

ENEOSホールディングス株式会社

ENEOS REPORT 2024

統合レポート

2023年4月1日～2024年3月31日



グループ理念の実現に向けた決意

「今日のあたり前」を支え、 「明日のあたり前」をリードする。

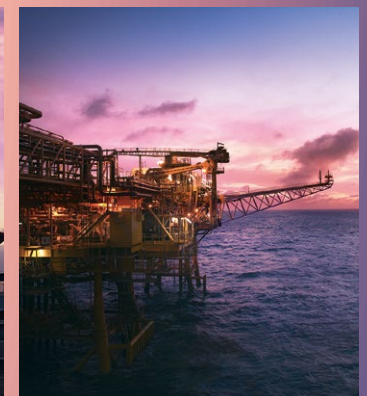
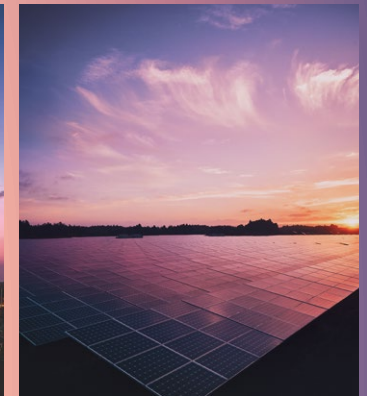
何気ない暮らしを、不断の努力とリーダーシップで支えつづける
変化を楽しみ、多様な人・技術・アイデアの掛け算の発想で、挑みつづける

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。



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。

社会の一員として

高い倫理観

誠実・公正であり続けることを
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。

大切にしたい価値観

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。

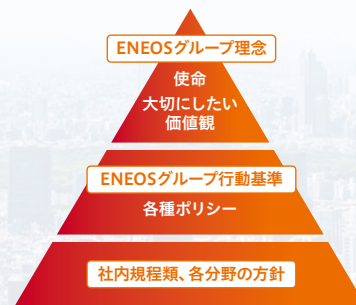
向上心

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。

グループ理念体系

「ENEOSグループ理念」は、ENEOSグループで働く全員が事業活動を通じて実現していくべきものです。その実現と社会的責任の遂行のために実践すべき基準として「行動基準」を位置付けており、「行動基準」を補完するものが各種の「ポリシー」です。これらを前提として「社内規程」等を制定しています。

ディスクロージャーポリシー <https://www.hd.eneos.co.jp/disclosure/>
 税務ポリシー <https://www.hd.eneos.co.jp/company/system/tax.html>
 腐敗防止ポリシー https://www.hd.eneos.co.jp/company/policy/anti_corruption.html
 人権ポリシー https://www.hd.eneos.co.jp/company/policy/human_rights.html
 競争法遵守ポリシー https://www.hd.eneos.co.jp/company/policy/competition_law/index.html



グループ理念・行動基準の浸透

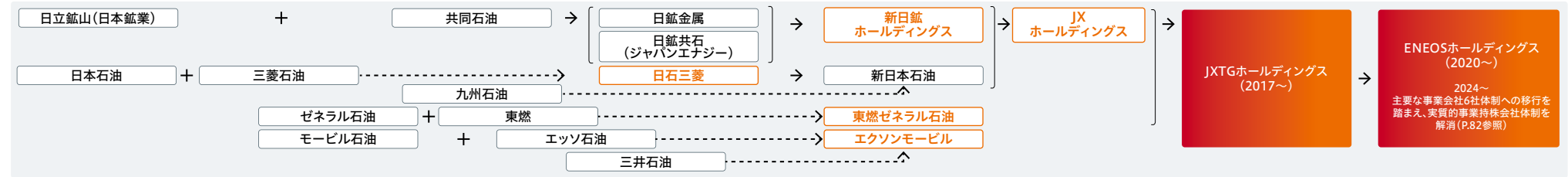
ENEOSグループでは、役員・従業員一人ひとりが「ENEOSグループ理念」および「ENEOSグループ行動基準」を理解し、実践することが、社会的責任を果たすことにつながると考えています。そのため、役員・従業員一人ひとりがグループ理念・行動基準を常に参照し、意識できるよう、さまざまな施策を実施しています。

2023年度は、5月に公表した「グループ理念の実現に向けた決意」、長期ビジョンおよび第3次中期経営計画の社内浸透を図るため、タウンホールミーティングを複数回実施するなど、経営陣と従業員との対話の場を多く設けています。

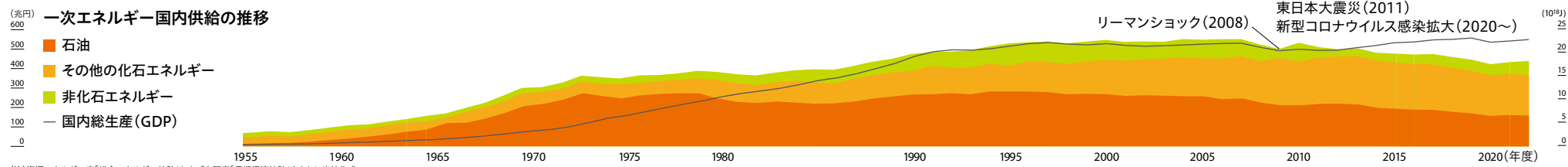
理念実践の歩み

エネルギー・素材の安定供給を通じ、人々の「今日のあたり前」を支えて130年余。いつの時代にも社会の課題に向き合い、「明日のあたり前」を届ける企業グループであり続けます。

企業規模拡大の経緯(概略) →ENEOSグループ主要企業創業・統合の経緯についてはウェブサイト参照 [WEB](https://www.hd.eneos.co.jp/company/history/) 沿革 <https://www.hd.eneos.co.jp/company/history/>



1880-	1940-	1970-	2000-	2020-
<p>産業・経済の発展へ</p> <p>国産の石油を供給 1888 日本国内での原油生産・石油精製販売(日本石油)</p> <p>ニ潮油田</p> <p>銅素材を安定確保 1905 銅鉱山開発・銅製錬を開始(日立鉱山)</p> <p>日立鉱山</p>	<p>高度経済成長へ、石炭から石油へ</p> <p>石油供給力を拡充 国内サービスステーション(SS)数の拡大 全国各地への製油所開設 製油所ネットワーク</p>	<p>オイルショック、内需拡大へ</p> <p>海外で油田・鉱山開発 1973 UAE・ムバラス油田生産 海外鉱山開発への参画</p> <p>ムバラス油田</p> <p>情報化社会へ</p> <p>電子材料の供給を拡大 1985 磯原工場開設(半導体材料)</p> <p>磯原工場(開設時)</p>	<p>国内石油需要の減退と石油業界再編の加速 新たな事業領域への展開</p> <p>2013 メガソーラー順次設置 2014 水素ステーション順次開所</p> <p>水素ステーション(SS一体型)</p> <p>2017 米国CO₂-EOR(Enhanced Oil Recovery: 石油増進回収) 操業開始</p>	<p>脱炭素社会へ</p> <p>カーボンニュートラルの追求を表明</p> <p>2019 水素の低コスト化に向けた有機ハイドライドに関する世界初の技術検証に成功</p> <p>2020 室蘭バイオマス発電所商業運転開始</p> <p>2022 ジャパン・リニューアブル・エナジー株式取得 ENEOSマテリアルでのエラストマー事業が始動</p> <p>2023 米国大型森林ファンドへの出資 CCS^{※1}/CCUS^{※2} バリューチェーンの強化に向け日本海洋掘削(JDC)株式取得</p> <p>2024 最新鋭高効率LNG火力の五井火力発電所1号機運転開始</p> <p>※1 Carbon dioxide Capture and Storage(CO₂回収・貯留) ※2 Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage(CO₂回収・利用・貯留)</p> <p>大規模災害時のエネルギー安定供給 2011 東日本大震災に際しての取り組み 被災地外の製油所での増産等によって被災地域への供給量を確保。また、タンクローリーを緊急移送して被災地域での燃料供給体制の復旧に努め、震災発生翌月に安定的な製品供給を回復</p> <p>室蘭バイオマス発電所</p> <p>大分から被災地に向かうタンクローリー</p>



(注)資源エネルギー庁「総合エネルギー統計」および内閣府「長期経済統計」をもとに当社作成

目次・編集方針



Chapter 1

グループ理念

- 01 グループ理念の実現に向けた決意
- 02 ENEOSグループ理念
- 03 理念実践の歩み
- 04 目次・編集方針
- 05 TCFD開示インデックス



Chapter 2

トップコミットメント

- 07 トップメッセージ
- 11 役員体制
- 12 グループCxO体制
- 13 取締役会議長メッセージ
- 14 投資家との対話



Chapter 3

価値創造戦略

- 17 ENEOSグループ長期ビジョン
- 18 価値創造モデル
- 19 資本と指標
- 20 第3次中期経営計画の進捗
- 26 カーボンニュートラル基本計画
- 32 CFOメッセージ



Chapter 4

事業戦略

- 36 事業の全体像
- 38 事業別戦略
 - 38 石油製品ほか
 - 39 機能材
 - 40 電気
 - 41 再生可能エネルギー
 - 42 石油・天然ガス開発
 - 43 金属



Chapter 5

ESG経営

- 45 ESGマネジメント
- 49 環境
- 50 社会性
- 55 コーポレートガバナンス
 - 55 社外取締役対話



Chapter 6

財務・企業データ

- 75 財務・非財務ハイライト
- 79 業績サマリー
- 81 IR活動
- 82 会社概要／投資家情報

編集方針

当社、ENEOSホールディングスは2023年5月に『『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』との両立に向け挑戦します。』を長期ビジョンとして定め、また、そのビジョンに向けて策定した第3次中期経営計画、カーボンニュートラル基本計画に沿って各種施策を着実に実行しています。

当社の事業特性上、気候変動への対応が最重要課題であり、経営戦略・事業活動のすべてに通底します。そこで、本レポートの全体をTCFD提言に基づく構成とし(P.05参照)、カーボンニュートラルに向けた取り組みについて詳述しました。

「トップコミットメント」で新経営体制が目指す方向を、「価値創造戦略」で経営計画の進捗を、「事業戦略」で事業活動の現況を報告しています。また「ESG経営」の中には、ガバナンス改革の現状と課題を論点とした社外取締役の対談を収録しました。

本レポートは2023年4月1日から2024年3月31日までを報告対象期間とし、前後の記述を含んでいます。作成にあたっては経済産業省「価値協創ガイドライン」を参照しています。

なお、当社ウェブサイトでは、当社グループの事業活動、財務情報、環境・社会・ガバナンス(ESG)の取り組み等の網羅的かつ詳細な情報を掲載しています。本レポートと併せてご利用ください。当社は、今後もわかりやすい情報開示を通じて、投資家をはじめステークホルダーの皆様との積極的な対話に努めていきます。

情報開示メディアの体系



非財務情報は主要な事業会社のウェブサイトでも開示

TCFD開示インデックス

編集方針(P.04参照)に記載のとおり、本レポートでは冊子全体をTCFD提言に基づく構成とし、カーボンニュートラルに向けた取り組みを詳述しました。本ページに記載の表は、同提言に基づく開示事項の参照箇所を示したインデックスです。ご活用ください。



TCFD開示の全体像

ガバナンス: 気候関連のリスクと機会に関する組織のガバナンスを開示する	補足	参照箇所
A 気候関連のリスクと機会に関する取締役会の監督について説明をする	気候変動リスク・機会を経営戦略に包含	ESG経営推進体制 P.45-46 トップメッセージ P.07-10
B 気候変動関連のリスクおよび機会を評価・管理する上での経営者の役割を説明する	経営者が経営戦略の進捗を管理	
戦略: 気候関連のリスクと機会が組織の事業、戦略、財務計画に及ぼす実際のおよび潜在的な影響を、そのような情報が重要な場合は開示する	補足	参照箇所
A 組織が特定した、短期・中期・長期の気候関連のリスクと機会を説明する	移行リスク・機会、物理リスクを特定して時間軸を明示したうえで、定量的な影響を開示するとともに経営戦略へ反映	特定したリスク・機会と時間軸ごとの財務影響 P.26-27
B 気候関連のリスクと機会が組織の事業、戦略、財務計画に及ぼす影響を説明する		
C 2°C以下のシナリオを含む異なる気候関連のシナリオを考慮して組織戦略のレジリエンス(強靭さ)を説明する	戦略策定に際して2°C以下を含む複数シナリオを検討	カーボンニュートラル基本計画 P.26-31 エネルギー転換実現への取り組み加速 P.21
リスク管理: 組織がどのように気候関連リスクを特定し、評価し、管理するのかを開示する	補足	参照箇所
A 気候関連リスクを特定し、評価するための組織のプロセスを説明する		
B 気候関連リスクを管理するための組織のプロセスを説明する	全社的リスクマネジメント(ERM)を用いてリスク・機会を特定、評価し、経営戦略に織り込んだうえで進捗を管理	ESG経営推進体制 P.45-46 リスクマネジメント P.70-71
C 気候変動リスクを特定し、評価し、管理するためのプロセスが、組織の全体的なリスクマネジメントにどのように統合されているかを説明する		
測定基準(指標) 気候関連のリスクと機会を評価し、管理するために使用される測定基準と目標をそのような情報が重要な場合は開示する	補足	参照箇所
A 組織が自らの戦略とリスク管理プロセスに対して、気候関連のリスクと機会の評価に使用する測定基準(指標)を開示する	影響度・発生確率を指標に用いて評価	ESG経営推進体制 P.45-46 リスクマネジメント P.70-71
B Scope1、Scope2、該当する場合はScope3のGHG排出量、および関連するリスクを開示する	Scope1,2,3のGHG排出量を開示	ESGデータブック:環境マネジメント
C 気候関連リスクと機会を管理するために組織が使用する目標、およびその目標に対する進捗を開示する	基本計画の進捗を開示	カーボンニュートラル基本計画 P.26-31

Chapter 2

トップコミットメント

07 トップメッセージ

11 役員体制

12 グループCxO体制

13 取締役会議長メッセージ

14 投資家との対話



トップメッセージ

今変わらなければ、ENEOSの未来はない。 その覚悟を持って企業変革に臨みます。

ENEOSホールディングス株式会社
代表取締役 社長執行役員

宮田 知秀

再発防止策を徹底し、組織文化を変えていく

2024年4月1日に、ENEOSホールディングス代表取締役社長に就任しました宮田知秀です。

ENEOSホールディングスおよびENEOSにおいて2年連続で起きた経営トップの不幸事を受け、皆様から再び信頼していただける企業になるべく、現在、最大限の危機意識を持って再発防止に取り組んでおります。

再発防止を徹底し、従業員が安心して、誇りを持って働ける会社とするために、一定期間の取り組みに終わらず、組織改革を継続し、その進捗を開示してまいります。

当社は、外部専門家からの意見を参考にしながら、取締役

の選任プロセスの見直しや従業員のコンプライアンス意識の強化、社外取締役の構成比率の見直しといった施策を実行しています。

一連の不幸事は、従業員を大きく失望させることとなりました。これを受け、安心し、誇りを持って働ける環境の再整備を経営陣として誓い、その第一歩として当社およびENEOSの従業員1万1千名を対象にアンケート調査を実施しました。その結果、「過度な忖度」「上意下達」「従来のやり方の重視」等々の声が上がリ、多くの従業員が組織に根付く慣習に問題意識を持っていることがわかりました。明らかになった課題を起点に適切な対策を講じることで、従業員のエンゲージメント、パフォーマンス、成長をバランス良く促進するためのワークフォースエンゲージメントの向上に注力します。

トップメッセージ

その一環として、まず、当社およびENEOSにおいて、相手を尊重する姿勢を持ち、双方向の建設的なコミュニケーションを徹底するためのルール「みんなが安心して働くための3か条」(P.24参照)を定めました。併せて、職場の現状把握を目的とした定期サーベイを導入するとともに、部下から管理職の上司に対してフィードバックを行う仕組みも整え、将来的にはこれを人事考課に含める「360度評価」につなげたいと考えています。

取り組みの進捗については、組織としてモニタリングを継続します。メンバーは、岡社外取締役と川崎社外取締役、ENEOS社長の山口、私の4名です。エンゲージメント調査の結果もモニタリングしながら、方向性がぶれないように定期的に確認し、改善していきます。

人材の多様性を高めて健全な企業成長へ

私は、若い時に派遣された海外のグローバルカンパニーで、ビジネスの根幹を学びました。「グローバルビジネスは、国内とは相当違う」「良いリーダーは、自分の限界を知っている。決して狭い視野で独断するな」「わからなければ、わかる人に助けてもらえ。いかに自分のネットワークを築けるかが重要」。そうした日々の学びが、今に生きています。

多様性を重視する企業文化で育ってきたので、単一価値観のモノカルチャーはリスクだと感じています。自分自身が「裸の王様」にならないよう、社外取締役をはじめ、さまざまな意見を言ってくれる人を周りに置いています。多様な意見に耳

を傾け、最後は自分が全責任を取って意思決定します。

例えば、ジェンダーの多様性の観点で言えば、今回、ENEOS Powerの社長、ENEOSホールディングスで人材戦略を統括するCHRO、鹿島製油所の所長をはじめ各部門の部長クラスにも女性が以前よりも多く就任しました。ただ、多様性確保の取り組みは女性の登用だけに限りませんし、まだ道半ばと認識しています。次世代を担うリーダーの育成も含めて、私自身、積極的に関与していきます。

持株会社にCxOを設置

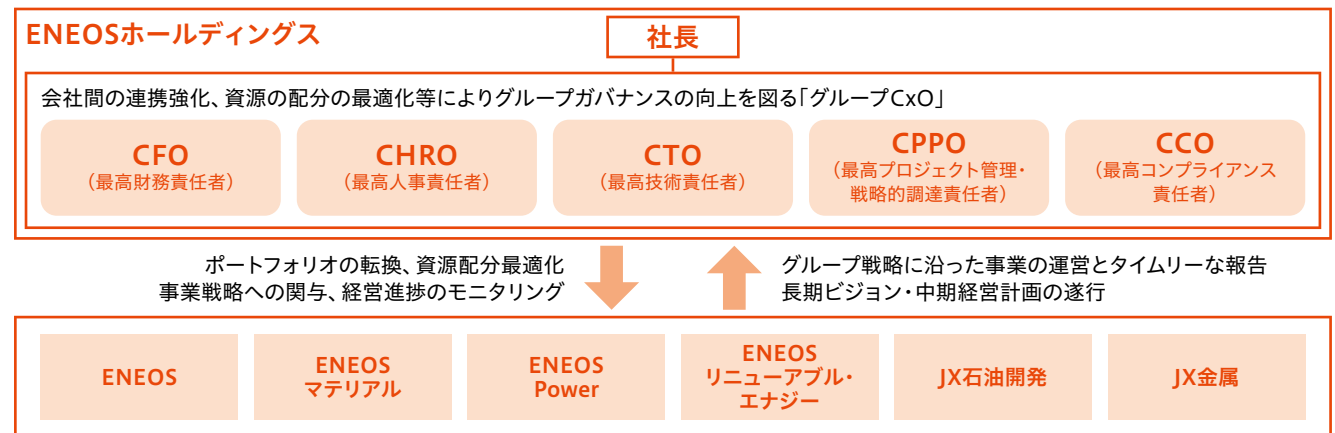
今回、グループ運営体制の変更に伴い、純粋持株会社になった当社内に「財務」「人材」「技術」「プロジェクト管理・戦略的調達」「コンプライアンス」という、グループにとって重要

な経営資源・基盤である各分野の最高責任者として、CFO、CHRO、CTO、CPPO、CCOをそれぞれ設置しました。これらCxOは、私とともにグループ全体を横断的に見る役割とともにその責任を担います。事業会社と連携しながら経営資源の最適な配分等を検討・実施することで、健全で実効性の高いガバナンス体制を実現します。

例えば、技術部門では、CTOが各事業会社の技術・研究開発の進捗確認をはじめ、各社間の技術シナジー促進、特許管理、人材配置等、全社最適の視点でその役割を果たします。特に、カーボンニュートラルは技術志向が強い分野であるため、CTOに求められる役割が大きいと考えます。

人材については、これまで各事業会社がそれぞれに立案・実施していた人事施策をグループとして統括できる体制にしました。CHROが一元的に統括することで、組織力強化の面でも大きな効果を期待できます。また、社長のサクセッション

グループCxO体制



トップメッセージ

プランや役員の選任についても同様です。将来的にポテンシャルの高い人材をどのように選抜して育てていくのか。CHROと私が緊密にコミュニケーションしながら取り組みをリードすることで、次世代を担うリーダーおよび役員を育成していくことができると考えています。

新たなグループ運営体制で収益力を強化

事業ごとの収益性管理の強化も必要です。当社グループにおいて、特に重要視する財務指標がROEです。ROEを高めるために、2023年度からの第3次中期経営計画では、事業別のROICを目標として設定しました。

まずは、ENEOSの足元の利益に直結する製油所・製造所の稼働率の改善が必要です。特に課題となるのは製油所計画外停止の割合(Unplanned Capacity Loss: UCL)で、以前は12%まで悪化した時期もありましたが、改善努力によって操業トラブルを減らし、5%以下にまで回復しました。今はこれをゼロに近づけるべく、鋭意対策を講じています。クリアすべき課題は、定期修理のオペレーション改善です。人手不足の影響もあり、以前は1カ月半で済んでいた定期修理に現状は3カ月ほどかかっており、その影響をできる限り抑える必要があります。消防法、高圧ガス保安法、労働基準法等の遵守すべき関係法令の複雑性もあり、関係者と連携を取りながら入念な計画を策定することで、改善を図っていきたくと考えています。

また、資本収益性を高めるには、当社グループ全体において、資産売却や投下資本の厳選といったビジネスプロセスの

改革が必要不可欠であり、低効率な資産の売却については、文字通り聖域なく、進めていく方針です。そのためには、取り組みの中身や進捗を「見える化」しなくてはなりません。実態を把握し、課題を明らかにして、収益性の向上に向けしっかりと取り組んでいきます。

過去のプロジェクトを精査すると、プロジェクトマネジメント全般、特にコストやスケジュール面の管理の甘さが減損につながったプロジェクトが多いことも問題です。事業会社に自律経営を促す中で、持株会社のハンドリングが不十分だったということもあり、今回の体制変更で、持株会社である当社と事業会社が連携し、必要に応じて当社が事業会社の事業戦略にも関与する「戦略リーダーシップ型ポートフォリオ経営」へ転換しました。

各事業会社が抱える課題を一緒になって解決すべく、人材、モノ、資金、情報等の経営資源を当社が適切に提供することで企業価値の最大化を目指すという体制を構築しました。各事業会社でのプロジェクトはどういう状況なのか、どういう課題があるのか等を可視化することで、人や資金等の経営資源を適切にアロケーションできるようにしました。

今まで持株会社とENEOSはほぼ一体でしたが、新体制では、当社が純粋持株会社になったことから、事業会社であるENEOSには自社の成長に向けた戦略の遂行に専念してもらいます。また、当社とENEOSマテリアル、ENEOS Power、ENEOS リニューアブル・エナジーの各事業会社とはぐっと近くなり、以前よりも連携を図りやすくなり経営の効率化、スピードアップにつながっています。今後、ポートフォリオの見直しに伴う、事業の追加・入れ替えを積極的に行っていきます。



長期ビジョンを見据えて

当社グループは、長期ビジョンとして「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」との両立への挑戦を掲げ、化石燃料からのエネルギー・トランジションに取り組んでいます。

ウクライナや中東における地政学的なリスクの高まり等も含め、石油や化学品については急激な需要減退はないと見ており、これからも当社としてしっかり貢献していきたくと考えています。石油製品事業における製油所稼働率の向上や、石油・天然ガス開発事業における既存プロジェクトの価値の最大化にとどまらず、ビジネスプロセス改革などを通じ、まずはキャッシュ・フローの大半を支える既存事業を収益の礎として確立していきたくと思っています。

トップメッセージ

また、LNGもローカーボンソリューションとして、移行期を支えるために必要な化石燃料と認識されるようになっており、当社としても力を入れていく考えです。8月には世界最高水準の発電効率を誇る最新鋭のLNG火力発電所である、五井火力発電所(1号機)が運転を開始しました。競争力の高いLNGを調達できていることと合わせ、収益への貢献が期待できます。

エネルギーtransitionに向けた投資について、再生可能エネルギーでは、先般選定された秋田県の八峰能代洋上風力発電だけでなく、陸上風力、太陽光と着実に拡大を進めます。必要があれば海外案件も含めて検討を進めます。また、その他の投資についても、国の支援を活用しながら水素、CCS(CO₂の回収・貯留)、合成燃料にも力を入れていきます。ただ、次世代エネルギーの主力が見えてくるのは2030年頃だと考えており、今は国が主導する実証実験プロジェクトに参画してノウハウを蓄積している状況です。やがて国のエネルギー政策が見えてくるにつれ、市場も動き始め、商用化の見通しも立ってきます。そのタイミングを狙って大規模な投資を機動的に実行できるよう技術革新を進めつつ、財務面も含めた複数の選択肢を持って準備しておく計画です。

今後の課題としては、グローバル人材の育成です。エネルギーtransitionや事業ポートフォリオ転換を進めるにあたって、水素、CCS、洋上風力、すべて日本国内だけに収まらないことは明らかです。基礎研究から技術開発、生産技術、サプライチェーンまで、グローバル仕様での再構築が求められます。そうしたグローバル戦略を引っ張っていける人材の確保と育成が急務だと認識しています。

未来に向けた人的資本の充実

企業にとって、人的資本は最も重要な経営資本であり、投資効率が最も高いのも人材だと確信しています。特にワークフォースエンゲージメントの観点から、従業員のエンゲージメント、パフォーマンス、成長をバランス良く伸ばしていけるようにマネジメントしていきたいと思えます。

一般論として「仕事をしてもなくても給料は同じ」な状況では、「楽だから」「割に合わない」等の理由で仕事と本気で向き合わない人材が増えていくでしょう。そうではなく「企業価値への貢献に対して、公平に評価する」ことで、企業価値の維持・向上に貢献する付加価値の高い仕事に積極的に携わる人材を増やしていきたいと考えています。

個を尊重しつつ、それぞれに合った機会を提供することで、みんなが成長していけるでしょう。その過程では、当然ながら個々人の働き方も大切にします。基本的には本人の希望をよく聞いて職場配置を考えます。ずっと同じ組織や職位ではなく、適度なローテーションをさせることで視野を広げる機会、成長の機会を提供し、自らがキャリアデザインを描けるよう配慮します。そうした取り組みによって定着率の向上にもつながると考えています。

加えて、リーダーシップの醸成も重要です。部下をエンカレッジし、組織力を高め、成果を出せるリーダーをいかに増やすか。次世代リーダーを育成するためのトレーニングも大幅に強化していきたいと考えています。

株主・投資家の皆様へ

最後に、株主・投資家の皆様に申し上げたいのは、当社の経営においてROEを特に重要視しているということです。私はエクイティとリターンの両方を重視し、サステナブルな収益性を追求します。ENEOSグループは、日本のエネルギー分野においてNo.1企業であり、今後もサステナブルな存在であり続けたいと考えています。そのために株主・投資家をはじめステークホルダーの皆様には、変わらぬご支援、ご指導を賜りたく、よろしくお願い申し上げます。

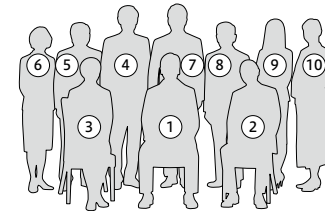
今変わらなければ、ENEOSの未来はない。私は、その強い覚悟を持って企業変革に臨むことを、皆様にお約束します。

2024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



役員体制



- ① 代表取締役
社長執行役員
宮田 知秀

③ 社外取締役
取締役会議長
川崎 博子

⑤ 社外取締役
富田 哲郎

⑦ 取締役
常勤監査等委員
塩田 智夫

⑨ 社外取締役
監査等委員
栃木 真由美
- ② 代表取締役
副社長執行役員 CFO
田中 聡一郎

④ 社外取締役
工藤 泰三

⑥ 社外取締役
岡 俊子

⑧ 社外取締役
監査等委員
菅野 博之

⑩ 社外取締役
監査等委員
豊田 明子

グループCxO体制

当社の機能強化の一環として、2024年4月1日付[※]でCxOを設置しました。

CxOは長期ビジョン(P.17参照)や第3次中期経営計画(P.20-25参照)の実現にそれぞれ財務、人材、技術、プロジェクト管理・戦略的調達、コンプライアンスの面で貢献する役割を担います。

主要な事業会社に横串を通し、会社間の連携強化や資源配分の最適化等を行い、グループガバナンスの向上を図ります。

また、必要に応じてCxOを委員長とする委員会も開催し、主要な事業会社と連携します。

※ CPPOについては2024年8月9日付で設置



代表取締役
副社長執行役員 CFO
田中 聡一郎

セグメント別ROIC管理を徹底し、厳選した戦略投資の実行と事業ポートフォリオ入れ替え・最適資本構成の追求等を通じたバランシートマネジメントにより持続的な企業価値向上を目指します。

CFO (Chief Financial Officer)

P.32-34参照

財務的観点からのグループ戦略の策定と推進、また、投資家との対話を通じて、企業価値の向上を実現させます。



常務執行役員 CHRO
秘書部・人事部・広報部 管掌
布野 敦子

グループ経営戦略に紐づく人材戦略を確実に実行し、人材価値を最大化する取り組みを推進します。これらの人的資本経営の積極的な実践を通じて、グループ全体の中長期的な企業価値向上を実現します。

P.23参照

CHRO (Chief Human Resources Officer)

人材戦略の策定と推進、それを踏まえたタレントマネジメントを通じて、グループとして人的資本経営を実践します。



常務執行役員 CTO
未来事業推進部・中央技術研究所 管掌
藤山 優一郎

2040年にはエネルギートランジションを実現すべく、各社の知見を束ね、最先端技術に裏打ちされた戦略を策定・発信します。当社グループのサプライチェーンを活かし、カーボンニュートラル社会においてもエネルギー・素材を供給し続けます。

P.31参照

CTO (Chief Technology Officer)

カーボンニュートラル社会に向けたグループ全体の技術的方向性を決定することで、事業戦略の推進に貢献します。



常務執行役員 CPPO
調達戦略部・プロジェクトサービス部 管掌
染谷 喜幸

グループ共通のプロジェクト管理システムを体系的に運用します。大型プロジェクトの投資効率と品質を高め、調達ガバナンスを徹底することで、グループの事業競争力の維持・強化に貢献します。

P.22参照

CPPO (Chief Project&Procurement Officer)

グループ全体の大型プロジェクト管理および戦略的調達の統括を通じて、事業競争力の維持・強化を実現させます。



常務執行役員 CCO
総務部・法務部・環境安全部・品質保証部 管掌
荒木 信之

コンプライアンスの重要性を組織の隅々にまで根付かせることで、従業員が安心して、誇りを持って働ける環境を早期に構築します。CCOとして、法令および企業倫理や社会規範を包含したコンプライアンス活動を推進します。

P.72参照

CCO (Chief Compliance Officer)

グループのコンプライアンス方針の策定と浸透に加え、法的観点からグループ全体のリスクを管理し、重要案件への法的支援を統括することで、事業戦略の推進に貢献します。

取締役会議長メッセージ

待ったなしの企業変革に臨み、 企業価値を高める ガバナンス体制を確立します。



ENEOSホールディングス株式会社
社外取締役 取締役会議長

川崎 博子

就任に際し決意を持って監督にあたる

2024年6月に取締役会議長を拝命し、その重責に身の引き締まる思いです。

当社は、2023年度に経営トップによる不適切行為があり、ステークホルダーの皆様からも厳しい批判の声をいただきました。また、不祥事が続いたことで当社従業員の誇りも大きく傷ついています。このため、当社は、二度とこのようなことを起こさない決意し、ガバナンスを改善して透明性を高めるさまざまな改革を進めています。具体的には、新体制において、取締役会メンバーの7割を社外取締役とし、社外取締役が議長を務めることとしました。

私は、ステークホルダーの皆様からの信頼を回復し、当社従業員が誇りを取り戻すための取り組みが着実かつ継続的になされているか、社外取締役の視点で、そして取締役会議長として、しっかりと監督していきます。

透明性と実効性を重視した運営を

取締役会では、各種の戦略を適切に意思決定することが肝要です。そのための充実した審議ができるよう、社外取締役に対しては、取締役会の場に限らず、十分かつ多面的な情報提供が行われるよう努めます。そうして深めた議論のもとで、時には目標達成のために必要なリスクを取る意思決定を行い、執行側の背中を押すような運営をしたいと考えています。

今後は、エネルギートランジションを見据えた事業ポートフォリオの転換やこれに向けた戦略、経営トップのサクセッションプランの策定が重要なテーマと認識しています。

ステークホルダーの皆様への期待に応えるべく、闊達な議論とタイムリーな意思決定を心がけます。また、そのためには純粋持株会社としての事業会社の監督とグループ全体のマネジメントも重要ですので、役割ごとに設置したCxOが適切に機能し、事業会社と効果的に連携しているかも注視していきます。

株主価値と企業価値の向上へ

当社グループは「地球の力を、社会の力に、そして人々の暮らしの力に」を自らの使命としています。そして、エネルギートランジションの実現に向けて『今日のあたり前』を支え、『明日のあたり前』をリードする」という決意を掲げました。当社グループならではの使命を果たし、時代の要請に応えるべく、私たち社外取締役は執行側への監督・助言を続けます。同時に、執行側とチームを組み、互いに緊張感のある関係性を保って持続的な企業成長を目指します。

2024年度に大きく変更したガバナンス体制の成果や課題は今後見えてきます。純粋持株会社のガバナンスがどうあるべきか、各事業会社といかにして適切に連携するか、取締役会等での議論を踏まえ、当社グループにふさわしいガバナンスのあり方を確立する必要があります。待ったなしの企業変革に臨み、私は取締役会議長として取締役会をさらに活性化し、株主価値と企業価値の向上に努めていく所存です。

投資家との対話

あるべきENEOSグループに向けた
ガバナンス強化の取り組みについて真摯に議論しました。

当日の質疑応答

Q1 グループ運営体制による変化の可能性——

A1 経営判断の迅速化に期待

投資家 経営判断のスピード感が課題と感じるが、グループ運営体制の見直しを経て、どのような変化が期待でき、どのように株主価値の向上につながっていくのか。

宮田 新体制のもとでは、ホールディングスがポートフォリオ経営を主導する立場として主要な事業会社各社の事業戦略にも関与するが、各社の責任も明確にすることで今まで以上にコミュニケーションが取りやすくなると考えている。また、社長と各社に横串を通すCxOとの間での連携を強化することで判断を加速させていく。これにより、経営判断の効率化・スピード感の向上につなげていくことができると考えている。

社外取締役 これまでも、当社の経営判断が遅かったという印象はない。例えば、製油所のトラブル対応についてなど、アジャイルに反応できていると感じている。ほかにも、JX金属のIPO判断等のスピード感は特に速い印象であり、自社で責任を負いながら、機敏に経営判断をしていると感じている。新体制では、各事業会社にJX金属同様にスピード感のある経営を期待できるだろう。

ESG説明会の概要

開催日	2024年3月11日
会場	ENEOSホールディングス本社
登壇者	ENEOSホールディングス株式会社 代表取締役 副社長執行役員 宮田 知秀、社外取締役 指名諮問委員会議長 工藤 泰三、 社外取締役 監査等委員 西岡 清一郎、社外取締役 監査等委員 川崎 博子、 常務執行役員 田中 聡一郎
参加人数	82名(会場16名、オンライン66名)
	(注)登壇者の役職は2024年3月11日当時

