

SECTION

01

エネクスグループの価値創造

伊藤忠エネクスは、1961年の高度経済成長期初期、

人々が豊かな生活を目指し知恵を絞る時代の中で誕生しました。

以来、一貫して川下に身を置き、移り変わる時代の要請に応えることで

取扱商品の多様化や提供地域の拡大を実現してきました。

その間、底流にあり続けたのは、創業時に掲げた社訓です。

この想いは2001年に制定した経営理念「社会とくらしのパートナー」に受け継がれ、

現在の私たちの顧客基盤を軸とした価値創造に反映されています。

時代や環境がいかに変わろうとも、地域社会の人々の生活と産業、

そしてお取引先に真摯に寄り添いながら、

社会と人々のくらしを支え続けるという使命を果たし続けます。

創業時の社訓（1962年制定）

社訓

1. 信義と誠実を旨として日々の業務に励もう
2. 創意と工夫により経営を合理化し、限りなき前進を続けよう
3. 公明と清廉を信条としてお互いに仲良く、会社に関係あるすべての人々の幸福と繁栄を図ろう

2001年～現在

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～

行動規範

有徳

信義・誠実、創意・工夫、公明・清廉

川下から社会とくらしを支え続ける

価値創造のドライバー

つなげるビジネスモデルと強みの拡大

当社グループは、設立以来、一貫してエネルギーの安定供給という「変わらない使命」を追い求め、その実現を通じて強固な顧客基盤を構築してきました。一方で、エネルギー環境の変化に迅速に対応できる力も培い、社会構造やニーズに合わせて商材やサービスの多様化を進めてきました。こうした「変わらない使命」の追求と「変化に対応する力」の好循環の中で拡大した顧客基盤は、当社グループの最大の強みです。この強固な基盤は、今後の事業環境の変化に柔軟に対応し、持続的な企業価値の向上に向けて新たな価値を生み出す源泉にもなります。当社グループは、日々の生活に深く根ざし、お客様の多様なニーズに寄り添うことで築き上げてきたこの独自の顧客基盤を活かし、社会課題の解決を通じた持続的な収益拡大を目指します。

