

SPECIAL FEATURE : 社外取締役対談

「攻め」と「守り」で変革を後押し

中期経営計画「ENEX2030」で変革を進める伊藤忠エネクスについて、
森川取締役と徳田取締役が率直な意見交換を行いました。

森川 卓也 Takuya Morikawa

社外取締役

1982年4月

コクヨ㈱入社

2005年6月

同社取締役兼コクヨS&T㈱代表取締役社長

2015年4月

同社取締役グループ上席執行役員海外事業本部長

2019年1月

同社取締役副社長特命担当

2020年6月

㈱浅沼組社外取締役(現任)

2021年4月

コクヨ㈱顧問

2021年4月

㈱ワキブリントピア代表取締役社長

2021年5月

ネットスクウェア㈱顧問

2022年6月

当社社外取締役(現任)

2023年8月

ネットスクウェア㈱代表取締役副社長

2024年3月

同社代表取締役社長

2024年11月

ショウワノート㈱取締役執行役員(現任)

徳田 省三 Shozo Tokuda

社外取締役

1981年11月

監査法人朝日会計社
(現:有限責任あずさ監査法人)入社

1985年8月

公認会計士登録

2002年7月

同法人代表社員

2004年4月

同法人知的財産戦略室長

2006年6月

同法人東京事務所第3事業部長 同法人本部理事

2009年7月

同法人KM推進室長

2010年6月

同法人専務理事

2015年7月

同法人シニアパートナー

2017年6月

三井化学㈱社外監査役

2017年6月

当社社外監査役

2025年6月

当社社外取締役(現任)

「狩猟型」の色彩を強める伊藤忠エネクス

徳田 私は2017年に当社の社外監査役に就任してから当社を見続けています。長い年月をかけて築き上げてきた顧客基盤を大切に、着実に拡大していくという経営の軸は、「社会とくらしのパートナー」という経営理念とともに、経営トップがバトンをつなぎながら一貫して継承されていると実感しています。

森川 ミッション・ビジョン・バリューなどを、時代の変化に合わせてアップデートしていくことはとても大切であり、当社も経営トップによって方針や発信するメッセージは変わります。しかしおっしゃるとおり、目指す姿と経営理念にも記された文化は、底流に流れ続けており、これはエネルギーを中心に社会インフラを支え続ける企業として、あるべき姿だと思います。

徳田 一方で、現在の顧客基盤を保持し続けることは、人口減少を考慮すれば現実的ではないため、維持できている間にいかに次の成長の柱をつくり上げていくか、エネルギー流通系事業への依存からどのように脱却していくかは、歴代の社長が常に課題認識を持って取り組んできたことです。

森川 まさにそれが、田畑社長の「狩猟型」という言葉にも込められていますね。特に既存顧客への新商材、新規顧客に既存商材、新規顧客に新商材をアプローチしていく姿勢が持続的な成長に不可欠です。そのためにはフロンティアを開拓する姿勢が欠かせないという考えには全くの同感です。

徳田 狩猟民族というのは本来、「その日暮らし」で本質的には危ういものです。田畑社長も既存顧客基盤を守る「農耕型」を否定されているわけではありません。しかし、既存ビジネスの収益基盤が強固で、その維持に努めるだけでも着実に利益が積み上がるがゆえに、新しいことにチャレンジする風土がやや不足していることは事実です。実はこうした課題認識も社長から社長へと受け継がれてきたことです。田畑社長の「狩猟民族」という強い言葉には、現在の延長線上に甘んじれば「茹でガエル」となるという危機感を社員と共有し、チャレンジを強く後押しすることが2030年の目標達成に不可欠という想いが込められていると思います。

森川 私は事業会社での経験が長く、成長のために多くのチャレンジをし、失敗もしてきました。人より先に失敗し、そこからの学びこそが、次の成功につながると確信しています。大きく業績が落ち込めば自然とチャレンジする雰囲気

気にもなりますが、確実に利益を上げ続けている当社では、前例を重んじ既成観念にも囚われがちになります。田畑社長が、意識的にチャレンジを奨励し、失敗を許容する風土をつくることには大きな意義があると思います。

徳田 長年当社に携わってきて、明らかに経営のモードが変わったと感じたのが、2023年の「ENEX2030」の策定でした。伊藤忠エネクスのコア事業であるエネルギービジネスは、国際情勢やエネルギー政策など、自社でコントロールできない要因があるため、どうしても変化を捉えながらコツコツと積み上げていく経営スタイルになり、これが2年単位で中期経営計画を設定していた背景です。しかしそうしたスタイルのままだと、将来の成長には限界が見えていたため、2030年という長期目標を初めて設定し、既存事業を土台に2,100億円の戦略投資によって新たな収益基盤を乗せていく方向性を示しました。

森川 そうですね。先のことを見通しにくい業界のため、2年という計画のサイクルが合理的な中で、初めてバックキャストिंगのアプローチを採用し高い目標を掲げたのは、経営の変革に向けた強い意志を示すものとして、注目すべき点だと思います。モビリティ分野の強化は示していますが、それ以外は2030年に向けた具体的な投資領域を明確化していません。これは徳田さんがおっしゃるような業界やビジネスモデルの特性上、将来を決め打ちして大規模な投資を行うにはリスクが大きすぎるため、様々な可能性を想定しながら強みを持つ領域に、マルチベットしていく考えだと理解しています。

徳田 こうした長期的な道筋を描くことができたのは、既存事業の高いキャッシュ創出力があるからです。やはり「農耕型」があるからこそその「狩猟型」だと思います。それらのバランスをいかにとっていくかですね。1st STAGE、2nd STAGEと2年ごとに着実に利益を積み上げながら2030年に向けて前進しており、㈱WECARSへの投資をはじめ、成長領域での目指す事業基盤の姿も年々解像度が上がってきています。残り4年でゴールに到達できるかは、これからのチャレンジ次第だと思います。

組織の縦割りと顧客視点の強化が課題

森川 投資額は達成すべき「枠」ではないことは理解していますが、計画にビハインドしている点は課題だと思っており、正直、まだ「守り」から脱却しきれていないと感じています。私たち社外取締役の重要な責務でもありますので、後押ししていきたいと思っています。既存エネルギーの

