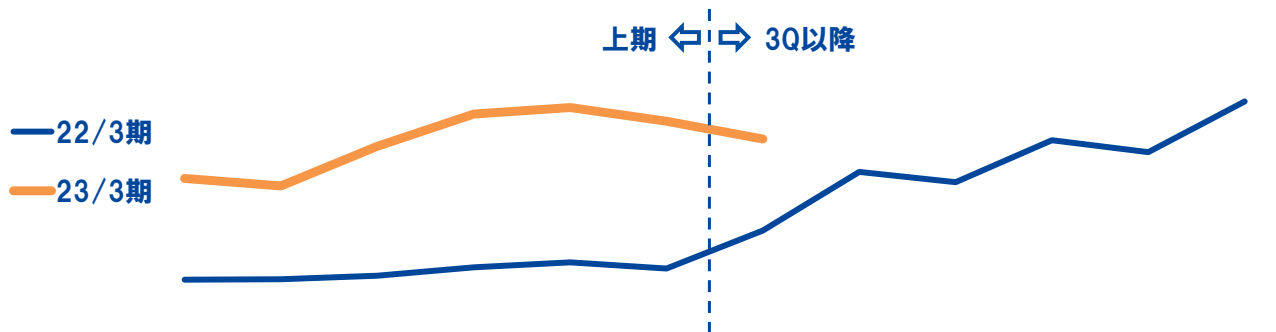
6

電力取引価格

単位:円/kWh

上期平均は21.3円。前期比+13.9円

スポット市場システムプライス 月次平均 (日本卸電力取引所 JEPX)



	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
22/3期	6.6	6.7	7.1	8.0	8.5	7.9	12.0	18.4	17.3	21.9	20.6	26.1
23/3期	17.7	16.9	21.2	24.8	25.5	24.0	22.0	-	-	-	-	-
差	+11.0	+10.2	+14.1	+16.7	+16.9	+16.1	+10.0	-	-	-	-	-

※ JEPX開示データより当社作成

©2022 HIKARI TSUSHIN, INC. All Rights Reserved

7

電力取引価格変動リスクヘッジ施策・感応度

電力取引価格変動リスクヘッジ施策

① 調達構成比の見直し
固定価格による仕入は、 前期比+3% (22/3上期45%、23/3上期48%)
② 提供プランの変更
予定通り ※ 個人向け電力は3Qより、法人向け電力は4Qより、 価格変動リスクをヘッジした新プランのみの提供となる

電力取引価格感応度

(ストック利益・営業利益への影響額目安)

期間：3Q~4Q	
JEPXスポット単価 単純平均	業績予想との 乖離金額(目安)
10円/kWh	+66億円
20円/kWh	0億円
25円/kWh	▲3億円
30円/kWh	▲7億円
40円/kWh	▲15億円

2022年10月は
22.0円/kWh

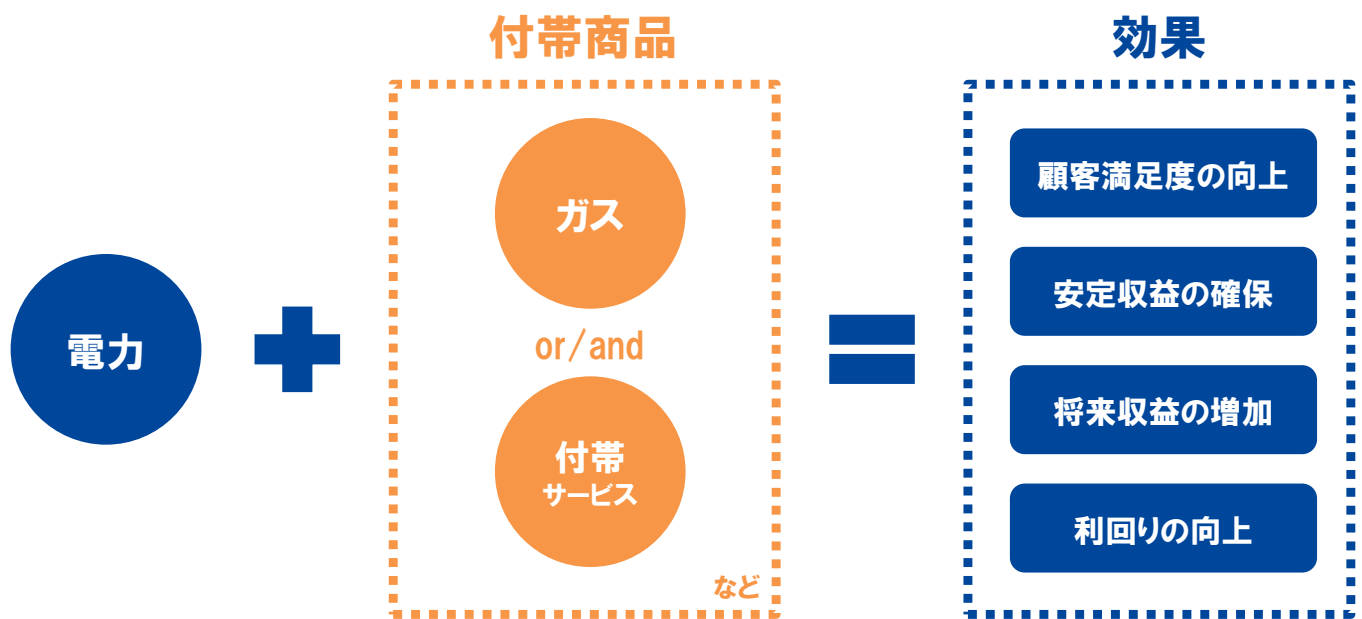
[参考] JEPXスポット単価単純平均

21/3期11.1円、22/3期13.4円、23/3期上期21.3円、23/3期10月22.0円

©2022 HIKARI TSUSHIN, INC. All Rights Reserved

8

電力事業のクロスセル・アップセル



お客様のニーズに即した様々な商品の付帯販売を実施。

主力事業とセグメント

主力事業	説明	セグメント		
		自社商材 法人サービス	他社商材 個人サービス	取次販売
インターネット回線	インターネット回線サービスの提供	○	○	○
電力	電力の提供	○	○	-
業種別・ITソリューション	順番待ち・予約受付システムの提供	○	-	-
保険	損害保険業・少額短期保険業	-	○	-
宅配水	宅配水の提供	-	○	-
携帯電話	携帯電話の販売	-	-	○
OA機器	複写機などOA機器の販売	-	-	○

※ 保険取次事業は、23/3上期末に、オフバランスいたしました。

保険事業の一例 (損害保険業・少額短期保険業)

① 通信端末修理費用補償保険



モバイル保険



- ☑ 事故時の修理費用を補償
- ☑ 同一契約で複数端末まで補償
- ☑ 機種変更後も継続補償
- ☑ モバイル端末全般を補償

② 死亡保険

家族への思いやり

人生100年時代の“万が一”に
少額で備えられる死亡保険です



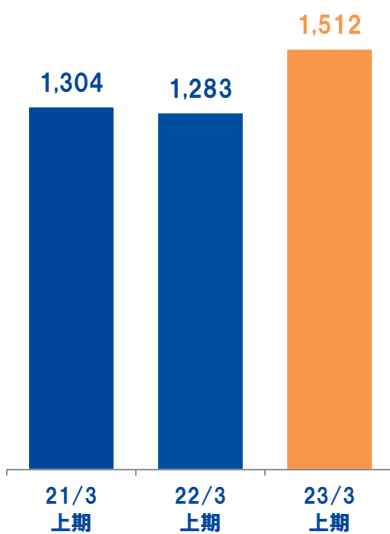
- ☑ お申込みは20～89歳まで可能
- ☑ 最長99歳まで更新が可能
- ☑ 日帰り入院から一時金を受け取れます
※入院一時金特約を付加した場合

