

企業名： 伊藤忠エネクス

レポート名： 「統合報告書 2025」

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

理解できる。伊藤忠エネクスは、中期経営計画「ENEX2030」において、「エネルギー事業に頼らない、収益性の高いポートフォリオへの組み替え」を将来の目指す姿として明確に示している。国内の人口減少や省エネ化の加速により、ガソリンや軽油、LP ガスといった主要石油製品の需要減少が避けられない中、同社は従来の伝統的なエネルギー商社の枠を超え、モビリティ領域や生活・環境関連ビジネスを中心とした多様な収益基盤の確立を目指している。具体的な財務および事業ポートフォリオの変革目標として、2024 年度実績で利益全体の 9%にとどまっているモビリティ領域を成長ドライバーの筆頭とし、2030 年度には全体の 30%を占める新たな収益の柱へと拡大させる計画である。一方で、現在主力である石油領域やエネルギートレード領域の構成比を徐々に引き下げ、ガス、電力・熱を合わせたバランスの良い事業構造へと転換を図ることで、2030 年度には当期純利益 250 億円、最低限 200 億円以上の実現を現実的な視野に捉えている。この収益基盤の多様化を支えるビジネスインフラの将来像として、同社は最先端のデジタル技術を活用したデータ駆動型の企業への進化を掲げている。2025 年 1 月に本格稼働した新 ERP システムと生成 AI「ENEX-GPT」をベースに、経営資本や取引先ネットワークを統合した「全社データベース」の構築を進めており、将来的には AI や外部データを組み合わせることで、需要予測や顧客の潜在的なニーズを先取りした新規ビジネスを創出できる体制の完成を目指している。さらにサステナビリティの側面においては、環境負荷低減商材であるリニューアブルディーゼルや太陽光 PPA モデルなどの供給拡大を通じたカーボンニュートラル社会への貢献を目指しており、2030 年度までに Scope 1・2 の GHG 排出量を 2018 年度比で 50%削減し、2050 年度にはカーボンニュートラルを達成するとしている。このように同社は、独自の強固な顧客基盤の上にデジタル技術と多様な周辺サービスを付加し、「社会とくらしのパートナー」としての価値を最大化させる企業へと変革する将来像を明確に示している。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

理解できる。伊藤忠エネクスは、60 年以上の歴史の中で培ってきた、他社が簡単に模倣できない強固なビジネス基盤を現在の最大の競争優位性として有している。その核心にあるのが、生活や産業の川下に深く根ざした圧倒的な規模の独自の顧客基盤である。同社グループは、全国に約 1,500 カ所の系列 CS（カーライフステーション）の販売ネットワークを展開しているほか、約 4,000 カ所の法人事業所へ石油製品を供給し、約 150 万世帯の家庭にガスを、約 31 万件の顧客に電力を届けており、この強固なネットワークが安定的な基礎収

益を生み出す源となっている。また、単に多くの顧客を抱えているだけでなく、それぞれの地域特性や顧客の生活変化に何世代にもわたって寄り添い、誠実に対応し続けることで築き上げてきた顧客やビジネスパートナーとの強固な信頼関係も重要な優位性である。この現場に密着した営業力を背景に、平時における安心安全なエネルギー供給はもちろんのこと、全国 129 ヲ所の災害対応ステーションや 13 ヲ所の LP ガス中核充填所の整備、さらには 7 自治体との防災協定の締結など、有事の際にも機能する強靱なサプライチェーンと危機対応力を自社インフラとして確立している。さらに、親会社である伊藤忠商事株式会社との強固なアライアンスを背景とした資金調達力や市況の情報交換力に加え、他業界の有力企業とも共存共栄を目指したパートナーシップを迅速に構築できる総合力も大きな強みである。モビリティ領域における株式会社 WECARS や株式会社ナルネットコミュニケーションズ、ホームライフ領域における株式会社交換できるくん、電力領域における ENECHANGE 株式会社など、独自の知見や先進的なノウハウを持つ外部企業への投資や資本業務提携を実行しており、自社にないノウハウや機能を迅速に取り込んで多様なエネルギー商材やビジネスモデルを拡大できる体制を整えている。このように、圧倒的な川下の販売網、地域に密着した強靱なインフラ、そしてアライアンスを駆使して柔軟に商域を広げられる総合力が結合している点において、同社の現在の競争優位性は非常に明確に理解できる。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか（変化）