販売量が減っていくことは、避けられない脅威です。再生可能エネルギーへの展開はもちろん必要ですが、当社の強みは既存の顧客接点にあり、重要なことは接点の「数」ではなく、どう活かすかという「質」です。100万件規模の顧客接点をどうビジネスチャンスに変えるかを、顧客側の視点から見極める必要があります。例えばモビリティ事業は、「移動手段の提供」に加え、移動手段への「エネルギー供給」、整備や保険などの「利用／維持の支援」など顧客接点を活かした顧客課題の解決領域は広いです。異なる事業体との連携を強め、フロー型からストック型の収益モデルへの転換を積極的に考えていけば、新たな投資機会にもつながります。もちろん執行側もそれについては考えているとは思いますが、私たちもこのテーマをより深く議論できたらと思っています。

徳田 顧客基盤を共通化して接点を活かそうという発想は昔からありながら、伝統的に部門ごとの縦割りが強かったため積年の課題となっています。しかし今回、ERP刷新を機に一歩前進したと考えています。データを共有すれば新しいビジネスの探索も促進されると思いますし、事業を越えた人事異動も活発化すると思います。

森川 人材育成の観点で考えると、事業を強めていくうえで縦、つまりその事業領域に精通する方向での育成が合理的ですが、事業部門ごとに特性や文化が全く異なりますから、慎重に一歩ずつ進めていくことになると思います。ただし、一定の充足がある現在の市場で、新たなビジ

ネスを創出するには、顧客側の視点で顕在化していないニーズを探ることが極めて重要だと思います。企業の組織構造は顧客にとっては意味を持たないため、多面的にデマンドサイドから市場を捉えることができるよう、事業間での人の異動は、ぜひ進めていってほしいと思います。「狩猟型」の色彩を強めていくとすれば、そのために必要な人材像や育成の方法、人の最適なアロケーションも、同時に考えるべき大切なテーマですね。

戦略への議論を深めていくために

徳田 取締役会は、実効性評価のPDCAを回しながら着実に改善されていると評価しています。以前、議論の一層の活性化が課題としてあがりましたが、現在では社外取締役を含めて活発に意見が交わされており、議論の中身を更に深める段階に進んでいます。

森川 そうですね。監査役も含めて取締役の多様性が高まってきているので、様々な角度から意見が出るようになってきています。一方、改訂版のガバナンスコードでも求められていますが、取締役会が単なる承認機関としてではなく、ポートフォリオ戦略と資源配分の意思決定の役割を果たしていくためには、社外取締役も戦略の議論により深く関与していく必要があると考えています。

徳田 一定以上の規模の投資は当然、取締役会の議題にあがりますが、これまで中期経営計画の中で全体の投資

顧客視点と横連携による 事業モデルの進化を後押しする 深い議論を

リスクを恐れず、 しかし適切なレベルに抑制することで 成長投資を着実に企業価値に変えていく

方針の議論に社外取締役が十分に参加できていなかったのは、事実です。しかし、これも最新の実効性評価で課題として共有しており、今後、議論をもっと深めていく方向にあります。そのためには社外取締役も、事業への理解をこれまで以上に深めていかねばなりません。社外役員向けの事前説明会や、各部門長からの説明の機会は設けられており、様々な拠点を視察する機会もいただいておりますが、さらなる充実を図っていただければと思います。もちろん私たち自身も能動的に情報を求めていきたいと思います。

森川 私が前職で執行側にいた頃、社外取締役の方たちとよく合宿をしていましたが、情報の非対称性があるため議論は噛み合いにくいものでした。一方、思考の起点となる「将来、どんな姿を実現したいのか」「どんな事業体でありたいか」「そこに向けてどんなシナリオで進むのか」など、大きな論点を明確に設けて議論していくことが必要だと思います。

徳田 社外取締役としては、親会社との関係性に注視していくことも重要な責務ですね。もともと親会社との取引が少なかったこともあり、利益相反の問題が生じたことはほとんどありませんが、現在は(株)WECARSを中心にモビリティでJVを進めているため、しっかり見ていきたいと思います。利益相反がなければ、むしろ親会社の存在を強みとして、どんどん活用していってほしいと思います。

「くらしの原動力を創る」挑戦を全力で後押し

森川 「ENEX2030」で当社は、「くらしの原動力を創る」というテーマのもとで、エネルギーを通じて人・地域・産業

の持続的発展に貢献し社会価値と経済価値を両立していくという、大きな社会的使命を追求しています。エネルギー商社という立ち位置を土台としながらも、2030年、そしてその先もお客様の課題を解決し、人々のより良い暮らしを支える企業としてのポジションの確立と事業モデルの進化を期待しています。私はこれまでの経験で、他社との競争に勝つこと以前に、お客様に高い付加価値を提供し続けることこそが競争の本質であり、それは顧客視点なしには成り立たないという感覚が染みついています。そうした、マーケット目線でビジネスを見出していく伊藤忠エネクスのアプローチを後押ししていくことが、私の役割だと思っています。

徳田 私は監査法人時代から、数多くの上場企業の監査に携わる過程で、どのようなときにどのような躓きや誤算が生じるのか、様々なパターンを学んできました。当社が「ENEX2030」で成長投資を進めていくうえで大きな失策は避けなければならない、リスクを未然に察知し、「守り」のガバナンスを効かせていくことが、私の経験を活かした重要な責務だと思っています。一方、それはブレーキをかけることを意味するわけではありません。むしろ、2,100億円の投資額を活用したリスクテイクを促進し、それを着実に企業価値として結実させるためにリスクを適切なレベルに抑制するという意味での「守り」です。これからも「くらしの原動力を創る」を掲げ、変革に挑戦する伊藤忠エネクスの背中を押し続け、社外取締役としての責務を果たしていく考えです。

コーポレートガバナンス

— 透明性、実効性ある公正な意思決定 —

当社は、取締役会設置会社かつ監査役（監査役会）設置会社として、監査役による経営監視を十分に機能させることで監査機能の充実と意思決定の透明性を確保しています。また、「経営理念」「社員の行動規範」及び「グループ行動宣言」に基づき、コンプライアンスの徹底、株主利益の重視並びに経営の透明性及び迅速性の確保を基本とし、コーポレートガバナンスの継続的な強化に取り組んでいます。

