

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

取扱い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。

川下から社会と くらしを支え続ける

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

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」という不変の使命のもと、エネルギーの川上から川下までを「つなげる」ことで人々の暮らしと産業を支えてきました。その過程で培ってきた顧客ネットワークや販売拠点、お取引先との信頼関係は、当社グループの最大の価値創造の源泉です。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積み上げてきたこの「顧客基盤」が当社グループの安定的な収益を支えています。現在、低・脱炭素化や業界構造の変革により、エネルギーを取り巻く環境は急速に変化しています。当社グループは、こうした変化を成長の機会と捉え、仕入先・販売先との強い絆のもと築き上げたネットワークと、これまで培ってきた強固な顧客基盤を活かし、様々な商材やサービスの多様化を進めながら環境変化へ迅速に対応していきます。今後も、お客様、パートナー、商材やサービスを「つなげる」ことで独自の強みを持続的に強化し、新たな価値の創出を加速させ、さらなる商材の拡充と顧客基盤の拡大という企業価値向上に向けた好循環を生み出していきます。

1 全国に広がる顧客基盤の維持と拡大

当社グループは全国約1,500カ所の系列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4,300カ所の法人事業所にガソリン・軽油・重油等の石油製品を、約150万世帯のご家庭にガスを、約32万件のお客様に電力をお届けしており、これらのお客様との継続的な取引関係が当社グループの重要な収益基盤となっています。日々の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により平時も非常時も全国のあらゆる場所へ安全・安心にエネルギーをお届けできるインフラを維持することで信頼関係を深め、継続的な収益創出につながる顧客基盤の維持・拡大を進めています。

※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。

2 仕入先・販売先との強い絆・ネットワーク

地域に根ざした営業活動を通じて築いてきた強固な顧客基盤と、幅広い販売チャネルに対する高い信頼を背景に、当社グループは現場の変化に柔軟に対応した調達及び供給体制を実現しています。また、当社グループは多様な商材やサービスを提供する事業者と、共存共栄を目指した強固なパートナーシップを構築しており、大手企業や地方自治体をはじめとする幅広いビジネスパートナーとの協業を積極的に推進しています。

商材を拡げる



3 様々なエネルギー商材・ビジネスモデル拡充

社会情勢やニーズを先取りした多様なパートナーとの協業により、現在のガス・石油・電力・モビリティ関連などの幅広い事業を築いてきました。従来の事業分野にとどまることなく新たなノウハウを獲得しており、さらなる事業領域の拡大やビジネスモデルの進化へとつなげています。

4 地域ニーズに密着した営業力の強化

全国に拠点を置き、各地域に密着した事業展開を行っています。長年かけてニーズにきめ細かく寄り添い、事業や生活に密着した提案を繰り返してきたことが顧客基盤をより強固なものとし、新たなニーズの発掘や新たな商機の発見につながっています。

顧客基盤を拡げる

積み上げてきた顧客基盤 (2026年3月31日現在)



石油

系列CS
約**1,500**カ所
法人向けエネルギーを
お届けする事業所
約**4,300**カ所



ガス

ガスをお届けしている
ご家庭
約**150**万世帯
販売ネットワーク
約**2,600**社



電力

グループ電力販売
契約件数
約**32**万件
熱供給地区
19地区



モビリティ

自動車ディーラー店舗数
102店舗
中古車買取・販売店舗数
(WECARS)
238店舗



事業ポートフォリオの変遷

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。現在直面している環境問題や地政学リスクに伴うエネルギー供給の不確実性などに対しても、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。

1961年～

川下のニーズ

エネルギーの安定供給で日本の成長を支える

高度経済成長を背景に、石油製品・LPガスの安定供給を軸とした販売ネットワークの拡充と供給体制の強化を進め、全国のくらしと産業を支えるエネルギーインフラを構築しました。

主な新規参入事業

石油事業

石油製品販売事業
(ガソリン・軽油・灯油・重油)

アスファルト販売事業

ガス事業

LPガス販売事業

ガス

石油

2000年～

顧客基盤を強化し総合エネルギー商社へ

内需減少や元売再編などの石油業界の変革を機に、石油販売網の強化とLPガス事業のM&Aを推進しました。現在までの産業用・家庭用エネルギーの顧客基盤の礎を築き、燃料商社から総合エネルギー商社への転換を図りました。

石油事業

フリート事業

石油製品トレード事業

アドブルー販売事業

ガス事業

LPガス元売事業

都市ガス事業

ガス

石油

2010年～

電力、熱供給、カーディーラー事業へ参入し多角化

石油・LPガス事業の成熟化を見据え、電力・熱供給事業、カーディーラー事業へ参入することで、エネルギー・車・家庭を軸とした新たな顧客基盤の構築を進めました。

電力事業

電力小売事業

発電事業

熱供給事業

モビリティ事業

カーディーラー事業

レンタカー事業

ガス

石油

電力

モビリティ

2020年～

モビリティ事業の拡大エネルギーだけに頼らない新たな価値創造を目指す

既存事業の収益力向上と顧客基盤の融合を進めながら、周辺領域への事業拡大を推進しています。エネルギー事業で培った顧客接点やネットワークを活かし、(株)WECARSの設立をはじめ成長ドライバーと位置付けるモビリティ領域を強化・拡大することで、新たな成長領域の創出を図り、事業ポートフォリオの進化を続けています。

