



ENEOS REPORT 2023

統合レポート

2022年4月1日～2023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。



「今日のあたり前」を、 エネルギーと 素材の安定供給で支える

私たちは、人々の暮らしに欠かせない
エネルギー・素材を扱う国内最大級の企業グループです。
エネルギーの安定供給と有効活用を通じて
経済・社会の発展に貢献するとともに、
さまざまな素材でデジタル社会を支えています。

石油・天然ガス開発

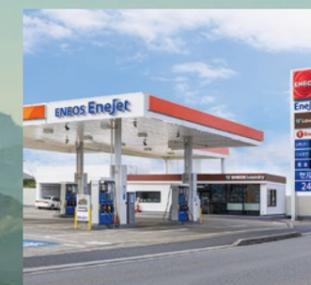


石油精製

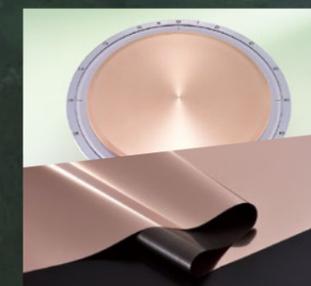


暮らしと社会を支える

サービスステーション(SS)



半導体材料・情報通信材料



「明日のあたり前」を、 次世代エネルギーと 先端素材でリードする

私たちは、日本のエネルギートランジションをリードし、
脱炭素・循環型社会の実現に貢献していきます。
カーボンニュートラル社会においても
メインプレイヤーの立場を維持し、
一次エネルギーの約20%を供給していきます。

EV充電・モビリティ



水素ステーション



合成燃料



エネルギートランジション への取り組み

再生可能エネルギー



CCS(CO₂の回収・貯留)



結晶材料



目次・編集方針



ENEOSについて

私たちの今

- ENEOSグループ理念 9
- 理念実践の歩み 11
- 事業の全体像
 - バリューチェーン 13
 - 3事業の概要と直近の業績報告 15
- 価値創造モデル 17
- 強化すべき資本と指標 19

編集方針

当社、ENEOSホールディングスは新たな長期ビジョン、第3次中期経営計画を策定し、2023年5月に公表しました。同時に、新しいカーボンニュートラル基本計画についても策定しています。

本レポートは、それらの内容および背景情報をわかりやすく報告することを重視して作成しました。当社グループを取り巻く環境が大きく変化している今、カーボンニュートラルをはじめとする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ています。そこで本レポートでは、冊子全体を気候関連財務情報開示タスクフォース(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。

「価値創造戦略」で方針と戦略を、「価値創造の実践」で方策やその実行状況を報告しています。「価値創造の実践」の中には、戦略策定・評価への関与等をテーマにした社外取締役の対談を収録しました。

本レポートは2022年4月1日から2023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」を参照しています。



価値創造戦略

どこを目指すのか

- トップメッセージ 21
- トップインタビュー
 - ～長期ビジョン・第3次中期経営計画～ 23
- カーボンニュートラル基本計画 29
- 第3次中期経営計画の概要 35
- 財務担当役員メッセージ 37

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、ESG(環境・社会・ガバナンス)における取り組み等に関する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を図っていきます。

情報開示メディアの体系



価値創造の実践

どのように実現するか

- 第3次中期経営計画の基本方針
 - 確かな収益の礎の確立 41
 - エネルギー転換実現への取り組み加速 45
 - 経営基盤の強化 51
 - グループ人材戦略 | DX推進の原動力強化
- 社外取締役対談 53



ESG経営

基盤となる取り組み

- ESGマネジメント 57
- 環境 61
- 社会性 64
- コーポレートガバナンス 69
- 役員一覧 79

財務・企業データ

- 財務・非財務ハイライト 83
- 業績サマリー | IR活動 | 会社概要/投資家情報 87

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	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の説明をする	ESG経営推進体制 P.57-58 トップメッセージ P.21-22 トップインタビュー P.23-28
B	気候変動関連のリスク及び機会を評価・管理する上での経営者の役割を説明する	
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	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	特定したリスク・機会と時間軸ごとの財務影響 P.29-30
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	トップインタビュー P.23-28 カーボンニュートラル基本計画 P.29-34 エネルギー転換実現への取り組み加速 P.45-50
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	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	ESG経営推進体制 P.57-58 リスクマネジメント P.76-77
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	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	ESG経営推進体制 P.57-58 リスクマネジメント P.76-77
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	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	カーボンニュートラル基本計画 P.29-34

ENEOSグループ理念

使命

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

大切にしたい価値観

社会の一員として

高い倫理観

誠実・公正であり続けることを
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。

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



従業員への理念浸透の取り組み

- グループ全体**
 - グループ理念の実現に向けた決意表明(P.1-2参照)
理念・長期ビジョンの実現に向けた当社グループの覚悟や姿勢を社内外に公表、
従業員には、使命を果たすにあたっての原動力・拠り所となる
- ENEOS**
 - 経営陣と従業員が対話するタウンホールミーティング
 - 社内SNSにて、社長の考えや活動内容を定期的に発信
- JX石油開発**
 - 経営陣と従業員の対話集会
会社の経営方針や直面する課題等について意見を交換し、理解を深め合う
- JX金属**
 - DNA研修(対象:入社3年目の従業員)
創業から現在までに培われたDNAを理解し、変革の担い手としての役割認識を促す

→詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2023(2023年11月ウェブサイト公開)」をご参照ください

DATA ESGデータブック-グループ理念・行動基準の浸透
<https://www.hd.eneos.co.jp/esgdb/management/index.html>

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 <https://www.hd.eneos.co.jp/company/history/>



1880-

産業・経済の発展へ

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)



尼瀨油田

銅素材を安定確保

1905 銅鉱山開発・銅製錬を開始(日立鉱山)



日立鉱山

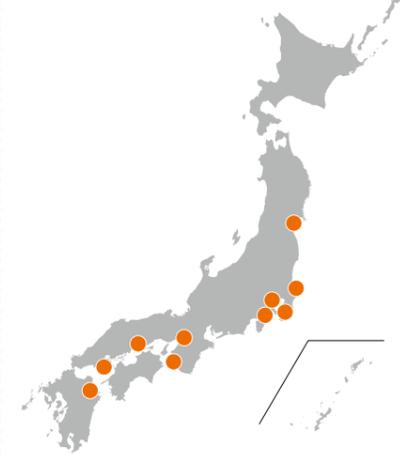
1940-

高度経済成長へ、石炭から石油へ

石油供給力を拡充

国内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



1970-

オイルショック、内需拡大へ

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



ランドン油田

情報化社会へ

電子材料の供給を拡大

1985 磯原工場開設(半導体材料)



磯原工場(開設時)

2000-

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

2013 メガソーラー順次設置
2014 水素ステーション順次開所



水素ステーション(SS-1型)

2017 米国CO₂-EOR(Enhanced Oil Recovery:石油増進回収) 操業開始



米国・CO₂回収プラント

2020-

脱炭素社会へ

カーボンニュートラルの追求を表明

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
 2020 室蘭バイオマス発電所 商業運転開始
 2022 ジャパン・リニューアブル・エナジー(JRE)株式取得
 ENEOSマテリアルでのエラストマー事業が始動
 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
 ※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)



鶴岡八森山風力発電所



室蘭バイオマス発電所

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



大分から被災地に向かうタンクローリー

世の中の動き

産業振興の黎明期

高度経済成長期

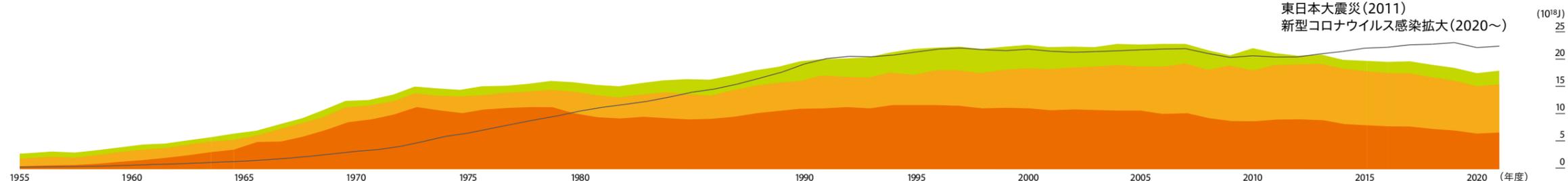
オイルショック、
内需拡大・情報化社会の進展

パリ協定・脱炭素化の加速

一次エネルギー国内供給の推移

(兆円) 600
500
400
300
200
100
0

■ 石油
■ その他の化石エネルギー
■ 非化石エネルギー
— 国内総生産(GDP)



(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

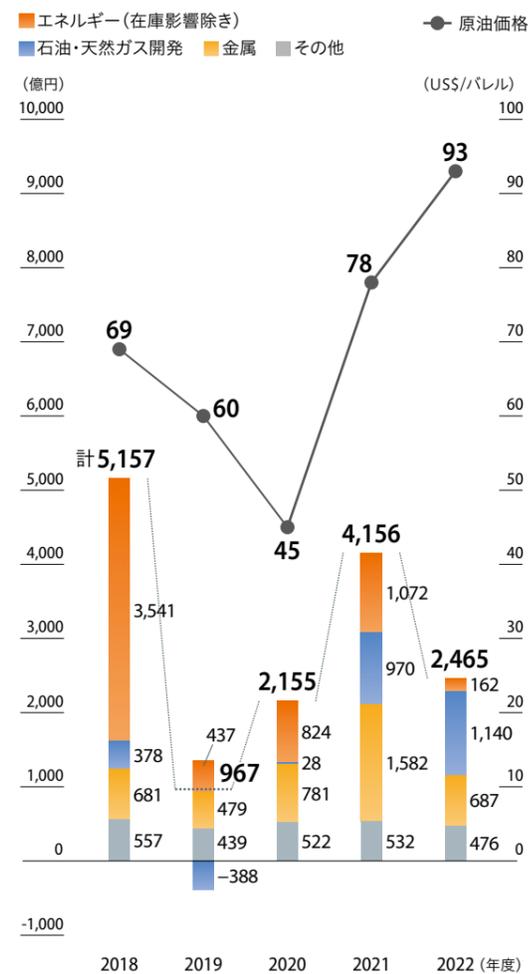
事業の全体像 | バリューチェーン

連結売上高(2022年度)
15兆166億円

連結従業員数(2023年3月末時点)
44,617名

在庫影響除き連結営業利益(2022年度)
2,465億円

営業利益※1



※1 エネルギーのみ在庫影響除き

バリューチェーン

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



※3 Sustainable Aviation Fuel(持続可能な航空燃料)の略で、バイオマスや廃棄物、廃食油を原料とする低炭素の航空燃料を指す

事業の全体像 | 3事業の概要と直近の業績報告

エネルギー事業

ENEOS株式会社

全国12,000カ所超のサービスステーションネットワークを持つ「ENEOS」ブランドを展開。石油製品、石油化学製品のほか、次世代の柱となる電力・ガス、水素、再生可能エネルギー、素材等の事業を展開しています



石油製品他
国内燃料油※1販売シェア
約50% 国内1位

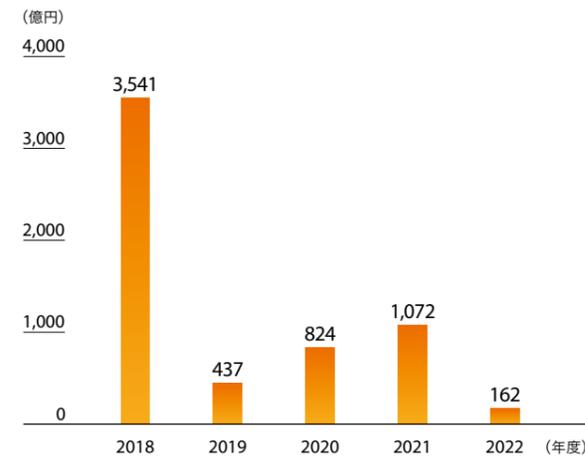
※1 ガソリン・灯油・軽油・A重油合計

機能材
環境負荷低減に貢献する
世界シェアトップクラス
の製品群

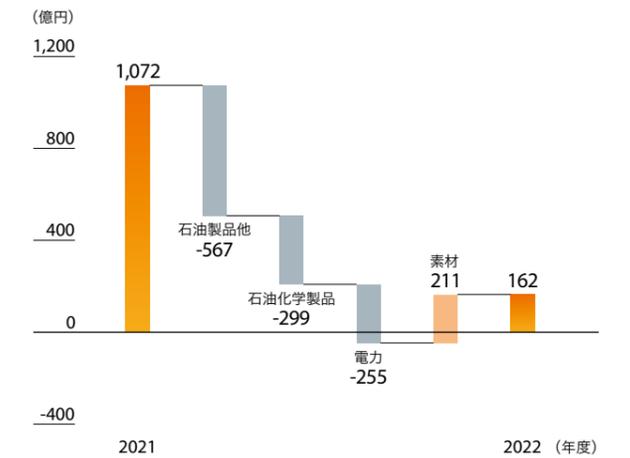
電気・再生可能エネルギー
発電能力
239万kW

[うち再生可能エネルギー 88.1万kW]
(2023年6月末時点)

在庫影響除き営業利益



2022年度 在庫影響除き営業利益 増減(前年度比)



石油・天然ガス 開発事業

JX石油開発株式会社

石油・天然ガスの開発・生産事業に、成長事業と位置付けるCCS※2/CCUS※3を中心とした環境対応事業を加えた「二軸経営」を掲げ、事業を展開しています

※2 Carbon dioxide Capture and Storage (CO₂回収・貯留)

※3 Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage (CO₂回収・利用・貯留)

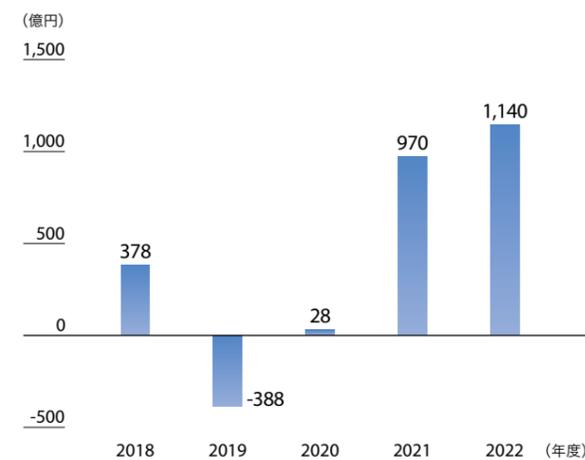


石油・天然ガス開発
原油・天然ガス 権益生産量
9万バレル/日

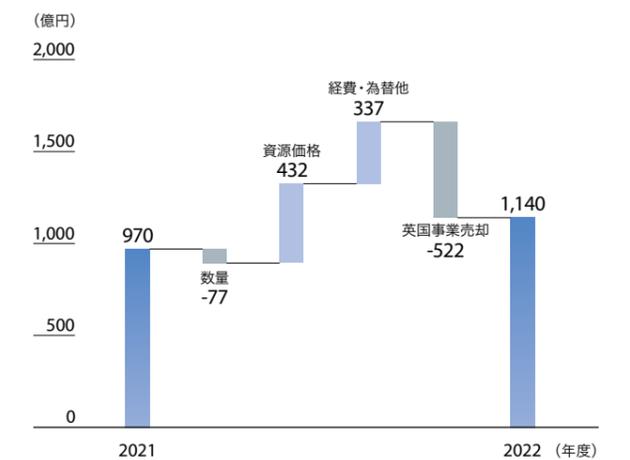
[天然ガス比率69%]
原油換算(2022年度実績)

CCS/CCUS
CCS/CCUSの早期実装に
向けた取り組みを
国内外で推進

営業利益



2022年度 営業利益 増減(前年度比)



金属事業

JX金属株式会社

資源開発・製錬から、データ社会の進展に欠かせない先端素材の製造・開発、使用済み電子製品からのリサイクルまで、銅・レアメタルを中心とした非鉄金属に関する一貫した事業展開を行っています

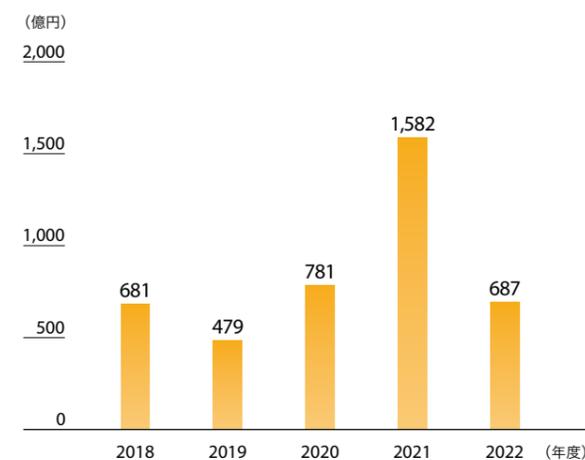


半導体材料・情報通信材料
世界シェア1位の製品群

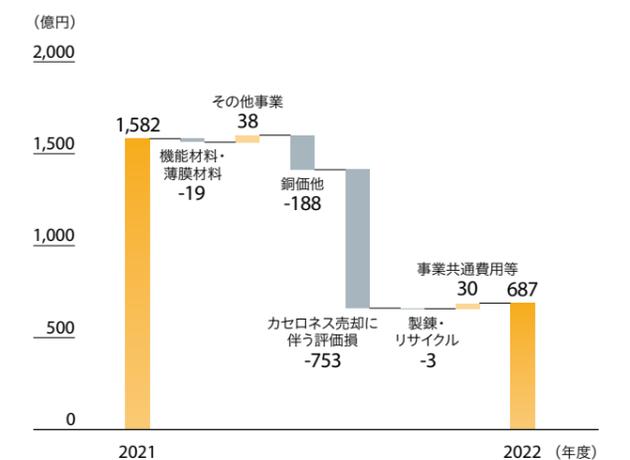
基礎材料
銅鉱山権益生産量
20万t/年

銅製錬生産能力
45万t/年
(2022年度実績)

営業利益



2022年度 営業利益 増減(前年度比)



価値創造モデル

財務と非財務の資本を最大限に活用し、エネルギー・トランジションに向けた事業の拡大を加速することで、長期ビジョンの実現を目指します。



ENEOS グループ理念

強化すべき資本と指標

長期ビジョンを実現していくために、活かせる資本、必要な資本を見極めて戦略的・計画的に強化していきます。

社会関係資本

今日のあたり前を支えるために

SSネットワーク(顧客データ・顧客接点)

国内SS数シェア
約**44%** 国内**No.1**
(2023年3月末時点)

カード個人会員数 **2,304**万名
(2023年6月末時点) SSアプリ会員数 **485**万名
(2023年6月末時点)

明日のあたり前を創るために

パートナーとの連携

- エネルギートランジションに向けた国内外の有力企業との戦略的な提携
- 半導体/情報通信分野における、顧客との強固な連携により、ニーズを捉えた技術・商品開発を実現し、競争優位性を維持

パートナーとの連携を強化してエネルギートランジションに向けた事業を加速

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ありません。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。当社は、例えばCCSの事業化に関しては電源開発(株)と、SAF製造に関してはTotalEnergies社と、また、銅サプライチェーンにおける温室効果ガス排出量削減についてはBHP社と、それぞれパートナーシップを組んでいます。

SSネットワークを活用して生活プラットフォームの基盤を確立

当社のSSネットワークは強固な顧客接点であり、規模・立地に優れるだけでなく、極めて有用なデータを多く蓄積しています。SSを地域の生活基盤として進化させ、モビリティやライフサポートに関連するサービスを全国で展開していきます。EV充電等のほか、デジタル技術を活用した次世代サービスにも挑戦します。

人的資本

明日を創る人材

グループ従業員数
44,617名
(2023年3月末時点)

グループ人材戦略

女性役職者数 **82**名
(2023年4月時点) オンライン学習支援利用者 **589**名
(2023年4月時点、ENEOS実績)

デジタル人材育成

高度デジタル人材
1,024名
(2023年4月時点)

多様な人材を確保してイノベーションを創出

脱炭素等の新事業を実現して事業ポートフォリオを転換していくために、従業員の能力開発や、新たな発想や能力を持つ多様な人材の獲得を進めます。一方で、確固たる収益の礎を構築するために、基盤事業を支える従業員が持てる能力を最大限発揮できるよう、働き方改革や能力開発支援等の環境整備を進めています。

デジタル人材を育成してDXを推進

中期経営計画に沿って各領域での事業変革を進めるにあたり、デジタル技術を一層活用します。その原動力となるデジタル人材の育成に注力しています。デジタルトランスフォーメーション(DX)のための実践的な経験・知見を有し、DXプロジェクトの中核として担当領域で力を発揮できる高度デジタル人材を育成していきます。

知的資本

知的財産

特許出願公開件数
10,759件
(2023年3月末時点)

R&D体制

研究開発投資
294億円
(2022年度)

技術の開発

- 次世代エネルギー技術の早期確立と社会実装に向けた技術の開発

支援制度の活用

グリーンイノベーション(GI)基金[※]の活用件数 **7**件

エネルギートランジションに資する技術の実用化に向けて開発を加速

当社は、カーボンニュートラルエネルギーの主力、技術的ブレイクスルーの分岐点が、2030年頃に到来すると考えています。本格的な分岐に向けて、当社は有力な手札を揃え、さまざまなシナリオに対応できる高いレジリエンスを確保しています。期待できる複数のテーマにおいて技術的・戦略的優位性を確立すべく、GI基金[※]等の政府支援も活用してリスクを抑えながら、先行して開発に取り組んでいます。

例えば、水素サプライチェーンについては、当社に知見のあるメチルシクロヘキサン(MCH)をキャリアとした大規模実証に取り組んでいます。また、化石燃料の代替となる合成燃料については、再生可能エネルギー由来のCO₂フリー水素を活用した開発を進めており、早期の技術確立および社会実装を目指しています。

[※] 国の2050年カーボンニュートラル目標に向けた支援制度

製造資本

石油精製販売アセットの活用

- 国内各地の製油(造)所
- 大規模な輸入基地(顧客隣接)
- オフサイト設備(物流関連設備など)

原油処理能力
174万バレル/日
(2023年6月末時点)

先端素材工場の増設

- 需要が拡大する世界トップシェアの製品群

水素製造に使用可能な既存装置

- MCH脱水設備に転用

国内外再生可能エネルギー発電

発電能力
126万kW (2023年6月末時点、建設中案件含む)

国内各地の製油所やタンカーをエネルギートランジションに向けた事業に活用

日本の各地にある当社の製油所は、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います。さらに、製油所周辺には、水素等の次世代エネルギーの潜在顧客になり得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。

発電所を増強して再生可能エネルギーの発電能力を強化

ジャパン・リニューアブル・エナジー(JRE)をグループに加えたことで、当社は100万kW超の再生可能エネルギー発電能力を備えました。その能力を2025年度末に200万kWまで拡大する計画です。JREの高い事業開発能力を活かし、発電能力を増強していきます。

トップメッセージ



ENEOSホールディングス株式会社
代表取締役社長

齊藤 猛

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を両立させる。 ファーストムーバーとして新たな挑戦を始めます。

決意を新たに「明日のあたり前」の実現へ

2023年5月、私たちENEOSグループは、長期ビジョンおよび第3次中期経営計画(2023~2025年度)を公表しました。新たに掲げた長期ビジョンは「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する、というものです。

脱炭素・循環型社会の実現に向けて世界が加速度的に変化するなかで、エネルギー・トランジションへの取り組みが必須です。この一大変革に際し、私は「第二の創業」という思いで指揮を執っています。エネルギー・資源・素材で社会に貢献し続けるという理念を、いついかなる時も実践する。その決意をすべてのステークホルダーの皆様を示すべく、理念の実現に向けた決意もこのたび明文化しました。

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。

ENEOSグループは、日々の暮らしに必要な、エネルギー・素材の安定供給という使命を、時代の変化に応じて果たし続けることで、その時代ごとのあたり前を創り、支えてきました。私たちには、さまざまな社会課題に果敢に挑み、それを乗り越えてきたDNAが刻み込まれています。安定供給という「今日」の責任をしっかりと果たしながら、我が国のカーボンニュートラルという「将来(明日)」のあたり前につながるエネルギー・トランジションを成し遂げる。そのような「明日」を創るため、私たちは“ファーストムーバー”として新たな挑戦を始めます。

前中期経営計画の成果と課題を踏まえて 第3次中期経営計画の諸施策を決定

一方で、この第3次中期経営計画の下地と位置付けた第2次中期経営計画(2020~2022年度)では、複数のM&Aと資産売却を実行し、事業ポートフォリオの入れ替えを進めるなどの成果を挙げました。また、安定配当と自己株式取得を実施し、3カ年の総還元性向(在庫影響除き当期利益ベース)を66%としました。しかしながら、財務目標の多くが未達に終わるなど、特に基盤事業の収益面で課題を残しています。

これを踏まえ、第3次中期経営計画では「確かな収益の礎の確立」を柱の1つとし、それを原資とした「エネルギー・トランジション実現への取り組み加速」と「経営基盤の強化」を加えた3つを基本方針としました。計画の策定にあたっては、株主・投資家の皆様との対話の内容やいただいたご意見等も考慮しています。

基本方針の1つ、「経営基盤の強化」の方策として2つの大きな決断をしました。「機能材事業」「電気事業」「再生可能エネルギー事業」の分社化・再編と、JX金属の株式上場準備です。分社化については2024年4月を目途とし、各事業の資本効率を追求する自律型経営に移行します。JX金属については、将来的に持分法適用関連会社への移行を目指します。上場によって同社の高い成長性を株式市場へ適正に訴求することで、ポートフォリオ転換のための投資や、機敏かつ確実な株主還元を可能にします。JX金属は、半導体材料・情報通信材料といった成長分野での各種戦略を迅速な意思決定によって実行します。

さらに、バランスシートに計上されない無形資産の創出や強化にも取り組みます。特に、すべての施策の根幹を支える人材については、大きな企業価値を生む源泉であるとの考えのもと、能力開発や環境整備に取り組みます。

これらの諸施策を着実に実行し、企業価値の最大化を目指してまいります。

トップインタビュー

ENEOSグループは、2023年5月に長期ビジョンを刷新し、第3次中期経営計画を策定しました。策定にあたり、株主をはじめとするステークホルダーの皆様から実際に頂戴したご質問を中心にお答えします。



Q1. ENEOSグループが想定する将来の社会シナリオは——

A1. 2040年には脱炭素・循環型社会が訪れることを想定しています。変化のスピードは加速しています。

私たちは長期ビジョンにおいて、2040年には脱炭素・循環型社会が訪れると想定しています。描いているのは次のようなシナリオです。

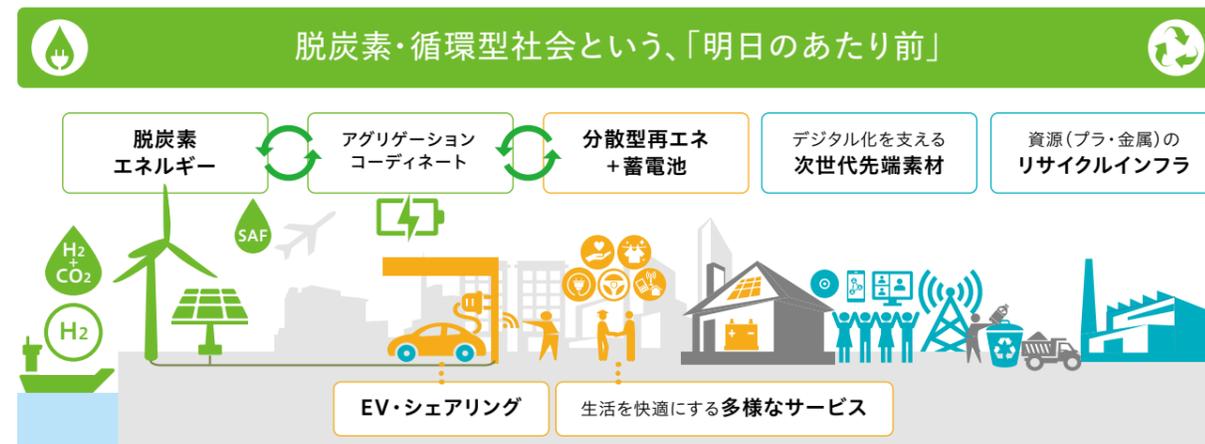
エネルギー分野では、産業用の再生可能エネルギーや水素・合成燃料等の脱炭素エネルギーに加え、家庭や地域でも分散型の再生可能エネルギーが製造されます。それらの需給バランスを取るための蓄電池や、最適制御のためのシステムも重要性が高まるでしょう。

素材分野では、デジタルトランスフォーメーション

(DX)とあいまって次世代先端素材の需要が高まります。リサイクルインフラも整備され、サーキュラーエコノミーの実現が見込まれます。多様化する個人々の暮らしに応じた新しいサービスも求められます。

そのような社会への移行スピードは今、間違いなく加速しています。エネルギー・素材を生業とする私たちにとって、脱炭素に向けたエネルギー・トランジションへの挑戦は必須だと考えています。

社会シナリオイメージ



Q2. エネルギー供給構成とENEOSグループの将来像は——

A2. カーボンニュートラルへの本格分岐を2030年頃と想定。

国内一次エネルギーを供給するメインプレイヤーであり続けます。

社会全体がカーボンニュートラルに進むことは確実です。しかし、将来において何が一次エネルギーの主役となるのか、そして技術のブレイクスルーがいつ到来するのか、現段階では不透明です。

次世代エネルギーの普及に向けた本格分岐は、政策動向等を勘案すると2030年頃だと私たちは考えています。また、スムーズなエネルギー転換のためには、S+3E^{※1}を満たす必要があります。当社グループは、日本のエネルギー・トランジションをリードし、将来においてもメインプレイヤーであり続けます。持続可能な航空燃料(SAF)・水素・合成燃料で最大シェアを持ち、国内の一

