

■ ENEOSホールディングス(5020) 2024 年度 投資家と社外取締役のsmallミーティング Q&A

1. 日 時 : 2025 年 3 月 27 日(木) 15:00ー16:20
2. 当社出席者 : 川崎社外取締役 栃木社外取締役
3. 投資家側出席社数 : 5 社
4. 主な質疑内容 : 下記

－ 本資料には、将来見通しに関する記述が含まれています。末尾に注意事項を記載しています。－

Q. 再生可能エネルギーは脱炭素社会に向けて重要な役割を果たすが、収益性の確保も重要である。この2つの要素のバランスをどのように考えているか。

A. (社外取締役) 企業として収益性を確保することは、大前提である。脱炭素に向けたエネルギーとして、洋上風力などがあるが、建築費の高騰などもあり、コスト負担が大きくなっている。再生可能エネルギーは、初期段階では開発にかかる費用負担が重く、利益が少なくなり、その収益貢献は時間軸が比較的長くなる。一方で、脱炭素・低炭素に向けた取り組みは、当社として取り組んでいくべき領域と認識している。エネルギー事業全体で足元のキャッシュを生む事業とバランスを取りながら収益性を担保していきたい。

Q. 再生可能エネルギーに関しては収益性が大前提とのことだが、収益性を大前提とするあまり投資ができず予定外のフリーキャッシュフローの余剰が発生することが想定される。それは正当な余剰として次の中計に持ち越すのか、それとも株主還元や成長投資を行い、次期中計への繰り越しはゼロとするのか。ケースバイケースとも思われるが、その点どう考えているか。

A. (社外取締役) 現在このタイミングで中計期間ごとにおいてフリーキャッシュフローをリセットするかどうか決まっているわけではない。キャッシュフロー、バランスシートの状況を見ながら成長投資と株主還元を検討していくことになる。

Q. 取締役の選任プロセスの見直しを受けて、従来の候補者から何か変化が見受けられるか。派閥の形成などが懸念されるようなことはないか。

A. (社外取締役) 二度にわたる不祥事を受け、アルコールが絡む場面でのリスクがないかチェックを行っているほか、各種ハラスメントリスクのチェックなど、対策を行っている。こうした取り組みの結果として、先の二代続けた退任に関連するリスクのある人は現在の幹部にはいないと考えている。
当社は様々な企業が統合して大規模になったため、かつての所属会社の派閥を懸念されていると思うが、現在、人材配置に関しては適材適所ではなく、適所に適材を充てる適所適材の考え方をしている。事業上の要請、すなわち、適所に対してどのような人材が必要か、そのポストに合う人材を探す発想に転換した。それにより派閥ではなく適所に適した人材が登用されると考えている。

Q. 社外取締役の立場から企業文化や組織風土について変化を感じたエピソードや改善を図った点があれば聞きたい。また、多様性のある経営人材プールを作るにあたり、経営幹部・中堅クラスにおける外部人材の登用状況に関する意見と社外取締役として指名委員会や取締役会で果たされている役割について述べてほしい。

A. (社外取締役 A) 先の不祥事の反省を受け、社内風土改革に取り組んでいる。不祥事が起きた後はハラスメント対策プロジェクトが立ち上がり、そこから「従業員が安心して、誇りを持って働ける環境の再整備」に向けたプロジェクトが発足したが、その中で「みんなが安心して働くための3か条」を作った。当社

の社長も ENEOS の社長も精力的に事業所等を回って定着に努めている。トップから変わる、と決めて取り組みを進めたことは大変良かったと考えている。従業員エンゲージメントの調査結果を見ても改善傾向が見え始めており、社外取締役の立場として引き続きチェックしていく。

また、女性活躍の点では、当社にも女性常務がいるほか、グループ会社には女性社長もおり、一定以上の多様性は確保されていると考えている。取締役会は去年の株主総会以降社外取締役が 7 割となっており、これも改革につなげていきたいという経営の意思と考えている。

