

SECTION

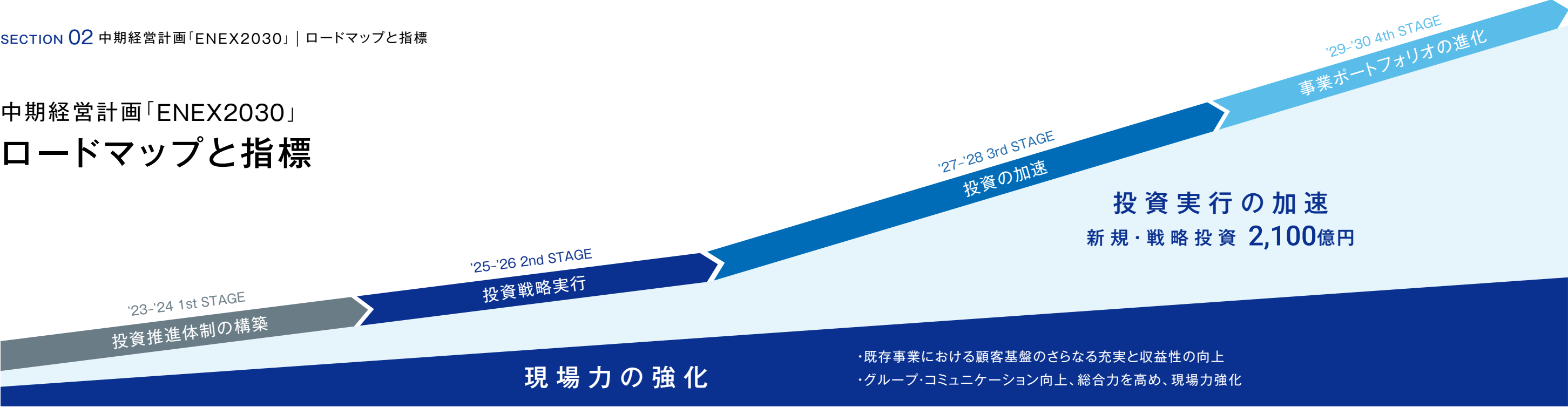
02

中期経営計画「ENEX2030」

事業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お取引先とのつながりを最大活用し
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、育成する投資力を高めると同時に
事業全体の収益力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しっかりと育成し、
変革を通じたさらなる成長に挑戦します。

くらしの
原動力を創る

中期経営計画「ENEX2030」
ロードマップと指標



「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

■2025年度 振り返り

	現場力の強化	新規・戦略投資の実行
攻め	DXを活用した営業 顧客接点のデジタル化と販売プロセスの高度化を目的に、オンラインサービスの拡充を推進しました。車関連商材オンラインショップ「EneStore」を活用し、販売の効率化・業務負担低減を進めるとともに、住宅設備ECサイト「eコトもーる」を開始し、新たな顧客接点の創出を図りました。デジタルチャネルを通じてお客様の利便性向上と営業生産性の向上を実現し、新規顧客の獲得と販売機会の拡大による収益基盤の強化につなげています。	新規・戦略分野 将来の成長に向けた新規・戦略投資を着実に実行しました。LNGガスエンジン発電機2基を増設し、安定供給体制の強化と需給調整力の向上を推進しました。また、九州エリアで船舶燃料供給を担う関門海運(株) (現:エネクスマリコネクト(株))の株式取得により物流機能の内製化を進め、船舶燃料事業の競争力を強化しました。更に、「WECARS Partners」をはじめとする中古車流通モデルを構築し、グループネットワークを活用した新たなモビリティ関連事業基盤の拡充を図りました。
	今後の取り組み ・ データを活用した提案営業の進化 ・ AI・BI活用による営業生産性向上 ・ デジタルチャネルの利用拡大・定着 ・ 顧客データの蓄積・一元化	今後の取り組み ・ 新規・戦略投資のさらなる加速 ・ モビリティ事業、国内外物流関連事業、産業ガス関連事業、需給調整力拡充など ・ 石油流通事業会社とのアライアンス強化 ・ モビリティ関連事業を軸とした中古車流通の進化 ・ DXで“保安と物流”の強化徹底
守り	グループ連結経営管理の強化 グループガバナンス・リスクマネジメント・事業会社管理を強化するとともに、新ERPシステムを本格稼働し、業務標準化・効率化を推進し、データ活用のための基盤整備を進めました。	ポートフォリオマネジメントの推進 各事業戦略を踏まえた投資戦略の実行と投資基準の適正化を推進するとともに、投資先のKPI管理強化による投資効果の最大化に取り組みました。
	今後の取り組み ・ グループ会社のさらなるシナジー発揮 ・ 情報・人材・ノウハウの一体活用のさらなる深化 ・ 新ERPシステムの定着化とデータ活用の高度化	今後の取り組み ・ 投資案件のサポート及び適正な審査 ・ 低効率資産の入替え ・ 継続した投資先KPIの管理強化

■定量目標の進捗

財務目標		2024年度実績	2025年度実績	2026年度目標	2030年度目標
	当期純利益	171億円	161億円	165億円	200億円以上
	実質営業CF	421億円	377億円	380億円	450億円
	ROE	10.2%	9.1%	9.0%	9.0%以上
	新規・戦略投資	274億円 (2年間累計)	108億円	392億円	2,100億円 (8年間累計)
非財務目標		2024年度実績	2025年度実績	2030年度目標	
	GHG排出量	37%削減	36%削減	50%以上削減 (2018年度比 Scope1・2)	
	女性新卒採用比率	41%	29%	30%以上	
	女性管理職比率	3.0%	3.0%	10%	
	男性育休取得率	75%	100%	80%以上	
新設	1人当たりの 教育研修投資額	157千円	130千円	200千円	
	エンゲージメント指数	67.0%	67.7%	70%	

中期経営計画「ENEX2030」 事業ポートフォリオの変革に向けて

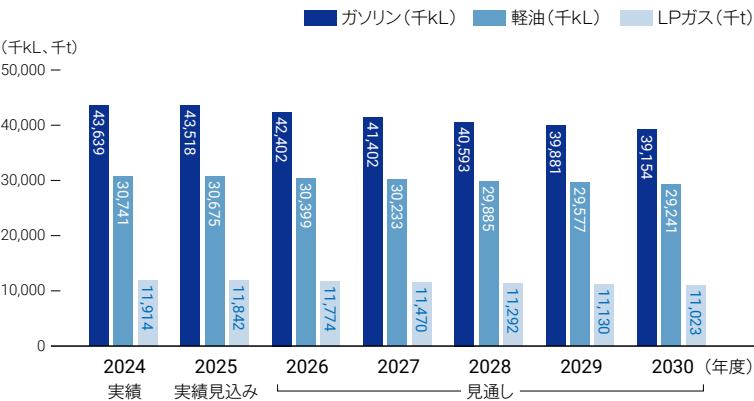
事業環境認識

当社グループを取り巻く事業環境は、いま大きな転換期を迎えています。国内では人口減少や少子高齢化の進展に加え、省エネルギー化や電動化の拡大を背景として、ガソリン・軽油・LPガスなど従来型エネルギー商材の需要減少が中長期的に続くことが見込まれています。

エネルギー業界では、川上においてエネルギー転換や競争力強化を目的とした再編が進む一方、地政学リスクの高まりによるエネルギーの安定調達的重要性も増しています。また、川下では需要減少や後継者不足、人手不足などを背景に事業継続が困難となる事業者が増加しており、業界構造そのものが大きく変化しています。地域における安定的なエネルギー供給体制の維持や、地域経済の持続的な発展も重要な社会課題となっています。