2024年3月、社外取締役の3名を登壇者に含めた投資家向けESG説明会を開催しました。同年4月の新体制始動を前に当社のグループガバナンスへの関心も高まっていることを踏まえて、ガバナンス強化をテーマに当社の取り組みを説明したうえで質疑応答の場を設けました。投資家からは、社外取締役と直接対話でき率直な意見が聞けた、今後に期待しているなど、評価をいただいています。説明会当日の質疑応答内容の一部を要約してここに報告します。

※ 当日の資料は、当社ウェブサイト参照 [WEB ESG説明会](https://www.hd.eneos.co.jp/csr/meeting/) <https://www.hd.eneos.co.jp/csr/meeting/>

投資家との対話

Q2 従業員エンゲージメントの改善、 経営陣と従業員の距離感——

A2 従業員の健全な責任感を受け止めるべき

投資家 従業員エンゲージメントの状況について、具体的な取り組み内容や経営陣が感じたこと、従業員とのギャップやその改善方法は？

宮田 現在、第三者機関による役員・従業員へのインタビューや全従業員アンケートの結果を分析している。分析の結果をオープンにして、従業員の意見を取り入れたエンゲージメントの向上策を策定したいと考えており、2024年度から具体的に動き出していく予定である。

社外取締役 働き方について、社内講演会の形式で従業員との対話を行った。従業員は総じて日本国内のエネルギー安定供給とエネルギー転換への責任感を持っているように感じたし、自分自身のキャリアについても前向きに捉えて頑張っていきたいとの思いを持っていた。一方で、それが上司や経営陣にきちんと伝わっていないというギャップも感じた。各従業員が変化へ問題意識を向ける姿勢は健全な責任感の現れとして評価すべきであり、今後の施策の方向性検

討および推進にあたっても期待できると感じている。

Q3 社長の選任プロセスと注目したポイント——

A3 あるべき社長像を確認したうえで 判断力・行動力や改革意欲を評価

投資家 宮田新社長の選任プロセスの詳細と、選任にあたり社外取締役が注目した点はどこか。

社外取締役 今回の社長の選任において「あるべき社長像」は、①エネルギー転換をビジネスチャンスと捉え、ビジネスモデル構築をリードできる、②基盤事業、特に製油所トラブルへの迅速・適切な対応ができる、③高い倫理観を持ち、株主はもちろん、取引先、お客様、そして従業員等すべてのステークホルダーからの信頼を回復できる、という3点とすることを取締役全員で確認した。そのうえで、社内出身の取締役計6名において最適な候補者をそれぞれ複数名推薦のうえ、指名諮問委員会に提示してもらった。その後、人材デュー・ディリジェンスや本人インタビュー、性格診断テストによってリスクの評価を実施した結果、宮田新社長の選任に至った。宮田新社長は、倫理観だけでなく、戦略的・合理的

な判断力や思考・行動力、改革・挑戦意欲が優れていることに加え、元社長による不適切行為後の社長代行としての手腕や社内外への迅速な情報発信による、当社グループの動揺の最小化にかかる対応も高い評価に値すると判断した。指名諮問委員会において、宮田氏を新社長に選任する案を社外取締役全員一致のうえで取締役会に答申し、取締役会で承認された。

Q4 社外取締役の比率と専門性、 取締役会議長に求めるもの——

A4 取締役構成の最適なバランスを考慮

投資家 2024年2月に公表されたガバナンス改革の中に、社外取締役比率50%超という施策がある。取締役会議長も含めてどのような専門性を有する人を社外取締役に迎える考えか。

宮田 社外取締役については、スキルや人材の能力・経験等をバランス良く考慮することが必要だと考えている。また、取締役会議長は、社内の論理にとらわれず、公平に、グループとしての企業価値向上のため、包括的な議論ができる人材が望ましいと考えている。



経過報告

このESG説明会の後、2024年6月26日の株主総会において取締役が会社提案のとおり選任されました。結果として、取締役会における社外取締役の比率は70%となり、また、取締役会議長には社外取締役 川崎氏が選任されています。

Chapter 3

価値創造戦略

- 17 ENEOSグループ長期ビジョン
- 18 価値創造モデル
- 19 資本と指標
- 20 第3次中期経営計画の進捗
- 26 カーボンニュートラル基本計画
- 32 CFOメッセージ



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』
との両立に向け挑戦します。

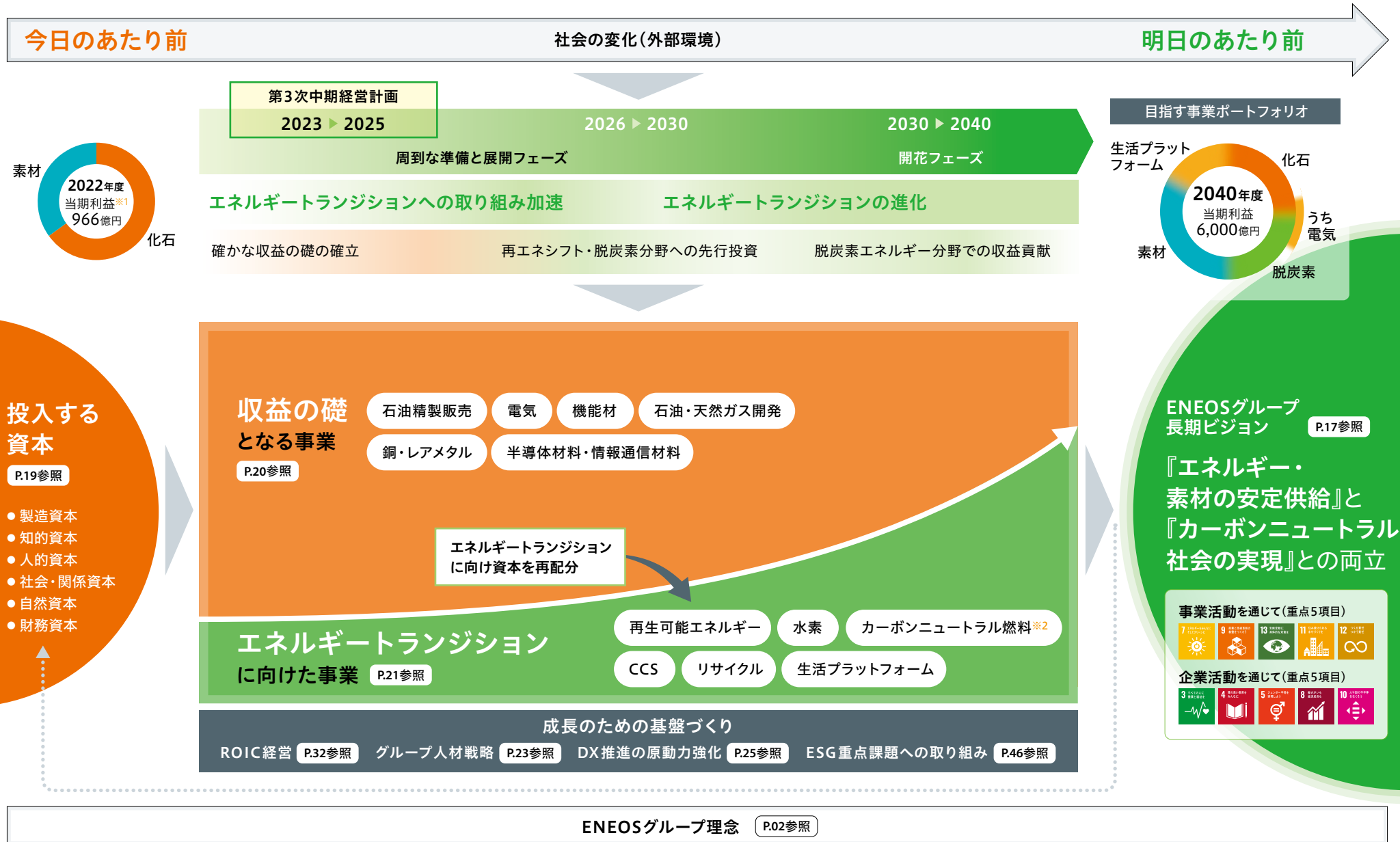
『エネルギー・素材の安定供給』という責任を、「今」も「将来」も果たしながら、
エネルギーのトランジションによって、『カーボンニュートラル社会』を実現させる。

人類にとっても大きなチャレンジでもあるこの課題を、
私たちENEOSグループは着実に成し遂げていくことで、**企業価値の最大化**を図っていきます。

→ENEOSグループ長期ビジョンの詳細は、当社ウェブサイト参照

[WEB](https://www.hd.eneos.co.jp/company/system/plan.html) 長期ビジョン・中期経営計画
<https://www.hd.eneos.co.jp/company/system/plan.html>

価値創造モデル



※1 親会社所有者に帰属する当期利益

※2 SAF(Sustainable Aviation Fuel: 持続可能な航空燃料)・バイオ燃料・合成燃料

資本と指標

凡例：今日のあたり前を支えるための指標
明日のあたり前を創るための指標

製造資本

石油精製販売アセットの活用

原油処理能力

164万バレル/日

(2024年6月末時点)

先端素材工場の増設

グローバルシェアNo.1の
製品群

再生可能エネルギー発電能力

127万kW

(2024年6月末時点、建設中案件含む)

当社グループの製油所は、水素の製造・供給に使用できる各種装置のほか、棧橋・タンク等の大規模な物流インフラを有しており、周辺には次世代エネルギーの潜在顧客になりうる大規模工場が集積しています。こうしたことから、当社は既存の製油所を次世代エネルギーの供給拠点として活用できると考えています。太陽光・陸上風力を中心に2025年度までに200万kWを開発するとともに、洋上風力事業を一層推進します。

知的資本

知的財産

特許出願公開件数

9,893件

(2024年3月末時点)

R&D体制

研究開発投資

321億円

(2023年度)

支援制度の活用

GI基金活用件数

7件

当社は、カーボンニュートラルに向けた技術的ブレイクスルーの本格的分岐点が2030年頃に到来すると考えており、分岐点に向け、多様なシナリオに対応できる高いレジリエンスを備えています。技術的・戦略的優位性を確立すべく、GI基金^{※1}等の政府支援も受けながら、先行して開発に取り組んでいます。知的財産の拡充にも注力しており、ENEOSは国立大学法人横浜国立大学、デノラ・ペルメレック(株)と共同で、令和6年度全国発明表彰において、耐久性の高い水素キャリアとしての有機ハイドライド製造装置及び製造方法の発明(特許第6758628号)で「未来創造発明奨励賞/未来創造発明貢献賞」^{※2}を受賞しました。

※1 国の2050年カーボンニュートラル目標に向けた支援制度

※2 全国発明表彰は(公社)発明協会が主催する表彰制度。未来創造発明奨励賞は、未来の社会を創造するにあたり、実施効果を挙げている、または今後大きな実施効果を挙げると期待される発明等のうち、特に優秀と認められる発明等に贈られる。未来創造発明貢献賞は、その発明等が法人におけるものである場合に贈られる

→財務資本についてはP.32-34参照

人的資本

女性役職者数

58名

(2024年4月時点、ENEOS実績)

オンライン学習支援利用者数

延べ800名

(2024年3月時点、ENEOS実績)

高度デジタル人材

1,900名

(2024年3月時点)

事業ポートフォリオ転換に向けて新たな発想・能力を持つ多様な人材を獲得し、人材ポートフォリオを転換します。一方、基盤事業の強化に資する従業員が能力を最大限発揮できるよう、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン、働き方改革や能力開発支援等の環境整備を進めます。

社会・関係資本

SSネットワーク(顧客接点・顧客データ)

国内SSシェア

約44% 国内No.1

(2024年3月末時点)

カード個人会員数

2,311万人

(2024年7月末時点)

SSアプリ会員数

1,055万人

(2024年7月末時点)

パートナーとの連携

国内外の有力企業との
戦略的な提携

エネルギートランジションは、一企業単独で実現できるものではなく、政府や、知見・強みを有する多様なパートナーとの協業が必須です。パートナーとの協業に加え、規模や立地に優れる既存のネットワークを活用し、トランジションを進めるとともに、次世代サービスにも挑戦します。

自然資本

温室効果ガス

当社排出分(Scope1+2)

2030年度目標

2013年度比46%削減

社会の排出削減への貢献(Scope3含む)

2040年度目標

2020年度比CI^{※3}値半減

当社は2040年度に当社排出分のカーボンニュートラル、2050年度にScope3を含むカーボンニュートラルの実現を目指します。当社の温室効果ガスの削減を進めるとともに、社会の温室効果ガス削減に貢献するために「エネルギートランジション」と「サーキュラーエコノミー」を推進します。

※3 Carbon Intensity: エネルギー供給量(MJ)当たりのCO₂排出量(g)の指標

第3次中期経営計画の進捗 確かな収益の礎の確立

稼ぐ力を強化する 自律的なビジネスプロセス改革

第3次中期経営計画期間は、前中期経営計画で課題を残した基盤事業の収益性を確立し、エネルギートランジションにつなげるうえで極めて重要です。2030年頃と想定する脱炭素社会への本格分岐までに、いかに周大な準備と戦略展開を

して十分なアドバンテージを確保するかがカギです。こうした状況を踏まえ、下図に示す3つの基本方針を定めました。

すべての出発点となる「確かな収益の礎の確立」においては、前中期経営計画で課題となった製油所稼働の向上やビジネスプロセス改革を通じた収益改善等で、キャッシュの創出力を強化し、得るキャッシュをエネルギートランジションに向けて再配分します。

2023年度は、製油所でのトラブルを要因別に分析のうえ、機器保全戦略の見直しや施工事業者との知見共有、マネジメント体制強化等に取り組みました。また、部門を横断した50以上のワーキンググループでビジネスプロセス改革に取り組み、収益性を改善しました。

→第3次中期経営計画の詳細は、当社ウェブサイト参照

WEB 長期ビジョン・中期経営計画
<https://www.hd.eneos.co.jp/company/system/plan.html>

第3次中期経営計画 基本方針



確かな収益の礎の確立		「自律」をキーワードとしたビジネスプロセス改革等により稼ぐ力を強化	
		2023年度の進捗	事業主体
製油所稼働の向上	● リソースの投入による安定稼働の実現	<ul style="list-style-type: none"> ● 2023年度のUCL(製油所の計画外停止)は目標5%に対し7% ● 2024年度のUCL目標4%に向けさらなる改善を目指す 	ENEOS P.38参照
ビジネスプロセス改革	● 1,000億円収益改善(3カ年計)のため聖域なき改革	● 取り組み開始から2023年度までに累計540億円の成果を創出	ENEOS P.38参照
成長事業の強化・拡大	● エラストマー、先端素材等の収益早期拡大	● エラストマーを核とした高機能素材を事業領域とする ● 現有資産の活用による利益最大化を推進	ENEOS マテリアル P.39参照
価値の最大化	<ul style="list-style-type: none"> ● インドネシア タンゲール第3トレイン増設プロジェクト ● マレーシアSK10鉱区ヘランガス田追加開発プロジェクト 	<ul style="list-style-type: none"> ● タンゲール増設プロジェクトが完了し生産能力が大きく向上 ● マレーシア追加開発プロジェクトが2024年度の生産開始に向け計画どおり進捗 	JX石油開発 P.42参照
成長投資の着実な実行	<ul style="list-style-type: none"> ● ひたちなか新工場立ち上げによる能力増強 ● 北米新工場立ち上げによる安定供給体制の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 半導体材料等の需要増に応えるべくひたちなか新工場の建設工事を開始 ● 米国アリゾナ州の新工場建屋建設が大部分完了 	JX金属 P.43参照

第3次中期経営計画の進捗

エネルギートランジション実現への取り組み加速

再生可能エネルギー事業育成や
SAF・水素等への取り組みのスピーディな推進

エネルギートランジション成否のカギは周到な準備と展開です。脱炭素社会への本格的な分岐点と想定する2030年頃を見据え、第3次・第4次中期経営計画期間に戦略的な優位性の確立を図ります。複数のシナリオを睨んだ仕組みづくり

や体制固めに先行して取り組み、2030年以降の開花フェーズに向けた準備を着実に進めています。

2023年度は、再生可能エネルギー分野では、秋田県の八峰町と能代市沖における洋上風力発電事業者に選定されました。ENEOSリニューアブルエナジーが代表企業を務め、2025年度中に着工予定です。SAF・水素・低炭素ハイオクガソリンについては、自治体や国内外のパートナー企業との協

業等を進めました。CCSにおいては、(独)エネルギー・金属鉱物資源機構(JOGMEC)による「先進的CCS事業の実施に係る調査」に採択されました。2030年度までに実装可能なCCSバリューチェーンの構築を目指します。森林吸収では米国大型森林ファンドへ共同出資しました。

カーボンニュートラル基本計画

第3次中期経営計画 基本方針

当社の温室効果ガス排出削減 (Scope1+2)

- 温室効果ガスの排出抑制
- CO₂の人為的固定化
- 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を含む)

- エネルギー分野における排出削減への貢献
- 素材・サービス分野における排出削減への貢献

エネルギートランジション実現への取り組み加速		再生可能エネルギー事業育成やSAF・水素等への取り組みをスピード感を持って推進	
目標	2023年度の進捗		
再生可能エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> ● 第3次中期経営計画目標：2025年度末200万kW ● 長期ビジョンの目標：2040年に600～800万kW 	<ul style="list-style-type: none"> ● 第3次中期経営計画目標200万kW達成に向け着実に発電能力を拡大 ● 秋田県八峰町および能代市沖における洋上風力発電事業者に選定 	P.41参照
SAF	<ul style="list-style-type: none"> ● 長期ビジョンの目標：2040年までに国内シェア50%を目指す 	<ul style="list-style-type: none"> ● SAFの安定的な供給体制の構築に向け、政府、県、市との協業、原料調達でのパートナーリング拡大 	P.38参照
水素	<ul style="list-style-type: none"> ● 長期ビジョンの目標：2030年に25万t/年、2040年に100～400万t/年を供給し、国内シェア50%を目指す 	<ul style="list-style-type: none"> ● 水素サプライチェーン構築に向け、パートナー企業との協業および社会実装への実証を開始 	P.38参照
低炭素ハイオクガソリン	<ul style="list-style-type: none"> ● 長期ビジョンの目標：カーボンニュートラル燃料を2030年にハイオクへ10%混合、2040年にガソリンへ20%混合、国内シェア50%を目指す 	<ul style="list-style-type: none"> ● カーボンニュートラル燃料の普及に向けた検討・評価を国内外のパートナー企業と開始 	
CCS	<ul style="list-style-type: none"> ● 長期ビジョンの目標：2030年に～300万t/年、2040年に400～1,000万t/年の貯蔵量を目指す 	<ul style="list-style-type: none"> ● 政府支援を得ながら国内外のパートナー企業とともにCCS/CCUSバリューチェーン構築に向けた施策を実行 	P.42参照
森林吸収	<ul style="list-style-type: none"> ● 第3次中期経営計画の目標：森林吸収など自然吸収により50万t/年のCO₂吸収 	<ul style="list-style-type: none"> ● 目標の50万t達成に向け森林吸収によるクレジットを順調に創出 	P.29参照

CPPOメッセージ

大型プロジェクトの品質を高め、調達ガバナンスを徹底し、 グループの事業競争力の維持・強化に貢献します。

CPPOの設置について

ENEOSグループの収益力の強化・ROICの向上へ向けた課題として、大型プロジェクトの計画時の投資効率を実績が下回ることや、プロジェクトの減損があります。CPPO (Chief Project & Procurement Officer) は、それを解決すべく ENEOSグループの大型プロジェクトの意思決定において、プロジェクトマネジメントの視点から品質とガバナンスを担保する役割を果たします。また、CSR調達を含む調達ガバナンスと戦略的調達の実現を目指します。

当社グループの事業活動におけるプロジェクトは、資材、エンジニアリングサービス、工事など役務の戦略的な調達が成否にかかります。調達と密接な関係にあることから、Chief Project OfficerとChief Procurement Officerを兼務する形でCPPOを設置しました。

プロジェクト品質の向上

長期ビジョンの実現に向けて、当社グループは事業戦略においてカーボンニュートラルに関するものを含む多くの設備投資を計画しています。従来は、各事業会社が独自のプロジェクトシステムを持っていましたが、新しいグループ運営体制のもと、共通のシステムを策定し推進することが喫緊の課題でした。

2024年4月から、新しいENEOSグループのプロジェクトゲートシステムを検討し、下期に各種要領を制定、導入を開始します。プロジェクト期間を5つのステージに分け、各ステージ間にゲート審査を実施して「GO or NO GO」を判断します。ビジネス面、技術面の14の検討項目(エレメント)を明確にしたことで、初期段階から体系化された仕組みでプロジェクトリスクを管理し、品質の高いプロジェクトを選別できるようになります。このように高品質のプロジェクトを期日までに安全に完成させることが、投資効率の向上、すなわちグループの事業競争力強化につながります。

調達ガバナンスの徹底と戦略的調達

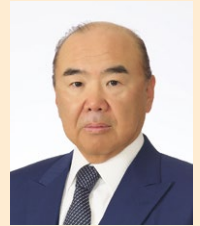
旧グループ体制では、各事業会社がグループ行動基準に基づいた調達活動を実施してきました。サプライヤーと協力し、コンプライアンス、環境負荷の低減、人権・労働、安全衛生等を考慮したCSR調達を推進してきました。2024年4月から3社が主要な事業会社に加わりましたが、引き続きこのようなガバナンスの徹底を確認していきます。

さらには、各事業会社の調達活動を可視化することで、グループ全体の横串を通し、これまで見えていなかった機会(シナジー)を発見し、グループの事業競争力を維持・強化する戦略(戦略的調達)の策定を目指します。

これらの取り組みを通じて、当社グループは持続可能な成長と競争力の強化を実現します。

ENEOSホールディングス株式会社
常務執行役員 CPPO
調達戦略部・プロジェクトサービス部 管掌

染谷 喜幸



第3次中期経営計画の進捗

経営基盤の強化／グループ人材戦略

CHROメッセージ

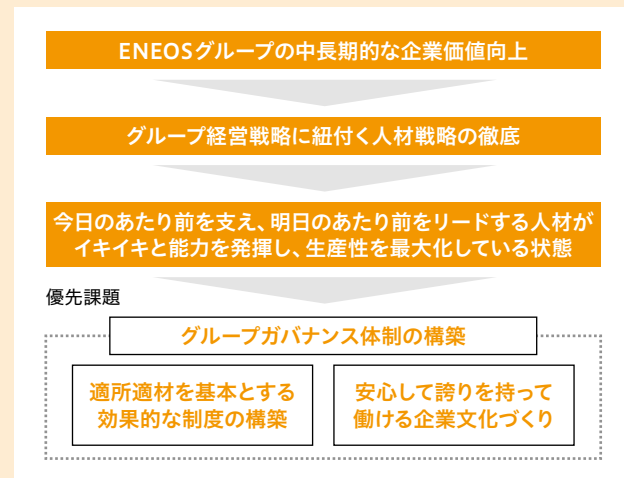
人材戦略の策定と推進、それを踏まえたタレントマネジメントを通じて グループ全体で人的資本経営を実践します。

CHROの使命は、人的資本経営の積極的な実践、つまり、経営戦略に紐づく人材戦略を徹底し、人材価値を最大化することにより中長期の企業価値を向上させることです。

そのためには、グループ理念・長期ビジョン実現に向け「今日のあたり前」を支え、「明日のあたり前」をリードする人材を獲得・育成し、そうした人材が心身ともに健康な状態でイキ

イキと最大のパフォーマンスを発揮できる環境を整備することが大きなカギとなります。この考え方に基づいて「適所適材を基本とする効果的な制度の構築」と「安心して誇りを持って働ける企業文化づくり」を2本柱とし、これらを当社と主要な事業会社が連携しながら高い実効性を持って遂行できる「グループガバナンス体制」を確実に構築します。

ENEOSグループ全体で取り組む人的資本経営



優先課題

適所適材を基本とする効果的な制度の構築

グループ全体の組織能力を最大限に発揮するためには、事業活動において特に重要性が高く戦略的育成が必要なキーポジションにおける適所適材の人材配置が不可欠です。各キーポジションに求められる要件を明確化し、各人が有する能力・経験等を可視化したうえで、当該ポジションへの選任および後継者候補の選抜・育成に関する意思決定を行う仕組みを構築します。

安心して誇りを持って働ける企業文化づくり

企業文化は、組織の成長と人的資本の活用の土台であり、実効性の高い人材戦略の結果、価値観として組織に根付き、行動や意思決定に重要な影響を及ぼします。当社グループは、健康経営(働くうえで大前提となる従業員の心身の健康の維持・向上)、働きやすさ(心理的安全性の確保、多様性の受容)、働きがい(存在承認を前提とする組織づくり)の3つに焦点をあてて取り組み、従業員がエンゲージメント高く安心して誇りを持って働ける企業文化を定着させます。

→当社およびENEOSの取り組み事例はP.24参照

グループガバナンス体制の構築

グループ全体において、先に述べた人材戦略の2本柱に関する取り組みが高い実効性を持って、確実に実行されていることを定期的に確認するPDCAサイクルを構築します。

具体的には、CHROを議長に主要な事業会社の人事担当役員をメンバーとする「CHRO会議」において、KPIに基づいて確認し、さらなる改善に向けた議論を行います。

ENEOSホールディングス株式会社
常務執行役員 CHRO
秘書部・人事部・広報部 管掌

布野 敦子



第3次中期経営計画の進捗

経営基盤の強化／グループ人材戦略

当社およびENEOSの取り組み 「つなぐプロジェクト ～働きやすさから働きがいへ～」

元社長による不適切な行為を受け、2024年1月、当社およびENEOSの副社長3名(当時)が中心となり、当社の社外取締役2名をステアリングコミティメンバーに加え「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を発足させました。

プロジェクトにおいては、まず、当社およびENEOSの職場実態を正しく把握するために、第三者機関によるヒアリング調査(約170名)および役員・従業員(約11,000名)を対象としたアンケートを実施しました。

調査の結果、世代・性別・部門等によって、コミュニケーションのあり方、役職者のあるべき姿、変化に応じた仕事の進め方等に対するそれぞれの期待に、さまざまなギャップがあることが判明しました。加えて、ヒアリング結果から「上意下達」「従来へのやり方の重視」等の行動パターンも見られ、双方向のコミュニケーション不足によって、互いの期待と異なる状況に陥るリスクが潜在していることが明らかになりました。

それらの課題やギャップを速やかに解消するため、短期・中期・長期のゴールを設定したうえで打ち手(施策)を策定しました。現在、短期施策の1つとして「みんなが安心して働くための3か条」を徹底・実行しています。

「みんなが安心して働くための3か条」とは、職場における

心理的安全性確保をさらに促進するために、相手を尊重する姿勢を持ちながら、双方向の建設的なコミュニケーションを徹底する取り組みです。

相手を尊重するためには、相手を知ること、そのためにお互いが相手の話を聞く姿勢を示し相手が話しやすい環境をつくること、そして、そのうえで互いに言うべきことを率直に伝え、相互理解を促進することが重要です。そこで「01 相手を尊重する」「02 相手の話を聞く」「03 言うべきことを伝える」というシンプルかつわかりやすい3か条のもと、すべての役員・従業員が当事者意識を持ち、建設的なコミュニケーションの促進に取り組んでいます。

また、これらの取り組みにおいて重要なのがリーダーの存在です。「まずは上司から変わる」「一人ひとりが当事者」を

キーワードに掲げ、当社およびENEOSの常務執行役員と部門長が「安心して働ける環境づくり」の責任者として、その進捗を定期的にENEOSの経営会議に報告、社長のリーダーシップのもとで議論する予定です。当社においては、社長・副社長との定期的な議論の機会を設ける予定です。

さらに、環境整備の状況については、全従業員を対象とする定期サーベイを実施し、各職場における3か条の実践状況を確認します。併せて、役職者の3か条の実践度合いおよび業務におけるリーダーシップの発揮度合いに関して部下からフィードバックを行う仕組みを整え、有効なPDCAのプロセスを確立します。

これらの施策を愚直に継続して取り組むことで、従業員が安心して、誇りを持って働ける環境を再整備します。

みんなが安心して働くための3か条



第3次中期経営計画の進捗

経営基盤の強化／DX推進の原動力強化

デジタル戦略を策定

経営基盤強化策の1つとして、2023年度にデジタル戦略を策定しました。同戦略は、基盤事業、成長事業およびカーボンニュートラルという3つの領域におけるデジタル技術の活用方針を定めた「DX重点テーマ」と、デジタル人材育成、データ活用、ITガバナンス、共創機会という4つの「DX推進の原動力」の強化方針を定めたものです。着実に実行することで継続的な事業変革、収益貢献へとつなげます。

ITガバナンス

当社グループは、グループ各社でDX推進体制を整えています。ENEOSでは、CDOを委員長とするDX推進委員会において「DX進捗管理会議」と「デジタル人材開発会議」を設置・運用しています。2023年度はDX推進における管掌役員の役割・マインドの重要性をテーマに、役員向けの研修を拡充しました。さらに、各事業領域における重点テーマごとに推進するDXプロジェクトから抽出された課題を踏まえてITガバナンスを強化するべく、要領類の整備を進めています。

デジタル人材育成

DXによる事業変革を一層加速させるために、それらを支える原動力としてデジタル人材の育成を第3次中期経営計画の重点要素と位置付けて注力しており、人材の基盤が確立されつつあります。

高度デジタル人材を2025年度末までに2,000名育成するという目標に対し、2023年度末時点で1,900名を育成しました。また、育成した人材が能力を最大限に発揮できるよう、デジタルスキルの可視化や適材適所の人材配置に向けてタレントマネジメントシステムを活用しています。

ENEOSでは、4段階のレベル認定と3つの人材類型※を導入し、人材類型ごとに研修と実践を組み合わせることで能力開発を進めています。2023年度は、各部のレベル2人材の育成目標設定を支援することで、2023年度末時点で約1,360名を育成しました。育成の継続と併せ、2024年度から、実務経験を積みDX推進の中核を担うレベル3人材の認定を進めています。

※ ビジネスデザイナー、DXコーディネーター、データアナリスト

各事業領域における重点テーマの進捗

基盤事業では主に石油精製の現場におけるサプライチェーン最適化、製油所の信頼性向上、現場操業の高度化に、成長事業ではモビリティ事業の拡大、先端材料開発、次世代エネルギー供給網の構築にそれぞれ取り組んでいます。カーボンニュートラルに向けてはCO₂排出の可視化と分析を開始しました。これら3つの領域で今後も取り組みを強化し、抜本的な業務改善や新たなビジネスモデル創出を目指します。

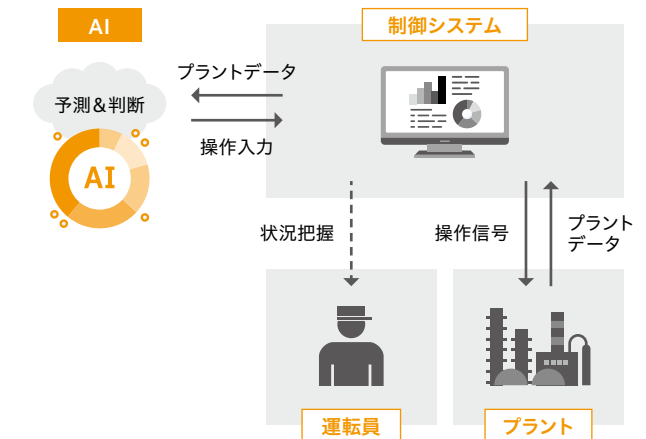
石油精製プラントのAIによる自動運転

基盤事業の取り組みの1つとして、2024年5月にENEOS川崎製油所において、原油を処理する常圧蒸留装置の自動運転を開始しました。AIシステムを用いて同装置の安定的な

常時自動運転を実現した、世界で初めての成果です。

従来の石油精製プラント運転においては、運転員が24時間体制で監視と操作判断を行います。しかし、熟練運転員の高齢化に伴って将来的な人材不足が懸念されています。対策として、ENEOSは2018年度からAI開発企業(株) Preferred Networksと共同でシステムの開発に取り組んできました。石油精製プラントは大規模かつ複雑であることから、その運転には長年の経験に基づいたノウハウを要します。両社はその技術的課題をAIの活用によってクリアし、人の技量に左右されない自動運転に成功しました。開発したAIシステムは、手動操作を超える経済的で安定的かつ高効率な運転を達成し、製油所の保安力の向上に貢献します。

石油精製プラント自動運転AIシステムの将来像イメージ



カーボンニュートラル基本計画 シナリオ分析・当社の役割と指針

戦略策定の基礎—— シナリオ分析とリスク・機会の特定

シナリオ分析

ENEOSグループは長期ビジョンの見直しにあたり、シナリオ分析を実施しています。シナリオ分析に際し、世界エネルギー需要の長期的見通しについてはIEAのWorld Energy Outlook2022(WEO)STEPS※1、APS※2およびNZE※3を、気候や海面変化といった物理的なリスク評価についてはIPCCの代表的濃度経路(RCP※4)を参照し、右表のとおりリスク・機会を特定しています。

2019年に公表した長期ビジョンの見直しに際し、WEOの複数のシナリオを検討し、その中間シナリオを当社グループのベースケースとしました。その結果、長期ビジョンで描く社会シナリオの大きな方向性は変わらないものの、脱炭素に向かう変化の不確実性は想定よりも高まっていると考えています。ベースケースシナリオにおけるリスクとしては2040年の社会における国内燃料油需要が2019年比でおよそ半減する一方、機会としては脱炭素・循環型資源由来のエネルギー市場の成長とその中での環境価値取引の一般化が見込まれます。また、EV・シェアリング等のモビリティ関連、生活を快適にするライフサポート関連の高付加価値サービスや、リサイクル資源、デジタル機器等に必要の高機能材料・先端材料等の需要が拡大していくと見込んでいます。

当社グループは化石燃料から脱炭素分野中心のポートフォリオへの移行期において、燃料油の需要動向等も注視し

ながら、エネルギーの安定供給とカーボンニュートラル社会の実現を両立していきます。当社グループは1.5°Cを含む複数シナリオへの対応についても、変化に対応できる多様な手札を持って投資・実証等を進めているほか、当社グループを取り巻く外部環境、内部環境に応じ、毎年シナリオの検証を

行う※5ことで、高いレジリエンスを維持しています。

- ※1 Stated Policies シナリオ(現在公表されている各国の政策を反映したシナリオ)
- ※2 Announced Pledges シナリオ(各国の意欲的な目標が達成されると仮定したシナリオ)
- ※3 Net Zero Emissions by 2050 シナリオ(2050年に世界でネットゼロを達成するシナリオ)
- ※4 Representative Concentration Pathways(将来の温室効果ガス濃度を想定した気温上昇等に関するシナリオ)
- ※5 2024年5月に設置したカーボンニュートラル推進委員会にて実施

