CEOメッセージ

安定供給を維持しながら収益構造と経営体質の改革を両輪で進めます



ENEOSホールディングス株式会社
代表取締役 社長執行役員 CEO
宮田 知秀

エネルギー安定供給を支える使命とENEOSグループの存在意義

2025年度末以降、中東情勢の緊迫化などを受け、エネルギーの安定供給が社会・経済活動を支える根幹であることを改めて認識しました。

その中で当社は、政府と緊密に連携し、米国産原油など代替調達先の確保に全力を尽くすなど、あらゆる手段を講じて安定供給を維持しました。中東原油は品質・コストの両面で日本の製油所との親和性が高く、平時には国内全体の原油調達量の9割以上を占めています。一方、今回の局面では、非中東原油の比率を高めることで、製油所の稼働を維持しました。米国産原油などの軽質原油は、そのままでは製油所のオペレーションに影響を及ぼす可能性がありますが、重質原油とのブレンド技術や長年培ってきた知見を最大限に活かし、対応しました。

今回の対応を通じて、改めて実感したのは、ENEOSグループの強みの源泉が従業員一人ひとりの力にあるということです。厳しい局面においても安定供給を維持できたのは、サプライチェーン全体を最適に運用する力と、現場の高い技術力、そして従業員一人ひとりの自律的な判断・行動があってこそです。この現場力こそが、当社ならではの競争力であり、何よりの強みであると考えています。

今回の経験は、エネルギーを担う企業グループとして当社が果たすべき使命を明確にするものでした。社会インフラを支える企業として、いかなる環境下でも安定供給の責任を果たすことこそが、ENEOSグループの存在意義です。

一方で、中東への高い依存度という構造的な課題も浮き彫りとなりました。今後は、経済性との両立を図りながら、供給体制のさらなる強靭化に取り組んでいきます。

長期的な価値創造ストーリー

グローバルな事業基盤を強化し、
市況を捉えて収益を創出する企業へ

当社は、エネルギー・素材を中核事業に世界の成長機会を取り込み、市況変動に左右されにくい収益構造の確立を目指します。

こうした背景には、国内の石油需要が構造的な減少局面にあるという現実があります。国内需要に依拠した事業運営だけでは、中長期的な成長に限界があるため、国内の競争力をさらに高めつつ、海外の新たな成長機会を取り込み、持続的な収益構造への転換を進めます。

その実現を支えているのは、原油調達から精製、物流、販売までを一体的に運用するオペレーション力です。今回の中東危機への対応においても、この力が安定供給を支えました。このオペレーション力こそ、他社には容易に模倣できない競争優位であり、成長を支える強みです。

国内市場においては、需要減少を前提に、単に事業規模を縮小するのではなく、製油所運営の効率化やサプライチェーン全体の最適化を通じて収益性をさらに高めていきます。需要構造が変化する中でも、当社の強みを最大限に発揮し、効率的で競争力のある事業運営を実現します。

同時に、海外における事業基盤の拡充とトレーディング機能の強化を進めていきます。2026年5月に決定した東南アジア・豪州における石油精製・販売事業のM&Aは、その第一歩です。国内外のアセットを活用し、市場ごとの需給動向や価格差を捉えたトレーディングで安定的なマージンを確保し、市況に依らず能動的に収益機会を創出する構造へと進化させます。

こうした取り組みは、エネルギートランジションへの対応とも密接に結び付いています。世界的な脱炭素化の動きは当初想定よりも緩やかな面も見られますが、長期的な方向性は変わりません。当社はまず石油事業の収益力を高めながら、低炭素事業への移行を着実に進めていきます。ここで重要なのは、海外事業基盤の拡充が、低炭素事業における原料・製品調達の基盤としても機能することです。SAF※1やバイオ燃料原料のエタノール供給には、原料調達から物流、製品供給まで広域なサプライチェーンの構築・運営が不可欠です。

