

## 新社長就任ラージミーティング 議事要旨

日時 : 2025年7月3日(木) 14:00 ~ 14:50  
登壇者 :

|                                    |       |
|------------------------------------|-------|
| 代表取締役社長                            | 田畑 信幸 |
| 取締役(兼) 執行役員CFO(兼) CCO(兼) コーポレート部門長 | 渡辺 聡  |
| 執行役員CFO代行(兼) 経営企画部長                | 日置 敬介 |

用語 : HL = ホームライフ、CS = カーライフステーション (複合サービス給油所)

### 1. 田畑からのご挨拶・自己紹介

#### 【自己紹介】

1968年に栃木で生まれ、東北大学工学部応用化学学科にて高分子を専攻し、1990年卒業後に当時理系では珍しく伊藤忠商事(株)へ入社。ポリオレフィン部への配属から4年目にPlastributionという事業会社を100%買収した。その際はイギリスのITOCHU Europeを経て、アメリカのロングビーチにて7年間、化学品事業会社において95人の従業員の中で日本人1人という環境下で働いていた。その後ニューヨークではITOCHU International Incのエネルギー化学品部門長として、現(株)WECARSの吉田会長CEOのもとで働いており、また渡辺CFOとも働いていた。2018年に国内へ戻り、化学品部門の合成樹脂部長、化学品部門長、執行役員を経て、2025年4月に伊藤忠エネクス顧問として入社し2025年6月18日に代表取締役社長に選任頂いた。趣味は読書・ジョギング・ゴルフ・筋トレであり、毎晩外食しているが週一日は休肝日を設けている。性格は明るく楽しく忍耐強いと思っているが、伊藤忠商事時代に樹脂の汎用相場の売り買いを四六時中するのが長かったこともあり、即断即決の傾向がある。格言を聞かれることもあるが、そういう難しい言葉は使わないようにしている。

#### 【現場、現地、現物】

当社に着任し、自身のキャリアとフィットすると感じたのは、「現場、現地、現物」の姿勢である。当社は非常に現場力のある会社で各地方・エリアに支店・営業所があり、大所高所から意見を言うよりもまず体を動かすという末端に近い働き方をしている。私も4月の着任以降、CSでの受注業務、あるいは大型トラックへの給油を経験するなど、まず体を動かし現場に行くことを重要視しているが、引き続きその姿勢を大切にしたいと考えている。

#### 【所信表明】

6月18日の株主総会後に、当社執行役員を集めて話した内容を丸めたものとなるが、当社を経営するにあたり以下5点を大切にしていきたい。上述のように①「『現』を軸とし現場、現地、現物を大切にする」、②「株主様の目線を意識すること」、これは伊藤忠商事時代に岡藤会長CEOに教わった事であるが上場企業の社長の務めと考え、役員をはじめとし、社員へも持株会を推奨し、常に株主目線で正しいかを考えていく。③現場、現地、現物を大切にするにも繋がることであるが、『率先垂範』を役員、役職者へ求めていく。④伊藤忠商事(株)でも社是となっている「かけふ」、とにかく稼ぐだけでなく、謙虚に削る、損失を防ぐことを地道にやっていく。当社でも課題がまだまだあると思うので鍛えて磨いていく⑤「健康経営」を行う。心技体が揃ってこそ良い経営が出来ると考えており、体を鍛える事、そして心を健康に保つような経営を行っていきたくと考えている。

### 2. 事務局から田畑社長への質問

Q : 当社の印象や企業文化について感じたこと

A : 当社の印象としては、社員が「現場力」に強みを持った仕事に従事していると感じた。グループ会社も含め1,500か所以上のCSや約57万軒のLPガス直売顧客など、当社は全国にビジネスのプラットフォームとなる基盤を構築している。この基盤は、当社が創業から60年以上に亘って積み上げてきたものであり、非常に価値があるものと考えている。また、当社の従業員は斜に構えることなく、チームワーク良く仕事に勤しむ印象を持っており、農耕民族のように如何なる状況でも自身の畑を耕す責任感の強さを感じた。しかし同じ環境で畑を耕し続けているのは環境の変化によっては畑が枯れてしまう可能性もあるため、今後は「戦う農耕民族」として臨機応変に環境の変化に対応できるような力強さも兼ね備えていきたい。

Q : 事業環境や既存事業についてどのように考えているか

A : 当社の基盤となる事業は、石油・ガス・電気・モビリティが挙げられるが、これらの事業基盤はすべて国内に根差している。一部で海外の事業拠点があるものの、これらの事業が業績に大きな影響を及ぼすことはなく、利益のほぼすべてが国内である。日本は年々人口減少が進んでおり、今後も同様に収益を伸ばしていくことは難しいと考えている。人口減少の推移は急激ではないものの、毎年最高益を更新し続けているというこの状況は、収益基盤全体の縮小に気

付き辛く、そこが大きな課題であると認識している。当社は大きな事業基盤を構築しているものの、それぞれの商材のシェアは数%程度であり、「戦う農耕民族」として攻撃的に事業基盤の拡大・新規開拓を進められる余地がある。ただし、ノウハウがない状態で新規開拓を行うことに対しては否定的に考えており、ノウハウのある既存事業及び周辺事業に対し、業界の核となる知識を活用し事業基盤の拡大に臨んでいきたい。

Q：中期経営計画で重点的に進めていきたいこと

A：前回の中期経営計画 ENEX2030 '23-'24 では前社長 CEO の吉田を中心として、組織の再編やガイドライン作り、HL 事業のスピノフ等により、次のステップへ進むための土台作りを行った。一方で、当社の既存事業には周辺事業へ進出する隙間が多くあると考えており、その隙間を埋められるような投資で、前回の中期経営計画で固めた下地をベースとしてステップアップしていく。またエネルギー業界は人口減少等の影響を受けて業界再編が必要とされているが、当社の資本及び構築した基盤の厚さを活かし、当社を中心としたエネルギー業界全体の再編を進めていきたい。

