

2025 年 5 月 12 日

各 位

会 社 名	ENEOSホールディングス株式会社
代表者名	代表取締役 社長執行役員 宮田 知秀
コード 番号	5020 東証プライム・名証プレミア
問合せ先	インベスター・リレーションズ 部 IRグループ マネージャー
	於勢 孝
	(電話番号 03-6257-7075)

ENEOS グループ「第 4 次中期経営計画 (2025-2027 年度)」の策定について

当社（社長：宮田 知秀）は、これまでの ENEOS グループ「第 3 次中期経営計画 (2023-2025 年度)」を見直し、新たに 2025 年度から 2027 年度までの 3 事業年度を対象とした「第 4 次中期経営計画 (2025-2027 年度)」(以下「本中計」)を策定いたしました。

当社は事業ポートフォリオ転換の一環として、本年 3 月に JX 金属の IPO を実施いたしました。本件を通じて、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のための戦略投資等の資金を確保するとともに、コングロマリットディスカウントの解消を通じた企業価値向上を図りました。

他方、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。

この背景としては、エネルギー安全保障意識の高まりや米国政策リスク、脱炭素社会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といった、「不確実性の高まり」によるところが大きいものと認識しています。

このような当社の状況および社会情勢の大きな変化を踏まえ、2025 年度から 2027 年度までの中期経営計画を新たに策定しました。

本中計においては上記の「不確実性の高まり」に対してより機動的かつ柔軟に対応すべく、「筋肉質な経営体質への転換」と「ポートフォリオ再編」を 2 本柱とするとともに、ポートフォリオ再編の実現を可能にする人的資本経営を推進し、企業価値最大化の実現に向けた取り組みを加速して参ります。

記

1. 本中計で実現したいこと

以下の取り組みを通じて ROE10%以上を早期に実現させ、「今日のあたり前」を支え、「明日のあたり前」をリードしていきます。

(1) 筋肉質な経営体質への転換

グループ会社を含めた損益構造の徹底的な見える化を通じ収益改善機会を追求するとともに、業務全域での AI 活用推進を通じ圧倒的な業務効率向上、組織スリム化の実現を図ります。

(2) ポートフォリオ再編

基盤・素材の事業分野において海外燃料油事業などを中心に早期収益化事業を強化するとともに、LNG・バイオ燃料などの低炭素事業に優先的にリソースを投入します。投資に際しては、オーガニック成長に加え M&A 活用を通じた成長機会を追求するとともに投資管理を高度化し、投資案件の厳選とリターンの最大化を図ります。

(3) 人的資本経営の推進

ポートフォリオ再編の実現に向けて、非連続の時代を乗り越える強いリーダーを早期から戦略的に選抜・育成・選任するプロセスを強化するとともに、将来の人材ポートフォリオを策定し「適所適材」を軸としたタレントマネジメントを徹底します。

2. 2027 年度目標

- (1) ROE¹ : 10%以上
- (2) ROIC : 6%以上
- (3) 当期利益（在庫影響除き）¹ : 3,200 億円
- (4) 営業利益（在庫影響除き） : 5,000 億円
- (5) ネット D/E レシオ² : 0.7~0.9 倍

1) 在庫影響除き親会社の所有者に帰属する損益

2) リース債務含み・非支配持分除き（ハイブリッド社債資本性調整後）

（参考）前提条件

	2025 年度	2026 年度	2027 年度
為替（円/\$）	140	150	150
ドバイ（\$/B）	75	75	75

3. 設備投資額（2025-2027 年度累計） : 15,600 億円（うち戦略投資 7,400 億円）

4. 株主還元

(1) 資本政策の考え方

- ・ 資源価格変動等の事業リスクに対する備え、および持続的な成長投資に向けた資金調達のため、必要十分な財務健全性および手元流動性を確保する。
- ・ 上記を前提とし、一定の借り入れを活用し、最適な資本構成および資本コストを目指す。

(2) 還元方針

- ・ 引き続き、株主への利益還元は、経営上の重要課題であるとの認識のもと、中期的な連結業績の推移および見通しを反映した利益還元の実施を基本に、安定的な配当の継続に努める。

(3) 本中計期間の還元の考え方

- ・ 30 円/株の配当を起点とする、業績に応じた累進配当を導入。
- ・ 3 カ年平均で、在庫影響除き当期利益の 50%以上を「配当と自社株買い」で還元する。

以 上

（注） 本資料に掲載されている計画、見通し、戦略およびその他の歴史的事実でないものは、作成時点において入手可能な情報に基づく将来に関する見通しであり、様々なリスクおよび不確実性が内在しています。実際の業績・経営に関する数値・指標は経営環境の変動などにより、これらの見通しと大きく異なる可能性があります。

また、本資料に記載されている当社および当社グループ以外の企業などにかかわる情報は、公開情報などから引用したものであり、情報の正確性などについて保証するものではありません。



ENEOS

証券コード 5020

2025年5月12日

ENEOSグループ

2025～2027年度

第4次中期経営計画

ENEOSホールディングス株式会社

ENEOSグループ理念

【使命】

地球の力を、社会の力に、そして人々の暮らしの力に。
エネルギー・資源・素材における創造と革新を通じて、
社会の発展と活力ある未来づくりに貢献します。

【大切にしたい価値観】

社会の一員として

高い倫理観

誠実・公正であることを
価値観の中核とし、
高い倫理観を持って
企業活動を行います。

安全・環境・健康

安全・環境・健康に対する取り組みは、
生命あるものにとって
最も大切であり、常に最優先で考えます。

人々の暮らしを支える存在として

お客様本位

お客様や社会からの
期待・変化する時代の要請に
真摯に向き合い、
商品・サービスの安定的な
供給に努めるとともに、
私たちだからできる新たな価値を
創出します。

活力ある未来の実現に向けて

挑戦

変化を恐れず、新たな価値を
生み出すことに挑戦し続け、
今日の、そして未来の
課題解決に取り組みます。

向上心

現状に満足せず、一人ひとりの
研鑽・自己実現を通じて、
会社と個人がともに成長し続けます。

第4次中期経営計画策定の背景・目的

2

■ 前回中計開示(23年5月)以降の変化

当社

・ 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の一環として、JX金属を上場

社会

・ 脱炭素の方向性に沿いつつも、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に

(当面の間、石油を含めた既存エネルギーの安定供給に対する社会的要請は変わらず)

エネルギー
安全保障意識
の高まり

米国政策リスク

不確実性の高まり

脱炭素社会
実現に向けた
コスト負担増加

インフレ等によるPJ採算の
予見性低下

中期経営計画の見直しを決定

■ 今回中計(25~27年)で実現したいこと

不確実性に対してより機動的かつ柔軟に対応すべく、筋肉質な経営体質への転換を図るとともに、ポートフォリオ再編を通じた企業価値最大化を実現

筋肉質な経営体質への転換

ポートフォリオ再編

筋肉質な経営体質への転換

徹底的な効率化の推進 ～既存事業の収益最大化～



グループ会社を含めた損益構造の徹底的な見える化を通じ収益改善機会を追求

- 事業環境変化に対して素早く対応するとともに改善に向けたPDCAにつなげる



業務全域でのAI活用推進を通じ圧倒的な業務効率向上、組織スリム化を実現



リスクマネジメント強化

ポートフォリオ再編



基盤・素材
(石油製品等)

海外燃料油事業等を中心に
早期収益化事業を強化



低炭素
(LNG・バイオ燃料等)

脱炭素社会実現へのステップとして
優先的にリソース投入

オーガニック成長に加え、
M&A活用を通じた成長機会追求

- M&A推進体制を整備の上、グローバルな視座で検討

投資管理の高度化

人的資本経営 非連続の時代を乗り越える強いリーダーの育成 / 専門性の追求を軸としたジョブ型タレントマネジメントの徹底

ROE 10%以上の早期実現

「今日のあたり前」を支え、「明日のあたり前」をリードする

■ 本編

1	ENEOSグループが目指す方向性	5
2	第3次中期経営計画 振り返り	10
3	第4次中期経営計画	13
	・ 2027年度目標	14
	・ 事業計画	15
	・ 筋肉質な経営体質への転換 (徹底的な見える化を通じた効率化/AI活用推進)	18
	・ ポートフォリオ再編 (投資管理の高度化)	20
	・ 人的資本経営の推進	21
	・ 財務計画 (キャッシュ・アロケーション/株主還元)	22

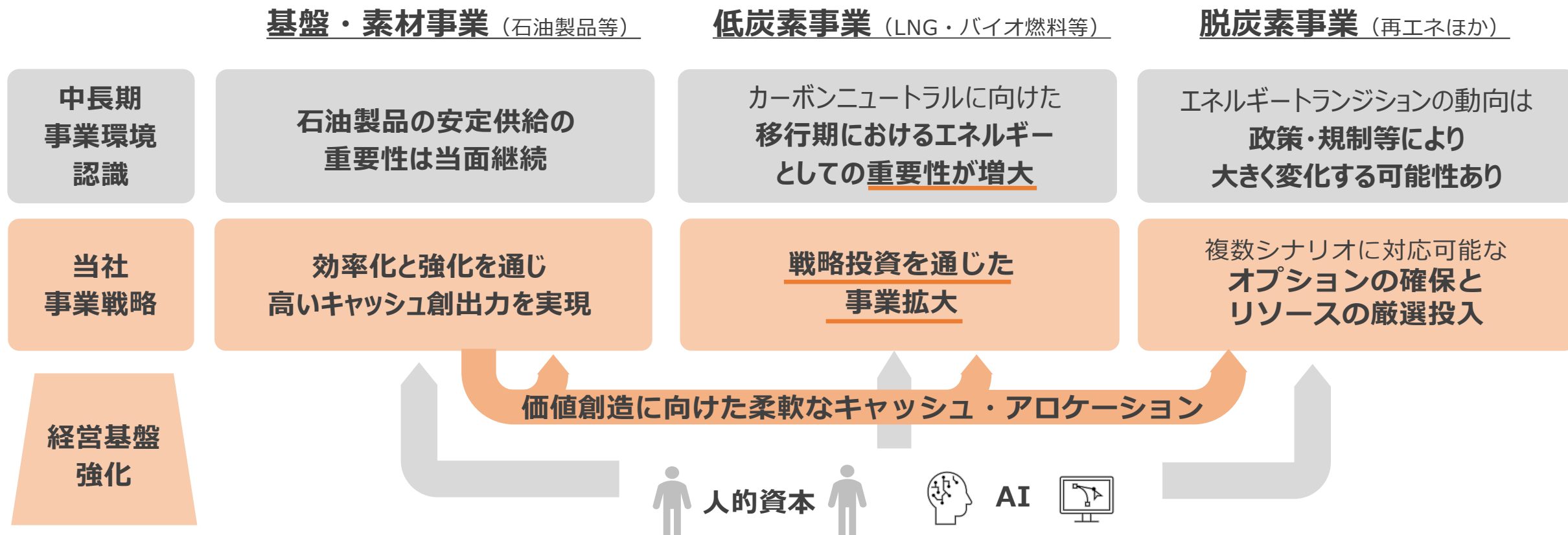
■ 参考資料

4	カーボンニュートラル基本計画 2025年度版 (一部抜粋)	25
5	人的資本経営詳細他	31
6	前提条件・財務計画詳細	34

1

ENEOSグループが目指す方向性

- カーボンニュートラル社会到来に向けたトレンド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2030年頃と想定していたが、それより遅くなる可能性があるものと認識
 - 不確実性の高い事業環境下においても、エネルギー・素材の安定供給を通じ、「今日のあたり前」を支え、低炭素・脱炭素への取り組みで「明日のあたり前」をリードする

