



# 2023-2030 中期経営計画



- 1** | **前中期経営計画「SHIFT!2022」振り返り**  
2021-2022年度
- 2** | **中期経営計画「ENEX2030」**  
2023-2030年度
- 3** | **ENEX2030 '23-'24**  
2023-2024年度

# 前中期経営計画「SHIFT!2022」振り返り

2021-2022年度

基本方針	実績
「顧客基盤」の維持・拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>LPガス事業者買収による商圏拡大</li> <li>電力顧客獲得による基盤強化</li> </ul>
「環境・エネルギー」ビジネスの深化	<ul style="list-style-type: none"> <li>リニューアブルディーゼル導入拡大、AdBlueバリューチェーン拡大</li> <li>スマートソーラー社協業開始、LNGバンカリング船の建造・運航</li> </ul>
次世代「人材」の育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>クロスファンクションによる横連携機能強化</li> <li>海外就労研修による海外事業人材強化</li> </ul>
定性評価	環境関連ビジネスは継続進行中なるも、基本方針に掲げた内容については概ね達成。

定量計画・実績	2021			2022		
	計画	実績	評価	計画	実績	評価
当期純利益	125億円	132億円	○	130億円	138億円	○
ROE	9.0%以上	9.4%	○	9.0%以上	9.3%	○
実質営業キャッシュ・フロー	300億円以上	338億円	○	300億円以上	373億円	○
連結配当性向	40%以上	41.1%	○	40%以上	40.8%	○

投資計画・実績	計画(2年累計)	2021実績	2022実績	実績(2年累計)	評価
新規・戦略投資	400億円	127億円	94億円	221億円	×
CAPEX (設備維持)	200億円	95億円	73億円	168億円	○