取締役会は、法令、定款及び社内規程に基づき重要事項の決定と取締役の職務執行の監督を担い、取締役はその定めた役割に従い業務を執行しています。あわせて、意思決定機能と監督機能の強化及び業務執行の効率化を図るため執行役員制度を採用し、執行役員は取締役会及び代表取締役の委任に基づき担当職務を執行しています。更に、当社はコーポレートガバナンス・コードや市場の声も踏まえ、実効性のある統治体制の整備を進めています。

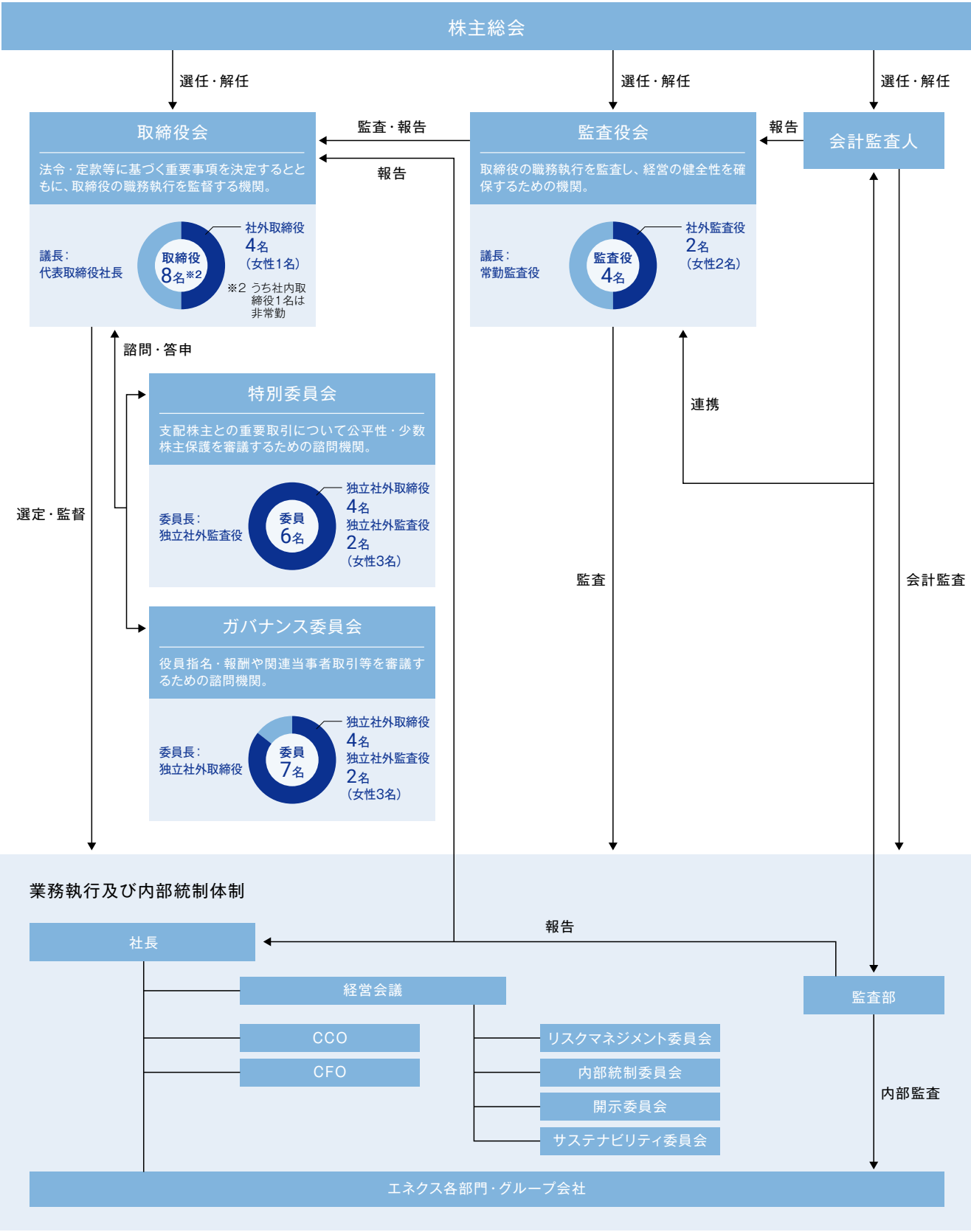
ガバナンス体制の強化

	強化ポイント	社外取締役比率
2015 ～ 2016 年度	・ガバナンス委員会（指名・報酬・その他企業統治に係る審議・検討を行う任意諮問機関）の設置（社内取締役2名、社外取締役1名、社外監査役1名）	25.0%
2017 ～ 2018 年度	・ガバナンス委員会の構成員の過半数を独立・社外役員に（社内取締役1名、社外取締役2名、社外監査役2名）	25.0%
2019 ～ 2020 年度	・初の女性社外取締役就任 ・取締役会の社外取締役比率を3分の1以上に ・社外役員のスキルマトリックスを対外公表（統合報告書）	37.5%
2021 ～ 2022 年度	・初の女性社外監査役就任 ・特別委員会（支配株主と少数株主の利益が相反する取引行為の審議・検討を行う任意諮問機関）の設置	37.5%
2023 ～ 2024 年度	・中期経営計画の進捗のモニタリングを可能とするために、スキルマトリックスの項目を一部変更 ・スキル充足要件の明確化	42.9%
2025 ～ 2026 年度	・取締役会の社外取締役比率を2分の1以上に（社内取締役4名、社外取締役4名） ・監査役体制安定化を目的に常勤監査役2名体制に（常勤監査役2名、社外監査役2名） ・ガバナンス委員会の構成員に社外監査役を追加 独立役員6名（社外取締役4名、社外監査役2名）、社内取締役1名	50.0%

加えて、取締役会による経営監督の実効性及び意思決定の透明性の一層の向上を目的として、取締役会の構成は2分の1以上を社外取締役とし、多様性の観点から女性取締役も選任しています。また、支配株主との重要取引等に関する公正性を担保するため、独立社外取締役を含む独立性を有する者で構成された特別委員会及び構成員の過半数を独立社外取締役とするガバナンス委員会を設置し、取締役会における審議・承認プロセスの高度化を図っています。