法人サービス

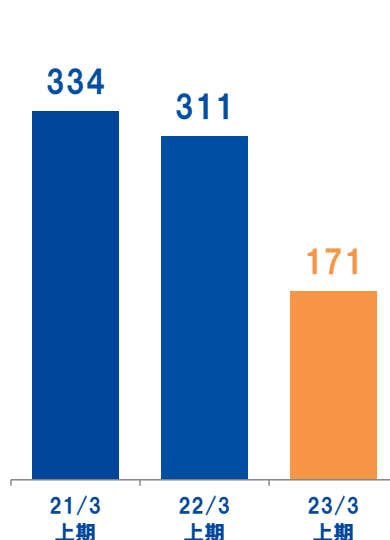
主な事業：インターネット回線、電力、業種別ITソリューション ほか

単位：億円

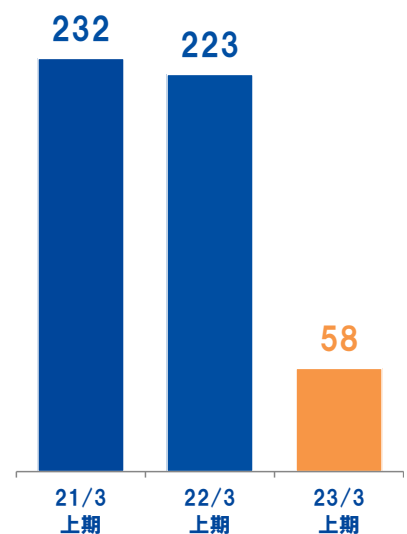
① 売上収益



② ストック利益



③ 営業利益



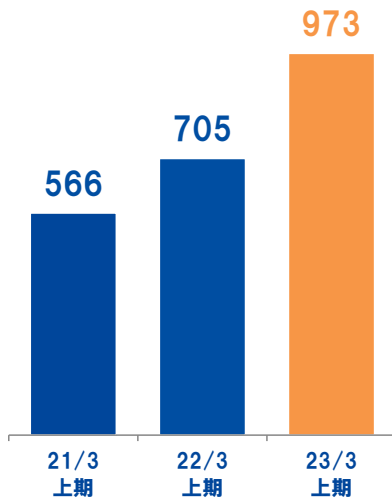
電力取引価格の高騰等により、減益となりました。

個人サービス

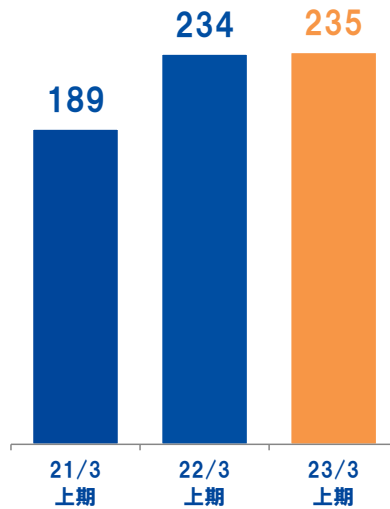
主な事業：インターネット回線、電力、保険、宅配水 ほか

単位：億円

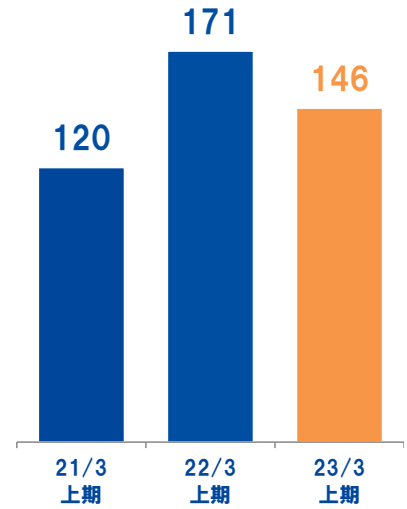
①売上収益



②ストック利益



③営業利益



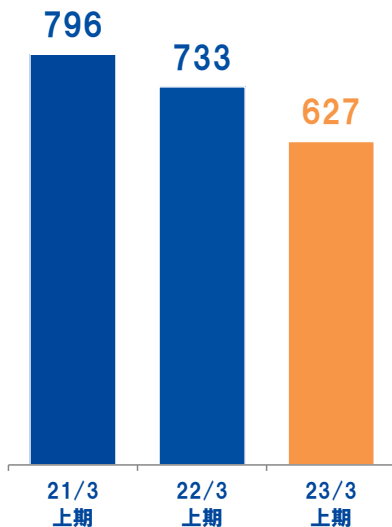
電力取引価格の高騰や一過性利益の減少等により、営業利益は減少しました。

取次販売

主な事業：インターネット回線、携帯電話、OA機器、保険取次(23/3上期迄)、ほか

単位：億円

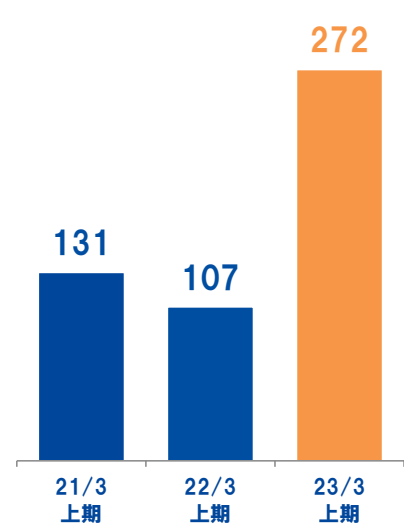
①売上収益



②ストック利益



③営業利益



保険取次事業のオフバランスにより、増益となりました。

営業外損益

23/3上期 一過性利益(為替差益) 197億円

単位:億円

	21/3	22/3	23/3
	上期	上期	上期
営業利益	475	490	461
金融収益+金融費用	▲17	30	264
持分法による投資損益	21	84	96
その他の営業外損益	21	2	0
税引前四半期利益	501	608	過去最高 822
法人所得税費用	▲176	▲175	▲223
非支配持分	▲24	▲29	▲1
親会社の所有者に帰属する 四半期利益	299	402	過去最高 598

©2022 HIKARI TSUSHIN,INC. All Rights Reserved

15

業績予想の修正

前期比増収増益予想

単位:億円

	22/3 通期	23/3 通期		
	実績	修正前	修正後	前期比
売上収益	5,782	6,000	6,200	+8.2%
営業利益	835	770	850	+1.7%
親会社の所有者に帰属する 四半期利益・当期利益	875	660	880	+0.5%

©2022 HIKARI TSUSHIN,INC. All Rights Reserved

16

連結キャッシュフロー

単位: 億円

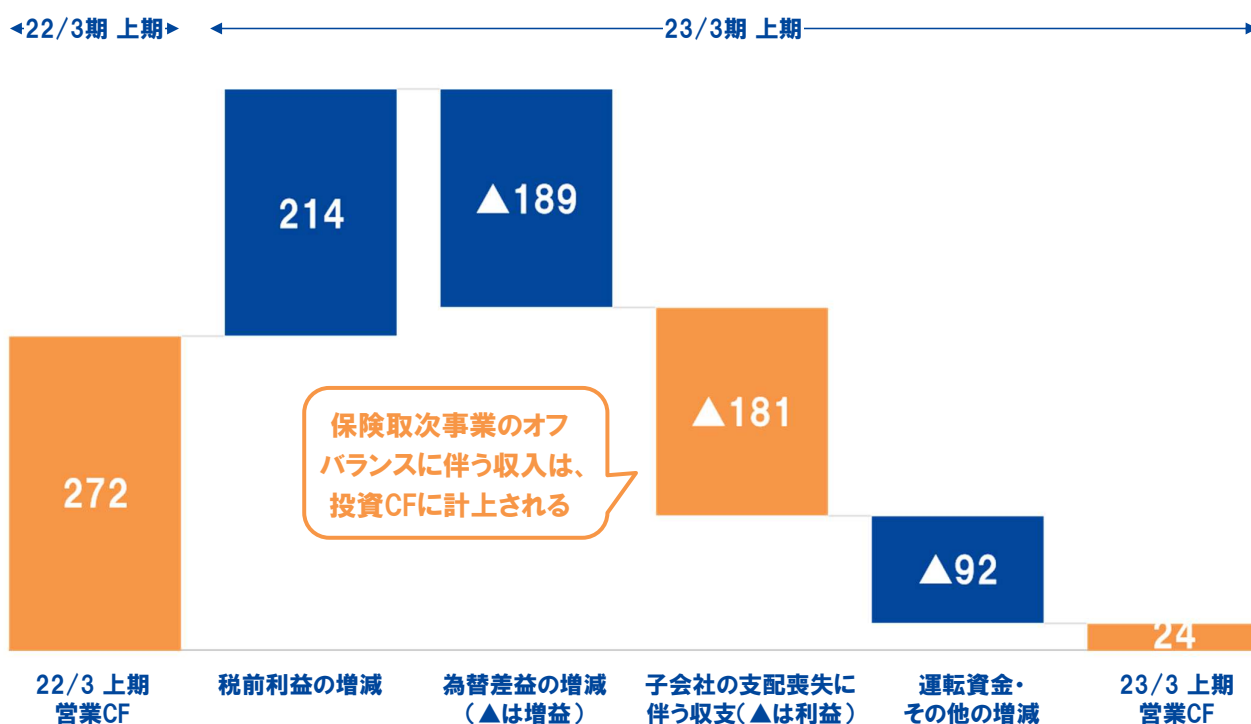
	21/3	22/3	23/3
	上期	上期	上期
営業活動による キャッシュ・フロー	+387	+272	+24
投資活動による キャッシュ・フロー	▲516	▲558	▲338
フリー・キャッシュ・フロー	▲128	▲286	▲314
財務活動による キャッシュ・フロー	+271	+8	+767

©2022 HIKARI TSUSHIN, INC. All Rights Reserved

17

営業キャッシュフロー前期比

単位: 億円



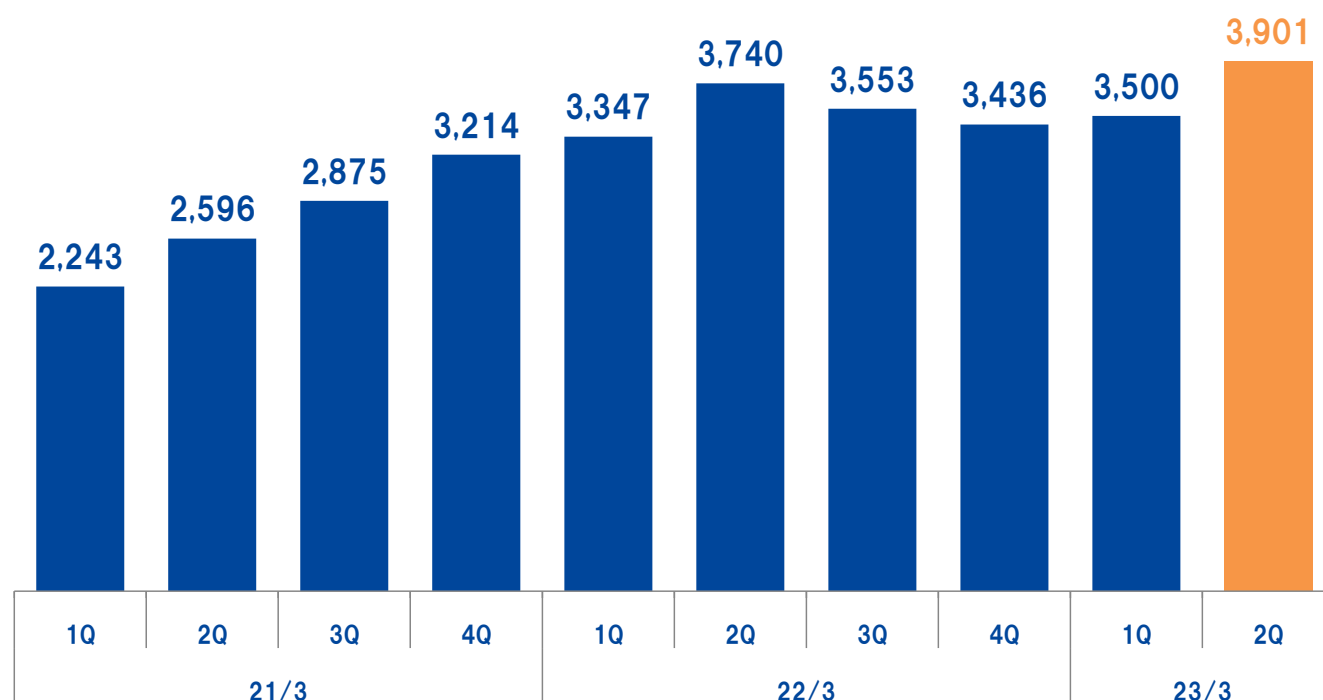
©2022 HIKARI TSUSHIN, INC. All Rights Reserved