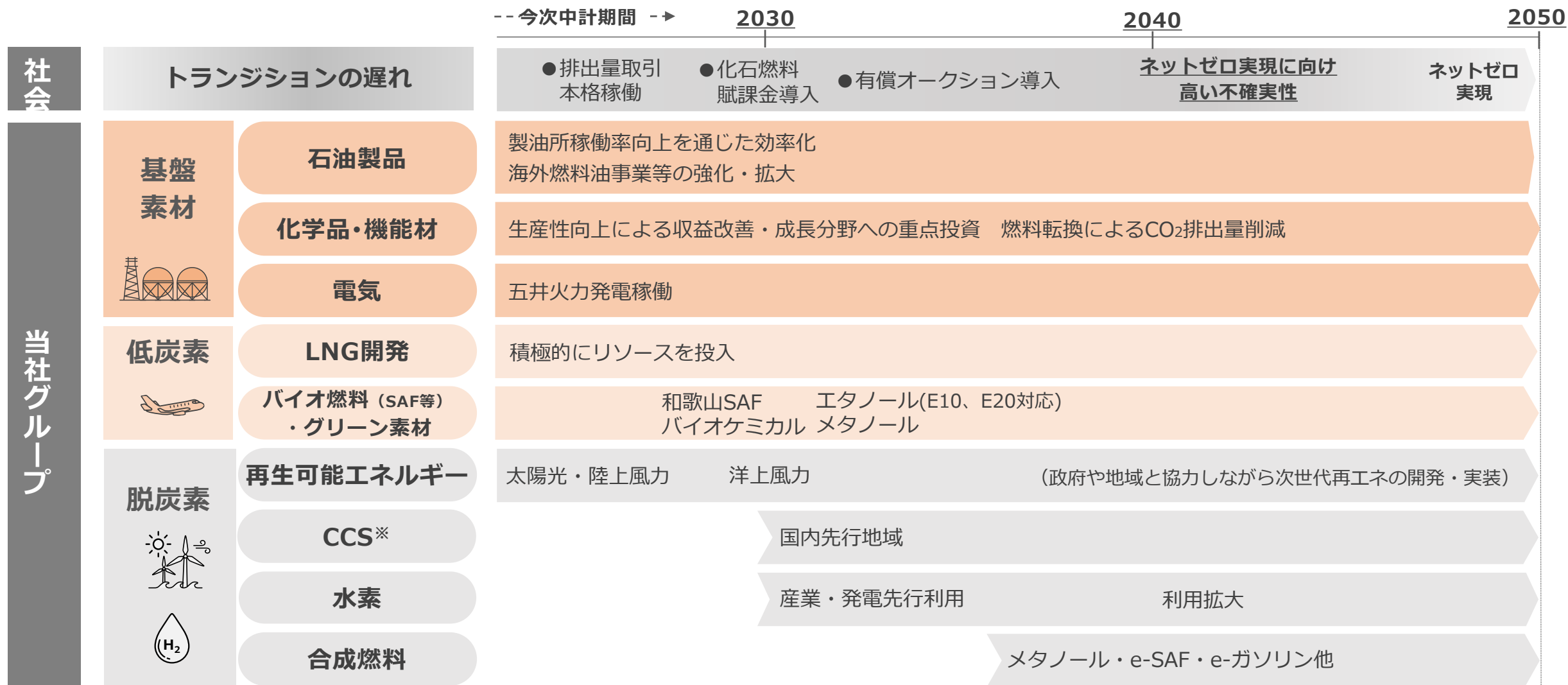


エネルギートランジションに向けたオプション

7

● 脱炭素に向けたトレンドの変化に対して機敏かつ柔軟に対応可能な複数のオプションを準備

➤ 収益性と高いレジリエンスを両立するポートフォリオを構築（詳細はカーボンニュートラル基本計画を参照）



エネルギートランジションにおける当社の強み

- 圧倒的な事業規模と多彩な事業領域・先進的な技術的知見など当社の強みを活かし、いつの時代も社会から求められるエネルギー・素材の安定供給に貢献

基盤 素材 	石油製品		・国内燃料油販売シェア約50%、全国約1万2千カ所のサービスステーション ・東南アジアを中心に海外16カ国に23拠点を展開
	化学品・機能材		・アジア有数の基礎化学品供給能力 ・主要タイヤメーカーとの密着連携を通じた共同開発、グローバル拡販に強みを持つ低燃費タイヤ材料
	電気		・最新鋭・高効率のLNG発電所の保有等を通じた高い資本効率
低炭素 	LNG開発		・東南アジア・オセアニアにおける長年の実績・知見 - マレーシア：権益取得から約40年に亘るオペレーター実績、日本海洋掘削のドリリング技術、国営石油会社との良好なリレーションシップ 等
	液体燃料	バイオ燃料 ・グリーン素材	・潜在顧客に隣接した石油精製販売サプライチェーンのアセット（製油所・製造所 全国11拠点） ・世界で初めて検証に成功したDirect MCH®技術（電解セルでMCH[水素キャリア]を直接合成する技術） ・国内初となる原料から一貫製造可能な合成燃料製造実証プラントで培った技術力
水素 合成燃料			
脱炭素 	再生可能エネルギー		・ENEOSリニューアブルエナジーの高い電源開発能力（太陽光・風力発電所発電容量：国内第2位級）
	CCS		・Petra Nova CCUS Project（米国）にて蓄積した貯留ノウハウ（25年2月 CO2回収量500万ton達成）

目指す方向性 ～ ROIC・事業領域別収益規模 ～

9

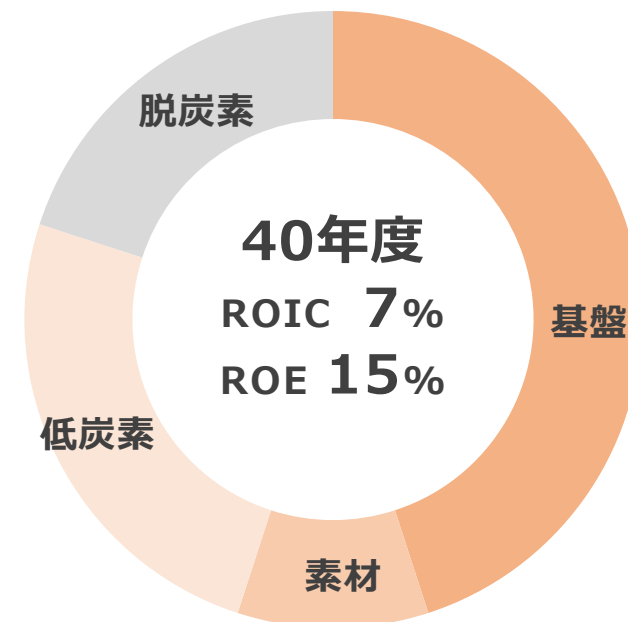
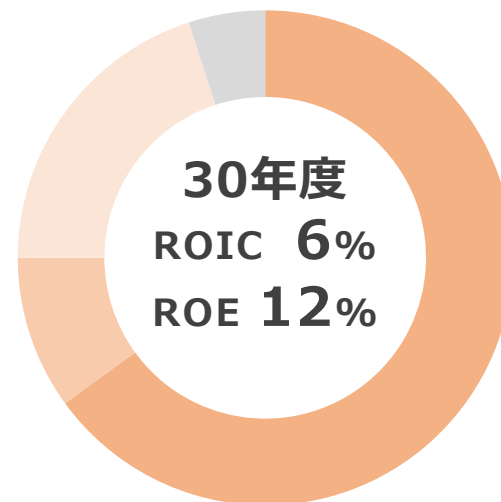
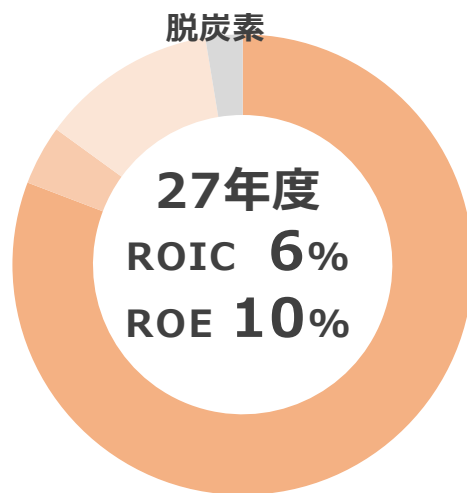
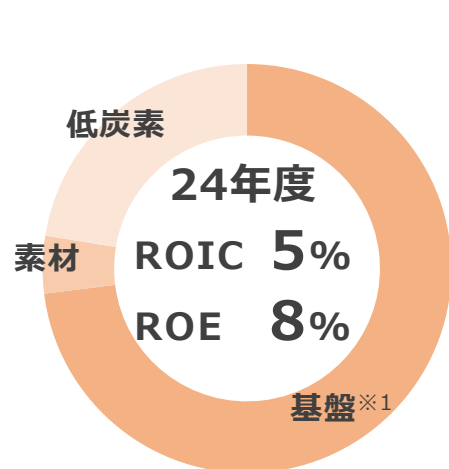
- エネルギー・素材を取り巻く社会課題の解決を通じて、資本コストを上回るリターンを創出
 - ポートフォリオを変化させつつ、持続的な成長へ