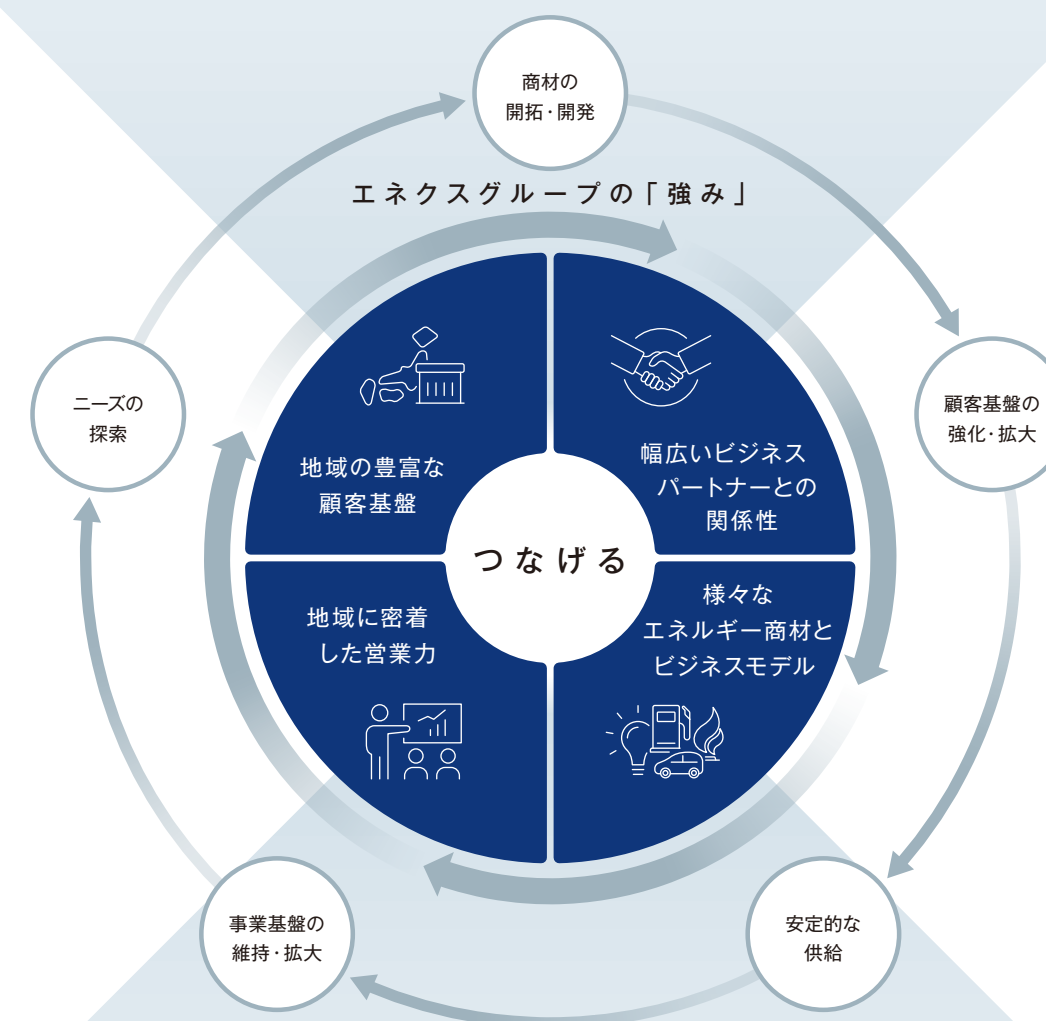
顧客基盤強化のメカニズム



※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。



商材を広げる



顧客基盤を広げる

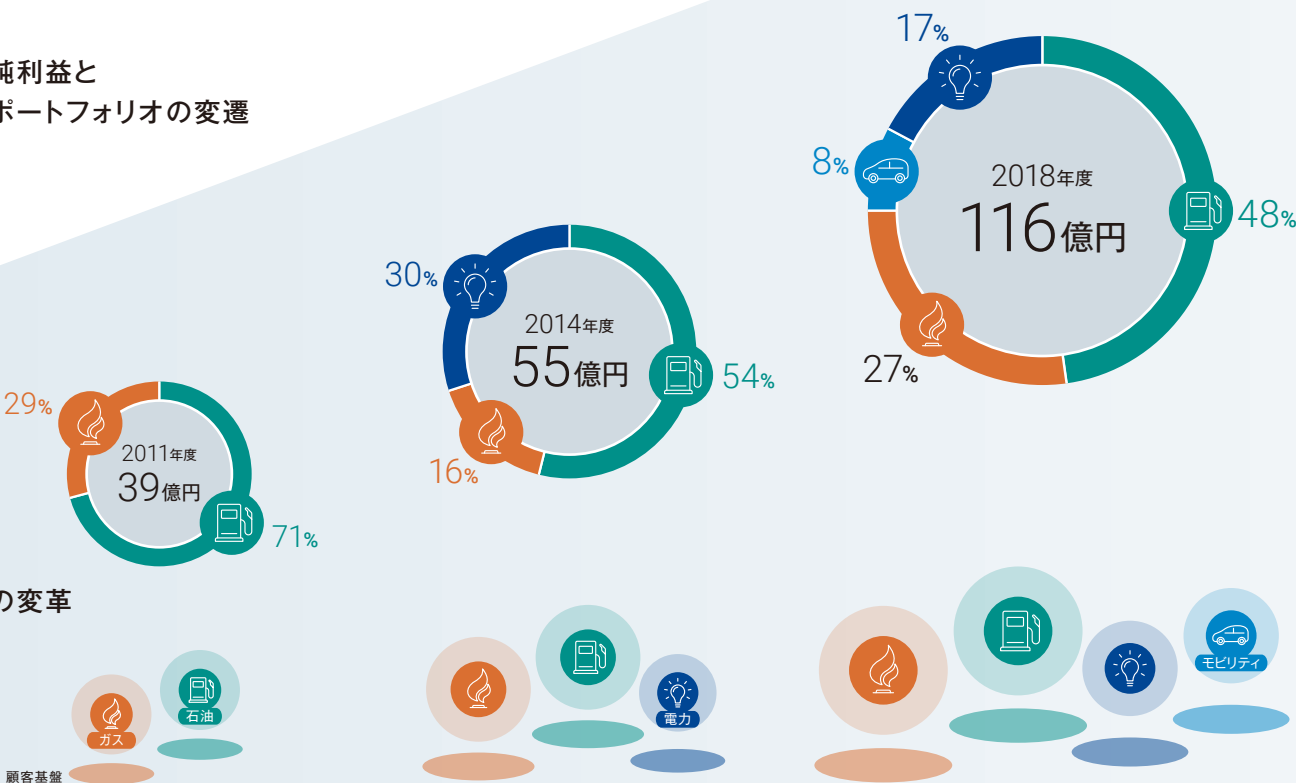


基盤拡大と変革の歴史

当社グループは、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乗り越え、次の伊藤忠エネクスの姿を実現すべく、事業ポートフォリオの変革に取り組んでいます。

