

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(株)」から「伊藤忠エネクス(株)」へ変更しました。

「伊藤忠エネクス(株)」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）を大切にしたいも含んでおり、「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。



ENEX REPORT 2024 目次

社長CEOメッセージ	2
特集：能登半島地震への対応	8

● エネクスグループの価値創造

創業の精神と企業理念	12
沿革	14
蓄積してきた強み	16
価値創造プロセス	18
ビジネスモデル	20

● エネクスグループの戦略

ビジネスモデルの進化に向けた基盤の拡大	22
過去の中期経営計画の振り返り	24
中期経営計画「ENEX2030」の進捗	26
特集：投資実行体制	30
CFOメッセージ	32
ステークホルダーとの関係性深化による非財務資本の増強	36
サステナビリティへの取り組み	38
人材活用	44
事業別戦略	
ホームライフ事業	48
カーライフ事業	50
産業ビジネス事業	52
電力・ユーティリティ事業	54

● 持続的な成長を支える体制

役員一覧	56
新任社外取締役メッセージ	58
コーポレート・ガバナンス	59
リスクマネジメントと内部統制	66
コンプライアンス	68
IR活動	69

● 財務データ・会社情報

財務・非財務ハイライト	70
11年間の財務サマリー	72
会社情報	74

編集方針

「ENEX REPORT 2024」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。

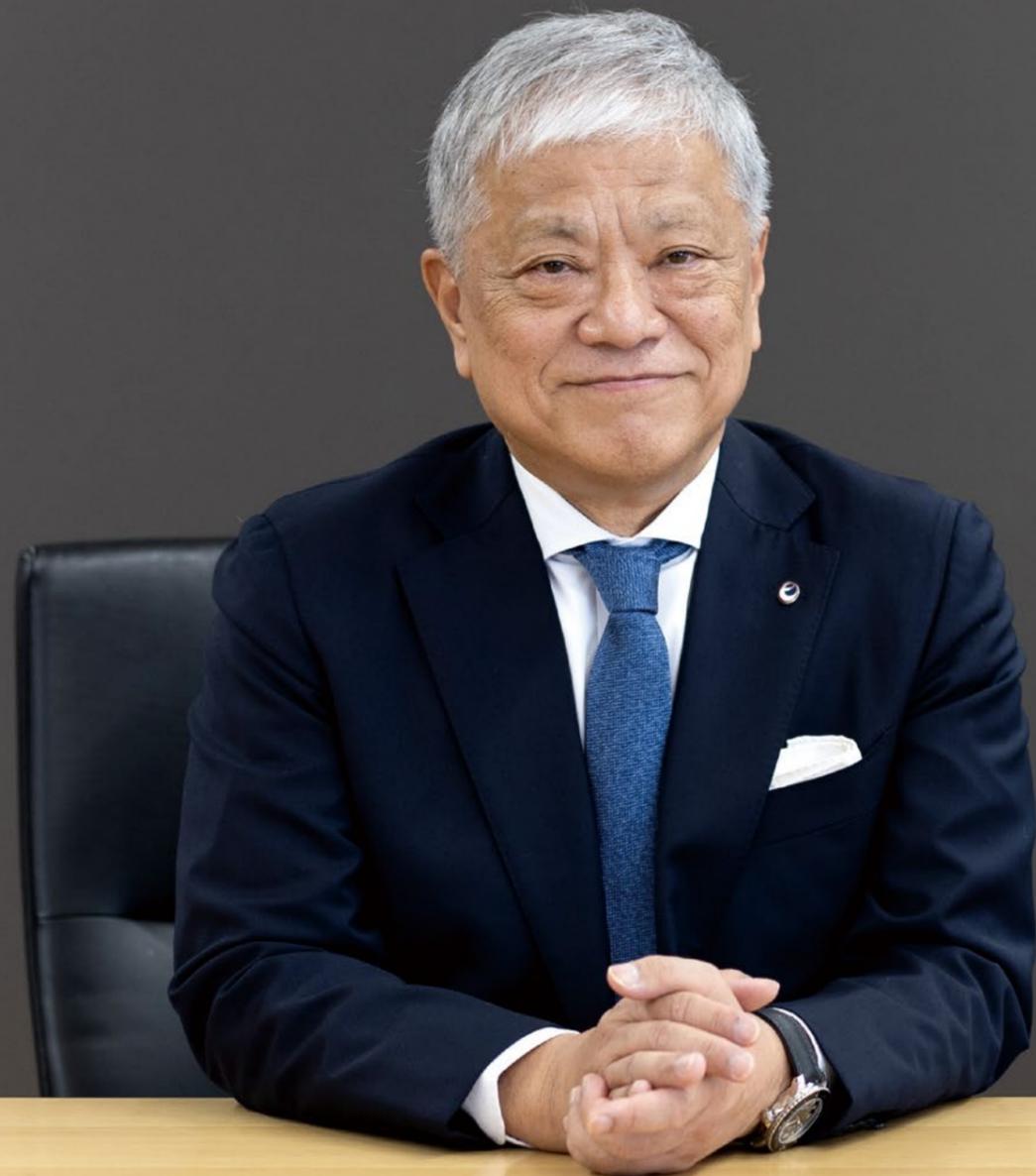
将来の情報に関する注意事項

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 2023年4月～2024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(株)及び伊藤忠エネクスグループ会社

発行年月 2024年9月



「地域密着」をキーワードに 人々の生活を支える事業と新たな付加価値で 新たなエネクスに生まれ変わる

代表取締役 社長CEO

寺田 明史

EMPOWERMENT (権限委譲)