こうした環境変化はリスクであると同時に、新たな需要や事業機会を生み出す契機でもあります。当社グループは、長年にわたり培ってきた顧客基盤と全国に広がるネットワークを活かし、社会とくらしに最も近い立場から変化を捉えることができます。加えて、エネルギーは社会活動を支える重要なインフラであり、その安定調達と安定供給への期待は今後も変わりません。当社グループが展開する各事業の市場シェアには依然として拡大余地があり、需要減少下においても成長機会は存在しています。今後も社会課題や顧客ニーズの変化を的確に見極めながら、既存事業の競争力強化と新たな価値創出の両立を図り、持続的な成長と企業価値の向上を実現していきます。

石油製品需要見通し



出典:経済産業省「2026～2030年度石油製品需要見通し」(2026年4月7日公表)

主な対応策

カーライフ事業	・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 ・多様なサービスの提供
産業ビジネス事業	・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大 ・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
ホームライフ事業	・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お客様の離脱防止 ・LPWA※等のIT活用による業務効率化とコスト削減
電力・ユーティリティ事業	・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 ・調整電源を持つことによる機動的な対応

※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。お客様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、人口減少やエネルギー需要構造の変化、脱炭素化の進展などの事業環境変化を見据え、エネルギー商社として培ってきた事業基盤と現場力を活かしながら、収益ポートフォリオの変革を進めていきます。

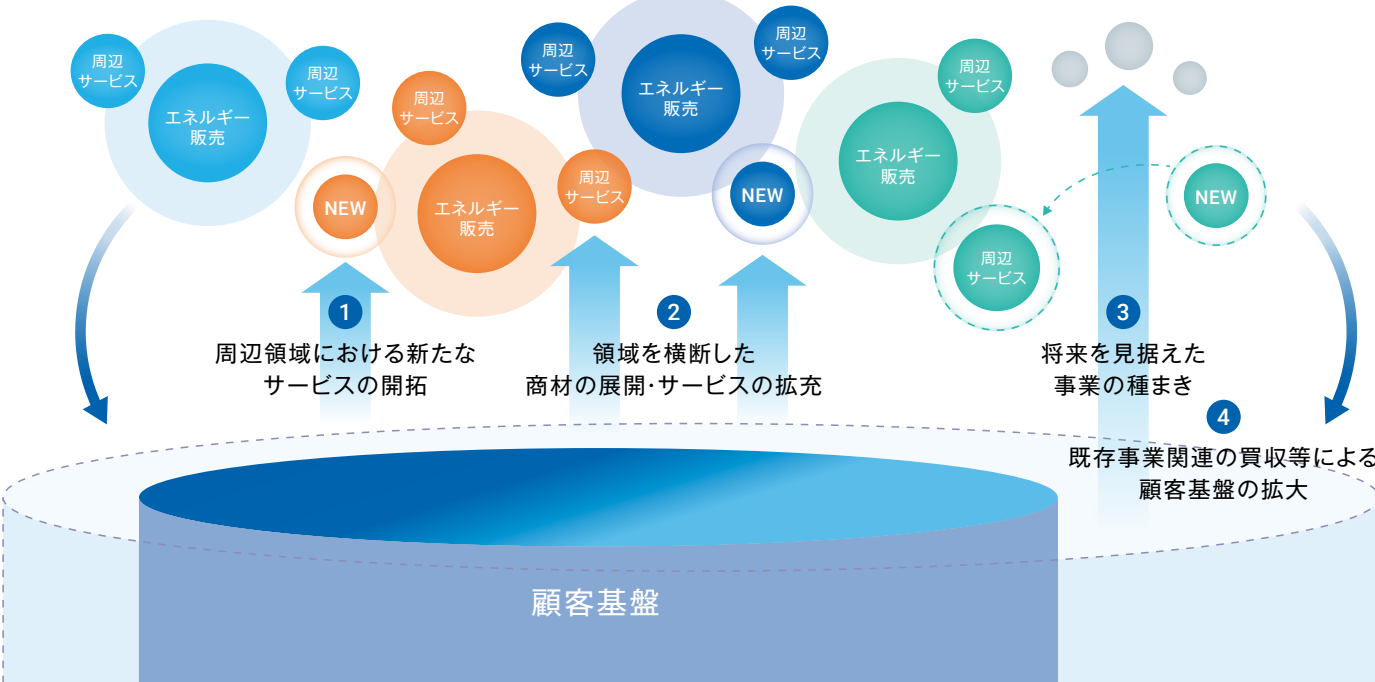
成長ドライバーと位置付けるモビリティ領域では、車両販売やメンテナンスと既存事業との連携を強化し、カーライフサイクル全体で提供する価値の向上を図ります。加えて、デジタル・DXを活用した周辺サービスの拡充や新たな事業機会の創出を進めることで収益の拡大を目指します。また、電力・LPガス事業を起点とした家庭領域での生活関連サービスの拡充を進めることで、お客様との接点を広げ、長期的な関係構築につなげます。

石油製品やガスなどの収益基盤事業においては、安定供給という社会的使命を果たしながら、業務高度化や物流機能の強化を進め、地域インフラの持続性と競争力向上を両立します。また、そこで得られた安定収益を周辺成長領域へ投資することで、新たな収益源を創出し、エネルギー事業だけに依存しない変化に強い多様な事業ポートフォリオへの進化と持続的な利益成長を目指します。

当期純利益構成比の変革イメージ



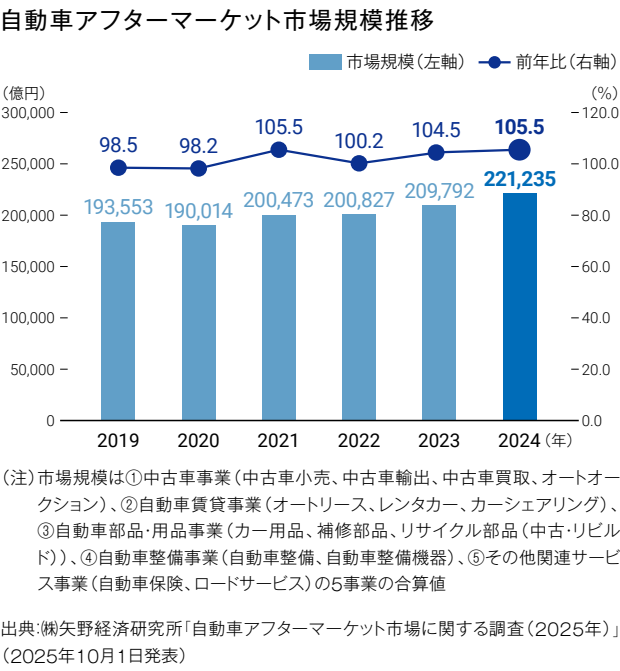
顧客基盤を軸としたアプローチ



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概況

近年の自動車アフターマーケット市場は、国内の自動車保有台数が堅調に推移する中、着実な成長を続けています。円安を背景とした優良中古車の海外輸出拡大に加え、法人車両需要の底堅さや、新車価格の上昇、納期長期化、維持費負担の増加などを背景に、カーシェアリング市場も拡大しています。また、車両の電動化・コネクテッド化の進展に伴い、整備・メンテナンスやデータ活用など周辺サービスへの期待も高まっています。一方で、事業者・ユーザー間の情報の非対称性、整備士不足、部品流通の非効率性、車両の高度化に伴う整備技術への対応など、業界には依然として多くの課題が残されています。当社グループは、これまで培ってきた顧客基盤と現場力を活かし、こうした課題の解決を通じて自動車アフターマーケットにおいても高い価値を発揮することで、モビリティ事業の持続的な成長を実現していきます。



