

SECTION

02

中期経営計画「ENEX2030」

事業の外部環境と人々の暮らしの変化を見つめ直し、
事業ポートフォリオを大きく進化させる8年間の計画です。
これまでに培ってきたお客様や取引先とのつながりを最大限活用し
新たな価値提供の機会を開拓すること、
そして商機を見極め、投資を実行すると同時に
事業全体のリスクマネジメントを強化することで、
将来に向けた新たなビジネスの柱を構築し、
変革を通じたさらなる成長に挑戦します。

暮らしの
原動力を創る

中期経営計画「ENEX2030」

事業ポートフォリオの変革に向けて

事業を取り巻く外部リスクの認識

当社グループは国内を中心に石油製品、LPガス・産業用ガスの販売、電力販売、熱供給、車両販売などの事業を展開しています。しかし、国内人口の減少や省エネルギー化の加速、電気自動車の普及を背景に、従来型エネルギー商品の販売量減少が今後も避けられない状況にあります。こうした事業の外部環境の変化に的確に対応するためには、エネルギー領域の強化と並行して、モビリティ分野など新たな成長領域への拡大を推進し、事業ポートフォリオを変革していく必要があります。当社グループでは「現場力の強化」「投資実行の加速」という方向性のもと、既存事業の基盤充実と新規分野での成長機会創出を両輪として、持続的な企業価値向上を目指してまいります。

国内主要石油製品（ガソリン・軽油・LPガス）需要の推移と今後の見通し



出典:経済産業省「2025～2029年度石油製品需要見通し 燃料油編」(2025年4月25日公表)

国内のガソリン・軽油・LPガス需要は依然として減少基調が続く見通しです。ガソリンは燃費向上や車両台数の減少により、2024～2029年度の年平均で2.4%の減少、軽油も輸送効率化や貨物量減少の影響で年平均1.0%の減少を見込んでいます。LPガスも長期的には同様の減少基調が予測されます。一方で当社グループは、こうした構造変化を成長への機会と捉え各事業で以下の通り対応します。

主な対応策

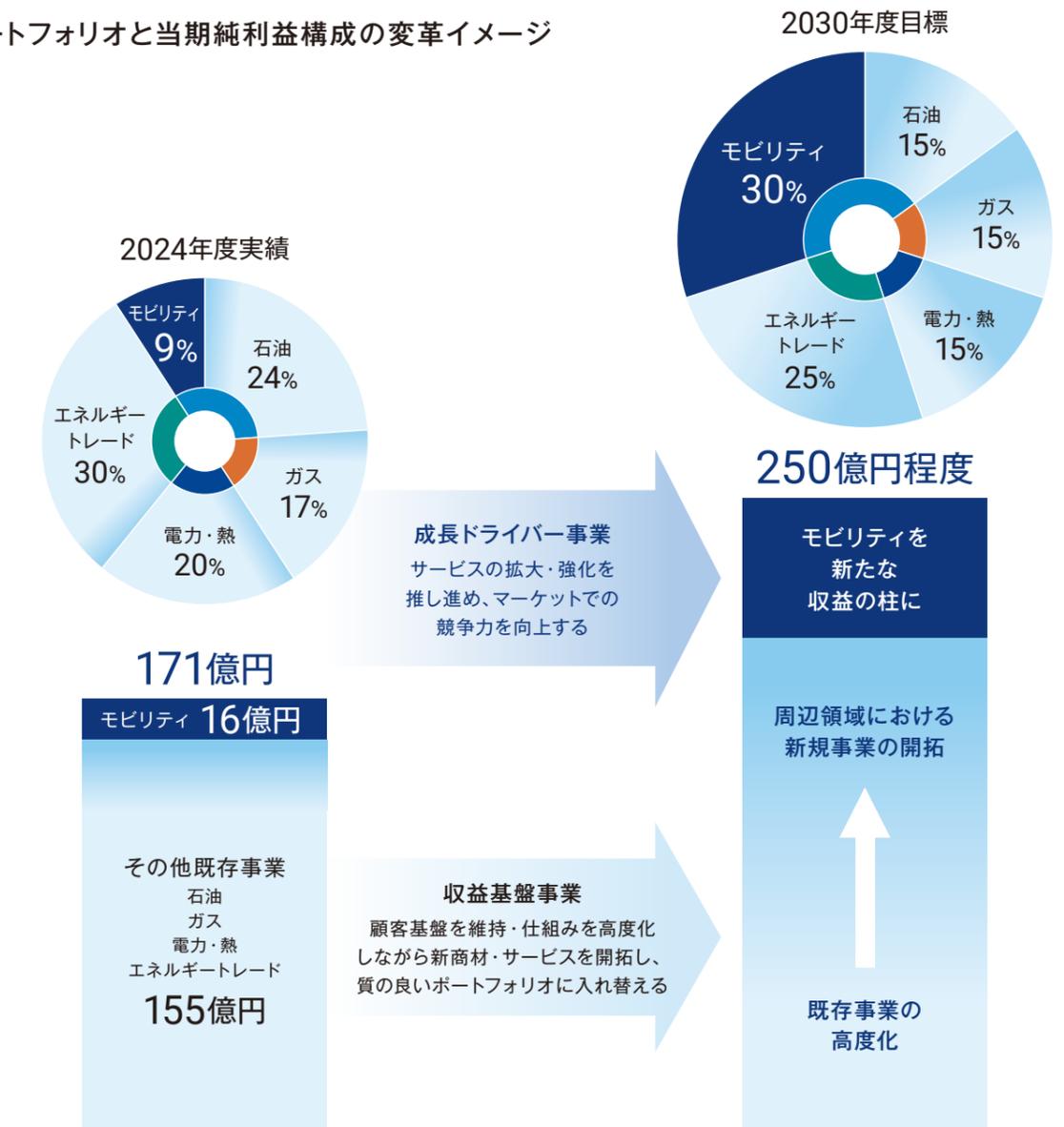
<p>カーライフ事業</p> <ul style="list-style-type: none"> 販売店との連携を強化し、地域生活者のニーズを汲み取ることによる系列CSの収益基盤強化 販売数量減に伴う収益減に備え、M&Aによる自動車関連事業の拡大 環境商材の取り組み
<p>産業ビジネス事業</p> <ul style="list-style-type: none"> AdBlue®やリニューアブル燃料等、今後成長が見込まれる環境配慮型商材の販売及び導入推進、LNG、アンモニア、水素等、石油代替燃料となる次世代エネルギーへの取り組みによる収益拡充 産業ガスの容器再検査事業強化と周辺事業領域への拡大
<p>電力・ユーティリティ事業</p> <ul style="list-style-type: none"> IT活用やTERASELブランド構築による、電力小売事業の営業活動の強化 代理店網を活用した営業基盤の拡充
<p>ホームライフ事業</p> <ul style="list-style-type: none"> 国内外M&AによるLPガス顧客数の維持・拡大 小売販売事業の効率的な運用及びその機能の提供先拡大 顧客基盤へのクロスサービスによる顧客の離脱防止 LPWA※等のIT活用による業務効率化とコスト削減

※LPWA(=Low Power Wide Area)とは、消費電力を抑えて遠距離通信を実現する通信方式です。顧客のガスメーターに専用機器を設置しLPWAを用いることで、検針や配送の合理化を進めています。

ポートフォリオの方向性

当社グループは、エネルギー商社として培った堅固な事業基盤を軸に、今後の成長に向けて収益ポートフォリオの多様化を強化していきます。エネルギー市場の構造変化や需要の減少リスクに対応するため、従来のエネルギー領域に加え、モビリティ領域を成長ドライバーと位置付けて拡大を図ります。石油・自動車関連事業で蓄積したノウハウを活かし、新車・中古車販売やメンテナンスなど自動車のライフサイクル全体に付加価値を提供するとともに、新たなソリューション創出にも注力します。また、電力・LPガス事業との連携を活かし、家庭領域や食・住関連など生活に寄り添う新たな周辺ビジネスも積極的に展開することで、安定した収益基盤を確立し、エネルギー事業に頼らない成長の期待されるポートフォリオに組み替えていきます。

ポートフォリオと当期純利益構成の変革イメージ



成長ドライバー事業戦略 — モビリティ —

自動車アフターマーケットの概況

近年の自動車アフターマーケット市場[※]は、サプライチェーンの混乱が徐々に解消へ向かい、経済活動の活発化を背景に着実な成長を続けています。国内新車販売台数も増加へと転じ、2025年4月末の四輪車保有台数は約7,900万台規模の高水準を維持しています（データ出所：国土交通省）。企業による車両保有需要の回復や、堅調な個人需要は市場全体を下支えし、アフターマーケット関連サービスや製品の需要も引き続き活性化しています。カーシェアリングやEVの拡大といった新たなトレンドも、関連市場を活発化させる要因となっています。一方で、認証不正問題に起因する一部車種の生産・出荷停止など、新たな課題も顕在化していますが、当社グループはこれまでモビリティ領域で培ってきたノウハウと現場力を強みとして、この自動車アフターマーケットにおいても高い価値を発揮できると考えています。

自動車アフターマーケット市場規模推移



(注)市場規模は①中古車事業(中古車小売、中古車輸出、中古車買取、オートオークション)、②自動車賃貸事業(オートリース、レンタカー、カーシェアリング)、③自動車部品・用品事業(カー用品、補修部品、リサイクル部品(中古・リビルド)、④自動車整備事業(自動車整備、自動車整備機器)、その他関連サービス事業(自動車保険、ロードサービス)の5事業の合算値

※出典：(株)矢野経済研究所「自動車アフターマーケット市場に関する調査(2024年)」(2024年10月30日発表)

