

決算説明資料

2023年3月期 通期

2023年5月16日

目次

- ① 2023年3月期業績
- ② 2024年3月期業績見通し
- ③ 中長期成長率
- ④ 仮想連結業績
- ⑤ 参考資料

2023年3月期 要点

① 通期業績

電力取引価格高騰の影響を大きく受けたものの、売上収益、ストック利益、営業利益、親会社の所有者に帰属する当期利益は、**すべて前期比プラス**。

② 電力事業

市場価格の大きな変動に合わせて当社の業績が大きく変動していた状態から脱却。
解約率は想定内。

③ 株主還元

1株当たり配当金は**前期比10%増**の545円。**12期連続増配**、**20期連続減配なし**。
自己株式の取得は70億円。

業績

単位: 億円

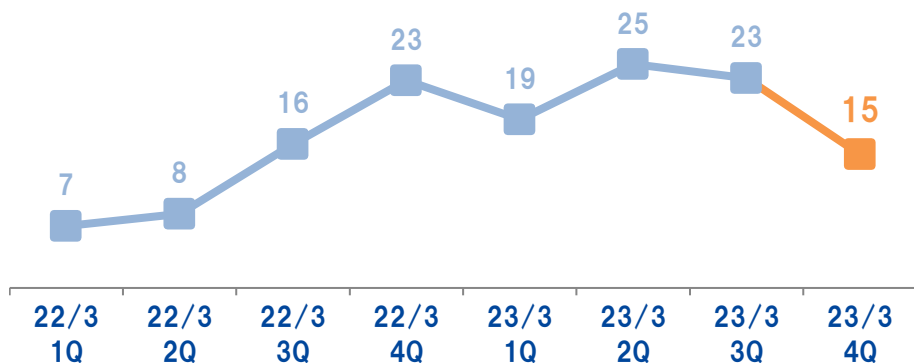
| | 21/3 | 22/3 | 23/3 | 前期比 |
|----------------------|-------|-------|---------------|------|
| | 実績 | 実績 | 実績 | |
| 売上収益 | 5,594 | 5,730 | 過去最高 6,439 | +12% |
| 営業利益 | 692 | 835 | 過去最高 866 | +3% |
| 親会社の所有者に帰属する 当期利益 | 546 | 875 | 過去最高 913 | +4% |
| ストック利益 | 1,083 | 1,270 | 過去最高 1,270 | +0% |
| 自社商材獲得件数(万件) | 123 | 119 | 123 | +3% |
| [参考] 一過性損益等除く獲得コスト | ▲410 | ▲532 | ▲538 | +1% |
| [参考] 一過性損益等除く営業利益 | 673 | 737 | 732 | +0% |

※ 一過性損益は、主に子会社の支配獲得/支配喪失に伴う損益、事業譲渡損益、固定資産の売却損益、減損損失を指します。

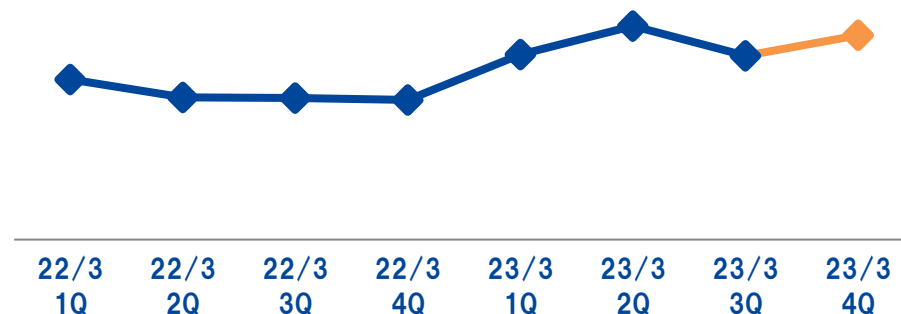
電力事業 主な指標

単位:円

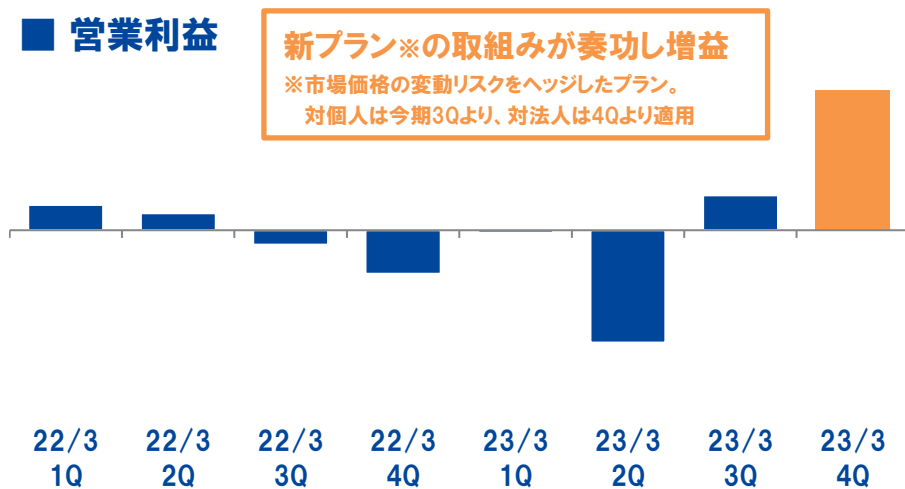
■ スポット市場システムプライス四半期平均 (JEPX)



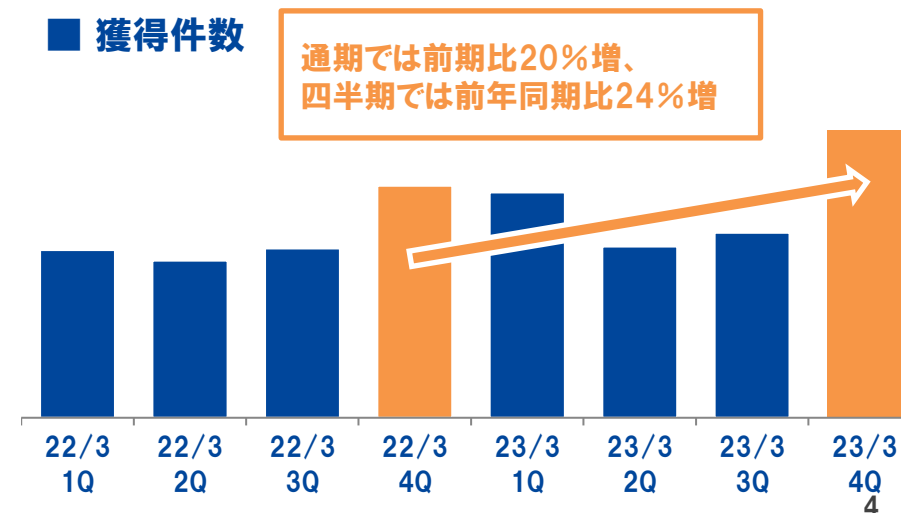
■ 顧客解約率



■ 営業利益



■ 獲得件数



主力事業とセグメント

| 主力事業 | 説明 | セグメント | | |
|---------------|------------------|--------|--------|------|
| | | 法人サービス | 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 | - | - | ○ |

セグメント損益

単位: 億円

| | 法人サービス | | | 個人サービス | | | 取次販売 | | |
|--------|--------|-------|-------------------|--------|-------|----------------|-------|-------|----------|
| | 21/3 | 22/3 | 23/3 | 21/3 | 22/3 | 23/3 | 21/3 | 22/3 | 23/3 |
| | 通期 | 通期 | 通期 | 通期 | 通期 | 通期 | 通期 | 通期 | 通期 |
| 売上収益 | 2,782 | 2,786 | 3,047 a | 1,205 | 1,488 | 2,193 a, b | 1,618 | 1,475 | 1,220 |
| ストック利益 | 449 | 556 | 482 a, c, d | 383 | 466 | 589 a, b, d | 250 | 246 | 198 |
| 営業利益 | 228 | 357 | 133 a, c, d, e | 245 | 291 | 417 a, b, d | 242 | 212 | 344 f |

【主な増減理由】 (a) 電力の取引価格高騰、(b) 事業好調(宅配水、保険)、(c) インターネット回線の保有減少、(d) 電力新プラン適用、(e) 減損損失、(f) 子会社の支配喪失に伴う利益

営業外損益

23/3期の主な一過性損益107億円
(為替差益57億円、負ののれん一括償却49億円)

単位:億円

| | 21/3 | 22/3 | 23/3 |
|----------------------|------|-------|-------------------------|
| | 通期 | 通期 | 通期 |
| 営業利益 | 692 | 835 | 866 |
| 金融収益+金融費用 | 6 | 114 | 142 |
| 持分法による投資損益 | 53 | 130 | 163 |
| その他の営業外損益 | 68 | 4 | 12 |
| 税引前当期利益 | 821 | 1,085 | 過去最高 1,184 |
| 法人所得税費用 | ▲228 | ▲171 | ▲234 |
| 非支配持分 | ▲46 | ▲38 | ▲36 |
| 親会社の所有者に帰属する 当期利益 | 546 | 875 | 913 |

連結キャッシュフロー

単位:億円

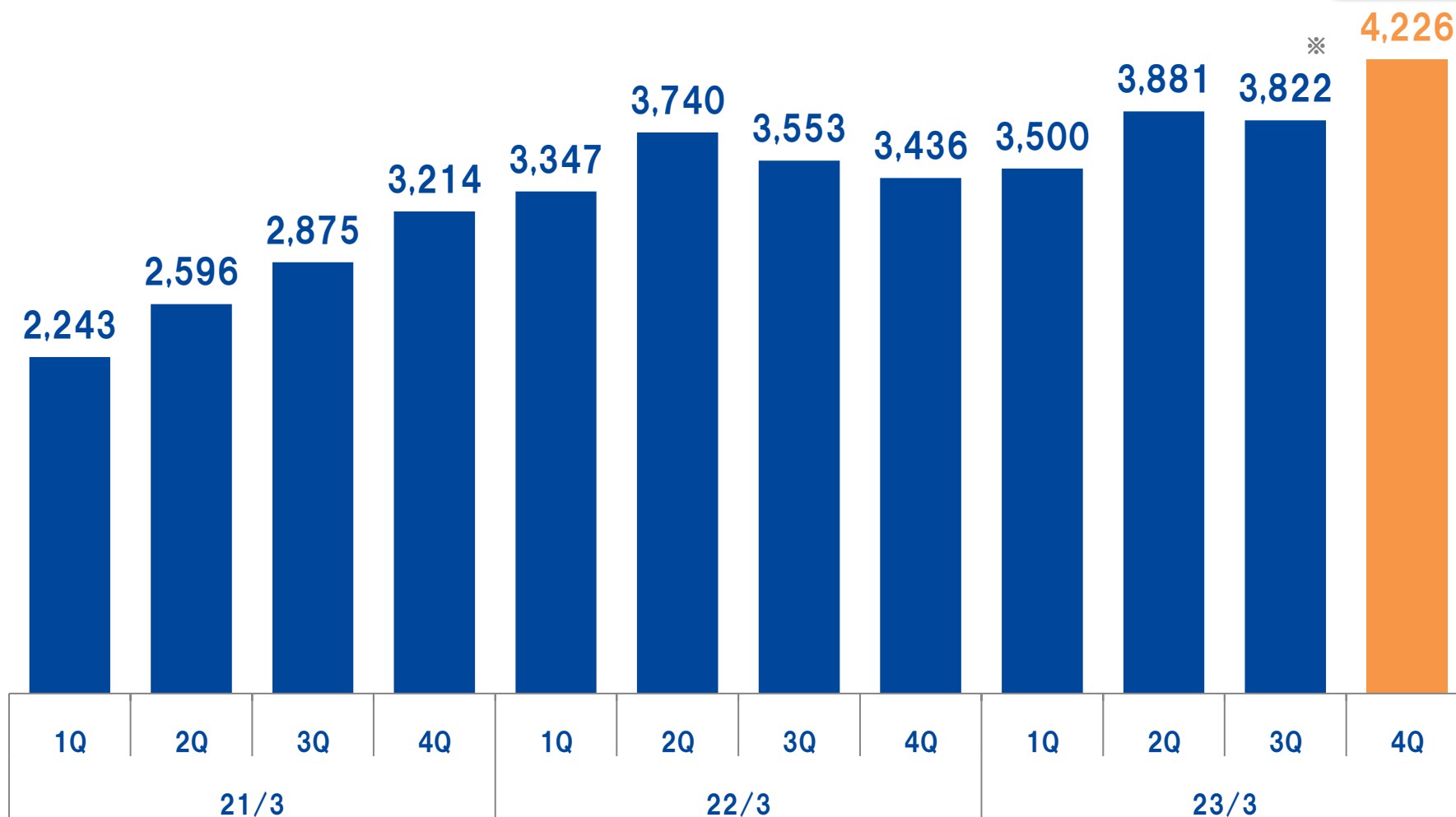
| | 21/3 | 22/3 | 23/3 |
|------------------|------|------|------|
| | 通期 | 通期 | 通期 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | +581 | +510 | +548 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | ▲966 | ▲959 | ▲793 |
| 投資有価証券の売買を除く | ▲119 | ▲135 | +81 |
| フリー・キャッシュ・フロー | ▲385 | ▲449 | ▲245 |
| 投資有価証券の売買を除く | 461 | 374 | 630 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | +898 | +500 | +692 |

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

過去最高



配当および配当予想の修正（増配）

| | 22/3 | 23/3 | | |
|---------------------|--------|--------|--------|------|
| | | 2月発表 | 5月発表 | 前期比 |
| 1株当たり配当金 | ¥491 | ¥542 | ¥545 | +10% |
| 1Q | ¥119 | ¥131 | ¥131 | +10% |
| 2Q | ¥121 | ¥135 | ¥135 | +11% |
| 3Q | ¥124 | ¥138 | ¥138 | +11% |
| 4Q | ¥127 | ¥138 | ¥141 | +11% |
| 基本的1株当たり当期利益 | ¥1,927 | ¥1,963 | ¥2,037 | +5% |
| 配当性向 | 25% | 27% | 26% | - |