自動車アフターマーケットの課題



クルマの資産価値と利活用を高める好循環の構築を目指す



投資注力領域の進捗

当社グループはアフターマーケット領域において、これまで培ってきたノウハウや顧客基盤を活かせる「中古車周辺」「整備」「商用車／トラック」を投資注力領域と位置付け、事業基盤の強化を進めています。特に(株)WECARSを中核とした中古車関連事業の拡大に取り組み、全国規模の顧客接点を活かした収益機会の創出を推進しています。これから投資注力領域に、DX投資やAI活用による業務高度化に加え、法人営業ネットワークの再構築、サービス機能の拡充、グループ内外との連携強化を進めることで、モビリティ事業全体の競争力向上と持続的な成長を目指します。

投資注力領域の重点取り組み

- ① 出資・資本参画の強化
 - ・(株)WECARS・(株)AGENCIAへの出資
- ② パートナー企業との新規事業創出
 - ・中古車ビジネスプラットフォームWECARS Partners、販売店向け簡易査定ツール開発 など
- ③ グループ連結経営の強化
 - ・グループ全社でのモビリティ人材の育成

WECARS Partnersの発足

当社グループは、(株)WECARSとの連携を強化し、中古車ビジネスプラットフォーム「WECARS Partners」の拡大を進めています。本取り組みでは、(株)WECARSの店頭在庫車両をパートナーズ価格で当社グループ販売店へ供給することで、各販売店が日本最大級の中古車流通ネットワークを活用しながら、在庫リスクを抑えつつ良質な中古車を安定的にお客様へ提供できる体制を構築しています。これにより販売機会の拡大に加え、納車後の整備・点検・車検・保険などの周辺サービスの需要獲得にもつなげています。また、中古車流通・販売にとどまらず、グループ各社が保有する顧客接点

や営業基盤、整備ネットワークやDXの活用を組合せることで、新たな事業機会の創出にも取り組んでいます。今後は(株)WECARSとの連携を軸に、さまざまなパートナー企業との協業も視野に入れながら、車両の仕入れから販売、アフターサービスまでを一体で提供するモビリティサービス基盤の構築を進め、グループシナジーの最大化と持続的な成長の実現を目指していきます。

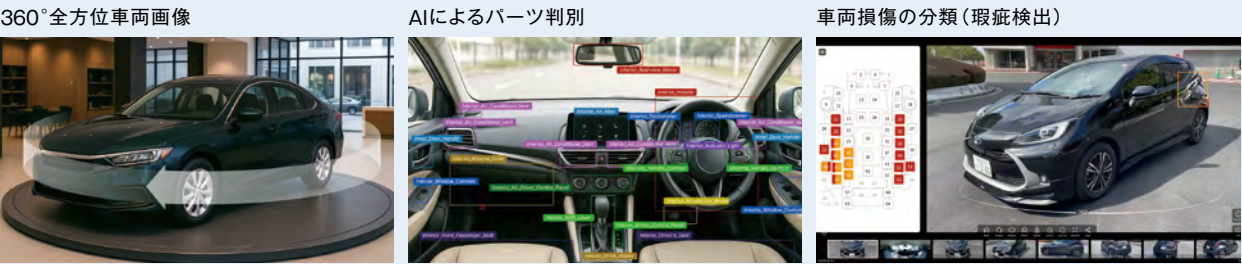


AI・画像認識技術を車両査定に活用—(株)AGENCIAへの出資—



2026年4月、当社はAI・画像認識技術を有する(株)AGENCIAへ出資しました。(株)AGENCIAは360°画像の生成やAIを活用した画像認識技術に強みを持ち、撮影した写真から車体の傷やへこみの有無、車内設備の状態などを自動で判別することができます。当社グループでは、これらの技術の中古車査定業務へ活用することで、査定担当者の経験やスキ

ルによる評価のばらつきを抑え、査定の信頼性と精度の向上を目指しています。また、査定業務の効率化を通じて、業界全体で課題となっている人材不足への対応にもつなげていきます。今後は、お客様自身が撮影した画像を活用したオンライン査定・買取サービスの実現も視野に入れ、中古車流通のさらなる利便性向上と顧客体験の高度化を推進していきます。



DX戦略

当社グループではこれまで、業務効率化と事業基盤強化に向けたデジタル変革を推進しており、2025年1月にはグループ会社を含む全社システムを統合した新ERPシステムを本格稼働させました。更に、AIツール「ENEX-GPT」の導入・活用を進めるなど、デジタル活用基盤の整備を推進しています。

中期経営計画「ENEX2030」では「くらしの原動力を創る」を掲げており、このありたい姿に向けて今後データ分析・活用を更に進化させ事業投資・新規事業創出に活用していくべく、DX戦略として具体的なロードマップを策定しました。現状の不確実性の高い事業環境を考慮し、短期的には事業リスクに備えるべく作業効率化や業務標準化を目指す守りのDXを優先し、2030年に向け事業の拡大や創出を目指す攻めのDXへと重点施策を移行させていく考えです。STEP1である2026年度は、「点の施策」推進としてまずは各業務領域におけるAI・BIツールの活用定着を進めるとともに、データ基盤及び管理手法の利便性向上に取り組んでいます。今後は様々なコーポレート部門・事業部門間との連携を強化し、企業組織全体の業務効率化とデータドリブン経営への変革を進め、事業ポートフォリオ変革を支えていきます。

2030年に向けた課題認識



「現場知×データ」による意思決定の高度化
社員が培ってきた「仮説構築力」や「即座の判断力（勘）」は、当社固有の一次情報であり、不確実性の高い事業環境においては、これらを定量的な外部データと融合することで、更に精度の高い意思決定を行う重要性が高まる