市場への潜在価値

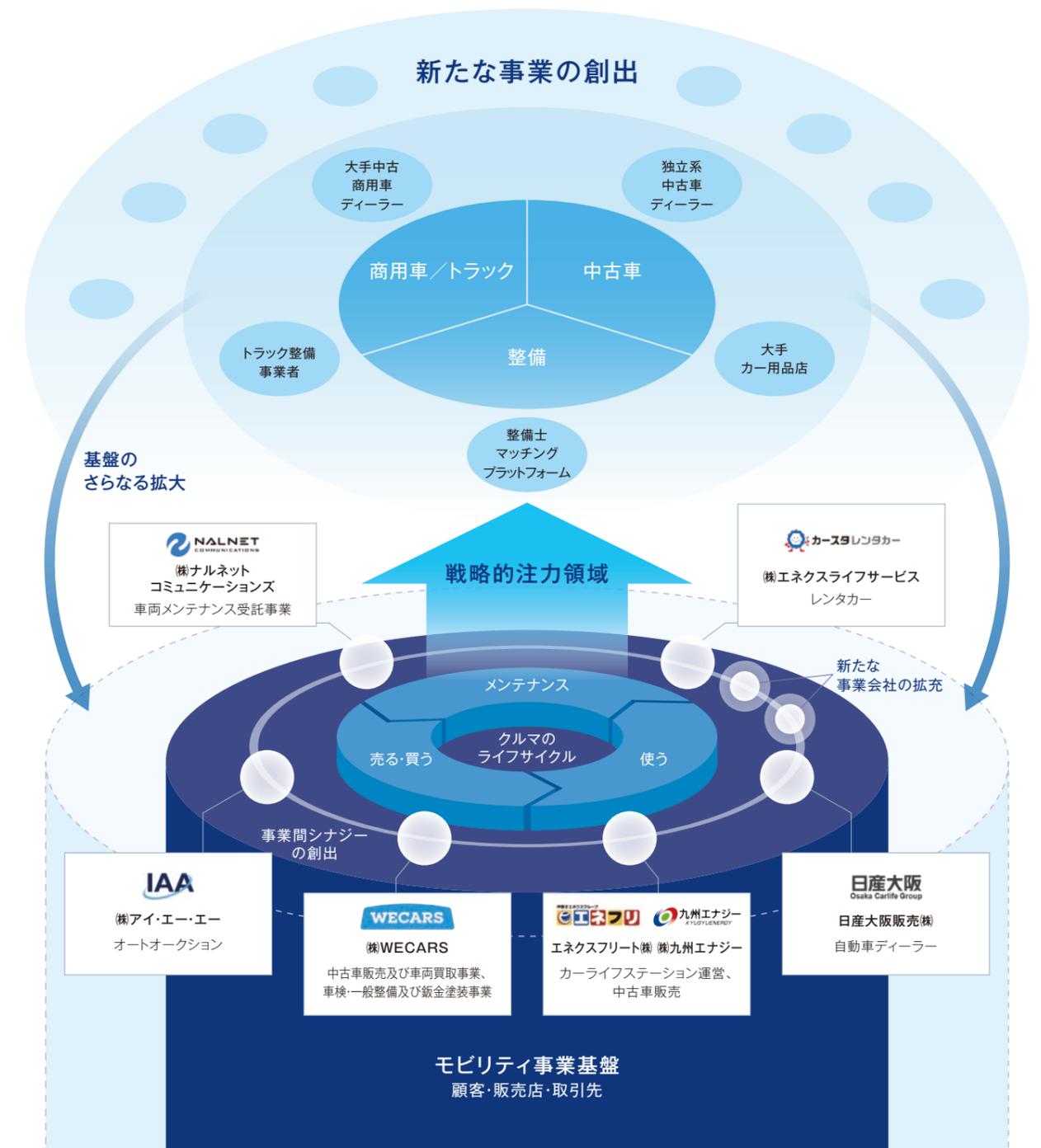
自動車アフターマーケット市場には、多くの潜在的価値が眠っていると考えます。消費者のニーズは「所有から利用」へとシフトし、リモートワークの普及やライフスタイルの変化を背景に、カーシェアリングやサブスクリプションといった新しい自動車利用形態が広がっています。加えて、中古車流通の拡大やデジタル技術の進展といった要因が、関連サービスの多様化と市場規模の拡大を後押ししています。



今後、市場環境が大きく動く中においては、既存事業における収益の確保やサービスの強化に加え、多角的な事業展開や顧客体験の質のさらなる向上が不可欠です。特に中古車市場では、透明な価格設定や品質保証、付加価値の創出が重要性を増しており、競争環境は一層活発化すると想定されます。当社グループでは、これまでモビリティ領域で培ってきたノウハウと現場力を最大限活用し、エネルギー商社ならではの総合力と幅広いネットワークを活かし、変化する市場ニーズにきめ細かく対応することで、自動車アフターマーケットのさらなる発展に貢献できると考えています。

モビリティ戦略

当社グループは中古車買取・販売、車検・整備・钣金塗装、オートオークション、レンタカー、車両メンテナンス受託、カーライフステーション運営(大型トラックに対応した給油施設含む)、自動車ディーラーなど幅広いモビリティ関連事業を展開しています。過去より現場で培ったノウハウと実行力を「現場力」として蓄積し、既存の石油事業やモビリティ事業を通じて形成した豊富な「顧客基盤」も当社の大きな強みです。今後は、知見を活かせる「中古車」「整備」「商用車/トラック」の3つを重点領域に据え、各事業間のノウハウやネットワークをDX投資で連携することで多様なシナジー見出ししていきます。これにより既存事業の拡大にとどまらず、さらにはシナジーを見込める分野であれば、重点領域の周辺事業にもM&A等を駆使して事業展開し、モビリティ分野におけるさらなる成長を目指します。



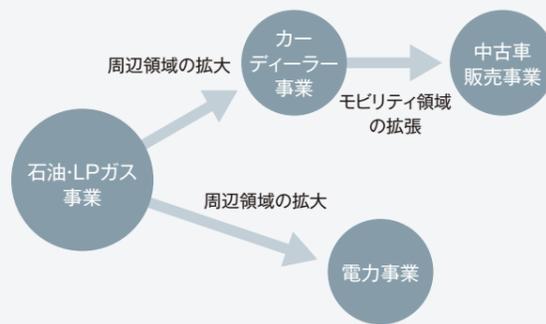
収益基盤の拡大戦略

当社グループは、石油やLPガスなど社会や生活に不可欠なエネルギーを60年以上にわたりお届けしてきました。お客様や取引先、インフラとの幅広いネットワークを有機的に組み合わせることで、独自の強固な基盤を築き、時代の変化にも柔軟に対応しながら持続的な成長を続けています。

これまでも当社グループは、「お客様の声」に耳を傾け、ニーズをいち早く捉え、事業や商材ごとにマーケットインの発想でサービス領域を広げてきました。その一方で、エネルギー市場を取り巻く環境変化や多様化する社会課題を機に、今後はこのマーケットイン志向を一層強化し、より多角的にニーズを把握することを重視していきます。

事業基盤拡大の経緯

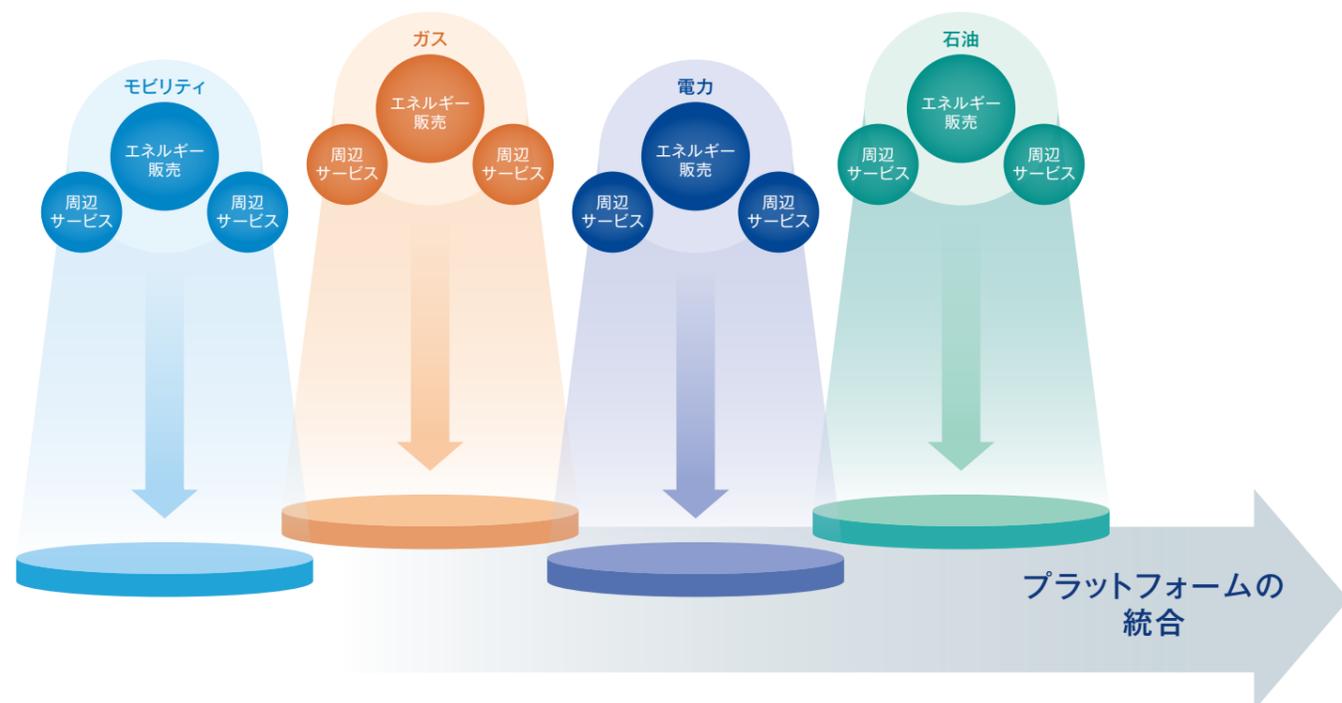
祖業である石油・LPガスを中心とした事業から、2011年のJENホールディングス(株)(現:エネクス電力(株))の株式取得を皮切りに電力事業に本格参入、2014年には大阪カーライフグループ(株)の株式を取得しカーディーラー事業に参入を果たしました。また2024年には(株)WECARSを設立し中古車販売等の事業で中古車ビジネスの透明化、業界の信頼回復などに取り組んでいます。このように独自に築き上げてきた基盤を活用し、当社グループが知見を持っている事業分野の周辺領域を拡大しています。