18

純現金資産

※ 現預金 + 上場投資有価証券(上場子会社除く) - 有利子負債

単位: 億円



©2022 HIKARI TSUSHIN, INC. All Rights Reserved

19

配当および配当予想の修正（増配）

	22/3	23/3 (予)		
		8月発表	11月発表	前期比
1株当たり配当金	¥491	¥524	¥536	+9%
1Q	¥119	¥131	¥131	+10%
2Q	¥121	¥131	¥135	+11%
3Q	¥124	¥131	¥135	+8%
4Q	¥127	¥131	¥135	+6%
基本的1株当たり当期利益	¥1,927	¥1,383	¥1,963	+2%
配当性向	25%	38%	27%	-

©2022 HIKARI TSUSHIN, INC. All Rights Reserved

20

参考資料

参考資料

- ① **事業概要・特長**
- ② 直近5期業績
- ③ 財務戦略
- ④ 株主還元方針
- ⑤ その他補足資料
- ⑥ サステナビリティ情報

事業概要・特長

当社および当社グループは、商品・サービスの販売後に使用料などに応じた継続的な収入が見込まれる**ストック事業**を**中核事業**とし、個人および法人のお客様向けに様々な商品・サービスを広く普及させることを通じて、お客様、取引先様、株主様、従業員、社会などステークホルダーに貢献することを目指しております。

取扱商品・サービス(例)



電力



宅配水



通信回線

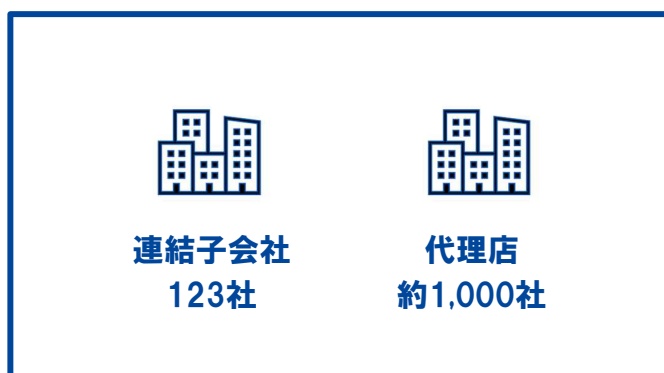
主な特長	①強固な販売体制	②収益の安定性
	③資本効率の高さ	④手元流動性の高さ

特長①

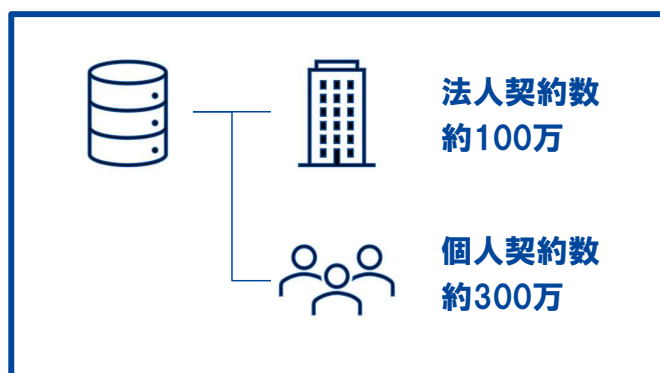
強固な販売体制

※2022年3月末時点

販売網 主に代理店を活用



顧客基盤 主に中小法人・個人に販売



販売チャネル 商品や事業環境の変化に応じて最適な販売チャネルを活用



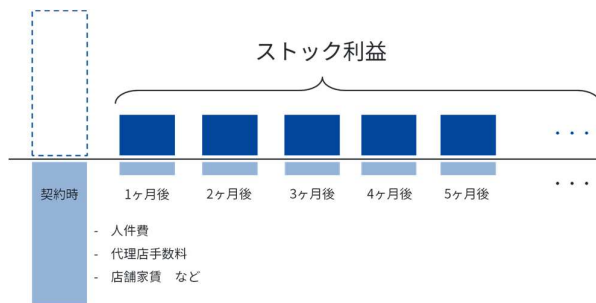
特長②

収益の安定性

ビジネスモデル

当社グループの中核事業は、商品・サービスの販売後に使用料などに応じた継続的な収入が見込まれる”**ストック事業**”

(例) 電力使用料、通信回線利用料など



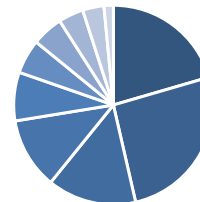
©2022 HIKARI TSUSHIN, INC. All Rights Reserved

売上収益構成比



売上収益のうち
72%が、継続的な収入
である”**ストック売上**”
(2022年3月期)

リスク分散



特定の対象(事業、商品、
顧客、取引先等)に依存
しない体制

※ グラフは2022年3月期事業別売上収益

25

特長③

資本効率の高さ

数値管理

事業利回り(投下コストに対する将来収益)など
様々な指標により各事業を数値管理。

迅速な意思決定

資本効率の悪い事業に経営資源を注力しない
よう、資本効率が良いれば規模拡大、悪ければ
規模縮小/撤退/売却と、迅速に意思決定。

実績 (2022年3月期)

上場株式投資に係る損益は営業利益に影響
しないことを踏まえると、ROAは実質10.8%

ROA ※1 (総資産営業利益率)	6.2%
実質ROA ※2	10.8%
ROS (売上収益営業利益率)	14.6%

※1 営業利益÷総資産(期中平均)

※2 1の分母から上場株式BS簿価(期中平均)を除いたもの

©2022 HIKARI TSUSHIN, INC. All Rights Reserved

26

特長④

手元流動性の高さ

純現金資産（2022年3月末）

保有する流動性の高い上場投資有価証券の価値を考慮したベースで、実質的に3,436億円のネットキャッシュの状態

1	現金及び現金同等物	3,382	-
2	有利子負債	▲6,126	借入残高平均 期間約93ヶ月
3	上場投資有価証券	6,180	時価評価
合計（純現金資産）		3,436	-

手元資金（2022年3月末）

3年以内の有利子負債返済資金は手元資金として確保している

1	現金及び現金同等物	3,382
2	期日3年以内の有利子負債残高	▲2,123
合計		1,259

特長⑤

企業文化

実力主義

年齢、性別、国籍、学歴などに囚われず、全ての人に経験(権限)を与え、成果を出した人を高く評価する**実力主義**に基づき、人事考課を行う。

質素儉約

経営陣から**質素儉約**に努め、細部までコスト削減・キャッシュフロー改善を徹底。

(一例)

- ・ 経営陣の移動でも特別席は負担しない
- ・ 本社を豪華にしない
- ・ 電話回線利用数や営業交通費の定期的な精査

変化対応

事業環境の変化に柔軟に対応するために、組織階層を少なくし、各組織に権限移譲を行い、迅速・果断に意思決定ができるよう努めている。

参考資料

- 1 事業概要・特長
- 2 直近5期業績**
- 3 財務戦略
- 4 株主還元方針
- 5 その他補足資料
- 6 サステナビリティ情報

売上収益・ストック売上

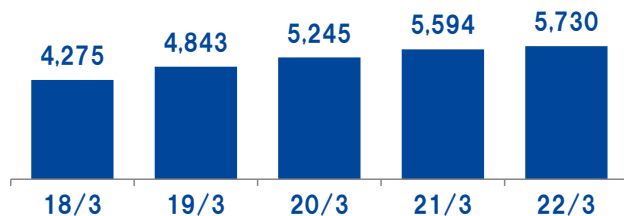
売上収益に占めるストック売上の割合
72% (ストック売上÷売上収益、22/3通期)

