

# ENEOS REPORT

統合レポート

# 2022

2021年4月1日～2022年3月31日



**ENEOSホールディングス株式会社**

# 2040年長期ビジョンの実現に向けて

ENEOSグループは、2019年に「2040年長期ビジョン」を発表し、その「ありたい姿」に向けた施策を推進しています。

エネルギー・素材を扱う当社にとって、

「低炭素・循環型社会への貢献」は最も重要な課題の1つです。

これまで以上にスピード感を持って、基盤事業の競争力強化、

成長事業の育成・強化による事業構造改革、および経営基盤強化に取り組んでいます。



## ありたい姿

### アジアを代表するエネルギー・素材企業

当社グループは、「アジアを代表するエネルギー・素材企業グループ」としてバリューチェーンの最適化を図り、お客様・社会が求める多様な商品やサービスの安定的かつ効率的な提供を通じて、社会の発展と活力のある未来づくりに貢献する。

### 事業構造の変革による価値創造

当社グループは、成長分野のグローバル展開や技術立脚型事業の拡大を推進すると共に、今後のデジタル革命の進展や社会ニーズの変化を好機と捉えて革新的な事業を創出・実行することにより、新たな価値を創造する。

### 低炭素・循環型社会への貢献

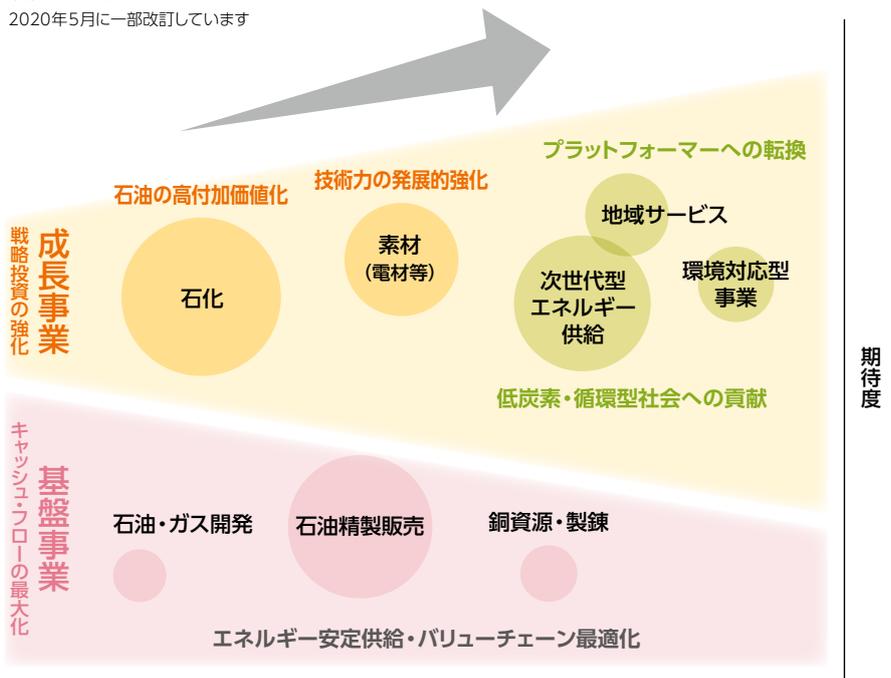
当社グループは、環境負荷の低い事業を強化・拡大すると共に、環境対応型事業の強化、自社排出分のカーボンニュートラルの追求などを通じて、低炭素・循環型社会の形成に貢献する。

## 将来像

ありたい姿の実現に向けた事業ポートフォリオの構築を目指します。

成長戦略の追求とキャッシュ・フロー重視経営の両立

(注) パブル=2040年ポートフォリオイメージ。  
2020年5月に一部改訂しています



2019年 ..... 事業構造の変革による価値創造 ..... 2040年



ステークホルダーの皆様には、平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

第2次中期経営計画の最終年度である2022年度は、掲げた経営目標を達成すると同時に、長期ビジョン実現に向けた成長事業の育成・強化と基盤事業の競争力強化を着実に進展させ、次なるステージにつなげるべく取り組んでいます。

その一方、脱炭素・循環型社会の実現に向けた社会的要請の高まりやデジタルトランスフォーメーション(DX)

の加速的な進展、加えてウクライナ情勢に見られる地政学的リスクの高まりなど、当社グループを取り巻く事業環境は変化の激しさを増しています。

「統合レポート2022」では、このような事業環境のもと、長期ビジョン実現に向けた課題と施策を明らかにし、その進捗を報告しています。また、社会課題を踏まえて特定したESG重点課題についても記載しています。今後も、ステークホルダーの皆様へ十分な情報をわかりやすく提供できるよう、継続的に情報を開示していきます。

# 脱炭素・循環型社会形成に向けて 第2次中期経営計画を完遂し 次なるステージに進みます

これからも社会に必要とされる企業であり続けるために、エネルギー・素材の安定供給という社会的使命を確実に果たすとともに、持続的かつ安定的な成長に向けて、さらなる改革を推進していきます。

今後とも、皆様の変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

代表取締役社長  
社長執行役員

齋藤 猛

2022年9月

# 目次

Introduction	1
ステークホルダーの皆様へ	3
目次／編集方針	5
ENEOSグループ理念	6
<b>Chapter I 価値創造ストーリー</b>	<b>7</b>
<b>グループの歩み</b>	<b>9</b>
<b>事業と強み</b>	<b>11</b>
<b>成長戦略と創出する価値</b>	<b>13</b>
<b>社長インタビュー</b>	<b>15</b>
<b>第2次中期経営計画の進捗</b>	
<b>事業別戦略</b>	
エネルギー事業	21
石油・天然ガス開発事業	25
金属事業	27
<b>FEATURE</b>	
脱炭素社会への貢献に向けて	
ENEOS 本気で挑むカーボンニュートラル計画	31
<b>FEATURE</b>	
変革に向けた取り組み	
デジタル・トランスフォーメーションの推進	37
変革・挑戦する人材の育成・確保	38
<b>財務担当役員メッセージ</b>	39
<b>財務・非財務ハイライト</b>	43
<b>Chapter II ESG経営</b>	<b>47</b>
<b>ESGマネジメント</b>	
ESG経営推進体制	49
<b>環境への取り組み</b>	
<b>FEATURE</b>	
脱炭素社会形成への貢献（TCFD）	
気候変動にかかわるリスクと機会を見据えて	53
循環型社会の形成	59
<b>社会性への取り組み</b>	
安全確保	60
人権の尊重	61
人材育成	62
健全な職場環境／健康増進	63
<b>コーポレートガバナンス</b>	64
<b>FEATURE</b>	
鼎談 社外取締役×取締役会議長	64
<b>役員一覧</b>	79
<b>財務・企業データ</b>	
At a glance	83
業績サマリー	87
投資家情報	89
IR活動	90
会社概要	91

## 編集方針

本レポートは、経済産業省「価値協創ガイドンス」を参照しつつ、2040年長期ビジョン実現のマイルストーンである第2次中期経営計画（2020～2022年度）の進捗、基盤事業の競争力強化や成長事業の育成・強化に向けた取り組みを具体的にお伝えすることを重視して作成しました。

2022年5月に発表した新たなカーボンニュートラル計画について特集で詳しく報告するとともに、当社グループの重要な経営課題の1つである気候変動への取り組みを「TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言」に基づき記載しています。

また、コーポレートガバナンスの章では、当社のガバナンス強化に向けた背景や議論など、取締役会議長と社外取締役の鼎談を実施し、収録しています。

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活用ください。当社は、今後と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。

なお、本レポートの報告対象期間は、原則として2021年4月1日から2022年3月31日までとしています。



## 情報開示メディアの体系



## 将来の見通しに関する記述について

本資料には、将来の見通しに関する記述が含まれていますが、実際の結果は、さまざまな要因により、これらの記述と大きく異なる可能性があります。かかる要因としては、(1)マクロ経済の状況またはエネルギー・資源・素材業界における競争環境の変化、(2)新型コロナウイルス感染症による経済活動への影響、(3)法律の改正や規制の強化、(4)訴訟等のリスク等が含まれますが、これらに限定されるものではありません。

## 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・行動基準・社内規程等の位置付けについて ]

「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。



### [ グループポリシー ]

- 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](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](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](https://www.hd.eneos.co.jp/company/policy/competition_law/index.html)

## Chapter I

# 価値創造ストーリー

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および  
社会価値を創出することによって  
「ENEOSグループ理念」の実現を目指します。

グループの歩み	9
事業と強み	11
成長戦略と創出する価値	13
社長インタビュー	15

### 第2次中期経営計画の進捗

#### 事業別戦略

エネルギー事業	21
石油・天然ガス開発事業	25
金属事業	27

#### FEATURE

脱炭素社会への貢献に向けて ENEOS 本気で挑むカーボンニュートラル計画	31
--	----

#### FEATURE

変革に向けた取り組み デジタル・トランスフォーメーションの推進	37
変革・挑戦する人材の育成・確保	38

財務担当役員メッセージ	39
財務・非財務ハイライト	43





# グループの歩み

長期ビジョンの実現に向けて、基盤事業の競争力強化、成長事業の育成・強化に着実に取り組んでいます。

1880  
年代～

## 日本国内での 原油生産・石油精製販売、 銅鉱山開発・銅製錬をスタート

- 1888年 ● 日本石油設立、新潟県で原油の生産開始
- 1893年 ● 米国ソコニー、米国ヴァキューム・オイルが横浜で灯油、潤滑油の販売を開始
- 1905年 ● 日立鉱山開業
- 1916年 ● 佐賀製錬所開設
- 1919年 ● 日本初のサービスステーション(SS)開所
- 1933年 ● 秋田県で原油出油に成功

## 急拡大する資源・ エネルギーの需要に 応えるために供給力を増強

- 1964年 ● 倉見工場開設(機能材料)
- 1970年 ● 佐賀製錬第1自溶炉完成(銅製錬)
- 国内SS数の拡大
- 全国に製油所を開設

現在の製油所ネットワーク  
(10拠点)



- エネルギー事業
- 石油・天然ガス開発事業
- 金属事業
- グループ全体

## 石油開発の拡大、 国内石油産業の規制緩和への対応、 海外鉱山開発プロジェクトへの参画、 電子材料事業の拡大

- 1973年 ● UAE・ムバラス油田生産開始
- 1985年 ● 磯原工場開設(薄膜材料)
- 1990年 ● パプアニューギニア銅鉱山権益買収
- チリ・エスコンディエダ銅鉱山生産開始
- 1994年 ● 英国の開発・探鉱権益取得
- 1998年 ● セルフSSの解禁
- 2000年 ● チリ・ロス・ペランプレス銅鉱山生産開始

## 国内石油需要の減退から 石油業界の再編、 新たな事業領域へ

- 1999年 ● 日本石油と三菱石油が合併
- 2000年 ● 東燃とゼネラル石油が合併
- 2001年 ● ENEOSブランド誕生
- 2003年 ● マレーシア・SK10(ヘランガス田)生産開始
- 2008年 ● 新日本石油と九州石油が合併
- 川崎天然ガス発電所発電開始
- 2008年～2012年 ● 日立メタルリサイクリング・コンプレックス(HMC)順次増強
- 2009年 ● インドネシア・タンブー LNG生産開始
- 2010年 ● 新日本石油とジャパンエナジーが合併
- 2011年 ● JX金属プレシジョンテクノロジー掛川工場開所(機能材料)
- 2013年 ● チリ・カセロネス銅鉱山生産開始
- 2014年 ● パプアニューギニア・PNG LNG生産開始
- 韓国・ウルサン・アロマティックス生産開始(石油化学製品)
- 水素ステーション順次開所

## 複数の再編を経て 強化された基盤事業をもとに 新たな成長ステージへ

- 2017年 ● JXホールディングスと東燃ゼネラル石油が合併 JXTGグループ発足
- 米国CO<sub>2</sub>-EOR(Enhanced Oil Recovery: 石油増進回収)操業開始



米国・CO<sub>2</sub>回収プラント

- マレーシア・サラワク州沖ラヤン油ガス田商業生産開始

- 2018年 ● タンタル・ニオブ事業買収



高純度タンタル粉

- 新規事業創造を目指す アクセラレータープログラム開始

- マレーシア・サラワク州沖ペリルガス田商業生産開始

- 2019年 ● 2040年長期ビジョンを発表
- SSブランドをENEOSに統一
- TCFD提言への賛同・署名

# アジアを代表する エネルギー・ 素材企業グループへ

## 2020 年代～

### 長期ビジョン実現に向けた第2次中期経営計画（2020年～2022年）

#### エネルギー事業

##### 成長事業

##### 素材事業

- 2021年 ● 超高圧・高圧電線絶縁用ポリエチレンの生産能力増強を決定
- 2022年 ● JSR(株)よりエラストマー事業を承継

##### 再生可能エネルギー事業の拡大

- 2020年 ● 室蘭バイオマス発電所の商業運転を開始
- 2021年 ● 豪州および米国における太陽光発電事業に参画  
● 兵庫県三田市のメガソーラー発電事業に参画  
● 浮体式洋上風力発電事業(長崎県五島市沖)の事業者に選定
- 2022年 ● ジャパン・リニューアブル・エナジー(株)を子会社化

##### 次世代型エネルギー供給・環境対応型事業

- 2021年 ● サウジアラムコとCO<sub>2</sub>フリー水素・アンモニアサプライチェーン構築の協業検討に関する覚書を締結  
● 製油所装置を活用した有機ハイドライド(メチルシクロヘキサン)から水素を取り出す実証を開始  
● CO<sub>2</sub>フリー水素サプライチェーン構築に向けた4件の実証事業が「グリーンイノベーション基金事業」に採択  
● 三菱ケミカル(株)とプラスチック油化共同事業の開始を決定
- 2022年 ● トヨタ自動車(株)が建設を進めるWoven Cityにおいて、CO<sub>2</sub>フリー水素の製造と利用に係る共同開発契約を締結  
● TotalEnergies社と持続可能な航空燃料(SAF)製造の事業化調査を開始  
● (株)ブリヂストンとの使用済みタイヤを用いたケミカルリサイクル技術の共同プロジェクトが「グリーンイノベーション基金事業」に採択  
● 電源開発(株)とエネルギー供給のカーボンニュートラル化を目指すCCS事業化調査を開始

##### モビリティ関連新サービス

- 2020年 ● SS併設コインランドリー「ENEOS Laundry」の展開開始
- 2021年 ● 超小型EVシェアリングサービスの実証実験開始  
● 「ENEOSカーリース」の全国展開開始
- 2022年 ● 日本電気(株)から承継した電気自動車充電サービス事業の運営開始

##### 基盤事業

##### 生産・供給体制の合理化

- 2020年 ● 中国石油国際事業日本(株)と千葉製油所において協業を継続  
● 大阪製油所精製・製造機能停止
- 2021年 ● 知多製造所の製造機能停止  
● 2022年10月を目前に、根岸製油所の一部装置廃止を決定
- 2022年 ● 2023年10月を目前に、和歌山製油所の機能停止を決定

##### 設備の高度化

- 2021年 ● AI技術による石油化学プラント自動運転に成功

#### 石油・天然ガス開発事業

##### 成長事業

##### 環境対応事業

- 2021年 ● オーストラリア洋上CO<sub>2</sub>回収貯留ハブ・プロジェクトの開発検討に関する共同スタディ契約を締結  
● インドネシア政府機関よりタンブー LNGプロジェクトにおいてCCUS事業を含む開発計画の承認を取得

##### 基盤事業

##### 安定供給

- 2020年 ● マレーシア・サラワク州沖ヘランガス田原油生産開始

##### ノンコア事業の整理

- 2022年 ● 英国の石油・天然ガス開発事業を売却  
● ミャンマーの石油・天然ガス開発事業の撤退

#### 金属事業

##### 成長事業

##### 先端素材の生産能力増強

- 2020年 ● 圧延鋼箔・高機能銅合金条・半導体用スパッタリングターゲット増産に向けた設備導入完了
- 2021年 ● 茨城県日立市内に2つの工場新設を決定
- 2022年 ● 米国アリゾナ州および茨城県ひたちなか市に新工場建設のための大規模用地を取得

##### 技術開発の推進

- 2021年 ● LiB(リチウムイオン電池)リサイクルおよび電池材料事業の推進のための欧州新会社を設立

##### 基盤事業

##### 安定供給

- 2020年 ● カセロネス銅鉱山の全権益を取得

##### リサイクル事業強化

- 2020年 ● 大分港大在西部地区におけるリサイクル原料物流拠点の設置を決定  
● 台湾リサイクル拠点における集荷・処理能力の増強
- 2022年 ● eCycle Solutions Inc.の株式の取得

#### グループ全体

##### グループ体制

- 2020年 ■ ENEOSへ商号変更・グループ運営体制変更
- 2022年 ■ (株)NIPPOの非公開化

##### 戦略

- 2020年 ■ 第2次中期経営計画・中期環境経営計画の策定
- 2022年 ■ カーボンニュートラル計画を新たに策定

##### 長期ビジョン実現に向けた資金調達

- 2020年 ■ グリーンボンド発行
- 2021年 ■ 公募ハイブリッド社債発行
- 2022年 ■ トランジション・リンク・ボンド発行

# 事業と強み

資源をエネルギーと素材に変えてお客様に提供する——  
ENEOSグループ共通の使命と価値観をもとに事業を推進しています。

当社グループは、石油事業で培った設備・資産や顧客基盤・ブランド力を活かし、次世代エネルギーの供給や地域サービスの強化につなげています。また、高性能な金属素材を産業界に提供するほか、リサイクル事業等を強化し循環型社会の構築に貢献します。

当社グループの強み——それは、資源開発から製造・販売・リサイクルに至るまで多様かつグローバルなバリューチェーンを有すること。国内最大の生産・供給ネットワークを確立していること。そして、世界シェアNo.1の製品群等に代表される革新的技術を有していることです。

## 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／安全・環境・健康

人々の暮らしを支える  
存在として  
お客様本位

活力ある未来の  
実現に向けて  
挑戦／向上心

## 強み

- 多様・グローバルなバリューチェーン
- 国内最大の精製・生産・供給ネットワーク
- エネルギー・素材関連の革新的技術

### [ 石油開発 ]

世界9カ国での  
探鉱・開発・生産活動

原油・天然ガス  
権益生産量

9万バレル／日  
(天然ガス販売比率 **64%**)



### [ 石油輸送 ]

安定的かつ効率的な  
石油輸送



### 資源開発

### 輸送

### [ 銅鉱山開発 ]

資源を安定的に確保する  
効率的な鉱山運営

銅鉱山権益生産量

約 **19**万トン／年



### [ 銅輸送 ]

環境負荷を低減する  
鉱硫船使用

排出ガス(バラ積み船比)

**40%**削減



[ サービスステーション(SS)運営 ]  
国内SS数シェア 約**44%** (国内**No.1**)

[ 電力小売り ]

約**101**万件  
(2022年6月時点)

ENEOSでんき

[ 地域サービス ]

コインランドリー・カーシェアリング



[ 水素ステーション ]

新しいエネルギー需要への対応

国内シェア 約**29%** (47カ所)  
(2022年6月時点)



[ 燃料油販売 ]

国内燃料油※販売シェア 約**50%** (国内**No.1**)  
※ガソリン・灯油・軽油・A重油合計

[ 石油化学製品製造・販売 ]

パラキシレン供給能力 **323**万トン/年  
外販量ベース (アジア**No.1**)