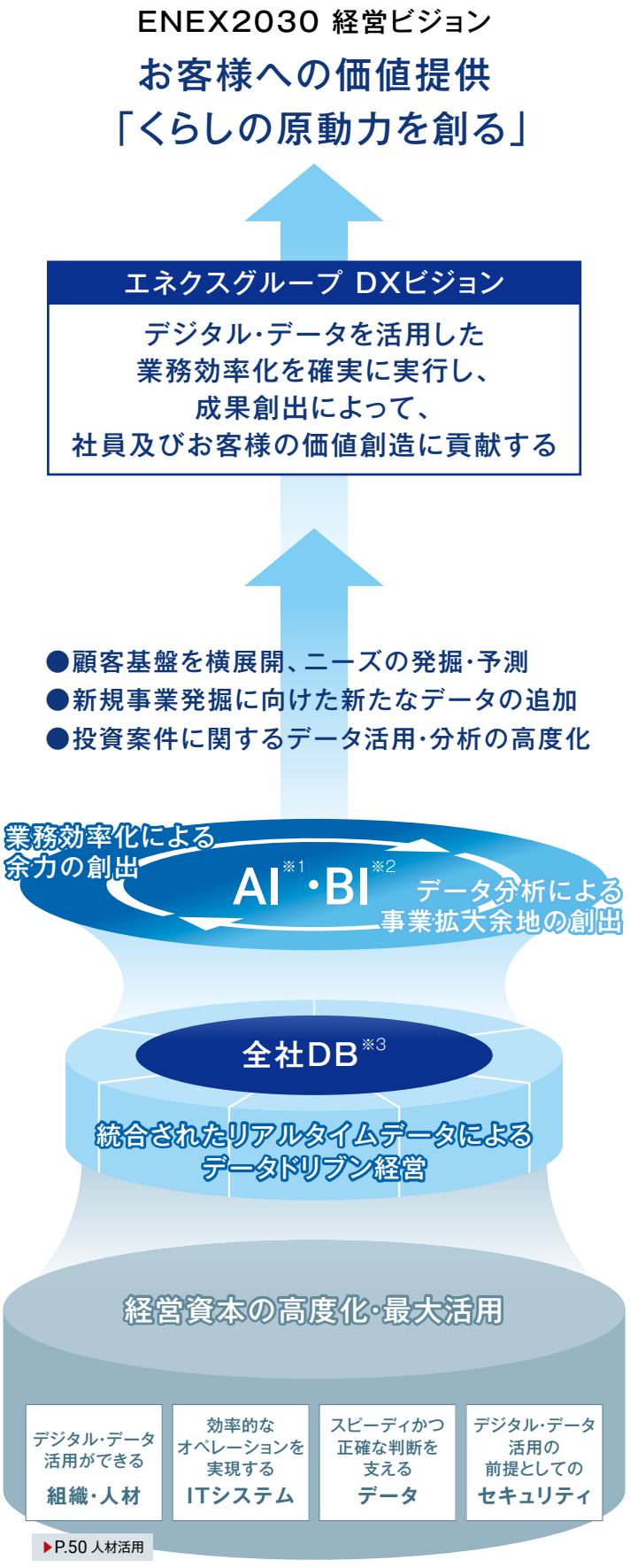
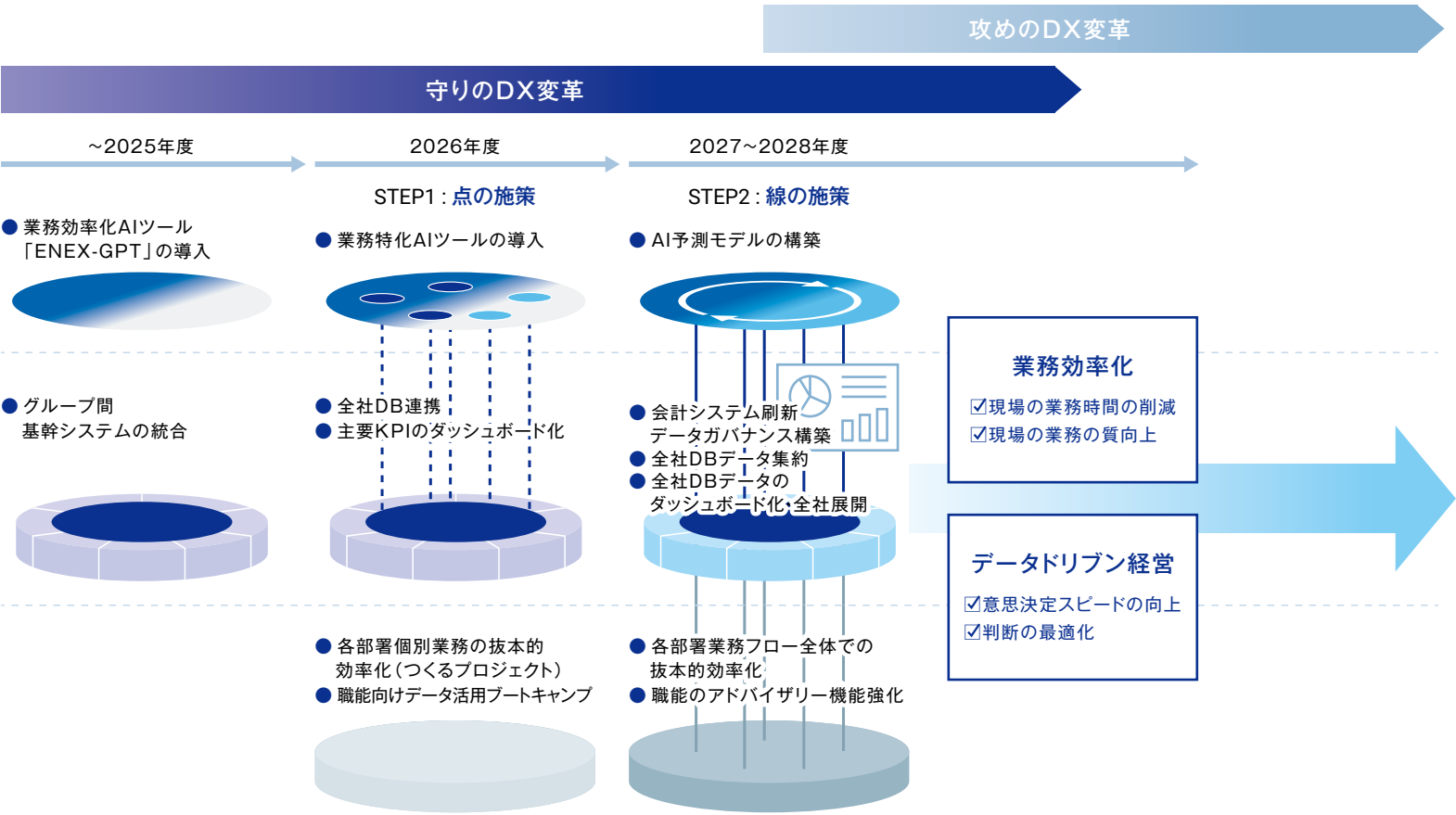
お客様のデジタル化ニーズの高まり
デジタルチャネルでサプライヤーとコミュニケーションを行う法人消費者が増加。デジタル顧客体験の質やチャネル横断での情報連携の有無が、サプライヤー選定の意思決定に影響



デジタルによる競争環境の激化
エネルギー業界各社は、AI等デジタル技術を活用しコスト効率化を積極推進。卸売業（特にお客様とメーカーとのマッチング機能）においても、新たなプラットフォームが台頭する競争リスク



人材から企業へのDXニーズの高まり
人口減少に伴い国内労働力人口は減少、人材獲得競争が激化するリスク。一方で、DX推進により業務の質・量が改善されることが採用及び従業員のエンゲージメント向上に寄与



※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技術。
※2 BI (Business Intelligence): データベース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。
※3 DB (Data Base): データベースの略。

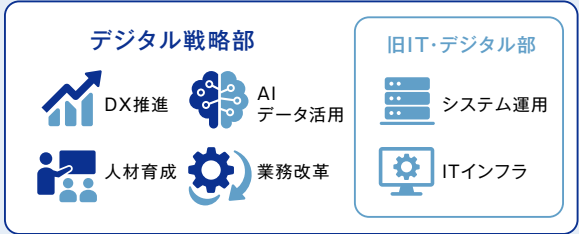
担当者メッセージ



デジタルとデータで、
全社の「変わる」を支える

デジタル戦略部長
國貞 洋行

2026年4月、当部は「IT・デジタル部」から「デジタル戦略部」へ改称しました。従来のシステム運用やITインフラの維持・管理に加え、DX推進、AI・データ活用、人材育成、業務変革を牽引する戦略部門としての役割を担っています。各部門及びグループ会社と連携し、デジタル技術とデータを活用した現場課題の解決を一つひとつ積み重ねる「地道なDX」により、社員一人ひとりがより付加価値の高い業務に注力できる環境づくりを進めています。2026年度は、AIやBIツールの活用拡大に加え、「つくるプロジェクト」を通じた定型業務の見直しや業務効率化を着実に推進します。あわせて、デジタル知見を備え、現場とともに変革を実行できる人材を「地道かつ継続的に育成」し、生産性向上と企業価値向上の実現を目指します。



つくるプロジェクト
～時間をつくる・余白をつくる・価値をつくる～

「つくるプロジェクト」は、日々の業務にある“つまらない・くりかえし・ルーティン”な作業をデジタル・AI・データの力で見直し、社員が本来注力すべき仕事に向き合う時間をつくる全社横断の取り組みです。形式的な定例報告やExcelによる集計・照合作業、会議資料作成時の転記・加工などの業務について、全社データ基盤を活用した自動化やリアルタイムでの情報共有へと転換し、業務効率化を推進します。