1株当たり配当金は**前期比10%増**の545円。**12期連続増配**、**20期連続減配なし**となりました。

2024年3月期

2024年3月期 要点

① 業績予想

主に電力事業の回復により、**ストック利益は1,500億円(前期比15%増)**、**営業利益は930億円(同7%増。一過性損益除くと同26%増)**の予想。**売上高は電力取引価格の下落を見込み減収予想。**

② 各事業の見通し

- (1) 電力事業は**大幅増益・獲得堅調**。(2) 宅配水事業と保険事業は**増益・獲得堅調**。
- (3) インターネット回線事業は**減益だが下期で底打ち・獲得堅調**。

③ 株主還元

1株あたり配当金予想は前期比3%増の564円。13期連続増配・21期連続減配なしとなる見込み。自己株式取得50億円を決議。

業績予想

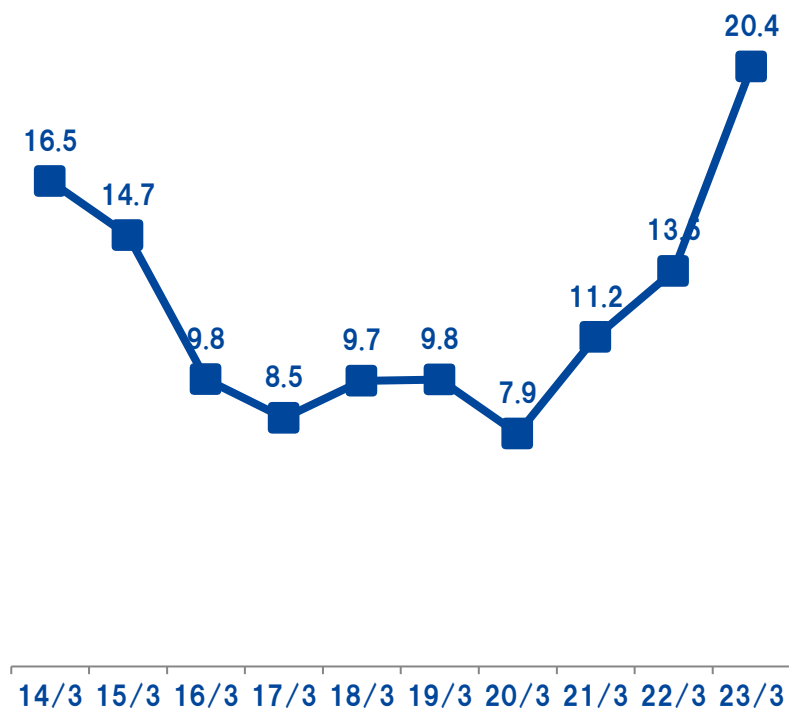
単位: 億円

| | 22/3 | 23/3 | 24/3 | 前期比 |
|----------------------|-------|-------|---------------|------|
| | 実績 | 実績 | 予想 | |
| 売上収益 | 5,730 | 6,439 | 6,250 | ▲2% |
| 営業利益 | 835 | 866 | 過去最高 930 | +7% |
| 親会社の所有者に帰属する 当期利益 | 875 | 913 | 760 | ▲16% |
| ストック利益 | 1,270 | 1,270 | 過去最高 1,500 | +18% |
| 自社商材獲得件数 | 119 | 123 | 過去最高 149 | +25% |
| [参考] 一過性損益等除く獲得コスト | ▲532 | ▲538 | ▲569 | +6% |
| [参考] 一過性損益等除く営業利益 | 737 | 732 | 930 | +26% |

※ 一過性損益は、主に子会社の支配獲得/支配喪失に伴う損益、事業譲渡損益、固定資産の売却損益、減損損失を指します。

電力事業 業績への影響額（目安）

■ JEPXスポット単価 通期平均



■ ストック利益・営業利益への影響額

※一定の条件に基づくもので、実際に発生した場合の影響額と異なる可能性があります。

| JEPXスポット単価 年間単純平均 | 通期ストック利益・ 営業利益影響額 期初計画比 |
|----------------------|-------------------------------|
| 10円/kWh | ▲10億円程度 ~ +10億円程度 |
| 20円/kWh | |
| 30円/kWh | |
| 40円/kWh | |

[参考] 23年4月平均8.52円（前年同月比▲52%）

主要自社商材の見通し 営業利益前期比

| | 24/3期 | | 25/3期 | |
|---------------|---------------|--------|--------|--------|
| | 法人サービス | 個人サービス | 法人サービス | 個人サービス |
| インターネット回線 | 減益 (下期底打ち) | 横ばい | 増益 | 横ばい |
| 電力 | 大幅増益 | 大幅増益 | 増益 | 増益 |
| 業種別・ITソリューション | 増益 | — | 増益 | — |
| 保険 | — | 増益 | — | 増益 |
| 宅配水 | — | 増益 | — | 増益 |

次の10年

2015年～2024年

2025年～2034年

ストック利益
年平均成長率
11%

EPS
年平均成長率
10%

事業拡大
(電力・宅配水など)

高い資本効率
の追求

531

14/3

ストック利益
1,500

24/3
(予)

安定成長

株主還元

事業拡大
/M&A

高い資本効率
の追求

自己株式取得に係る事項を決議

| | |
|------------|---------------------------------------|
| 決議日 | 2023年5月16日 |
| 取得し得る株式の総数 | 35 万株 発行済株式総数(自己株式を除く)に対する割合 0.78% |
| 株式の取得価額の総額 | 50 億円 |
| 取得期間 | 2023年5月17日～2023年7月31日 |

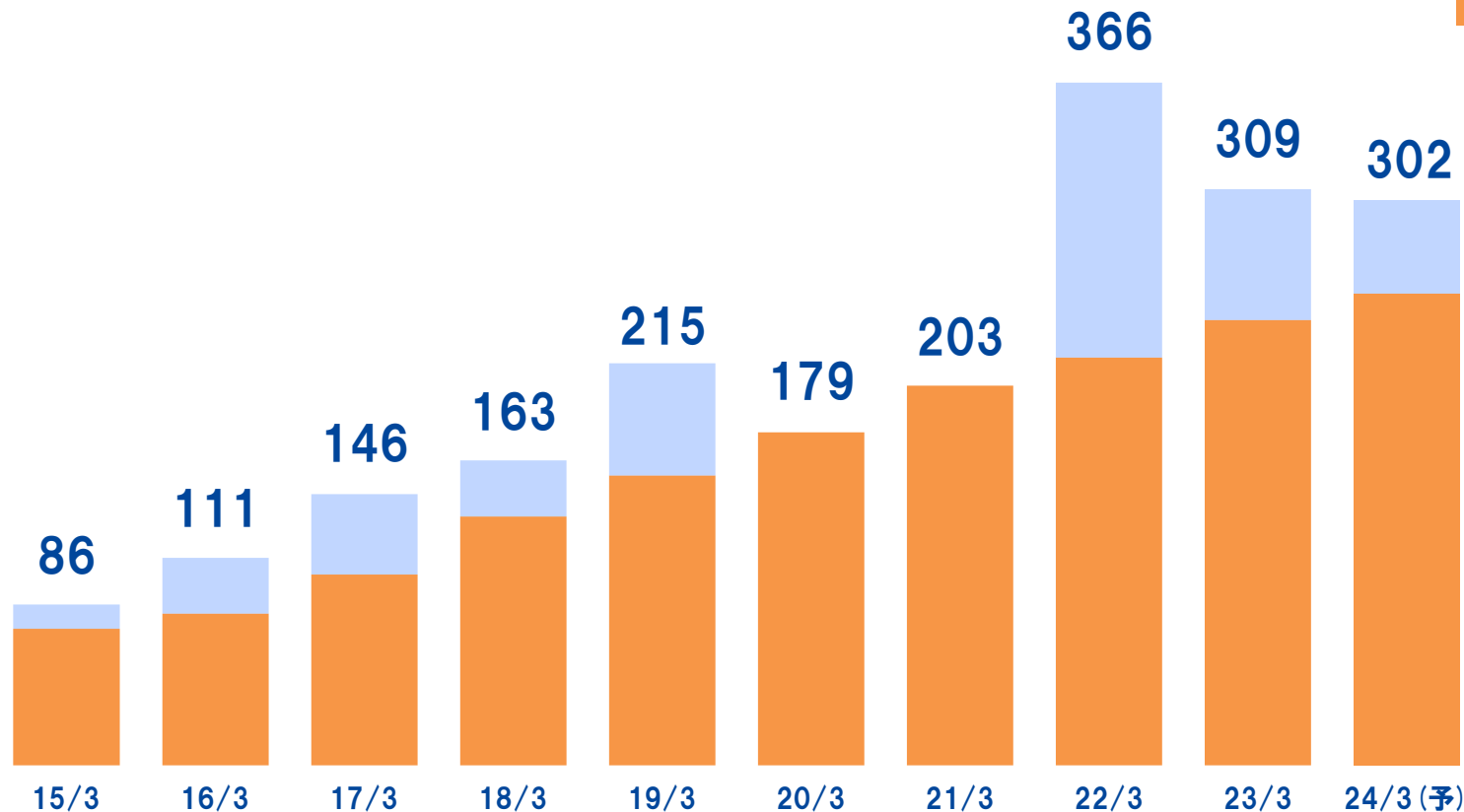
株主還元額の推移

単位: 億円

10年間累計
総還元性向
38%

自己株
取得金額

配当金
支払金額



| 期 | 15/3 | 16/3 | 17/3 | 18/3 | 19/3 | 20/3 | 21/3 | 22/3 | 23/3 | 24/3(予) | 累計 |
|---------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|---------|-------|
| 配当金支払金額 | 73 | 81 | 102 | 133 | 155 | 178 | 203 | 218 | 238 | 252 | 1,639 |
| 自己株取得総額 | 13 | 30 | 43 | 30 | 60 | 0 | 0 | 147 | 70 | 50 | 447 |
| 総還元性向 | 42% | 44% | 37% | 38% | 43% | 34% | 37% | 41% | 33% | 39% | 38% |

中長期成長率

10期 年平均成長率 ①

単位:億円

| | 売上高 | | | ストック利益 | | | 営業利益 | | | 純利益 |
|-------------------|-------|-------|-------|--------|-------|------|------|------|------|-----|
| | 合計 | 自社商材 | 他社商材 | 合計 | 自社商材 | 他社商材 | 合計 | 自社商材 | 他社商材 | |
| 14/3 | 5,651 | 780 | 4,895 | 531 | 191 | 339 | 317 | 87 | 279 | 293 |
| 15/3 | 5,625 | 864 | 4,793 | 604 | 250 | 353 | 320 | 54 | 323 | 207 |
| 16/3 | 4,476 | 1,200 | 3,301 | 686 | 323 | 362 | 376 | 86 | 343 | 225 |
| 17/3 | 4,289 | 1,468 | 2,840 | 741 | 403 | 338 | 415 | 111 | 351 | 390 |
| 18/3 | 4,275 | 2,164 | 2,128 | 811 | 509 | 302 | 494 | 225 | 303 | 418 |
| 19/3 | 4,843 | 2,821 | 2,045 | 920 | 643 | 277 | 642 | 383 | 279 | 495 |
| 20/3 | 5,245 | 3,376 | 1,894 | 1,133 | 879 | 254 | 730 | 458 | 284 | 516 |
| 21/3 | 5,594 | 3,988 | 1,618 | 1,083 | 833 | 250 | 692 | 473 | 242 | 546 |
| 22/3 | 5,782 | 4,274 | 1,475 | 1,270 | 1,023 | 246 | 830 | 649 | 212 | 873 |
| 23/3 | 6,439 | 5,240 | 1,220 | 1,270 | 1,072 | 198 | 866 | 550 | 344 | 913 |
| 24/3予 | 6,250 | 5,187 | 1,142 | 1,500 | 1,349 | 150 | 930 | 786 | 167 | 760 |
| 10期 年平均 成長率 | 1% | 20% | ▲13% | 11% | 21% | ▲7% | 11% | 24% | ▲5% | 10% |

※合計と内訳が一致しないのは、全社消去・その他の表示を省略しているためです。

10期 年平均成長率 ②

単位: 億円

| | BS | 1株当たり | | | 株主還元 | | 資本効率 | | |
|-------------------|-------|------------|------------|------------|-----------|------------|-------|-------------|-------|
| | 自己資本 | EPS (円) | BPS (円) | 配当金 (円) | 自社株 取得 | 配当金 支払額 | ROA | 仮想連結 ROA | ROE |
| 14/3 | 1,300 | ¥615 | ¥3,008 | ¥140 | 220 | 67 | 10.8% | - | 23.9% |
| 15/3 | 1,612 | ¥435 | ¥3,676 | ¥160 | 13 | 74 | 8.8% | - | 14.3% |
| 16/3 | 1,667 | ¥473 | ¥3,618 | ¥186 | 31 | 81 | 9.4% | - | 13.8% |
| 17/3 | 1,804 | ¥817 | ¥4,056 | ¥240 | 43 | 111 | 9.0% | - | 22.5% |
| 18/3 | 2,253 | ¥877 | ¥5,059 | ¥300 | 30 | 139 | 8.3% | - | 20.6% |
| 19/3 | 2,572 | ¥1,064 | ¥5,876 | ¥351 | 60 | 161 | 8.6% | - | 20.5% |
| 20/3 | 2,857 | ¥1,110 | ¥6,844 | ¥402 | 0 | 184 | 8.2% | 9.8% | 19.0% |
| 21/3 | 3,934 | ¥1,173 | ¥9,217 | ¥456 | 0 | 209 | 6.2% | 10.2% | 16.1% |
| 22/3 | 4,673 | ¥1,927 | ¥10,935 | ¥491 | 148 | 222 | 6.1% | 11.4% | 20.3% |
| 23/3 | 5,710 | ¥2,028 | ¥13,384 | ¥545 | 71 | 243 | 5.5% | 10.6% | 17.6% |
| 24/3予 | 6,182 | ¥1,687 | ¥13,523 | ¥564 | 50 | 252 | 5.4% | - | 12.3% |
| 10期 年平均 成長率 | 16% | 10% | 18% | 15% | - | 14% | - | - | - |

