



平成 20 年 5 月 15 日

各 位

伊藤忠エネクス株式会社
代表者名 取締役社長 小寺 明
(コード番号 8133 東証1部)
問合せ先 IR 広報室長 高橋博美
(TEL : 03-5436-9356)

グループ中期経営計画策定に関するお知らせ

弊社グループは、中期ビジョン「創生 2008」(2004 年度～2008 年度)の成果と期間中の環境変化に対応し、新たな成長路線確立の為のグループ中期経営計画「**Core & Synergy 2010**」(2008 年度から 2010 年度までの 3 ヶ年)を策定しましたので、下記の通り概要をお知らせいたします。

国内需要の減少が顕著な事業環境において、弊社グループは持続的な成長を確保することを目的とし、新たな経営資源・機能・ビジネスモデルの獲得による事業基盤の再構築を柱とした本計画を、グループ力を結集し実行するものであります。

— 記 —

1. グループ中期経営計画策定の背景

弊社グループは、2004 年 3 月に組織構造改革を柱とした中期ビジョン「創生 2008」(対象期間 5 ヶ年 : 2004 年度～2008 年度)を策定し、組織構造改革による意思決定のスピードアップ、及び事業領域の整備による事業の選択と集中等の当初の目的は一定の成果をあげ、今年度にて計画最終年度を迎えます。又、期間中には定期的なローリング作業により、事業環境の変化に対応した戦略戦術面の見直しも繰り返しながら同時に、経営資源の再配置による事業構造の最適化を行なってまいりました。

このような過程を経て、昨年度下期に弊社の二大事業である石油事業と LP ガス事業において、流通段階における川上方向、すなわち垂直形態の大規模案件が結実することとなりました。従いまして、新グループ中期経営計画は、組織構造改革に一定の成果を得た弊社グループが、内需の伸びの鈍化を新たな成長戦略で克服し、更なる成長路線を確立すべく速やかに経営計画への落とし込みを行なったものであります。

2. グループ中期経営計画概要

<位置付け>

新たな経営資源・機能・ビジネスモデルの獲得によって、グループの事業基盤の再構築を行い、成長路線を確立する期間であると位置付けしております。

<基本方針>

グループ力の結集によって、垂直水平方向のグローバル展開を図り、コア事業の強化及びシナジーの創出を行い、収益倍増を実現します。

<呼 称>

「Core & Synergy 2010」 ～変革の実行を通じて新たなステージへ～

<期 間>

3 ヶ年 (2008 年度～2010 年度)

<定量目標>

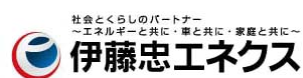
(2010 年度連結業績計画)	■売上高	1. 8 兆円	■ROE	8.0%
	■営業利益	155 億円	■EPS	68.0円
	■経常利益	159 億円		
	■当期純利益	80 億円		

以上

Core & Synergy 2010

新グループ中期経営計画

2008年5月16日



社会とくらしのパートナー
～エネルギーと共に・業と共に・家庭と共に～

代表取締役社長 小寺 明

I. 前中期ビジョンレビュー

目次

1

I. 前中期ビジョンレビュー

1. 前中期ビジョンレビュー
2. 事業環境認識
3. 事業ドメインとプロジェクト案件

II. 新グループ中期経営計画

1. 計画の概要
2. コアセグメント&シナジー
3. 経営管理指針&配当方針
4. 新たな事業の構築

前中期ビジョンレビュー

～定量計画達成状況～

2

(単位:億円)

	2003年度 実績	「創生2008」				
		2004年度 実績	2005年度 実績	2006年度 実績	2007年度 実績	創生2008 計画
売上高	5,550	6,352	7,718	8,864	10,937	7,090
営業利益	43	68	68	79	77	106
経常利益	63	86	85	87	83	108
当期純利益	37	※▲40	46	49	41	60
ROA (%)	2.9	3.8	3.6	3.7	3.3	4.7