2023年度は当期純利益139億円と過去最高益を更新し、配当も4円増配の54円としました。資産の入替による固定資産の売却益等もございましたので、決して安定した1年ではありませんでしたが、分散された事業のポートフォリオ効果が働いた結果でした。

定性面では、現場力を強みとする当社にとって、一番重要な資本である社員と共にごう変革していけるかが「ENEX2030」に向けた初年度の肝となりました。2023年度は社員の皆さんに私が考えていることを伝え、日々の仕事に新たな気づきを得る手助けになればという想いを込めて、17回にわたって3分間スピーチの動画を発信、また社員と直接対話する懇親会を20回開催し、総勢531名が参加しました。

昨年の統合報告書でお話をさせていただいた通り、本経営計画の人材と組織の強化において最も重視しているのはEmpowerment、つまり、権限を委譲し、現場での意思決定力を高めることで一人ひとりの経験値を上げていくということです。

当社には現在4つの事業領域があり、商材に分かれた構造になっています。危険物を取り扱う面もあるので、縦割りになっている方がノウハウ継承の面など様々な意味で合理的かもしれませんが、地域に密着し、お客様のニーズからビジネスを広げていくためには、所属している事業の商材や知見だけでは新たな提案ができません。

事業を越えて情報を共有し、支援し合い、共に解決策を出し合って総合力を発揮する。収益を上げた人だけでなく、支援した人も同等の評価をすることで、活躍の機会を広げ、連携して団体戦で助け合うことが全員のメリット

となる風土に変えていくこと、すなわち総合力の強化が狙いです。

この仕組みは、「枠を超える」「挑戦を評価する」という面で従業員のモチベーションを向上させるとともに、新たなプロジェクトを推進する立場として様々な困難に直面することで、意思決定力が鍛えられる効果もあります。リスクをとって決断すること、そのためには防御を固め、攻めの技を磨き続けること、そして謙虚に誠実に周囲からの意見を取り入れることで多くの気づきを蓄積し、勝負の勘所を磨くことです。

私がこれまで実践してきた戦略の骨となるのは、このEmpowerment(権限委譲)であり、これが現場を強くする大事なコンセプトであると考えています。

決断力と勝負師

組織が前に進むためには、決断することがとても重要で、決断をしないと後ろが渋滞してしまいます。失敗を恐れて決断をしないのではなく、決断したら前へ進む、もし間違っていたら戻れば良いのです。この当たり前のことが中々できません。