現場の課題や業務実態に即したテーマを起点に、企画から実装、定着までを一貫して支援することで、継続的な業務改革の実現を目指します。こうした取り組みを通じて創出した時間を、人材育成や顧客提案、新たな価値創造活動へ振り向けることで、社員一人ひとりの生産性向上と組織全体の変革につなげていきます。



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



自動車用エネルギー販売事業



トラック事業



CS経営コンサルティング支援事業



自動車ディーラー事業



自動車整備関連事業



中古車販売事業

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(RD)、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



石油製品トレード・ターミナル事業



産業ガス販売事業



船舶燃料販売事業



海外事業



アスファルト販売事業



環境商材販売・サービス事業

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ガス元売事業



LPガス販売事業



都市ガス販売事業



ECサイト住設機器販売事業



電力小売事業



生活関連サービス事業

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



発電事業



バイオマス発電事業



海外事業



テラセルソーラーサービス事業



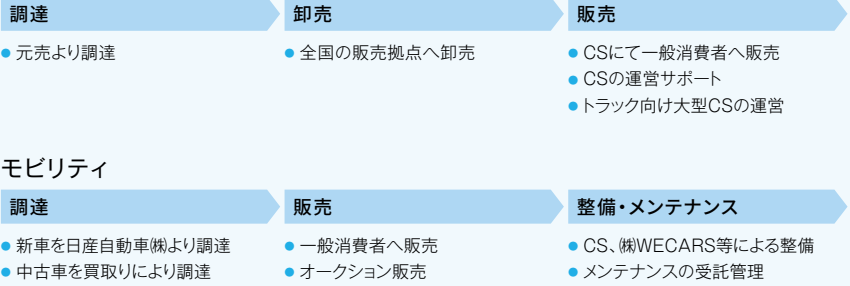
電力小売事業



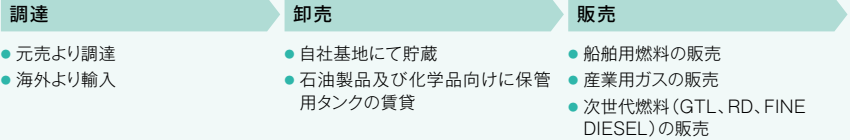
地域熱供給サービス事業

ビジネスフロー

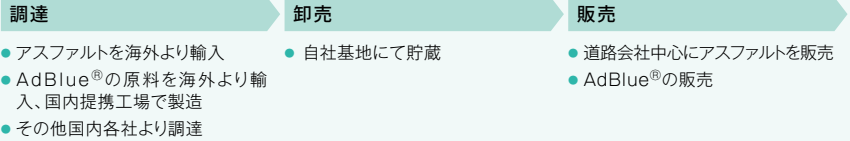
自動車用エネルギー



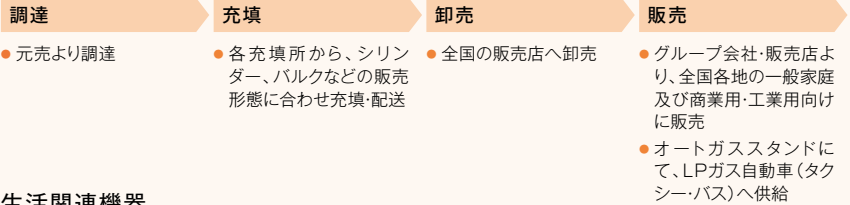
産業用エネルギー



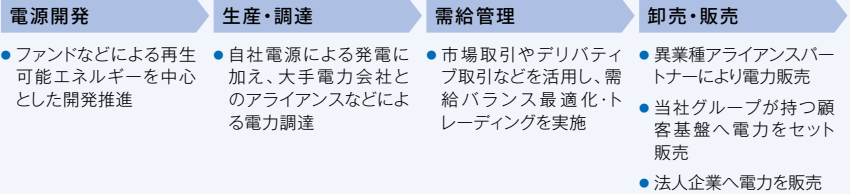
産業用資材



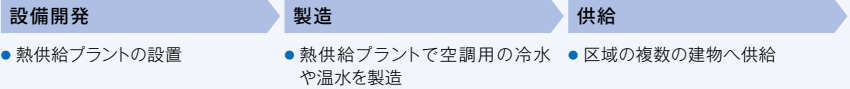
LPガス



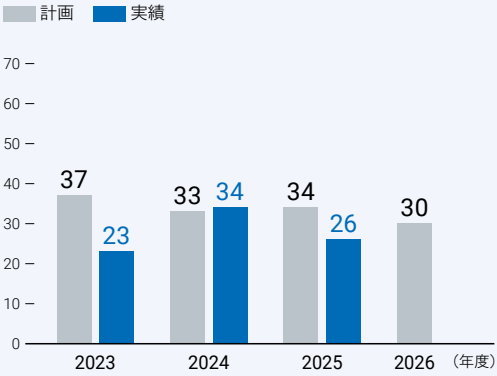
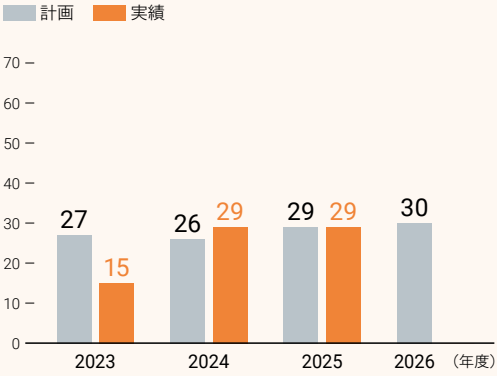
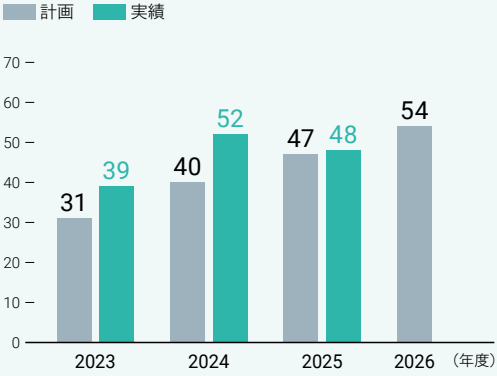
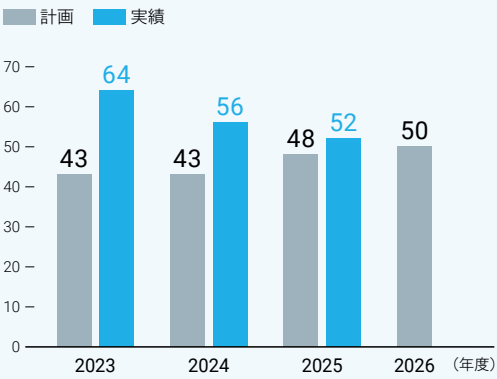
電力



地域熱供給



当期純利益（億円）



CAR-LIFE DIVISION
カーライフ事業



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

石油事業とモビリティ事業の
相互成長によるBX(ビジネス
トランスフォーメーション)を実現します。

カーライフ事業を取り巻く環境は、大きな転換期を迎えています。国内では脱炭素化の進展や少子高齢化を背景に、ガソリン・軽油などの燃料需要が構造的な減少局面にある一方、地政学リスクやエネルギー価格の変動、競争環境の激化により事業を取り巻く不確実性は一段と高まっています。もう一方で、車両販売・買取、整備、保証といったカーライフ関連サービスの需要は底堅く推移しており、デジタル技術の進展を背景に顧客接点の高度化や車両情報流通の効率化が進むなど、新たな成長機会も拡大しています。