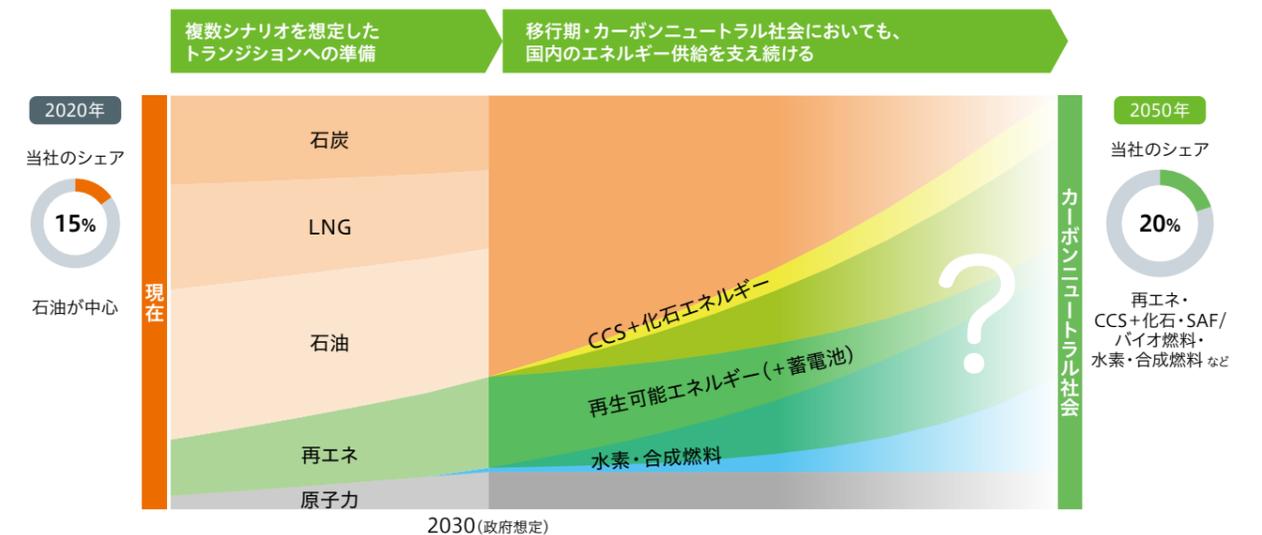
次エネルギーの2割を供給するポジションを目指します。

その決意を表明したものが「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する、という長期ビジョンです。

脱・化石燃料という大がかりなエネルギー・トランジションは、決して簡単ではありません。「今日のあたり前」である石油資源の普及が、先人たちの勇気ある挑戦によって成し遂げられたように、私たちの大きな挑戦が「明日のあたり前」を創り上げ、社会に新たな価値をもたらすと確信しています。

※1 安全性(Safety)、安定供給(Energy security)、経済性(Economic efficiency)、環境(Environment)

将来の国内一次エネルギー供給構成のイメージ



Q3. 一方で、温室効果ガス排出抑制への道筋は——

A3. 2040年度を目途に、エネルギー供給量当たりのCO₂排出量を半減させます。

カーボンニュートラル社会の実現を2050年に見据え、喫緊の課題である温室効果ガス排出量の削減にも着実に取り組みます。私たちは、2040年度までに、エネルギー供給量当たりのCO₂排出量(CI:炭素強度)を半減させるという野心的な目標を掲げました。

その達成に向けて、まずは当社グループの排出する温室効果ガス(Scope1+2)のカーボンニュートラルを目指

します。製造・事業の効率化、CCS(CO₂の回収・貯留)や森林吸収による大気中からのCO₂除去を進めます。加えて、社会全体の温室効果ガス排出削減(Scope3)に向けて、水素・合成燃料・再生可能エネルギー等の供給によるエネルギー・トランジションの推進と、リサイクルやシェアリング等によるサーキュラーエコノミーを推進します。

→カーボンニュートラル基本計画の詳細についてはP.29-34参照

トップインタビュー

Q4. 将来性という点で、ENEOSグループの強みは――

A4. さまざまなシナリオに柔軟に対応できる技術や顧客ネットワークを有していることです。

①エネルギー転ジションの複数シナリオに対応できるレジリエンス

先に述べたとおり、現段階では、カーボンニュートラル社会の主役となるエネルギーが何か、確実な答えはありません。複数のシナリオが想定されます。

当社グループの強みは、そのいずれに関しても有力な手札を持っており、投資や研究開発、実証を進めていることです。また、当社グループの各製油所・製造所は、発電所等の産業需要家に隣接していることに加え、保有設備等のインフラを、大きな投資を行うことなく有効活用することも強みです。

加えて、グリーンイノベーション(GI)基金をはじめ、我が国の2050年カーボンニュートラル目標に向けた支援制度が創設されており、今後も拡充されることが見込まれます。こうした政府支援の活用や国内外の有力企業

とのパートナーシップなど、必要な布石も着実に打っています。

当社グループは、このような将来の不確実性に対する高いレジリエンス(対応力)を有していると自負しています。

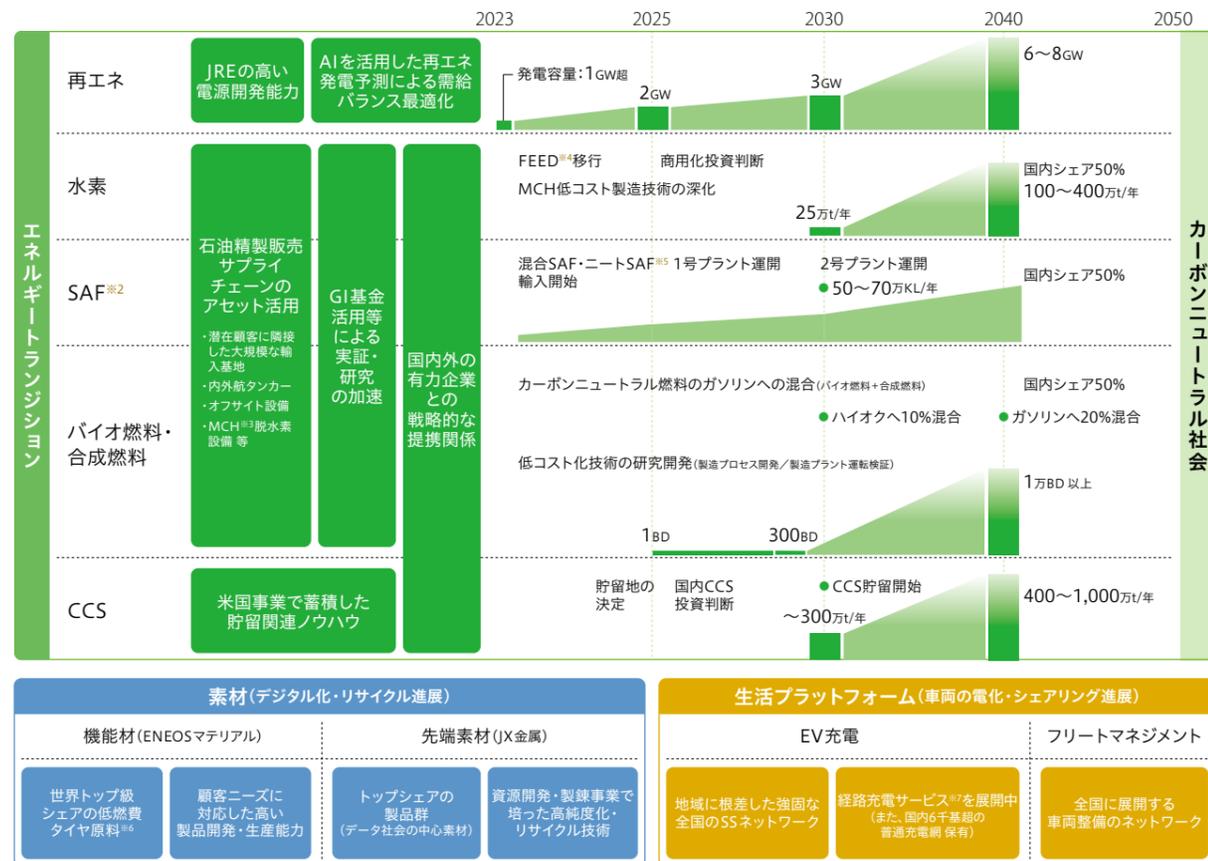
②デジタル社会を支える素材

より高度化するニーズを支える素材

次世代エネルギーだけでなく、素材事業についても、収益成長を見込んでいます。

当社グループは、デジタル社会を支える半導体材料・情報通信材料や、顧客ニーズが高く、環境性能に優れたエラストマー等の機能材に関して高い技術とシェアを保有しています。これらの素材はカーボンニュートラル社会の実現にあたって欠かせない素材です。

明日のあたり前をリードできる強み/目指す姿



※2 Sustainable Aviation Fuel: 持続可能な航空燃料 ※3 メタルシクロヘキサン: 水素キャリアの一種 ※4 Front End Engineering Design: 基本設計 ※5 混合前のSAF原料 ※6 溶液重合スチレン・ブタジエンゴム(Solution Polymerization Styrene Butadiene Rubber) ※7 「ENEOS Charge Plus」

③社会インフラとしての「生活プラットフォーム」

さらに私たちは、お客様・地域の皆様とのリアルで強固な接点であるSSネットワークを全国に有しています。立地や数もさることながら、極めて有用なデータを多く蓄積していることも大きな強みです。それらを最大限活

用し、今後需要の増加が見込まれるEV用の経路充電サービスや次世代エネルギー、新サービスを提供するための仕組みを構築していきたいと考えています。

このSSを生活プラットフォームとする「明日のあたり前」を世の中に浸透させていきます。

Q5. エネルギー転ジションを実現していく方策は――

A5. 2030年以降の脱炭素投資の拡大期に備え、化石事業の効率化、将来必要な無形資産の形成にも注力し、先駆者としてのアドバンテージを確立します。

メインプレイヤーであり続けるためのエネルギー転ジションには、相当規模の戦略投資が当然、必要です。私たちは、脱炭素への投下資本の本格拡大を2030年以降と考えています。

それまでの間、将来へのレジリエンスを確保するために必要な投資をしていきますが、いたずらにバランスシートを膨らませることはしません。技術の開発、有力なパートナーとの連携、国からの支援制度の活用、そして何よりも人材の育成等、バランスシートに計上されない無形資産の形成に注力します。また一方で、既存の化石資源由来のエネルギー事業について、国内市場の需要減少に合わせてスリム化、効率化していきます。

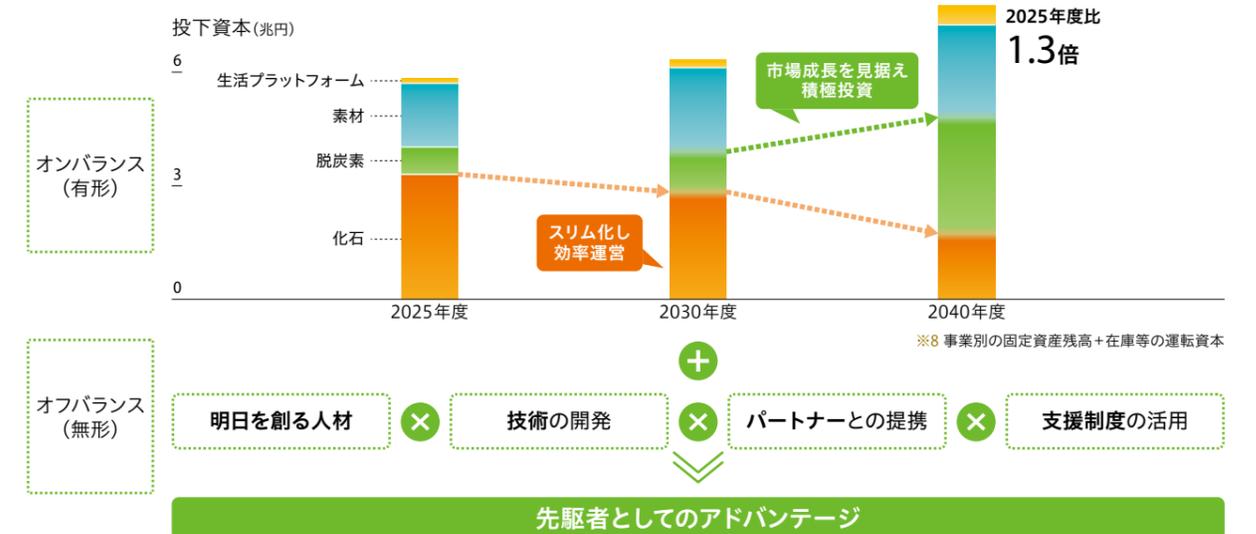
化石燃料を中心に取ってこた当社にとって、カーボンニュートラルへの挑戦は「第二の創業」ともいえる一大変革です。その成否を握る最も重要なカギは、人材だと考えています。諸施策を通じて経営と従業員との目

線を合わせ、長期ビジョンを必ず実現するのだという企業風土を醸成していきます。人材をはじめとする無形の資産を第3次中期経営計画期間中にしっかりと蓄積し、先駆者としてのアドバンテージを確立します。

そのうえで、脱炭素市場の成長を見ながら、有望な分野への投下資本を2030年以降に拡大していきます。投下する資本の規模感としては、2040年には全体で2025年度の1.3倍とするような計画です。

本格的な投資の実行にあたっては、コールドアイレビューの視点も入れ、資本コストを上回る収益を見込めるものに絞り込みます。特に再生可能エネルギーをはじめとするエネルギー転ジションの分野では、短期的というよりも長期的なリターンを得る必要があります。その点を慎重に考えて、株主・投資家の皆様にも適宜、投資計画の状況を示す必要があると考えています。

事業領域別 投下資本^{※8}規模



トップインタビュー

Q6. 目指すポートフォリオと、それを実現するカギは――

A6. 2030年以降の脱炭素事業拡大を見込み、厳格なROIC管理によって各事業の資本効率を追求します。

エネルギー・トランジションの進展に応じた
ポートフォリオ計画

現在、当社グループの収益の過半を化石エネルギーが占めています。第3次中期経営計画では「確かな収益の礎の確立」「エネルギー・トランジション実現への取り組み加速」「経営基盤の強化」を基本方針とする諸施策に取り組み、現在の事業ポートフォリオでの収益最大化を図ります。

並行して、2030年までに、脱炭素への先行投資に加え、EV充電や地域・個人ニーズに即した生活プラットフォームの事業基盤を構築します。エネルギー・トランジションが浸透する2040年頃には、CCS等によってオフセットした化石エネルギーと脱炭素エネルギーで5割、素材と生活プラットフォームで5割という収益ポートフォリオを見込んでいます。

想定するポートフォリオの変遷を、第3次中期経営計画に図示しています(下図参照)。なお、図中において、電気事業に関しては「化石由来」と「脱炭素由来」の双方にまたがるため、円グラフの外側で規模感を示しています。また、海外事業比率も記載しています。国内の人口減少を見据え、海外のエネルギー・トランジションのニ-

ズも捉え、海外事業比率も増やしていきたいと考えています。

資本コストを上回るリターンの創出が重要

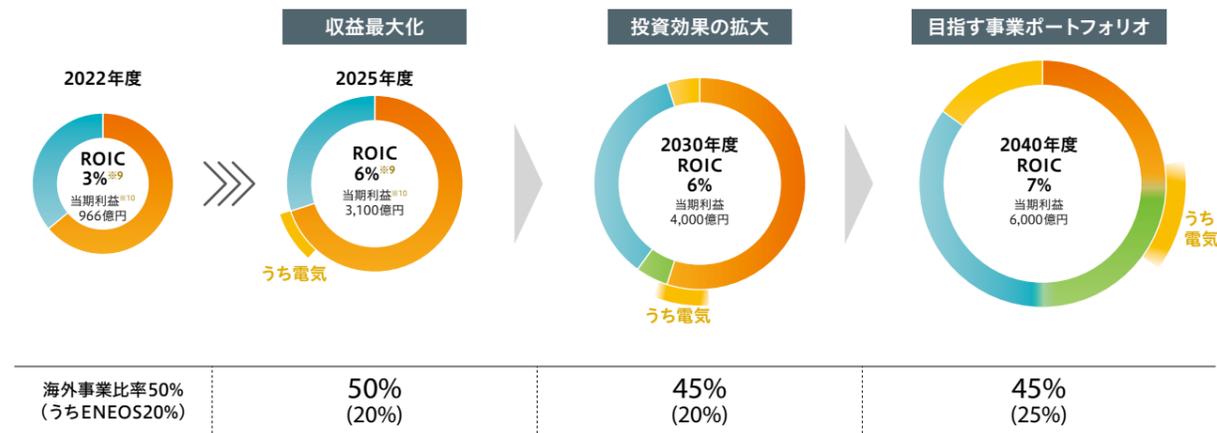
当社グループは、第3次中期経営計画で投下資本利益率、すなわちROICによる厳格な経営管理を導入し、資本効率向上を追求します。事業別のROIC実績・目標・加重平均資本コスト(WACC)の開示および「機能材事業」「電気事業」「再生可能エネルギー事業」の分社化により、各事業の成果を可視化し、結果に拘る自律型経営に移行します。

採算性の低い事業、すなわちWACCを上回らない事業については、期限を決めて抜本的な改善を行います。それでも改善しない場合は、一定の基準をもって事業継続あるいは撤退を検討します。

2022年度は、WACCを上回る十分な収益を上げることができませんでした。第3次中期経営計画の最終年である2025年度にはROIC6%を見込んでいます。2030年度においても6%等、今後常にWACCを上回るリターンを創出し、2040年度には7%まで増加させることを想定しています。

ROIC/事業領域別収益規模

■ 素材 ■ 化石 ■ 脱炭素 ■ 生活プラットフォーム



※9 インキュベーションを含む。2025年度目標は除きて7%以上 ※10 親会社所有者に帰属する当期利益

Q7. ENEOSの株価純資産倍率(PBR)の現況分析と、向上策は――

A7. まずは第3次中期経営計画を達成することが重要。エクイティスプレッドに徹底的にこだわり、ステークホルダーの皆様との対話を一層充実させていきます。

当社のWACCは4%程度、そのうち株主資本コストは8%程度と認識しています。一方、当社の在庫影響除きROEは、過去5カ年平均で6%程度と株主資本コストを下回っており、いわゆるエクイティスプレッドがマイナスの状態が継続しています。

また、主に脱炭素の事業領域で、石油事業をカバーする成長戦略を打ち出していますが、その収益の実現までの時間軸が長いことなどから、株式市場からの成長期待はマイナスになっていると認識しています。

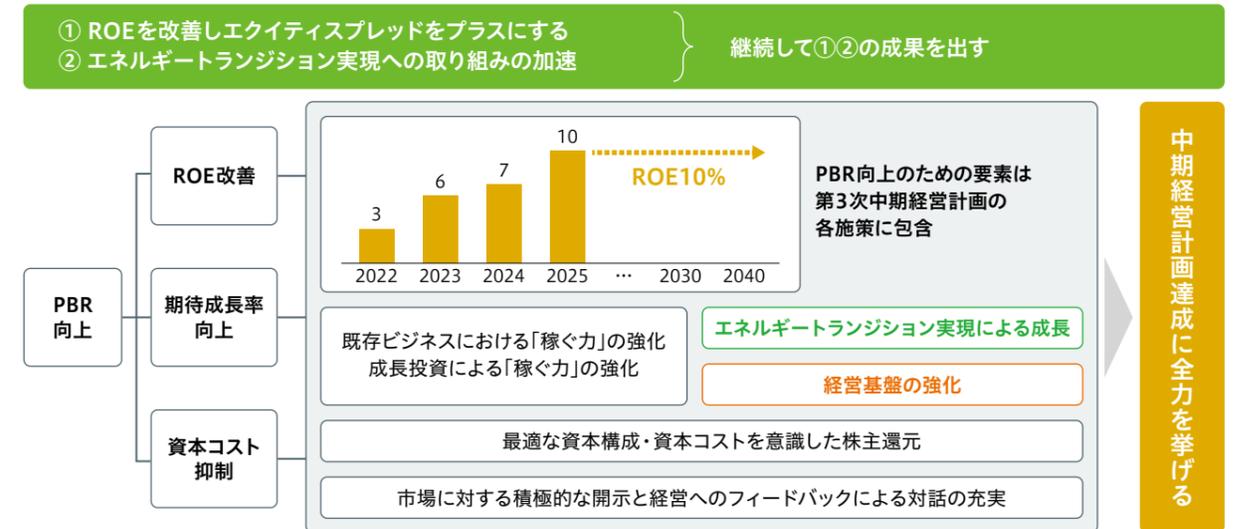
この状況を踏まえ、第一にROEを改善し、エクイティスプレッドをプラスにすること、第二にエネルギー・トランジション実現への取り組みを、経済的・技術的に確

実に加速・成長させていくこと、継続してそれらの成果を出し、蓋然性を高め、「今後も期待できる」と信頼されることでPBRは向上し、1倍を超えることができると考えます。

まずは、第3次中期経営計画の達成に全力で取り組むとともに、エネルギー・トランジション実現への取り組みである成長事業の進捗や、収益化に向けたストーリーを積極的に開示し、株式市場からの評価が高まるよう努めます。また、ステークホルダーの皆様との対話を充実させ、経営に活かしていきます。

引き続きPBRの向上に向け、取締役会で議論を重ね、その取り組みの状況について開示していく予定です。

企業価値向上に向けた取り組み



Q8. ステークホルダーへ、結びの一言を――

A8. 社会に必要とされる企業であり続けるために全力を尽くします。

創業以来、化石燃料を扱ってきたENEOSグループにとって、エネルギー・トランジションへの挑戦は、まさに「第二の創業」ともいえる大事業です。「変革と挑戦の企業風土の醸成」を果たし、今も将来も、社会に必要とされるエネルギー・素材・サービスを常に提供し続けることで、すべてのステークホルダーの期待に応え、企業価

値を向上させる。それを実現するため、まずは先に掲げた各種施策を着実に実行し、第3次中期経営計画、ひいては長期ビジョンの達成に向けて、全力を尽くします。

株主をはじめ、ステークホルダーの皆様には、今後とも当社グループへの変わらぬご支援とご指導を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

カーボンニュートラル基本計画

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グループはシナリオ分析にあたり、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 Outlook 2022(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、下表のとおりリスク・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方向性は2019年当時と変わらないものの、脱炭素に向けた変化のスピードは想定よりも加速すると考えています。

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なか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・実証等を進めており、高いレジリエンスを有しています。

世界がカーボンニュートラル実現に向けた対応を加速しても、高いレジリエンスを有する当社は日本のエネルギートランジションをリードし、脱炭素社会の形成に大きく貢献します。

※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)

特定したリスク・機会と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)	
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の増加	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0.2メートル)から推定

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加速していきます。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。

日本のエネルギートランジションにおける当社の役割/ポジション

環境認識	<ul style="list-style-type: none"> 科学的検証・国際動向等から 社会がカーボンニュートラルへ進むことは確実 一方、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 政策動向等を勘案すると、本格分岐は2030年頃 	社会課題	<ul style="list-style-type: none"> S + 3E^{※7}を満たしながら、カーボンニュートラル社会へのスムーズな転換 ※7 安全性(Safety)、安定供給(Energy security)、経済性(Economic efficiency)、環境(Environment)
------	--	------	--

当社は日本のエネルギートランジションをリードし、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の2割を供給(SAF・水素・合成燃料で最大シェア)するメインプレイヤーでありたい

	項目名	財務影響			評価方法
		短期(2025年)	中期(2030年)	長期(2040年)	
機会	●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	周回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おき試算した当期利益
	●EV充電や環境に配慮したモビリティサービスの拡大	周回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おき試算した当期利益
	●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おき試算した当期利益

カーボンニュートラル基本計画

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transition」と「サーキュラーエコノミー」を推進します。

当社の温室効果ガス排出削減

将来の炭素価格上昇に対する備え

- 2040年度に向けて、当社排出分(Scope1+2)のカーボンニュートラル実現を目指す。
- 2030年度に向けて、温室効果ガス46%の削減(2013年度対比)を目指す。
- カーボンニュートラル実現に向け、当社の温室効果ガス排出抑制、CCS(CO₂の回収・貯留)、CO₂除去(森林吸収等)に広く取り組む。

取り組み方針	ENEOSの施策
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
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^{※8}・DACCS^{※9}等の新規手法
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)

社会の温室効果ガス排出削減への貢献

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て取り組み、2050年度に向けてScope3を含め、カーボンニュートラル実現を目指す。
- エネルギー分野では、再生可能エネルギー拡大、水素・カーボンニュートラル燃料等の早期実用化を通じてエネルギーtransitionを推進し、2040年度を目途にエネルギー供給当たりのCO₂排出量(CI^{※10})の半減を目指す。
- 素材・サービス分野では、素材原料転換等によるサーキュラーエコノミーの推進、削減貢献量の拡大に取り組む。

取り組み方針	ENEOSの施策
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transition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)
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

※8 BioEnergy with Carbon Capture and Storage バイオマス発電時に排出されたCO₂の回収・貯留
 ※9 Direct Air Carbon dioxide Capture and Storage 大気からのCO₂直接回収・貯留 ※10 Carbon Intensity (炭素強度)

創造と革新を通じて、時代に求められるエネルギー・素材を供給し続けます

当社グループは、他社に先駆けて2019年にカーボンニュートラル目標を掲げました。その後、国内外の動向も踏まえ、第3次中期経営計画と合わせて新しいカーボンニュートラル基本計画を策定し2023年5月に公表しました。

この計画は、当社グループの長期ビジョンおよび第3次中期経営計画をカーボンニュートラルという切り口でまとめ、指針や定量的な温室効果ガス削減目標、具体的な施策と2025・2030・2040年のロードマップ等を定めたものです。また、従業員一人ひとりのDNAに刻まれているエネルギー・素材の安定供給という重要な社会的責任に加え、カーボンニュートラル社会の実現という新しい社会的責任の両方を全うすること、どちらの責任も決して放棄しないことを掲げています。

計画の内容は「当社の温室効果ガス排出削減」と「社会の温室効果ガス排出削減への貢献」の2本柱で構成しています。前者は、2040年のScope1+2カーボンニュートラルを実現し、将来の炭素価格の上昇に備え、事業コスト(リスク)の

最小化を目指します。後者は、2050年のScope3カーボンニュートラルを目指し、エネルギーtransitionや素材・サービス分野におけるサーキュラーエコノミーに取り組むという将来の事業の柱(機会)を明示したものです。

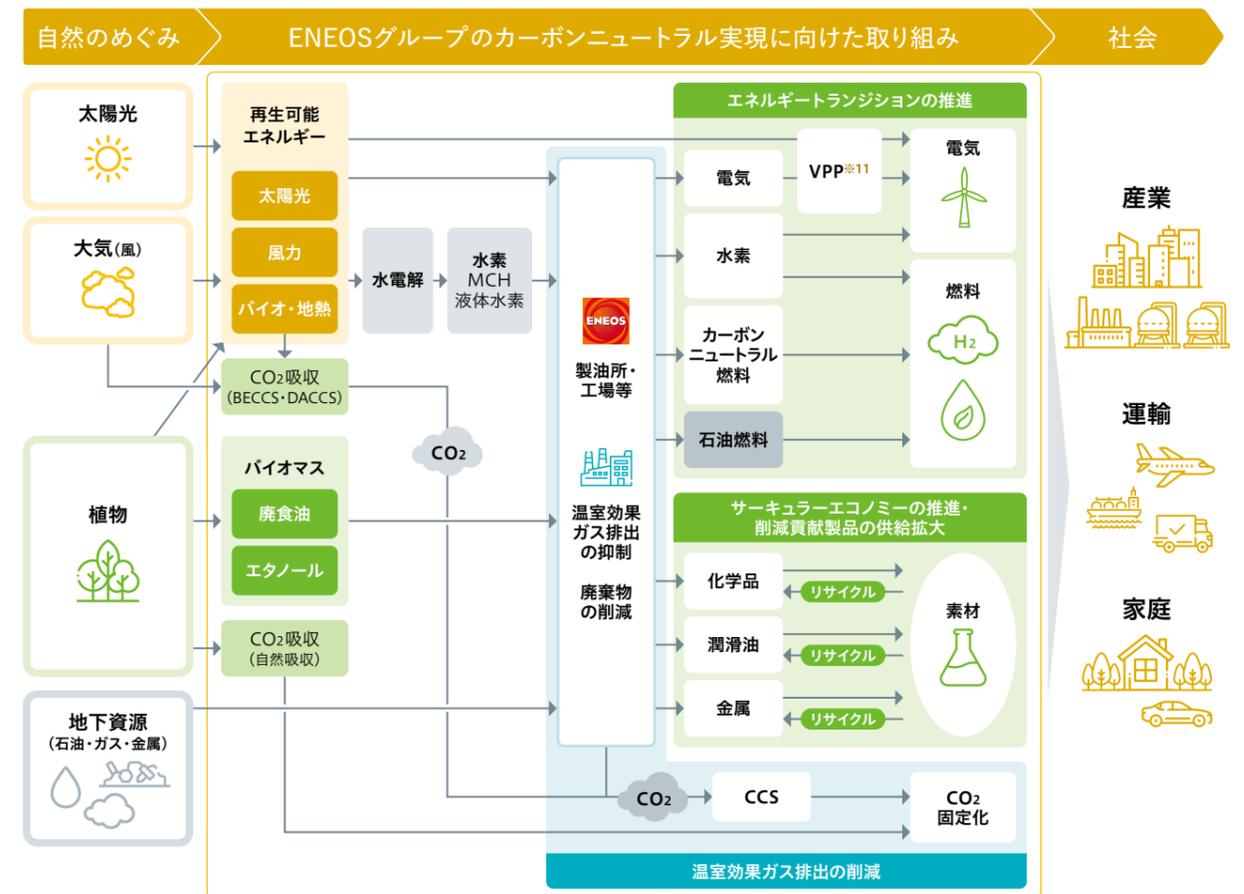
当社グループは明治時代から100年以上の間、石油やガス、金属といった地球の資源をお客様の望むエネルギーや素材に転換し、それらを安定供給し続けてきました。今後、お客様の望むエネルギーや素材が変わっても、当社グループの創造力と革新力を通じて、引き続き社会の発展と活力ある未来づくりに貢献していきたいと考えています。

ENEOSホールディングス株式会社
カーボンニュートラル戦略部長

長島 拓司



カーボンニュートラル基本計画の概念図



※11 Virtual Power Plant (バーチャルパワープラント)

カーボンニュートラル基本計画

当社の温室効果ガス排出削減

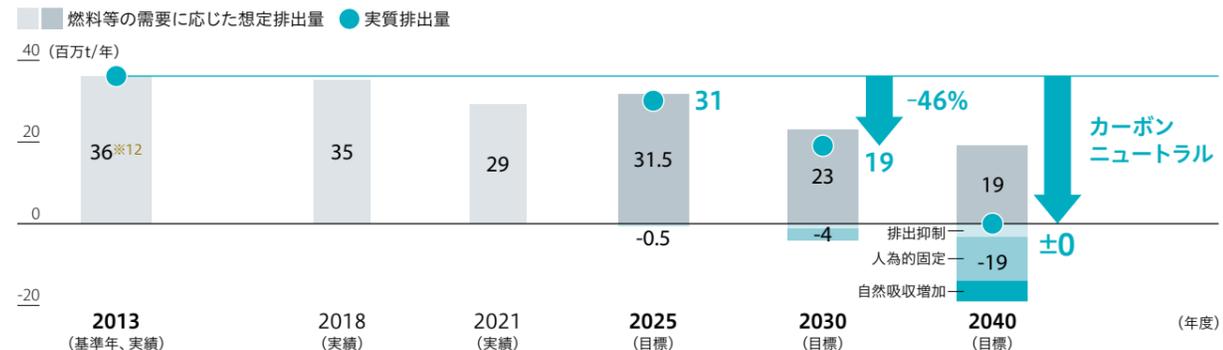
当社グループは2040年度に向け、自社が排出する温室効果ガスのカーボンニュートラル実現を掲げています。これは、日本政府の目指す2050年カーボンニュートラルの実現