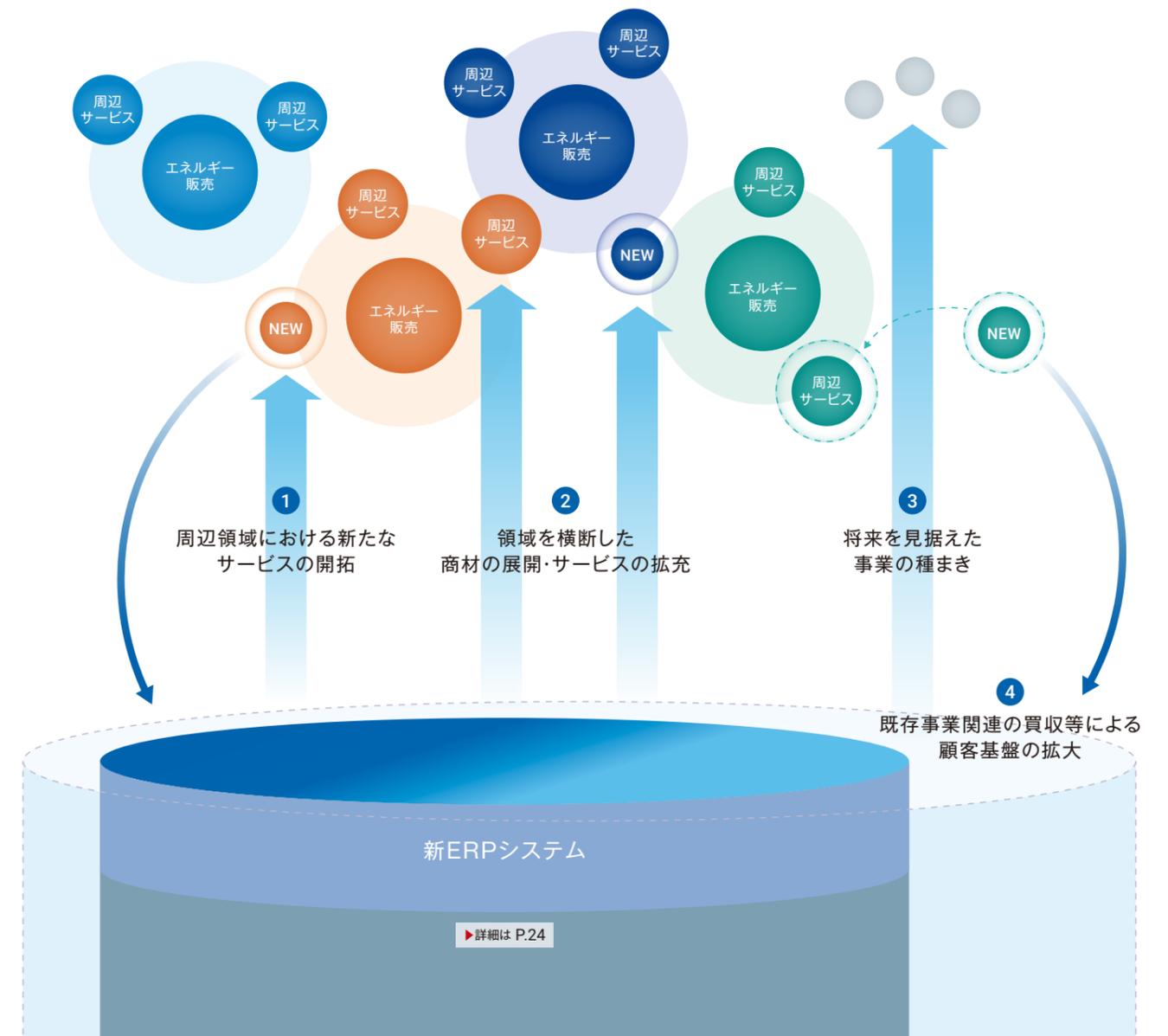
グループ内に蓄積した顧客情報や各種データを統合し、全社データベースとして一元化することで、①既存事業の周辺領域への拡大、②商材・サービスの横展開や事業横断型の新サービス創出、③将来に向けた持続的な成長を見据えた新規事業への種まきを推進します。加えて、④既存事業については収益性の向上を図る「磨き上げ」や、M&Aを活用した顧客基盤の拡大による収益力強化にも積極的に取り組みます。

中期経営計画「ENEX2030」では、社会の変化を成長の機会と捉え、環境事業やデジタル分野、新たなアライアンスにも挑戦を続けています。今後も当社グループは、多様な付加価値を創出し、「社会とくらしのパートナー」として持続可能な社会とより豊かなくらしの実現に貢献していきます。

Before 商材に応じた特定のお客様の開拓・拡大



After 全社データベースからお客様のニーズを発掘・予測し、商材・サービスを育てる これまでよりもマーケットイン発想の事業育成・顧客基盤強化へ



変革を支えるERPシステム

新ERPシステムの戦略における位置付け・目的

当社グループでは、事業基盤のデジタル変革に取り組んでおり、2025年1月には、新たな基幹システムが本格的に稼働し、業務効率化やサービス品質の向上、データの正規化や拡張機能の実装、そしてセキュリティ対応の高度化を実現しています。

2025年度の段階では、新基幹システムとAI^{*1}ツール「ENEX-GPT」などを活用し、日々の業務効率化に注力しています。また、社内外の様々なデータを統合・拡大することで、新規・戦略投資の創出につながるデータ分析基盤の構築も進めています。このデータ分析基盤は、データや情報の蓄積が進むことでますます有用性が高まるものと考えており、現在は主に業務効率化の側面で活用され、その後はデータ分析基盤の整備とともに、新規事業の創出にも積極的に役立てていく計画となっています。

新ERPシステムを活用した施策実行のロードマップ



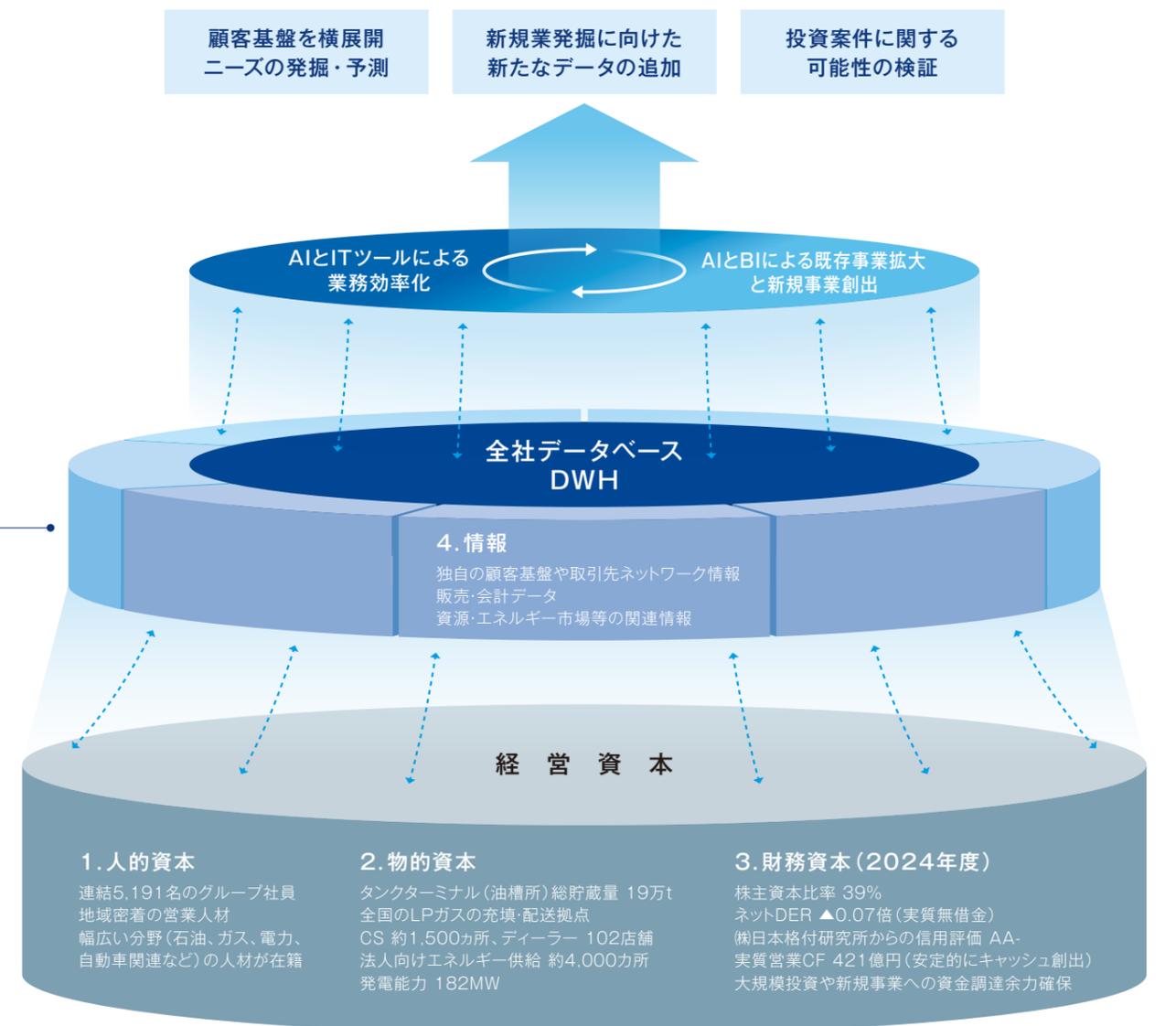
^{*1} AI (Artificial Intelligence): 人工知能の略称で人の知能を模倣して推論・学習するコンピューター技術。
^{*2} DWH (Data Ware House): 大量の業務データを蓄積・管理し、分析できるようにする情報基盤(データベース)。
^{*3} BI (Business Intelligence): DWHに蓄積されたデータを集計・分析し、経営や業務改善に役立てるための技術やソフトウェア。

既存事業拡大・新規事業創出の方法

現在、全社データベースへ情報を集約する取り組みを進めています。事業の根幹を支える人的・物的資本に加え、独自の顧客基盤や多様な取引先ネットワーク、販売・会計データ、エネルギー関連情報など、グループの経営資本の蓄積を横断的に組み合わせることで、業務効率のさらなる向上と新規事業の創出を目指しています。

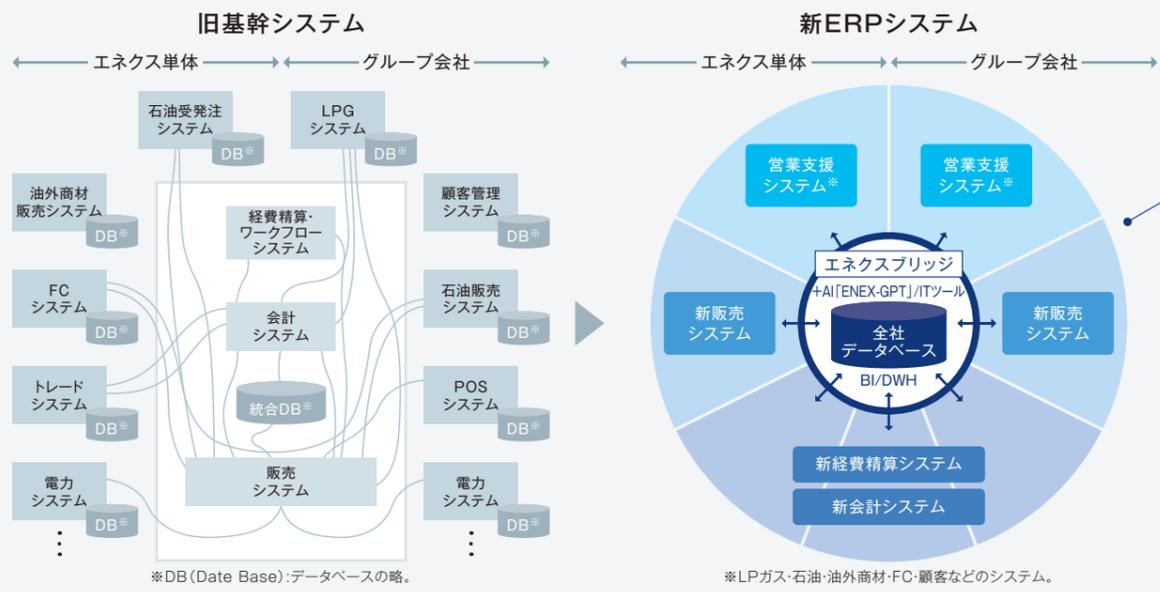
例えば、グループ内の5,000名を超える営業人材や技術人材が現場で得た課題や知見、全国の拠点から吸い上げた実績データ、そして広範な顧客接点や取引先情報など、あらゆるデータが統合されることで、グループ全体でシナジーを創出しやすい環境が構築されます。この情報基盤を活用し、顧客ごとのニーズを正確に把握した商品・サービスの提案や、市場変化を踏まえた需要予測、新たな外部データの分析も活用し、未開拓事業領域の特定など、既存事業の拡大だけでなく新規事業の創出にもつなげています。

