

中期経営計画について（詳細）

2021. 5. 14.

『Moving2020 翔ける』業績報告



基本方針

パイプを太く・新たな道具で・海の向こうへ

～成長戦略の推進～

1	収益基盤の維持・深化	グループシナジーの創出、顧客基盤のさらなる活用
2	海外・周辺分野の開拓	海外事業への積極投資と周辺事業のM&A
3	新規事業の創出	環境関連ビジネス等の推進

～組織基盤の進化～

1	グループ経営の強化	連結経営管理の高度化と実効性のあるガバナンス体制の構築
2	成長を支える人材戦略	ダイバーシティの推進及びグローバル人材の育成
3	イノベーションの推進	既存事業の効率化追求とデジタル技術活用

定量結果

※ 1：計画値につきましては、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響による、需要の減少等を考慮し、2020年5月15日に見直しを行いました。
 ※ 2：修正後計画差異のうち、ROEについては、当初計画との差異を表示しております。

	当初計画	修正後計画※ 1	結果	修正後計画差異
当期純利益	125億円	110億円	122億円	+12億円
連結配当性向	40%以上	40%以上	46.4%	6.4%
2年間累計投資額	600億円	430億円	410億円	▲20億円
ROE	9.0%以上	—	9.2%	+0.2%※2

『Moving2020 翔ける』業績報告



定性結果

成長戦略の推進

収益基盤の維持・深化



パイプを太く

- 横浜市新市庁舎への熱供給開始
- 日産自動車と電気販売協業開始
- スマホ給油サービス開始
- TERASEL(電力関連事業)の新ブランド展開

(写真)横浜市新市庁舎
2020年2月、横浜市新市庁舎完成と共に、冷温水・電力の供給を開始。

海外・周辺分野の開拓



海の向こうへ

- ベトナムにカーケア事業会社オープン
- タイへの太陽光発電事業進出(駐在事務所、現地法人立上げ)
- エネルギーサービスプロバイダ事業の推進

(写真)ベトナムのカーケア専門店
2020年12月、ハイフォン市に洗車・カーコーティング専門店をオープン。

新規事業の進出



新たな道具で

- 水素バリューチェーン協業開始
- GTL燃料拡販への注力
- アンモニア船用燃料の共同開発
- アクセラレータープログラムを利用した取組み(異業種コラボ)