特定したリスクの時間軸ごとの財務影響

	項目名	財務影響			
		短期 (2025年)	中期 (2030年)	長期 (2040年)	評価方法
移行リスク	●カーボンニュートラル達成のために要するコスト増加	なし	300億円/年	1,200億円/年	2030年の目標削減量400万t、2040年の目標削減量1,900万t全量を炭素クレジット購入した場合の営業利益減少額 炭素クレジット価格(50\$/t-CO ₂ ※5)×数量×為替 ※5 内部炭素価格
	●技術革新によるEVの普及加速による石油需要減 ●環境意識の高まりによる石油需要減	影響は限定的	約500億円/年減少	約1,000億円/年減少	2019年比2030年に国内石油需要が約2割減、2040年に約半減した場合の営業利益減少額 (第3次中期経営計画の2025年度の利益目標をベースに算出)
	●石油上流資産の座礁化		リスクは限定的		保有する石油上流資産の埋蔵量を、現行生産量で割り戻した可採年数から推定
物理リスク	●異常気象(大型台風等)と海面水位の上昇による極端な風水害の発生、過酷度の増加		1~2億円/年		IPCC RCP8.5シナリオを参照し、国内に保有する製油所・製錬所等31カ所の設備・資産を対象に、WRI Aqueduct※6等を用い被害総額(営業利益減少額)を試算 ※6 世界資源研究所(World Resources Institute)が開発した水リスク評価ツール
	●温暖化に伴う海面上昇		リスクは限定的		Aqueductが予測する2040年時点の日本近海における海面上昇量(約0.2m)から推定

(注)2023年5月作成。経済を取り巻く諸条件の変動や中長期事業戦略の策定に合わせて、適宜見直す予定

カーボンニュートラル基本計画

シナリオ分析・当社の役割と指針

特定した機会の時間軸ごとの財務影響

項目名	財務影響			評価方法
	短期 (2025年)	中期 (2030年)	長期 (2040年)	
<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギー、水素、カーボンニュートラル燃料に対する需要増加 	周到な準備と展開フェーズ	～500億円/年	～2,000億円/年	脱炭素・循環型社会の進展に伴い、再生可能エネルギー、水素、カーボンニュートラル燃料に対する需要の増加が見込まれ、推定される市場規模と当社シェア、営業利益率について一定の仮定を置き試算した当期利益
<ul style="list-style-type: none"> EV充電や環境に配慮したモビリティサービスの拡大 	周到な準備と展開フェーズ	～500億円/年	～1,000億円/年	脱炭素社会に向けて普及が見込まれるEV充電の需要増加や、環境に配慮したモビリティサービス等のビジネス機会拡大が見込まれ、推定される市場規模と当社シェア、営業利益率について一定の仮定を置き試算した当期利益
<ul style="list-style-type: none"> 環境負荷の削減効果を持つ製品の需要増加 循環型資源由来(リサイクルを含む)の素材の需要増加 	1,000億円/年	～1,500億円/年	～2,000億円/年	温室効果ガス排出削減貢献につながる製品の需要拡大や、サーキュラーエコミーに対応した循環型資源由来の素材の需要増加が見込まれ、推定される市場規模と当社シェア、営業利益率について一定の仮定を置き試算した当期利益

(注)2023年5月作成。経済を取り巻く諸条件の変動や中長期事業戦略の策定に合わせ、適宜見直す予定

カーボンニュートラルに向けた
当社の役割と指針

カーボンニュートラル基本計画において、当社グループはScope1+2の温室効果ガス排出量について2040年度までにネットゼロを実現することを目標としています。また、政府・他企業と歩調を合わせながら、2050年のカーボンニュートラル社会実現に貢献することを目指しています。

社会全体は、カーボンニュートラルに向けて変化しています。一方で、カーボンニュートラルエネルギーの主役や、必要な技術ブレイクスルーの時期は不透明であり、本格分岐は2030年頃だと考えています。

エネルギー・素材を生業とする当社グループは、エネルギー・素材の安定供給という現在の責任を果たしながら、将来に向けてエネルギー・トランジションに挑戦します。自らの強みを活かし、2030年頃の分岐点に向けて先行して取り組むことで戦略的優位性を確立していきます。

ENEOSグループのカーボンニュートラル指針

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・トランジション」と
「サーキュラーエコミー」を推進します。

カーボンニュートラル基本計画 計画の進捗

当社の温室効果ガス排出削減

→カーボンニュートラル基本計画の詳細は、当社ウェブサイト参照

[WEB](#) 長期ビジョン・中期経営計画
<https://www.hd.eneos.co.jp/company/system/plan.html>

計画の概要と進捗

将来の炭素価格上昇に対する備え		Scope1+2について、2030年度に46%削減、2040年度にカーボンニュートラル実現を目指す
取り組み方針	当社グループの施策	2023年度の進捗
温室効果ガスの排出抑制	<ul style="list-style-type: none"> ● (需要に応じた) 適正な原油処理 ● 製造・事業の効率化(省エネ・燃料切替・再生可能エネルギー活用等) ● カーボンクレジットの活用 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ CO₂見える化システムの導入による製油所排出量の適時把握、カーボンフットプリント算定可能な体制構築 P.29参照
CO ₂ の人為的固定化	<ul style="list-style-type: none"> ● CCS (CO₂の回収・貯留) ● CCSを活用したBECCS※1・DACCS※2等の新規手法 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 令和5年度「先進的CCS事業の実施に係る調査」に採択 ▶ 日本海洋掘削(株)の連結子会社化 P.29参照 ▶ 海外CCSバリューチェーン構築に向けた外部パートナーとの連携協定
CO ₂ の自然吸収増加	<ul style="list-style-type: none"> ● 森林吸収(植林・森林管理等) ● 他の自然吸収手法(ブルーカーボン・土壌炭素固定等) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 森林由来J-クレジット創出に向けた北海道森町との連携協定 ▶ 米国大型森林ファンドへ共同出資 P.29参照 ▶ 産官学連携による大規模ブルーカーボン創出の検討開始

温室効果ガス削減に向けたロードマップ達成に向けて

当社グループは2040年度に向け、自社が排出する温室効果ガスのカーボンニュートラル実現を掲げています。これは、日本政府の目指す2050年カーボンニュートラルの実現を受け、エネルギー供給を担う企業として10年前倒ししての目標達成を目指すべきという考えに基づくものです。また同時に、将来の炭素価格上昇に対する備えでもあります。

これを着実に実行するため、2030年度に2013年度対比46%の排出量削減という中間目標を設定しています。

当社の温室効果ガス排出量(Scope1+2)の削減に向けたロードマップ

(温室効果ガス単位:百万t/年)

		第3次中期経営計画期間	中長期	
		2025年度	2030年度	2040年度
目標	温室効果ガス排出量目標(Scope1+2) ()内:基準年※3対比	31以下 (14%削減)	19以下 (46%削減)	±0 カーボンニュートラルの実現
	メタン排出量(石油開発部門) ()内:基準年※4対比	350t (80%削減)	300t未滿	
想定	燃料等の需要に応じた想定排出量	31.5	23	19
対策	①当社温室効果ガスの排出抑制	-0.5	-1	-3
	②CO ₂ の人為的固定化	—	-3(固定化)	-11(固定化)
	③CO ₂ の自然吸収増加	-0.5(創出※5)	-2(創出)	-5(オフセット)

※1 バイオマス発電時に排出されたCO₂の回収・貯留 ※2 大気からのCO₂直接回収・貯留 ※3 温室効果ガス排出量目標の基準年:2013年度。基準年の温室効果ガス排出量:36百万t、国内分算方法を温対法基準から、GX-ETS基準に変更することに伴い、2022年5月公表時(30百万t)から数字を修正。トランジション・リンク・ボンド(2022年6月15日発行)の目標に変更はないが、2030年度温室効果ガス排出量目標については16百万tを19百万tへ読み替える ※4 メタン排出量の基準年:2021年度。基準年のメタン排出量:1,600t ※5 吸収した分をクレジット創出

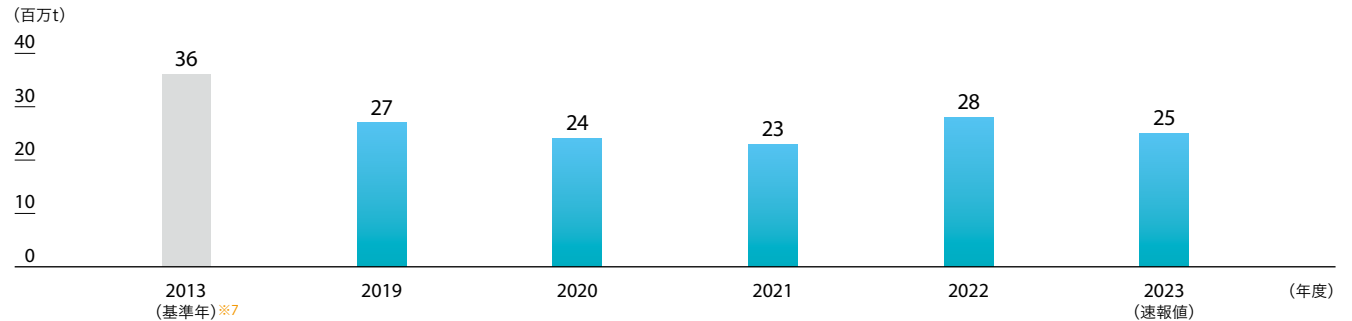
カーボンニュートラル基本計画

計画の進捗

温室効果ガス排出抑制

2023年度のCO₂排出量(Scope1+2)は25百万t(速報値)でした。製油所の効率化に加え、内需減少やトラブルに伴う製油所稼働減や、電気市場価格変動による売電発電装置稼働減により、前年度比で減少しました。

事業活動における省エネルギーを軸に、当社グループの温室効果ガス排出削減を進めています。省エネルギー策として、生産段階を担う製油所・製造所等では、熱交換機の増設・効率化、回転機の高効率化等を進めています。

温室効果ガス排出量(Scope1+2)の推移^{※6}

^{※6} 地球温暖化対策の推進に関する法律(温対法)に基づき算定。2022年度からは、温対法からGX-ETS基準に基づき算定
^{※7} 温室効果ガス排出量目標の基準年

活動事例

温室効果ガスの排出抑制

CO₂見える化システムの導入

ENEOSは製油所での削減推進のために、CO₂見える化システムを導入し、全社の排出量一元管理と、製品ごとの排出量(カーボンフットプリント:CFP)算定ができる体制を構築しました。製油所で実際に取得したデータを用いてのCFP算定は、日本国内の石油会社として初めての取り組みです。

CO₂の人為的固定化

令和5年度「先進的CCS事業の実施に係る調査」に採択

ENEOS、JX石油開発および電源開発(株)の3社で、日本国内でのCCS事業化を検討しています。そのプロジェクトが、2023年8月に(独)エネルギー・金属鉱物資源機構(JOGMEC)による令和5年度「先進的CCS事業の実施に係る調査」に採択されました。

同プロジェクトでは、CO₂分離回収・輸送・貯留に関する設計作

業・貯留層評価等を実施しています。貯留については合弁会社 西日本カーボン貯留調査(株)が主体となって検討を進めており、2030年度までに実装可能なCCSバリューチェーンの構築を目指します。

海外CCSバリューチェーン構築に向けた連携協定

2023年12月にENEOSとJX石油開発が豪州石油・ガス大手のSantos社と日豪間のCCSバリューチェーン構築に向けた共同検討に関する覚書を交換しました。2024年3月にはENEOS、JX石油開発、三菱商事(株)およびマレーシア国営石油会社ペトロナス社の関係会社PETRONAS CCS Solutions社と、東京湾を排出源とするCO₂の分離・回収・集積から船舶輸送、マレーシアでのCO₂貯留までのCCSバリューチェーン構築に向けた共同検討に関する覚書を交換しました。CCSにおいて先駆的な地域の企業との連携を強化することで、日本のカーボンニュートラル計画達成に貢献します。

CO₂の自然吸収増加

森林由来J-クレジット創出に向けた北海道森町との連携協定

当社グループは森林のCO₂吸収能力の活性化を図っています。愛媛県・新潟県でのプロジェクトに続き、2023年11月に日本生命保険(相)と共同で北海道森町とJ-クレジット創出に向けて取り組みを開始しています。

米国大型森林ファンドへ共同出資

ENEOSは、ENEOSグループの米国法人を通じて、2023年7月に住友林業グループが組成する米国森林ファンドEastwood Climate Smart Forestry Fund Iへ出資しました。国内外を問わず、森林の循環利用による脱炭素・循環型社会の形成に貢献します。

社会の温室効果ガス排出削減への貢献

計画の概要と進捗

カーボンニュートラルを将来の事業の柱に		政府や他企業と歩調を合わせ、2050年度のScope3を含むカーボンニュートラル実現を目指す	
取り組み方針	当社グループの施策	2023年度の進捗	
エネルギー分野における排出削減への貢献	<ul style="list-style-type: none"> エネルギートランジションの推進（水素・カーボンニュートラル燃料・再生可能エネルギー等） 	<ul style="list-style-type: none"> 国内各地で再生可能エネルギー発電所を運転開始し、着実に発電能力を拡大 和歌山製造所におけるSAF製造の事業化検討 水素サプライチェーン構築に向けて、外部パートナーと協業および社会実装に向けた実証を開始 	<p>P.41参照</p> <p>P.38参照</p>
素材・サービス分野における排出削減への貢献	<ul style="list-style-type: none"> サーキュラーエコノミーの推進（リサイクル・シェアリング等） 削減貢献につながる製品の供給拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 和歌山県・花王(株)・サントリーホールディングス(株)とのサーキュラーエコノミー実現に関する包括連携協定 循環型社会の実現に貢献する低炭素潤滑油基油の製造プロセス構築 削減貢献商品の社内認証プログラム構築 	<p>P.49参照</p>

社会の温室効果ガス排出削減に向けた

ロードマップ達成に向けて

当社グループのエネルギー事業は、社会の温室効果ガス排出量に大きく影響します。再生可能エネルギー事業の拡大、水素・カーボンニュートラル燃料等の早期実用化、環境負荷を低減する商品の販売・開発を通じて社会全体での排出抑制に努めています。

2040年度を目途にエネルギー供給量当たりのCO₂排出量(CI※1)の半減を目指します。Scope3を含む2050年度カーボンニュートラルに向けて、エネルギートランジションや素材・サービス分野でのサーキュラーエコノミーに取り組むことで、社会の排出量削減に貢献します。また、カーボンニュートラル関連ビジネスを将来の事業の柱にすべく取り組みます。

※1 Carbon Intensity(炭素強度)

社会の温室効果ガス排出削減に向けたロードマップ

		2025年度	2030年度	2040年度		
エネルギー分野	エネルギートランジションの推進	CI(炭素強度)	87g-CO ₂ /MJ	81g-CO ₂ /MJ	44g-CO ₂ /MJ	
		CO ₂ フリー水素	商用化投資判断	25万t	100~400万t	
		カーボンニュートラル燃料	SAF	1号案件投資判断	50~70万KL	国内シェア 50%
			バイオ燃料	—	供給 ハイオクガソリンへの10%混合※2	供給 ガソリンへの20%混合※2
			合成燃料	1バレル/日規模実証	合成燃料製造 300バレル/日	合成燃料製造 1万バレル/日以上
		再生可能エネルギー総発電容量	2GW	3GW	6~8GW	
		CCS(他社向け)	—	—	400~1,000万t	
素材・サービス分野	サーキュラーエコノミーの推進	ケミカル素材	2万t規模 廃プラスチック油化事業開始	非化石資源比率※3 20%	非化石資源比率※3 35%	
		潤滑油	実証完了	リサイクル量 10万KL	リサイクル量 20万KL	
		銅製錬	—	リサイクル比率 25%	リサイクル比率 50%	
		廃棄物最終処分率	1.0%未満			
	削減貢献製品の拡大	削減貢献量(素材)※4	75万t-CO ₂ e	150万t-CO ₂ e	200万t-CO ₂ e	

※2 バイオ燃料+合成燃料 ※3 ナフサクラッカー由来の製品生産量に対するグリーン原料(廃プラリサイクル油、バイオナフサ等)の投入比率

※4 水素、カーボンニュートラル燃料による削減貢献量(2040年度)は2,000~5,000万t-CO₂e程度を見込む

CTOメッセージ

カーボンニュートラルに向けたグループ全体の技術的方向性を決定し、事業戦略の推進に貢献します。

当社グループは、2040年に当社排出分(Scope1+2)、2050年にScope3を含むカーボンニュートラル実現を目指しています。温室効果ガス排出量を削減するだけでなく、エネルギー・素材の安定供給を維持しながらという点に難しさがあります。“カーボン”ニュートラルな社会においても、人類はカーボン(炭素)と水素からなる炭化水素を使い続けるでしょう。長距離移動が必要な飛行機や船舶、大型車両にはエネルギー密度の高い炭化水素(液体燃料)が必要と考えられていますし、皆様が常日頃お使いの化学素材も炭化水素であり、必要とされ続けるでしょう。

当社グループは、エネルギー・素材としての炭化水素を供給し続けます。私たちの強みは、連綿と構築してきたアセットとサプライチェーン。そして再生可能エネルギーやCCS等の新しい基盤が加わります。現在は主に原油を加工したエネルギーと素材を供給していますが、カーボンニュートラル社会では原料が大気中のCO₂を増やさないものに変わります(右図参照)。カーボンニュートラル社会においても皆様にそれら製品を供給するには私たちのサプライチェーンが不可欠と考えます。こうした次世代エネルギー・素材の普及に向けた本格分

岐は2030年頃と考えており、それまでに必要な技術の確立を目指します。そして、2040年にはカーボンニュートラルなエネルギー・素材を収益に貢献する事業へと育て、エネルギー・ランジションを実現したいと考えています。

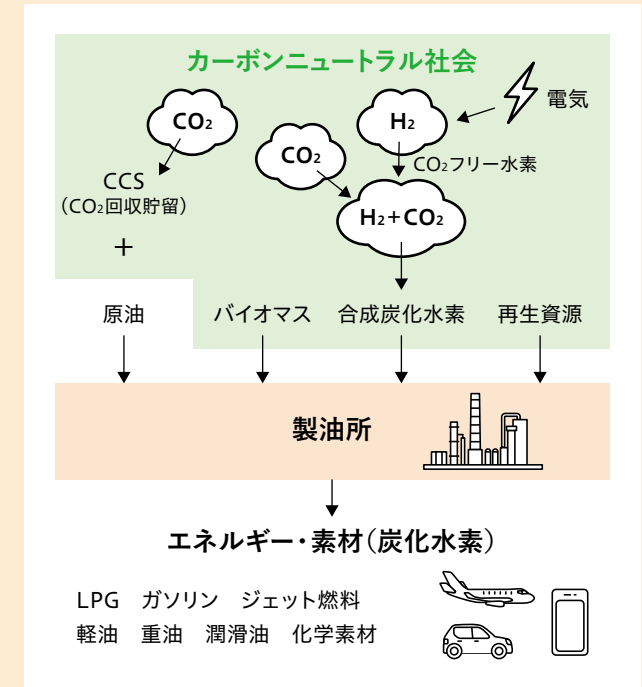
具体的な取り組みも着々と進行中です。例えば、CO₂フリー水素サプライチェーン構築に向けた実証・技術開発、持続可能な航空燃料(SAF)の自社製造体制の構築。また、CO₂フリー水素とCO₂を原料とした合成燃料や、廃プラスチック再資源化等のサーキュラーエコノミーに関する技術開発、CCS実装に向けた検討にも取り組んでいます。これらは当社グループ独自の技術やアセットの活用だけでなく、国の支援や、大学・他社の協力も得ながら進めています。

取り組みを加速させるため、2024年5月にCTOをリーダーとするカーボンニュートラル推進委員会を新設しました。激変する事業環境に応じて基本戦略をアップデートし、中期経営計画や経営戦略へ反映していく狙いです。グループ各社の幅広い知見を束ね、カーボンニュートラルの実現に向けて最先端技術に裏打ちされた戦略を策定、発信していくことがCTOの役割と考えています。

ENEOSホールディングス株式会社
常務執行役員 CTO
未来事業推進部・中央技術研究所 管掌
藤山 優一郎



カーボンニュートラル社会におけるエネルギー・素材供給のあり方



カーボンニュートラル社会では、バイオマスや水素・CO₂からつくられる合成炭化水素、再生資源等、大気中のCO₂を増やさない原料からエネルギー・素材を製油所で製造します。従来の原油処理はCCSと組み合わせ、CO₂排出のネットゼロを図ります。

CFOメッセージ

セグメント別ROIC管理を徹底し、
厳選した戦略投資の実行と
事業ポートフォリオ入れ替え・
最適資本構成の追求等を通じた
バランスシートマネジメントにより
持続的な企業価値向上を
目指します。



ENEOSホールディングス株式会社
代表取締役 副社長執行役員 CFO
田中 聡一郎

中期経営計画の進捗

2023年度実績および2024年度見通し

第3次中期経営計画は、財務面で概ね順調に進捗しています。在庫影響除きの親会社の所有者に帰属する当期利益は、2023年度は白油・輸出マージンの前年度のマイナスタイムラグ反転に、実質の白油マージン・化学品マージンの良化が加わり、2,379億円となりました。2024年度は、白油・輸出マージンのプラスのタイムラグがなくなるものの、製油所稼働の改善等でカバーすることで2,100億円を見込みます。

第3次中期経営計画の財務目標とその進捗

	2023年度 実績	2024年度 見通し	中期経営計画 目標
ROE ^{※1}	8%	7%	10%以上 (2025年度)
ROIC ^{※1・2}	5%	5%	7%以上 (2025年度)
当期利益 ^{※1}	2,379億円	2,100億円	7,000億円 (3カ年計)
ネットD/E レシオ ^{※3}	0.46倍	0.5倍	0.8倍以下
フリー・キャッ シュ・フロー ^{※4}	6,911億円	1,500億円	5,000億円 (3カ年計)

※1 在庫影響除き ※2 インキュベーション除き ※3 ハイブリッド債資本性調整後
※4 リース負債支払後

セグメント別ROICの2023年度実績および2024年度見通し

セグメント	2023年度実績	2024年度見通し	WACC	方針
	ROIC ^{※5} (調整後営業損益 ^{※5} / 投下資本 ^{※5})	ROIC ^{※5} (調整後営業損益 ^{※5} / 投下資本 ^{※5})		
石油製品 ほか ^{※6}	5% (1,499/33,000)	5% (1,500/31,800)	3%	実質のマージン良化に伴い、2023・2024年度はROIC>WACCに改善 トラブル改善、低効率資産売却に加えて、コスト削減や投下資本の厳選によって、さら なるROIC改善を目指す
機能材	3% (52/1800)	5% (80/1,700)	5%	売価改善・経費削減に加え、注力製品の拡販戦略を再構築し、2025年度でのROIC> WACCを目指す
電気	-3% (-43/1,500)	3% (40/1,600)	2%	低コストで競争力のある五井火力発電所の段階的な運転開始により、2024年度の ROIC>WACC、2025年度のさらなるROIC良化を目指す
再生可能 エネルギー	-2% (-82/5,600)	0% (-20/5,900)	2%	事業拡大フェーズにありROIC<WACCだが、発電容量は増加し、償却費除きの利益 も着実に創出(EBITDA: 2023年度227億円、2024年度220億円)
石油・天然 ガス開発 ^{※6}	17% (648/3,800)	14% (600/4,300)	10%	2023年度は既存ガス田拡張の収益貢献等によりROIC値は良好。2024年度はROIC >WACCを維持しながら、既存資産のさらなるリターン拡大につながる投資を実行
金属	6% (723/11,300)	6% (600/10,600)	6%	2023年度は半導体材料・情報通信材料の需要回復が遅れるも、カセロネス銅鉱山、パ ンパシフィック・銅パター売却等ポートフォリオの入れ替えを着実に推進。半導体材料 の回復、情報通信材料事業の強靱化によって2025年度にはROIC良化を見込む
その他	6% (282/4,600)	7% (300/4,100)	3%	—
グループ計 ^{※6}	5% (3,079/61,600)	5% (3,100/60,000)	4%	—

※5 2023年度グループ計。ROICおよび調整後営業損益を除いた数値は概算値 ※6 インキュベーション除き

CFOメッセージ

中期経営計画の進捗 事業の特性やサイクルに応じた セグメント別のROIC管理を徹底

前ページP.32の表「セグメント別ROICの2023年度実績および2024年度見通し」に記載のとおり、2023年度は機能材、電気、再生可能エネルギーの3セグメントでROICがWACCを下回りました。

機能材は、外部環境の悪化等により引き続き厳しい収益状況にあります。売価改善・経費削減を進めることで分子の「R」の改善に注力します。電気は、調達ポートフォリオ見直しの継続による収益改善に加え、2024年度から段階的に五井火力発電所が運転開始し、低コスト発電が可能となることから、ROICがWACCを上回る見通しです。再生可能エネルギーは、事業サイクルの成長期にあって減価償却費が大きく発生することからROICがWACCを下回る見通しですが、EBITDAは着実に創出しており、中長期的には大きな成長が見込まれます。

石油製品、金属の2セグメントについては、分子の「R」の伸長はもちろんのこと、分母の「IC」の低減の観点からも取り組みを進めます。

キャッシュ・フローおよび設備投資の計画 フリー・キャッシュ・フローの最大化を目指して 戦略投資を厳選

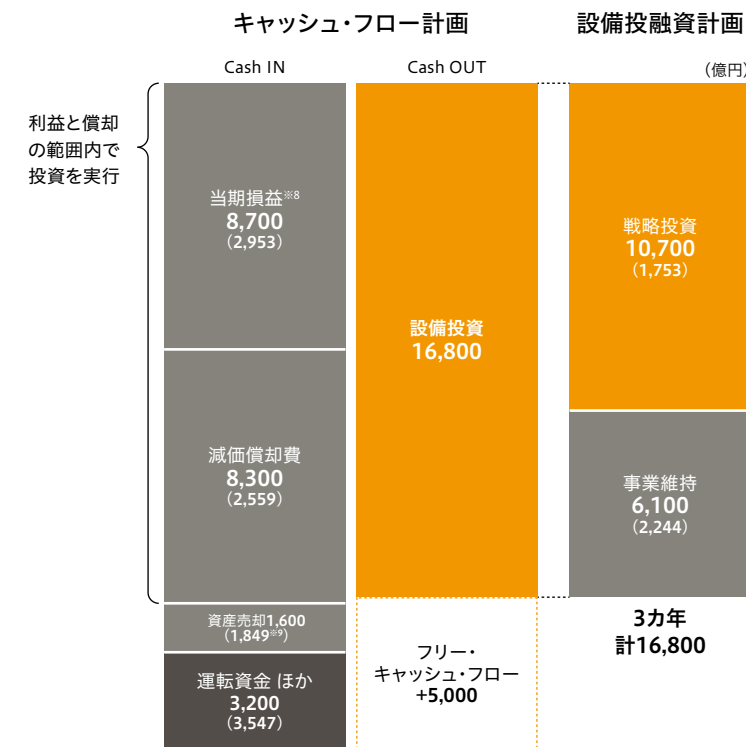
2023年度は、資産効率やポートフォリオの観点から事業

と保有資産を見直し、第3次中期経営計画3カ年累計での計画を超える1,849億円の資産を売却しました。設備投資は、グループ各社の事業特性に応じた投資規律に従って実行しています。ENEOSにおいては、多額の投資案件や重要なM&Aについては、ステージゲート制度※7を適用しています。加えて、M&A担当とは別の専門チームを組成し、技術面、経

済性、法令等の観点からコールドアイレビューを実施しています。さらにグループ運営体制の見直しも踏まえ、ホールディングスとしての投資規律も見直すことで、採算性と財務規律を一層重視し、厳選した戦略投資を実行します。

※7 投資案件の初期検討から実行に至る過程を複数の検討段階(ステージ)に分割し、ステージごとに審議。審議の際にはESG分野を含むさまざまなリスクを分析・明確化し、極力リスクを減じる

設備投資計画



(注) 図中の()内は、総額中の2023年度実績

※8 在庫影響除き100%持分ベース

※9 資産効率の観点から事業および資産を見直し。金属事業において資源・製錬事業(カセロネス銅鉱山、ロス・ペランプレス銅鉱山、バンパシフィック・カッパー)の一部売却によるポートフォリオ入れ替えを実行

CFOメッセージ

バランスシートマネジメント
最適資本構成と資本コスト低減の追求により
バランスシートを最適化

先述のとおり当社では、資産効率の観点から事業ポートフォリオの入れ替えを図るとともに、最適資本構成と資本コスト低減を追求します。

2023年度以降の主な施策を下図に示します。バランスシートの資産面では、より資産効率の高い事業資産の比率を高め、調達面では、負債と資本のバランスを追求したことでネットD/Eレシオが0.1ポイント良化しています。今後もバランスシートマネジメントを推進し、財務体質の健全性と事業の成長性を両軸として企業価値の向上を図ります。

バランスシートマネジメント



※10 2024年2月9日付で開示した「自社株式取得に係る事項の決定および自社株式の消却に関するお知らせ」に基づき、2024年3月末までに実行したもの

株主還元
資本効率と中長期的な企業価値を
高める観点から新たな還元を決定

資本効率の追求、ポートフォリオの入れ替えにより財務体質が2023年度に良化し、年度末時点のネットD/Eレシオが0.46倍へと改善しました。そこで、足元の株価も踏まえ、2024年2月に決定した500億円の自社株式取得に加えて2024年5月に2,000億円の自社株式取得を決定しました。1株当たり22円の配当と合わせると、2024年度単年の総還元性向は126%、2023・2024年度平均の総還元性向は85%の見込みです。今後も株主への利益還元を経営上の重要課題とし、中長期的な企業価値の最大化に取り組みます。

株主還元方針

還元方針
株主への利益還元が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としながら、安定的な配当の継続に努める

第3次中期経営計画期間中の還元の考え方
配当
安定的な配当の継続 下限配当 22円/株
総還元性向

2023年度	2024年度	2025年度
3カ年平均で 在庫影響除き当期利益の50%以上		

Chapter 4 事業戦略

- 36 事業の全体像
- 38 事業別戦略
 - 38 石油製品ほか
 - 39 機能材
 - 40 電気
 - 41 再生可能エネルギー
 - 42 石油・天然ガス開発
 - 43 金属



事業の全体像
At a Glance

2023年度業績サマリー

エネルギー事業

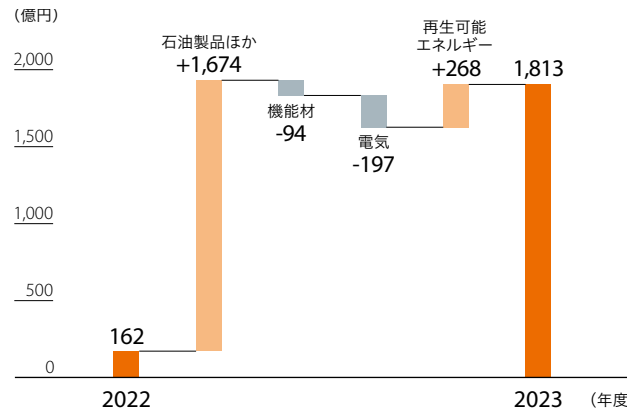
サブセグメント
●石油製品ほか ●機能材 ●電気 ●再生可能エネルギー

石油・天然ガス開発事業

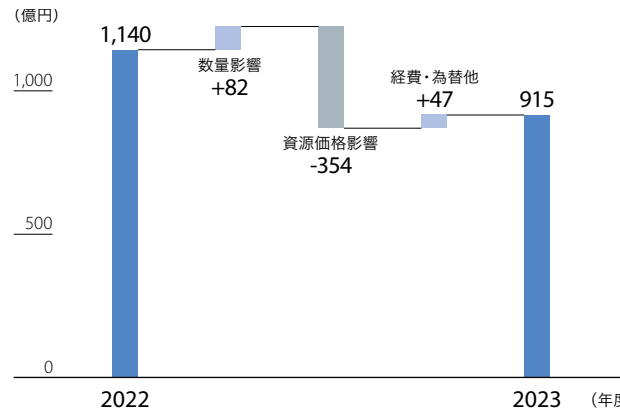
金属事業

サブセグメント
●半導体材料 ●情報通信材料 ●基礎材料 ●事業共通費用等

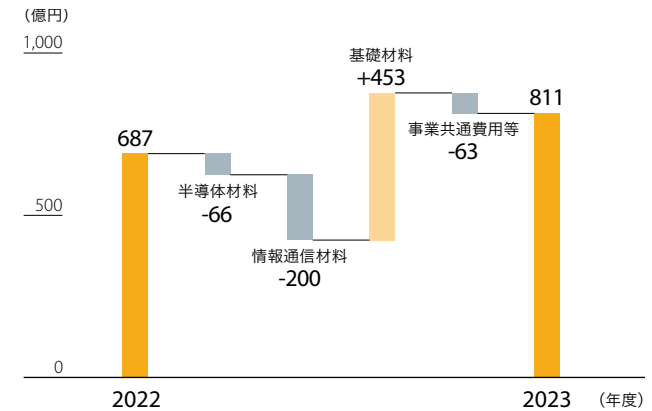
2023年度 在庫影響除き営業利益 増減(前年度比)



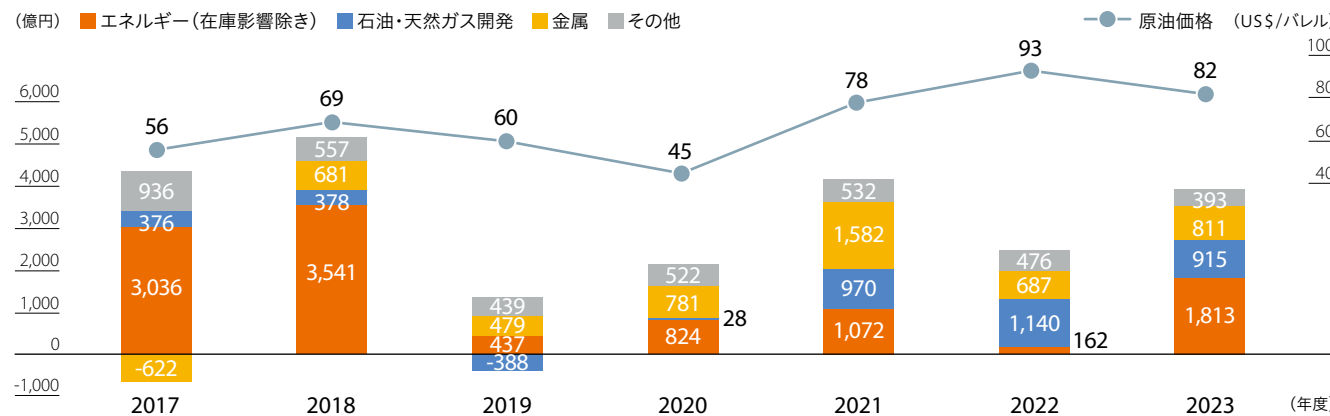
2023年度 営業利益 増減(前年度比)



2023年度 営業利益 増減(前年度比)



営業利益推移



(参考)2023年度 サブセグメント別営業利益

事業	サブセグメント	営業利益(億円)
エネルギー (在庫影響除き)	石油製品ほか	1,889
	機能材	73
	電気	-53
	再生可能エネルギー	-96
石油・天然ガス開発		915
金属	半導体材料	267
	情報通信材料	18
	基礎材料	713
	事業共通費用等	-187