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。

→排出削減の取り組みごとの定量目標についてはP.61参照

当社の温室効果ガス排出削減に向けたロードマップ

温室効果ガス排出量 Scope1+2



温室効果ガス 排出量目標 ^{※12} (Scope1+2)	単位:百万t/年	2025年度	2030年度	2040年度
温室効果ガス 排出量目標 ^{※12} (Scope1+2)	単位:百万t/年	31以下 (-14%)	19以下 (-46%)	±0 (-100%)
メタン排出量目標 ^{※13}	単位:t/年	350t (-80%)	300t未満	()内は基準年対比

※12 基準年(2013年度)の温室効果ガス排出量:36百万t。国内算出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
 ※13 石油開発部門。基準年(2021年度)のメタン排出量:1,600t

社会の温室効果ガス排出削減への貢献

当社グループの推進するエネルギー事業は、社会の温室効果ガス削減効果に大きく影響します。Scope3を含む2050年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、社会の排出削減に貢献するとともに、カーボンニュートラルというビジネスチャンスを経営の柱にすべく取り組みを推進します。

→サーキュラーエコノミー推進の取り組みについてはP.63参照

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 バイオガソリンへの10%混合 ^{※14} 合成燃料製造 300バレル/日	供給 ガソリンへの20%混合 ^{※14} 合成燃料製造 1万バレル/日以上
			合成燃料	1バレル/日 規模実証	—	—
		再生可能エネルギー 再エネ総発電容量	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 非化石資源比率 ^{※15}	2万t規模 廃プラスチック油化事業開始	20%	35%	
		潤滑油 リサイクル量	実証完了	10万KL	20万KL	
		銅製錬 リサイクル比率	—	25%	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) ^{※16}	75万t-CO ₂ e	150万t-CO ₂ e	200万t-CO ₂ e

※14 バイオ燃料+合成燃料 ※15 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
 ※16 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

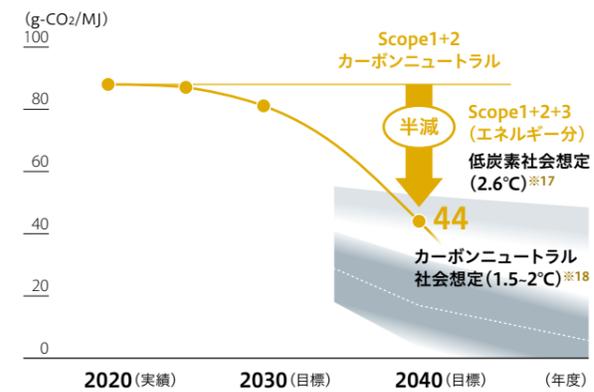
エネルギー・トランジションの推進

社会の温室効果ガス排出削減に対し、当社グループの目指す貢献のあり方を正しく表し、実践するために、新たにCI(Carbon Intensity:炭素強度)目標を設定しました。

CIとは、エネルギー供給量当たりのCO₂排出量を示す指標(Scope1+2+3)です。その値は、化石燃料の供給量を減

らすだけでは低下しません。化石燃料から水素・カーボンニュートラル燃料・再生可能エネルギー・CCS等の供給に置き換える、すなわちエネルギー・トランジションを進めることで低下します。当社グループは、2040年度をめどにCI半減を目指します。

ENEOSグループが供給するエネルギーのCI(炭素強度)目標



CI(Carbon Intensity:炭素強度)

- エネルギー供給量(MJ)当たりのCO₂排出量(g)の指標(Scope1+2+3)
- 水素・カーボンニュートラル燃料・再生可能エネルギー・CCS等の供給により低下
- 素材(化学品・潤滑油・アスファルト等)は含まない

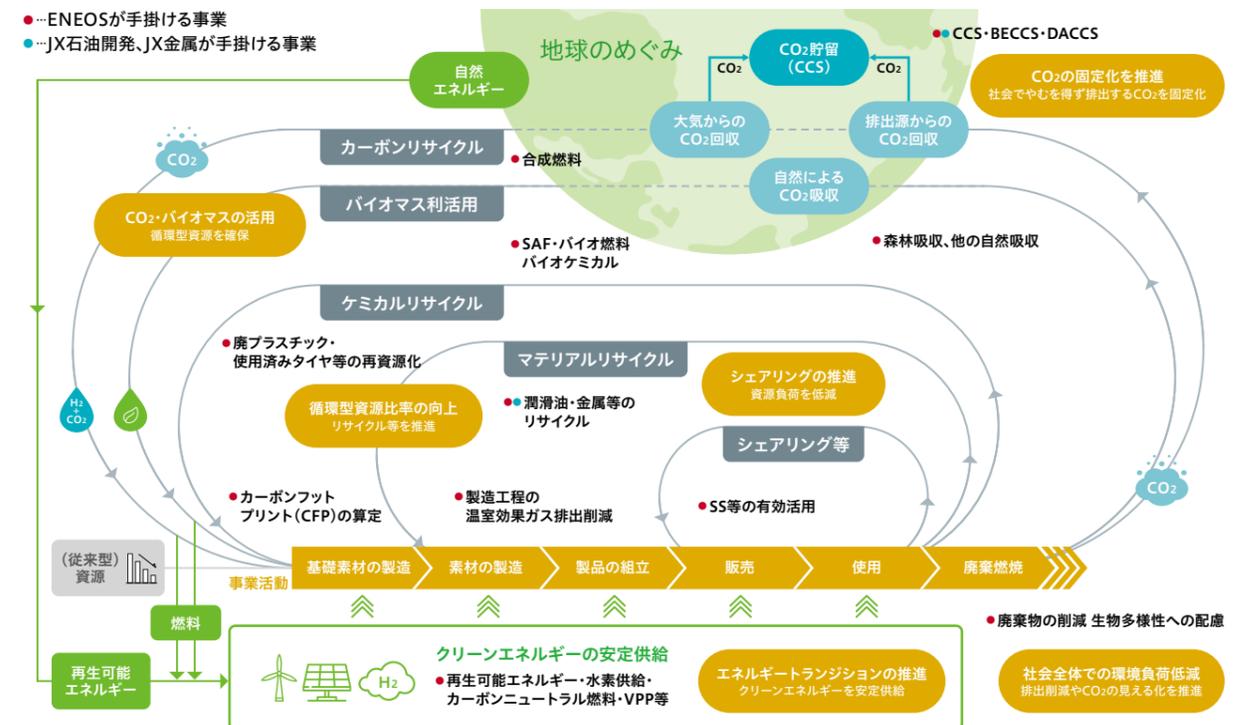
※17 IEA「STEPSケース」を参考に当社想定
 ※18 IEA「APS/NZEケース」等を参考に当社想定

サーキュラーエコノミーの推進

カーボンニュートラルを実現するには、エネルギー・トランジションに加えてサーキュラーエコノミーの構築が重要です。社会に供給されている製品は、資源の調達から製造、販売、使用、廃棄に至るライフサイクルの各段階でCO₂が

発生します。製造したものを廃棄せず、リサイクルにより循環させることで、CO₂の発生を抑制できます。当社グループは、強みである技術力、製油所・製錬所等のアセットやネットワークを活用し、ケミカルリサイクルやマテリアルリサイクルなどを通じて循環型社会の実現に貢献します。

従来型資源に依存しない循環型社会の実現に向けたサーキュラーエコノミーに関する取り組み



第3次中期経営計画の概要

2030年の本格分岐に備えた「周到な準備と展開」に向けて

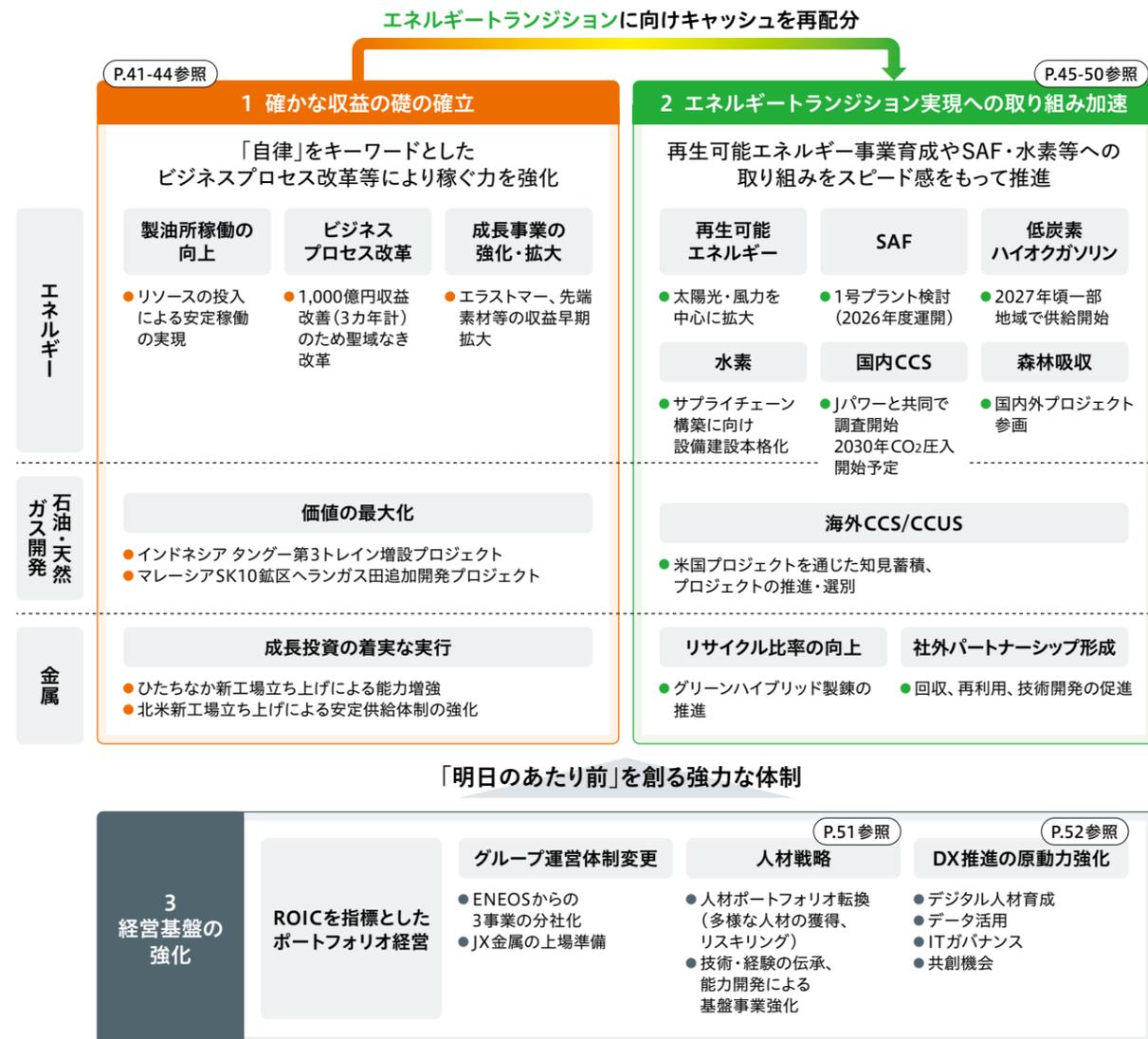
第2次中期経営計画において課題として残った基盤事業の収益性を確立し、エネルギー・トランジションの実現につなげていくために第3次中期経営計画期間は極めて重要です。2030年頃に到来する脱炭素社会への本格分岐までに、いかに周到な準備と、それに基づく戦略展開を行い、十分なアドバンテージを確保できるかにかかっています。こうした状況を踏まえ、3つの基本方針を定めました(下図参照)。

まず、すべての出発点となる「確かな収益の礎の確立」(P.41-44参照)をします。第2次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ます。次に、そこで得られたキャッシュを再分配し、「エネルギー・トランジション

実現への取り組み」(P.45-50参照)を加速させます。

そしてそれらを実現するための土台として、「経営基盤の強化」を進めます。その中の「ROICを指標としたポートフォリオ経営」と「グループ運営体制変更」は、不可分の重要施策です。グループ運営体制の変更後、各事業会社は自律型経営に移行します。併せて、ROICを指標としたポートフォリオ管理を行い、低効率の事業については抜本的に経営を改善します。この重要施策を両輪に、各社の自律促進と厳格なモニタリングを両立する経営管理を実現します。加えて、戦略実行を担う人材の育成やDXの推進強化についても強力に推し進めます(P.51-52参照)。

第3次中期経営計画 基本方針



財務目標

- ・ROICを財務目標として追加
- ・株主還元の原資になる在庫影響除き当期利益を利益目標として設定

ROIC	2025年度 7%以上 (インキュベーション※1除き)
ROE※2	2025年度 10%以上
当期利益※2	2023-2025年度累計 7,000億円
フリーCF (リース負債支払後)	2023-2025年度累計 5,000億円
ネットD/Eレシオ ハイブリッド債 資本性調整後	0.8倍以下を目安

※1 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(水素、合成燃料など)
※2 在庫影響除き親会社の所有者に帰属する損益

非財務目標

ガバナンスの強化

- ・スピーディな自律型経営とモニタリングの両立
- ・コーポレートガバナンスの透明性向上

温室効果ガス排出量の削減

自社排出量の削減	2025年	2013年対比14%削減	
	2030年	2013年対比 46%削減	ネット排出量 1,850万t以下
	2040年	カーボンニュートラルの実現	
社会の排出削減への貢献	2025年	CI※3 87 g-CO ₂ /MJ以下	
	2030年	CO ₂ フリー水素の社会実装・SAF生産開始 CI 81 g-CO ₂ /MJ以下	
	2040年	水素・SAF・合成燃料・再エネの供給拡大 CI 44 g-CO ₂ /MJ以下	
	2050年	カーボンニュートラルの実現	

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

経営戦略の実現を支える人材戦略

- ・各事業会社の特性に応じ定量目標を設定

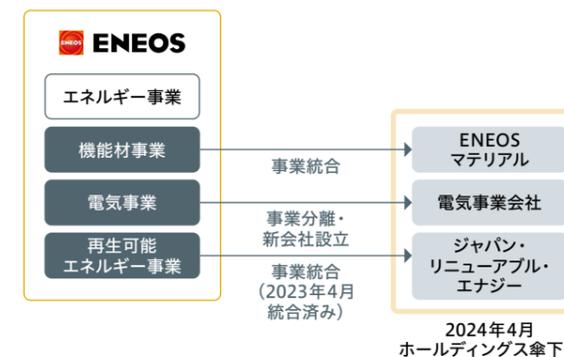
株主還元方針

還元方針	・引き続き、株主への利益還元は経営上の重要課題 ・中期的な連結業績推移および見通しを反映した利益還元の実施を基本に、安定的な配当の継続に努める
第3次中期経営計画期間の還元の考え方	・3カ年平均で、在庫影響除き当期利益の50%以上を「配当と自己株式取得」で還元する ・また、安定的な配当継続に配慮し、22円/株の配当を下限とする

グループ運営体制の変更

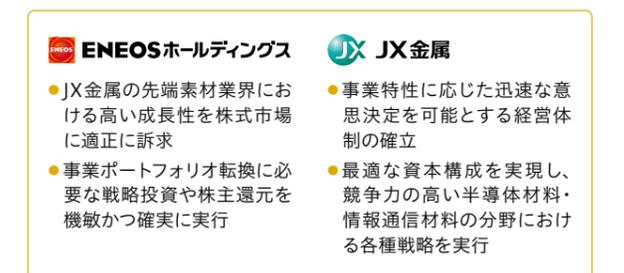
機能材事業、電気事業、再エネ事業の分社化

分社化により、各事業の成果を“見える化”し、成長戦略と資本効率を追求する自律型経営に移行します。



JX金属の上場準備

さらなる企業価値向上のため、JX金属の上場準備を開始します。



両社の持続的な企業価値向上を目指す

財務担当役員メッセージ



エネルギー・トランジションによる成長と
資本効率の高いポートフォリオの両立を
厳選した投資とROIC経営の徹底により
実現します。

ENEOSホールディングス株式会社
常務執行役員

田中 聡一郎

第2次中期経営計画の振り返り

新型コロナウイルス影響や製油所トラブル等を背景に財務目標の大半が未達成

第2次中期経営計画期間、当社グループは、新型コロナウイルス感染拡大のほか、ロシア・ウクライナ情勢等を受けた原油・銅等の資源価格の変動、円安の進行等、今までにない大きな変化に晒されてきました。

そのなかで、新型コロナウイルス影響による減販や製油所トラブル等を背景に3カ年累計の在庫影響除き営業利益は8,776億円(目標9,700億円)にとどまりました。また、資源価格高騰と円安の影響を受けた運転資金増

加によりフリー・キャッシュ・フローはマイナス2,317億円(同1,500億円)、ハイブリッド債の資本性考慮後のネットD/Eレシオは0.76倍(同0.8倍以下)、ROEは5%(同10%以上)となりました。財務目標の大半が未達であり、基盤事業の稼働に課題を残す結果となりました。

一方で、株主還元は安定配当に加え1,000億円の自己株式取得を実施し、3カ年累計の総還元性向(在庫影響除き当期利益ベース)は、50%を大きく上回りました。

第2次中期経営計画の財務目標・実績・評価

	目標	実績	評価
営業利益 (2020-2022年度累計)	9,700億円	8,776億円 (2020年度:2,155億円 2021年度:4,156億円 2022年度:2,465億円)	× コロナ影響を主因とした販売数量減等の影響を資源価格高騰・円安が補うも、製油所トラブル等により未達 ・資源価格高騰・円安影響等 +6,500億円 ・製油所トラブル影響 -1,400億円 ・コロナ影響を主因とした数量減 -3,900億円 ・電気高騰・石化低迷 -2,100億円
フリーCF (2020-2022年度累計)	1,500億円	-2,317億円	× 資源価格高騰や円安、一時的な税払い(5,600億円)が計画未達の主要因 →資産売却追加・設備投資の厳選によりCFを改善
ネットD/Eレシオ ^{※1} (2022年度末)	0.8倍以下	0.76倍	○ 在庫影響により計画以上の資本増加あるも運転資金増加による有利子負債増の影響が大きく計画並み
ROE (2022年度)	10%以上	5%(2022年度)	× 未達(3カ年平均・在庫影響込みでは達成(10%))
(参考)総還元性向	50%以上	66%	年間22円/株の安定配当と1,000億円の自己株式取得を実施

※1 ハイブリッド債考慮後

第3次中期経営計画の策定

抜本的な収益改善・コスト削減・資産効率性向上により「確かな収益の礎の確立」を実現

第3次中期経営計画では、前計画の財務目標未達を踏まえて「確かな収益の礎の確立」を基本方針の1つに掲げました。これを確実に成し遂げるため、課題の1つである製油所のトラブル削減に加え、抜本的な収益改善・コスト削減・資産効率性向上施策を実行し、早期にエネルギー事業を立て直します。また石油・天然ガス開発事業では、従来型事業を経営資源確保のための基盤と位置付け、安定・効率的運営、既存鉱区内での増設プロジェクト等を通じて価値最大化を追求します。金属事業では、半導体材料・情報通信材料の新工場建設等の成長投資を遂行し、市場の成長を着実に捉えていきます。

財務目標については、従来の指標に新たにROICを加えました。詳しくは後ほど述べますが、2025年度のROIC目標は、実証段階の事業等、インキュベーションを除いたベースで7%以上です。ROEは10%以上、ハイブリッド債の資本性考慮後ネットD/Eレシオは0.8倍以下、3カ年累計のフリー・キャッシュ・フローは5,000億円を目標としています。また、利益の絶対値に関する指標は「在庫影響除き営業利益」から「金融収支・法人税他」相当を差し引いた「在庫影響除き当期利益」で管理することとし、3カ年累計の目標を7,000億円としました。なお事業別の利益は、引き続き「在庫影響除き営業

利益」で示していきます。また、これら財務目標の設定にあたって、JX金属の上場は考慮していません。

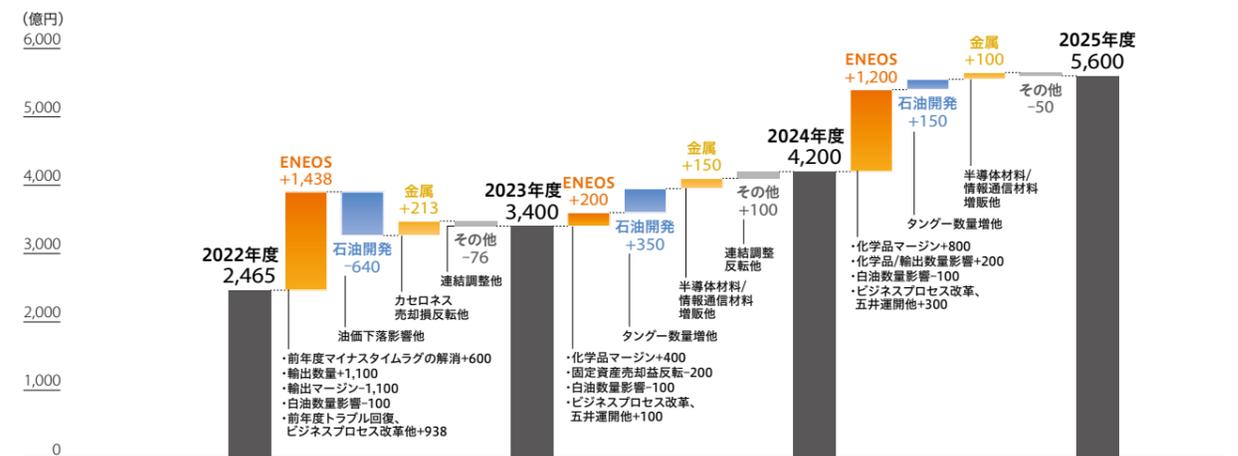
第3次中期経営計画の財務目標

ROIC	2025年度 7%以上 (インキュベーション ^{※2} 除き)
ROE ^{※3}	2025年度 10%以上
当期利益 ^{※3}	(2023-2025年度累計) 7,000億円 (2023年度:1,800億円 2024年度:2,100億円 2025年度:3,100億円)
フリーCF (リース負債支払後)	(2023-2025年度累計) 5,000億円
ネットD/Eレシオ (ハイブリッド債 資本性調整後)	0.8倍以下を目安

前提条件	2023年度	2024年度	2025年度
為替(円/\$)	130	130	130
ドバイ(\$/B)	80	80	80
銅価(c/lb)	360	360	360
LNG(J/KM)(\$/MMBTU)	20	20	20

※2 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(水素、合成燃料など)
※3 在庫影響除き親会社の所有者に帰属する損益

在庫影響除き営業利益の推移



参考	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
在庫影響除き営業利益	2,465	3,400 (+935)	4,200 (+800)	5,600 (+1,400)
金融収支・法人税他	-1,499	-1,600 (-101)	-2,100 (-500)	-2,500 (-400)
在庫影響除き当期利益	966	1,800 (+834)	2,100 (+300)	3,100 (+1,000)

()内は前年度との差異

財務担当役員メッセージ

キャッシュ・フロー計画および設備投資計画

キャッシュ・フロー創出にこだわり、エネルギートランジションに向け厳選した投資を実行

長期ビジョンからバックキャストした第3次中期経営計画は、「今日のあたり前」を支えながら、将来の戦略的優位性を確立する期間と位置付けます。この基本的な考えのもと、成長戦略とキャッシュ・フローのバランスを重視した設備投資計画を策定しました。

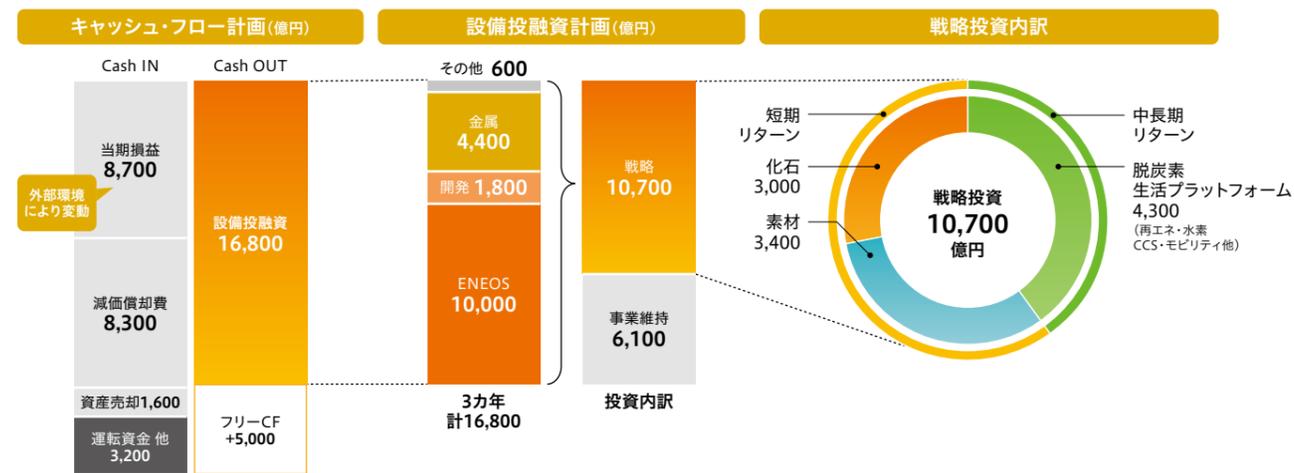
とりわけ、キャッシュ・フロー創出に強くこだわり、投資キャッシュ・フローが、資源価格や為替といった外部環境に影響を受ける運転資金と一過性の休日影響等を除いた当社の実力ベースの営業キャッシュ・フローを超えることがないよう厳重に管理していきます。この実力ベースの営業キャッシュ・フロー、すなわち当社の稼ぐ力が低下した場合には、投資削減や資産売却を検討し、フリー・キャッシュ・フロー5,000億円を創出することを前提とし

て、投資を実行していきます。

3カ年累計の設備投資1兆6,800億円のうち、約6割を戦略投資に充て、その半分弱の4,300億円を再生可能エネルギー・水素を含む脱炭素や生活プラットフォーム等の新規分野に投じ、基本方針の2つ目の柱である「エネルギートランジション実現への取り組み」を加速させます。

残りの半分強は、化石や素材等、比較的短期でリターンが見込める分野に配分します。これにより、中長期的な成長と短期的な収益獲得との両立を図る計画です。2030年には、脱炭素と生活プラットフォームを目に見える形で収益化、それぞれを開花させ、バランスの取れた収益ポートフォリオを実現します。

設備投資計画



ROIC経営

事業別のROIC管理により、資本効率の高いポートフォリオを実現

第3次中期経営計画では、基本方針の3つ目の柱である「経営基盤の強化」の一環として、投下資本利益率 (ROIC) を指標としたポートフォリオ経営を実践します。

ROICは、ベンチマーク企業を参考に、事業別に資本コスト (WACC) を設定、そこから当社グループの戦略・強み等を考慮した付加価値を想定して算出しました。

第3次中期経営計画では、各事業のステージに応じ

て、計画最終年度である2025年度に達成すべきROICを設定しました。全社トータルでは、実証段階の事業等、インキュベーションを除いたベースでROIC7%を財務目標に掲げています。

事業別にROICを設定し、各事業の成果を可視化したうえでポートフォリオ管理を行うことにより、採算性の低い事業、すなわちWACCを上回らない事業について

は期限を決めて抜本的な改善を行います。それでも改善しなければ、一定の基準を持って事業継続あるいは撤

退を検討します。各事業の自律を促しながら、より資本効率の高いポートフォリオの実現を目指します。

ROIC目標

	2022年度実績			2025年度目標			WACC	
	ROIC	調整後 ^{※4} 営業損益 (億円)	投下資本 (億円)	ROIC	調整後 ^{※4} 営業損益 (億円)	投下資本 (億円)		
石油製品他	1%	382	31,700	6%	1,880	33,600	3%	製油所のトラブル削減策とビジネスプロセス改革を通じた抜本的な改善を断行しROIC改善を目指す
素材(機能材)	6%	117	1,900	8%	170	2,200	5%	ENEOSマテリアル統合シナジーの最大化および既存事業の収益基盤確立によるROIC向上を図る
電気	-6%	-73	1,200	14%	250	1,800	2%	2024年度の自社電源(五井火力発電)の運用により調達と販売のバランスが改善し、卸電力市場の影響を受けにくい体制を構築することで大幅なROIC改善を目指す
再エネ	-6%	-254	4,000	0%	-10	6,000	2%	3次中計は財務規律の範囲内で着実な容量の積上げを図り、償却負担が低減する2030年以降はROIC > WACC
石油開発	23%	748	3,300	14%	590	4,300	10%	インドネシアタングー第3トレイン増設やマレーシアヘランガス田追加開発が貢献し、良好なROICを維持する
金属	5%	605	11,800	6%	930	14,600	6%	高収益な先端素材分野への集中投資によるポートフォリオ改善を実施。大型投資(26年度以降稼働のひたちなか工場)効果が発現する4次中計以降はさらなるROIC向上を目指す
その他セグメント	10%	336	3,400	15%	410	2,800	3%	
全社計 (インキュベーション除き)	3%	1,861	57,300	7%	4,220	65,300	4%	

※4 在庫影響除き

株主還元方針

3カ年平均で在庫影響除き当期利益50%を上回る株主還元を計画

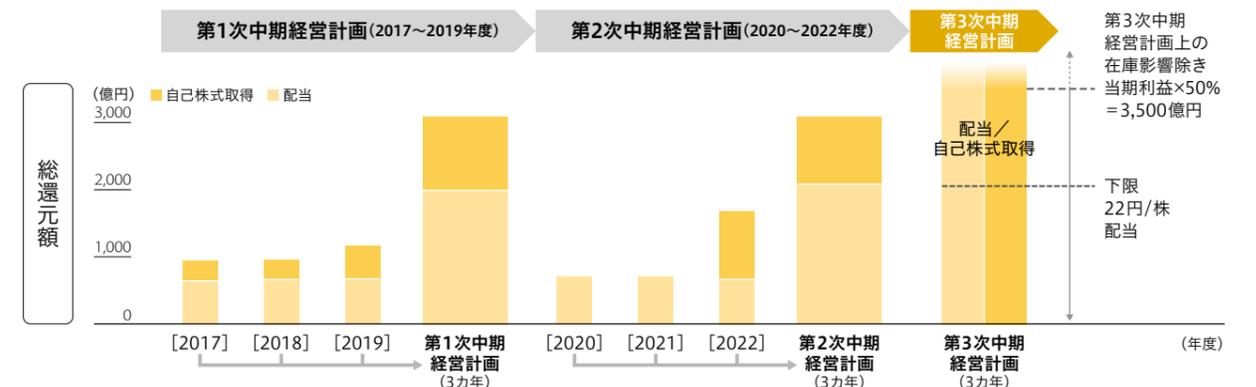
当社は、株主の皆様への利益還元が経営の重要課題であると認識し、中長期的な連結業績の推移や見通しを反映した利益還元の実施を基本としています。

