

2026 年 1 月 5 日

ENEOS ホールディングス株式会社

新年にあたってのマネジメントメッセージ（要旨）について

明けましておめでとうございます。本年もよろしくお願い申し上げます。

当社は、本日、新年にあたり、社長の宮田 知秀が社員に向けてメッセージを発信しましたので、要旨を下記の通り、お知らせいたします。

記

1. 理念・行動基準の再確認

まず、改めて私たち ENEOS グループの「使命」と「大切にしたい価値観」に立ち返りたいと思います。これまでも折に触れて申し上げておりますが、どれだけ時代や環境が変化しようとも、私たちが変えてはいけない核がここにあります。

私たちの使命は、「エネルギー・資源・素材」の領域で、「創造と革新」を通じて、「社会の発展」と「活力ある未来づくり」に貢献することです。

そして、この使命を果たしていくために、大切にしたい価値観を定めています。「高い倫理観」、「安全・環境・健康」、「お客様本位」、「挑戦」、そして「向上心」です。これらは単なる“お題目”ではありません。皆さんが、私が、日々の業務の一瞬一瞬において問われるものです。

特に「安全」と「コンプライアンス」は、全ての根幹であり、あらゆる事業活動の前提です。まず「安全」について、昨年を振り返ってみますと、まず、堺製油所において痛ましい事故がありました。その他にも、ENEOS グループ各社や SS において労働災害が続いています。まだまだ改善のために取り組むべき課題が多いと感じています。

家を出て、家に帰るまで、ENEOS グループで働く皆さんが安全であることが、私たちの最優先事項です。今年も、“ゼロ災害”のために守るべき重要ルールを徹底し、あらゆる事故を見過ごさない文化を全社挙げて実践していきましょう。

そして「コンプライアンス」も、一人ひとりの当事者意識が極めて重要です。再度、グループ全体で内部統制の強化を図るとともに、監査体制や方法を強化することで取り組んでいく所存です。

皆さん一人一人の“安全・コンプライアンスに対する当事者意識”が ENEOS グループの最大の防波堤です。製造・生産・販売現場、本社などのオフィス、全ての職場において「現場主義」にこだわり、今一度、自分自身、仲間同士で声を掛け合い、全員で「安全」と「コンプライアンス」の徹底をお願いします。

2. 2025 年度の事業環境と第 4 次中計

続いて、ENEOS グループが置かれている事業環境についてお話しします。

VUCA の時代とか、BANI 時代などと称されるように、我々の事業を取り巻く環境は、不確実性が高まり、未知の出来事への対応が複雑化しています。世界的なインフレによるコストの上昇、米国の通商政権、いわゆるトランプ関税の影響、AI 活用の進展、そして脱炭素の進行速度やエネルギー規制の変化など、足元でも先を見通しにくい状況が続いています。予測不能な状況下では、人間の心理的負担なども考慮する必要があり、より一層、「柔軟性」、「共感」、「創造的な問題解決」が重要になってきます。

そのような環境のもと、昨年 5 月に第 4 次中期経営計画を策定しました。第 4 次中計では、この“不確実性の時代”を前提に、ENEOS グループがより柔軟に、そして機動的に施策を推進できるよう、「筋肉質な経営体質への転換」と「ポートフォリオ再編」という 2 本柱を打ち出しました。

1 本目の柱である筋肉質な経営体質への転換については、ROIC 経営、FP&A 機能の強化そして徹底的な見える化に取り組んでいます。SAP の活用も含めてまだ取組みの余地があると考えており、FP&A 部門が中心となって、改善の機会を追求していきます。

また、グループ会社の収益性の抜本的な改革および再編にも取り組んでおります。グループ会社の収益改善ポテンシャルもまだまだあると考えており、今年はガバナンスを強化しながら実行していく段階に入ります。

そのほか、リスクマネジメント分野において、リスクレベルに応じた管理体制の構築なども進めています。経営体質の転換にあたっては皆さん一人ひとりの継続的な努力・工夫、現場の改善提案が活きてくるため、引き続き積極的な取組みをお願いします。

続いて、2 本目の柱であるポートフォリオ再編については、昨年、JX 金属の上場によるグループ再編を行った一方、低炭素事業を中心とした積極的な設備投資のほか、国内外の M&A 案件の検討・推進によりポートフォリオの強化・再編を進めています。ステージゲート制による投資審査機能や PMI 等の投資管理機能を強化し、実効性が上がってきた今年は実行の年だと考えています。不確実な環境にあっても、着実に、将来にわたる ENEOS グループの成長機会を追求していきます。今年も、全社一丸となって、企業価値・資本効率のさらなる向上を目指しましょう。