Q：当社の組織・人材について考えていること。

A：ENEX2030 '23-'24 では組織機能の明確化、またグループ会社を管理・育成する部署を新設するなどし、これらはうまく機能していると評価している。一方で、エネルギー業界自体が古い業界であることから、当社の組織は縦割り文化が強いという印象を持っており、同じ事業基盤上の繋がりを活かせていないことに勿体なさを感じている。石油・ガス等の事業のプロがいるような組織作りも重要ではあるが、各事業の顧客に異なる事業の商材を展開していくことができる人材がいる組織を作ること、さらに顧客の役に立つことができると考えている。人材については、真面目に仕事に勤しむ従業員が多く、実務能力は高いと感じている。ただし、役職者が自身で実務を進める傾向が強いと感じているため、各役職者は私と共に物事を考え、会社を作っていく意識を持ちながら、マネジメントへの注力及びリーダーシップを発揮してほしいと考えている。

### 3.参加者からの質疑応答

Q：2030 年度の収益ポートフォリオにおいて HL 事業は 40 億円であるがどのように利益拡大を目指すのか。

A：HL 事業は、卸取引先の最終消費者を含め約 150 万世帯へ LP ガスを供給している。この顧客基盤を活用した LP ガス機器販売や修理等の付随販売に注力していく。また、LP ガス業界は元売・卸売会社の資本関係が複雑であることや、同エリアで複数の事業者が LP ガスを配送している等の非効率な事業環境にあり、業界再編する価値があると考えている。当業界の事業者は同様の課題を認識しているはずで、お互いの顧客基盤を活用しながら、共に成長していけるよう取り組みたい。

Q：(株)WECARS の足元の状況や 2030 年度に向けた今後の展望、持分比率の考え方について。

A：2024 年度は赤字であり、2025 年度も赤字を想定している。単に黒字化することを目標にしているわけではなく、過去の業績や同業他社と同水準まで改善することを目標としている。課題については、まず認知度が低いことであり、2025 年 6 月より新たなテレビ CM 等の広告を展開し、認知度の向上を目指している。ただし、実際に認知度が向上するにはもう少し時間を要すると想定しており、当初の計画通り 3 年間での黒字化を目指していく。もう一つの課題は人員不足である。企業風土の改革、内部統制の構築を優先とし採用活動を一時見合わせていたため、今後地道に人材を確保していくしかないと考えている。一方、協業という面では、当社の基盤である約 1,500 カ所の CS で車や、車の付属品販売を行っており、(株)WECARS との協業を進めており、両者の販売ネットワークを活用した取り組みを今後強化していきたいと考えている。今後の持分比率の考え方については、現時点では対外的にご説明できることはなく、(株)WECARS の再生を優先課題として取り組んでいく。

Q：CS 事業の今後への期待や方向性について。

A：石油事業の利幅は小さく、国内需要の減少、安価な外資系事業者の進出等の厳しい側面もあるが、当社グループの販売店では、タイヤ販売や自動車修理、中古車事業等の油外による商売の取り組みに注力している。地域での強いネットワークを保有し、地域密着で事業を行っているがゆえにできるものであり、そのような顧客基盤をさらに活用していくことが重要であると考えている。販売店が当社に求めるものは付加価値の提供であり、更なる充実化を図っていく。また、業界全体で CS 事業者の世代交代に悩みを抱えていることが多く、次世代を育てることが当社の役割の一つであると認識している。

Q：海外経験が長い田畑社長の経歴を踏まえると、将来的に海外事業を拡大していくのか。

A：海外赴任が長かったため、個人として海外事業に興味・関心があるのは間違いないが、当社が海外へ事業展開するにはもう少し長い準備期間が必要だと考えている。海外事業を成功させるためには、前提として、言語は勿論、異な

る文化への耐性といった基礎的なリソースが問われるため、まずはトレードなどを通して海外の文化等に慣れていき、繋がりが広がってから海外事業を選択肢に含めればよいと考えている。

Q：石油事業において、外部環境の変化を踏まえた今後の事業戦略について教えてほしい。

A：石油元売の事業再編が始まってから久しいが、もう少し視座を落として見れば、当社のようなエネルギー商社だけでも未だ再編の余地が充分に残っている。M&A等で当社の事業基盤を拡大し、業界全体の効率化にも貢献したいと考えている。

Q：吉田前社長 CEO の就任を契機として貴社の投資への積極性が増した印象だが、田畑社長の体制下においての投資への考え方を教えてほしい。

A：吉田前社長 CEO と私で投資の積極性に変化はない。極論、オーガニック成長のみで当期純利益 200 億円の目標に到達するならば投資という手段を敢えて取る必要はないが、現実的には目標の達成には確度の高い投資という手段が必要であり、それは主に飛び地ではなく既存事業の周辺分野における投資であると考えている。

Q：昨今、市場からの資本政策に対する圧力が高まっているが、資本効率や株主還元といった資本政策に関する考えを教えてほしい。

A：ENEX2030 '25-'26 では、ROE は「每期 9.0%程度」、配当政策は「連結配当性向 40%以上を強く意識した累進配当」を公表させていただいたが、当社の経営陣に対しては、成長し続けるしかないという相当な圧力がかかっている。なお、当社における直近の時価総額は 2,000 億円台を超え、株価は 1,700 円台をキープできており、株主の皆様には一定の評価を頂けているのではないかと考えている。

以上