※(株)東海売却

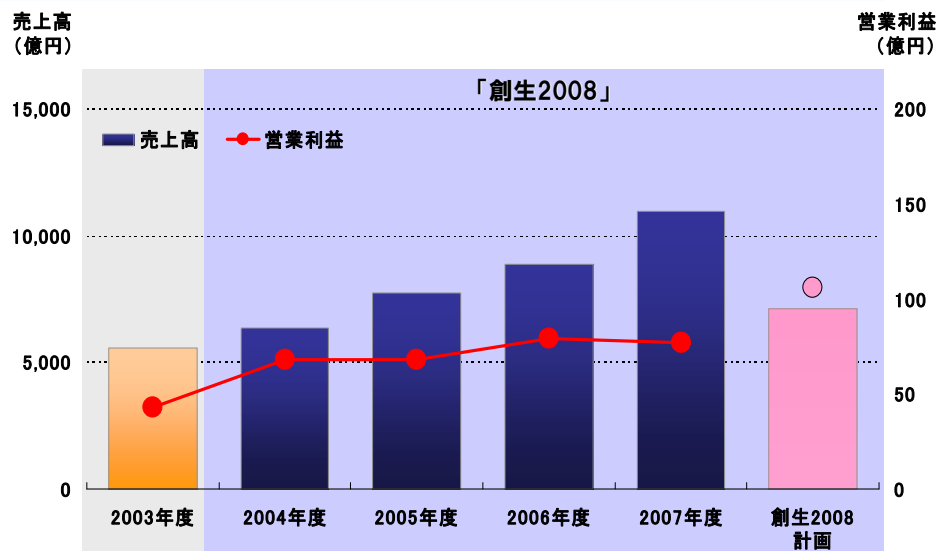
Core Synergy 2010

伊藤忠エネクス株式会社

前中期ビジョンレビュー

～定量計画達成状況～

3



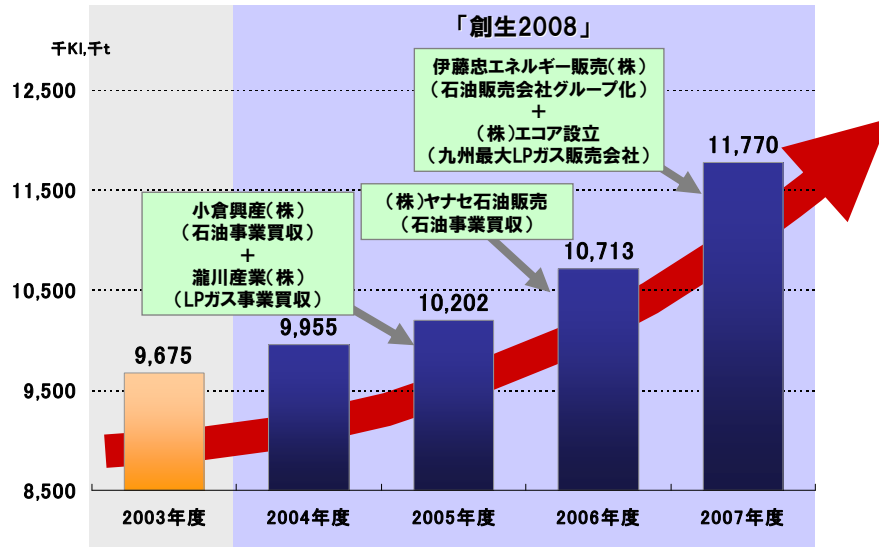
Core Synergy 2010

伊藤忠エネクス株式会社

前中期ビジョンレビュー

～連結販売数量～

4



目次

5

I. 前中期ビジョンレビュー

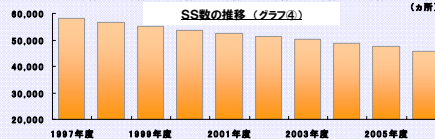
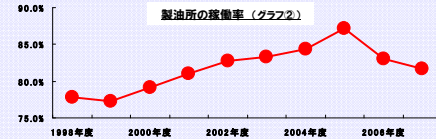
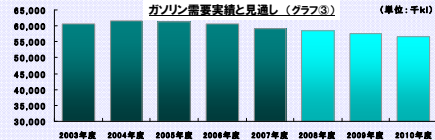
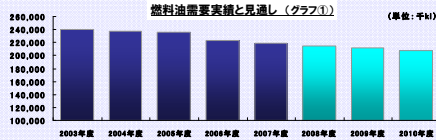
1. 前中期ビジョンレビュー
2. 事業環境認識
3. 事業ドメインとプロジェクト案件