事業の全体像
At a Glance

2024年度以降の新セグメント

石油製品ほか

石油精製販売



SS

石油製品の精製・販売、基礎化学品の製造・販売、潤滑油事業など

国内燃料油※ 販売シェア
約50% 国内1位

次世代エネルギー事業

水素



国内外水素サプライチェーンの早期構築を目指す

2025年度から各種設備の建設開始、
2030年までに水素供給サプライチェーンを構築

SAF



自社製造体制の構築を目指す

1号機：40万KL/年、2027年以降運転開始予定

合成燃料



自社技術による合成燃料の製造体制確立を目指す

低炭素ハイオクガソリン(合成燃料混合)を
2027年頃から一部地域より供給開始予定

機能材



低燃費タイヤ素材

エラストマーなどの高機能素材の製造・販売

環境負荷低減に貢献する
世界トップクラスの技術を誇る製品群

電気



川崎天然ガス発電所

業務用・家庭用電力/都市ガス(ENEOSでんき/ENEOS 都市ガス)の製造・販売およびVPP事業の推進

再生可能エネルギー



うるまメガソーラー

再生可能エネルギーの開発・発電・販売

電源容量(稼働中+建設中)
127万kw
(2024年6月末時点)

石油・天然ガス開発

石油・天然ガス開発



ロンドン油田

石油および天然ガス開発、生産および販売

原油・天然ガス 権益生産量
9万バレル/日
(原油換算：2023年度実績)

CCS/CCUS



Petra Nova CCUSプロジェクト

CCS/CCUS事業の推進

CCS / CCUSの早期実装
に向けた取り組みを
国内外で推進

金属

半導体材料

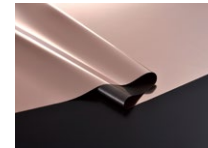


半導体用スパッタリングターゲット

最先端IT機器(半導体等)、医療機器および電気自動車などの各種高機能デバイスへと応用できる製品の製造・販売

半導体材料/情報通信材料
世界シェア1位の製品群

情報通信材料



圧延銅箔

モバイル端末などに使用される圧延銅箔・銅合金条などの製造・販売

基礎材料



銅製錬

銅鉱山での資源開発・販売、銅製錬、リサイクル事業など

その他

NIPPO (アスファルト舗装) など

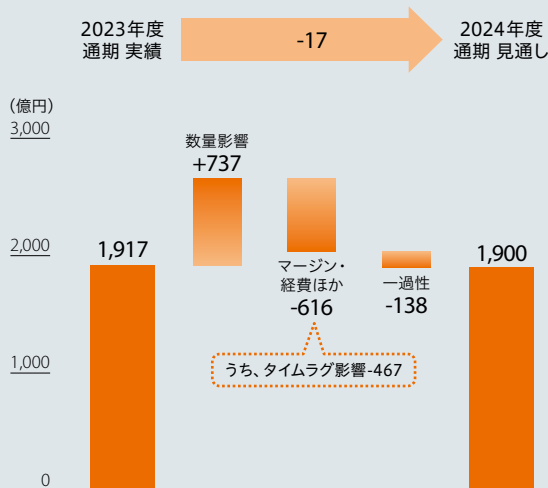
※ ガソリン・灯油・軽油・A重油の合計

事業別戦略

石油製品ほか

カーボンニュートラルに向けた
複数の次世代エネルギーの
開発に取り組み、
さまざまなシナリオに対応

在庫影響除き営業利益の増減見通し



注) 2024年4月1日に実行したENEOS株式会社の分社化に伴い、旧エネルギーのサブセグメントをセグメント化しました



2023年度の事業環境と実績

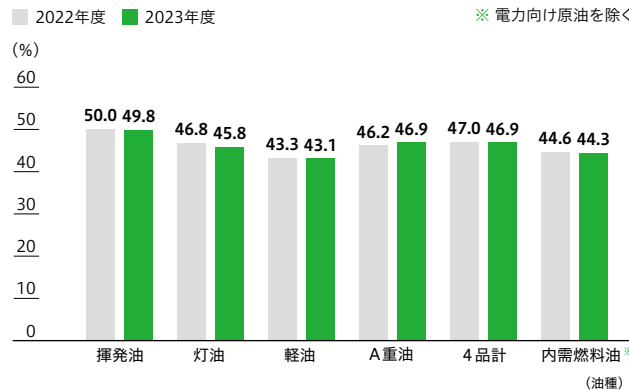
国内向け燃料油販売では、構造的な需要減少に加え、物流効率化や高気温によって販売数量が減少した一方、国内製品市況は海外市況高が影響し堅調に推移しました。こうした事業環境のもと、第3次中期経営計画の「確かな収益の礎の確立」に向けて、基盤事業である石油精製販売事業のキャッシュの最大化に取り組んでいます。

製油所の計画外停止の割合(UCL※)は、目標の5%に対し年度平均では7%でした。しかし、製油所トラブルを要因別に区分けし、継続的にトラブル対策を実行した結果、第4四半期単体におけるUCLは4%まで改善しました。

ビジネスプロセス改革についても、売価改善、IT効率化、物流・販売体制の見直しなどを実施し、取り組み開始から2023年度末までの間に、累計540億円の効果を生み出しています。

※ Unplanned Capacity Loss

日本国内の燃料油販売シェア

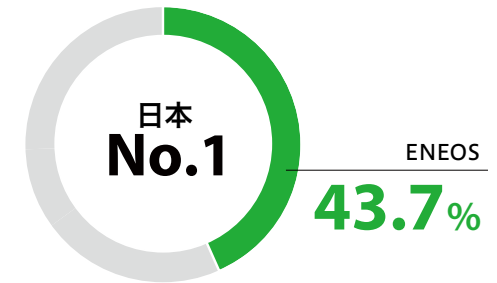


2024年度の計画と
中期経営計画達成に向けた戦略

石油製品には今後も重要なエネルギー源としての役割があります。その安定供給の責任を果たすため、引き続き製油所トラブル対策やビジネスプロセス改革を実行し、中期経営計画達成に向けて全力で取り組みます。

また、エネルギーtransition実現への取り組みとして、2024年度に、バイオマスや廃棄物・廃食油を原料にするSAFの輸入体制を構築しました。並行して自社製造体制を構築すべく、2027年以降に40万KL/年の量産供給体制を構築できるよう、フランスのTotal Energies社と共同検討を進めています。また水素では、製造段階でもCO₂を排出しないCO₂フリー水素を活用した水素サプライチェーンを2030年までに構築するため、多数の有力企業と協業および社会的実装に向けた実証を開始しています。これらにより、今後も国内一次エネルギーのメインプレイヤーであり続けます。

固定式ガソリンスタンドのシェア (2024年3月末)

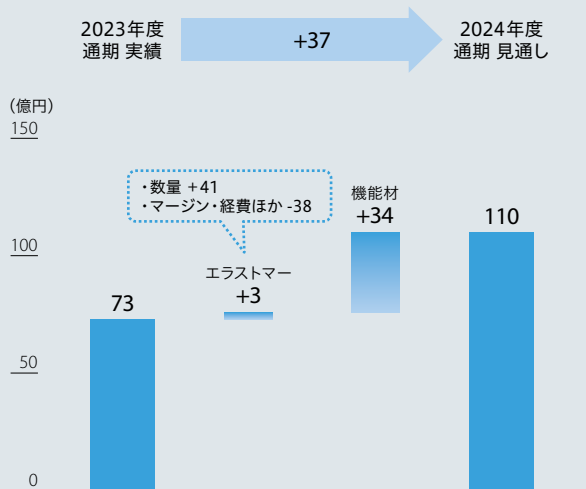


事業別戦略

機能材

エラストマー事業を核として
グローバルに事業を展開し
高機能素材の拡大・
収益の最大化を図る

営業利益の増減見通し



注) 2024年4月1日に実行したENEOS株式会社の分社化に伴い、旧エネルギーのサブセグメントをセグメント化しました



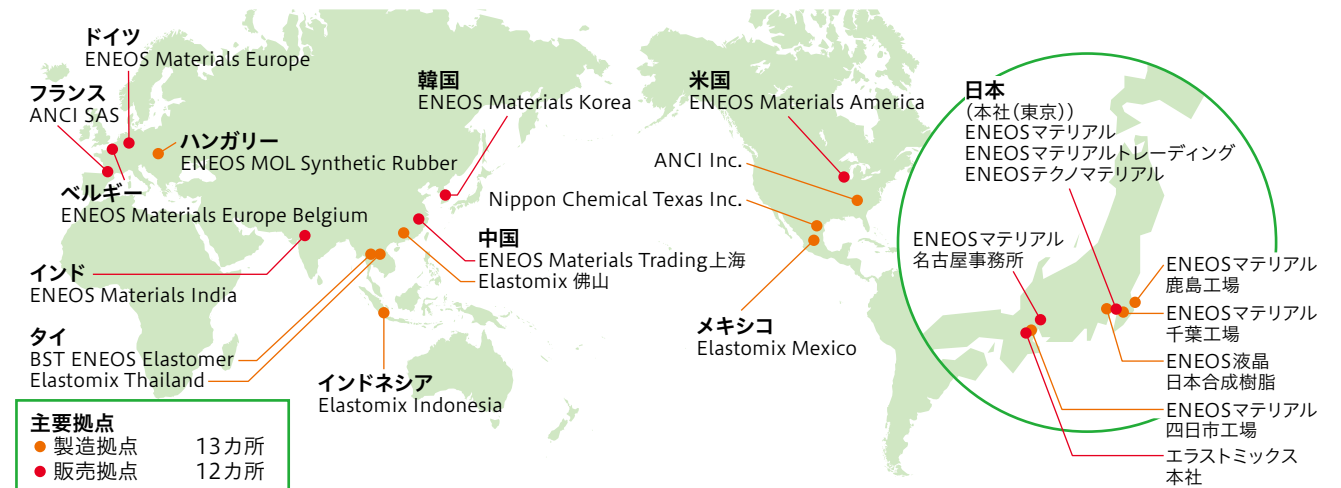
2023年度の事業環境と実績

機能材セグメントの核であるエラストマー※事業は、低燃費・高性能タイヤのトレッド(路面との接地面)の原材料として欠かせない溶液重合スチレン・ブタジエンゴム(SSBR)を主力製品に、モビリティ産業に不可欠かつ環境負荷低減に貢献する素材を提供しています。タイヤは動力源や形態の変化にかかわらず必要と見込まれることから、同事業は今後も確実に成長が期待できます。

2023年度は中国やインドの経済成長を受けたタイヤ需要増加により、SSBRの販売数量は過去最高となりました。しかしながら地域別に見ると、欧州において景気低迷の影響を受けタイヤ需要が大幅に減少しました。また、世界的なインフレの影響を受けコストも増加しました。

※ ゴムのような弾性を持つ工業用材料(合成ゴム等)の総称

主要なグローバル拠点



2024年度の計画と
中期経営計画達成に向けた戦略

2024年度も、厳しい事業環境が継続することを見込んでおり、新規顧客の開拓による拡販等により、稼ぐ力の向上に取り組みます。インフレの影響については、コスト転嫁を進めており、2024年度はベースの収益力回復を図る1年とします。

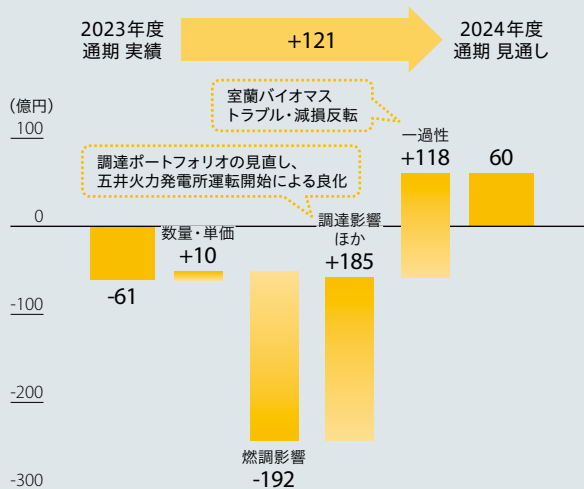
当社グループは長期ビジョンにおいて、素材事業を技術力の発展的強化を図る成長事業として位置付けています。次世代モビリティ産業をはじめさまざまな産業を支える高機能素材の提供を通じて、事業拡大を目指します。

事業別戦略

電気

発電事業と小売電気事業で
安定的な収益確保を目指し、
次世代型エネルギー供給
プラットフォームの構築を推進

営業利益の増減見通し



注) 2024年4月1日に実行したENEOS株式会社の分社化に伴い、旧エネルギーのサブセグメントをセグメント化しました



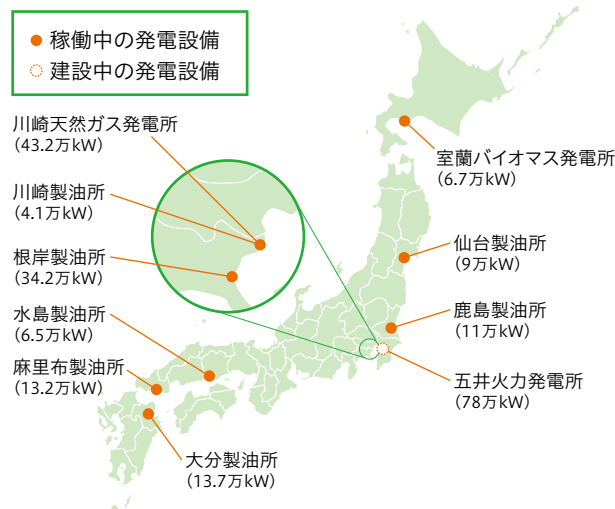
2023年度の事業環境と実績

電源調達から販売(業務用・家庭用)まで一貫した供給体制を構築しています。電源調達では、川崎天然ガス発電所や製油所自家発電等の自社電源によって競争力のある電気を安定的に供給しています。小売販売では、2023年度は65億kWhと、新電力において4位のシェアとなりました。

また、VPP※事業では2023年8月に根岸製油所、2024年3月に室蘭事業所へそれぞれ大型蓄電池を設置し、運用を開始しました。室蘭事業所の蓄電池は出力50MWと国内最大級の系統用蓄電池であり、その調整力を需給調整市場等の各種電力市場へ提供することで電力の安定化に貢献し、再生可能エネルギーの拡大に寄与します。

※ Virtual Power Plant(バーチャルパワープラント)

主な発電施設



2024年度の計画と
中期経営計画達成に向けた戦略

LNGを燃料とする最新鋭・高効率の五井火力発電所が2024年8月に運転を開始しました。2025年度までに順次フル稼働することで、調達コストの良化に貢献します。発電量の増加に伴い、小売の拡販も進めます。

また、清水製油所跡地に太陽光発電設備、蓄電池、水素ステーションを設置し、電力および水素の供給を2024年度中に開始します。同事業では、エネルギーマネジメントシステムを活用して各設備の最適制御を行うことにより、当地で発電した地産の再生可能エネルギーの有効活用を図ります。また、停電等の災害時には自立的にエネルギー供給を行うことにより、地域の防災、減災にも貢献します。

五井火力発電所が営業運転を開始(1号機)

- 2024年8月に1号機が営業運転を開始、2号機・3号機は2025年までに運転開始予定
- 発電規模は78万kW×3基(234万kW)
- 高効率な1,650°C級ガスタービン・コンバインドサイクル発電



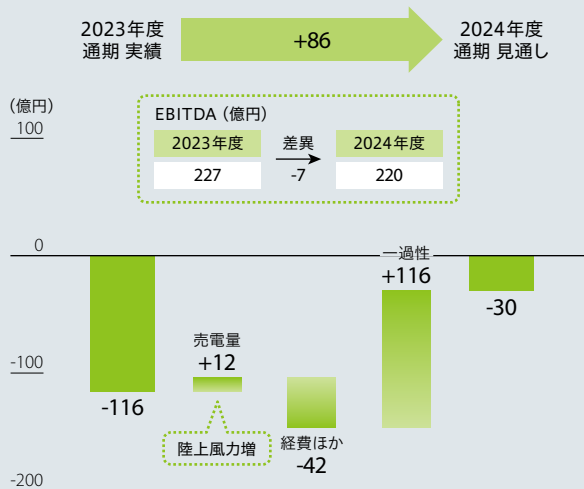
五井火力発電所1号機発電所全景

事業別戦略

再生可能エネルギー

新規電源開発に加え、
高収益なビジネスモデルを創造し、
将来の収益基盤を構築

営業利益の増減見通し



注) 2024年4月1日に実行したENEOS株式会社の分社化に伴い、旧エネルギーのサブセグメントをセグメント化しました

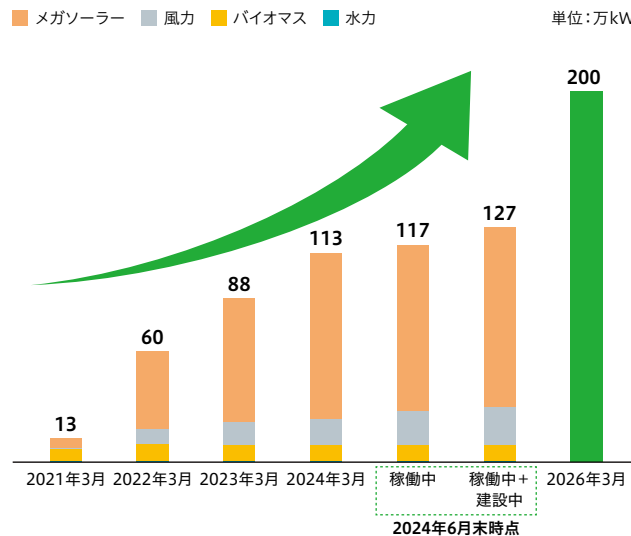


2023年度の事業環境と実績

カーボンニュートラル社会においても国内一次エネルギー供給のメインプレイヤーであり続けるべく、再生可能エネルギー電源の導入を拡大しています。生成AIの普及等による電力需要の増加が見込まれる中、エネルギー自給率の低い日本にとって、エネルギー安全保障の観点からも再生可能エネルギーへの期待が高まっています。

2023年度は、国内で合計約5万kWの太陽光および陸上風力発電所に着工しました。また、2024年3月には公募入札で八峰能代洋上風力発電事業を落札しました。同事業は、秋田県山本郡八峰町および能代市の沖合に着床式風力発電機を

再生可能エネルギー電源容量の推移※



※ ENEOSグループの持分容量ベース(電気セグメントおよび金属セグメント持分込)

25基設置するもので、37.5万kWという国内有数規模の発電設備出力を備えます。今後着工準備を進めたうえで2026年の建設工事開始、2029年の運転開始を目指します。

2024年度の計画と
中期経営計画達成に向けた戦略

太陽光・陸上風力を中心に開発し、2025年度末に当社グループ全体で再生可能エネルギー発電容量(建設中含む)を200万kWへ積み上げます。2030年度以降は洋上風力の導入拡大を本格化し、培ったノウハウを最大限に活用して2050年のカーボンニュートラル社会の実現に寄与します。

主な建設中の国内再生可能エネルギー電源

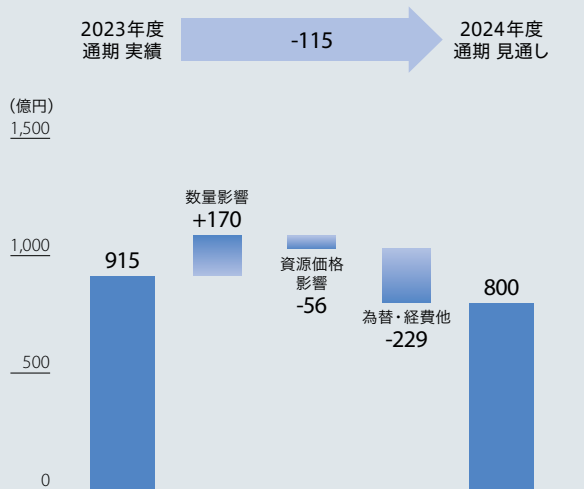
発電所名	電源種別	運転開始予定	発電容量 (100%ベース)
生振太陽光発電所	メガソーラー	2024年12月	0.9万kW
新潟第一太陽光発電	メガソーラー	2024年12月	1.8万kW
大阪太陽光発電所	メガソーラー	2024年12月	2.3万kW
JRE大分別府湾風力発電所	陸上風力	2024年11月	0.9万kW
JRE酒田風力発電所(リプレース)	陸上風力	2027年1月	2.1万kW

事業別戦略

石油・天然ガス開発

既存プロジェクトの
効率的な運用による安定収益の確保と
CCS/CCUS推進による
カーボンニュートラル化を両立

営業利益の増減見通し



2023年度の事業環境と実績

石油・天然ガス開発事業では、基盤事業である石油・天然ガスの開発・生産を軸としつつ、CCS/CCUSを中心とした環境対応型事業を成長事業と位置付けてもう1つの軸とする「二軸経営」を展開しています。

2023年度は、基盤事業の1つであるインドネシアのタングーLNGプロジェクトで設備増設が完了し、生産能力を大きく向上させました。また米国では、火力発電所の排気ガスからCO₂を分離・回収し、油田に圧入することで原油を増産するCCUS事業を推進しています。さらにマレーシアでは国営エネルギー企業のPETRONAS社とともに、既存の天然ガス開発とCCS事業を組み合わせた新規プロジェクトの開発準備を進めています。

主な石油・天然ガス開発プロジェクトの販売量/埋蔵量

国/地域	販売量 (千boed)			埋蔵量 (百万boe)		
	2023年4月-2024年3月			2022年3月末	2023年3月末	2024年3月末
	合計	油	ガス			
米国	2.7	2.3	0.4	11	16	14
ベトナム	3.6	3.0	0.6	3	2	1
マレーシア	30.0	4.3	25.7	63	62	49
インドネシア	23.6	0.6	23.0	121	124	124
バブアニューギニア	14.2	2.3	11.9	67	64	59
UAE・カタール他	14.3	13.9	0.4	61	63	54
合計	88.4	26.4	62.0	326	331	301

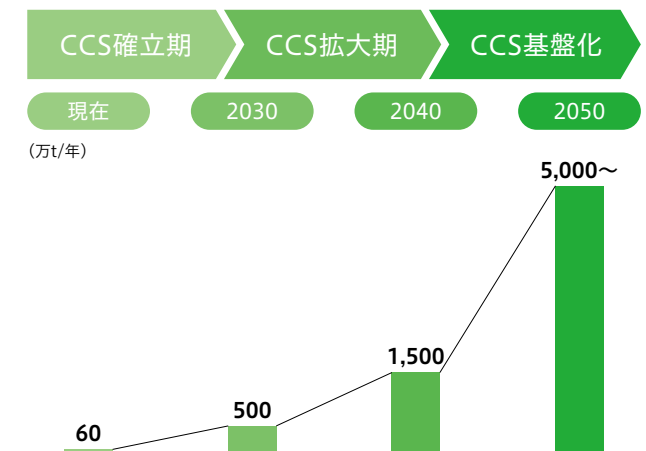
(注) 販売量および埋蔵量は、プロジェクトカンパニーベース(一部は出資ベース)

2024年度の計画と
中期経営計画達成に向けた戦略

2024年度も引き続き、既存生産プロジェクトの安定生産、価値最大化に取り組みます。マレーシアのヘランガス田では既存生産設備を活用した追加開発プロジェクトを進めており、2024年度中の生産開始を予定しています。

また、2023年4月にグループに迎えた日本海洋掘削は、海洋掘削事業を営む日本で唯一の企業であり、CO₂を地下に圧入・貯留するための掘削技術を有しています。環境対応型事業として、国内CCSの事業化に向け、これまでの石油・天然ガス開発の知見を活かしてCCSバリューチェーンを構築していくことにより、日本のカーボンニュートラル計画の達成に貢献します。

当社グループが参画する事業の年間CO₂地下貯留量

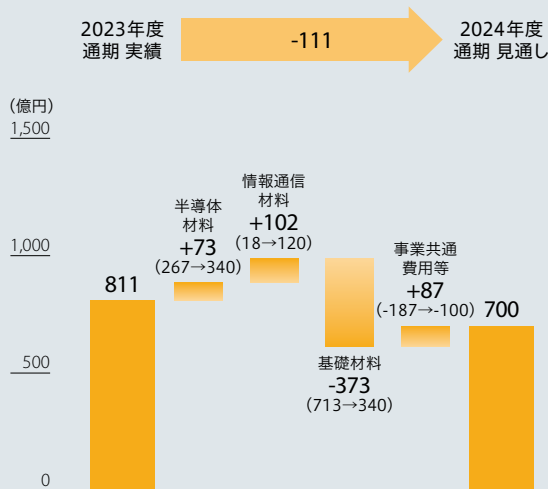


事業別戦略

金属

半導体材料・情報通信材料の
グローバルリーダーとして
生産能力増強と
サステナブルな体制での材料供給

営業利益の増減見通し



2023年度の事業環境と実績

世界シェアNo.1の製品を多数有する半導体材料および情報通信材料を成長戦略のコアとして位置付けています。2023年度はサプライチェーンにおける在庫調整が続く中、中長期の市場成長に対応して生産能力を増強すべく、国内外で新工場の建設を進めました。基礎材料では、事業規模にとられない最適体制の構築を目的に、カセロネス銅鉱山運営会社の株式一部譲渡や、パンパシフィック・銅（株）の株式一部譲渡を実施しました。

2024年度の計画と
中期経営計画達成に向けた戦略

半導体材料および情報通信材料の市場環境は、2024年以降、データセンターや通信機器、またEV・ADAS(先進運転支援システム)といったモビリティ等が牽引し、高い成長が期待されます。少量多品種かつ高利益率の製品の供給体制を構築することで収益規模の拡大を図り、市場成長以上の利益成長の実現を目指します。基礎材料は、それら先端素材に不可欠な銅・レアメタル等の原料を安定調達するとともに、必要なリソースをサステナブルな体制で確保・供給していきます。

半導体材料・情報通信材料事業の主な製品とシェア・用途

主な製品	世界シェア (2023年現在) 当社推定	一次用途例	最終用途例			
			スマートフォン	PC・家電等	通信インフラ・データセンター	自動車
半導体用スパッタリングターゲット	60%	半導体 (メモリー、ロジック等)	○	○	○	○
磁性材料用スパッタリングターゲット	60%	ハードディスク等		○	○	
インジウムリン化合物半導体	30%	光通信デバイス、超高速IC			○	○
高純度タンタル粉	50%	コンデンサ、スパッタリングターゲット	○	○	○	○
FPC用圧延銅箔	80%	FPC (フレキシブルプリント基板)	○	○		○
チタン銅	65%	コネクタ、電子部品用ばね	○	○		○
高強度・高導電コルソン合金	60%	コネクタ、リードフレーム	○	○	○	○
りん青銅箔 (厚さ0.1mm未満)	60%	高級コネクタ、電子部品用ばね	○	○		○

データ社会の進展に伴い
さらなる需要の拡大が期待される

Chapter 5

ESG経営

- 45 ESGマネジメント
- 49 環境
- 50 社会性
- 55 コーポレートガバナンス
- 55 社外取締役対談



ESGマネジメント

ESG経営推進体制

企業が持続的に成長するためには、事業活動を通して社会ニーズに応え続けるとともに、社会課題の解決に貢献することで社会から信頼され、価値を認められる存在でなければなりません。

この認識のもと、ENEOSグループは「ESG経営に関する基本方針」を定め、当社経営会議において将来の経営に大きな影響を及ぼし得るリスクや事業機会を分析し、特定したリスク・重点課題への対応状況を適切に確認する体制を取っています。

ESG経営に関する基本方針

- ENEOSグループにおけるESG経営とは、リスクと事業機会を踏まえて経営・事業戦略を策定し、事業を通じて経済価値(生み出される利益)および社会価値(社会課題解決への貢献)を創出することによって、「ENEOSグループ理念」の実現を目指すことである。
- ENEOSグループは事業を展開するにあたり、ESG経営を推進し、ステークホルダー(利害関係者)から信頼される企業グループの確立を目指す。

リスク・重点課題の特定および対応状況確認プロセス

1. 包括的な協議(原則年1回、第4四半期)(下図①)

経営会議では、議論の実効性および意思決定の迅速性を高めるため、下記の事項を包括的に協議しています。

- 全社的リスクマネジメント(P.70参照)に基づいて特定する重点対応リスク事象
- ESGに関するリスク分析に基づいて特定するESG重点課題
- 内部統制システム(P.70-71参照)に基づいて特定する内部統制上のリスク事象

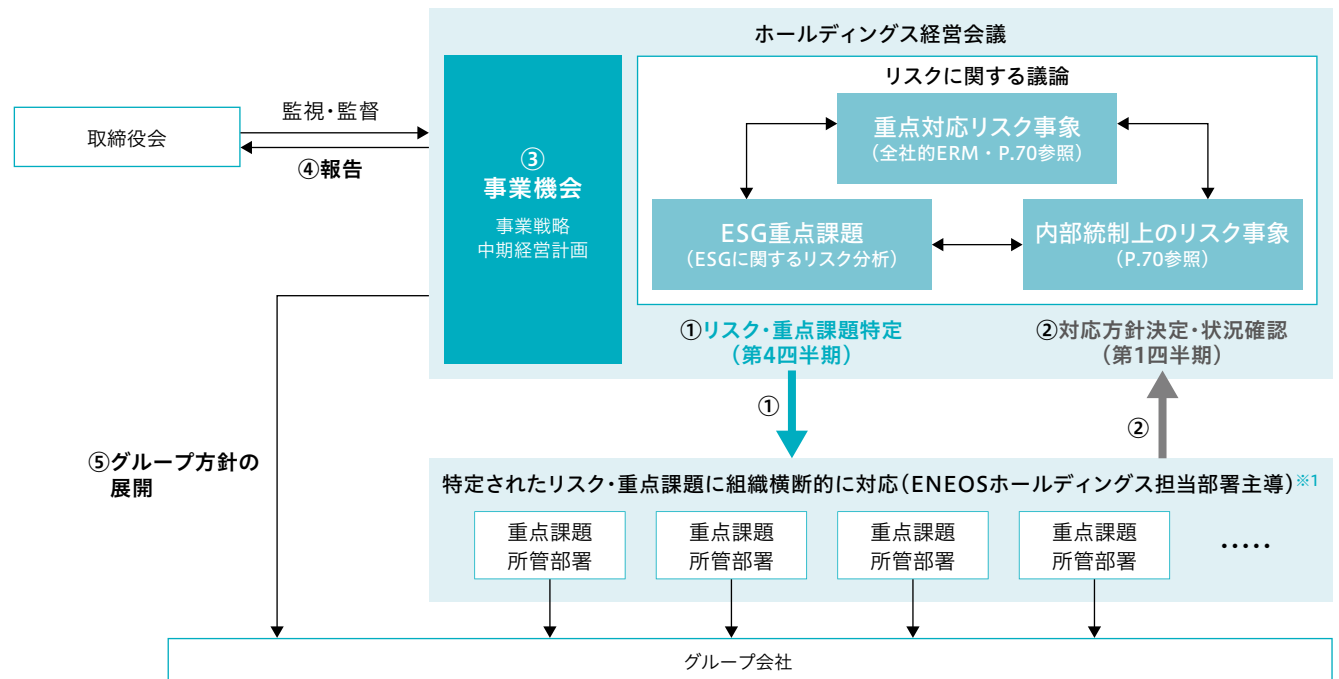
2. 対応方針決定および状況確認(原則年1回、第1四半期)(下図②)

(下図②)

当社所管部署主導のもと、関係部署および主要な事業会社が組織横断的に連携し、特定したリスク・重点課題への対応方針を策定・実行しています。

経営会議では、前年度の対応状況確認とともに、当該年度の対応方針を確定しています。

ESG経営推進体制概念図



※1 例: 内部統制部および法務部が連携して内部統制総括体制を構築・運用(P.70-71参照)

ESGマネジメント

3. 事業機会の議論(適宜) (前ページP.45図③)

経営会議では、中期経営計画や年度ごとの事業計画、およびそれらに基づく予算の審議を行っています。

その都度、事業機会について議論しています。

4. 取締役会への報告(適宜) (前ページP.45図④)

取締役会は、経営および中期経営計画・予算等の事業戦略を決議するとともに、経営会議で決定したリスク・重点課題とそれらへの対応状況の報告(原則年2回)を受けることで、監視・監督しています。

2023年度に取締役会に報告されたESG関連事項は下記のとおりです。

- 2022年度実績、2023年度進捗および2024年度活動計画
- 個別課題への対応
 - ・カーボンニュートラル基本計画の策定について
 - ・カーボンニュートラル戦略に関する状況報告について
 - ・人権デュー・ディリジェンス結果について 等

5. グループ会社との共有(適宜) (前ページP.45図⑤)

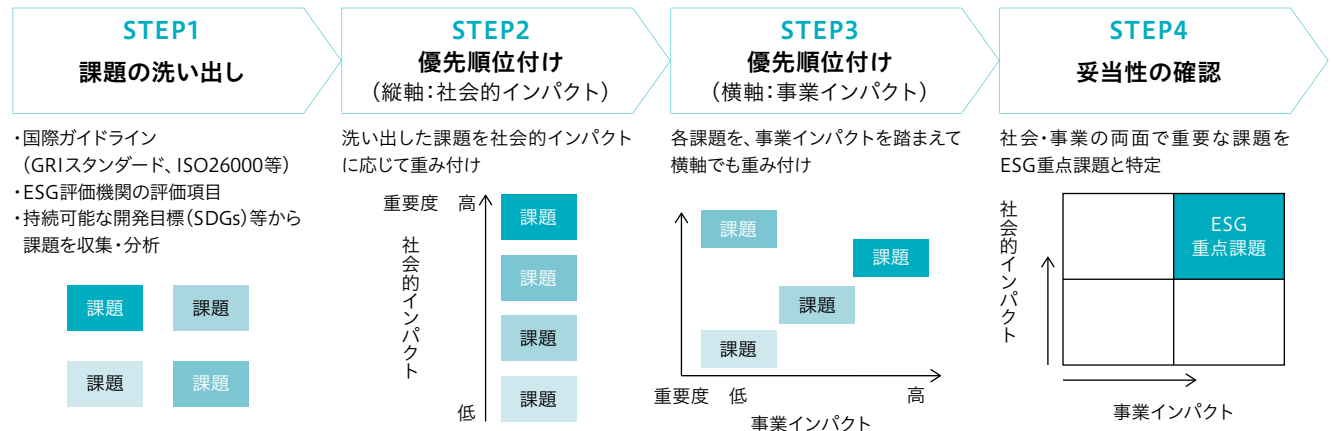
特定したリスク・重点課題をグループ各社と適宜共有し、グループ各社が自律的に自社の事業戦略に反映させることで対応しています。

ESG重点課題の検証と特定

ENEOSグループは、各種ガイドライン、ESG評価機関の評価項目や評価ウェイト等を踏まえ、毎年ESG重点課題を特定してきました。

2024年度の重点課題特定にあたっては、米国サステナビリティ会計基準審議会(SASB)の事業領域別ガイドラインなどを用いて課題の抽出を行い、社会に与えるインパクトの大きさに加え、長期ビジョン・第3次中期経営計画に関する議論・検討内容等を踏まえた当社事業に与えるインパクトの大きさを加味した2軸で優先順位付けをし、10のESG重点課題を特定しました。また、ESG重点課題ごとに責任部署・KPIを設定しており、ESG重点課題におけるKPIの進捗状況、取り組み結果を経営会議・取締役会に報告することとしています。