## レビュー

新規投資の進捗は未達なるも、現場力の強化により収益・効率性の面では計画達成。今後は投資の加速が課題。

# 中期経営計画 ENEX2030

---

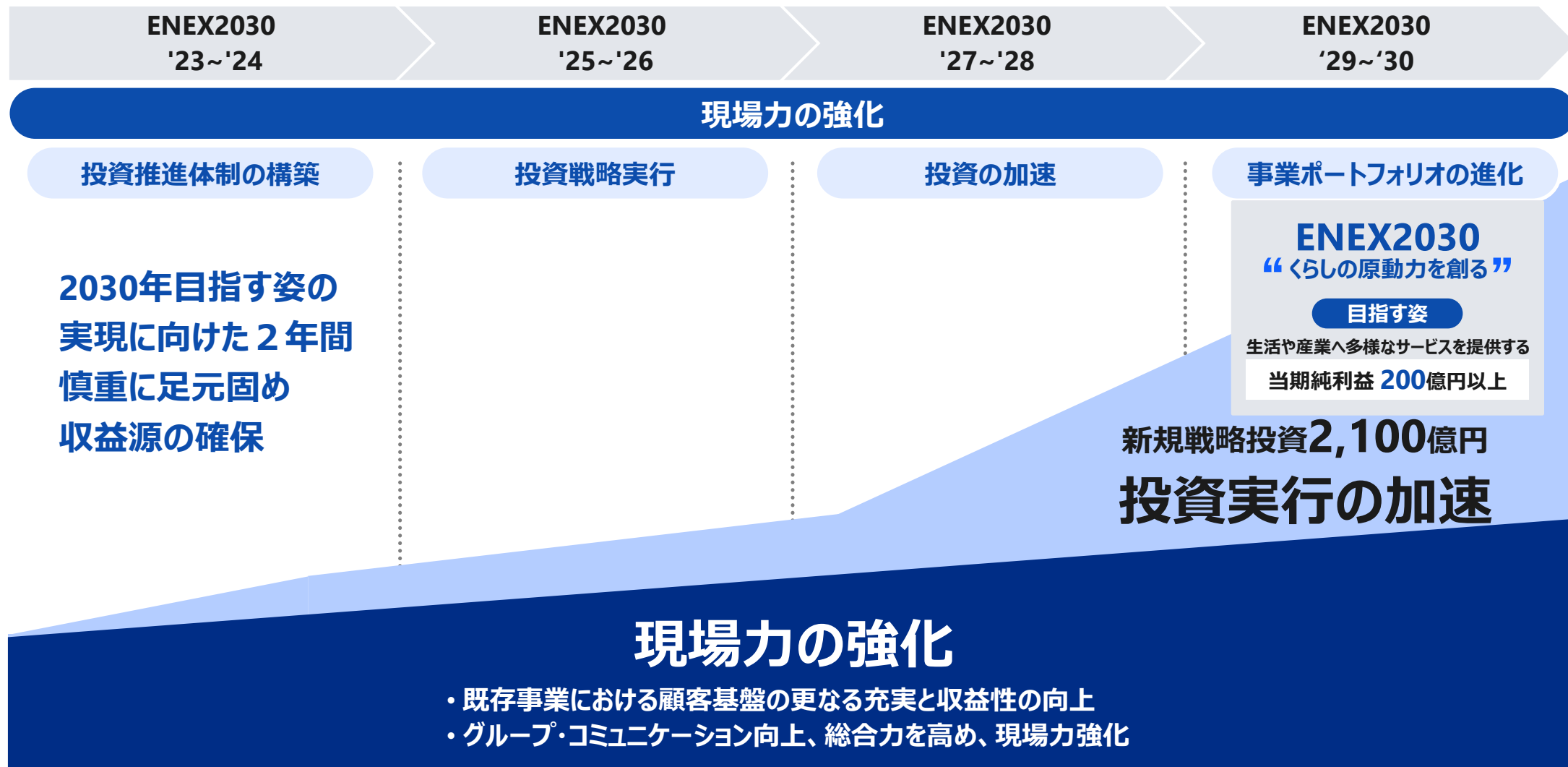
2023-2030年度

# ENEX2030

くらしの原動力を創る

生活や産業へ多様なエネルギー・サービスを提供し  
更なる成長・変革へ挑戦する

## ENEX2030 “くらしの原動力を創る”



## ENEX2030 経営目標

### 財務指標

当期純利益

**200**億円  
以上

実質営業キャッシュ・フロー

**450**億円

ROE

**9.0%**  
以上

新規戦略投資

**2,100**  
億円

### 非財務指標

GHG排出量

**50%以上**  
削減  
(2018年度比 Scope1.2)

女性採用比率

**30%**  
以上

女性管理職比率

**10%**

男性育休取得率

**80%**  
以上

# ENEX2030 '23-'24

---

2023-2024年度

- 1 世界的な景気減速懸念
- 2 国内外の金利上昇懸念、株式市場の不透明
- 3 世界的なインフレ進行に伴うコスト増加
- 4 カーボンニュートラル社会への変革加速
- 5 国際市場のエネルギー需給・価格動向の不透明感
- 6 ビジネスチャンスに繋がる市況・産業構造の変化

当社を取り巻く事業環境は、先行き不透明な状況と判断し、足元固めに注力。  
同時に変化をチャンスと捉え、案件発掘・開発を積極推進。

- 位置づけ “2030年目指す姿”の実現に向け、現場力の強化、収益基盤を強化することにより、将来の成長戦略実現への体制を構築する。

- 主な取り組み

1

現場力の強化

2

投資実行体制の  
進化

3

組織・人材の  
強化

## 1 現場力の強化

- **全社員の力を結集、総合力の向上による収益モデルの進化**
- **「権限移譲」の推進による、現場における意思決定の迅速化**
- **現場の頑張り、パフォーマンスを評価する人事政策の導入**

