ENEX REPORT 2023 目次

沿革……2
使命……4
社長メッセージ……6

エネクスグループの価値創造

エネクスグループの強み……12
価値創造プロセス……14
戦略の方向性ー基盤の持続的拡大……16
ステークホルダーとの関係性深化による資本の増強……18
財務・非財務ハイライト……20
過去の中期経営計画の振り返り……22
新中期経営計画「ENEX2030」……24
CFOメッセージ……28

価値創造のための戦略

事業別戦略……32
　ホームライフ部門……36
　カーライフ部門……38
　産業ビジネス部門……40
　電力・ユーティリティ部門……42

持続的な成長を支える取り組み

エネクスグループのサステナビリティ……44
人材活用……50
社員座談会「拡げ、つなげる　現場力」……54

持続的な成長を支える体制

役員一覧……58
社外役員に対する取り組み……60
コーポレート・ガバナンス……62
リスクマネジメントと内部統制……67
コンプライアンス……68
IR活動……69

財務データ・会社情報

11年間の財務サマリー……70
会社情報……72

表紙デザインについて

中央より上の写真は、当社グループの事業や保有施設、働く従業員の様子を、中央より下の写真は、人々の日常のひとこまを並べています。当社グループがお届けするエネルギー・サービスが人々のくらしのどこかにつながっていることを表した表紙です。

編集方針

「ENEX REPORT 2023」は、当社グループの持続的な成長に向けた企業活動と戦略性についてご理解いただくことを目的とし、各種ガイドラインを参考に、財務情報やサステナビリティ活動を含む非財務情報を統合して報告するものです。

将来の情報に関する注意事項

本レポートに記載されている当社グループの業績見通しなど、将来に関する情報は、現段階における各種情報に基づいて当社グループの経営陣が判断したものであり、実績は、為替レート、市場動向、経済情勢などの変動により、現在の見通しと大きく異なる可能性があることをあらかじめご承知おきください。

報告期間　2022年4月～2023年3月（一部期間外の活動も含みます）

対象範囲　伊藤忠エネクス㈱及び 伊藤忠エネクスグループ会社

発行年月　2023年9月

社会とくらしのパートナー

～エネルギーと共に・車と共に・家庭と共に～

エネクスグループは半世紀以上にわたり、石油製品・LPガスを中心とした、
くらしに必要なエネルギーを全国のお客様にお届けしてきました。
今後、社会やくらしがどのように変わっても、
「なくてはならない存在」として常にお客様のパートナーとなり、
地域のお客様に選ばれる企業であり続けることを目指していきます。

社名の由来

2001年7月、創立40周年を機に社名を「伊藤忠燃料㈱」から「伊藤忠エネクス㈱」へ変更しました。
「伊藤忠エネクス㈱」は英文で「ITOCHU ENEX CO., LTD.」であり、ENEXの“E”はエネルギー、エンドコンシューマー（お客様）及びエコロジー（環境）の“E”を表し、また“NEX”は次世代・将来を表す“NEXT”を意味しています。

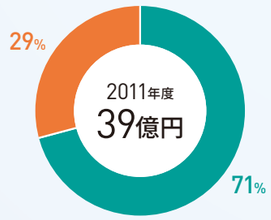
ロゴに込められた意味

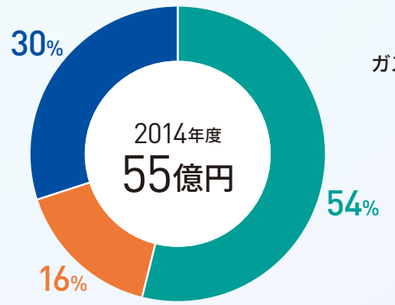
2005年10月に新しく制定したコーポレートマークは、青い地球と真っ赤な太陽をつなぐようにアルファベットの「e」が重なり合います。自然への畏敬と限りある資源を大切に思う心をテーマにしています。「e」のロゴは、energy & ecoを示すとともに、お客様（end-consumer）を大切にする想いも含んでおり、“人と人”“人と社会”をつなぐコミュニケーションのカタチとして表現しています。