さらに、当社グループの健全な財務体質、そして十分な資金調達力を背景に、積極的な投資による成長機会にも柔軟かつ迅速に対応できる体制を確保しています。全社で集めた情報や分析結果をもとに、投資案件の妥当性や将来性の検証を多角的に行うことで、エネルギー分野にとどまらない新たなサービスやビジネスモデルの創出に取り組みます。

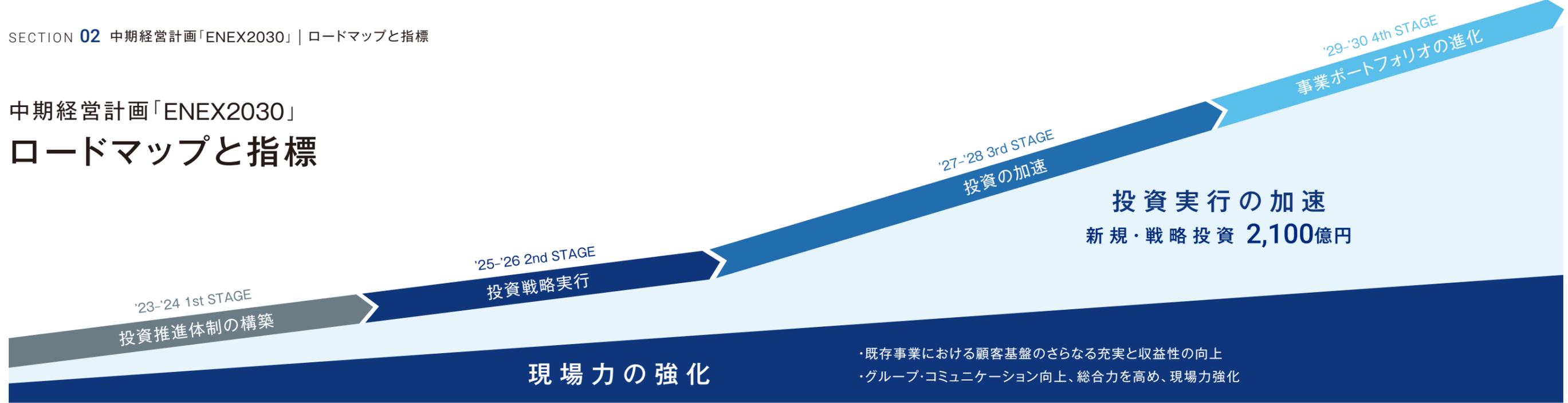


新ERPシステム構築に取り組んだ背景

従来の基幹システムにおいては、販売・会計データと営業系データ、統計情報などが一元化されておらず、システム同士の連携も複雑な「スバゲティ状態」になっており、部門を越えた迅速なデータ分析や意思決定が難しいという課題を抱えていました。中期経営計画「ENEX2030」のもと、成長に向けた投資を加速させるため、意思決定の迅速化や業務効率化を重視し、システム間の連携を抜本的に見直しました。グループ全体で利用している様々なシステムを新たなERPシステムへ統合し、データの一元化を可能としました。



中期経営計画「ENEX2030」 ロードマップと指標



現場力の強化

- ・既存事業における顧客基盤のさらなる充実と収益性の向上
- ・グループ・コミュニケーション向上、総合力を高め、現場力強化

「ENEX2030 '23-'24」1st STAGE 投資推進体制の構築のレビュー

足元固めと収益源の確保

テーマ

	成果	課題
現場力の強化	<p>役割の明確化と組織のスリム化 部・課の位置付けや責任範囲をより明確化したガイドラインを策定し、組織全体の連携強化と階層・役割の重複解消を図り、効率的な組織運営を推進しました。</p> <p>「権限委譲」サポート部署の新設 リスクマネジメント・事業管理部署の新設により、各事業分野が独立性と自律性をもって戦略を推進できる体制を構築し、新たな成長機会の創出につなげました。</p> <p>HL事業のスピンオフ・再編 2024年10月のHL事業4子会社統合により、現場での迅速かつ柔軟な意思決定を可能とし、経営の機動力を一層高めました。</p> <p>新ERPシステムの構築 経営管理の高度化及び業務プロセスの効率化を実現し、環境変化に即応できる強靱な事業基盤の整備を進めています。</p>	<p>「さらなる権限委譲体制の推進」 最前線である現場で迅速な判断と実行が繰り返されることで、多様な事業機会の創出やイノベーションの加速によって収益拡大が期待できます。引き続き、権限委譲の対象範囲や意思決定レベルの拡大及びサポート部署との連携強化等に取り組み、より自律的な組織への進化を加速させます。</p>
主な取り組み	<p>「投資戦略室(現:投資戦略課)」の新設 営業部署をサポートし、投資案件発掘の促進、モニタリングまでを一貫して推進・支援しています。投資判断の質とスピードが向上し、より機動的な投資実行体制となりました。</p> <p>新規・戦略投資の実行 成長分野への新規投資や中長期的な企業価値向上を見据えた戦略投資を積極的に実施しました。(株)WECARS、(株)ナルネットコミュニケーションズ、(株)交換できるくん、ENECHANGE(株)、ニチレキグループ(株)など注力分野における多様な投資を実現しました。</p>	<p>「投資案件の発掘力・推進力強化」 外部環境が急速に変化する中で、多様化・高度化する投資ニーズに対応し、さらなる企業価値向上を実現するためには、投資案件の「発掘力」及び「推進力」の強化が重要な課題であると認識しています。より広範な情報収集力とネットワーク構築による投資機会の創出に加え、人材育成や体制強化を通じて、より質の高い意思決定と迅速な案件推進を目指します。</p>
組織・人材の強化	<p>投資研修の開催 投資リテラシー向上のため、社内横断での投資研修を新たに開催し、日々変化する投資環境への理解と対応力を高める環境を整備しました。これにより、現場の社員一人ひとりが事業成長や新規事業創出の担い手として活躍できる素地を培っています。</p> <p>人事制度の改定 公正で透明性の高い評価基準を設け、成果や貢献がしっかりと反映される表彰制度を新設しました。これにより、各社員自身の成長と組織への貢献を実感できる働きがいのある職場づくりを推進しています。</p> <p>研修施設「軽井沢LABO」の開設 当施設では、キャリアや役割の段階に応じて専門性の高いプログラムやリーダーシップ研修を実施し、多様な人材が将来の事業を担える力を養っています。社員同士が刺激し合い、チャレンジできるオープンな学びの場の創出により、組織全体の底上げとイノベーション創出につなげています。</p>	<p>「グループ連結経営の深化」 グループ各社のさらなるシナジー発揮、情報・人材・ノウハウの一体的活用など、連結経営のメリットを最大限に引き出す取り組みの深化が、課題であると認識しています。経営資源の最適配置や成長機会の相互活用を一層推し進めるとともに、企業風土・人材育成・ガバナンスの観点からも、グループ一体経営の深化を推進します。</p>

「ENEX2030 '25-'26」2nd STAGE 投資戦略実行

攻守にDXを活用 投資の実行と投資先の成長支援

	現場力の強化	新規・戦略投資の実行																				
攻め	<p>「権限委譲」のさらなる推進 ・現場の意思決定迅速化による収益拡大</p> <p>DXを活用した営業 ・新ERPシステム・社内版ChatGPT導入による営業の進化</p>	<p>新規・戦略分野 ・(株)WECARS周辺を中心としたモビリティ関連 ・LPガス卸・小売事業再編に向けた戦略投資 ・アスファルト事業の国内市場シェア拡大 ・再生可能エネルギー関連</p>																				
守り	<p>グループ連結経営管理の強化 ・コーポレートガバナンス・コードを共通言語としてグループ会社へ浸透 ・グループ連結での人材・コンプライアンスの管理強化 ・新ERPシステム導入による職業務の効率化</p>	<p>ポートフォリオマネジメントの推進 ・事業ポートフォリオを踏まえた投資戦略 ・低効率資産の入れ替え ・投資先のKPI管理強化</p>																				
財務目標	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2024年度実績</th> <th>2025-26年度目標</th> <th>2030年度目標</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>当期純利益</td> <td>171億円</td> <td>毎年度160億円</td> <td>200億円以上</td> </tr> <tr> <td>実質営業CF</td> <td>421億円</td> <td>毎年度380億円</td> <td>450億円</td> </tr> <tr> <td>ROE</td> <td>10.2%</td> <td>毎年度9.0%程度</td> <td>9.0%以上</td> </tr> <tr> <td>新規・戦略投資</td> <td>274億円(2年間累計)</td> <td>500億円(2年間累計)</td> <td>2,100億円(8年間累計)</td> </tr> </tbody> </table>		2024年度実績	2025-26年度目標	2030年度目標	当期純利益	171億円	毎年度160億円	200億円以上	実質営業CF	421億円	毎年度380億円	450億円	ROE	10.2%	毎年度9.0%程度	9.0%以上	新規・戦略投資	274億円(2年間累計)	500億円(2年間累計)	2,100億円(8年間累計)	
	2024年度実績	2025-26年度目標	2030年度目標																			
当期純利益	171億円	毎年度160億円	200億円以上																			
実質営業CF	421億円	毎年度380億円	450億円																			
ROE	10.2%	毎年度9.0%程度	9.0%以上																			
新規・戦略投資	274億円(2年間累計)	500億円(2年間累計)	2,100億円(8年間累計)																			
非財務目標	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2024年度実績</th> <th>2030年度目標</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>GHG排出量</td> <td>37%削減</td> <td>50%以上削減(2018年度比 Scope1・2)</td> </tr> <tr> <td>女性採用比率※</td> <td>41%</td> <td>30%以上 ※達成済み</td> </tr> <tr> <td>女性管理職比率</td> <td>3.0%</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>男性育休取得率</td> <td>75%</td> <td>80%以上</td> </tr> </tbody> </table>		2024年度実績	2030年度目標	GHG排出量	37%削減	50%以上削減(2018年度比 Scope1・2)	女性採用比率※	41%	30%以上 ※達成済み	女性管理職比率	3.0%	10%	男性育休取得率	75%	80%以上						
	2024年度実績	2030年度目標																				
GHG排出量	37%削減	50%以上削減(2018年度比 Scope1・2)																				
女性採用比率※	41%	30%以上 ※達成済み																				
女性管理職比率	3.0%	10%																				
男性育休取得率	75%	80%以上																				