※14/3期から24/3期(予定)までの自社株取得累計は666億円、配当金支払額累計は1,743億円、株主還元累計は2,409億円です。

10期 年平均成長率 ③

| | 従業員 | | |
|-------------------|-------------|-----------------------|------------------------|
| | 従業員数 (名) | 1人あたり 売上高 (百万円) | 1人あたり 営業利益 (百万円) |
| 14/3 | 11,198 | 58 | 3 |
| 15/3 | 12,367 | 47 | 2 |
| 16/3 | 11,805 | 37 | 3 |
| 17/3 | 10,463 | 38 | 3 |
| 18/3 | 8,667 | 44 | 5 |
| 19/3 | 7,572 | 59 | 7 |
| 20/3 | 8,033 | 67 | 9 |
| 21/3 | 7,224 | 73 | 9 |
| 22/3 | 6,802 | 82 | 11 |
| 23/3 | 5,697 | 107 | 14 |
| 24/3予 | 5,654 | 115 | 17 |
| 10期 年平均 成長率 | ▲6% | 7% | 18% |

補足

- ※ 15/3期以前は日本基準、16/3期以降はIFRS
- ※ 18/3期以前の自社商材・他社商材の業績は報告セグメント変更前のため暫定値
- ※ IFRSにおける売上高は、売上収益を記載
- ※ IFRSにおける純利益は、親会社の所有者に帰属する当期利益を記載。
- ※ IFRSにおける自己資本は、親会社所有者帰属持分を記載。
- ※ EPS: 基本的1株当たり当期利益
- ※ BPS: 1株当たり親会社所有者帰属持分
- ※ ROA: 営業利益 ÷ 総資産 (期中平均)
- ※ 仮想連結ROA: ROAのうち営業利益を、「連結業績」と投資先の業績に持分比率を乗算した「持分業績」の合計値で計算。
- ※ ROE: 親会社の所有者に帰属する当期利益 ÷ 自己資本 (期中平均)
- ※ 1人あたり売上高: 売上高 ÷ 従業員数 (期中平均)
- ※ 1人あたり営業利益: 営業利益 ÷ 従業員数 (期中平均)

5期・10期・20期 年平均成長率

| | | 5期 | 10期 | 20期 |
|--------|------|------|------|-----|
| 売上高 | 合計 | 5% | 1% | 7% |
| | 自社商材 | 12% | 20% | - |
| | 他社商材 | ▲11% | ▲13% | ▲1% |
| ストック利益 | 合計 | 9% | 11% | 13% |
| | 自社商材 | 16% | 21% | - |
| | 他社商材 | ▲11% | ▲7% | 0% |
| 営業利益 | 合計 | 7% | 11% | 8% |
| | 自社商材 | 15% | 24% | - |
| | 他社商材 | ▲9% | ▲10% | 0% |
| 純利益 | 純利益 | 8% | 10% | 10% |

| | | 5期 | 10期 | 20期 |
|-------|-----------|-----|-----|-----|
| BS | 自己資本 | 19% | 16% | 11% |
| 1株当たり | EPS | 9% | 10% | 11% |
| | BPS | 19% | 16% | 12% |
| | 配当金 | 9% | 15% | 15% |
| 株主還元 | 配当金支払額 | 9% | 14% | 14% |
| 従業員 | 従業員数 | ▲5% | ▲6% | 0% |
| | 1人あたり売上高 | 14% | 7% | 7% |
| | 1人あたり営業利益 | 16% | 18% | 8% |

※ 5期は2019年3月期と2024年3月期(予想)の数値比較

※ 10期は2014年3月期と2024年3月期(予想)の数値比較

※ 20期は2004年3月期と2024年3月期(予想)の数値比較

※ 18/3期以前の自社商材・他社商材の業績は報告セグメン変更前のため暫定値

仮想連結業績

2つの取組み

事業

安定収益がある
ストック事業

&

純投資

安定した事業を行う財務
基盤が強固な優良企業を
割安な価格で取得

企業価値の最大化へ

上場株式投資状況① EY

金額単位：億円

| | 2022年 | | | | 2023年 |
|--|-------|-------|-------|--------|-------|
| | 3月末 | 6月末 | 9月末 | 12月末 ※ | 3月末 |
| 投資簿価（取得額） | 4,560 | 4,765 | 5,102 | 5,242 | 5,326 |
| [参考] 時価 | 6,180 | 6,436 | 6,974 | 7,270 | 7,592 |
| 持分営業利益（直近12ヶ月） | 708 | 722 | 764 | 788 | 803 |
| [参考] うち持分法適用会社のみ | 118 | 119 | 131 | 131 | 134 |
| Earnings Yield 持分営業利益 ÷ 投資簿価 | 15.5% | 15.2% | 15.0% | 15.0% | 15.1% |
| 投資先会社数 | 499 | 496 | 470 | 496 | 494 |
| うち持分法適用会社のみ | 18 | 22 | 24 | 26 | 26 |

※ 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。

※ 第三四半期決算説明資料の記載に誤りがあり、一部訂正しております。

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 | 13,141 |
| | 持分営業利益 | 803 |
| | 持分純利益 | 524 |
| BS | 持分純現金資産 | 2,610 |
| | 持分総資産 | 13,671 |
| | 持分株主資本 | 6,341 |

| | | |
|----|-------|-------|
| 指標 | EY | 15.1% |
| | PER | 10.2 |
| | PBR | 0.8 |
| | 配当利回り | 3.4% |

- ※ 2023年3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。

仮想連結業績

「連結業績」と、投資先の業績に持分比率を乗算した「持分業績」の合計値である「仮想連結業績」が、当社の業績をより適切に表していると考えています。

| | 事業：連結業績 (23/3期実績) | 純投資：持分業績 (直近12ヶ月) | 仮想連結業績 |
|------|----------------------|----------------------|-------------------------------------|
| 売上収益 | 6,439億円 | 1兆3,141億円 | 1兆9,581億円 |
| 営業利益 | 866億円 | 803億円 | 1,669億円 |
| 純利益 | 913億円 | 524億円 | 1,127億円 ※持分法投資損益相当額・ 受取配当金を除く |

資本効率（仮想連結業績ベース）

2023年3月末日時点

総資産1兆6,919億円

仮想連結営業利益
1,669億円
ROA10%

連結営業利益
866億円
ROA15%

持分営業利益
803億円
ROA15%

| | |
|---------------------------|------------------------------------|
| 現預金 3,893億円 | 有利子負債 7,217億円 |
| 事業資産 5,432億円 | 返済期限 5年以内3,820億円 5年超 3,397億円 |
| | その他負債 3,718億円 |
| 上場株式 (取得金額) 5,326億円 | 資本 5,983億円 |
| 含み益等 2,266億円 | |

仮想連結純利益
1,127億円
ROE21%

参考資料

- ① 事業概要
- ② 過去業績
- ③ 財務戦略
- ④ その他補足資料
- ⑤ サステナビリティ情報

事業内容

業種の垣根なく安定収益であるストック事業を行う

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

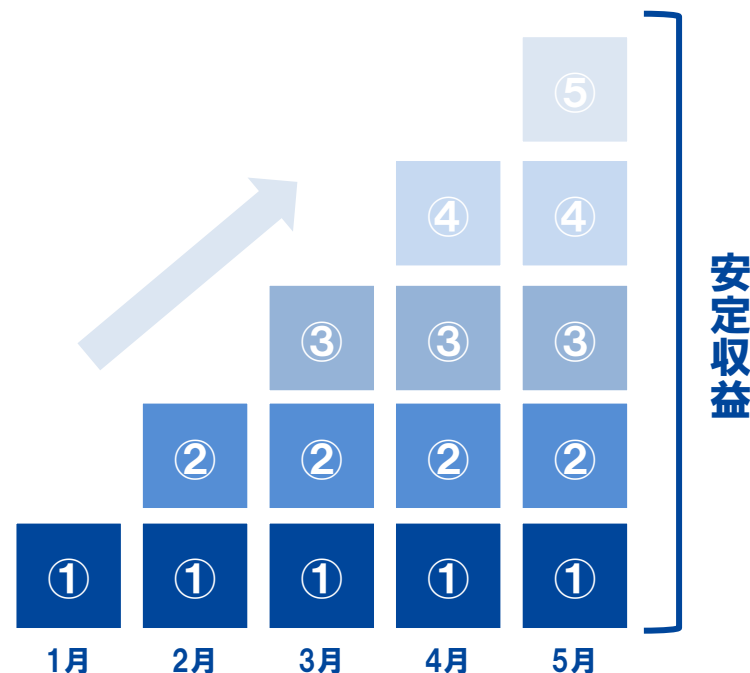


保険



携帯電話

| | |
|-------------|--------------|
| 主な収入源 | 毎月のサービス利用料 |
| 主な商品の最低契約期間 | 2～3年（以降自動更新） |
| 主な顧客 | 中小企業、個人 |



- ①：サービス利用開始1月の顧客からの収益
- ②：サービス利用開始2月の顧客からの収益
- ...