海外におけるオペレーション力をさらに高めていくことは、事業基盤の競争力強化と低炭素事業の成長を両立させるうえで、長期戦略上の重要な布石にもなると考えています。

※1 持続可能な航空燃料

グループガバナンスの強化―「Trust, but Verify」を組織文化へ

持続的な成長を支える経営基盤として、グループガバナンスの強化は極めて重要なテーマです。これまで当社グループでは各事業会社の自主性を尊重する一方で、持株会社として実態を十分に把握しきれていない部分がありました。CxO体制を導入したことで、従来は見えにくかった経営課題やリスクが可視化されるようになってきました。経費管理、内部統制、人事制度、プロジェクト管理など、グループ全体を俯瞰して初めて見えてきた課題も少なくありません。こうした課題を一つひとつ改善していくことが、グループ全体の競争力向上につながると考えています。

また、2026年4月からは、ホールディングスの監査部門が全グループ会社を直接監査する体制へ切り替えました。2026年4月に、当社グループ会社であるENEOSウイングが独占禁止法違反の疑いで起訴される事案が発生しました。当社は、本件を重大かつ厳粛に受け止め、内部監査機能やグループ会社経営陣向けトレーニングを強化するとともに、グループ会社数の適正化も含め、実効性の高いガバナンス体制の構築を加速します。

私が経営において大切にしている考え方は「trust, but verify」です。現場に権限を委ね、自律性を尊重する一方で、その結果を必ず検証し、必要な改善につなげる。この考え方をグループ全体に根付かせることで、健全な挑戦と規律ある経営を両立し、持続的な企業価値の向上につなげていきます。

第4次中期経営計画の進捗

持続的な成長に向けたポートフォリオ再編の加速

第4次中期経営計画の柱の1つである「ポートフォリオ再編」について、具体的な成果を上げることができました。

CEOメッセージ

JX金属株式の追加売却に加え、 天然ガス事業の統合、ENEOS PowerとENEOSリニューアブル・エナジーの一体運営の開始など、グループの事業ポートフォリオの最適化を着実に進めました。これらを通じて、経営資源をより競争力の高い事業へ振り向ける体制を整えています。

最大の成果は、東南アジア・豪州における石油精製・販売事業の買収を決定したことです（詳細はP.18参照）。シンガポールの製油所を供給ハブとするとともに、豪州および東南アジア各国の販売・物流ネットワークを取得し、一体的な事業運営を実現します。2030年度には営業利益390億円、EBITDA590億円の収益貢献を見込んでいます。また、米国におけるC4※2素材事業の買収、マレーシアにおけるティガLNG液化事業への再参画も決定しました。

なお、これら一連の投資案件においては、ステージゲート制に基づく厳格な審査プロセスを徹底しています。投資判断の質とスピードの両立を図っています。

また、M&Aについては、買収自体が目的ではなく、その後の事業運営を通じて価値を創出していくことが重要です。PMI※3を通じて買収後の運営を着実に進め、期待するシナジーを確実に実現することで、企業価値の向上につなげていきます。

※2 ブタジエン、ブテン類、ブタン類など炭素数4の炭化水素
※3 Post Merger Integration（M&A後の統合プロセス）

筋肉質な経営体質への転換

もう1つの柱である「筋肉質な経営体質への転換」についても着実に成果が表れ始めています。私たちが目指すのは、限られた経営資源を最適配分し、生産性と資本効率を高めることです。グループ会社の再編では、ノンコア事業の売却や組織・機能の重複解消を進め、2025年3月末から約100社の削減を目標として取り組んでおり、2025年度には13社を削減しました。こうした取り組みを通じて、経営資源の最適配分を進めるとともに、グループ全体のROIC向上につなげます。

AIの活用も経営体質の強化に向けた重要な取り組みです。サプライチェーンの最適化やサービスステーション運営における意思決定支援に加え、経営データの可視化・分析の自動化を進めています。特にサプライチェーンでは原油調達から販売までのデータを一元管理し、市況や需要の変化を踏まえた最適な意思決定を支援する仕組みの構築を進めています。