※女性採用比率は2期連続('23~'24年度)で達成し、今後の達成も見込まれるため、'25年度以降の主要KPIから除外。

事業別戦略

事業と強み

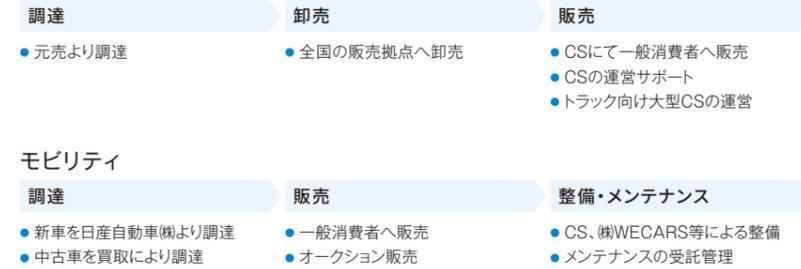
CAR-LIFE DIVISION カーライフ事業

- 全国にあるCSを拠点とした安定した顧客基盤・販売ネットワーク
- カーディーラーと中古車販売、自動車整備業等を軸とした自動車ビジネスネットワーク

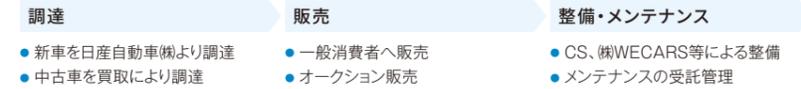


ビジネスフロー

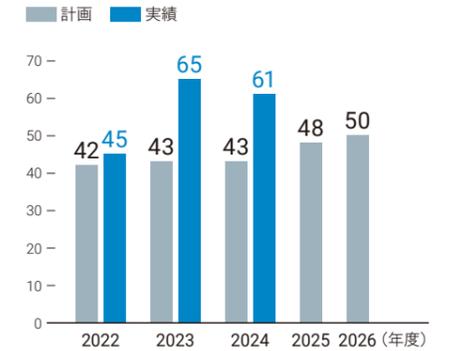
自動車用エネルギー



モビリティ



当期純利益(億円)

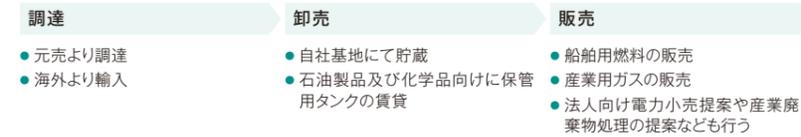


INDUSTRIAL BUSINESS DIVISION 産業ビジネス事業

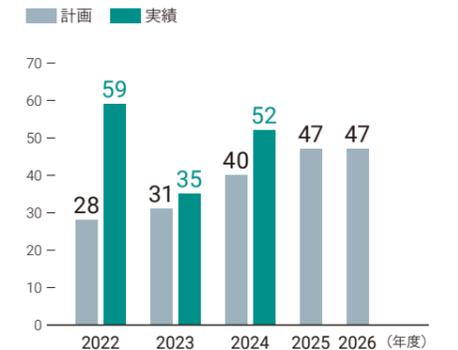
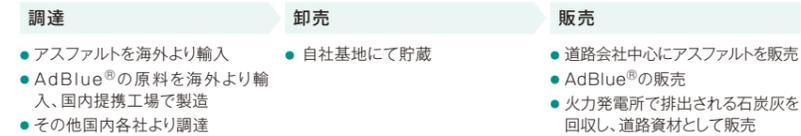
- アスファルト・産業ガス・環境用商材・法人向け自動車燃料給油カードなど多様な商材の包括的提案
- AdBlue®やリニューアブルディーゼル、GTL燃料などの環境関連ビジネスにおける提案・販売ノウハウ



産業用エネルギー



産業用資材

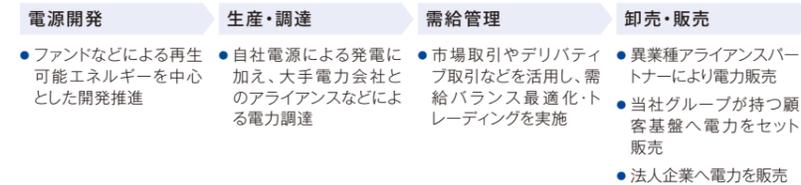


POWER & UTILITY DIVISION 電力・ユーティリティ事業

- 発電(太陽光・水力・石炭火力・天然ガス火力)から需給調整、電力販売までの一貫体制
- 強固な顧客基盤を有する各地域事業者とのネットワーク、つながり



電力



地域熱供給

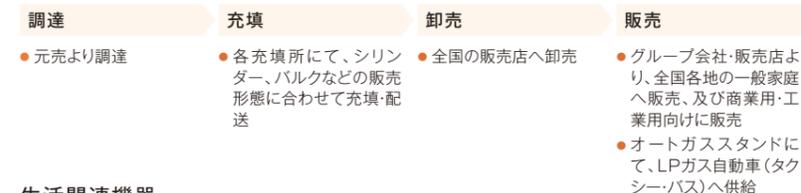


HOME-LIFE DIVISION ホームライフ事業

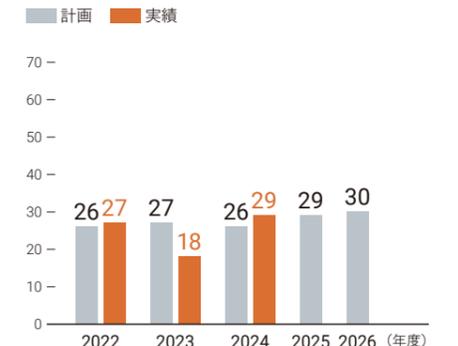
- 全国に広がる安定した顧客基盤と、当社グループ会社が築き上げた販売ネットワーク
- 川上(輸入ターミナル)から川下(全国各地の一般家庭)までの物流一貫体制



LPガス



生活関連機器



CAR-LIFE DIVISION

カーライフ事業



既存の石油事業の強靱化を図りつつ、モビリティ事業の成長を推し進め、BX（ビジネストランスフォーメーション）を実現します。

取締役（兼）常務執行役員
カーライフ部門長（兼）㈱WECARS担当役員
西村 邦夫

事業の位置付けと戦略方針

現在のカーライフ事業は、当社系列CSへの各種エネルギーの供給などを中心とする「石油事業」と、新車・中古車の販売などを中心とする「モビリティ事業」の大きく2つの事業から成り立っています。前者の石油事業は、当社の祖業として設立以来築き上げてきた基盤を形成しています。一方、モビリティ事業は、石油事業に依存しない強い組織体制への変革に向けて事業領域を拡大し、現在ではカーライフ事業における当期純利益のおよそ3割を担うまでに成長しています。

当社グループは、このカーライフ事業を2030年に向けた事業ポートフォリオ変革の中核の一つと位置付け、モビリティ事業を次の当社グループの柱として成長させます。DXや他社とのアライアンスによる基盤全体の強化・有機的統合を進めつつ、㈱WECARSを軸とした中古車関連事業の拡大や、デジタルでつなぐ中古車と整備ネットワークの構築を通じて、新たな市場機会を開拓します。

「ENEX2030 '25-'26」における取り組み

	現場力の強化	新規・戦略投資の実行
攻め	<ul style="list-style-type: none"> ✓ DX、他社とのアライアンスによる収益改革・生産性向上 ✓ モビリティ事業を担う人材育成の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ㈱WECARSを軸とした中古車関連事業の拡大 ✓ デジタルでつなぐ中古車、整備ネットワークの構築
守り	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 営業店舗における保安・コンプライアンスの徹底 ✓ 老朽化店舗の最適化（耐震対応・店舗統合） 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ㈱WECARS収益拡大に向け、POWER投入 ✓ 変化に対応した事業ポートフォリオの構築

「ENEX2030 '25-'26」の重点ポイント

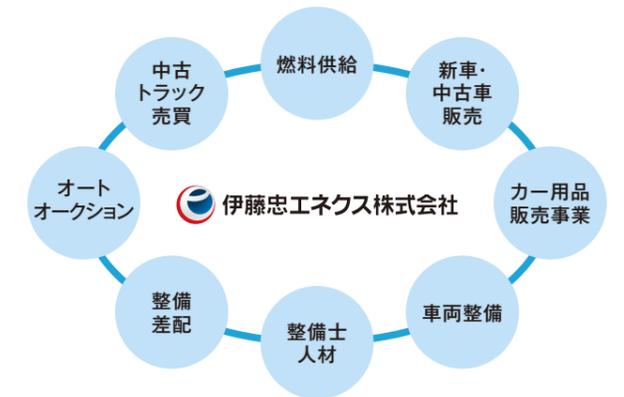
当事業の2本柱である石油事業・モビリティ事業の拡大及び各事業間でのクロスセル実現を進めていきます。

石油事業では、全国にあるCSを拠点とした顧客基盤の維持拡大を図るとともに、CSでのデジタル活用による販売力強化を進めていきます。石油製品の供給に加え、次世代エネルギー事業などを組み合わせた総合エネルギー拠点化を目指します。

モビリティ事業では、㈱WECARSを軸とした中古車関連事業拡大及び整備ネットワークの構築を進めていきます。そのためには、積極的なDX推進が必要不可欠であり、新たな仕組みづくりを積極的に検討していきます。今後の重点領域には、「中古車」「整備」「商用車／トラック」を設定しました。事業としてのシナジーが見込める分野であれば、それぞれの重点領域の周辺事業にもM&A等を駆使して事業を展開し、当事業の新たな収益の柱を築いていきます。そして、カー用品販売事業（Enestore）やCSを

