エネクスグループの強み

設立以来、一貫してエネルギーの安定供給という使命を追求し、
相乗的に顧客基盤の維持・拡大と商材の多様化を実現してきた当社グループは、
持続的な企業価値向上につながる独自の強みを蓄積してきました。
今後も経営理念「社会とくらしのパートナー」に基づき事業を継続していく中で、強みのさらなる増強を目指します。

商 材 を 拡 げ る

つ な げ る

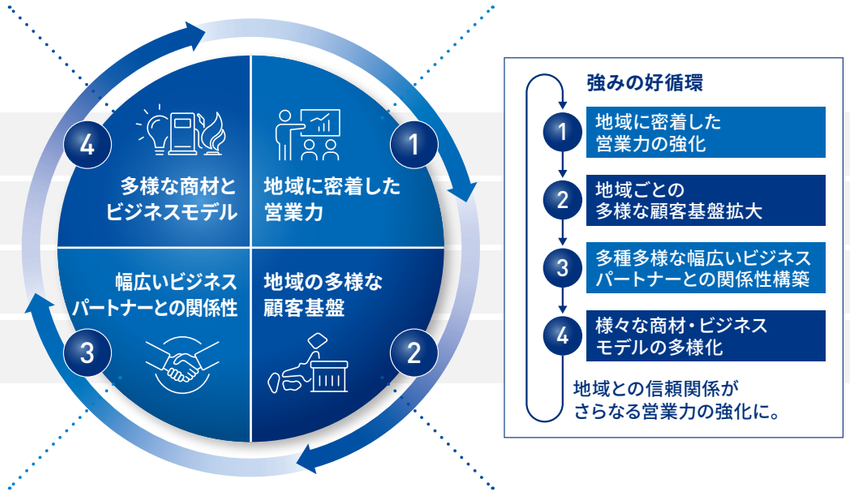
顧 客 基 盤 を 拡 げ る

多様な商材とビジネスモデル

エネルギー商社というポジションは、製造設備への投資を抑制でき自社製品への縛りもありません。「エネルギーをお届けする」という使命に基づき、ニーズに合わせて多様なエネルギー商材を柔軟にワンストップで提供することが可能です。例えば、電力事業では、当社グループが所有する発電所で発電した電力に加え、大手電力会社からの調達チャネルも有しています。また、代替エネルギーや各種新規事業の創出により、変化の激しい経営環境下でも持続的に企業価値を高めていけるビジネスモデルとなっています。

地域に密着した営業力

当社グループは、地域に根差した事業展開を行っています。各地域は、それぞれ大都市圏とは異なる社会課題を抱えています。地域に密着した営業を徹底し、現場でつかんだニーズにきめ細かくお応えすることで、新たなビジネスを生み出すとともに、顧客基盤をより強固なものとしてきました。少子高齢化等の社会構造の変化を背景に、多様化が進む社会課題を新たな商機と捉え、現場力のさらなる強化を進めています。



幅広いビジネスパートナーとの関係性

築き上げてきた幅広い販売チャネルに加え、エネルギー商社という柔軟性を活かし、多種多様な他業種の大手企業や地方自治体など様々なビジネスパートナーとの協業を進めています。石油・LPガスからクリーンエネルギー、そして生活を支える様々なサービスにおいてWin-Winの関係を築き上げ、地域ごとのニーズに応じた商品・サービスの提供につなげています。

地域の多様な顧客基盤

当社グループは、全国1,610ヵ所のCSを通じた販売ネットワークを構築するとともに、全国約3,000ヵ所の事業所で法人向けエネルギーを、150万軒のご家庭にガスをお届けしています。こうした顧客基盤は、当社グループに安定収益と新たな商機の発掘をもたらす、重要な基盤と言えます。誠実な顧客対応の徹底に加え、地域ごとの多様な商材の提供とパートナーとの連携を通じて信頼関係の深化に努め、顧客基盤のさらなる拡大を進めています。

価値創造プロセス

当社グループは、「社会とくらしのパートナー」として、現場の声を通じて
各地域のニーズをいち早くつかみ、社会課題解決への貢献を続けています。
これからも課題解決に努めていくことで顧客基盤と収益の拡大を実現するとともに、
持続的な企業価値向上につなげていきます。

経　営　理　念

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～

Input

Environment
環境

- 気候変動への対応
- 水・排水の管理
- 生物多様性の保全
- 廃棄物処理

Social
社会

- エネルギーセキュリティ
- 少子高齢化
- 過疎化に伴う生活利便性の低下
- 労働人口の減少
- 人権の保護

Governance
ガバナンス

- 透明性と実効性あるガバナンスの構築
- 資本効率の向上
- 攻めの経営

サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）

詳細は P.44～53

気候変動への対応

詳細は P.44・47～49

エネルギーへのアクセス

詳細は P.4～5・44

人材活用

詳細は P.45・50～53

コーポレートガバナンス

詳細は P.45・58～66

Output

サービス領域

石油　ガス

電力　モビリティ

事業別戦略 詳細は P.32～43

Outcome

お客様（消費者）

- エネルギー・関連サービスの安定的な供給体制
- 防災力（災害発生前の備え）、災害時のインフラ維持
- 安全・安心な商品・サービスのご提供
- ニーズに応じた商品・サービスを選択できる環境
- 自治体や地域の発展に貢献できるパートナーとしての姿勢

お取引先

- 事業パートナーとしての信頼、パートナーシップ強化
- 当社グループのネットワークやノウハウ等による相乗効果
- ニーズに応じた商品・サービスのご提供、情報共有
- お取引先の皆様からの声をお伺いする機会創出
- 当社グループの事業活動の状況、方向性

サプライヤー

- 事業パートナーとしての信頼、継続的なパートナーシップ構築
- 取引を通じた相互利益の追求
- 新たなイノベーションを実現するための協働
- 環境保全に配慮した調達活動の推進

