

## トップメッセージ

## 筋肉質な経営体質に転換し、 ポートフォリオ再編を進めることで 企業価値の最大化を実現します。

### この1年を振り返り、特に注力したこと

#### 新経営体制の構築

2024年4月に社長に就任し、「あるべきENEOSグループ」(P.08参照)に向けて中長期の事業戦略を見直すとともに、ガバナンスの強化に取り組んできました。

以前は持株会社である当社と事業会社であるENEOSが一体で運営され、グループ経営上の監督責任や役割分担について不明瞭な点がありましたが、当社とENEOSの役割を明確に分離したことで、事業会社のハンドリングがスムーズになり、各社の事業についても一括して監督できるようになりました。新体制への移行は2024年度に完了し、ホールディングス体制の実効性は格段に向上したと感じています。各社の予算にも当社が直接関与することで、各事業会社の経営にもきちんと目を行き届かせますし、今後は主要な事業会社の子会社に対しても監督を強化していく計画です。

当社グループは、CxO体制を採用し、CFO、CHRO、CTO、

CPPO、CRO、CCO※1を置き、グループ全体に横串を通す体制にしました。体制変更による改善例としては、CFOのもとにFP&A※2専任組織を設置したことで、事業部からの情報に加え、財務や会計からの情報を掛け合わせた判断が強化されました。これは、運営面での大きな前進です。

大型プロジェクトや戦略的調達については、CPPOによる統括のもとで大型投資に対するコールドアイレビューやファンクションレビューを機能させ、ゲートキーパーが承認する仕組みに変えたことで、プロジェクトの投資採算性向上などの効果が期待できます。

また、人材面では、主要な事業会社の人事担当役員・部長が垣根なくグループ全体の課題・解決策を議論できるようにしたことによって、変革の成果が出始めています。

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



## トップメッセージ

経営者のサクセッションプランの再構築も進めており、主要な事業会社の経営課題に基づいてリーダーに求められる役割・要件を再定義し、現経営陣および後継者候補の能力・経験・スキルを可視化しました。これに基づき、2025年4月付けで、主要な事業会社に2人の新社長を選任するなど、社長選任においても透明性の高い運営を実践しています。

※1 CFO(Chief Financial Officer)、CHRO(Chief Human Resources Officer)、CTO(Chief Technology Officer)、CPPO(Chief Project&Procurement Officer)、CRO(Chief Risk Officer)、CCO(Chief Compliance Officer)

※2 Financial Planning & Analysisの略。経営戦略策定や具体的な施策決定に向け、財務や会計の分野から必要な情報を提供し、経営者の意思決定を支援する組織

## JX金属IPOの狙い

JX金属のIPOは、当社にとって2024年度のハイライトと言える決断で、当社とJX金属が「上場」という目標に向けて、カセロネス銅鉱山の株式譲渡など数年間にわたる周到な準備を着実に実行し、価値最大化を図ってきた成果が結実したものです。

今回のIPOにより、ベストオーナーの観点から、当社はエネルギー・素材分野に、JX金属は成長ドライバーである半導体・情報通信材料の分野に、それぞれ専念することでコングロマリットディスカウントを解消し、両社の企業価値最大化を図ります。さらに、当社ではエネルギー・トランジションの実現に向けた事業ポートフォリオ転換に必要な戦略投資や、株主還元を機動的かつ確実に実行できる財務基盤を確立しました。

## 環境変化に対応した第4次中期経営計画

### 第4次中期経営計画のポイント

エネルギーに関する社会情勢は、脱炭素の方向性に沿いつつも、石油を含めた安定かつ経済的なエネルギー供給がより重視される環境となってきました。加えて、脱炭素社会の実現に向けたコスト負担の増加、インフレ等によるプロジェクト採算の予見性低下、各国の政策変更リスクといった、不確実性が増しています。

こうした外部環境の変化や、JX金属のIPOによる事業ポートフォリオの変化を反映して、当社は、第3次中期経営計画を1年早く切り上げて、2025年度に新たな第4次中期経営計画を始動しました。第4次中期経営計画では、こうした社会情勢の変化に機動的かつ柔軟に対応するため、戦略の2本柱として「筋肉質な経営体質への転換」と「ポートフォリオ再編」を基本方針として掲げるとともに、キャッシュ・フロー計画に投資と還元に分可的なマネジメント・アロケーション枠を設定しました。