第3次中期経営計画期間の株主還元方針は、おおむね前中期経営計画の方針を引き継いでいます。ただし、総還元性向50%の算出の前提となる在庫影響除き当期利益の考え方を「3カ年累計」から「3カ年平均」に変更し

ました。この変更により、3カ年の目標利益の達成もしくは上振れの確度が高まれば、中期経営計画1年目、2年目の追加還元も視野に入るものと考えています。また、年間22円/株を下限とする安定的な配当は引き続き継続します。

今後とも、株主の皆様からの期待に応え、中長期的な企業価値の向上を目指していきます。

還元実績と計画



第3次中期経営計画の基本方針 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

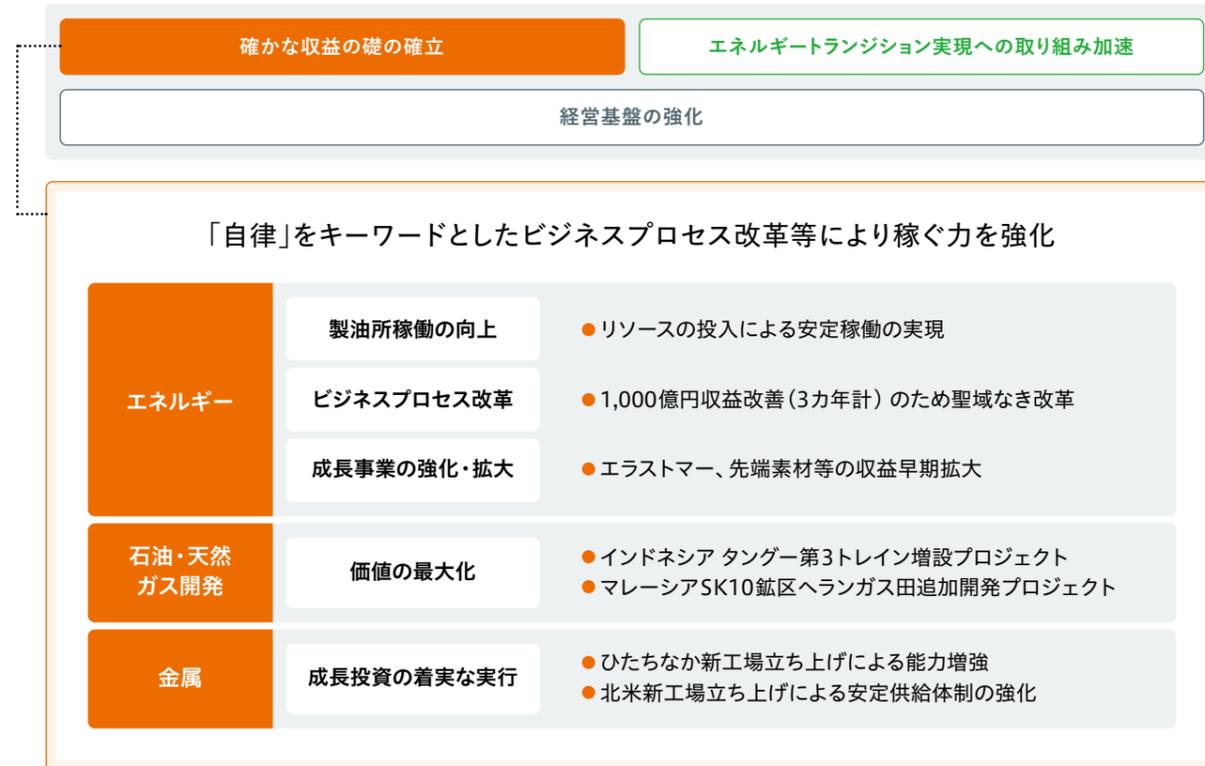
ENEOSグループは第3次中期経営計画の策定にあたって3つの基本方針を定めました。そのうち、すべての出発点となるのが「確かな収益の礎の確立」です。

当面の収益源を強化し、そこから得るキャッシュをエネルギートランジション実現への取り組みへ再配分します。この「確かな収益の礎の確立」における施策は次のとおりです。

主にエネルギー事業では、製油所稼働の向上に加え、ピ

ジネスプロセスの抜本的な改革を通じて、各事業の収益モデルを徹底的に見直すとともに、永続的・自律的に経営改善を実行する組織風土の醸成を進めています。石油・天然ガス開発事業では、確実なリターン創出を目的として、既存開発案件における増設計画を厳選し実行します。金属事業については、収益性の高い先端素材への成長投資を集中的に実施し、収益基盤の拡大を目指します。

第3次中期経営計画 基本方針



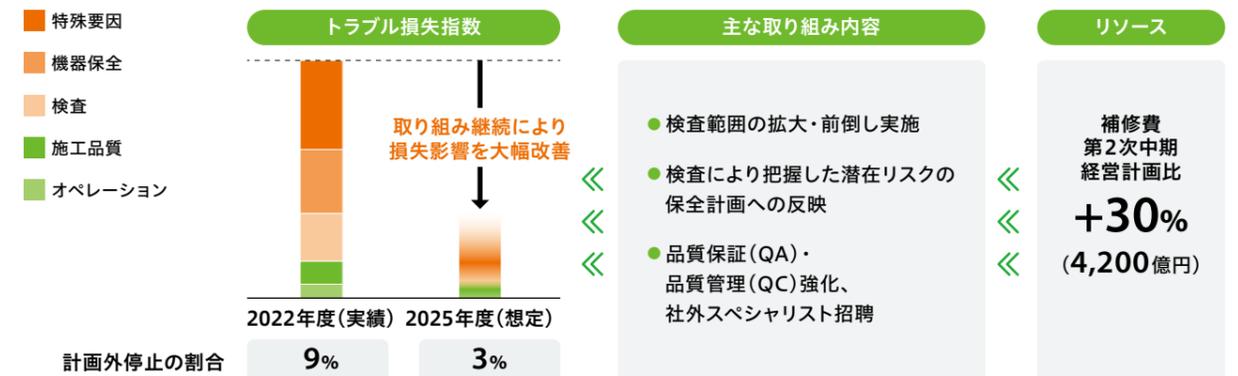
製油所トラブルの改善

第2次中期経営計画で課題となった製油所トラブルについて、社内横断的に、また外部リソースも活用しながら改善策を検討し策定しました。トラブルの要因を、検査プログラム・老朽化等の設備要因と、工物品質・運転技術等の人的要因に切り分け、それぞれ対策を講じています。改善にあたっては、必要な補修費・人員等も適切に投入します。また、

計画外のトラブルによる稼働率の悪化を「UCL※1」と定義し、改善状況をモニタリングしています。UCLを2022年度の9%から2025年度には3%にすることで、数百億円規模の収益改善を図ります。

※1 Unplanned Capacity Loss

製油所トラブル削減への取り組み

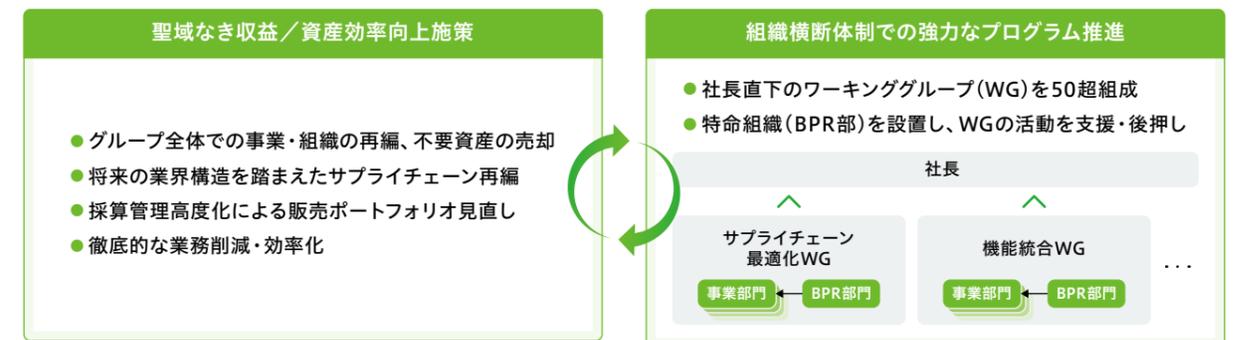


ビジネスプロセス改革(BPR)

エネルギー事業全体の再編というマクロな改革から、商品の高度な採算管理・ムダをなくす業務効率化等のミクロな対策まで、聖域なき改革に取り組みます。その達成に向けて、部門を横断したワーキンググループ(WG)を50以上組成し、専任組織であるビジネスプロセス改革(BPR)部に

よって各WGを推進させる体制を構築しました。この体制で2022年度からすでに活動しており、一定の効果を得ています。第3次中期経営計画の3カ年累計で1,000億円程度の収益改善を目指します。

ビジネスプロセス改革施策



既存事業の徹底的な改革によるエネルギートランジションに向けた原資創出
中期経営計画(3カ年累計)で1,000億円程度の収益改善/将来的には単年当たり1,000億円の収益改善を実現

第3次中期経営計画の基本方針

確かな収益の礎の確立

成長事業の強化・拡大

2022年度に始動した当社グループのエラストマー事業は、初年度に約160億円の営業利益貢献を果たしました。第3次中期経営計画において、当事業の収益を早期に拡大させるべく事業戦略を策定しています。

まずは、事業会社であるENEOSマテリアルとENEOSのシナジー効果です。ENEOSの研究開発能力やエラストマー原料の安定供給能力に加えて、事業統合によるコスト削減等の面で、シナジー効果の創出を進めています。

また、ENEOSマテリアルの主力製品である溶液重合スチレン・ブタジエンゴム(SSBR)のグローバル生産販売体制の強化、電気自動車の普及を踏まえた車載用電池向けバインダーの拡販にも取り組みます。

エラストマー事業を核として、機能材事業を当社グループのエネルギーソリューションを支える収益基盤の1つとして成長させることを目指します。

石油・天然ガス開発事業の価値最大化

インドネシア タンゲラ第3トレン増設プロジェクト

- 既発見未開発ガス田の早期生産を可能とするためのトレン増設プロジェクト
 - 将来キャッシュ・フローに長期的かつ大きく貢献
- 権益比率 12.2%
生産開始 2023年度 3四半期(予定)
販売量貢献 8千boed(2024年度見込み)

マレーシアSK10鉱区 ヘランガス田追加開発プロジェクト

- 既存生産設備を活用した鉱区内追加開発プロジェクト
 - 中期経営計画のキャッシュ・フロー創出に貢献
- 権益比率 75%(当社オペレーター)
生産開始 2024年度 3四半期(予定)
販売量貢献 3千boed(2025年度見込み)

半導体材料、情報通信材料の生産能力増強

IoT、AI等の進展に伴って、需要が拡大している半導体材料および情報通信材料の生産能力を増強しています。茨城県日立市内に2つの工場の建設を進めているほか、茨城県ひたちなか市に約24万m²の工場用地を取得しました。世界トップシェアを誇る半導体用スパッタリングターゲットや圧延銅箔・高機能銅合金条の生産と、先端素材関連の新規事業を担う重要な拠点として、2026年度の本格操業開始を予定しています。

また、米国アリゾナ州にも約26万m²の土地を取得しました。大手半導体メーカー各社の大規模工場新設が予定されている米国で、半導体用スパッタリングターゲットの生産能力を機動的に拡大していきます。今後も高い成長が見込まれる半導体・情報通信分野において、需要増に応える確実な供給体制を構築し、トップシェアを堅持し続けます。2025年度に、先端素材分野での営業利益を1,000億円まで拡大させることを目指します。

半導体材料・情報通信材料の成長追求

ひたちなか新工場立ち上げによる能力増強

将来の先端素材需要拡大が見込まれるなか、既存工場のスペースには限界があるため、新規事業立ち上げに向けた拡張余地も考慮し、戦略拠点である茨城県に新工場を建設

2025年度 各工程試運転開始予定
2026年度 操業開始予定

北米新工場立ち上げによる能力増強

半導体ターゲットの需要拡大および同製品領域におけるBCPの重要性や顧客からの要請に応じ、安定供給体制を構築。同市場における高シェア維持に加え、他事業製品も含む新規事業展開のため、米国アリゾナ州に新工場を建設

2024年度 半導体用ターゲット工程 稼働開始予定
2026年度 その他戦略製品工程 稼働開始予定

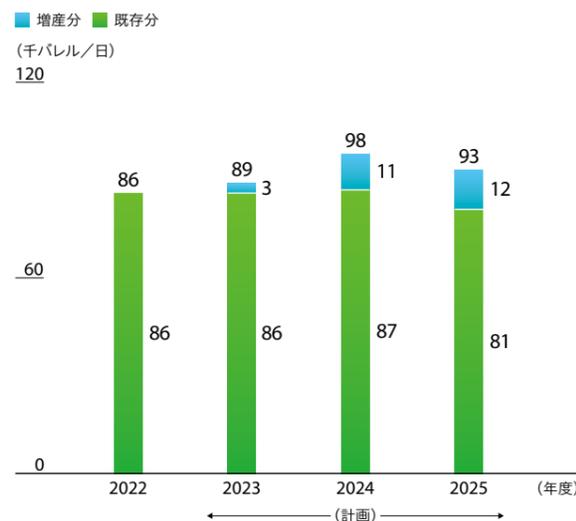
石油・天然ガス開発事業の価値最大化

石油・天然ガス開発事業では「従来型E&P事業」と「環境対応事業」の二軸経営を進めています。

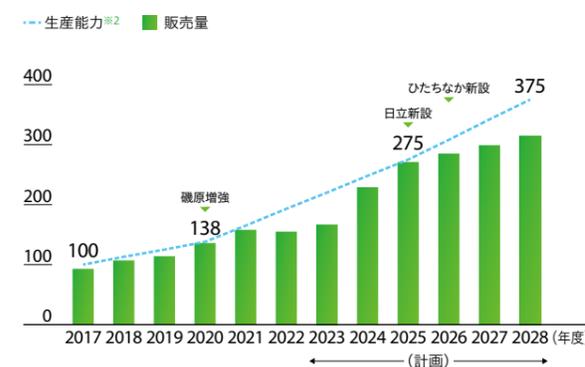
「従来型E&P事業」では、温室効果ガスの排出が比較的に少なく、脱炭素に向けた移行期のエネルギーとして世界的な需要拡大が見込まれるLNGについて、販売数量増に取り組みます。そのために、インドネシア・マレーシア等での既存LNGプロジェクト鉱区内の追加開発等を実施します。また、2023年6月には、パプアニューギニアにおけるLNGの権益取得契約を締結しました。このプロジェクトでは、CO₂を含む酸性ガスを地下に圧入するCCSの実施が計画されています。温室効果ガス排出量の少ないプロジェクトとして、2027年末から2028年初めの生産開始を目指します。

今後も、東南アジア地域で培った豊富な知見や、各国政府との良好な関係を活かし、経営リソースの確保・拡充のための基盤事業として、さらなる収益改善を図ります。

販売数量計画



半導体用ターゲット生産能力^{※2}と販売量



※2 生産能力は、2017年度を100として指数化

圧延銅箔生産能力^{※2}と販売量





第3次中期経営計画の基本方針 エネルギーtransition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もって推進

エネルギーtransition成否のカギは周到な準備と展開です。当社グループは、社会のカーボンニュートラルへの本格的な分岐点の到来を2030年頃と考えており、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。カーボンニュートラルに向けた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備えます。

第3次中期経営計画 基本方針

確かな収益の礎の確立

エネルギーtransition実現への取り組み加速

経営基盤の強化

エネルギーtransitionに向けた取り組み

2040年度に向けたありたい姿		第3次中期経営計画の主な取り組み	
CO ₂ フリー水素	国内最大の製造・供給体制を確立	再生可能エネルギー ● 太陽光／陸上風力を中心に200万kWを開発 ● 洋上風力事業の推進 SAF ● 早期の輸入体制構築に取り組むとともに2026年の当社1号プラントの運転開始に向けた検討を継続 低炭素ハイオクガソリン ● カーボンニュートラル燃料※2：10%混合を視野に導入拡大を検討 ● 合成燃料製造：グリーンイノベーション(GI)基金を活用した技術開発実証事業継続 水素 ● 2030年までの水素サプライチェーン構築に向けて2025年度から各種設備の建設を開始 CCS ● 2030年のCO ₂ 圧入開始を目標に国内CCS貯留事業調査を継続 森林吸収 ● 国内外でのカーボンクレジット創出プロジェクトへの参画を通じた森林管理・クレジット取引ノウハウの早期獲得	
カーボンニュートラル燃料	SAF※1		国内最大の供給体制を確立
	バイオ燃料		transitionに必要な燃料と位置付け、基材として有効活用
	合成燃料		合成燃料の大型商用プラントを稼働
再生可能エネルギー	再生エネルギー開発におけるメジャープレイヤーの地位を確立		
CCS・森林吸収	国内最大のCCSバリューチェーンを構築して収益化を実現		

※1 Sustainable Aviation Fuel(持続可能な航空燃料)の略で、バイオマスや廃棄物、廃食油を原料とする低炭素の航空燃料を指す ※2 バイオ燃料+合成燃料

再生可能エネルギー

再生可能エネルギー・VPP事業方針

- JREのリソースを最大限に活用し、太陽光／陸上風力を中心に200万kW※3を開発
- 洋上風力事業の推進
- 分散型再生可能エネルギー・蓄電池・EV等のリソースを一括で監視・制御するVPP※4事業体制を構築

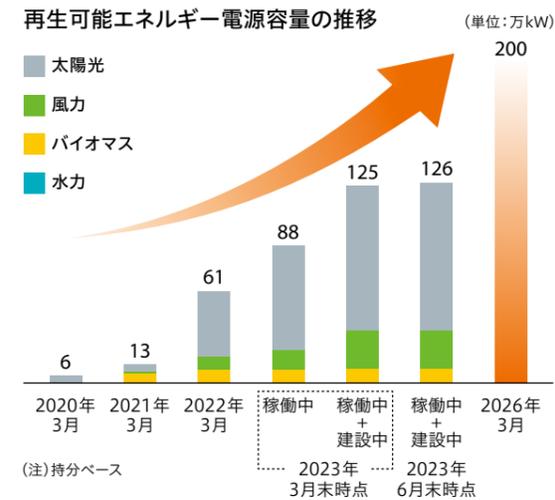
※3 建設中案件を含む
 ※4 Virtual Power Plant(バーチャルパワープラント)

太陽光／風力発電事業の強化

ジャパン・リニューアブル・エナジー(JRE)を買収したことで、2022年度末までに再生可能エネルギー由来の発電能力を100万kWにするという第2次中期経営計画の目標を達成しました。同社に、ENEOSの既存の再生可能エネルギー事業を統合し、事業開発に精通した経営陣による迅速な意思決定体制や、多様な人材からなる組織文化を維持

することで、事業の成長を一層強固にしていきます。加えて当社グループの蓄積した知見を結集することで、さらに事業を発展・加速させていきます。第3次中期経営計画期間には、太陽光・陸上風力を中心に累計200万kWの開発を目指すとともに、洋上風力発電にも取り組みます。

再生可能エネルギー電源の開発計画と日本国内で建設中の主な電源施設



主な建設中の国内再生可能エネルギー電源 (発電容量100%ベース(単位: 万kW))

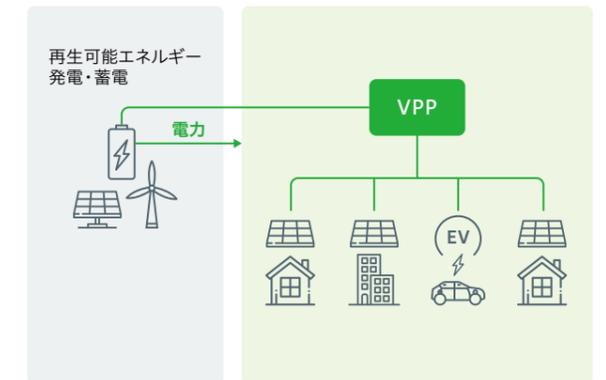
施設名	電源種別	運開予定	2023年	2024年
新潟第一太陽光発電	太陽光	2024年12月		1.8
大阪太陽光発電所	太陽光	2024年12月		2.3
JRE宮城加美町ウィンドファーム	陸上風力	2024年3月	4.2	
平戸風力発電	陸上風力	2024年3月	0.9	
大分別府湾風力発電	陸上風力	2024年6月	0.9	

VPP事業体制の構築

太陽光発電や風力発電は、天候や季節によって発電量が変動し、需給バランスが不安定になること、需要の少ない時に発電出力の制御が生じることが課題です。その解決に向け、VPPを構築することで、例えば蓄電池を利用した電力余剰時の蓄電や不足時の放電を通じて、需給バランスを安定させ、再生可能エネルギーを最大限に利用できます。

当社グループは、分散型の再生可能エネルギー発電施設と蓄電池、EV等の電源リソースを一括で監視・制御するVPP事業体制の構築に取り組むとともに、AIを活用した蓄電池の最適制御や各種予測を活用することで、需給バランスの最適化に取り組んでいきます。

VPP事業イメージ



第3次中期経営計画の基本方針

エネルギートランジション実現への取り組み加速

持続可能な航空燃料(SAF)

航空分野では、2020年以降に温室効果ガスの排出を増加させないためのCORSA^{※5}規制が導入されています。さらに2022年10月、温室効果ガスの排出を2050年までに実質ゼロにするという目標を国際民間航空機関(ICAO)が採択しました。また日本国内でも、2030年に航空燃料の10%を持続可能な航空燃料(SAF)に置き換えるという目標を国土交通省が設定しています。

こうした動きを見据え、当社グループはSAFの供給に注力します。まず、2025年度までにSAFの輸入体制を構築するため、取り組みを進めています。並行して自社製造体制の構築を進めます。

和歌山製油所で2026年に年間40万KLの量産供給体制

の構築を目指し、フランスのTotalEnergies社と共同検討を進めています。また、豪州においてもSAFの製造設備を開発すべく、Ampol社と共同検討の覚書を2023年3月に締結しました。

※5 Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation : 国際民間航空のためのカーボン・オフセットおよび削減スキーム

SAF事業方針

- 輸入体制の早期構築
- 自社製造体制の構築(国内シェア50%をターゲット)
1号機:40万KL/年、2026年運転開始を予定
2号機(2030年頃の運転開始)の検討

SAF事業の想定スケジュール



低炭素ハイオクガソリン

次世代の自動車用燃料として、CO₂と水素でつくる合成燃料が期待されています。当社グループはその研究・開発に早くから取り組んでいるものの、商用化にはまだ時間を要する見込みです。一方で日本政府は、2035年までに新車販売の100%を電動車とする方針を打ち出しています。つまり、カーボンニュートラルに資する燃料を2035年までに社会実装できなければ、ガソリン等を用いる自動車は淘汰され、消費者の皆様の選択肢が狭まる可能性もあります。

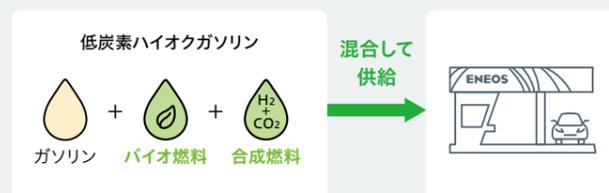
こうした背景を踏まえ、当社グループは、早期の実装を見込める海外の合成燃料や量的なポテンシャルを有するバイオエタノールの導入を図ることにしました。それらを混合した低炭素ハイオクガソリンを、2027年頃から一部地域で試

験販売する計画です。低炭素ハイオクガソリンは、カーボンニュートラル基本計画で掲げるCI(P.34参照)の低減にもつながります。

当社グループは、合成燃料を高効率に製造する独自のプロセス技術の早期確立を目指しています。この技術開発には、GI基金を活用します(2022年4月採択)。また、(株)Preferred Networksとの協業によって開発した汎用原子レベルシミュレータ「Matlantis™」を活用し、革新的な触媒やプロセスの開発に取り組んでいます。それらと並行して、CO₂と水素から直接合成燃料を製造する革新的なプロセスについても、独自技術の開発を進めています。

低炭素ハイオクガソリン事業方針

- 現行ハイオクガソリンを低炭素ハイオクガソリン(バイオ燃料および合成燃料を混合)へリニューアル
- 2027年頃から一部地域より供給開始、順次展開
- 並行してGI基金等も活用し自社技術による合成燃料の製造確立を目指す



CO₂フリー水素

CO₂フリー水素は、利用段階のみならず、再生可能エネルギーを用いることで製造段階でもCO₂を排出しないことから、カーボンニュートラル実現の切り札となるエネルギーとして期待されています。

当社グループは、再生可能エネルギー等の資源が豊富な海外で製造したCO₂フリー水素を活用したサプライチェーンの構築や、地産地消型エネルギー供給システムの全国展開、運輸分野向け水素・合成燃料供給事業の拡大等、水素を活用した多様な新規ビジネスの創出に注力しており、国内外の企業や自治体とも協業しながらさまざまなプロジェクトを進めています。

すでに、政府のGI基金等の支援制度を活用した大規模な海外水素サプライチェーンの実証事業に着手しており、2030年までのサプライチェーン構築を目指し、2025年度からの各種設備の建設開始に向けて取り組んでいます。

加えて、国内での水素供給インフラを迅速に整えるべく、ENEOSの製油所を最大限に活用する考えです。製油所には、石油製品の脱硫用途で大量の水素を安全に取り扱ってきたノウハウがあり、また、港湾・棧橋・タンク等の既存のインフラを活用できます。また立地面でも、発電所や製鉄所

等、水素の大規模な需要が見込まれるコンビナートや多数の工場、施設と近接しており、水素供給の重要拠点となるポテンシャルを有しています。

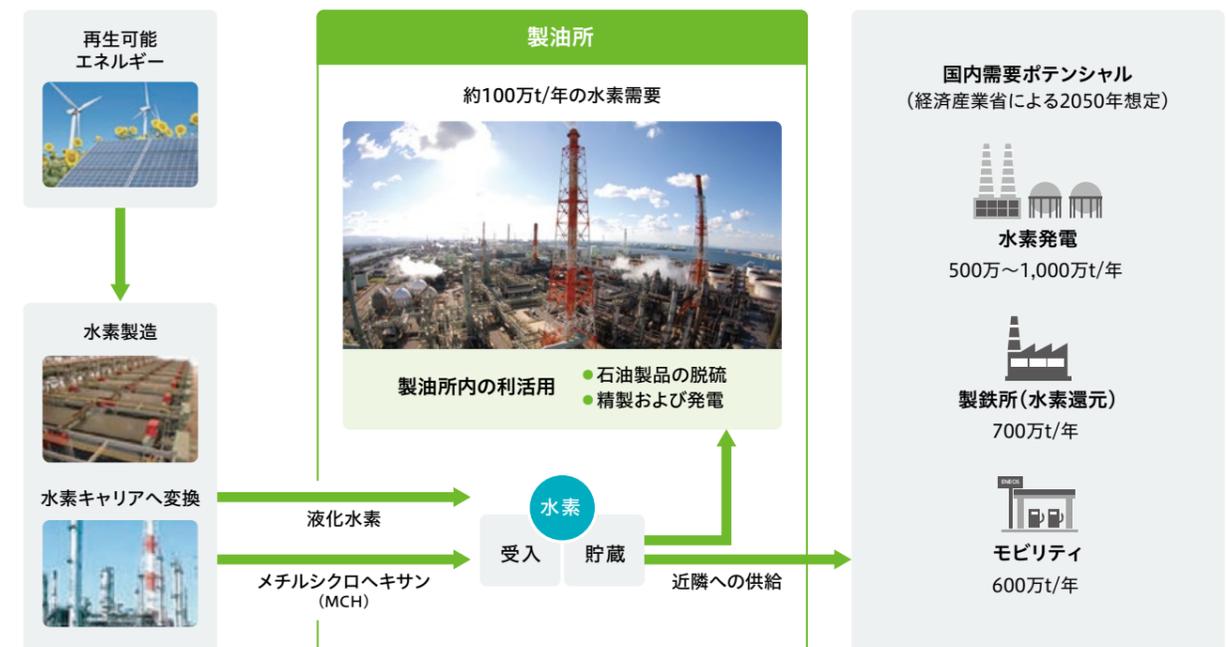
さらに、水素供給コストの低減に向けて、水素キャリアの1つであるメチルシクロヘキサン(MCH)^{※6}に着目し、独自技術であるDirect MCH[®]の開発に取り組んでいます。MCHは、貯蔵タンクや輸送船舶といった既存の石油関連インフラを活用でき、ENEOSの強みを活かせる輸送方式です。製油所を大量のCO₂フリー水素の受け入れ拠点(ハブ)とし、その近隣にあるさまざまな産業分野へ水素を供給する体制づくりを進めています。

※6 トルエンに水素を反応させてできる有機ハイドライドの1つ。常温・常圧の状態では液体となり、ガソリンに性状が似ている

水素事業方針

- GI基金等の支援制度を活用し、2025年度から各種設備の建設を開始
- 2030年までに水素供給サプライチェーンを構築

製油所をハブとするCO₂フリー水素サプライチェーンの構築



出典: 2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略(経済産業省、令和2年12月25日)

第3次中期経営計画の基本方針

エネルギートランジション実現への取り組み加速

CCS

当社グループは、脱炭素への移行期に向けてエネルギーの安定供給に不可欠な国内事業基盤を維持するために、他社に先駆けて2022年度からCCSの社会実装を進めています。自社排出分に加えて、他社の排出するCO₂をも削減することで、付加価値の創出を目指しており、将来的なCCSの拡大に備え、バリューチェーンの強化・構築を進めています。

2022年度の進捗として、2022年9月に、米国で共同実施しているPetra Nova CCUSプロジェクトを当社100%出資の事業としました。同プロジェクトを通じ、CO₂分離・回収の技術、操業ノウハウ、パイプラインによる輸送・圧入・貯留・モニタリング技術を獲得しており、今後さらなる知見の拡充を図ります。また2023年2月に、ENEOS・JX石油開発・電源開発(株)の3社共同で西日本カーボン貯留調査(株)を設立し、西日本の海域を対象に大規模CO₂貯留事業を推進しています。同事業は、(独)エネルギー・金属鉱物資源機構(JOGMEC)の2023年度「先進的CCS事業の実施に係る調査」に採択されています。

これらに続き、2023年4月には、CO₂貯留に必要な圧入

井掘削技術を有する日本海洋掘削の株式を取得し、子会社化しました。さらに、当社グループは西日本に加え、東日本におけるCCS推進も視野に入れ、CCS/CCUSに関する当社グループのバリューチェーンを一層強化していきます。海外においても国営石油会社等との共同スタディ、海外CCSプロジェクトへの参入検討等の取り組みを進めています。