これら、社外取締役が半数を占める取締役会、独立性の高い各種委員会及び監査役会を基礎とした企業統治体制により、監督機能と業務執行機能を適切に分離しつつ相互に補完する仕組みを構築しており、当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方に合致した体制であると考えています。

コーポレートガバナンス体制^{※1}（2026年6月17日現在）
※1 業務執行、内部統制、経営の監視、リスク管理体制等



役員一覧

(注)1 所有する当社普通株式の数は2026年5月15日現在
(注)2 [独立]は東京証券取引所が定める独立役員
(注)3 役職名については在任当時の名称を使用

取締役

代表取締役社長

田畑 信幸

再任

伊藤忠商事(株)において、長年にわたり主に化学品分野に従事し、同社の米国の事業会社の社長を経て、同社化学品部門長、同社執行役員、同社上席執行理事を務めるなど、豊富な業務経験を通じて培った経営手腕とグローバルな事業経営に関する幅広い見識を有しています。2025年6月より当社代表取締役社長として経営を主導しており、就任後においては当社を取り巻く厳しい経営環境の変化への対応に取り組んでいます。

●所有する当社普通株式の数：81,855株

●重要な兼職の状況：なし

取締役(兼)常務執行役員

西村 邦夫

再任

カーライフ部門長(兼)
(株)WECARS担当役員

入社以来、主に石油関連事業に従事し、当社グループ会社の代表取締役社長、当社の人事総務部長、経営企画部長、(株)WECARSのCAOを経て、現在カーライフ部門長を務めており、当社及び当社グループ会社における豊富な業務経験と、企業経営に関する幅広い見識を有しています。

●所有する当社普通株式の数：14,991株

●重要な兼職の状況：
日産大阪販売(株) 取締役

取締役(兼)執行役員

渡辺 聡

再任

CFO(兼)CCO(兼)
コーポレート部門長

伊藤忠商事(株)において、長年にわたり主に財務、経営戦略業務に従事し、現在当社においてコーポレート部門長を務めており、豊富な業務経験と管理業務に関する幅広い見識を有しています。

●所有する当社普通株式の数：12,766株

●重要な兼職の状況：なし

取締役

山田 哲也

再任

伊藤忠商事(株)において、長年にわたり主にエネルギーに関わる開発事業に従事し、現在、同社エネルギー・電力ソリューション部門長を務めており、豊富な業務経験を通じて培ったグローバルな事業経営に関する幅広い見識を有しています。

●所有する当社普通株式の数：－

●重要な兼職の状況：
伊藤忠商事(株) 上席執行理事エネルギー・電力ソリューション部門長
サハリン石油ガス開発(株) 取締役

取締役

森川 卓也

再任

社外

独立

長年にわたり文具・オフィス機器業界において、事業戦略、海外事業及び新規事業の立ち上げ等、幅広い業務に従事し、これらを通じて培った事業経験と経営管理の豊富な知識を有しており、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っています。

●所有する当社普通株式の数：3,129株

●重要な兼職の状況：
(株)浅沼組 社外取締役
ショウワノート(株) 取締役執行役員

取締役

佐藤 智恵

再任

社外

独立

作家として、米国経営大学院に関わる著書を多数執筆し、大手コンサルティング会社において経営戦略コンサルタントとして活躍されるなど、企業経営の豊富な知識を有しており、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っています。

●所有する当社普通株式の数：1,252株

●重要な兼職の状況：
公益財団法人大学基準協会
経営系専門職大学院認証評価委員会委員
(株)ハビネット 社外取締役

取締役

徳田 省三

再任

社外

独立

公認会計士としての専門的知識と会計監査に関する豊富な経験に加えて、当社及び大手メーカーの社外監査役や大手監査法人のパートナーの経験を通じて培った深い見識を有しており、客観的・専門的な視点から、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っています。

●所有する当社普通株式の数：－

●重要な兼職の状況：なし

取締役

細谷 武俊

新任

社外

独立

長年にわたり小売・流通業界において、戦略立案・推進、事業投資、M&A等、幅広い業務に従事し、これらを通じて培った事業経験と経営管理の豊富な知識を有していることから、2026年6月に当社の取締役役に就任しています。

●所有する当社普通株式の数：－

●重要な兼職の状況：
(株)ワットマン 社外取締役

監査役

常勤監査役

須田 亮平

伊藤忠商事(株)において、長年にわたり、主にエネルギー関連事業に従事し、同社中近東総支配人、エネルギー部門長代行、開発・調査部長等を歴任し、これらを通じて培ったグローバルな事業経験と経営管理に関する豊富な知見を有しており、2024年6月に当社の監査役に就任し、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監査を行っています。

●所有する当社普通株式の数：2,386株

●重要な兼職の状況：なし

常勤監査役

今沢 恭弘

伊藤忠商事(株)において、長年にわたり、主に財務、経理、リスクマネジメント、監査関連業務に従事し、当社においても取締役就任後、CFOやコーポレート第1部門長を務めており、豊富な業務経験と管理業務に関する見識を有していることから、2025年6月に当社の監査役に就任し、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監査を行っています。

●所有する当社普通株式の数：25,167株

●重要な兼職の状況：なし

監査役

岩本 昌子

社外

独立

弁護士としての専門的知見と企業法務に関する豊富な経験に加えて、他社における社外役員の経験を通じて培った深い見識を有しており、2021年6月に当社の監査役に就任し、客観的・専門的な視点から、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監査を行っています。

●所有する当社普通株式の数：－

●重要な兼職の状況：
岩本法律事務所 代表弁護士
(株)HOKUTO 社外監査役

監査役

梶山 園子

社外

独立

公認会計士としての専門的知見と監査人としての豊富な経験に加えて、大手監査法人やグローバル企業の内部監査部門において培った深い見識を有しており、2024年6月に当社の監査役に就任し、客観的・専門的な視点から、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監査を行っています。

●所有する当社普通株式の数：－

●重要な兼職の状況：
日本マクドナルドホールディングス(株) 社外監査役
日本マクドナルド(株) 監査役
株式会社ブリッジホールディングス 社外取締役(監査等委員)
ソニーフィナンシャルグループ(株) 社外取締役