II. 新グループ中期経営計画

1. 計画の概要
2. コアセグメント&シナジー
3. 経営管理指針&配当方針
4. 新たな事業の構築

前中期ビジョンレビュー

～事業環境認識～



石油元売業界	SS業界	LPガス業界
<ul style="list-style-type: none"> 国内需要の減少 (グラフ①) 精製能力過剰 (グラフ②) 二次装置の設備高度化への投資負担 精製マージン圧縮 (精製販売部門実損赤字) ⇒石油製品の輸出による国内需給調整 ⇒新興国、産油国との業務・資本提携 	<ul style="list-style-type: none"> ガソリン販売の減少 (グラフ③) SSの過当競争 (グラフ④) 二重罐タンク等環境関連の投資負担増 販売マージンの圧縮 (07年度実績10.4円) ⇒大手元売りの直系SS会社の統合 ⇒総合商社の直系SS会社の売却 	<ul style="list-style-type: none"> 電化、都市ガス、人口減少による需要減少 小売段階の同業者間競争激化 消費者保安関連の投資負担増 流通マージンの圧縮 ⇒元売間パートナー取引縮小 ⇒元売数99年対比08年見込 (27社→16社へ)

元売りから小売り迄の全ての流通段階で、統廃合を伴う効率化によってグローバル競争を勝ち抜くことが必要となる。

エネクスグループは、垂直展開により供給機能・ロジスティクス機能を具備しながら、卸し小売りの強みを活かし、水平展開による地域戦略を遂行させる。

目次

I. 前中期ビジョンレビュー

1. 前中期ビジョンレビュー
2. 事業環境認識
3. 事業ドメインとプロジェクト案件

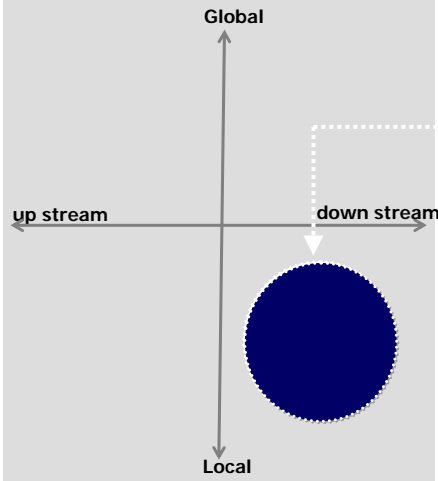
II. 新グループ中期経営計画

1. 計画の概要
2. コアセグメント&シナジー
3. 経営管理指針&配当方針
4. 新たな事業の構築

伊藤忠エネクスグループの事業ドメイン

8

現在の事業ドメイン



伊藤忠エネクス



商社系CS数
第1位

LPガス販売事業
第2位

産業マテリアル事業
法人のお客様
全国2,500社
3,500事業所



カーライフ事業
CSのお客様
系列CS
2,200ヵ所



ホームライフ事業
家庭のお客様
全国130万世帯
販売店1,700店



Core Synergy 2010

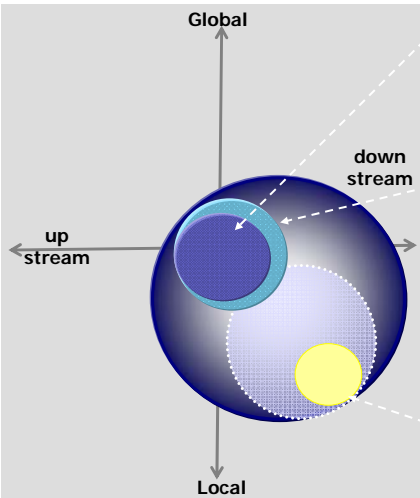
伊藤忠エネクス株式会社

石油製品事業のプロジェクト案件

～石油事業ドメイン拡大～

9

石油事業のドメイン拡大



石油製品トレード事業

- 石油製品(灯油・軽油等)の国内販売事業
- 日本を起点とした輸出入事業



石油製品ロジスティクス事業

- タンカーの備船及び運航
- 船舶燃料油の輸入/国外販売
- 潤滑油の売買
- 石油貯蔵施設の運営



<コーナンCSのグループ化>

- 当社の関連子会社が直接運営するCS216ヵ所に今回の事業継承によりCS139ヵ所加わることで、グループのネットワークをさらに強化し収益基盤の拡大を図ることが可能に