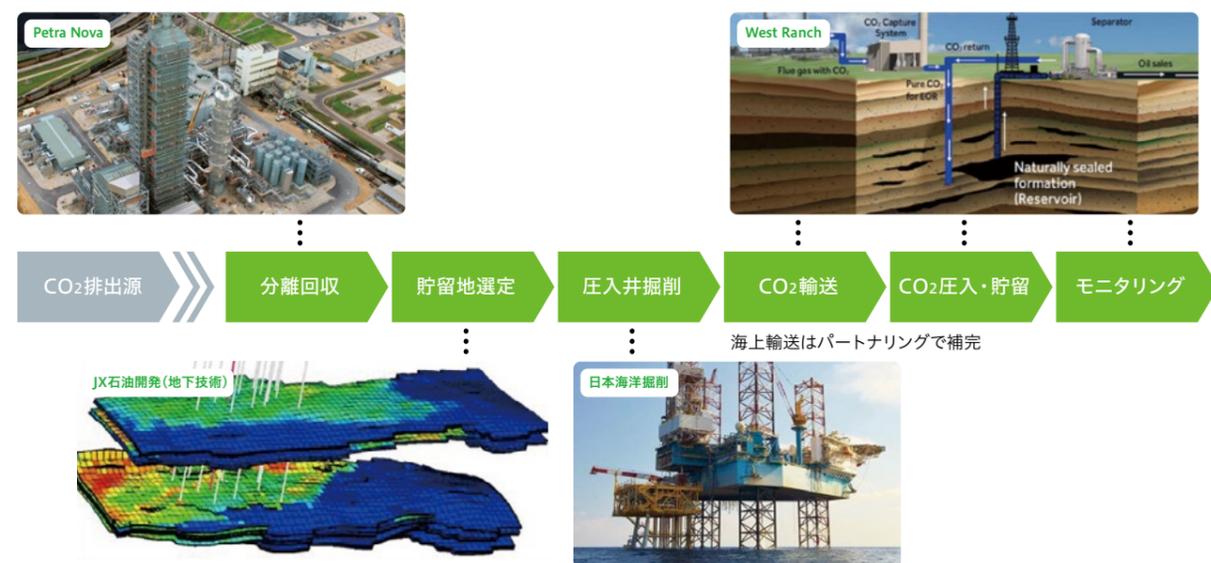
また、新規事業の創造も見据えています。バイオマス発電時に排出されたCO₂の回収・貯留を行うBECCSや、大気中のCO₂を直接回収・貯留するDACCS等、大気中のCO₂を減少させるネガティブエミッション技術の導入検討を進めていきます。

CCS事業方針

- CCSバリューチェーンの強化・構築に必要な要素技術の獲得
- CCS早期実装に向けた取り組みを推進

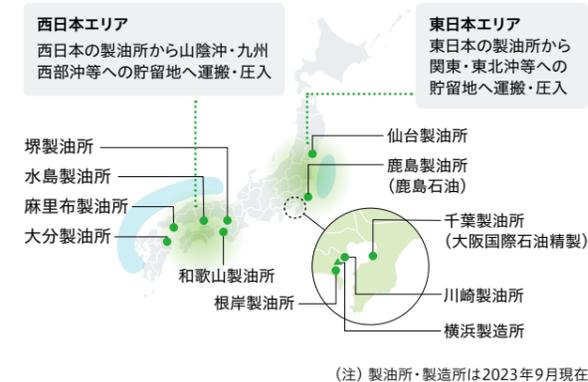
CCSバリューチェーンの強化・構築

- Petra Nova Parish Holdingsの米国100%子会社化(2022年9月)
 - ・CO₂分離・回収事業の操業主体として、安定操業を通じた分離・回収技術、操業ノウハウの獲得
 - ・West Ranch油田におけるCO₂圧入、モニタリングを通じ、CO₂パイプライン輸送・圧入・貯留・モニタリングの技術獲得
- 日本海洋掘削の株式取得、100%子会社化(2023年4月)
 - ・圧入井掘削技術、操業能力の獲得



CCS早期実装に向けた取り組み

- 国内CCS事業
 - ・ENEOS、JX石油開発、電源開発(株)のジョイントベンチャー(西日本カーボン貯留調査(株))を通じ、2030年圧入開始に向けたCO₂ハブ(集積地)および貯留地の評価、検討を実施



CCSを軸とした新規環境事業の創造

- 中条共創の森 オープンイノベーションラボ(NOiL)を活用した将来技術の検討、開発
- ネガティブエミッション事業(BECCS、DACCS)の検討、推進

森林吸収

当社グループは、CO₂を人為的に固定化するCCSと併せて、重要なCO₂除去手段として森林等の自然吸収を活用します。日本国内および森林事業のポテンシャルの高い海外で、植林、森林の保全、適切な森林管理によるクレジット創出事業を進めています。自然吸収を増やしてカーボンクレジット※7を創出することで、自社の温室効果ガス排出量をオフセットします。

例えば、日本国内では愛媛県・新潟県で森林由来のカーボンクレジット創出事業を推進し、海外では北米における森林ファンドへ出資しています。森林を活用した事業に関与することで、国内林業振興にも寄与できると考えています。

さらなる事業拡大に向けて、引き続き自治体や林業公社といった森林管理者や海外パートナーと連携した取り組みを進めるとともに、森林由来のクレジット創出から活用までの取り組みを展開することで、適切な森林管理を通じた国内外の森林資源の保全を推進します。

※7 温室効果ガスの排出削減量や吸収量をクレジットとして国が認証する制度

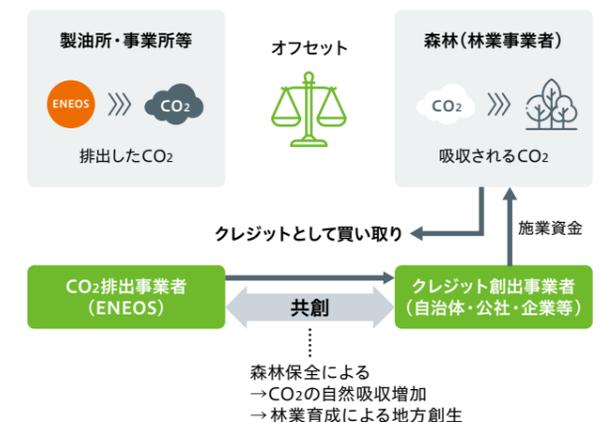
森林吸収事業方針

- 自然吸収系のクレジット創出を推進

森林吸収におけるENEOSの取り組み

地域	内容
海外	住友林業グループが組成する国内企業による米国大型森林ファンドへの出資を決定(2023年5月)
国内	愛媛県久万高原町(2022年1月)に続き、新潟県農林公社とJ-クレジット創出に合意(2022年11月) (株)パスコとJ-クレジット創出支援に関する共同検討を開始(2023年5月)

森林由来のカーボンクレジットの仕組み概要



第3次中期経営計画の基本方針 経営基盤の強化

「明日のあたり前」を創る強力な組織体制を構築

第3次中期経営計画 基本方針



第3次中期経営計画の3つ目の柱「経営基盤の強化」は、他の2つの基本方針を実践するためのすべての活動を下支えするものです。グループ運営体制の変更に加え、各事業領域においてダイナミックな転換をリードできる人材・インフラを強化すべく、人材戦略とデジタル戦略を推進し、「明日のあたり前」を創る強力な体制を構築します。

→グループ運営体制の変更についてはP.36参照

グループ人材戦略

長期ビジョンの実現に向けて「確かな収益の礎の確立」と「エネルギー転換実現への取り組み加速」を進めるにあたり、当社は必要なスキルと人材像を特定し、人材戦略を定めています。

基盤事業の確固たる収益の礎を築くためには、その技術・経験の伝承とさらなる能力開発が不可欠です。当社グループは、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進はもちろん、シニア人材の処遇改善や能力開発機会の提供等を通じて、基盤事業を支える人材の能力が最大限発揮できるよう努めています。

一方で、事業ポートフォリオの転換には人材ポートフォリオの転換が不可欠です。既存事業の経験者と他業種・他業態の経験者の持つ意見と知恵の融合が、新しいエネルギービジネスを生み出すとの考えのもと、新しい発想・能力を持つ

つ人材の育成・獲得に注力しています。

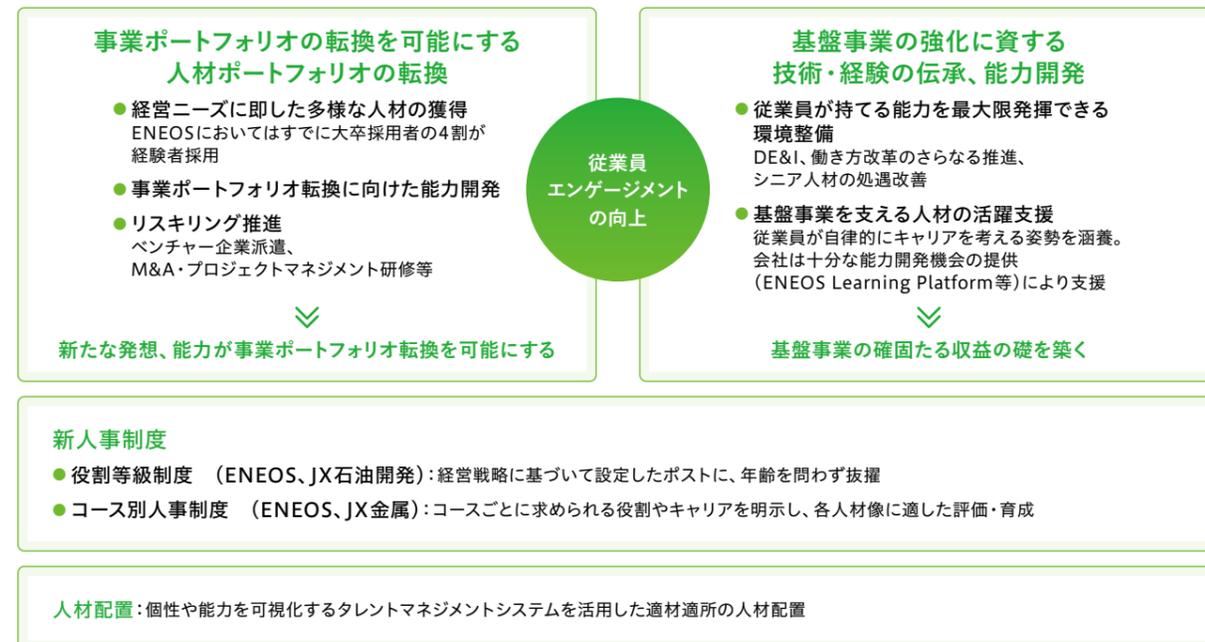
これらの実現には、従業員エンゲージメントの向上が不可欠です。会社の経営方針や課題について理解を深め合うため、マネジメントと従業員の直接対話の場を定期的に設けています。並行して従業員エンゲージメント調査も継続していきます。また、高い意欲を持つ人材を積極的にポストに登用する人事制度や、システムを活用し、個性や能力を活かす人材配置を進めます。

多様な従業員が当社グループで働くことの誇りと責任感、挑戦・変革の気概を持ち、能力を最大限に発揮できる環境を整え、従業員と会社の一体的な成長を目指します。



社長と従業員の対話

「今日のあたり前」を支え、「明日のあたり前」をリードする人材戦略



DX推進の原動力強化

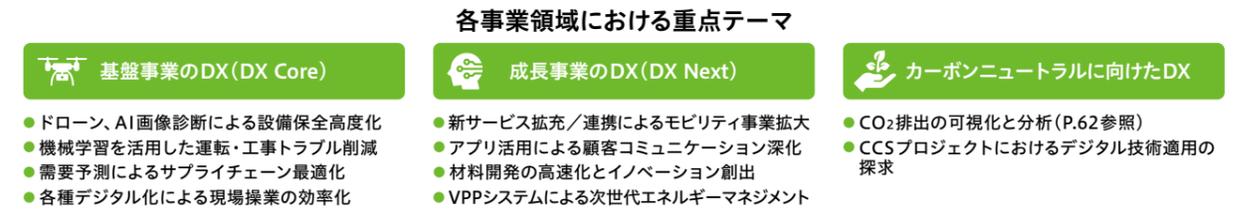
経営基盤の強化施策の1つとして、デジタル戦略を策定しました。デジタル戦略では、基盤事業、成長事業およびカーボンニュートラルの各領域におけるデジタル技術の活用方針を定めた「DX重点テーマ」と、デジタル人材育成、データ活用、ITガバナンス、共創機会という4つの「DX推進の原動力」の強化方針を定めています。第2次中期経営

計画までに培った経験・知見を土台として、第3次中期経営計画ではデジタル人材の育成を重点要素と設定し、育成の目標人数を定め邁進していくことで、継続的な事業変革、収益貢献へとつなげていきます。

→DXの取り組みについてはウェブサイト参照

WEB 経営方針-DXの取り組み
<https://www.hd.eneos.co.jp/company/system/dx.html>

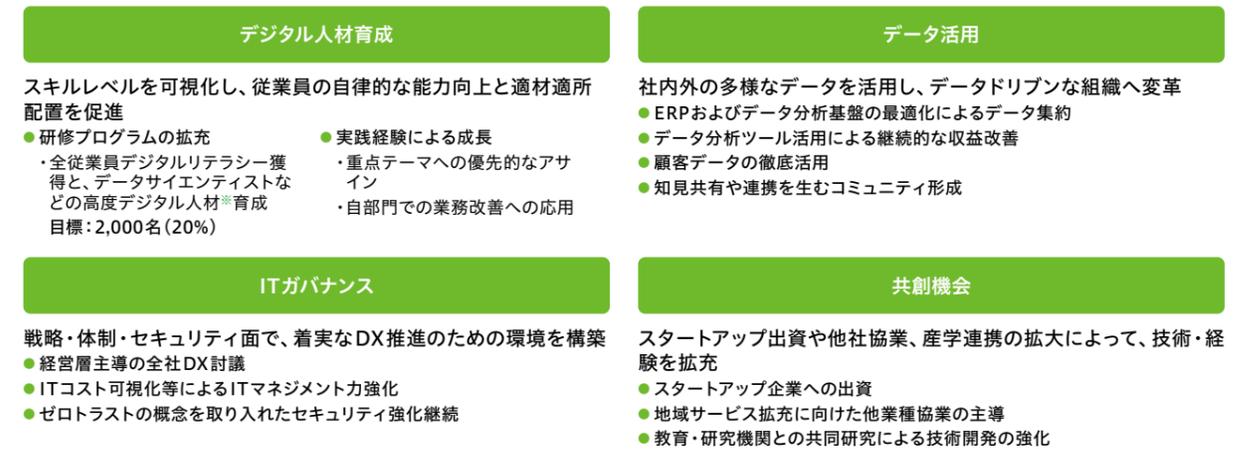
デジタル戦略



各事業領域における重点テーマ

- 基盤事業のDX (DX Core)**
 - ドローン、AI画像診断による設備保全高度化
 - 機械学習を活用した運転・工事トラブル削減
 - 需要予測によるサプライチェーン最適化
 - 各種デジタル化による現場操業の効率化
- 成長事業のDX (DX Next)**
 - 新サービス拡充/連携によるモビリティ事業拡大
 - アプリ活用による顧客コミュニケーション深化
 - 材料開発の高速化とイノベーション創出
 - VPPシステムによる次世代エネルギーマネジメント
- カーボンニュートラルに向けたDX**
 - CO₂排出の可視化と分析 (P.62参照)
 - CCSプロジェクトにおけるデジタル技術適用の探求

DX推進の原動力強化

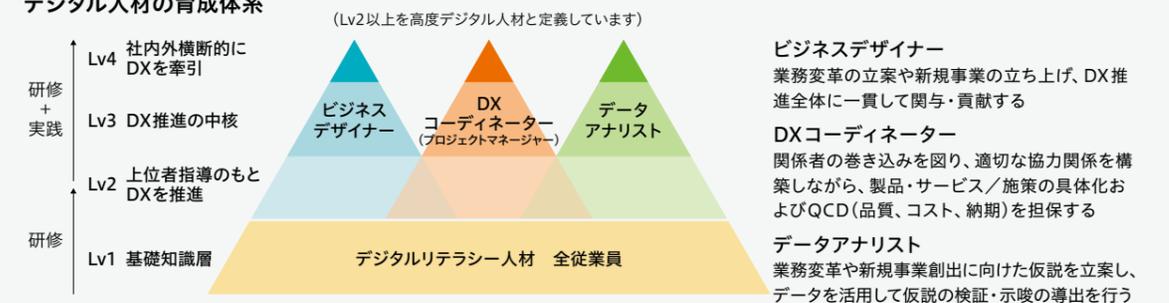


※ DX推進のための実践的な経験・知見を有し、DXプロジェクトの中核として担当領域で価値を発揮できる人材

ENEOSにおけるデジタル人材育成

第2次中期経営計画から継続し、デジタル人材の育成に注力します。第3次中期経営計画からは新たに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育成を加速させていきます。DXプロジェクトの中核を担う人材の育成を進めていくことで、必要なスキル獲得と適材適所の人材配置を促進します。

デジタル人材の育成体系



社外取締役対談

ENEOSホールディングス株式会社
社外取締役
(指名諮問委員会議長・報酬諮問委員会議長)
工藤 泰三



ENEOSホールディングス株式会社
社外取締役
岡 俊子

いよいよ真価を発揮する時代が到来 多様なエネルギーをあたり前に提供する企業へ

新たな長期ビジョン・中期経営計画の策定にあたった2022年度を振り返り、
当社のガバナンスへの評価や今後の展望・課題について社外取締役2名が意見を交わしました。

● 取締役会の実効性評価

取締役会の実効性は高いレベルにある
議論の質のさらなる向上を

——2022年度の取締役会の実効性評価はおおむね高い評価でした。評価のポイントについてお聞かせください。

工藤 私は社外取締役に就任して2年になりますが、当社の取締役会の実効性は高いレベルにあると思います。ここ2年の議題としては、親子上場していたNIPPOの株式非公開化、再生可能エネルギー事業者であるジャパン・リニューアブル・エナジー(JRE)の買収等がありました。またJX金属が保有するカセロネス銅鉱山の一部権益売却や北米での先端素材の新工場建設も取り上げられ、中長期の成長戦略の策定はもとより、取締役会で取り扱うべき議題は、しっかり網羅されていると思います。

岡 私も社外取締役に就任した時に、取締役会の実効性は高いと感じました。議題の量は適正ですし、カバレッジもしっかり効いています。また、非業務執行の取締役が議長

になったこともあり、客観的なアジェンダ設定がなされていると思います。残る課題はさらなる議論の質の向上です。

工藤 その観点で言うと、社外役員の役割によって得られる情報が異なることが気になっています。例えば、監査等委員を兼ねる役員は、常勤監査等委員から事前に背景や周辺情報を得られます。

岡 そうですね。私は、6月まで、監査等委員でしたので、毎月、常勤監査等委員との情報交換がありました。そのなかで、議題に上る案件の背景や実態も伺い、問題を把握したうえで取締役会に臨むことができました。議論を深めるのに重要ですね。

工藤 そう、事前の問題把握は、製油所トラブルの件でも必要でしたね。一般に製油所は、経年劣化に伴って保全措置が難しくなりますが、前中期経営計画期間には製油所トラブルによって基盤事業の稼働力に課題が生じてしまいました。そうした事態を防ぐには、1つには現場の実態を取締役に正しく伝える仕組みを強化することだと思います。我々社外取締役にも現場視察等の機会がありますが、時間

的な制約もあって極めて限定されます。そこで、例えば常勤監査等委員からの業務監査報告は有効だと思います。これは、現場のインタビューも踏まえたものであり、実態把握にも役立ちます。

岡 監査等委員である方も、そうでない方も含めて、事前に必要十分な情報を得られる仕組みを一層強化していくべきですね。私は、監査等委員でない取締役となりましたが、監査等委員を務めた経験を活かして取り組みを進め、取締役会のガバナンスの向上につなげていきたいと思っています。

工藤 はい。当社はJREや日本海洋掘削の買収の結果、現場が拡大しています。経営判断を正しく行うために、現場の情報がぜひ必要です。今後も継続的な改善に努めてほしいです。

● ガバナンス強化へ2つのポイント

役員不祥事を重く受け止め、
先進的な懲罰規程を導入、選任プロセスを強化

——クローバック・マルス条項^{*1}や選任プロセスの公正性・客観性の向上策導入の背景と評価についてお教えてください。

岡 それらは、人権尊重・コンプライアンスへの取り組みを強化・再徹底する目的で導入されました。2022年の当社元会長による不適切行為を踏まえたもので、我々社外役員同様に執行側も問題意識が強く、結果としてかなり先進的な

仕組みを導入したと評価しています。

工藤 企業倫理上、あってはならないことでした。そうした事件を踏まえた取り組みを株主・投資家をはじめ全ステークホルダーに示す一方、取締役・執行役員の内省を強く促すために今回の対応が取られたと認識しています。

岡 クローバック・マルス条項を本格的に導入している会社はまだ少ないと思います。当社は事態を深刻に受け止めたことから、中身もかなり重いものになりました。

工藤 もう1つが、取締役の選任問題です。私は指名・報酬の両諮問委員会の委員を兼ねていますが、人選の透明性・客観性を確保するのは、実はなかなか難しいことです。

そこで今回、当社が導入した人材デュー・デシリジェンス(DD)は大きな効果があると思います。人材DDとは、第三者機関が、取締役候補者の現在・過去の同僚や部下へのヒアリングをもとに、その候補者が当社グループの選任方針に合致しているかを確認するものです。

岡 私は当時、両諮問委員会の委員ではなかったのですが、人材DDで開示された情報を見ていませんが、取締役会での議論から、仕組みとしてよく考えられているなと思います。

工藤 実際、私が対象の方と人材DDの人物情報と照らし合わせて対話をしましたが、人物像や考え方をより多面的に理解できたと実感しました。今後、人材DDをさらに拡充すると聞いていて、指名諮問委員会としては大歓迎です。

^{*1} P.70の注釈^{*5}参照

社外取締役対談

● 長期ビジョン・第3次中期経営計画の策定と評価 明快なビジョンとゴールを設定した今、 来たるべき時代への備えを盤石に

—— 中長期的な成長戦略の策定に関して、社外取締役の立場からの評価はいかがでしょう。

工藤 当社グループは「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」の両立を目指しています。エネルギーと素材の供給については、ロシアによるウクライナ侵攻の影響で世界中が揺れています。特に日本のような資源の乏しい国では、エネルギー・素材の経済安全保障が死活問題です。私は、ESGのE・SにはEnvironment（環境）とSocial（社会）だけでなく、Economic Security（経済安全保障）も含む、とよく言うのですが、それを当社グループが長期ビジョンで明快に打ち出したことはとても良かったです。

もう1つのカーボンニュートラルについても、当社はいち早く水素や合成燃料、太陽光、風力発電等の再生可能エネルギーやCCSに取り組んできました。これは世界標準、むしろトップクラスでやれていると思います。問題は、日本での当たり前が世界から見ると遅れていることです。例えばEV^{※2}販売台数にしても、2022年に中国は700万台弱、米国は100万台弱であるのに対して、日本は10万台弱と桁違いです。国全体が正しい危機感を持って遅れを取り戻さないと、取り返しがつかないことになると思いますね。

岡 いよいよ世の中も変わってきて、当社が真価を発揮できる時代になると感じています。

工藤 私が経営に携わった海運会社も、2050年のカーボンニュートラルを謳っています。それを実現するには、使用燃料を当社の進める合成燃料に切り替えるなどが最終的

な解決方法だと思っています。これは、早くから合成燃料に取り組んできた当社の着眼点の良さを示す証ともいえます。

取締役会でも議論を重ねてきましたが、2030年、2040年には、カーボンニュートラル社会が間違いなく現出するでしょう。そうした未来に向けて「力を蓄積するフェーズ」として第3次中期経営計画を位置付けたことは、たいへん良いと思います。

岡 ゴールをどこに設定するかが重要でしたね。あまりに先の話よりも、時間軸として理解できる範囲のゴール設定が妥当なのだと思います。今回、2030年、2040年という時間軸がびたりとハマった印象です。

政策動向等を考えると、2030年頃に脱炭素エネルギーの主役が見えてくる見通しです。政策によって拡大する市場、そこを狙ってタイミング良く大規模な投資を実行できるよう、財務面も含めて準備をしていくと理解しています。

工藤 その点、当社グループの基盤事業は石油とその関連製品ですが、いろいろトラブルがあったので、人材も含めた保全投資や基盤事業の立て直しが計画されています。これも第3次中期経営計画の柱の1つです。JX金属についても、株式上場に向かう計画が盛り込まれました。総合的に、地に足のついた中期経営計画になったと考えています。

岡 そうですね。中長期の戦略では、まず会社としてのストーリーがあることが大切。もう1つ大切なのは、時間軸の見える化です。特に、大きな投資をする場合、時間軸はしっかりと踏まえる必要があります。今できること・将来すべきことを明確に描くことが重要で、取締役会でもそういう議論をしてきました。

工藤 先日、機関投資家の方々に「株価を上げるにはどうすればいいですか?」と聞いた際に、「配当を大幅に上げる」という答えが多いなか、一部の機関投資家から「基盤事業の石油にトラブルが多いことが問題なので、そこに投資して基盤事業を立て直すべき」という発言があったと聞いています。私も一番重要なのはそれだなと共感しました。

岡 同感です。基盤事業の立て直しが先決ですね。2030年を見据えて、それまでに事業基盤を再整備し、来たるべき大型投資に備える計画です。

工藤 投資戦略を考える時、取締役会は構成も検討していく必要がありますね。現体制は、ENEOSホールディングスとENEOSを一体化する必要性から生まれたもので、すでに一定の成果が出ています。しかし今後、JX金属の株式上場や機能材・電気・再生可能エネルギー事業の分社化等、新たな運営体制における取締役会のあり方については論点の1つになっていくと考えています。

※2 バッテリー式電気自動車(BEV)およびプラグインハイブリッド自動車(PHEV)

● ROIC管理の重要性 事業ごと、組織ごとの収益性追求が 今後ますます必要になる

—— 新たな経営指標としてROICを導入しました。その背景と活用のポイントについて教えてください。

工藤 電気事業やエラストマー等の素材事業が独り立ちしつつあります。そうした事業を管理するための指針になるという観点から、ROIC管理の導入は当然だと思います。投下資本を常に意識することで、例えばどの部門の利益が頭打ちだから、場合によっては撤退すべきではないか、といった判断に活用できます。

岡 そうですね。ROICは経営管理にも有効です。ROICの数字を細分化していくと、例えば在庫の回転率を上げたほうが良いといった判断にも使えるので、現場でも有効活用してほしいですね。ただ、そのためには利用促進の仕掛けが必要ですし、私としても、もう少し啓発活動が必要かなと思っています。

工藤 経営資本という考え方が大切です。事業における問題点を浮き彫りにするためにもROICを意識すべきですね。これからは事業別にROIC管理を適用して、もっと事業の収益性を深掘りしていくと良いと思います。

岡 日常的にROICが隣にあるという感じになると良いですね。グループとして統合された指標を共有することが大切です。また、ROICツリーとして投下資本利益率の構成要素を分析することで、部門からのボトムアップにもつながります。例えば「我々の部門ではROICを上げるとしたら、これができる」というように、部門ごとの行動を促す効果があります。M&A後のPMI^{※3}を効果的に進めるためのツールとしても使えるということです。

工藤 先ほど申し上げた現場の話にも関連して、M&Aで現場が増えるとPMIの重要性もさらに増してきます。現場の課題を共有して改善につなげるだけでなく、現場からのボトムアップにもROIC管理が役立つという構図です。

岡 今、多くの機関投資家がENEOSを石油の会社だと思っていますが、我々の考えは違いますよね。石油に限らず水素も、電気も、多様なエネルギー源を持って、そのすべてを当たり前のように提供する企業へと成長していく流れです。その方向性を、はっきりと示さなくてはならないと思います。

もちろん、すべてのエネルギーが生き残るわけではありません。収益性等から判断して、残すものと他者に譲るものを選別していくことも必要です。今後はカーブアウト型のM&Aも増えていくので、それも見据えながらROICを有効活用していくことになると思います。

※3 Post Merger Integrationの略で、買収・合併(M&A)後の統合プロセスを指す



● 今後への期待と自身の役割

ダイバーシティ、グローバルスタンダードへの意識を高める

—— 最後に、今後の期待やご自身の役割・抱負をお聞かせください。

岡 イノベーション創出に欠かせないダイバーシティについてですが、今後、必要なのは、従業員からの女性役職者登用です。これまでは、女性や外国人等いわゆるマイノリティの採用自体が少なく、特に理系の女性はごく少数でした。この層を厚くして役職者予備軍を増やしていけば、本当の意味でマイノリティをインクルージョンできる組織になります。マイノリティの声は、ある程度まとまらないと、上層部にまで届かない。ダイバーシティについては、私も精一杯サポートしていきたいと思っています。

工藤 カーボンニュートラルを目指す世界的な流れが止まることはありません。その時、最も大きな影響を受けるのは、間違いなく資源の少ない日本なのですよね。繰り返しになりますが、国内の危機感がやや乏しいなかで、当社は危機感を持ち続けて、水素や合成燃料等、次の日本にとって大事なことに正面から取り組んできました。私はこれまでの職歴柄、世界各地に知己も多いので、その人脈や経験を活かしてグローバルスタンダードの見識や価値観を当社にインプットできるよう努めます。



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.76参照)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.76参照)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)

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確定・決定を行っています。

3. 事業機会の議論(適宜)(左下図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)(左下図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。

2022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。

- 2021年度実績および2023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対応方針
 - ・TCFD提言
 - ・ビジネスと人権 等

5. グループ会社との共有(適宜)(左下図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。

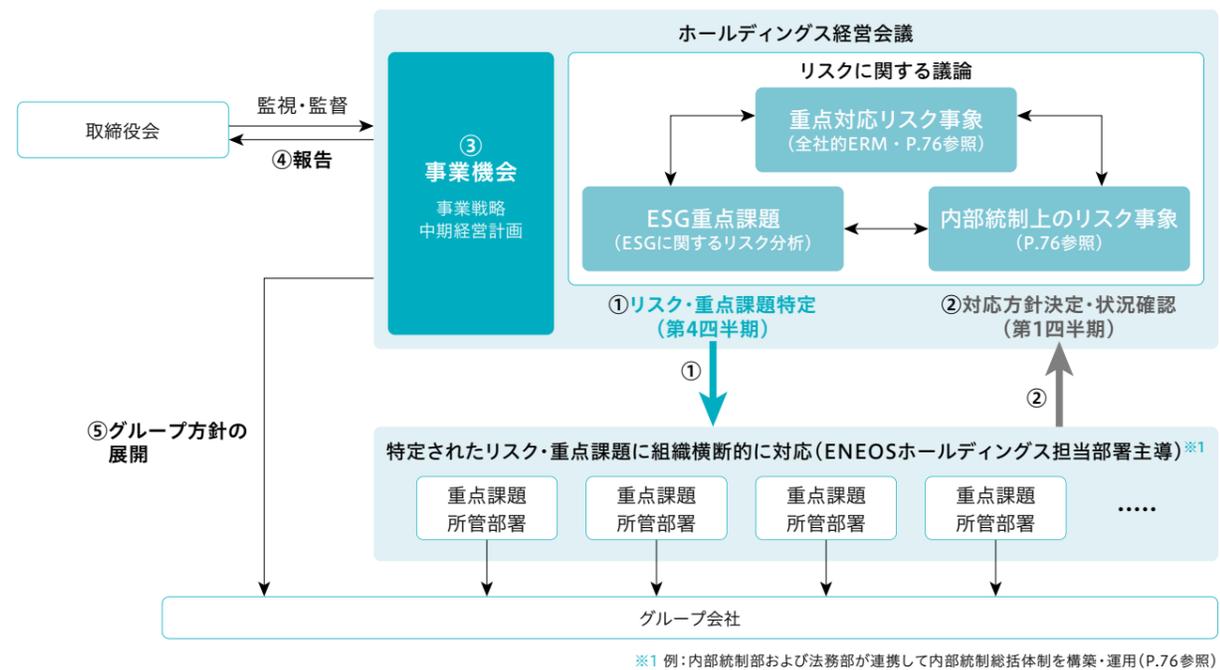
2023年度の重点課題特定にあたっては、米国サステナビリティ会計基準審議会(SASB)の事業領域別ガイドラインなどによる課題の抽出を行い、社会に与えるインパクトの大きさに加え、長期ビジョン・第3次中期経営計画に関する議論・検討内容を踏まえた当事業に与えるインパクトの大きさを加味した2軸で優先順位を付け、9個のESG重点課題を特定しました。また、ESG重点課題ごとに責任部署・KPIを設定しており、ESG重点課題におけるKPIの進捗状況、取り組み結果を経営会議・取締役会に報告することとしています。