## 2 投資実行体制の進化

- **投資案件の遂行力（案件分析・組成・実行・レビュー）強化**
- **投資実行のプロフェッショナル組織としての「投資戦略室」設置**

## 3 組織・人材の強化

- 成長戦略の実現を可能とする人材の育成
- 従業員モチベーション向上のための人事・評価・表彰制度の実行
- グループ<sup>o</sup>連結経営の効率化

## 経営目標

### 財務指標

当期純利益

**135**億円  
(2023・2024年度)

実質営業CF

每期  
**350**億円

累計投資額

**600**億円  
(内、CAPEX160億円)

ROE

**8~9%**  
(2023・2024年度)

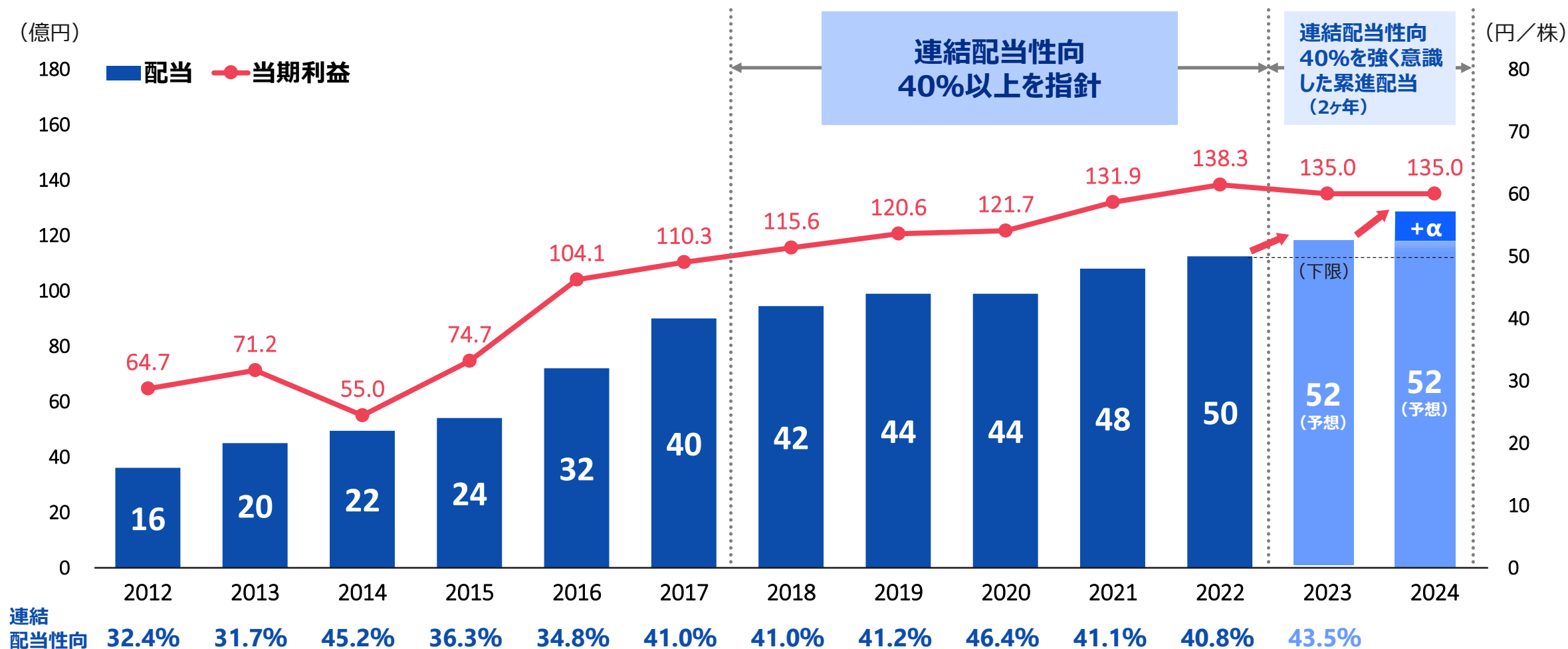
### 株主還元

配当政策

**累進配当**

**連結配当性向  
40%以上を  
強く意識**

# 株主還元



過去10年間、配当は維持もしくは増配を継続

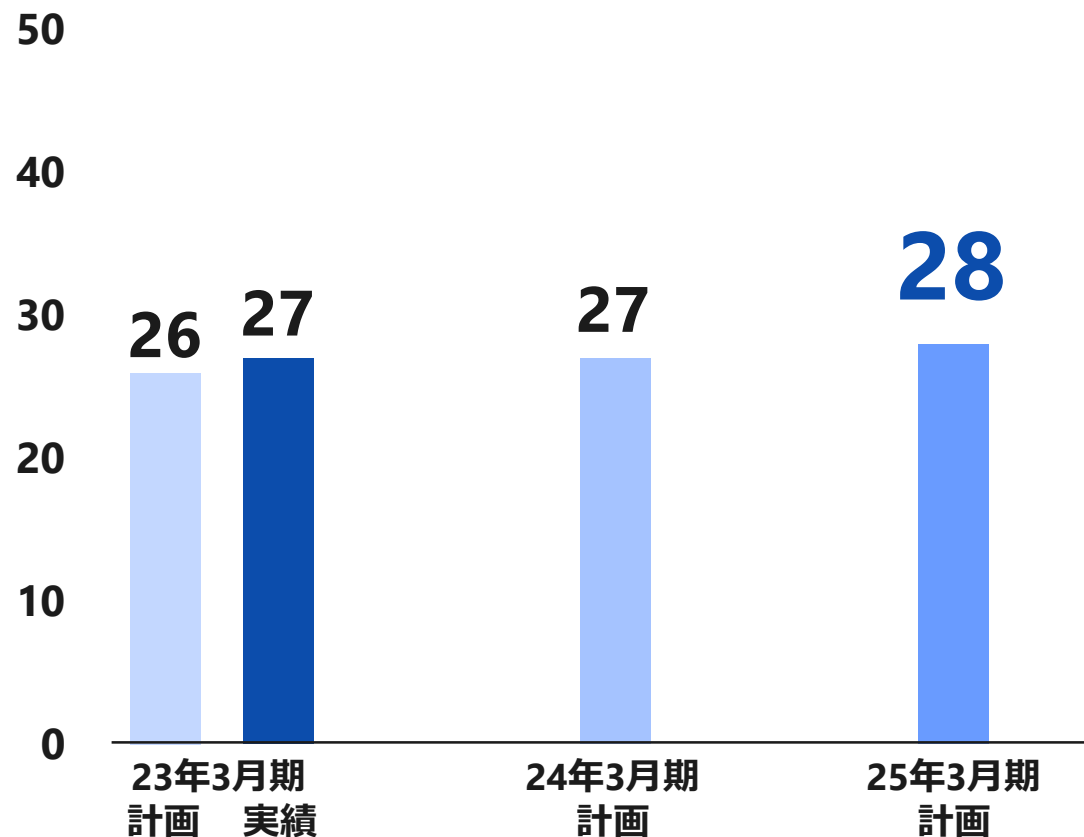
※2020年度は別途、記念配当 6 円を実施(連結配当性向の数値は記念配当分含む)。