モビリティ事業

オートオークション事業

中古車買取・販売事業

次世代エネルギー事業

リニューアブルディーゼル

GTL燃料

系統用蓄電池

ガス

石油

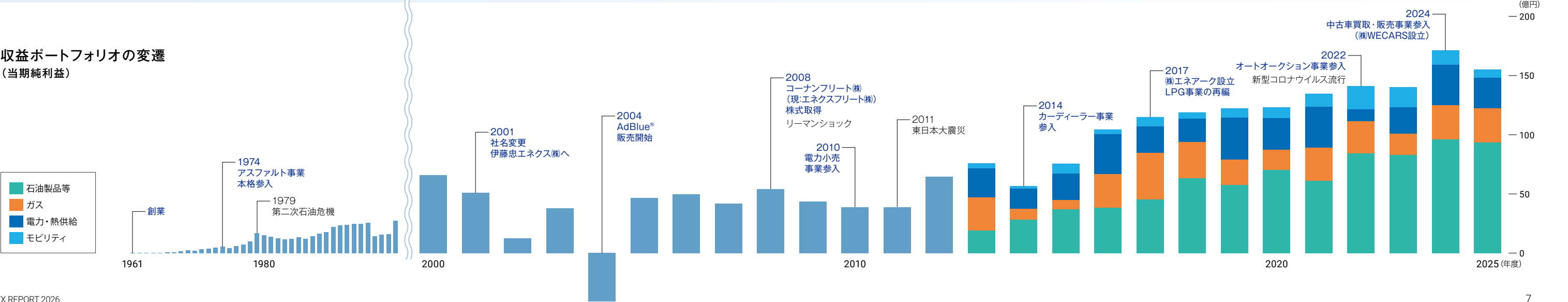
電力

モビリティ

次世代エネルギー

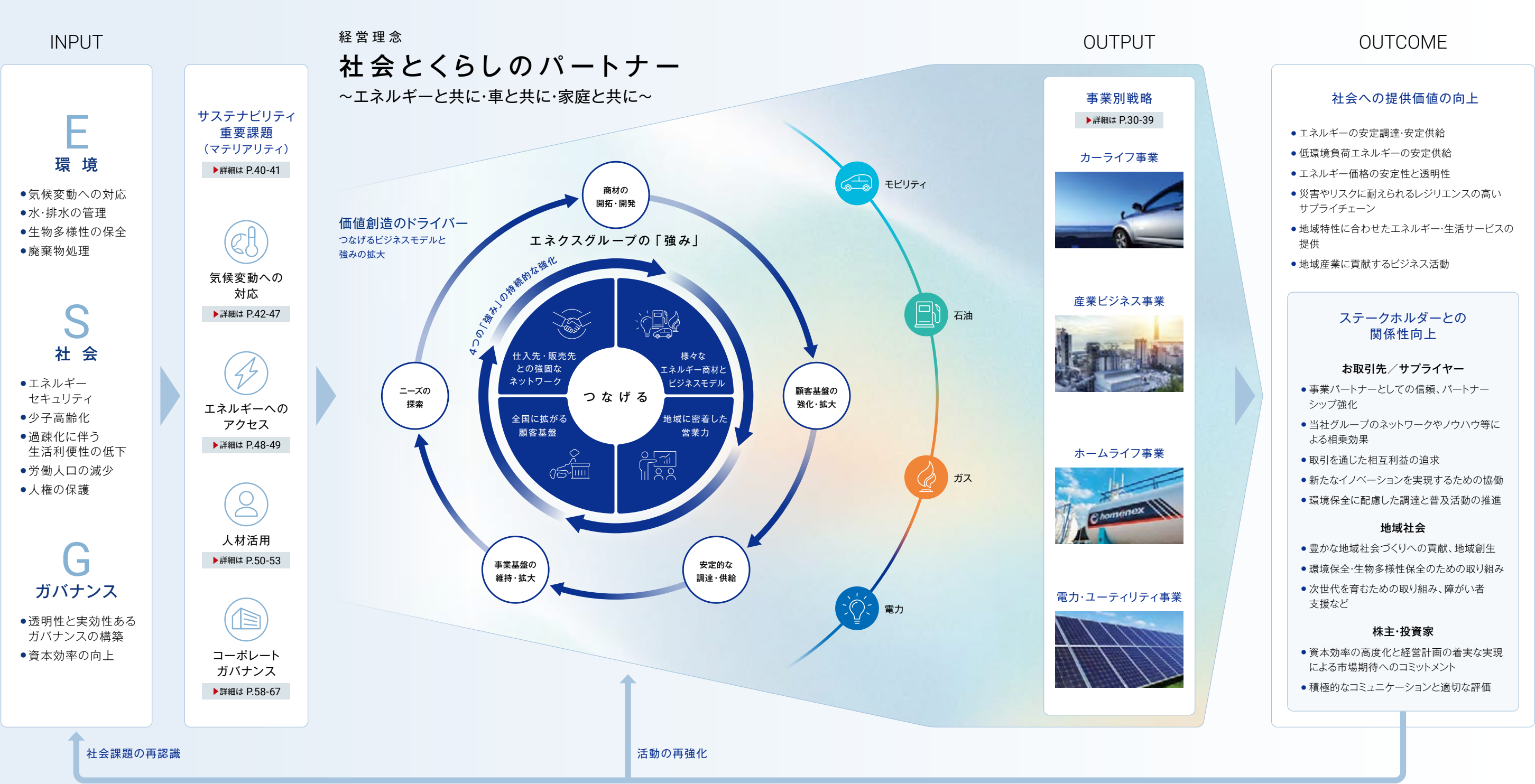
新規事業

収益ポートフォリオの変遷
(当期純利益)