当事業では、こうした事業環境の変化を踏まえ、エネルギー供給にとどまらず、お客様のカーライフサイクル全体に価値を提供する事業への進化を目指しています。今後は、石油事業とモビリティ事業の連携を一層強化し、供給基盤の高度化や成長領域への投資を推進するとともに、デジタル活用による顧客価値の向上、人材の最適配置・育成を図ることで、収益基盤の強化と持続的な成長を推し進めます。

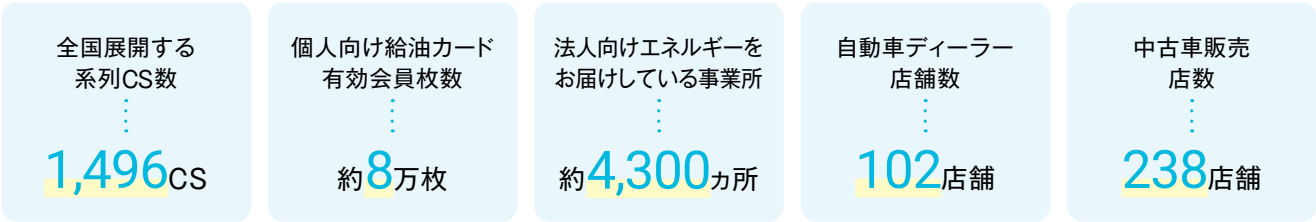
カーライフ全体を支える事業モデルへの進化

カーライフ事業は、石油製品販売事業とモビリティ事業の2つの基盤から構成され、当社グループの事業ポートフォリオ変革を担う中核領域の一つとして位置付けています。石油製品販売事業は全国のCSを通じて確立された顧客接点と供給基盤を有し、モビリティ事業は新車・中古車販売や整備ネットワークの拡充により成長を続けており、現在では当社の収益の一部を担う規模へと拡大しています。今後はこれら2つの事業を個別に拡大するのではなく、「石油製品×モビリティ」の融合とクロスセルにより相互成長を実現し、収益機会の拡大を図っていきます。そのためにもCSを起点とした顧客基盤に対し、燃料供給を

中核としながらも車両販売や車検・整備などの機能を組合せ強化することで提供価値を拡張し、カーライフ全体を支える事業モデルへの進化を図ります。

2026年度も引き続き、既存事業の競争力強化と成長領域への投資を両輪で推進します。石油事業においては供給基盤の維持・高度化を図りつつ、モビリティ事業においては㈱WECARSを軸とした中古車関連事業及び整備ネットワークの拡張を進めることで収益機会の拡大を図り、価格変動に左右されにくい持続的な収益構造への転換を目指します。

戦略実現のための重要な事業基盤



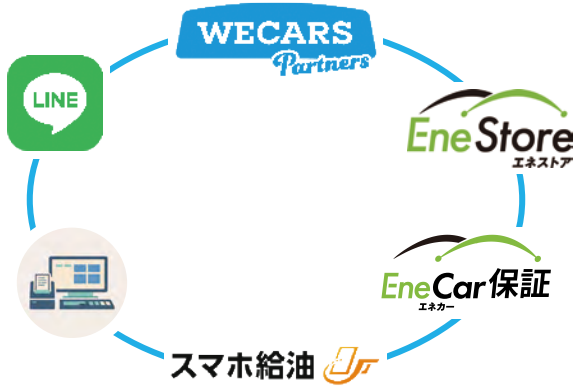
重点施策

燃料供給拠点から総合エネルギー拠点へ

当事業は、全国のCSネットワークを基盤に、従来の「燃料供給拠点」から、お客様の暮らしを支える「総合エネルギー拠点」への進化を図っています。2025年度は、LINEを活用した販促機能の高度化やカー用品ECサイト「EneStore」の機能強化を進めるとともに、㈱WECARSとの連携による中古車流通スキーム「WECARS Partners」の構築を推進しました。また、車検・整備サービスとの連携や中古車保証サービス「エネカー保証」の展開を通じて、非燃料収益の拡大にも取り組みました。

今後は、燃料供給を中核としながら、車両販売、車検・整備、保険、電力販売などのサービスを一体的に提供することで、CSの提供価値を高めていきます。石油とモビリティを融合したサービスを展開することで、地域社会に必

要とされ続ける持続的な総合エネルギー拠点の実現を目指します。



現場力を支える人材育成

持続的な成長の実現には、新たな事業機会を創出できる人材の育成と、現場力の強化が不可欠です。当社グループでは、石油事業とモビリティ事業の双方を含む多様な事業現場で人材を循環させることで、実務に根ざした知見やノウハウの蓄積・共有を進めています。

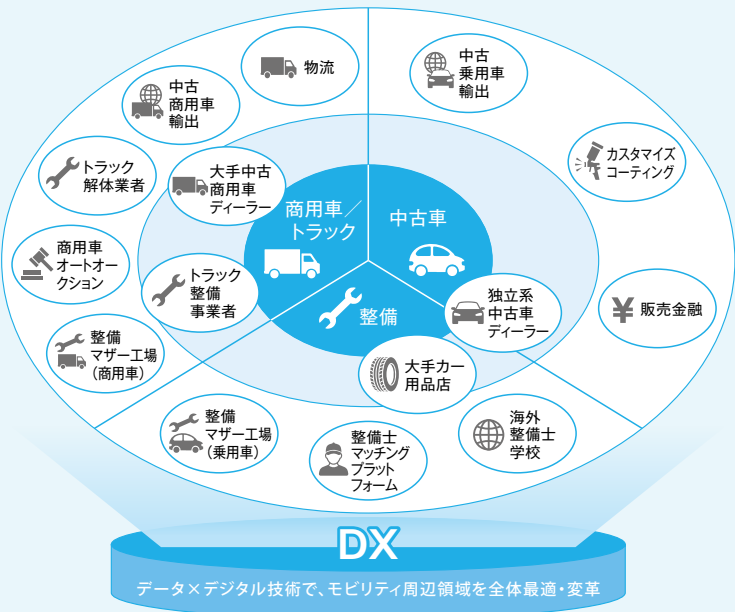
日産大阪販売㈱や㈱WECARSなどモビリティ関連企業への出向・人材交流に加え、各事業の現場で培った顧客対応力、業務運営力、課題解決力をグループ内で還流さ

せることで、事業領域を越えて価値を生み出せる人材の育成を図っています。

また、現場で得た知識や課題認識を事業開発や投資戦略の立案にも活かすことで、人材育成と事業基盤強化を一体で推進しています。今後も、現場に強い人材の育成とグループ会社間の連携強化を通じて、市場変化や顧客ニーズに柔軟に対応できる組織力の向上を目指します。

重点領域の拡大による収益機会の創出

カーライフ事業では、モビリティ事業を成長領域と位置付け、事業基盤の拡大と収益機会の創出に取り組んでいます。重点領域である中古車、整備、商用車・トラック分野では、中古車領域において㈱WECARSを中心に仕入・査定・流通・販売機能の高度化を推進しています。整備領域では、整備ネットワークの拡充や周辺サービスの強化を進めており、㈱植田モータースの買収もその一環です。また、商用車・トラック領域では、中古トラック売買、整備、物流関連サービスなど周辺領域への展開を進めており、㈱山口カンキウ物流の買収などを通じて事業基盤を拡大しています。今後は物流事業者に対し、車両の買取・販売、整備、リース、保険を一体的に提供する体制の構築を目指すとともに、DX投資を通じて各機能を有機的に連携させ、持続的な成長を実現していきます。