# 部門方針

---

## ■ 当期純利益 計画・実績

(単位：億円)



## 中期経営計画

## 今後の注力分野

## ■ LPガス事業

- ・M&A・営業獲得・既存収益基盤の強化
- ・データベース活用による顧客満足度の向上
- ・保安品質の更なる向上

## ■ 新事業・新サービス

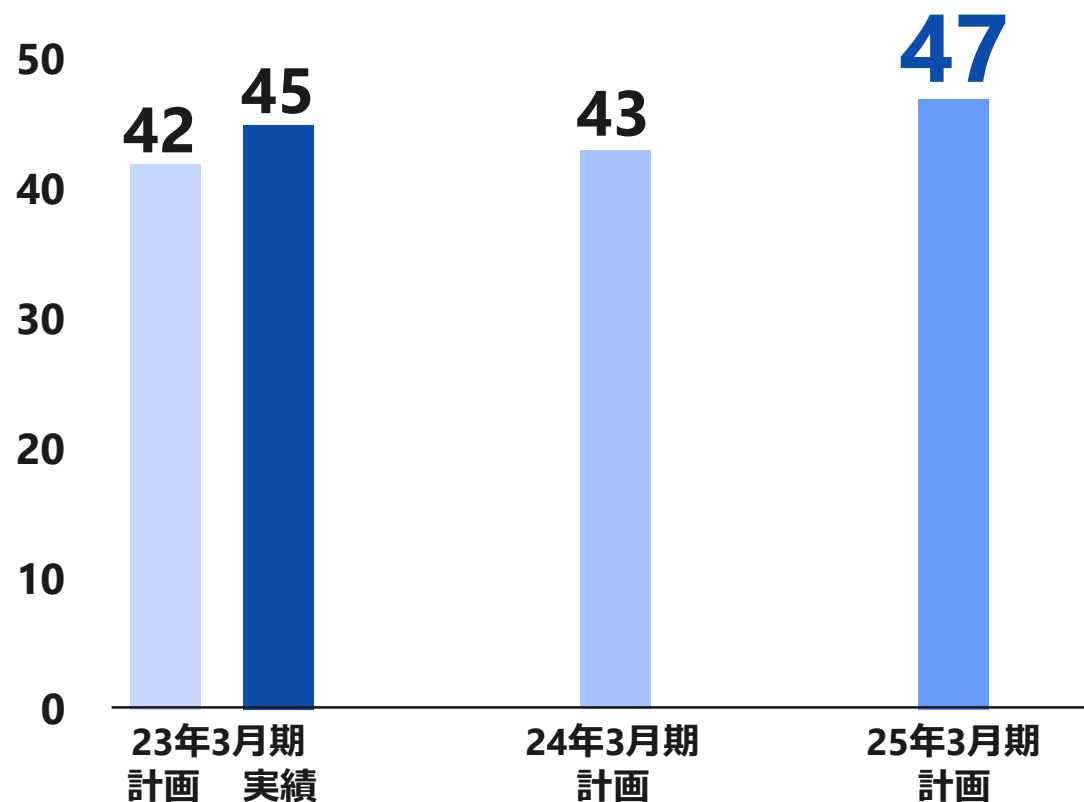
- ・新規ビジネスの創造（住環境・災害対策等）
- ・他部門との協働・シナジーによる施策推進

## ■ IT&amp;デジタル

- ・DX活用による業務効率化
- ・保安業務のデジタル化
- ・Webマーケティング等の展開

■ 当期純利益 計画・実績

(単位：億円)