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掴み、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。



NOBUYUKI TABATA

代表取締役社長 田畑 信幸

社長メッセージ

**積極果敢な事業基盤の拡大を通じ、
「社会とくらしのパートナー」としての
社会的使命の遂行と
より力強い成長を実現していきます。**

確かなアイデンティティを掴んだ1年

私は2025年度、日本はもとよりアジア各地の当社拠点、重要なお客様、パートナー等、90を超える現場に赴きました。就任時にお話ししたとおり、自社商材や市場のニーズを自らの目で見て理解・把握する「現場・現物・現実」を、何よりも重視しているためです。特に意識したことは、これから当社を更に強い企業にするための土台となる「伊藤忠エネクスのアイデンティティ」を肌で感じ取り、他にはない強みや変えるべきことを現業の末端から探ることでした。当社は、外形的には石油、LPガス、電力、自動車など幅広い商材を取り扱う多角化したエネルギー商社として映るのではないかと思います。現場で目の当たりにしたのは、そうした商品軸では語ることができない当社の本質でした。すべての部門に共通するのは、「顧客接点が商品そのもの」ということです。1,500店舗のエネルギー小売のネットワークや、中古車販売240店舗、ディーラー100店舗、レンタカー700店舗からなるモビリティの拠点、電気の小売先32万件、LPガス150万世帯のお客様を起点に、必要とされるものを提供することで、お客様との関係性を深めながら辿り着いたのが現在の伊藤忠エネクスの姿です。例えば、ホームライフでは、LPガスの供給にはじまり、灯油や電気、生活関連機器販売、見守りサービス等、ご家庭で必要とされる様々な商材へと取り扱いを拡げています。そうした商いを行ううえでは、短期的に自社の利益のみを追求しては手ひどいっぺ返しを食らいます。世代を超えて60年以上もお取引いただくお客様もいらっしゃるの、商品売り込むのではなく、常に長期的な視座のもとで、お客様に寄り添った商いを徹底してきたからこそだと思います。

イラン情勢等によってエネルギー安全保障が脅威直面する中で、それとは異なる強みも確かめました。私たちは平時、エネルギーは必要なときに手に入るのが当たり前と感じがちですが、実はその裏側では様々な関係者の相当な労力が費やされています。当社は、世界中のサプライチェーンが混乱をきたす中でも、供給網の寸断を起こすことなく安定供給を維持してきました。エネルギー商社の中でも圧倒的ナンバーワンと称されることもある、長い歴史

の中で培ってきた調達力、ロジスティクス力、それらを支える現場の人材力など、当社の強さを今回の非常時に再認識し、心から誇らしく感じます。

「ENEX2030 '25-'26」の進捗

こうした事業の本質に合致するのが経営理念「社会とくらしのパートナー」であり、社会インフラとしてのエネルギー、そして、くらしを豊かにし、心を育むエネルギーの提供を担う社員一人ひとりの社会的役割は、社員が意識せずとも自然に日々の仕事で実践するほど隅々まで浸透しています。65年にわたってバトンをつなぎながら、この経営理念に刻まれたアイデンティティを守り続けてきた諸先輩方同様に、当社の持続的な企業価値向上のために私たちもそれを守り続けねばなりません。中期経営計画「ENEX2030」（2023～2030年度）のサブタイトル「くらしの原動力を創る」は、そうした私たちが向かうべき方向性を指し示す言葉です。

「ENEX2030」では、2030年度までの長期的なロードマップを2年間ごと、4つのステージに分け、各ステージでテーマを定めて進めていくこととしています。その前半では、現場力の強化を通じて既存事業の収益基盤を強化するとともに、投資実行体制の強化を通じた投資により優良な新規事業案件を積み上げていく方針です。そして、後半にかけて投資規模を拡大していき収益規模と収益性を高め、エネルギー事業やトレードに依存しない高収益なポートフォリオを構築していくこととしています。

1st STAGEで足場を固めた当社は現在、2nd STAGEである「ENEX2030 '25-'26」（2025～2026年度）を進めています。そこでは、当初毎年度の財務目標として当期純利益160億円（2026年度計画は165億円に上方修正）、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。初年度となった2025年度の当期純利益は161億円となり、前年度の一過性利益計上の反動等により前年度比減益となりましたが、全事業がバランスよく稼ぎ、ROEを含めて計画値を超えて着地しました。期初計画値の達成は「ENEX2030」スタートから3期連続となります。新規・戦略投資に関しては、厳格な投資基準の

社長メッセージ

もとで案件を厳選した結果、2カ年累計500億円という計画に対し、108億円にとどまりましたが、2026年度の実行に向けて投資パイプラインの拡充が進んでいます。

定性面でもしっかりと方針に基づき取り組みを推し進めました。方針の一つ「現場力の強化」では、新ERPシステムの導入を完了するなど、グループ連結経営管理の強化を着実に進展させました。当社グループは様々な領域で膨大なデータを蓄積しています。将来的には、そうしたデータを活用し、新たなビジネスを生み出していきたいと考えており、様々な可能性を探索しているところです。