単位: 億円

■ 売上収益

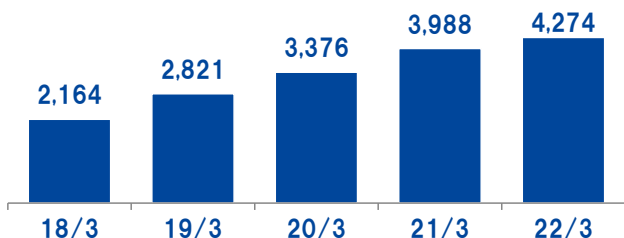
1) 合計

CAGR
7%



2) 自社商材のみ

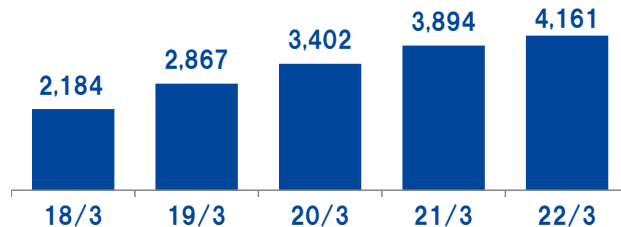
CAGR
18%



■ ストック売上

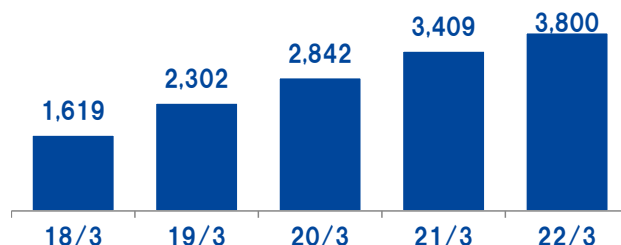
1) 合計

CAGR
17%



2) 自社商材のみ

CAGR
23%

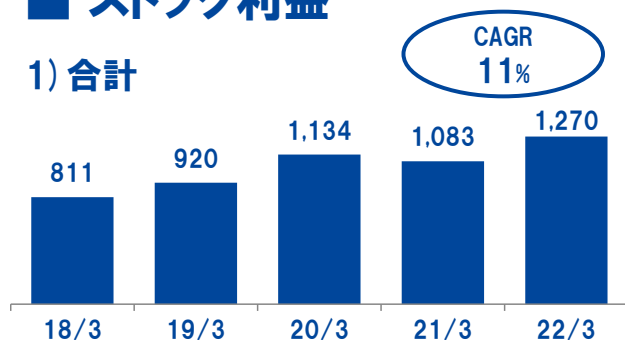


ストック利益・営業利益

単位: 億円

■ スtock利益

1) 合計

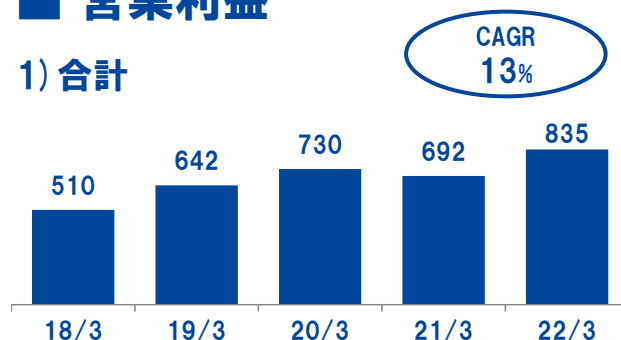


2) 自社商材のみ



■ 営業利益

1) 合計



2) 自社商材のみ



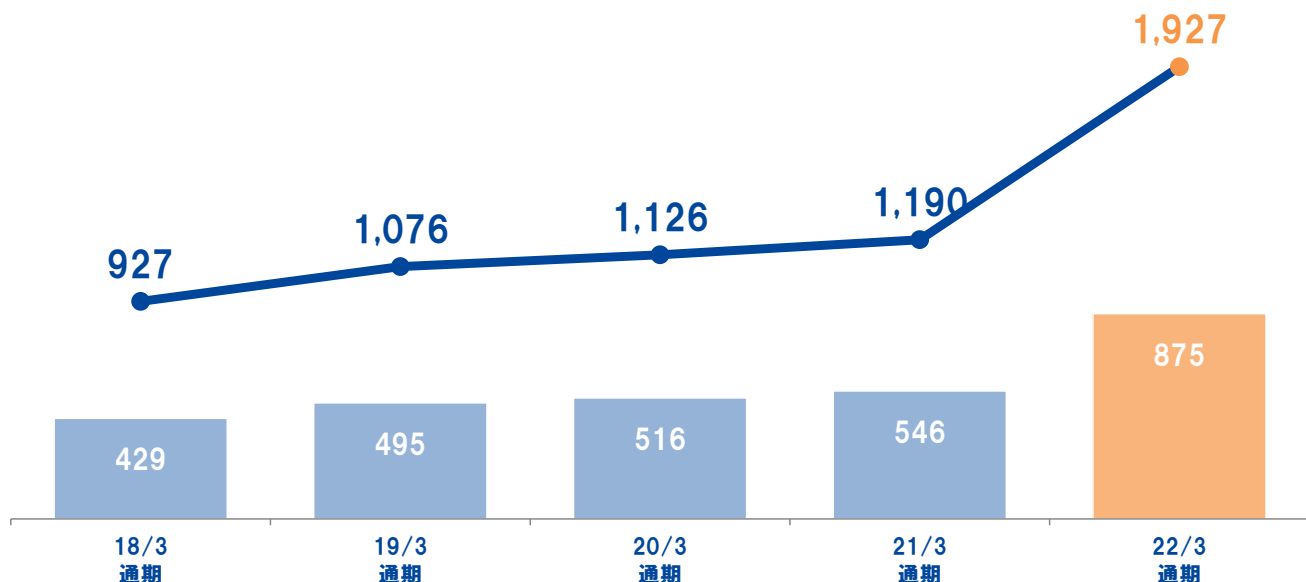
©2022 HIKARI TSUSHIN, INC. All Rights Reserved

31

1株当たり当期純利益 年次平均成長率20%

— 1株当たり当期純利益 (単位 円)

■ 親会社の所有者に帰属する当期利益 (単位 億円)



©2022 HIKARI TSUSHIN, INC. All Rights Reserved

32

参考資料

- 1 事業概要・特長
- 2 直近5期業績
- 3 財務戦略**
- 4 株主還元方針
- 5 その他補足資料
- 6 サステナビリティ情報

財務戦略

資金調達

資金運用

① 手段の多様化 用途に応じて機動的に調達

② 期間の長期化 原則長期間で調達

③ 金利の固定化 原則固定金利で調達

① 事業投資 資本効率の高い事業へ投資

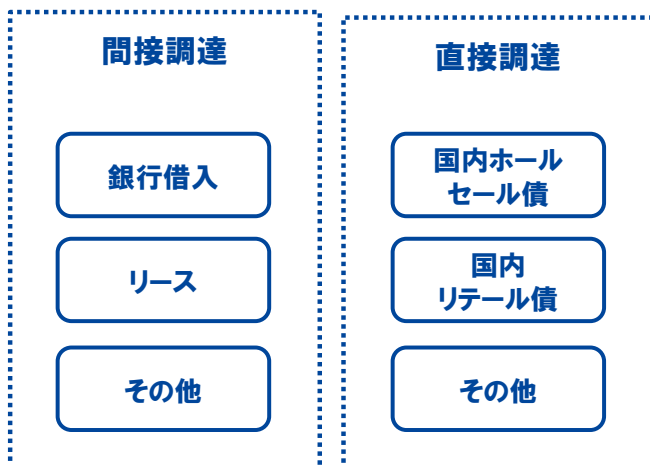
② 戦略的貯蓄・返済資金確保 各事業で競争優位を確保・3年以内返済資金を確保

③ 余資運用 余剰資金があれば運用

手段の多様化

単位:億円

■ 資金調達手段



■ 有利子負債合計

	20/3	21/3	22/3
合計	3,996	5,141	6,126
うち社債	2,857	3,934	4,935
うち銀行借入	937	1,026	1,012

低金利環境を背景に、継続的に資金調達を実行。

期間の長期化・金利の固定化

■ 借入残高平均期間

単位:ヶ月

	20/3	21/3	22/3
合計	83	85	92
うち社債	113	100	106
うち銀行借入	26	27	29

■ 固定金利比率

計算式: 固定金利の有利子負債 ÷ 総有利子負債

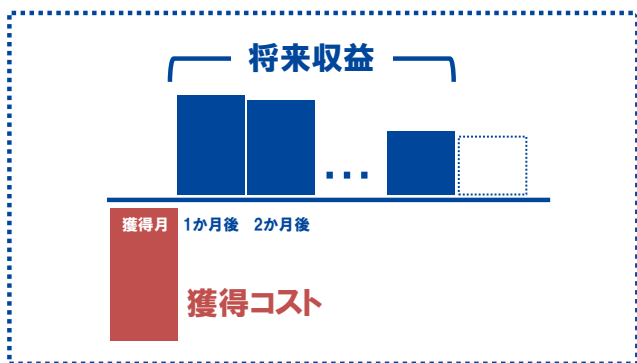
	20/3	21/3	22/3
合計	88%	90%	96%
うち社債	100%	100%	100%
うち銀行借入	49%	52%	73%

できる限り長期間、金利変動リスクがない資金調達を行うことで、変化に強く、財務基盤が強固な状態にしたいと考えています。

事業利回りの管理

■ 考え方

$$\text{事業利回り} = \text{将来収益} \div \text{獲得コスト}$$



■ 管理表イメージ

順位	事業	販売手法		値	判定
1	A	代販	Web	x %	○
2	B	代販	電話	y %	○
3	C	直販	ブース	y %	○
4	A	代販	直販	z %	×

An orange arrow points from the '直販' (Direct Sales) column of the 4th row to the '直販' column of the 3rd row, indicating a shift in sales method.