中期経営計画

今後の注力分野

■ 石油卸事業

- ・顧客基盤の拡大
- ・カー用品販売事業の規模拡大

■ 石油小売事業

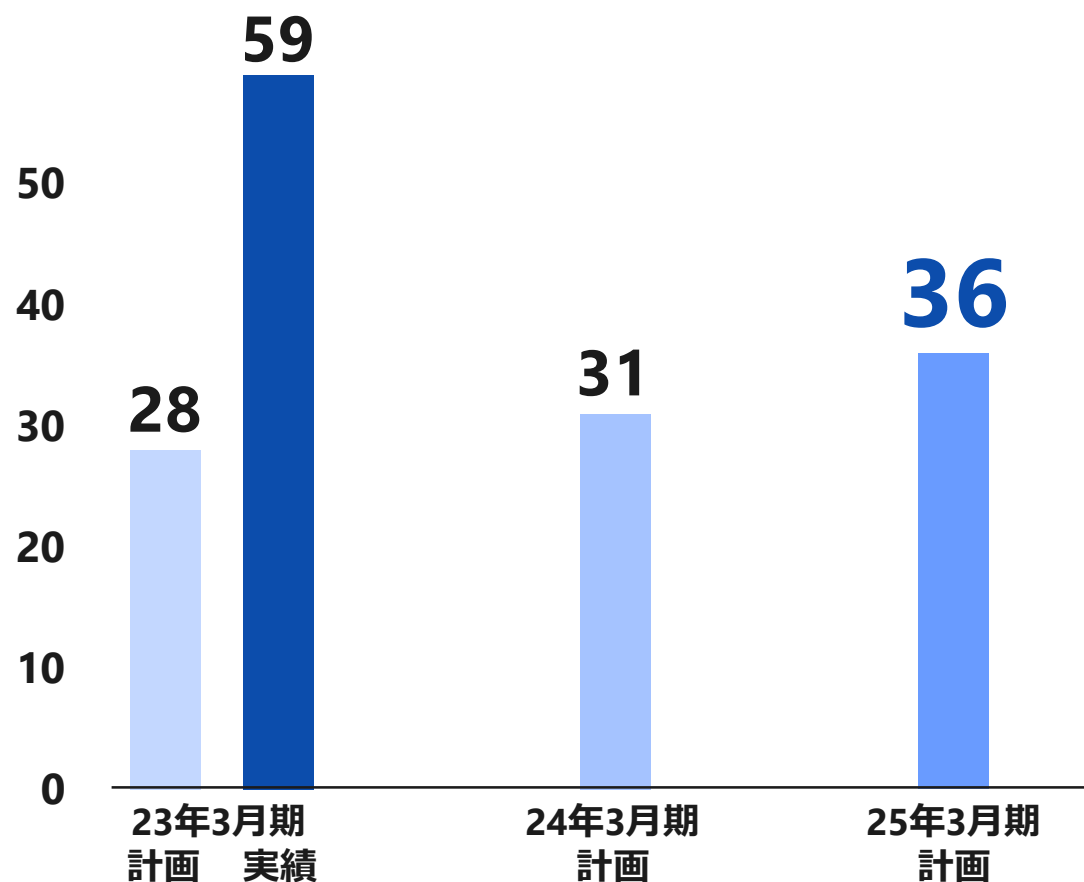
- ・フリート給油ネットワークの拡大
- ・各エリアに特化したサービス展開

■ モビリティ事業

- ・モビリティ事業の領域拡大
- ・自動車ディーラーの店舗ネットワーク再構築

## ■ 当期純利益 計画・実績

(単位：億円)