連結経営管理の強化に向けて、グループガバナンスの強化も推し進めました。2024年に投資した(株)WECARSについては、この2年間、信頼回復に向けた強固なガバナンス体制の構築とコンプライアンスの強化を最優先とし、50名ほどの社員が店舗に出向しハンズオンで再生に取り組むとともに、給与体系の見直しや各種システムの導入を進めてきました。ここ数ヵ月、毎月、前年同月比での販売増としてその成果は目に見える形で表れています。現在では、コマーシャルや法人営業も強化しており、できるだけ早期に、かつ確実に再生を完了し、信頼される中古車市場を創造しながらターンアラウンドを実現していきたいと考えています。

2026年度も引き続き、期初計画は必達目標と定めて臨んでいく考えです。着実に利益創出力は向上しており、為すべきことを愚直に実行していけば、目標値は十分に達成可能と考えています。「ENEX2030」の最終年度の当期純利益目標は200億円と設定していますが、2030年度を待たずして、可能な限り早期に達成したいというのが私の想いです。トレードの質の向上による粗利率の改善とあわせ、達成の原動力となるのが事業投資のパイプラインの充実です。

重点領域を定めず

幅広く経営理念に沿った投資を推進

「ENEX2030」では、重点投資領域や領域別の投資額も明示していません。先に申し上げたとおり、当社は投資を自社の商品軸ではなく、顧客基盤を起点として「求められ

るもの」を強化・獲得するための手段として位置付けているためです。モビリティ領域を強化していく方針を掲げているのは、比較的視認性が高いためです。これまでは「分かりにくさ」が要因で株価が上昇しにくい時期もありましたが、現在ではそうした「分かりにくさ」が、当社の環境変化への耐性として、そして、持続的に稼ぐ強みとして見直されつつあると理解しています。例えば、数年前までの脱炭素関連ビジネスの強い潮流は現在、大きく変化しています。当時、未来を決めつけて偏った投資を行っていたら、こうした変化に対して脆くなっていたことでしょう。不透明性が一層、高まりを見せるこれからであればなおさらです。当社も、リニューアブルディーゼルやGTL、水素等の代替燃料やAdBlue[®]、太陽光発電等の再生可能エネルギーの供給等、環境負荷低減商材もポートフォリオに有していますが、どのような状況になっても対応できるよう、時間軸を長くにとって根気強く事業を保有し、状況に応じてポートフォリオのバランスを変えていくのが、当社の持続的な企業価値向上に向けたアプローチであり、領域を限定せず幅広く可能性を探索していく方針です。ただし、新規事業への投資には重要な条件があります。経営理念「社会とくらしのパートナー」に合致することです。必然的にお客様のニーズを満たすことで、顧客基盤の厚みを深めていく事業、つまり周辺事業が対象になります。そうした事業は、本社からのトップダウンではなく顧客接点を持つ現場主体で発掘する必要があります。そのため、経営企画部傘下に設置している投資戦略室では、投資プロフェッショナルの育成を進めるとともに、現場から上がった案件候補の分析や案件組成のサポート等を行うことで、現場起点での案件発掘と投資の実行促進を図っています。2025年度にはそうした営業現場起点での基盤強化に向けた投資を実行しました。

船舶燃料事業では、九州エリアで船舶燃料供給を担ってきた関門海運(株)（現:エネクスマリコネクト(株)）の株式を取得し、同事業の基盤を強化しました。同社が長年培ってきたノウハウや顧客基盤と当社のリソースを、掛け合わせた物流の内製化・効率化・デジタル化並びに、将来の環境対応の強化等により、事業の拡大を図っていく方針です。電力事業では、LNGガスエンジン発電設備2基の増設による基盤強化を進めました。ガスエンジンの機動性を



活かした高い調整力で安定供給と環境対応に取り組むとともに、電力事業のポートフォリオの最適化を通じた利益の最大化を目指す考えです。

残り392億円の投資計画を消化するために投資基準を緩めるつもりはありませんが、当社には潤沢な現預金を背景とした投資余力があるため、投資基準を上回ることを前提に良質な案件があれば、計画を上回る額を投じることも選択肢としています。既にいくつかの有望な投資先候補を選定しており、今後もより規模の大きな新規・戦略投資の探索によりパイプラインを拡充しながら、2026年度以降、2030年度を見据えた利益成長の加速に向けた仕込みを実行に移していく方針です。

伊藤忠エネクスならではの社会価値と 経済価値の同時創出

日本の大都市圏以外における、人口減と高齢化による地域の経済への深刻な影響が懸念されています。人口が減少すればガソリンやLPガス等のエネルギーの消費量は確実に減少していきます。そうすればガソリンスタンドの収支は悪化していき、後継者問題と相まって廃業が増え

ていく可能性があります。健全な競争が必要であることは言うまでもありませんが、合従連衡が進んでいない業界で、同業者同士が縮小するパイを奪い合う競争を行ってはいは、やがて業界全体が地盤沈下し地域で暮らす人々へのエネルギー供給が脅かされることになります。エネルギーの安定供給の継続という社会的使命を果たすために、事業運営の効率化や物流機能の合理化等を、業界として検討する必要があるというのが私の考えです。それが結果的に、業界の持続的な発展の面でも望ましいと考えており、当社が積極的に様々な可能性を探っていきたいと考えています。経営理念「社会とくらしのパートナー」に通じる取り組みでもあると信じています。