当期純利益と
収益ポートフォリオの変遷



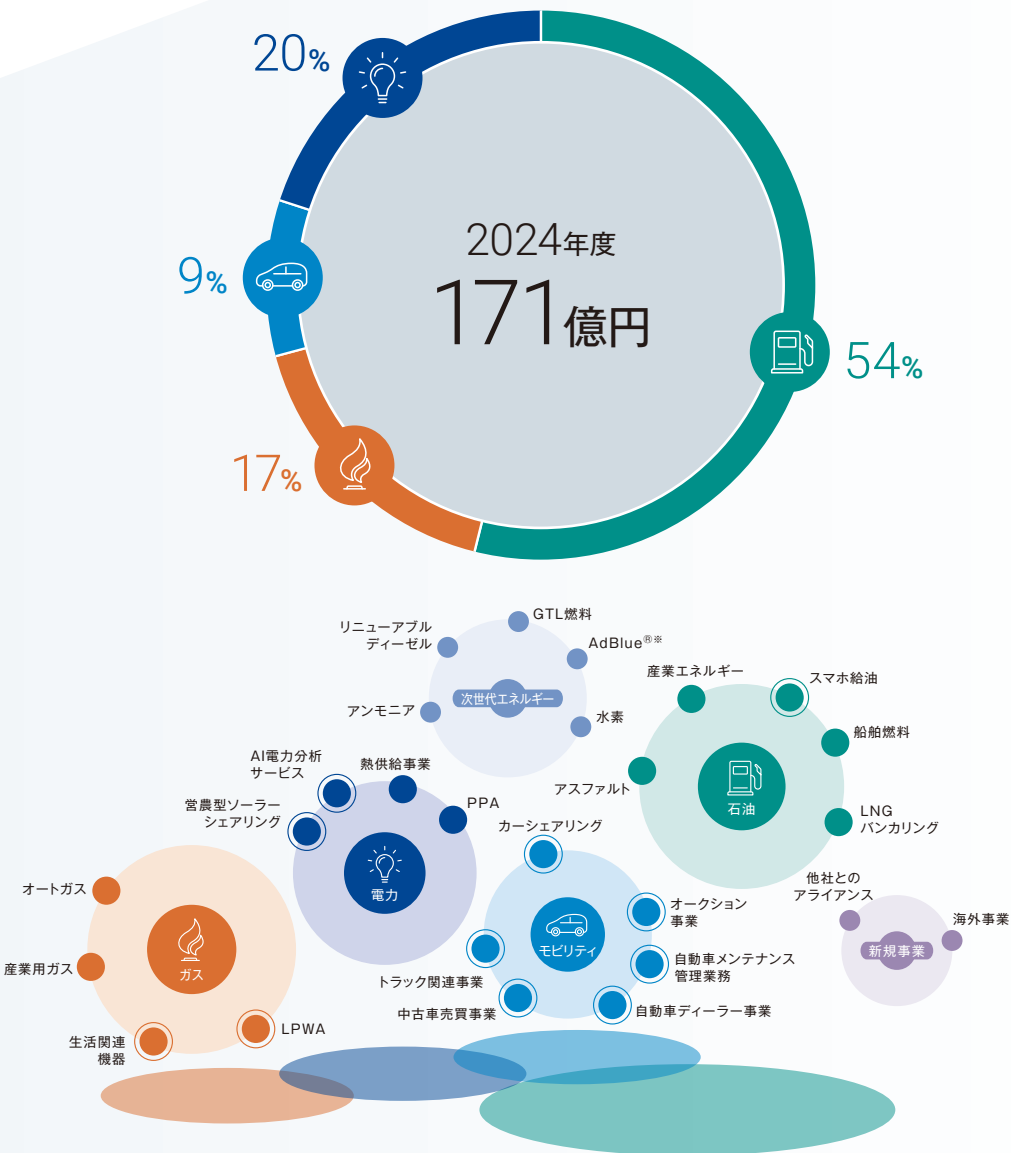
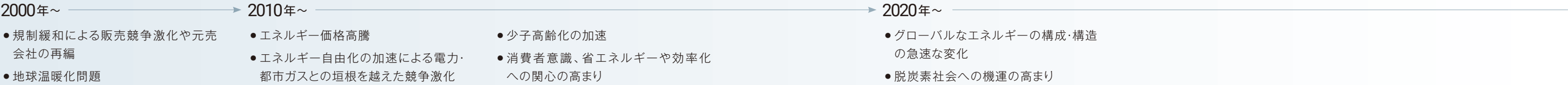
事業の変革