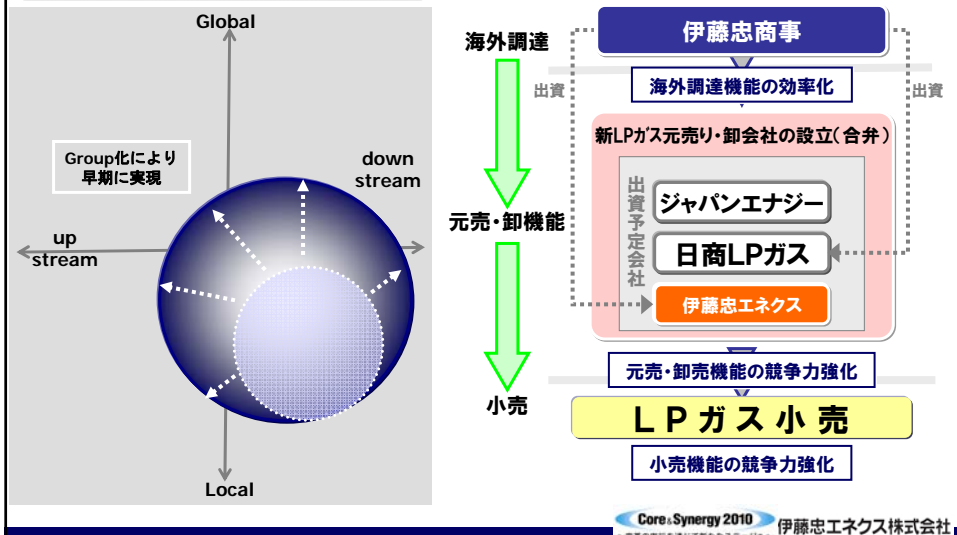


Core Synergy 2010

伊藤忠エネクス株式会社

LPガス事業のプロジェクト案件 ~LPガス事業ドメインの拡大~

LPガス事業のドメイン拡大



目次

I. 前中期ビジョンレビュー

1. 前中期ビジョンレビュー
2. 事業環境認識
3. 事業ドメインとプロジェクト案件

II. 新グループ中期経営計画

1. 計画の概要
2. コアセグメント&シナジー
3. 経営管理指針&配当方針
4. 新たな事業の構築

新グループ中期経営計画の概要

～CONCEPT～

12

▼「創生2008」での体制整備を終え、成長戦略により新たなステージへ

期 間	2008年度～2010年度(3ヵ年)
位置づけ	新たな経営資源、機能、ビジネスモデルの獲得によって、グループの事業基盤の再構築を行い、成長路線を確立する期間とする
呼 称	Core & Synergy 2010 ～変革の実行を通じて新たなステージへ～
基本方針	グループ力の結集によって、垂直水平方向のグローバル展開を図りCoreの強化及びSynergyの創出を行い、収益倍増を実現する。