製油所の競争力強化については、定期修理に伴う稼働停止の影響を除く稼働率は2025年度第4四半期に86%（中東情勢の影響除き）まで改善しました。機器戦略、検査、工事品質、運転の4つを柱としたトラブル削減施策が成果を上げており、2027年度の稼働率90%達成に向けて、引き続き取り組みます。

成長投資と株主還元を両立するキャッシュ・アロケーション

持続的な企業価値向上につながる投資と株主還元を両立させていくことは、経営の重要な責務です。この考え方に基づき、



2025・2026年度の2カ年で、決定済みのM&Aを含む投資に約1.6兆円、株主還元に約3,300億円を配分する計画です。さらに、マネジメント・アロケーションを通じて、有望な戦略投資や株主還元の充実についても柔軟に検討します。

株主還元については、2025年度に1株当たり34円への増配を実施するとともに、2026年5月には500億円の自己株式取得を決定しました。第4次中期経営計画における総還元性向50%以上の方針に基づき、2025年度実績と2026年度計画の2カ年では、なお追加還元の余地があると考えています。今後も業績や投資機会を総合的に勘案しながら、適切なタイミングで株主の皆様への還元を実施していきます。

CEOメッセージ

持続的成長を支える人的資本経営

事業構造や組織体制、企業文化を変えていく主体は、最終的には「人」です。だからこそ私は、人材を単なる経営資源と捉えるのではなく、企業価値向上の源泉となる人的資本であり、最も重要な資産であると考えています。

従業員エンゲージメント調査では「報酬」や「労働環境」については一定の水準にある一方、「やりがい」や「成長実感」には改善の余地があることがわかっています。現在、当社グループは大きな転換期にあります。本来、このような局面には挑戦と成長の機会が数多くあるはずです。そうした変化の意味を組織全体で共有し、一人ひとりが変革を自らの成長につなげられる環境をつくることが経営の重要な責務だと考えています。

事業ポートフォリオの転換に伴い、従業員の再配置やスキル転換の重要性は一層高まっています。特に、ビジネスリーガル、プロジェクトマネジメント、グローバル案件を担う専門人材の確保・育成は、今後ますます重要です。M&Aや海外事業の比重が高まる中、こうした専門性は将来の競争力を左右すると考えています。

また、多様性の向上も重要な経営課題です。M&Aの統合準備を進める中で、当社チームの多様性には、なお改善の余地があると感じました。同時に、今回のM&Aを通じて海外の優秀な人材や異なるビジネス文化を取り込めることは、事業面にとどまらず、組織の進化につながる大きな意義があると強く感じています。

今後、当社が求めるのは、変化を受け入れ、自ら変化を起こし、それをリードできる人材です。異なる文化やビジネスの考え方を理解し、それを新たな競争力へと転換できる力も求められます。また、将来の経営を担う人材を育成するためには、早い段階から重要なポジションに登用し、実践を通じて成長できる機会を積極的に提供していくことが重要です。次世代のリーダーは自然に育つものではなく、変革の現場で鍛えられることでこそ育つものだと考えています。

人材への投資と挑戦を後押しする組織づくりを通じて、変革を担う人材を育て、当社の持続的な成長につなげていきます。

株主・投資家の皆様へ

当社グループは現在、事業ポートフォリオの再編と経営基盤の強化を同時に進める、大きな変革期にあります。この変革を実現するためには、事業の再構築や収益力の強化だけでなく、当社を取り巻く事業環境そのものにも働きかけていくことも重要です。そのため、国内外の政府・政策当局との対話を通じて、社会と当社双方に望ましい制度整備に主体的に貢献していきます。

まずは、第4次中期経営計画で掲げたROE10%以上を確実に達成し、各施策を着実に実行することで、株主・投資家の皆様の期待に応えていきます。目指すのは、一時的な業績改善ではなく、持続的な成長です。ENEOSグループは、エネルギーの安定供給という社会的使命を果たしながら、世界の成長機会を取り込み、新たな価値を創出する企業に進化します。変革には時間を要しますが、歩みを止めることなく着実に成果を積み重ね、企業価値の向上を実現していきます。

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様には、今後とも当社の挑戦と変革へのご理解、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2026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 CEO
宮田 知秀