内需の減少による元売会社の再編など、石油業界変革の加速を受け、燃料商社から総合エネルギー商社へと飛躍し、石油販売網の強化とLPガス事業のM&Aにより、現在の産業用・家庭用エネルギー顧客基盤の基礎を構築しました。

石油・LPガスを中心とした事業での経営環境が厳しくなる中、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ました。営業基盤強化に加え、2011年には電力事業に、2012年には熱供給事業に新規参入しました。

将来のニーズやくらしに合った事業を目指して、カーディーラー事業に参入しました。これまでの燃料販売を軸としたCS事業の顧客基盤・販売ネットワークを活かしながら、より産業の川下でのニーズ開拓を進め、新たなCSモデルの構築とモビリティの事業領域を拡大しました。

川下ニーズの変化



中期経営計画「ENEX2030」のもと、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を図りつつ、既存事業の周辺領域拡大を進めるべく、これまで培ってきたそれぞれの顧客基盤の融合を進めています。2023年には伊藤忠商事(株)と共同で(株)ナルネットコミュニケーションズへの資本参加を行い自動車アフターマーケットに関する事業を拡大、2024年には中古車販売等の事業を運営する(株)WECARSを設立しました。エネルギー関連の既存コア事業を収益基盤としつつ、モビリティ事業を成長ドライバーの一つと位置付け、事業ポートフォリオの進化を続けています。

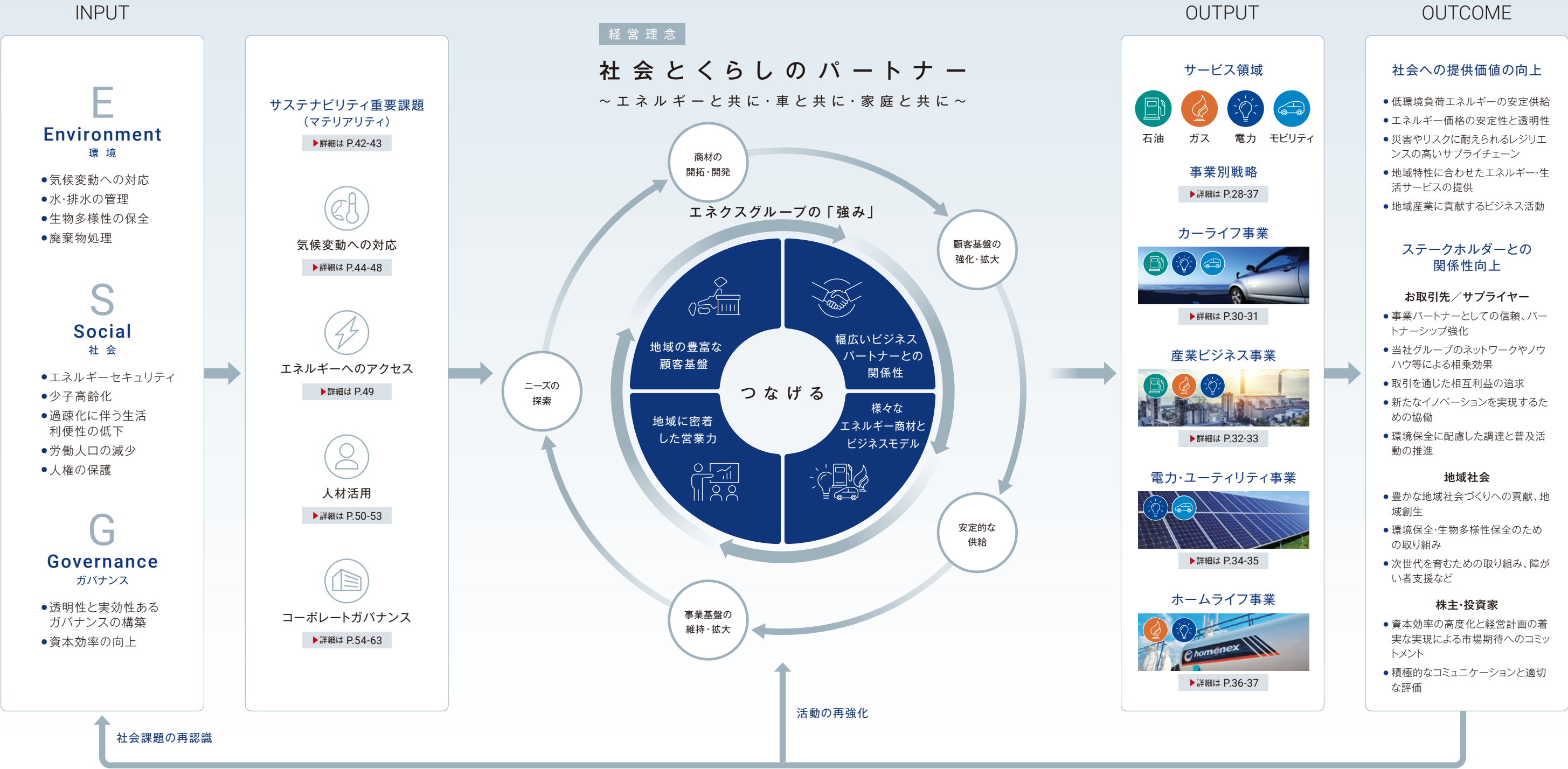
* AdBlue®とは、ディーゼル車の排気ガスを分解して無害化する際に使われる世界標準の高品位尿素水。(®AdBlueはドイツ自動車工業会(VDA)の登録商標です。)