大方理解できる。伊藤忠エネクスは、人口減少や化石燃料の需要減少という市場構造の変化に対応し、現在の顧客基盤やアライアンスといった競争優位性を将来にわたって維持・強化するための具体的な施策を講じている。その最大の核となるのが、2025 年 1 月に本格稼働した新 ERP システムによる顧客データの資産化と横展開である。従来は各部門やグループ会社ごとにバラバラで一元化されていなかった販売・会計データや営業情報、顧客情報を、AI や IT ツールを駆使した全社データベースへと統合した。これにより、ガスや石油の既存顧客に対して電力をセットで提案するような領域横断での展開や、AI を組み合わせた詳細な需要予測、外部データを交えた未開拓事業領域の特定が可能となり、構造的な内需減少下においても既存顧客の離脱を防ぎながら顧客生涯価値を最大化させる仕組みを確立している。また、単に既存の顧客を守るだけでなく、アライアンスや M&A を駆使して基盤の上に新しい付加価値を創出する戦略をとっている点も優位性の持続性を支えていると考えられる。

一方で、今後の成長ドライバーとして全体の 30%の利益構成比を目指す「モビリティ領域（カーライフ事業）」における競争優位性の持続性に関しては、やや不確実性が残り、読み解くのが難しい部分もある。同事業では、仕入・整備・販売といった自動車のライフサイクルを網羅する広範なネットワークを強みとし、重点 3 領域（中古車、整備、商用車）の周辺事業へ M&A 等を進めるとしているが、報告書内では「自動車の各機能が独立している現状

もあり、シナジー創出の余地を大きく残しています」という定性的な表現にとどまっている。大規模な出資を行った株式会社 WECARS についても、当面は数年内での黒字化に向けた立て直しのフェーズにあり、現段階ではこれらが具体的にどの程度の確度とスピード感で持続的なシナジーや利益押し上げ効果をもたらすのか、定量的な値や確実性の度合いまでは見えにくい。しかしながら財務戦略の観点では、投資の実行にあたって「数値目標ありきではなく、案件のリスクや効率性を慎重に吟味・厳選する」という一貫した規律を持って臨んでおり、「事業管理統括課」や「リスクマネジメント課」などの守りの組織体制を新設して投資効率の管理を高度化させている。さらにリスクに応じた資産の入れ替えも戦略的に組み込まれており、低効率資産を戦略的に排除しながら高効率なポートフォリオへ入れ替える仕組みが機能している。

まとめると、モビリティ領域の具体的なシナジー発現のスピードには一部不透明さが残るものの、全社的なデジタルデータベースの構築と、厳格な投資・リスク管理の仕組みによって、同社の強みである顧客基盤と ROE の優位性を発展させるための持続性は強固に構築されていると考えられる。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

達成できると思う。伊藤忠エネクスは、中期経営計画における「投資実行の加速」や「現場力の強化」を支える人・組織づくりのために、個人の資質や専門的スキルを高めるための実効性の高い研修プログラムや社内制度を整備している。第一に、経営や投資の最前線で通用する財務リテラシーを習得できる環境がある。同社では、現役で教壇に立つ MBA 講師を招き、全 12 回に及ぶ本格的な「ファイナンス研修」を社内で開催している。基礎編での企業価値評価や資本構成の学びにとどまらず、実務編として M&A 取引、MBO、企業再生ストラクチャリング、実務的な交渉や評価手法にいたるまで、実際の成功・失敗事例を用いたケーススタディ形式のグループワークを通じて、実戦的な経営・投資リテラシーを若いうちから徹底的に叩き込める環境が用意されている。これにより、企業の財務戦略を担うプロフェッショナルとしてのスキル向上を明確に達成できる。