## 中期経営計画

## 今後の注力分野

## ■ 既存事業の更なる強化

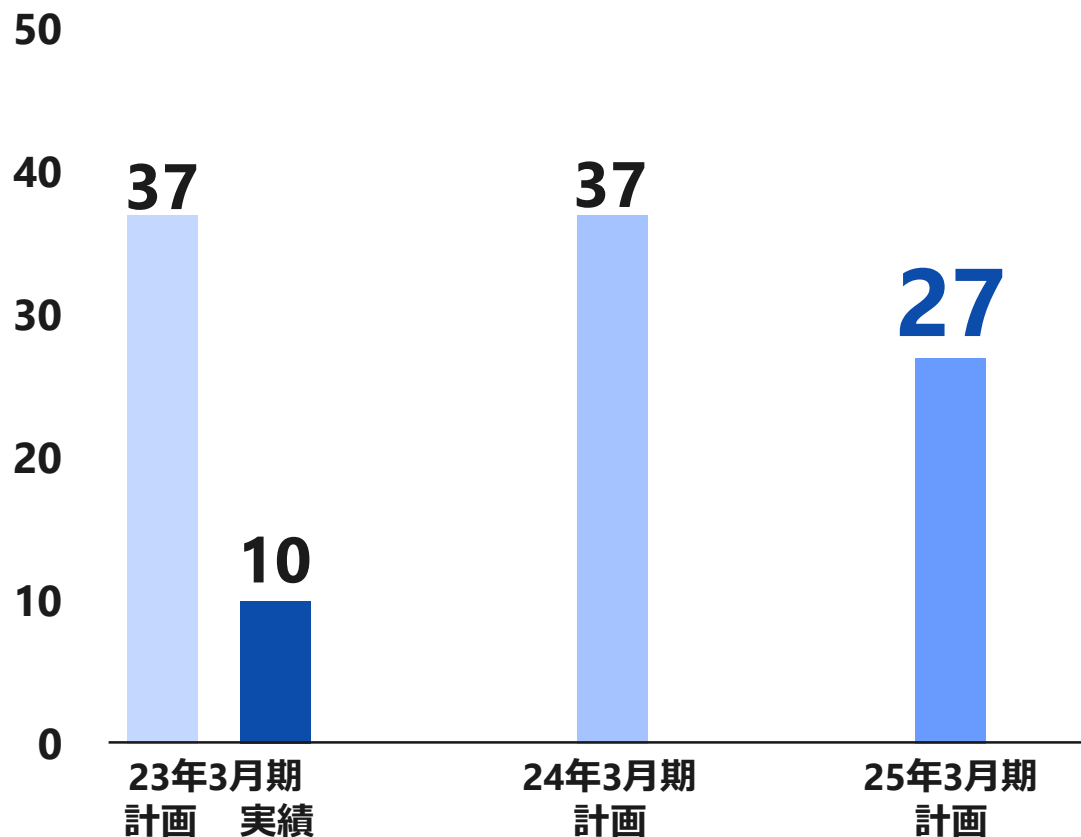
アスファルト販売事業、ターミナル運営事業、環境商材販売事業、法人給油カード事業、船舶燃料販売事業を強化による収益の拡大

## ■ 新規事業の開発

- ・既存事業周辺分野への進出
- ・CO2排出削減貢献商材・サービスの開発
- ・新規事業を推進できる人材の育成

■ 当期純利益 計画・実績

(単位：億円)