INDUSTRIAL BUSINESS DIVISION
産業ビジネス事業



千村 裕史
常務執行役員
産業ビジネス部門長（兼）
ホームライフ事業担当役員

物流とDXを成長ドライバーに、
強靱な事業ポートフォリオの構築を
目指します。

産業ビジネス事業を取り巻く環境は、エネルギー需要構造の変化や脱炭素化の進展に加え、物流・人材コストの上昇など、大きな変革期を迎えています。そのような中、当事業はアスファルト、船舶燃料、産業用ガスなど社会インフラを支える商材の安定供給を通じて培ってきた物流機能や事業基盤を強みに、環境変化に左右されにくい事業ポートフォリオの構築を進めています。

「ENEX2030 '25-'26」では、既存事業の収益力向上に加え、事業間シナジーの創出や新たな事業領域への挑戦を通じて、収益源の多様化と安定化を推進しています。また、陸上物流と海上物流の機能強化、DXの活用による業務効率化やバリューチェーンの高度化を進めることで、お客様への提供価値を高めるとともに、新たな成長機会の創出を図っています。今後も強みである物流アセットと事業ネットワークを最大限活用し、持続的な成長と企業価値の向上を実現できる強靱な事業ポートフォリオの構築を目指します。

物流とDXを軸に切り開く新たな成長機会

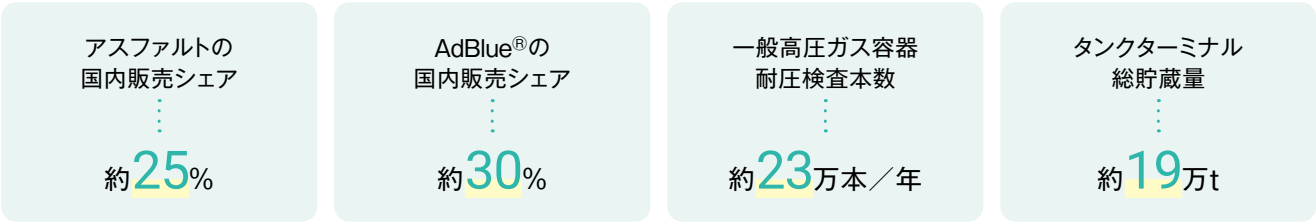
当事業は、全国の物流拠点や配送ネットワーク、船舶関連機能など、長年にわたり培ってきた物流アセットを有しています。これらは、社会インフラを支える事業活動を通じて構築された当事業ならではの強みであり、重要な競争優位の源泉です。当事業では、この強固な事業基盤を活用し、陸上物流・海上物流の双方において機能強化と事業領域の拡大を進めることで、市況変動の影響を受けにくい安定的な収益基盤の構築に取り組んでいます。

更に、物流とDXの融合を成長ドライバーと位置付け、新たな価値の創出を推進しています。デジタル技術の活用による業務効率化や物流オペレーションの最適化に加え、データ活

用による意思決定の高度化を進めることで、生産性向上と顧客価値の最大化を図っています。また、グループ内外の物流機能や顧客接点を有機的に結び付けることで、商材や業界の枠を超えた新たなソリューションの提供を目指しています。

加えて、物流を起点とした新たなパートナーシップやサービス展開を通じて、既存事業とのシナジー創出と収益機会の拡大を推進しています。今後も、物流を成長戦略の中核に据え、サプライチェーンの強化による安定収益基盤の構築と、DXを活用した新たな価値創造の両輪で、環境変化に柔軟に対応できる強靱な事業ポートフォリオの形成と企業価値の向上を目指していきます。

戦略実現のための重要な事業基盤



重点施策

船舶燃料の配送内製化による事業基盤の強化

船舶燃料事業における物流機能の強化を目的として、関門海運(株)の株式を取得し子会社化するとともに、エネクスマリンコネクト(株)へ社名変更しました。これにより、船舶燃料配送の内製化を推進しました。安定供給体制の強化と物流効率の向上を図るとともに、物流機能を競争優位の源泉として活用していきます。本取り組みは、中期経営計画「ENEX2030 '25-'26」に掲げる「物流とDXで掴む成長の商機」を具現化する施策の一つであり、物流を軸とした事業競争力の向上と船舶燃料販売事業のさらなる成長を目指しています。今後も物流機能の高度化を通じて、新たな収益機会の創出と企業価値の向上に取り組んでいきます。



海上燃料輸送事業



船舶代理店事業



外航船立会い事業



アスファルト配送拠点の拡充

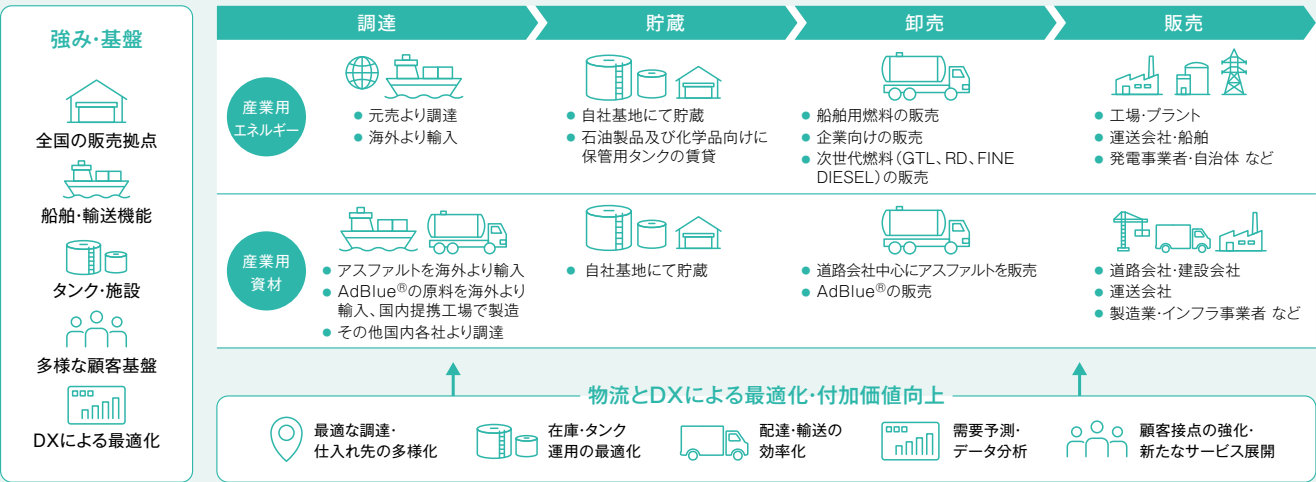
当社は、道路インフラを支えるアスファルトの安定供給を担う国内有数のサプライヤーとして、全国10カ所の基地ネットワークを活用し、国内販売シェア約25%を有しています。物流機能を競争優位の源泉と位置付け、現在は袖ヶ浦アスファルト基地のタンク増設を進めることで受入れ・保管能力を拡充し、供給力のさらなる強化を図っています。今後も戦略的な物流投資を通じてサプライチェーン全体の競争力を高め、市場シェア拡大と持続的な企業価値向上の実現を目指します。



袖ヶ浦アスファルト基地

物流とDXで進化するサプライチェーン

海上・陸上物流とDXを融合し、調達から販売までをつなぐサプライチェーンの高度化を通じて、新たな成長機会の創出に取り組んでいます。



HOME-LIFE DIVISION ホームライフ事業



若松 京介

伊藤忠エネクスホームライフ株式会社
代表取締役社長

攻めと守りの両軸で、 顧客基盤とグループネットワークの 強化を継続します。

ホームライフ事業は、石油事業と並ぶ伊藤忠エネクスの祖業の一つであり、LPガスの直売（BtoC）及び卸売（BtoB）が主な柱です。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（2026年3月末現在）。一方で、当事業を取り巻く環境は、国内の人口減少及び少子高齢化や、家庭におけるエネルギー選択の多様化を受け、転換点を迎えています。また、近年では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ガス事業者には変化が求められています。このような状況にいち早く対応し、事業競争力を高めていくべく、2024年10月にLPガス事業を主体とするグループ会社4社を経営統合し、伊藤忠エネクスホームライフ㈱（以下、当社）として新たに歩み始めました。新体制への移行から約2年、攻めと守りの両軸を意識しながら顧客基盤とグループネットワークの強化を継続していきます。