活用した中古車販売チャネルの拡大など、既存事業を横断するシナジーを創出することで、BX（ビジネストランスフォーメーション）を目指します。

カーライフ事業領域

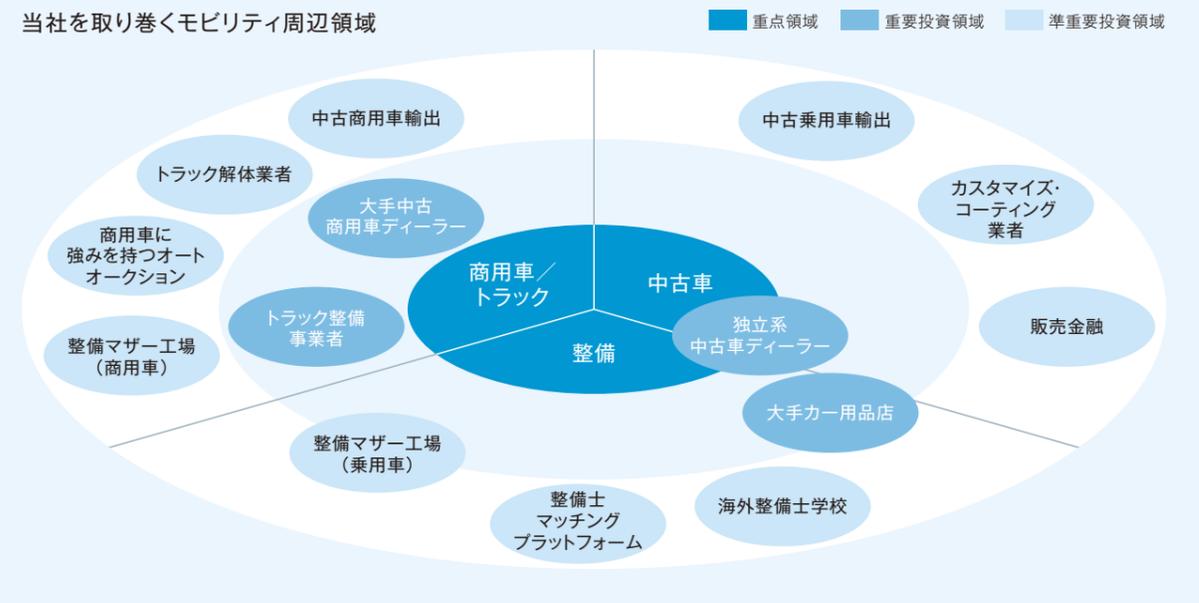


モビリティ事業（中古車・整備・商用車／トラック）の強化

カーライフ事業は「ENEX2030 '25-'26」の2年間において新規・戦略投資で205億円を計画しています。デジタルを活用した重点投資のほか、モビリティ事業の「中古車」「整備」「商用車／トラック」を中心とした周辺領域に注力していきます。また、自動車の仕入、整備、販売といった機能

が独立している現状もあり、シナジー創出の余地を大きく残しています。既存収益基盤である石油事業も含めたカーライフ事業全体の基盤をデジタルで有機的につなぐDX投資で、バリューチェーンの価値をさらに高めていきます。

当社を取り巻くモビリティ周辺領域



INDUSTRIAL BUSINESS DIVISION 産業ビジネス事業



物流とDXへの投資により、
既存事業の関連分野で
成長の商機を掴みます。

常務執行役員
産業ビジネス部門長
千村 裕史

事業の位置付けと戦略方針

産業ビジネス事業は、アスファルト、船舶燃料、産業用ガスといった、社会を支えるのに必要不可欠な資材・燃料を国内に安定供給させる社会的責任を負った事業であり、各基地の運営、保安業務などを確実に行っていくことが事業継続の大前提です。また、既存事業の関連分野への拡大可能性を秘める産業ビジネス事業は、今後の事業ポートフォリオ変革を支えていくうえで、重要な役割を担っていると認識しています。

「ENEX2030 '23-'24」では、当事業は商材縦割りを脱

する組織改編を行い、組織内での連携を着実に強化してきました。「ENEX2030 '25-'26」ではこれまでの準備を実行に移していき、2030年度に向けて、新規・戦略投資を加速していきます。具体的には、重要な物流機能を戦略的に強化することで事業拡大を図り、他社との提携などを通じて技術的機能を補完していきます。また、デジタル技術の積極的な活用で効率化を推進することや、仕入から販売までを一気通貫できるバリューチェーンを構築し、顧客の課題にワンストップで対応できる体制を目指します。

「ENEX2030 '25-'26」における取り組み

	現場力の強化	新規・戦略投資の実行
攻め	<ul style="list-style-type: none"> ✓ アスファルト・船舶燃料・法人給油カードの営業DX ✓ AdBlue[®]調達力強化と配送拠点の拡充 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ アスファルト国内販売・物流機能No.1に向けた投資 ✓ エネルギーサービス事業への積極投資
守り	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 船舶燃料の配送内製化による業務効率化 ✓ ガス容器検査事業の規模拡大と保安強化 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 投資先の事業運営を担う人材確保・育成 ✓ 投資先とのシナジー創出

「ENEX2030 '25-'26」の重点ポイント

「ENEX2030 '25-'26」における産業ビジネス事業のテーマは「物流とDXで掴む成長の商機」です。この中期経営計画期間中における新規・戦略投資は2年間累計で140億円を計画しており、本格的に「攻め」のフェーズに入ったと考えています。当事業は、他の3つの事業と比較して扱う商材・サービスの幅広さに特徴があり、これまで培った事業基盤を強固なものにするためにも物流機能への投資とDXの推進により事業の成長を目指します。

物流面では、特にアスファルト事業の船舶・タンク・陸上

物流への投資によりサプライチェーンの強化を図り、圧倒的地位を確立していきます。

アドブルー事業においては配送拠点の拡充、船舶燃料事業では配給船強化により他社との差別化を図っていきます。

また、システム導入によりこれまで人的に対応していた受発注・在庫管理等の自動化を実現し、課題である人材不足にも対応していきます。

営業面においても、DXにより営業効率を向上させ顧客基盤及び収益拡大を目指していきます。

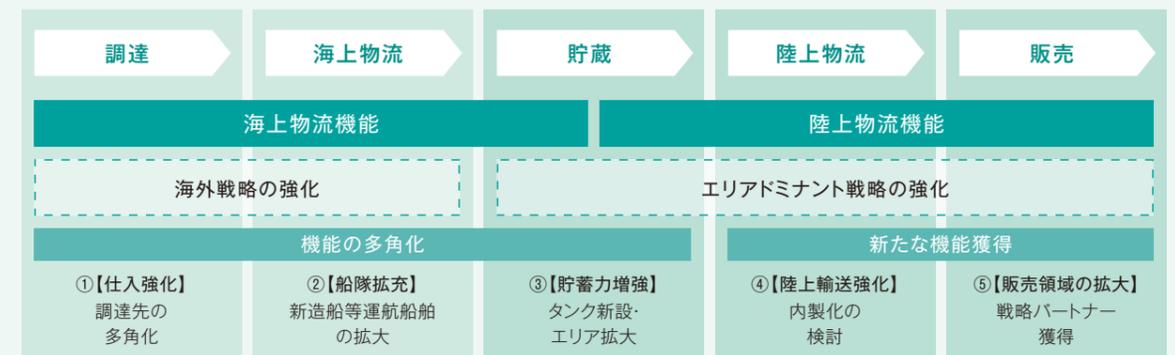


アスファルト販売・物流（全領域）の強化

1981年に通商産業省（現：経済産業省）の諮問機関であった石油審議会が国内石油売上の集約化等に関する指針を出して以降、国内の製油所は継続的な減少を続け、国内におけるストレートアスファルト生産量は減少し続けています。一方で、アスファルト合材需要そのものは、社会課題である道路インフラの老朽化に伴う修繕もあり、今後も安定した需要が見込まれます。

このような背景から、当社グループはアスファルト販売事業の強化を掲げています。具体的には①調達先の多角化及び②新造船等運航船舶の拡大によって調達力を強化

し、③タンクの新設・エリア拡大により調達能力の増強、そして、④ローリーの老朽化・ドライバー不足等課題を抱える陸上物流において、内製化を含めて検討し供給体制を強化します。それに加え、⑤戦略的パートナーシップの獲得等を通じた販売領域の拡大及び販売量の増加により、現状のアスファルト国内販売数量シェア約30%をさらに拡大します。上述のように、物流機能を中心にアスファルトバリューチェーンの全領域強化を図ることで、他社と徹底的に差別化する体制へとシフトしていきます。



POWER & UTILITY DIVISION

電力・ユーティリティ事業



顧客基盤とサービスを拡充し、
“脱炭素と経済性の両立”を目指します。
「電力で基盤をつなぐ。環境で未来をひらく。」

執行役員
電力・ユーティリティ部門長
梅本 昌弘

事業の位置付けと戦略方針

脱炭素化へ向けた対応が進む一方、地政学リスク、需給構造の変化、技術革新などを背景に、電力・ユーティリティ事業を取り巻く環境は不確実性を増しています。こうした状況の中、当事業では、発電から需給調整、販売まで一貫体制で電力及び熱をお客様にお届けする強みと、多種多様なエネルギー商材・サービスを最適な形で提供できる特色を活かし、お客様の幅広い課題の解決に取り組んでいます。

今後も引き続き、エネルギー業界に精通したプロフェッショナル人材と、デジタルを活用したマーケティング施

策を効果的に組み合わせることで、多様化するお客様のニーズを適時かつ的確に捉え、事業のベースとなる顧客基盤の拡充を目指します。

あわせて、これまで培ってきた需給調整力や、電熱関連事業の保守・運営に係る知見・ノウハウをさらに深化させるとともに、各資本業務提携先との連携によるエネルギーDXソリューションの展開を通じて、持続可能でより付加価値の高いエネルギーサービスの提供を推進します。不確実性を新たな価値へと転換し、収益の最大化を図っていきます。

「ENEX2030 '25-'26」における取り組み

	現場力の強化	新規・戦略投資の実行
攻め	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 人とデジタルで顧客基盤を拡充、100万件へ ✓ 需給調整力、O&M力を活用した電力事業の深化 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 事業者／消費者向けエネルギーDXソリューションの提供 ✓ 再生可能エネルギー領域への積極投資
守り	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 電源の安定調達と最適化 ✓ 電力需給オペレーションのリスク管理体制維持強化 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ B/Sコントロールと資産効率（収益性）向上 ✓ 各資本業務提携先とのシナジー実現

「ENEX2030 '25-'26」の重点ポイント

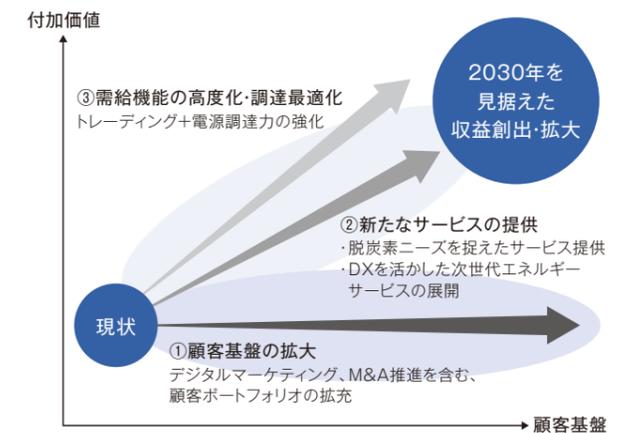
電力・ユーティリティ事業では、2030年を見据えた収益機会の創出・拡大に向けて、3つの戦略軸（①顧客基盤の拡大、②新たなサービスの提供、③需給機能の高度化・調達最適化）を設定し、取り組みを進めています。

まず、現状69万件の電力・モビリティ関連の顧客基盤を、2030年度までに100万件へと拡大することを目標に、デジタルマーケティングの強化やM&Aの推進、生活関連領域における業協的な協業を進めています。