獲得コストに対する将来収益を確認し、基準値以上の事業や販売に注力

資本効率

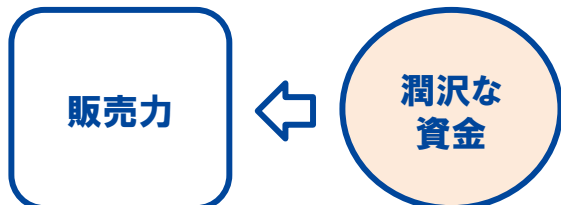
	20/3	21/3	22/3
	通期	通期	通期
(ROE) 自己資本利益率 親会社の所有者に帰属する当期利益 ÷ 自己資本 (期中平均)	19.0%	16.1%	20.3%
(ROA) 総資産営業利益率 営業利益 ÷ 総資産 (期中平均)	8.2%	6.2%	6.2%
実質ROA [分母] 総資産 - 上場株式BS簿価 (期中平均)	12.4%	9.9%	10.8%
(ROS) 売上収益営業利益率	13.9%	12.4%	14.6%

上場株式投資に係る損益は営業利益に影響しないことを踏まえると、ROAは実質10.8%といえます。

競争優位の確保事例

① 宅配水

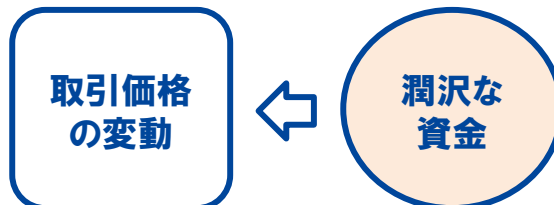
国内シェアNo.1



競合他社対比で潤沢な資金を保有。一定の利回りを維持しつつ、顧客獲得のためのコストを積極的に投下した結果、事業規模が拡大し、国内シェアNo.1。

② 電力

事業環境の変化に順応しながら、シェア拡大



電力取引価格の急騰により運転資金が急増するも、潤沢な資金により対処。競合他社が苦戦する中、M&Aに資金投下。シェア拡大中。

手元資金

単位:億円

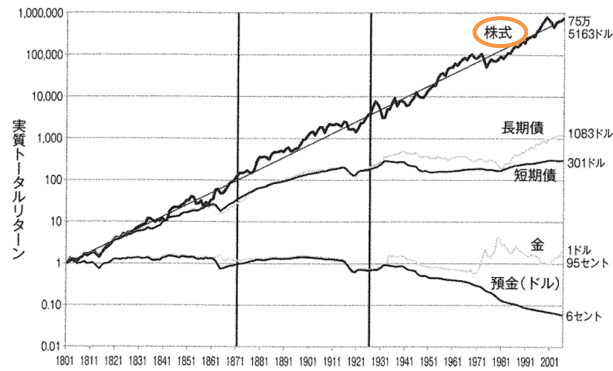
	20/3	21/3	22/3
現金及び現金同等物	2,721	3,245	3,382
期日3年以内の有利子負債残高	1,611	2,215	2,123
1年以内	626	1,384	1,093
1年超2年以内	699	313	633
2年超3年以内	284	517	395

期日3年以内の有利子負債残高を超える手元資金を保持しています。

余剰資金の運用方法

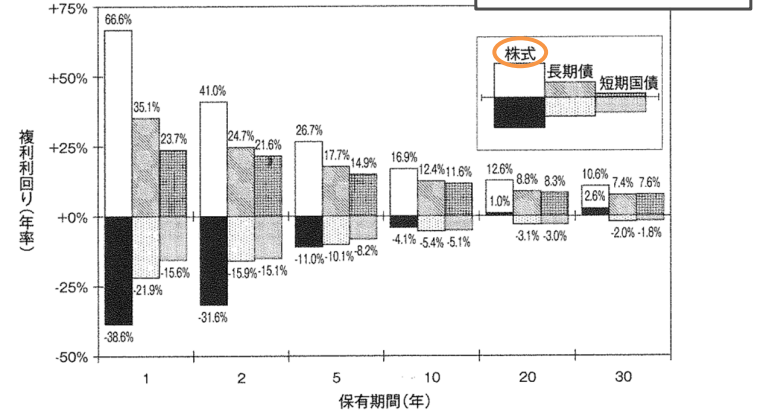
ジェレミー・シーゲル氏の著書『株式投資』には、1802年から2006年まで、①米国において運用リターンへの伸び率が最も高く、長期の安定性に優れていたものは株式であること、②米国において株式を17年以上保有すると、実質ベースで損失が出なかったこと、③日本を含む16カ国でも長期における株式の利回りは債券投資を上回ったこと、などが記されています。

■図 1-4 株式と債券の実質トータルリターン

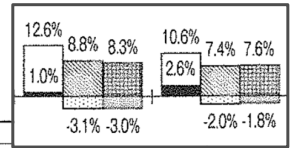


(参考) ジェレミー・シーゲル著『株式投資』日経bp. 2009 P10,23,24

■図 2-1 保有期間別の実質利回り（最高値と最低値）



20年と30年を拡大



余剰資金の運用方法として、株式投資が適切と考えています。

当社株式投資の特徴

	ファンドの一例	当社	当社
投資対象の捉え方	株式	ビジネス	市場動向をみて判断しているのではない
投資期間	期限あり	期限なし	無期限で付き合いたい企業を部分的に所有する
保有比率の上限	あり	なし	事業会社として連結子会社として運営することもできる
株式の流動性	高いものが投資対象	問わない	流動性が低くても投資できる
主要評価指標	キャピタルゲインやインカムゲインなど	EY	株価の変動(時価)に影響を受けない

余剰資金を長期間運用することが可能

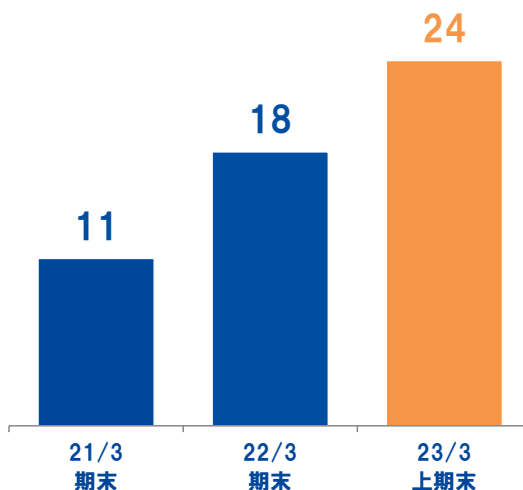
連結子会社となった事例・持分法適用会社数

※ 単に紹介であり、当社株式投資が連結子会社や持分法適用関連会社になることを見据えて行っていると示唆するものではありません。

■ 連結子会社となった主な上場会社

	銘柄名	投資開始時期	連結子会社になった時期
1	エフティグループ (旧:エフティコミュニケーションズ)	07/3期 3Q	14/3期 1Q
2	アイフラッグ (旧:テレウェイブ)	07/3期 4Q	16/3期 3Q
3	インタア・ホールディングス	11/3期 1Q	17/3期 4Q
4	ウェブクルー	14/3期 1Q	15/3期 3Q
5	プレミアムウォーターホールディングス (旧:ウォーターダイレクト)	14/3期 4Q	15/3期 4Q
6	シック・ホールディングス (旧:アクトコール)	19/3期 3Q	19/3期 4Q

■ 持分法適用関連会社数 (上場会社のみ)



上場株式投資方針・考え方 (原則)

・ 純投資

・ 安定 ※キャッシュフローが良い、ストック事業、強固な財務基盤、など安定した会社に投資

・ 株式を買うということはその会社のビジネスの一部を保有するものとする

・ 投資先企業と良好な関係を目指す

上場株式投資状況① EY

金額単位:億円

	2021年		2022年		
	9月末	12月末	3月末	6月末	9月末
投資簿価 (取得額)	4,174	4,521	4,560	4,765	5,102
[参考] 時価	6,181	6,380	6,180	6,436	6,974
持分営業利益 (直近12ヶ月)	589	642	708	722	764
[参考] うち持分法適用会社のみ	121	121	118	119	131
Earnings Yield 持分営業利益 ÷ 投資簿価	14.1%	14.2%	15.5%	15.2%	15.0%
投資先会社数	481	511	499	496	470
うち持分法適用会社のみ	16	17	18	22	24