ESG重点課題の特定手順



特定した2024年度ESG重点課題

上から評価点が高い順に記載しています。

区分	ESG重点課題
環境	脱炭素社会形成への貢献
社会	安全確保・健康増進
ガバナンス	コンプライアンスの推進
社会	国際的な人権原則の遵守
社会	人材の確保・育成
ガバナンス	コーポレートガバナンスの適切な構築・運営
環境	生物多様性リスクの適切な把握・管理
社会	ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)の推進
環境	循環型社会形成への貢献
社会	ステークホルダー(投資家等)とのコミュニケーション

ESGマネジメント

ESG重点課題への対応状況

2023年度は、9のESG重点課題に対して16項目の具体的な目標(KPI)を設定しました。それら目標のうち、14項目を達成し、3項目について未達でした。2024年度は、10のESG重点課題を特定し、20項目の目標(KPI)を策定し達成に向け取り組んでいます。

→詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2024(2024年11月ウェブサイト公開)」参照

DATA ESGデータブック—ESGマネジメント
<https://www.hd.eneos.co.jp/esgdb/management/>

2023年度のESG重点課題と目標・実績

評価：○ 達成・順調 × 未達

区分	2023年度ESG重点課題	2023年度目標(KPI)	結果・進捗状況
環境 (E)	脱炭素社会形成への貢献	CO ₂ 排出削減 排出量3,000万t以下	○ 排出量2,530万t(速報値)
	循環型社会形成への貢献	廃棄物最終処分率 ゼロエミッション(1%未満)維持	× 1.2%
社会 (S)	安全確保・健康増進	重大な労働災害※2件数:ゼロ ※2 死亡労働災害	○ 0件
		TRIR※3:1.0以下 ※3 100万労働時間当たりの負傷者数(不休労災+休業・死亡労災者数)	○ 0.94
		適正体重維持者比率 BMI 25.0未満比率70%以上を維持	× 69.7%(一部対象会社で目標未達となったため)
		喫煙率の低減 喫煙習慣者比率前年比マイナス1.0%以上	× 前年比プラス2.1%(施策の不調・環境の未整備等により、全社的に増加したため)
	ステークホルダー(投資家等)とのコミュニケーション	投資家等との効果的なエンゲージメントの実施(延べ250件)	○ 投資家との面談を積極的に企画・実施(412件)
	国際的な人権原則の遵守	人権デュー・ディリジェンスの実施	○ 第3回人権デュー・ディリジェンスを実施
		人権研修の実施	○ 実施
	人材の確保・育成	効果的な研修・評価の実施	○ ● 各種人材育成研修を実施 ● 研修内容を適宜評価し、翌年度以降の研修に反映
ダイバーシティ&インクルージョンの推進	新規大卒女性採用比率25%以上の維持	○ 27.3%	
	障がい者雇用率2.3%以上の維持	○ 2.57%	
ガバナンス (G)	コーポレートガバナンスの適切な構築・運営	a. 取締役会実効性評価の実施	○ a. 取締役会実効性評価を実施 b. 外部弁護士を講師として招き、役員向けコンプライアンス研修を実施
		b. 役員向けコンプライアンス研修の実施	
	コンプライアンスの推進	遵法状況点検の実施	○ 実施
事業ニーズおよび社内課題に応じた法務研修の実施		○ 実施	
		a. 適切な内部通報対応 b. 効率的な内部通報対応を可能にする外部委託の検討および実施	○ a. 適切な内部通報対応を実施 b. 通報窓口業務を外部委託し、より迅速かつ効率的な対応を推進

ESGマネジメント

2024年度のESG重点課題と目標

区分	2024年度ESG重点課題	2024年度目標(KPI)
環境 (E)	脱炭素社会形成への貢献	CO ₂ 排出削減 排出量2,950万t以下
	循環型社会形成への貢献	廃棄物最終処分率 ゼロエミッション(1%未満)維持
	生物多様性リスクの適切な把握・管理	主要な事業セクターにおける自然資本への依存度および影響度を把握
社会 (S)	安全確保・健康増進	重大な労働災害※2件数:ゼロ ※2 死亡労働災害
		TRIR※3: 1.0以下 ※3 100万労働時間当たりの負傷者数(不休労災+休業・死亡労災者数)
		LTIR※4: 従業員0.0、協力会社社員0.3以下 ※4 100万労働時間当たりの休業・死亡労災者数
		適正体重維持者比率 BMI 25.0未満比率70%以上
		喫煙率の低減 喫煙習慣者比率前年比マイナス1.0%以上
	ステークホルダー(投資家等)とのコミュニケーション	投資家等との効果的なエンゲージメントの実施(延べ250件)
	国際的な人権原則の遵守	2023年度に実施した人権デュー・ディリジェンスのフォローアップ
人権研修の実施		
人材の確保・育成	<ul style="list-style-type: none"> 従業員が安心して誇りを持って働ける環境整備に向けたKPIの設定 ENEOSホールディングス、ENEOSにおける確実な改善 課題設定、部門(職場)ごとの改善施策・計画の策定・実行、モニタリングおよび継続的改善活動の実施 エンゲージメント調査による課題の特定、施策の立案 	
	人材の見える化により経営人材を戦略的に配置・育成する仕組みの整備	
ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)の推進	新規大卒女性採用比率25%以上の維持	
	障がい者雇用率2.5%以上の維持	
ガバナンス (G)	コーポレートガバナンスの適切な構築・運営	取締役会実効性評価の実施(改善プロセスの実行を含む)
		役員向け研修の実施
	コンプライアンスの推進	<ul style="list-style-type: none"> グループコンプライアンス委員会を通じた主要な事業会社のコンプライアンス活動状況の把握および施策の共有 遵法状況点検の実施 各社の事業リスク・社内課題に応じたコンプライアンス・法務研修の実施 <ul style="list-style-type: none"> 適切・迅速な内部通報対応 グループ通報制度見直しを含む実効性のある内部通報体制の構築

環境

循環型社会の形成

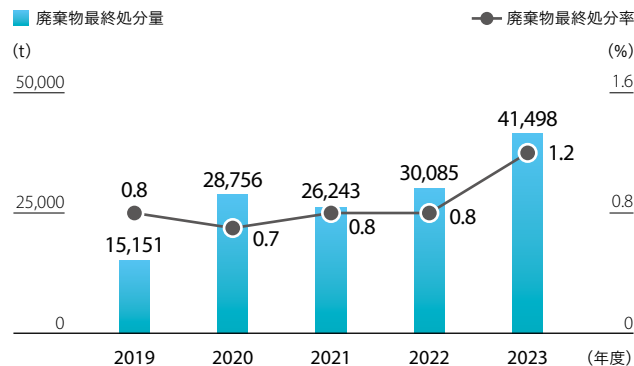
基本的な考え方と目標・実績

循環型社会形成への貢献に向けて、当社グループは自社および社会全体の廃棄物低減や資源循環に努めます。グループ内で資源の有効活用や3R※1を推進するとともに、リサイクル事業を拡大していきます。

当社グループは、ゼロエミッション(最終処分率1%未満)の維持を目標に掲げ、廃棄物の適正管理・再資源化に取り組んでいます。2023年度の総廃棄物量は3,482千t、最終処分量は42千tでした。最終処分率は1.2%となり、ゼロエミッションは未達となりました。前年度からの変動要因としては、建設事業における建築解体工事と舗装修繕工事の増加等が挙げられ、これらの影響により最終処分量および最終処分率が増加しています。

※1 Reduce、Reuse、Recycleの総称。廃棄物の発生抑制(リデュース)、再利用(リユース)、再資源化(リサイクル)を意味する

廃棄物最終処分量／最終処分率



廃棄物の削減

製油所等から排出される汚泥や集塵ダストのセメント原料化、製錬所で発生する中和滓※2の繰り返し使用等を推進しています。また、生産の効率化による原材料の使用量削減、リサイクル原料の使用量拡大を進めています。JX金属では、自社の製錬技術を用いてリサイクル原料から銅・貴金属・レアメタル等を効率的に回収し、有効利用しています。長期的には銅製錬におけるリサイクル原料比率(原料投入比率もしくは製品中の含有比率)を50%まで増やすことを目指しています。

※2 製錬工程での中和反応によって生じる生成物

サーキュラーエコノミーの推進

社会の形態が、大量消費型のリニアエコノミー※3から資源循環型のサーキュラーエコノミーへと移行しつつあります。3Rから一歩進み、製品設計段階からの配慮、メンテナンスによる製品寿命の延長、リースやシェアリングによる利用効率の向上等も重視されています。当社グループは、素材・サービス分野において原料の非化石資源化やシェアリングビジネスに取り組むことで、サーキュラーエコノミーを推進し、ひいてはカーボンニュートラル社会の実現に貢献します。

※3 消費された資源をリサイクル・再利用することなく廃棄してしまい、直線的(Linear)にモノが流れる経済の仕組み

→詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2024(2024年11月ウェブサイト公開)」参照

DATA ESGデータブック—3R(リデュース・リユース・リサイクル)推進
<https://www.hd.eneos.co.jp/esgdb/environment/reduce.html>

活動事例

項目・事業主体	内容
和歌山県・花王(株)・サントリーホールディングス(株)とのサーキュラーエコノミー実現に関する包括連携協定(ENEOS、和歌山県、花王(株)、サントリーホールディングス(株))	2024年1月に、和歌山県、花王(株)、サントリーホールディングス(株)と「和歌山県におけるサーキュラーエコノミーの実現に関する包括連携協定」を締結しました。グリーントランスフォーメーションのモデル拠点として「未来環境供給基地」を目指す和歌山製造所において、使用済み食用油を活用したSAF製造の事業化検討を進めています。
循環型社会の実現に貢献する低炭素潤滑油基油の製造プロセス構築(ENEOS)	廃潤滑油を潤滑油製品の主要基材であるベースオイル(基油)としてリサイクルすることで、潤滑油のライフサイクル全体で排出するCO ₂ の削減、さらには、ベースオイルの安定供給にも寄与します。2022年度から2年間の実証事業において低炭素基油の製造に成功しました。
プラスチック油化の共同事業(ENEOS、三菱ケミカル(株))	鹿島製油所がある鹿島コンビナートにおいて、三菱ケミカル(株)とのプラスチックの共同油化事業に取り組んでいます。商業ベースでは国内最大規模となる年間2万tの処理能力を備えたケミカルリサイクル設備を建設中です。同設備で製造したリサイクル生成油を原料として、両社の持つ石油精製装置およびナフサクラッカーで石油製品や各種プラスチックへと再製品化します。

社会性

安全確保・健康増進

労働安全衛生

当社グループは、労働者の安全を最優先かつ徹底する意志を表明しています。「重大な労働災害(死亡労働災害)件数ゼロ」および「TRIR※11.0以下の達成」をグループの重点目標として定め、協力会社の方々を含めた安全諸活動の徹底および安全教育の充実を図っています。

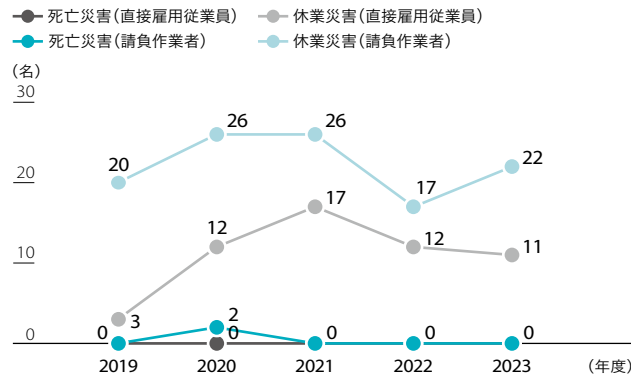
グループ各社では、安全意識の啓発や安全管理の徹底にそれぞれ取り組んでいます。生産・製造拠点のリスクについては、「ハザード(危険源)の特定」「リスク評価」および「必要なリスク対応とその有効性評価」のPDCAサイクルを導入し管理しています。

安全諸活動に関する2023年度実績

2023年度は、重大な労働災害はゼロ、TRIRは0.94で、目標を達成しました。しかし一方で、協力会社員を含めた休業労働災害被災者数が33名発生しました。前年度の29名から増加しており、まだまだ改善が必要です。事故の多くは作業中に発生していることから、安全諸活動の精査と継続により被災者数の低減を目指します。また移動中など、作業外の事故対策として、個別の状況分析と原因究明の結果を周知することで、一人ひとりの安全意識向上を促しています。

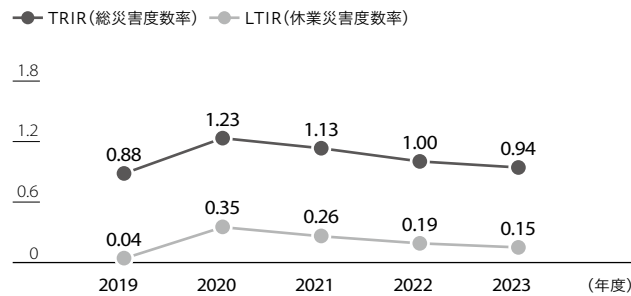
※1 総災害度数率。100万時間当たり負傷者数(不休労災+休業・死亡労働災害者数)

労働災害発生状況※2



※2 集計対象範囲: 主要な事業会社 (ENEOS、JX石油開発、JX金属)

TRIR※3 / LTIR※4の推移※5



※3 100万時間当たり負傷者数(不休労災+休業・死亡労働災害者数)。ただし、熱中症(応急手当)除く

※4 100万時間当たりの休業・死亡労働災害者数

※5 集計対象範囲: ENEOSホールディングスおよび主要な事業会社(ENEOS、JX石油開発、JX金属)の本社、製油所・製造所、事業所の直接雇用従業員。請負作業員データはESGデータブックサイト参照

→詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2024(2024年11月ウェブサイト公開)」参照

DATA ESGデータブック—安全

<https://www.hd.eneos.co.jp/esgdb/social/safety.html>

従業員の健康増進

当社グループは、従業員およびその家族の健康を大切にすることが、従業員の活力向上、生産性改善および組織活性化につながり、ひいては成長戦略実現の原動力や競争力の源泉になると考えています。このような考え方のもと、健康に関する基本原則をグループ行動基準に定めるとともに、従業員の自律的な健康管理および健康増進に寄与すべく「健康経営」を推進しています。

健康管理に関する2023年度実績

当社グループ※6は、国内外で定期健康診断の受診率100%実施に加え、生活習慣病予防に向けて喫煙率の低減※7および適正体重(BMI25未満)維持者比率70%以上を目標に取り組んでいます。2023年度は、定期健康診断の受診率100%を維持しました。喫煙率は前年度比2.1ポイント上昇し、適正体重維持者の比率は69.7%と目標の70%にわずかに届きませんでした。同目標については、2024年度も継続としており、目標達成に向けて取り組みを続けます。特に、喫煙率低減については、環境の整備、個々人の意識向上施策と具体的な禁煙プログラムを並行展開することで、増加傾向にある現状を改善すべく取り組みます。

※6 集計対象: ENEOSホールディングスおよび主要な事業会社(ENEOS、JX石油開発、JX金属)

※7 年度目標: 喫煙習慣者比率前年度比マイナス1%以上

→詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2024(2024年11月ウェブサイト公開)」参照

DATA ESGデータブック—健康

<https://www.hd.eneos.co.jp/esgdb/social/health.html>

社会性

人権の尊重

人権に関する基本的な考え方

当社グループは、すべてのステークホルダーの人権を尊重することが根本的かつ必須の重要テーマであるとの考えのもと、人権尊重の基本原則を「行動基準」に定め、これを補完する「人権ポリシー」を制定しています。国連「ビジネスと人権に関する指導原則」(UNGP)、国際労働機関(ILO)の中核的労働基準、「労働における基本的原則及び権利に関する宣言」等の国際規範を支持しています。

ビジネスと人権に対する社内体制

当社グループは、人権デュー・ディリジェンス、サプライチェーンにおけるCSR調達アンケート、そして人権への負の影響が疑われた場合の対応フローという3つの仕組みを通じて、網羅的に人権リスクの把握に努めています。

人権デュー・ディリジェンスで受領する第三者意見およびCorporate Human Rights Benchmark(CHRB)の評価結果を踏まえ、当社の経営企画部および人事部が主導して当社グループにおける人権への取り組みを強化しています。

また、事業活動において万一人権を侵害する事態が生じた場合は、法令に基づき、また関係当局の指導も受けて速やかに是正・救済の措置を取るとともに、再発防止に努めます。

人権デュー・ディリジェンス

当社グループは、2019年度から隔年でUNGPに沿った人権デュー・ディリジェンスを実施しています。2019年度・2021年度の人権デュー・ディリジェンスでは、事業活動における人権侵害リスク範囲の特定と評価、改善策立案、教育の仕組み構築等について確認し、第三者検証を受けました。

2023年度に第3回の人権デュー・ディリジェンスを実施しました。今回は新たに当社グループの事業領域を複数選定し※、当該事業やサプライチェーン上の人権リスク・課題を抽出しました。第3回では(社)ザ・グローバル・アライアンス・フォー・サステナブル・サプライチェーン(ASSC)に協力を仰ぎ、机上調査に加えてサプライヤーおよび協力会社へのヒアリングも実施しました。それらの結果をもとに当社グループの人権リスクを評価・検証し※、優先的に対応すべき人権リ

スクを特定、対応策を検討しました。第4回人権デュー・ディリジェンスの実施までに改善を図ります。

併せて、ASSCから受領した第三者意見を踏まえ、高精度のリスク評価に向けた各部署および現場ヒアリングの強化や、将来的な人権デュー・ディリジェンス対象範囲の拡大についても検討していく予定です。

※ 人権デュー・ディリジェンスにおいて検証した5つの事業領域：石油・ガス事業(上流の)X石油開発領域を含む)、潤滑油事業、再生可能エネルギー事業(ジャパン・リニューアブル・エナジー(現ENEOSリニューアブル・エナジー))。機能材事業(ENEOSマテリアル)。金属事業(JX金属)
人権デュー・ディリジェンスにおいて検証した22のリスク項目：雇用条件、労働時間と賃金、職場での差別、強制労働、若年労働と児童労働、労働安全衛生、環境汚染、土地利用と財産権、結社の自由と団体交渉権、地域社会、従業員のプライバシー、女性と性的マイノリティの権利、ハラスメント、汚職と贈収賄、セキュリティ、移民労働者の権利、表現の自由、教育と研修、貧困、ガバナンス、製品開発/広告/製品およびサービスの使用、倫理的な調達

→詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2024(2024年11月ウェブサイト公開)」参照

DATA ESGデータブック—人権
<https://www.hd.eneos.co.jp/esgdb/social/rights.html>

優先的に対応すべき人権リスクと対応策

人権リスク	対応策および取り組み
1) サプライヤーの救済にアクセスする権利の不十分性	● サプライヤー向け人権相談窓口の周知 2022年度に開設した「サプライヤー向け人権相談窓口」について、対象者が平易にアクセスできるよう、当社窓口部門を通じて案内を実施
2) サプライチェーンにおける外国人労働者に関する潜在的な人権リスク	● 外国人労働者の実態把握および対応方針の策定 第3回人権デュー・ディリジェンスで具体的な課題は発見されなかったものの、潜在的リスクを洗い出すべく実態把握に努める。人権リスクの可能性がある場合は現地監査等を含む対応方針の策定を予定
3) サプライチェーンにおける強制労働に関する潜在的な人権リスク	● サプライチェーンにおける強制労働の実態調査を継続 2022年度のCSR調達アンケートで強制労働の有無を調査。同様の状況把握を継続し、十分な回答を得られない場合等は実態調査等のフォローアップを検討

社会性

サプライチェーンにおけるCSR調達アンケート

当社グループは、2018年度からサプライヤーへのCSR調達アンケートを導入しています。その中で、当社グループの人権デュー・ディリジェンスで検証する事項を含めることで、同等の人権デュー・ディリジェンスを実施しています。大きな人権リスクは顕在化していませんが、必要と思われるサプライヤーに対しては改善措置を働きかけ、2年に1度のペースで進捗を確認します。

広く第1次サプライヤーへの調査を経て、その後、取引上の重要性やESGリスクの観点から対象とするサプライヤーを選定しています。加えて、CSR調達アンケートを端緒に人権リスク調査のプロセスを充実させるなど、より実効性の高い人権リスク担保の仕組みを整備しています。

こうした取り組みに加えて、JX金属グループでは、紛争鉱物への対応を行っています。

→本項目の詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2024(2024年11月ウェブサイト公開)」参照

DATA ESGデータブック—サプライチェーンマネジメント
https://www.hd.eneos.co.jp/esgdb/social/supply_chain.html

人権への負の影響が疑われた場合の対応

2021年度に取締役会の監督を受け、人権対応フローを策定しました。同フローは、当社グループが関与する人権への負の影響をタイムリーに特定・分析し、それを回避し軽減するための仕組みです。UNGPで求められている人権デュー・ディリジェンスの枠組みに則し、主に第三者による人権侵害に対して当社事業活動が及ぼす影響の観点から対応方針を決定するものです。

当該フローを補完するため、2023年度に、人権侵害の深刻度などを含む「判定時の確認および人権関連チェック8項目」を新たにまとめました。

人権リスクが認められた場合には、随時、同フローに基づいて対応方針を決定し、半期に1度、取締役会に報告します。

人権対応フロー概要

- 人権リスクの特定
 デスクトップリサーチや報道、外部からの指摘、社外とのエンゲージメント等により、第三者による人権侵害の有無、当該人権侵害に対する当社の加担の有無を判断
- 対応策の検討
 加担があると判断される場合は働きかけまたは取引停止を検討
 加担がないと見込まれる場合も、判定時の確認および人権関連チェック8項目を用いて多面的に当該リスクを把握し、その後の措置をあらかじめ議論

人権研修やeラーニングによる啓発活動

グループ各社において、すべての役員・従業員を対象に人権啓発研修やeラーニングを継続しています。2023年度は「ビジネスと人権」「ハラスメント防止」をテーマとした研修を実施、総時間数は5,828時間(当社およびENEOS)です。

人権相談窓口(救済措置)

当社グループは、事業活動において人権に関する影響があったことを確認した場合、その影響を受けた当事者を会社が救済することを、グループ行動基準、人権ポリシー等に則して約束しています。

人権侵害を含む、社内における相談窓口として「コンプライアンスホットライン」(P.73参照)に加えて「人権相談窓口」を、サプライヤーの相談窓口として「サプライヤー向け人権相談窓口」を用意。日常的に発生し得る人権問題から重大な人権侵害まで匿名で相談を受け付けています。当然、相談・通報することによって通報者に不利益が生じることは一切なく、プライバシーは厳格に保護されるとともに、通報者への報復行為等は固く禁止しています。

また、「コンプライアンスホットライン」および「人権相談窓口」に相談された事案について、同じ事案を外部のいかなる救済措置によって解決を図ることも制限していませんので、各国の法制度(公益通報者保護法等)に従って他の救済手段を求めることもできます。

→人権に関する取り組みの詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2024(2024年11月ウェブサイト公開)」参照

DATA ESGデータブック—人権
<https://www.hd.eneos.co.jp/esgdb/social/rights.html>

社会性

人材の確保・育成

人材育成に関する基本的な考え方

当社グループは、急速に変化する事業環境の中で成長戦略を実現するためには、創造と革新の精神を持ち、グローバルに挑戦し続ける人材の育成が重要な課題であると捉えています。このような考え方のもと、人材育成に関する基本原則をグループ行動基準およびグループ人材育成基本方針に定めるとともに、採用、配置、評価、昇格、教育の各フェーズにおいて、一貫性のある人材育成体制の整備を進めています。

長期ビジョンの実現に向け、第3次中期経営計画期間において、基盤事業の変革・改善を支える人材、新たなビジネス展開を牽引する人材の確保・育成に注力します。

ENEOSグループ人材育成基本方針

創造と革新の精神を持ってグローバルに挑戦し続ける人材を確保すべく、継続的かつ計画的に育成する。

会社は、グループの「使命」、「大切にしたい価値観」をしっかりと認識し、高い倫理観とチャレンジ精神を持った従業員を大切に育成していきます。

経営基盤強化のため、中長期的な企業価値向上の実現を担う人材を育成する。

会社には、その事業形態や組織に応じて、さまざまな機能、役割が存在します。そのすべてが会社運営にとって欠かせないものであり、すべての従業員が持てる力を最大限に発揮して組織に貢献できるよう適切な育成を進めていきます。

全従業員一人ひとりの適性に合わせた多様な育成・成長を図り、自主的に成長を目指す従業員を積極的に支援する体制を整える。

多様な人材の成長を支えることが会社組織の活性化、ひいては競争力の強化につながると考えています。従業員一人ひとりの個性を尊重し、その適性に合わせ各人の自主的な成長を支援します。

2023年度の年間研修時間※

(時間)

総研修時間	従業員1人当たりの研修時間数
79,279	6.4

※ ENEOSホールディングスおよび主要な事業会社(ENEOS、JX石油開発、JX金属)の人事部が主催または派遣した社内集合研修、社外派遣研修の時間数を集計

活動事例

自律的キャリア形成を支援するELP制度

ENEOSは、従業員のキャリア形成に向けオンライン学習支援制度「ENEOS Learning Platform(ELP)」を設けています。希望者が研修項目を選んで一定期間自由に利用でき、また一定の要件を満たすことで会社から50%の費用補助を受けられます。

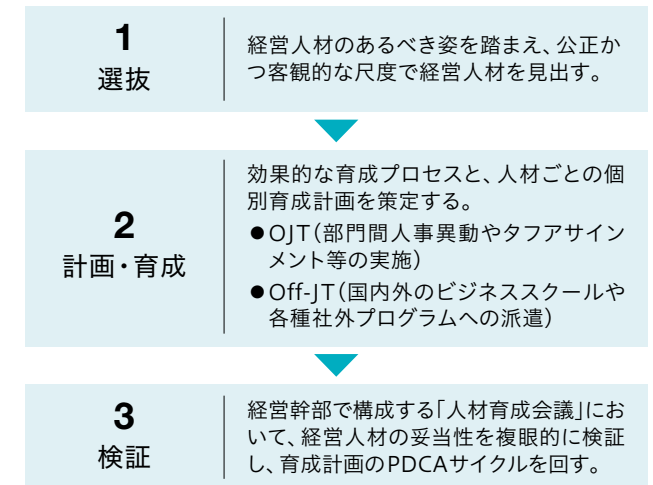
第3次中期経営計画の人事戦略施策の1つとして1,500名以上の利用を目標としており、2023年度実績は800名です。利用者から「さまざまな研修から選んで自律的に学べた」等の声を得ています。

経営人材の育成

今後想定される経営環境の急速な変化にしっかりと対応していくためには、会社の方向性を見定め、経営の舵取りを担う経営幹部の候補としての経営人材を従来以上に計画的かつ戦略的に育成していく必要があります。

当社および主要な事業会社は、経営人材の育成を各社共通の課題として取り組むこととしています。適性のある者を早い段階で幅広く見出すとともに、将来において経営幹部として十分に力を発揮できるよう育成を進めています。

ENEOSにおける経営人材の選抜・育成フロー



→詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2024(2024年11月ウェブサイト公開)」参照

DATA ESGデータブックー人材育成
<https://www.hd.eneos.co.jp/esgdb/social/development.html>

社会性

ダイバーシティ・エクイティ&
インクルージョンの推進

多様性に関する基本的な考え方

当社グループは、多様な人材の誰もが能力を最大限発揮し、新たな価値を創造し、組織全体の成長につなげるよう、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンを推進しています。従業員エンゲージメント調査等を実施して会社と従業員との間における課題や問題点を可視化、改善し、一人ひとりが活躍できる社内環境を整備しています。

女性の活躍推進

当社グループは、意欲ある女性従業員の成長を支援する仕組みや制度を整備・拡充しています。また、グループ各社で法^{※1}に基づく「女性活躍推進行動計画」を策定し、女子学生の採用比率や役職者登用人数等の数値目標を掲げて取り組みを進めています。

女性従業員の雇用状況^{※2}(2024年3月末時点)

区分	女性の人数	総数に占める割合
新規採用者	120名	16.0%
全従業員	1,646名	13.6%
管理職	158名	5.6%
取締役 ^{※3}	4名	40.0%
全女性従業員の平均勤続年数	15.3年(男女間の平均勤続年数の差:1.9年)	

※2 集計対象：女性取締役数はENEOSホールディングス、それ以外はENEOSホールディングスおよび主要な事業会社(ENEOS、JX石油開発、JX金属)の在職者(正社員)

※3 女性取締役数のみ2024年6月26日時点

ENEOSは、指導的地位(グループマネージャー以上)に就く女性を2026年4月までに100名とすることを目標に、女性従業員を対象とした社外マネジメント研修や社内外のロールモデルとの対話を通じてキャリア意識を醸成する等、女性役職者の育成に資する取り組みをしています。2024年4月時点の実績は58名です。同じく2024年4月時点の女性基幹職数(管理職相当)は、JX石油開発で役員を除いて11名です。JX金属は21名で、2026年3月までに30名以上を目標としています。

※1 女性の職業生活における活躍の推進に関する法律(女性活躍推進法)

経験者採用者の管理職への登用

当社グループは、第3次中期経営計画に沿って人材ポートフォリオ転換を推進しており、その一環として、社内にはないノウハウ・知見を持つ経験者の採用および管理職への登用を拡大しています。

2023年度末時点で1,600名の経験者採用従業員が在籍し、うち224名が管理職です^{※4}。

※4 集計対象：主要な事業会社(ENEOS、JX石油開発、JX金属)において2017年度以降に経験者採用した従業員数・管理職数。JX石油開発、JX金属は基幹職(管理職相当)を管理職数として集計

シニア人材の活躍推進

基盤事業を変革・改善していくうえで、豊富な知識や経験を持つシニア人材が一層活躍できる制度を整備しています。

ENEOSは、2023年度に管理職相当を含め役割の大きさに応じた階級・役割給を設定し、再雇用者を適正に処遇できる制度を整えました。JX石油開発は一般従業員と同一の制度を適用し、職責と処遇のアンバランスをなくしました。JX金属は2022年10月に定年年齢を60歳から65歳に引き上

げ、昇給・昇格等において一般従業員と同じ処遇制度を適用しました。

障がい者の活躍推進

当社グループは、障がいのある従業員をそれぞれの個性や適性に応じた職場へ配置しています。2023年度末時点の障がい者雇用率は、法定の2.3%を上回る2.57%です。また、当社は、障がい者の活躍支援に取り組む国際イニシアチブ「The Valuable 500」に署名・参加しています。

活動事例

女性社外取締役の社内講演会

当社女性社外取締役3名による社内講演会を2023年11月から2024年1月にかけて開催しました。ビジネス界で活躍する講師3名が、今後のグループ経営や事業成長のあり方、自律的なキャリア形成におけるマインドの持ち方、リーダーシップの発揮の仕方等をテーマに従業員に語りかけ、エールを送りました。

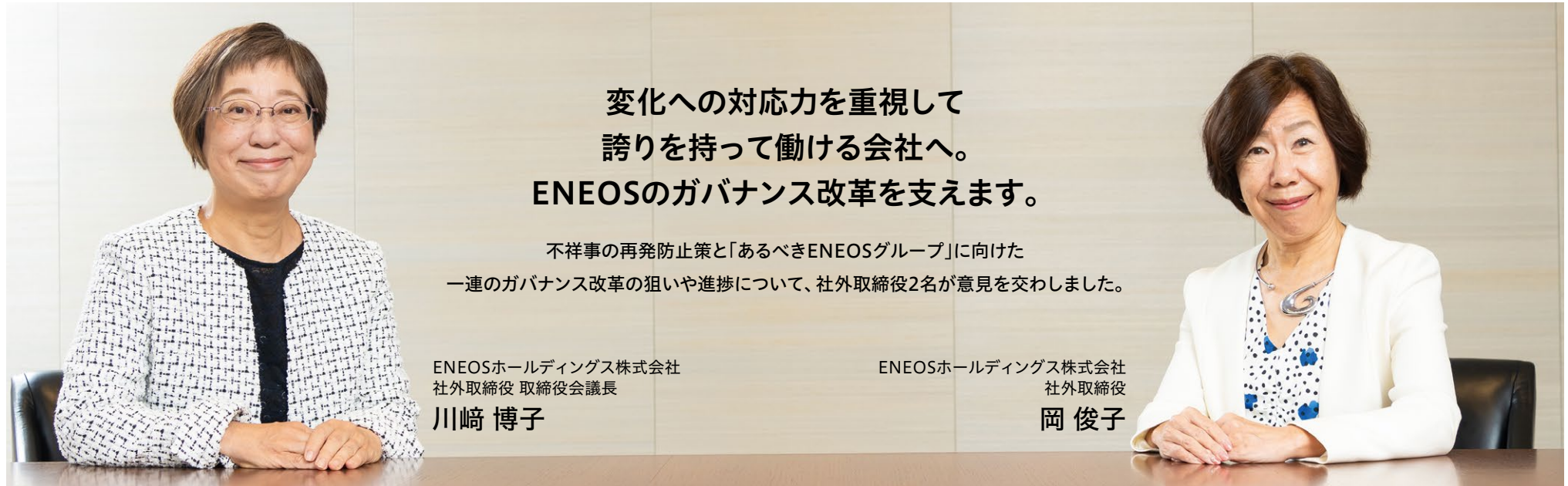
オンラインと会場参加を合わせ、計3回で延べ1,500名超の従業員が聴講し、企業のビジネス転換やリーダーの心構え、組織経営におけるインクルージョンの重要性について多くの示唆を得ました。2023年11月の講演会



→詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2024(2024年11月ウェブサイト公開)」参照

DATA ESGデータブック—健全な職場環境
https://www.hd.eneos.co.jp/esgdb/social/office.html

コーポレートガバナンス 社外取締役対談



変化への対応力を重視して 誇りを持って働ける会社へ。 ENEOSのガバナンス改革を支えます。

不祥事の再発防止策と「あるべきENEOSグループ」に向けた一連のガバナンス改革の狙いや進捗について、社外取締役2名が意見を交わしました。

ENEOSホールディングス株式会社
社外取締役 取締役会議長

川崎 博子

ENEOSホールディングス株式会社
社外取締役

岡 俊子

ガバナンスの課題認識

変化対応力を高めるためのガバナンス改革

——今回の一連のガバナンス改革について、その背景や課題認識を聞かせてください。

岡 一連のガバナンス改革は、不祥事の再発防止のみを目的としたものではなく、「あるべきENEOSグループ」に向けた取り組みを進めるうえで、必然でした。

企業の経営資源はヒト、モノ、カネ、そして情報と言われます。初めにモノ＝商品の市場があり、そこにカネ＝資金の市場ができて、昨今はヒト＝人材の市場も活発です。今や企業経営はそれらすべての市場に向き合うべき時代です。そこで重要なのが、コーポレートガバナンスです。ところが、結局の

ところ当社は、コーポレートガバナンスの強化を進めようとはしていたものの、きっかけをつかめずにいたところがあったのではないかとの印象を持っています。そのような中で、残念ながら続いてしまった不祥事が「いよいよ前時代的なイメージを払拭しなければ!」という意識をさらに強めたのだらうと思います。

川崎 もう1つの視点が、企業経営における意思決定、監督、業務執行という3つの機能です。それらが三権分立的な緊張感を保ちながら高い次元で統合されているべきであり、どれか1つでも方向を誤れば市場から受け入れられません。だから、2023年度の不祥事が発生した時に、外部から「監督機能はどうなっているのか?」と問われたわけです。企業が持続的