積み上げてきた
事業ポートフォリオ基盤



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。



社長メッセージ



NOBUYUKI
TABATA

代表取締役社長 田畑 信幸

継承してきた経営資源を活かした挑戦によって、
持続的な企業価値向上に向けた変革を
実現していきます。

現場・現物・現実

このたび社長に就任した田畑信幸です。1990年に伊藤忠商事(株)に入社し、以降35年間ずっと化学品部門で営業を続けてきました。日本全国の中小企業を巡ることから始まり、その後は英国や米国の事業会社への出向、ロサンゼルスではJVの新規法人を立ち上げるなど、半分以上の期間、海外でのトレードに携わってきました。その中で私自身の仕事における基本動作となったのは、「現場・現物・現実」を徹底的に理解することです。自らが扱う商材についての理解はもちろんのこと、お客様、サプライヤー、市場が何を求めているのか、その答えは国内と海外の別なく現場にしかありません。特に当社のような、地域の人々の毎日の生活に直接触れる仕事をしている場合には、自らの利益を追求するだけではなく、人々の立場になって考え、判断し続けることがビジネスの継続性を高め、ひいては地域で生活する人々の暮らしを支え続けることを可能にします。このように、継続できるビジネスモデルこそが、企業理念である「社会とくらしのパートナー」の姿なのだと思います。

そして、それは自分一人で実現できるものではありません。会社をゼロから立ち上げた際は、あらゆる事柄を一人でこなさざるを得ない中で、会社という組織のありがたさを痛感しました。伊藤忠エネクスは連結ベースでは既に5,000名を超えるグループ社員がおり、強い組織力を発揮して各事業を担ってくれていますが、その細部には、オフィスに届く綺麗な報告からは見えない現実や、日々試行錯誤する汗と涙があります。一緒に働いてくれる皆さんと

共に現場に向き合い、グループ総合力を発揮していきたいと思っています。

「顧客基盤」という文化

就任して以降、全国各地のエリア支店や事業会社を訪問し、当社グループは「社会とくらしのパートナー」という経営理念にふさわしい事業体であると実感しました。現場では「顧客基盤」が共通言語となっていますが、これは単に商材やサービスを使っているお客様の数を指すではありません。それぞれの世帯の生活の変化や産業の事業変化に寄り添い続け、何世代にもわたって継続するような「つながり」が、当社の指す顧客基盤です。この強固な「つながり」を日々構築し、維持することによって、例えば自動車ディーラー事業では継続的に車をお買い求めいただいたり、LPガスをお届けしているお客様に



社長メッセージ



電力をご提案したりすることが可能になっています。「顧客基盤」を育てることは、当社グループの利益を長期にわたって安定させ、また新たな事業を生み出す源泉を豊かにすることにつながります。伊藤忠エネクスは、このような関係性を何十年にもわたって積み上げ続け、現在1,500カ所以上のカーライフステーション、約150万世帯へのLPガスの供給、約31万件の電力供給という規模に拡大してきました。簡単には模倣できない、この独自性ある「顧客基盤」という強みを持続的に強化しながらも、従来の考え方の枠を超えて挑戦を促し、未来の「社会とくらしのパートナー」の姿に変革していくのが私の役割と捉えています。