地域社会

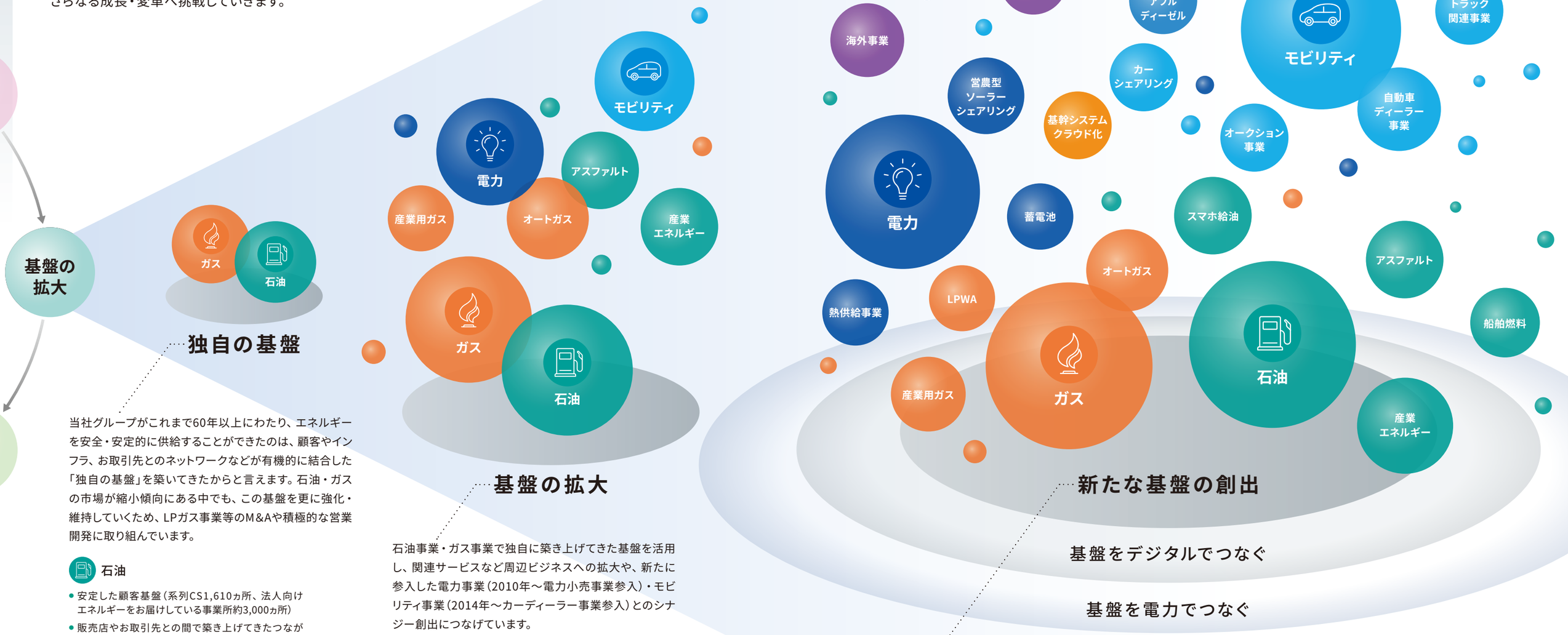
- 豊かな地域社会づくりへの貢献、地域創生
- 環境保全・生物多様性保全のための取り組み
- 次世代を育むための取り組み、障がい者支援など
- 従業員が一市民として行う社会貢献活動の支援

環境

- 脱炭素社会の実現に貢献するための取り組み
- エネクスグループとして自らの環境負荷の低減
- 地球環境の保全、環境マネジメント

戦略の方向性 — 基盤の持続的拡大

社会・生活インフラとして重要な石油やLPガスなどのエッセンシャルビジネスを中心に事業を展開してきた当社グループは、蓄積してきた強みの好循環を生み出しながら、時代や外部環境の変化に合わせて、事業基盤を柔軟かつ臨機応変に拡大・変化させてきました。新たに策定した中期経営計画「ENEX2030」のもと、多様なエネルギー・サービスを提供し、さらなる成長・変革へ挑戦していきます。



当社グループがこれまで60年以上にわたり、エネルギーを安全・安定的に供給することができたのは、顧客やインフラ、お取引先とのネットワークなどが有機的に結合した「独自の基盤」を築いてきたからと言えます。石油・ガスの市場が縮小傾向にある中でも、この基盤を更に強化・維持していくため、LPガス事業等のM&Aや積極的な営業開発に取り組んでいます。

石油

- 安定した顧客基盤（系列CS1,610ヵ所、法人向けエネルギーをお届けしている事業所約3,000ヵ所）
- 販売店やお取引先との間で築き上げてきたつながり、販売ネットワーク

ガス

- 安定した顧客基盤（ガスをお届けしているご家庭約150万軒）
- 全国にある当社グループ会社を通して築き上げてきた販売ネットワーク

石油事業・ガス事業で独自に築き上げてきた基盤を活用し、関連サービスなど周辺ビジネスへの拡大や、新たに参入した電力事業（2010年～電力小売事業参入）・モビリティ事業（2014年～カーディーラー事業参入）とのシナジー創出につなげています。

電力

- グループ電力販売契約件数約324,000件
- 関東エリアの熱供給地区19地区

モビリティ

- 自動車ディーラー店舗数108店
- レンタカー店舗数532店

独自の基盤を最大限活用し、環境関連ビジネスなどの推進をはじめ、新規事業の創出を図っています。また、国内で展開してきた販売ノウハウを活かし海外展開を進めるとともに、時代や外部環境の変化をいち早く察知し、様々な方面にすそ野を拡げることで、柔軟に変化を続けながら新たな基盤の創出を検討しています。

基盤を電力でつなぐ

- 石油・ガス・モビリティなど各事業を電力でつなぎ、新たな事業を拡大
- 多様な産業にアクセスできる特徴を活かし、様々な企業とのアライアンスを実施（EX：日産自動車㈱との電気販売協業）

基盤をデジタルでつなぐ

- 既存の各事業をデジタルでつなぎ、効率化・新たなサービスを模索（EX：LPWA※活用による自動検針・配送効率化、自動車給油の決済などをスマホで行うスマホ給油）
- 各事業の顧客基盤を再整備し、顧客のニーズに沿ったサービス提供