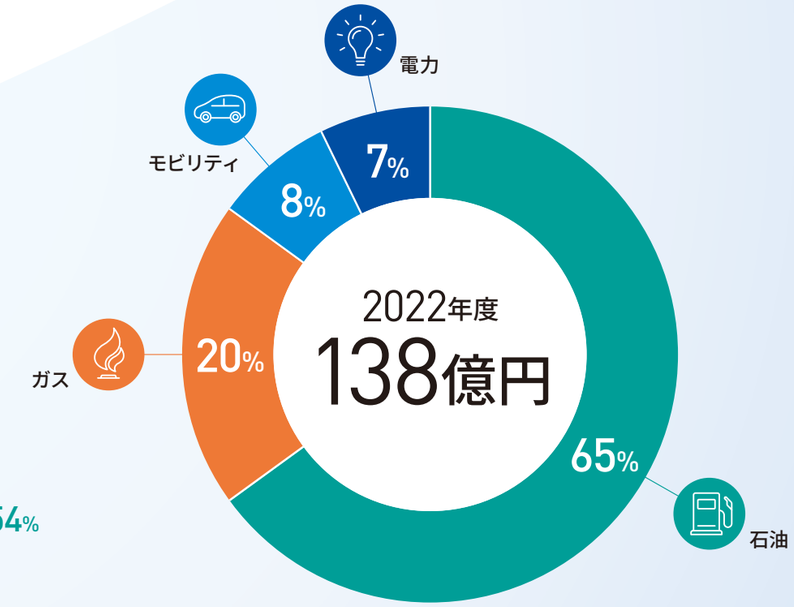
社会と共に変革を続ける エネクスグループ

エネクスグループは、設立から60年以上にわたり、社会構造やお客様のニーズを先取りし、事業ポートフォリオの柔軟な変革と事業基盤の継続的な拡大につなげることで、様々な難局を乗り越えてきました。
現在直面している、これまでにない大きな環境変化も、事業基盤の維持・拡大と新たなチャレンジを両輪として、生活や産業へ多様なエネルギー・サービスを提供することで、力強く乗り越えていきます。

事業領域と当期純利益の変遷







1961～

販路開拓と商材の拡大

1961年、当社の旧社名である伊藤忠燃料㈱が設立されました。石油製品を直接、全国販売するために、新たな販路開拓、サービスステーションの新設等に奔走し、LPガス・オートガス事業への業容拡大を進めました。1970年代に二度のオイルショックが経営に甚大な影響を与える中、廉直で公平な取引に努め、お取引先の信頼を獲得するとともに積極的な販売拡大とアスファルトや高圧ガス販売などの新規事業へも進出しました。

伊藤忠燃料㈱時代の福岡の給油所

2001～

燃料商社からエネルギー商社へ

2001年頃の石油業界では、規制緩和による販売競争激化や元売会社の再編など、変革の動きが加速していました。設立40周年を迎え、社名を「伊藤忠エネクス㈱」に変更するとともに、新たな経営理念を制定しました。「エネルギーの形や届け方が変わっても、エネルギーを核に豊かな社会の実現を目指していきたい」との想いを込め、燃料商社からエネルギー商社への飛躍に踏み出しました。事業の選択と集中やクリーンエネルギーの取り組みも強化しました。

社名変更に合わせて作成した広告

2004～

第2の創業、複合エネルギー企業へ

石油・LPガス業界はエネルギー価格高騰、電力・都市ガスとの垣根を越えた競争激化など厳しい経営環境に直面していました。当社はエネルギー・車・家庭を核とした「複合エネルギー企業」への進化を基本方針に掲げ、九州エリアの営業基盤強化に加え、トレード事業やソーラー・EV事業の推進に向けた体制整備、運送事業者向け軽油フリート販売強化など収益基盤の拡大を図りました。2010年には電力小売事業に、2012年には熱供給事業に新規参入を果たしました。

東京都市サービス㈱の本社がある晴海のオフィスビル

2014～

さらなる成長・変革への挑戦を開始

2014年「未来に向けて今すぐに動く」という意味を込めた「Moving!」を合言葉に中期経営計画を策定し、以降7年にわたり副題を変えながら計画を推進しました。様々な外部環境の変化がある中、新たな市場開拓、旧来のやり方の抜本的な見直しを行いました。2014年カーディーラー事業へ、2016年家庭向け電力小売事業へそれぞれ参入するなど事業ポートフォリオを拡げ、国内での既存事業の知見を活かし海外進出も進めました。

