



株式会社イクヨ | 資本参加に関するご提案

ムラキ株式会社の企業価値向上に向けた 資本関係の強化と事業提携の深化に関するご提案

長期株主としての継続的コミットメントを通じて

2026年6月

本資料は両社協議のための提案資料であり、確定的な事実・条件を示すものではありません。

EXECUTIVE SUMMARY

エグゼクティブ・サマリー



対話の延長線上にある提案

2026年1月の事業提携提案、3月の経営課題に関する対話を踏まえた、突発的でない一貫した提案です。



支配権取得が目的ではない

長期株主として経済的リスクを負い、企業価値向上に継続的に関与するための資本コミットメントです。



価値の源泉は両社の補完性

ムラキのSSネットワーク・顧客基盤・現場力と、イクヨのEV・水素・新規事業開発力を結合します。



守りながら成長を実現

既存のカーケア事業を守りつつ、次世代モビリティ・エネルギー領域で新たな成長を目指します。

■ BACKGROUND

これまでの対話の経緯

本提案は突発的なものではなく、2026年初頭からの継続的な対話の延長線上にあります。



2026年1月

事業提携の提案

EV・レンタカー事業の深化と、水素社会に向けた将来構想を含む事業提携をご提案。



2026年3月

経営課題の共有

SS市場の縮小、既存事業の成熟、資本市場評価、成長戦略の必要性を議論。



今回（2026年6月）

資本参加のご提案

構想を実行段階へ進めるため、長期株主としての株式追加取得をご提案。

結論： これらの対話を通じ、構想の実現には業務提携にとどまらず、イクヨ自身が長期株主としてリスクを負う必要があると判断しました。

ムラキの本質的価値

ムラキは、
単なるカーケア商品の
卸売会社ではない。

全国のSS・整備ネットワーク、現場接点、
顧客基盤を有する、地域に根差したモビリティ・インフラとしての価値を持つ。



SS・整備ネットワーク

全国に広がる給油・整備の拠点網



顧客基盤・現場接点

長年培った取引先との関係資産



現場力・運営力

在庫・受発注・整備の実務遂行力



カーケア商材の供給網

部品・消耗品の安定供給チャネル



地域モビリティの接点

地域ユーザーとの日常的な接点



エネルギー事業者との取引

石油元売・商社との取引基盤

■ CHALLENGES

既存事業の構造的課題

優れた事業基盤を持つ一方、現状維持のままでは中長期の成長ストーリーを描きにくい構造的課題があります。



SS（給油所）市場の構造的縮小

国内給油所数は長期的に減少が続き、燃料需要の先細りが見込まれる。



EV化・燃費改善による需要減

電動化と燃費向上により、燃料・関連商材の需要が中長期で逓減。



カーケア単一セグメントへの依存

事業ポートフォリオが集中し、成長ドライバーが限定的。



資本市場での評価・成長ストーリー不足

上場会社として、投資家に示す成長シナリオの強化が必要。



事業承継・人材の課題

現場力を支える人材・承継への中長期的な備えが求められる。

だからこそ

既存事業を守りながら、次世代モビリティ・エネルギー領域へ事業を転換し、新たな成長軸を確立する必要がある。

→ イクヨとの提携が、その転換を可能にする。

■ GROWTH SCENARIO

提携で描く成長シナリオ：二段構え

現在の収益機会（稼ぐ）と、将来の成長オプション（備える）を両立させる構想です。

現在～中期

「稼ぐ」モデルの構築

-  **EV販売** 顧客基盤を活かした電動車の販売
-  **レンタカー活用** 試験導入・運用での車両提供
-  **整備支援** EV・次世代車の整備対応
-  **部品・消耗品供給** 既存供給網を通じた継続供給



中長期

将来へ「備える」

-  **水素関連事業との連携** イクヨの水素事業（YOUON等）と接続
-  **SSのマルチエネルギー拠点化** 充電・水素・供給拠点への進化
-  **エネルギーミックス変化への対応** 将来の需要構造変化に備える
-  **地域モビリティ・インフラ化** 地域に不可欠な拠点へ転換