(写真)水素バリューチェーン(イメージ)
2021年2月、エア・リキード社・伊藤忠商事との戦略的協業に合意。

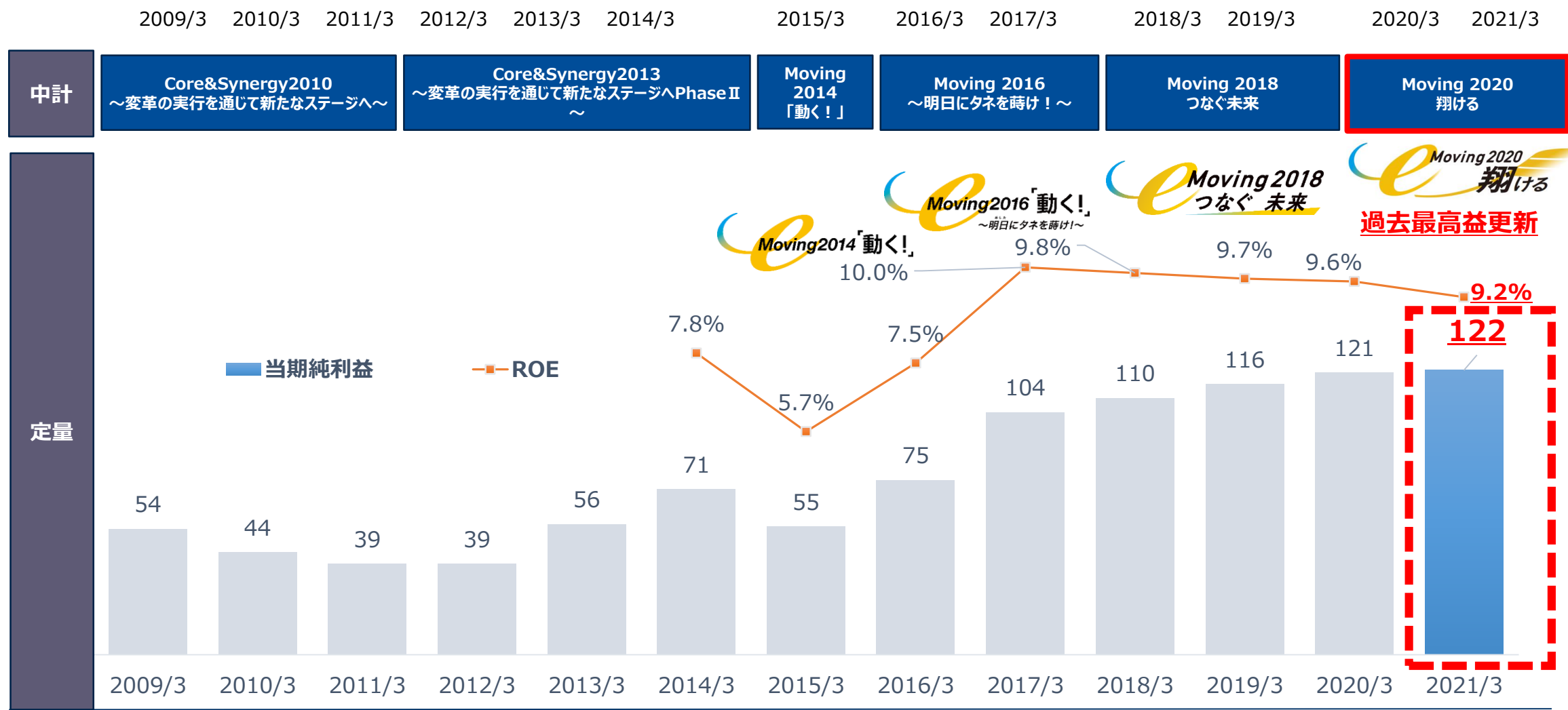
組織基盤の強化



- ダイバーシティの推進
- デジタルを活用した業務効率化、働き方の多様化推進
- 海外研修制度の継続
- 部門を越えた連携強化

(写真)社員・働き方の多様化
2019年ダイバーシティ推進室を設置、リモートワーク体制も積極的に整備。

当期利益推移と経営計画の変遷



■ 新中期経営計画『SHIFT!2022』



これまで中期経営計画に“**Moving**”をテーマに掲げ、
新たな分野を開拓する、
また旧来のやり方を抜本的に見直す取組みを進めてまいりました。

この“**Moving**”を踏襲しつつも、
急速に高まる環境問題や、地球規模で拡大する新型コロナウイルス等を考慮し、
ギアを一段上げ、さらに加速が必要と認識しています。

だから…2022年へ向けて“**SHIFT!**”し、加速してまいります。

『SHIFT!2022』定性計画

基本方針	実行施策
基盤	<p>「基盤」の維持・拡大</p> <ul style="list-style-type: none">◆国内販売ネットワーク・顧客基盤（石油・ガス・電力・自動車）の更なる充実◆DXを活用し、BtoCビジネスの積極推進◆アジアを中心とした海外事業の展開強化
環境・エネルギー	<p>「環境・エネルギー」ビジネスの深化</p> <ul style="list-style-type: none">◆環境商材をはじめ電力他多様なエネルギーで、未開拓エリア(新事業領域)へ進出◆再生可能エネルギーを中心に、発電から売電まで電力事業の更なる拡大◆環境技術力を高め、石油代替となる低炭素・脱炭素商材拡充
人材	<p>次世代「人材」の育成</p> <ul style="list-style-type: none">◆事業部門・商材（縦割り）の壁を越え、国内外で活躍するマルチ人材の育成◆一層のダイバーシティ推進と多様な価値観の醸成◆社内研修制度の整備・充実