カーディーラー事業を行う大阪カーライフグループ㈱

2022～

事業ポートフォリオの多様化を加速

当社グループを取り巻く目まぐるしい環境変化に対応するため、中期経営計画「SHIFT! 2022」を実行、既存事業の維持・拡大、自家消費型太陽光・リニューアブルディーゼルなどの環境商材拡大を進め、8期連続の増益となりました。2023年度からは8ヵ年の中期経営計画「ENEX2030」を策定しました。2023年7月には国内初のLNG（液化天然ガス）バンカリング船の進水式を行い、2024年供給開始に向けて着実に取り組みを進めるなど、新たな動きを加速させています。

2024年から供給予定の国内初LNGバンカリング船

【蓄積してきた強み】

- 地域に密着した営業力
- 地域の多様な顧客基盤
- 幅広いビジネスパートナーとの関係性
- 多様な商材とビジネスモデル

詳細は P.12～13

社会情勢の変化

- 1960年前後
  岩戸景気と呼ばれた戦後高度経済成長期
- 1970年代
  二度のオイルショックによる原油価格高騰

- 規制緩和による販売競争激化や元売会社の再編
- 地球温暖化問題

- エネルギー価格高騰、電力・都市ガスとの垣根を越えた競争激化

- 少子高齢化、消費者意識、省エネルギーや効率化への関心の高まり

- グローバルなエネルギーの構成・構造の急速な変化
- 脱炭素社会への機運の高まり

使　命

拡げ、つなげる

エネルギー商社としてのビジネスモデル

エネクスグループは、全国へのエネルギーの安定供給に努めることで強固な顧客基盤を構築するとともに、社会構造やニーズの変化に合わせて商材を多様化することで、さらなる顧客基盤の拡大と深化を実現してきました。エネルギー業界の大きな環境変化が進む中、柔軟に変化しながら、社会課題の解決を通じた収益の拡大を目指します。

石油

ガス

電力

エネルギーの安定供給

当社グループは、人々のくらしに欠かせないエネルギーの安定供給を重要な使命と考えています。LPガス販売では、供給設備チェックなどの保安業務を通じ、エネルギーを絶やすことなく安全・安心にお届けできるインフラ機能強化を図っています。また、過疎化が進む地域において高齢者宅への灯油配達なども行うCS※1の運営サポートなど、地域に根差した商材・サービスのご提案も行っています。

商材の多様化

当社グループでは、社会の変化やお客様が求めるニーズを先取りしながら、取り扱う商材・サービスの多様化を進めています。軽油代替燃料のリニューアブルディーゼル※2やGTL燃料※3の提供、窒素酸化物（NOx）を無害化するAdBlue®※4の販売や舶用アンモニア燃料の実用化検討など、当社を取り巻く経営環境の変化に柔軟に対応していくための取り組みを行っています。

※1：CS…カーライフ・ステーション。当社グループが提案する複合サービス給油所。
※2：リニューアブルディーゼル…主にトラック・バスなどにおいて軽油代替燃料として温室効果ガス排出削減に大きく貢献できる次世代バイオ燃料。
※3：GTL燃料…公道を走行しない建設機械や重機などの車両用として使用できる、天然ガスから精製された環境負荷の少ない軽油代替燃料。
※4：AdBlue®…高品位尿素水アドブルー®。トラックやバスなどのディーゼルエンジンから出る排ガスに噴霧することで窒素酸化物(NOx)を無害化する環境商材。
®AdBlue(アドブルー)はドイツ自動車工業会(VDA)の登録商標です。

詳細はこちら
https://www.itcenex.com/ja/csr/social/disaster-prevention/

商　材　を　　拡　げ　る

つ　な　　げ　る

顧客基盤　　を拡げる

全国展開する系列CS数 …… 1,610 CS

LPガス・都市ガスをお届けしているご家庭 …… 150 万世帯

小売電力販売量 …… 2,262 千MWh

全国に位置する
当社グループの
災害対応ネットワーク

●…販売支店
●…LPガス中核充填所
●…非常用発電機を設置しているCS

災害発生時にエネルギー供給拠点となる絆ネットセンター（宮城県）

災害対応

「エネルギーの安定供給」のため、自治体や地域の皆様の防災強化に貢献できる拠点づくりも促進しています。全国の販売支店を基盤に被災地と全国をつなぎ、全社で被災地支援ができる体制を構築しています。また、LPガス中核充填所や災害対応ステーションなど、災害時でも安定的にエネルギーを供給するためのネットワークを整備するとともに、「防災」から「復旧対応」までグループ一丸となって迅速に対応できる人材も備えています。