3. 個別事業の戦略

続いて、各領域の目指す姿について触れたいと思います。

まず、石油製品をはじめとしたエネルギー事業においては、脱炭素に向けたエネルギーtransitionが鈍化している中で、長期的に考える必要があります。一方で、ENEOS グループが負っている日本社会のエネルギー安全保障・安定供給への期待・責任は変わりません。だからこそ、短中期的には、社会的要請も見ながら、“低炭素化”と“経済合理性”をどうバランスさせるか、常に現実解を見極めていく必要があります。

このような状況を踏まえ、ポートフォリオの強化は、石油・ガス・化学品といった既存事業や、LNG 開発、そして SAF・バイオ燃料を中心に取り組みます。

具体的には、石油・ガス・化学品は、「安定供給」の責任を果たしながら、筋肉質化により「価値を生むプラットフォーム」として底力を磨きます。

LNG 開発は、低炭素事業として資本投下を集中し、“短中期でのキャッシュ創出”を加速させます。

SAF、バイオ燃料は、サプライチェーンの構築に取り組み、新たな収益の柱として稼ぐ力をつけていきます。

脱炭素に向けた水素・CCS・合成燃料の各事業は、エネルギーtransitionに関する世界的な流れ、そして国の方針も考慮した上で、ENEOS グループとしてもスピード感を緩める判断をしました。しばらくこの傾向は変わらないと思いますが、状況は注視しつつ、引き続き R&D は継続し、「低コスト」、そして「アフォーダブル」、つまり手頃なエネルギーとして選ばれる道筋を慎重に探っていきます。

また、再エネ事業については、先日も発表したとおり、ENEOS Power と ENEOS リニューアブル・エナジーを実質的に統合し、「収益性」や「資本効率」を改善しながら、両社一体となって、事業シナジーと新たな成長機会を追求していきます。

ENEOS マテリアルの素材事業は、タイヤ材・電池バインダーなどで技術開発による差別化を図り、欧州・ASEAN 地域といった成長が見込まれるターゲット市場での受注拡大を目指します。

4. AI 活用

事業施策の中で共通して進めていく必要があるのが、AI やデジタル技術の活用です。技術の進展により、業務の効率化・生産性向上の可能性は新たな次元に入っています。

ENEOS グループでは、昨年設置した ENEOS ホールディングスの「AI イノベーション部」を中心に、企画・営業・生産・管理と全ての領域へ、本格的な AI 活用の横展開の検討・運用を始めました。数百億円規模の業務改革・利益向上を見込んでいます。業務効率、コスト削減、現場判断の精度、業務の質の高度化など、グループ会社も含めたサプライチェーン全体の中のあらゆるプロセスにおいて、“人間の知恵・工夫と技術”を融合させ、次のステージへ押し上げていきましょう。

5. 人的資本経営

次に、人材戦略について触れたいと思います。

今年も私たちは「人的資本経営」を進めます。一人ひとりの成長が、ENEOS グループの競争力の源です。会社が人材を選ぶだけでなく、皆さんも「自身の成長のために ENEOS を選ぶ」、そんな「選び選ばれる」健全な関係を目指します。互いに高め合い、誇りを持てる ENEOS グループを一緒につくっていきましょう。

今年は、これまで準備してきた仕組みが、皆さんの目にも見える形で動き始めます。例えば、皆さんのもつ強み・経験・スキルの「見える化」、多面的な評価に基づく強いリーダーの選抜と育成、管理職の成果の相対評価による公平性の追求、中期経営計画に基づく必要なポスト要件の明確化と価値の見直し、ジェンダーや経験を含む多様性を意識したチームづくり、そして、定期だけではなく、期中での柔軟な異動の活性化などです。こうした取り組みを通して、変化に強い組織をつくります。

さらに、皆さんの挑戦を後押しするため、OJT や Off-JT のトレーニングをさらに充実させ、自律的なキャリアを広げる機会も増やしていきます。ENEOS グループが世界において競争力を強化していくために、来年度からは、英語スキル強化を本格化します。TOEIC などスキルを見える化し、将来的には管理職やリーダー層の登用要件に組み込むことも検討しています。

皆さんの挑戦が、ENEOS グループ全体の力になります。どうぞよろしくお願いいたします。

6. 最後に

ここで、改めて、ENEOS グループの決意を新たにします。「今日のあたり前を支え、明日のあたり前をリードする」。日本の暮らし・産業・未来そのものを支える「エネルギー・素材企業」として、安定供給の社会的責任と、変化への挑戦を引き続き果たし続けましょう。

2025 年は株主還元も強化してきましたが、ENEOS グループはまだまだ強くなれます。2026 年も ENEOS グループが株主やお客様などのステークホルダーから信頼され、選ばれる存在であるために、一丸となって明日のあたり前をリードしていきましょう。

皆さんとご家族にとって健康で幸多き年となることを祈念し、年頭のご挨拶といたします。

以 上