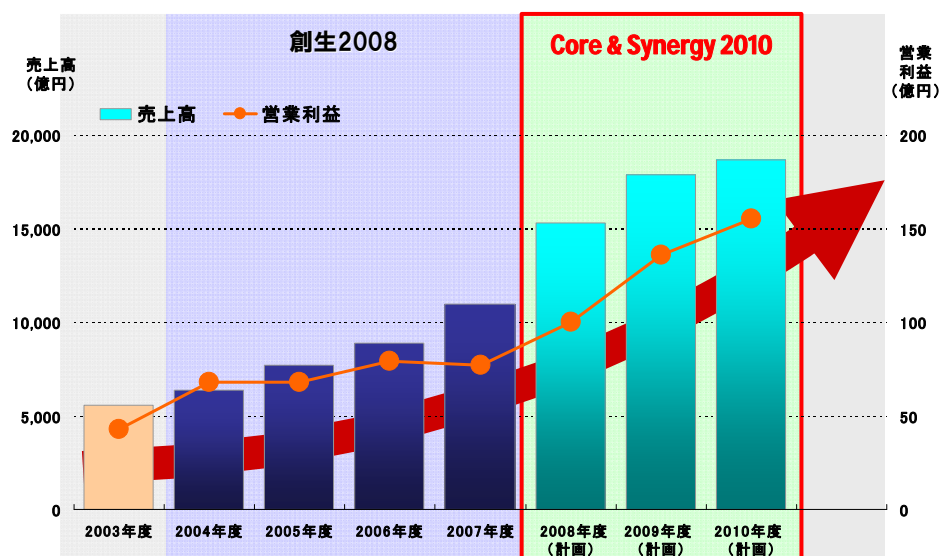
Core・Synergy 2010

伊藤忠エネクス株式会社

新グループ中期経営計画の概要

～売上高及び営業利益の推移～

13



Core・Synergy 2010

伊藤忠エネクス株式会社

新グループ中期経営計画の概要

～定量計画～

14

(単位:億円)

	2007年度 実績	2008年度 計画	2009年度 計画	2010年度 計画
売上高	10,937	15,200	17,800	18,000
営業利益	77	102	135	155
経常利益	83	102	138	159
当期純利益	41	60	70	80
ROE (%)	5.0	6.7	7.5	8.0
EPS (円)	45.7	51.0	60.0	68.0

新グループ中期経営計画の概要

～バランスシート～

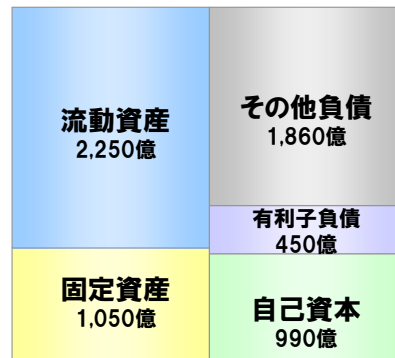
15

[2007年度 B/S]



総資産 2550億
自己資本/総資産 32%
有利子負債/総資産 15%

[2010年度 B/S計画]



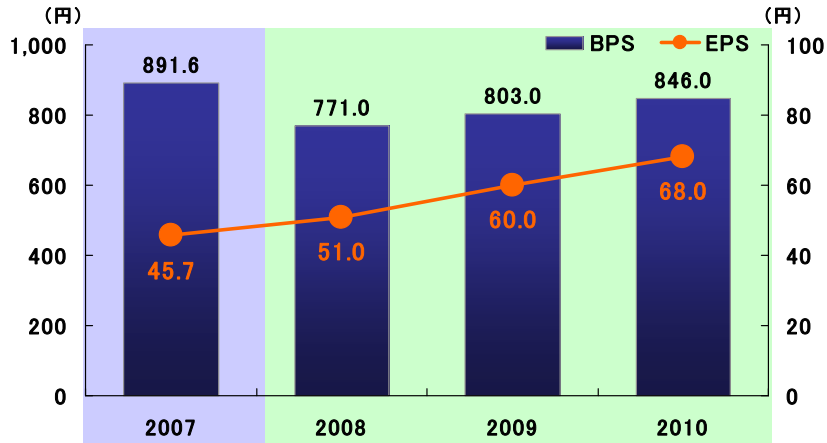
総資産 3300億
自己資本/総資産 30%を目処
有利子負債/総資産 20%以内を目処

- 業容拡大に伴う流動資産(売掛金)増加に対しリスクマネジメントを強化
- 資産効率の向上を目的に固定資産の入替を促進
- 現状の総資産:自己資本、有利子負債比率を保ち、財務健全性を維持