プロピレン供給能力 **164**万トン/年  
外販量ベース (アジア**No.1**)



[ 潤滑油製造・販売 ]

国内外への供給 海外拠点 **38**カ所

[ 機能材製造・販売 ]

高機能な素材によるソリューション提供



[ 発電 ]

社会が求める  
エネルギーニーズへの対応

発電能力

**218**万kW  
(再生可能エネルギー  
約**67**万kW)  
(2022年6月時点)

[ 石油精製 ]

日本でトップの  
石油精製能力

原油処理能力

**187**万バレル/日



精製・製錬

[ 銅地金生産 ]

国内銅地金生産能力

約**45**万トン/年



製造・販売

[ 機能材料・薄膜材料等の製造・販売 ]

情報化社会を支える先端素材

世界シェア **No.1**の  
製品群



リサイクル

[ リサイクル ]

リサイクル集荷拠点数

国内外 **8**カ所



(注) 数値は2022年3月時点

# 成長戦略と創出する価値

中期経営計画の策定・実行を3年ごとに積み重ねることで、2040年長期ビジョンの実現を目指します。

ENEOSグループは、2040年長期ビジョンの実現に向けたマイルストーンとして、3年ごとに中期経営計画を策定しています。

2020年度に策定した第2次中期経営計画では、

基盤事業の競争力強化によるキャッシュ・フローの最大化を図るとともに、自社の強みを活かしながら、デジタル技術の活用や異業種異分野との連携を通して、成長事業の育成・強化を加速しています。

2017-2019年度  
第1次中期経営計画

2020-2022年度  
第2次中期経営計画

## 「長期ビジョン実現に向けた変革の推進」

構造改革の断行  
統合シナジーの最大化等

構造改革の加速

成果

財務基盤の安定



フリー・キャッシュ・フロー (3カ年計)

目標 5,000億円 ▶ 実績 8,287億円

ネットD/Eレシオ(2019年度末)

目標 0.7倍以下 ▶ 実績 0.7倍

成長事業の育成・強化

自社の強み P.11-12参照

- 効率的なサプライチェーン
- SSネットワーク
- 先端素材開発 等



デジタル技術の活用  
(デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進)

異業種異分野との連携  
(オープンイノベーション等)

### 第3次、4次 中期経営計画

サプライチェーンのさらなる最適化  
顧客接点を活用した新サービス展開  
新素材の連続的な創出

#### 創出する社会価値

##### 〈事業活動を通じて〉 (重点5項目)

7 エネルギー&AIを 活用しグリーン化	9 産業と社会課題の 課題をつくる	11 社会課題に 寄り添う
12 つくる責任 つかう責任	13 気候変動に 具体的な対策を	

##### 〈企業活動を通じて〉 (重点5項目)

3 すべての人に 健康と福祉を	4 質の高い教育を みんなに	5 ジェンダー平等を 実現しよう
8 働きがいも 経済成長も	10 人や国の不平等 をなくそう	

# 2040年 長期ビジョン

## ありたい姿

「アジアを代表するエネルギー・素材企業」  
「事業構造の変革による価値創造」  
「低炭素・循環型社会への貢献」

## 企業価値の最大化に向けて 責任あるトランジションを 実現します

ENEOSホールディングス株式会社  
代表取締役社長  
齊藤 猛

### Q1 新社長としての意気込み、抱負は。

#### **A** 社会から信頼され、進化し続ける会社であるために 先頭に立って挑戦します。

第2次中期経営計画の仕上げの年度であり、また第3次中期経営計画を策定するタイミングでENEOSグループ全体の舵取りを担うことになり、その重責に身が引き締まる思いです。まずは、第2次中期経営計画の基本方針である「基盤事業の競争力強化」と「成長事業の育成・強化」を推し進めて業績目標を確実に達成すること、そして、その成果を次なるステージである第3次中期経営計画につなげることが私の重要な使命であると考えています。

当社グループは、長期ビジョンにおいて「アジアを代表するエネルギー・素材事業」「事業構造の変革による価値創造」「低炭素・循環型社会への貢献」を2040年のありたい姿として掲げ、持続的な企業価値の向上に取り組んでいます。その「ありたい姿」の実現に向け、当社グループの持つ技術やノウハウ、顧客基盤、ブランド力等

の強みを活用した、戦略的かつ具体的な2026年度以降の中長期の事業ポートフォリオも第3次中期経営計画の策定と合わせて検討し、その構築に向けた施策をさらにスピードを上げて実行します。

当社を取り巻く事業環境は、脱炭素・循環型社会に向けた要請がますます高まる一方、地政学的リスク等を背景としたエネルギーの安全保障に対する重要性が改めてクローズアップされています。また、DXの進展により、世界的なビジネスのスピードや創出の動きが想定した以上に加速しています。

このような事業環境のなか、当社は事業活動を通じて社会課題の解決に貢献することで価値を認められ、信頼される存在であり続けたいと考えています。そのためには、会社自体が進化し続ける必要があります。私は経営のトップとして強いリーダーシップを発揮し、この挑戦の先頭に立つ決意です。

## Q2 2021年度の成果とトランジション実現に向けた事業ポートフォリオ戦略の進捗を教えてください。

### A 2021年度は前年度比で大幅増益を達成、複数のM&Aや資産売却を積極的に進めました。

2021年度の在庫影響を除いた営業利益は、資源価格の高騰に伴う上流事業の良化やタイムラグによる一時的な白油・輸出マージンの良化、先端素材の販売が好調であったこと等により、前年度比で大幅増益の4,156億円となりました。

また、第2次中期経営計画期間の方針である「長期ビジョン実現に向けた変革の推進」に沿って、生産・供給体制再構築等の基盤事業の競争力強化策に加え、成長事業の育成・強化やM&A・資産売却等、トランジションの実現に向けた事業ポートフォリオ戦略を着実に実行しました。2021年度の主な成果は次のとおりです。

#### 基盤事業

##### 製油所・製造所ネットワーク再編

2021年10月に知多製造所の製造機能を予定どおり停止しました。また、根岸製油所の一部装置廃止(2022年10月めど)や和歌山製油所の精製・製造および物流機能の停止(2023年10月めど)を新たに決定しました。今後も安定供給を最優先に、国際競争力の観点等、事業環境の変化に合わせた製油所ネットワークの最適化を進めていきます。

## 成長事業

### 再生可能エネルギー

日本有数の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(株)(JRE)を2022年1月に買収しました。これにより、建設中を含む再エネ発電容量は2021年度末時点で、第2次中計目標の100万kWを上回る約123万kWとなりました。今後は、JREの高い事業開発能力と、エネルギー事業で培った当社の知見を融合させ、日本を代表する再生可能エネルギー事業者への飛躍を目指します。

### モビリティ関連新サービス

お客様との貴重な接点であり「生活プラットフォーム」の基盤となるサービスステーション(SS)を維持・強化するため、「ENEOSカーリース」の全国展開を開始しました。また、EVおよびプラグインハイブリッド車の普及を見据えた充電ネットワーク拡充に取り組み、2022年6月に日本電気(株)から充電サービス事業を承継しEV充電器約4,600基の運営を開始しました。

### エラストマー事業の取得

技術立脚型事業の獲得・拡大を目的に、JSR(株)から合成ゴムの製造・販売を行う「エラストマー事業」を買収し、(株)ENEOSマテリアルとして2022年4月に事業活動を開始しました。

### 機能材料・薄膜材料の生産能力増強

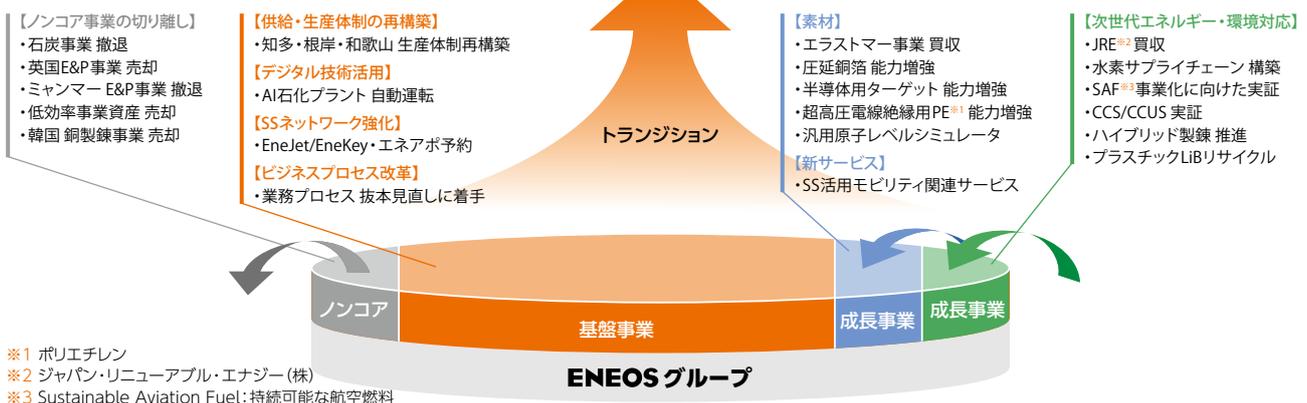
急拡大する圧延銅箔と半導体用スパッタリングターゲットの需要を確実に取り込むべく2つの新工場建設を決定したほか、先端素材分野のさらなる需要の増加に応えるため、国内外の新たな中核拠点となる工場建設に向けて用地を取得しました。

## その他(一部事業の売却・撤退)

### エネルギー事業

2021年5月に石炭事業からの撤退を決定し、オーストラリアおよびカナダの保有

## トランジションに向けた事業ポートフォリオ戦略の実行



権益を売却しました。

#### 石油・天然ガス開発事業

2022年3月に英国事業の売却完了、2022年5月にミャンマー事業からの撤退を決定しました。

#### 金属事業

2022年5月に韓国の銅製錬事業の売却を決定しました。

## Q3 第2次中期経営計画における「経営基盤の強化」の 取り組み状況について教えてください。

**A**

### 従業員一人ひとりの現場力を企業価値向上につなげていきます。

長期ビジョンで掲げる「ありたい姿」を実現するためには、事業戦略を確実に実行する強固な経営基盤が必要です。第2次中期経営計画においても、基本方針に「経営基盤の強化」を定め、取り組みを進めています。

ガバナンスの強化は企業を舵取りするうえで最も重要だと認識しています。特に、事業環境の変化が激しいなか、スピード経営を実現する執行体制と取締役会によるモニタリングの強化に重点を置いています。その一環として、2022年4月に取締役会議長を執行から分離しました。より透明性・客観性を高めた運営により、さらなる議論の深化を図ります。これから策定する第3次中期経営計画や脱炭素化に向けた中長期的な課題についても、適切なモニタリングを受けながら議論を進めます。

また、戦略実行の担い手である人材の育成・強化も当社の要といえるテーマです。働き方や人材育成、評価・処遇等の制度改革を通じて「挑戦する」企業風土に変えていきます。2022年4月から、ENEOSでは管理職に「ENEOSジョブグレード制度」<sup>※4</sup>を導入しました。私は、従業員一人ひとりの力、すなわち「現場力」を高めることが重要だと考えています。私の考える「現場力」とは、①従業員一人ひとりが社会のニーズを的確に捉え、②自分の持ち場・立場で自ら考え行動し、③社会的満足度を高めながら価値を生み出していく力です。

現場力を発揮するためには、固定観念にとらわれず、まっさらな・素直な気持ちで、ENEOSグループが社会から何を求められているかを常に多様な目線で考えること、そして我々が提供する価値との交点を探し続けることが必要不可欠です。これは、すべての事業や部門に共通することであり、従業員一人ひとりの現場力を結集することが当社グループの企業価値向上につながるものと確信しています。

<sup>※4</sup> ENEOSジョブグレード制度について、詳細はP.38「変革・挑戦する人材の育成・確保」を参照

**Q4** 第2次中期経営計画期間(2020~2022年度)の業績見通し、株主還元の考え方を教えてください。

**A** 中期経営計画利益目標の達成を見込み、1,000億円の自己株式取得を決定しました。

2020年5月に公表した当初の計画からは、新型コロナウイルス感染拡大による石油製品需要の大幅な減少、海外の製品市況の悪化、銅鉱山における操業制約等の大きな減益影響がありました。また、石油製品の生産・供給体制の再構築に伴う一過性損失が発生しましたが、資源価格高騰に伴うタイムラグを含む石油製品マージンの良化や石油・天然ガス開発、銅資源事業での増益、データ通信向けの旺盛な需要を受けた先端素材の増販増益がありました。これに加え、厳しい環境下に対応し、コスト削減や資産売却を積極的に進めたこと等により、中期経営計画3カ年の在庫影響を除いた営業利益は、目標の9,700億円を達成できる見通しです。また、ROE、ネットD/Eレシオもおおむね達成できる見通しです。

これらを踏まえ、総還元性向の考え方に沿って、上限1,000億円とする自己株式取得の実施を決定し、2022年5月に発表しました。このタイミングでの決定は、第2次中期経営計画最終年度の目標達成に向けた経営の強い決意と、当社の株主重視の姿勢を改めて示す必要があるとの考えに基づくものです。

今後も株主の皆様への利益還元が経営上の重要課題であるとの認識のもと、安定的な配当の継続を前提とし、中期的な連結業績の推移および見通しを反映した利益還元に努めます。

**Q5** 2022年5月に公表した新たなカーボンニュートラル計画について教えてください。

**A** 世界基準のカーボンニュートラル計画※5で脱炭素社会の形成に大きく貢献します。

当社グループは、2040年長期ビジョンを策定した翌年の2020年5月、自社生産活動に伴うCO<sub>2</sub>排出分(スコープ1・2)において2040年カーボンニュートラルを目指すことを宣言しました。その後、1.5°C目標に向けた日本政府の2050年カーボンニュートラル宣言やCOP26の開催、SBTi※6による科学的知見に基づく目標設定等の議論が進展し、脱炭素化に向けた世界的な動きが加速しました。

これらの動きを踏まえ、2022年5月に、既存の目標(スコープ1・2)に2030年中間目標(2013年度比46%削減)を追加すると同時に、CO<sub>2</sub>を物理的に回収・貯留

するCCS事業の推進等を施策として含め、より実効性を高めた計画にアップデートしました。また、お客様のCO<sub>2</sub>排出を含むスコープ3の2050年カーボンニュートラル目標を新たに設定しました。これらの目標は、パリ協定や1.5℃目標を目指す世界的な動きに合わせ、当社グループが脱炭素社会に貢献する強い決意を示したものです。この新たなカーボンニュートラル計画を戦略的かつ機動的に実現するため、2022年4月にカーボンニュートラル戦略部を設置しました。

目標達成への道のりは決して平坦なものではなく、政府や他企業、お客様等、社会全体で取り組む必要があります。その舵取りに当社は積極的に参画し、エネルギー・トランジションを強力に推進することで、脱炭素社会の形成に大きく貢献します。

※5 カーボンニュートラル計画について、詳細はP.31-36「FEATURE 脱炭素社会への貢献に向けて」を参照  
※6 Science Based Targets Initiative

## Q6 最後に、第3次中期経営計画策定に向けた考えを教えてください。

### **A** 社会や人々の生活を支え続ける企業として 責任あるトランジションの実現に向けた計画を策定します。

当社グループ理念で掲げているとおり、エネルギーや素材の安定供給を通じ、社会を発展させ、人々の生活を支えていくことが当社グループの使命であり、130年以上にわたって受け継いできた我々のDNAでもあります。

カーボンニュートラル計画の実現には長期的な取り組みが不可欠です。その過程では「社会や人々の生活を支え続けていく責任」と、「トランジションの達成」の両立が求められます。壮大なテーマですが、当社グループだからこそ挑戦し、リードしていけることであり、その完遂が企業価値の最大化につながると確信しています。

このトランジションの実行を支えるのは基盤事業です。そこで、基盤事業をはじめとした業務プロセス全般の見直しやデジタル技術の活用を通じた抜本的な変革をグループ全体で推し進めています。専任組織の設置等を通じて、ビジネスプロセスの再構築による業務効率改善やコスト削減、資産スリム化による効率性向上等を図っています。基盤事業の競争力強化と成長事業の育成の両面において、DXによる事業変革<sup>※7</sup>にも注力しています。

第3次中期経営計画については、事業環境と当社が果たすべき役割を認識し、責任あるトランジションの実現につながる計画として策定する考えです。

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りぬぐ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。

※7 DXの推進について、詳細はP.37「デジタル・トランスフォーメーションの推進」を参照

事業別戦略

# エネルギー事業

基盤事業の徹底効率化と成長事業の育成を推進します

## 事業環境と基本方針

### 事業環境

関連するSDGs



#### 当社の強み

- 生産最適化ツールによる競争力のある原油調達
- 全国12,000カ所超のサービスステーション (SS) ネットワーク
- 日本最大の製油所・製造所ネットワーク
- グローバルな潤滑油供給網
- 高機能な素材技術
- 太陽光・風力・バイオマス等の再生可能エネルギー事業の展開

#### リスク

- 人口減少やエコカーの普及等による石油製品内需減退
- コスト競争力の高い海外大規模製油所の新設
- グローバルで急速に進む脱炭素化
- ロシアによるウクライナ侵襲や新型コロナウイルス感染症による経済活動の停滞

#### 機会

- 再生可能エネルギー、水素・合成燃料等のクリーンエネルギー需要増
- 石油に続く次世代の柱となる事業の育成・強化
- アジアを中心とした新興国における経済成長と石油製品・石油化学製品の需要増



### 第2次中期経営計画の基本方針

1

基盤事業の競争力強化による  
継続的なキャッシュ創出

2

成長事業の育成・強化の  
ための選択投資および事業  
ポートフォリオ最適化の追求

3

経営基盤の強化

### 第2次中期経営計画の進捗

#### 基盤事業

#### サプライチェーン改革の断行・デジタル技術の積極導入

安全操業および安定供給を大前提に、サプライチェーン全体のさらなる競争力強化に取り組みました。2021年度は、前年度の大阪製油所の精製・製造機能に続いて知多製造所の製造機能を10月に停止。さらに根岸製油所の一部装置の廃止(2022年10月めど)、和歌山製油所の精製・製造・物流機能の停止(2023年10月めど)を決定しました。

デジタル技術の導入にも注力し、石油精製・石油化学プラントのオペレーションを自動化するAIシステムを開発<sup>\*1</sup>。AI技術による石油化学プラントの連続自動運転に国内で初めて成功しました。また、同社<sup>\*2</sup>と合併会社を設立し、新物質開発・材料探索を高速化する汎用原子レベルシミュレータ「Matlantis™」をクラウドサービスとして提供する事業を開始しました。

※1、2 (株)Preferred Networksとの協業

ENEOS株式会社  
代表取締役社長

齊藤 猛



## 成長事業

## 石油化学事業

## ケミカルリサイクルおよび誘導品分野への進出

茨城県鹿島地区において、三菱ケミカル(株)と共同でプラスチック油化事業を開始することを決定しました。2023年度に廃プラスチックからの油化処理開始を目指しています。

また、誘導品事業において、(株)ENEOS NUCの高圧電線

絶縁用ポリエチレンの生産能力を2023年度に増強することを決定しました。同社は世界で数社のみが持つ高い技術を有しています。アジア・欧州を中心に急拡大している需要を確実に取り込み、さらなる競争力強化を図ります。