お金とサービスの流れ

お金の流れ → サービスの流れ →

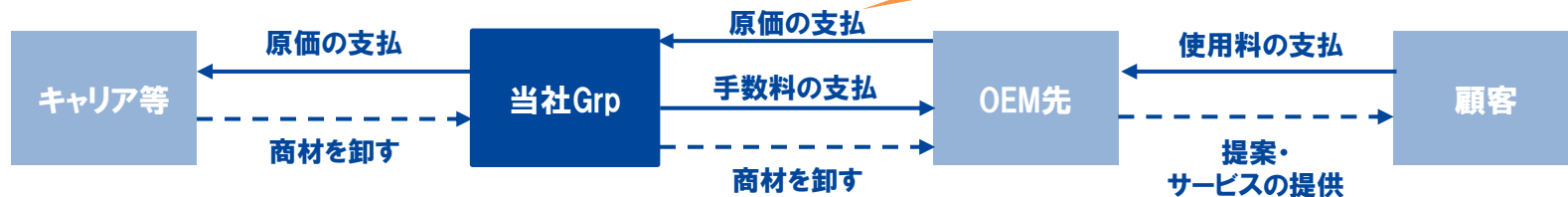
① 自社商材 通常モデル（電力、宅配水、一部の通信回線事業など）

主にストック



② 自社商材 OEMモデル（一部の通信回線事業など）

主にストック



③ 他社商材（携帯電話事業など）

主にストック



強み

① ストック型のビジネスモデル

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。
売上収益の72%が継続的な収入であるストック売上。

② 強固な販売体制

国内有数の販売網・顧客基盤

③ 高い手元流動性

純現金資産※4,226億円(23/3時点)
※現預金+上場投資有価証券(上場子会社除く) - 有利子負債

④ 企業文化

客観的な数値基準の範囲内で資金を投下する、
迅速な意思決定、質素儉約

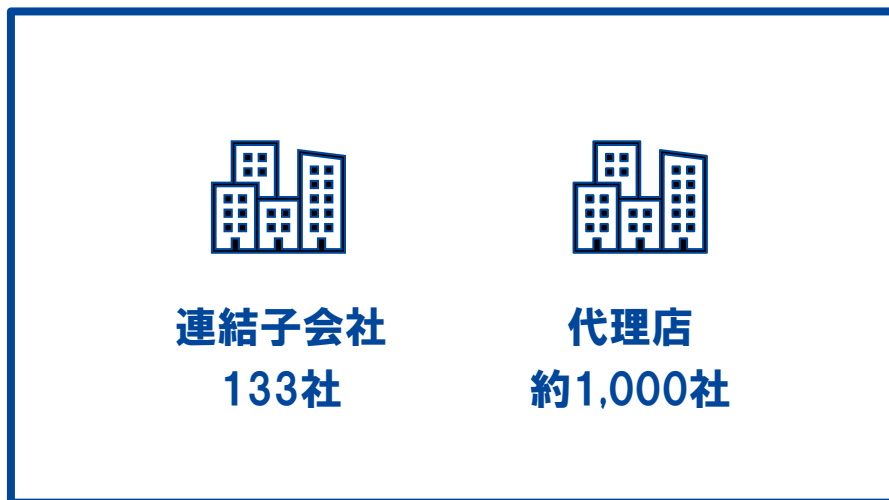
⑤ 独自性

特定の対象(事業、商品、顧客、取引先等)に依存しない体制。

強固な販売体制

※2023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



株主還元方針（原則）

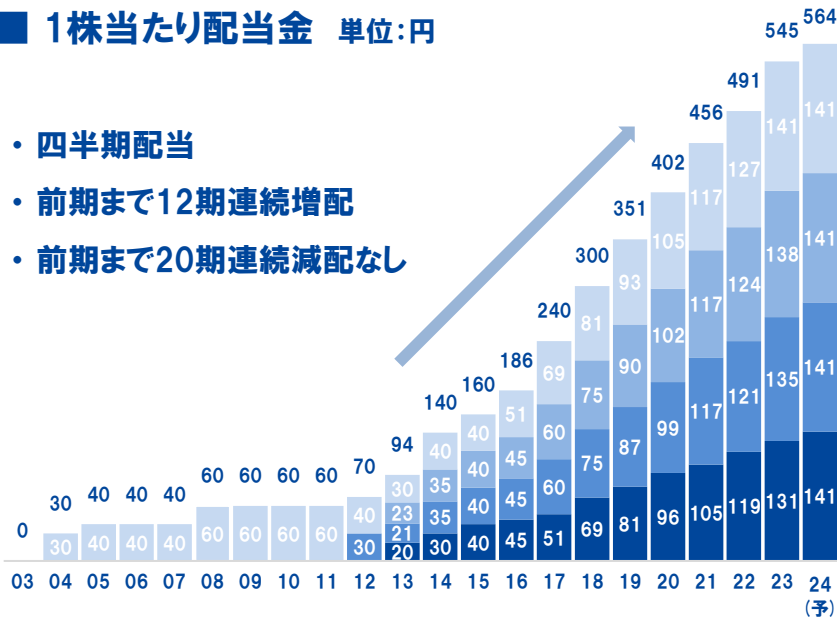
① 配当

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

■ 1株当たり配当金 単位:円

- ・ 四半期配当
- ・ 前期まで12期連続増配
- ・ 前期まで20期連続減配なし

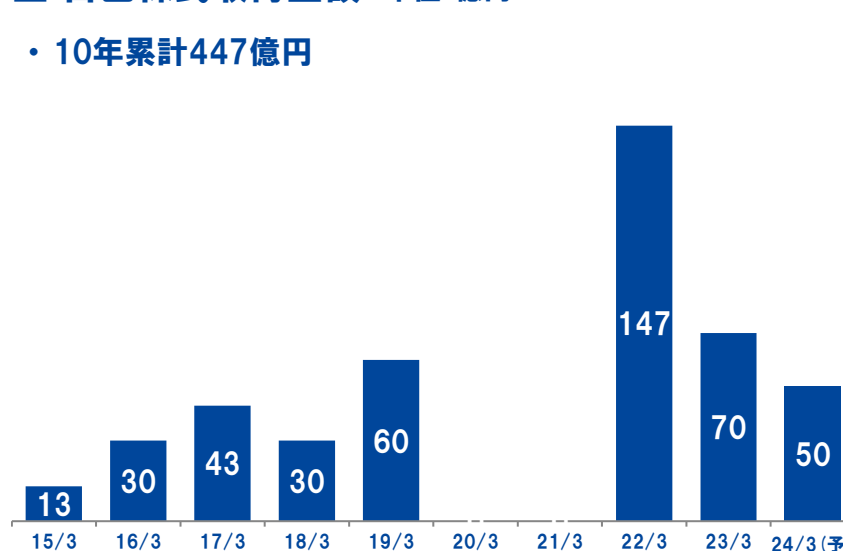


② 自己株式取得

株価に応じて機動的に実施

■ 自己株式取得金額 単位:億円

- ・ 10年累計447億円



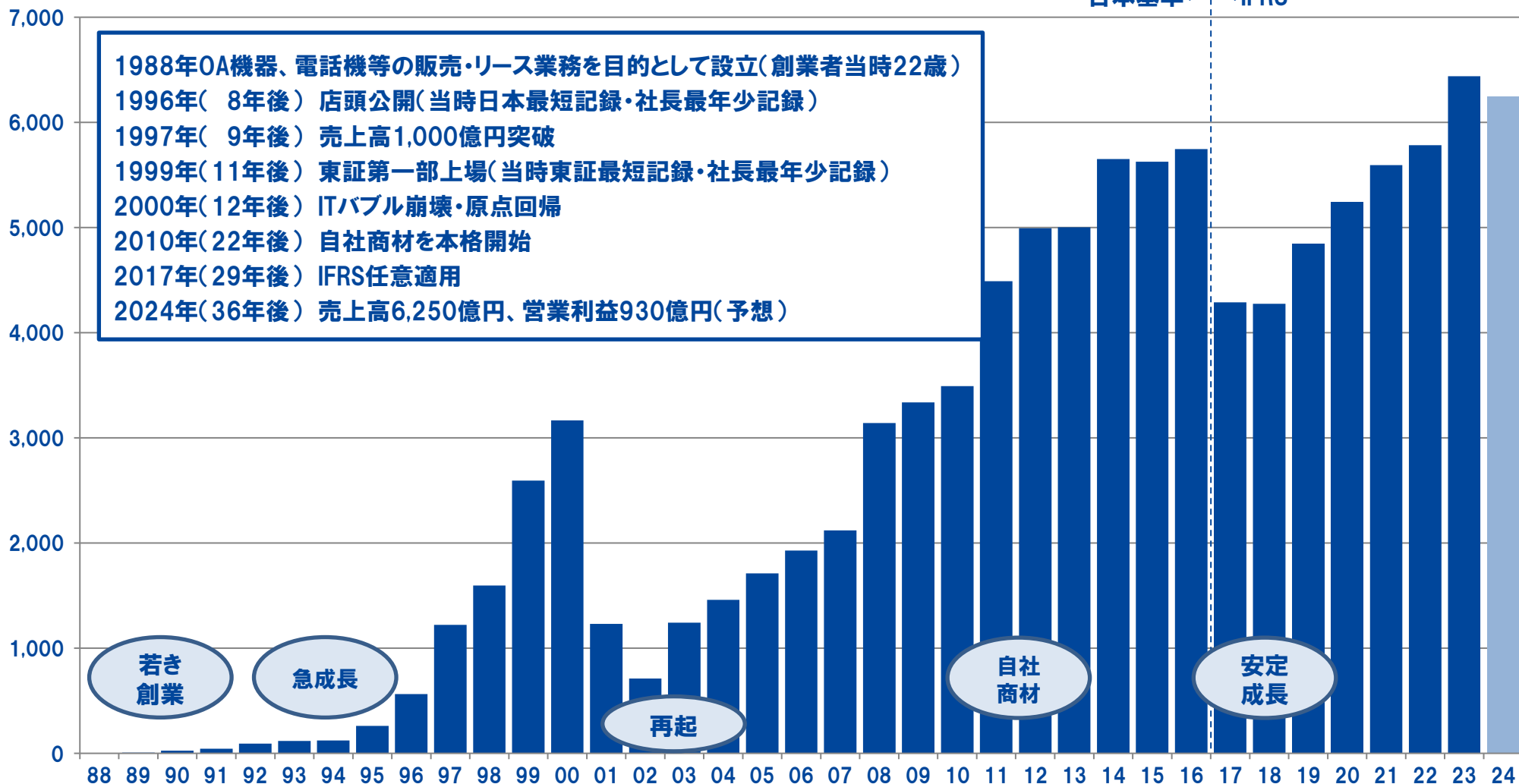
参考資料

- ① 事業概要
- ② **過去業績**
- ③ 財務戦略
- ④ その他補足資料
- ⑤ サステナビリティ情報

創業以来の売上高推移

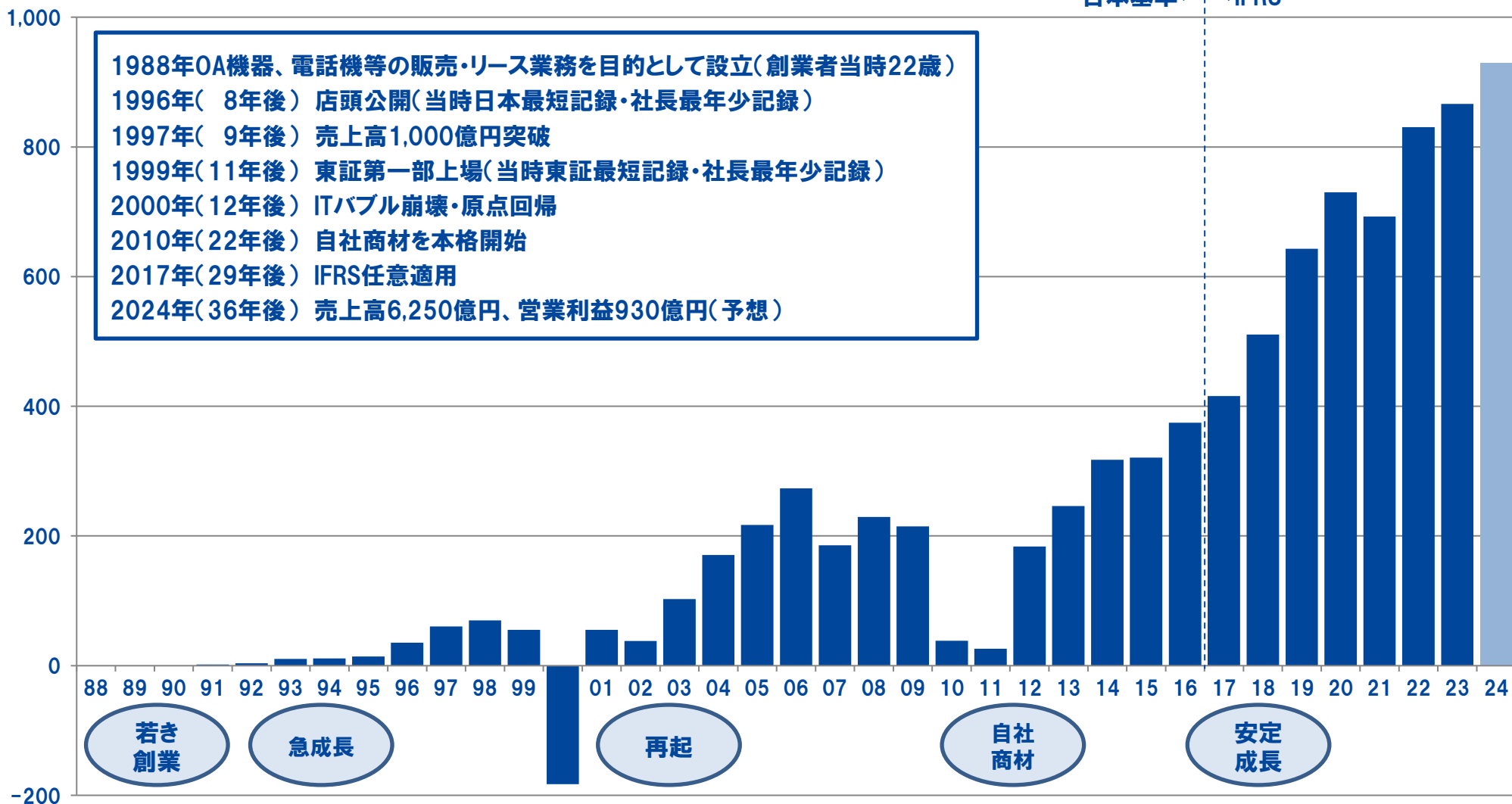
単位: 億円

日本基準 ← → IFRS



創業以来の営業利益推移

単位: 億円



創業以来の資本合計（純資産）

単位：億円

■ 資本合計

■ 株主からの調達と株主への還元がなかった場合の資本合計

（ご参考）株主からの調達額累計1,373億円、株主への還元額累計2,744億円

調達額より還元額が
1,370億円多い

7,354

5,983

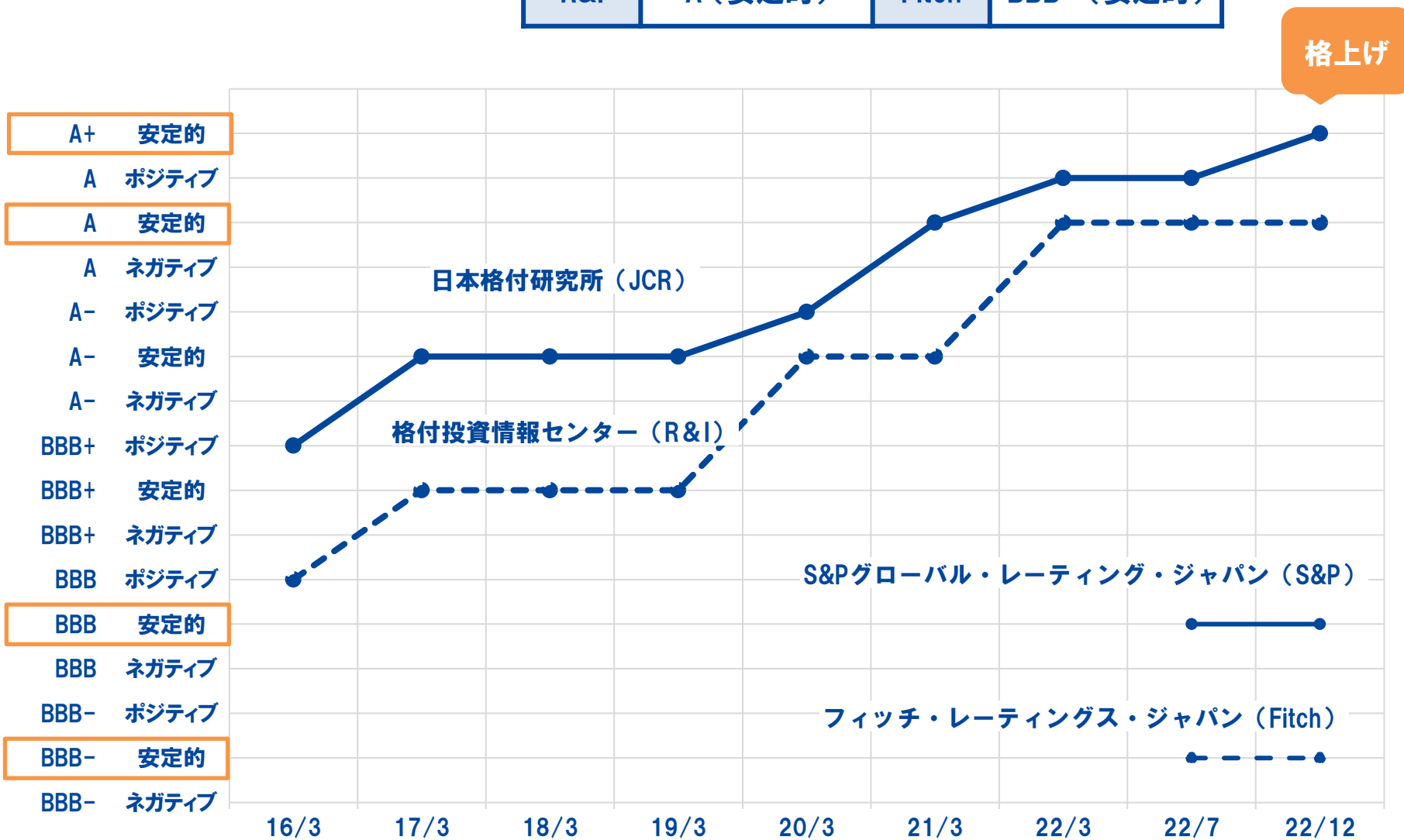
35年間の年平均成長率（複利）
約40%（青39%、橙40%）

0.05

88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 00 01 02 03 04 05 06 07 08 09 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23