こうした地域経済を守る取り組みを、自社のリソースを複合的に活用した取り組みでも進めています。「WECARS Partners」はその一例です。当社は全国に約1,500店舗の系列カーライフステーションのネットワークを有しています。そこではガソリンの販売だけではなく、洗車や車検・整備、タイヤ等の物販など幅広くモビリティ周りのサービスを提供しています。その中には中古車の買取・販売を営むオーナーもいらっしますが、比較的小規模であり規模の経済が働かないため、仕入や販売面

で限界があります。「WECARS Partners」は、そうした地域密着型の販売店と「WECARS」のネットワークを掛け合わせた新しい中古車流通スキームです。販売店は豊富な在庫から「WECARS」のパートナーズ価格で仕入れることができ、逆に販売店で仕入れた中古車を「WECARS」が買い取ることも可能です。「WECARS」は自社の240店舗に加え、全国に広がる巨大な販売ネットワークを構築したことになります。

2026年4月には、モビリティ分野をはじめとする各領域に向けてSaaS／PaaS型のDXソリューションを提供す

るテクノロジーカンパニーである㈱AGENCIAに資本参画しました。車両の360°画像の生成・活用を支援する同社の主力サービスを活用し、画像・情報の標準化を通じた中古車買取査定の平準化や業務効率化、お客様の待機時間の短縮等の可能性を探っています。

これらは当社が㈱WECARSに出資したことで実現できたことであり、「ガソリン」という商品基軸で市場を捉えているだけでは、できなかった取り組みでもあります。このように、お客様やパートナーが求めるものを提供するためにアイデアをひねり出し、経営リソースを掛け合わせなが

らそれを実現していくのが、「社会とくらしのパートナー」としての、当社らしい社会価値と経済価値の同時創出の在り方だと考えています。

挑戦を促す風土の醸成と仕組みの整備

お客様のために知恵を絞り奔走する真面目な風土は、顧客基盤を守り関係性を深め続けるために守り続けるべきと考えていますが、それは裏腹の課題を内包することになります。つまり、安定した顧客基盤があるがゆえに、守りに入りやすい風土があるということです。今後、顧客基盤を更に広げていくためには、リスクをとって新規事業に果敢に挑戦するマインドも高めていく必要があると考えています。「ENEX2030」では、一貫して「現場力の強化」を方針として掲げていますが、その目的の一つがそうした挑戦する風土の醸成です。全社表彰の評価ポイントに、日々の業務で意識的に挑戦するよう促す基準を設けるなど、挑戦の機会を広げる仕組みを整備するとともに、より挑戦のマインドを持った人材の登用、育成を主眼に置いた人材の多様化も推し進めていく考えです。2026年度より「ENEX2030」の非財務KPIの一つとして、エンゲージメント指数を新たに追加しました。これも数値を上げることを目的とするのではなく、挑戦を促すことでよりモチベーションを高め、成長実感を与えていけば自然に上がっていくものと考えており、その結果、当社の企業価値の向上に確実につながっていくという考えです。また、様々な人材が安心して長く活躍できる職場づくりを目指しており、女性活躍の推進や、若手を中心としたキャリア採用、ベテラン・シニアが活躍したいと思える環境・制度などの整備を進めています。こうした仕組みにより多様な経験や価値観を持つ人材が成長できる組織へと転換していくことを期待しています。

当社は、各事業の垂直的な組織により専門性を深め、対面する顧客ニーズに的確に応えてきました。この組織形態は、お客様との関係性をより強固なものとし、各事業に対する強いロイヤルティと高い結束力も育んできた現場力の基盤となる組織資産です。しかし市場ニーズが多様化する中では、新しい事業を領域の垣根を越えて生み出していく必要があります。例えばクロスファンクシ

での研修の設置等、組織横断でもコミュニケーションを促進し、縦横の知見の共有も促進していく方針です。「縦のロイヤルティ」とのバランスも考慮しながら、人に宿る知識や経験の流動性を高め組織の視野を広げていくために、組織を越えた人事異動も視野に入れていく考えです。

積極果敢に顧客基盤を拡げていくべきとき

私はしばしば社史を読み返しています。現在、当期純利益が160億円規模に到達した当社は、2030年度には200億円以上の水準まで拡大していこうとしています。しかし歴史を振り返ると、設立当初の純利益は1億円にも満たない規模でした。1990年は22億円、2000年は34億円、2010年も43億円にとどまっていた。その後、それまでの石油・LPガスからモビリティや次世代エネルギー、電力等へと事業基盤を拡大しながら利益成長を加速して現在の利益規模に到達し、給与水準も上がり、社員の生活も豊かになりました。一方、当社の規模で、かつトレードが主体の事業モデルでここまでの収益規模に到達したのは、先人が苦労を重ねながら顧客基盤を深め続けてきたおかげであると、私をはじめ役職員全員があらためて認識せねばなりません。しかも、総人口が減り続けることが確実な日本市場において、売上高の99%を上げているのが伊藤忠エネクスです。顧客基盤を守ることに終始し、これまで同様の商いを続けていては、将来の収益の減少は確実と考えるのが自然です。