(社外取締役 B) 本社や各拠点の声、往査等で見えてくるものにどのような変化があるか注視している。往査や現場従業員との面談の場では、ガバナンス改革や企業風土改革、意識改革等にまじめに積極的に取り組んでいることが肌で感じられ、経営の姿勢や意欲が伝わっていると感じている。製油所では運転員として採用された女性もおり、会社として多様性に富んだ人材が活躍できる方法を模索し、そのような人材の登用・採用に取り組んでいると感じている。私を含めた社外取締役にエネルギー業界の経験を持たない人材を登用する姿勢こそが、企業風土改革やガバナンス改革に向けた取り組みの良い例であり、そのような取り組みがグループ全体で広く行われていることを肌で感じている。

Q. 取締役会の議論の活性化に関して、アジェンダの設定や議事進行で心掛けていることは何か。執行役とのコミュニケーションなどを意識した結果、議論の活性化につながったのか。

A. (社外取締役) 議論の活性化については、社外取締役が 7 割になったことで、質問しやすくなったことが大きいと感じている。

議長として意識しているのは、当社が純粋持株会社になったことで当社とグループ会社との間に情報の非対称性がないようにすることである。純粋持株会社を作り、Cx0 を置くことで、新しいガバナンス体制のもと、事業会社を監督する形になったが、その体制が機能するためには Cx0 と CEO の考えが事業会社に正確に伝わっているのか、事業会社はそれを受けてどう動いているか、事業会社の状況が当社にフィードバックされているかということが重要である。往査に行く監査等委員とも連携をとり、社外取締役による事業会社社長へのヒアリングも組み入れ、取締役会のアジェンダに留まらず、十分な情報をタイムリーに取締役会に入れられるように工夫をしている。

Q. ENEOS ホールディングスのガバナンスに対する現状の評価や課題を聞きたい。これに関連して、傘下の事業子会社や Cx0 とのコミュニケーション状況について、社外取締役の関与の程度や頻度はどの程度か。また、純粋持株会社制や Cx0 体制の導入によって、経営の意思決定に変化があれば聞きたい。

A. (社外取締役) 2024 年度は新しい体制で子会社を含むグループ全体のリスク管理や投資戦略、人材戦略を含めてガバナンス全体の改革に取り組んだ年となった。課題とを感じる点については取締役や経営陣に共有し、引き続きより良いガバナンス体制を作っていくためにグループ全体で改善に向けて取り組んでいる。

現時点の課題の一つ目は、コミュニケーションである。戦略的ポートフォリオマネジメント経営に向け当社と事業子会社とで密接なコミュニケーションがなければ当社としてもリードをとることができない。現在、当社と事業子会社とでどのようにコミュニケーションをとることが効果的かを模索している。コミュニケーションを通じて効果的な戦略的ポートフォリオ経営に結び付けていくことが課題の一つである。

二つ目は、モニタリングにおいてどの程度各事業子会社に関与していくべきか、関与のバランスに関するものである。当社が事業子会社の経営に余りにも深く入りすぎると、事業子会社の自主的な経営判断が妨げられ、全てを任せてしまうと当社のモニタリング機能が働かず効果的なガバナンス構築につながらない。その良いバランスを見つけていくことが来年度の課題である。

三つ目は、新しいガバナンスプロセスを当社と各事業子会社の中で浸透させ、定着させていくことであ

る。新しく取り入れた投資判断のプロセスや各 CxO の連携、事業子会社とのやり取りなど、充実した議論が不可欠である。コミュニケーションをとったうえで新しいガバナンスプロセスを定着させていくことが非常に重要であり、引き続き取り組むべき大きな課題と認識している。

Q. 社外取締役は製造業や技術系のバックグラウンドを持つ方がいないようだが、現状の体制について、スキルセットの観点から十分であると考えているのか。社外取締役として、どのような知見や経験をもとに役割を果たしていくのか。特に、基盤事業およびエネルギー・トランジションに向けた執行側の取り組みについて、監督側の立場として、どのような点を意識してモニタリングしているか。