危険物取扱者
約2,700名

液化石油ガス設備士
約1.500名

防災士
約250名

住民拠点SS
136カ所

災害対応ネットワーク（人材・施設）

LPガス中核充填所
13カ所

緊急時のコミュニティタンク
8地区

防災協定
7自治体

全国の販売支店
11支店

創造力と実行力で「総合力」を高め、新たな商売の仕組みを作り上げていきます。

代表取締役 社長CEO

吉田明史

EMPOWERMENT

2022年から伊藤忠エネクスで仕事をした中で感じたことは、伊藤忠エネクスは伊藤忠商事の子会社でありますが、社員の働きぶりには伊藤忠の原点、かつての伊藤忠グループのマインドが根付いていることです。会社の評価には色んな物差しがありますが、良い会社かどうかの基準の一つに、その会社が「総合力」を持って勝負しているか、「総合力」をどのように使っているかが大事であると思っています。

エネクスの良いところは、全国津々浦々の現場で社員が日々エネルギーを安全・安定的にお届けしていること、それが「総合力」として会社全体の評価に繋がっているのです。この「総合力」を向上させるには、個人の能力を高め、その個人がお互いを知り、協力し合い、感謝する事で団体戦を勝ち抜くこと、それが「総合力」に繋がると思います。

それを実現する上で、私が経営のコンセプトとしているのが「権限委譲」、英語で言うと「EMPOWERMENT」です。言葉の意味としては「権限を付与する」ということに加え、「能力を高めること」という意味があります。事業会社を経営する時、あるいは部下を育てようと思った時、あるいは利益を倍増させようとする時には、私は必ずこの「EMPOWERMENT」を中心に置いています。リスクマネジメント体制を整えた上で、委譲する範囲を決めて権限を付与し、社員は付与された範囲の中で、自分で考え、自分で決めていく。これにより権限委譲された側は仕事が楽しくなり、自分で成長出来て、結果も自分のものとなり、万が一失敗してもそこから学ぶことも多くて、また挑戦してい

こうというようなことになっていく。創造力（クリエイティビティ）と実行力が最も重要であり、固定概念にとらわれることなく、ビジネスに新しい機能を付加する事で新たな商売の仕組みを作り上げていくことになるのです。

現場力の強化

旧伊藤忠石油の分割によって1961年に設立された当社はサプライチェーンのラストワンマイルに軸足を置き、ガソリンやLPガス等の石油製品の販路拡大に努めてきました。その間、一貫して追求してきたのが現在の経営理念でもある「社会とくらしのパートナー」として、エネルギーを安全・安定的にお届けするという使命です。

当社は、設立間もない頃に定められた社訓に記された「信義と誠実」を貫き、地域に密着しながらお取引先や地域との信頼関係を醸成してきました。石油危機に伴う仕入価格の高騰によりお取引先が厳しい状況に直面する中でも、長期的な視座で顧客第一主義を貫いてきました。こうした一貫した姿勢によって、築き上げていったお取引先や地域社会との共存共栄とも言える関係性と、エネルギーを安定的にお届けするネットワークは、当社にとってかけがえのない財産となりました。

ビジネスを通じて強く実感しているのは、社員に「社会にエネルギーを届け続ける」使命が浸透しており、様々な場面で指示を受けることなく、自ら判断して行動する姿、すなわち「現場力の強さ」を幾度も見てきました。これらの財産をもたらしてきた社員の「現場力」は、当社の強みとなっています。その後も、規制緩和による熾烈な販売競争の常態化や、環境保全に対する世界的な関心の高まり、自由化によるエネルギー間の垣根を越えた競争激化など、マーケットは度重なる環境変化に遭遇してきましたが、その度に当社は変化を先取りし、クリーンエネルギーや電力小売事業、カーディーラー事業への参入など様々な挑戦によってポートフォリオを多様化させながら、社会やお客様とともに荒波を乗り越えてきました。