に発展するには、ガバナンスにおける三権分立を強化していく必要があります。そのために何をどう変えていくべきか検討したことが、一連のガバナンス改革をより加速させた背景にあると思います。

当社グループが扱う石油等の事業モデルの根幹は、実はあまり変わっていません。だから意識も変わりにくかったのかもしれませんが、私が長年かかわってきた通信事業、特にモバイルの世界は10年ごとに様変わりします。特に近年は、業種を問わず、企業経営には変化に対応するスピードが問われていると思います。

岡 エネルギー会社は、長大なサプライチェーンを抱え、最終需要家の移り変わりも少ないこともあり、変わりにくいん

コーポレートガバナンス

社外取締役対談

でしょうね。一方で、外部の資本や人材の市場は大きく変化していて、やはり当社にも変化に対応できる基礎体力やマインドセットが不可欠であり、そのための基盤づくりが、今求められている喫緊の課題です。

ホールディングス新体制へ

持株会社と事業会社の説明責任を重視

——お二方に共通する課題意識は、市場の変化に対応できるようにガバナンスを変える必要があるということですね。そこで気になるのは、持株会社と事業会社のあり方についてです。

岡 新たな運営体制での持株会社は、投資ファンドに似た側面を持ちます。つまり、経営資源の適正配分や事業ポートフォリオの入れ替えを行う立場です。ただ、投資ファンドと違うのは、企業グループ全体のシナジーを考える点です。その両面にかかわることが私たちの新たな挑戦だと考えます。

川崎 私は、持株会社と事業会社をつなぐCxOの役割がとても重要だと考えています。グループ全体にガバナンスを効かせる時に、CFO、CHRO、CTO、CPPO、CCOが事業会社に対して自律的な活動をいかにして促すか。経営資源を配分し、企業価値を最大化するためにどうコントロールするのか。CxOの采配とボードメンバーの議論をしっかりと噛み合わせることが重要です。

岡 堅調な収支と財務体質の良化で、これから使える資金が相当額出てきます。そこで注視したいのが、あちこちに目配りをし過ぎてバラまきに陥らないようにということです。例えば、A事業を強化すべき時に、B事業にも多少は投資しなくては、といった意見が出がちなのです。しかし、重要なことは、説明責任を果たせる資源配分を適切に実施することであり、

株主にも事業会社にも、納得のいくようにビジョンを伝えなければなりません。その際のコミュニケーションにおいて、重要な役割を果たすのがCxOです。

川崎 同時に、事業会社が持株会社に対してしっかりと説明することも重要ですね。当社を純粋持株会社にした一番の目的は、意思決定のスピードアップです。従来は当社とENEOSがほぼ一体で、ENEOS傘下の石油以外の領域が当社から遠い印象でした。それらを当社の直下にすることで意思決定をいかに迅速化できるかが重要です。カーボンニュートラルに向かって、バラまきにならない投資も含めて、グリップを効かせながらスピードを上げることがポイントになると思います。

岡 確かにそうですね。事業会社の社長もそういう意識で、視座をグループ全体へと高めることが今以上に必要です。

ROIC経営とポートフォリオ変革について

指標を正しく使える環境整備が肝心

——事業計画や施策に説得力を持たせるには何らかの指標、物差しが必要です。専門家としての意見を聞かせてください。

岡 ROIC経営を推し進めようとしているところですが、社内の理解と浸透が必要です。ROICには弱点もあって、例えば、先行投資負担の大きい新規事業を実施するとROICは低下します。捉え違いをしないよう、ROIC導入前に、A事業は新領域、B事業はキャッシュ・カウというように事業ポートフォリオを分類し、整理することが肝心です。

足元の資金を将来の成長に向けてどう使うか、正しい意思決定が重要です。使うべき時に備えて、納得のいく意思決定のできる環境を今のうちに整える必要があると思います。



川崎 ポートフォリオについて考えると、当社グループにはBtoB、BtoC両方の事業があります。エネルギー転換をしていく中では「C(最終消費者)」がどのような動きをし、当社をどのように見るかを重視すべきだと思います。例えば自動車をどれだけEVにするかといった動きとも関連しますし、消費者へのエンゲージメントを考えることが大切です。BtoBtoCを意識したビジネスモデル、あるいはパートナー企業との関係構築も重要になってくるのではないのでしょうか。

従業員エンゲージメント

再び、使命感と誇りを持てる会社になるために

——人的資本のテーマに移ります。「従業員が安心して、誇りを持って働ける環境の再整備」に向けて従業員の意識調査が実施されました。調査結果にどのような印象を持ちましたか。

川崎 皆さんが正直な気持ちを表してくれた、というのが第一印象です。アンケートでは答える側も期待される回答しがちですが、今回は感情を思うままにぶつけてくれたと受け止めました。それほどの落胆や憤りを、経営トップの不祥事

コーポレートガバナンス

社外取締役対談

が続いた中で皆さんが感じたということでしょう。けれどもその感情が、変革への大きな原動力になると思います。経営陣が真正面から向き合うことで従業員の気持ちが前を向けると、私は捉えています。

新しい経営陣が、今回の意識調査に際して、連名で「会社が変わる最後のチャンスなので、一緒にやっていきましょう」というメッセージを出しました。自ら変わる覚悟の表明です。今回の不祥事によって失望した従業員が、再び誇りを持てるよう会社を変革していくことが何よりも重要です。

岡 同感です。変えていく、変わるんだという意思を自ら伝えることで、皆に波及していくのだと思います。会社や仕事に対する誇りを持つことが本当に大切です。

——**社会に不可欠なエネルギー・資源を供給するという、業種業態で言えばわかりやすく誇りの持てる企業です。**

川崎 はい。最近では1月に能登半島地震が起きた時も、従業員の皆さんは、すぐに反応して「ガソリンを届けるルートを！」「営業しているサービスステーションを公表しよう！」と



声を上げました。誇りや使命感があるからこそその行動です。その使命感が誇りに直結する会社でなければなりません。

人的資本の拡充

真に個を尊重し、成長できる職場づくりに向けて
——**従業員の心情の改善やモチベーションの向上に、どのような取り組みが必要と考えますか？**

川崎 私は、意識調査の結果や議論の状況、打ち手(施策)をすべて従業員にオープンにしてもらいたいと要請しています。というのも、女性社外取締役による社内講演会の機会に、従業員の皆さんが問題意識を抱えながら、口に出せていない部分があるのではないかと感じたからです。いろいろなことをオープンにして皆で共有することで、そこからスタートできると思うのです。変わるためには個々の気持ちや考え方を尊重することが大切で、つまりダイバーシティの問題でもあり私は捉えています。本当に変わるかは今後の行動次第ですが、情報共有することが土台にはなるはずで

岡 若い世代は、個が尊重される時代にはスキルが必要だとわかっています。20代にこの会社でスキルが身につくか。つかないと感じれば転職するわけです。そういう一人ひとりの危機意識や成長意欲に応える会社であるべきです。社内の環境を良い方向に向かわせられれば「会社は変わる」と実感されますし、将来もまた自分たちで変えていけると思えます。

川崎 職場単位で見ると、製油所の安定操業も当社の大きな課題です。製油所という事業インフラを健全に維持するために、今後いかに人的資源を確保し、活用するのかを真剣に考える必要があります。

製油所等の現場を見学すると、彼らは本当に一所懸命です。それこそ「地球の力を、社会の力に」という思いが伝わってきます。その仕事ならではの使命感を誇りに転換していくことが本当に重要です。

岡 将来への期待や希望を持てる環境づくりが大切です。

今後への期待・抱負

各々が新たな立場でグループの成長を牽引する
——**最後に会社の今後への期待や、社外取締役としてコミットしていくうえでの役割認識についてメッセージをお願いします。**

岡 実質的事業持株会社体制の解消によって、当社と事業会社の距離感が変わると見えています。当社自体は事業から資本市場へと大きく視線を転じ、私たち社外取締役も投資家の視線に立ちます。

ただし社内取締役は、事業会社の情報がなければ説明も発信もできませんから、事業会社のこともしっかり把握する必要があります。事業会社のIR担当を自任するくらいの意識が大切で、株主にも事業会社にも納得のいくようにビジョンを伝える必要があります。両方から評判をとれる良い経営陣になることを期待します。

川崎 2024年6月付で取締役会の議長を拝命しました。ぜひとも取締役会の実効性をより高めたいと考えています。そのために、取締役会の決議事項について、意思決定し得るだけの情報の量と質をこれまで以上に確保すること。自由闊達な意見交換と的確迅速な意思決定のできる環境をつくること。これからの1年でそうした基盤づくりに注力します。

コーポレートガバナンス

基本的な考え方と体制

ENEOSホールディングスは、ENEOSグループの事業活動の基礎となる「ENEOSグループ理念」を定め、コーポレートガバナンスを適切に構築・運営することによりこれを実現し、もって、ENEOSグループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図ります。このような認識のもと、当社は、以下のとおり、当社グループのコーポレートガバナンスを構築・運営します。

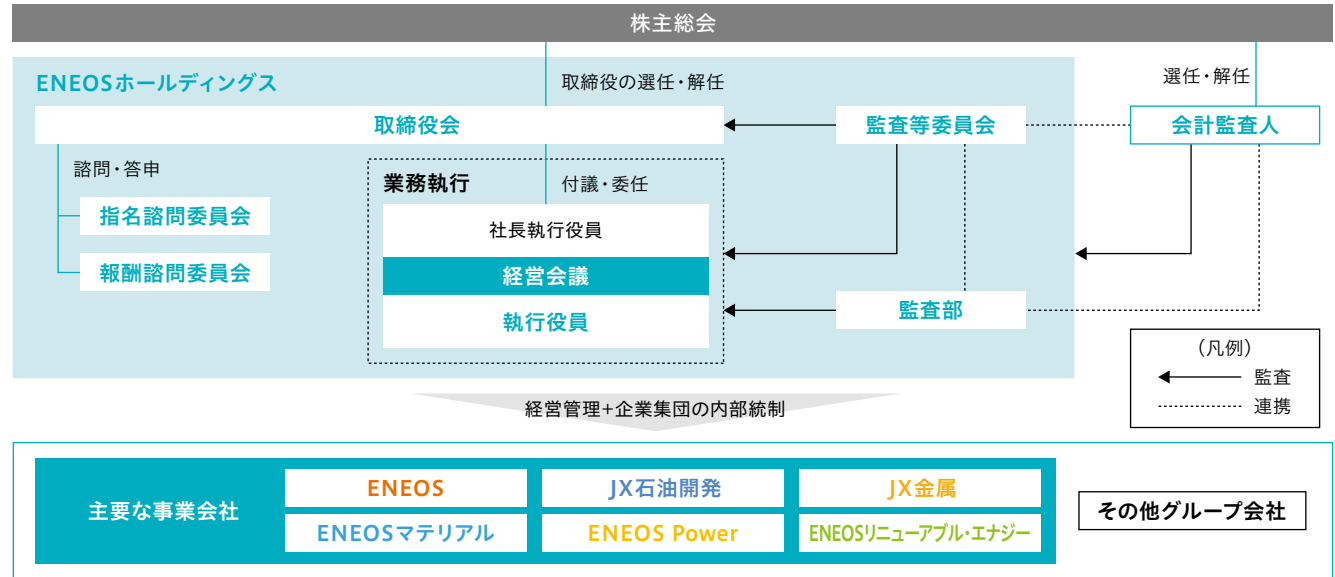
コーポレートガバナンスに関する基本方針

当社は、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るため、グループの経営における透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行う仕組み(コーポレートガバナンス)を構築・運営することを目的に「ENEOSグループのコーポレートガバナンスに関する基本方針」を制定しています。これは、東京証券取引所が定める「コーポレートガバナンス・コード」を踏まえて、当社グループのコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方およびその構築・運営に関する事項を体系的かつ網羅的に定めたものです。なお、この基本方針は、当社の株主をはじめ、当社グループのお客様、お取引先、従業員、地域社会等あらゆるステークホルダーに対するコミットメントとして、当社のウェブサイト等に開示しています。

[WEB](https://www.hd.eneos.co.jp/esgdb/pdf/system01.pdf) ENEOSグループのコーポレートガバナンスに関する基本方針
<https://www.hd.eneos.co.jp/esgdb/pdf/system01.pdf>

[WEB](https://www.hd.eneos.co.jp/esgdb/pdf/system_governance_report.pdf) コーポレート・ガバナンス報告書
https://www.hd.eneos.co.jp/esgdb/pdf/system_governance_report.pdf

コーポレートガバナンス体制



コーポレートガバナンス体制早見表(2024年6月26日現在)

項目	内容	項目	内容
機関設計の形態	監査等委員会設置会社	監査等委員でない取締役の任期	1年
監査等委員でない取締役の人数 ^{※1}	6名(社内2、社外4)	監査等委員である取締役の任期	2年
監査等委員である取締役の人数 ^{※1}	4名(社内1、社外3)	執行役員制度の採用	有
取締役の合計人数	10名(社内3、社外7、うち女性取締役4)	取締役の選解任の決定機関	株主総会
社外(独立)取締役比率	70%	取締役の報酬等の限度額等の決定機関	株主総会
女性取締役比率	40%	社長の意思決定を補佐する機関	経営会議
取締役会議長	社外取締役	取締役会の任意諮問機関	指名諮問委員会・報酬諮問委員会(社内1、社外4 議長:社外)
		会計監査人の任期	1年

※1 直近の株主総会(第14回定時株主総会)において、監査等委員である取締役2名については10%以上の反対票を投じられましたが、当社は、両氏の独立性に問題はなく、当社の経営に対して適切な指導・助言を行うことが期待されると判断しており、その旨を開示しています

コーポレートガバナンス

指名諮問委員会・報酬諮問委員会の概要と2023年度実績

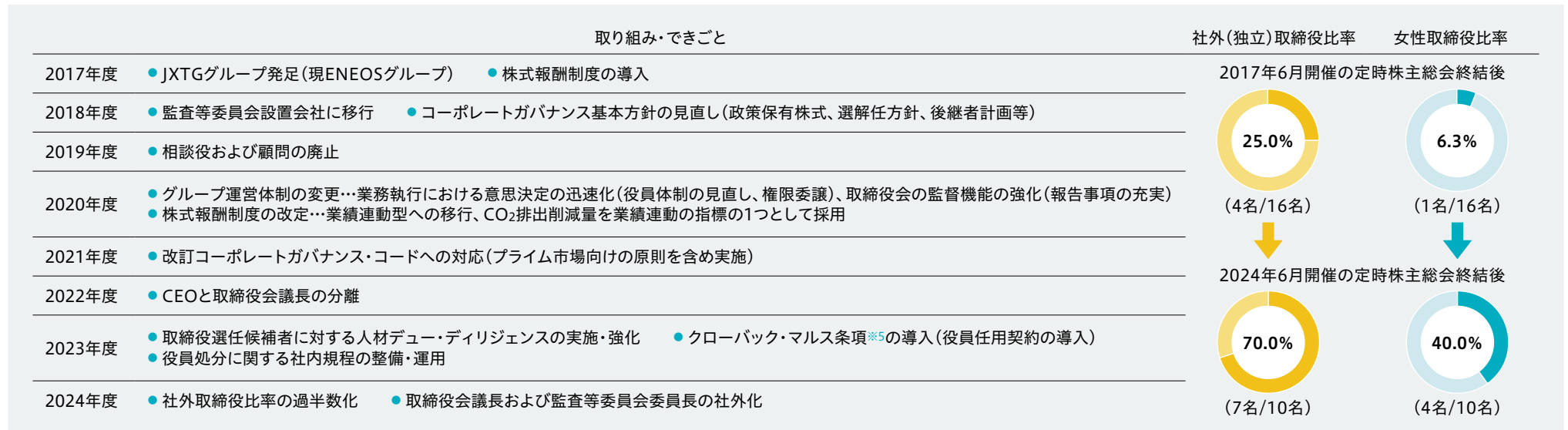
	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
概要	当社の取締役候補者の決定プロセスの透明性を確保するため、取締役会の諮問機関として、構成員の過半数を独立した社外取締役とする「指名諮問委員会」を設置し、当社の取締役の人事（選解任を含みます）を諮問しています。指名諮問委員会は、取締役5名（うち社外取締役4名）で構成※2、3し、社外取締役のうち1名を議長としています。また、当社の取締役会は、指名諮問委員会に、当社の会長および社長ならびに主要な事業会社の社長の後継者計画を諮問することとしています。	取締役および執行役員の報酬等にかかる決定プロセスの透明性・客観性を担保するため、取締役会の諮問機関として、構成員の過半数を独立した社外取締役とする「報酬諮問委員会」を設置しています。報酬諮問委員会は、取締役5名（うち社外取締役4名）で構成※2、3し、社外取締役のうち1名を議長としています。また、当社の取締役会は、報酬諮問委員会に、取締役および執行役員の報酬等の決定方針、報酬制度および具体的な報酬額を諮問することとしています。
議長	社外取締役（工藤泰三）※4	社外取締役（工藤泰三）※4
目的	取締役候補者の決定プロセスの透明性の確保	取締役および執行役員の報酬等にかかる決定プロセスの透明性・客観性の担保
2023年度の実績	合計7回開催し、2024年度以降の役員体制、取締役選任プロセスのあり方、後継者計画等について審議を行いました。	合計6回開催し、第3次中期経営計画期間中の業績連動報酬指標、グループ運営体制見直し後の役員報酬制度等について審議を行いました。

※2 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の構成は、2024年6月26日現在のものです

※3 独立した客観的な観点から経営の監督を行う社外取締役と、当社グループの経営状況等を熟知している社内取締役との間で建設的な議論が交わされるべきと考えているため、指名諮問委員会および報酬諮問委員会の構成員を監査等委員でない社外取締役および社長としています

※4 役員については役員一覧(P.61-64)参照

コーポレートガバナンス強化の変遷



※5 クローバック条項：役員に重大なコンプライアンス違反等があった場合、支給後の役員報酬の全部または一部を返還させる条項 マルス条項：同様の場合、支給前の役員報酬の全部または一部を没収する条項

コーポレートガバナンス

取締役候補者の選任方針

当社の取締役会は、自由闊達で建設的な議論・意見交換ができる適切な員数を維持し、取締役個々の知識・経験・能力を考慮しつつ、多様性にも配慮して、メンバーを構成することとしています。また、取締役の過半数を独立社外取締役※とすることとしており、2024年6月26日現在の社外独立役員比率は70%です。

社外取締役候補者を除く取締役候補者の選任にあたっては、第三者機関が多角的な視点およびそれらに対して適切な尺度により評価(人材デュー・デシリジェンスおよび取締役候補者本人インタビュー)し、選任前に指名諮問委員会において当該結果を踏まえて審議したうえで取締役会に答申することによって、客観性・公正性を担保することとしています。

当社の監査等委員でない取締役については、高い職業的倫理観を持ち、戦略的な思考力・判断力に優れ、かつ、変化への柔軟性等を有し、グループ全体最適の観点から意思決定と経営の監督ができる者を選任しています。そのうち2名以上は独立社外取締役としています。

当社の監査等委員である取締役については、高い職業的倫理観を持ち、法律・財務・会計等について一定の専門的な知識を備え、取締役の職務執行を適切に監査するとともに、業務執行について適切に監督できる者を選任し、このうち過半数は独立社外取締役としています。

※ 当社の「独立役員の独立性判断基準」を満たす社外取締役

社外取締役のサポート体制

当社の監査等委員でない社外取締役4名および監査等委員である社外取締役3名は、いずれも、当社が上場している東京および名古屋の両証券取引所の定めに基づく独立性基準を満たしています。取締役会の議案の資料は原則3日前までに社外取締役に送付するとともに、事前に説明しています。また、社外取締役を含む全監査等委員による監査監督機能充実のため、執行部門から指揮命令系統(人事評価を含みます)を明確に独立させた「監査事務室」を置き、監査等委員の職務を補助する専任スタッフを配置しています。さらに、監査等委員でない社外取締役の職務遂行を支援する組織を法務部内に設置し、専任スタッフを配置しています。

取締役および主要な事業会社の監査役のトレーニング

当社および主要な事業会社の取締役ならびに主要な事業会社の監査役は、グループ理念を実現し、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るべく職務を遂行する責務を負っています。そのために必要な知識・能力の向上を支援するために、当社および主要な事業会社は、それぞれの取締役ならびに監査役に対して、会社法、内部統制システム、会計・税務、事業戦略、組織等に関する研修を受ける機会を提供するほか、自己研鑽に必要な費用を負担しています。さらに、社外取締役に対しては、就任時に当社グループの事業に関する基本的事項を説明するとともに、就任後も理解を深めるための事業説明会や事業所視察等を実施しています(下表参照)。

取締役および主要な事業会社の監査役のトレーニングの実績および予定

テーマ	対象	年度	研修内容
人権尊重、コンプライアンス	社内取締役	2023年度、2024年度	グループ理念・行動基準、人権侵害・ハラスメント防止等
コーポレートガバナンス	新任者	2023年度、2024年度	ENEOSグループのコーポレートガバナンス
内部統制	新任者	2023年度、2024年度	ENEOSグループの内部統制の体制
財務・IR	新任者	2023年度、2024年度	ENEOSホールディングスの財務の現状と課題、機関投資家の意見等
ENEOSホールディングス・主要な事業会社の概要	新任者(社外取締役)	2023年度、2024年度	ENEOSホールディングスおよび主要な事業会社に関する基礎知識
事業所視察	社外取締役	2023年度 2024年度(予定)	(ENEOS)鹿島製油所、(JX石油開発)中条油業所、(ENEOSマテリアル)鹿島工場 (ENEOS)中央技術研究所等、(ENEOS Power)五井火力発電所

コーポレートガバナンス

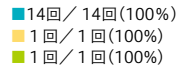
役員一覧(2024年6月26日現在)

監査等委員でない取締役



みやた ともひで
宮田 知秀
代表取締役 社長執行役員

指名諮問委員
報酬諮問委員

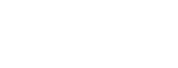


1990年4月 東燃(株)へ入社
2008年7月 東燃ゼネラル石油(株)執行役員(和歌山工場長)
2011年3月 同社取締役(和歌山工場長)
2012年6月 同社常務取締役(川崎工場長)
2016年3月 同社専務取締役(精製・物流本部長)
2017年4月 JXTGエネルギー(株)取締役常務執行役員(製造本部本部長)
2022年4月 当社副社長執行役員(社長補佐) ENEOS(株)副社長執行役員(社長補佐、水素事業推進部・水素事業技術部管掌)
2022年6月 当社取締役 副社長執行役員(社長補佐) ENEOS(株)取締役 副社長執行役員(社長補佐、水素事業推進部・水素事業技術部管掌)
2022年10月 当社代表取締役 副社長執行役員(社長補佐) ENEOS(株)代表取締役 副社長執行役員(社長補佐、水素事業推進部・水素事業技術部管掌)
2024年4月 当社代表取締役社長 社長執行役員
2024年6月 当社代表取締役 社長執行役員(現任)



たなか そういちろう
田中 聡一郎
代表取締役 副社長執行役員 CFO

指名諮問委員
報酬諮問委員

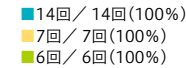


1987年4月 日本石油(株)へ入社
2019年4月 JXTGエネルギー(株)執行役員(経理部長)
2020年6月 当社常務執行役員(経理部・財務IR部・広報部管掌) ENEOS(株)常務執行役員(経理部・財務IR部・広報部管掌)
2024年4月 当社副社長執行役員 CFO ENEOS(株)取締役(非常勤)(現任) JX石油開発(株)取締役(非常勤)(現任)(株) ENEOSマテリアル取締役(非常勤)(現任) ENEOS Power(株)取締役(非常勤)(現任) ENEOSリニューアブル・エナジー(株)取締役(非常勤)(現任)
2024年6月 当社代表取締役 副社長執行役員 CFO(現任)



くどう やすみ
工藤 泰三
社外取締役

指名諮問委員会議長
報酬諮問委員会議長

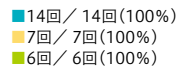


1975年4月 日本郵船(株)へ入社
1998年6月 同社セミライナーグループ長
1999年6月 同社自動車船第二グループ長
2000年11月 同社自動車船第一グループ長
2001年4月 同社自動車船グループ長
2002年4月 同社経営委員
2004年6月 同社常務取締役経営委員
2006年4月 同社代表取締役・専務経営委員
2008年4月 同社代表取締役・副社長経営委員
2009年4月 同社代表取締役社長・社長経営委員
2015年4月 同社代表取締役会長・会長経営委員
2019年6月 同社特別顧問(現任)
2021年6月 当社社外取締役(現任)



とみた てつろう
富田 哲郎
社外取締役

指名諮問委員
報酬諮問委員

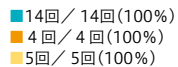


1974年4月 日本国有鉄道へ入社
1987年4月 東日本旅客鉄道(株)へ入社
2000年6月 同社取締役 総合企画本部経営管理部長
2003年6月 同社常務取締役 総合企画本部副本部長
2004年7月 同社常務取締役 総合企画本部副本部長、総合企画本部ITビジネス部長
2005年6月 同社常務取締役 総合企画本部副本部長
2008年6月 同社代表取締役副社長 事業創造本部長
2009年6月 同社代表取締役副社長 総合企画本部長
2012年4月 同社代表取締役社長 総合企画本部長
2012年6月 同社代表取締役社長
2018年4月 同社取締役会長
2020年6月 日本製鉄(株)社外取締役(現任)
2020年7月 日本生命保険(相)社外取締役(現任)
2022年6月 当社社外取締役(現任)
2024年4月 東日本旅客鉄道(株)相談役(現任)



おかし こ
岡 俊子
社外取締役

指名諮問委員
報酬諮問委員

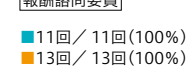


1986年4月 等松・トウシュロコンサルティング(株)へ入社
2000年7月 朝日アサーアングーセン(株)へ入社
2002年9月 デロイトトーマツコンサルティング(株)(現アビームコンサルティング(株))プリンシパル
2005年4月 アビームM&Aコンサルティング(株)代表取締役社長
2016年4月 PwCアドバイザリー(同)パートナー
2016年6月 日立金属(株)(現(株)プロテリアル)社外取締役 三菱商事(株)社外取締役
2018年6月 ソニー(株)(現ソニーグループ(株))社外取締役
2019年6月 (株)ハピネット社外取締役(現任)
2020年6月 当社社外取締役 監査等委員
2021年4月 明治大学専門職大学院グローバル・ビジネス研究科 専任教授(現任)
2021年6月 日立建機(株)社外取締役(現任)
2023年6月 当社社外取締役(現任)
2024年3月 アース製薬(株)社外取締役(現任)



かわさき ひろこ
川崎 博子
社外取締役
取締役会議長

指名諮問委員
報酬諮問委員



1987年4月 日本電信電話(株)へ入社
2006年7月 (株)NTTドコモ 人事部ダイバーシティ推進室長
2010年6月 同社東海支社 静岡支店長
2012年6月 同社お客さまサービス部長
2014年6月 同社CSR部長
2017年6月 同社執行役員 北陸支社長(株)ドコモCS北陸 代表取締役社長
2020年6月 (株)NTTドコモ 執行役員マーケティング部長
2021年6月 ドコモ・システムズ(株)常務取締役
2022年6月 (株)NTTドコモ 取締役 常勤監査等委員
2023年6月 当社社外取締役 監査等委員
2024年6月 三菱食品(株)社外取締役(現任) 当社社外取締役(現任)

コーポレートガバナンス

社外取締役の選任理由・期待される役割の概要、活動状況

氏名／重要な兼職の状況	選任理由・期待される役割の概要	2023年度の活動状況
<p>工藤 泰三</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 日本郵船(株)特別顧問 	<p>工藤泰三氏は、長年にわたり日本郵船(株)の経営の任に当たり、国際的にビジネスを展開し、日本を代表する上場企業の会社経営において、高い見識と豊富な経験・確固たる実績を有しています。このような見識・経験を活かして、当社の経営に対して指導・助言を行い、また、独立した客観的な観点から経営の監督を行うことが期待されるため、監査等委員でない社外取締役候補者となりました。</p>	<p>国際ビジネスおよび日本を代表する上場企業の経営に関する高い見識と豊富な経験・確固たる実績をもとに、取締役会においてはグループガバナンスのあり方、海外投資に関するリスク管理等について、また、指名諮問委員会および報酬諮問委員会においては取締役選任プロセスのあり方、グループ運営体制見直し後の役員報酬制度等について発言するとともに、両委員会の議長としてリーダーシップを持って議事運営等を行いました。さらに、ESG説明会に登壇し、当社グループのESG経営について情報発信を行いました。</p>
<p>富田 哲郎</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 東日本旅客鉄道(株)相談役 ● 日本製鉄(株)社外取締役 ● 日本生命保険(相)社外取締役 	<p>富田哲郎氏は、長年にわたり東日本旅客鉄道(株)の経営の任に当たり、輸送、生活、IT・Suicaサービスにかかるビジネスを展開し、日本を代表する上場企業の会社経営において、高い見識と豊富な経験・確固たる実績を有しています。このような見識・経験を活かして、当社の経営に対して指導・助言を行い、また、独立した客観的な観点から経営の監督を行うことが期待されるため、監査等委員でない社外取締役候補者となりました。</p>	<p>輸送、生活サービス等のビジネスおよび日本を代表する上場企業の経営に関する高い見識と豊富な経験・確固たる実績をもとに、取締役会においては中長期的な成長戦略の重要性、石油精製販売事業の安全・安定操業に向けた資源配分等について、また、指名諮問委員会および報酬諮問委員会においては有事に際しての代表取締役のあり方、後継者計画の要諦、業績連動型の役員報酬制度のあり方等について発言しました。</p>
<p>岡 俊子</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 明治大学専門職大学院グローバル・ビジネス研究科 専任教授 ● (株)ハピネット社外取締役 ● 日立建機(株)社外取締役 ● アース製薬(株)社外取締役 	<p>岡 俊子氏は、財務・会計、M&Aおよび経営戦略立案を専門に数多くの国際的なプロジェクトを推進し、また、長年にわたり多くの会社経営に携わるなど、財務・会計・M&Aの専門家および会社の経営者としての豊富な経験と高い見識を有しています。また、同氏は、当社の監査等委員である社外取締役として、監査等委員でない取締役の職務の執行の監査・監督を行いました。このような経験・実績を活かして、当社の経営に対して指導・助言を行い、また、独立した客観的な観点から経営の監督を行うことが期待されるため、監査等委員でない社外取締役候補者となりました。</p>	<p>財務および会計ならびにM&Aの専門家ならびに会社の経営者としての高い見識と豊富な経験をもとに、取締役会においてはPBR向上に資する取り組み、純粋持株会社として当社が果たすべき役割等について、また、監査等委員会、指名諮問委員会および報酬諮問委員会においてはグループ運営体制見直し後の経営体制、取締役の任期の考え方等について発言しました。さらに、従業員が安心し、誇りを持って働ける環境の整備に関する取り組みについて、プロジェクトの一員として推進しつつ、監督も行いました。</p>
<p>川崎 博子</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 三菱食品(株)社外取締役 	<p>川崎博子氏は、長年にわたり(株)NTTドコモにおいてコンシューマおよび法人向けマーケティング分野に携わり、DXを推進する一方、CSR部長、人事部ダイバーシティ推進室長も務めたことから、デジタルおよびESGに関する豊富な経験と高い見識を有しています。また、2023年6月以降は、当社の監査等委員である社外取締役として、監査等委員でない取締役の職務執行の監査・監督を行ってきました。このような経験・実績を活かして、当社の経営に対して指導・助言を行い、また、独立した客観的な観点から経営の監督を行うことが期待されるため、監査等委員でない社外取締役候補者となりました。</p>	<p>人材開発、デジタルおよびESGに関する高い見識と豊富な経験をもとに、取締役会においては製油所トラブルの要因を人的資本の観点から分析する重要性、データの利活用による収益の確保等について、また、監査等委員会においては新しい主要な事業会社へのサポート、グループ会社に対する監査のあり方等について発言しました。さらに、従業員が安心し、誇りを持って働ける環境の整備に関する取り組みについて、プロジェクトの一員として推進しつつ、監督も行いました。加えて、ESG説明会に登壇し、当社グループのESG経営について情報発信を行いました。</p>

コーポレートガバナンス

監査等委員である取締役

2023年度の出席回数 ■取締役会 ■監査等委員会



しおた ともお
塩田 智夫
取締役
(常勤監査等委員)

■ 11回 / 11回 (100%)
■ 13回 / 13回 (100%)

1988年4月 日本石油(株)へ入社
2018年4月 JXTGエネルギー(株) 新エネルギーカンパニー 水素事業推進部長
2020年4月 同社執行役員(水素事業推進部長)
2023年4月 ENEOS(株)社長付
2023年6月 当社取締役 常勤監査等委員(現任)
ENEOS(株) 監査役(常勤)
2024年6月 ENEOS(株) 監査役(非常勤)(現任)



かんの ひろゆき
菅野 博之
社外取締役
(監査等委員)

1980年4月 判事補任官
1995年4月 最高裁判所調査官
2002年7月 東京地方裁判所部総括判事
2012年3月 水戸地方裁判所長
2014年4月 東京高等裁判所部総括判事
2015年2月 大阪高等裁判所長官
2016年9月 最高裁判所判事
2022年8月 弁護士登録 長島・大野・常松法律事務所顧問(現任)
2024年6月 当社社外取締役 監査等委員(現任)



とちのき まゆみ
栃木 真由美
社外取締役
(監査等委員会委員長)

1991年9月 Deloitte & Touche LLPへ入社
1995年10月 J.P.モルガン証券会社(現JPモルガン証券(株))へ入社
2003年3月 同社内部監査部長
2007年6月 同社アジア地区コンプライアンス・テストング・グループ統括責任者
2013年3月 同社アジア地区コンプライアンス・リスクアセスメント統括責任者
2013年9月 スタンダード&プアーズ・レーティング・ジャパン(株)
(現S&Pグローバル・レーティング・ジャパン(株))
執行役員チーフアドミニストラティブオフィサー兼コンプライアンス担当役員
2019年1月 (株)メルカリ執行役員 Head of Internal Audit Office
2019年9月 (株)メルカリ常勤監査役、(株)メルベイ監査役(現任)
2021年4月 (株)メルコイン監査役(現任)
2023年9月 (株)メルカリ取締役(現任)
2024年6月 当社社外取締役 監査等委員(現任)



とよだ あきこ
豊田 明子
社外取締役
(監査等委員)

1992年4月 (株)第一勧業銀行(現(株)みずほ銀行)へ入行
2000年9月 (株)みずほホールディングス(現(株)みずほフィナンシャルグループ)IR部門
2001年1月 みずほ証券(株)投資銀行部門
2006年10月 (株)ラザードフレールディレクター
2008年10月 (株)ヒューロンコンサルティンググループシニアディレクター
2010年7月 トラスティーズコーポレートファイナンス(株)シニアディレクター
2011年12月 みずほコーポレートアドバイザー(株)(現(株)みずほ銀行)マネージングディレクター
2016年10月 PwCアドバイザー(同)グローバルM&Aアドバイザーヘッド
2018年7月 同社パートナー
2023年6月 (株)タムラ製作所社外取締役 監査等委員(現任)
PwCアドバイザー(同)シニアアドバイザー(現任)
2024年6月 当社社外取締役 監査等委員(現任)