A. (社外取締役) 長期ビジョンの実現に向け、社内、社外のメンバーはそれぞれ違った分野のスキルセットを持っているため、取締役会トータルのスキルセットとしてみれば十分にカバーされていると考える。

自分自身が社外取締役としてどのように役割を果たしていくかに関して言うと、金融業界における厳しいリスク管理やコンプライアンス体制の下、会計監査・業務監査・コンプライアンス業務等に従事して積んできた経験に基づく貢献をすることだと考えている。リスク管理のあり方やコンプライアンスマインドセットの醸成などの観点から見て、伝統的な体制の中で成功体験を積んできた当社とは全く違った分野での経験を有していると認識しており、そうした点で役立つことを心掛け、モニタリングに注力している。計画に対する進捗状況や社会の動きと当社の意識にずれがないか、また、それに応じた計画の修正・遂行をしているかモニタリングすることも心掛けています。

Q. サステナビリティ経営に対する現状の評価と課題、ENEOS ホールディングスの将来像や未来に期待することについて聞きたい。

A. (社外取締役 A) 石油元売りとして ESG の重点項目を自覚し、バランスよい経営を行うことが大切と考えている。FTSE や MSCI 等、外部評価についても常に意識している。

私自身の考え方になるが、サステナビリティ経営に関しては、ひとつは、安定操業・安定供給で、人々が石油・エネルギーのことを考えずとも普通に暮らせることが重要と考えている。次に、脱炭素・低炭素であり、その二つに同時に貢献していくことがサステナビリティ経営の一丁目一番地と考えている。当社グループはバイオエネルギーや SAF (持続可能な航空燃料)、LNG (液化天然ガス) などにも取り組んでいるが、純粋持株会社化に伴うガバナンスが定着し、機能していくことが当社グループ全体としての競争力、企業価値向上の源泉となるため、ガバナンスの定着とそのモニタリングがサステナビリティ経営に重要な点と見ている。

(社外取締役 B) 社会が存続することを大前提とし、長期的視野で見たときに、企業の成長につながる経営をすることが大事だと考えている。当社グループを鑑みると ESG の各項目について重点的に取り組んでおり、従業員それぞれが、エネルギー産業をリードする会社の一員であるという自負とプライドを持って取り組んでいると感じる。当社グループは次世代エネルギーにも注力しており、それらの成果を積み上げ、将来においても新しいエネルギーの供給、インフラを支える企業として重要な存在であり続けることを期待している。

Q. 2040 年のポートフォリオに対応したキャピタルアロケーションについて、2040 年までの動きをその時々で投資家にも示していただきたい。時間軸を長くとる中で、今あるキャッシュをどう使うかという議論は事業ポートフォリオを考えていく上で重要と思うが、この一年でどの程度その議論が具体化し、コンセンサスを得られるようになってきているのか。

A. (社外取締役) 第 7 次エネルギー基本計画を受け、2040 年までの計画を考えている。現在、カーボンニュートラル戦略部がどのようなシナリオをとるのが現実的か議論しており、取締役会でも議論されてい

る。最終需要家がどのエネルギーを選択していくのかを注視していくことが重要で、しかるべきタイミングでポートフォリオ、キャッシュフローについて投資家とコミュニケーションしなくてはならないと認識している。その認識はCFOも持っており、第7次エネルギー基本計画を踏まえた取締役の問題意識は同じである。

以 上

本資料には、将来見通しに関する記述が含まれていますが、実際の結果は、様々な要因により、これらの記述と大きく異なる可能性があります。かかる要因としては、

- (1) マクロ経済の状況またはエネルギー・資源・素材業界における競争環境の変化
- (2) 法律の改正や規制の強化
- (3) 訴訟等のリスク

などが含まれますが、これらに限定されるものではありません。