## 素材事業

## エラストマー事業の開始

技術立脚型事業の獲得・拡大を目的に、JSR(株)から主に合成ゴムを製造・販売するエラストマー事業を買収し、2022年4月に(株)ENEOS マテリアルとして事業を開始しました。

同社の主力製品で、環境負荷低減に貢献する素材として成

長が期待される、業界最高水準性能のタイヤ素材をモビリティ産業に提供することにより、収益力の強化を図っていきます。

→詳細はP.24「FOCUS3」を参照

## 次世代型エネルギー供給・地域サービス

再生可能エネルギーの拡大・CO<sub>2</sub>フリー水素の国際的サプライチェーンの構築

2022年度末までに再生可能エネルギーによる総発電容量を100kW以上に拡大することを目標に、国内外で容量の積み上げに注力しました。また、さらなる事業拡大を目指し、国内有数の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 (株)の株式を取得し、同社を子会社化しました。

安価で安定的なCO<sub>2</sub>フリー水素の国際的サプライチェーン

の構築に向けて、国内外の企業・地域パートナーと連携しながら、実証実験や独自技術の開発等に取り組みました。実証事業のうち「MCH(メチルシクロヘキサン)サプライチェーンの大規模実証」を含む4件は、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構の「グリーンイノベーション基金事業」に採択されました。

→詳細はP.23「FOCUS 1」、P.34-36「水素事業の推進」を参照

## 地域コミュニティとの連携・モビリティサービスの展開

静岡市清水区袖師地区を中心とした次世代型エネルギーの推進および地域づくりを実現すべく、静岡県および静岡市と基本合意書を締結しました。また、東京都東村山市と2020年に締結した連携協定に基づき、EVを活用したエネルギーマネジメントサービス実証の実施を決定しました。

モビリティサービス事業については、SSネットワークを販売拠点としたカーリース事業「ENEOSカーリース」の全国展開を開始しました。同事業は、車の購入や維持管理にかかわる自動車ユーザーのストレスを緩和するサービスが評価され、モビリティ部門における2021年度グッドデザイン賞を受賞しました。

## 経営基盤

## 人事制度改革、デジタル技術の積極導入

人事制度改革の一環として、2022年4月に管理職を対象に「ENEOSジョブブレード制度」を導入しました。今後も一人ひとりの従業員が能力を最大限に活かせるよう、人材育成、評価・処遇の仕組みの改善、働き方改革等を推進し、創造と挑戦を志向する明るく活気のある企業風土の醸成を目指していきます。

また、事業活動のあらゆる場面においてデジタル技術を積

極的に導入し、複合的に活用する取り組みを進めました。これにより、基盤事業の効率化や画期的な新製品・新サービス創出を図っていきます。

→詳細はP.38「変革・挑戦する人材の育成・確保」、P.37「デジタル・トランスフォーメーションの推進」を参照

FOCUS

1

脱炭素・循環型社会への貢献

再生可能エネルギー事業の拡大

当社は第2次中期経営計画で、国内外での再生可能エネルギー総発電容量を2022年度までに100万kW以上に拡大することを掲げました。その達成に向けて下記の新規開発やM&Aなどを進めた結果、2022年3月時点で建設中を含む総発電容量は約123万kWと、目標を達成しました。

太陽光発電事業

国内では全国の自社遊休地を活用したメガソーラーの建設や、開発案件への出資による参画を進めてきました。海外では2021年の4月に米国テキサス州、6月に豪州クイーンズランド州、12月にベトナム・ハウザン省の太陽光

発電事業にそれぞれ参画しました。これらのほか、同年9月に日本板硝子(株)・米国のUbiquitous Energy社と合同で、透明な太陽光パネルを建物の窓として使用する国内初の実証実験を開始しました。

風力発電事業

2021年6月、当社の参画するコンソーシアムが長崎県五島市沖での洋上風力発電の事業者選ばれ、それを受けて設立した五島フローティングウインドファーム合同会社が2022年4月に国内で初めて公募占用計画の認定を受けました。この事業は2022年9月の工事着手、2024

年1月の商業運転開始を目指しています。また、2021年7月に、フランスのBW Ideol社と日本国内における商業規模での浮体式洋上風力発電ファームの共同事業開発契約を締結しました。

ジャパン・リニューアブル・エナジー(株)の株式取得

2022年1月、国内有数の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(株)を子会社化しました。同社は幅広い電源ポートフォリオを有する再生可能エネルギー事業者であり、太陽光・陸上風力・バイオマス発電所を一定規模保有していることに加え、洋上風力発電の開発にも積極的に取り組んでいます。



ジャパン・リニューアブル・エナジー(株) 鶴岡八森山風力発電所

TotalEnergies社との協業開始

2022年4月、当社とTotalEnergies社との間で、アジアでの法人向け太陽光発電の自家消費支援事業に関する合併契約を締結しました。同社は、この自家消費支援事業を世界規模で展開して幅広い実績を有しており、アジアで

最大規模の事業者です。ENEOSがこれまで培ってきた知見・ブランド力とのシナジー効果を発揮することで、国内外でのさらなる事業拡大を目指します。

## FOCUS

## 2

## 脱炭素・循環型社会への貢献

## モビリティサービス事業の取り組み

ENEOSの強みである全国12,000カ所超のSSネットワークを活かし、EV(電気自動車)関連サービスの展開を図っています。

外出先で充電する経路充電、「ENEOSでんき」と連携して自宅等で充電する基礎充電向けサービス、EVのリース・シェアリングやメンテナンス等を検討・推進しています。

これらのうち経路充電については、2022年6月に日本電気(株)からEV充電サービス事業を承継し、約4,600基のEV充電器(普通充電器)の運営を開始しました。また、急速充電器については、2025年度時点で1,000基以上、2030年度時点で最大10,000基の設置を計画しています。今後のEV普及を見据え、EV充電ネットワークの拡充を推進していきます。



経路充電事業のイメージ

## FOCUS

## 3

## 素材事業の強化・成長への取り組み

## エラストマー事業の開始

JSR(株)のエラストマー事業を承継した(株)ENEOSマテリアルが、2022年4月に事業を開始しました。

同社のエラストマー事業は、モビリティ産業に不可欠かつ環境負荷低減に貢献する素材を提供しています。主力製品は、低燃費・高性能タイヤのトレッド(路面との接地面)の原材料として欠かせない溶液重合スチレン・ブタジエンゴム(SSBR)です。同社の持つポリマー技術力およびグローバルな生産拠点・販売体制と、当社グループのエラストマー関連分野における研究開発技術ならびに基礎化学品原料の安定供給能力を掛け合わせて、シナジー効果の創出を進めています。

機能材事業においては、このエラストマー事業を核として、高性能素材の開発・事業化にリソースを集中し、高性能素材メーカーとしてワールドワイドな事業規模とプレゼンスの確立を目指します。

## ○ (株)ENEOSマテリアルの主な製品

モビリティ分野で用いられるタイヤ向け合成ゴム(SSBR等)を主な製品とし、幅広い製品ラインアップを保有しています。

## エラストマー製品の用途例



事業別戦略

# 石油・天然ガス開発事業

基盤事業の強化と、脱炭素社会の実現に向けた成長事業に取り組みます

## 事業環境と基本方針

### 事業環境

関連するSDGs



#### 当社の強み

- 産油国政府や地域との長期的な関係を重視した安全安定操業
- CCS/CCUS技術に関する、米国での事業推進や、東南アジアでの共同研究、および豪州の洋上CCSプロジェクトへの参加による知見の蓄積

#### リスク

- 地政学的リスクの増大による、エネルギー需要および市況の不安定化・不透明化
- 環境意識の高まりによる、脱炭素化のさらなる加速と化石燃料需要への不透明感の増大

#### 機会

- 世界的なガスシフトならびにアジア新興国の経済発展による堅調な天然ガス需要
- 「脱炭素化技術」としてのCCS/CCUS技術の需要拡大

### 第2次中期経営計画の基本方針※1

※1 環境対応型事業強化のため、当初基本方針を見直し

1

基盤事業（石油・天然ガス開発事業）  
エネルギー安定供給の確保と、成長事業に向けた  
資金的・人的・技術リソースの源泉

2

成長事業（環境対応事業）  
ネットゼロの取り組みを通じた  
環境価値の創造

## 第2次中期経営計画の進捗

### 基盤事業

#### 安全・安定操業と収益改善の達成

2021年度は、新型コロナウイルス感染症の流行下においても安全・安定操業を継続し、生産数量はほぼ前年度並の日量12.1万バレルとなりました。

ベトナムでは、当社がオペレーターとして生産操業している15-2鉱区の事業パートナー各社との間で、ライセンス期限以降の操業契約継続に向けた相互協力についての覚書を締結し

ました。パプアニューギニアでは、将来の天然ガス供給源として期待されるプニャンガス田について、同国政府等との間で、今後の開発に関する枠組みを定める契約を締結しました。

また、選択と集中による事業ポートフォリオの見直しの一環として、英国事業を売却しました。

JX石油開発株式会社  
代表取締役社長

中原 俊也



## 成長事業

## 環境対応事業の推進

2021年度は、CCS<sup>※2</sup>/CCUS<sup>※3</sup>技術のさらなる知見獲得・向上を目的として、豪州の洋上CO<sub>2</sub>回収貯留ハブ・プロジェクト「CStore1」に参加しました。

また、インドネシアのタングー LNG事業では、CCUS技術を用いたCO<sub>2</sub>排出量の削減および天然ガスの生産効率向上・増産を図る開発計画について、現地当局の承認を得ました。

環境対応事業を迅速かつ集中的に推進する組織として「サ

ステナブル事業推進部」を設置しました。さらに、革新的技術・事業ノウハウの早期獲得、持続可能な事業基盤の確立、地域社会のカーボンニュートラルへの貢献等を目的として、中条油業所内に「中条共創の森 オープンイノベーションラボ (NOil)」を開設しました。

※2 Carbon dioxide Capture and Storage (CO<sub>2</sub>回収・貯留)

※3 Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage (CO<sub>2</sub>回収・利用・貯留)

## FOCUS

## 1

## カーボンニュートラルへの貢献

## CCS/CCUS技術の活用

## 研究・調査の推進

JX石油開発は、米国での大規模な商業プロジェクトで長年培ってきたCCS/CCUS技術のさらなる実用化に向け、さまざまな研究・調査を進めています。

マレーシアでは2020年から、国営石油会社と共同で、高濃度のCO<sub>2</sub>を含有するガス田における環境負荷の低い開発モデルについて基礎的な研究・調査を進めています。

2021年度に参加した豪州の「CStore1」事業は、豪州およびアジア太平洋地域の産業施設からCO<sub>2</sub>を回収・液化して船舶で輸送し、豪州沖合に地下圧入・貯留するという大

規模な事業です。

さらに、日本国内での実用化に向け、電源開発(株)と共同で、日本国内のCO<sub>2</sub>排出源調査およびCO<sub>2</sub>回収・輸送に関する調査を独立行政法人石油天然ガス・金属鉱物資源機構(JOGMEC)から受託しました。これら調査への対応のみならず、日本国内の排出源で分離・回収されたCO<sub>2</sub>を国内適地に貯留する独自のプロジェクトを推進すべく、社内体制を整備しました。

→詳細はP.33「CCSの推進」を参照

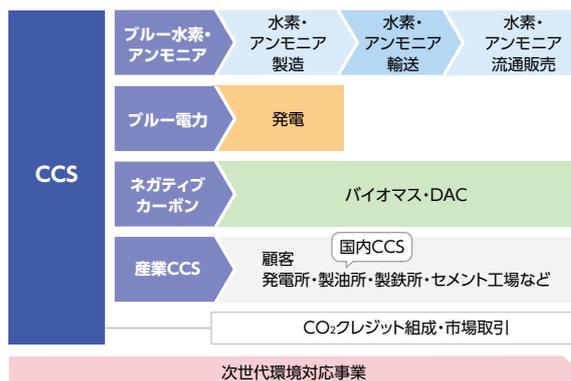
CCS/CCUS技術を<sup>てこ</sup>梃子とする新規事業の育成

JX石油開発のCCS/CCUS技術を梃子に、新たな環境対応事業を創出し、これを成長事業として育成することを目指しています。天然ガス開発にCCS/CCUS技術を導入して生産されるクリーンなガスを活用した発電事業や、CO<sub>2</sub>を分離した後の残渣ガスを利用したブルー水素・アンモニア<sup>※4</sup>製造等の事業を検討していきます。

2021年度は、環境対応型事業に資する知見・技術の獲得・向上に向けて、米国の8 Rivers社と包括提携協定を締結しました。同社は、持続可能な脱炭素社会の実現に注力する先進的な企業です。

※4 CCSやCCUS等を行うことでCO<sub>2</sub>を大気放出せずに製造した水素・アンモニア等のエネルギー

## ○ 新規ビジネスモデルの例



事業別戦略

## 金属事業

銅やレアメタルの新たな価値を創出し、データ社会の発展と革新に貢献します

### 事業環境と基本方針

#### 事業環境

関連するSDGs



#### 当社の強み

- 電気が使われる社会で中心素材となる銅や各種レアメタルを主力とする製品群
- 資源開発、製錬事業で培った高純度化・リサイクル等の要素技術
- さまざまな要素技術を組み合わせ応用した、グローバルニッチトップの機能材料・薄膜材料等の製品ラインアップ
- 資源、製錬から先端素材、リサイクル事業までの一貫したサプライチェーン

#### リスク

- 資源開発：収益性を左右する金属価格の変動、優良鉱石の減少、環境規制強化、資源ナショナリズムの台頭
- 製錬・環境リサイクル：アジア企業との競争激化、日本国内市場の縮小
- 先端素材：製品ライフサイクルの短期化・代替素材登場・景気悪化等による市場喪失リスク

#### 機会

- IoT・AI分野の進展による電子デバイスの増大、高機能・多機能化に伴う先端素材の需要拡大
- 循環型社会への要求の高まりによるリサイクルのニーズ拡大
- 新興国の経済成長とそれに伴う中間層の拡大や、用途増大による銅やレアメタルの需要拡大



### 第2次中期経営計画の基本方針



### 第2次中期経営計画の進捗

戦略投資・技術開発

人材育成

#### 拡大する需要に応じた先端素材の生産能力増強

新型コロナウイルスの影響長期化に伴う半導体需要やデータ社会進展加速を背景に、スマートデバイス、通信インフラ、パワーデバイス向けの先端素材の需要が大幅に拡大しています。すでに前中期経営計画期間から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能力の計画的な増強を進めていますが、想定を上回る旺盛な需要に応えるべく、増強計画の前倒しや上積み等の対応を行っています。

2021年12月には、茨城県日立市内に圧延銅箔・半導体用

ターゲットの生産を担う2つの工場の新設を決定しました。また2022年3月には、茨城県ひたちなか市に先端素材関連の新規事業を担う新工場建設のための大規模用地を取得するとともに、半導体用スパッタリングターゲット事業の強化および新規事業展開のために米国アリゾナ州に大規模用地を取得しました。

→詳細はP.29「FOCUS 1」を参照



JX金属株式会社  
代表取締役社長

村山 誠一

## 新規事業のシーズ探索・育成

データ社会の進展や脱炭素化等の社会トレンドをビジネスチャンスと捉え、新規事業創出を目指しています。2021年度は新たにリチウムイオン電池の次世代向け電極を開発しているイスラエルのスタートアップAddionics Limitedへの出資や、東京工業大学と連携したベンチャーキャピタルファンド「み

らい創造二号投資事業有限責任組合」への出資を開始し、共創型開発の推進を進めています。

これらの活動に加え、社内部門間の交流とアイデア実現支援の仕組みにより、自主的にイノベーション創出にチャレンジする付加価値創出型人材の育成に取り組んでいます。

## 「ハイブリッド製錬」実現に向けたリサイクル原料増集荷・増処理

脱炭素社会に欠かせない銅、レアメタルといった資源の安定確保や資源循環への関心が高まるなか、JX金属では、エネルギー消費の低減や資源の安定確保を目的に、リサイクル原料投入比率をさらに高める「ハイブリッド製錬」を推進しています。

2040年に銅製錬時のリサイクル原料投入比率を50%ま

で高めることを目標に、技術確立やリサイクル原料の増集荷・増処理体制の確立を進めていきます。第2次中期経営計画期間においては、eCycle Solutions Inc.の株式の取得、台湾にあるリサイクル拠点の集荷・処理能力の増強、大分リサイクル物流センターの設置、佐賀製錬所での原料前処理能力の増強等を進めています。

## リチウムイオン電池リサイクルと材料開発の一体的な推進

使用済みのリチウムイオン電池に含まれるコバルト・ニッケル・リチウム等のレアメタルを再び車載用電池の原料として使用する「クローズドループ・リサイクル」の実現に向けた技術開発と仕組みづくりを進めています。

また、同時に、次世代電池として期待される全固体電池向け材料等の技術開発も推進しており、リサイクルと材料開発の両輪での事業化を加速していきます。

→詳細はP.30「FOCUS 2」を参照

## ポートフォリオ見直し

### 韓国銅製錬事業の売却

事業ポートフォリオの見直しを進めた結果、より重要な領域に経営資源を集中させることを目的に、JX金属の子会社であ

る日韓共同製錬(株)が保有するLS-Nikko Copper Inc.の全株式(49.9%)を売却しました。

## SDGs

### CO<sub>2</sub>ネットゼロに向けた活動と、イニシアチブへの参画を通じた事業の透明性の確保

JX金属はCO<sub>2</sub>ネットゼロの達成を目指し、自社のCO<sub>2</sub>排出量を2030年度に2018年度比で50%削減するという中間目標を設定しています。その達成に向け、全事業領域でのCO<sub>2</sub>フリー電力への切り替え、太陽光発電の導入等によるエネルギー創出、リサイクルの一層の推進、燃料転換や抜本的なプロセス開発等に取り組んでいます。

また、全社的なESGへの取り組みを進めています。資源開発領域でのICMM<sup>\*1</sup>、先端素材領域でのRBA<sup>\*2</sup>等、各事業領域でのイニシアチブへの参画を通じて、原料からのサプライチェーンの透明性が裏付けられた先端素材の安定供給を目指しています。

<sup>\*1</sup> International Council on Mining & Metals: 国際金属・鉱業評議会

<sup>\*2</sup> Responsible Business Alliance: 旧電子業界CSRアライアンス(EICC)

FOCUS  
1

生産能力の増強

圧延銅箔・高機能銅合金条、半導体用スパッタリングターゲット等  
先端素材の増産体制構築

日立市内に2つの新工場建設を決定

最先端の電子機器向け材料として世界的に需要が拡大している半導体用スパッタリングターゲット・圧延銅箔の生産能力増強を目的に、茨城県日立市内に2つの工場を新設

します。これにより2020年度比での生産能力を、半導体用スパッタリングターゲットで約80%、圧延銅箔で約25%それぞれ増強する計画です。

半導体用スパッタリングターゲット



FPC用圧延銅箔



茨城県ひたちなか市と米国アリゾナ州に新工場建設のための大規模用地を取得

茨城県ひたちなか市に約24万m<sup>2</sup>の工場用地を取得しました。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、2025年度初頭の操業開始を計画しており、投資規模は2,000億円の見込みです。

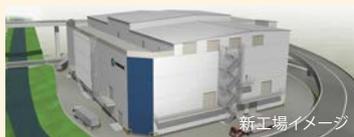
また米国アリゾナ州にも約26万m<sup>2</sup>の土地を取得することを決定しました。大手半導体メーカー各社の大規模工場新設が予定されている米国に十分な用地を確保することで、半導体用スパッタリングターゲットの生産能力を機動的に拡大していきます。さらには同用地を新規事業展開のためにも活用し、北米における先端事業分野の中心地としていく考えです。