現 状

中計最終年度

トランジションへの柔軟な対応
先行投資の収穫

基盤・素材の重要性は変わらず
低炭素・脱炭素が伸長



営業利益 : 4,293億円※2

一過性損益等
補正後 : 3,897億円※3

営業利益 : 5,000億円

営業利益 : 6,000億円

営業利益 : 9,000億円

2

第3次中期経営計画の振り返り

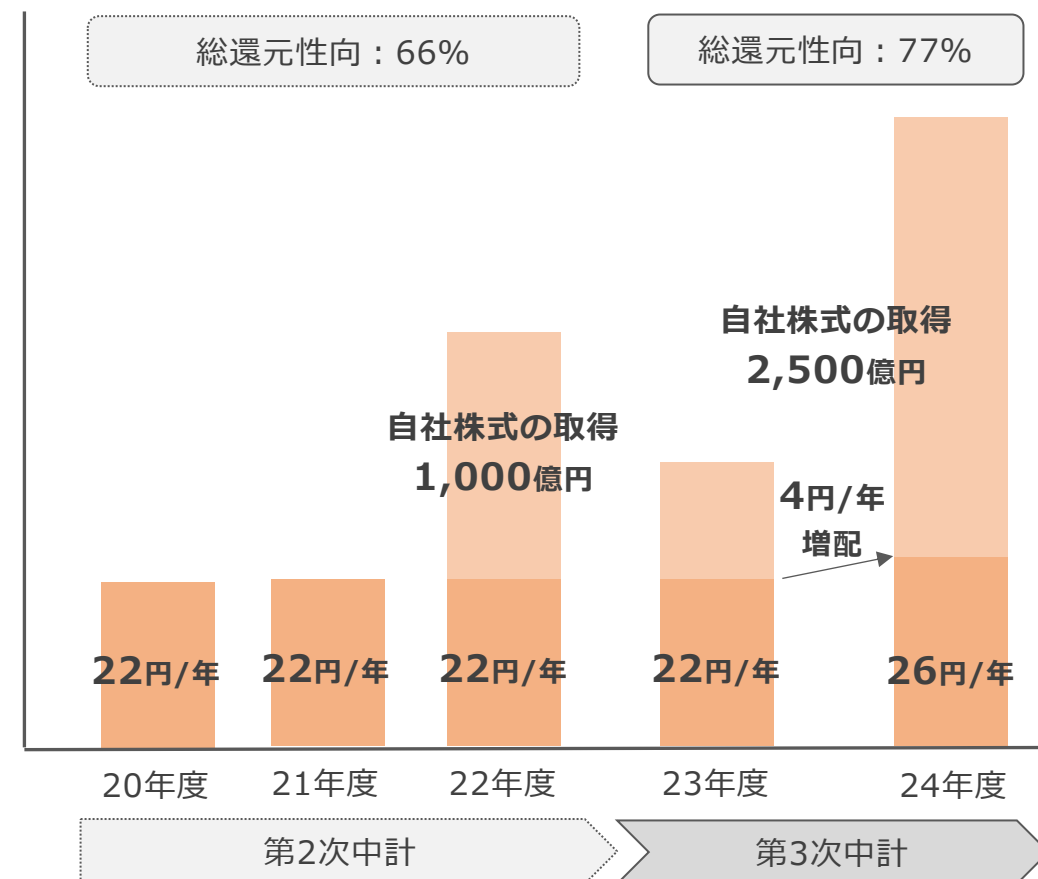
財務目標

- 資本効率の改善には引き続き注力が必要であるものの、当期利益やフリーCFは、24年度時点で当初目標を達成

	目標	実績
ROE	25年度：10%以上	23年度：7.8% 24年度：8.4%
ROIC (インフラ・セクション除き)	25年度：7%以上	23年度：5.0% 24年度：5.4%
当期利益 (在庫影響除き)	3カ年累計：7,000億円 (23年度：1,800億円 24年度：2,100億円 25年度：3,100億円)	23年度：2,379億円 24年度：2,664億円
フリーCF	3カ年累計：5,000億円	23・24年度累計： 1兆3,171億円※
ネットD/Eレシオ	0.8倍以下を目安	0.34倍

株主還元

- 総額2,500億円の自社株式の取得を実行するとともに、26円/年への増配を発表し、積極的な株主還元を実施



経営基盤の強化

■ JX金属上場

- ・ 当社事業ポートフォリオ転換と企業価値最大化のため、JX金属を東京証券取引所プライム市場に上場、同社価値を顕在化
 - JX金属は当社連結子会社から持分法適用会社に（42.4%保有）
- ・ JX金属上場に際しては、半導体事業への集中を通じた同社価値の最大化を図るべく、周到な準備を実行
 - カセロネス銅鉱山運営会社の株式の70%を譲渡
 - ロス・ペランブレス銅鉱山権益の3.27%を譲渡
 - パンパシフィック・銅（株）の株式20%を譲渡



■ グループ運営体制変更

・ HD一体運営解消

HDとENEOSの「実質的事業持株会社」体制を解消し、ガバナンス強化、戦略リーダーシップ型ポートフォリオ経営を推進

■ バランスシートマネジメントの推進

・ 保有資産・事業の見直し

政策保有株式の売却、海運事業の一部譲渡等

・ 総額2,500億円の自社株式の取得

確かな収益の礎の確立

■ 製油所トラブル削減・競争力強化

- ・ 検査前倒し、工事品質強化等の各種施策推進により、着実に改善

UCL〔製油所計画外停止〕

9%（22年度） → 5%（24年度）

- ・ 生産・供給体制再構築
 - 川崎エチレン装置 1基停止検討開始
 - 横浜製造所 潤滑油生産停止、他所移転検討

■ 石油・天然ガス事業の価値最大化

- ・ タンガーLNGPJ・マレーシア追加開発PJ生産開始

エネルギーtransition実現に向けた取り組みの加速

■ 当社の温室効果ガス排出削減

・ CCS

バリューチェーン構築に向け調査事業を推進（九州西部沖CCS、マレー半島沖北部CCS）

■ 社会の温室効果ガス排出削減への貢献

・ 再生可能エネルギー

発電容量を着実に拡大〔137万kW※〕

・ SAF

輸入したSAFを複数の航空会社へ供給開始
和歌山製造所にて自社製造体制を構築中

・ 森林吸収

クレジットを順調に創出〔30万トン/年〕

・ 合成燃料

国内初となる原料から一貫製造可能な合成燃料製造実証プラントが完成、実証運転開始

3

第4次中期経営計画

第4次中期経営計画 2027年度目標

14

		2024年度 実績	増減等	2027年度 目標
資本効率	ROE ^{※1}	8%	+2pt以上	10%以上
	ROIC	5%	+1pt以上	6%以上
在庫影響 除き利益	当期利益	2,664億円	+536億円	3,200億円
	営業利益	4,293億円 ^{※2}	+707億円	5,000億円
財務健全性	ネット D/Eレシオ ^{※3}	0.48倍	適正な レバレッジ水準へ	0.7~0.9倍

更なる効率化と早期収益化事業の強化を通じたキャッシュイン最大化を目指すとともに、脱炭素社会を見据え低炭素・脱炭素供給基盤を確立する

■ 製油所稼働率の最大化

- 各所ベストプラクティスの展開を通じ定修期間短縮を図るとともに、適正な補修費投入と信頼性向上施策を通じ
27年度定修除き稼働率90%を目指す
- 積極的な効率化投資（省エネ投資等）を通じて、着実な生産性向上を図るとともに、環境負荷低減と経済性向上の両立を図る

■ 海外燃料油事業の拡大

- 海外アセット獲得を通じた事業拡大を検討

■ ケミカル競争力強化

- 川崎製油所エチレン製造装置の1基停止検討をはじめとした競争力強化を図る

■ ジェット燃料増産

- インバウンド需要増（27年度まで+3~4%/年）に対応し、設備増強を実施するとともに、適正な収益確保を図る

■ アプリを活用したデジタルマーケティングの推進

- 2千万データによる1to1マーケティングとデータ収益力を強化
- プル型営業や現場省力化を通じ、SS運営をサポート

低炭素

■ バイオ燃料

- 輸入販売を通じ国内供給体制整備を図るとともに、和歌山製造所において、
2028年度以降に年間40万KLのSAF製造を目指す

- バイオ・合成メタノール製造を計画する英C2Xへの出資を決定、海運セクター向けのサプライチェーン構築およびバイオ資源を原料とする合成燃料・ケミカルへの展開を検討



脱炭素

■ 水素

- 大規模水素サプライチェーン構築に向けた水素の製造、輸送および国内における産業・運輸等事業者向けの水素供給を検討

■ 合成燃料

- 技術確立に向けた実証運転と並行し、社会認知度向上のため大阪・関西万博で国内初の合成燃料シャトルバス走行を実施

石油・天然ガス開発 (ENEOS Xplora)

LNG開発の積極的な推進と環境対応型事業の二軸経営を推進

E&P事業 (Exploration & Production)

- LNGは2040年頃まで需要が増加する見通しであり、**事業の強化・拡充を図る**

(Next step)

期限延長

マレーシア SK10鉱区
期限延長検討

FID

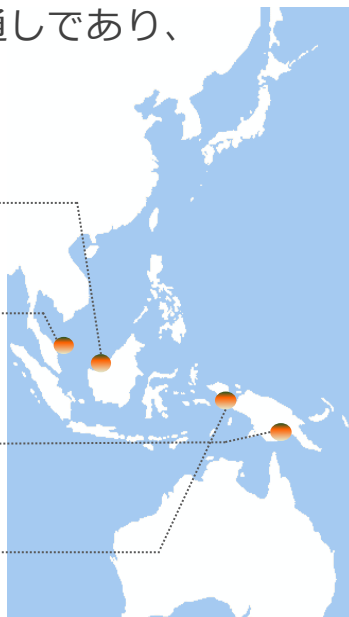
最終
投資決定

マレーシア BIGSTプロジェクト
(CCS実装を通じた開発案件)

Papua LNGプロジェクト
(25年中FID予定)

生産開始

タンゲーLNGプロジェクト拡張開発
(28年以降順次生産開始)



+ 権益追加取得・資産買収の検討

環境対応事業 (CCS・CCUS※1)