BUSINESS MODEL

レンタカーを起点とした事業モデル

EVをいきなり「売る」のではなく、試験導入から始め、継続収益化につなげるモデルです。



ポイント： ムラキにとって、単発販売ではなく「継続収益化」につながる事業モデルとなる。

■ FUTURE OF SS

SSのマルチエネルギー拠点化

ガソリン需要の縮小リスクを抱えるSSネットワークを、地域に不可欠な次世代拠点へ進化させます。

次世代：地域モビリティ・エネルギー拠点へ



EV充電・水素・カーシェア・整備・地域物流・災害対応など、地域に不可欠なインフラ機能を担う拠点へ。

■ WHY CAPITAL

なぜ「業務提携」ではなく「資本参加」か

構想を実行段階へ進めるには、株主としてリスクを共有することが不可欠です。

✕ 業務提携のみの場合

- 相手の経営資源配分や意思決定に深く関与できない
- 提携の継続性・実行力に不確実性が残る
- コミットメントの本気度が伝わりにくい
- 外部からの助言の域を出にくい

✔ 資本参加（長期株主）の場合

- 経済的リスクを共有し、本気度を行動で示せる
- 成長戦略・M&A・資本政策・IRに継続的に関与
- ガバナンス強化に長期的にコミットできる
- 実行力と説得力を伴う関与が可能になる

■ ALIGNMENT

一般株主との利害の一致

イクヨが株主として企業価値向上に取り組むことは、
そのままムラキの一般株主の利益にもつながります。



リスクの共有

長期株主として経済的リスクを負い、株価・企業価値の向上にコミット。



方向性の一致

企業価値向上がイクヨの利益にもなり、全株主と同じ方向を向ける。



支配権取得が目的ではない

経営の独立性を尊重し、敵対的な支配権取得を目的とするものではない。

■ GOVERNANCE & COMPLIANCE

ガバナンス・法令遵守への配慮

本提案は、関連法令とコーポレートガバナンスを尊重し、適正なプロセスを進めることを前提とします。



支配権取得を目的としない関与

敵対的買収ではなく、長期株主・パートナーとしての建設的な関与を志向。



適時・適正な情報開示

大量保有報告書をはじめ、関連法令に基づく開示を適切に履行。



関連法令・諸規範の遵守

金融商品取引法、東証規則、コーポレートガバナンス・コードを遵守。



取締役会・少数株主の尊重

取締役会・独立社外役員の判断と、少数株主の利益に十分配慮。



専門家による確認

資本政策の検討にあたり、法務・財務の専門家による確認を実施。



建設的・友好的な対話

ムラキの既存事業基盤を尊重し、対話を通じて合意形成を図る。

■ OUR PROPOSAL

ご提案内容と今後の進め方

提案の骨子



長期・友好的な株主としての株式追加取得

(取得水準・時期は別途協議のうえ決定)



事業提携の具体化

EV・レンタカー・整備・部品供給の各領域



中長期テーマの共同検討

水素・SSのマルチエネルギー拠点化

今後の進め方

01

経営層による継続協議

本提案について率直な意見交換を行う

02

合同ワーキンググループの設置

事業・資本の双方を実務で検討

03

具体条件の検討

提携内容・資本参加の条件を協議

04

適時開示・必要手続の実施

法令に基づき適切に開示・実行



CONCLUSION

単なる株式投資ではなく、戦略的投資です。

2026年1月のEV・レンタカー・水素を軸とする事業提携構想、3月に共有した中長期経営課題を踏まえ、ムラキの企業価値向上に長期株主としてコミットするための、戦略的な資本参加です。

ムラキの強み

SSネットワーク・顧客基盤・現場力



イクヨの強み

EV・水素・新規事業開発・資本市場対応力

既存事業を守りながら、次世代モビリティ・エネルギー領域で新たな成長シナリオを実現する。