また、お客様ごとの省エネ、脱炭素ニーズに応じた環境低負荷な電力関連サービス（自家消費型太陽光、PPA、環境価値の提供等）を展開するとともに、各資本業務提携先との協業を通じて、テクノロジーを活かしたエネルギーサービスのDX化についても注力していきます。

加えて、当社の強みである需給調整機能（自社電源、各大手電力会社とのアライアンス、市場調達の最適運用）を一層強化し、ガス火力発電や蓄電池といった各種

調整用電源への投資についても積極的に推進します。
「ENEX2030 '25-'26」の2カ年はこれらの施策を一体的に進めることで、さらなる事業成長を実現します。



顧客基盤の深化と事業ポートフォリオの拡充

当社グループは2025年2月、ENECHANGE(株)の第三者割当増資を引き受け、同社と資本業務提携に関する契約を締結しました。本提携を通じて、同社が有する各事業領域における先進的なノウハウ・経営資源と、当社グループのエネルギー・インフラ事業者としての知見、広範な取引先ネットワーク、事業開発力を融合させることで、両社の持続的成長及び企業価値の一層の向上を追求します。

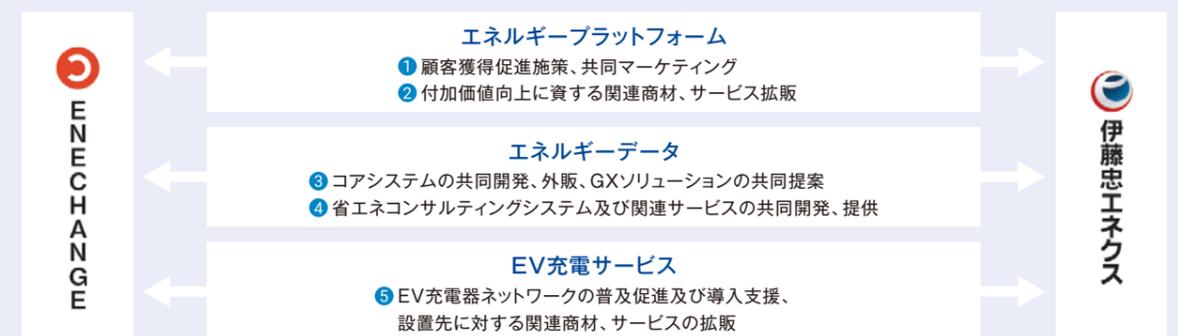
具体的には、「エネルギープラットフォーム事業」において、共同マーケティングや関連商材・サービスの拡販を通じて顧客基盤を拡大するとともに、「エネルギーデータ事業」

では、GX対応を見据えたコアシステムの共同開発、省エネコンサルシステムの提供を推進します。さらに「EV充電サービス事業」においては、EV充電ネットワークの拡充、設置先への商材提案など、多角的な連携を深めていく予定です。

日本最大規模の電力・ガスプラットフォーム事業者への出資参画は、エネルギー川下領域における当社グループの顧客基盤拡充に寄与するものです。

今後も当該領域における事業機会を積極的に捉え、中長期的な収益力向上と事業ポートフォリオの深耕に取り組んでいきます。

協業シナジー（コンセプトイメージ）



HOME-LIFE DIVISION ホームライフ事業



事業再編へ向けた戦略投資と 新機軸の付加によって、 顧客基盤とグループネットワークを 強化します。

伊藤忠エネクスホームライフ(株)
代表取締役社長
若松 京介

事業の位置付けと戦略方針

ホームライフ事業は、石油事業と並ぶ当社祖業の一つであり、LPガスの直売(B to C)及び卸売(B to B)を主な事業としています。長きにわたり築き上げた顧客基盤は、販売店様への供給を含め、およそ150万軒となります(2025年3月末現在)。一方で、国内の人口減少及び少子高齢化は、ますます進んでいくことが予想されており、LPガス市場は慢性的な減退傾向にあります。さらに、液化石油ガス法に基づく取引適正化・料金透明化に関する新たな規制が導入されるなど、LPガス事業者には一層

のガバナンス強化が求められています。このような情勢の変化に全国一円で迅速に対応し、事業競争力を強化するため、2024年10月にLPガス販売事業を主体とするグループ会社4社を経営統合し、新生「伊藤忠エネクスホームライフ(株)」として事業を開始しました。「ENEX2030 '25-'26」においては、引き続き、基盤拡大へ向けたLPガス営業権の買収等に注力し、DX投資によって基盤に新しい収益の機軸を付加していきます。

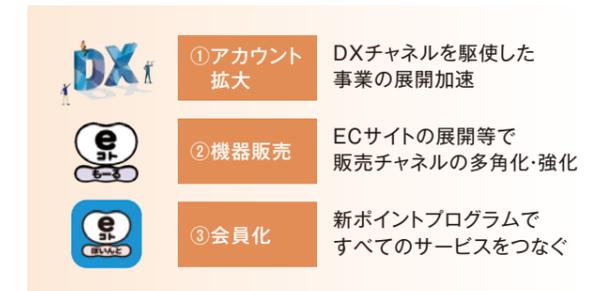
「ENEX2030 '25-'26」における取り組み

	現場力の強化	新規・戦略投資の実行
攻め	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 対面だけでなくDXで顧客獲得(新たな手法) ✓ 高機能商材の“サブスク”展開(多様な提案) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 事業再編へ向けた戦略投資(将来への布石) ✓ Eコマース・ポイントメニューの新展開(新機軸付加)
守り	<ul style="list-style-type: none"> ✓ DXで“保安と物流”を強化(安全・安心の提供) ✓ 新法準拠の料金体系と行動規範(信用信頼の向上) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 大胆で緻密な投資推進体制の構築(組織力の強化) ✓ 提携先との飽くなきシナジー追及(アライアンス強化)

「ENEX2030 '25-'26」の重点ポイント

ホームライフ事業では、2030年度に向けて、“LPガス事業の徹底強化と価値ある投資”を推進します。積極的なM&Aによる営業権の買収等で顧客基盤を拡大しつつ、今後にかけては、省令改正や物価高騰といった市場環境の変化を的確に捉え「強く・賢く・稼ぐ」ことを軸に、マーケティング力の強化と戦略的な販売施策を推進します。具体的には、①アカウント拡大の施策としてCRM(顧客関係構築)ツールの導入や当社HP・サービスの刷新などによってDXチャンネルでの集客力を強化し、事業の展開を加速します。また、②機器販売強化の施策として当社独自のECサイトをオープンし、従来のリアル販売を阻害せずにWEBでの購買層を獲得していきます。そして、③新ポイントプログラム(eコトほいんど)の導入によってすべてのサービスをつなぎ、会員化によるロイヤルティの高い顧客の創出・固定化などに重点的に取り組んでいきます。

なお、2024年12月には住宅設備機器の故障や劣化などによる機器交換ニーズに対して、商品と施工サービスをセットで販売する独自のEC事業を展開する(株)交換できるくんと資本業務提携契約を締結し、当社グループが長年培ってきた住宅設備機器やガス機器販売のノウハウや商流を融合させていく試みを開始しています。

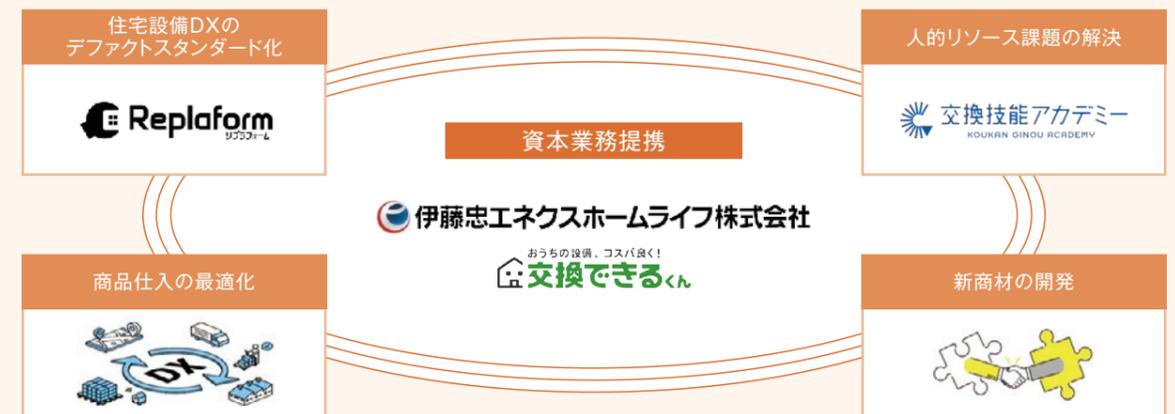


住宅設備機器販売事業(ECサイト開発)の強化

LPガス業界をめぐっては、少子高齢化、人口及び一世帯当たり人数の減少により、需要は慢性的に減退傾向にあります。さらに労働力不足、とりわけ物流・保安・施工などの現業分野における人材不足の深刻化や、競合エネルギーとの競争も課題となっており、事業のデジタル化や効率化がこれまで以上に求められているのが現状です。

このような状況の中、伊藤忠エネクスホームライフ(株)は(株)交換できるくんと資本業務提携契約を締結し、ハウスメーカーや管理会社が住宅設備のECサイトを構築・運用するための基盤となるプラットフォーム「Replaform」の開発を

行いました(2025年7月より提供開始)。これにより、各企業は自社のECサイトを構築し、商品検索・見積作成・販売決済までをオンライン上にてワンストップで完結することが可能となりました。また、1号店として伊藤忠エネクスホームライフ(株)の自社ブランドECサイトの構築・立ち上げ、両社による商品の共同調達(コスト抑制)、新たなサービス(保証関連、新商材等)の共同開発、施工分野における人材交流及び両社の施工エリアの相互補完などにも順次取り組んでおり、当社グループの収益構成に新機軸を付加していきます。