かつて当社のことを、「農耕民族」と称した先輩がいらっしゃいました。受け継いできた顧客基盤という「畑」をコツコツと「耕す」のが得意な当社を的確に表現した言葉だと思います。現在の伊藤忠エネクスはそうした強みを活かしつつ、現状に安住することなく積極果敢に顧客基盤を拡げていき、「ENEX2030」で示した成長曲線の角度を高めていくべきときを迎えています。そうして、より一層の競争力と収益性を備えた伊藤忠エネクスを、次世代に渡していくのが私たちの責務であり、長期でご支援いただく株主の皆様のご期待にお応えすることにもなります。私が率先垂範してそうした挑戦をリードしていく所存です。今後ともご支援を賜りますようお願い申し上げます。

CFOメッセージ

財務と組織面から、事業基盤の拡大と
右肩上がりの企業価値向上を
確実に後押ししていきます。

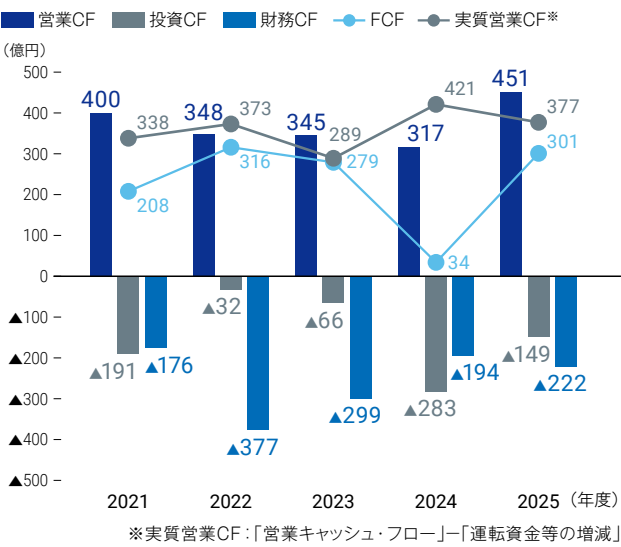
取締役(兼)執行役員
CFO(兼)COO(兼)
コーポレート部門長
渡辺 聡



「ENEX2030 '25-'26」における 財務・資本戦略

伊藤忠エネクスは、現在の中期経営計画「ENEX2030」(2023～2030年度)において、新規事業の創出と事業モデルの変革を進め、収益性の高い事業ポートフォリオの

キャッシュ・フロー



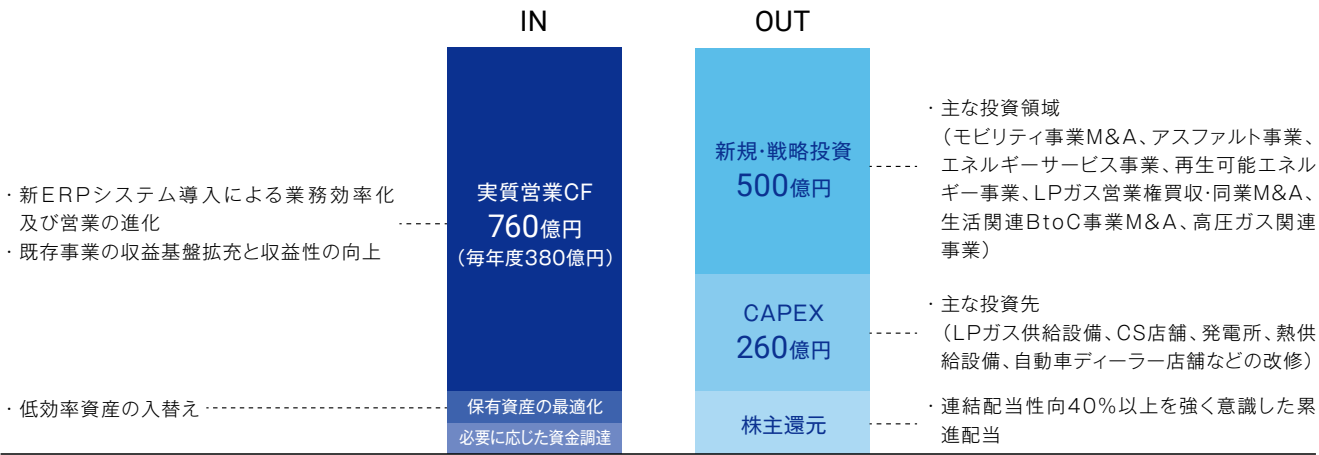
構築に取り組んでいます。顧客基盤の更なる充実と収益力強化を実現するための現場力の強化を進め、そこで生み出すキャッシュを原資とし、2,100億円規模の新規・戦略投資を8年間で実行していきます。新たなビジネスを生み出していくことで、2030年度の当期純利益目標200億円を実現します。

「ENEX2030」の2nd STAGEとなる「ENEX2030 '25-'26」(2025～2026年度)では、当期純利益160億円とROE9%の達成を毎年度の定量目標として設定しています。1st STAGEの350億円を上回る380億円の実質営業キャッシュ・フローを毎年度創出し、2カ年累計500億円規模の資金を既存事業の周辺領域に投じていく計画です。

2025年度のレビューと 2026年度の方針

「ENEX2030 '25-'26」の初年度となった2025年度の当期純利益は161億円となり、前年度比減益となりましたが、これは前年度に好調であった産業ビジネス事業の需給オペレーション及び電力・ユーティリティ事業の太陽光