※LPWA…LPガスの残量監視や集中監視を遠隔で行うことができるLPガス集中監視システム。

ステークホルダーとの関係性深化による　資本の増強

当社グループは、ステークホルダーとの建設的なコミュニケーションを持続的成長の基盤と捉え、
幅広いステークホルダーとの関係性の深化に努めています。

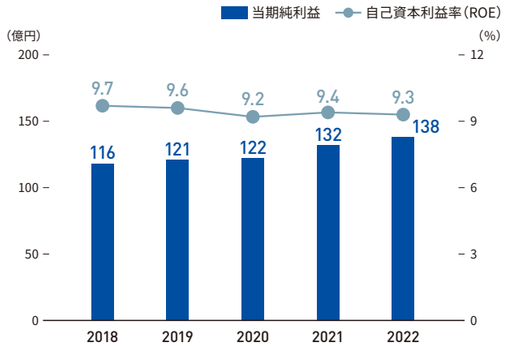
ステークホルダー	関連する主な資本	ステークホルダーの重要性	関係性深化（資本増強）に向けた取り組み	企業価値との関係性	該当する重要課題
お客様（消費者）	社会関係資本	当社グループは、経営理念に掲げる「社会とくらしのパートナー」として、エネルギーの安定供給に加え、お客様の求める様々なサービスを迅速かつ丁寧にお届けすることを使命としています。お客様がより良い商品・サービスを自ら合理的に、安心して選択できる環境づくりに努めています。	● 全国各地にある支店・グループ会社による商品・サービスのご提供 ● LPガス中核充填所や住民拠点SS（災害対応ステーション）などによる供給維持 ● 被災地と全国をつなぐ災害対応ネットワーク（全社での被災地支援） ● 環境に配慮した商材・サービスなど社会のニーズに合わせたご提案 ● 過疎地域でのCS運営や高齢者向け配食サービスなど、地域に根差した取り組み	● 顧客基盤の拡大による収益機会の拡大 ● 新たなビジネスにつながるニーズの捕捉	● 気候変動への対応 ● エネルギーへのアクセス
お取引先	社会関係資本 製造資本 知的資本	お取引先のあらゆる情報を適切に管理し、機密情報を適切に保護するとともに、お取引先の皆様と双方向のコミュニケーションを図ることでより良いサービスをご提供できるように努めています。当社グループを取り巻く環境が大きく変化する中、お取引先の皆様との対話はますます重要になると考えています。	● 様々な他業種企業との戦略的な提携・継続的な協業 ● お取引先との研修・交流を目的とした「エネクス会」の運営 ● 各地域での交流会・懇談会・商品説明会などの開催 ● LPガス・CS事業販売店向けウェブコミュニケーションツールの配信	● エネルギーの安定供給による顧客基盤の拡大 ● 連携を通じた新たなビジネスモデルの創出	● 気候変動への対応 ● エネルギーへのアクセス
サプライヤー	社会関係資本 製造資本 知的資本	当社グループでは、公正かつ自由な競争のもとに商活動を行うこと、公正な購買活動を行い、商取引に関するルールを遵守し、談合やカルテルなど不公正な行為は一切行わないことなど、公正な取引の徹底をお約束するとともに、相互の信頼関係を維持、強化することにより共に発展していくことを目指しています。	● 各地域での交流会・懇談会・イベントなどの開催・参加 ● 独自の販売施策（キャンペーン・イベントなど）による販売促進 ● 定期的な面談、新たな取り組みの検討 ● 消費者・お取引先などに対し、環境に配慮した製品の利用促進	● エネルギーの安定供給 ● 多様な商材の調達による新たな商材の提供	● 気候変動への対応 ● エネルギーへのアクセス
地域社会	社会関係資本	経営理念「社会とくらしのパートナー」を基本に、事業活動とともに良き企業市民として社会に貢献することに努めています。次世代を育む環境づくり・人づくり・コミュニティづくりをテーマに、地域社会とのコミュニケーション・相互理解を深めるとともに、持続可能な社会を未来に引き継ぐ活動を行っています。	● 事業と関連した食育活動・火育活動・職業体験イベントの開催 ● 各地域で行われるイベントへの積極的な参加、協賛、清掃活動など ● 協賛スポーツを通した次世代育成活動、障がい者支援（ゴルフ・サッカー・バスケットボールチームなど） ● 社会へ貢献し、信頼される人材育成のためのボランティア活動支援制度	● 新たなビジネスにつながるニーズの捕捉 ● 地域におけるビジネスの持続性 ● 災害対応による信頼感の醸成	● 気候変動への対応 ● エネルギーへのアクセス
株主・投資家	財務資本	投資判断に必要な情報を適時・公正・正確・明瞭かつ継続的にご提供・ご説明することに努め、株主・投資家の皆様から適切な評価をいただくとともに、双方向のコミュニケーションを大切にし、いただいたご要望やご意見を経営陣にフィードバックすることでより良い経営につなげていくため、様々な活動に取り組んでいます。	● 株主・投資家との積極的なコミュニケーションの機会（株主総会、決算説明会、機関投資家との個別面談など） ● 健全な財務体質の維持、資本効率を意識したビジネス運営 ● 適切な情報開示、ホームページなどでの投資家向けコンテンツ充実 ● 中期経営計画達成など、経営理念に基づいた持続的成長	● 中長期的な視座に立った経営の実現 ● コミュニケーションを通じた経営の高度化	● コーポレートガバナンス
従業員	人的資本 知的資本	1961年の設立以来、エネクスグループでは「企業にとって最も大切な財産は“人”である」と捉え、人材こそが当社グループにおける価値創造の中心であり、企業の持続的成長と中長期的な企業価値向上の原動力であると考えています。そのために従業員誰もが働きやすく、働きがいのある会社を目指しています。	● 働き方改革「ENEX EARLY BIRD」の推進 ● 体系的な研修制度・海外就労研修制度・社会人大学院支援制度など ● ヘルスリテラシー向上・メンタルヘルス対応・ハラスメント防止の取り組み ● ダイバーシティステートメントに基づく人材活用、制度・社内環境整備 ● 従業員の意識や満足度、制度に対する意見を収集する働きがい調査の実施	● 現場力の強化による顧客基盤の強化 ● 新たなビジネスモデルの創出	● 人材活用 ● コーポレートガバナンス
環境	自然資本	様々なエネルギーを取り扱う企業として、より良い地球環境と私たちのくらしの調和を十分に考慮し、持続的な成長を実現していくことが重要な課題の一つと考えています。継続的な事業活動を通して、地球環境に配慮するとともに、環境保全を心がけ、環境に配慮したビジネスにも積極的に取り組んでいます。	● 重要課題の一つとして“気候変動への対応”を特定、アクションプランの開示 ● 様々な環境関連商材・サービスのご提供、新たな取り組みの検討（代替燃料、再生可能エネルギー、蓄電池、電気自動車、熱供給など） ● エコオフィス活動、事業所などの省エネルギー・グリーンエネルギー化 ● 環境関連法規や環境マネジメントシステム（ISO14001）の遵守、環境保全・生物多様性保全の活動推進	● 環境リスクへの対応による持続性の確保 ● クリーンエネルギーや電力事業などの拡大	● 気候変動への対応