※ 持分営業利益とは、各投資先の営業利益に当社の保有比率を乗算し、合算したものです。

※ 直近12ヶ月とは、基準日の直近12ヶ月に決算発表された4四半期を指します。

上場株式投資状況② 持分業績・指標

金額単位:億円

PL	持分売上	12,777
	持分営業利益	764
	持分純利益	643
BS	持分純現金資産	2,778
	持分総資産	13,217
	持分株主資本	617

指標	EY	15.0%
	PER	7.9
	PBR	0.8
	配当利回り	3.5%

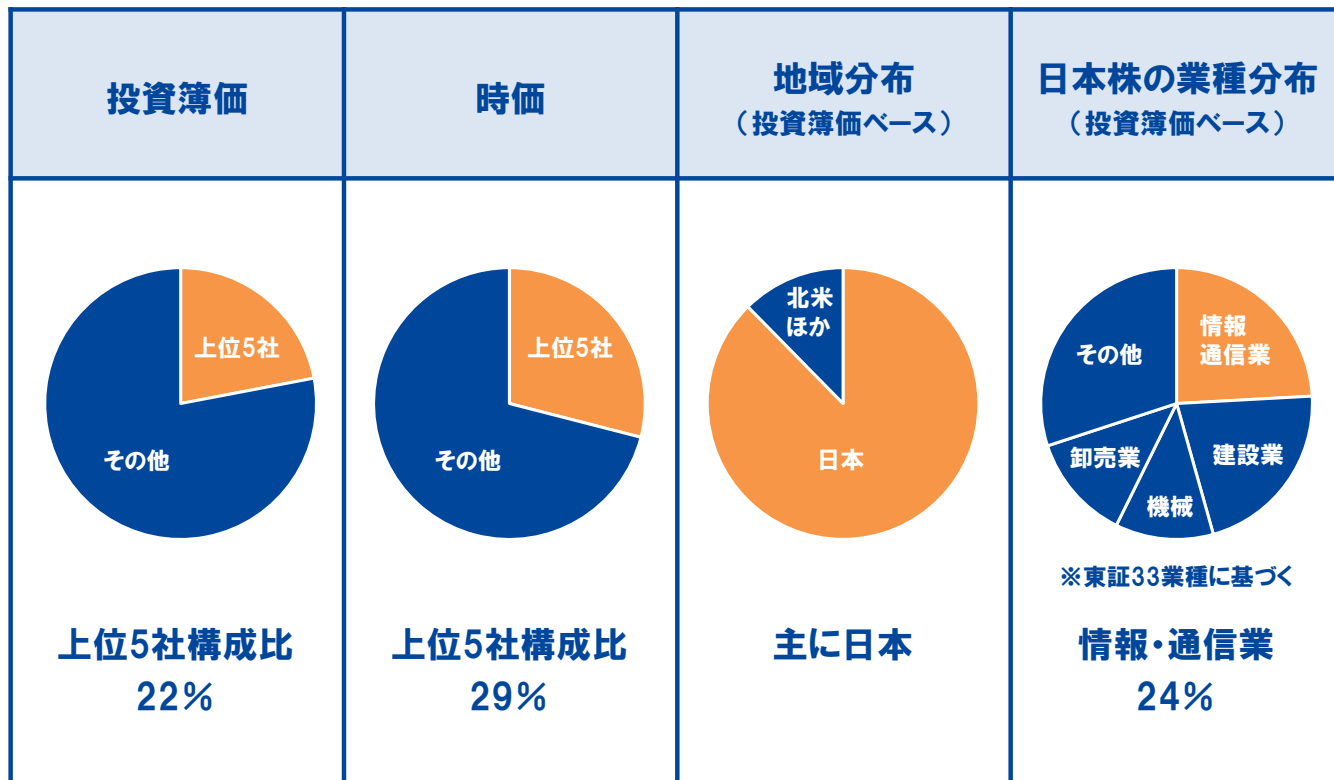
※ 2022年9月末時点です。

※ PL・BSは各投資先の数値に当社の保有比率を乗算し合算したものです。

※ PLは直近12ヶ月(基準日の直近12ヶ月に決算発表された4四半期)、BSは直前期(基準日の直前の決算)の数値により計算しています。

※ 指標はいずれも投資簿価対比です。

上場株式投資状況③ ポートフォリオ



参考資料

- ① 事業概要・特長
- ② 直近5期業績
- ③ 財務戦略
- ④ 株主還元方針
- ⑤ その他補足資料
- ⑥ サステナビリティ情報

株主還元方針（原則）

① 配当

累進配当※を意識

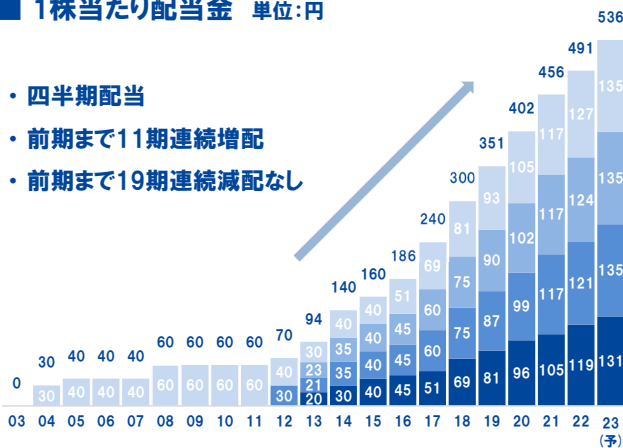
※減配せず配当金額を維持または増加させること

② 自己株式取得

株価に応じて機動的に実施

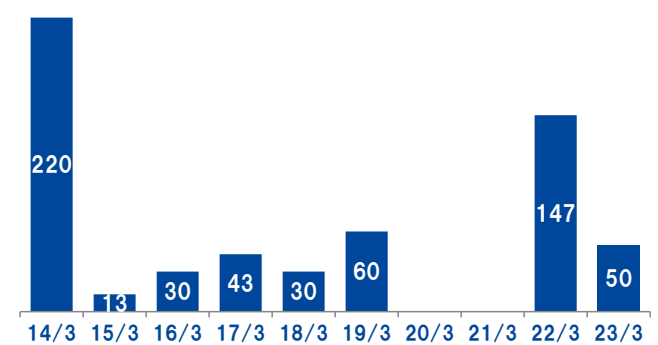
■ 1株当たり配当金 単位:円

- ・ 四半期配当
- ・ 前期まで11期連続増配
- ・ 前期まで19期連続減配なし



■ 自己株式取得金額 単位:億円

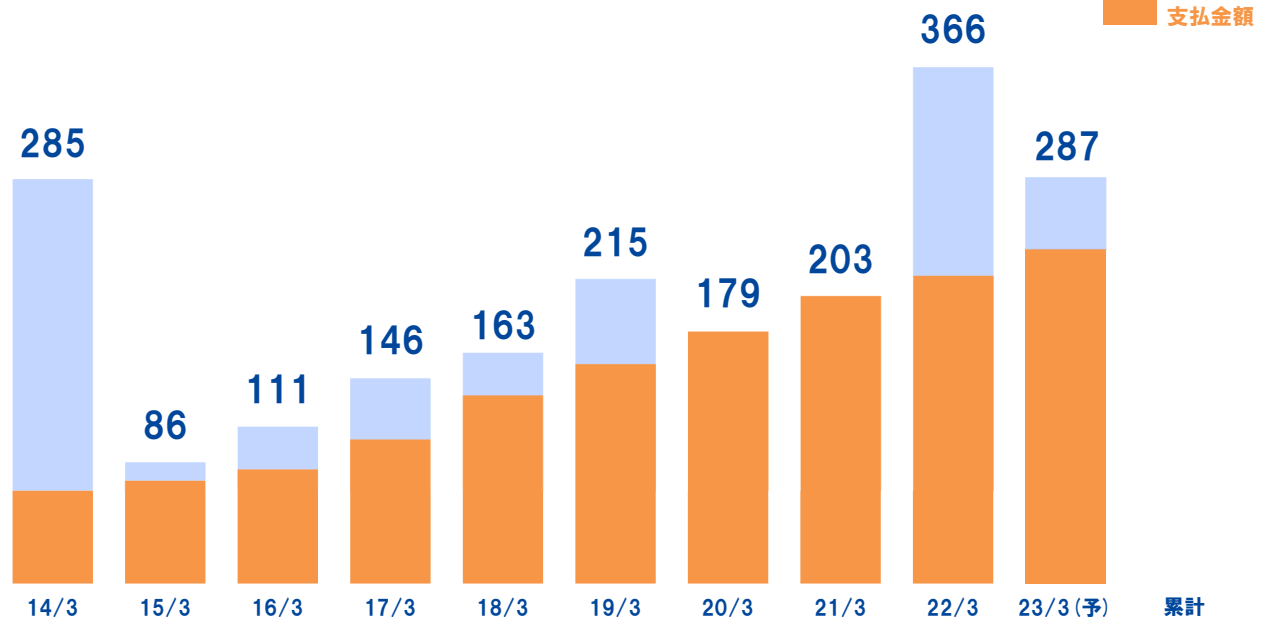
・ 10年累計596億円



株主還元額の推移

単位:億円

10年間累計
総還元性向
41%



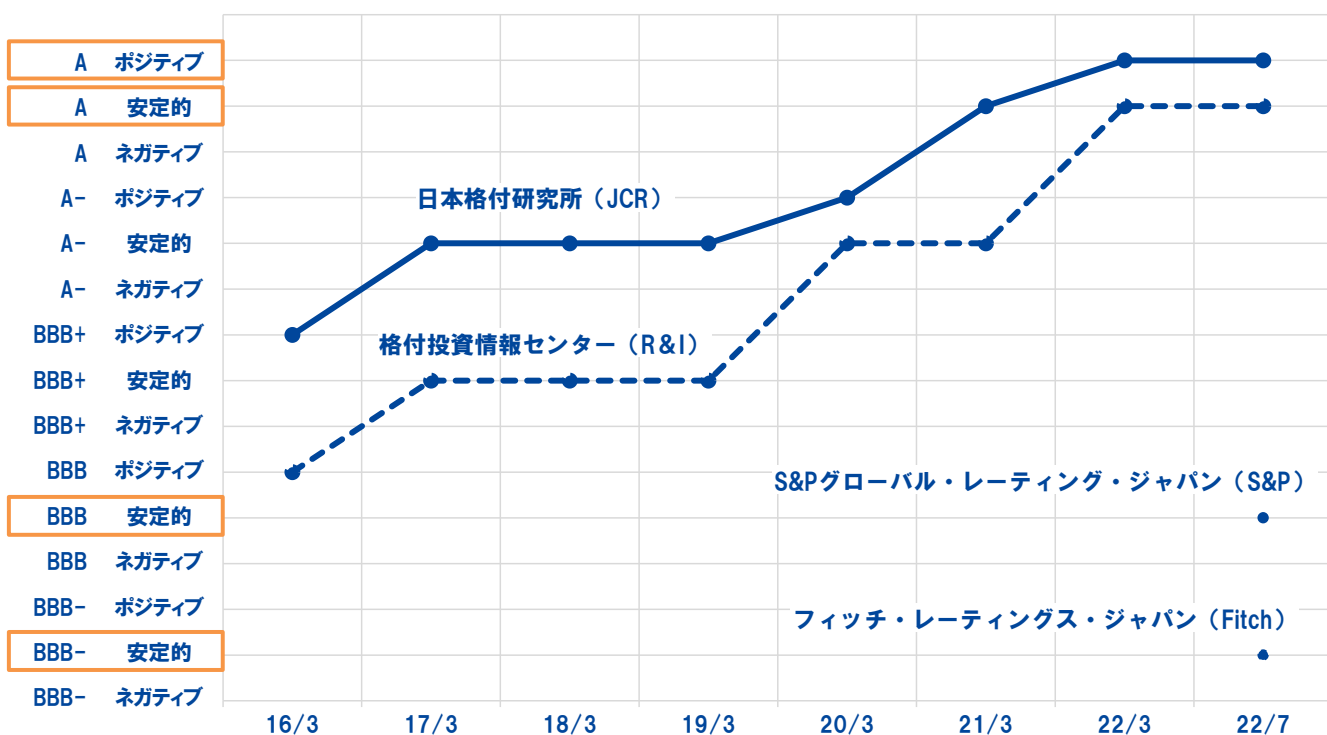
	14/3	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3	22/3	23/3(予)	累計
配当金支払金額	66	73	81	102	133	155	178	203	218	237	1,452
自己株取得総額	220	13	30	43	30	60	0	0	147	50	596
総還元性向	98%	42%	44%	37%	38%	43%	34%	37%	41%	32%	41%