特定した2023年度ESG重点課題

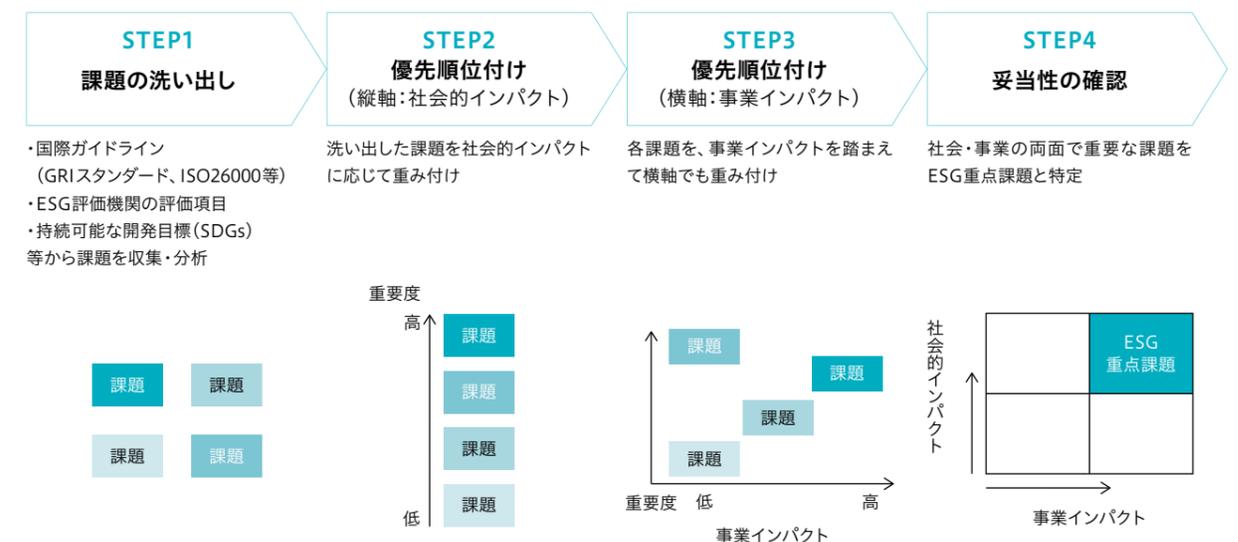
上から評価点が高い順に記載しています。

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	ダイバーシティ&インクルージョンの推進
環境	循環型社会形成への貢献
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
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経営推進体制概念図



ESG重点課題の特定手順



ESG マネジメント

ESG 重点課題への対応状況

2022年度は、15のESG重点課題に対して23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、20項目を達成し、3項目について未達でした。2023年度は、9つのESG重点課題を特定し、16項目の目標(KPI)を策定しました。

→詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2023(2023年11月ウェブサイト公開)」をご参照ください

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

2022年度のESG重点課題と目標・実績

評価: ○ 達成・順調 × 未達

区分	2022年度ESG重点課題	2022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(自助努力) 2009年度比 428万t削減	○ 2009年度比 430万t削減	
	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)の維持	○ 0.8%	
	生物多様性リスクの把握・管理	製造拠点におけるリスクの把握 (対象拠点の追加)	○ ●製造拠点(20拠点)等と近接する保護区の有無を調査し、高リスク拠点がいないことを確認 ●海外拠点(7拠点)を対象へ追加して調査し、操業に影響を及ぼす保護区がないことを確認	
	水リスクの適切な把握・管理	重大環境トラブル:ゼロ 重大違法トラブル:ゼロ	○ 0件	
	大気汚染物質の排出抑制	製造拠点におけるリスクの把握 (対象拠点の追加)	○ ●製造拠点(20拠点)等の水リスクについて調査し、高リスク拠点がいないことを確認 ●海外拠点(7拠点)を対象へ追加して調査し、操業に影響を及ぼす水リスクがないことを確認	
社会(S)	安全確保・健康増進	重大な労働災害※2件数:ゼロ TRIR※3 :1.0以下	○ 0件 ○ 1.0	
	がん検診(推奨)の受診率向上 「胃がん」「大腸がん」「乳がん」 「子宮頸がん」の各項目の 受診率70%以上の達成	×	大腸がん以外未達 (がん検診(推奨)の受診率69.8%)	
	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	○	投資家との面談を実施(海外IR、アナリスト・国内機関 投資家向け説明会、個別面談157回)
	国際的な人権原則の遵守	サプライヤーにおける技能実習生 の調査と対応方針の策定	○	●調査を実施 ●対応方針を策定
	人権研修の実施	×	一部対象会社で、研修内容見直しにより、 実施時期を2023年度上期に変更したため未達	
	人材の確保・育成	人材育成計画に基づく 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	×	21.9%
	障がい者雇用率2.3%以上の維持	○	2.44%	
	ワークライフ・マネジメントの 推進	年休取得率80%以上の維持	○	88.8%
	育児休業後復職率100%の維持	○	100%	
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	2021年度取締役会実効性評価を 受けた改善策の実施	○ 実施	
	コンプライアンスの推進	遵法状況点検の実施	○ 実施(重大な問題なし)	
	個人情報管理強化および事業 ニーズに応じた法務研修の実施	○	実施	
	公益通報者保護法改正を踏まえた 規程類の見直しおよび適切な運用	○	実施	
	サプライチェーンにおける 社会的責任	すでに実施済みの国内拠点に加え、 海外拠点における CSR調達アンケートの実施	○	実施
実効的なリスクマネジメント	リスクマネジメントプロセスの 着実な実行	○	実施	

2023年度のESG重点課題と目標

区分	2023年度ESG重点課題	2023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 3,000万t以下
	循環型社会形成への貢献	(継続) 廃棄物最終処分率ゼロエミッション(1%未満)の維持
社会(S)	安全確保・健康増進	(継続) 重大な労働災害※2件数:ゼロ (継続) TRIR※3 :1.0以下 適正体重維持者比率 BMI25.0未満比率 70%以上を維持 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	(継続) 投資家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	人権デュー・ディリジェンスの実施 (継続) 人権研修の実施
	人材の確保・育成	(継続) 効果的な研修・評価の実施
	ダイバーシティ&インクルージョンの推進	(継続) 新規大卒女性採用比率25%以上 (継続) 障がい者雇用率2.3%以上の維持
	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 ●役員向けコンプライアンス研修の開催
ガバナンス(G)	コンプライアンスの推進	(継続) 遵法状況点検の実施 (継続) 事業ニーズおよび社内課題に応じた法務研修の実施 ●適切な内部通報対応 ●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

※2 死亡労働災害
 ※3 100万時間当たり負傷者数(不休労災+休業・死亡労災者数)

環境

脱炭素社会の形成

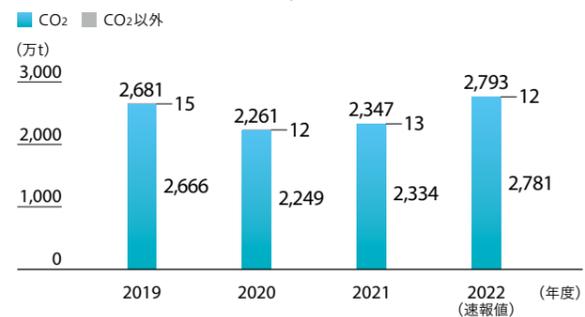
温室効果ガス排出抑制

当社グループは、脱炭素社会形成への貢献に向けて、サプライチェーン全体でのCO₂排出を削減します。

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。

2022年度のCO₂排出量(Scope1+2)は2,781万tでした。コロナ禍による需要減退が回復の基調となったことに加え、トラブルにより停止していた装置の稼働再開などにより、前年度からやや増加しました。

温室効果ガス総排出量(Scope1+2)の推移^{※1}



^{※1} 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

また、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環境配慮型商品の販売・開発を通じて社会全体の温室効果ガス排出削減に努めています。

温室効果ガス排出量目標

当社グループは2040年度までに自社排出分のカーボンニュートラルを目指すことを表明しています。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。

それら目標の達成に向け、3つの柱に取り組みます。

- ①省エネ、燃料切り替え、再生可能エネルギー活用等の製造・事業の効率化により、当社グループが排出する温室効果ガスの量を減らす
 - ②可能な限り①を実施しても排出される温室効果ガスは、CO₂を回収して地下に貯留するCCSを推進する
 - ③上記①②を実施したうえで、残る温室効果ガス排出については、森林吸収等のCO₂除去手段を活用する
- なお、当社グループは、Scope3についても2023年度から定量目標を設定しています。

→カーボンニュートラル基本計画、Scope3の定量目標についてはP.29-34参照
→詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2023(2023年11月ウェブサイト公開)」をご参照ください

ESGデータブックー地球温暖化防止
<https://www.hd.eneos.co.jp/esgdb/environment/warming.html>

ENEOSグループのカーボンニュートラル実現に向けた取り組み

(温室効果ガス単位: 百万t/年)

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

^{※2} 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

^{※3} 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

^{※4} 吸収した分をクレジット創出

活動事例

温室効果ガスの排出抑制に向けたCO₂見える化

全社のCO₂排出量を可視化し一元管理するCO₂見える化システムを2023年度中に導入します。システムの構築に向けて、ENEOS、(株)ウェストボックス、(株)NTTデータの3社共同による検討を2023年3月に開始しました。ENEOSの石油製品を対象としたカーボンフットプリント(CFP)^{※5}算定と、100を超える拠点の温室効果ガス排出量管理を目的として、次の機能をシステムに持たせる計画です。

- 1) 温室効果ガスの法定報告に向けた
組織単位の温室効果ガス排出量集計の業務効率化
- 2) 月次予実管理によるカーボンニュートラル計画の実行管理
- 3) 製品ごとのCFPの算定と削減検討の効率化
同システムの構築により、製品単位での炭素情報の統一的な把握・管理、製造における低炭素化の取り組みのCFPへの影響

分析や新製品企画段階におけるCFPの見える化、そして低炭素製品の環境価値の訴求によるビジネス機会の創出を目指します。

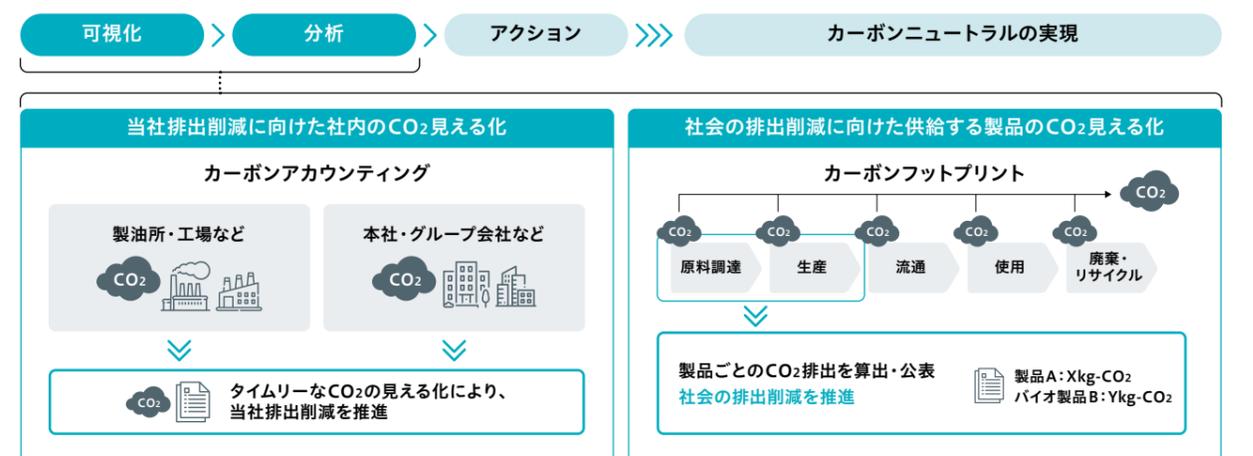
システム導入後、ENEOSの石油製品のCFPデータを顧客へ提供していきます。潤滑油、石油化学製品、機能材等の一部から開始し、対象製品を順次拡大していく予定です。なおCFPについては、Cradle to Gate^{※6}と呼ばれる、原料調達から製品の出荷段階までに排出される温室効果ガスの量を算定します。原料調達・製造に伴う排出量の算定にあたってはLCA手法^{※7}を用います。

^{※5} 商品やサービスの原料調達から製造等の各ライフサイクルにおいて排出される温室効果ガスの排出量を、CO₂に換算して表示する仕組み。CFPはCarbon Footprint of Productsの略

^{※6} 原料調達、生産、流通、販売、使用・維持管理、廃棄・リサイクルで構成されるライフサイクルステージのうち、原料調達から生産までを指す

^{※7} 製品製造について、原料等の調達から製造、輸送、使用、廃棄までのライフステージ全体の環境影響を定量的に評価する手法。LCAはLife Cycle Assessmentの略

ENEOSグループにおけるCO₂見える化の概略



活動事例

CO₂の人為的固定化

日本国内でのCCS実現に向けた取り組みを2023年から順次進めています。2030年度のCO₂圧入開始を目指し、2023年2月に、西日本におけるCO₂の貯留検討を目的とした合弁会社(西

日本カーボン貯留調査(株))を設立、4月に、CO₂貯留に必要な海洋掘削技術を保有する日本海洋掘削を子会社化しました。

→CCSの取り組みについてはP.49参照

活動事例

CO₂の自然吸収増加

森林吸収によるCO₂固定化やブルーカーボン^{※8}推進事業を通じて、社会の温室効果ガス削減にも貢献していきます。

ブルーカーボン推進事業について、2021年にウニノミクス(株)と協業を開始。大分県と山口県で、藻場を再生するために、異常繁殖して海藻の食害を起しているウニの除去を進めています。この事業は、2023年3月にブルーカーボンによる「ブルークレジット^{※9}」の認証を得て、カーボンクレジットの発行を受けました。そのほか、大阪湾に面するENEOS堺製油所においても、ブルーカーボンを蓄積できる藻場の創出に取り組んでいます。



ウニによる食害を受けた海底の様子(左)と海藻が生い茂る藻場エリア(右)

^{※8} 藻場・浅場等の海洋生物に取り込まれ、隔離・貯留される炭素を指す
^{※9} いわゆるブルーカーボン生態系のCO₂吸収源とするジャパンブルーエコノミー技術研究組合(JBE)が独立した第三者委員会による審査・意見を経て、認証・発行・管理する独自のクレジット
→森林吸収の取り組みについてはP.50参照

環境

循環型社会の形成

基本的な考え方と目標・実績

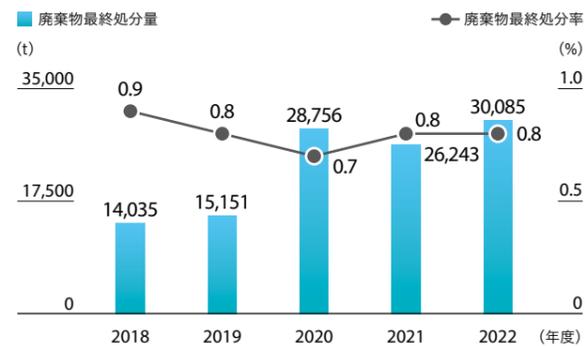
循環型社会形成への貢献に向けて、当社グループは自社および社会全体の廃棄物低減や資源循環に努めます。グループ内で資源の有効活用や3R^{※10}を推進するとともに、リサイクル事業を拡大していきます。

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。2022年度の総廃棄物量は3,693千t、最終処分量は30千tでした。最終処分率は0.8%であり、ゼロエミッションを継続しています。

前年度からの変動要因としては、集計対象拠点の拡大およびJX金属での生産量の増加等が挙げられ、これらの影響により総廃棄物量および最終処分量は増加しています。最終処分率に変動はありません。

※10 Reduce、Reuse、Recycleの総称。廃棄物の発生抑制(リデュース)、再使用(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^{※11}の繰り返し使用等を推進しています。また、一部の潤滑油製品の開発評価にあたっては、LCA手法を用いています。

それらのほか、当社グループは、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。

※11 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

世の情勢が、リニアエコノミー^{※12}からサーキュラーエコノミーへ、すなわち、大量生産・大量消費型の経済から資源循環型の経済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ていきます。

※12 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

活動事例

ケミカルリサイクル プラスチック油化の共同事業

ENEOSは、三菱ケミカル(株)とプラスチック油化の共同事業に取り組んでいます。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、2023年度に廃プラスチックの油化開始を目標としています。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。

活動事例

マテリアルリサイクル 廃潤滑油を活用した潤滑油ベースオイルの再生

ENEOSは、廃潤滑油を活用した潤滑油ベースオイルへの再生プロセス構築の事業化に取り組んでいます。廃潤滑油を潤滑油製品の主要基材であるベースオイルとしてリサイクルすることで、潤滑油のライフサイクルCO₂排出量の削減、ベースオイルの安定供給に寄与します。2022年度から2年間の実証事業で技術検証を進め、早期の事業化を目指します。

活動事例

シェアリングの推進 電動二輪車用バッテリーのシェアリングサービス

ENEOSと国内二輪車メーカー4社で設立した新会社(株)Gachacoを通じて、2022年10月に電動二輪車用バッテリーのシェアリングサービスを開始しました。今後、バッテリー交換ステーションをENEOSのサービスステーションへ設置することを検討しています。

→詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2023(2023年11月ウェブサイト公開)」をご参照ください

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

社会性

安全確保・健康増進

労働安全衛生

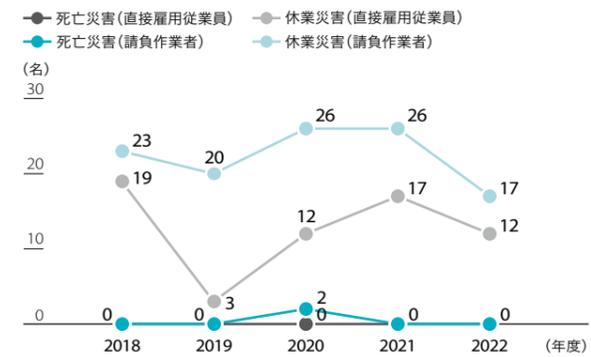
当社グループは、労働者の安全を最優先かつ徹底する意志を表明しています。「重大な労働災害(死亡労働災害)件数ゼロ」および「TRIR^{※1}1.0以下の達成」をグループの重点目標として定め、協力会社の方々を含めた安全諸活動の徹底および安全教育の充実を図っています。

2022年度は、重大な労働災害(死亡労働災害)はゼロ、TRIRは1.0で、重点目標を達成しました。

しかし一方で、休業労働災害被災者数が2022年度に29名発生しました。前年度の43名から減少したものの、まだ改善を要します。事故の多くは作業中に発生していることから、従来実施している安全諸活動の充実により削減を目指します。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。

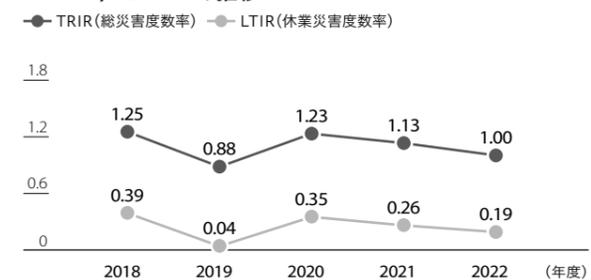
※1 総災害度数率。100万時間当たり負傷者数(不労災+休業+死亡労働災害者数)

労働災害発生状況^{※2}



※2 集計対象範囲: 主要な事業会社

TRIR^{※3} / LTIR^{※4}の推移^{※5}



※3 100万時間当たり負傷者数(不労災+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の本社、製油所・製造所、事業所の直接雇用従業員。請負作業者データはESGデータブックサイト参照

活動事例

歩行中の安全確保にAIを活用

移動中の安全確保を図るため、ENEOSでは2022年度にAI歩行診断プログラムを導入しました。専用の機械を用いて個人の歩行速度・歩幅・重心移動等を計測し、歩き方の安全度合いを判定するプログラムです。計測結果をもとに、安全な歩き方につながる体操等の改善策を提案する機能も備えています。

→詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2023(2023年11月ウェブサイト公開)」をご参照ください

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2022年度実績

当社グループ^{※6}は、国内外で定期健康診断の100%実施に加え、生活習慣病予防に向けたサポートや、がん検診受診率の向上^{※7}に取り組んでいます。2022年度は、定期健康診断の受診率100%を維持しました。がん検診受診率は69.8%で、年度目標には0.2ポイント届かなかったものの、前年度比で3.4ポイント改善しました。

※6 集計対象: ENEOSホールディングスおよび主要な事業会社

※7 費用補助および定期健康診断としての人間ドック代用等

健康管理に関する指標の拡充

2023年度の目標設定にあたり、新たな指標として、適正体重者の比率(BMI)と喫煙率の2つを導入しました。

BMIは、疾病予防に向けた指標として用います。BMIが25を超えると、生活習慣病のリスクが2倍以上になるとされています。適正体重者(BMI25.0未満)の比率70%以上を維持することを目標とし、定期健診後の保健指導等を通じて改善を要する従業員をサポートしていきます。

喫煙率については、従来実施してきた受動喫煙リスクの徹底的な排除に向けた指標として用います。喫煙率を前年比で1.0%以上、下げ続けていくことを目標とします。

→詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2023(2023年11月ウェブサイト公開)」をご参照ください

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、グローバルに事業を展開する企業グループとして、従業員を含むすべてのステークホルダーの人権を尊重することが持続的な社会の発展に貢献するうえで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」、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。

また、従業員に限らず、サプライヤー、お客様、お取引先、地域社会等のさまざまなステークホルダーの方々の人権を尊重し、事業活動を進めています。

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。

人権デュー・ディリジェンス

当社グループは、2019年度から隔年で国連「ビジネスと人権に関する指導原則」(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。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、教育の仕組み構築を内容とするものです。

2021年度に実施した第2回人権デュー・ディリジェンスにおいて、第1回に続き、従業員、お客様のほか、製油所・製錬所とサービスステーションの周辺住民、サプライヤーを対象として、当社グループによる人権侵害の有無を評価・検証しました。また、第2回の人権デュー・ディリジェンスにおいては、NGOヒューマンライツ・ナウに加え、ENEOSおよびJX金属の労働組合員ともエンゲージメントを実施し、その結果を踏まえて当社グループの人権リスクを評価・検証しました。対応すべき人権リスクを特定し、その対応策を策定しました。

対応すべき人権リスク(2021年度に特定)

- 1) サプライチェーンにおける技能実習生に関する潜在的な人権リスク
- 2) サプライヤーの救済にアクセスする権利の不十分性

人権リスクへの対応策および取り組み

- 1) 技能実習生の調査および対応方針の策定
2022年度に実施したCSR調達アンケート内で外国人技能実習生の把握を行いました。外国人技能実習生の在籍が認められたサプライヤーには、今後、実態を調査し、その結果、人権リスクの可能性がある場合は現地監査等のフォローアップを予定しています。
- 2) 苦情処理メカニズムの拡充
2022年度にサプライヤー向け人権相談窓口を開設しました。

当社グループが事業活動をするにあたり、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。

今後の計画

2023年度に、第3回の人権デュー・ディリジェンスを実施する予定です。第三者の意見も取り入れながら、主要な事業バリューチェーン上の人権リスクの把握を進めます。

なお当社グループは、自社の人権リスクアセスメントについて、国際人権NGOに机上調査による第三者検証を依頼しています。2021年度に続き、2023年度の第3回人権デュー・ディリジェンスにおいても第三者検証を受ける計画です。

また、今後は、高リスク国・高リスク事業を特定し、そこに対し優先的に人権デュー・ディリジェンスを実施するなど、より実効性の高い人権デュー・ディリジェンスのあり方を追求していきます。

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、サプライヤーのご協力のもとCSR調達アンケートを導入しています。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アンケート項目に含めることで、サプライヤーに対しても同等の人権デュー・ディリジェンスを実施するものです。これまでに大きな人権リスクは顕在化していませんが、改善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ていま

す。2年に1度のペースで引き続き改善の進捗を確認していきます。

なお、従来は第1次サプライヤーに対して広くCSR調達アンケートによる調査を実施してきました。今後は、取引上の重要性やESGリスクの観点からサプライヤーを選定して実施する仕組みに変えていくとともに、CSR調達アンケートを一連の人権デュー・ディリジェンスの端緒と位置付けて、その後の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する予定です。

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。

→詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2023(2023年11月ウェブサイト公開)」をご参照ください

 ESGデータブックー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。指導原則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。

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

● JX石油開発によるミャンマー連邦共和国におけるイェタングガス田事業の撤退

同国における社会課題への対応を含めた情勢およびガス田の評価に基づく事業性等を慎重に検討・協議した結果、2022年4月に事業撤退を決定しました。その後、撤退手続きを進め、2023年4月に同国政府の承認手続きが完了しました。

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.78参照)に加えて「人権・ハラスメント相談窓口」および「サプライヤー向け人権相談窓口」を用意しています。これらの相談窓口では、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、これらの相談窓口に相談・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・ハラスメント相談窓口」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。

人権研修やeラーニングによる啓発活動

グループ各社では、人権意識の向上と職場における人権侵害の発生防止を目的として、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。研修では日本政府の策定した「ビジネスと人権に関する行動計画(2020-2025)」の中で特定された人権侵害リスクの理解促進も取り入れています。

選任された取締役が人権尊重・コンプライアンスを徹底し、その意識を維持していることを確認するための各種研修を定期的実施することを2022年度に決定しました。

2023年4月に、当社および主要な事業会社の役員を対象に、弁護士等を講師に招いた研修を実施しています。

→人権に関する取り組みの詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2023(2023年11月ウェブサイト公開)」をご参照ください

 ESGデータブックー人権
<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なか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。また、グループ各社は、グループ行動基準およびグループ人材育成基本方針に基づき、それぞれの事業方針に沿った人材育成を行っています。

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。

2022年度の年間研修時間※8

(時間)

総研修時間	従業員1人当たりの研修時間数
67,003	5.8

※8 ENEOSホールディングスおよび主要な事業会社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

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。

活動事例

多様な知見を持つ経験者の採用を拡大

当社グループは、事業ポートフォリオの転換に向けて、社内がないノウハウ・知見等を持つ経験者の採用を拡大しています。経験者採用からの管理職への登用も増やすこととしています。

2023年3月末現在、主要な事業会社に計856名の経験者採用従業員が在籍し、うち118名が管理職者です※9。ENEOSでは、経験者採用による人材の数がすでに大卒採用者の4割に達しています。

※9 ENEOS・JX石油開発・JX金属の合計。いずれも2017年度以降に経験者採用した従業員数・管理職数

活動事例

ベンチャー企業派遣研修を導入(2023年度)

新規・成長事業のための人材育成策の1つとして、ベンチャー企業派遣研修を2023年度にENEOSで導入しました。社内公募から選ばれた派遣者が、1年間にわたってベンチャー企業での業務に従事するものです。起業にかかわる実務経験を積み、新規事業創出を強力に推進できる人材を育成していく狙いです。

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2023(2023年11月ウェブサイト公開)」をご参照ください

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

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、組織全体として新たな価値を創造し、会社の成長につなげていけるよう、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン推進に関する基本的な考え方を明文化しています。多様な人材がいきいきと働き、能力を最大限発揮できるよう、女性、障がいのある人、性的マイノリティ等の活躍推進や働き方改革の推進、育児・介護・病氣と仕事の両立支援制度の拡充等に力を入れています。このほか、役員を対象に含めた社内研修等を通じて、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの定着を図っています。

女性の活躍推進

当社グループは、意欲ある女性従業員が自身のキャリアをしっかりと考え、成長を目指すことを支援するため、全従業員に対し、一人ひとりの意識改革や諸制度の整備・拡充を進めています。また、グループ各社において「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)」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設定し、女性従業員の活躍促進に向けた取り組みを行っています。

女性従業員の管理職への登用

ENEOSは、指導的地位(グループマネージャー以上)に就く女性が2023年4月までに2019年度(24名)比で2倍以上となることを目標に、女性の管理職への登用に取り組みました。2023年4月時点で、同社における女性管理職は118名、そのうち指導的地位に就く者は51名(執行役員2名、部長級2名、副部長級9名、グループマネージャー級38名)であり、目標を達成しました。2023年度からは、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名とすることを目指しています。

JX石油開発は、2023年度に女性基幹職(管理職相当)の人数を10名以上とすることを目指しています。2023年4月現在、同社における女性基幹職は10名です。

JX金属は、2021年4月から2023年4月までに女性基幹職(管理職相当)の人数を24名以上とすることを目指していましたが、2023年4月時点で、同社における女性基幹職は21名となりました。2023年度からは、女性基幹職(管理職相当)の人数を2026年3月末までに30名以上とすることを目指しています。

女性従業員の雇用状況※10(2023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	145名	22.2%
全従業員	1,547名	13.8%
管理職	152名	5.3%
取締役※11	3名	18.8%
全女性従業員の平均勤続年数	15.6年(男女間の平均勤続年数の差:2.5年)	

※10 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の在職者(正社員)

※11 女性取締役数のみ2023年6月28日時点

障がい者の活躍推進

当社グループは、障がい者の活躍推進を図るため、特定の職場に集中的に配置するのではなく、それぞれの個性や適性に応じた職場へ配置しています。また、障害者職業生活相談員や職場適応援助者(ジョブコーチ)を配置するなどし、職場適応への支援も行っています。

2022年度末時点の障がい者雇用率は、法定雇用率の2.3%を上回る2.44%です。今後も障がい者の新規採用および定着支援体制の充実を図っていきます。

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。

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は貴重なリソースです。今後さらに重要性を増す人材確保策の一環として、シニア人材が一層活躍できる制度を整備しています。