- Petra Nova CCUS PJで蓄積した知見・国内外の支援制度を活用しつつ、**CCSの社会実装に向けた取り組みを推進**

機能材 (ENEOSマテリアル)

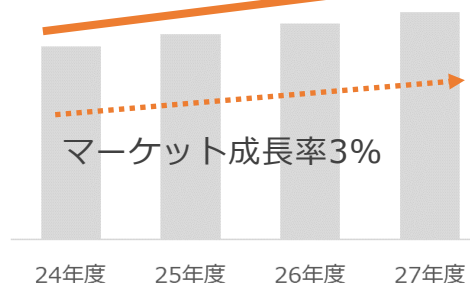
戦略事業の技術差別化、成長分野への重点投資を通じた事業拡大と、生産性向上による収益改善

SSBR (合成ゴム)

- 顧客ニーズを捉えた最先端技術開発、顧客に寄り添ったサポート体制、世界3拠点からの供給を通じたシェア獲得により、**マーケットを上回る成長・シェア拡大を目指す**

<SSBR販売数量>

CAGR6%※2を目指す



低燃費タイヤの原材料

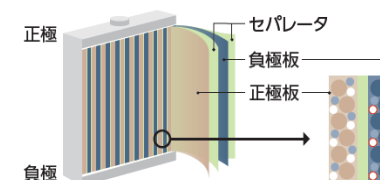


高いグリップ力と低い転がり抵抗を両立し低燃費化に貢献

電池用バインダー

- 中国に次いでEV需要が拡大すると目される**欧州市場をターゲットに受注拡大を図る**

リチウムイオン電池の素材



電気 (ENEOS Power)

競争力ある電源・AI活用によるコスト競争力強化により高い資本効率を実現

■ 販売

- ・ 効率性を重視した小売顧客基盤の着実な積上げ
- ・ 顧客ニーズに合わせたメニュー・サービスの拡充
(脱炭素化・省エネニーズへの対応等)

五井火力発電所



■ 電源・調達

- ・ 自社電源の安定操業
(五井火力、川崎天然ガス、室蘭バイオマス)
- ・ 市場価格等の変動リスクを定量化する評価モデルを導入しリスクマネジメント機能を強化
- ・ デリバティブ取引を高度化し、収益を安定化・最大化

■ VPP他

- ・ 系統用蓄電池事業におけるトレーディング強化・最適化システム高度化による収益の積上げ
- ・ 分散型電源を活用したビジネスモデルの開発
(おうち de ENEマネ・どこか de ENEマネ実証など)

再生可能エネルギー (ENEOSリニューアブル・エネルギー)

資本効率向上を重視し、脱炭素社会への貢献と経済性確保を両立しながら中長期的な成長を目指す

■ 共通

- ・ 投資の厳選およびキャピタルリサイクル等を通じ、資本効率向上を実現

■ 太陽光

- ・ 出力抑制が増加する九州エリアにおいて、蓄電池併設による収益の向上
(26年度において200MW超の蓄電池導入を見込む)
- ・ 低FIT案件のFIPへの転換とPPA※による収益改善

■ 陸上風力

- ・ 開発中案件の着実な推進および分割発注や風車バルク調達によるコスト削減

JRE宮城加美ウィンドファーム



■ 洋上風力

- ・ 八峰能代PJの早期運開に向けた開発推進
- ・ ノルウェーでの実証を通じた浮体式洋上風力の技術的知見獲得

筋肉質な経営体質への転換 （１）徹底的な見える化を通じた効率化

18

● 筋肉質な経営体質への転換に向けた効率化の推進

徹底的な見える化を通じたROIC改善

■ FP&A組織の設立(25年4月)

各社の改善を支援・推進

■ 網羅的な改善施策の設定によるROIC経営の深化

- ・ 事業環境変化に対して素早く、質の高い情報を提供するとともに改善に向けたアクション（PDCA）につなげる
- ・ 事業単位別ROICに留まらず、更なるROIC見える化を追求

サプライチェーン段階別

エリア別

顧客セグメント別

関係会社別

グループ会社のROIC改善・ガバナンス強化

- ・ 資本効率・戦略適合性の観点から**グループ会社**を定期的に評価（当社グループ連結対象会社：**651社** [25年3月末時点]）
- ・ 評価結果に基づきグループ会社の組織・体制を再構築（Restructuring）するとともに、**ROIC管理**を通じた**収益改善**と**ガバナンス強化**を図る

ROIC改善

抜本的な収益力強化

投資管理の厳格化
（投下資本圧縮）

ガバナンス強化

経営の見える化

サステナビリティ
開示対応

内部統制の強化

情報セキュリティ
強化

リスクマネジメント

- ・ 事業環境をめぐる不確実性の高まりを踏まえ、**CRO（Chief Risk Officer）**・**リスクマネジメント部**を新設し体制を強化
- ・ グループ横断的に重要リスクを選定し、迅速かつ的確な対策（ミティゲーションプラン）を立案し、リスク低減を図る

筋肉質な経営体質への転換 (2) AI活用の推進

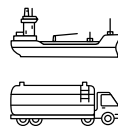
19

- AI活用の推進に向けた専任組織を発足させるとともに、サプライチェーン等の業務全域でAIの活用可能性を追求、データに基づいた最適化により圧倒的な業務効率向上・組織スリム化を図る

AIを活用した明日のあたり前

供給

- ・AIによるサプライチェーン全体の最適化によるコストダウン・リスク管理・収益向上
- ・配船計画/生産/在庫/配車計画の最適化



製造

- ・AIプラント自動運転の拡大（最適化/CO₂削減）
- ・設備故障予知・保全
- ・AI画像診断による腐食検知/漏洩検知
- ・AIによる品質監査



販売

- ・サービス向上に向けた1to1マーケティング
- ・ENEOS公式アプリの活用・SS収益支援AI
- ・SS諸条件からSSに最適な付帯サービス提案
- ・販売/営業データ分析によるAIレコメンド

経営

- ・経営指標のAI予測
- ・AI予測によるリスク管理
- ・投資管理業務でのAI活用
- ・経営マネジメント向けAI Agentの導入

管理

- ・監査/内部統制/法務/規程類審査でのAI活用
- ・人材配置・育成最適化
- ・予算の高度化/財務管理の自動化
- ・IT運用の自動化

R&D

- ・原子シミュレーション（Matlantis）を活用した新素材開発
- ・自動試験分析・特許解析等R&D高度化
- ・発電量予測AI・EMS※最適制御
- ・風力発電異常検知

明日のあたり前実現のために必要なこと

AIが活用するデータ整備

最適なソリューションの見極め

案件を完遂できる人材



データ活用



デジタル技術力



デジタル・IT人材



セキュリティ

4次中計期間に強化する「4つの原動力」

ポートフォリオ再編 ～投資管理の高度化～

20

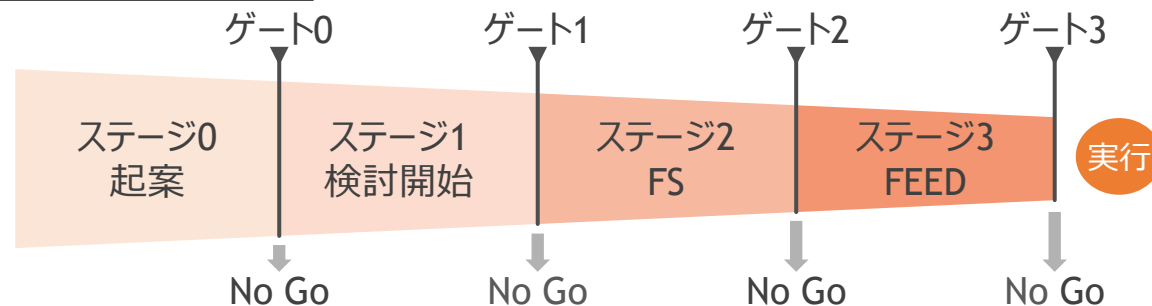
● ポートフォリオ再編に向けて、投資の厳選とリターン最大化のための仕組みを強化

投資審査システムの再整備

➤ 投資審査を通じて、▲5%の投資額削減を目指す（Capital Efficiency向上）

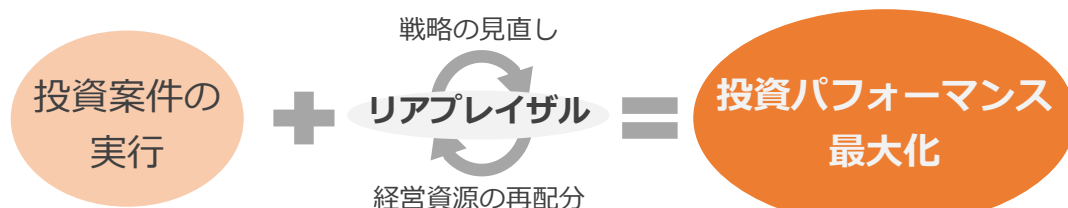
- HDの審査体制を強化（投資審査の専任組織を新設）のうえ、全投資案件に一律の投資審査ルールを適用
- 各ゲートで詳細に要求事項を定め、**第3者レビューとCxOによるファンクショナルレビュー**を通じて多面的な審査を実施
- 特に経営上重要な案件では更に中間ゲートを追加設定し、厳格な投資審査を実施

＜投資審査システム＞



投資リアプレイザル（投資再評価）

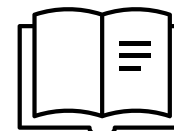
- 投資案件の実行（運転開始/クロージング）から一定期間後の**リアプレイザル実施**について指針を整理
- 当初計画と現状のギャップを分析し、事業戦略の見直しや経営資源の再配分を含む必要な対策を講じることにより、**投資パフォーマンスの最大化**を図る



PMIの整備（PMI：M&A後の統合プロセス）

- 長期ビジョン実現に向けたポートフォリオ転換を推進させるための手段としてM&Aは非常に重要
- M&Aにおいては、**買収後のシナジー最大化やリスク管理等の観点から、特にPMIが案件成否の鍵**となる

- PMIの品質向上を目的に、24年度に「**PMIガイドライン**」を新たに整備
- HDのPMI体制を強化（PMIの専任組織を新設）するとともに、今後、ゲートシステムと相互連携させ、推進・審査の双方で活用



●ポートフォリオ再編の実現を可能にする人材戦略を推進（P.32参照）

- 特に「非連続の時代を乗り越える強いリーダーの育成（サクセッションマネジメント）」、「専門性追求を軸としたジョブ型タレントマネジメントの徹底」、「安心して誇りをもって働ける企業文化づくり」に注力