財務・非財務ハイライト

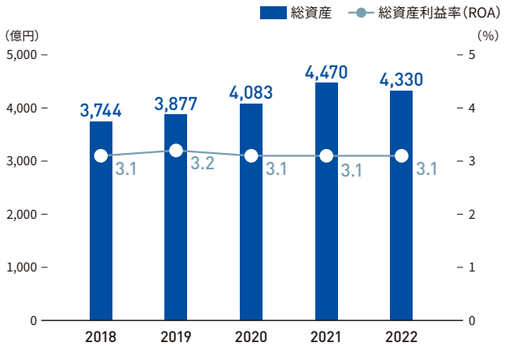
※非財務情報は単体の数値

財　務

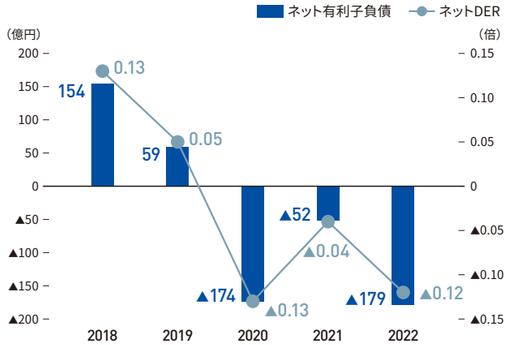
当期純利益／自己資本利益率（ROE）



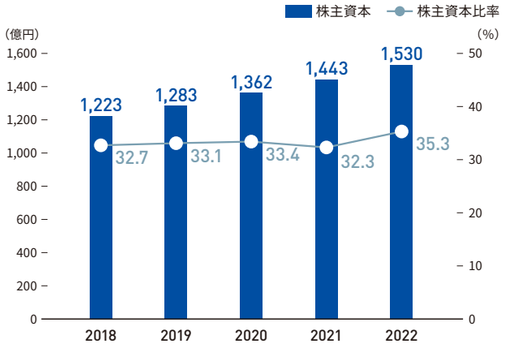
総資産／総資産利益率（ROA）



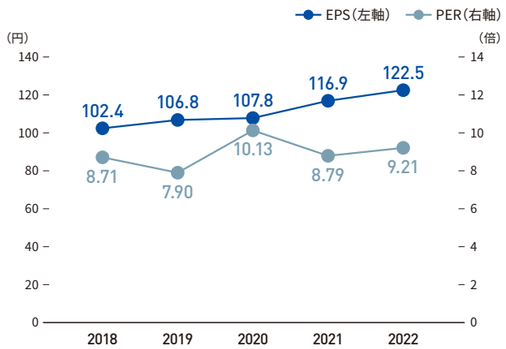
ネット有利子負債／ネットDER



株主資本／株主資本比率

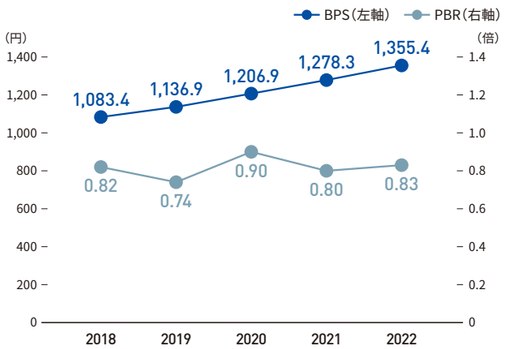


EPS／PER※



※EPS（1株当たり当期純利益）＝当期純利益／発行株式数
※PER（株価収益率）＝株価（期末）／EPS（1株当たり当期純利益）

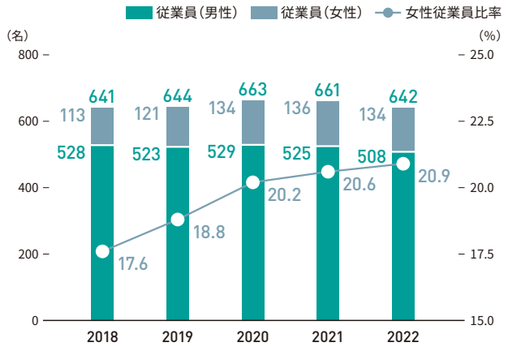
BPS／PBR※



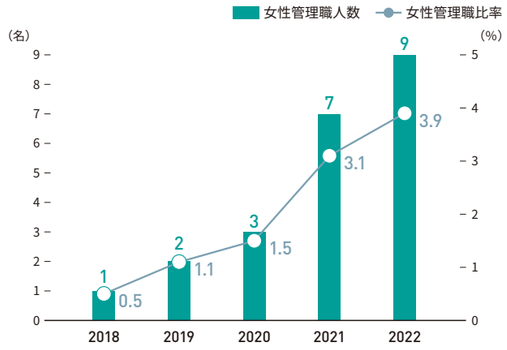
※BPS（1株当たり純資産）＝自己資本／発行済株式数
※PBR（株価純資産倍率）＝株価（期末終値）／BPS（1株当たり純資産）

