

トップメッセージ

今変わらなければ、ENEOSの未来はない。 その覚悟を持って企業変革に臨みます。

ENEOSホールディングス株式会社
代表取締役 社長執行役員

宮田 知秀

再発防止策を徹底し、組織文化を変えていく

2024年4月1日に、ENEOSホールディングス代表取締役社長に就任しました宮田知秀です。

ENEOSホールディングスおよびENEOSにおいて2年連続で起きた経営トップの不祥事を受け、皆様から再び信頼していただける企業になるべく、現在、最大限の危機意識を持って再発防止に取り組んでおります。

再発防止を徹底し、従業員が安心して、誇りを持って働ける会社とするために、一定期間の取り組みに終わらず、組織改革を継続し、その進捗を開示してまいります。

当社は、外部専門家からの意見を参考にしながら、取締役

の選任プロセスの見直しや役員のコンプライアンス意識の強化、社外取締役の構成比率の見直しといった施策を実行しています。

一連の不祥事は、従業員を大きく失望させることとなりました。これを受け、安心し、誇りを持って働ける環境の再整備を経営陣として誓い、その第一歩として当社およびENEOSの従業員1万1千名を対象にアンケート調査を実施しました。その結果、「過度な忖度」「上意下達」「従来のやり方の重視」等々の声が上がリ、多くの従業員が組織に根付く慣習に問題意識を持っていることがわかりました。明らかになった課題を起点に適切な対策を講じることで、従業員のエンゲージメント、パフォーマンス、成長をバランス良く促進するためのワークフォースエンゲージメントの向上に注力します。

トップメッセージ

その一環として、まず、当社およびENEOSにおいて、相手を尊重する姿勢を持ち、双方向の建設的なコミュニケーションを徹底するためのルール「みんなが安心して働くための3か条」(P.24参照)を定めました。併せて、職場の現状把握を目的とした定期サーベイを導入するとともに、部下から管理職の上司に対してフィードバックを行う仕組みも整え、将来的にはこれを人事考課に含める「360度評価」につなげたいと考えています。

取り組みの進捗については、組織としてモニタリングを継続します。メンバーは、岡社外取締役と川崎社外取締役、ENEOS社長の山口、私の4名です。エンゲージメント調査の結果もモニタリングしながら、方向性がぶれないように定期的に確認し、改善していきます。

人材の多様性を高めて健全な企業成長へ

私は、若い時に派遣された海外のグローバルカンパニーで、ビジネスの根幹を学びました。「グローバルビジネスは、国内とは相当違う」「良いリーダーは、自分の限界を知っている。決して狭い視野で独断するな」「わからなければ、わかる人に助けてもらえ。いかに自分のネットワークを築けるかが重要」。そうした日々の学びが、今に生きています。

多様性を重視する企業文化で育ってきたので、単一価値観のモノカルチャーはリスクだと感じています。自分自身が「裸の王様」にならないよう、社外取締役をはじめ、さまざまな意見を言ってくれる人を周りに置いています。多様な意見に耳

を傾け、最後は自分が全責任を取って意思決定します。

例えば、ジェンダーの多様性の観点で言えば、今回、ENEOS Powerの社長、ENEOSホールディングスで人材戦略を統括するCHRO、鹿島製油所の所長をはじめ各部門の部長クラスにも女性が以前よりも多く就任しました。ただ、多様性確保の取り組みは女性の登用だけに限りませんし、まだ道半ばと認識しています。次世代を担うリーダーの育成も含めて、私自身、積極的に関与していきます。

持株会社にCxOを設置

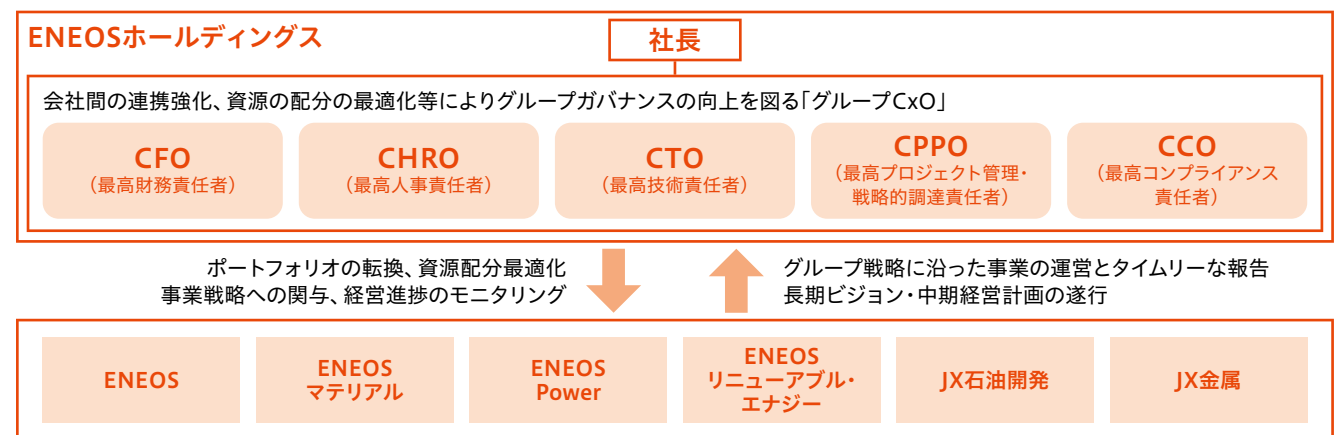
今回、グループ運営体制の変更に伴い、純粋持株会社になった当社内に「財務」「人材」「技術」「プロジェクト管理・戦略的調達」「コンプライアンス」という、グループにとって重要