ENEOSでは、担う役割の大きさに応じた階級(グレード)・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。現役世代の管理職相当の役割を担うことを想定し、管理職扱いの役割グレードも新設しています。

JX石油開発では、現役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金属では、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。

→詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2023(2023年11月ウェブサイト公開)」をご参照ください

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

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する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・果敢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。

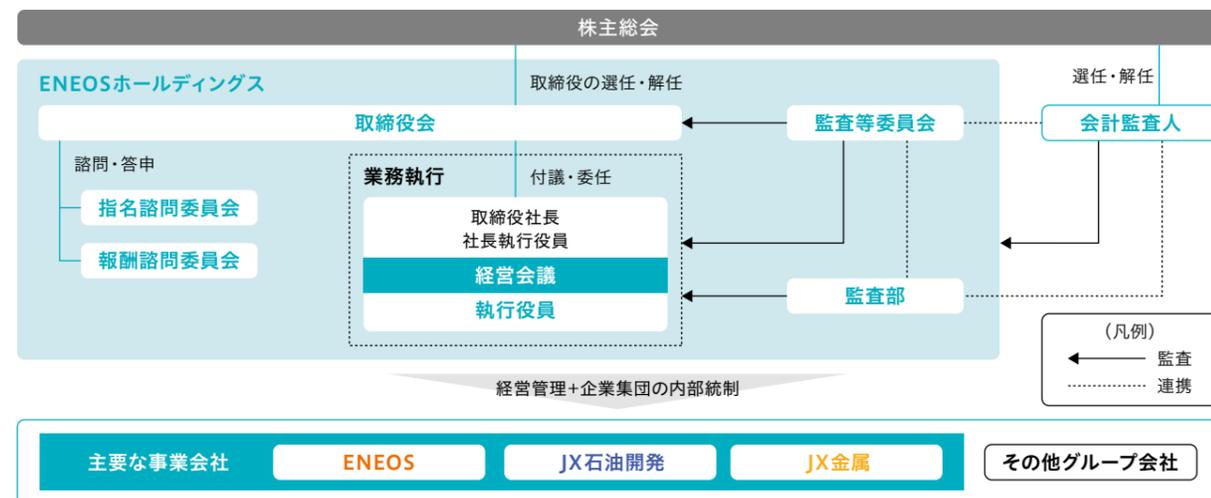
これは、東京証券取引所が定める「コーポレートガバナンス・コード」を踏まえて、当社グループのコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方およびその構築・運営に関する事項を体系的かつ網羅的に定めたものです。

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さま、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。

 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>

 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 (2023年6月28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}	11名(社内8、社外3)	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}	5名(社内2、社外3)	執行役員制度の採用	有
取締役の合計人数	16名(社内10、社外6、うち女性取締役3)	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	37.5%	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	18.8%	社長の意思決定を補佐する機関	経営会議
取締役会議長	取締役会長(代表権を持たない非業務執行の取締役)	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2、社外3 議長:社外)
		会計監査人の任期	1年

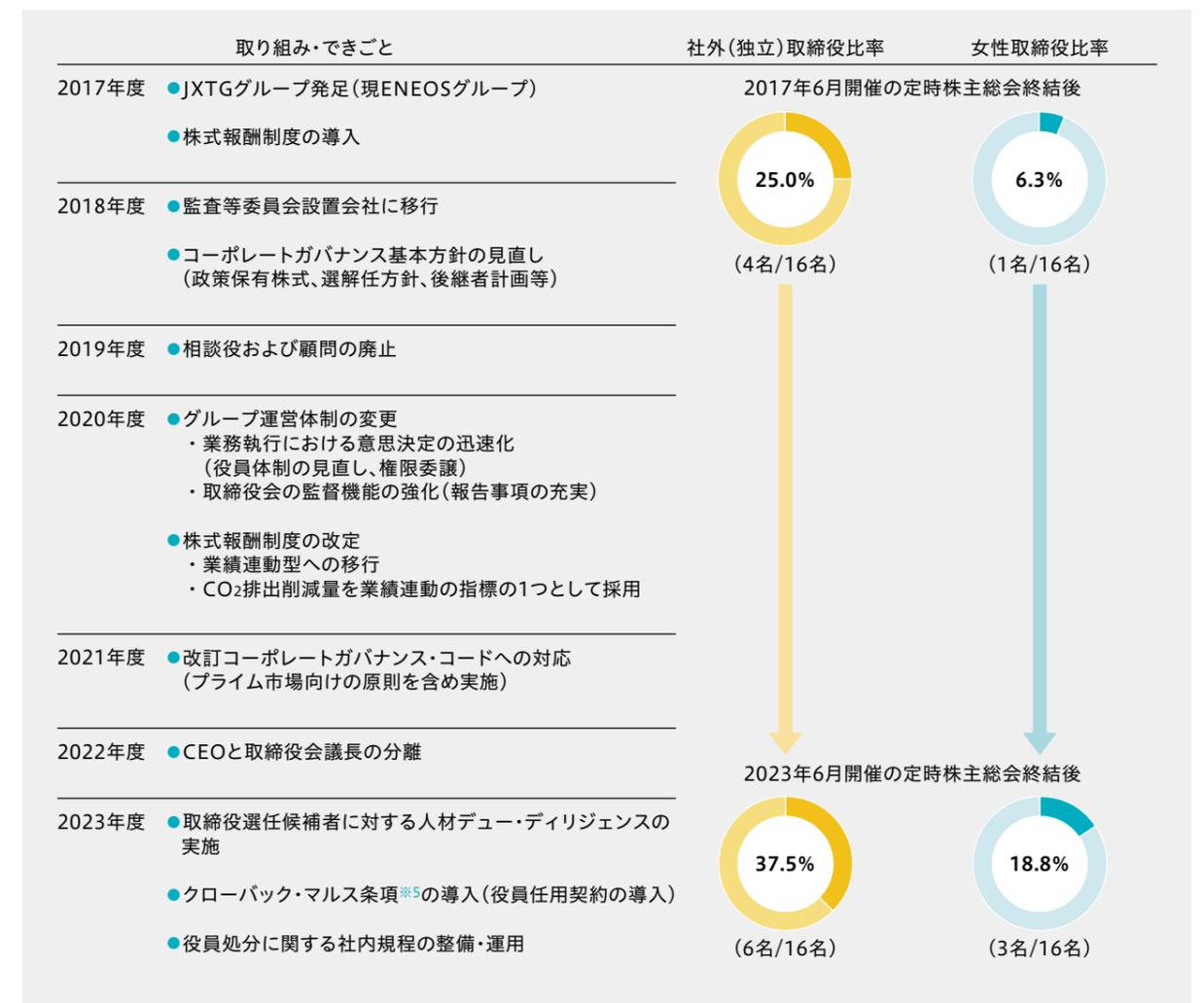
※1 直近の株主総会(第13回定時株主総会)において、10%以上の反対票を投じられた取締役はいません

指名諮問委員会・報酬諮問委員会の概要と2022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3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3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
2022年度の実績	合計7回開催し、代表取締役およびグループCEOのあり方や後継者計画の妥当性等について審議を行いました。	合計6回開催し、役員報酬体系の妥当性及び役員報酬の不支給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、2023年6月28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社外取締役3名ならびに取締役会長および代表取締役社長としています
 ※4 役員については役員一覧(P.79-82)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。

2022年度は、2022年12月から2023年1月にかけて、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、2022年度は、評価プロセスの客観性・透明性確保の観点から外部機関のサポートを導入し、次の項目による深度ある評価を実施しました。その評価・分析結果を2023年4月20日の取締役会で報告しています。

評価項目

1. 取締役会の構成と運営
2. 取締役会の役割
 - ・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
3. 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、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。

1. 役員・役員候補者の人材デュー・ディリジェンスおよび役員処分手続規則を導入し、役員を選解任プロセスの客観性・透明性確保
2. 議長采配のさらなる改善による一層の議論活性化
3. 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経営戦略の議論

なお、2021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。

1. 第3次中期経営計画を審議する機会を複数回設定し、脱炭素への対応等を含め、十分な審議時間を確保
2. 業務執行状況報告等の機会を通じた大型投資案件のPMI^{※6}進捗報告
3. 社外取締役の当社事業への理解を深めるため、社外取締役会議、事業所視察等を通じた各種事業情報、中期経営計画策定に資する情報等の提供

加えて、2022年度からは非執行の議長が就任することで、経営と執行の分離を進めました。

また、当社の監査等委員会は、2022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、2023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。

^{※6} Post Merger Integrationの略で、買収・合併(M&A)後の統合プロセスを指す

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3分の1以上を独立社外取締役^{※7}とするよう努めることとしており、2023年6月28日現在の社外独立役員比率は37.5%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・ディリジェンス)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。

^{※7} 当社の「独立役員独立性判断基準」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3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「監査事務局」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。

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)

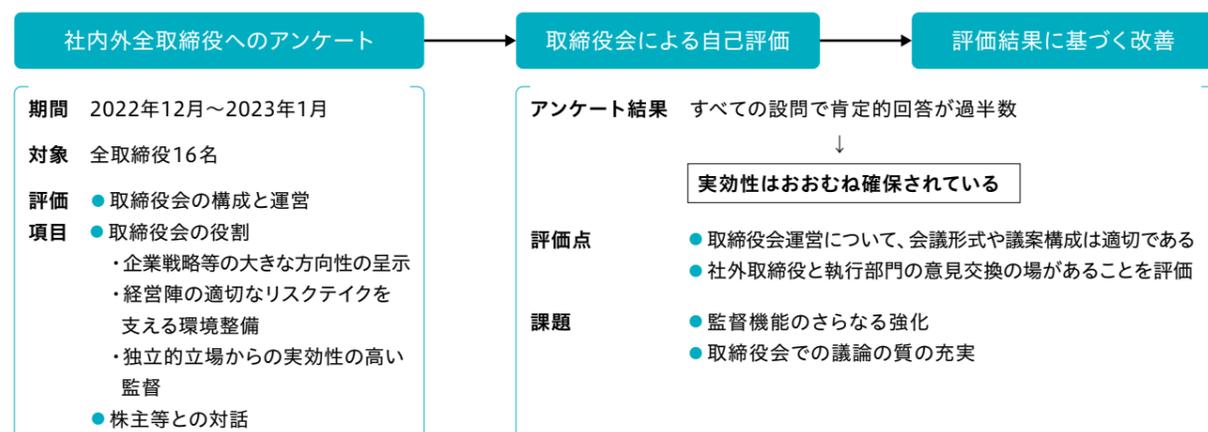
監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)の個人別の報酬等の決定方針については、次のとおり定めています。

1. 報酬は、月額報酬、賞与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. 賞与は、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。

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	グループ理念・行動基準、人権侵害・ハラスメント防止等
会社法、コンプライアンス、コーポレートガバナンス	新任者	2022年度 2023年度(予定)	ENEOSグループの運営体制、コンプライアンス、コーポレートガバナンス
内部統制	新任者	2022年度 2023年度(予定)	ENEOSグループの内部統制の体制
財務・IR	新任者	2022年度 2023年度(予定)	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)	2022年度 2023年度(予定)	ENEOSホールディングスならびにENEOS、JX石油開発およびJX金属の各事業会社に関する基礎知識
事業所視察	社外取締役	2022年度 2023年度(予定)	(ENEOS)大分製油所等、(JX金属)日立事業所、磯原工場、佐賀製錬所等 (ENEOS)鹿島製油所等、(JX石油開発)中条製油所

実効性評価のプロセス



コーポレートガバナンス

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。

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50%、賞与が約30%、株式報酬が約20%となるように設計しています。また、2023年4月1日以降、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、下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。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「調整後連結営業利益」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。

2022年度における賞与算定上の業績目標は、2022年度業績見通し(2022年5月公表)に基づき設定しており、業績目標達成率は61%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。

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、原則として、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2次中期経営計画および第2次中期環境経営計画に基づき設定しており、達成率に基づく業績連動係数は、68%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。

当社は、第3次中期経営計画の達成に向けた業績指標を設定のうえ、2023年度以降も本制度を継続します。

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 ・当社から信託への拠出上限額: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(2022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		株式報酬		
監査等委員でない取締役 (うち、社外取締役)	626 (51)	468 (51)	16 (4)	101 (-)	58 (-)	7 (-)	
監査等委員である取締役 (うち、社外取締役)	116 (48)	116 (48)	5 (3)	- (-)	- (-)	- (-)	
合計 (うち、社外取締役)	742 (99)	584 (99)	21 (7)	101 (-)	58 (-)	7 (-)	

(注) 1. 2022年6月28日開催の第12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取締役4名(うち、監査等委員でない社外取締役1名)および2022年8月12日をもって辞任した監査等委員でない取締役1名にかかる報酬等の額を含みます
2. 第13回定時株主総会の終結後に受けた2022年度にかかる賞与の額が含まれています
3. 当社は、2022年8月12日をもって辞任した監査等委員でない取締役の月額報酬について、2022年7月分および同年8月分(計12百万円)の返還を請求し、当該監査等委員でない取締役から全額の返還を受けました。なお、返還を受けた月額報酬の額は、上掲の表に含まれています
4. 取締役会は、2022年8月12日をもって辞任した監査等委員でない取締役の報酬等について、2022年度分の賞与(12百万円相当)および2020年度分から2022年度分までの株式報酬(36百万円相当)の没収を決定しました。このうち、2022年度分の賞与および株式報酬は上掲の表に含まれていませんが、2020年度分および2021年度分の株式報酬(53百万円相当)は過年度の開示に含まれています
5. 賞与および株式報酬は、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
6. 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

賞与に関する各業績指標の実績

業績指標	評価ウェイト	2022年度実績
親会社の所有者に帰属する当期利益	25%	1,438億円
調整後連結営業利益	25%	3,313億円
エネルギー事業の営業利益	25%	510億円
エネルギー事業の調整後営業利益	25%	76億円

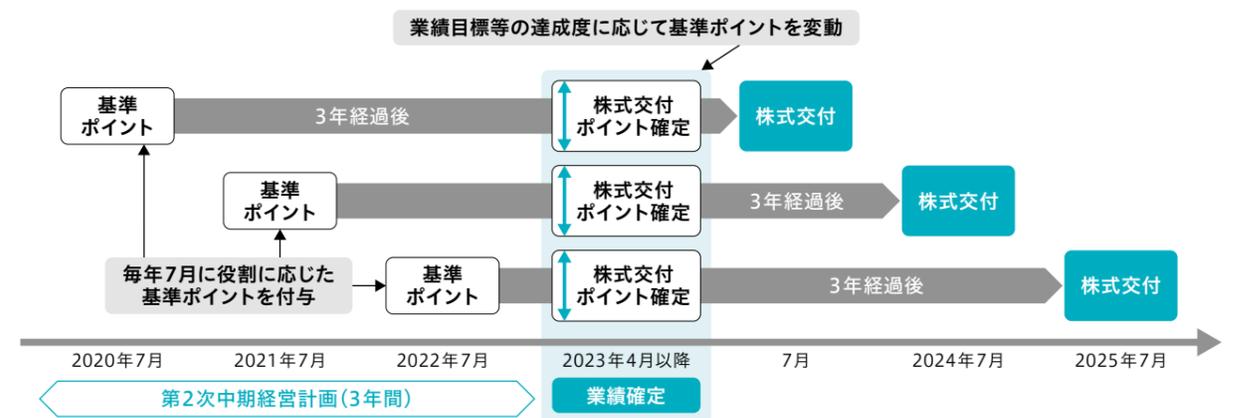
(注) 「調整後連結営業利益」および「調整後営業利益」は、本業で稼いだ利益を示す在庫影響を除いた営業利益から、固定資産・株式の売却損益、災害による損失等の一過性損益を加除し、算出しています

株式報酬に関する各業績指標の実績

業績指標	評価ウェイト	2022年度実績
在庫影響を除いた営業利益	20%	8,776億円(連結)
		2,058億円(エネルギー事業)
フリー・キャッシュ・フロー	20%	-2,317億円(連結)
フリー・キャッシュ・フロー		-6,364億円(エネルギー事業)
ネットD/Eレシオ	20%	0.76倍
ROE	20%	5%
総還元性向	10%	66%
CO ₂ 排出削減量	10%	430万t(連結)
		399万t(エネルギー事業)

(注) 1. 在庫影響を除いた営業利益、フリー・キャッシュ・フローおよびCO₂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. 在庫影響を除いた営業利益、フリー・キャッシュ・フローおよび総還元性向については、2020年度から2022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ています
3. ネットD/EレシオおよびROEについては、2022年度の実績に基づきそれぞれの達成率を算定しています
4. CO₂排出削減量については、2022年度の実績(2009年度比)に基づきその達成率を算定しています
5. 2020年度分および2021年度分の株式報酬の額については、過年度の開示において業績連動係数を100%と仮定して算出していましたが、業績目標等達成率が確定したことに伴い、当該額が約32%分減少することとなります

第2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、JX石油開発およびJX金属を完全子会社とし、その他のグループ会社は、事業の維持・拡大の必要性に応じて完全子会社、上場子会社等として保有することとしています。上場子会社については、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にて審議・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

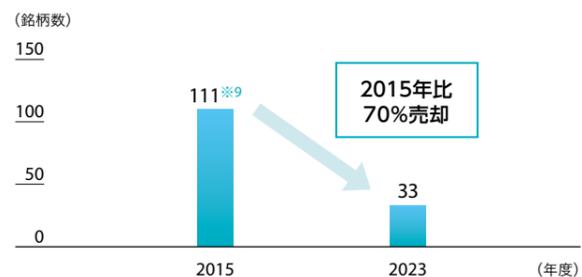
当社は「ENEOSグループのコーポレートガバナンスに関する基本方針」において、原則として上場会社の株式を保有しないこととしています。ただし、次の株式については、例外的に政策保有株式として保有することとしています。

- (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70%を売却しています。2022年度においては、6銘柄(332億77百万円)^{※8}を売却し、新たな政策保有株式は取得していません。

^{※8} 保有株式の一部売却銘柄を含み、グループ内での売却銘柄を除きます

政策保有株式の推移



^{※9} NIPPOの株式非公開化に伴い、同社を政策保有株式の銘柄数から除外しました

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、2022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。

リスクマネジメント

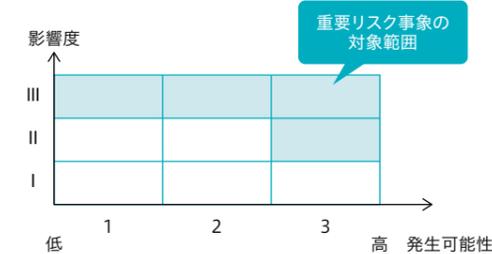
当社グループは「内部統制システムの整備・運用に関する基本方針」を定め、業務の適正を確保するための体制を整備・運用しています。

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。

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

主要な事業会社であるENEOS、JX石油開発、JX金属は、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。

内部統制

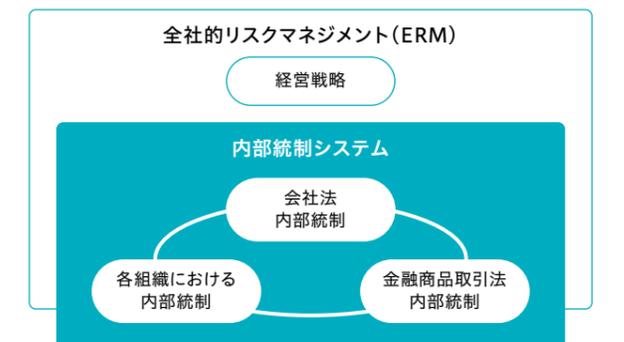
当社グループは、内部統制部が中心となり、会社法の内部統制、金融商品取引法の内部統制、各組織における内部統制のそれぞれが連動する内部統制システムを整備・運用しています。このうち、各組織の内部統制は、COSOフレームワーク^{※10}に基づき、各組織が自律的に対応できる仕組みを構築し、当社およびグループ各社へ展開しています。

2023年度は、第3次中期経営計画で掲げたグループ運営体制の変更を見据えた内部統制・リスクマネジメント活動や、ITを活用した内部統制の実効性・効率性向上に取り組んでいます。

^{※10} COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: トレ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

^{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/system_policy.pdf

内部統制の体系



内部統制の総括体制

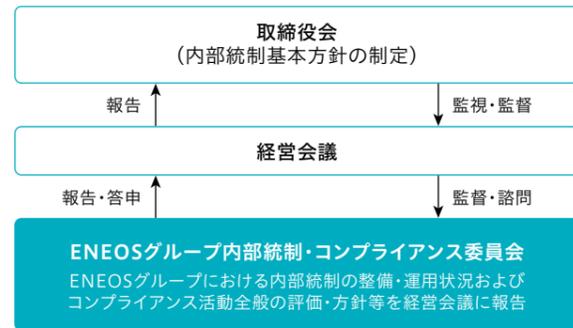
当社は、「ENEOSグループ内部統制・コンプライアンス委員会」(委員長: 内部統制部・法務部管理役員)を設置し、当社グループ全般の内部統制システムの継続的な改善を図っています。同委員会は、原則として年2回、内部統制システムの整備・運用状況を確認・評価したうえで、その内容を経営会議に報告しています。

また、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

コーポレートガバナンス

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



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、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」の定めにより迅速・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。

感染症対策

当社グループでは、基本方針として、(1)人命尊重を最優先とし、役員・従業員・家族の感染予防・感染拡大防止に全力を傾注する、(2)社会機能維持に必要な当社製品の供給継続に全社を挙げて取り組むことを掲げています。感染症の流行が経営に重大な影響を及ぼす場合には、当社社長を本部長とする対策本部を設置し、迅速・確実に対策を決定・実行する体制を備えています。また、ENEOSでは、蔓延期においても石油製品の安定供給責任を果たすべく、本社・支店・製油所等で、それぞれ事業継続計画(BCP)を整備しています。

新型コロナウイルス感染症の蔓延に際し、マスク着用や手洗い・換気の徹底、在宅勤務制度の活用等の諸対策を実行しました。2023年5月8日に日本政府が新型コロナウイルスの感染症法上の分類を変更し、季節性インフルエンザと同等の5類としたことに伴い、上記の対策も終了しています。今後も政府動向および感染状況を注視し、必要に応じて機動的に対応していきます。

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、2022年度に、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、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、発明考案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、知的財産の取得・保護・活用による事業への貢献を図っています。

コンプライアンス

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9日付で経済産業省から、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。同社では、同様の事態を二度と繰り返さないよう、全社を挙げて、高い保安意識の徹底や保安管理体制の強化等の再発防止策に取り組んでいきます。また、グループ全体で、コンプライアンス遵守への取り組みを再徹底・強化し、皆様の信頼を早期に回復できるよう努めます。

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、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います(P.76参照)。

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。実名通報のほか、匿名通報も可能とするとともに、社外通報窓口も設置しています。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。

2022年度、当社グループ全体で227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するなか、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。

2022年度は、点検の結果、約800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。

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。

2022年度は、コンプライアンス、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、販売部門に対する独占禁止法研修等を実施し、従業員の意識向上や各事業における法令違反未然防止を図りました。

腐敗防止・競争法遵守のための取り組み

当社グループは国連が提唱する「グローバル・コンパクト」に参加し、腐敗防止を含む10原則の実践に努めています。また「腐敗防止ポリシー」「競争法遵守ポリシー」を制定し、当社グループが腐敗行為にかかわらないことを明確にするとともに、すべての役員・従業員に対し、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。

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

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

役員一覧／取締役(独立役員を除く) (2023年6月28日現在)

2022年度の出席回数 ■ 取締役会 ■ 監査等委員会



おおた かつゆき
大田 勝幸

取締役会長

■ 14回/14回(100%)

1982年4月 日本石油(株)へ入社
2014年6月 当社執行役員(経理部長)
2015年6月 当社取締役 執行役員(経理部管掌)
2017年6月 当社取締役 常務執行役員(監査部・経理部・財務IR部管掌)
2018年6月 当社取締役(非常勤) JXTGエネルギー(株)(現ENEOS(株)) 代表取締役社長 社長執行役員
2020年6月 当社代表取締役社長 社長執行役員
2022年4月 当社取締役副会長
2022年10月 当社取締役会長 現在に至る。



さいとう たけし
齊藤 猛

代表取締役社長 社長執行役員
ENEOS(株) 代表取締役社長 社長執行役員

■ 14回/14回(100%)

1986年4月 日本石油(株)へ入社
2017年4月 JXTGエネルギー(株)(現ENEOS(株)) 執行役員(販売本部 販売企画部長)
2019年4月 同社取締役 常務執行役員(販売企画部・リテールサポート部・広域販売部・産業エネルギー部・支店管掌)
2021年4月 当社副社長執行役員 CDO(社長補佐、IT戦略部・未来事業推進部管掌)
ENEOS(株)副社長執行役員 CDO(社長補佐、IT戦略部・未来事業推進部管掌)
2021年6月 当社取締役 副社長執行役員 CDO(社長補佐、IT戦略部・未来事業推進部管掌)
ENEOS(株)取締役 副社長執行役員 CDO(社長補佐、IT戦略部・未来事業推進部管掌)
2022年4月 当社代表取締役社長 社長執行役員 現在に至る。
ENEOS(株)代表取締役社長 社長執行役員 現在に至る。



いのうえ けいたろう
井上 啓太郎

取締役 副社長執行役員
社長補佐

■ 11回/11回(100%)

1987年4月 日本石油(株)へ入社
2017年4月 JXTGエネルギー(株)(現ENEOS(株)) リソーシズ&パワーカンパニー リソーシズ&パワー総括部長
2019年4月 同社執行役員(リソーシズ&パワーカンパニー RPC企画部長)
2020年4月 同社常務執行役員(リソーシズ&パワーカンパニー・プレジデント 兼 RPC企画部長)
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、EV事業推進部管掌)
2022年6月 当社取締役 副社長執行役員(社長補佐) 現在に至る。
ENEOS(株)取締役 副社長執行役員(社長補佐、EV事業推進部管掌)
2023年4月 ENEOS(株)取締役 副社長執行役員(社長補佐、プラットフォーム事業部・EV事業推進部管掌) 現在に至る。



なかほら としや
中原 俊也

取締役(非常勤)

JX石油開発(株) 代表取締役社長 社長執行役員 CEO CDO(監査部・デジタル推進部管掌)

■ 11回/11回(100%)

1983年4月 日本石油(株)へ入社
2015年6月 JX日鉱日石エネルギー(株)執行役員(総合企画部長)
2017年4月 JXTGエネルギー(株)(現ENEOS(株)) 取締役 常務執行役員(秘書室・総合企画部・経理部・情報システム部管掌)
2020年6月 当社常務執行役員(経営企画部・ESG推進部管掌)
2021年4月 JX石油開発(株)取締役 副社長執行役員(総務部・デジタル推進部管掌)
2022年4月 当社代表取締役社長 社長執行役員(監査部・デジタル推進部管掌)
2022年6月 当社取締役(非常勤) 現在に至る。
2023年4月 JX石油開発(株)代表取締役社長 社長執行役員 CEO CDO(監査部・デジタル推進部管掌) 現在に至る。



むらやま せいいち
村山 誠一

取締役(非常勤)

JX金属(株) 代表取締役会長

■ 14回/14回(100%)

1980年4月 日本鉱業(株)へ入社
2010年4月 日鉱金属(株)執行役員(経営企画部長)
2010年7月 JX日鉱日石金属(株)執行役員(経営企画部長)
2013年4月 同社常務執行役員(経営企画部・経理財務部・情報システム部・物流部・監査室管掌)
2013年6月 当社取締役 常務執行役員(経営企画部・経理財務部・情報システム部・物流部・監査室管掌)
2019年6月 当社取締役(非常勤) 現在に至る。
JX金属(株) 代表取締役社長 社長執行役員
2023年4月 当社代表取締役会長 現在に至る。



やた べやすし
谷田部 靖

代表取締役 副社長執行役員

社長補佐(秘書部・監査部・内部統制部・経営企画部・戦略投資部・カーボンニュートラル戦略部・経理部・財務部・インベスター・リレーションズ部・人事部・広報部・総務部・法務部、秘書部・監査部管掌)

■ 14回/14回(100%)

1984年4月 日本石油(株)へ入社
2015年6月 JX日鉱日石エネルギー(株)執行役員(リソーシズ&パワーカンパニー 石炭事業部長)
2019年4月 JXTGエネルギー(株)(現ENEOS(株)) 取締役 常務執行役員(リソーシズ&パワーカンパニー・プレジデント)
2020年4月 同社取締役 副社長執行役員(社長補佐)
2020年6月 当社取締役 副社長執行役員(社長補佐)
2022年10月 当社代表取締役 副社長執行役員(社長補佐、秘書部管掌)
ENEOS(株)代表取締役 副社長執行役員(社長補佐、秘書部管掌)
2023年4月 当社代表取締役 副社長執行役員(社長補佐(秘書部・監査部・内部統制部・経営企画部・戦略投資部・カーボンニュートラル戦略部・経理部・財務部・インベスター・リレーションズ部・人事部・広報部・総務部・法務部、秘書部・監査部管掌) 現在に至る。
ENEOS(株)代表取締役 副社長執行役員(社長補佐、秘書部・監査部管掌) 現在に至る。



みやた ともひで
宮田 知秀

代表取締役 副社長執行役員
社長補佐

■ 11回/11回(100%)

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)(現ENEOS(株)) 取締役 常務執行役員(製造本部副本部長)
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) 現在に至る。
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) 現在に至る。



しいな ひでき
椎名 秀樹

取締役 副社長執行役員 CDO

社長補佐(IT戦略部・危機管理部・調達戦略部・環境安全部・品質保証部・未来事業推進部、IT戦略部管掌)

■ 11回/11回(100%)

1985年4月 日本石油(株)へ入社
2017年4月 JXTGエネルギー(株)(現ENEOS(株)) 執行役員(供給本部 副本部長 兼 供給計画部長)
2020年4月 同社常務執行役員(供給計画部・需給部・原油外航部・物流管理部管掌)
2021年4月 当社常務執行役員(経営企画部・人事部・総務部・法務部管掌)
2022年4月 当社副社長執行役員 CDO(社長補佐、IT戦略部・未来事業推進部管掌) ENEOS(株)副社長執行役員 CDO(社長補佐、IT戦略部・未来事業推進部管掌)
2022年6月 当社取締役 副社長執行役員 CDO(社長補佐、IT戦略部・未来事業推進部管掌) ENEOS(株)取締役 副社長執行役員 CDO(社長補佐、IT戦略部・未来事業推進部管掌)
2023年4月 当社取締役 副社長執行役員 CDO(社長補佐(IT戦略部・危機管理部・調達戦略部・環境安全部・品質保証部・未来事業推進部)、IT戦略部管掌) 現在に至る。
ENEOS(株)取締役 副社長執行役員 CDO(社長補佐、IT戦略部・VPP事業部管掌) 現在に至る。



にしむら しんご
西村 伸吾

取締役(常勤監査等委員)