第二に、これからの時代に必須となる最先端のデジタル活用およびデータ分析スキルを身につけることが可能である。同社は 2025 年 1 月に新基幹システムを稼働させ、グループ内のあらゆる経営資本や販売・会計データを一元化した「全社データベース」を構築しているが、これに伴い全従業員を対象とした IT・DX リテラシー系の育成施策を推進している。社内版生成 AI「ENEX-GPT」の活用方法を学ぶ生成系 AI 勉強会や実践研修が開催されており、現場の営業データや分析ツールを実務で使いこなすことで、データサイエンスに基づいた課題解決力を向上させることができる。

第三に、従業員の自律的な挑戦を促す風土とキャリア形成の機会が制度として保証されている。全社表彰式の評価ポイントに「現場力、DX、新規・戦略投資」といった挑戦枠を日常業務に組み込む仕掛けがなされていることに加え、2～8 年目の若手を中心に実施される

部門間ローテーションや、投資先企業への出向・人材交流が活性化されている。これにより、一つの部署の専門性にとどまらず、領域横断的に他者を巻き込んで新規事業を推進する力を、自立的に身につけることができる。以上のことから、最先端の DX インフラ、MBA レベルの財務教育、そして実現場での挑戦機会が存在する同社において、自身の人的資本の価値を最大化させ、市場価値の高いビジネスパーソンへと成長することは十分に可能であると考ええる。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

この統合報告書は、伊藤忠エネクスが直面している既存エネルギーの需要減少という構造的変化と、それに対する未来への戦略を伝えており、全体として非常に完成度の高いレポートである。

まず、本報告書の最大のよかった点は、企業の未来に向けた姿勢が定量的に示されている点である。化石燃料の需要減少という厳しい現実から向き合い、モビリティ領域の利益構成比を 2030 年度までに 30%へ拡大させるという具体的な目標値が示されている。さらに、新 ERP システムへの刷新プロセスを、従来の「スパゲティ状態」という旧システムの課題から、グループ共通の「全全社データベース」への統合にいたるまで、詳細な図解を用いて解説しており、データ駆動型企業への進化に向けたビジネスインフラが稼働していることが視覚的にも極めて理解しやすい。

一方で、改善余地もいくつか存在する。第一に、全社データベースを活用した新規ビジネスの創出に関するロードマップの時間軸が、抽象的である点である。新基幹システムの構築から AI の業務効率化を経て、新規事業発掘にいたるステップが「2025～2030 年」という長期の幅の中にまとめられているが、具体的にどのような時間軸で、こういった周辺領域から新規事業を立ち上げていくのか、現段階での検証ステップがもう少し具体的に明記されていると、より将来への期待感が確信になると感じる。

第二に、成長ドライバーであるモビリティ重点3領域（中古車、整備、商用車）におけるシナジー効果の数値化が不足している点である。報告書内では、自動車の各機能が独立しているためにシナジー創出の余地を大きく残しているという定性的な表現にとどまっており、デジタル投資でこれらを連携させた際、具体的にどれほどの収益押し上げ効果を見込んでいるのかという具体的な数値計画が見えにくい。大規模な投資を実行した株式会社 WECARS の立て直しについても、数年内での黒字化を目指すという記述はあるが、モビリティ事業全体としての中長期的な KPI がより詳細に開示されることが望ましい。

第三に、非財務目標である女性管理職比率の達成に向けたプロセスの具体化である。同社は 2030 年度までに女性管理職比率を 10%以上にするという目標を掲げているが、2024 年度実績は 4.1%と目標値に対してまだ開きがある。これに対し、記述内容が「女性管理職候補の育成に取り組んでいる」という抽象的な議論にとどまっているため、具体的にどのようなキャリアパス支援や登用制度の改革を行っているのか、プロセスの解像度をさらに高め

ることで、同社の人材多様化に対する本気度がより強く伝わるレポートになると考える。