CFOメッセージ

「現場力の強化」と
「投資実行体制の進化」を
財務と組織面から後押しし、
持続的な利益成長を
実現していきます。

取締役(兼)執行役員
CFO(兼)COO(兼)コーポレート部門長
渡辺 聡

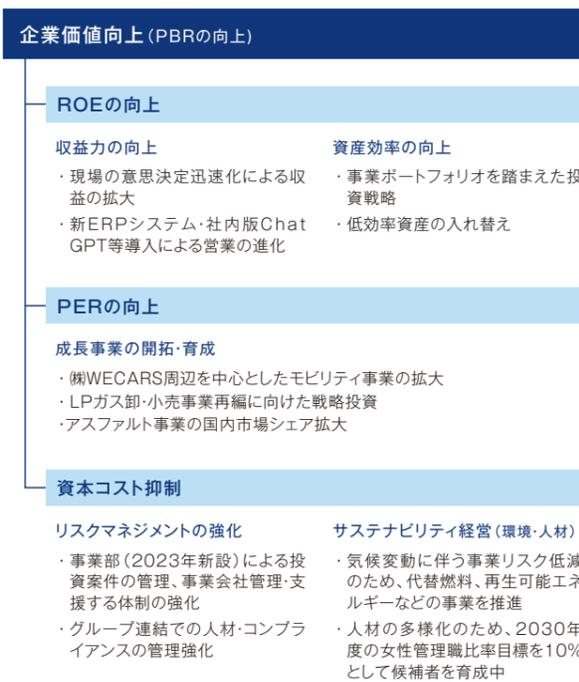


CFOとしての責務

このたびCFOに就任した渡辺聡です。前職の伊藤忠商事(株)では財務、経理、経営企画、IR等の領域で経験を積み、海外現地法人ではCFOの職務も経験しました。

伊藤忠エネクスは、中期経営計画「ENEX2030」(2023年度～2030年度)のもと、「くらしの原動力を創る」をスローガンに掲げ、生活や産業へ多様なエネルギー、関連サービスの提供に加えてモビリティ事業の展開により、さらなる成長・変革に向けた歩みを進めています。同計画では、現場力の強化と新規・戦略投資の加速によって、事業ポートフォリオの変革を進める方針を定めており、私の責務は、資本・人材といった資源配分を効果的かつ適切に進め、それを支える制度構築を通じて変革を後押しすることです。加えて変革には、IT基盤の進化、コンプライアンスの徹底、ESGへの取り組み等を適切な形で対応していく必要があります。

迅速な意思決定プロセスのもと、伊藤忠エネクスが「ENEX2030」で目指す姿を実現していきます。

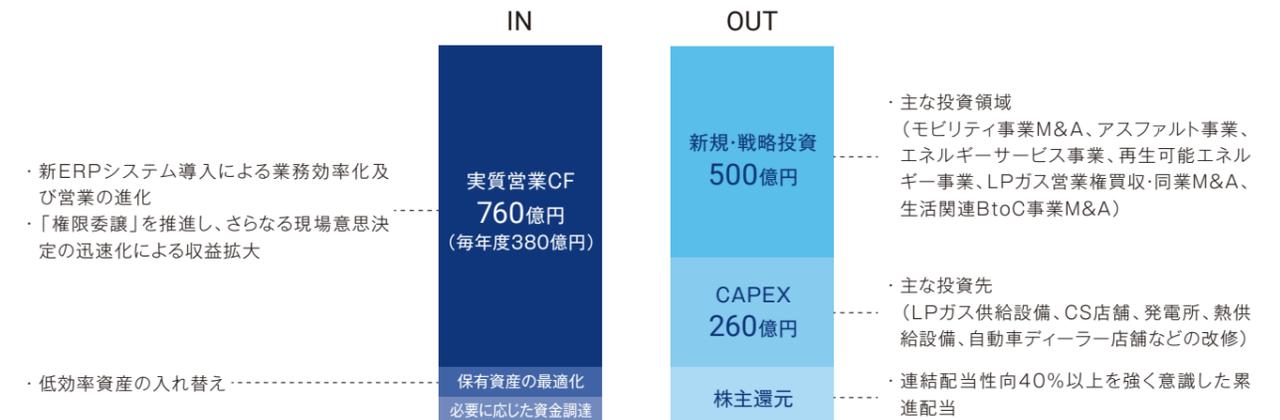


「ENEX2030 '23-'24」のレビュー

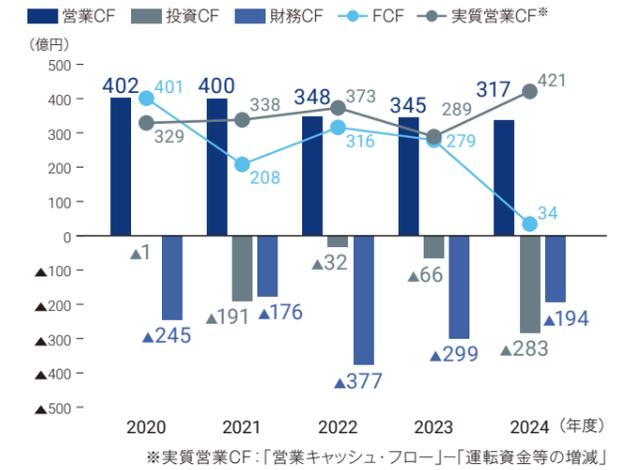
「ENEX2030」では、当社を取り巻く経営環境を中長期的に見据え、新規事業の創出と事業モデルの変革による事業ポートフォリオの構築を進めており、8年間で2,100億円規模の新規・戦略投資計画を打ち出しています。一方、そうした取り組みと同時並行で既存事業をさらに強化していくことも不可欠です。当社が「基盤」と呼ぶ顧客基盤が生み出す安定的なキャッシュを活用し、顧客ニーズを掘り起こすことで周辺領域での新たなビジネス創出を可能にします。従って、「投資実行体制の進化」に加えて「現場力の強化」を重要方針として定めています。

その最初のSTAGEである2023年度と2024年度を対象とした「ENEX2030 '23-'24」においては、定量的には毎年度の計画を達成することができました。当期純利益は2年度連続で計画を達成し、加えて、2年度連続で過去最高益を更新しています。実質営業キャッシュ・フローは、2カ年累計で計画を達成し、ROEも毎年度8～9%という計画を達成することができました。2カ年の累計投資額は、600億円の計画に対して468億円にとどまりましたが、これは新規・戦略投資の実行は数値目標ありきではなく、価格水準やリスク、効率性等を慎重に検討し、投資案件を厳選した結果です。一方、既存ビジネスにおいて維持・改善に必要な設備投資は、計画に従い着実に実行しました。実行した新規・戦略投資では大型となった(株)WECARSや(株)ナルネットコミュニケーションズ等への投資を通じたモビリティ分野のほか、各分野で戦略推進に向けた展開を進めました。現場による有望案件の発掘が活

「ENEX2030 '25-'26」キャッシュ・アロケーション



キャッシュ・フロー



発化していることを実感しています。

定性面では、こうした戦略投資をさらに推進していくための投資戦略室(現:投資戦略課)を設立し、投資プロフェッショナルの育成と、案件発掘を進めました。加えて、事業部の設立により事業会社管理・支援、リスクマネジメントの拡充等、「現場力の強化」をサポートする基盤を整えたほか、経営管理の高度化と業務の効率化を目的とする新ERPシステムの導入も実現しました。当社は、定量・定性の両面できずに着実に土台を固め、次のステップに踏み出しています。

「ENEX2030 '25-'26」における財務・資本戦略

2nd STAGEとなる「ENEX2030 '25-'26」(2025年度～2026年度)では、既存ビジネスを一層強化するとと

CFOメッセージ

もに新規・戦略投資実行を加速し、「ENEX2030」の目標達成に向けた収益基盤の構築を進めていきます。定量面では、当期純利益、毎年度160億円を目標に掲げ、ROEは9%を目標に設定しました。将来に向けた伊藤忠エネクスの変革ストーリーを、分かりやすくお伝えするとともに、前STAGE同様に当期純利益とROEの目標は必ず達成していきます。

目標達成に向けては、新規・戦略投資が重要であり、2カ年累計で500億円の新規・戦略投資を計画しています。実質営業キャッシュ・フローは、前計画の毎年度350億円を上回る380億円を計画しており、資金面での投資余力は十分に確保されています。2024年度の㈱WECARSに続きモビリティ関連事業や、当社の中核業務であるガス、ガソリン・軽油等の石油製品、電力、アスファルト関連事業、LPガス卸・小売の事業再編への取り組み、さらにはこれらの周辺事業を中心に投資の展開を進めていく方針です。前STAGE同様に案件への取り組みには厳選して臨んでいきます。リスクマネジメントの強化を進めるとともに、効率性も重要な要素と考え、資産のリスク・リターン、効率性をモニタリングし、必要であれば資産の入れ替えも進めていく方針です。成長実現のために事業ポートフォリオの変革を加速していきます。

もう一つの重要施策である株主還元は、前STAGEに引き続き、連結配当性向40%以上を強く意識したうえで、配当額は前年度比で減配しない「累進配当」を継続していく方針です。2024年度は当初計画の年間1株当たり56円から6円上方修正し、年間1株当たり62円の配当を

実施し、配当性向は計画の40%を上回る40.9%となりました。2025年度も年間1株当たり62円を計画しています。着実に利益を積み上げながら、実額ベースでも安定的な配当を実施する株主還元方針を維持します。これらの施策の実施、目標の達成を通じて株式市場のさらなる信頼と期待に応えていきます。

DXへの取り組み・活用

現場力の強化に加え、新規・戦略投資の実行や投資管理の高度化を進めるためにも、新ERPシステムと生成AIの活用によるDXには、大いに期待しています。川下で顧客基盤を培ってきた当社には、膨大なデータがあります。こうしたデータをグループ全体で横断的に活用していけば、業務効率化だけではなく新しいビジネスモデルを創造していくことも可能だと考えています。業務の効率化を積極的に進めていくとともに、新たなビジネス創造の可能性を追求していきます。

ESGに関する取り組み

当社は、重要課題として「気候変動への対応」「エネルギーへのアクセス」「人材活用」「コーポレートガバナンス」を掲げ、KPIを設定しESGに関する取り組みを進めています。世の中の潮流を的確に捉え、外部の要請に応えながら、伊藤忠エネクスの中長期的な企業価値向上に向けて、「どうあるべきか」を徹底的に考えていくことが当社の

ESGに関する基本的な考え方です。

特に、化石燃料を取り扱う当社にとって、気候変動対策は、当社グループが持続的に企業価値を高めていくうえで、極めて重要な要因であると認識しています。GHG排出量は2030年度に2018年度比50%以上の削減という目標を設定しています。2024年度は37%の削減という進捗でしたが、気候変動に伴う事業リスクを低減するためのビジネスモデルの変革も加速していく必要があります。また、人材の多様化も重要なテーマです。当社が身を置く業界は当社に限らず伝統的に男性中心の人材構成でした。しかし、これから様々な面で新たな責務が求められていく中、女性をはじめ多様な視点が不可欠であり、人材の強化の面からも多様性は重要です。ESG指数「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄や、「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」への選定等、外部からの高いご評価を得ていますが、引き続き市場の要請にも可能な限り透明性ある形で応え、ESGとビジネス戦略との連動性を一層高めていくことで企業価値向上に向けた取り組みを推進していきます。

市場との対話を通じた企業価値の持続的成長

「ENEX2030」の2nd STAGEで定めた施策を確実に推進し、戦略を支えるビジネスインフラの整備と、様々な

データ・情報の分析手法を高度化し、さらにはグループガバナンスの整備を進めることで、業績目標の達成に邁進する所存です。幅広く投資家の皆様との対話を進め、対話のテーマも様々な分野に広げるなど、市場との積極的な対話を通じ、市場の声を経営に反映していきます。こうした対話と株主還元の実施、適正な株価水準の形成を実現しながら企業価値の持続的向上を追求してまいりますので、引き続き、ご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

株価／当期純利益／PBR



株主還元



※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)。