■ 14回/14回(100%)

■ 15回/15回(100%)

1985年4月 日本石油(株)へ入社
2013年4月 JX日鉱日石エネルギー(株)秘書室長
2015年6月 同社リソーシズ&パワーカンパニー ガス事業部長
2017年6月 JXTGエネルギー(株)執行役員(中国総代表)
2021年4月 ENEOS(株)社長付
2021年6月 当社取締役 常勤監査等委員 現在に至る。
ENEOS(株)監査役(常勤) 現在に至る。



しおた ともお
塩田 智夫

取締役(常勤監査等委員)

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 現在に至る。
ENEOS(株)監査役(常勤) 現在に至る。

役員一覧／独立役員 (2023年6月28日現在)

2022年度の出席回数

■取締役会 ■監査等委員会 ■指名諮問委員会 ■報酬諮問委員会



くどう やすみ
工藤 泰三
社外取締役

■13回/14回(92.9%)
■6回/7回(85.7%)
■6回/6回(100%)

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
現在に至る。
2021年6月 当社社外取締役
現在に至る。



とみた てつろう
富田 哲郎
社外取締役

■10回/11回(90.9%)
■5回/5回(100%)
■5回/5回(100%)

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
現在に至る。
2020年6月 日本製鉄(株)社外取締役
現在に至る。
2020年7月 日本生命保険(相)社外取締役
現在に至る。
2022年6月 当社社外取締役
現在に至る。



おか としこ
岡 俊子
社外取締役

■13回/14回(92.9%)
■14回/15回(93.3%)

1986年4月 等松・トウシロスココンサルティング(株)へ入社
2000年7月 朝日アーサーアングーセン(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アドバイザリー合同会社パートナー
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
現在に至る。
2019年6月 (株)ハビネット社外取締役
現在に至る。
2020年6月 当社社外取締役 監査等委員
2021年4月 明治大学大学院グローバル・ビジネス
研究科 専任教授
現在に至る。
2021年6月 日立建機(株)社外取締役
現在に至る。
2023年6月 当社社外取締役
現在に至る。



にしお せいichiro
西岡 清一郎
社外取締役(監査等委員)

■14回/14回(100%)
■15回/15回(100%)

1975年4月 判事補任官
2007年12月 宇都宮地方裁判所長
2010年1月 東京高等裁判所部総括判事
2011年2月 東京家庭裁判所長
2013年3月 広島高等裁判所長官
2014年9月 広島高等裁判所長官退官
2015年2月 弁護士登録
現在に至る。
あさひ法律事務所 オブカウンセル
現在に至る。
2015年4月 慶應義塾大学法科大学院客員教授
2016年6月 当社社外監査役
2018年6月 当社社外取締役 監査等委員
現在に至る。



みやま ゆうこ
三屋 裕子
社外取締役(監査等委員)

■14回/14回(100%)
■15回/15回(100%)

1981年4月 (株)日立製作所へ入社
1990年4月 筑波大学非常勤講師
2010年7月 (株)サイファ代表取締役
2011年5月 学校法人藤村学園理事
2012年4月 筑波大学経営協議会委員
2014年4月 東京女子体育大学・短期大学客員教授
2014年6月 (一財)東京オリンピック・パラリンピック競
技大会 組織委員会顧問
(株)アシックス社外監査役
(公財)日本バレーボール協会評議員
2015年3月 藤田観光(株)社外取締役
2015年4月 (株)パロマ社外取締役
2015年5月 (公財)日本バスケットボール協会理事
副会長
2016年6月 同協会代表理事
現在に至る。
2017年5月 国際バスケットボール連盟理事
現在に至る。
2018年6月 (株)福井銀行社外取締役
2019年4月 東京女子体育大学・短期大学客員教授
2019年6月 当社社外取締役 監査等委員
現在に至る。
(株)デンソー社外取締役
現在に至る。
2021年6月 (公財)日本オリンピック委員会副会長
現在に至る。
2023年6月 日本航空(株)社外取締役
現在に至る。



かわさき ひろこ
川崎 博子
社外取締役(監査等委員)

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
現在に至る。

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	2022年度の活動状況
工藤 泰三 ●日本郵船(株)特別顧問	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に選任しています。	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緊迫化した国際情勢下での資源の安定供給の重要性や各事業の収益向上に向けた取り組みの状況・将来展望等について、また、指名諮問委員会および報酬諮問委員会において代表取締役およびグループCEOのあり方等について発言しました。
富田 哲郎 ●東日本旅客鉄道(株)取締役会長 ●日本製鉄(株)社外取締役 ●日本生命保険(相)社外取締役	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に選任しています。	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日本のエネルギー産業全体を見据えた戦略策定の重要性や投資と株主還元のあり方等について、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経営体制を早期に検討することの重要性や後継者計画の妥当性等について発言しました。
岡 俊子 ●明治大学大学院グローバル・ビジネス研究科 専任教授 ●ソニーグループ(株)社外取締役 ●(株)ハビネット社外取締役 ●日立建機(株)社外取締役	岡俊子氏は、財務・会計、M&Aおよび経営戦略立案を専門とし、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、2020年6月以降、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、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に選任しています。	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株主・投資家の反応も意識した戦略策定・事業ポートフォリオの見直しの重要性やESG重点課題への対応状況等について、また、監査等委員会においては会計監査人の選定プロセスやグループ会社管理のあり方等について発言しました。
西岡 清一郎 ●弁護士 ●あさひ法律事務所オブカウンセル	西岡清一郎氏は、宇都宮地方裁判所長、東京家庭裁判所長、広島高等裁判所長官等の要職を歴任し、その後は、弁護士として活躍し、第三者委員会の委員長を務めるなど、司法に関して豊富な専門的知識と経験を有しています。また、同氏は、2016年6月から当社の社外監査役に就任し、取締役の職務の執行の監査を行いました。さらに、2018年6月からは当社の監査等委員である社外取締役に就任し、監査等委員でない取締役の職務の執行の監査・監督を行っています。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に選出しています。	司法に関する豊富な専門的知識と経験をもとに、取締役会においては不祥事発生時の対応や新規事業に関連する法整備の状況等について、また、監査等委員会においては監査等委員と内部監査部門との連携や有効な内部統制システムを整備・運用することの重要性等について発言しました。
三屋 裕子 ●(公財)日本オリンピック委員会副会長 ●(公財)日本バスケットボール協会代表理事 ●(株)デンソー社外取締役 ●日本航空(株)社外取締役	三屋裕子氏は、多くの企業の経営に携わる一方、(公財)日本オリンピック委員会副会長や(公財)日本バスケットボール協会代表理事をはじめ各種スポーツ協会の要職を務め、また、大学等において長く教育・人材育成に尽力するなど、会社経営、組織改革および人材育成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に選任しています。	会社経営、組織改革および人材育成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不祥事発生時の役員の処分とその手続きや買収した会社の人材確保・モチベーション維持等について、また、監査等委員会においては従業員間および会社・従業員間の信頼性向上と内部統制・コンプライアンス強化の相関性、大胆な人事異動による風通しの良い企業風土の醸成等について発言しました。
川崎 博子	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に選任しています。	2023年6月就任

当社が特に期待する分野

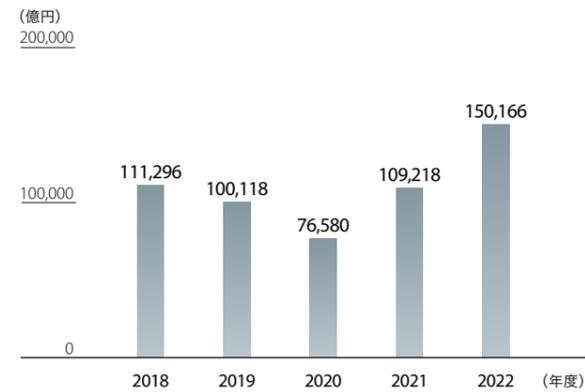
2023年5月に発表した「ENEOSグループ長期ビジョン」の実現に必要なスキルと、当社のグループ理念やESG重要課題などから経営上必要なスキルを定め、各取締役に「特に期待する分野」を特定しています。

氏名	企業経営	長期ビジョン実現のための重点分野				コーポレート		事業	
		ESG	デジタル	国際ビジネス・M&A	人材開発・育成	財務・会計	法務・リスクマネジメント	技術・製造・R&D	営業・マーケティング
大田 勝幸	○	○				○			
齊藤 猛	○		○						○
谷田部 靖				○	○	○			
宮田 知秀		○	○		○				
椎名 秀樹			○					○	
井上 啓太郎		○						○	
中原 俊也	○		○			○			
村山 誠一	○	○	○						○
工藤 泰三	○			○					○
富田 哲郎	○		○						
岡 俊子					○	○			
西村 伸吾				○			○		○
塩田 智夫		○				○		○	
西岡 清一郎		○					○		
三屋 裕子	○	○			○				
川崎 博子		○	○						○

財務・非財務ハイライト

財務ハイライト(国際会計基準)

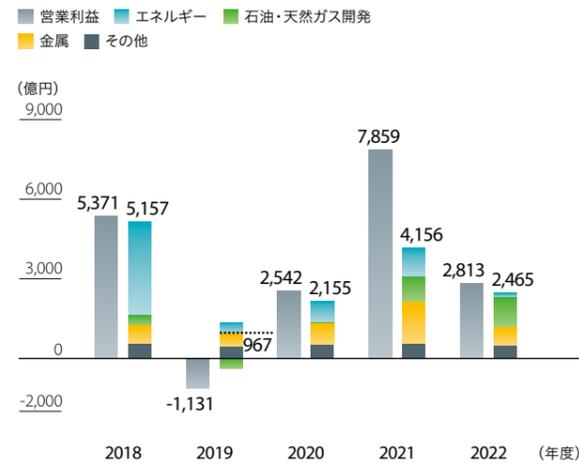
売上高



2022年度の概要

原油価格の上昇に伴う石油製品販売価格の上昇や円安の進行等を主に、売上高は前年度比で増加しました。

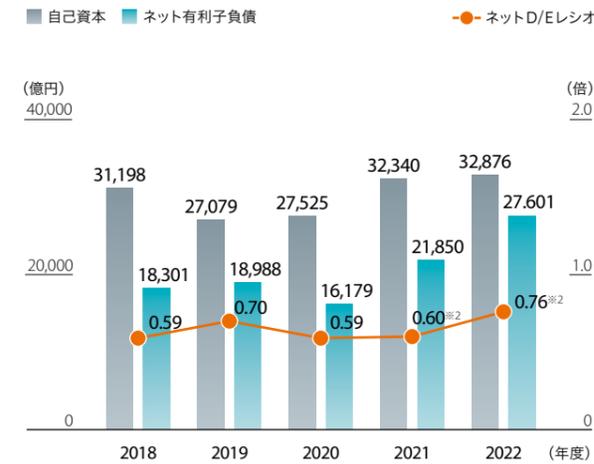
営業利益/セグメント別在庫影響除き営業利益



2022年度の概要

前年度の石油製品の大幅なプラスタイムラグの反転、石化市況の悪化やカセロネス銅鉱山の一部権益売却決定に伴う評価損等により、減益となりました。

自己資本/ネット有利子負債/ネットD/Eレシオ

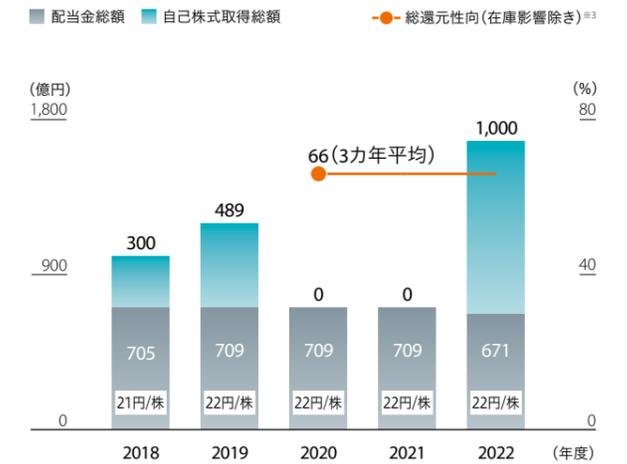


※2 ハイブリッド債資本性調整後(3,000億円の50%を資本算入)

2022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0.76倍となりました。第2次中期経営計画の目標水準内を維持し、一定の財務基盤を確立しています。

配当金総額/自己株式取得総額/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

2022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2022年度は追加還元として1,000億円(約1.97億株)の自己株式を取得しました。

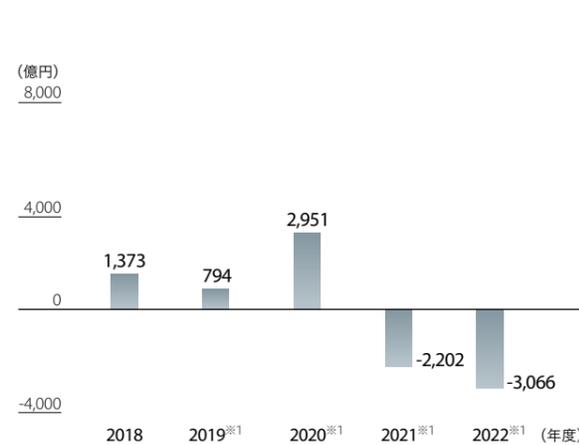
当期純利益/ROE



2022年度の概要

営業利益の悪化を受けて、親会社の所有者に帰属する当期純利益は減少しました。

フリー・キャッシュ・フロー



※1 2019年度以降はIFRS第16号「リース」適用除き

2022年度の概要

リース負債返済後のフリー・キャッシュ・フローはマイナス3,066億円、一時的な要因(法人税・消費税の2023年度との入り繰り等)による支払い過多がマイナス約2,000億円含まれています。

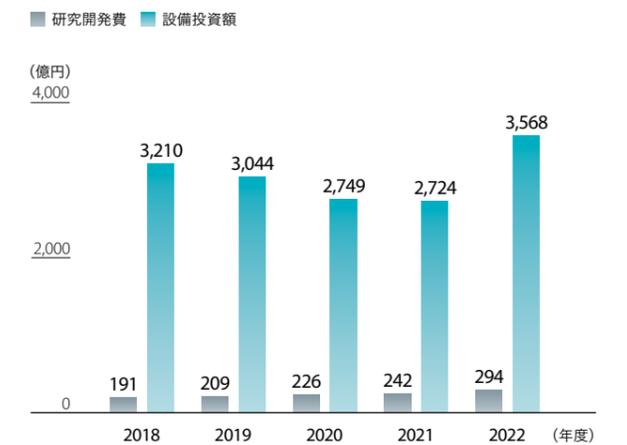
EPS(1株当たり純利益)/BPS(1株当たり自己資本)



2022年度の概要

EPSは46.57円/株、BPSは949円/株となりました。

研究開発費/設備投資額



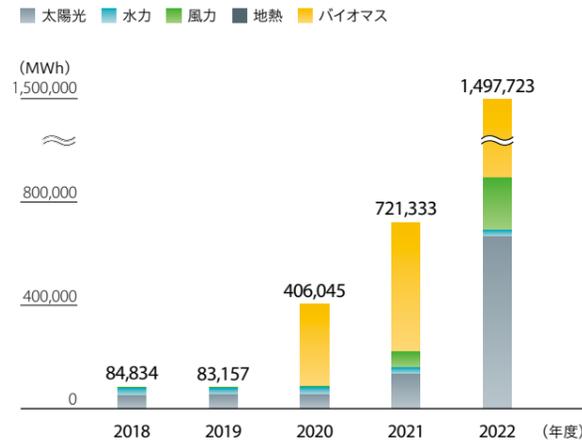
2022年度の概要

研究開発費の主な内訳は、エネルギー事業149億円、金属事業136億円です。設備投資額はエネルギー事業へ約7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

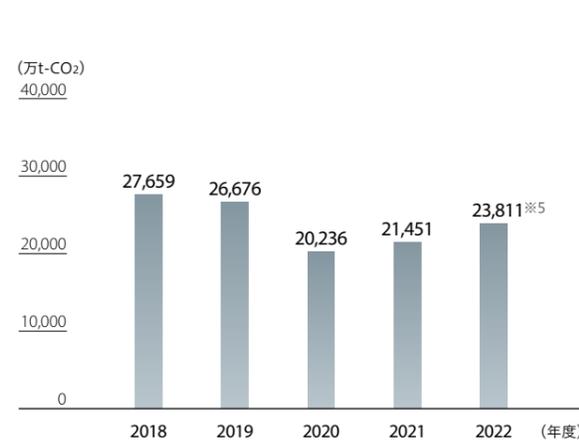
再生可能エネルギー発電実績



2022年度の概要

JREの買収による効果が通年で得られたことに加え、太陽光を中心とした新規発電所の運転開始により発電実績は大きく増加しました。

温室効果ガス排出量※4

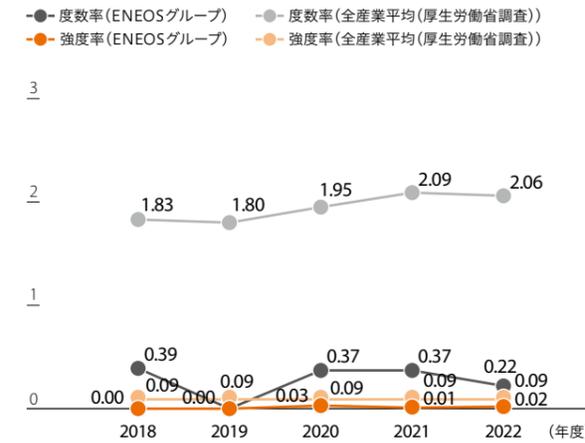


※4 Scope1・2・3の合計(企業活動による直接排出、エネルギー利用による間接排出、お客様の消費による間接排出)、2018年度以降はScope3のカテゴリを一部拡充。2022年度から、Scope1・2の国内分算方法を地球温暖化対策推進法(温対法)から、GX-ETS基準に変更
 ※5 2022年度は速報値

2022年度の概要

石油製品販売量の回復を受け、温室効果ガス排出量も増加しました。

労働災害度数率※7・9 / 強度率※8・9

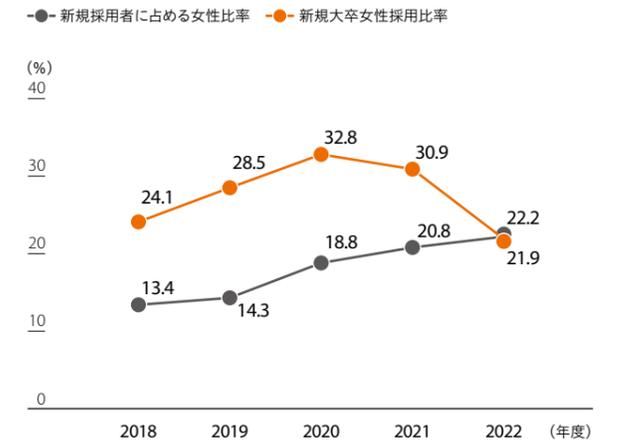


※7 100万延べ労働時間当たりの労働災害による死傷者数
 ※8 1,000延べ労働時間当たりの労働損失日数
 ※9 集計対象範囲: 主要な事業会社の製造所、製造所、事業所

2022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。

新規採用者に占める女性比率※10 / 新規大卒女性採用比率※10

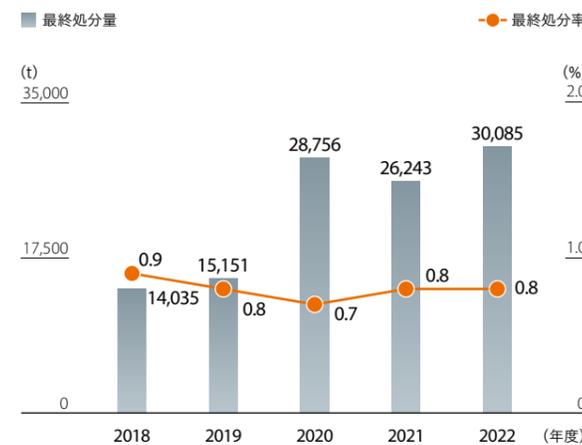


※10 集計対象範囲: ENEOSホールディングスおよび主要な事業会社

2022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」を達成できませんでした。原因は当社グループにおける女性活躍や各種制度の広報不足と考えており、対策を講じます。

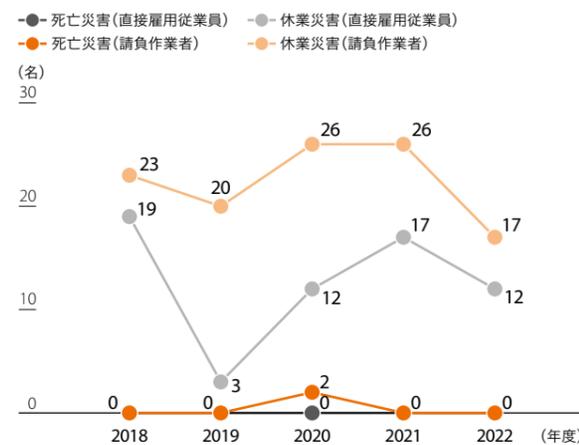
廃棄物最終処分量 / 最終処分率



2022年度の概要

目標である「最終処分率1%未満の維持」を達成しました。なお、2020年度以降は、室蘭バイオマス発電所やJX金属子会社TANIOBISを集計対象に加えたことで、2019年度以前に比べ最終処分量が大きく増加しています。

労働災害発生状況※6



※6 集計対象範囲: 主要な事業会社

2022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」の目標を達成しました。直接雇用従業員、請負作業員とも休業災害は減少しているものの、まだ改善を要します。

人事データ※11

		2021年3月末	2022年3月末	2023年3月末
従業員数(名)	男性	10,193	10,366	9,998
	女性	1,447	1,570	1,620
	合計	11,640	11,936	11,618
離職率※12 (%)		3.8	4.3	3.4
平均雇用年数(年)		18.6	18.3	17.8
再雇用者数(定年後)(名)		556	550	473
女性管理職比率 (%)		3.9	4.4	5.3
障がい者雇用率 (%)		2.5	2.5	2.4
年休	年休付与日数(日)	22.0	22.0	22.0
	年休取得日数(日)	19.2	20.0	19.5
	年休取得率 (%)	87.4	90.9	88.8
育児休業取得	取得者数(名)	408	380	357
	うち男性(名)	359	333	316
	復職率 (%)	99.2	100	100
介護休業取得者数(名)		6	6	9
労働組合※13	加入者数(名)	8,775	9,642	9,682
	加入率 (%)	99.8	99.8	99.8

※11 集計対象範囲: ENEOSホールディングス、ENEOS、JX石油開発、JX金属
 ※12 各年3月現在の従業員数(正社員)に比した割合 (%)
 ※13 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

業績サマリー

ENEOSホールディングス(国際会計基準)^{※1}

	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
経営成績					
売上高	150,166	109,218	76,580	100,118	111,296
営業利益(損失)	2,813	7,859	2,542	(1,131)	5,371
在庫影響	348	3,703	387	(2,098)	214
在庫影響除き	2,465	4,156	2,155	967	5,157
金融利益(損失)	(239)	(141)	(233)	(227)	(285)
税引前利益(損失)	2,574	7,718	2,309	(1,358)	5,086
当期純利益(損失)	2,030	5,791	1,129	(1,727)	3,571
親会社所有者帰属	1,438	5,371	1,140	(1,879)	3,223
非支配持分	592	419	(11)	152	348
財政状態^{※3}					
資産	99,545	96,482	80,588	80,113	84,778
流動資産	48,877	43,086	30,396	28,786	35,874
非流動資産	50,668	53,396	50,192	51,327	48,904
負債	66,669	64,141	53,063	53,034	53,580
有利子負債	31,094	27,355	20,369	23,008	22,180
ネット有利子負債	27,601	21,850	16,179	18,988	18,301
純資産	32,876	32,341	27,526	27,079	31,198
親会社所有者帰属持分	28,598	28,608	23,251	23,110	27,178
非支配持分	4,278	3,733	4,275	3,969	4,020
キャッシュ・フロー					
営業キャッシュ・フロー	(1,102)	2,095	6,791	5,107	3,442
投資キャッシュ・フロー	(1,159)	(3,499)	(3,068)	(3,713)	(2,069)
フリー・キャッシュ・フロー	(2,261)	(1,404)	3,723	1,394	1,373
(休日影響除き)	(2,261)	(336)	2,655	2,384	1,690
ネットキャッシュ・フロー	(5,291)	(4,468)	1,937	(776)	13
(休日影響除き)	(5,291)	(3,400)	869	214	330
財務指標					
ネットD/Eレシオ(倍) ^{※4}	0.76	0.60	0.59	0.70	0.59
ROE(%)	5.0	20.7	4.9	(7.5)	12.3

※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
 ※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月期の財政状態は2017年4月1日時点
 ※4 2022年3月期以降はハイブリッド債資本調整後の数値

JXホールディングス(日本基準)

	(億円)	
	2018年 3月期	2017年 3月期 ^{※2}
経営成績		
売上高	103,011	92,497
営業利益	4,875	3,740
経常利益	1,149	1,895
在庫影響を除いた実質経常利益	3,726	1,845
親会社の所有者に帰属する当期純利益(損失)	(201)	(240)
総資産	4,674	3,500
純資産	3,243	2,130
有利子負債	3,619	2,128
ネット有利子負債	(376)	2
営業活動によるキャッシュ・フロー	84,576	83,636
投資活動によるキャッシュ・フロー	35,932	31,875
フリー・キャッシュ・フロー	48,644	51,761
財務活動によるキャッシュ・フロー	55,376	57,209
営業活動によるキャッシュ・フロー	22,599	27,196
投資活動によるキャッシュ・フロー	18,104	23,513
フリー・キャッシュ・フロー	29,200	26,427
財務活動によるキャッシュ・フロー	25,396	22,085
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,804	4,342
投資活動によるキャッシュ・フロー	7,071	—
フリー・キャッシュ・フロー	(951)	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	6,120	—
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,813	—
投資活動によるキャッシュ・フロー	5,355	—
フリー・キャッシュ・フロー	4,048	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	0.62	0.89
営業活動によるキャッシュ・フロー	15.2	9.6

	(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

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

※5 2017年3月期の財政状態は2017年4月1日時点

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。

アナリスト・機関投資家向けの決算説明会は四半期ごとに開催していますが、2022年度については新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から開催を見合わせていた対面開催を、第2四半期および第4四半期決算説明会において、オンラインおよび対面併用のハイブリッド形式にて再開しました。その模様は、第1四半期および第3四半期決算説明会のオンラインのみの開催分も含め、当社ウェブサイトで公開しています。同様に、社長・IR担当役員等による定期的な投資家訪問やコンファレンスへの参加、海外投資家に対しての個別ミーティングについても対面開催を再開し、コロナ禍のなかで滞っていた投資家との直接対話の機会を再び設けることができました。

また、アナリスト・機関投資家向けの事業説明会についても対面開催を再開し、当社の成長事業である電気・再生可能エネルギー事業および金属事業に関する説明会を開催しました。

加えて、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。

2022年度は、当社のIR活動に対して、以下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。



ENEOSホールディングス IRサイト
https://www.hd.eneos.co.jp/ir/

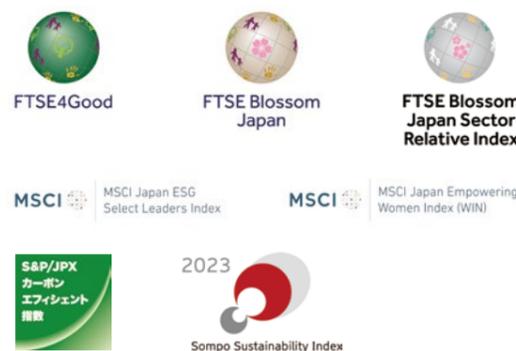
IR活動に対する社外からの評価(2022年度)

- **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/ESGサイトランキング2022**
(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:銀賞、「Gomez ESGサイトランキング」で優秀企業に選定

ESG関連投資インデックス構成銘柄への選定(2023年9月現在)

- FTSE4Good Index Series
- FTSE Blossom Japan Index
- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- MSCI ジャパン 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



会社概要／投資家情報

(2023年3月31日現在)

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 齊藤 猛
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

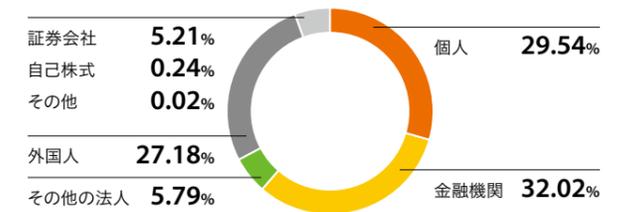
ウェブサイト
統合レポートと併せて、ウェブサイトをぜひご活用ください。

https://www.hd.eneos.co.jp/

株式の状況

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	646,155名

所有者別株式分布状況

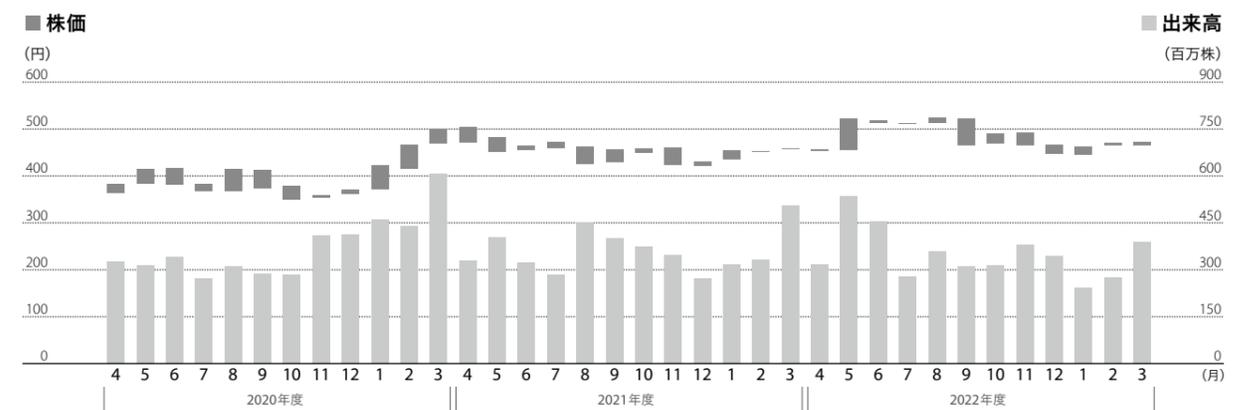


大株主の状況

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)	554,510	18.32
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	205,481	6.79
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	68,346	2.25
高知信用金庫	44,320	1.46
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	38,734	1.28
JP MORGAN CHASE BANK 385781	33,792	1.11
ENEOSグループ従業員持株会	28,996	0.95
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	28,266	0.93
JPモルガン証券株式会社	27,245	0.90
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	25,585	0.84

※ 持株比率は、自己株式(7,317,803株)を控除して計算

株価チャート・出来高



ENEOSホールディングス株式会社