大事なことは決断して進むこと。決断力を磨いてくださ



イントラネットで公開されている「3分間スピーチ」。当ページ内で述べられているような「決断力」「勝負師」「Animal Spirits」などの考えを当社グループに発信。

い。一方、決めた後で失敗することもあります。それを運が悪かったとか運のせいにする人もおられます。しかし、運とは偏るものではなく、長い時間・期間においては、きっと全員に公平に訪れているかと思えます。

「勝負師と運」というテーマが、会社経営においても分析されることがよくあります。経営者は、この勝負師と言われる方たちであろうと思います。この方たちは、運が回ってくる確率は全員が同じであるとする、いつ運がくるのか、流れを必死に読み取って勝負を仕掛けていく方たちなのでしょう。しかも、ほとんどの場合、運がないことを想定して行動をしています。

勝負師とは、どういう人なのか？ 自信满满、頭脳明晰、体力があり、度胸満点、独善的で自分で決めたら最後までという人はその資質に欠けると私は考えています。腰が低く、謙虚で驕らず、感謝を忘れず、慎重で徹底的に勉強し、周囲とよく会話をする人が真の勝負師です。つまり、周囲との真摯な会話から何かを気付くこと、その上で世の中の流れを感じることができるその資質が勝負師の資格であり、運を引き寄せるような結果を残せる人であると思っています。

すべての勝負事は、攻めと守りのバランスで決まります。格闘技もスポーツも将棋も攻め過ぎれば負けることになり、守りでは大体手筋があるので効率が高いのですが、攻めは手筋がなく、守りつつ攻めないといけません。失敗が多くなります。

ビジネスでも同じです。まず守りを強化すること、でもそれだけでは成長はしません。新たなことに果敢に挑戦してほしいと思っていますが、失敗を恐れ前に行けない人もいます。最後の勝負時や膠着状態に陥った交渉事の勝負をつけたい時、選択肢が複数あり、どれかを選択しなければならぬケースにおいて決断をせねばなりません。この決断する力がとても重要なのです。

2023年4月に、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、規模が大きい投資案件を担う組織として「投資戦略室」を新設しまし

た。これまでは、投資案件は現場が時間をかけて検討し、十分に固まった所で私に報告する流れで時間がかかっていましたが、より多くの案件を投資検討のフェーズに上げ、決裁、実行までのスピードアップを図るべく、投資戦略室に情報を集約して、私自身が全件レビューする仕組みに変更しています。

メンバーも学びながら試行錯誤を続けており、1年かけて様々な情報が集まるようになってきました。投資は、勉強して勘所を掴んでいくことが必要で、ビジネスとつながらないものに投資して収益が上がったとしても、それはエネクスの力にはなりません。効率よく育てられるかどうかという視点も重要であり、私が重視しているのは、「エネクスのビジネスに武器を持たせられる投資か」という視点です。

既存事業の武器になるものという視点で、2023年度は戦略投資をいくつか実施しました。2023年6月に出資したインフォメティクス(株)は、独自のAI技術により家電・電気機器設備の電気使用状況を機種ごとに分析、予測して「電力の見える化」等のサービスを提供し、電力・ユーティリティ事業の付加価値化に貢献してくれることを期待しています。

同年10月に資本業務提携契約を実施したニチレキ(株)は、道路舗装に関する製品、工事、技術等を幅広く提供する事業を展開しており、環境負荷を低減するアスファルト製品や、従来のクルマよりも重量の重いEV車に対応した、長寿命アスファルト製品を開発しており、産業ビジネス事業の商材として貢献する事業を行っています。

カーライフ事業の領域では、リース車両のメンテナンスを受託管理する事業を展開している(株)ナルネットコミュニケーションズへの出資を行いました。同社は全国約11,500カ所の自動車整備工場と提携しつつ、管理車両とそのメンテナンスにかかるデータを効率的に管理し、適切な車両管理・メンテナンスや残価保証、ニーズに沿った個