外部格付

| | | | |
|-----|----------|-------|------------|
| JCR | A+ (安定的) | S&P | BBB (安定的) |
| R&I | A (安定的) | Fitch | BBB- (安定的) |



参考資料

- ① 事業概要
- ② 過去業績
- ③ 財務戦略**
- ④ その他補足資料
- ⑤ サステナビリティ情報

財務戦略

資金調達

①

手段の多様化

使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

資金運用

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

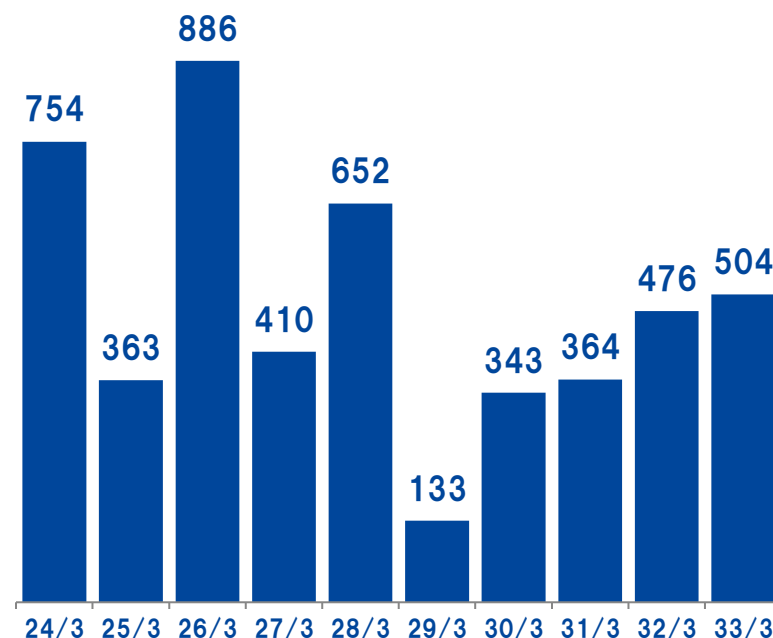
資金調達

■ 金額、期間、金利構成

| | 21/3 | 22/3 | 23/3 |
|------------------------------------|-------|-------|-------|
| 有利子負債合計 (億円) | 5,141 | 6,126 | 7,217 |
| 借入残高平均期間 (ヶ月) | 85 | 92 | 79 |
| 固定金利比率 (固定金利の有利子負債 ÷ 総有利子負債) | 90% | 96% | 95% |

■ 長期借入金 期別返済予定金額 将来10期分

単位: 億円

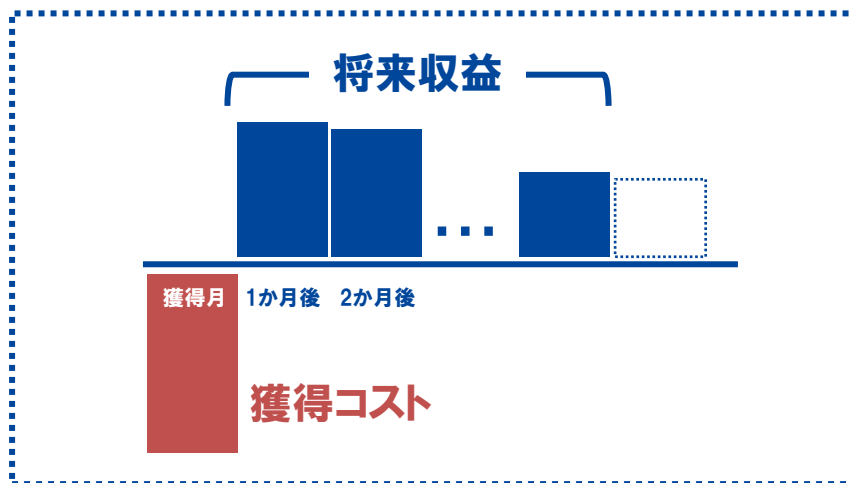


できる限り長期間、金利変動リスクがない資金調達を行うことで、
変化に強く、財務基盤が強固な状態にしたいと考えています。

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

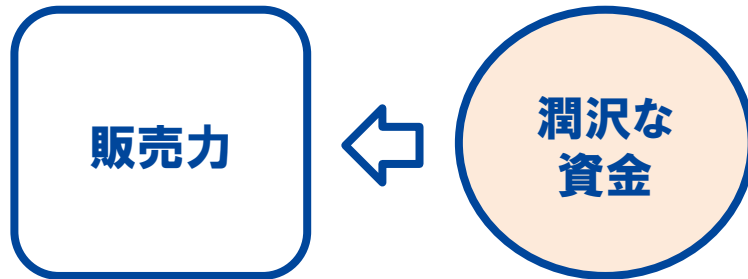
| 順位 | 事業 | 販売手法 | | 値 | 判定 |
|----|----|------|-----|-----|----|
| | | | | | |
| 1 | A | 代販 | Web | x % | ○ |
| 2 | B | 代販 | 電話 | y % | ○ |
| 3 | C | 直販 | ブース | y % | ○ |
| 4 | A | 代販 | 直販 | z % | × |

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

競争優位の確保事例

① 宅配水

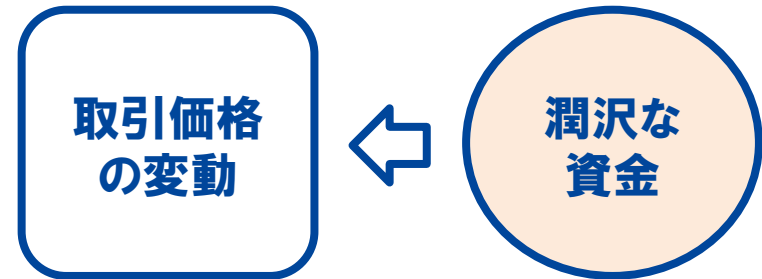
国内シェアNo.1



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

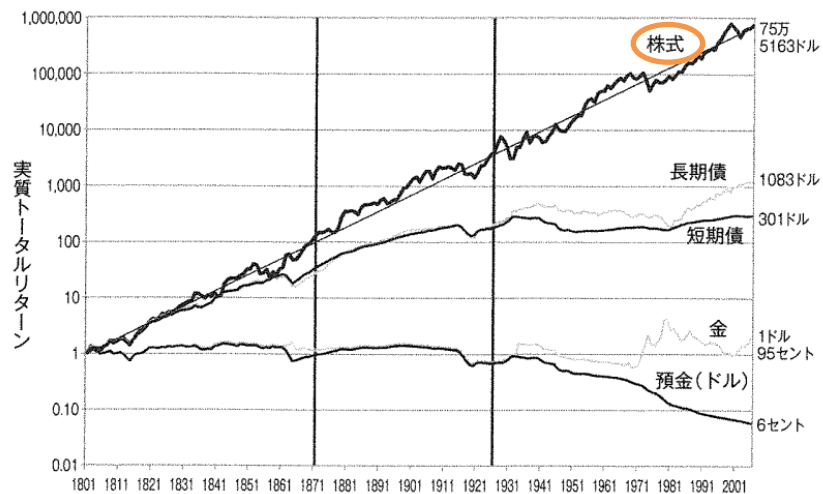
| | 21/3 | 22/3 | 23/3 暫定 |
|----------------|-------|-------|------------|
| 現金及び現金同等物 | 3,245 | 3,382 | 3,893 |
| 期日3年以内の有利子負債残高 | 2,215 | 2,123 | 2,758 |
| 1年以内 | 1,384 | 1,093 | 1,508 |
| 1年超2年以内 | 313 | 633 | 363 |
| 2年超3年以内 | 517 | 395 | 886 |

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

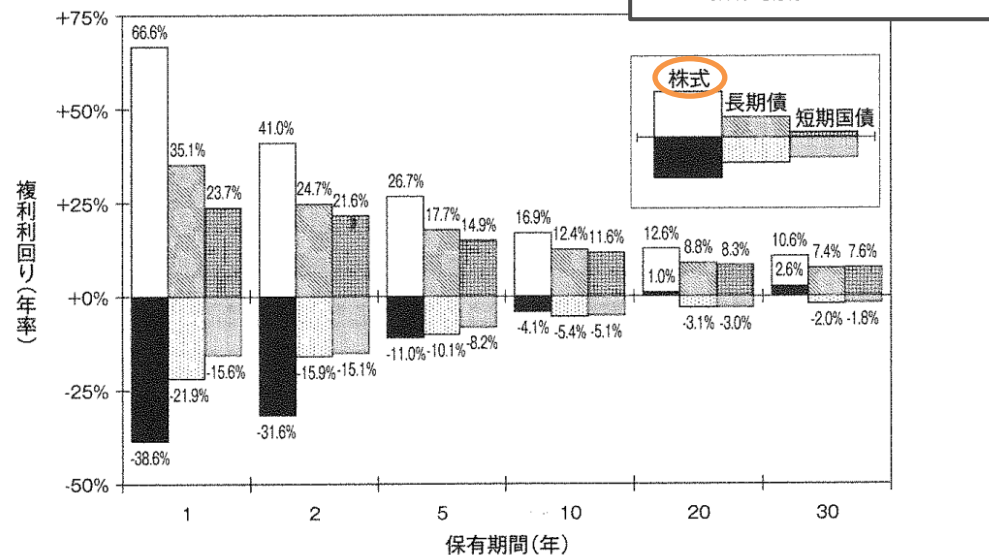
ジェレミー・シーゲル氏の著書『株式投資』には、1802年から2006年まで、①米国において運用リターンの伸び率が最も高く、長期の安定性に優れていたものは株式であること、②米国において株式を17年以上保有すると、実質ベースで損失が出なかったこと、③日本を含む16カ国でも長期における株式の利回りは債券投資を上回ったこと、などが記されています。

■ 図 1-4 株式と債券の実質トータルリターン

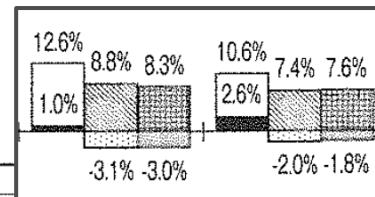


(参考) ジェレミー・シーゲル著, 株式投資, 日経BP, 2009 P10,23,24

■ 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 | |
|----------|--------------------|------|---------------------------|
| 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

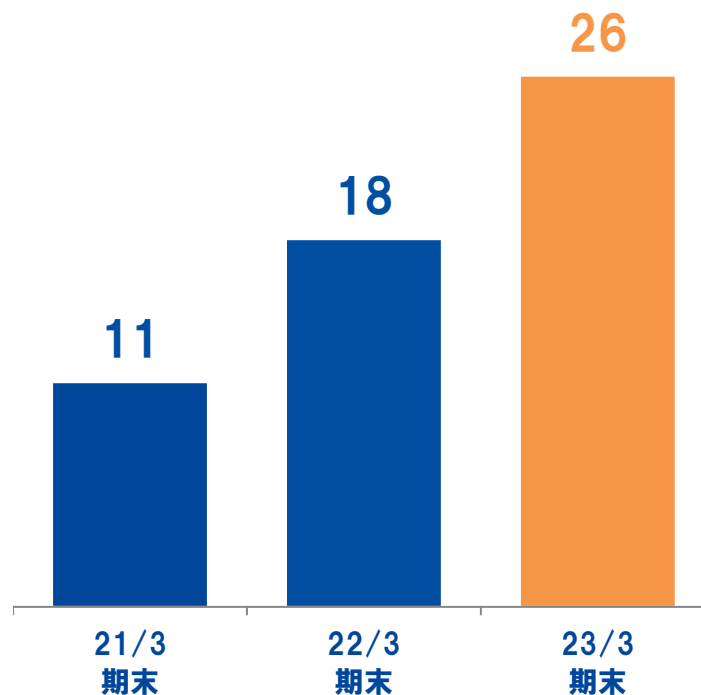
※ 当社が連結子会社や持分法適用関連会社にすることを見据えて株式投資を行っているとは示唆するものではありません。

■ 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考え**

- **投資先企業と良好な関係を目指す**

上場株式投資状況③ 回転率・流動性

■ 回転率

| | 21/3期 | 22/3期 | 23/3期 |
|-------------|-------|-------|-------|
| ① 期中平均時価 | 4,168 | 5,645 | 6,980 |
| ② 売却金額 | 235 | 269 | 524 |
| ②÷① 回転率 | 5.6% | 4.8% | 7.5% |