需要拡大に向けて茨城県日立市内に2つの新工場を建設

さらなる増産に向けた用地取得

日立新工場(仮称) (2024年完成予定)

生産製品 | 圧延銅箔



圧延銅箔

能力増強の推移  
(17FY=1.0)



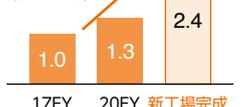
日立北新工場 (2025年完成予定)

生産製品 | 半導体用スパッタリングターゲット



半導体用ターゲット

能力増強の推移  
(17FY=1.0)



茨城県ひたちなか市 (2025年度以降順次稼働)

生産製品 | 半導体用スパッタリングターゲット  
圧延銅箔・高機能銅合金条  
先端素材関連の新規事業



アリゾナ州メサ (2024年度以降稼働開始)

生産製品 | 半導体用スパッタリングターゲット  
先端素材関連の新規事業

FOCUS  
2

## EVシフト時代に向けた技術開発の推進

## 「クローズドループ・リサイクル」と次世代電池向け材料の技術開発

## リチウムイオン電池リサイクルと材料開発の一体的な推進

使用済みのリチウムイオン電池に含まれるコバルト・ニッケル・リチウム等のレアメタルを再び車載用電池の原料として使用する「クローズドループ・リサイクル」の実現に向けた技術開発と仕組みづくりを進めています。

技術開発センター（茨城県日立市）の小型試験装置では、電池として再利用可能な高品質の原料を取り出す技術をすでに確立しています。2021年度から、その技術をスケールアップさせた実証試験をJX金属サーキュラーソリューションズ（福井県敦賀市）で進めています。このプロジェクトは国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）の「グリーンイノベーション基金事業」に採択され、2022年度からNEDOの支援のもとで研究開発・実証と社会実装を推進していきます。

同時に、次世代電池として期待される全固体電池向け材料等の技術開発も推進しており、リサイクルと材料開発の両輪での事業化を加速していきます。



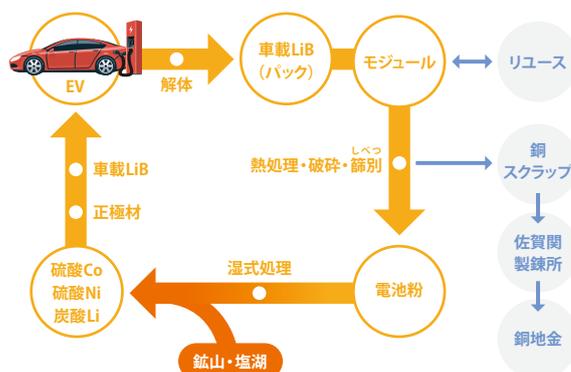
小型試験装置（日立事業所内）



JX金属サーキュラーソリューションズ（福井県敦賀市）

## 「クローズドループ・リサイクル」の実現に向けてドイツ国内のコンソーシアムへ参画

JX金属は、関係会社のTANI OBIS GmbHを介して、ドイツ国内のコンソーシアム「HV BatCycle」へ2022年度から参画しています。同コンソーシアムは「クローズドループ・リサイクル」に関する手法を研究・開発することを目的に、ドイツ連邦経済・気候保護省（BMWK）の支援のもと、フォルクスワーゲングループをはじめとするドイツ国内の企業・研究機関・学術機関によって結成されたものです。EVの普及拡大に向けて産官学の取り組みが活況を呈する欧州において、車載用リチウムイオン電池リサイクルの社会実装に向けてさらに歩みを進めていきます。

○ JX金属グループが目指す  
「クローズドループ・リサイクル」

## ENEOS

# 本気で挑むカーボンニュートラル計画 ～ 世界基準に進化 ～

エネルギーを扱うENEOSグループにとって、気候変動問題は  
経営上の重要なリスクであると同時に最大の機会です。

その方向性を明確に示すため、2040年に向けた長期ビジョンのありたい姿の1つとして  
「低炭素・循環型社会への貢献」を掲げるとともに、  
スコープ1・2だけでなくスコープ3についてもカーボンニュートラルへの取り組みを表明しています。

## スコープ1・2 (自社生産活動に伴うCO<sub>2</sub>排出) の削減目標

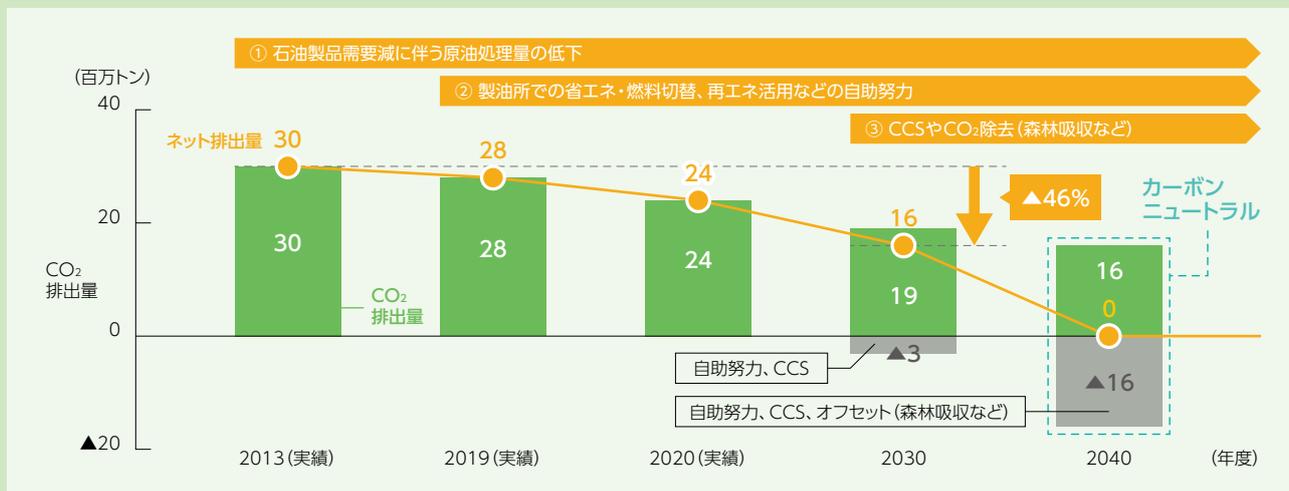
2030年

CO<sub>2</sub>排出量 年間**1600**万トン以下  
(2013年度対比▲46%)

2040年

カーボンニュートラル<sup>※1</sup>実現

※1 オフセット手段のカウントはSBTIを参考にCO<sub>2</sub>直接除去手段のみ採用



## スコープ3 (お客様分を含む間接的なCO<sub>2</sub>排出) の削減目標

2050年

カーボンニュートラルを目指す

社会インフラ全体のエネルギー転換を推進  
するため、政府や他企業と歩調を合わせさまざまな取  
組みにチャレンジしていく

- 再生可能エネルギーの拡大
- 水素の普及・拡大
- カーボンニュートラル燃料 (SAF・合成燃料等) の早期実用化

## 脱炭素社会へ向けて

### 社会のエネルギー・トランジションに貢献

社会や人々の暮らしを支えるエネルギーの安定供給を持続可能なものにするためには、温室効果ガスを排出しないグリーンなCO<sub>2</sub>フリーエネルギーへの転換が必要です。

当社グループは、十分な経済性を有するCO<sub>2</sub>フリーエネルギーを早期に社会普及させるため、石油精製・販売で培った技術や、製油所・物流・SSネットワーク等のアセットをフル活用したさまざまな施策を検討・推進しています。再生可能エネルギーの拡大、CO<sub>2</sub>フリー水素サプライチェーンの早期構築、カーボンニュートラル燃料であるSAF (Sustainable Aviation Fuel) や合成燃料等の普及・拡大を通じて社会のエネルギー・トランジションに貢献します。

### 移行期のエネルギー安定供給の維持

一方で、それらエネルギー転換には、供給・需要の両サイドにおいて社会インフラが整備されるまでに期間を要します。その移行期のエネルギー供給を途切れることなく安定的に行うためには、必要な石油製品の供給を継続しつつ、CO<sub>2</sub>フリーエネルギー供給の準備に並行して取り組む必要があります。

当社グループは、移行期のCO<sub>2</sub>排出を抑制するため、石油製品等の生産過程で発生するCO<sub>2</sub>排出(スコープ1・2)を、CO<sub>2</sub>回収・貯留(CCS)や森林吸収等で物理的に削減・オフセットすることで、安定したグリーンな「現在」と「未来」のエネルギー供給に貢献します。

### ○ 気候変動リスク／機会に対する取り組みと施策



### 脱炭素社会に向けたENEOSグループの渉外活動

パリ協定や1.5°C目標の実現は社会全体で取り組む必要があります。政府と政策が果たす役割が極めて大きいと考えます。そこで当社グループは、政府のイニシアティブ、経済団体・業界団体やその活動へ積極的に参加し、政策提言の策定等にも関与・貢献しています。特に関係性が強く気候変動政策に

大きな影響力を持つのは、政府の中でも経済産業省・環境省、日本経済団体連合会(経団連)および石油連盟(石連)です。今後もこれら機関・団体等との連携や働きかけを通じて、政策・技術革新・社会の方向性やお客様のニーズが最大限揃うよう努力し、2050年カーボンニュートラルを目指します。

### ○ 渉外活動の取り組みと活動・成果

政府	スタンス	2050年までに脱炭素社会を実現し、温室効果ガスの排出を実質ゼロにする
	当社の取り組み	・政府目標である2050年カーボンニュートラルに則した石油精製・販売事業、電気・ガス事業、水素事業に係る政策提言策定などへ関与・貢献 ・経団連副会長 <sup>*2</sup> ・石油連盟会長 <sup>*3</sup> としてエネルギー・気候変動関連の審議会等の各種会議体に参加、積極的な政策提言を実施
	当社の活動・成果	[経済産業省] ・政府の長期CCSロードマップとも連動、2030年事業開始に向け官民一体で推進 (P.33参照) ・NEDOのグリーンイノベーション基金事業に当社プロジェクト(水素事業など)が採択 ・GXリーグ(GX:グリーントランスフォーメーション)における制度設計へ積極的に提言を実施 [環境省] ・「脱炭素社会構築のための資源循環高度化設備導入促進事業」の支援を受け、 廃プラスチックの油化リサイクルを事業化(2023年稼働予定)
経団連	スタンス	[2050年カーボンニュートラル]に向け政府とともに不退転の決意で取り組む
	当社の取り組み	・エネルギー・環境分野に係る政策形成をリードすると同時に政策提言策定などへ関与・貢献 ・副会長として毎月の会長・副会長会議に参加、環境安全委員会委員長 <sup>*4</sup> として審議会等の各種会議体やCOPなどに参加、政策提言を実施
	当社の活動・成果	・経団連と政府が連携し、脱炭素社会の実現に向けたイノベーション創出を後押しするイニシアティブ「チャレンジ・ゼロ」に参加 ・自主的排出量取引について賛同を表明
石連	スタンス	2050年事業活動に伴うCO <sub>2</sub> 排出のカーボンニュートラルを目指すとともに、社会全体のカーボンニュートラルの実現に貢献する
	当社の取り組み	・石油業界の最大手会社として、石油・エネルギー産業全般に係る政策形成をリードすると同時に政策提言策定などへの関与・貢献 ・会長として毎月の理事会や会長会見を通じ、石油業界の気候変動に係る議論をリード・対外発信
	当社の活動・成果	・自主的排出量取引について賛同に向け検討中

<sup>\*2</sup> 2021年度の役職、2022年度8月までは審議委員会副議長として活動 <sup>\*3</sup> 2022年度8月の役職、2022年度9月からは副会長として活動 <sup>\*4</sup> 2022年度8月までの役職

## CCSの推進

### 主要なCO<sub>2</sub>排出事業者としてCCSに率先して取り組み、 エネルギー安定供給とカーボンニュートラル実現に貢献します

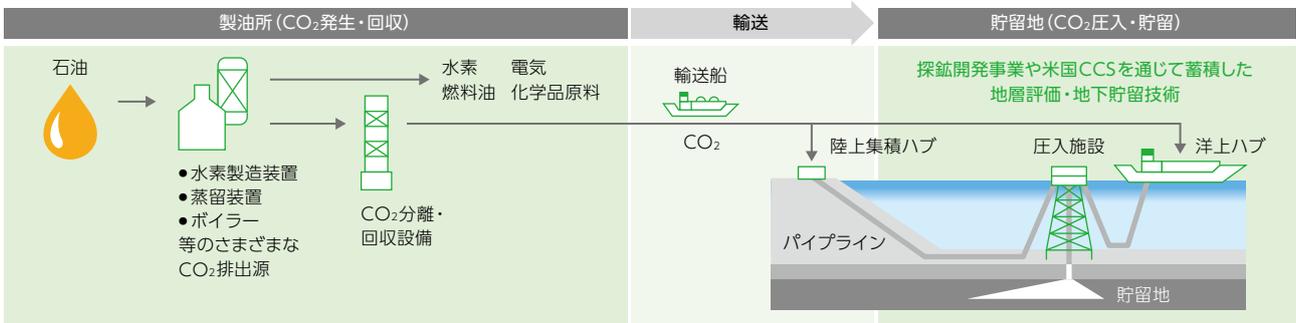
当社グループは、2050年カーボンニュートラルを目指す政府や、その実現に向けて積極的に取り組むさまざまな事業者と連携し、国内初の大規模CCS事業を2030年度に開始すべく準備を進めています。

当社グループの石油・天然ガス開発事業では、米国テキサス州において、火力発電所の排ガスから回収したCO<sub>2</sub>を

地中に圧入するCCS/CCUS事業を2016年から商用化しており、地層評価やCO<sub>2</sub>圧入等に関する技術や知識をすでに有しています。これらのノウハウを、電源開発(株)との国内CCSに関する取り組み(2022年5月発表)に最大限活用し、同社の技術も組み合わせながらスケールアップやコストの最小化を推し進め、本格的なCCSの実装を目指します。

#### ○ CCS事業フロー(製油所からのCO<sub>2</sub>回収・貯留)

石油製品等の生産過程で発生するCO<sub>2</sub>を装置から直接回収し、パイプラインや船を通じて輸送し適切な貯留地に圧入



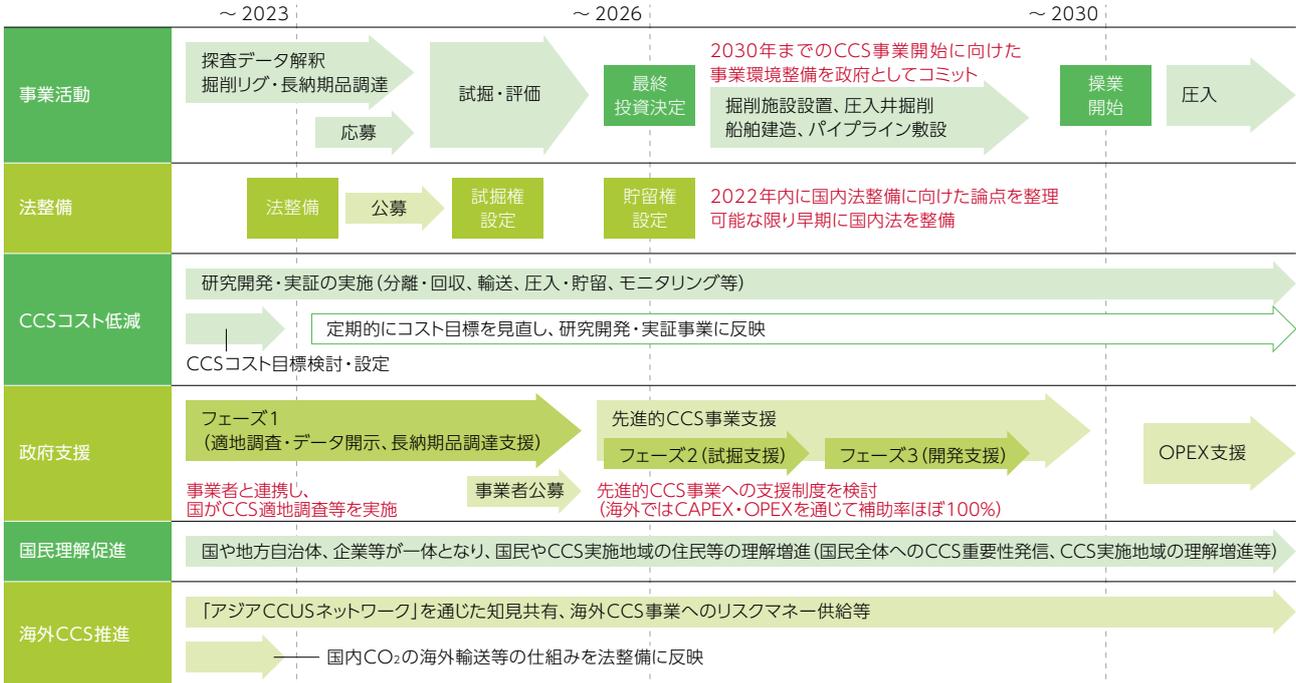
#### 日本政府との連携

経産省は、2050年カーボンニュートラルの実現に向けCCS長期ロードマップ検討会を発足し、2022年5月に中間とりまとめを公表しました。その中で政府は、2030年までのCCS事業開始に向けた事業環境整備をコミットしてお

り、法整備や国民の理解促進、財政面での支援等を検討しています。この枠組みに沿って、当社グループはCCS事業を推進します。

#### ○ 経済産業省 CCS長期ロードマップ検討会 中間とりまとめ

(注) 経済産業省 2022年5月11日公表資料を元に当社作成



## 水素事業の推進

水素の大量消費社会の到来を見据えてCO<sub>2</sub>フリー水素サプライチェーンの構築に取り組み、カーボンニュートラルの実現に貢献します

水素エネルギーは利用段階でCO<sub>2</sub>を排出せず、用途も発電だけでなく、工場の熱や鉄を製造する際の還元剤等に広く利用されるため、その本格的な普及が2050年カーボンニュートラル実現の大きな鍵を握っています。

当社グループは、長期ビジョンにおいて、今後のカーボンニュートラル社会に対応しながら、持続可能な成長を遂げるために掲げた、「次世代エネルギー供給事業」の一環として「CO<sub>2</sub>フリー水素サプライチェーンの構築」や「地産地消型の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」といった、さまざまな切り口で、水素を活用した新たなビジネスの創出に力を入れています。

新たな水素供給インフラを迅速に整えるべく、私たちの製油所を積極的に有効活用しようとしています。製油所では多量の水素を安全に取り扱ってきたノウハウを有すること、港湾・棧橋・タンク等の既存インフラが活用できること、加えて発電所や製鉄所等、大きな水素の潜在需要が見込まれる産業部門の事業所が数多く近隣にあるなど立地