『SHIFT!2022』 定量計画

基盤の維持・拡大
電力・環境・海外・次世代エネルギーへの投資により
持続的成長を可能とする

	2021年3月期		2022年3月期
	実績		目標
当期純利益	122億円	➡	125億円
ROE	9.2%	➡	9.0%以上

※新型コロナウイルス感染症の影響等により経済先行き不透明の状況であることを鑑み、業績目標については1年のみの公表とする。

『SHIFT!2022』 定量計画

『SHIFT!2022』 経営指標

実質営業キャッシュ・フロー

毎期300億円以上

連結配当性向

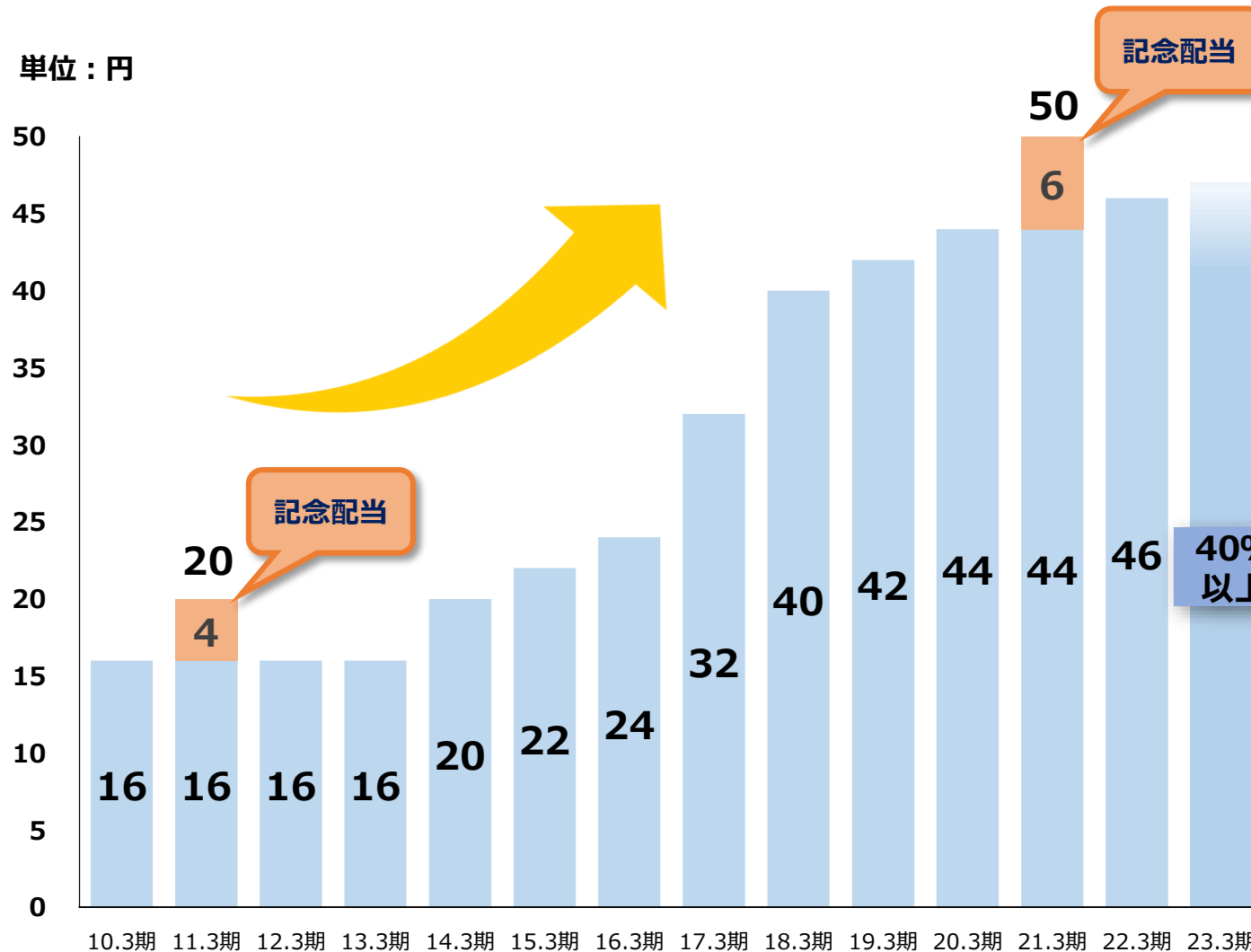
40%以上

新規投資額（2期累計）

600億円

株主還元

単位：円



配当方針 継続的な安定配当

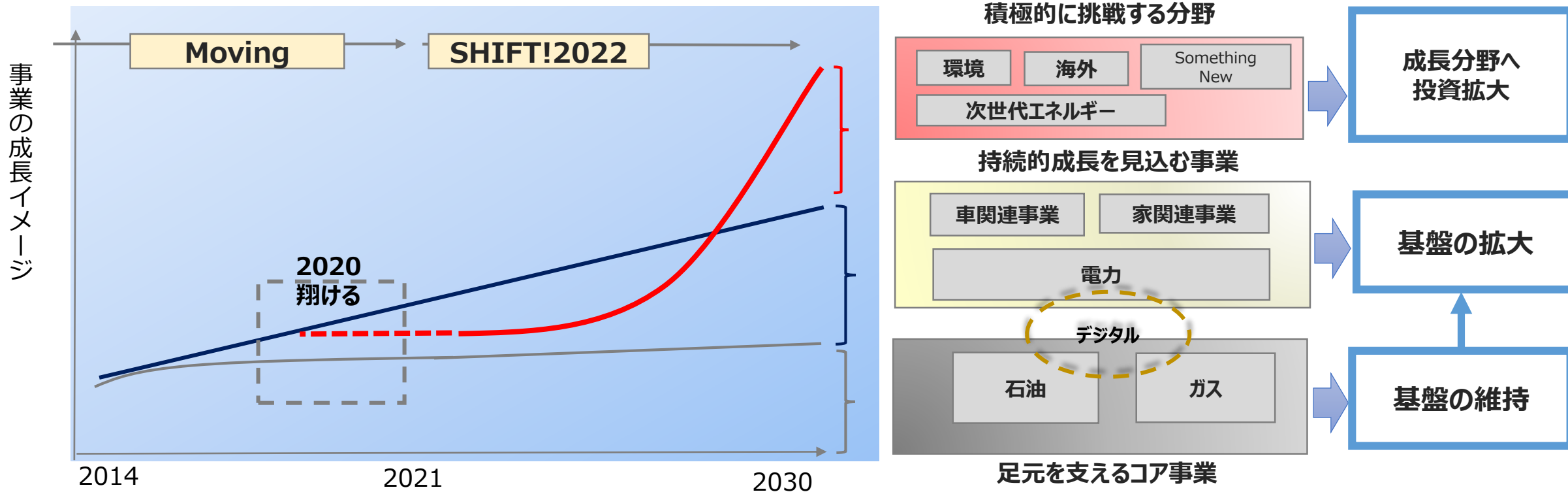
連結配当性向 40%以上

配当性向40%以上を配当方針とし
株主還元を安定的に実施

**21年3月期配当は、
年間50円(普通配当44円/記念配当6円)
を実施予定**

中長期的な事業構造変革イメージ

- 石油製品の販売を主な生業としてきた当社は、**既存ビジネスの更なる収益力強化**に磨きをかけつつ、**将来の“脱炭素社会”**を睨み、**新たな事業領域・環境対応ビジネス・次世代エネルギー・海外事業へ積極的に取り組み**、持続的成長を可能とするため、事業構造の**“SHIFT”**を始めてゆく。