新グループ中期経営計画の概要

～EPS・BPSの推移～

16



■EPS:年率15%の伸率を目指す

2007実績45.7円、2010計画68.0円

■BPS:2008年度を境とし、早期の回復を目指す

2007実績891.6円、2010計画846.0円

目次

17

I. 前中期ビジョンレビュー

1. 前中期ビジョンレビュー
2. 事業環境認識
3. 事業ドメインとプロジェクト案件

II. 新グループ中期経営計画

1. 計画の概要
2. コアセグメント&シナジー
3. 経営管理指針&配当方針
4. 新たな事業の構築

コアセグメント&シナジー

～石油製品トレード事業～

18

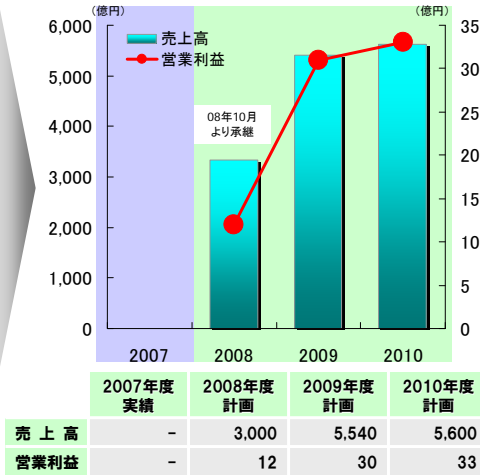
Synergy

国内外の接続による収益拡大

- 輸出事業の飛躍的拡大
- 国内需給調整機能の発揮
- 船舶燃料油の国外販売強化
- 船舶運航事業の安定収益の確保
- 国内タンク網の構築によるオペレーション強化

アジアを中心とした新興国市場の需要拡大を睨み、国内実需の圧倒的な販売シェアを背景に、輸出と国内需給の最適なバランスオペレーションを図り、国内流通構造の健全化に貢献する。