中期経営計画

今後の注力分野

■ 電力・DX活用による顧客基盤拡大

- ・電力を石油・ガス・モビリティの顧客基盤を束ねる商材として活用
- ・DXの推進により、グループ基盤の更なる拡大

■ 脱炭素と経済性の両立

- ・より持続可能な発電事業（太陽光、蓄電池等）への取り組み
- ・需給調整力を強化しつつ、「電力調達・供給コストの低減」と「環境価値向上の実現」を両立

■ 新たな付加価値サービスの提供

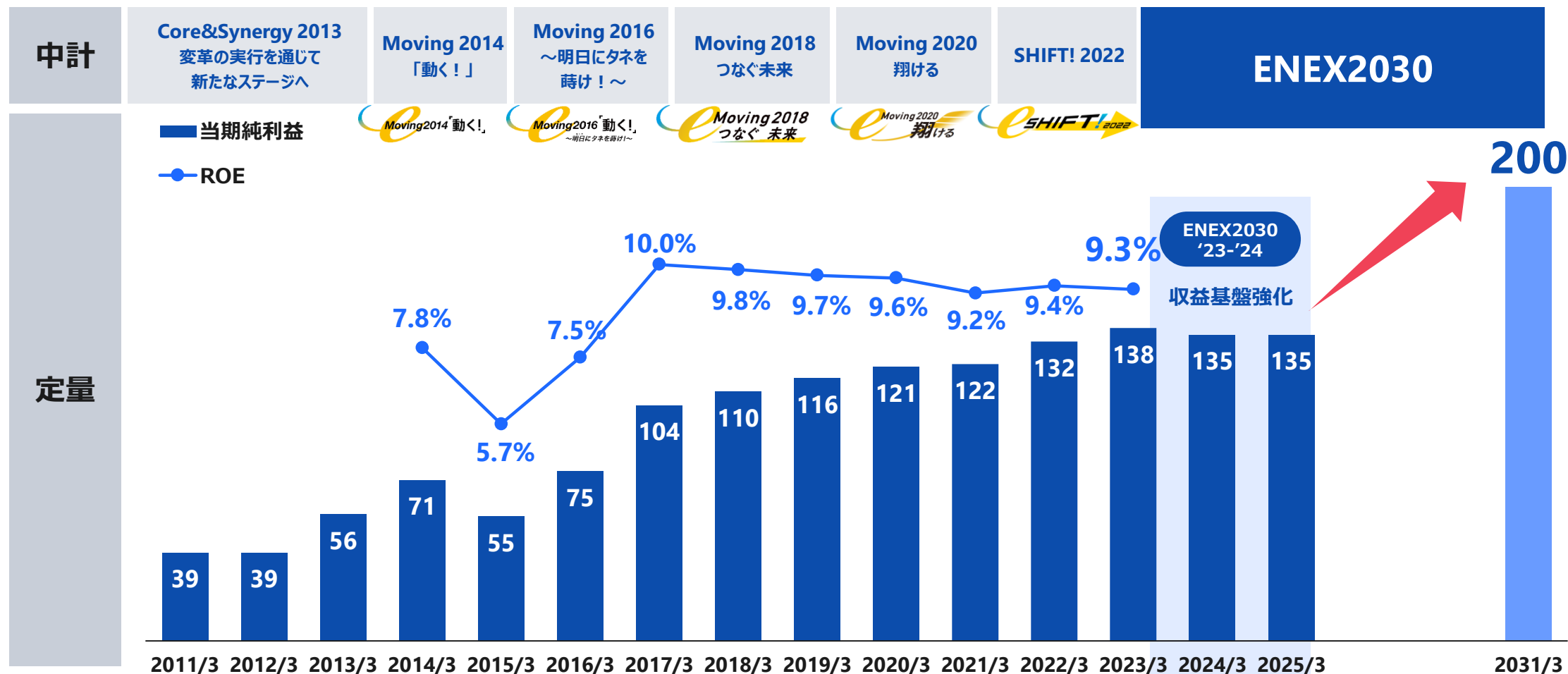
- ・節電・電力コストの低減を楽しく便利にする仕組み作り
- ・TERASEL商材との組合せによる新たなサービスの創出