2023年度に20回実施された社員懇親会。社員約500名に、新中期経営計画「ENEX2030」の説明等を実施。

人向けリース商品の企画・提案、適正価格でのメンテナンスパック販売や車両買取などを手がけています。同社と戦略的パートナーシップを結ぶことで、進化するモビリティのアフターマーケットに関する事業の拡大に取り組んでいきます。

Animal Spirits

地政学的なリスクが高まる極めて不確実性の高い経済環境の現在、経済の成長の原動力となるInnovationをいかに起こせるかがとても重要になっています。Innovationは、そもそも挑戦的なことであって、簡単なことは何一つありませんが、一つ言えるのは、それらは過去においてすべて人間が起こしてきたものであるということです。

企業の活動が単に数学だとか、冷徹な分析だけで右左を決めているようであれば、その会社は衰退していくことになるかもしれません。例えるとなると、南極探検や宇宙開発は「何のためにするのか」というのと意味が似ているかも知れません。Animal Spiritsは数学的確率論とは違い「果敢に挑戦する起業家の精神」を比喩的に言ったものだとは私と考えています。

時代が変わり、それにつれて人も変わります。アップダウンも必ずある。それでも経営者や起業家はInnovationを起こして、果敢に挑戦する精神が必要であり、それがAnimal Spiritsだと思えます。

昨年の統合報告書で、創造力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ことで新たな商売の仕組みを作り上げていくことになると申し上げました。この2つのこともAnimal SpiritsやInnovationにつながる秘訣になります。権限委譲を受けて自分の判断で夢中に仕事をするのが創造力と実行力につながり、Animal SpiritsからInnovationが起きると考えています。

2023年7月、旧(株)ビッグモーターは不正問題が公然と表に出始め、ガラガラと音を立てて崩れていきました。ディストレスと言われる経営困難な状況に直面するこの会社を、誰かがスポンサーになって再建しなければならないだろうと想像がつかしました。この時私はまず「いくぞ」と決めました。インスピレーションでした。

それ以降、2024年4月に投資の最終決断に至るまで、伊藤忠商事(株)、(株)ジェイ・ウィル・パートナーズ(JWP)と共に、徹底的に分析し、勉強し、議論し、周囲の知恵をいただき、いくつものハードルを越え、最終的にGoという結論に至りました。あの時、「よしやるぞ!」とならなければこの結論にはたどりつかなかった。あの時のやるぞがAnimal Spiritsであったのかと感じています。

(株)WECARSとして再生していくには、伊藤忠商事(株)の力がなければ不可能です。再生にはお金だけでなく人材と時間軸がどうしても必要になります。人材については、かつて一緒にいろんな案件にハンズオンで取り組み、苦しんだり喜んだりして成功に導い

た仲間が伊藤忠本社にいます。エネクスの方は、現場に精通した優秀な人材を抱えています。中古車を買取り、売って、保険を付けて、ローンをつけているのです。レンタカー事業も板金もやっています。

旧(株)ビッグモーターは、過度なインセンティブで労働意欲を掻き立てていました。どこの世界も「金を稼いでなんぼ」と言うのはあります。ただ、そこにはコンプライアンス意識や内部統制システムが整っていなければなりません。これができていない状況でインセンティブが前面に出た結果、信頼が崩れたのです。

このコンプライアンス意識や内部統制システムを根本



から構築し、従業員の意識改革を行うには数年はかかると思います。人事や経理の統合システムも作り上げ、更にDXで営業形態も進化させねばなりません。こうしたものを整えて2、3年後に猛攻撃を始めます。

「山川の末に流るる朽殻も身を捨ててこそ浮かぶ瀬もあれ」。朽の木の実が落ちて、山間の川を流れて、浮かんだり沈んだりしながら下流に流れていく様を詠ったもので、元の木の実のままだったら届かない世界に流れていく様を表しています。Nothing ventured, Nothing gained (挑戦しなければ、何も得られない)。中古車業界に変革を起こします。是非、期待していただきたいと思います。