石油製品トレード事業の売上高と営業利益



コアセグメント&シナジー

～産業マテリアル事業～

19

産業用石油製品の供給形態別トップシェア確立

Synergy

- 運輸事業者向け軽油販売の強化

Synergy

- 船舶用燃料油市場における配給船・タンク等の機能強化による販売拡大
- アスファルト基地のタンク網構築による地域戦略の展開

産業用マテリアルの付加価値製品販売強化

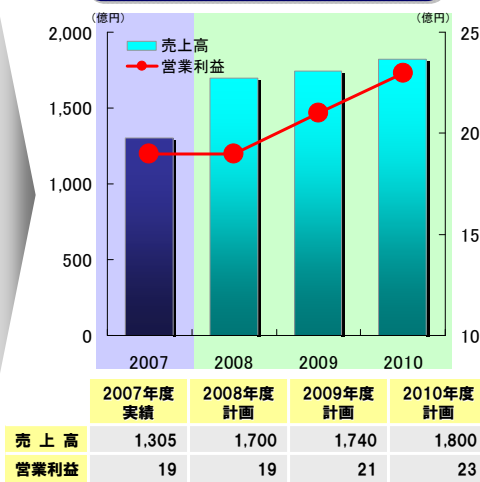
- 工業用ガス・医療用ガス・高純度ガス等の成長市場向け高付加価値販売網の確立

- 天然ガスソリューションビジネスの構築

Synergy

- 運送事業者向けNOx低減溶液「尿素水アドブルー」のシェア20%確保

産業マテリアル事業の売上高と営業利益



コアセグメント&シナジー

～カーライフ事業～

20

白油三品シェア10%を目標に
系列販売店網の強化拡大

Synergy

■販売店網の育成強化と経営改善への施策継続

Synergy

■コーナンのグループ化による
運送事業者向け軽油フリート販売強化

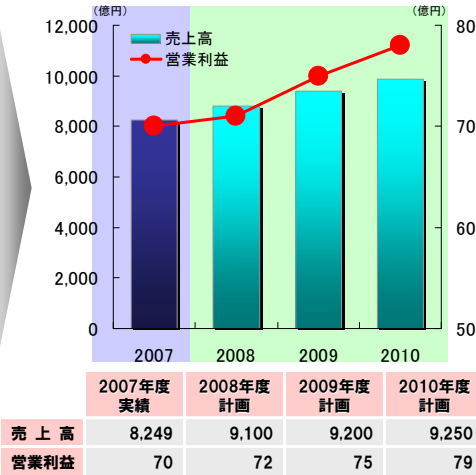
■CS網の高付加価値化に向けた
中古車ネット販売等関連リーテイルビジネス構築

■更なる系列化の推進による地域戦略の実行

Synergy

販売店網の持続的な育成強化策の実行と
輸出入機能・需給調整機能とのシナジーに
より石油元売会社との関係強化を行い
流通構造の健全化による市況適正化に貢献

カーライフ事業の売上高と営業利益



コアセグメント&シナジー

～ホームライフ事業～

21

ガス体エネルギー企業グループ
一気通貫体制の実現への布石

Synergy

■新時代の元売機能の具備による
上下流の一気通貫体制の実現

Synergy

■物流機能の合理化を水平型提携により
実現させ、卸売り販売の再強化を図る

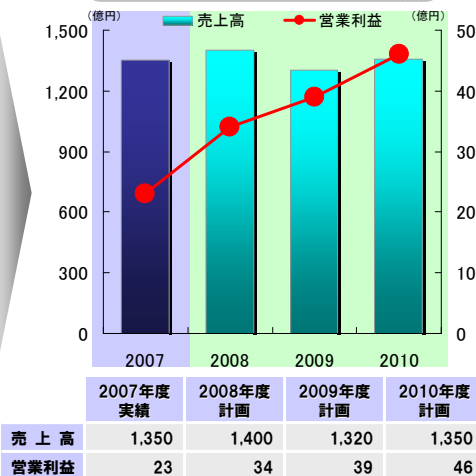
■地域シェア特化目的の小売商圏の選択と集中

■原料費調整制度の浸透並びに業務用途の
適正化と透明性の確保による収益の安定

Synergy

グループ機能と元売との関係強化によって
垂直展開の一気通貫体制を実現させ、
卸し小売分野の強化を目的とした水平型展開
の地域戦略を更に遂行する。

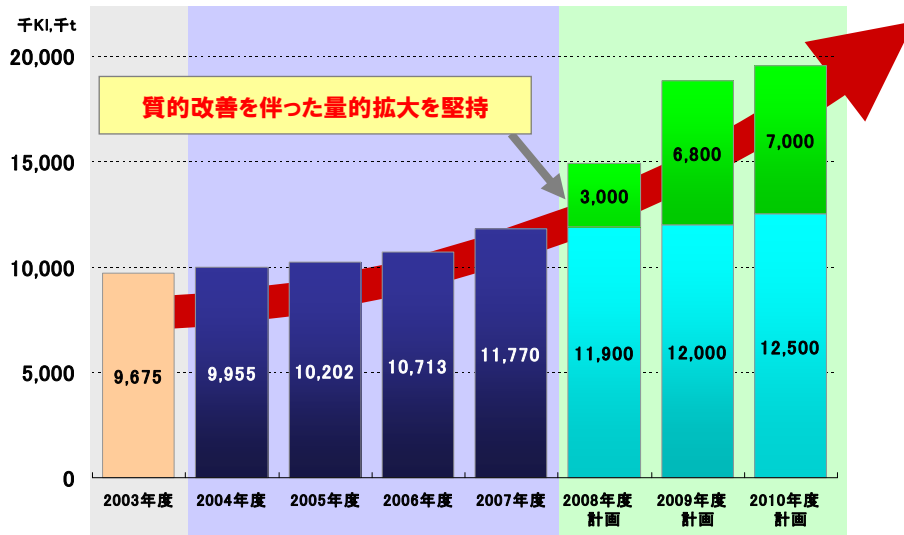
ホームライフ事業の売上高と営業利益



3プロジェクトによるシナジー効果

～連結販売数量～

22



目次

23

I. 前中期ビジョンレビュー

1. 前中期ビジョンレビュー
2. 事業環境認識
3. 事業ドメインとプロジェクト案件

II. 新グループ中期経営計画

1. 計画の概要