ポートフォリオ再編の実現

リーダー育成の強化（サクセッションマネジメント）

次世代のグループ経営を担う人材を
戦略的に選抜・育成・選任するプロセスの運用実効性を強化

●選抜・育成

選抜基準を明確化し公正な登用を行い
早期から戦略的な人材育成を実施



- PJのアサイン
- ▲▲部門へ異動
- ◆◆へ出向・・・

●選任

経営チーム全体の保有能力を
見える化し、実効的な議論を
通じて後継者を選任

要件	X	Y	Z	...
現任				
候補A				
候補B				

ジョブ型タレントマネジメントの徹底

将来の人材ポートフォリオを策定し、ギャップを解消すべく
「適所適材」を軸としたタレントマネジメントを徹底



効果的な人材育成
成長を積極的に支援

自律的キャリア形成
ポストの要件と人材の能力
見える化を推進

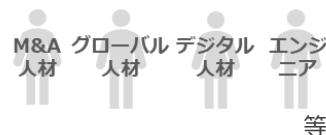
外部人材採用の強化
経験者採用割合60%※3

成長機会スコア※1,2

56% ▶ 75%以上

1人あたり教育費用

7万円 ▶ 10万円以上



運用を通じて影響

安心して誇りをもって働ける企業文化づくり

働きがい
スコア※1



69% ▶ 75%以上

働きやすさ
スコア※1



68% ▶ 75%以上

健康※2

(プレゼンティーズム※4)

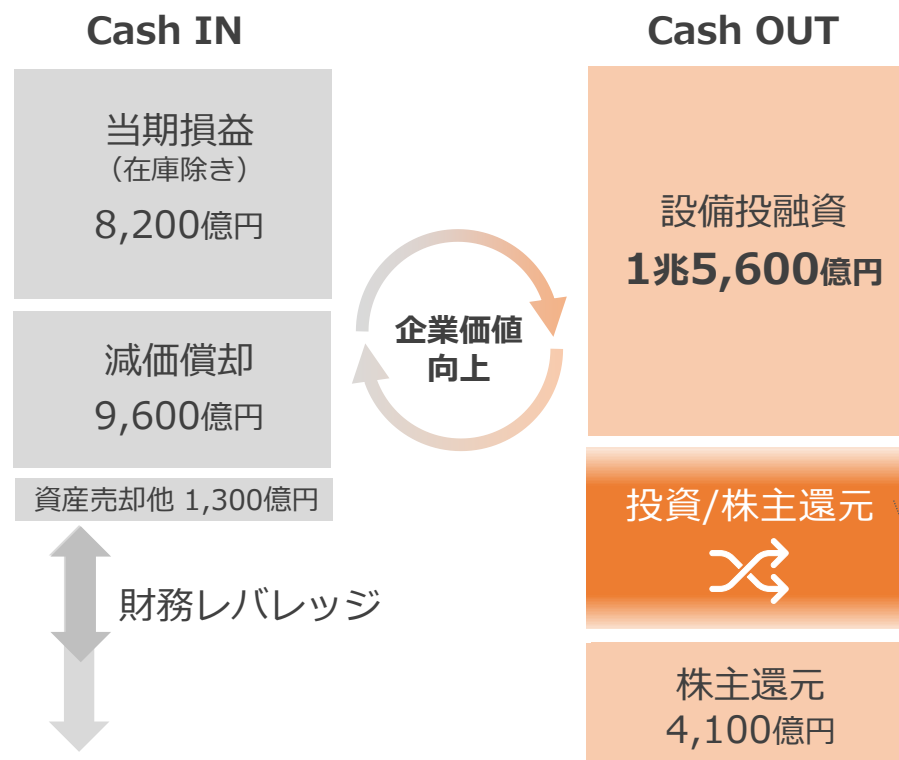


20.4% ▶ 20%以下

財務計画 (1) キャッシュ・アロケーション

22

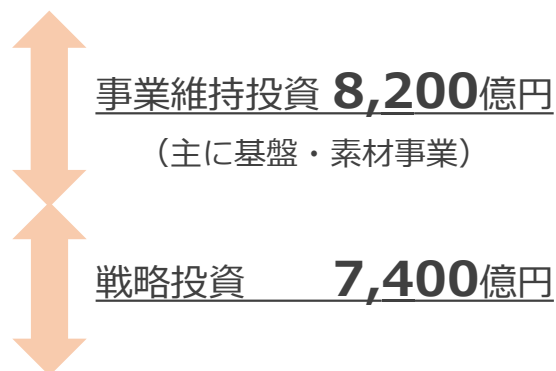
■ 中計3カ年キャッシュフロー



■ 財務規律 (ネットD/Eレシオ※)



● 3カ年設備投融資内訳

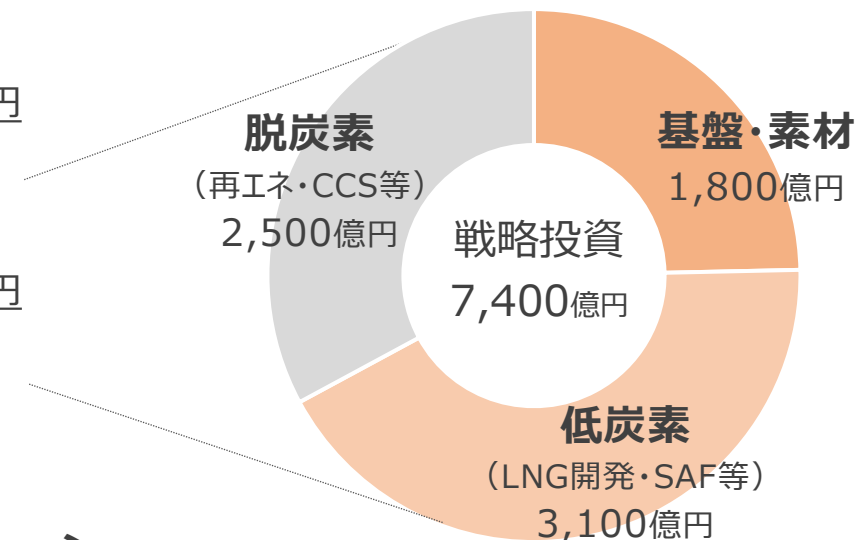


● マネジメント・アロケーション

- ・ M&Aを含む厳選した戦略投資と追加還元へ機動的かつ戦略的な資金配分を実行 (5,000億円~1兆円程度)
- 不確実な事業環境下においても柔軟性を確保

● 財務規律設定の考え方

- ・ 現状の格付維持、資本コスト低減の観点を総合的に勘案のうえ、決定

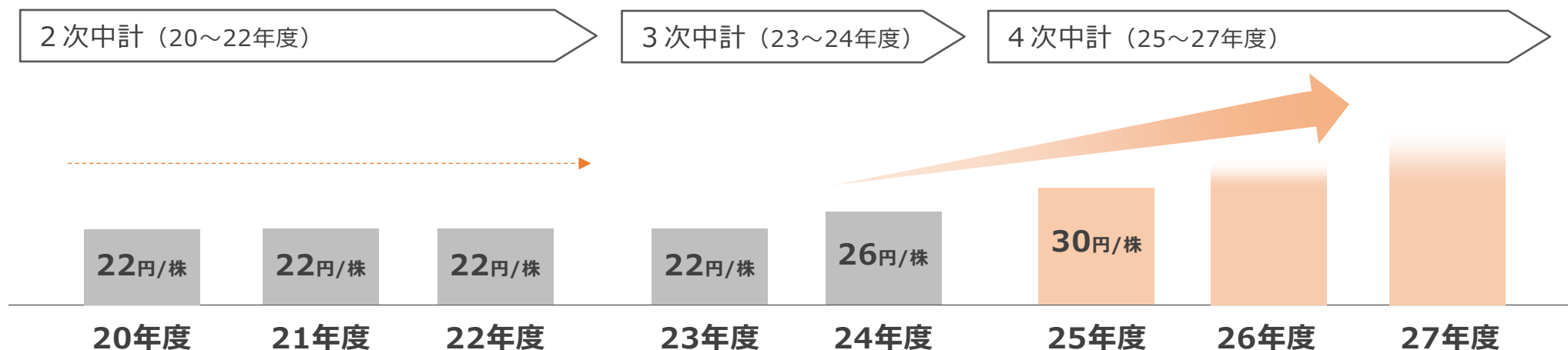


- 2025年度配当 : 4次中計達成に向けた強い決意を込めて、**30円/株への増配方針を決定**
- 4次中計還元方針 : 30円/株の配当を起点とする、**業績に応じた累進配当を導入**
3カ年平均で、在庫影響除き当期利益の50%以上を「配当と自社株買い」で還元する
(下記の資本政策・還元方針に係る考え方については変更なし)

還元方針 : 引き続き、**株主への利益還元は経営上の重要課題**
中期的な連結業績推移および見通しを反映した利益還元の実施を基本に、**安定的な配当の継続**に努める

資本政策 : 資源価格変動等の事業リスクに対する備え、および持続的な成長投資に向けた資金調達のため、
必要十分な財務健全性および手元流動性を確保する
上記を前提とし、一定の借り入れを活用し、最適な資本構成および資本コストを目指す