『SHIFT!2022』投資計画

投資戦略

成長投資

- 再生可能エネルギー関連
- 環境対応ビジネス関連
- 海外事業（M&A+設備）
- 人材教育施設関連 他

基盤（強化）

- デジタルIT関連
- M&A関連

基盤（維持）

- LPガス、CS関連設備更新
- 発電、熱供給設備更新
- 自動車ディーラー店舗
- 各種システム、IT投資

投資総額

Moving2020（2か年累計投資実績）

168億円

38億円

203億円

410億円

SHIFT!2022（2か年累計投資計画）

300億円

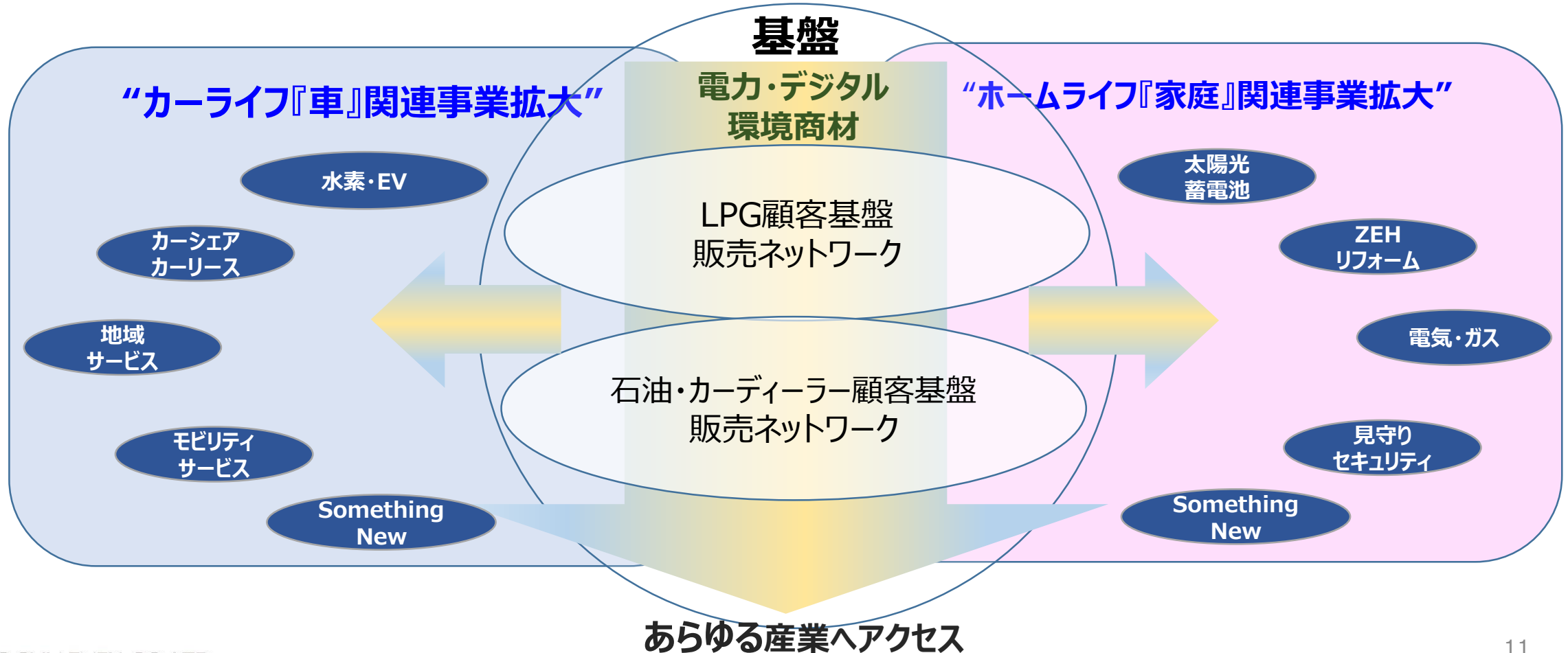
100億円

200億円

600億円

事業戦略① 周辺事業の拡大・新たな事業領域への展開

- ・“カーライフ『車』”と“ホームライフ『家庭』”を基軸に周辺事業を拡大・新たな事業領域への積極投資
- ・長年培ってきたLPガス・石油・車の基盤、『電力・デジタル・環境商材』を活用し、あらゆる産業へサービスを提供