取締役及び監査役のスキルマトリックス※

		取締役				社外取締役				監査役		社外監査役	
		代表取締役社長 田畑 信幸	取締役(兼)常務執行役員 西村 邦夫	取締役(兼)執行役員 渡辺 聡	取締役 山田 哲也	取締役 森川 卓也	取締役 佐藤 智恵	取締役 徳田 省三	取締役 細谷 武俊	常勤監査役 須田 亮平	常勤監査役 今沢 恭弘	監査役 岩本 昌子	監査役 梶山 園子
経営全般		◎	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
コーポレート	財務・会計・リスクマネジメント			○				○			○		○
	法務・内部統制・コンプライアンス							○				○	
営業	営業・マーケティング		○			○			○				
中期経営計画実現のための重点分野	SDGs・サステナビリティ			○						○	○		
	人事・労務・人材開発・育成		○				○					○	
	事業投資				○	○			○	○			
その他	国際性				○		○		○				○

※各スキル・専門的な分野の考え方は以下のとおりです。なお、各取締役・監査役に特に期待するスキル・専門的な分野であり、各取締役・監査役の有する全てのスキル・専門的知見を表すものではありません。

・当社代表取締役(経験者含む):経営全般の責任者として「経営全般」に限り◎

・各取締役・監査役:固有の知見・経験に基づいて、執行部門に対する有益な助言・監督が期待される分野に○

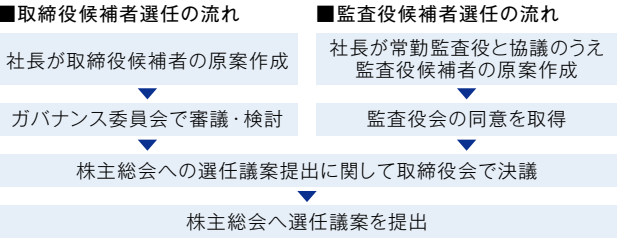
60 ENEX REPORT 2026

61

取締役候補者及び監査役候補者の選任の方針と手続

1. 取締役候補者の選任の方針と手続

当社の取締役会として、適切な経営の監督と重要な業務執行の意思決定を行えるよう、原則として社長のほか、CFO、CCO、各事業部門長等の役割を担う者の中から（業務執行）取締役候補者を指名するとともに、取締役会の経営監督機能を強化するため、社外取締役比率を3分の1以上とするべく、複数名の社外取締役候補者を指名します。社外取締役候補者については、各分野における経験を通じて培った高い見識をもって当社の経営に貢献することが期待される者を指名します。取締役候補者



については、上記方針を踏まえて社長が原案を作成し、ガバナンス委員会での審議・検討を経て、取締役会で株主総会への選任議案の提出を決定します。また、取締役として求められる資質や職務遂行能力を満たさない場合、ガバナンス委員会での審議・検討を経て、取締役会で株主総会への解任議案の提出を決定します。

2. 監査役候補者の選任の方針と手続

当社の監査役として、経営の監査を適切に行えるよう、当社の経営に関する知見や、会計、財務、法律、リスク管理等の各分野で高度な専門知識を有し、広範囲にわたる経験を兼ね備えた者を監査役候補者として指名します。社外監査役については、高度な専門分野や各分野での豊富な経験を有しており、客観的な立場をもって当社の経営を適切に監査することが期待できる者を指名します。監査役候補者については、上記方針を踏まえて社長が常勤監査役と協議のうえ原案を作成し、監査役会の同意を得たうえで、取締役会で株主総会への選任議案の提出を決定します。

新任社外取締役メッセージ

「構造・作動・実装」を外部から透察することで、企業価値向上を支える



取締役

細谷 武俊

新任 社外 独立

経歴

- 1988年 4月 伊藤忠商事(株)入社
- 1997年 3月 同社退社
- 2009年 4月 (株)カクヤス（現・(株)ひとまいる）代表取締役副社長COO
- 2016年 6月 (株)SKYグループホールディングス代表取締役社長
- 2021年 6月 (株)ジョイフル本田代表取締役社長CEO
- 2026年 6月 当社社外取締役（現任）
- 2026年 6月 (株)ワットマン社外取締役（現任）

私が当社の社外取締役候補者となってから1ヵ月後に、米国とイランの軍事衝突が勃発しました。2026年は、大多数の国民がエネルギー調達と確保の緊急性と重要性を再認識したということでも、深く記憶に刻まれる1年となりました。

主に流通小売業の様々な事業会社において、私は経営職を20年近く務めてきました。振り返れば、「歴史と伝統のある業界に、新しい風を起こした」企業もその中には存在しました。しかしながら、それらの新風が個々の業界構造変革にまで至ったのかは、後世の論を待つしかありません。ハンズオンの経営体験から得た私なりの真実は、たゆみない挑戦を怠った組織は確実に陳腐化し衰退するということです。この実践哲学が私の骨格であり血肉となっています。

このたび、社外取締役に就くにあたっては、3つの経営判断軸をもって企業価値向上に取り組めます。まずは、事業構造の十分な把握です。当社事業がどういう前提で組まれているかを、あらためて掘り下げていきます。次に、個社及びエネクスグループ各社における独自の作動様式への透察です。現場のオペレーションから経営の意思決定へのプロセスをどのように設計し運用しているか、独立した外的視点からモニタリングします。最後に、実装原理の構築支援です。設計されたプラットフォームが有効に機能し成立しているかを確認、検証しながら、具体的成果に結び付くように経営陣への監督・助言の責務を遂行し、支えていく決意を新たにしています。