配当推移



「今日のあたり前」を支え、 「明日のあたり前」をリードする。

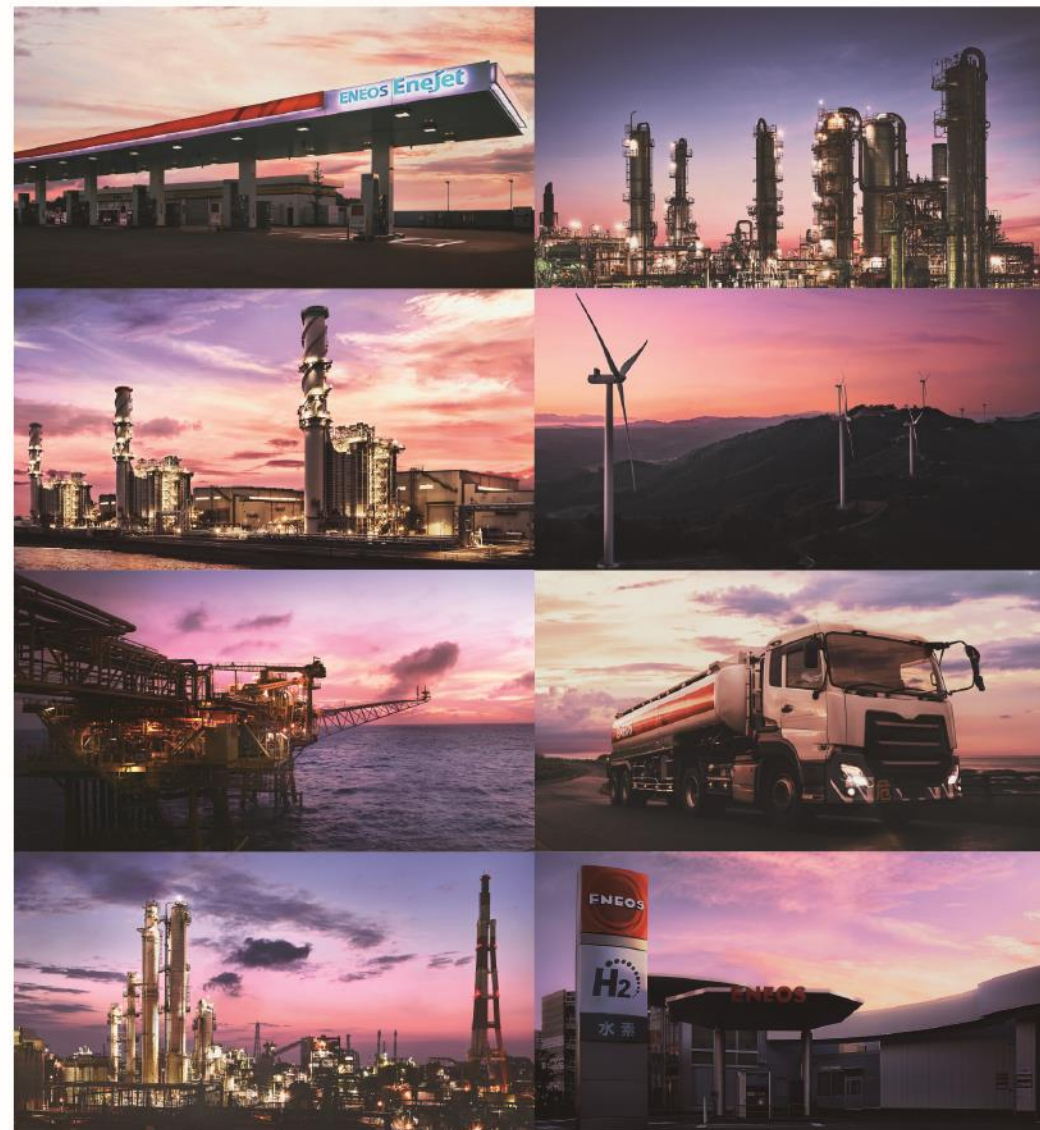
何気ない暮らしを、不断の努力とリーダーシップで支えつづける
変化を楽しみ、多様な人・技術・アイデアの掛け算の発想で、挑みつづける

日々の暮らしの中の、あたり前のような景色。
それらは、「あたり前」にそこにある訳ではない。

「今日のあたり前」の生活があたり前でなかった時代から、
私たち ENEOS グループは常に先駆者として、
その時々の日常に不可欠なエネルギー・素材を
開発し支えることに全力を注いできた。

そして今、脱炭素・循環型社会という、
「明日のあたり前」の実現へ。
そのためには、
次世代のエネルギー・素材・サービスが求められている。

私たちはこれからも先頭に立って挑戦し、
次なるあたり前を創りつづける事で、
常に社会から信頼され、求められる存在でありたい。



▶ 詳細は本日公表のプレスリリースをご覧ください

4

カーボンニュートラル基本計画 2025年度版 (一部抜粋)

ENEOSグループは、カーボンニュートラル社会の実現に向けて、
当社の温室効果ガス排出削減を進めるとともに、社会の温室効果ガス排出削減に貢献するため、
「エネルギーtransition」と「サーキュラーエコノミー」を推進します。
4次中計を踏まえ、これを推進するためのロードマップとしてカーボンニュートラル基本計画を更新しました。

ENEOSグループのカーボンニュートラル指針

ENEOSグループは、長期ビジョンの実現に向けてグループ全体のカーボンニュートラル指針に沿って各種取組みを推進します。

ENEOS グループ長期ビジョン

ENEOSグループは『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』との両立に向けて挑戦します。

ENEOS グループカーボンニュートラル指針

当社の排出削減に向けた対応を進めると同時に、生物多様性等の社会課題に配慮しながら、エネルギー・素材両分野のトランジションおよびサーキュラーエコノミーに資する取組みを推進します。

国や社会と共に、カーボンニュートラル・循環型社会を実現するため、ENEOSグループは、S+3E※の原則に基づき「明日のあたり前」を創り続けます。

当社は、時代とともに変わりゆくお客様と社会のニーズに応え、必要とされるエネルギー・素材を確実にお届けできるよう、複数の社会シナリオに備えた取組みを合理的に推進します。



※ 安全性(Safety)を大前提として、安定供給(Energy Security)、経済効率性(Economic Efficiency)、環境適合(Environment)を同時に実現する考え方

カーボンニュートラル社会実現に向けた取り組み方針

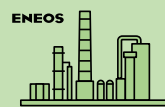
当社の温室効果ガス排出削減を進めるとともに、社会の温室効果ガス排出削減にも積極的に貢献します。

カーボンニュートラル社会実現に向けた取り組み方針

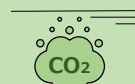
当社の
温室効果ガス
排出削減※1
(Scope1+2)



温室効果ガスの排出削減



CO₂の人為的固定化による削減



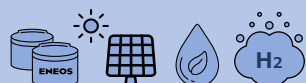
CO₂の自然吸収増加



社会の
温室効果ガス
排出削減への
貢献
(Scope3・削減貢献)



エネルギー・素材のトランジション



サーキュラーエコノミーの推進



ENEOSグループの施策

- (需要に応じた) 適正な原油処理
- 製造・事業の排出削減 (省エネ・燃料転換・再生可能エネルギー利用等)
- カーボンクレジット等※2の活用
- CCS (CO₂の回収・貯留)
(CCSを活用したBECCS※3・DACCS※4等の新規手法を含む)
- 森林吸収等※5によるカーボンクレジット創出
- 化石燃料・製品の低炭素化 (LNG・削減貢献商品)
- 再生可能エネルギーの拡大 (太陽光・風力)
- バイオマス等資源の利活用 (バイオ燃料・素材)
- 化石燃料の脱炭素化 (他社向けCCS・CDR※6)
- 水素の利活用 (水素・合成燃料※7)
- 資源循環の推進
- 素材の省資源化・環境貢献の価値化 等

※1 削減・吸収除去双方の取り組みを含む。吸収除去はバリューチェーン外の緩和活動として実施。クレジット創出を通じて自社排出のオフセットにも適用 ※2 非化石証書等を含む

※3 バイオマス発電時に排出されたCO₂の回収・貯留 ※4 大気からのCO₂の直接回収・貯留 ※5 植林・森林管理に加え、ブルーカーボン・水田メタン抑制等の自然吸収・排出削減手法を含む ※6 CO₂の除去 ※7 バイオ由来を含む

想定する社会シナリオ

不確実性に対してより柔軟に対応するために3つの社会シナリオを想定し、カーボンニュートラル戦略のレジリエンス向上を目指します。

ENEOSグループの想定する社会シナリオ

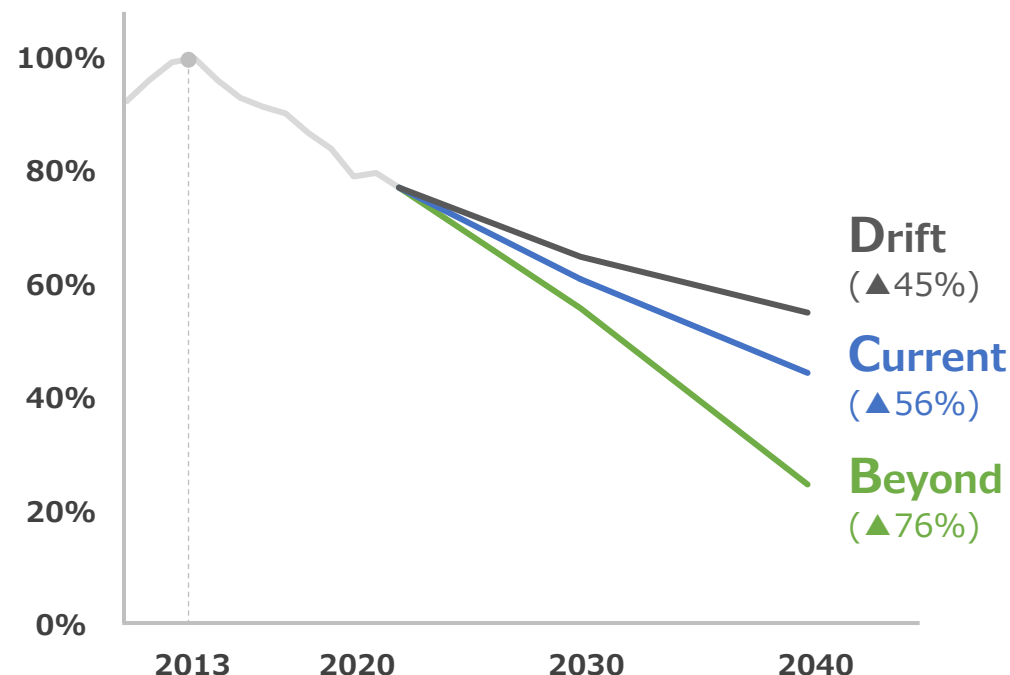
将来的な事業環境の不確実性を前提に、3つの社会シナリオを想定※1。
気候変動に対する不確実さが高まる中、世界全体の潮流を捉え、
将来動向にいち早く対応できるように努めます。

	社会動向	エネルギー動向	世界の 平均気温※2 (2040年)	世界の 排出量※3 (2040年)
カーボンニュートラル社会の進展 ↓	Drift シナリオ	地域間対立の深刻化による 経済開発優先	自国経済を優先し 石油等の化石燃料の 使用量が継続	+3.0~4.0℃ +8%
	Current シナリオ	先行地域を中心 とした脱炭素の 限定的進行	先進国を基軸とした LNG・バイオ燃料等の 低炭素施策が進展	+2.0~2.5℃ ▲24%
	Beyond シナリオ	国際協調に よる脱炭素の 加速的進展 (+技術の大幅な進展)	世界全体で 革新技術導入による 脱炭素施策の 経済効率性が大幅向上	+1.5~2.0℃ ▲62%