非　財　務

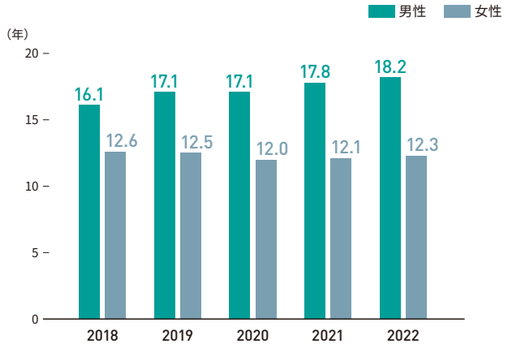
従業員数（男女別）／女性従業員比率



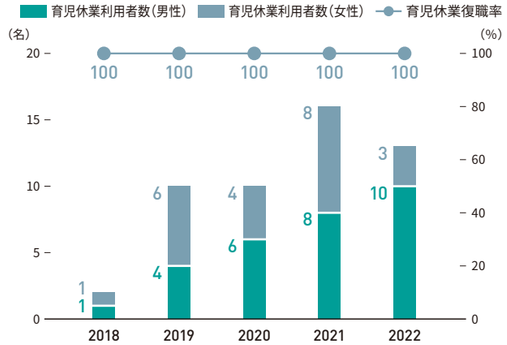
女性管理職人数／女性管理職比率



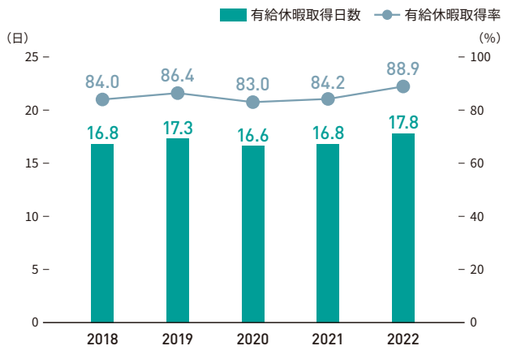
平均勤続年数（男女別）



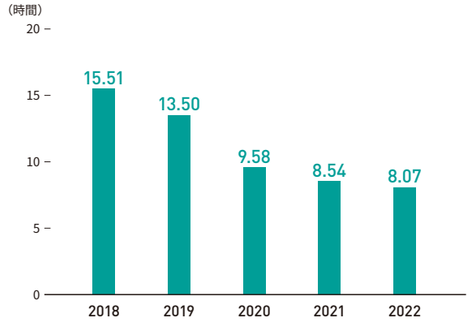
育児休業利用者数（男女別）／育児休業復職率



有給休暇取得日数／有給休暇取得率



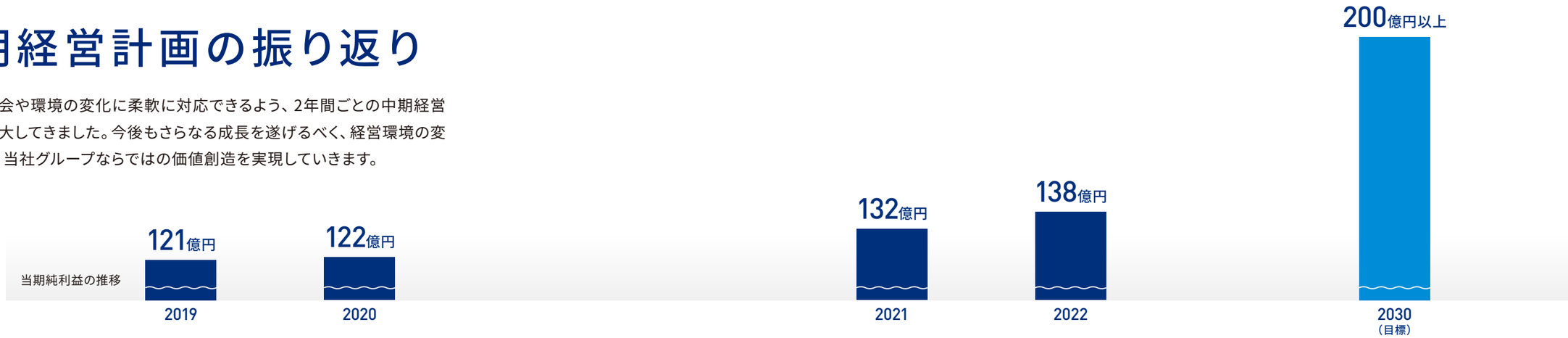
月間平均残業時間※



※原則20時以降残業禁止

過去の中期経営計画の振り返り

当社グループでは、これまで社会や環境の変化に柔軟に対応できるよう、2年間ごとの中期経営計画を策定し、着実に利益を拡大してきました。今後もさらなる成長を遂げるべく、経営環境の変化に機敏に対応していくことで、当社グループならではの価値創造を実現していきます。



中期経営計画名称	Moving 2020 翔ける		SHIFT! 2022			ENEX2030
基本方針	～成長戦略の推進～ ① 収益基盤の維持・深化 ② 海外・周辺分野の開拓 ③ 新規事業の創出	～組織基盤の進化～ ① グループ経営の強化 ② 成長を支える人材戦略 ③ イノベーションの推進	「顧客基盤」の維持・拡大	「環境・エネルギー」ビジネスの深化	次世代「人材」の育成	ENEX2030 '23-'24 ●現場力の強化 ●投資実行体制の進化 ●組織・人材の強化
主要施策	●異業種との連携強化 ●グループ会社の統廃合 ●環境ビジネスの拡大 ●再生可能エネルギー事業の強化 ●新海外就労研修制度の開始		● LPガス事業者買収による商圏拡大 ● 電力顧客獲得による基盤強化	● リニューアブルディーゼル導入拡大、AdBlue® バリューチェーン拡大 ● スマートソーラー㈱協業開始、LNGバンカリング船の建造・運航	● クロスファンクションによる横連携機能強化 ● 海外就労研修による海外事業人材強化	

定量計画・実績

定量計画・実績	2019 計画	2019 実績	2019 評価	2020 計画	2020 実績	2020 評価
当期純利益	118億円	121億円	○	110億円	122億円	○
ROE	9.0%以上	9.6%	○	9.0%以上	9.2%	○
実質営業キャッシュ・フロー※	200億円以上	365億円	○	200億円以上	329億円	○
連結配当性向	40%以上	41.2%	○	40%以上	46.4%	○
投資額	―	223億円	―	430億円（2年累計）	410億円（2年累計）	×

※ 実質営業キャッシュ・フロー（CF）：「営業キャッシュ・フロー」－「運転資金等の増減」
（注）2020年度計画は新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた修正後の計画
（ROEは修正後計画からは除外していますが、参考値として記載しています）。

定量計画・実績	2021 計画	2021 実績	2021 評価	2022 計画	2022 実績	2022 評価
当期純利益	125億円	132億円	○	130億円	138億円	○
ROE	9.0%以上	9.4%	○	9.0%以上	9.3%	○
実質営業キャッシュ・フロー	300億円以上	338億円	○	300億円以上	373億円	○
連結配当性向	40%以上	41.1%	○	40%以上	40.8%	○

投資計画・実績	計画（2年累計）	2021実績	2022計画	実績（2年累計）	評価
新規・戦略投資	400億円	127億円	94億円	221億円	×
CAPEX（設備維持）	200億円	95億円	73億円	168億円	○

積み残した課題

急速に高まる環境問題や、地球規模で拡大していた新型コロナウイルス感染症等を考慮し、ギアを一段上げ、更に加速が必要と認識。

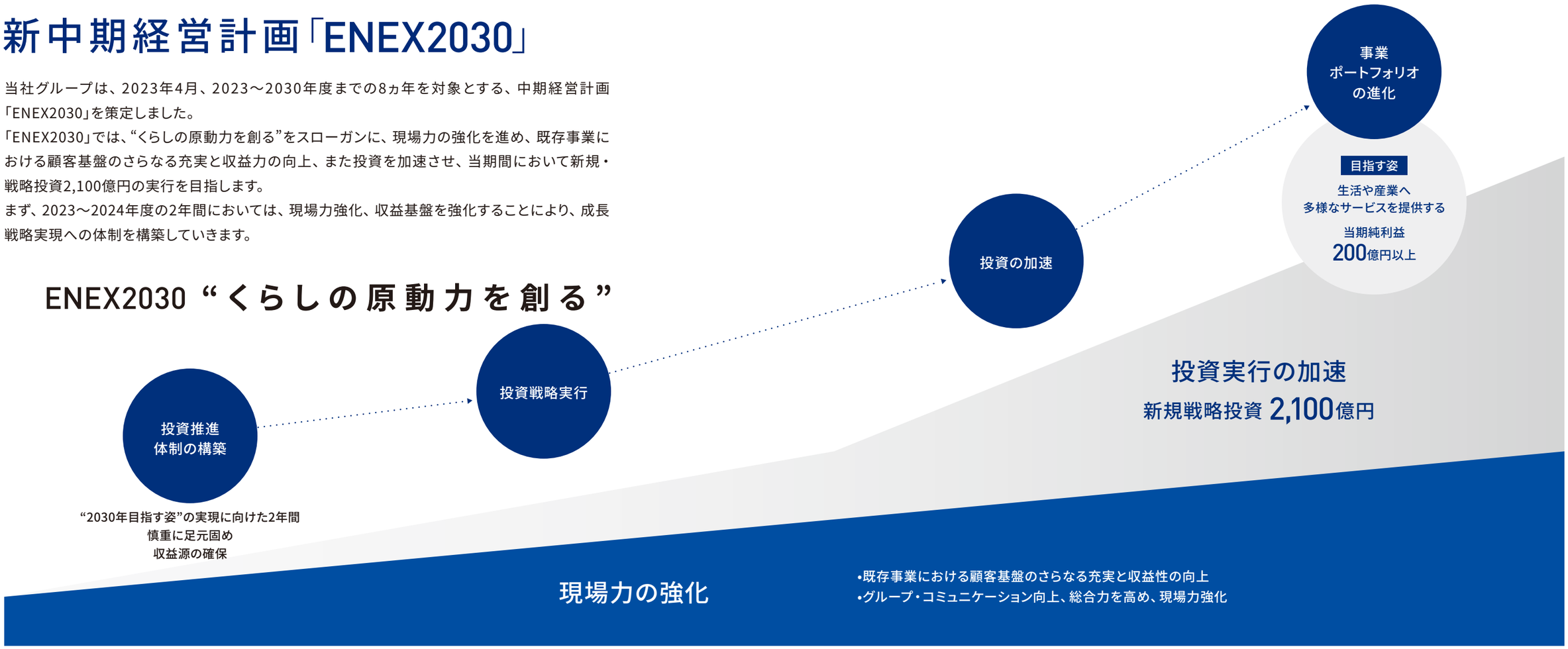
新規投資の進捗は未達なるも、現場力の強化により収益・効率性の面では計画達成。今後は投資の加速が課題。