「磨き」と開拓

当社を取り巻く事業環境としては、少子高齢化による人口減少問題が深刻化し、世帯数の減少リスクに対する危機感はあるものの、現在の当社のシェアはマーケット規模に比べ、まだまだ伸びしろがあります。既存エネルギー業

界も再編の動きが加速していますが、この動向を取り込み、既存事業を「磨く」機会に転換したいと考えています。

例えば祖業の一つでもあるLPガス事業については、地政学リスクによる供給の安定性の確保や価格競争の激化、環境対応の観点から、大手の元売が事業統合したことを受け変革期を迎えています。事業が統合されれば物流体制も再構築されるため、商社として川下へとつなげる当社にとっても川上、川下それぞれに対しての関係性を見直す機会となります。LPガスは、エネルギーの自由化の影響を受けながらも全国で約2,100万世帯が利用しており、供給する川下の企業の多くは地場の小さな企業です。歴史が長く、良くも悪くも成熟した産業なので、新規参入はほぼなく事業は安定しているものの、個社ベースでの成長期待は難しく、LPガスのボンベを運ぶなど重労働でもあるため、後継者問題で廃業を余儀なくされるケースも増加しています。当社は、このような地域の企業との提携を広げることでスケールメリットを創出し、上流企業との交渉力を高め、慢性的な業界課題である収益性の向上に取り組んでいきたいと考えています。

一方で、長期的にみれば国内人口の減少は確実なので、私たちの財産である顧客基盤を最大限に活用し、くらしの中でエネルギー事業以外の周辺ビジネスを開拓し育てていくことも必要です。カーライフ事業において、当社は既に“車のライフサイクル”（新車で販売、中古車として再販売、最終的にスクラップとして廃棄されるまでの一連の流れ）上の多様な事業を行っていますが、新たなモビリティ商材・サービスの提供を通じて、付加価値を創出できる周辺ビジネスはまだ残っています。他にも一般家庭・法人を顧客基盤としている電力とのシナジーにより、EV向けの提案を生み出せるかもしれません。電力とLPガスは同じ一般家庭を顧客基盤とすることから、住宅そのものに関連する事業や、例えば料理や家電の観点から食品事業を生み出すなど、より生活に寄り添ったサービスを創出できる可能性があります。

「顧客基盤」という強みを持っているからこそできる、既存事業の「磨き」と新規事業の開拓により、次の伊藤忠エネクスの将来像を切り拓いていきます。

ENEX2030

本中期経営計画のスローガンである「くらしの原動力を創る」には、産業を動かし、そして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が込められています。「社会とくらしのパートナー」として、今後当社グループがどうあるべきかを考え、トランスフォーメーションしていくことを目指し、2030年までの8年間で4つのSTAGEに分けた長期の時間軸で策定しています。前半は現場力の強化によって強みである顧客基盤を活かした既存事業を磨き、安定収益を積み上げながら、新たなビジネスの探索と投資により優良な新規事業案件を積み上げ、後半にかけて投資規模を拡大して事業育成を加速、収益ポートフォリオを変革していく計画です。

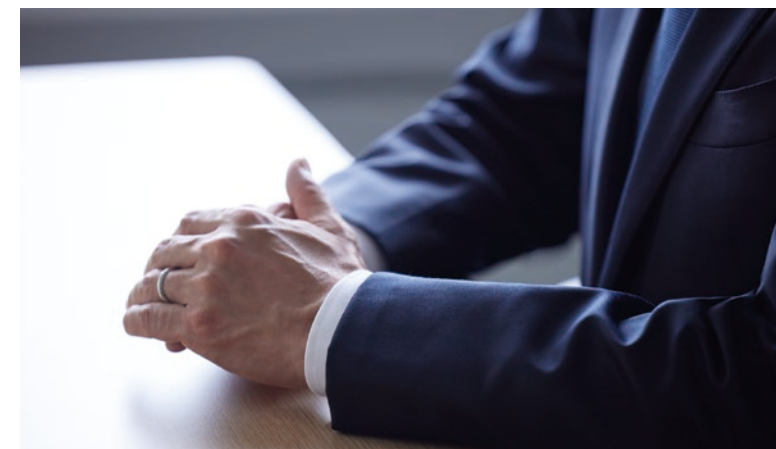
2025年4月30日に公表した中期経営計画の進捗の通り、モビリティ領域を成長ドライバーと位置付け、収益ポートフォリオの柱の一つとして確立していく方針を打ち出しました。この事業が一番分かりやすい変革のポイントとなりますが、収益基盤となる既存事業の周辺領域からも新規事業を発掘・育成しながら、徐々にエネルギー事業に頼らない、収益性の高いポートフォリオに組み替えていきます。各事業の現在の実力を踏まえれば、それぞれの収益性と変革を積み上げることで、2030年度は当期純利益250億円の実現が現実的な数字として視野に入ってくるものと考えています。言うまでもありませんが、株主の皆様への還元も責務です。情勢の変化も取り込みながら戦略投資の原資を安定的に生み出し、コミットした財務目標の約束を毎年度着実に果たしていくことは当然ながら、当期純利益200億円という計画をボトムラインと言える状態を目指していきます。