■ 流動性

20日平均出来高を基に関与率20%で市場売却を行ったときの売却可能額が、保有上場株式の時価合計に占める割合（2023年3月末時点）

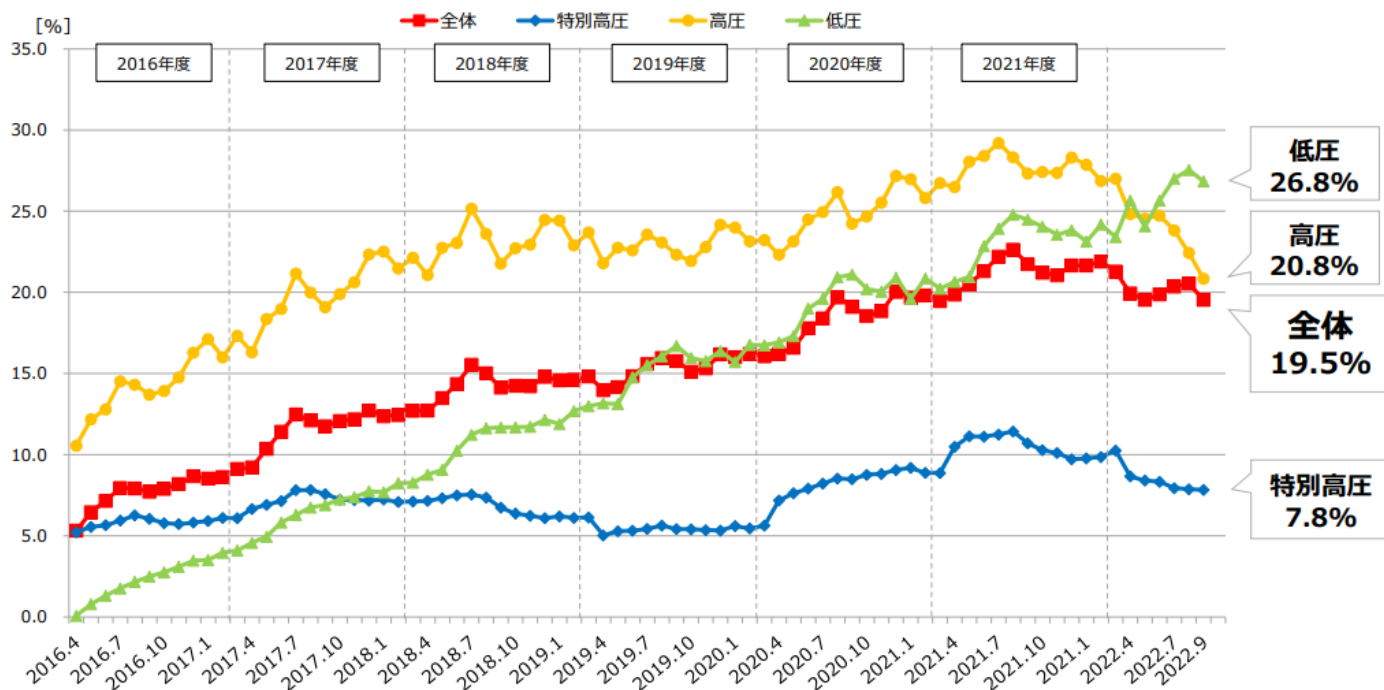
| | |
|-------|-----|
| 1ヶ月以内 | 37% |
| 3ヶ月以内 | 51% |
| 1年以内 | 76% |

参考資料

- ① 事業概要
- ② 過去業績
- ③ 財務戦略
- ④ その他補足資料**
- ⑤ サステナビリティ情報

電力事業のマーケット （全販売電力量に占める新電力のシェア）

2016年4月の電力小売全面自由化以降、全販売電力量に占める新電力のシェアは増加傾向。低圧分野では新電力のシェアが26.8%となっています。



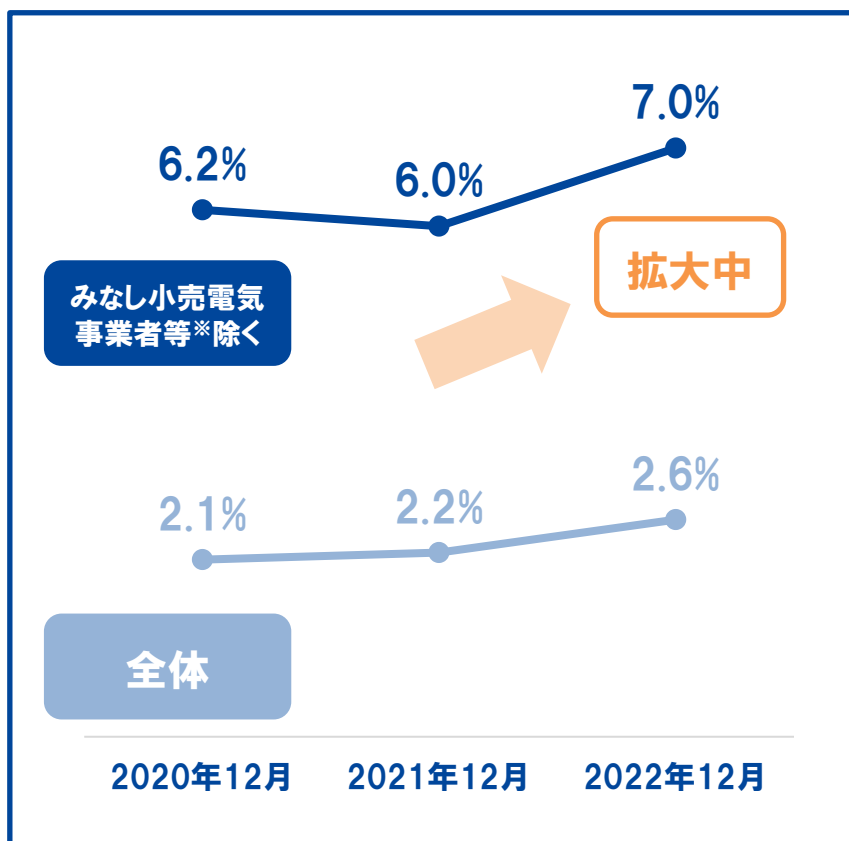
※上記「新電力」には、供給区域外の大手電力（旧一般電気事業者）を含まず、大手電力の子会社を含む。
※シェアは販売電力量ベースで算出したもの。

（出所）電力取引報 3

電力事業でのマーケットシェア

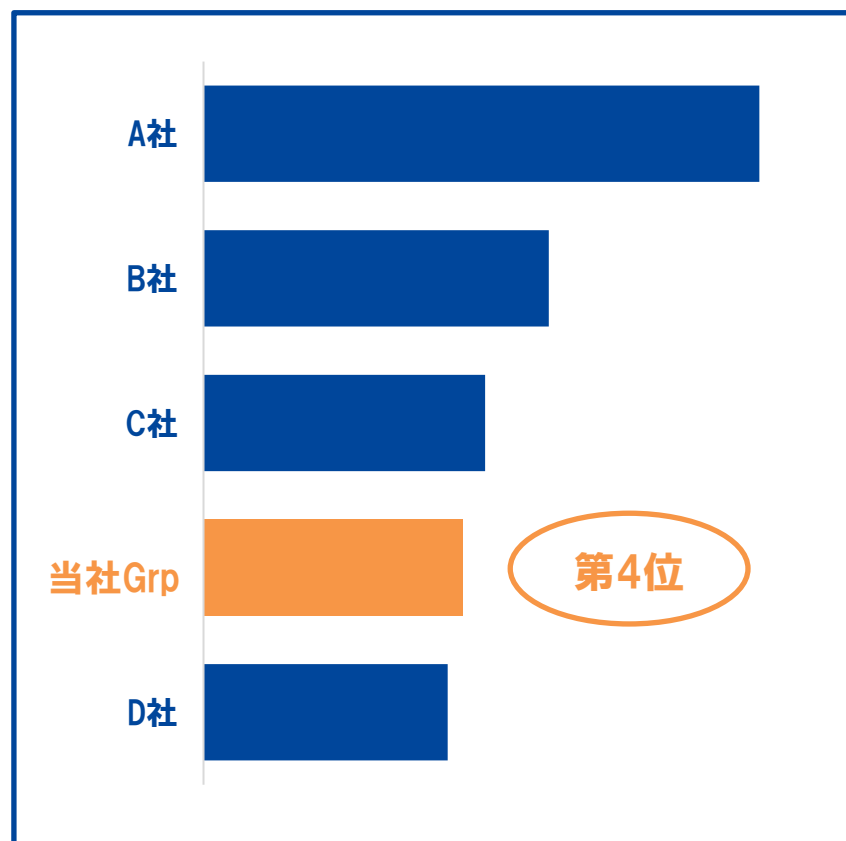
①電力供給量シェア 年次推移

(低圧、自由料金)



②2022年12月電力供給量

(低圧、みなし小売電気事業者等除く)



※ 経済産業省資源エネルギー庁『電力調査統計表』より当社調べ

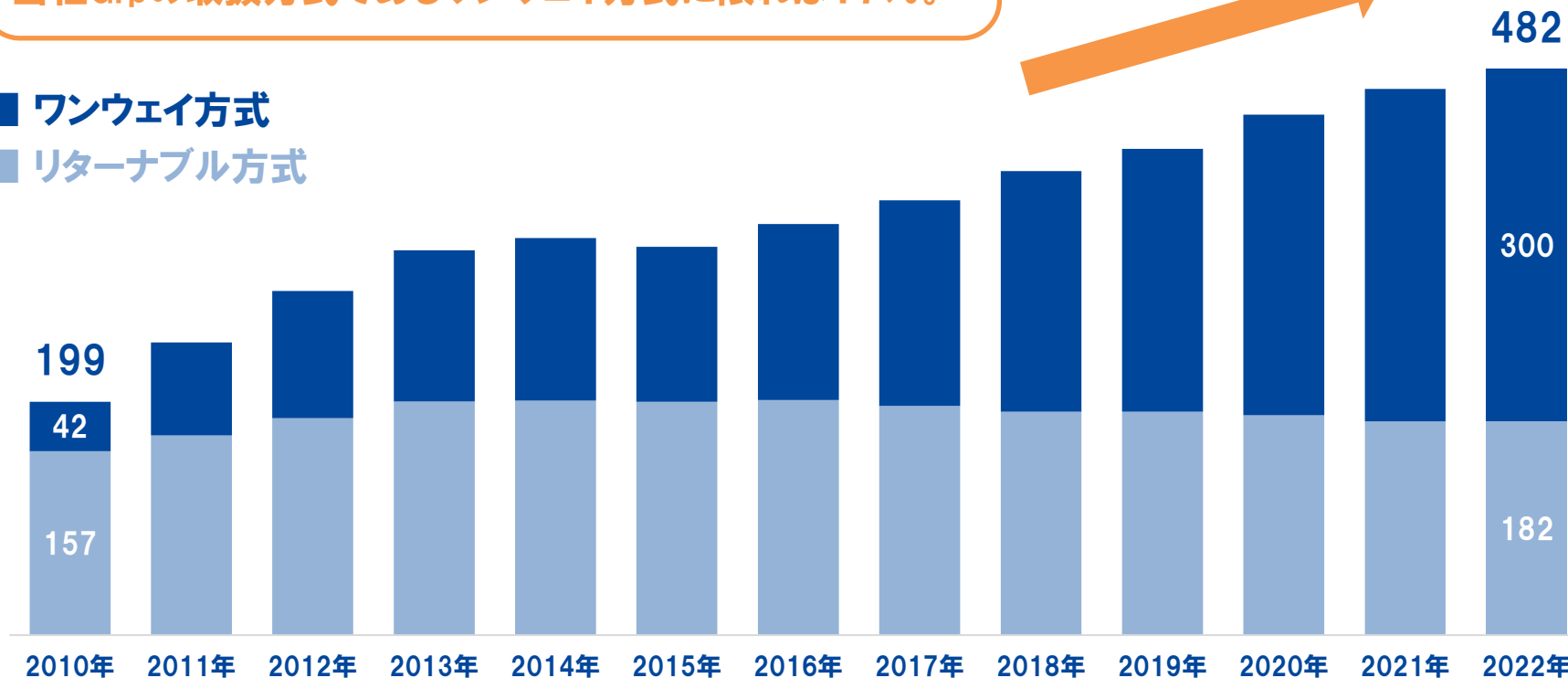
※ みなし小売電気事業者等には、東京電力エナジーパートナー(株)、関西電力(株)、中部電力ミライズ(株)などが該当します。