DXを活用した顧客接点の創出・拡大とM&A・事業再編に向けた戦略投資の推進

当事業の戦略として、攻めの面では、DXを活用した顧客接点の創出・拡大を重点施策とします。後述するECサイト「eコトもーる」やWebマーケティングの推進により、当社供給先に限らない幅広いお客様との接点を構築し、非対面販売の強化を図るとともに、新たな販売チャネルの構築を目指します。また、電力販売の強化やポイントサービスの拡充等を通じて、お客様にとっての実質的なメリットと付加価値を高め、「選ばれる理由」を強化していきます。他方、守りの面では、保安・法令遵守をあらためて経営の最優先事項に位置付け、「保安無くして事業無し」を実態として機能させます。教育を“保安のインフラ”として

整備し、eラーニング、統一マニュアルの運用を通じて保安品質を均質化するとともに、点検業務のタブレット化やRPA活用等を推進し、記録の真正性や法令遵守力を高めます。この取り組みにより、お客様からの信頼向上と事業基盤の安定化を図ることが狙いです。上記に加え、M&Aを活用した顧客規模拡大、事業再編に向けた戦略投資、提携先とのシナジー強化にも注力します。これらDX活用・保安・提案力を競争力の源泉とし、お客様・社員・お取引先から「選ばれ続ける企業」の実現を目指していきます。

戦略実現のための重要な事業基盤

LPガス・都市ガスをお届けしているご家庭

約150万世帯

オートガススタンド（タクシー・バス用）

27カ所

LPガス販売店数

約2,600社

事業所拠点数

159カ所

重点施策

住宅設備機器ECサイトの構築・運用

当社は㈱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」を2025年7月より提供開始しました。これにより、各企業は自社のECサイトを構築し、商品検索・見積り作成・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す。また、1号店として当社の自社ブランドECサイト「eコトもーる」をオープンし、機器販売並びに設置工事を行うことでWebからの新規顧客層を獲得しています。手間のかかるイメージのある見積りから

商品注文を簡便にすることで好評をいただいております。順次取扱商品を拡大しているほか、商品・工事ともに10年保証を無料でお付けしていることにより、便利かつ安心してご利用いただくことができます。



顧客体験の向上・新たなニーズへの対応

新規層のみならず既存顧客も含めた顧客体験の向上を目的に、2025年4月よりWeb会員サービス「MYENEX」をリニューアルしました。本取り組みにより、LPガス等の利用料金に応じて「eコトぼいんと」が獲得できるようになり、貯まったポイントはギフトカードや他のポイント等への交換が可能となります。また、近年では月額利用型サービスが広く浸透しています。当社においても、リースを活用した商品提供により、お客様が導入しやすい仕組みを整

え、多様化する顧客ニーズへの対応を目指します。これにより、お客様との継続的な関係を構築し、顧客基盤のさらなる強化につなげます。

MYENEX



サービスと会員プラットフォームの全体像

新規顧客向け

資本業務提携

伊藤忠エネクスホームライフ株式会社
お客様の設備、コスト良く！
交換できるくん

Replaform
プラットフォーム
ECサイト作成をサポート

eコトもーる
伊藤忠エネクスホームライフ株式会社
Webからの新規層取り込み

既存顧客向け

MYENEX



様々な用途に使えるポイントを付与



会員化によるお客様との接触強化



ロイヤルティの高いお客様の創出・固定化

POWER & UTILITY DIVISION

電力・ユーティリティ事業

事業環境の変化を捉え、 “顧客基盤拡大と付加価値創出” に挑戦します。

電力・ユーティリティ事業は、「電力で基盤をつなぎ、環境で未来をひらく」を基本方針として、電力・熱の安定供給を通じて社会インフラを支えるとともに、お客様の脱炭素化と経済性の両立を支援することで持続的な成長を目指します。

地政学リスクの高まりや需給構造の変化、技術革新などを背景に、当事業を取り巻く環境は不確実性を増しています。このような事業環境のもと、発電から需給調整、販売までを一貫して担う事業基盤と、多種多様なエネルギー商材・サービスを組合せ、最適な形で提供できる強みを活かし、お客様の幅広い課題の解決に取り組んでいます。更に、これまで培ってきた需給調整力や、電力・熱関連事業の運営・保守に係る知見・ノウハウを更に磨き上げ、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ていきます。

梅本 昌弘

執行役員
電力・ユーティリティ部門長

事業の強みを進化させ、次なる成長につなげる

当事業では、2030年を見据えた持続的な成長と収益基盤の強化に向けて、「顧客基盤の拡大」「需給機能の高度化・調達最適化」「電力・熱周辺領域における新たなサービスの創出・展開」の3つを戦略の柱に据えています。

顧客基盤の拡大にあたっては、事業部門の枠を超え、当社グループが有する法人・個人それぞれの幅広い顧客接点を起点として営業活動を強化するとともに、M&Aや他社との提携も積極的に活用し、これまで十分にアプローチできていなかった地域・業種・顧客層の開拓を進め、新規顧客の獲得を加速していきます。需給機能の高度化・調達最適化に関しては、自社電源や大手電力会社

とのアライアンスを活かし、需給予測・運用の精度向上と電力調達の最適化を進めます。また、系統用蓄電池をはじめとする調整力電源への投資を推進し、需給変動への対応力を強化するとともに、調整力としての価値を新たな収益機会として取り込んでいきます。加えて、電熱設備の運営を通じて培った技術力と知見・ノウハウに、デジタル技術や当社グループの持つ多種多様な商材・機能を掛け合わせ、新たなサービスの事業化（外部展開）を推進します。これにより、お客様のエネルギーマネジメントの高度化・効率化を総合的に支援し、次なる収益の柱を育成します。

戦略実現のための重要な事業基盤

小売電力販売量
(取次数量を含む)

2,847千MWh

発電施設の能力

202MW

熱供給地区

19地区

電気の
グループ契約件数

約32万件

重点施策

電力供給力強化と収益源の多様化

当社グループで発電事業を担う上越エネルギーサービス㈱は、LNGを燃料とするガスエンジン発電設備を新たに2基増設し、2025年12月に運転を開始しました。これにより、同設備による発電容量は15.6MWから31.2MWに倍増、当社グループにおける電力の安定供給及び電源調達の最適化を実現します。また、機動性に優れたガスエンジンの特性を活かし、需給調整市場へ調整力を提供することで新たな収益源の獲得にもつなげていきます。



ガスエンジン発電設備

事業ポートフォリオの拡充（系統用蓄電池事業への参画）

大分県速見郡日出町で計画中の系統用蓄電池事業への参画に向け、国内企業3社とともに同事業への出資を決定しました。本事業は、特別高圧の系統用蓄電池設備（定格出力51MW、定格容量204MWh）を開発・運営するもので、再生可能エネルギーの導入拡大に伴い重要性が高まる調整力の確保に寄与するものです。系統用蓄電

池は、充放電を通じて電力需給の変動を調整し、電力システムの安定運用を支える重要なインフラとして期待されています。本事業への参画を通じて、電力・ユーティリティ分野における事業領域の拡充を図るとともに、これまで培ってきた電力事業の知見及び需給運用ノウハウを活かし、収益基盤の強化を推進します。

2030年に向けた領域別投資方針