ENEOS株式会社  
執行役員  
水素事業推進部長

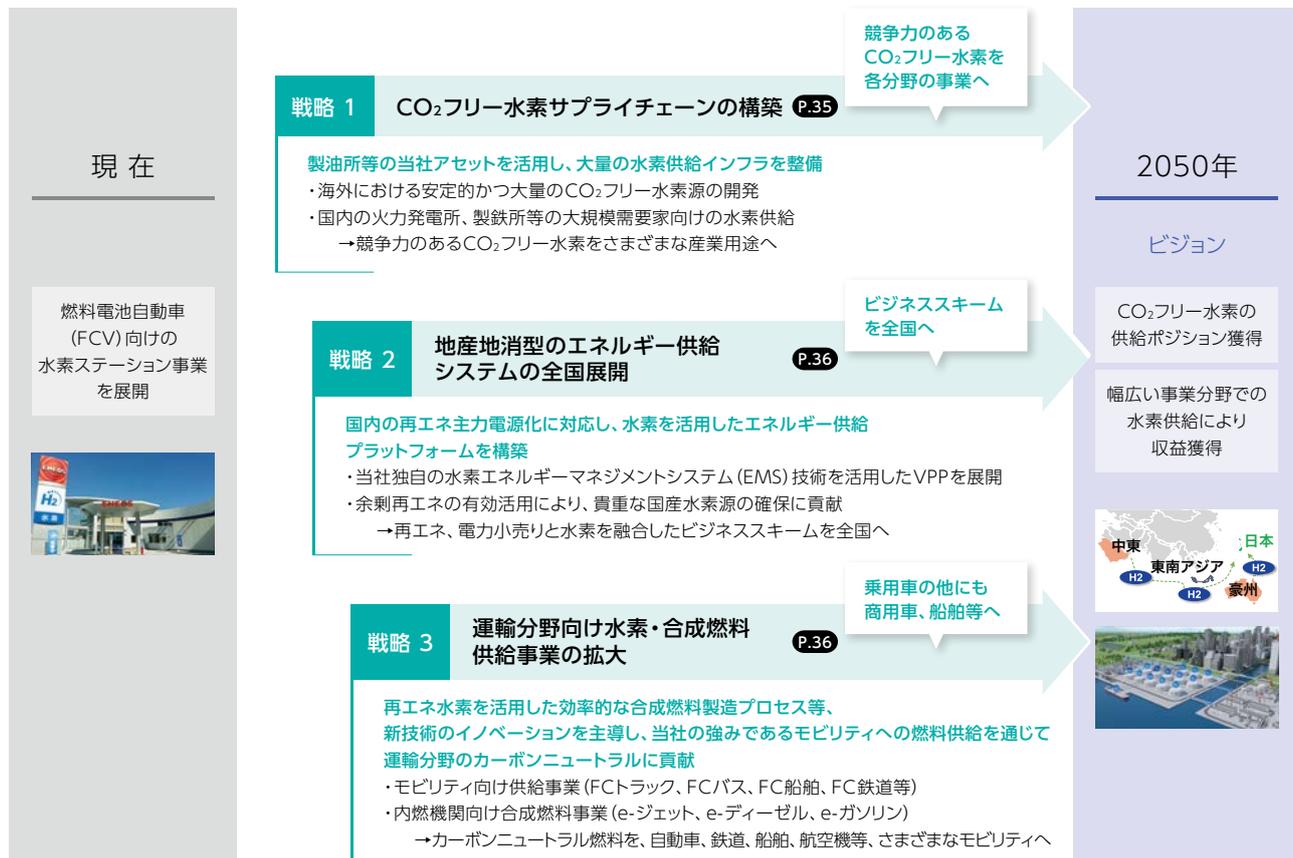
塩田 智夫



面でも大変恵まれており、水素を安定供給するための重要拠点となるポテンシャルを秘めています。

昨年、政府の「グリーンイノベーション基金」に採択され、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たところですが、水素の社会実装に大きな役割を果たせるよう、こうした取り組みを通じて早期の商用化を目指していきます。

## 水素事業の戦略と2050年ビジョン





戦略2

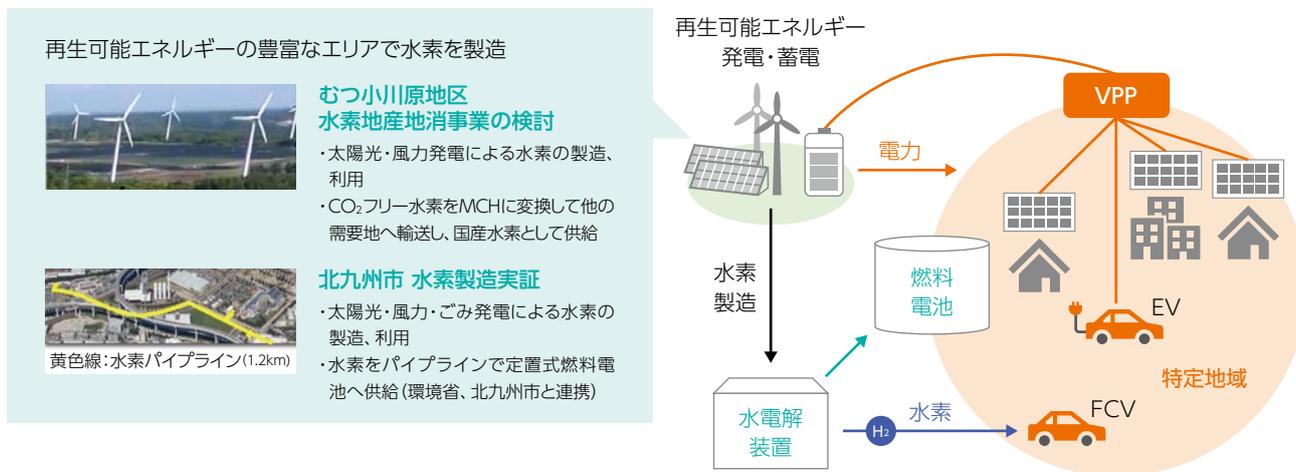
地産地消型のエネルギー供給システムの全国展開

太陽光や風力発電は天候や時刻で出力が変動するため、再生電力の主力電源化の進展に伴い電力系統の需給調整が課題となります。その解決策の1つとして余剰な再生電力を水電解装置で水素に転換し活用するPower to Gas (P2G) が注目されています。

再生資源が豊富な東北や九州等の地域において、当社グループはVPP (Virtual Power Plant) 技術と水電解装置を組み合わせ、CO<sub>2</sub>フリー水素を効率的に製造する地産地消型のエネルギー供給システムの導入に向けて、地方自治体や地元企業と連携しながら検討を進めています。

国内の地産地消型CO<sub>2</sub>フリー水素事業展開イメージ

地域の再生可能エネルギーや太陽光等の分散電源を統合・最適化するVPP技術と水素製造を組み合わせた独自の水素エネルギーマネジメントシステム (EMS) の構築を目指します



戦略3

運輸分野向け水素・合成燃料供給事業の拡大

当社グループは、2014年よりFCV向けの水素ステーション事業を開始し、現在、国内全体の約3割にあたる47カ所を運営しています。今後、燃料電池車は充填時間の短さと航続距離の長さが活かせるバスやトラックなど商用車を中心に普及すると見込まれており、これに対応した大型の水素ステーションを整備していくとともに、水素ステーションに水電解装置を設置し、再生資源由来の電力からCO<sub>2</sub>フリー水素を製造・販売する取り組みを進めます。

また、再生資源由来のCO<sub>2</sub>フリー水素とCO<sub>2</sub>を合成することで製造される合成燃料は、既存のエンジンや燃料供給インフラをそのまま活用でき、電化や水素活用に適さない領域での使用が期待されるカーボンニュートラル燃料の1つです。

当社グループは、合成燃料の普及・拡大を目指し、高効率な製造プロセスや高性能な触媒開発にも取り組んでいます。

水素ステーション事業戦略

基本戦略	具体的な施策内容
1 大型商用車の新規需要開拓 (FCトラック、バス)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存水素ステーションの増強</li> <li>・大型水素ステーションの新設 (ENEOSのサービスステーションネットワークを活用)</li> </ul>
2 水素ステーションの建設費・運営費削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>・さらなる規制改革の動きかけ</li> <li>・主要機器類のパッケージ化による水素ステーションの小型化 (SSの併設に適用)</li> <li>・セルフ化の推進、点検補修費の削減</li> </ul>
3 カーボンニュートラルへの対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・水電解装置を設置した水素ステーションの展開</li> </ul>



総合型水素ステーション (FC鉄道・FCV向け供給)



東京大井水素ステーション (FCバス対応型)



横浜旭水素ステーション (CO<sub>2</sub>フリー水素を供給)

## デジタル・トランスフォーメーションの推進

### 基盤事業の競争力強化と成長事業の育成に向けて

第2次中期経営計画の3年間で、長期ビジョン実現に向けた変革を推進する期間と位置付け、その実現のため全社的にデジタル・トランスフォーメーション(DX)を推し進めています。当社グループの強みにデジタル技術を掛け合わせることで、基盤事業のさらなる競争力強化と画期的な新製品・新サービスの創出を目指します。

### DX推進体制・ガバナンス

当社グループは、CDO(デジタル推進責任者)を設置するとともに、グループ各社にてDX推進体制を整えています。

ENEOSでは、CDOを委員長とするDX推進委員会を設置しています。四半期ごとに開催する同委員会で、DXの戦略・方向性、課題事項および効果の創出状況に関する審議を行っています。

DXに対する投資にあたっては、事業戦略やDXの方向性との整合性、投資採算、経営リスクを審議したうえで、適切に経営資源を割いています。さらに、外部の知見も積極的

に活用すべく、(株)Preferred Networksや(株)イクシス等の高い技術力を有する企業との協業を通じ、全体としてリスクを抑えつつ不確実性の高い新技術の活用や新規事業の創出等の新たな挑戦を後押ししています。

### 新たな企業価値・顧客体験を創出できる

#### デジタル人材の育成

DX推進に必要なデジタル人材育成は重要な取り組みの1つです。デジタル人材に求める知識や能力を定義し、実践的なプログラムを通じて育成に注力しています。

ENEOSでは、デジタルリテラシー・基礎力の底上げを目的とした「基礎」レベルの研修と、より深い知識を習得し実践を目指す「専門」レベルの研修を複数用意しています。基礎レベルの研修は、2020年度から3年かけて、スタッフ系従業員の約半数にあたる3,000名の育成を目標に、2021年度までの累計で約2,500名が受講しています。各段階の研修においても目標を上回るペースで育成が進んでいます。

### DXの活用事例

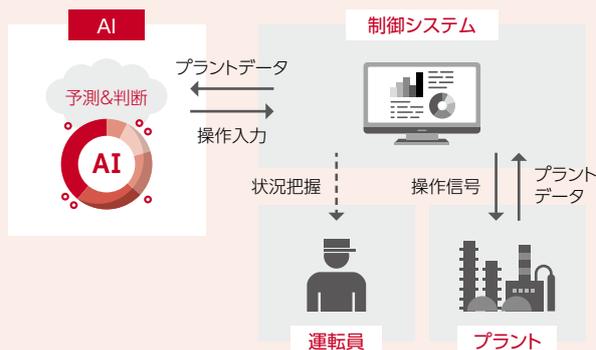
製造現場やサプライチェーンの各分野においてDXに向けた取り組みを進めています。また、新規物質開発や材料探索へのDXの活用にも取り組んでいます。

#### 基盤事業の効率化

AI活用による石油精製・石油化学プラント自動運転

- プラント自動運転AIシステムを開発<sup>※1</sup>し、石油化学プラントでの2日間にもわたる連続自動運転に国内で初めて成功
- 生産効率化・省エネを実現するため、より広範囲に適用できるプラント自動運転AIモデルの導入を目指す

#### ○ AIによる自動制御(将来像)



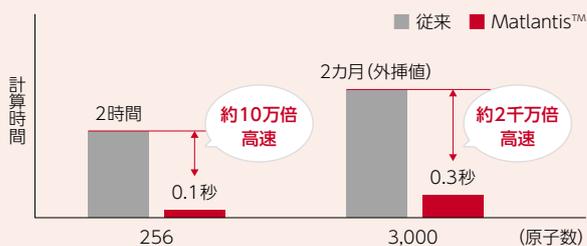
※1 (株)Preferred Networksとの協業で開発

#### 画期的な新製品・新サービスの創出

高速汎用原子レベルシミュレータ「Matlantis™」<sup>※2</sup>をブラウザで利用可能なサービスとしてPFCC社<sup>※3</sup>で提供する事業を開始

- 従来のシミュレータに比べ計算スピードを飛躍的に高速化
- 領域を限定しないさまざまな物質への適用が可能
- さまざまな材料開発分野において素材の開発を加速し、イノベーションの創出・実現に貢献
- 新素材・触媒開発をスピードアップ・効率化

#### ○ Matlantis™による計算スピード(イメージ)



※2 (株)Preferred Networksとの協業で開発

※3 (株)Preferred Computational Chemistry (株)Preferred Networksと当社で設立

# 変革・挑戦する人材の育成・確保

## 旧来型人事施策からの転換による変革の推進

急速に変化する事業環境の中で長期ビジョンを実現していくためには、戦略の担い手である人材の育成および確保が最重要課題です。

旧来の処遇や考え方は、横並び意識による企業風土の保守化やスピードの低下等、会社の発展を阻害するとの危機感がありました。そこで「ENEOSグループ人材育成基本方針」※に沿った従来の取り組みに加え、第2次中期経営計画では「旧来型人事施策からの転換による変革の推進」をキーワードに、抜本的な制度・意識改革の取り組みを進めています。

長期ビジョン実現に向け、多様な才能や価値観のある人材が個性を発揮し、変革・挑戦の気概をもって未来を切り拓いていけるよう環境を整えています。

※ 「ENEOSグループ人材育成基本方針」はP.62参照

## 人事関連施策

「人材育成・確保」「評価・処遇」「働き方改革」の側面から、制度・意識改革を進めています。

人材育成・確保では、通年採用を導入するとともに、多様な才能・価値観のある人材を活用するため、タレントマネジメントシステムによる人材の最適配置も推進しています。

評価・処遇では、ENEOSにおいて2022年度から管理職を対象としたENEOSジョブグレード制度を導入し、変革・挑戦への意識改革を強力に推し進めようとしています。

働き方改革では、テレワーク勤務制度を導入し、働き方のバリエーションを広げることで、個人が能力・成果を最大限に出せるよう促しています。

その他の取り組みは、下表のとおりです。

## ○ 人事関連施策

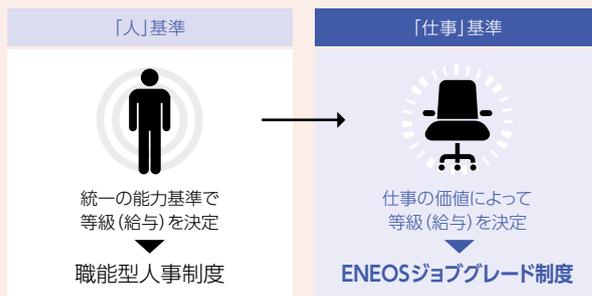
	変革・挑戦	多様性
人材育成・確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 通年採用の導入</li> <li>● 自律的なキャリア形成支援</li> <li>● タレントマネジメントシステムの導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 多様な才能・価値観のある人材の活用</li> <li>● 変革を推進できる人材の育成</li> </ul>
評価・処遇	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 実力・成果主義を志向した人事評価制度</li> <li>● 職務や成果に応じた処遇の実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 多様な評価軸での、人材の発掘・登用</li> <li>● ベテラン従業員の活躍促進</li> </ul>
働き方改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 労働生産性・付加価値を高める働き方の促進</li> <li>● デジタルツールの活用</li> <li>● 心身健康の維持・増進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 育児・介護・病気等と仕事の両立支援</li> <li>● 対話による意識改革・信頼関係の構築</li> </ul>

## ENEOSジョブグレード制度(管理職対象)の導入

従業員の意識を根底から変革して挑戦する企業風土を醸成すべく、ENEOSジョブグレード制度を導入しました。

### ○ 制度の特徴

グレード(公開)	● 職務記述書※4の内容に基づき算定された役割価値別のジョブグレード
評価	● 役割達成度評価および部門業績評価
報酬	● ジョブグレードに応じた報酬
配置・育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 明確化された職務と人材要件に応じた適材配置</li> <li>● ポストチャレンジ制※5による自律的なキャリア形成</li> </ul>



※4 社内規程で定める職務・職責や、長期ビジョン実現に向けた中期経営計画を達成するために求められる役割を記載

※5 公開された職務記述書やグレードをもとに、ポジションに応募する制度



## 第2次中期経営計画の 目標達成を目指します

ENEOSホールディングス株式会社 常務執行役員  
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・危機管理部 管掌  
田中 聡一郎

### 2021年度の総括

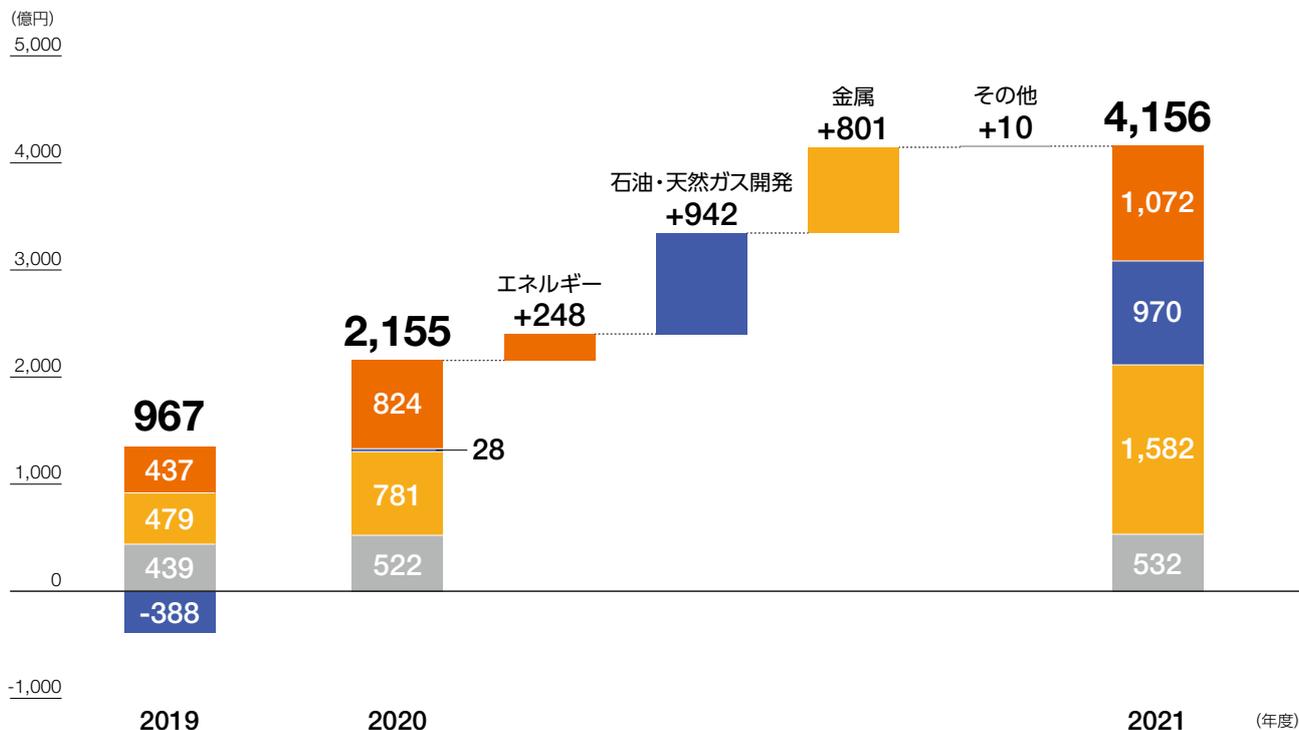
#### 資源価格の高騰、一時的な白油・輸出マージンの良化、 機能材料・薄膜材料の増販等があり増益