2. コアセグメント&シナジー
3. 経営管理指針&配当方針
4. 新たな事業の構築

経営管理指針

24

① リスクマネジメント体制構築

ドメイン拡大に伴うビジネスリスク全般の分析評価によるリスクコントロールを目的に、取締役社長を委員長としたリスクマネジメント委員会体制を構築。

② 財務戦略

資産の効率化を目的とし、新旧資産の入替等を促進する。
エネクスグループ会社の効率的資金管理体制を構築。

③ IT戦略

グループにおけるITガバナンスの確立・情報武装・効率化を図る。
輸出入業等の新ビジネスと既存ビジネスとのIT統合、再構築による最適化。

④ CSR・コンプライアンス活動

当社のCSR活動は、経営理念「社会と暮らしのパートナー」を機軸として

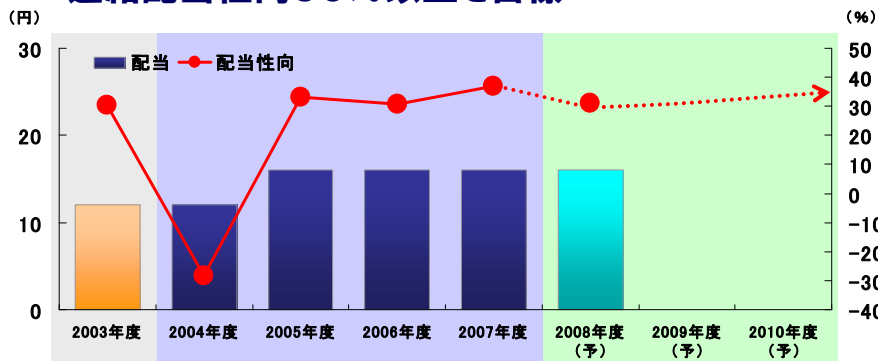
①サステナビリティ②ステークホルダーとの対話③経済・環境・社会のバランスをコンセプトに実践される。

配当方針

25

● 経営環境の変化に対応した施策を着実に実行し
安定配当を継続

● 連結配当性向30%以上を目標



* 04年度は㈱東海売却による赤字決算

I. 前中期ビジョンレビュー

1. 前中期ビジョンレビュー
2. 事業環境認識
3. 事業ドメインとプロジェクト案件

II. 新グループ中期経営計画

1. 計画の概要
2. コアセグメント&シナジー
3. 経営管理指針&配当方針
4. 新たな事業の構築

(1) 新エネルギー分野について

DME、水素ステーション、バイオマス、電気自動車などを中心とした普及活動・研究などの展開を推進する。



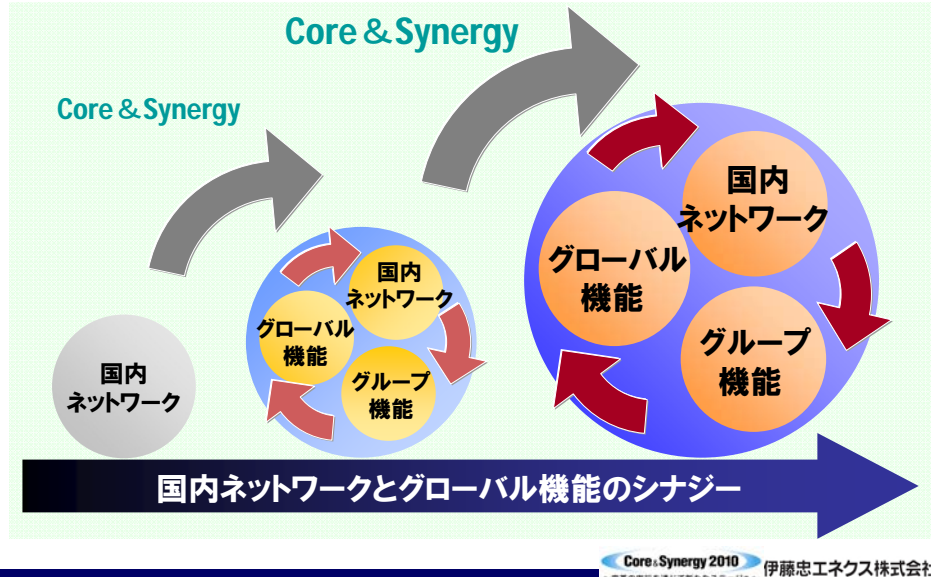
(2) 新たな事業の構築について

M&Aによる成長戦略はエネルギー分野に限定しておらず、新領域も視野に入れて検討していく。



Core & Synergy

28



ご清聴ありがとうございました

29

ご注意

- 資料の内容につきましては、細心の注意を払っておりますが、掲載された情報の誤りおよび当資料に掲載された情報に基づいて被ったいかなる損害についても、当社および情報提供者は一切責任を負いかねます。
- また、当資料に記載されている当社の現在の計画、戦略などは、当社が現時点で入手可能な情報を基礎として作成した見通しであり、これらの将来予測には、リスクや不確定な要因を含んでおります。そのため、実際の業績につきましては、記載の見通しと大きく異なる結果となることがあり得ます。従って当社として、その確実性を保証するものではありませんのでご了承下さい。

問い合わせ先

伊藤忠エネクス株式会社 IR広報室 高橋博美
 TEL:03-5436-9356 FAX:03-5436-8235
 E-Mail: enex_irpr@itcenex.com