な経営資源・基盤である各分野の最高責任者として、CFO、CHRO、CTO、CPPO、CCOをそれぞれ設置しました。これらCxOは、私とともにグループ全体を横断的に見る役割とともにその責任を担います。事業会社と連携しながら経営資源の最適な配分等を検討・実施することで、健全で実効性の高いガバナンス体制を実現します。

例えば、技術部門では、CTOが各事業会社の技術・研究開発の進捗確認をはじめ、各社間の技術シナジー促進、特許管理、人材配置等、全社最適の視点でその役割を果たします。特に、カーボンニュートラルは技術志向が強い分野であるため、CTOに求められる役割が大きいと考えます。

人材については、これまで各事業会社がそれぞれに立案・実施していた人事施策をグループとして統括できる体制にしました。CHROが一元的に統括することで、組織力強化の面でも大きな効果を期待できます。また、社長のサクセッション

グループCxO体制



トップメッセージ

プランや役員の選任についても同様です。将来的にポテンシャルの高い人材をどのように選抜して育てていくのか。CHROと私が緊密にコミュニケーションしながら取り組みをリードすることで、次世代を担うリーダーおよび役員を育成していくことができると考えています。

新たなグループ運営体制で収益力を強化

事業ごとの収益性管理の強化も必要です。当社グループにおいて、特に重要視する財務指標がROEです。ROEを高めるために、2023年度からの第3次中期経営計画では、事業別のROICを目標として設定しました。

まずは、ENEOSの足元の利益に直結する製油所・製造所の稼働率の改善が必要です。特に課題となるのは製油所計画外停止の割合(Unplanned Capacity Loss: UCL)で、以前は12%まで悪化した時期もありましたが、改善努力によって操業トラブルを減らし、5%以下にまで回復しました。今はこれをゼロに近づけるべく、鋭意対策を講じています。クリアすべき課題は、定期修理のオペレーション改善です。人手不足の影響もあり、以前は1カ月半で済んでいた定期修理に現状は3カ月ほどかかっており、その影響をできる限り抑える必要があります。消防法、高圧ガス保安法、労働基準法等の遵守すべき関係法令の複雑性もあり、関係者と連携を取りながら入念な計画を策定することで、改善を図っていきたいと考えています。

また、資本収益性を高めるには、当社グループ全体において、資産売却や投下資本の厳選といったビジネスプロセスの

改革が必要不可欠であり、低効率な資産の売却については、文字通り聖域なく、進めていく方針です。そのためには、取り組みの中身や進捗を「見える化」しなくてはなりません。実態を把握し、課題を明らかにして、収益性の向上に向けしっかりと取り組んでいきます。

過去のプロジェクトを精査すると、プロジェクトマネジメント全般、特にコストやスケジュール面の管理の甘さが減損につながったプロジェクトが多いことも問題です。事業会社に自律経営を促す中で、持株会社のハンドリングが不十分だったということもあり、今回の体制変更で、持株会社である当社と事業会社が連携し、必要に応じて当社が事業会社の事業戦略にも関与する「戦略リーダーシップ型ポートフォリオ経営」へ転換しました。

各事業会社が抱える課題を一緒になって解決すべく、人材、モノ、資金、情報等の経営資源を当社が適切に提供することで企業価値の最大化を目指すという体制を構築しました。各事業会社でのプロジェクトはどういう状況なのか、どういう課題があるのか等を可視化することで、人や資金等の経営資源を適切にアロケーションできるようにしました。

今まで持株会社とENEOSはほぼ一体でしたが、新体制では、当社が純粋持株会社になったことから、事業会社であるENEOSには自社の成長に向けた戦略の遂行に専念してもらいます。また、当社とENEOSマテリアル、ENEOS Power、ENEOS リニューアブル・エナジーの各事業会社とはぐっと近くなり、以前よりも連携を図りやすくなり経営の効率化、スピードアップにつながっています。今後、ポートフォリオの見直しに伴う、事業の追加・入れ替えを積極的に行っていきます。