事業戦略② 環境関連事業へ投資

・環境、社会にとって最適なエネルギーを提供するとともに、環境関連事業への積極投資を実施

エネクスグループのネットワーク

既存事業

検討事業

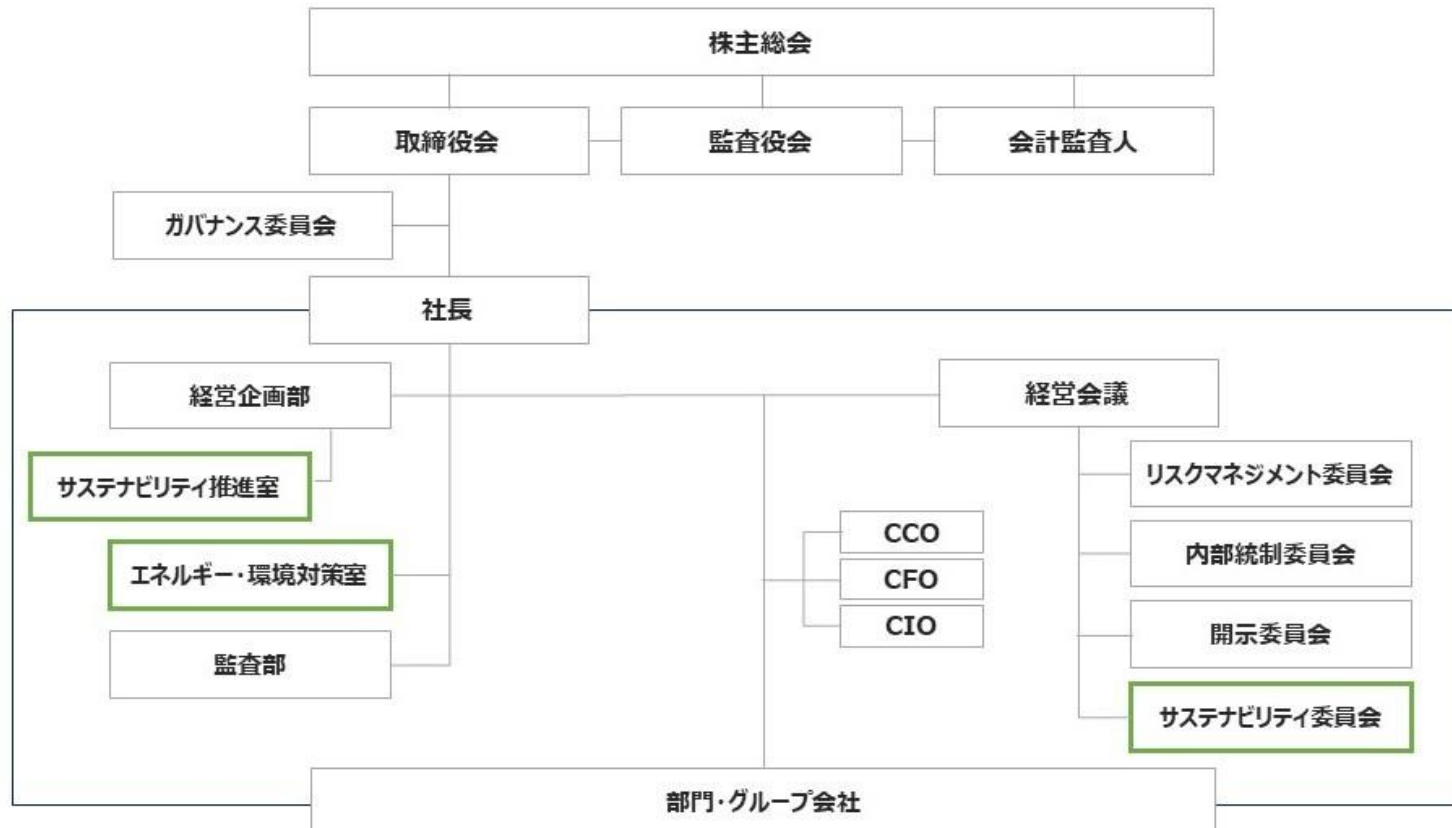


サステナビリティに対する取組み

当社グループのサステナビリティへの取組みの更なる推進を目的とし、

- 2021年4月より、「エネルギー・環境対策室」および「サステナビリティ推進室」を新設。
- 2021年5月より、経営会議の諮問機関として「サステナビリティ委員会」を発足。

＊「サステナビリティ方針」の検討、ESG開示をより積極的に行っていく予定。

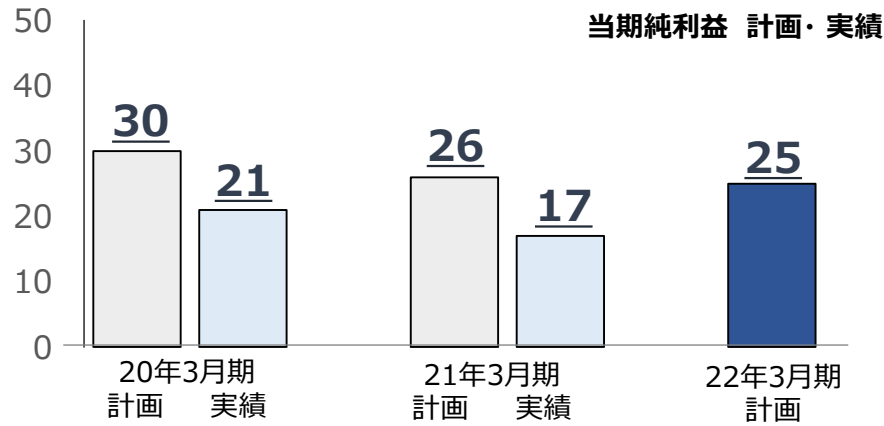


＊ 新設委員会・組織の主な役割

委員会名・組織名	主な役割
サステナビリティ委員会	<ul style="list-style-type: none"> ＊ 長期的視点のサステナビリティ方針・課題・対策等を審議、モニタリング ＊ サステナビリティ経営戦略の実行、牽引
サステナビリティ推進室	<ul style="list-style-type: none"> ＊ サステナビリティに関わる機会とリスク評価 ＊ サステナビリティに関する指標・目標設定 ＊ 戦略的開示、エンゲージメント、社内教育