ステークホルダーの皆様には、伊藤忠エネクス全役職員が持てる総力を結集して、新しい未来へと進んでいく挑戦と結実とを、ぜひともご期待いただければ幸甚に存じます。

取締役会の活動実績と実効性評価

取締役会の取り組み状況

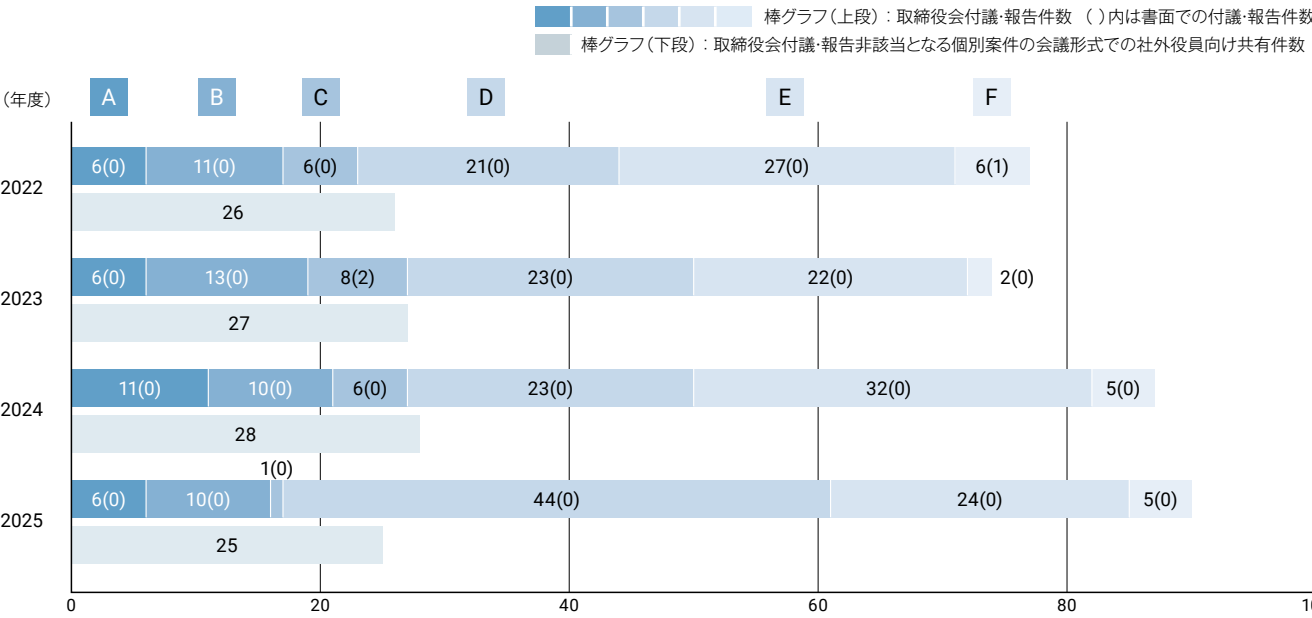
当社の取締役会は、社内取締役と独立社外取締役を半数ずつとする計8名の構成により、多様な専門性と客観的視点を確保し、重要事項の意思決定及び業務執行の監督を行っています。2025年度においては、取締役会を合計13回開催し、中期経営計画の進捗状況、重要投資案件、内部統制及びコーポレートガバナンス、サステナビリティ施策等について、定量・定性の両面から議論を行いました。

また、取締役会の任意諮問機関であるガバナンス委員会及び特別委員会の審議結果を踏まえることで、意思決定プロセスの透明性及び客観性の向上を図っています。加えて、経営会議並びにリスクマネジメント委員会、内部統制委員会、開示委員会、サステナビリティ委員会等との連携を通じ、重要経営課題に関するモニタリングを継続的に実施し、中長期的な企業価値向上に向けた議論の充実に努めています。

主な付議・議論事項

A 経営戦略・経営方針関連		B 決算・財務関連		C 新規投資案件・投資案件の進捗報告／取り組み方針関連	
D ガバナンス・リスクマネジメント・コンプライアンス関連		E 役員人事・報酬関連		F その他個別案件	
A	●経営方針・中期経営計画	B	●コーポレートガバナンス報告書	D	●内部統制
	●組織体制		●内部監査報告・計画		●監査役監査報告・計画
B	●政策保有株式保有方針		●取締役会実効性評価	E	●リスクマネジメント委員会活動報告
	●人事制度改定		●リスクマネジメント委員会活動報告		●コンプライアンス報告
C	●サステナビリティ取り組み報告・方針	D	●役員人事	E	●役員報酬
			●役員報酬		●各種委員会の委員長選任
D	●決算承認・事業計画	E	●役員報酬	F	●経営上重要な規則の変更
	●株主還元		●役員報酬		●株主総会関連
E	●資金運用・借入計画	F	●役員報酬		
	●有価証券報告書・決算短信		●役員報酬		
F	●新規投資案件	A	●経営戦略・経営方針関連	B	●決算・財務関連
	●投資案件の進捗報告・取り組み方針		●新規投資案件・投資案件の進捗報告／取り組み方針関連		●ガバナンス・リスクマネジメント・コンプライアンス関連

付議・議案件数及び社外役員向け共有件数



取締役会の実効性評価

当社は、2025年度の取締役会全体としての実効性に関して、各取締役の自己評価をベースに、取締役及び監査役全員を対象に取締役会の構成、運営状況、支援体制等について意見を求め、これらの意見とともに第三者評価機関による評価・分析も参考にし、ガバナンス委員会で審議・検討のうえ、取締役会において分析、評価を実施しました。

評価手法	アンケート
評価者	2026年3月末時点の取締役及び監査役の全員
実施概要	「取締役会の構成・運営（6項目）」「取締役会の議論（4項目）」「モニタリング機能（5項目）」「その他（7項目）」に関する設問及び自由記入によるアンケート（無記名式で透明性を確保）を実施
評価結果	それぞれの項目において概ね高い水準を維持しており、当社の取締役会の運営は全体として適切であり、実効性が確保されていると判断
課題	中長期的な企業価値の向上に資する議論の在り方等

当社は、取締役会の更なる実効性向上を目的に、2024年度の第三者機関による評価において認識された課題を踏まえ、取締役会運営及び議論の高度化に継続的に取り組んできました。特に2025年度は、議長進行や事務局機能の見直しを通じ、多様な意見を引き出す環境整備を進めるとともに、中期経営計画の策定や投資・事業再編案件の審議を通じて戦略的議論の充実を図りました。また、コンプライアンス及び内部統制に関するレビューを継続的に実施し、グループ全体の監督機能の強化にも取り組んでいます。これらの取り組みの結果、2025年度の実効性評価においては、議論の活発化や心理的安全性の向上が確認されるなど、取締役会の機能は着実に進展しています。今後は、経営戦略、人的資本、サステナビリティを含む中長期的な企業価値向上の観点から、議論の更なる深化と監督機能の高度化を図り、実効性あるガバナンス体制の強化を継続していきます。