カーボンニュートラルに向けた動きは緩やかになっており、エネルギー・トランジションの本格分岐は従来の想定よりも遅れる可能性があるものと認識しています。いずれ迎える本格分岐に備え、基盤・素材事業を効率化・強化し、キャッシュ創出力を高めるとともに、基盤・素材事業で得られたキャッシュを、柔軟なキャッシュ・アロケーションを通じて価値創造につなげます。特に低炭素事業は、今後もカーボンニュートラルに向けた移行期におけるエネルギーとしての重要性が増大していくものと認識しており、当社も力を入れていきます。

## あるべきENEOSグループに向けた取り組み

### あるべきENEOSグループへ

#### 変革をリードする「あるべきマネジメント／経営体制」

#### 継続的なガバナンス改革

ガバナンスの透明性向上

サクセッションプランの再構築

#### 長期ビジョンの実現に向けた グループ運営体制の見直し

「実質的事業持株会社」の解消

グループCxO制度の導入

#### 従業員が安心し、誇りを持って働ける環境の再整備

## トップメッセージ

### 筋肉質な経営体質への転換

中期経営計画の柱の1つに「筋肉質な経営体質への転換」を掲げたのは、グループの収益基盤として既存ビジネスの一層の効率化が必要だと考えているからです。事業別にとどまらず、サプライチェーンの段階別、エリア別など多角的な観点で徹底的に見える化し、実効性のある施策を講じてROICを改善します。特にグループ会社には、効率化のポテンシャルが多く残されていると感じており、資本効率、事業戦略の観点から評価し、削減を進めます。

また、業務全域でAIを活用して、大幅な業務効率の向上と収益の最大化を図ります。従来、供給・製造領域におけるサプライチェーンの最適化や、研究開発における新素材の探索など、AIを部分的に活用してきましたが、2025年度に社長直属のAIイノベーション部を新設し、AI活用を強力に推進していきます。事業全体で、ドラスティックにAI活用の可能性を追求し、業務の効率化による固定費の削減・組織のスリム化、最適なオペレーションによる収益の最大化を図っていきます。

### ポートフォリオの再編

中期経営計画の柱のもう1つが「ポートフォリオの再編」です。既存ビジネスの効率化を進める一方で、カーボンニュートラルの進展の遅れにより、その重要性が維持・継続される石油製品事業や、LNG・SAF・バイオ燃料等の低炭素ソリューションに優先的にリソースを投入し、ポートフォリオの再編を進めます。オーガニックな戦略投資に限らず積極的にM&A活用を検討するとともに、既存事業とのシナジーを最優先としつつ、クロスボーダーを含め対象先を選定しています。

投資に際しては、投資管理の高度化を通じて案件の厳選とリターンの最大化を図ります。これまでも一定の投資審査を実施してきましたが、2025年度から投資審査の専門組織を置くとともに、システムティックかつ多面的な審査を実施することで、案件を厳選します。また、投資から一定期間後には、投資リアプレイザル(再評価)を実施し、戦略の見直しや資源の再配分など必要な対策を講じることでパフォーマンスを最大化します。

特にM&Aでは、PMI※が案件の成否を左右するため、クロスボーダーのM&Aにも通用するPMIガイドラインを整備し、リターンを最大化する仕組みを整えました。

※ Post Merger Integration。M&A後の統合プロセス

### 株主還元方針

当社は、株主の皆様への利益還元を経営上の重要課題と位置付け、中期的な連結業績の推移や将来見通しを反映した利益還元の実施と安定的な配当の継続に努めることを還元方針として掲げています。

第3次中期経営計画の2カ年においては、約2,500億円の自社株式取得と1株当たり22円から26円へ年間4円の増配を実施しました。第4次中期経営計画では、計画達成に対する強い決意を示すため、初年度である2025年度に1株当たり26円から30円へと年間4円のさらなる増配と、これを起点とする累進配当の導入を決定しています。

最適資本構成の追求とマネジメント・アロケーション枠の活用を念頭に置きながら、引き続き株主還元の拡充を図っていく所存です。



## 人的資本経営で、強いリーダーづくりへ

### 従業員エンゲージメントの強化

従業員エンゲージメントの強化は、企業の成長を支える重要な要素です。これを高めていくのは容易ではありませんが、従業員に対して経営陣の考えや従業員に期待することを語り続けるということが大事だと思っています。そのために、経営陣と従業員の交流の場を積極的に設け、タウンホールミーティングや社員食堂での懇親会の開催により、トップマネジメントから若手従業員までが自由に意見を交換する機会をつくっています。