社外取締役の選任理由・期待される役割の概要

氏名/重要な兼職の状況	選任理由・期待される役割の概要
菅野 博之 ● 弁護士、長島・大野・常松法律事務所 顧問	菅野博之氏は、大阪高等裁判所長官、最高裁判所判事等の要職を歴任し、その後は、弁護士として活躍し、長島・大野・常松法律事務所の顧問を務めるなど、司法に関して豊富な専門的知識と経験を有しています。このような知識・経験を活かして、当社の経営に対して指導・助言を行い、また、客観的かつ独立した公正な立場から、監査等委員でない取締役の職務の執行を監査・監督することが期待されるため、監査等委員である社外取締役候補者としました。
栃木 真由美 ● (株)メルカリ 取締役	栃木真由美氏は、金融業界において内部監査およびコンプライアンス部門の責任者を歴任し、また、日本を代表するベンチャー企業の監査委員会の委員として職務執行の監査を行っており、財務・会計、内部監査およびコンプライアンスの専門家としての高い見識と豊富な経験を有しています。このような見識・経験を活かして、当社の経営に対して指導・助言を行い、また、客観的かつ独立した公正な立場から、監査等委員でない取締役の職務の執行を監査・監督することが期待されるため、監査等委員である社外取締役候補者としました。
豊田 明子 ● PwCアドバイザー(同) シニアアドバイザー ● (株)タムラ製作所 社外取締役 監査等委員	豊田明子氏は、長年にわたりM&Aアドバイザー業務に従事し、数多くの国際的なプロジェクトを推進するなど、M&A戦略、企業の事業ポートフォリオ戦略、財務・会計および税務・法務に関する高い見識と豊富な経験を有しています。このような見識・経験を活かして、当社の経営に対して指導・助言を行い、また、客観的かつ独立した公正な立場から、監査等委員でない取締役の職務の執行を監査・監督することが期待されるため、監査等委員である社外取締役候補者としました。

コーポレートガバナンス

取締役のスキルマトリクス

当社では従前から、長期ビジョンの実現を念頭に、グループ理念や経営課題などを踏まえ、取締役に必要なスキルを定め、それらを有するメンバーで取締役会を構成しています。

今回、2024年4月1日付でグループ運営体制を見直し、当社がグループ全体のポートフォリオ経営を強かに推進する体制になったことから、当該スキルを再設定しました。

具体的には、グループの企業価値向上のため、エネルギー・トランジションに向けた投資の厳選や、先般の不祥事を受け

たコンプライアンスの徹底などが特に重要な課題であることを踏まえ、ENEOSホールディングスの取締役として必要なスキルを改めて整理したものです。

各取締役の過去の経験・見識・専門性などから「特に期待する分野」を最大4つ特定しています(下表参照)。

特に期待する分野

最大4つを特定し、○を付しています。

氏名(属性)	ESG	企業経営	デジタル	投資・M&A・国際ビジネス	人材開発・育成	財務・会計	法務・コンプライアンス・リスクマネジメント
宮田 知秀	○	○		○	○		
田中 聡一郎	○			○		○	○
工藤 泰三(社外)	○	○		○	○		
富田 哲郎(社外)	○	○	○		○		
岡 俊子(社外)	○	○		○		○	
川崎 博子(社外)	○		○		○		○
塩田 智夫	○			○		○	
菅野 博之(社外)	○				○		○
栃木 真由美(社外)	○		○			○	○
豊田 明子(社外)	○			○		○	○

コーポレートガバナンス

取締役会の実効性評価

当社の取締役会は、2016年度から毎年度、実効性の評価を実施し、改善につなげています。

2023年度は、2023年11月に、社外を含む全取締役を対象としたアンケートを実施し、取締役会全体の実効性について評価しました。また、評価の客観性・透明性を担保するため、2022年度に第三者機関を起用して設問のリフレッシュを行っており、2023度は同様の設問による調査により、継続的な課題の有無やその改善状況を確認しました。その評価・分析結果を2024年3月27日の取締役会で報告しています。

評価の項目

- 取締役会の構成と運営
 - 企業戦略等の大きな方向性の呈示
 - 経営陣の適切なリスクテイクを支える環境整備
 - 独立的立場からの実効性の高い監督
- 株主等との対話

その結果、すべての設問で肯定的回答が過半数に達しており、また、全項目平均・大項目ごとの平均において社内役員・社外役員ともに2022年度より改善したことから、取締役会の実効性はおおむね確保されていると評価しています。

一方で、相対的に低評価の項目も残されており、さらなる改善が必要であるため、次の項目等に取り組んでいきます。

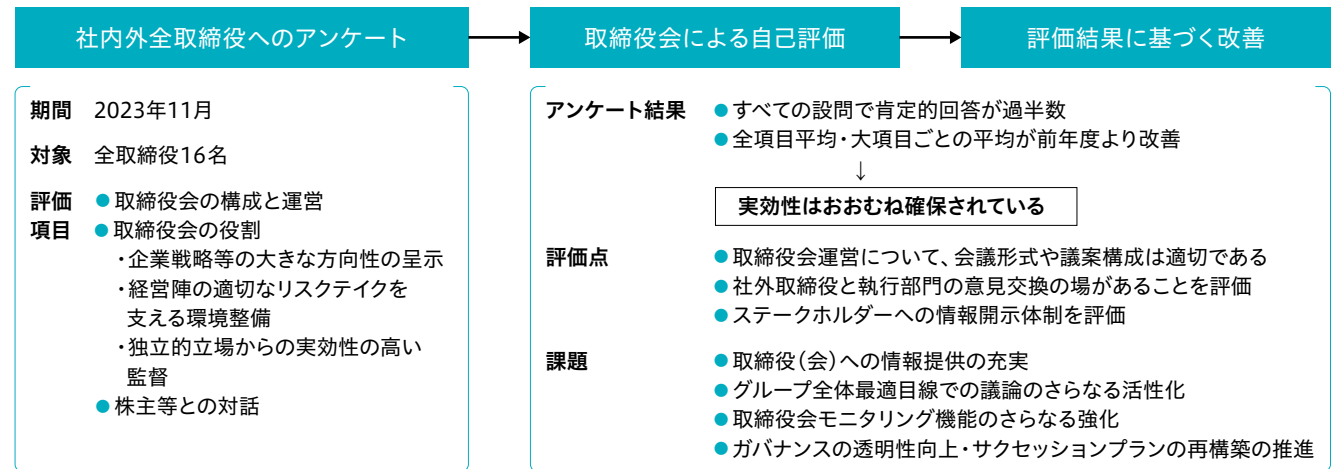
- 経営会議議論の共有や現場・事業所視察等による、社外取締役への情報提供の充実化
- 新グループ運営体制におけるグループ全体の経営戦略や資本政策の議論の拡充、および、議長采配のさらなる強化による、グループ全体最適目線での一層の議論活性化
- 社外取締役への幅広い観点のリスクや投資案件の情報提供による、取締役会におけるモニタリング機能のさらなる改善
- あるべきENEOSグループに向けた、ガバナンスの透明性向上（社外取締役比率50%超、取締役会議長の社外化）やサクセッションプランの再構築の推進

なお、2022年度の実効性評価で課題として示された「監督機能のさらなる強化」「取締役会での議論・説明の質の向上」に関しては、次の取り組みを実施しました。

- 取締役候補者・現行取締役の人材デュー・ディリジェンス実施、役員処分手続規則の導入を行い、役員の選解任プロセスの客観性・透明性を確保
さらに2023年12月の元社長の不適切行為も踏まえ、取締役選任プロセスを強化したうえで、役員の規範意識ならびに取締役の行動管理およびモニタリングを強化
- 取締役会内の議論を活性化させるべく、原則として、取締役会の前後に社外取締役と執行側との間で、個別の事業方針等に関する意見交換会を開催
- 2024年度以降のグループ新運営体制におけるグループ全体の経営戦略の議論

また、当社の監査等委員会は、2023年度における監査活動の実効性についての評価を実施しました。監査等委員間で問題意識を共有し、2024年度の監査計画に反映するとともに実効的な監査体制の構築に努めています。

実効性評価のプロセス



コーポレートガバナンス

役員報酬の決定

監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)

監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)の個人別の報酬等の決定方針については、次のとおり定めています。

1. 報酬は、月額報酬、賞とおよび株式報酬により構成する。
2. 報酬は、当社・主要な事業会社の別、常勤・非常勤の別、取締役・執行役員の役位等に応じて定めるものとする。
3. 賞とは、単年度の期間業績に連動する報酬とし、当該年度の終了後に支払う。

4. 株式報酬は、中期経営計画等の達成状況に連動する報酬とし、当該経営計画期間が終了した後、職務執行した事業年度から一定期間経過後に支払う。
5. 報酬水準、構成割合、業績指標等の決定にあたっては、連結業績、他社の役員報酬水準および構成割合等を勘案するものとする。

取締役の報酬等の限度額等

区分	種類	限度額等	株主総会決議	人数(名)
監査等委員でない取締役	月額報酬および賞与	1事業年度につき11億円以内(うち監査等委員でない社外取締役分2億円以内)	第8回定時株主総会(2018年6月27日)	13
	株式報酬	3事業年度につき ・当社から信託への抛出上限額:15億円 ・対象者に付与される株式数上限:600万株(600万ポイント) ※ 取締役を兼務しない執行役員に対する付与分を含む	第10回定時株主総会(2020年6月25日)	6
監査等委員である取締役	月額報酬	1事業年度につき2億円以内	第8回定時株主総会(2018年6月27日)	5

(注) 株式報酬の対象者には、執行役員を含み、社外取締役および国外居住者を含みません

役員区分ごとの報酬等の額(2023年度分)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		対象となる 役員の員数(名)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		対象となる 役員の員数(名)
		月額報酬	賞与		賞与	株式報酬	
監査等委員でない取締役 (うち、社外取締役)	688 (54)	396 (54)	187 (-)	12 (4)	4 (-)	106 (-)	5 (-)
監査等委員である取締役 (うち、社外取締役)	119 (50)	119 (50)	- (-)	7 (4)	- (-)	- (-)	- (-)
合計 (うち、社外取締役)	807 (104)	515 (104)	187 (-)	19 (8)	4 (-)	106 (-)	5 (-)

(注) 1. 2023年6月28日開催の第13回定時株主総会終結の時をもって退任した監査等委員でない社外取締役1名、監査等委員である取締役2名(うち、監査等委員である社外取締役1名)および2023年12月19日をもって退任した監査等委員でない取締役2名にかかる報酬等の額が含まれています
2. 第14回定時株主総会の終結後に受けた2023年度にかかる賞与の額が含まれています
3. 2023年6月9日付および2023年12月19日付で公表したとおり、没収、減額または自主返上の対象となった月額報酬、賞とおよび株式報酬は、上掲の表に含まれていません。一方で、2023年12月19日をもって退任した監査等委員でない取締役1名の2023年10月分から同年12月分までの月額報酬(計18百万円)は、支払い済であるため上掲の表に含まれていますが、その全額の返還を受けています
4. 賞とおよび株式報酬は、業績連動報酬等に該当します。また、株式報酬は、非金銭報酬等に該当します
5. 株式報酬の額は、当社が設定した信託を通じて取得した当社株式にかかる1株当たり平均取得価格に、当該事業年度に付与された基準ポイント数と業績連動係数を乗じたものです。株式報酬の額は、当社が設定した信託を通じて取得した当社株式にかかる1株当たり平均取得価格に、当該事業年度に付与された基準ポイント数と業績連動係数を乗じたものです。なお、2023年4月分から2023年6月分までの株式報酬にかかる業績連動係数は68%であるところ、2023年7月分から2024年3月分までの株式報酬にかかる業績連動係数は、2025年度の終了後に確定するため、100%と仮定しています

コーポレートガバナンス

各報酬の総額に占める比率は、業績目標等達成時において、月額報酬が約40%、賞与が約30%、株式報酬が約30%となるように設計しています。また、報酬等は、役員任用契約および役員処分手続規則の定めに基づき、返還もしくは没収またはその両方を請求できることとしています。ただし、その上限金額は、原則として報酬等の4事業年度分と設定しています。

監査等委員でない社外取締役

監査等委員でない社外取締役の個人別の報酬等の決定方針については、当該社外取締役の報酬を月額報酬のみにより構成する旨を定めています。これは、当社の経営に対して指導・助言を行い、併せて、独立した客観的観点から経営の監督を行うという社外取締役の役割を考慮したものです。

当社は、社外取締役が議長を務める報酬諮問委員会（過半数を社外取締役で構成）の審議・答申を経て、取締役会の決議によって、監査等委員でない取締役の個人別の報酬等の決定方針を決定しています。なお、取締役会は、監査等委員会が株主総会において監査等委員でない取締役の報酬に関する意見陳述権を的確に行使できるよう、監査等委員会が選定した監査等委員1名の報酬諮問委員会への出席を認めています。

監査等委員である取締役（社外取締役を含む）

監査等委員である取締役の報酬等については、その職務の独立性という観点から月額報酬とし、各監査等委員である取締役の協議に基づき、前ページP.66の表に示す限度額の範囲内で支給しています。

賞与に関する事項

賞与は、単年度の期間業績に連動する報酬であり、業績達成度に応じて0%から200%（目標：100%）の比率で変動し、月額報酬に基準月数（8カ月）と業績目標達成率を乗じることによって決定します。

賞与に関する各業績指標の実績

業績指標	評価ウェイト	2023年度実績
親会社の所有者に帰属する当期利益	25%	2,881億円
親会社の所有者に帰属する調整後当期利益	25%	2,793億円
エネルギー事業の営業利益	25%	2,530億円
エネルギー事業の調整後営業利益	25%	2,156億円

（注）「親会社の所有者に帰属する調整後当期利益」および「エネルギー事業の調整後営業利益」は、親会社の所有者に帰属する当期利益およびエネルギー事業の営業利益から、在庫評価損益、固定資産・株式の売却損益、災害による損失等の一過性損益を加除し、算出しています

業績目標達成率の算定にあたっては、株主還元に影響する指標と実質的な業績を反映した指標を採用すべきという理由から、当社の連結業績である「親会社の所有者に帰属する当期利益」および「親会社の所有者に帰属する調整後当期利益」ならびにエネルギー事業の「営業利益」および「調整後営業利益」を業績指標として採用し、その評価ウェイトをそれぞれ25%としています。

2023年度における賞与算定上の業績目標は、2023年度業績見通し（2023年5月公表）に基づき設定しており、業績目標達成率は152%となりました。業績目標達成率の算定の基礎となる各業績指標の実績は、次のとおりです。

コーポレートガバナンス

株式報酬に関する事項

株式報酬は、連続する3事業年度の期間業績等に連動する報酬であり、業績目標等の達成度に応じて0%から200%（目標：100%）の比率で変動します。1ポイント1株に相当する株式交付ポイントは、対象者の役割に応じた「基準ポイント」に「業績連動係数」を乗じることによって決定します。対象者は、毎年の基準ポイントの付与から3年経過後に、当社が設定した信託を通じて、株式交付ポイントの数に応じた当社株式および金銭の給付の交付を受けます。

業績連動係数の算定については、「中長期的な経営戦略と対象者の報酬制度の連動性を一層高めること」「対象者の企業価値向上への貢献意識および株主重視の経営意識を醸成すること」および「環境保全をはじめとした持続可能な社会の構築に向けた取り組みを推進すること」を理由に、次の業績指標と評価ウェイトを採用しています。

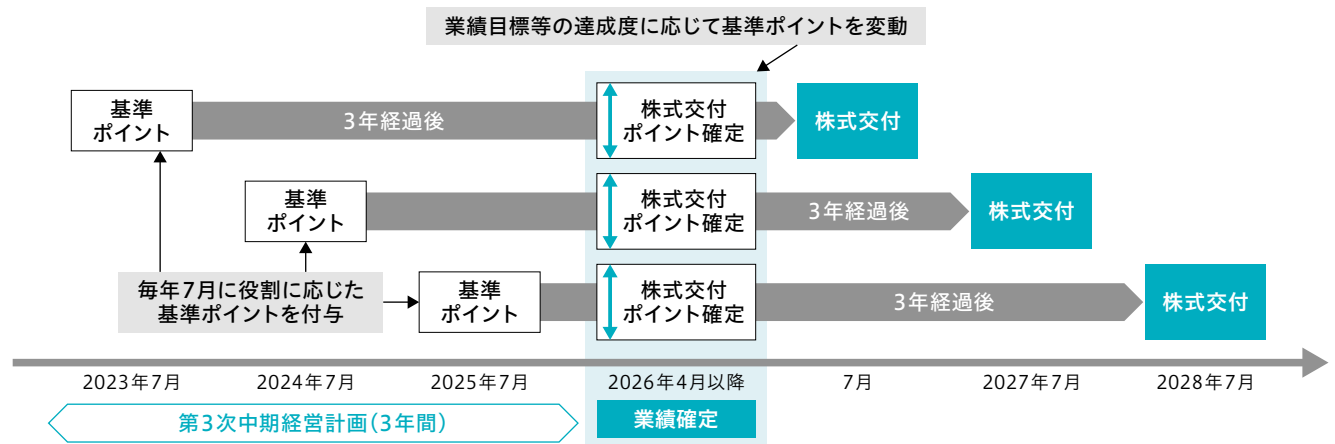
各業績指標にかかる業績目標等は、第3次中期経営計画に基づき設定しており、その実績および達成率は、2025年度の終了後に確定します。

株式報酬に関する各業績指標の実績

在庫影響を除いた当期利益	フリー・キャッシュ・フロー	温室効果ガス排出削減量	ネットD/Eレシオ	ROE	ROIC
20%	20%	10%	10%	20%	20%

- (注) 1. 在庫影響を除いた当期利益、フリー・キャッシュ・フローおよび温室効果ガス排出削減量については、連結の実績とエネルギー事業の実績を反映し、その評価ウェイトをそれぞれ50%としています
2. 在庫影響を除いた当期利益のうち、エネルギー事業の実績については、インキュベーション（現時点では実証段階にあるなど事業として評価が相応しくない事業）、金融収支等を除いてその達成率を算定します
3. 在庫影響を除いた当期利益およびフリー・キャッシュ・フローについては、2023年度から2025年度までの累計実績に基づきそれぞれの達成率を算定します
4. 温室効果ガス排出削減量については、2025年度の実績（2013年度対比）に基づきその達成率を算定します
5. ネットD/Eレシオについては、2026年3月末日の実績に基づきその達成率を算定します
6. ROEおよびROICについては、2025年度の実績に基づきそれぞれの達成率を算定します
7. ROICについては、インキュベーションを除いてその達成率を算定します

第3次中期経営計画期間にかかる株式報酬の流れ



コーポレートガバナンス

上場子会社のガバナンスについて

当社は、主要な事業会社であるENEOS株式会社、JX石油開発株式会社、JX金属株式会社、株式会社ENEOSマテリアル、ENEOS Power株式会社およびENEOSリニューアブル・エナジー株式会社を完全子会社または特別被支配会社とし、それ以外のグループ会社は、事業の維持・拡大の必要性に応じて完全子会社、上場子会社、上場関連会社等として保有することとしています。上場子会社および上場関連会社については、グループ全体として企業価値向上や資本効率性の観点から、上場子会社および上場関連会社として維持することが最適なものであるかを定期的に点検するとともに、その合理的理由や上場子会社のガバナンス体制の実効性確保について取締役会で審議することも方針としています。

当社は、上場子会社の一般株主の利益に十分配慮し、実効性のあるガバナンス体制を確保するために、次のとおり上場子会社の独立社外取締役の選解任権限の行使に関する方針を策定しています。

(1) 選任権限の行使に関する考え方

ア. 取締役の3分の1以上を独立社外取締役とするよう求める。それが直ちに困難な場合は、重要な利益相反取引について、独立社外取締役を中心とした委員会で審議・検討を行う仕組みを導入するよう求める。

イ. 独立社外取締役については、次の要件を考慮する。

(ア) 高い職業的倫理観を持ち、戦略的な思考力、判断力に優れ、かつ、変化への柔軟性などを有し、併せて、上場子会社としての意思決定と経営の監督を行うことができる者かどうか

(イ) 過去10年以内にENEOSグループに所属していない者かどうか

(ウ) 独立した立場で一般株主を含む株主共通の利益の保護を考慮し、上場子会社の企業価値向上に貢献できる者かどうか

(2) 解任権限の行使に関する考え方

次のいずれかに該当した場合、各上場子会社の取締役会の決定に従い、独立社外取締役を解任するべく議決権を行使する。

(ア) 重大な法令違反があり、ENEOSグループまたは上場子会社グループの名誉を著しく棄損した場合

(イ) 職務執行に悪意または重過失があり、ENEOSグループまたは上場子会社グループに著しい損害を与えた場合

(ウ) 一般株主の利益を著しく棄損した場合

政策保有株式について

当社は「ENEOSグループのコーポレートガバナンスに関する基本方針」において、原則として上場会社の株式を保有しないこととしています。ただし、次の株式については、例外的に政策保有株式として保有することとしています。

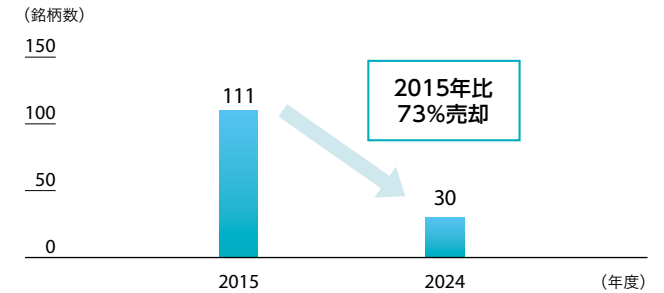
(1) ENEOSグループの重要な事業の一翼を担う会社の株式

(2) 株式を保有することがENEOSグループの事業の維持・拡大のために必要と判断した会社の株式

なお、当社は、上記方針に基づき、当該方針を定めた2015年11月当時に保有していた全銘柄数の73%を売却しています。2023年度においては、5銘柄(205億73百万円)※を売却し、新たな政策保有株式は取得していません。

※ 保有株式の一部売却銘柄を含みます

政策保有株式の推移



保有の合理性を検証する方法

当社は、政策保有株式の保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等を具体的に精査し、保有の適否を定期的に検証しています。

個別銘柄の保有の適否に関する

取締役会等における検証の内容

当社は、2023年11月開催の取締役会において、政策保有株式について、個別銘柄ごとに保有目的が適切か、保有に伴う便益(取引上の利益額、配当金等のほか、数値化困難な便益を含む)やリスクが資本コストに見合っているか等を具体的に精査し、総合的に保有の適否を検証しました。

コーポレートガバナンス

リスクマネジメント

当社グループは「内部統制システムの整備・運用に関する基本方針」を定め、業務の適正を確保するための体制を整備・運用しています。

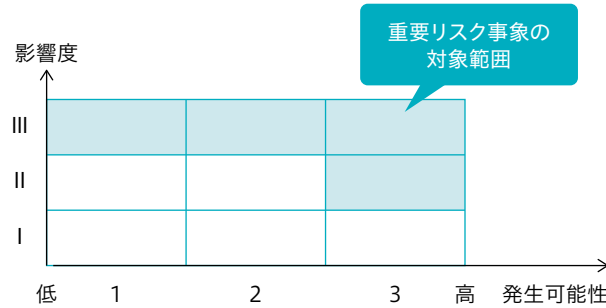
全社的リスクマネジメント(ERM)

当社は、グループ経営に関するリスクを適切に識別・分析して的確な対応を図るため、全社的なリスクマネジメント体制を整備・運用しています。

リスク事象(リスクを包含する物事や現象)は、前年度以前に抽出したリスク事象、社内外の変化によるリスクの増大や新たなリスク事象の発生を考慮して抽出し、「影響度」や「発生可能性・緊急度」によるリスク評価基準に基づき、その重要性を評価しています。評価の結果、特に当社グループとして重点的に対応が必要な事象が特定された場合は、当社社長を議長とする経営会議の決裁で「重点対応リスク事象」として選定します。「重点対応リスク事象」は所管部署を定めて対応し、対応状況を経営会議へ報告することでモニタリングします。

主要な事業会社は、各社の事業内容や特性に応じたリスクマネジメント体制を整備・運用しています。当社および各社のリスクマネジメント総括部署は相互に連携し、リスク情報の共有化を図っています。なお、各社のリスクマネジメントプロセスにおいて当社グループ経営に重大な影響を及ぼすリスク事象が確認された場合、当社と連携して対応することとしています。

リスク評価のマトリクス



影響度

影響度	定性基準
III	グループ全体に重要な影響をもたらす可能性があり、早急に対策を要するレベル
II	グループ全体に一定の影響をもたらす可能性があり、具体的な対策を検討する必要があるレベル
I	グループ全体への影響はほぼなく、各グループ会社で対応できるレベル

発生可能性・緊急度

	発生可能性(目安)	緊急度(目安)
3(高)	すでに発生または発生する可能性が非常に高い	1年以内に対応が必要
2(中)	発生する可能性は低いが中期的に起こり得る	中期的(~3年程度)に検討が必要
1(低)	短・中期的に発生する可能性は非常に低い	長期的(3年超)に検討が必要

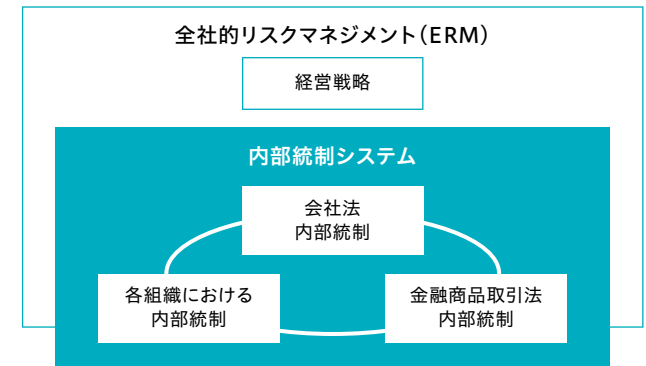
内部統制

当社グループは、内部統制部が中心となり、会社法の内部統制、金融商品取引法の内部統制、各組織における内部統制のそれぞれが連動する内部統制システムを整備・運用しています。このうち、各組織の内部統制は、COSOフレームワーク※に基づき、各組織が自律的に対応できる仕組みを構築し、当社およびグループ各社へ展開しています。

2024年度からは、主要な事業会社が6社となったことを受け、より実効的な内部統制とリスクマネジメントに努めるとともに、ITを活用した内部統制の効率性向上に取り組みます。

※ COSO(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: トレッドウェイ委員会支援組織委員会)が発表した内部統制のフレームワークで、世界各国で採用されている

内部統制の体系



WEB 内部統制システムの整備・運用に関する基本方針
https://www.hd.eneos.co.jp/esgdb/governance/pdf/03_internal_control.pdf

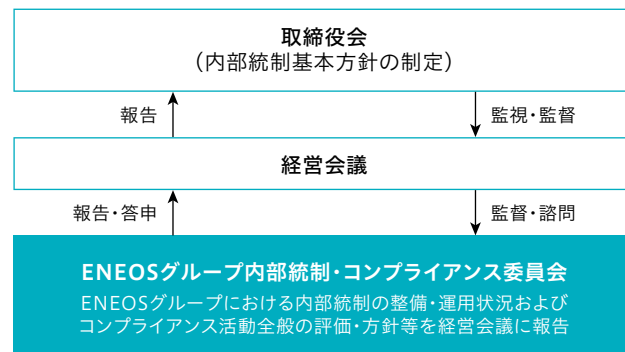
コーポレートガバナンス

内部統制の総括体制

当社は「ENEOSグループ内部統制・コンプライアンス委員会」(委員長:内部統制部・法務部管掌役員)を設置し、当社グループ全般の内部統制システムの継続的な改善を図っています。2023年度まで、同委員会は年1回、内部統制システムの整備・運用状況を確認・評価したうえで、その内容を経営会議に報告してきました。2024年度からは、主要な事業会社が6社となったことを受け、モニタリングの実効性向上を図るべく体制等を見直す予定です。

内部統制システムの整備・運用状況および当年度の取り組み方針のポイントは、毎年4月に取締役会に報告しています。取締役会は、当社グループ全般の内部統制システムを適正に監視・監督するとともに、運用状況の概要を「株主総会招集ご通知」の事業報告欄に記載することで、説明責任を果たすようにしています。

内部統制およびコンプライアンスの総括体制



(注)2023年度までの体制を示しています

事業活動におけるリスク評価

当社グループは、事業活動におけるさまざまなリスクに対処するための社内規程類を整備するとともに、新規投資案件の審査において、カントリーリスクや為替変動リスクのほか、ESG分野のリスクについても分析・評価を行い、必要に応じて適切な対策を講じています。

加えて、大型投資案件審査の際には、ステージゲート制度に基づいた審査を実施しています。投資案件の初期検討から実行に至るまでの過程を複数の検討段階(ステージ)に分割し、ステージごとに審議しています。審議の際には、さまざまなリスクを感応度分析、ケース分析等により明確化するとともに、第三者によるコールドアイレビュー等も行い、極力リスクを減じるように努めています。

また、これらの重要な投資については、一定期間経過後にフォローアップを行い、当初見通しに対する環境変化等による影響を明確にし、その後の事業継続の可否を判断しています。

緊急時対応

当社グループの経営に重大な影響を及ぼす緊急事態が発生した場合、「ENEOSグループ危機・緊急事態対応規程」の定めにとり迅速・的確に対応し、被害を最小限に抑える体制を整備しています。

当社グループでは「人命の最優先」「迅速な情報伝達・情報の一元管理」「最善の手段による最速の決定・実行・フォロー」「透明性のある円滑なコミュニケーション」「再発の防止」を緊急時対応の基本姿勢としています。

危機管理部を常設の事務局とし、緊急事態発生時には、発生元から直ちに状況、講じた措置の報告を受ける体制を確立しています。また、緊急事態の重大性に応じて、当社社長を本部長とする対策本部を設置し、機動的・効果的に危機対応に当たることとしています。

情報セキュリティ・サイバーセキュリティ

当社グループは社内規程にのっとり、会社情報・個人情報の適正な管理・利用に努めています。2021年度にENEOSにおいて発生した顧客の個人情報の漏えいを踏まえ、前年度に続き2023年度も、個人情報保護を重点テーマとしたグループ全体での遵法状況点検、当社およびENEOSの全従業員を対象としたeラーニングによる研修を実施しました。

また、当社グループでは、当社社長を議長とする会議体でサイバーセキュリティ対策方針を決定・推進しています。

知的財産の保護

当社グループは、知的財産に関する事項をグループ行動基準に定めています。ENEOSでは、知的財産に関する社内規程にのっとり、知的財産を適切に管理・運用しています。特に、昨今の事業戦略上の知的財産の重要性を鑑み、知的財産の積極的な運用による事業への貢献を図っています。また、第三者の知的財産権を尊重すべく、関係部門間で連携して対策を講じるとともに、従業員に対して知的財産に関する意識向上を図っています。

コーポレートガバナンス

コンプライアンス

CCOメッセージ

CCOとして 当社グループのコンプライアンス方針の 策定・浸透を推進します。

2024年4月1日付で、ENEOSグループ全体のコンプライアンス推進を指揮するCCO(Chief Compliance Officer)を拝命しました荒木です。

当社経営トップによる不適切な行為が2年連続で発生したことを厳粛に受け止め、コンプライアンス改善に関する取り組みを再構築し、ステークホルダーの皆様から再び信頼していただくべく、私我先頭に立って当社グループのコンプライアンス方針を策定し、その浸透を推進します。

CCO拝命を受け、コンプライアンス先進企業の取り組みを広くリサーチ・ヒアリングした結果、当社グループにおけるコンプライアンスの取り組みには「規律徹底」と「自主性」が不足していたと考えています。ENEOSグループ理念・行動基準に立ち戻り、規律ある職場環境を志向するとともに、グループ各社の経営陣・リーダー層の自主性を重視したコンプライアンス活動を推進します。コンプライアンスの重要性を組織の隅々にまで根付かせることで、従業員が安心し、誇りを持って働ける環境を早期に構築することが私の使命です。

ENEOSホールディングス株式会社
常務執行役員 CCO
総務部・法務部・環境安全部・
品質保証部 管掌

荒木 信之



当社はグループ運営体制を見直し、2024年4月からENEOSホールディングスのもと主要な事業会社6社体制になりました。これを受け、新たに「ENEOSグループコンプライアンス委員会」を設置しました。私が委員長を務め、主要な事業会社のCCO相当者で構成する委員会です。コンプライアンスに関する基本方針のグループ内への展開、各社におけるコンプライアンス活動や過去の不正・不祥事事例・再発防止策の共有等を行うことで、グループ全体のコンプライアンス活動の実効性を高めます。また、グループの全役員の規範意識を強化すべく、コンプライアンス研修の頻度と内容を強化し、意識改革を継続します。

こうした一連の施策を新たに開設したCCOポータルサイトを通じて発信することで、グループ従業員への理解・浸透を進めます。

CCOとして、法令にとどまらず企業倫理や社会規範を包含したコンプライアンス活動を推進し、当社グループの持続的な発展のために尽力する決意です。

ENEOSグループは、グループ理念に「高い倫理観」を掲げるとともに、これをグループ行動基準に定め、コンプライアンスの徹底を図っています。しかしながら、2023年6月9日付でENEOSが法令違反による行政処分を受けました。

コンプライアンス違反事例(2023年度)

ENEOSにおける高圧ガス保安法上の不備

ENEOSにおける高圧ガス保安法上の不備により、2023年6月、経済産業省から川崎製油所浮島北地区・浮島南地区への同法に基づく「認定完成検査実施者」(浮島北地区は、コンビナート等保安規則に基づく「特定認定完成検査実施事業者」を含む)の認定取消し処分を受けました。以後、同社では全社を挙げて再発防止策に取り組んでいます。その一環として、全製油所を含む高圧ガス認定事業所の全所員を対象に高圧ガス保安法およびコンプライアンス全般に関する研修を実施しました。また、当社はグループ全体でコンプライアンスへの取り組みを再徹底・強化し、信頼の早期回復に努めます。

内部統制・コンプライアンス推進体制

内部統制とコンプライアンスを実効的かつ効率的に実践することを目的として、経営会議のもとに、関係役員・部長をメンバーとした「内部統制・コンプライアンス委員会」を設置し、2023年度まで定期的にグループ全体の内部統制・コンプライアンス活動の実績と課題を確認し、今後の活動方針の審議を行ってきました(P.71参照)。

コーポレートガバナンス

内部通報制度の整備・運用

法令等違反行為の早期発見・早期是正を図るため、ENEOSホールディングスおよび一部子会社において、従業員や請負先の従業員等を対象とした「コンプライアンスホットライン」を設けています。同ホットラインは、公益通報者保護法に則した内部通報制度です。

2023年10月に社内の通報窓口を廃止し、社外の専門業者による通報窓口に一本化しました。これにより、業務品質を維持しつつ、対応の迅速化、利用者の利便性向上を図っています。実名通報のほか、匿名通報も可能とするともに、グループ通報制度を採用し、グループ各社が設置する通報窓口に通報することも可能とするなど、適切な通報対応が可能な体制を構築しています。なお、出資比率50%超の海外子会社にも内部通報制度を導入しており、一部では多言語対応を行っています。

通報を受けた際は、社内規程に基づき、その内容を会長・社長を含む関係役員に報告のうえ調査を開始するとともに、調査結果、必要な是正策および再発防止策についても役員への報告を行い、対応に当たっています。なお、実名での通報者に対しては調査結果をフィードバックしています。