1st STAGEである「ENEX2030 '23-'24」では、その土台づくりを着実に進めてきました。部や課のガイドラインの見直しやホームライフ事業のスピンオフを実施するなど、現場の機動力を上げるための組織整理も行いました。また、「事業部」を新たに設置し、「投資戦略課」では新規・戦略投資案件をプロフェッショナルとして支える体制と人づくりを行い、これら攻めの体制を整えると同時に、今後活

発化する投資や現場主体となる活動を見据え、新規投資及び既存事業の投資効率管理を行う「事業管理統括課」や、より多角的かつ専門的に経営リスク管理を担う「リスクマネジメント課」を新設し、守りの面でも強化しました。

これらの下準備を着々と進める一方で、業績についても収益性を向上させています。当期純利益は毎年度135億円、ROEは8～9%の計画に対して2カ年連続で計画を達成しており、2024年度は当期純利益171億円、ROE 10.2%と目標を大きく上回ることができました。一過性の利益を含むものの、それを差し引いても基礎収益を生み出せる体質への改善が進捗しています。

投資については、金額としては未達という結果ではありませんが、案件を厳選したという点では質の良い投資であったと感じています。特にモビリティ領域では、(株)ナルネットコミュニケーションズと(株)WECARSへの出資を実施しました。(株)WECARSへは、当社のカーライフ事業現場に精通した社員を中心に約50名が出向しており、コンプライアンスや人事評価制度等根底の風土の再構築をはじめ、人材育成として実務的な研修を実施するなど精力的に立て直しに取り組んでいます。まだまだ道半ばではあるものの、価格の透明性を徹底したサービスにより徐々にお客様の来店数も回復しており、数年内での黒字化を目指して進めています。これらの投資は、カーライフ事業の体制強化と今後の収益基盤拡大のみならず、当社グループ事業の将来ポートフォリオを描くうえで非常に重要な仕掛けとなりました。



社長メッセージ

他の投資に関しても、住宅設備機器のEC事業を展開する㈱交換できるくんや、電力・ガス切り替えプラットフォームであるENECHANGE㈱への出資は、当社のLPガス・電気それぞれの顧客基盤が重なるところ、まさに周辺ビジネスを生み出した投資と言えると思います。一方でニチレキグループ㈱との資本業務提携は、顧客基盤そのものを強化するうえで非常に大きな役割を果たすものになりました。これらの案件は営業現場から創出されたものであり、着実に社内の意識も未来に向かって進み始めた実感しています。

2nd STAGEである「ENEX2030 '25-'26」はこの勢いを止めず、「投資戦略実行フェーズ」として、上記の先行して投資した事業の育成とともにさらなる仕掛けづくりを進め、ポートフォリオ変革に向けて加速させていきます。副題として「攻守にDXを活用」を掲げている通り、新規・戦略投資の本格化を後押しする重要な取り組みが、現在整備を進めている新ERPです。1st STAGEでグループ会社を含めた基幹システムの統合を終え、ここからは各営業現場の自走を後押しすべく、既存業務の軽量化と新規事業開拓といった攻守両面で現場を支援する大きな武器に進化させていきます。当社グループの顧客基盤となっている様々なデータを、まずは見える化して領域横断的に活用できるようにすること、そして将来的にはAIや外部データを組み合わせ、日々の活動からは見つけづらい商機や新たなビジネスを発掘する手助けができるツールへと進化させていくつもりです。

この2か年は、毎年度の財務目標として当期純利益160億円、実質営業キャッシュフロー380億円、ROE9.0%程度を設定しています。2024年度の実績を見ても、着実に利益を創出できる体質に改善されてきており、当然のこととして価格と経費を適正にコントロールしていけば、必ず達成できると考えています。新規・戦略投資目標の累計500億円についても、これまで通り優良な案件をしっかりと選定し、ポートフォリオ変革に資する事業を積み上げていきます。