こうした活動は、単に会社のビジョンを共有するだけでなく、従業員が自らの役割を理解し、組織全体が一丸となるための基盤を築くもので、横のつながりを強め、従業員間のネットワークが広がるという効果にもつながっています。

## トップメッセージ

### 強いリーダーの育成

これからの当社グループには、非連続の時代を乗り越える強いリーダー、別の言い方をすると、変化を厭わず、自分自身が変化を起こし、組織の変化を担っていく人材が必要です。そのような意識は日本ではまだ薄いかもしれませんが、非連続の時代を乗り切るためには必要な資質です。特に、M&Aの場面では、交渉における粘り強さや意思決定のスピードが重要となります。国内外を問わず、また、交渉相手のみならず、政府機関等への働きかけや状況把握も欠かせません。自身の専門領域を超えて活躍できるリーダーシップを備えた人材を重点的に育成しようとしています。

### ジョブ型タレントマネジメント

ジョブ型タレントマネジメントは、適所適材を実現する鍵で、ポジションに求められる知見・経験・スキルに応じた人材をマッチングするシステムを構築中です。従業員は目指すポジションに求められる要件を具体的に把握することで、自律的に成長できるとともに、会社も従業員のスキルや経験を最大限に活用することができます。個人と会社が、選び・選ばれる関係を築くことで、ともに成長することを目指しています。

## 中長期的に当社グループが強くなるために

### ベリフィケーション(検証)の重要性

私には、経営において大切にしている言葉があります。ジャック・ウェルチの「Change before you have to」——変化が必要になる前に自ら変化を起こすことの重要性を説いた

言葉です。この言葉に加え、私は「trust but verification」——任せて検証することを重視しています。

人は物事を他者に任せると任せきりにしがちですが、任せたくて、経過や進捗をしっかりと検証し、管理すべきです。その重要性に気付かせてくれたのは、かつて勤めていた海外のグローバルカンパニーの上司です。上司は製油所長である私にこう言いました。「How do you know? どうして安全だと言えるのか?」と。確かに、そのとおりです。ルールや仕組みを決めて、それらが現場できちんとされているかを徹底的に検証しなければならない、と。日本人の多くは理詰めでの追及に不慣れで、なかなか理解されないのですが、ある経営者のインタビュー記事にも「海外M&Aを通じてグローバルスタンダードであるベリフィケーションの文化を社内に取り込むことができ、結果として業績を伸ばすことができた」といった記述があり、強い共感を覚えました。

任せて検証することを企業文化として浸透させることで、当社をより強い企業にできると考えていますし、ベリフィケーションの重要性を理解し、実践できる能力は、リーダーとして必須の資質として磨かれるべきだと考えています。

### クロスボーダーで成長する

人口減少が進む日本においては、現状維持のままでは事業は縮小するのみです。エネルギー事業は、もはや国内だけでは成立せず、グローバルに視野を広げることが求められています。特に、クロスボーダーが求められる市場だからこそ、周到な準備が不可欠で、取締役会でも、グローバルな政治経済の動向やアジアの経済環境の変化を踏まえ、幅広いフィール

ドで挑戦しようという議論を重ねています。当社の最大の強みはグローバルに広がる機能的なサプライチェーンを最大限に活用したオペレーションであり、これは他社には容易に真似できません。この強みを活かすことで成長の可能性を広げていきます。

## ステークホルダーの皆様へ

この1年間、さまざまな領域で企業改革を進めてきました。その成果は今後、確実に現れてくと確信しています。加えて、今後はAIを事業全体で活用し、変革を加速していきます。国内の石油需要減退という厳しい事業環境下においても、資本効率向上という目に見える成果を早期に実現し、継続することが、私たちに求められているものと認識しています。

まずは中期経営計画で掲げたROE10%以上を確実に成し遂げるために、経済合理性を重視した意思決定を通じて確実に投資機会を捉え、事業成長を図るとともに、株主還元とのベストミックスを通じて企業価値成長を図っていきます。

株主・投資家をはじめステークホルダーの皆様には、当社への期待とともに、引き続き一層のご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2025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

宮田 知秀