2021年度の原油価格は、新型コロナウイルスのワクチン接種進展による景気回復への期待やOPECプラスの協調減産等によるエネルギー需給ひっ迫を受けて上昇し、年度末にかけて、ロシアによるウクライナ侵攻をめぐる国際情勢緊迫化により急騰しました。銅価格も世界的な金融緩和や最大の消費国である中国の景気回復、将来的な電気自動車(EV)普及に伴う需要増への期待感等から堅調に推移しました。

2021年度の連結業績は、こうした資源市況に加え、石油製品の油価上昇局面におけるプラスのタイムラグや金属先端素材の販売増等により、売上高10兆9,218億円(前年度比3兆2,638億円増)、営業利益7,859億円(同5,317億円増)、親会社の所有者に帰属する当期利益は5,371億円(同4,231億円増)と増収増益となりました。また、在庫影響を除いた実質営業利益も4,156億円(同2,001億円増)と増益となりました。

## ○ 在庫影響除き営業利益

■ エネルギー ■ 石油・天然ガス開発 ■ 金属 ■ その他



## 2022年度の業績見通し※1

### 前年度比で減益を見込むものの、実質的な収益は良化

2022年度の資源価格は、年度平均で原油価格は上昇、銅価格は下落を見込んでいます。石油製品の前年度の大幅なプラスのタイムラグの解消や事業売却関連益の反転等により減益となる見込みですが、製油所の稼働率改善や輸出数量の増加、銅鉱山での生産数量回復等、実質的な収益力としては良化するものとみています。

単位: 億円

	2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 見通し※1
売上高	76,580	109,218	128,000
営業利益	2,542	7,859	3,400
在庫影響除き営業利益	2,155	4,156	3,400
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,140	5,371	1,700

※1 最新の業績見通しは、下記IRサイトを参照ください。



決算短信・説明資料

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

第2次中期経営計画の見通し

主な経営指標

	中期経営計画 (3カ年計)	2022年5月時点の見通し (3カ年計)
営業利益 (在庫影響除き)	9,700 億円	9,711 億円
フリー・ キャッシュ・フロー	1,500 億円	-400 億円
ネットD/E レシオ <sup>※2</sup>	0.8倍以下	0.8倍以下
ROE	10%以上	11%
親会社の所有者に 帰属する 当期利益	5,100 億円	8,211 億円

※2 ハイブリッド社債の資本性調整後ネットD/E(発行額の50%を資本として算出)

前提条件

計画と見通し	中期経営計画			2022年5月時点の見通し		
年度	2020	2021	2022	2020	2021	2022
為替レート(円/\$)	105	105	105	106	112	120
原油価格(\$/bbl)	30	60	60	45	78	90
銅価(¢/lb)	250	270	270	312	440	420

キャッシュ・フロー計画

上段: 2022年5月時点の見通し  
下段: 中計(2020年5月公表)



第2次中期経営計画(2020-2022年度)の見通し

利益目標を達成しつつ、事業ポートフォリオの最適化を目指す

第2次中期経営計画期間においては、新型コロナウイルス感染拡大による影響がありました。資源価格高騰による上流部門での損益良化等があり、3カ年累計の在庫影響を除いた営業利益については、目標である9,700億円を達成できる見通しです。

投資計画については、3カ年の設備投資額は1兆6,000億円と中期経営計画を1,000億円上回る見込みですが、ノンコア資産の売却を進めたことで、投資キャッシュ・フローのキャッシュアウトは1,100億円減少する見通しです。一方で資源価格高騰による運転資金の増加により、営業キャッシュ・フローは3,000億円減少、その結果3年間のフリー・キャッシュ・フローはマイナス400億円となる見込みです。

また、2022年5月に発表したカーボンニュートラル計画に強くコミットし、これを実現するために必要な長期資金を調達する観点から、総額1,000億円、国内初となるトランジション・リンク・ボンドを発行しました。

今後もROIC管理を重視して投資基準を厳格に運用し、投資を厳選することで資本の効率性・回転率を高め、併せて、財務健全性の維持と財務レバレッジの活用を両立させることで適切な負債/資本バランスを追求します。

○ 設備投資計画



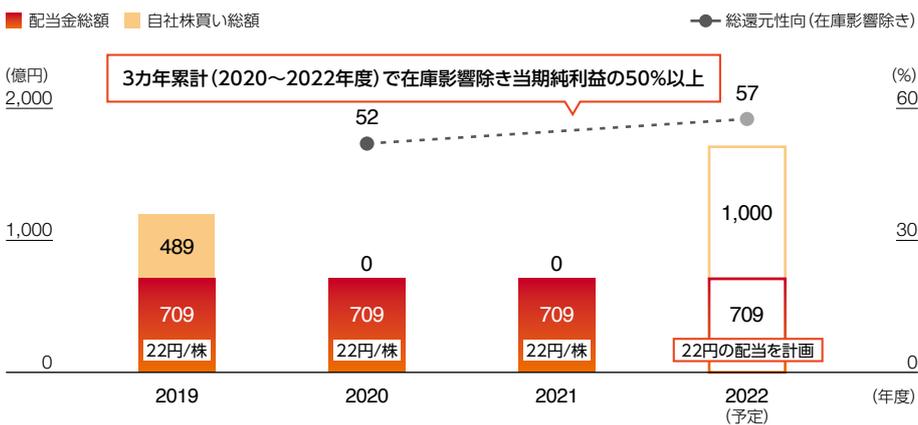
株主還元の方針

業績見通しを踏まえ、1,000億円の自社株取得を決定

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の認識のもと、中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。

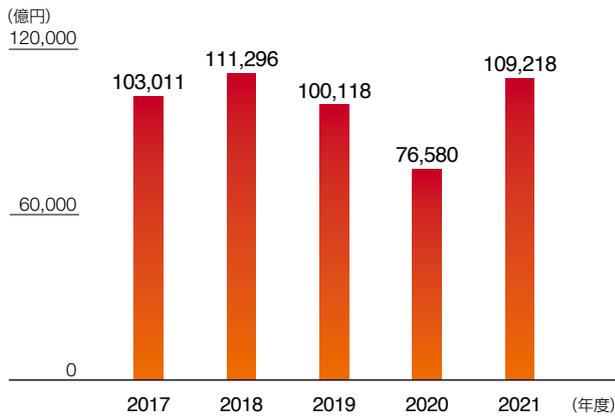
第2次中期経営計画期間の株主還元方針における、総還元性向は3カ年累計で在庫影響除き当期純利益の50%以上です。同時に、配当については、2021年度実績の1株当たり22円という現状を下回らない水準としています。この還元方針と中期経営計画最終年度である2022年度の目標達成への決意と、当社の株主重視の姿勢を改めて示す必要があるとの考えに基づき、1,000億円の自社株取得を決定しました。

○ 配当金総額 / 自社株買い総額 / 総還元性向



## 財務ハイライト(国際会計基準)

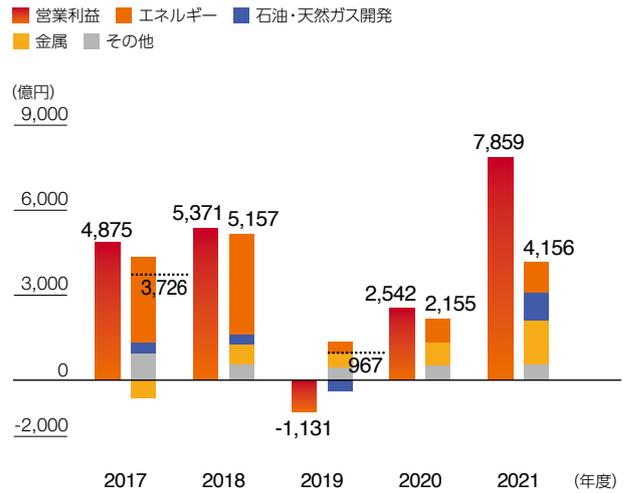
### 売上高



#### 2021年度の概要

石油製品の販売数量は前年並であった一方、原油高を背景に製品価格が上昇したことを主因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



#### 2021年度の概要

資源価格の高騰に伴う在庫評価・上流事業の良化やタイムラグによる一時的な原油・輸出マージンの良化、先端素材の販売が好調であったことなどにより、大幅に増益となりました。

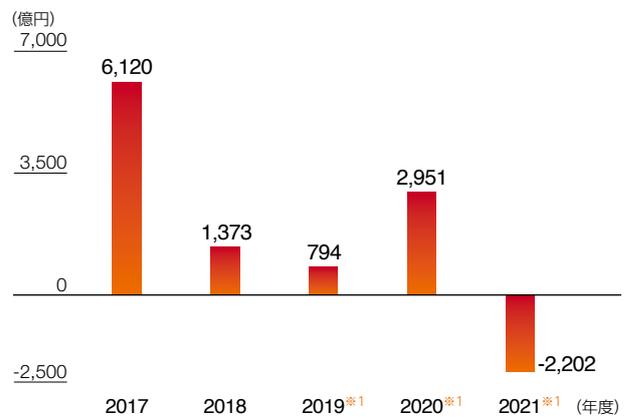
### 当期純利益/ROE



#### 2021年度の概要

営業利益の良化を受けて、親会社の所有者に帰属する当期利益は増加しました。

### フリー・キャッシュ・フロー

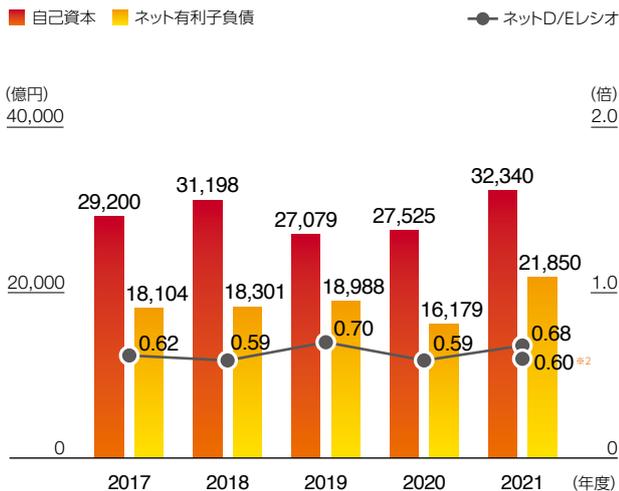


※1 2019年度・2020年度・2021年度はIFRS第16号「リース」適用除き

#### 2021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2,202億円のキャッシュアウトとなりました。資源価格高騰と円安による運転資金の増加が主要因です。

## ○ 自己資本／ネット有利子負債／ネットD/Eレシオ

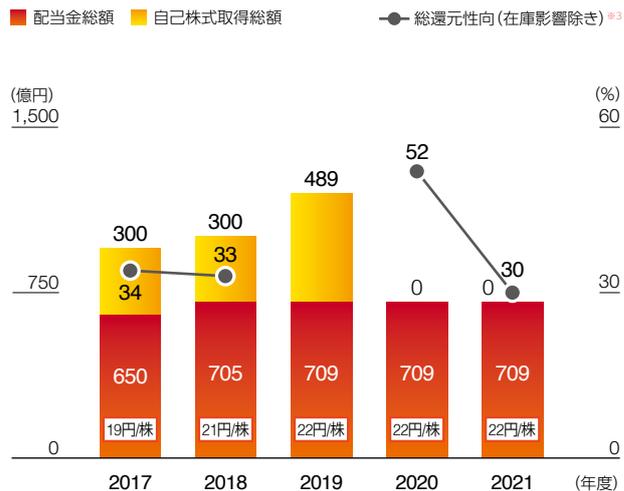


※2 ハイブリッド社債資本性調整後(3,000億円の50%を資本算入)

## 2021年度の概要

ネットD/Eレシオは0.68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

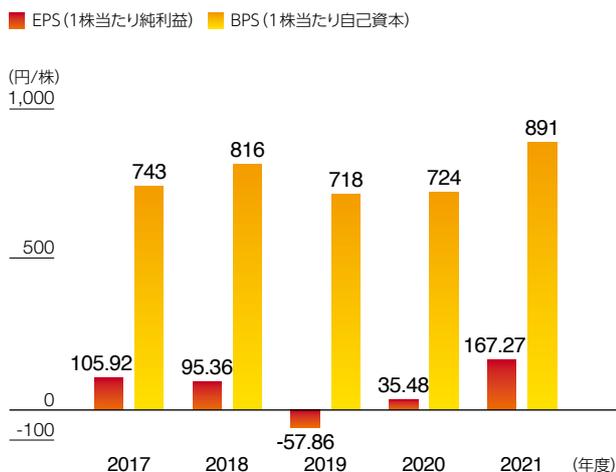


※3 在庫影響を除いた親会社の所有者に帰属する当期利益をもとに算出

## 2021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。なお、2022年度は中期経営計画の目標達成が見込める状況になったことから、追加株主還元として1,000億円の自己株式取得を決定しました。

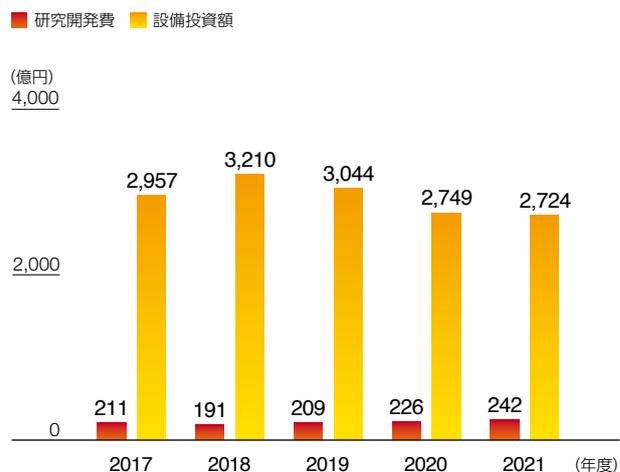
## ○ EPS(1株当たり純利益)／BPS(1株当たり自己資本)



## 2021年度の概要

EPSは167.27円/株となりました。BPSは当期純利益の良化を受け891円となりました。

## ○ 研究開発費／設備投資額



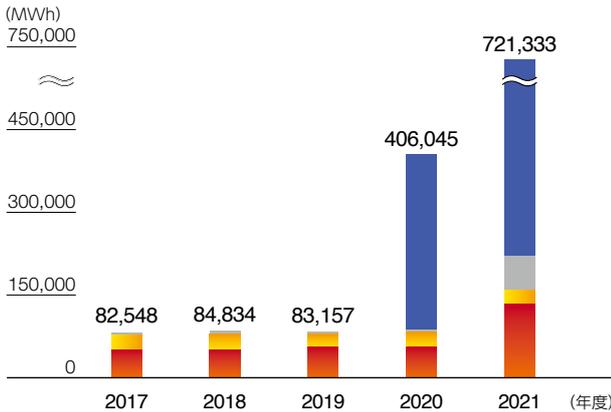
## 2021年度の概要

研究開発費の主な内訳は、エネルギー事業122億円、金属事業111億円です。設備投資額はエネルギー事業へ約6割、石油・天然ガス開発事業へ約1割、金属事業へ約2割、残りをその他事業へ充てました。

## 非財務ハイライト

### 再生可能エネルギー発電実績

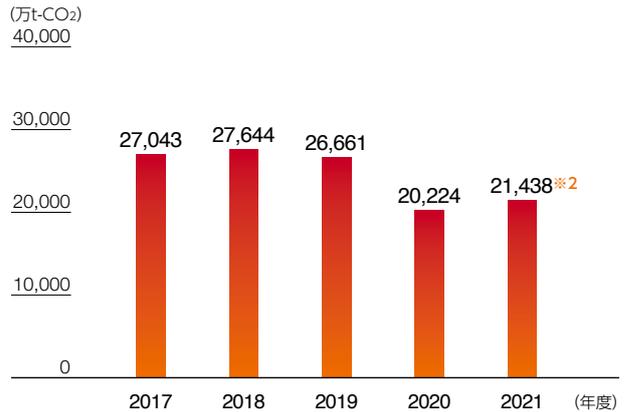
太陽光 水力 風力 地熱 バイオマス



#### 2021年度の概要

JREの発電量を合算し、発電実績は大きく増加しました。なお、2020年度は室蘭バイオマス発電所の運転開始により増加しています。

### CO<sub>2</sub>排出量<sup>※1</sup>

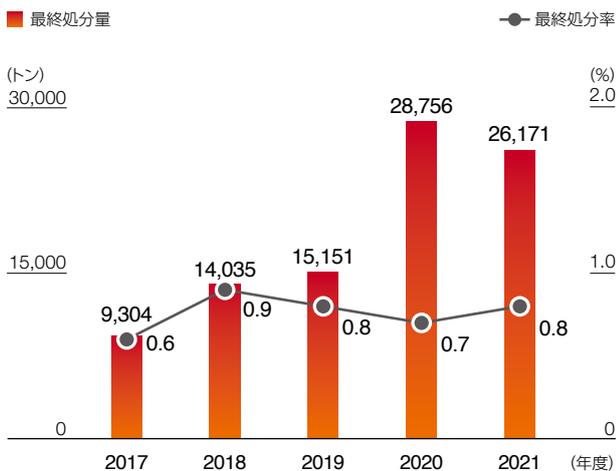


※1 スコープ1～3の合計(企業活動による直接排出、エネルギー利用による間接排出、お客様の消費による間接排出)、2018年度以降はスコープ3のカテゴリを一部拡充  
 ※2 2021年度は速報値

#### 2021年度の概要

前年(2020年度)の新型コロナウイルス感染拡大による石油製品需要大幅減少に伴ったCO<sub>2</sub>排出量に対し、一定の需要回復によりCO<sub>2</sub>排出量も増加しました。本年度も継続的な省エネ活動に取り組んでおり、2040年自社排出分のカーボンニュートラル実現を目指します。

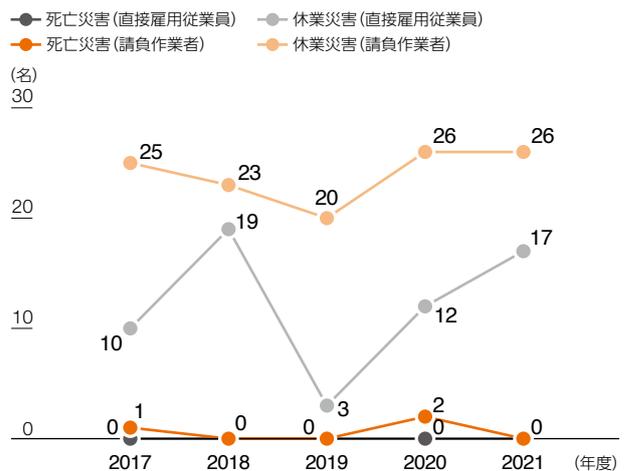
### 廃棄物最終処分量／最終処分率



#### 2021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稼働やJX金属子会社TANIOBISを集計対象に含めたことで、それまで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<sup>※3</sup>