各シナリオにおける想定排出削減経路（国内）

各シナリオに対応する排出削減経路を踏まえた、
レジリエンスの高いカーボンニュートラル戦略を策定します。

国内の温室効果ガス排出量（2013年度基準）



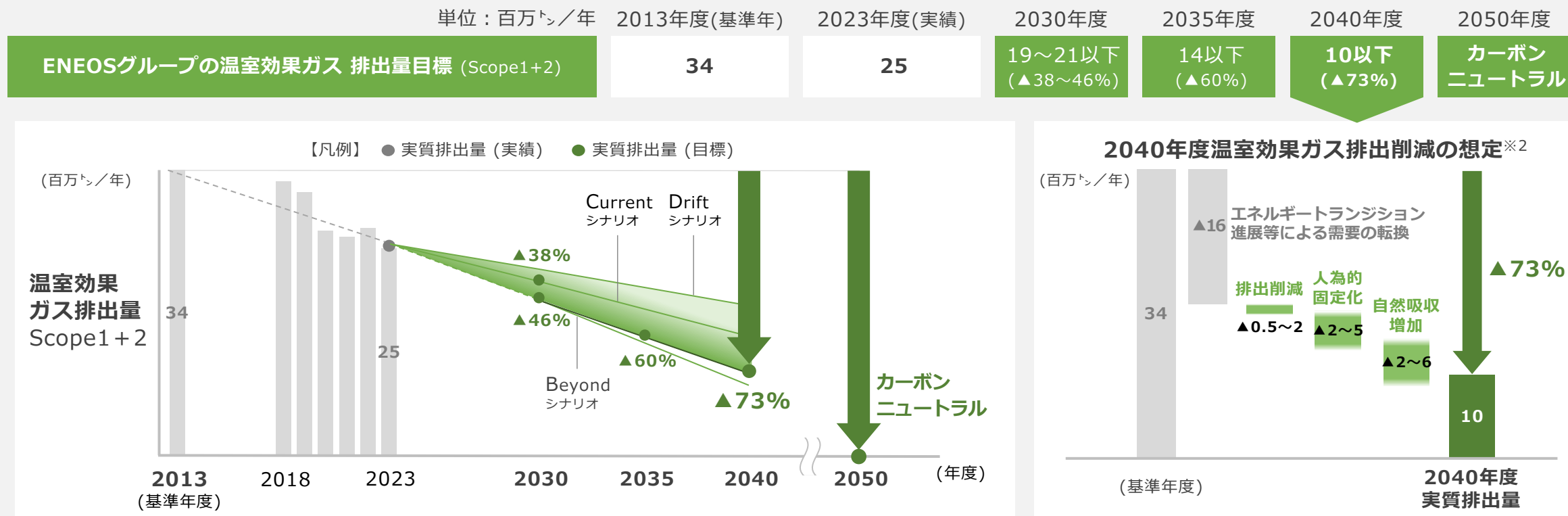
※1 IEA WEO2024やIPCC 第6次評価報告書を基に将来予測を整理したものであり、ENEOSグループのカーボンニュートラルに向けた排出削減目標や戦略を示すものではない ※2 1850~1900年の平均気温を基準 ※3 2020年の排出量を基準

当社の温室効果ガス排出削減

2050年度カーボンニュートラル実現に向けて、国や社会と共に当社の温室効果ガス排出削減を推進します。

当社の温室効果ガス 排出削減※1,2 (Scope1+2)

ENEOSグループは、国や社会と共に温室効果ガスの排出削減を推進し、2040年度をめどに政府目標の73%削減 および 2050年度までの当社排出分のカーボンニュートラル実現に挑戦します。



※1 温室効果ガス排出量および排出量目標については、今後SSBJ(サステナビリティ基準委員会)気候変動関連基準の適用を考慮の上、必要に応じて変更

※2 政府等により政策・法令等の外部環境が十分に整備され、日本国内全体でNDCが達成される想定

社会の温室効果ガス排出削減への貢献

社会からの要請に応えるため、トランジションとサーキュラーエコノミーに資するエネルギー・素材の供給をリードします。

社会の温室効果ガス 排出削減への貢献 (Scope3・削減貢献)

ENEOSグループは、2050年度カーボンニュートラル実現に向けて、社会における温室効果ガス排出削減の要請に応えるため、トランジションに必要となるエネルギー・素材の供給をリードします。

2050年度カーボンニュートラルに向けた2040年度のありたい姿

エネルギー・素材の トランジション	化石燃料・製品の低炭素化	■ LNG等トランジションを支える低炭素エネルギーの安定供給 ■ 削減貢献商品の普及を通じ、社会の低炭素化に貢献	供給エネルギーのCI(炭素強度) ^{※2} (2020年度基準)	
	再生可能エネルギーの拡大	■ 再エネ電源開発と需給調整の有効活用による収益基盤の確立		
	バイオマス等の資源利活用	■ バイオ燃料・素材等を通じた低炭素石油製品の普及拡大 ● SAF^{※1}・エタノール混合ガソリン・メタノール・バイオケミカルの本格導入		
	化石燃料の脱炭素化	■ CCSバリューチェーンを構築し、収益化を実現		
	水素の利活用	■ 国内トップシェアの製造・供給体制を確立 ■ 合成燃料の商用プラント稼働(バイオ由来含む)		
			▲20～50%	
			削減貢献量 ^{※3} (エネルギー)	削減貢献量 ^{※3} (素材)
			1,500万トン-CO ₂ e～	350万トン-CO ₂ e～
サーキュラー エコノミーの推進	循環資源の活用・省資源化	■ 循環資源を活用した製品供給の拡大 ■ 素材・サービスを通じた省資源化への貢献	グリーンケミカル比率 ^{※4}	グリーン潤滑油生産量
			～35%	～20万kL

※1 持続可能な航空燃料 ※2 供給エネルギーのCI(エネルギー供給量(MJ)あたりのCO₂排出量(g)の指標)については、今後SSBJ(サステナビリティ基準委員会)気候変動関連基準の適用を考慮の上、必要に応じて変更

※3 削減貢献量は、GXリーグの指針に基づき経済産業省の分野別技術ロードマップに整合する排出削減施策を対象に推算 ※4 ナフサクラッカー由来の製品生産量に対するグリーンケミカルの製品比率

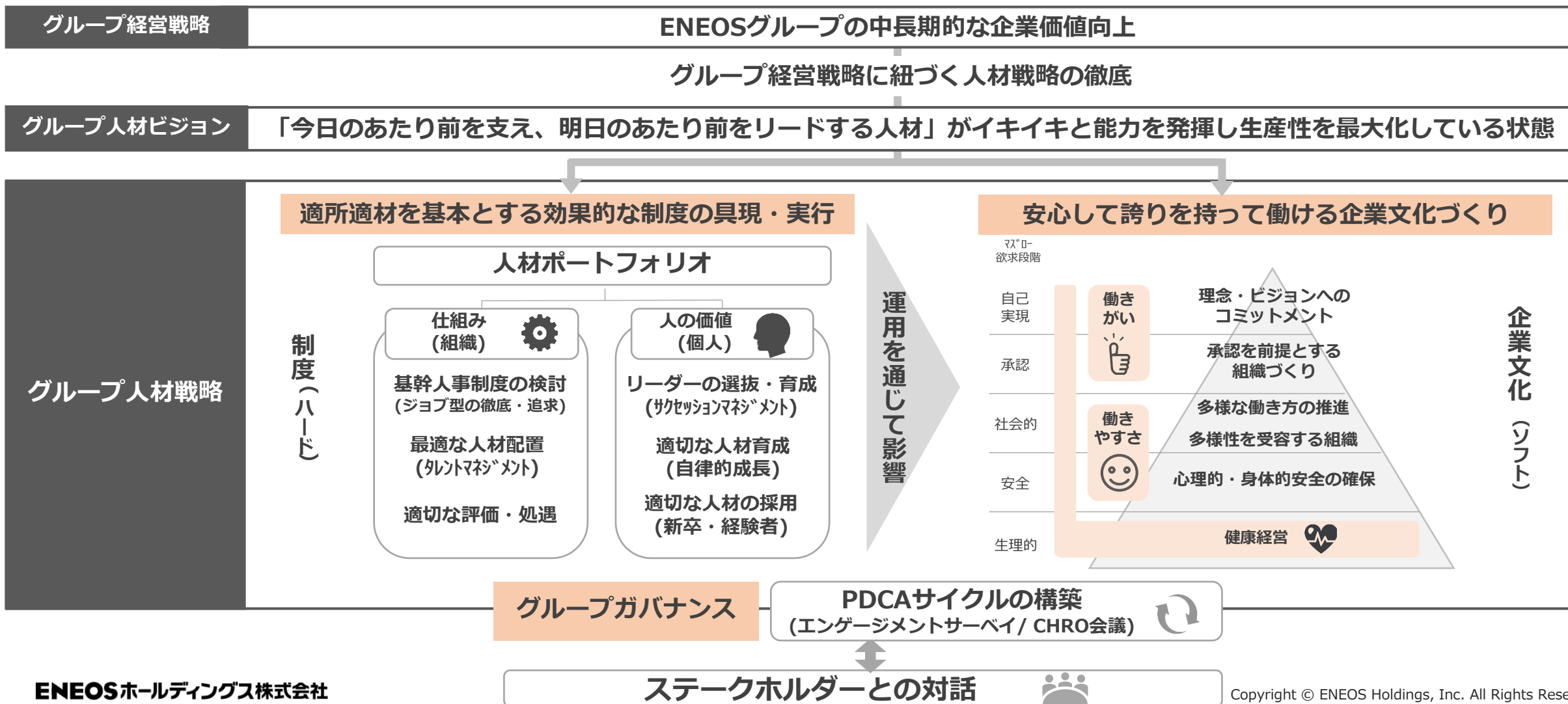
5

人的資本経営詳細他

人的資本経営の推進（グループ人材戦略の基本的な考え方）

32

- 人的資本経営の考え方に立脚し、グループ経営戦略に紐づく人材戦略を徹底
 - 実効性の高い「グループガバナンス」の下で、「適所適材を基本とする効果的な制度の具現・実行」および「安心して誇りを持って働ける企業文化づくり」を2本柱とする取り組みを強力に推進