詳細は次ページ

新中期経営計画「ENEX2030」

当社グループは、2023年4月、2023～2030年度までの8ヵ年を対象とする、中期経営計画「ENEX2030」を策定しました。
「ENEX2030」では、“くらしの原動力を創る”をスローガンに、現場力の強化を進め、既存事業における顧客基盤のさらなる充実と収益力の向上、また投資を加速させ、当期間において新規・戦略投資2,100億円の実行を目指します。
まず、2023～2024年度の2年間においては、現場力強化、収益基盤を強化することにより、成長戦略実現への体制を構築していきます。

ENEX2030 “くらしの原動力を創る”



ENEX2030 ’23-’24

位置付け

“2030年目指す姿” の実現に向け、現場力の強化、収益基盤を強化することにより、将来の成長戦略実現への体制を構築する。

主な取り組み

1. 現場力の強化
2. 投資実行体制の進化
3. 組織・人材の強化

ENEX2030 ’23-’24 経営目標

財務指標		株主還元
当期純利益 135億円 （2023・2024年度）	実質営業キャッシュ・フロー 毎年度 350億円	配当政策 累進配当 連結配当性向 40%以上を 強く意識
累計投資額 600億円 （うち、CAPEX160億円）	ROE 8～9% （2023・2024年度）	

ENEX2030 (2030)

ENEX2030 経営目標

財務指標		非財務指標	
当期純利益 200億円以上	実質営業キャッシュ・フロー 450億円	GHG排出量 50%以上削減 （2018年度比 Scope1,2）	女性採用比率 30%以上
ROE 9.0%以上	新規戦略投資 2,100億円	女性管理職比率 10%	男性育休取得率 80%以上

新中期経営計画「ENEX2030 ’23-’24」

“2030年目指す姿”に向け、2023～2024年度の2年間において、現場力強化、収益基盤の強化を進め、成長戦略実現への体制構築を実施していきます。

環境認識 市況条件

1. 世界的な景気減速懸念
2. 国内外の金利上昇懸念、株式市場の不透明感
3. 世界的なインフレ進行に伴うコスト増加
4. カーボンニュートラル社会への変革加速
5. 国際市場のエネルギー需給・価格動向の不透明感
6. ビジネスチャンスにつながる市況・産業構造の変化

当社を取り巻く事業環境は、先行き不透明な状況と判断し、足元固めに注力。
同時に変化をチャンスと捉え、案件発掘・開発を積極推進。

位置付け

“2030年目指す姿”の実現に向け、現場力の強化、
収益基盤を強化することにより、
将来の成長戦略実現への体制を構築する。

1 現場力の強化

- 全社員の力を結集、総合力の向上による収益モデルの進化
- 「権限委譲」の推進による、現場における意思決定の迅速化
- 現場の頑張り、パフォーマンスを評価する人事政策の導入

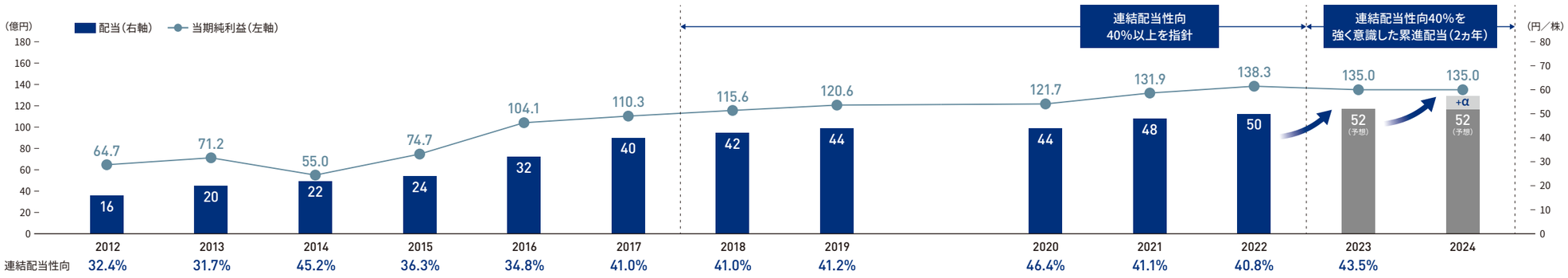
2 投資実行体制の進化

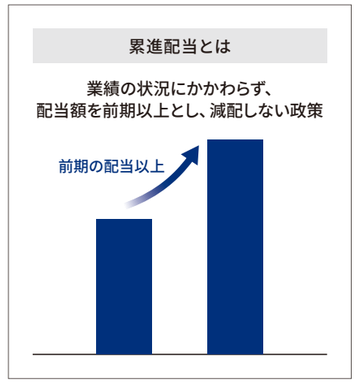
- 投資案件の遂行力（案件分析・組成・実行・レビュー）強化
- 投資実行のプロフェッショナル組織としての「投資戦略室」設置

3 組織・人材の強化

- 成長戦略の実現を可能とする人材の育成
- 従業員モチベーション向上のための人事・評価・表彰制度の実行
- グループ連結経営の効率化

株主還元





※2012年度の当期純利益64.7億円はIFRSで算出（日本基準では55.8億円。当社は2013年度よりIFRSを適用）。
※2020年度は別途、記念配当6円を実施（連結配当性向の数値は記念配当分を含む）。

「ENEX2030」で目指す姿に向けて、着実に足場を固めていきます。

取締役（兼）執行役員
CFO（兼）CIO（兼）コーポレート第1部門長
今沢 恭弘

前中期経営計画の振り返り

中期経営計画「SHIFT!2022」の最終年度となった2022年度は、産業ビジネス事業が大幅な増益となり、電力小売事業の利幅縮小や前年度の一過性の評価益の反動等による電力・ユーティリティ事業の大幅な減益を吸収し、当期純利益で8期連続となる過去最高益を更新しました。この結果、計画期間2ヵ年の定量目標を概ね達成することができました。