宅配水事業のマーケット（顧客数）

単位:万台

増加傾向。2010年～2022年における、顧客数の年間平均成長率(CAGR)は、市場全体で7%。当社Grpの取扱方式であるワンウェイ方式に限れば17%。

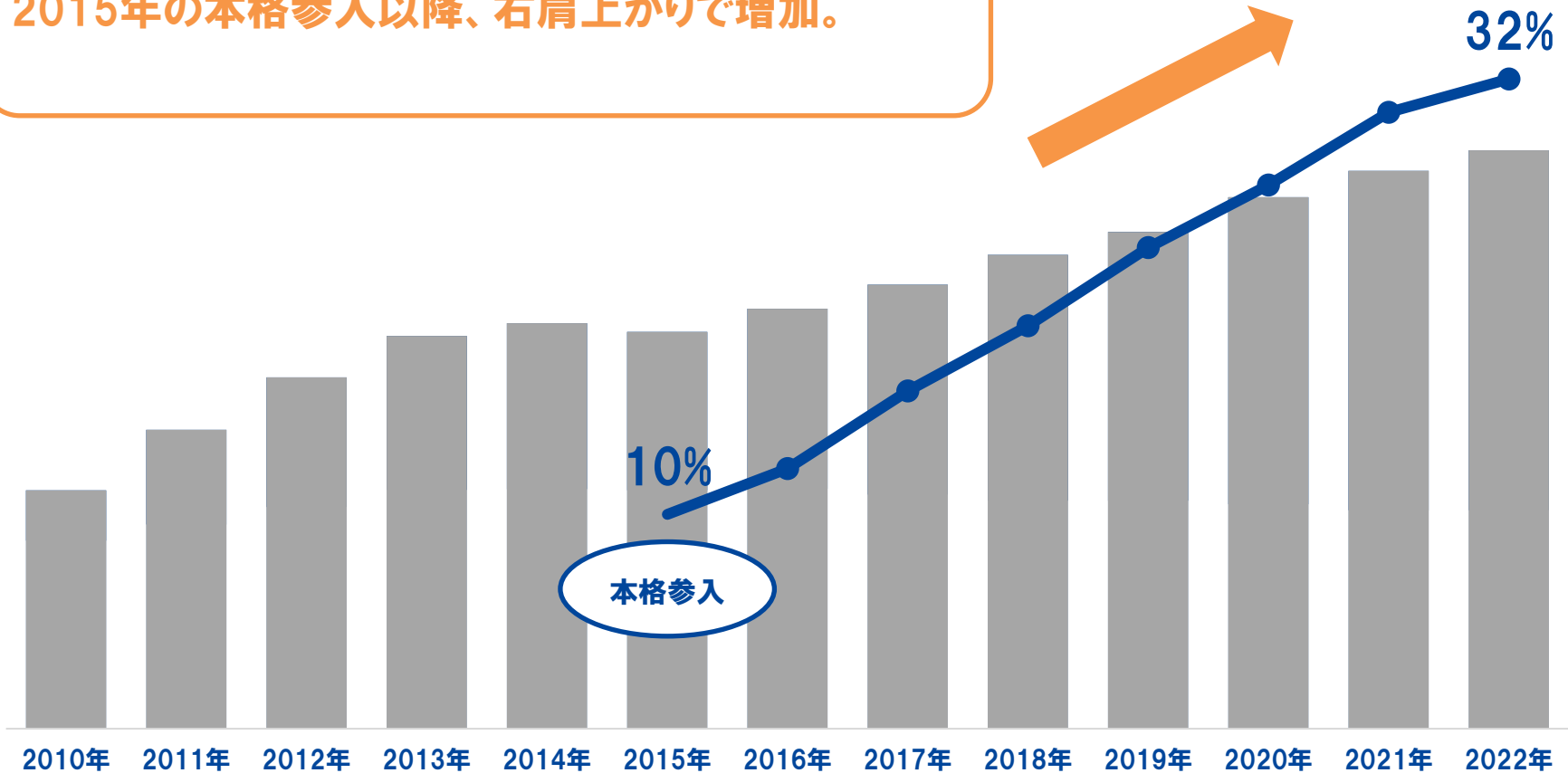
■ ワンウェイ方式
■ リターナブル方式



出典：日本宅配水&サーバー協会『日本の宅配水業界統計データ』<https://idsa-net.org/data/statistics/>
グラフは暦年(例えば2021年は2021年12月末の顧客数)

宅配水事業でのマーケットシェア（顧客数）

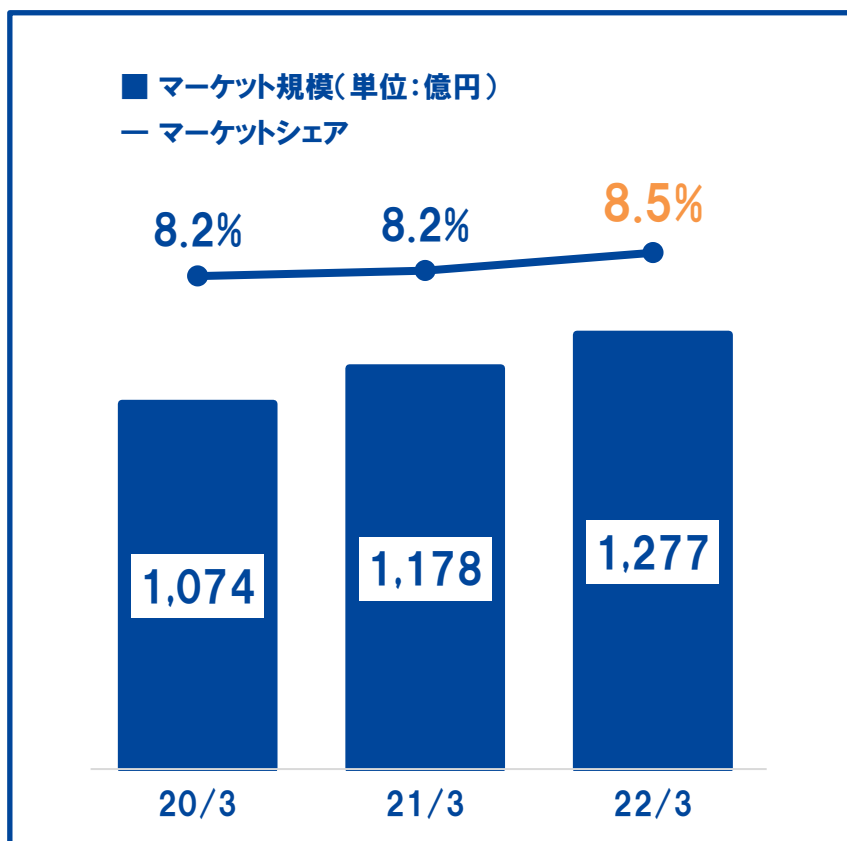
2015年の本格参入以降、右肩上がりで増加。



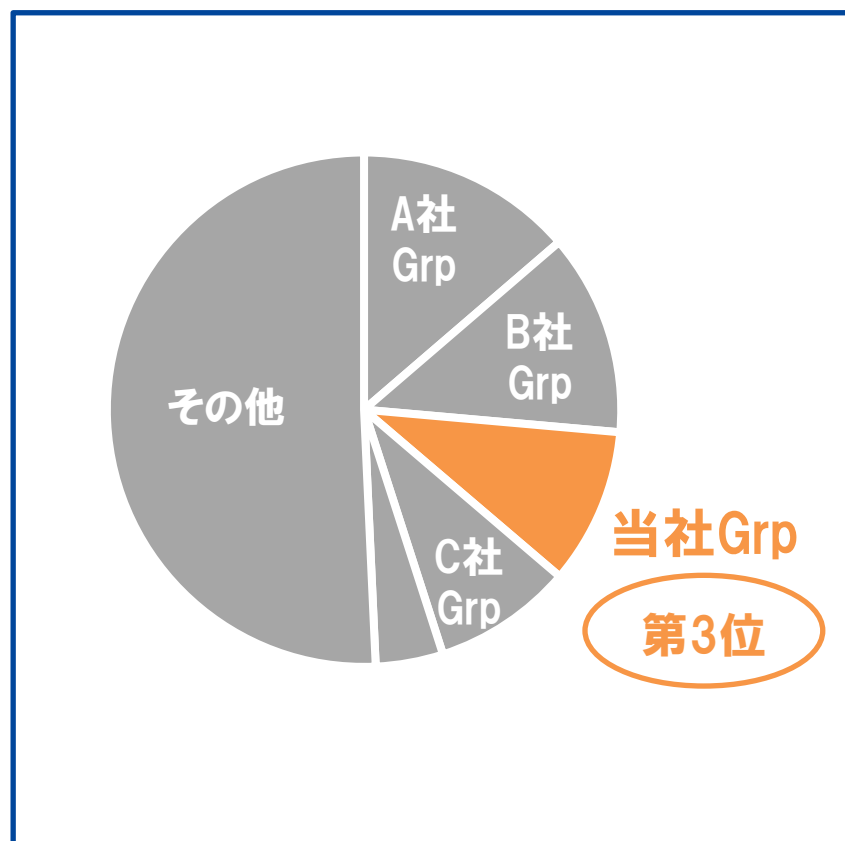
出典：日本宅配水 & サーバー協会『日本の宅配水業界統計データ』<https://idsa-net.org/data/statistics/> より当社推計
グラフは暦年(例えば2021年は2021年12月末の顧客数)

少額短期保険業界のマーケット（収入保険料）

① マーケット規模・マーケットシェア



② ランキング（22/3期）



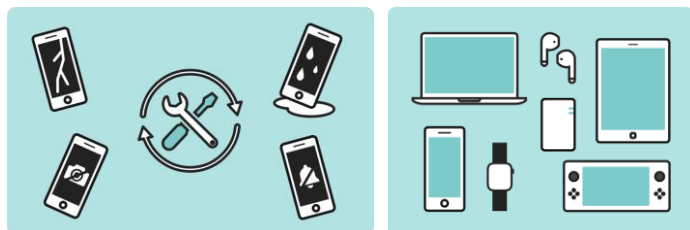
※ 一般社団法人日本少額短期保険協会 <https://www.shougakutanki.jp/general/>
2022.8.29 ダイヤモンド・オンライン 特集『動乱の少額短期保険 115社ランキング#1』 <https://diamond.jp/articles/-/308621> より、当社作成