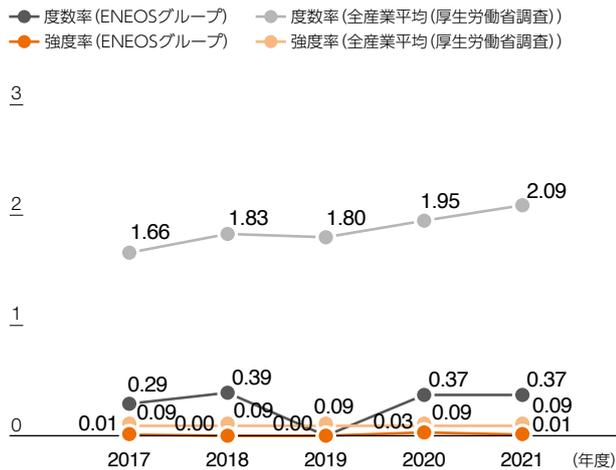


※3 集計対象範囲：主要な事業会社

#### 2021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。一方で直接雇用従業員の休業災害が増加していることから、安全諸活動および安全教育の徹底に努めています。

### ○ 労働災害度数率※4.6 / 強度率※5.6

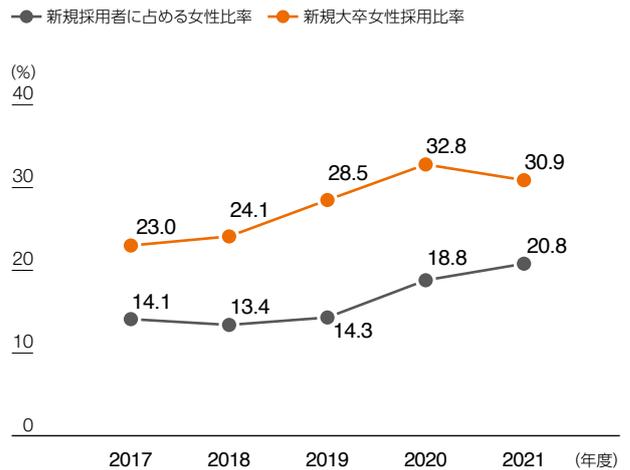


※4 100万延べ労働時間当たりの労働災害による死傷者数  
 ※5 1,000延べ労働時間当たりの労働損失日数  
 ※6 集計対象範囲: 主要な事業会社の製油所、製造所、事業所

#### 2021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。安全は事業活動の大前提であるため、引き続き安全対策強化を推進します。

### ○ 新規採用者に占める女性比率※7 / 新規大卒女性採用比率※7



※7 集計対象範囲: ENEOSホールディングスおよび主要な事業会社

#### 2021年度の概要

目標である「新規大卒女性採用比率25%以上の維持」を達成しました。女性活躍の推進により、女性の採用比率は上昇する傾向にあり、継続的な目標達成を目指します。

### ○ 人事データ※8

		2020年3月末	2021年3月末	2022年3月末
従業員数(名)	男性	10,060	10,193	10,366
	女性	1,321	1,447	1,570
	合計	11,381	11,640	11,936
離職率※9(%)		2.2	3.8	4.3
平均雇用年数(年)		19.0	18.6	18.3
再雇用者数(定年後)(名)		799	556	550
女性管理職比率(%)		3.2	3.9	4.4
障がい者雇用率(%)		2.4	2.5	2.5
年休	年休付与日数(日)	22.2	22.0	22.0
	年休取得日数(日)	20.5	19.2	20.0
	年休取得率(%)	92.3	87.4	90.9
育児休業取得	取得者数(名)	330	408	380
	うち男性(名)	277	359	333
	復職率(%)	100	99.2	100
介護休業取得者数(名)		6	6	6
労働組合※10	加入者数(名)	9,484	8,775	9,642
	加入率(%)	99.9	99.8	99.8

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

※9 各年3月現在の従業員数(正社員)に比した割合(%)

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

## Chapter II

# ESG経営

社会全体の持続可能性を高めていくために、  
事業活動を通じて新たな価値の創造に取り組んでいます。

### ESGマネジメント

ESG経営推進体制	49
-----------	----

### 環境への取り組み

#### FEATURE

脱炭素社会形成への貢献(TCFD)	
気候変動にかかわるリスクと機会を見据えて	53
循環型社会の形成	59

### 社会性への取り組み

安全確保	60
人権の尊重	61
人材育成	62
健全な職場環境／健康増進	63

### コーポレートガバナンス

#### FEATURE

鼎談 社外取締役×取締役会議長	64
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	69
取締役会の実効性評価	71
取締役候補者の選任方針	71
取締役および主要な事業会社の監査役のトレーニング	72
役員報酬の決定	72
上場子会社のガバナンスについて	75
政策保有株式について	75
リスクマネジメント	76
コンプライアンス	78

役員一覧	79
------	----





## 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3四半期)(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

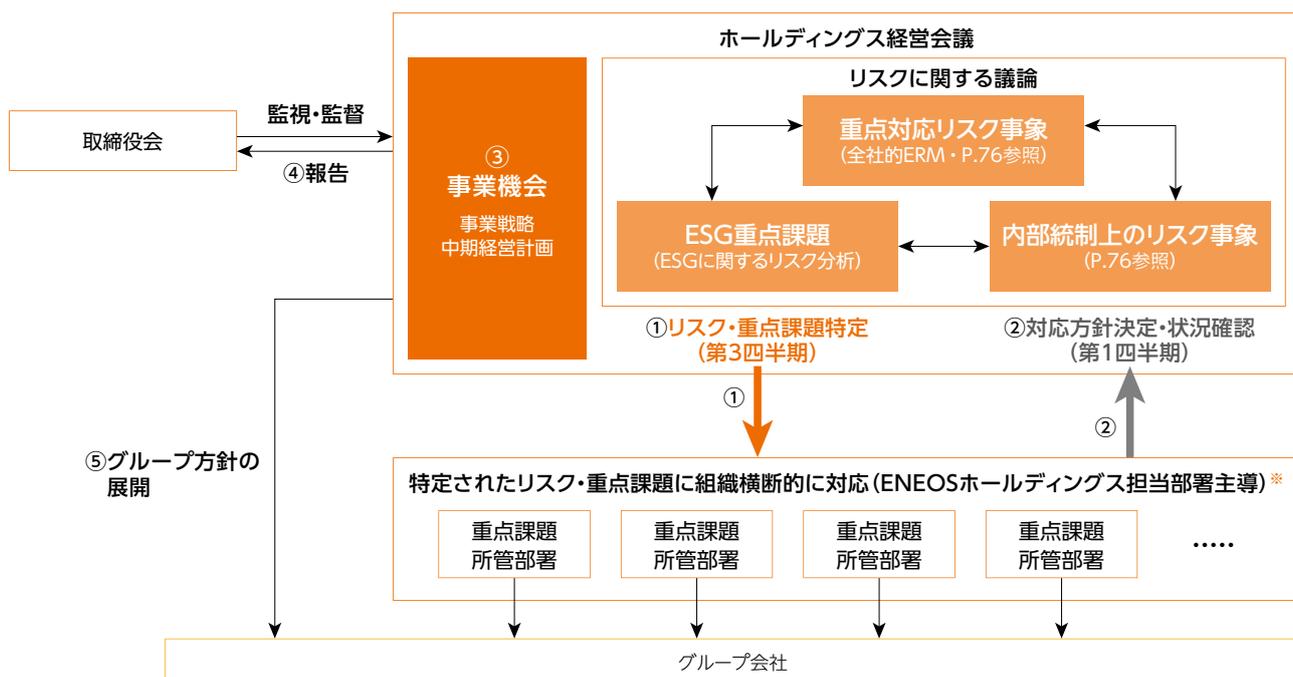
#### 2. 対応方針決定および状況確認

(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。

### ○ ESG経営推進体制概念図



\* 例：内部統制部および法務部が連携して内部統制総括体制を構築・運用(P.77参照)

### 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。

2021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2022年度活動計画
- 個別課題への対応
  - ・カーボンニュートラル計画
  - ・TCFD提言
  - ・ビジネスと人権
  - ・CSR調達 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エイト等を踏まえ、毎年ESG重点課題を特定しています。

特定手順に沿って、2022年度は15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、取組結果を経営会議・取締役会に報告することとしています。

### ○ ESG重点課題の特定手順

#### STEP1 考慮すべきESGリスク事象の抽出

各種ガイドライン(GRIスタンダード、ISO26000、米国サステナビリティ会計基準審議会(SASB)等)、ESG評価機関の評価項目および持続可能な開発目標(SDGs)を網羅的に検討し、ESGリスク事象を抽出

#### STEP2 抽出したESGリスク事象の評価

抽出したESGリスク事象の重要度を、ESG評価機関の評価ウエイト等を踏まえて評価

#### STEP3 ESG重点課題の特定

STEP2の評価が基準点以上であったESGリスク事象をESG重点課題として特定

### ○ 特定した2022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	コーポレートガバナンスの適切な構築・運営
ガバナンス	コンプライアンスの推進
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
社会	国際的な人権原則の遵守
社会	人材の確保・育成
環境	循環型社会形成への貢献
社会	ダイバーシティ&インクルージョンの推進
社会	ワークライフ・マネジメントの推進
環境	水リスクの適切な把握・管理
環境	生物多様性リスクの把握・管理
ガバナンス	サプライチェーンにおける社会的責任
ガバナンス	実効的なリスクマネジメント
環境	大気汚染物質の排出抑制

ESG重点課題への対応状況

2021年度は、15のESG重点課題に対して25項目の具体的な目標(KPI)を設定しました。その結果、22項目の目標を達成し、3項目について未達でした。

2022年度は、15のESG重点課題を特定し、23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2022(2022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/>

	ESG重点課題	2021年度 目標
環境	脱炭素社会の形成への貢献	CO <sub>2</sub> 排出削減(自助努力) 2009年度比 402万トン削減
	循環型社会の形成への貢献	廃棄物最終処分率: ゼロエミッション(1%未満)の維持
	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と対応方針の検討
	水リスクの適切な把握・管理	重大環境トラブル: ゼロ 重大遵法トラブル: ゼロ
		製造拠点におけるリスクの把握と対応方針の検討
大気汚染物質の排出抑制	重大環境トラブル: ゼロ 重大遵法トラブル: ゼロ	
社会	安全確保・健康増進	重大な労働災害※1件数: ゼロ ※1 死亡労働災害
		TRIR※2: 1.0以下 ※2 100万労働時間当たりの不休業以上労災の度数率
		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
	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
	国際的な人権原則の厳守	子会社を含めた人権デュー・ディリジェンスの実施
		人権研修の実施
	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
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	
	障がい者雇用率2.3%以上の維持	
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	
	育児休業後復職率100%の維持	
ガバナンス	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
		コーポレートガバナンスコード・株主総会議決権行使結果分析を踏まえたコーポレートガバナンスの改善
	コンプライアンスの推進	遵法点検の実施
		重要法令(独占禁止法等)研修の実施
		内部通報制度の的確な運用
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 取引先へのグループ調達方針および取引先調達ガイドラインの周知	
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	

評価: 😊 達成・順調 😞 未達

	結果・進捗状況	2022年度 目標
	😞 2009年度比 357万t削減	2009年度比 428万トン削減
	😊 0.8%	(継続)
	😊 ・製造拠点(21拠点)等と近接する保護区の有無を確認 高リスク拠点が無いことを確認 ・対応方針を取り決めた	製造拠点におけるリスクの把握(対象拠点追加)
	😊 実績0件	(継続)
	😊 ・製造拠点(21拠点)等の水リスクを確認 高リスク拠点が無いことを確認 ・対応方針を取り決めた	製造拠点におけるリスクの把握(対象拠点追加)
	😊 実績0件	(継続)
	😊 実績0件	(継続)
	😞 1.13	(継続)
	😞 大腸がん以外未達 (がん検診(推奨)受診率 66.4%)	(継続)
	😊 投資家との面談を実施(海外IR、アナリスト・国内機関 投資家向けスモールミーティング、個別面談212回)	(継続)
	😊 ENEOS・開発・金属のほかグループ会社を対象に人権 デュー・ディリジェンスを実施(重大な人権上の課題はなし)	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
	😊 実施	(継続)
	😊 各種人材育成研修等を実施	(継続)
	😊 30.9%	(継続)
	😊 2.47%	(継続)
	😊 90.9%	(継続)
	😊 100%	(継続)
	😊 実施	2021年度取締役会実効性評価を受けた改善策の実施
	😊 実施	—
	😊 実施(重大な問題なし)	(継続)
	😊 実施	個人情報の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(関連する規程類に違反する事象の発生なし)	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	(継続)
	😊 説明会および通達による周知を実施	—
	😊 実施	(継続)

FEATURE 脱炭素社会形成への貢献 (TCFD)

# 気候変動にかかわるリスクと機会を見据えて

## 基本的な考え方

気候変動への対応は、エネルギー・素材を扱うENEOSグループにとって、経営上の重要なリスクであり、かつ機会です。

この課題に真摯に向き合い、その解決に努めてこそ、将来にわたって継続的に利益を生み出すことができると確信しています。この決意を明確に示すため、2040年長期ビジョンにおいて、「アジアを代表するエネルギー・素材企業」「事業構造の変革による価値創造」「低炭素・循環型社会への貢献」という3つのありたい姿を掲げ、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ました。

この実現に向け、製油所・製造所、製錬所の省エネ化のほか、再生可能エネルギー、CO<sub>2</sub>フリー水素、CCS/CCUS等の事業の育成・強化を総合的に推進しています。

また、当社は、2019年5月に「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) 提言」に賛同・署名し、情報開示の強化・充実を図るとともに、2020年6月に経団連のチャレンジ・ゼロ活動に賛同・参画し、気候変動課題の解決に向けた技術開発に挑戦しています。



### 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	気候変動関連のガバナンス体制 P.54 社長インタビュー P.15-20
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	リスク・機会とその対応 P.55
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	気候変動に伴うリスク・機会の財務影響 P.55-57
c	2℃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	リスク・機会に対応した事業ポートフォリオの構築 P.57-58
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	ESG経営推進体制 P.49-50 リスクマネジメント P.76
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	
c	気候変動リスクを特定し、評価し、管理するのプロセスが、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)と目標	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.49-50 リスクマネジメント P.76
b	スコープ1、スコープ2、該当する場合はスコープ3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	脱炭素社会への貢献に向けて P.31-33 指標と目標 P.58

## 気候変動関連のガバナンス体制

当社グループは、社長を議長とする「ENEOSホールディングス経営会議」において、グループ横断的な視点から、将来の事業計画等の気候変動対応の審議および活動

状況の総括・評価を行っています。また、経営会議での審議、総括・評価の結果を「ENEOSホールディングス取締役会」へ報告し、取締役会の監視・監督を受けています。

### 2021年度における審議の頻度

- 取締役会および経営会議  
ESG活動状況報告(5月)、気候変動に関する財務影響開示について(7月)、次期リスク対応項目の選定(1月)、カーボンニュートラル目標の検討(6月～)

## 気候変動対応と役員報酬の連動

当社の役員報酬は、役割に応じて支給される月額報酬、業績に連動する賞与および株式報酬の3種類で構成しています。このうち、株式報酬には在庫影響を除いた営業利益、ROEなどの財務指標に加えCO<sub>2</sub>排出削減量を業績指標として採用しています。

これはCO<sub>2</sub>排出削減に向けた当社の姿勢を示しており、中長期的な視点に立った競争力の高い事業戦略を策定・実行するインセンティブとして機能することを企図しています。(P.74参照)

## シナリオ分析

当社グループは、国際エネルギー機関(IEA)の「World Energy Outlook (WEO)」を用いて、長期的な世界のエネルギー需要の見通しを定期的に分析しています。2040年長期ビジョンの策定にあたっては、WEO2018の「新政策シナリオ(NPS)」のほか、パリ協定を踏まえた「持続可能な開発シナリオ(SDS)」を参照しつつ、「低炭素・循環型社会の進展」「デジタル革命の進展」「ライフスタイルの変化」といった3つの事業環境の変化が起こることを想定しました。

NPSとSDSを参照したことで、当社の戦略には一定のレジリエンスが備わっていると考えています。

また、2040年の社会は「安価な再生可能エネルギーの大量導入」「ガソリン車大幅減」「分散型太陽光発電+蓄電池の普及」「資源のリサイクルインフラの拡充」が進むことを想定し、当社グループのシナリオでは、国内燃料油需要はおよそ2017年比半減する一方、「低炭素・循環型社会の進展」に伴い、水素や再生可能エネルギーに対する需要が大きく増加することをベースケースとしています。

これに加えて「デジタル革命の進展」に伴い、ベースメタルである銅やリサイクル資源、デジタル機器等に必要の高機能材料、先端材料等の需要も拡大していくと見込んでいます。

2022年5月には、1.5°C目標を目指すシナリオに基づくスコープ3を含む新たなカーボンニュートラル目標を設定しました(P.31参照)。その目標を、2023年に公表予定の第3次中期経営計画に反映させていく予定です。

### ○ 事業環境の変化

- | 低炭素・循環型社会の進展                    | デジタル革命の進展                    | ライフスタイルの変化                 |
|---------------------------------|------------------------------|----------------------------|
| ● 地球温暖化問題の深刻化(世界的な異常気象・自然災害)    | ● インターネット社会・ブロックチェーン技術の進展    | ● アジアを中心とする世界経済の成長(豊かさの追求) |
| ● 再生可能エネルギー・蓄電池のコストダウン加速化       | ● 各産業の劇的な生産性向上(IoT、AI、ロボット等) | ● 人生100年時代、都市過密化、まちづくりニーズ  |
| ● 世界的な省資源化の動き(レアメタル・廃プラスチック問題等) | ● 電化社会の進行(EVシフト・自動運転等)       | ● 利便性の追求(コト消費)、所有からシェアリングへ |



### ○ 2040年の社会像



## リスク・機会とその対応

当社グループは、2017年度からCOSO<sup>※1</sup>ERMフレームワークに基づく全社リスクマネジメント(ERM)を導入しています(P.76参照)。このプロセスを踏まえ、気候変動に

関するリスク・機会を下表のとおり特定しています。

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

### ○ 特定したリスク・機会と時間軸

区分	具体例	時間軸	2040年時点における財務影響
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	中～長期	<b>850億円/年(想定値)</b> 2040年までに削減を目指す1,600万トン全量を炭素クレジット購入により対応した場合のコスト
	EV技術の進展による石油需要減少 環境意識の高まりによる石油需要減少	中～長期 短期(需要減はすでに顕在化)	<b>400億円/年(想定値)</b> 2040年に国内石油需要が2019年対比で4割減少した場合の営業利益減少額
	石油上流資産の座礁化	中～長期	リスクは限定的
物理リスク	異常気象(大型台風)による極端な風水害の発生、過酷度の増加	短期(異常気象は既に増加)	<b>20億円/大型台風1回(実績値より算定)</b> 大型台風1回当たりの補修費用実績
	温暖化に伴う海面上昇	中～長期	<b>10億円/年(実績値より算定)</b> 2018年度、2019年度に行った海面上昇対策費用
機会	リサイクル資源に対する需要の増加	中～長期	<b>400億円/年(実績値)</b> 銅製錬、リサイクル事業における2021年度営業利益
	再生可能エネルギー、水素、EVに対する需要の増加	中～長期	<b>1,000億円/年(想定値)</b> 市場規模、当社シェア、営業利益率を想定した試算値
	モビリティ産業における環境負荷低減への取り組み拡大 環境負荷の小さい電化社会に必要な電子材料の需要増加	中～長期	<b>100億円/年(見通し)</b> エラストマー事業における2022年度営業利益見通し <b>500億円/年(実績値)</b> 機能材料・薄膜材料事業における2021年度営業利益