	2024年度の課題	実施した取り組み	2025年度の第三者機関の評価	2026年度の継続課題
取締役会運営・議論活性化	自由闊達な意見交換のさらなる充実や、発言機会の拡大が課題として認識された	議長進行や事務局運営を見直し、多様な意見を引き出す環境整備を推進した	議論の活発化と心理的安全性の向上が確認され、議論環境は着実に改善した	論点設定の精緻化等により、議論の質と戦略的深度のさらなる向上を図る
経営戦略・事業ポートフォリオ	戦略や資本効率、事業ポートフォリオに関する議論の一層の充実が求められた	中期経営計画策定や投資・再編案件の審議を通じ議論機会の拡充を図った	議論機会は拡大し戦略検討は進展したが、さらなる深度向上の余地が認識された	企業価値創出の観点から戦略・投資・人的資本の統合的議論を深化させる
内部統制・リスク管理	グループ内部統制やリスク管理の運用状況に関する監督機能の強化が求められた	コンプライアンス・内部統制レビューを継続的に報告し、モニタリングを強化した	議論機会の拡充により監督体制は進展し、さらなる実効性向上への段階に入った	実効性の検証や重要リスクへの対応力向上に向け、監督機能の高度化を推進する
人的資本・多様性	多様性確保や人材育成方針に関する議論のさらなる充実が必要と認識された	経営人材の選任や人事議案の審議を通じ、人的資本に関する議論機会を確保した	人材関連の議論は進展したが、戦略との連動強化に向けた余地が認識された	人的資本戦略を中長期経営方針と一体で議論し、企業価値向上へ結び付ける

監査役会の活動

監査役会の役割

当社は、監査役会設置会社として、取締役会が経営の基本方針や重要事項の意思決定及び職務執行の監督を担い、監査役及び監査役会が独立した立場から取締役の職務執行を監査する体制を採用しています。

監査役会は経営の健全性と透明性の確保に加え、グループガバナンス強化に向けた取り組み状況を確認し、必要に応じて意見を述べることで、その実効性の向上に努めています。

監査の体制・往査

監査役は、監査役会で定めた監査基準、監査方針及び職務分担に従い、取締役会、経営会議、各種委員会、案件審議会等への出席・陪席、取締役・執行役員や事業部門との面談、申請書類の閲覧などを通じて監査を実施しています。

常勤監査役は、主要事業所やグループ会社への往査を積極的に行い、リスクベースで実態把握に努めています。

社外監査役は、豊富な経験と高い専門性に基づき、客観的な立場から監査を行っています。

また、会計監査人、監査部、法務・コンプライアンス部と緊密に連携し、監査役補助使用人のサポートも活用しながら監査の実効性向上を図っています。

2025年度の活動

2025年度の監査の重点項目

・取締役会の意思決定プロセスの適正性及び決定内容の合理性等
・取締役等の職務執行状況
・次世代基幹システム導入後の運用及び活用状況
・グループ連結経営強化への取り組み状況

主な監査対象部門

当社及びグループ会社



攻めと守りの均衡を支えるために

社外監査役 岩本 昌子

当社は2025～2026年度を中期経営計画「ENEX2030」2nd STAGEと位置付け、DX活用と投資実行戦略の推進に取り組んでいます。監査役会では、DXの基盤として稼働開始した新ERPシステムについて、IT・デジタル部（現：デジタル戦略部）と意見交換を重ね、その活用状況を注視してきました。同システムを「稼ぐ力」の向上につなげるためには、各部門が主体的に現場レベルで活用推進することが不可欠であり、今後もその定着

と成果につき継続的に検証していきます。また、投資実行においては、弁護士としてリスクに目が向きがちですが、リスクを過度に重視すれば、前向きな投資判断を阻害しかねないことは心に留めおくべきと感じています。

一方、法令遵守は経営の大前提です。前年度以降、子会社が公正取引委員会の調査を受け、検察庁に起訴された事実を重く受け止め、グループ全体のコンプライアンス徹底、内部統制の強化に向け、監査役はこれまで以上に強い危機意識を持って監視機能を発揮する必要があります。

私は、社外監査役として、独立性と客観性を堅持し、ときに経営陣にとって耳の痛い提言も辞さない姿勢で、当社の持続的な成長と健全な企業価値の向上に貢献していく所存です。

内部統制

法令・定款に適合し、かつ適正に業務を遂行するために内部統制システムを構築・運用し、継続的に改善・向上に努めています。当社グループの内部統制システムは、

2023年5月18日に改訂した「内部統制システムに関する基本方針」において整備しています。

 内部統制システムに関する基本方針については当社Webサイトをご参照ください。

https://www.itcenex.com/ja/corporate/governance/control/



取締役報酬

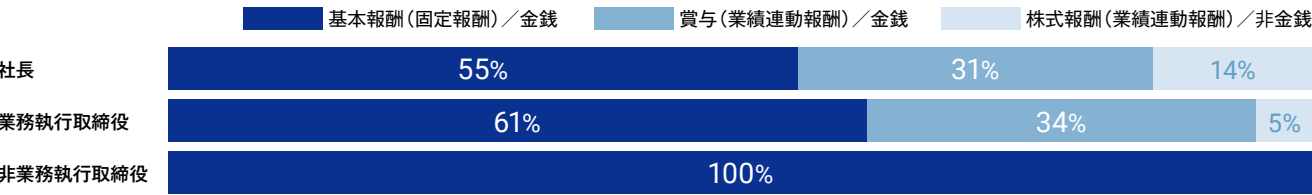
基本方針

当社の取締役の報酬は、経営理念を実践する優秀な人材を登用できる報酬とし、持続的な企業価値の向上を動機付ける報酬体系としています。個々の取締役の報酬の決定に際しては各役職及び職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。

取締役報酬制度

業務執行取締役の報酬は、固定報酬である基本報酬（月例報酬）と、業績に応じて変動する業績連動報酬で構成されています。非業務執行取締役の報酬は、その役割と独立性の観点から、固定報酬である基本報酬（月例報酬）のみで構成されています。