# Appendix

---

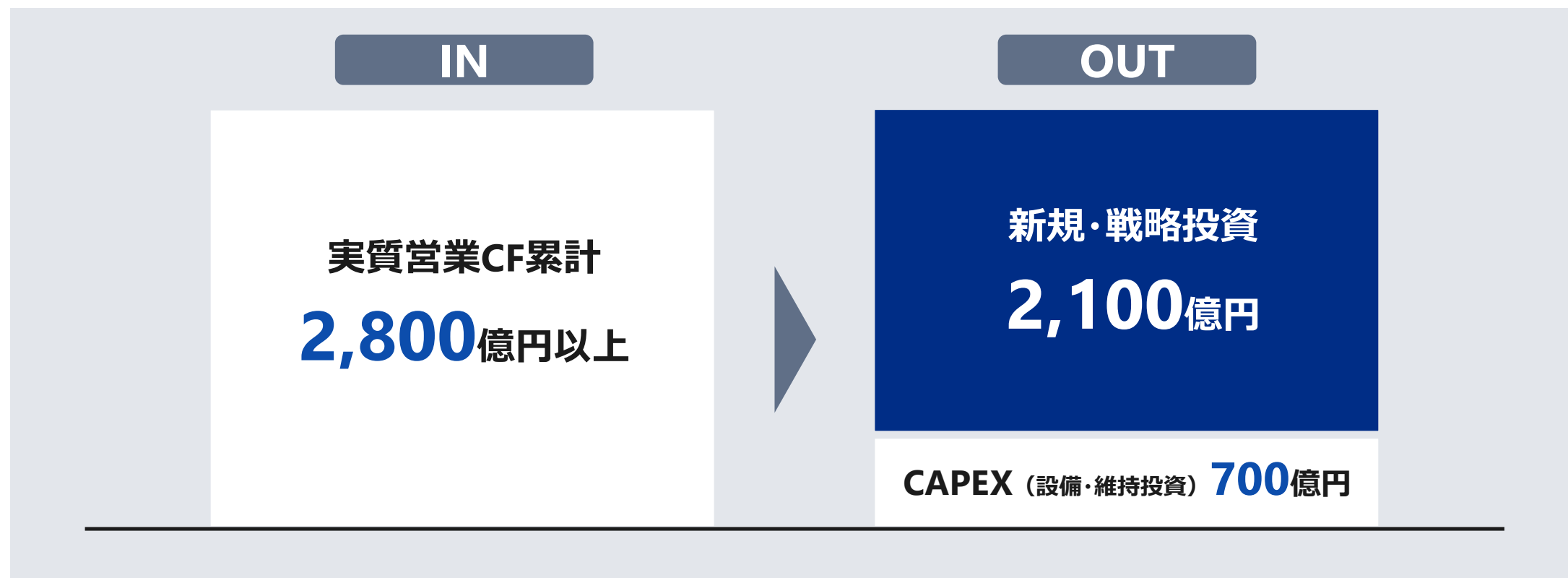
# 当期利益推移と経営計画の変遷

- 2030年度税後利益200億円以上を目指す
- '23-'24は、更なる飛躍に向け、収益基盤を強化、成長戦略実現への体制構築する期間とする



2023年度～2030年度

2030年度までに累計2,100億円の新規・戦略投資を実行。



## LPガス事業者買収による商圈拡大



LPガス事業者の買収により、事業基盤を拡大。グループのLPガス顧客軒数は565千軒となり、本中計期間において、13千軒増加。

## 電力顧客獲得による基盤強化



デジタルを活用した顧客獲得により飛躍的に顧客数を拡大。グループの電力顧客軒数は334千件となり、本中計期間において、81千軒増加。

## リニューアブル ディーゼル導入拡大



タンクローリー車、旅客バス、特別積合わせ事業者（拠点間幹線輸送の大型車）、タグボート等において、リニューアブルディーゼル日本初導入。

## 自家消費型太陽光 サービス「TERASEL ソーラー」展開



お客様のCO2排出量及びエネルギーコストの低減を実現する、自家消費型太陽光発電サービス「TERASELソーラー」を国内外にて展開。

## 2024年 九州・瀬戸内 地域LNGバンカリング船 の建造・運航



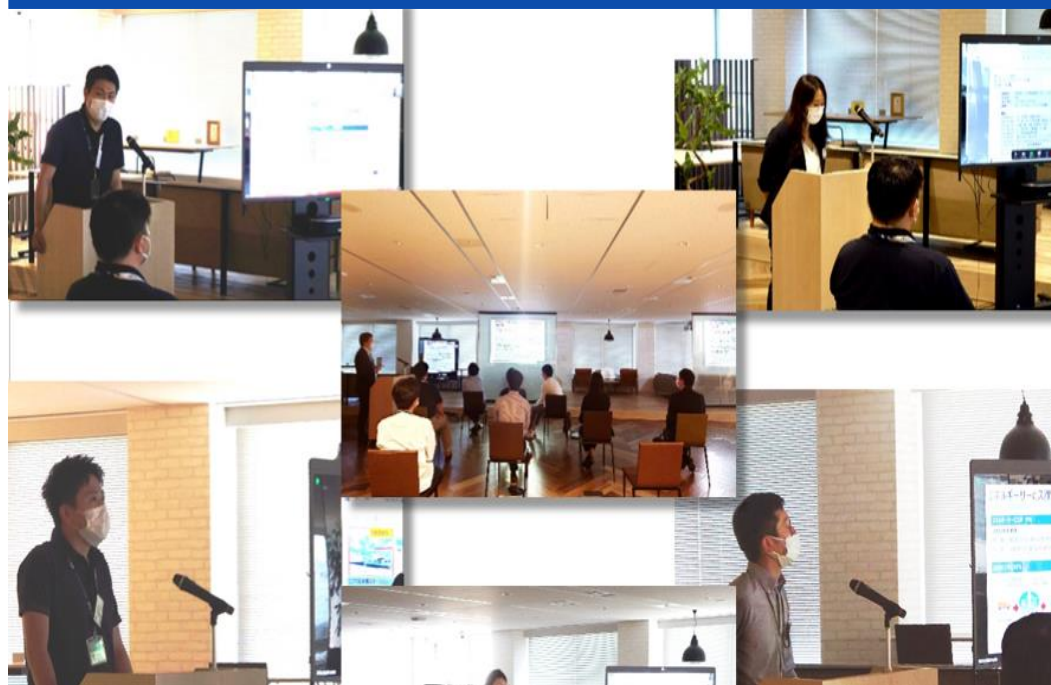
環境負荷の低いLNG燃料を船舶に供給するLNGバンカリング船を建造・運航。九電、日本郵船、西部ガスと合併会社。

## AdBlue バリュチェーン拡大



AdBlue製造工場、配送拠点の増強。供給量を増やすと共に、全国26か所に設置している配送センターを通し、安定供給を実施。

## クロスファンクション



22年度グループ横断クロスファンクションチームが発足。また全社クロスファンクション研修には300名を超える社員が参加し、連帯感やイノベーション創出を目指す。

## 海外就労研修



第2期海外就労研修生の中間報告会をオンライン開催。これまでの取組報告と今後の決意発表を実施。次期第3期研修へと向かう。