地域のくらしと生活に密着する 企業としての使命

2024年1月1日の能登半島地震によって被災された方、そしてまだ避難生活が続き、不安を抱えながら生活していらっしゃる方々に、心よりお見舞いを申し上げます。能登エリアは当社のエネルギー供給エリアでもあり、地震速報を受けてから直ちに現地社員や販売店様の安全確認を行い、翌日からは運送会社との協力体制を構築しました。

現地は道路が寸断され、救助車両の移動も困難な状況の中ではありましたが、震災翌日より資源エネルギー庁、珠洲市役所等の関係各所と協議を行い、1月3日には、延べ22名の社員が現地に入って生活用品の供給を開始するとともに、当社販売店の油槽所を通電し、災害対応拠点として復旧させました。翌日より給油活動を開始し、約2週間で緊急車両向けにガソリン、灯油、軽油を合わせて約7万リットル、被災者向けに約10万リットルをお届けしました。地道に構築してきた災害対応ネットワークで、現地の方々の役に立つことができました。今回のように電気の

供給が難しいケースに備え、CS※にしっかりとした発電機を導入していくことや、ガスや電気のみならず物流に関するネットワークをより強固にするなど、地域を支えるために、まだまだ必要なことがあると実感した出来事でもありました。まだ復興には長い時間がかかるため、当社も引き続き支援を継続し寄り添っていきたいと思います。

日本の人口減少は確実に進んでいます。今あるものを賢く活用していく方向への転換が必要ですが、例えば空き家問題でも、リフォームが必要であるものの、それを行う現場の大工さんが足りていません。車についても、整備工場が利益を得にくい状態になっているため、整備士が足りていません。物流の2024年問題等による近年の宅配料の値上げや、超高齢社会を迎え人材不足が深刻化しています。これらの原因は、主に複層化した請負関係により、末端が得られる利益が薄く、ビジネスとして成り立たない構造になってしまっていること、そしてそのために働き手が集まらず、労働者人口の減少が加速する中でますます人材不足に陥っている点にあると考えています。

少子化や賃金の問題については短期的な解消が難しいとは理解していますが、改革をやらなければ、日本に生活する全員がこれまでのような生活が送れなくなります。3日に一度しかモノが配達されないような生活をどのくらいの人が想像できるでしょうか。人々の生活を支えることは、創業時から引き継がれた当社のDNAであり使命です。人々の生活を支える既存事業については構造を変え、新たな仕組みと付加価値の創出による差別化を実現していくこと、そしてその変革を支える従業員にとって働き続けたいと思える企業となり、「総合力」で成長していくことを皆様にお約束し、中期経営計画「ENEX 2030」を推進していきます。

※CSとは、カーライフ・ステーションの略であり、当社が提案する複合サービス給油所です。



能登半島地震への対応

当社グループでは、設立以来、「社会にエネルギーを届け続ける」ことを使命として、生活に欠かすことのできないエネルギーを全国に供給してきました。能登半島地震でも、そうした使命を胸に復旧に貢献しています。

いかなる時もエネルギーを供給し続けるために

当社グループは、地域の防災強化のために、自治体や地域の皆様に貢献できる拠点づくりに加え、災害発生時には全国12カ所の販売拠点を基盤として被災地と全国をつなぎ、被災地支援や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構築しています。

災害への備えから災害発生後の復旧対応に至るまで、迅速に対応できる人材の育成も行うほか、大規模災害を想定したBCP(事業継続計画)を策定しています。全国の当社グループの連携によって供給網を分散し、また販売店様に対して、災害時における設備の保安等に関する啓蒙、防災訓練のサポート等、現場で日々、地道な取り組みを行っています。こうした備えが真価を發揮したのが、令和6年能登半島地震でした。

生活インフラを守ることが喫緊の課題

2024年1月1日午後4時10分頃、石川県能登半島で最大震度7(マグニチュード7.6)の激しい揺れを観測する地震が発生。多くの家屋が倒壊し大規模な火災も発生するなど甚大な被害が出ました。余震が続く中、食料や生活必需品等、被災した人々の生活インフラを確保するための支援が喫緊の課題となりました。とりわけ一刻も早い供給が求められたのがエネルギーです。