しかし、今後はさらなる波乱万丈の市場環境が待ち受けています。ウクライナ情勢の長期化を背景として、世界的にエネルギー価格が高止まりしており、これを契機に化石燃料への依存を修正し、脱炭素社会への潮流を加速させる動きがあります。日本でも官民が連携して、GX（グリーントランスフォーメーション）を通じた脱炭素、エネルギー安定供給、経済成長の同時実現を目指す方向にあります。こうした環境のもと、相当な努力と少しの幸運があれば、当社は今の10倍くらいの会社になり得る姿も遠くに見えているのですが、そのためには全グループ社員が力を合わせてその総合力を倍増させなければならないと感じています。

千変万化

私はこれまで多くの賢者の言葉を書き留めてきましたが、その中で「千変万化」というものがあります。「心を一ヵ所に執着することなく、環境に応じて変化を続ける」という意味があるのですが、これからの当社に求められることも、まさに「千変万化」と言えます。

2022年度までの中期経営計画「SHIFT!2022」は、当社グループの一人ひとりの努力が実を結び、ほぼすべての定性目標並びに定量目標を達成して終えましたが、戦略的新規投資は予定通りとはいきませんでした。これは投資実行に対する実力が不足していたことが原因の一つであり、このあたりの改善は当社の大きなテーマの一つであります。新たに策定した中期経営計画「ENEX2030」では、「くらしの原動力を創る」というスローガンを設定しました。この「原動力」には私の強い想いを込めています。エネルギーは機械を動かす動力源として、またお客様と寄り添いくらしのモチベーションを上げる力があり、人々の生活に活力を与える原動力になりたいという願いを込めています。

「ENEX2030」は、2030年度までの8ヵ年の長期の時間軸で設計し、2030年度の当期純利益200億円以上を目標として設定しました。その上で、ロードマップを2ヵ年毎のステージに分け、例えば商圏の拡大や電力事業の顧客基盤の拡大といった既存ビジネスの強化で安定収益を積み上げながら、ステップを着実に踏み、新たなビジネスの種を探索し、育てていくこととしました。新たなビジネスを育て稼ぐためには、差別化が最も重要です。エネクスにしか出来ないサービス、地域と密接に繋がった取り組みなどを模索していき、投資を行っていき、成功体験を積み上げる事で、徐々にその力は大きくなっていくのです。2030年度までに潤沢に生まれる実質営業キャッシュ・フローに加え、最適な資金調達で財務レバレッジをかけ、設備・維持投資に加えて2,100億円を新規・戦略投資枠に設定し、計画の後半にかけて投資を加速していく方針としています。

今回の計画では、「どのような領域に特に注力していくか」を、対外的にも社内に対しても具体的には示していません。これは先が見通せない経営環境の中で、中期的なアクションプランを策定しても、想定通りに進むことは考え難いので、投資の対象・分野・時期等を決定せず、その時の状況に応じて細心かつ豪胆に投資を実行していこうと考えております。今後のお客様のご要望の変化に合わせて柔軟に、「千変万化」を繰り返していくのが、これまでも、そしてこれからも当社グループのビジネスの生み出し方。そこではお客様と向き合う社員が主役であるべきと考えており、そうした社員の現場力こそが原動力になるという想いも、中期経営計画のテーマに込めています。

急がば回れ

「急がば回れ」という言葉があります。激しい環境変化の中で変革を成し遂げねばならない、であるからこそ第1ステップである「ENEX2030 '23-'24」は、慎重に足元を固

め収益源の確保を目指していくステージと位置付けました。現場力の継続的な強化を図りながら、新たなビジネス創出に向けた投資推進体制を整えるとともに、進化を促進するための組織・人材の強化を進めていきます。社員が活き活きと働く姿を見て、お取引先や社会はもとより、社員の幸福も追求してきた当社の伝統を実感しています。社会に尽くす事が会社の使命であり、そのためには社員が仕事を楽しいと思い、幸せと思えることが最も重要で、その結果、株主の皆様・お取引先に喜んでいただける経営を目指しています。

当社グループの最大の財産である社員の「現場力」を高め、グループ全体の総合力を高めていくのですが、どのように高めていくか、冒頭に述べた通り、あくまで個人の能力と、その個人が団体戦でどのように機能していくか、そのことが「総合力」に繋がると考えています。