また、従業員が内部通報制度の利用を躊躇しないよう、通報者の秘密を厳守することや、法令違反かどうか判断がつかない内容でも相談可能であることをイントラネットやポスター、研修等を通じて周知しています。

2023年度、当社グループ全体で341件の内部通報がありました。

内部統制・遵法状況点検

各職場における自主点検の取り組みとして「内部統制・遵法状況点検」を毎年実施しています。誠実性や倫理観を大切にする企業風土が醸成されているか、各業務が全社で共通して守るべきルール(内部統制基準)に適合しているかを点検するとともに、経営環境が大きく変化中、リスクが適切に特定・評価され、これに対して有効なコントロール(統制活動)が策定・運用されているかを、リスク・コントロール・マトリックス(RCM)と呼ばれるツールを用いて点検しています。

また、すべての従業員が上長との面談を通じ、疑問・懸念を含めたコンプライアンス上の問題点を洗い出し、法令等違反行為の未然防止と早期の発見・是正に向けた点検活動を実施しています。

2023年度は、点検の結果、約640件の問題点や疑問・懸念が出されました。うち経営に重大な影響を及ぼすものはなく、その約8割を年度内に解決し、残りの約2割についても早期是正に努めています。

なお、当社およびENEOSにおける遵法状況点検については、2024年4月、各職場がより自律的かつ効果的な点検活動を実施できるよう、各管掌役員の指揮のもと、自部門のリスクに応じた内容の点検が可能となる制度へ見直しました。

コンプライアンス研修等の実施

コンプライアンスの徹底は、役員・従業員一人ひとりがその意識を強く持つことが重要であり、「ENEOSグループ理念」カードおよび「ENEOSグループ行動基準」ハンドブックを全員に配付するとともに、役員・従業員に対するコンプライアンス

研修を計画的に実施しています。

2023年度に実施したコンプライアンス研修の例

- コンプライアンスの必要性、競争法、贈収賄防止、個人情報保護法、インサイダー取引規制をテーマとする全社向け研修
- 支店・製油所・製造所等に対するハラスメント防止および下請法・偽装請負防止研修
- 販売部門に対する独占禁止法研修
- 役員のコンプライアンス意識向上のための研修
(人権・コンプライアンス研修を実施、従業員向けコンプライアンス研修の受講を義務化)

腐敗防止・競争法遵守

当社グループは、腐敗防止について、国連が提唱する「グローバル・コンパクト」に参加し、腐敗防止を含む10原則を実践していくために「腐敗防止ポリシー」を制定し、腐敗行為にかかわらないことを明確にしています。競争法についても「競争法遵守ポリシー」を制定し、カルテルをはじめとする各国の競争法に違反する行為を一切禁止しています。

[WEB](https://www.hd.eneos.co.jp/company/policy/anti_corruption.html) 腐敗防止ポリシー

https://www.hd.eneos.co.jp/company/policy/anti_corruption.html

[WEB](https://www.hd.eneos.co.jp/company/policy/competition_law/index.html) 競争法遵守ポリシー

https://www.hd.eneos.co.jp/company/policy/competition_law/index.html

Chapter 6

財務・企業データ

75 財務・非財務ハイライト

79 業績サマリー

81 IR活動

82 会社概要／投資家情報

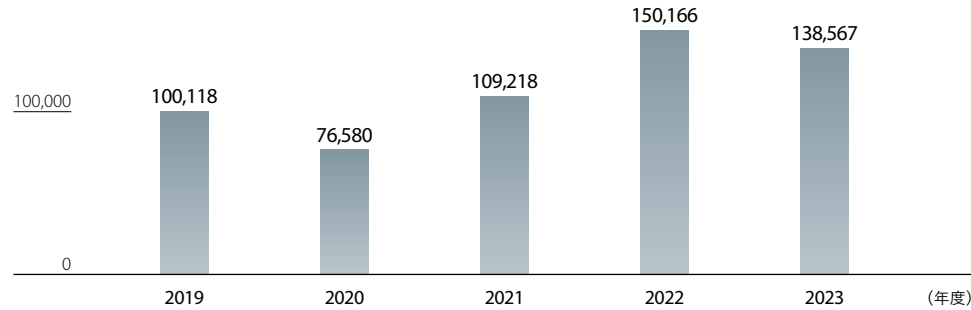


財務・非財務ハイライト

財務ハイライト(国際会計基準)

売上高

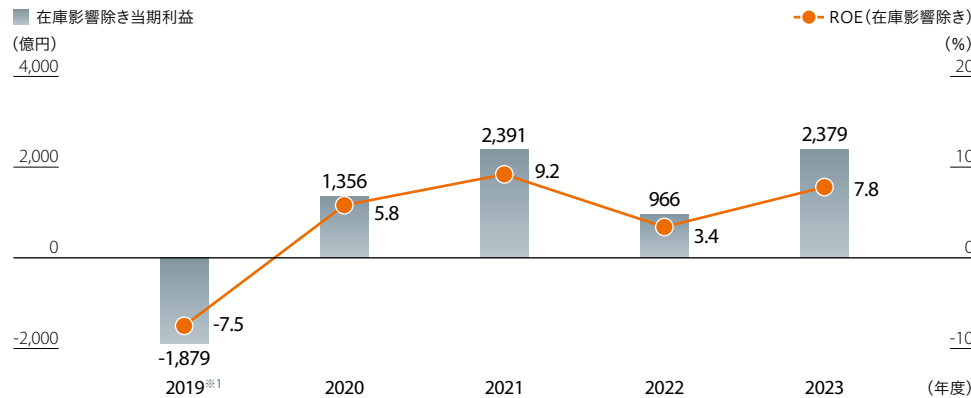
(億円)
200,000



2023年度の概要

原油価格の下落に伴う石油製品販売価格の下落や金属価格の下落等により、売上高は前年度比で減少しました。

在庫影響除き当期利益 / ROE(在庫影響除き)



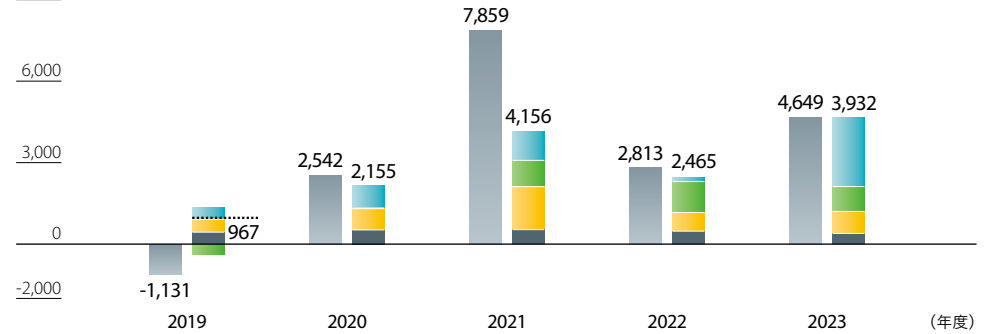
*1 2019年度は当期利益・ROEいずれも在庫影響を含む

2023年度の概要

営業利益の良化を受けて、在庫影響除き当期利益は増加しました。

営業利益 / セグメント別在庫影響除き営業利益

(億円)
9,000

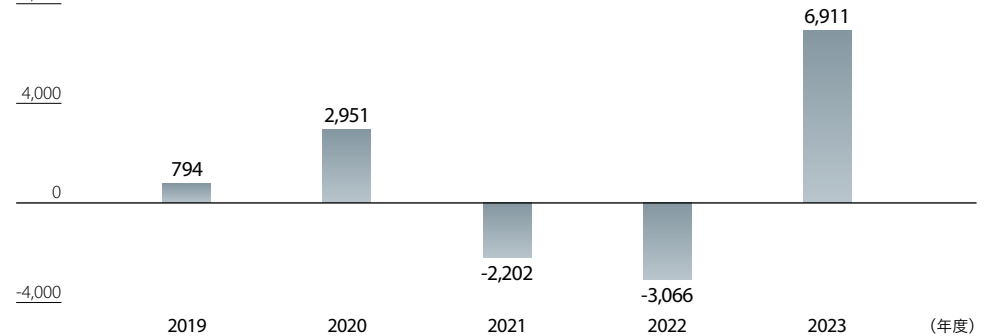


2023年度の概要

前年度の白油・輸出マージンに含まれるマイナスタイルラグが反転したことに加え、実質の白油・化学品マージンの良化等により、増益となりました。

フリー・キャッシュ・フロー (IFRS第16号「リース」適用除き)

(億円)
8,000



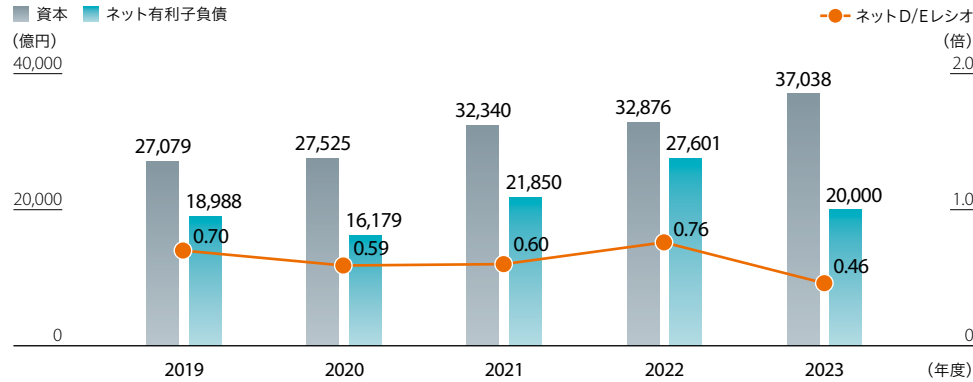
2023年度の概要

リース負債返済後のフリー・キャッシュ・フローは6,911億円のキャッシュインとなりました。利益の積み上げに加え、カセロネス銅鉱山の一部権益やエネルギー事業での資産売却による収入が主因です。

財務・非財務ハイライト

財務ハイライト(国際会計基準)

資本/ネット有利子負債^{※2} / ネットD/Eレシオ

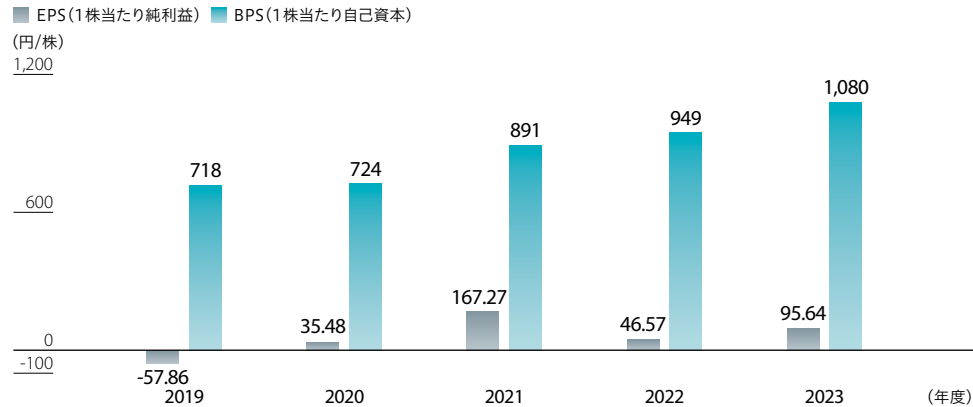


※2 2021年度以降は、ハイブリッド債資本性調整後(ハイブリッド債発行残高の50%を資本算入)

2023年度の概要

ハイブリッド債資本性調整後のネットD/Eレシオは0.46倍となりました。第3次中期経営計画においても0.8倍以下を目安とし、財務体質の改善を図ります。

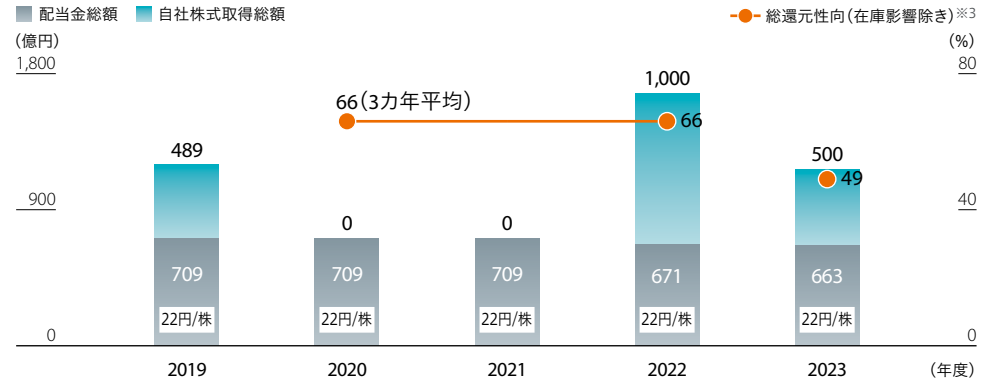
EPS(1株当たり純利益) / BPS(1株当たり自己資本)



2023年度の概要

EPSは95.64円/株、BPSは1,080円/株となりました。

配当金総額/自社株式取得総額/総還元性向

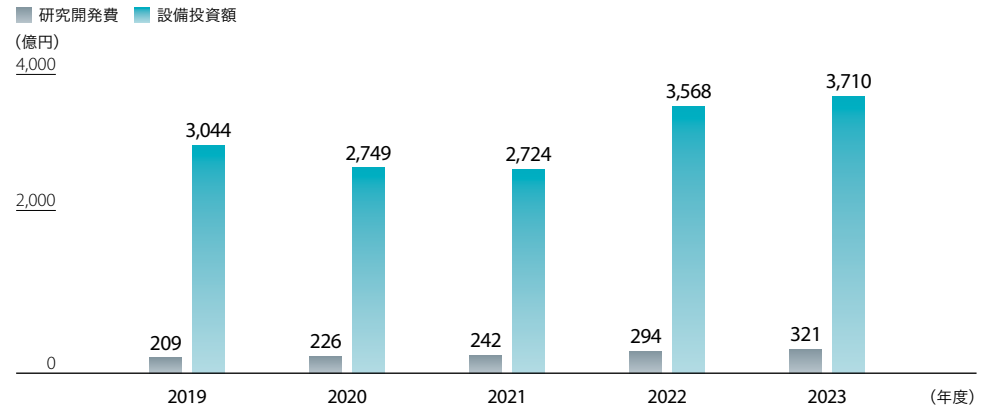


※3 在庫影響を除いた親会社の所有者に帰属する当期利益をもとに算出

2023年度の概要

年間の配当金は前年度と同額の22円/株としました。加えて2023年度は追加還元として500億円の自社株式取得を決定しました。

研究開発費/設備投資額

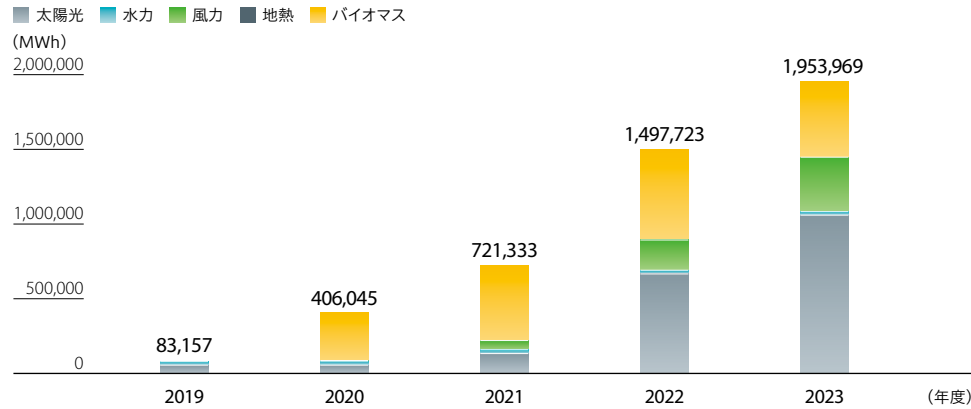


2023年度の概要

研究開発費の主な内訳は、エネルギー事業155億円、金属事業159億円です。設備投資額はエネルギー事業へ約6割、石油・天然ガス開発事業へ約1割、金属事業へ約2割、残りをその他事業へ充てました。

財務・非財務ハイライト 非財務ハイライト

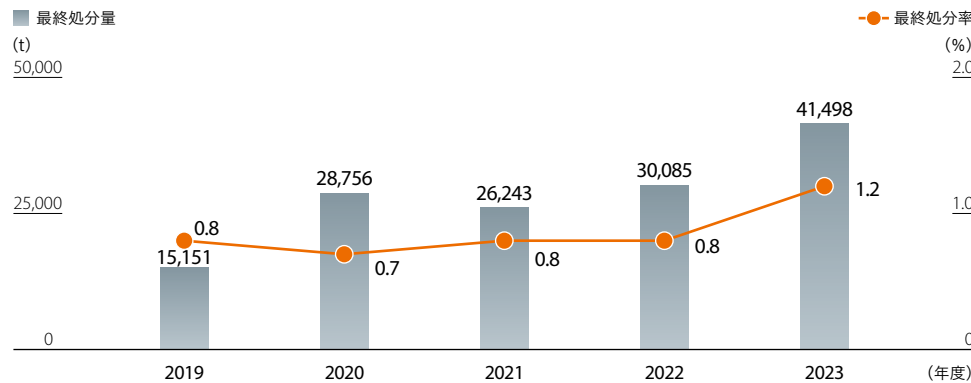
再生可能エネルギー発電実績



2023年度の概要

太陽光および風力の新規発電所12カ所の運転開始により、発電実績は増加しました。

廃棄物最終処分量／最終処分率

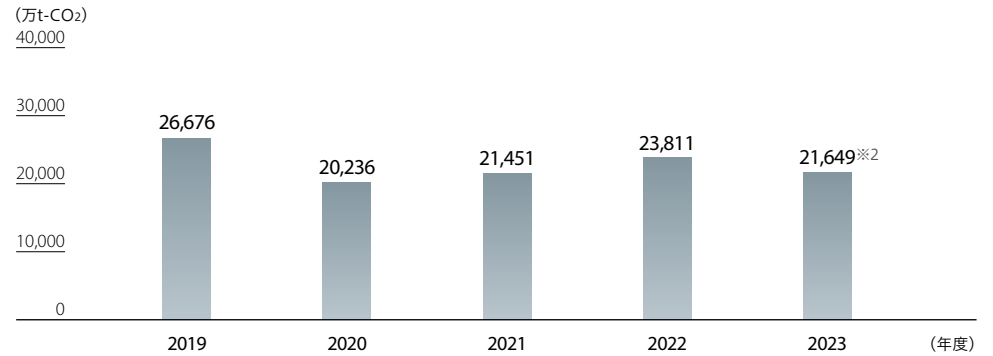


(注)2020年度から集計対象に室蘭バイオマス発電所、JX金属子会社TANIJOBISを加えています

2023年度の概要

建設事業における建設解体工事と舗装修繕工事の増加等の影響により最終処分量が増加し、目標である「最終処分率1%未満の維持」は未達となりました。

温室効果ガス排出量※1

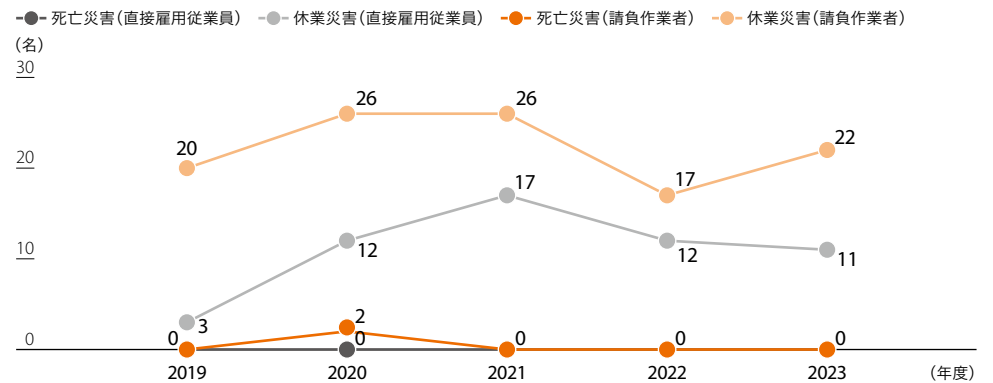


※1 Scope1・2・3の合計(企業活動による直接排出、エネルギー利用による間接排出、お客様の消費による間接排出)。2022年度から、Scope1・2の国内分算方法を地球温暖化対策推進法(温対法)から、GX-ETS基準に変更

2023年度の概要

製油所の効率化に加え、内需減少に伴う製油所稼働減などにより温室効果ガス排出量も減少しました。

労働災害発生状況※3



※3 集計対象範囲: 主要な事業会社(ENEOS、JX石油開発、JX金属)

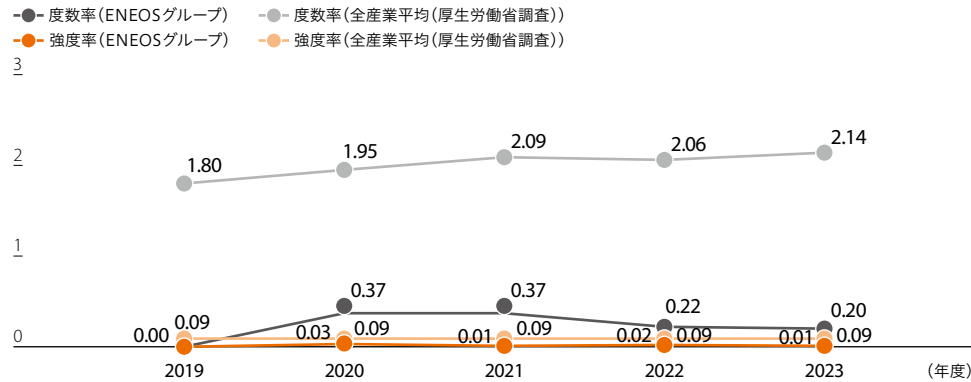
2023年度の概要

「重大な労働災害(死亡労働災害)の発生件数ゼロ」の目標を達成したものの、休業災害被災者数は増加しており、まだまだ改善を要します。

財務・非財務ハイライト

非財務ハイライト

労働災害度数率※4・6 / 強度率※5・6



※4 100万延べ労働時間当たりの労働災害による死傷者数

※5 1,000延べ労働時間当たりの労働損失日数

※6 集計対象範囲: 主要な事業会社 (ENEOS、JX石油開発、JX金属) の製油所、製造所、事業所

2023年度の概要

度数率および強度率は全産業平均 (厚生労働省調査) を大幅に下回りました。

人事データ※8

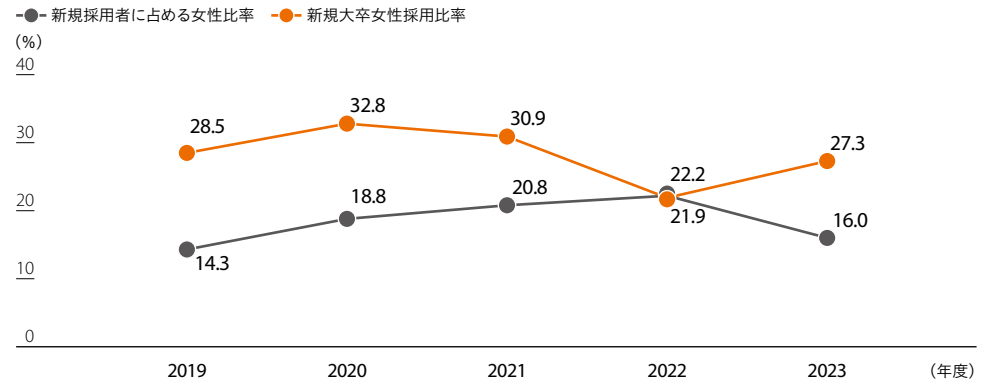
		2022年3月末	2023年3月末	2024年3月末
従業員数 (名)	男性	10,366	9,998	10,705
	女性	1,570	1,620	1,729
	合計	11,936	11,618	12,434
離職率※9 (%)		4.3	3.4	4.2
平均雇用年数 (年)		18.3	17.8	17.0
再雇用者数 (定年後) (名)		550	473	653
女性管理職比率 (%)		4.4	5.3	5.6
障がい者雇用率 (%)		2.5	2.4	2.6
年休	付与日数 (日)	22.0	22.0	22.0
	取得日数 (日)	20.0	19.5	20.3
	取得率 (%)	90.9	88.8	92.6
育児休業取得	取得者数 (名)	380	357	347
	うち男性 (名)	333	316	293
	男性取得率 (%)	—	77.9	70.8
	復職率 (%)	100	100	99.7
介護休業取得者数 (名)		6	9	3
労働組合※10	加入者数 (名)	9,642	9,682	10,689
	加入率 (%)	99.8	99.8	99.9

※8 集計対象範囲: ENEOSホールディングス、ENEOS、JX石油開発、JX金属

※9 各年3月現在の従業員数 (正社員) に比した割合 (%)

※10 ENEOSホールディングスおよびJX石油開発には、労働組合はありません。ENEOSホールディングスの従業員は事業会社の出向者で構成されており、出向元の組合に加入しています

新規採用者に占める女性比率※7 / 新規大卒女性採用比率※7



※7 集計対象範囲: ENEOSホールディングスおよび主要な事業会社 (ENEOS、JX石油開発、JX金属)

2023年度の概要

目標である「新規大卒女性採用比率25%以上の維持」を達成しました。早期からのインターンシップへの取り組みや、女子学生を対象にしたイベントを開催するなど、採用広報に引き続き取り組みます。

業績サマリー

ENEOSホールディングス(国際会計基準)^{※1}

(億円)

	2024年3月期	2023年3月期	2022年3月期	2021年3月期	2020年3月期	2019年3月期	2018年3月期	2017年3月期 ^{※2}
経営成績								
売上高	138,567	150,166	109,218	76,580	100,118	111,296	103,011	92,497
営業利益(損失)	4,649	2,813	7,859	2,542	(1,131)	5,371	4,875	3,740
在庫影響	717	348	3,703	387	(2,098)	214	1,149	1,895
在庫影響除き	3,932	2,465	4,156	2,155	967	5,157	3,726	1,845
金融利益(損失)	(168)	(239)	(141)	(233)	(227)	(285)	(201)	(240)
税引前利益(損失)	4,481	2,574	7,718	2,309	(1,358)	5,086	4,674	3,500
当期純利益(損失)	3,455	2,030	5,791	1,129	(1,727)	3,571	3,243	2,130
親会社所有者帰属	2,881	1,438	5,371	1,140	(1,879)	3,223	3,619	2,128
非支配持分	574	592	419	(11)	152	348	(376)	2
財務状態^{※3}								
資産	101,365	99,545	96,482	80,588	80,113	84,778	84,576	83,636
流動資産	46,665	48,877	43,086	30,396	28,786	35,874	35,932	31,875
非流動資産	54,700	50,668	53,396	50,192	51,327	48,904	48,644	51,761
負債	64,327	66,669	64,141	53,063	53,034	53,580	55,376	57,209
有利子負債	28,200	31,094	27,355	20,369	23,008	22,180	22,599	27,196
ネット有利子負債	20,000	27,601	21,850	16,179	18,988	18,301	18,104	23,513
純資産	37,038	32,876	32,341	27,526	27,079	31,198	29,200	26,427
親会社所有者帰属持分	32,272	28,598	28,608	23,251	23,110	27,178	25,396	22,085
非支配持分	4,766	4,278	3,733	4,275	3,969	4,020	3,804	4,342
キャッシュ・フロー								
営業キャッシュ・フロー	10,103	(1,102)	2,095	6,791	5,107	3,442	7,071	—
投資キャッシュ・フロー	(2,410)	(1,159)	(3,499)	(3,068)	(3,713)	(2,069)	(951)	—
フリー・キャッシュ・フロー	7,693	(2,261)	(1,404)	3,723	1,394	1,373	6,120	—
(休日影響除き)	6,761	(2,261)	(336)	2,655	2,384	1,690	4,813	—
ネットキャッシュ・フロー	5,771	(5,291)	(4,468)	1,937	(776)	13	5,355	—
(休日影響除き)	4,839	(5,291)	(3,400)	869	214	330	4,048	—
財務指標								
ネットD/Eレシオ(倍) ^{※4}	0.46	0.76	0.60	0.59	0.70	0.59	0.62	0.89
ROE(%)	9.5	5.0	20.7	4.9	(7.5)	12.3	15.2	9.6
ROE(在庫影響除き)(%)	7.8	3.4	9.2	5.8	—	—	—	—

※1 2020年6月よりJXTGホールディングスからENEOSホールディングスへ商号変更
 ※4 2022年3月期以降はハイブリッド債資本性調整後の数値

※2 2017年3月期は2016年4月～2017年3月のJXホールディングスと東燃ゼネラル石油の合算

※3 2017年3月期の財務状態は2017年4月1日時点

業績サマリー

JXホールディングス(日本基準)

(億円)

	2017年 3月期	2016年 3月期	2015年 3月期	2014年 3月期	2013年 3月期
経営成績					
売上高	81,360	87,378	108,825	124,120	112,195
営業利益(損失)	2,984	(622)	(2,189)	2,137	2,515
経常利益(損失)	3,336	(86)	(1,501)	3,023	3,283
在庫影響を除いた実質経常利益	1,936	2,609	2,552	1,830	2,710
親会社の所有者に帰属する 当期純利益(損失)	1,601	(2,785)	(2,772)	1,070	1,595
財政状態^{※5}					
総資産	66,586	67,246	74,234	77,818	72,749
純資産	20,417	19,284	24,298	26,263	23,274
有利子負債	24,591	25,814	26,203	28,017	25,493
ネット有利子負債	21,617	20,887	22,910	25,200	22,992
キャッシュ・フロー					
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,309	5,550	7,372	3,052	2,656
投資活動によるキャッシュ・フロー	(2,375)	(3,077)	(3,778)	(4,798)	(4,261)
フリー・キャッシュ・フロー	(66)	2,473	3,594	(1,746)	(1,605)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(1,608)	(880)	(3,263)	1,801	1,541

※5 2017年3月期の財政状態は2017年4月1日時点

東燃ゼネラル石油(日本基準)

(億円)

	2016年 12月期	2015年 12月期	2014年 12月期	2013年 12月期	2012年 12月期
経営成績					
売上高	20,894	26,279	34,511	32,412	28,049
営業利益(損失)	810	20	(729)	523	273
経常利益(損失)	767	(3)	(734)	498	225
在庫影響を除いた実質経常利益	687	868	131	28	181
親会社の所有者に帰属する 当期純利益(損失)	644	1	(140)	229	548
財政状態					
総資産	12,491	12,094	13,762	14,091	13,850
純資産	2,772	2,341	2,628	2,946	2,884
有利子負債	2,700	3,342	3,856	3,293	3,332
ネット有利子負債	1,700	2,340	3,506	3,107	3,198
キャッシュ・フロー					
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,087	1,709	999	443	(19)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(291)	(442)	(524)	(143)	(3,458)
フリー・キャッシュ・フロー	796	1,267	475	300	(3,477)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(793)	(617)	(318)	(248)	3,608

IR活動

当社は、ENEOSグループの事業活動を幅広くご理解いただくため、積極的に経営方針・経営情報を発信しています。

日本国内のアナリスト・機関投資家向けには、四半期ごとに決算説明会を開催し、その模様を当社ウェブサイトで公開しています。また、投資家訪問やコンファレンスへの参加を通じて、社長・IR担当役員等が定期的に個別ミーティングを実施しているほか、2023年度はカーボンニュートラル基本計画に関する説明会を開催しました。同様に、海外投資家に対しても、社長・IR担当役員等が個別ミーティングを実施しています。

また、当社ウェブサイトでは、決算短信・決算説明会資料・有価証券報告書・四半期報告書・株主通信・統合レポートのほか、投資家向け説明会で使用したプレゼンテーション資料等を掲載しています。

2023年度は、当社のIR活動に対して、右記の社外機関から評価を受けました。また、当社は複数のESG関連投資インデックス構成銘柄に選定されています。



WEB ENEOSホールディングス 株主・投資家情報

<https://www.hd.eneos.co.jp/ir/>

IR活動に対する社外からの評価(2023年度)

- インターネットIR表彰

大和インベスター・リレーションズ(株)が発表する「インターネットIR表彰」で優良賞に選定

- 全上場企業ホームページ充実度ランキング調査

日興アイ・アール(株)が発表する「全上場企業ホームページ充実度ランキング調査」で最優秀サイトに選定

- Gomez IRサイトランキング2023

(株)ブロードバンドセキュリティが発表する「Gomez IRサイトランキング」で優秀企業:銅賞に選定

ESG関連投資インデックス構成銘柄への選定(2024年9月現在)

- FTSE4Good Index Series

- FTSE Blossom Japan Index

- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

- MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数

- MSCI日本株女性活躍指数

- Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index

- S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

- SOMPOサステナビリティ・インデックス



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

2024 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

2024 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



S&P/JPX
カーボン
エフィシエント
指数



2024
Sompo Sustainability Index

WEB FTSE4Good Index Series <https://www.lseg.com/en/ftse-russell/indices/ftse4good>

WEB FTSE Blossom Japan Index <https://www.lseg.com/en/ftse-russell/indices/blossom-japan>

WEB FTSE Blossom Japan Sector Relative Index <https://www.lseg.com/en/ftse-russell/indices/blossom-japan>

THE INCLUSION OF ENEOS Holdings, Inc. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF ENEOS Holdings, Inc. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

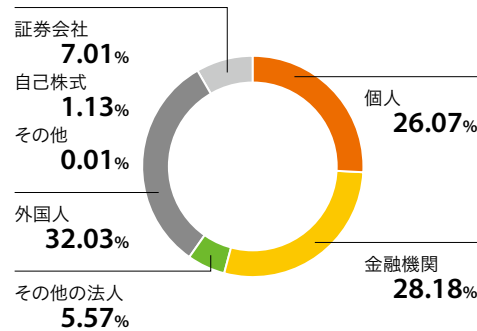
会社概要／投資家情報

商号 ENEOSホールディングス株式会社
 (英文名称 ENEOS Holdings, Inc.)
 代表者 代表取締役 社長執行役員 宮田 知秀
 設立年月日 2010年(平成22年)4月1日
 事業年度 毎年4月1日から翌年3月31日まで
 本店所在地 東京都千代田区大手町一丁目1番2号
 ウェブサイト
 統合レポートと併せて、ウェブサイトをぜひご活用ください。
 WEB <https://www.hd.eneos.co.jp/>

株式の状況(2024年3月31日現在)

発行可能株式総数	8,000,000,000株
発行済株式総数	3,032,850,649株
株主数	516,091名

所有者別株式分布状況・大株主の状況(2024年3月31日現在)



株主名	株式数 (千株)	持株比率※ (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	484,767	16.17
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	160,352	5.35
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	68,924	2.30
JPモルガン証券株式会社	65,285	2.18
高知信用金庫	44,320	1.48
JP MORGAN CHASE BANK 385781	38,485	1.28
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	37,497	1.25
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	33,699	1.12
野村信託銀行株式会社(投信口)	29,449	0.98
SMBC日興証券株式会社	28,020	0.93

※ 持株比率は、自己株式(34,125,711株)を控除して計算

新グループ運営体制図(2024年4月)



※ JX石油開発株式会社は、2025年1月1日付で商号をENEOS Xplora株式会社へ変更します

株価チャート・出来高