エネクスグループの総力を挙げて

地震発生からわずか1時間後には、連絡網を通じて北陸エリアの従業員とその家族の安否確認を完了しました。その後、販売店様とその従業員の方々の安否確認を実施。通信障害が発生する中、能登エリアの10社

中9社は1月1日に、残る1社も翌2日には安否確認を完了しています。2日には、本社(東京)に災害対策本部が設置され、現地の社員と密に連携をとり、販売店様の運営可否や現地のニーズ等の情報収集を進めていきました。1月3日には、カーライフ部門の東日本営業部長をはじめ2名が本社から現地入りし、現地の状況を踏まえたエネルギー供給並びに物資支援の方策を練り、給油体制の復旧や物資の調達と配送、人的支援に向けて、当社グループの総力を挙げて取り組んでいきました。

ネットワークを駆使したエネルギー供給体制の復旧

大規模な停電が発生する中、1月3日には、自家発電により運営可能と判断された給油所から被災者向けに



順次給油を開始していましたが、しかし在庫には限りがあります。厳しい寒さの中で避難生活を余儀なくされる方々や、緊急車両に対する安定的な給油体制の整備が急がれました。地域生活インフラを支えるために被災販売店の皆様にはエネルギー供給に向けて様々な取り組みを実施していただきました。更に資源エネルギー庁と協力、珠洲市役所及び北陸電力(株)様と連携し、販売店様の給油所での、緊急車両(自衛隊、消防、警察、電力会社、通信会社、水道会社、ガス会社向け等)対応及び被災者向け給油を開始していただく一方、1月4日には関東や中部、関西の様々な企業様にご協力いただきローリー配送を再開しました。翌1月5日には、5給油所が営業を再開でき、能登半島でのエネルギー供給体制が整うことになりました。

人と物資面での支援

もう一つ重要な課題は「人」の問題でした。給油所の従業員の方々が被災されており、家屋が全壊し避



被災地に届けられた、水、衣類、衛生用品などの支援物資

難所等での生活を強いられる中で地域のために給油対応を行っている状況だったため、人員の確保と従業員の方々のケアが求められました。特に自衛隊等への緊急車両対応及び被災された方々への供給は連日での体制構築が必要となるため、お取引先様に人員支援でご協力いただき、給油業務のローテーションに入っていただいたほか、綿密な人員ローテーションの設計や勤務時間の管理などを販売店様とご相談しな

がら取り組みました。

物資の供給に関しては、1月3日には、過去の地震を教訓に水や衣類など特に求められる物資の確保と配送を開始しました。石川県では物資不足のため大量に購入できる状況ではなかったため、近隣の営業支店をはじめよりグループ会社であるエネクスフリート(株)及び日産大阪販売(株)がそれぞれの拠点で物資を確保するなど、当社グループが協力して配送しました。陸路の寸断により配送が困難を極める中、続々と現地入りする社員が水や食料、衣類、トイレ、カイロ、衛生製品等、約35品目を確保し被災地にお届けしました。エネルギーとは対照的に、物資に関しては、配送を委託する企業の手配に時間を要しました。これを教訓とし、平時から物資の輸送を想定したネットワークの構築にも取り組んでいく方針です。

信頼される企業であり続けるために

今回の支援では、現場起点の迅速な意思決定やグループの連携という形で、当社グループの現場力や総合力を発揮することができました。ローリー配送いただいた5社の運送会社様並びに、ローリー手配などで連携していただいた石油元売会社様などのご協力があったからこそその災害支援と言え、お取引先との関係性が重要であることをあらためて認識しました。

地震発生から徐々に復旧は進んでいますが、未だ多くの人々が避難所生活を余儀なくされています。当社グループは、被災者の方々が一刻も早く元の生活を取り戻せるよう引き続きご支援するとともに、今回の経験を活かし、災害対応のさらなる強化を進め、より一層、人々に信頼される企業を目指していきます。



被災地に向かうも土砂・倒木等により交通困難な道路状況



地震後の販売店様CS事務所



緊急車両に給油する販売店様、取引先様



取引先様の運送車両に積載された支援物資