エネルギー・環境対策室	<ul style="list-style-type: none"> ＊ 気候変動対策 ＊ CO2排出削減につながるビジネス機会創出

セグメント別情報

ホームライフ部門 "RENEWING"



2020年度の主な取組み

■ 顧客基盤の維持・深化

- ◇ コロナウイルス影響を受けたものの「LPGと電気」のセット販売推進
LPG直売 552千軒（前年+1）、電力 109千軒（前年+15）
- ◇ 顧客基盤活用
バーチャルショールーム始動、会員サイト・会員サービスの充実（eコトくらぶ）

■ 新規事業の創出

- ◇ 高圧ガス容器保管業を開始
容器サイクルへの関与によるサプライチェーン構築・顧客囲込み

■ 海外・周辺分野の開拓

- ◇ アジアでのLPガス事業の展開推進
- ◇ ソフトバンク社の無人通信基地局における非常用発電機向けのLPガス供給

2021年度 経営方針

"RENEWING"

■ LPガス事業

《国内》 ◇ CX※の追求

- 複層的なタッチポイントで、データを収集・蓄積・活用したCXの実現
- ◇ 電力ビジネスの高度化
対面での顧客開拓+デジタル技術→顧客へ複合的アプローチ
- ◇ グループ経営の価値最大化
経営の意思決定のスピードアップ並びに個社間の事業シナジーの強化