心理的な組織の壁を取り払う

伊藤忠エネクスの強い現場力を支えるのは人材であ

り、DX以上に多様な人材が有機的に結合していくことが必要になります。当社は、川上と川下をつなぎ「届ける」使命を果たすべく、個々の事業の専門性を重視した垂直的な組織により成長してきました。能登半島地震のような災害時にも迅速に対応できる機動力を発揮できたように、この体制における困難に直面した時の決断力と結束力は素晴らしい組織資産と言えます。この強みを縦から横に応用し、組織の壁を越えて新たな商機や新規事業の創出に発揮していきたいと考えており、今後は、組織間の障壁を下げ、巻き込める組織づくりを目的とした人事異動の活発化に取り組んでいく方針です。

領域横断というと、世の中には横串組織をつくるという考えもありますが、達成すべき本質は、何か自分の範囲を超えたアイデアが生まれた時に、すぐに相談できる知り合いが色々な領域にいる状態であり、組織ありきではないと考えます。当社では従来2～8年目の若手を中心にローテーションが実施されていますが、慣例にとらわれず人事異動を活性化させることで、組織全体で縦横に協力し合える関係性づくりを強化していきたいと思います。

また人事異動には、人に宿る知識や経験の流動性を高め、組織の視野を広げる効果もあります。様々な価値観や視点が求められる昨今の流れに鑑みて、伊藤忠エネクスもこの10年で採用計画をはじめとした人材戦略を見直し、人材の多様性を高める施策を講じてきました。女性採用比率も30%を超え、近年では特に若い社員を中心に闊達に意見が出るようになっていきます。社内の雰囲気が変化しているこの流れを、人事異動の強化によって一層力強く後押しし、変革スピードを上げていきたいと思っています。

挑戦を評価する風土の醸成

新たなアイデアを実現する際は、他者を巻き込むことが不可欠ですが、それ以上に「やる」と決めることが肝心です。自分の決断によって組織が動き、お客様が動き、利益という結果につながる。もちろん失敗することもあります。それも含めてすべてが糧となり、この体験が多くの人に備わった時に、やっとな現場に権限委譲した自走できる



組織になったと言えます。しかし、実感できるようになるには時間がかかるため、長期目線で取り組まなければなりません。特に当社は安定した顧客基盤と収益があるからこそ、営業も管理部門も守りに入りやすい側面があるため、一定の強制力をもって意識転換を促すことも必要です。2024年度には全社表彰の評価ポイントを現在の経営戦略に基づいたものに変更し、現場力、DX、新規・戦略投資等を組み込みました。この評価は普段の目標設定に対する実績評価を選定基準としており、日々の業務の中に意識的な挑戦枠を設けること、そして管理職もその日常活動を見守り、正しく評価する能力を養うことにつながります。経営の役割として、このような仕掛けを今後も力点を見極めて実施すること、そして現場の挑戦を見守り、評価できる人材を配置することにより、文化や組織の側面からも戦略遂行に向けた変革を推し進めていきます。

最後に

企業価値向上においては、非財務の視点も非常に重要と認識しています。特に環境については、エネルギー商社としてリニューアブルディーゼルやGTL、水素等の代替燃

料やAdBlue®、再生可能エネルギーの供給への取り組み等、環境負荷低減商材を通じて脱炭素社会の実現に貢献するとともに、当社グループのGHG排出量削減にも真摯に取り組んでいきます。また当社にとっては地域とのつながりも非常に重要です。代替燃料や次世代エネルギーの供給体制の構築についても、安定した地域との協力体制があつてこそ実現できるものと考えています。これまで取り組んできた地域産業の発展に寄与する活動にも一層力を入れ、「社会とくらしのパートナー」として必要とされる企業であり続けるべく、常に実効性を意識して取り組みを推進していきます。

これからの伊藤忠エネクスは、変革を具体的に実現していくフェーズに踏み出していきます。この時期に求められる重要な決断に、自らが関与できることが楽しみであると同時に、強い責任を感じています。今後当社が業界に対して発揮できる介在価値や社員の実力を考えれば、企業価値はまだまだ伸ばせると考えています。モビリティ事業、そして今後生まれてくる新規事業に対する期待を、ステークホルダーの皆様と共有しながら、将来への期待感を目に見える形で実現していきたいと思っています。これからの伊藤忠エネクスにぜひご期待ください。