報酬設計



役員報酬の構成（業務執行取締役の場合）

報酬の種類	報酬の内容
基本報酬	外部専門機関の調査に基づく他社水準を考慮し、それぞれの役職及び職責に応じて、月額を決定する。
賞与	●業務執行取締役に對して、単年度及び中長期の業績指標（定量）や目標達成度等（定性※）に連動する賞与を毎年一定時期に支給する。 ●業績指標は、当社株主に帰属する当期純利益（連結）の目標値に対する達成度とし、役職に応じて基本報酬に全社業績、部門業績、部署業績、中期経営計画の達成状況に連動した一定の係数を乗じて定量評価を決定する。 ※定性評価については、代表取締役社長が各業務執行取締役における目標達成度合い等（担当領域における課題対応の進捗、経営幹部の人材育成、コンプライアンスの浸透状況等の観点）を勘案し総合的に判断を行う。代表取締役に定性評価は適用しない。
株式報酬	●中長期業績連動報酬として、業務執行取締役に對して、中期経営計画の当社株主に帰属する当期純利益（連結）、取締役の役位及び在任月数に応じてポイントを付与し、退任時に付与されたポイント数に相当する数の当社普通株式を支給する。 ●支給する株式数は、上記付与されたポイント数に1.0を乗じた数。 ●本報酬は当社の中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的に導入している。

（注）上記のうち、業績連動報酬である「賞与」及び「株式報酬」において全社業績に連動する評価指標は、指標としてのシンプルさ、当社経営管理上の数値目標（株式報酬については、中期経営計画において設定される定量目標）との平仄、並びに他社動向等から判断し、当社株主に帰属する当期純利益（連結）を採用しています。なお、2025年度における当社株主に帰属する当期純利益（連結）は、160億5千8百万円です。

取締役及び監査役の報酬等の総額及び種類別の額と対象人数

役員区分	報酬等の総額 （百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる 役員の員数（人）
		基本報酬	賞与	株式報酬	
取締役 （うち、社外取締役）	290 （45）	189 （45）	75 （－）	26 （－）	12 （4）
監査役 （うち、社外監査役）	77 （27）	77 （27）	－ （－）	－ （－）	5 （3）
合計 （うち、社外取締役・社外監査役）	367 （72）	266 （72）	75 （－）	26 （－）	17 （7）

（注） 1. 当社は2017年6月21日開催の第57回定時株主総会において、取締役に對する業績連動型株式報酬制度（以下、本制度）の導入を決議しています。表の株式報酬の総額は、本制度に関して2025年度中に付与した株式付与ポイントに係る費用計上額です。
2. 監査役の報酬は監査役の協議により定められており、基本報酬のみを支給し、賞与及び株式報酬は支給していません。

個人別報酬の決定に関する方針等

個人別報酬については、機動的に報酬額を決定するため、あらかじめ定められた支給基準に則り、代表取締役社長である田畑信幸がその具体的内容について委任を受けるものとしています。「報酬構成」「基本報酬」「賞与」の変更は、ガバナンス委員会へ諮問のうえ、取締役会にて承認を得るものとし、「株式報酬」の変更は、ガバナンス委員会へ諮問のうえ、取締役会または株主総会にて承認を得るものとしています。取締役報酬の個人別配分全般につ

政策保有株式

政策保有株式に関する方針

当社は、政策保有株式の保有にあたっては、将来の事業化が見込まれ、戦略性を有するなどの保有目的が認められることを前提に、投資リターンの実現確度が高く、当社の企業価値向上に資するものに限定する方針としています。
また、既に保有する政策保有株式に関しては、個別の株式に係る保有の合理性について毎年取締役会にて検証を行い、所期の投資目的の実現確度や、当社の企業価値向上につながる経済的付加価値を生み出しているかといった観点から、保有・縮減の適否につき判断しています。
2026年5月15日開催の取締役会において、当社保有の政策保有株式（全6銘柄）につき、個別銘柄ごとに保有目的が適切であるか、保有に伴う便益やリスクが当社の

いて、ガバナンス委員会は年1回以上報告を受け、本方針に沿って適切な運用がなされていることを確認し、客観性・公正性・透明性を担保する体制としています。なお、取締役会は、ガバナンス委員会から、審議・検討の結果、取締役の個人別の報酬等の内容が本方針に沿って適切な運用がなされている旨の答申を受け、取締役会においても本方針に沿うものであると判断しています。

資本コストに見合っているかを具体的に精査しました。その結果、保有が適切であると判断する銘柄も確認された一方で、一部の株式につき、今後保有意義を見極めたいと縮減することを検討する銘柄も確認されました。（政策保有株式の議決権行使基準）
政策保有株式の議決権の行使にあたっては、原則として棄権、白紙委任は行わないものとしています。また、短期的な業績・株価等の画一的な基準のみにより賛否を判断するのではなく、投資先企業の経営方針・戦略等の非財務情報も踏まえ、当社及び投資先企業の中長期的な企業価値の向上に繋がるかどうかなどの観点から、個別議案を精査したうえで、各議案の賛否を判断しています。

親会社との関係性

その他コーポレートガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事項（親会社との関係）

当社の親会社である伊藤忠商事(株)は、当社議決権55.71％（2026年3月31日時点）を保有し、当社は同社の連結子会社となっています。当社は伊藤忠商事グループにおける石油製品の国内販売及び日本を起点とした輸出入事業の中核会社という位置付けであり、重要なビジネスパートナーとして、石油製品等の取引、国内外の原油・石油製品市況の情報交換や人材交流、また、電力や環境ビジネス、海外プロジェクト等に関する事業の取り組みを推進しています。なお、当社の営業取引に占める親会社への依存度は低く、そのほとんどは一般企業及び消費

者との取引になっています。
また、当社は親会社による事業上の制約等はないと認識し、自主性・自律性を確保しながら、独自の経営判断が行える状況にあります。当社と伊藤忠商事(株)及びその企業グループとの間では、出向者の受入れはありますが、社外取締役4名（2026年6月17日時点）が独立役員として指定されており、取締役会における審議にあたり、より多様な意見が反映されうることから、独自の経営判断を妨げるものではなく独立性が確保されています。