《海外》 ◇ 蓄積された知見・技術の展開

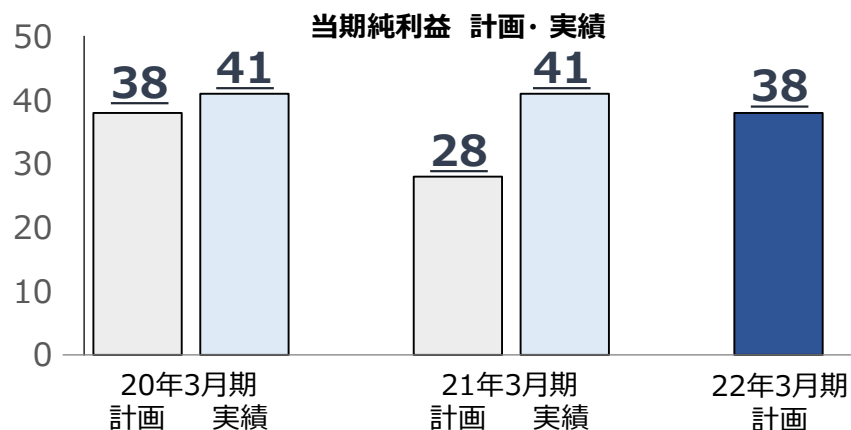
- 国内LPG事業の経営並びに事業のノウハウを東南アジアで展開
 - ◇ LPGポートフォリオの構築
各国のLPGマーケットの成長ステージに合わせた最適経営資源配分
- ※CX：カスタマーエクスペリエンス「顧客体験」もしくは「顧客体験価値」

■ 産業ガス事業

- ◇ 競争力の強化・拡充
垂直展開・エリア別展開の選択と集中による成長シナリオの実現
- ◇ 周辺事業の推進
容器事業の拡張と周辺商材+顧客との関係→派生事業の具現化

■ カーライフ部門

顧客基盤の拡大～攻めるⅡ～ 攻めに転ずる体幹づくり



2020年度の主な取り組み

■ 基盤事業の再整備

- ◇新規系列化7CS 系列CS数 1,687CS (2021.3月末時点)
- ◇カースタくまリース代理店 185店 (2021.3月末時点、前期末比+117)

■ 業務効率化による生産性の向上

- ◇スマホ給油 導入CS数 106CS (2021.3月末時点)
- ◇ITツールの積極活用による営業推進 (バーチャル&リアル)
- ◇Web形式によるキックオフMTG開催 (全7支店にて)

■ 将来への布石

- ◇海外事業 ENEXFLEET VIETNAM CO., LTD.設立、洗車事業を開始 (2020.12月)
- ◇災害対応 住民拠点CS 469ヶ所 (2020.12月末時点)

2021年度 経営方針

顧客基盤の拡大～攻めるⅡ～ 攻めに転ずる体幹づくり

■ 徹底的な業務の効率化

- ◇IT・デジタルツールを活用した効率的な営業
- ◇スマホ給油導入CSの拡大による効率化
- ◇決済ツールの拡充

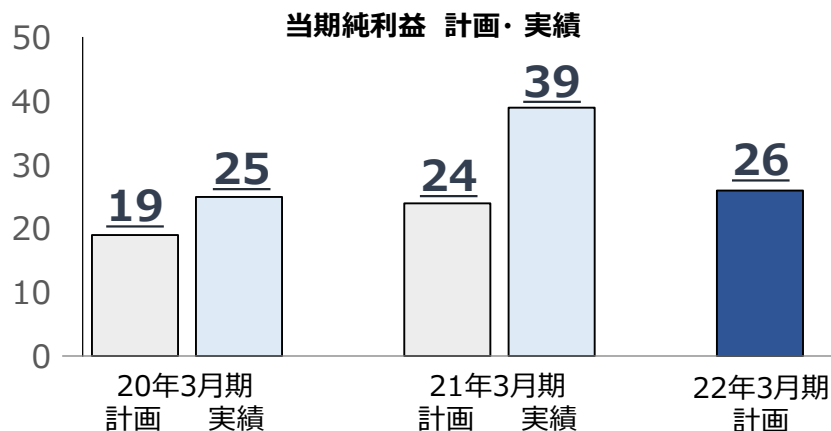
■ 経営資源のシフト

- ◇既存設備を活用した脱炭素・カーボンニュートラルへの対応
- ◇CSにおける次世代ビジネスの検証
- ◇フリート事業拡大のための適正投資

■ 将来への布石

- ◇TERASELでんき拡大 (CSと家庭をつなぐネットワークの強化)
- ◇海外事業の深耕 (エネフリベトナム)
- ◇日産大阪の顧客基盤を使ったサービス展開 (PV、蓄電池、EV関連、家庭用電力販売)

産業ビジネス部門 プロの知と『環境×技術』で脱炭素社会をひらく



2020年度の主な取組み

■ 環境関連商材の推進

- ◇GTL燃料の普及促進
 - ・非常用発電機燃料として採用、公共工事で利用推奨／横浜市
 - ・ボイラ用燃料として使用開始／自社アスファルト基地
- ◇アドブルー拡販体制の整備
 - SP拠点新設／郡山・大分、船舶用尿素水（AUS40）の拡販
- ◇エネルギーサービス／北海道で新規供給開始
- ◇リサイクルビーズ（石炭灰・バイオマス灰再生製品）／コンビニ最大手の駐車場で採用