参考資料

- ① 事業概要・特長
- ② 直近5期業績
- ③ 財務戦略
- ④ 株主還元方針
- ⑤ **その他補足資料**
- ⑥ サステナビリティ情報

外部格付

JCR	A(ポジティブ)	S&P	BBB(安定的)
R&I	A(安定的)	Fitch	BBB-(安定的)



ストック利益と獲得コストの説明

単位: 億円

合計 (22/3)					
		うち継続的なもの		うち一時的なもの	
売上収益	5,730	自社顧客からの通信利用料、通信キャリア・保険会社からの収入など	4,161	イニシャル手数料収入、ハードウェア販売代金など	1,569
原価+販管費	▲4,854	提供サービスの原価、請求コスト等顧客維持コストなど	▲2,890	ハードウェア仕入原価、営業人件費、二次代理店への販売手数料など	▲1,964
営業利益	835	ストック利益	1,270	獲得コスト	▲434

©2022 HIKARI TSUSHIN, INC. All Rights Reserved

53

開示資料別 株式評価方法・範囲

開示資料	勘定科目・名称	評価方法	範囲		
			連結子会社	持分法適用会社	その他
連結財政状態計算書	持分法で会計処理されている投資	純資産評価	×	○ 上場・未上場	×
	その他の金融資産	時価評価	×	×	○ 上場・未上場
決算説明資料	上場株式投資簿価	取得金額	×	○ 上場のみ	○ 上場のみ

©2022 HIKARI TSUSHIN, INC. All Rights Reserved

54

株式保有比率の増減に伴う利益認識

上場株式投資の含み損益は、純利益に影響しません

区分	勘定科目	範囲		利益認識
		変動前	変動後	
保有比率 減少	株式売却損益 株式除外時再評価損益	連結子会社	連結子会社	なし※
		連結子会社	持分法／その他	営業利益
		持分法	持分法／その他	税引前利益
		その他	その他	包括利益
保有比率 増加	株式段階取得差損益	持分法	連結子会社	税引前利益
		その他	持分法／連結子会社	包括利益
	負ののれん発生益	その他／持分法	連結子会社	営業利益
		その他	持分法	税引前利益
保有比率 変動なし	減損損失	負債性金融商品（優先株など）		税引前利益
		資本性金融商品		包括利益
	含み損益	その他		包括利益

※ 売却持分と売却価額の間が生じた差額が資本剰余金となる

©2022 HIKARI TSUSHIN, INC. All Rights Reserved

55

参考資料

- ① 事業概要・特長
- ② 直近5期業績
- ③ 財務戦略
- ④ 株主還元方針
- ⑤ その他補足資料
- ⑥ サステナビリティ情報

©2022 HIKARI TSUSHIN, INC. All Rights Reserved

56

当社のサステナビリティ

経営理念

- ・時代に即した商品・サービスの提供により、ステークホルダーの発展に貢献すること
- ・本質を追求し、変化に対して適時適切に対応し、時々の状況に応じた戦略を中期的視点から立案・実行し、持続的な企業価値の向上に取り組むこと

経営ビジョン

- ・ストック利益を軸とした安定的な収益の確保と安定的な利益成長

マテリアリティ（重要課題）

- ・事業環境の変化に順応する態勢

① 収益構造 ・リスク分散	② 資本効率の 追求	③ 人材育成	④ スピード経営
ガバナンス			

① 収益構造・リスク分散

■ 収益構造

長期安定収益であるストック利益を軸としたビジネスモデル

$$\text{営業利益} = \underbrace{\text{ストック利益}}_{\text{長期安定収益}} + \underbrace{\text{獲得コスト}}_{\text{主に変動費}}$$

ストック利益は長期安定収益であり短期的に大崩れする確率は低い。獲得コストは主に変動費であり当社の裁量で調整可能。結果、事業環境の変化に順応しやすい収益構造となっている。

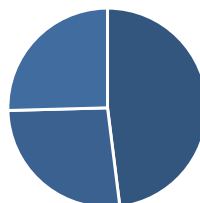
■ リスク分散

特定の対象(事業、商品、顧客、取引先、販売チャネル等)に依存しない体制

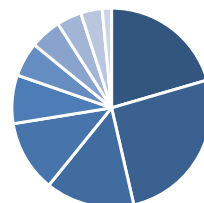
法人契約数 約100万
個人契約数 約300万

代理店数
約1,000社

売上高 セグメント別



売上高 主な事業別



② 資本効率の追求

- ・ 資本効率の悪い事業に経営資源を注力しないように努め、高い資本効率を追求
- ・ 業績にかかわらず、コスト削減、キャッシュフロー改善を徹底



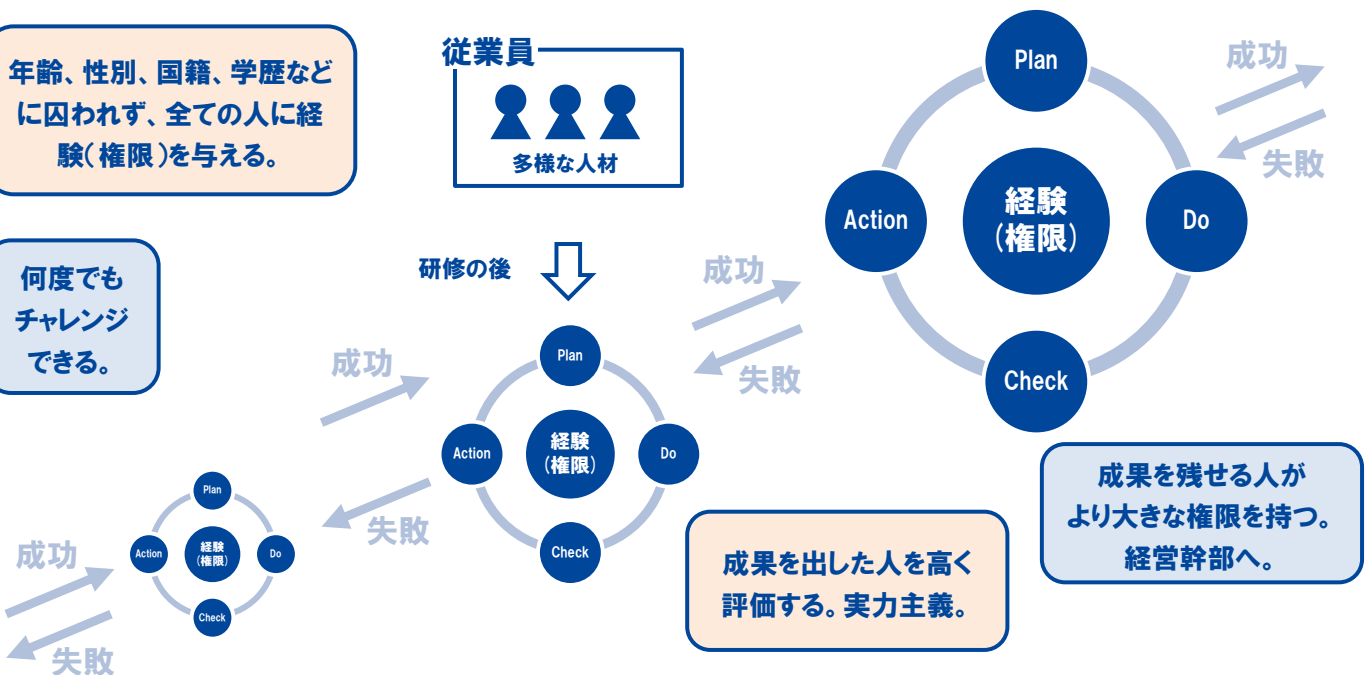
③ 人材育成 多様な人材が活躍できる環境

年齢、性別、国籍、学歴などに囚われず、全ての人に経験(権限)を与える。

何度でもチャレンジできる。



研修の後



土台：業務に集中できる労働環境

④ スピード経営

- ・ 少ない組織階層と各組織への権限委譲による迅速・果断な意思決定

概ね5階層



- ・ 分権により、機会や脅威に対して、迅速、果断な意思決定が可能
- ・ 意思決定が適切なレベルで行われ、階層毎に重要課題に取り組むことが可能
- ・ 従業員が自発的に行動することが可能

環境-1 環境保護

地域や専門家の方々などと協力し、以下の取り組みを行っています。

森林整備活動

水源涵養機能の高い森が良い水資源を生み、豊かな食生活を生むという考えから、健全な森を作る間伐等の整備を行っています。

富士山清掃活動

富士山周辺の環境保護のために地域や専門の方々
が主催する清掃活動に継続的に参加しています。

PETボトルの軽量化

PETボトルの構造を変更し、従来より20%軽量化
(プラスチック使用量削減)したボトルに順次入れ替
え、2020年4月現在全水源の97%で軽量化を実
施済みです。