長期ビジョンを見据えて

当社グループは、長期ビジョンとして「エネルギー・素材の安定供給」と「カーボンニュートラル社会の実現」との両立への挑戦を掲げ、化石燃料からのエネルギー・ランジションに取り組んでいます。

ウクライナや中東における地政学的なリスクの高まり等も含め、石油や化学品については急激な需要減退はないと見ており、これからも当社としてしっかり貢献していきたいと考えています。石油製品事業における製油所稼働率の向上や、石油・天然ガス開発事業における既存プロジェクトの価値の最大化にとどまらず、ビジネスプロセス改革などを通じ、まずはキャッシュ・フローの大半を支える既存事業を収益の礎として確立していきたいと思っています。

トップメッセージ

また、LNGもローカーボンソリューションとして、移行期を支えるために必要な化石燃料と認識されるようになっており、当社としても力を入れていく考えです。8月には世界最高水準の発電効率を誇る最新鋭のLNG火力発電所である、五井火力発電所(1号機)が運転を開始しました。競争力の高いLNGを調達できていることと合わせ、収益への貢献が期待できます。

エネルギーtransitionに向けた投資について、再生可能エネルギーでは、先般選定された秋田県の八峰能代洋上風力発電だけでなく、陸上風力、太陽光と着実に拡大を進めます。必要があれば海外案件も含めて検討を進めます。また、その他の投資についても、国の支援を活用しながら水素、CCS(CO₂の回収・貯留)、合成燃料にも力を入れていきます。ただ、次世代エネルギーの主力が見えてくるのは2030年頃だと考えており、今は国が主導する実証実験プロジェクトに参画してノウハウを蓄積している状況です。やがて国のエネルギー政策が見えてくるにつれ、市場も動き始め、商用化の見通しも立ってきます。そのタイミングを狙って大規模な投資を機動的に実行できるよう技術革新を進めつつ、財務面も含めた複数の選択肢を持って準備しておく計画です。

今後の課題としては、グローバル人材の育成です。エネルギーtransitionや事業ポートフォリオ転換を進めるにあたって、水素、CCS、洋上風力、すべて日本国内だけに収まらないことは明らかです。基礎研究から技術開発、生産技術、サプライチェーンまで、グローバル仕様での再構築が求められます。そうしたグローバル戦略を引っ張っていける人材の確保と育成が急務だと認識しています。

未来に向けた人的資本の充実

企業にとって、人的資本は最も重要な経営資本であり、投資効率が最も高いのも人材だと確信しています。特にワークフォースエンゲージメントの観点から、従業員のエンゲージメント、パフォーマンス、成長をバランス良く伸ばしていけるようにマネジメントしていきたいと思います。

一般論として「仕事をしてもなくても給料は同じ」な状況では、「楽だから」「割に合わない」等の理由で仕事と本気で向き合わない人材が増えていくでしょう。そうではなく「企業価値への貢献に対して、公平に評価する」ことで、企業価値の維持・向上に貢献する付加価値の高い仕事に積極的に携わる人材を増やしていきたいと考えています。

個を尊重しつつ、それぞれに合った機会を提供することで、みんなが成長していけるでしょう。その過程では、当然ながら個々人の働き方も大切にします。基本的には本人の希望をよく聞いて職場配置を考えます。ずっと同じ組織や職位ではなく、適度なローテーションをさせることで視野を広げる機会、成長の機会を提供し、自らがキャリアデザインを描けるよう配慮します。そうした取り組みによって定着率の向上にもつながると考えています。

加えて、リーダーシップの醸成も重要です。部下をエンカレッジし、組織力を高め、成果を出せるリーダーをいかに増やすか。次世代リーダーを育成するためのトレーニングも大幅に強化していきたいと考えています。

株主・投資家の皆様へ

最後に、株主・投資家の皆様に申し上げたいのは、当社の経営においてROEを特に重要視しているということです。私はエクイティとリターンの両方を重視し、サステナブルな収益性を追求します。ENEOSグループは、日本のエネルギー分野においてNo.1企業であり、今後もサステナブルな存在であり続けたいと考えています。そのために株主・投資家をはじめステークホルダーの皆様には、変わらぬご支援、ご指導を賜りたく、よろしくお願い申し上げます。

今変わらなければ、ENEOSの未来はない。私は、その強い覚悟を持って企業変革に臨むことを、皆様にお約束します。

2024年9月

ENEOSホールディングス株式会社
代表取締役 社長執行役員