定性的にも、基本方針として掲げた「基盤の維持・拡大」に基づき着実に取り組みを進めました。当社グループのLPガス顧客軒数は、LPガス事業者の買収等により、本中計期間において13千軒増加し、565千軒となるなど商圏拡大を実現し、電力事業においてもグループの電力顧客件数は、デジタルを活用した顧客獲得により、本中計期間において81千件増の334千件となりました。「環境・エネルギー」関連においても、リニューアブルディーゼルの導入拡大に加え、AdBlue®のバリューチェーンの拡大による安定供給体制の強化を図ったほか、太陽光発電事業も引き続き推進しました。

一方、今後の成長に資する戦略的投資は、2年連続で未達となりました。円安の進行等を背景とする海外の資金流入や再生エネルギー関連資産の高騰等は続いており、当社が想定する資本コストからみて、過大な事業価値と判断される案件が多く、前年度に続き想定通りに戦略投資を進めることができなかったためです。加えて、当社の投資体制も十分であったとは言い切れず、現場力を高めて投資体制を整えるという課題が残りました。こうした前中期経営計画の成果と反省を踏まえ、当社グループは新中期経営計画「ENEX2030」（2023年度～2030年度）を策定しました。

新中期経営計画「ENEX2030」の背景

当社グループは、1兆円を超える売上収益に対して、当期純利益は138億円と未だトレード型ビジネス中心の構造に留まっている状態にあります。財政状態は引き続き健全な状態にあり、㈱日本格付研究所から非常に高い格付け（長期発行体格付：AA-、国内CP格付：J-1+）を頂いているにも係らず、その信用力で財務レバレッジを活用することができていません。この結果、資本が積み上がり、近年、ネットDERはマイナス、PBRは1倍を割る水準で推移してきました。戦略投資や株主還元等に有効活用し、資本効率を高めていくことが当社グループの課題と認識しています。

これまでホームライフ事業やカーライフ事業を中心とするコア事業が安定的に創出したキャッシュを、電力やモビリティといった領域に投じることで事業ポートフォリオの多様化を実現してきました。電力事業では、自社発電に加えて大手電力会社からの調達など、多様な調達源を有していることは、エネルギー価格高騰を背景に多くの新規事業者が撤退する中でも、供給と収益の安定性を実現する強みとなっています。

一方、当社グループの事業の多くは化石燃料に関わる事業であり、気候変動問題の解決に向けてそれらエネルギー源が縮減していくことが予想されるため、戦略投資によって、新しい事業を創造していく必要があります。しかし、そうした投資は成果が上がるまでに一定の時間を要するため、株主・投資家の皆様のご理解を得るためには、長期的な方向性をお示しする必要があると考えました。従い、これまでの中期経営計画では、計画期間を2ヵ年に設定し、着実に達成できる目標を設定することを基本としてきましたが、「ENEX2030」では、2030年度までの8年間の中長期的なロードマップを明示する事としました。中長期的な目標からバックキャストして、2年間ごとのステップに分けてシナリオを明示し、各ステップでは引き続き経営目標の着実な達成を目指すこととします。

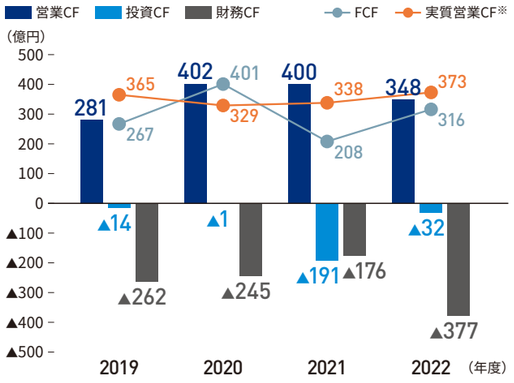
定量目標とロードマップ

「ENEX2030」では、既存ビジネスの知見や資産を有効に活用できる領域で、これまで以上に多様なエネルギー・サービスの創造を目指していく方針です。特に「くらしの原動力を創る」というテーマを掲げている通り、B2Bからより個人のお客様に近いB2Cへと、DXを活用しながら領域を拡大していく考えです。そうしたビジネスモデルの進化を通じ、2030年度の経営目標として定めた当期純利益200億円以上、実質営業キャッシュ・フロー450億円、ROE9.0%以上の達成を目指します。その実現に向けて8年間で2,100億円以上を新規戦略投資に投じていく計画です。

当初の2年間「ENEX2030 '23-'24」は、2030年を見据えた足場固めのステージと位置付け、「現場力の強化」「投資実行体制の進化」「組織・人材の強化」を進めていきます。次の2つのステップ（'25～'26年度及び、'27～'28年度）はそれぞれ、「投資戦略の実行」ステージと「投資の加速ステージ」と位置付けていますが、具体的な方針は敢えて明示していません。

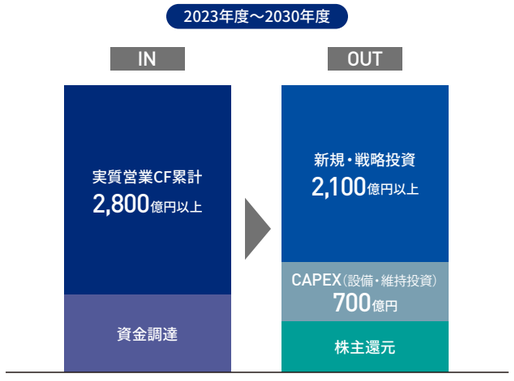
脱炭素は不可逆的なトレンドではありますが、地政学リスクが高まる中、エネルギー安全保障の観点から化石燃料の需要縮減の道筋は慎重に見ていく必要があります。代替エネルギーについても、水素やアンモニア、様々な再生可能エネルギーのいずれが本流になるのかは、政策や技術、地政学要因など様々な変数が絡み合い、現時点では見通すことは困難です。そうした先行きが極めて不透明な状況下で、特定の事業への資本投下に偏ってしまうと、軌道修正の必要性に迫られた際に大きなロスが生じます。戦略を固定化するのではなく、状況に応じて柔軟にビジネスを生み出していくことが、川下に位置し、自由に