福祉施設への水の提供

プレミアムウォーターのご利用者様がお受け取りにな
らなかった宅配水の有効活用と福祉への貢献を目
的に、地元障がい者福祉施設にウォーターサーバー
と宅配水を無償で提供しています。

環境-2 資源・廃棄物の削減

持たない

- ・ 2022年3月期末の総資産に占める有形固定資産の割合は1.8%であり、資源を持たないことが廃棄物の削減につながっています。

リユース

- ・ 什器備品など資産購入は原則中古品から選定しており、廃棄物の削減に加え、コストの削減にもつながっています。
- ・ 従業員が文房具、事務用品などを共有できるリユース棚を設け、新品の購入を抑制／廃棄物の削減を推進しています。

ペーパーレス

- ・ 取締役会をはじめ各種会議のペーパーレスによる運用をしています。
- ・ 請求書等郵送物の電子化について、取引先へのはたらきかけを行っています。

社会-1 経営人材の育成

ダイバーシティの推進

- ・ 実力主義の徹底により、年齢、性別、国籍、学歴等に囚われない公平な評価を実施しています。

実力主義

- ・ 経験が人を成長させるという考えの元、何度でもチャレンジできる機会を与え、成果を出した人を高く評価します。成果を残せる人がより大きな権限を持ち、経営幹部へ昇進します。

人権の尊重

- ・ 人権及び労働者としての基本的権利を尊重し、不当な差別やハラスメント、強制労働、児童労働の排除に努めています。
- ・ 従業員のトラブルや不安などに対応する相談窓口を設置し、従業員が心身ともに、健康な状態で活動できることに注力しています。

社会-2 働きやすい職場づくり

労働時間

- ・ 長時間労働及び休日労働の禁止を原則としています。

各種制度

- ・ フレックス制度、育児休業・短時間勤務制度、出産後復職支援制度など、働きやすい労働環境のための制度を設けています。
- ・ 当社グループの健康保険組合を通し、予防接種の助成をはじめとする健康増進活動を推進しています。

意見箱の設置

- ・ 従業員の意見や問題意識等を経営陣、役職者に対して、実名または匿名でダイレクトに情報発信することが可能な制度を設けています。

社会-3 社会貢献活動

経済的貢献

- ・ 当社グループは全国各地で事業を行っており、当社グループの継続的な利益成長は、社会全体の経済的成長、幅広い雇用の創出や地域社会の活性化に繋がると考えています。

自治体等への貢献

- ・ 豊島区(本社所在地)に、出資先企業より受領した株主優待品の一部を寄贈しており、2021年11月豊島区民社会福祉協議会より感謝状を受領しました。
- ・ 使用済み切手を豊島区の社会福祉協議会に寄付しています。使用済み切手は、資金化されたのち福祉事業に活用されています。
- ・ 定期的に本社最寄り駅周辺の清掃を実施しています。
- ・ ペットボトルキャップをワクチン費用にするNPO法人エコキャップ推進協会の活動を支援しています。

ガバナンス-1 取締役の報酬・上場株式投資

業務執行取締役の報酬

長期的な視点として本質的な企業価値を向上させること、短期的な視点として業績目標を達成させること、それぞれに対するインセンティブを高めるため、営業利益等の指標を基に報酬額を決定しています。2022年6月、ガバナンスの強化を目的に、社外取締役が過半を占める報酬委員会を設置いたしました。

上場株式投資

一定の財務規律(3年以内返済資金を手元資金として確保すること)を遵守することや、独立社外取締役が過半数を占める委員会(投資監査委員会)を設置し外部モニタリング体制を整備することに取り組んでおります。

ガバナンス-2 リスクマネジメント

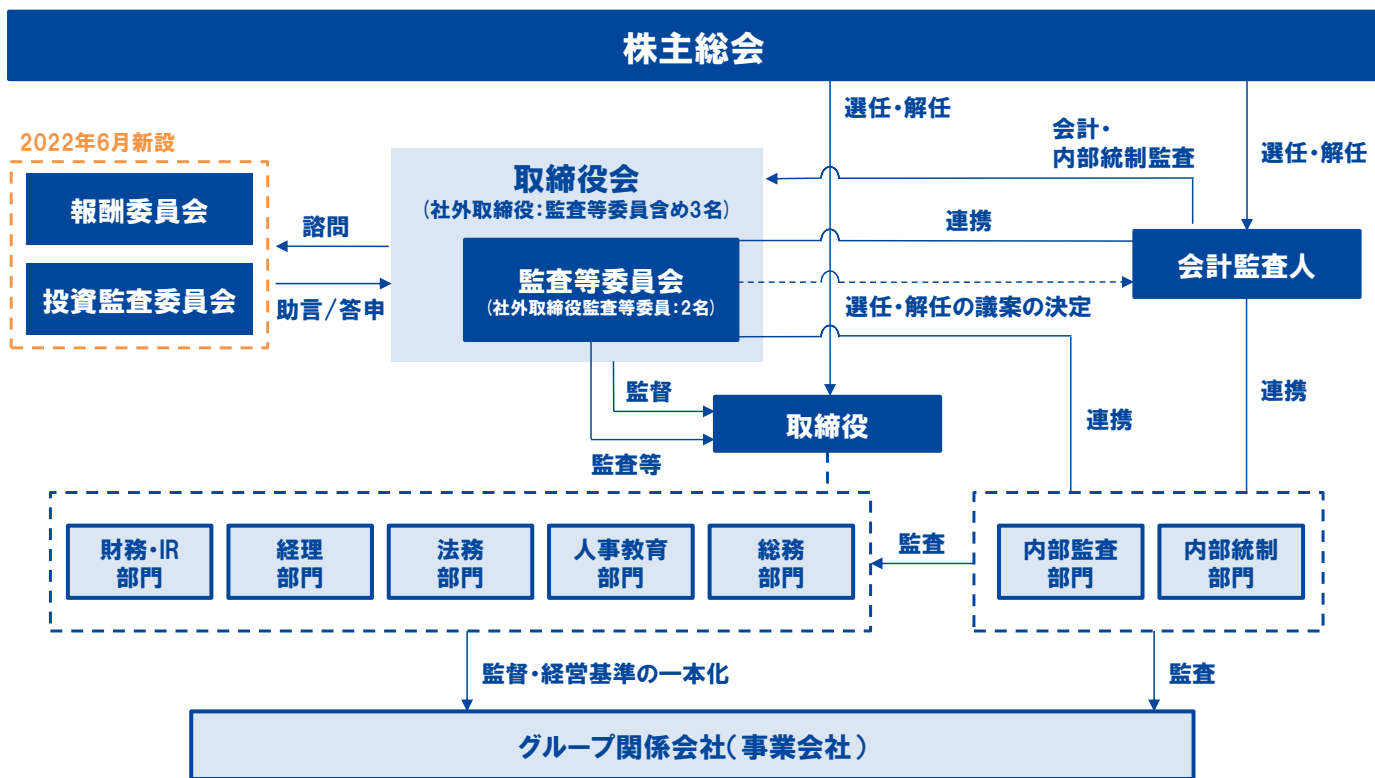
リスクマネジメント

取締役会で定めた内部統制基本方針に基づく対応の一環として、社内のリスク情報を吸い上げるための会合を定期的に行い、監査等委員会へ報告をしています。

情報セキュリティ/BCP体制

当社では、お客様や従業員の個人情報を適切に管理運用するために、法令遵守と契約違反の防止を図り、情報管理・情報の吸上げ・適切な運用方法の提案ができる体制構築に取り組んでいます。また日常の業務遂行で生じるリスクや災害等外的要因によるリスク等に対して危機管理規程を制定し、BCP体制の構築に取り組んでいます。

ガバナンス-3 コーポレートガバナンス体制図



ESGデータ（連結）

		単位	22/3	
E (環境)	CO ₂ 総排出量(Scope1+2)		t-CO ₂	8,088
	S (社会)	従業員数(正社員)	全体	名
内、女性比率			%	42
管理職数(正社員)		全体	名	952
		内、女性比率	%	18
育休取得者数(女性)		名	195	
月次平均残業時間(管理職除く正社員)		時間	16	
有給取得率(正社員) ※対象年度取得日数÷対象年度付与日数(繰越分含まず)		%	64	

免責事項

本資料に記載の内容は、過去及び現在の事実に関するものを除き、当社が現時点で入手可能な情報及び仮説に基づいて判断されたものであり、当該仮説や判断に含まれる不確定要素や、将来の経済環境の変化等により影響を受ける可能性があり、結果として当社および当社グループの将来の業績と異なる可能性があります。

なお、本資料における将来情報に関する記述は上記のとおり本資料の日付(またはそこに別途明記された日付)時点のものであり、当社は、それらの情報を最新のものに随時更新するという義務も方針も有しておりません。

また、本資料に記載されている当社ないし当社グループ以外の企業等にかかわる情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性・適切性等について当社は何らの検証も行っており、また、これを保証するものではありません。本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

インサイダー取引に関するご注意

企業から直接、未公開の重要事実の伝達を受けた投資家(第一次情報受領者)は、当該情報が「公表」される前に株式売買等を行うことが禁じられています(金融商品取引法166条)。同法施行令第30条等の定めにより、二つ以上の報道機関に対して企業が当該情報を公開してから12時間が経過した時点、または金融証券取引所に通知しかつ内閣府令で定める電磁的方法(TDnetの適時開示情報閲覧サービスおよびEDINET公開WEBサイト)により掲載された時点を以って「公表」されたものとみなされます。