「ENEX2030 '25-'26」キャッシュ・アロケーション



発電所に係る一過性利益計上の反動が主な要因です。カーライフ事業の新車・中古車販売台数減等、期中のマイナス要因も吸収し、1st STAGEの2カ年と合わせ3期連続で計画を達成することができました。セグメント別に見てもカーライフ事業、産業ビジネス事業、ホームライフ事業の3セグメントが、通期計画を達成しました。特に一過性損益を除く基礎収益を見ますと、当期純利益が減益となった一方で、前年度比では増益を達成しました。既存事業の収益基盤の充実は着実に進んでいると言えます。営業キャッシュ・フローも概ね計画線上で着地し、ROEも計画を超過することができました。新規・戦略投資の2025年度実行分は108億円にとどまりましたが、これは、株主資本コスト(7%程度)を意識し、価格水準やリスク、効率性等を慎重に検討し、適正に案件を審査・判断した結果と考えています。既存事業の設備投資を着実に進めるとともに、これまで継続的に強化してきた投資実行体制によって、現場起点での投資案件の発掘・実行が着実に結実しています。例えば関門海運(株)(現:エネクスマリコンネクト(株))の買収による船舶燃料事業の強化や、LNGガスエンジン発電設備の増設、LPガス営業権の買収の実行により、既存事業及びその周辺領域で基盤の強化が進展しました。

2026年度は、当期純利益の目標を165億円に引上げ、ROEとあわせ確実に達成する考えです。既存事業の収益基盤拡充と収益性の向上を継続し、安定的な営業キャッシュ・フローを創出していくとともに、新規・戦略投資の計

画に関しては、目標額である2年間累計500億円の消化自体を目的化することなく、資本コストを念頭に置き、リスク・リターンの最適化を追求した「投資の質」の向上を強く意識していきます。既に有望な案件の発掘を通じて投資パイプラインの拡充が進展しており、案件次第では計画を上回る投資総額や外部資金活用の可能性も除外しません。次のSTAGEでの利益成長の加速に向けて、より投資規模を拡大していく方針ですが、決して投資基準を緩める考えはありません。足元での金利上昇や市況のボラティリティの上昇を考慮し、収益成長とリスクマネジメントの両者を十分に意識した適正な判断に基づき投資を進めていきます。

株主還元方針としては、連結配当性向40%以上を強く意識し、着実な利益の積み上げによって実額ベースでも右肩上がりで増配を続ける「累進配当」によって、株式市場の期待に応えていくことを掲げています。2025年度の1株当たり配当金としては、当期純利益は減益ではありませんでしたが、前年度比4円増配の年間1株当たり66円の配当を実施し、配当性向は46.4%となりました。2026年度は年間1株当たり68円、連結配当性向46.5%を予想しています。

グループ連結経営管理の強化と ポートフォリオマネジメントの推進

私は財務や事業管理とともに、人事総務やデジタル戦略、法務・コンプライアンスといったコーポレート部門の部

門長も兼務しています。資金配分だけではなく、人材等の非財務資本も統合的に判断し最適な配分を実現していくとともに、IT基盤の進化、コンプライアンスの徹底、ESGへの取り組み等も成長戦略と一体的に進めていくことでより実効性を高めてまいります。

1st STAGEである「ENEX2030 '23-'24」で構築した新規・戦略投資の実行体制については、継続的に強化を進めています。投資戦略室が中心となり、事業別の投資戦略の高度化や投資基準の適正化を着実に進展させました。リスクマネジメントについては、経営企画部が全社的視点で統合的にリスクを管理する一方で、事業の個別リスクの管理は、事業管理部が現場の目線で分析・管理し、事業部門に対し実効性ある対策の提言を行っています。

グループの連結経営管理の強化も推し進めています。各事業会社のデータを収集・分析し、経営指導を行うことに加え、当社のノウハウ等の提供を通じた事業会社のコンプライアンス、リスクマネジメントの強化などグループガバナンスの強化にも取り組んでいます。グループの「現場力の強化」をサポートする基盤と位置付ける新ERPシステムに関しては、基幹システムの統合を完了し、現在はその活用を通じた経営管理の高度化と業務の効率化の推進に注力していますが、新ERPシステムは次のステップも見据えています。デジタル戦略部のもとで、膨大なビッグデー

タを、AIを駆使しながらグループ横断的に活用し、新たなビジネスの創造につなげていくことを目指しています。

伊藤忠エネクスのサステナビリティ

サステナビリティに関しては、外部の要請に的確に応えることが必要であり、伊藤忠エネクスの中長期的な企業価値向上につながるものと考えています。重要課題として掲げる「エネルギーへのアクセス」は、エネルギーの安定供給を通じて地域社会に貢献するという側面とともに、収益基盤の安定化と新たな機会の創出という経済価値に直結するテーマでもあります。化石燃料を取り扱う当社にとって、気候変動対策は、持続的に企業価値を高めていくうえで、リスクと機会の両面で極めて重要な要因であると認識し、重要課題「気候変動への対応」に基づく取り組みを進めています。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おり、2025年度は36%の削減という進捗でした。気候変動は、各国の政策や国際情勢に左右されるため、短期的な情勢の変化にその都度対応するのではなく、長期的な時間軸のもとで継続的に進めていく考えです。「人材活用」も重要課題の一つです。持続的な成長のためにも女性をはじめ多様な人材の活躍推進が不可欠です。女性新卒採用比率