AI活用の推進（現状の取り組み）

33

- 先進的AI活用を実践中であり、今後も業務全域において更なるAI活用を推進

革新的材料の開発

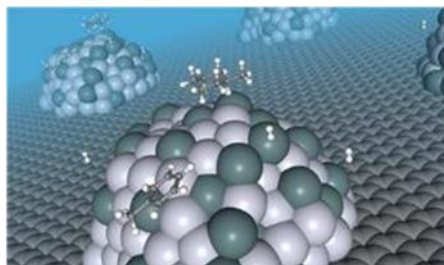


マテリアルズ・インフォマティクス※

社会の排出削減に貢献する
素材開発を社内外両面から加速

- Preferred Networks と AI×Simulation プラットフォーム：Matlantis™を開発し、最新版であるバージョン7の提供開始。2021年にSaaSとしての外部提供を開始以降、これまでに100以上の企業・団体が導入（2024年12月）

 MATLANTIS



電力需給の最適化



EMS

電力の需給バランス調整により
再エネを最大限に利用

- 蓄電池・EV等のリソースを一括で監視・制御するVPPシステムを構築中。今後もVPPリソースを随時拡充予定
- 大型蓄電池の制御には、自社開発AIを搭載した最適運用システム(hammock® Pro)を活用（2023年8月）



製造工程の高度化



プラント自動運転

手動操作以上に安定的かつ
効率的にプラントを自動運転

- 川崎製油所ブタジエン抽出装置でAI自動運転に成功（2023年1月）
- 大規模な石油精製プラントである常圧蒸留装置においても世界初の常時自動運転を実現（2024年5月）



6

前提条件・財務計画詳細

■ 前提条件

		24年度	25年度	26年度	27年度
為替	(円/\$)	153	140	150	150
ドバイ	(\$/B)	79	75	75	75

■ 諸元前提※1

		24年度	25年度	26年度	27年度
輸出軽油	(\$/B)	14.4	17	17	16
P X	(\$/ton)	350	340	460	480
B Z	(\$/ton)	425	340	360	380

■ 部門別利益推移※2

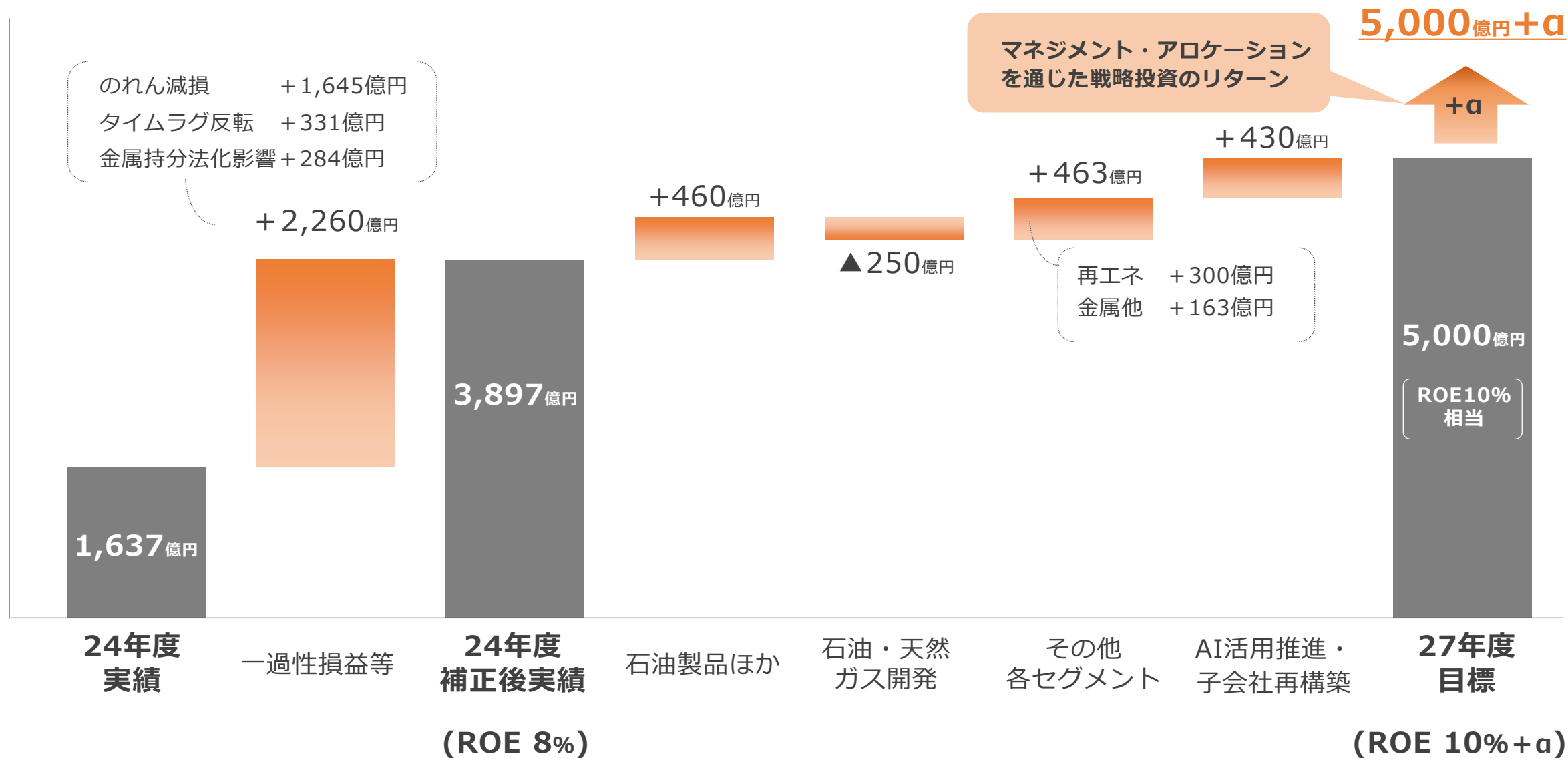
(単位：億円)

	24年度	25年度	26年度	27年度
石油製品ほか	69	2,400	2,650	2,500
石油・天然ガス開発	874	550	680	620
機能材	177	130	170	210
電気	210	230	140	200
再生可能エネルギー	▲169	10	60	130
その他	3,132	780	800	910
AI活用推進・ 子会社再構築	-	-	-	430
在庫影響除き 営業利益計	4,293	4,100	4,500	5,000
在庫影響除き 当期利益計	2,664	2,200	2,800	3,200

在庫影響除き営業利益 推移

36

- ROE10%の達成に向け、在庫影響除き営業利益5,000億円 + α を目指す



ROIC目標

(単位：億円)

	24年度実績			
	調整後 営業利益	投下資本	ROIC	WACC※1
石油製品ほか (のれん減損・タイムラグ除き)	1,366	34,660	3.9%	3%
石油・天然ガス開発	595	4,569	13.0%	10%
機能材	125	1,833	6.8%	5%
電気	149	1,605	9.3%	2%
再生可能エネルギー	▲119	4,850	▲2.5%	2%
開発中除き	▲70	3,779	▲1.9%	
金属※2	284	3,200	8.9%	6%
その他 (JX金属IPO除き)	351	4,384	8.0%	3%
一過性損益等除き グループ計	2,751	55,100	5.0%	4%

27年度目標				
調整後 営業利益	投下資本	ROIC		WACC
1,800	34,200	5.3%	>	4%
430	6,300	6.8%	<	8%
<4次中計期間 未収益化案件除き>				
430	4,000	10.8%	>	
150	2,100	7.1%	>	5%
150	1,700	8.8%	>	5%
90	6,000	1.5%	<	3%
170	5,300	3.2%	>	
1,070	8,500	12.6%	>	6%
3,690	58,800	6.3%	>	5%

	利益（ROIC）に関する取り組み	投下資本（ROIC）に関する取り組み
石油製品ほか	- 稼働率の改善による効率の最大化を実現しつつ、海外燃料油事業等新たな収益機会を追求 - インキュベーション事業は戦略適合性・採算性等の観点から厳選	- 設備投融資を厳選するとともに基盤事業・低炭素事業に注力 - 川崎エチレン装置 1基停止検討開始 - 横浜製造所 潤滑油生産停止、他所移転検討
石油・天然ガス開発	既存PJの着実な操業を通じた、利益創出	次期中計以降に向けた種蒔きとして東南アジア・オセアニアを中心とした地域において追加投資を実行
機能材	市場成長率を上回るSSBRの拡販	在庫圧縮と戦略投資の厳格な選別により資本効率を改善
電気	五井火力発電所運開後の利益最大化を図るとともに、安定収益事業としての礎を確立	戦略投資の厳選
再生可能エネルギー	蓄電池併設を通じ収益機会を獲得	建設コスト増の状況を注視し、電源拡大重視から資本効率重視にシフト
共通	- AIを活用した圧倒的な業務効率向上・組織スリム化 - グループ会社 組織・体制の再構築	グループ会社 組織・体制の再構築

セグメント別 設備投融资計画

39

3カ年合計設備投資額

(単位：億円)

	戦略投資	事業維持投資	合計
石油製品ほか	2,400	5,100	7,500
石油・天然ガス開発	3,000	1,700	4,700
機能材	100	500	600
電気	300	100	400
再エネ	1,300	100	1,400
その他	300	700	1,000
グループ計	7,400	8,200	15,600

・SAF製造・供給体制の構築
・ジェット燃料の増産に向けた設備増強

・LNG開発資産への追加投資
・国内外のCCS実装

・SSBR・電池用バインダー能力増強

・VPP構築・既存発電所の強化

・開発中案件(太陽光・陸上風力)の推進
・太陽光併設蓄電池ビジネスへの参入

年度別投資額

(億円)

2025年度	6,300
2026年度	4,600
2027年度	4,700
合計	15,600

(注意事項)

本資料に掲載されている計画、見通し、戦略およびその他の歴史的事実でないものは、作成時点において入手可能な情報に基づく将来に関する見通しであり、様々なリスクおよび不確実性が内在しています。実際の業績・経営に関する数値・指標は経営環境の変動などにより、これらの見通しと大きく異なる可能性があります。

また、本資料に記載されている当社および当社グループ以外の企業などにかかわる情報は、公開情報などから引用したものであり、情報の正確性などについて保証するものではありません。