■ 脱炭素社会への布石

- ◇次世代船舶燃料の開発
 - ・アンモニア船用燃料供給網の構築に向けた共同研究開始
 - ・水素バリューチェーンに関するMOU締結／日本エア・リキード、伊藤忠商事

2021年度 経営方針

プロの知と『環境×技術』で脱炭素社会をひらく

■ 既存事業の構造改革と収益力強化

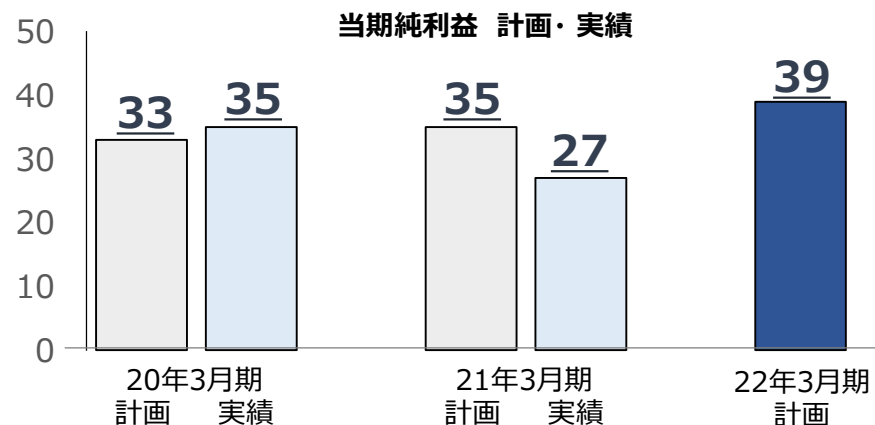
- ◇ロジ機能の付加価値追求（船舶・基地・配送）
- ◇顧客視点の課題解決型商材、サービスの深掘り
- ◇多様な「プロ人材」の知見を横断的に活用
- ◇環境負荷低減型商材の拡大
 - ・GTL燃料／販売エリアの拡大（九州・北海道エリア）
 - ・リニューアブルディーゼル／供給網の構築と顧客創造
 - ・アドブルー／供給体制×デジタル技術→物流合理化
 - ・船舶用尿素水・苛性ソーダ／需要に応じた供給網構築

■ 「環境×技術×共創」で新規事業を創出

- ◇成長領域は
 - “次世代エネルギー”・“環境”・“インフラ”・“地域創生”
 - ・産学官連携による次世代技術へのアクセスと知見の積上げ
 - ・異業種企業との共創を通じ、脱炭素社会に資する事業の創出（CO2見える化等）

電力・ユーティリティ部門

電力で基盤をつなぐ。環境で未来をひらく。



2020年度の主な取組み

■ 販売関連

- ◇九州電力：高圧販売分野において取次化をスタート
- ◇リライアンスエネルギー沖縄：4拠点でES事業（※1）開始
- ◇「TERASELでんき」ブランドを立上げ、Web販売開始（10月～）
- ※ 省エネルギー・省コスト化を目的としたエネルギー供給に関するトータルサービス

■ 再エネ関連

- ◇タイにPVレンタル事業の「ITC ENEX(Thailand)」を設立
- ◇エネクス・インフラ投資法人が公募増資を実施
(大型の松坂太陽光発電所（98MW）を組入れ)
- ◇TERASELソーラー課を設置
(国内での自家消費型太陽光レンタルの拡販)

2021年度 経営方針

電力で基盤をつなぐ。環境で未来をひらく。

■ 電力で基盤をつなぐ ～「人とデジタルで50万軒」

- ◇システム全面運開でDX本格スタート、「TERASELでんき」の展開促進
- ◇HL・CL・IB各部門が築き上げた顧客基盤に“でんき”を流し込んでいく
- ◇電力取引リスクに備えた全社統合型リスク管理体制の確立

■ 環境で未来をひらく ～「地球とくらしのパートナー」

- ◇TERASELソーラーPROサービス開始
(B向け自家消費型PVレンタル+余剰買取)
- ◇TERASELソーラーPLUSの開発
(B・C向け自家消費型PVレンタル+蓄電池)
- ◇国内外での「再エネ+蓄熱型ES事業※」
金融機能と熱供給事業の粋を集めたサービスを準備
- ◇C向け再エネ100%電力メニューの開始。B向けも本格展開
- ◇EVカーシェアリング（電力+モビリティ事業）の年度内ローンチ
- ◇ソーラーシェアリング事業（太陽光発電+農業生産）の開始
- ◇中小型太陽光ファンドへの出資

問い合わせ先

IR室 担当：今泉、中村
【TEL】03-4233-8025 【FAX】03-4533-0103
【E-MAIL】enex_irpr@itcenex.com