は29%まで向上し、2030年度目標である「30%以上」の達成を目前としています。この目標の達成に加え、有能な人材が能力を発揮するうえでの障壁を取り除くことにも力点を置いていく考えです。外部評価に関しては、世界最大級の機関投資家である日本の年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が採用する代表的なESG指数「FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index」及び「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」の構成銘柄への選定等、高いご評価を得ていますが、引き続き市場の要請に透明性ある形で応えていく考えです。

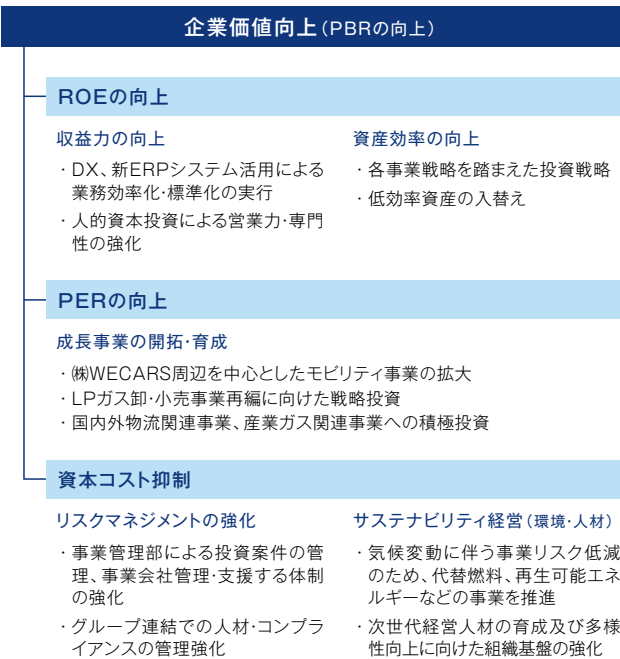
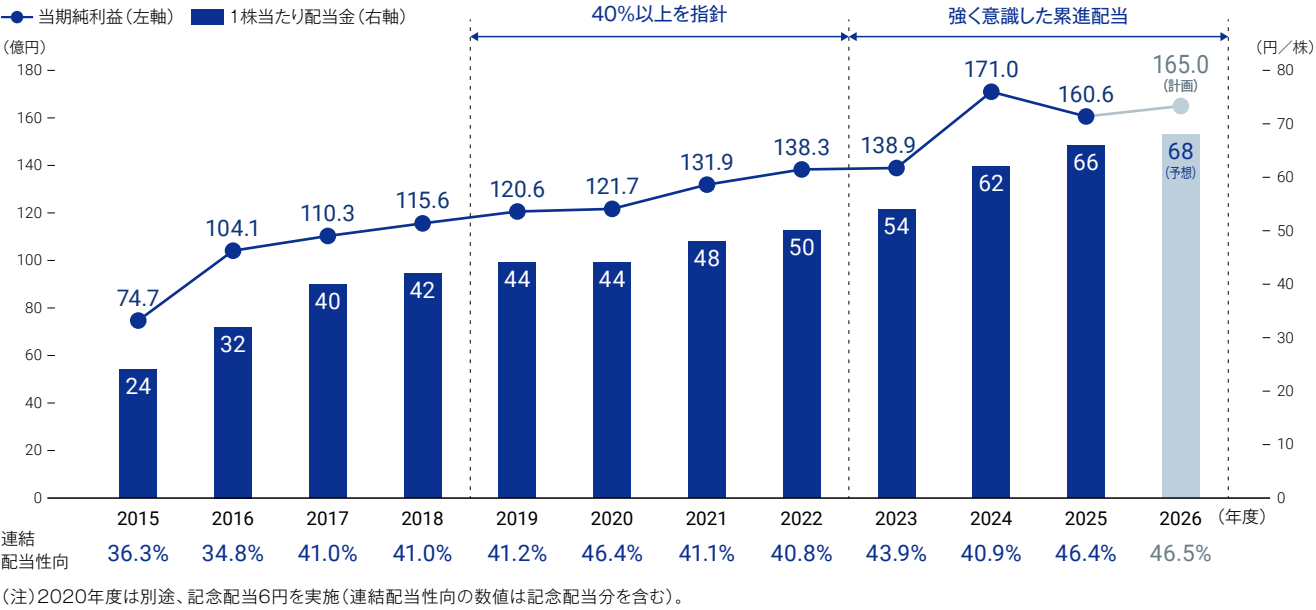


責務も重みを増していくものと認識しており、戦略を支える財務・資本戦略の推進とビジネスインフラ・グループガバナンスの強化に一層、力を注いでいく考えです。株式市場との積極的な対話を通じ、株主・投資家の皆様のご指摘やご要望の経営への反映に努めていきます。2026年度の業績目標の達成と「ENEX2030」の新規・戦略投資をはじめとする方針を確実に実行し、3rd STAGE以降の右肩上がりの利益成長につなげていく所存です。引き続きご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

3rd STAGEに向けて着実に戦略を実行

確実に業績目標を達成し、安定的に株主還元を拡充する当社の姿勢は、株価を見ますと、1倍を超えて推移するPBRや、PERの上昇という形で一定のご評価を頂戴していると考えています。更なる評価向上のためには、質の高い成長が求められることから、私のCFO兼CCOとしての

株主還元



株価／当期純利益／PBR