では、個人の能力をどうやって上げるのか。学校や教科書で勉強することを「BOOK」として、一方、OJT（On-the-Job Training）で仕事しながら先輩やお客様から教えていただいたり、あるいは「権限委譲」された範囲までは社員は自分の考えで仕事をする、そのようなことを通じて覚えることを「STREET」としたならば、この「BOOK」と「STREET」を持って個人が徐々に勉強と経験を積むことによってプロになっていくことになります。団体力、すなわちチームワークであり、その個人個人が知り合うことがまず第1番目で、自分がどんな仕事をしているか、あるいは自分がこうやって稼いでいると話が出来ることが重要です。次に、お互いが協力したら「シナジーが生まれる」ということで協力し合う。少しでもシナジーが出て、少しでも利益が取れれば、さらに3番目としてそれをお互いに感謝し合う展開が理想的です。

そういう意味で、コミュニケーションは現場力を向上させる重要な要素となります。4つの事業部門の壁に風穴を開け、互いに有益な情報や技を教え合い、一緒に稼いで評価される仕組みも導入していきます。社員一人ひとりがお客様のくらしに目を凝らせば、これまでにない方法で課題解決に貢献できると確信しています。エネルギーという枠にとらわれることなく、お客様に選ばれるビジネスを自ら創造していってほしいと思っており、そのための手段として投資を活用する仕組みも整えていきます。

今後、当社グループで投資を積極化していくための体制構築の一環として、社員が事業投資に必要なノウハウを身に着ける支援を行っています。こうしてこれまでのトレードに加え、主体的に投資の種を探索していける社員を増加させていく考えです。2023年4月に投資戦略室を新設し、当該組織が投資実行のプロフェッショナル集団として、案件分析・組成・実行・レビュー等を行い、規模が大きい国内外の投資案件を担うことになります。当社が知見を有する分野において、投資により多様化するリスクへの目配りを行うとともに、投資基準をもとに厳格に案件を選定していく考えです。

当社には、主なグループ会社が31社あり、当社単体だけではなく、グループ全体で人材を強化し、連携も促進することで総合力を高めていくために、グループ連結経営の効率化にも力を注いでいく方針です。

最後に

中期経営計画「ENEX2030」では、財務目標とあわせて非財務目標を明確に設定しています。近年、SDGsやESGが世界的な潮流となり、企業に対する要請が高まっているからですが、特に当社は気候変動問題と正面から向き合うべき業界に身を置いており、対策を怠りなく進めていかねばなりません。女性活躍促進も当社の重要な課題なのですが、形式的に外部の要請に応えたり、漫然と潮流に乗ったりするのではなく、企業価値に繋がるかどうかを判断軸に、本質的な取り組みを進めていきたいと考えています。

例えば、当社は、全国11ヵ所の販売支店や136ヵ所の災害対応ステーション、ほか様々なビジネスインフラを繋いで構築した災害対応ネットワークで、災害時の迅速な対応を行う体制を整備しています。2022年3月に東北地方で発生した最大震度6強という地震では、震源地に近い地域の社員がBCP（事業継続計画）発動前から自発的にお取引先を巡回し、お客様の安否確認や安全確認を行い、地震発生からわずか3時間後に確認を完了しました。単なる社会貢献ではなく、地域社会との信頼性の深化という点で、まさに社会価値と経済価値を長期的に同時創出していくための本質的取り組みと言えます。

当社グループは、どのような状況でもエネルギーやサービスを社会にお届けする使命を果たすべく、グループ社員一同が一丸となって心技体を鍛えて業務に邁進しています。60年もの間、世代を超えて、ともに歩んできたお客様と目の前の難局を乗り越えていくことは、当社グループが果たすべき使命であると考えています。そのためには当社グループが一丸となって「現場力」を更に強化して、引き続きお客様に貢献していく所存です。

世界の状況の変化は待ったなしで進んでいくであろうと思います。従い、出来ることはすぐやること、市場のチャンスを逃さないこと、これらを私の勝負勘を使って全力を挙げてやりきること、体も頭も運もフルに使うことを皆さんにお誓い申し上げます。

社員の皆さん、これから一緒に仕事を楽しんで頂ければ幸いです。

株主の皆さんを含む関係者の皆さん、これからの当社の成長に是非期待していただきたいと思います。