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 家財保険



- ✓ 家財の補償
- ✓ 大家さんに対する損害賠償責任
- ✓ 日常生活での他人に対する損害賠償責任
- ✓ 借りたお部屋の修理費用

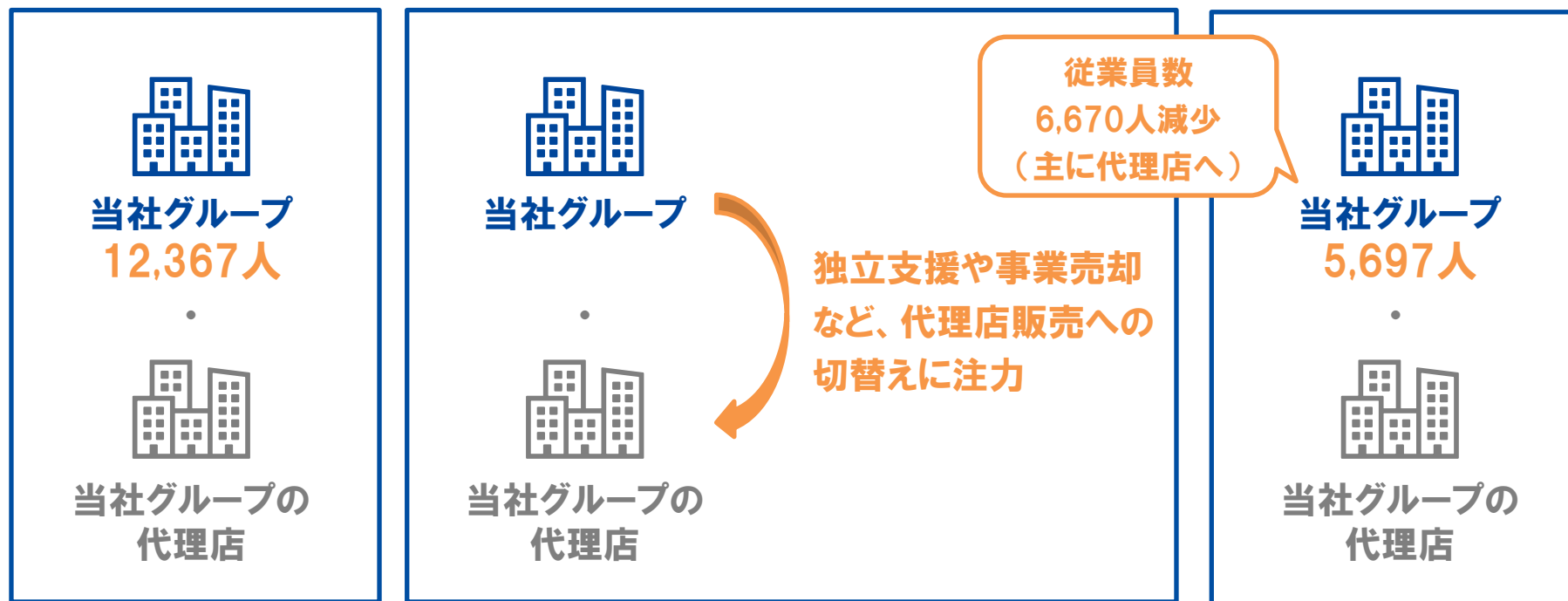
従業員数※・販売チャネルの変化

※ 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

2023年3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

保険取次事業のオフバランス

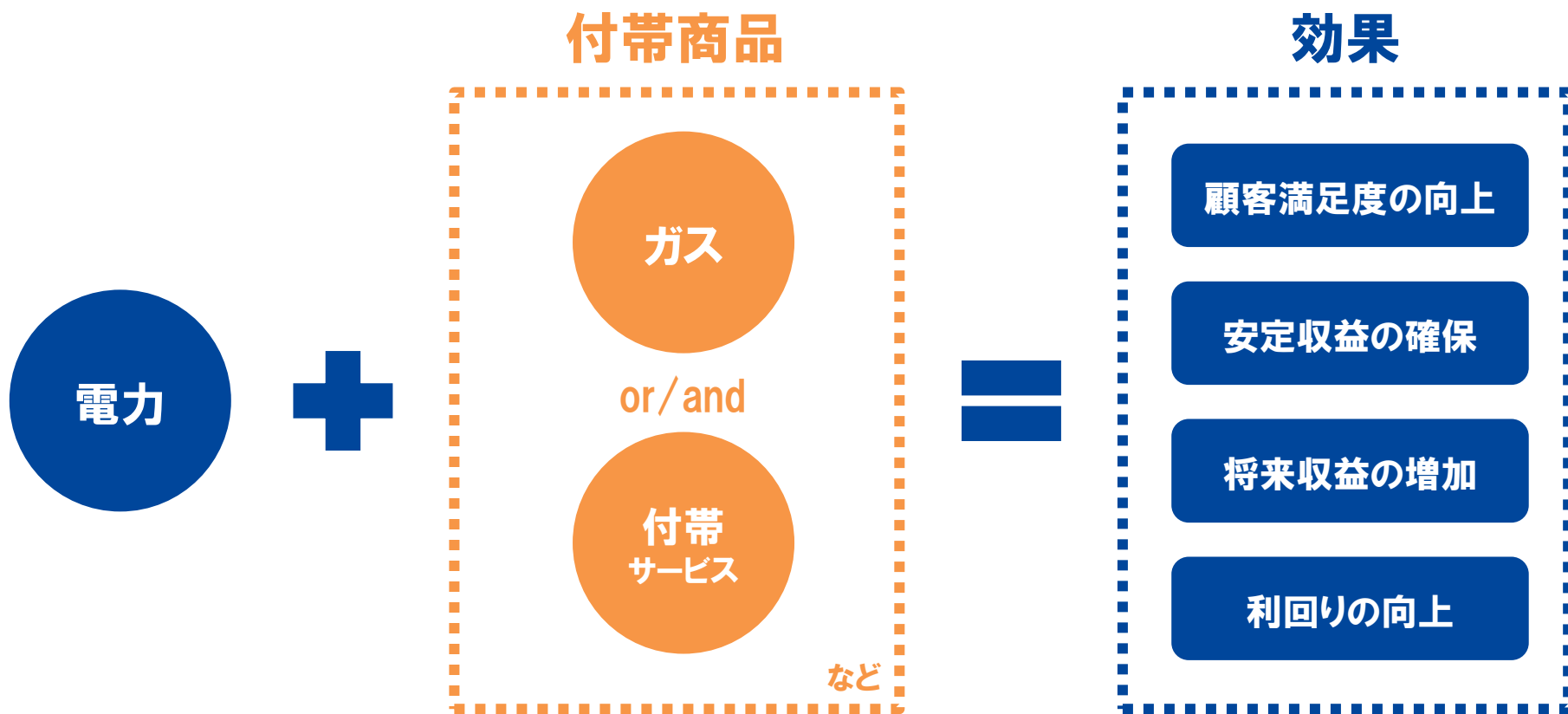
子会社の支配喪失に伴う利益181億円

単位: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

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。

ストック利益と獲得コストの説明

単位:億円

| 合計 (23/3) | | | | | |
|-----------|--------|---|--------|---|--------|
| | | うち継続的なもの | | うち一時的なもの | |
| 売上収益 | 6,439 | 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 | 4,973 | イニシャル手数料収入、 ハードウェア販売代金 など | 1,465 |
| 原価+販管費 | ▲5,573 | 提供サービスの原価、 請求コスト等顧客維持 コストなど | ▲3,703 | 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 | ▲1,870 |
| 営業利益 | 866 | ストック利益 | 1,270 | 獲得コスト | ▲404 |

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 |

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

参考資料

- ① 事業概要
- ② 過去業績
- ③ 財務戦略
- ④ その他補足資料
- ⑤ **サステナビリティ情報**

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。

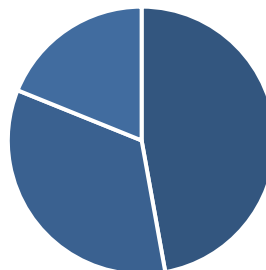
■ リスク分散

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

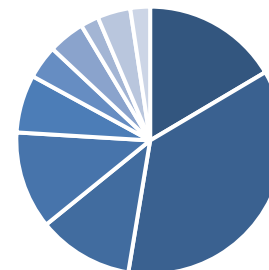
法人契約数 約100万
個人契約数 約300万

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



※ 顧客数、代理店数は2023年3月末時点、売上高は2023年3月期実績

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

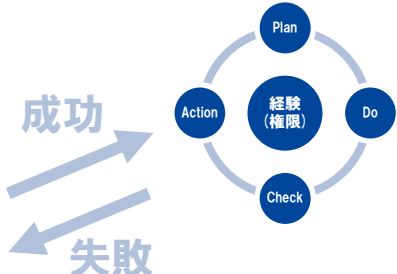
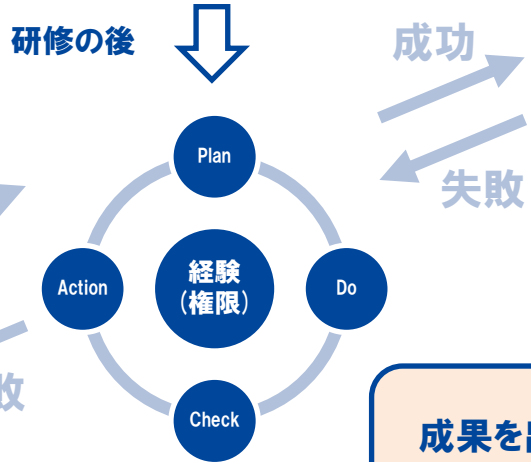
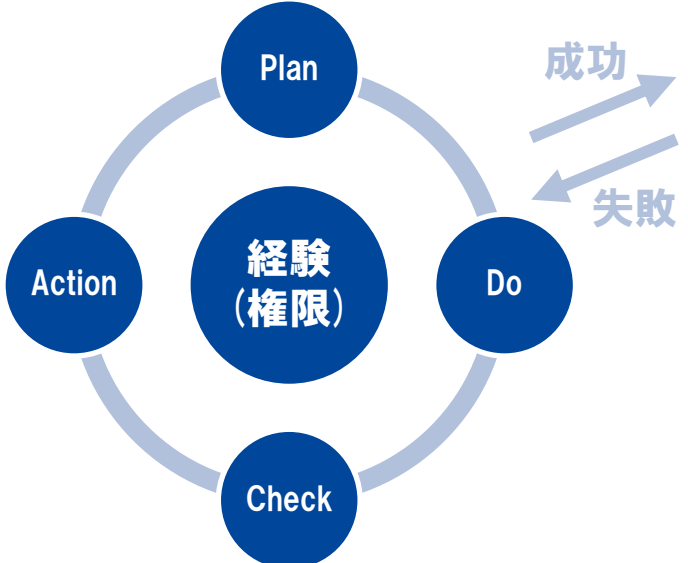


③ 人材育成

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。



成果を出した人を高く評価する。実力主義。

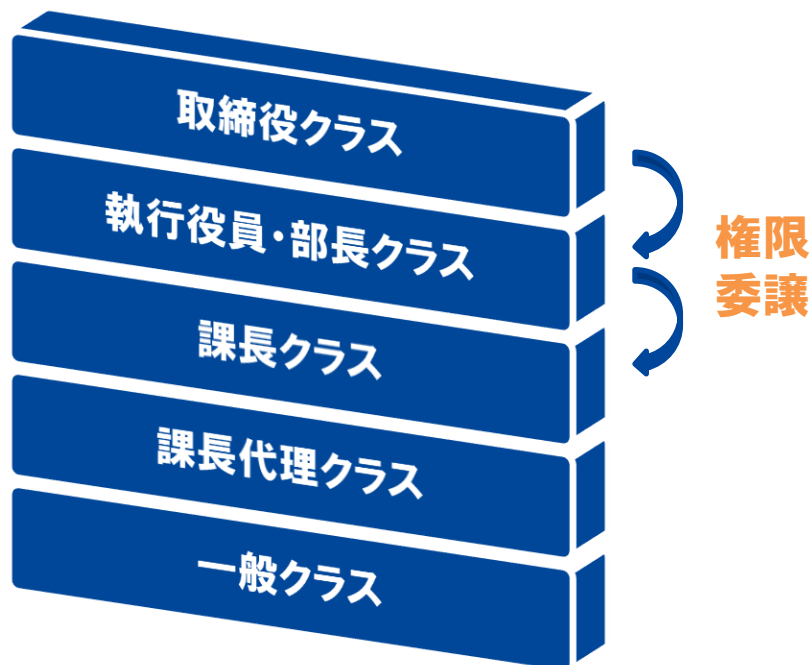
成果を残せる人がより大きな権限を持つ。経営幹部へ。

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 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。

② 富士山清掃活動

富士山周辺的环境保護のために地域や専門の方々が開催する清掃活動に継続的に参加しています。

③ 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。

④ 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。

⑤ 持たない

2023年3月期末の総資産に占める有形固定資産の割合は1.7%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。

⑥ 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。

⑦ 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 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。

② 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。

③ 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おります。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。

④ 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。

⑤ 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。

⑥ 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。

⑦ 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。

⑧ 自治体等への貢献

(1) 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、2022年12月豊島区民社会福祉協議会より感謝状を受領。(2) 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。(3) 定期的に本社最寄り駅周辺の清掃を実施しています。(4) 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 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。

② 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います。

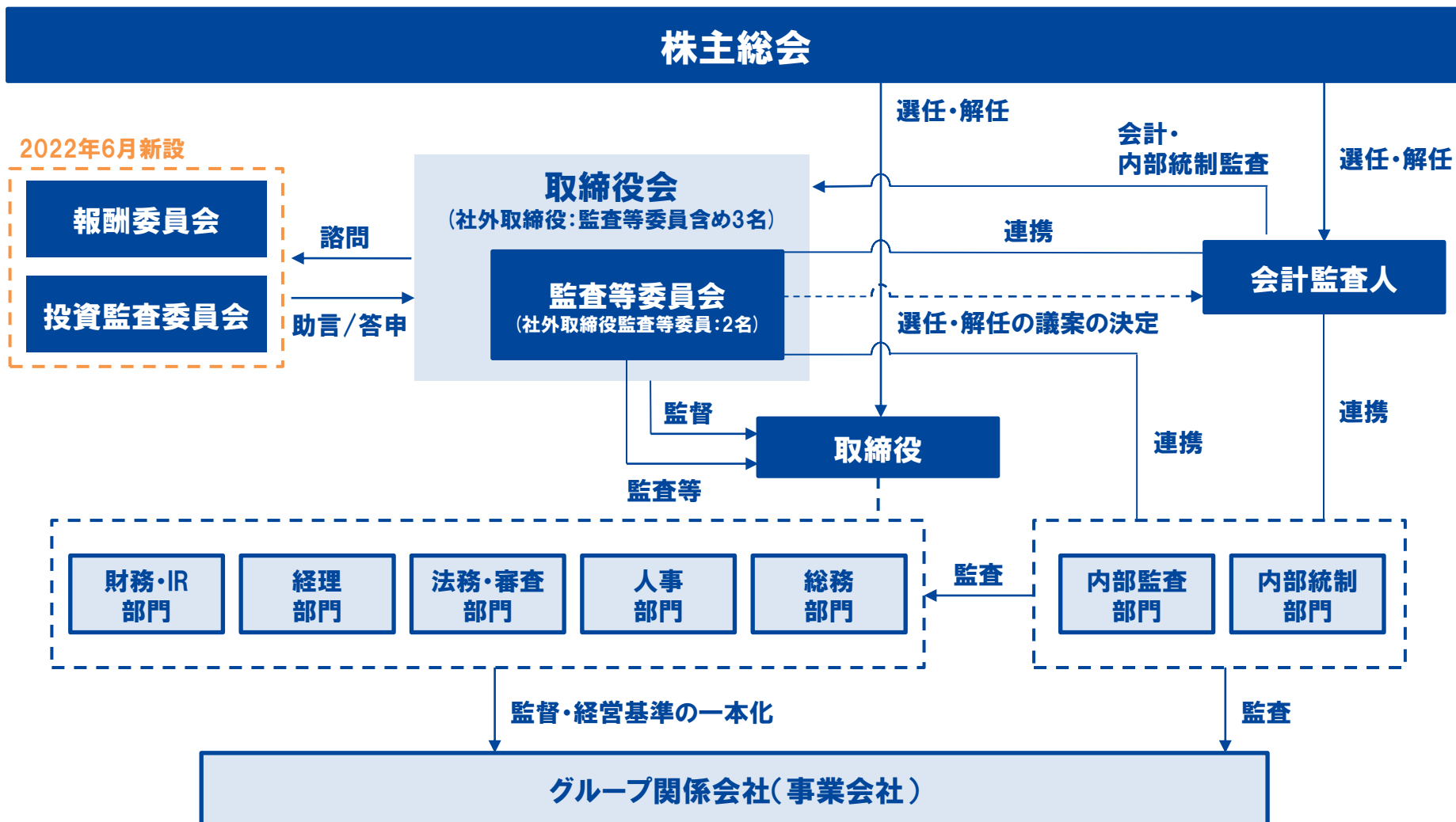
③ リスクマネジメント

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。

④ 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。

コーポレートガバナンス体制図



連結ESGデータ E(環境) / CO₂ 排出量

単位:t-CO₂

| | | 22/3 | 23/3 |
|-----------|-----------------------------|-------|----------------|
| Scope1 | 自社での燃料使用 | 0 | 0 |
| Scope2 | 他社から供給された電気・熱・上記の使用 | 8,088 | 7,371 |
| Scope3 | 2.資本財 | - | 48,487 |
| | 3.Scope1,2に含まれない燃料及びエネルギー活動 | - | 465,825 |
| | 5.事業から出る廃棄物 | - | 201 |
| | 6.出張 | - | 2,047 |
| | 7.雇用者の通勤 | - | 1,069 |
| | 15.投資 ※ | - | 19,794 |
| 合計 | | - | 544,795 |

※対象:2023年3月末時点でScope1, 2の排出量を開示している37社

連結ESGデータ S(社会)

| | | 単位 | 22/3 | 23/3 暫定 |
|--|--------|----|--------------|------------|
| 従業員数(正社員) | 全体 | 名 | 5,310 | 4,488 |
| | 内、女性比率 | % | 42 | 35 |
| 管理職数(正社員) | 全体 | 名 | 952 | 892 |
| | 内、女性比率 | % | 18 | 17 |
| 育休取得者数 | | 名 | 195 ※女性のみ | 99 |
| 月次平均残業時間(管理職除く正社員) | | 時間 | 16 | 13 |
| 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 | 65 |

本資料に関するご注意

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らず、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もって「公表」されたものとみなされます。