キャッシュ・フロー

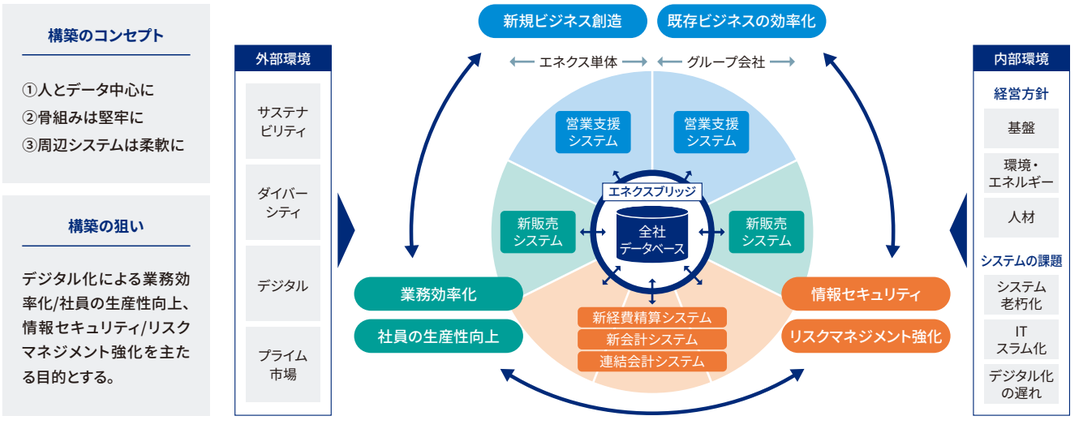


※実質営業CF：「営業キャッシュ・フロー」ー「運転資金等の増減」

キャッシュ・アロケーション



次世代基幹システム



商流・商材を選択する事が可能なエネルギー商社である当社にとって最適な戦略という考えが、方針を明示していない理由です。

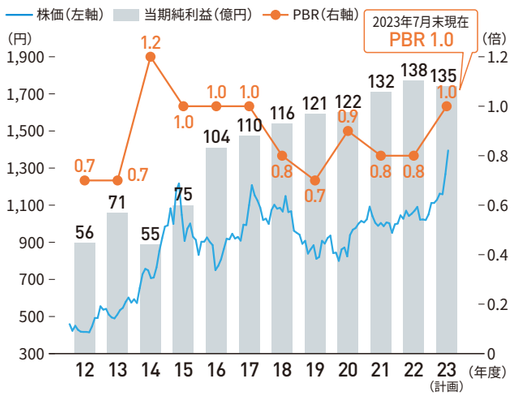
「ENEX2030 ’23-’24」の基本方針

「ENEX2030 ’23-’24」は、“2030年目指す姿”に向けて、まずは足場を固める2ヵ年と位置付けているため、経営目標は前中期経営計画よりも伸長する前提とはせず、高い確度で達成できる数値を設定しており、当然それらを超過する事を目標としています。この2ヵ年では毎期創出する350億円の実質営業キャッシュ・フローのうち、CAPEX（資本的支出）160億円を含む600億円を投資に活用していく方針です。

次のステージ以降を見据え、現場力向上を目的とした基盤づくりを進めていく中でも、特に力を注いでいくのは投資実行体制の基盤整備です。2023年度より新設した投資戦略室のもとで、投資のプロフェッショナル人材の育成と実践を目指しております。加えて、営業部門・管理部門を問わず、意欲の高い社員には、外部講師を招いた社内で開催する投資講座での教育を開始しており、2023年度中には当社社員の1割程度に育成していく方針です。こうして全社の投資に関するリテラシーを強化することで、規模が大きめの案件は本社起点で投資を実行する一方で、少額の案件については権限を委譲し、現場で実行できる体制を整えていきます。但し、権限委譲とリスクマネジメントは表裏一体であり、新たなビジネスの創出に伴うリスクの多様化に対応できるよう、リスクマネジメント管理体制も強化していきます。

現場力の強化を進めていく上で、重要なテーマとなるのがDXとなります。2023年7月には、第1フェーズとして、主要グループ会社24社が共通プラットフォームとして使用する次世代基幹システムの全面クラウドへの移行が完了しました。グループ全体の営業、顧客管理のプラットフォームも今後構築し、2025年1月には、第2フェーズとして営業支援システムの稼働と堅牢なデータシステムを完了させる予定です。当社がB2Cへと軸足を移していく過程では、このシステムが営業活動の効率化を促進し、事業間のデータの共有を通じた消費者視点での商機の発掘、データを活用した消費者向けの新たなサービスの開発などにも寄与するものと期待しています。システムに加え、グループ金融、リスクマネジメント機能などビジネスインフラを通じたグループ会社への支援を通じて、グループ全体の総合力を高めていく方針です。並行して、資本コストを下回る状態が続く非効率資産についてはEXITを怠りなく進め、様々な施策と合わせて事業ポートフォリオ全体の効率性を高めていく考えです。

株価／当期純利益／PBR



中期的な収益性向上に向けた基盤整備と並行して、株主還元も強化していくことで資本効率の向上を実現していきたいと考えています。当社は過去10年間、増配基調を継続してきました。過去5年間は、連結配当性向40%以上を指針としてきましたが、「ENEX2030 ’23-’24」期間中は、連結配当性向40%以上を強く意識した上で、単年度の業績に左右されず、配当額は維持または増配のどちらかとなり減配しない「累進配当」を実施していく事を新たな方針としました。

ステークホルダーのご期待にお応えしながら

「ENEX2030」で目指す姿を実現する上では、財務と同等にESGに関する取り組みも重要であると認識しています。とりわけ当社グループのサステナビリティに影響が大きい気候変動対策では、GHGのうち、Scope1/Scope2については2030年までに2018年度比50%削減する目標を掲げています。これらも財務目標と同じように、達成できる目途を立てた上で設定したものです。代替燃料や再生可能エネルギーの活用等を通じて着実に実行していきたいと考えています。Scope3に関しては、サプライチェーンも含めた形でステークホルダーの皆様との協力を通じて地道な取り組みを進めていくことになります。また、当社グループはTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同を表明し、気候変動が事業活動に与えるリスクと機会を抽出し、シナリオ分析を開示するとともに、気候変動への対応を戦略に組み込むことを進めています。今後も継続的な見直しを図り、適切な開示を進めていく方針です。

女性活躍推進は、今後当社グループがB2Cの領域で事業を開発していく過程では、非常に重要なテーマになります。2030年度までに女性管理職比率10%という目標は一見、低く見えるかもしれませんが、これは女性新卒採用を本格化させた2010年度以降の比率から、算出した達成可能な数値です。女性採用比率は、現状ではすでに約50%を目指しているものの、定着率を割り引いて30%以上という目標を設定しました。いずれも、社内の中期的な人口動態を予想したうえで、高い確度で達成できる保守的な数値として設定しており、2030年度以降も更に高めていく方針です。

当社グループは、混沌とする経営環境の中で、大きな流れに身を任せるのではなく、状況に応じて柔軟に対応しながら、また株主・投資家の皆様やお取引先、社会のご期待にお応えしながら「ENEX2030」で目指す姿に向けて着実に歩みを進めていきます。ステークホルダーの皆様におかれましては、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。