

企業名： ENEOS ホールディングス

レポート名： 「ENEOS REPORT 2025 統合レポート」

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

全体で目指す姿は理解できる。ENEOS ホールディングスの統合報告書には理念や方向性に加えて、中期経営計画がかなりの分量で説明されている。「ENEOS グループが目指す方向性」という項目から『エネルギー・素材の安定供給』『カーボンニュートラル社会の実現』という両軸に基づき、中長期の経営計画が立てられていることがわかる。利益の追求だけではなく石油需要の変化、温暖化、ESG の重視という変化にどう対応していくかという大きな視点がうかがえる。利益やカーボンニュートラルについては具体的な数値目標や数年単位での段階が見えており、将来的な目標までの道のりが明確化されている。

将来設計の中でもグループ CxO のメッセージと ESG マネジメントの中での投資家との対話は非常にこれからの方向性が想像しやすい。グループ CxO の配置により、多角的な視点からグループを見ることができ、より具体的な将来像がうかがえる。CFO、CTO、CRO などが財務や技術、リスク管理といった専門的な視点から将来像までの道のりが説明されている。ESG に関する投資家との対話では、投資の専門家である機関投資家目線での質問があることによって ENEOS ホールディングスが市場ではどう捉えられているかがわかり、その変化に期待が持てる。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

石油製品や石油・天然ガス開発の点では大いに競争優位性が理解できる。国内燃料油販売シェア 50%やサービスステーションの数、国内外での拠点の展開など数字や事業な幅広さからその競争優位性はうかがえる。また、脱炭素事業における再生可能エネルギーでは社会貢献、経済性の両視点からの開発の様子がわかり、利益追求のみの事業とは大きな差を生んでいる。

一方で事業の幅広さに対してそのシナジー効果についてはあまり読み取ることができない。確かに石油や天然ガス事業と再生可能エネルギー事業ではシナジー効果というよりもリスク分散の面が大きいかもしれない。しかし、石油製品、石油天然ガス開発、機能材、電気、再生可能エネルギーといった事業の間につながりがあるとしたら事業別の戦略に加えて複合的な戦略が入っていてもいいのではないかと思う。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか（変化）

ENEOS ホールディングスの競争優位性の持続性は理解できる。それはガバナンスの徹底とリスクの管理という2点から考えられる。

ガバナンスについては CPPO のメッセージからゲートシステムの運用という点が挙げられる。プロジェクトに対して厳正に選別するシステムができており、プロジェクト内でも完遂までの資金管理などの徹底がうかがえる。今後、社会の変化によって現在のプロジェクトでは優位性が保てない可能性もある。その際に新たに競争優位性のあるプロジェクトを立ち上げる準備があることは優位性の持続につながると考える。また、第 3 次中期経営計画を切り上げた点から考えても変化に対応する意識は強いだろう。

リスク管理についてはガバナンスの一環ではあるが競争優位性の持続に関して大きな要因と見える。CRO を中心に従業員全体でのリスク意識の浸透を図っており、現在の事業の優位性を維持できる体制ができています。リスク評価については影響度と発生可能性によるマトリクスを用いており、事業や労働災害などのリスク軽減に力を入れていることがわかる。また、カーボンニュートラルに関しては Drift、Current、Beyond といった異なる将来のシナリオを想定しており、様々な状況において対応可能な様子が見られる。

しかし、リスクに関しては戦争による大きな情勢変化について触れられていない点が気になる。結果論ではあるが、現在戦争の影響により石油の安定供給が不安視されている。統合レポート作成時には中東情勢は予想が難しかったかもしれないが、以前もウクライナ侵攻などで石油供給が不安視されたということを考えるとその点について論じる必要もあったのではないと思う。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

統合レポートでは CHRO メッセージなどからリーダー像の可視化と選抜・育成プログラムに力を入れたとある。従来の形ではリーダーとしての重要な要素を言語化、共有化することが不十分であり、再現性が確保できていなかった。それを明確にした要件や評価基準を制定し、リーダー育成、選抜を行う動きが見られる。加えて適材適所から適所適材への人材登用の環境の変化や働きやすさ、エンゲージメントの向上が図られている。

このような動きの中で私自身の人的資本の価値向上は達成できると思うが、懸念点はある。リーダーの要素が言語化されることにより、これまでの会社としての経験を引き継ぐことが可能になり、より会社の成長に意識を割くことができるようになる。年を経るにつれリーダー育成のスタートラインが上がっていくため、そこからのさらなる成長が考えられる。しかし、画一的な評価基準はリーダーの形を固定化してしまう可能性をはらんでいる。そのようなリーダーたちの組織はまとまりの良いものにはなるが変化には弱いのではないか。同じようなタイプのリーダーたちでは革新的な変化は生まれにくいように感じられる。加えてリスク分散にも向いていない。私自身の成長を考えると、画一的な教育から多様な形のリーダーをどのように育成していくのかというプロセスが気になる。また、評価基準についてはほとんど記載がないため、自分が求める価値向上の形にあっていないのかは不明である。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

統合レポートの良かった点は内容を細分化しつつも基本的方針が組み込まれている点である。統合レポートでは事業別や財務、ガバナンスなどの観点別などかなり細分化された構成となっている。それぞれの項目で深く、明確な実績と目標が示されており、情報量としては充実している。その中でも全体として「今日のあたり前」を支え、「明日のあたり前」をリードするといった決意やガバナンスの徹底といった根底にある考えが意識されており、細かくもまとまりがあるレポートであると感じられた。

改善点としては良かった点の裏返しになってしまうが、項目ごとの交わりがあるといいのではないかと思う。例えば各グループ CxO がメッセージを出しているが財務、リスク管理、人事などそれぞれの部門は独立しつつもお互いに影響はあるはずである。グループ CxO 同士の対談であったり、具体的な現在の事業に対する分析など、グループ全体に対するより深い見識を伝える内容があってもいいのではないかと思う。

参考文献

ENEOS ホールディングス株式会社 『ENEOS REPORT 2025 統合レポート』
https://ssl4.eir-parts.net/doc/5020/ir_material_for_fiscal_ym3/187877/00.pdf