## 気候変動に伴うリスク・機会の財務影響

当社グループは、気候関連財務情報開示の重要性を認識し、TCFDを支持するとともに、TCFD提言に沿った情報開示の拡充に取り組んでいます。財務影響試算は、多くの

潜在的リスク・不確実な要素・仮定を含んでおり、実際には、重要な要素の変動により、各シナリオとは大きく異なる可能性があります。

## 1 「移行リスク」による財務影響

### ① 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

当社グループは、CO<sub>2</sub>排出量を2040年までに1,600万トン削減することにより、自社排出分のカーボンニュートラルを目指しています。この全量を炭素クレジット購入により対応した場合、約850億円<sup>※2</sup>のコスト増加となりますが、環境負荷の一層の低減や、政府支援も含めたパートナー企業とのCCSへの取り組み、森林事業などのオフセット策への取り組みにより当該リスク対策に努めます。

※2 炭素クレジット価格 (IEA World Energy Outlook2020を参考に算定) × 数量 (1600万トン) × 為替

### ② EV技術の進展による石油需要減少 / 環境意識の高まりによる石油需要減少

IEA WEO2020のSTEPシナリオ<sup>※3</sup>では、2040年に国内石油需要が2019年対比で4割減少するとされています。

この需要減少による影響は、第2次中期経営計画におけるエネルギーセグメントの石油製品等の営業利益見込みから、約400億円<sup>※4</sup>減少と想定しています。

※3 各国のNDCベースの政策に加え、新型コロナウイルス感染拡大による影響を織り込んだシナリオ

※4 2020-2022年度 3,050億円 ÷ 3カ年 × 40%

### ③ 石油上流資産の座礁化

当社グループが有する石油上流資産の埋蔵量326百万バレル (2021年度末時点、石油換算) は、現状の生産量 (33百万バレル/年) の約10年分に相当します。したがって、長期的なリスクは小さいと認識しています。なお、第2次中期経営計画における石油・天然ガス開発事業の営業利益見込みの単年度平均は約600億円です。

## 2 「物理リスク」による財務影響

### ① 異常気象 (大型台風) による極端な風水害の発生、過酷度の増加

2018年度、2019年度に発生した大型台風による補修費用の実績から、仮に同規模の台風被害を受けた場合、大型台風の直撃1回につき20億円程度の対応コストの発生が見込まれます。

### ② 温暖化に伴う海面上昇

2018年度、2019年度に行った海面上昇対策 (高潮対策設備の嵩上げ、排水ポンプの増強等) に要した費用の実績は、10億円程度でした。同様の対策を継続すると仮定した場合、年度当たり10億円の対応コストの発生が見込まれます。

### 物理リスクへの対応

当社グループは、設備投資の計画段階で、異常気象による極端な風水害や海面上昇に伴うリスク等を考慮するとともに、必要に応じて事業継続計画 (BCP) に織り込む等の対策を講じています。

例えば、ENEOSは日本国内に地理的に分散の取れた10カ所の製油所を有しており、一部地域の製油所が操業上の制限を受けた場合にも、他の製油所で一定程度カバーし得る供給体制を整えています。

#### ENEOSの製油所分布



### 3 「機会」による財務影響

#### ① リサイクル資源に対する需要の増加

脱炭素・循環型社会やデジタル革命の進展に伴い、ベースメタルである銅や各種レアメタルの需要が増加すると見込んでいます。こうした需要増加に対応するためには、リサイクル資源の活用をさらに進めていく必要があります。

当社グループの銅製錬事業では、必要な原材料にリサイクル資源を活用していますが、この比率を50%まで高める取り組みを進めています。2021年度は銅製錬、リサイクル事業で約400億円の営業利益を上げており、今後、さらなる利益規模の拡大を目指していきます。

#### ② 再生可能エネルギー、水素、EVに対する需要の増加

脱炭素・循環型社会の進展に伴い、再生可能エネルギー、水素やEVに対する需要が増加すると想定しています。これらの2040年時点の市場規模を推定し、当社のシェアや営業利益率について一定の仮定を置いて試算した結果、1,000億円規模の営業利益を見込んでいます。当社は経済性も考慮しながら、これらの成長事業に積極的に取り組んでいくことで、企業価値の向上を図ります。

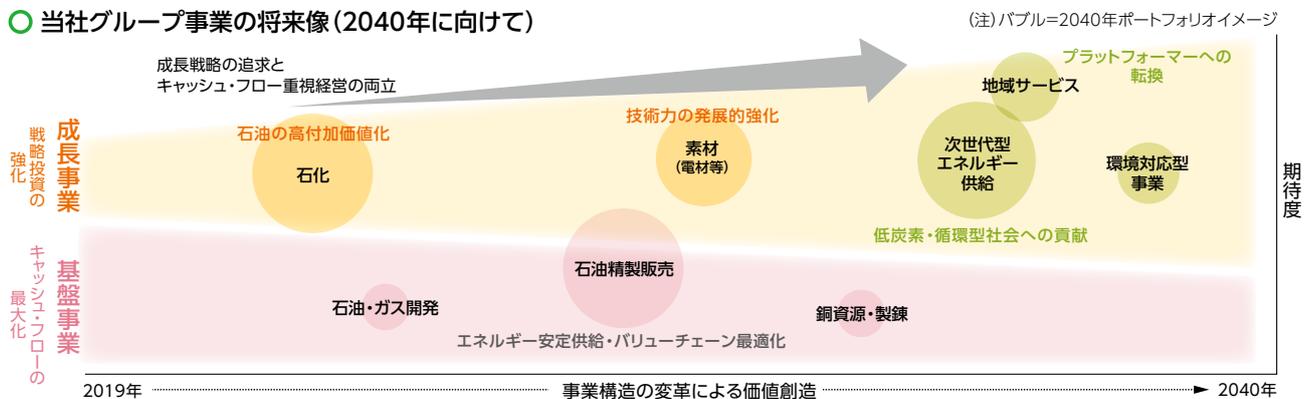
#### ③ モビリティ産業における環境負荷低減への取り組み 拡大／環境負荷の小さい電化社会に必要な 電子材料の需要増加

脱炭素・循環型社会の進展に伴い、EVをはじめとする次世代自動車の普及が見込まれています。動力の如何にかかわらずタイヤは必要であることから、その原料である合成ゴム市場は国内外とも年率2～3%で成長することを見込んでいます。当社グループは、JSR(株)から合成ゴムの主原料であるエラストマー事業を買収し、低燃費・高性能タイヤの原材料を主力製品とした高機能素材を提供することで、環境負荷低減に貢献していきます。このエラストマー事業は、2022年度には営業利益で約100億円の貢献を見込んでおり、以後、将来にわたり堅調に推移することを期待しています。

また、デジタル革命の進展に伴い、IoT・AI・ロボット等に必要の高機能材料、先端材料に対する需要は拡大し続けると想定しています。当社グループは、半導体用ターゲットや圧延銅箔など電子材料市場のさまざまな製品で高い世界シェアを有しています。2021年度は機能材料事業や薄膜材料事業等において約500億円の営業利益を上げており、今後、さらなる利益規模の拡大を目指していきます。当社グループの金属事業は、銅鉱山、銅製錬、リサイクル等も含めた事業全体において、2021年度に約1,600億円の営業利益を上げており、拡大が見込まれる銅需要を踏まえ今後も堅調に推移すると見込んでいます。

## リスク・機会に対応した事業ポートフォリオの構築

### ○ 当社グループ事業の将来像(2040年に向けて)



当社グループは、特定したリスク・機会へ適切に対応して持続的成長を図るべく構造改革を加速させ、強靱な事業ポートフォリオの構築を目指します。事業ポートフォリオの

構築にあたっては、当社グループの事業を、戦略投資を強化して育成していく「成長事業」と「基盤事業」の2つに大別しました。「基盤事業」である「石油精製販売」は、製品需要が

半減してもエネルギーの安定供給という責務を果たし、バリューチェーンの最適化、効率化・強靱化によるキャッシュ・フローの最大化を図ります。一方の「成長事業」は、経営資源を効果的に集中し、育成・強化を推し進めます。

### 内部炭素価格の設定

当社グループはCO<sub>2</sub>排出削減に資する事業への転換を推進すべく、\$50/トン<sup>※5</sup>の内部炭素価格を参照用として導入し、CO<sub>2</sub>排出量の増減に伴うリスク・機会とそれらの影響を把握しています。CO<sub>2</sub>削減の価値を具体的に設定することによって、CO<sub>2</sub>排出削減に貢献する省エネなどの効率化投資や、グリーンエネルギーへの転換に資する新たな投資アイテムの創出を促すとともに、カーボンニュートラルの達成に向けた事業ポートフォリオ構築を加速していきます。

なお内部炭素価格の水準については事業環境の変化に応じて適宜見直していきます。

※5 ENEOSおよびJX石油開発の事業領域を対象

### 公正な移行に向けた対応

当社グループは、脱炭素社会へ向けた事業ポートフォリ

オの構築にあたり、移行期の社会経済を動かし続けていくために要するさまざまな社会的・経済的負担を最小化することが必須であり、当社グループがすでに保有する製油所、サプライチェーンなどの資産や、業務に習熟し士気の高い人的資源、地域経済とのつながりをはじめとする厚みのある社会関係資本など、強みを最大限に活用することが最も効率的であると考えています。

例えば、当社グループが推進する水素サプライチェーン構築では、保有する製油所や物流・SSネットワークなどを活かすことで、競争優位性を獲得するとともに、そこに携わる従業員や関連企業、地域コミュニティの雇用・労働状況および生活への影響を最小限に抑えることが可能となります。

こうした考えはILO (International Labour Organization) の「公正な移行に関するガイドライン」に示される方向性にも一致しています。

また、当社グループは2年ごとに国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいた人権デュー・ディリジェンスを実施しており、定期的な点検と対応を通じて移行期における取り組みを推進していきます。

## 指標と目標

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するとともに、そのマイルストーンとして、2020～2022年度を対象とする中期環境経営計画、2030年度長期環境目標を策定しています。

2022年5月には1.5℃を目指したシナリオに基づくスコープ3を含むカーボンニュートラル目標を設定しており(P.31参照)、それを反映した形で、次期中長期計画・目標を設定していく予定です。

環境ビジョン (2040年度)	当社グループは、環境負荷の低い事業を強化・拡大するとともに、 <b>環境対応型事業の強化を通じて、自社のCO<sub>2</sub>排出分について2040年度にカーボンニュートラルを目指す。</b>
長期環境目標 (2030年度)	「事業活動における省エネルギー対策の推進」および再生可能エネルギーを含む「環境配慮型商品 <sup>※6</sup> の販売・開発推進」により、2030年度 CO <sub>2</sub> 排出量について、2009年度比 <b>1,017万トン削減を目指すとともに、環境対応型事業を推進し低炭素・循環型社会の形成に貢献する。</b>

### ○ 中期環境経営計画

重点テーマ	基本的な取り組み	2022年度に向けた具体策
低炭素社会への貢献	事業活動における省エネルギー対策の推進 事業活動におけるCO <sub>2</sub> 回収 (スコープ1・2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 省エネルギー対策の推進等により、CO<sub>2</sub>排出量を2009年度比<b>216万トン削減</b></li> <li>● CCS/CCUSの取り組み</li> </ul>
	サプライチェーンにおけるCO <sub>2</sub> 削減 (スコープ3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境配慮型商品<sup>※6</sup>の販売・開発推進により、お客様のCO<sub>2</sub>排出量を2009年度比<b>120万トン削減</b></li> </ul>
	水素、再生可能エネルギー事業の展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 水素ステーションの事業展開</li> <li>● 再生可能エネルギー事業の展開 バイオマス、太陽光、風力発電等<b>合計92万トン削減</b></li> </ul>

**低炭素社会への貢献 CO<sub>2</sub>削減目標 合計(2022年度) = 428万トン削減**

※6 環境配慮型商品について、詳しくはENEOS環境配慮型商品のウェブサイトをご参照ください

 環境に配慮した商品・サービスの提供と開発  
<https://www.eneos.co.jp/ecoproducts/>

## 循環型社会の形成

評価: 😊 達成・順調    😞 未達

ESG重点課題	目標 (KPI)	2021年度の結果・進捗
循環型社会への貢献	・廃棄物最終処分量: ゼロエミッション(1%未満)の維持	😊 廃棄物最終処分量 0.8%

当社グループは、ゼロエミッション(最終処分量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。2021年度の総廃棄物量は3,210千トン、最終処分量は26千トンとなりました。最終処分量率は0.8%となり、継続してゼロエミッションを達成しています。

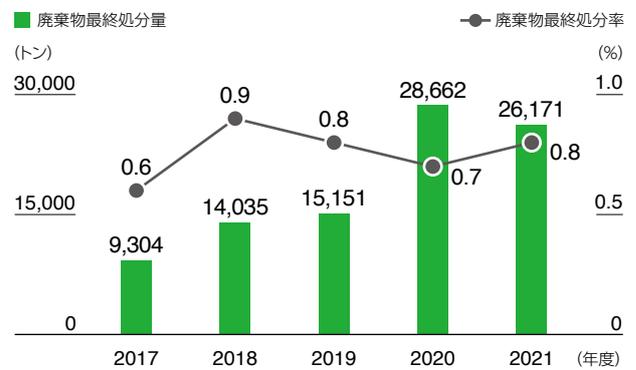
前年度からの変動要因としては、グループ会社において操業を終了した拠点があったことや、既設工作物の撤去を伴う工事件数の減少等が挙げられ、これらの影響により総廃棄物量は減少しています。

廃棄物削減策として、製油所等から排出される汚泥や集じんダストのセメント原料化、製錬所で発生する中和滓<sup>※1</sup>の繰り返し使用等による循環利用・再利用を推進しています。また、一部の潤滑油製品の開発評価にあたっては、LCA手法<sup>※2</sup>を用いています。

※1 製錬工程での中和反応によって生じる生成物

※2 製品製造について、原料等の「調達」から「製造」「輸送」「使用」「廃棄」までのライフサイクル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

### ○ 廃棄物最終処分量／最終処分量率



→詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2022(2022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>

#### 活動事例

### 廃プラスチックをリサイクルする プラスチック油化の共同事業化に着手

ENEOSは、三菱ケミカル(株)と同社茨城事業所においてプラスチック油化共同事業を開始することを2021年7月に決定しました。商業ベースでは国内最大規模となる年間2万トンの処理能力を備えたケミカルリサイクル設備を新設し、2023年度に廃プラスチックの油化を開始することを目指します。

同社は、廃プラスチック問題が世界的課題となっていることを踏まえ、かねてよりケミカルリサイクルの技術検討を進めてきました。共同事業では、外部から調達した廃プラスチックを、英Mura Technology社の超臨界水技術を用いて化学的に液化し、油化処理を行います。製造されたリサイクル生成油を両社が原料として使用し、石油製品や各種プラスチックへと再製品化することで、高効率なケミカルリサイクルの循環が実現します。

#### 活動事例

### 使用済タイヤからタイヤ素原料を製造する 共同プロジェクトを開始

ENEOSと(株)ブリヂストンは、使用済タイヤの精密熱分解によるケミカルリサイクル技術の社会実装に向けた共同プロジェクトを2022年2月に開始しました。

このプロジェクトでは、使用済タイヤを精密熱分解して得られる分解油を石化原料化し、その石化原料から合成ゴムの素原料であるブタジエン等を高収率に製造するケミカルリサイクル技術の確立を目指します。2030年までに量産を想定した大規模実証試験を実施し、その後、早期の事業化を進めていきます。

このプロジェクトは、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の「グリーンイノベーション基金事業/CO<sub>2</sub>等を用いたプラスチック原料製造技術開発」に採択されています。

## 社会性への取り組み

## 安全確保

評価: 😊 達成・順調 😞 未達

ESG重点課題	目標 (KPI)	2021年度の結果・進捗
安全確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・重大な労働災害(死亡労働災害)発生件数ゼロ</li> <li>・TRIR※1 1.0以下の達成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>😊 重大な労働災害発生件数ゼロ</li> <li>😞 1.13</li> </ul>

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

ENEOS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)発生件数ゼロ」および「TRIR1.0以下の達成」を目標とし、「グループ共通安全取組項目」を定めて協力会社の方々を含め安全諸活動および安全教育の徹底を図っています。

2021年度は、重大な労働災害(死亡労働災害)はゼロでしたが、TRIRは1.0を上回り目標未達となりました。その原因の多くは作業者の周囲確認不足によるものです。

## グループ共通安全取組項目

- 墜落・転落災害の防止
- 人と重機の分離
- 熱中症重篤化防止

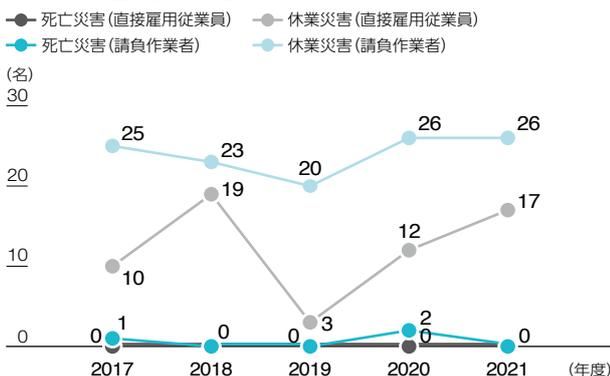
eラーニングや安全意識向上教育等を通じて、労災事例の周知、一人ひとりによる周囲の安全確認とともに、周りの人の「おせっかいの声掛け」を励行することで労働災害の撲滅に努めています。引き続きリスクアセスメントの実効性向上や、事故原因究明のための従業員の能力向上等を通じて、安全衛生マネジメントシステムの継続的な改善に取り組んでいきます。多くの従業員・協力会社従業員に労働環境を提供する企業として、事業特性に応じた実効性のある安全活動を通じて労働災害の防止に努めます。

→詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2022(2022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

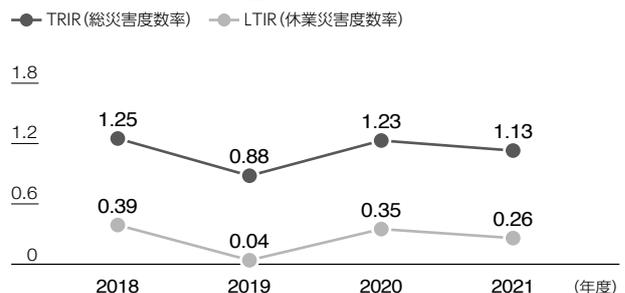
<https://www.hd.eneos.co.jp/esgdb/social/safety.html>

## 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 TRIR(100万時間当たり負傷者数(不休労災+休業・死亡労災件数))。ただし、熱中症(応急手当)除く

※4 LTIR(100万時間当たりの休業・死亡労災件数)

※5 集計対象範囲: 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。請負作業員データはESGデータブックサイトをご参照ください。

## 活動事例

## バーチャルリアリティ(VR)技術を活用した危険体感教育

当社グループは、茨城県日立市に「ENEOSグループ危険体感教育センター」を設置しています。この施設では、日常作業内に潜む危険を疑似体験することで危険を察知し回避・対処する意識の向上を図っています。VR技術を用いた

教育プログラムを運用しており、2021年度はさらなる活用を目指して「仮設足場からの転落」「重機との接触」の2事例を新規に作成しました。

## 人権の尊重

評価: 😊 達成・順調 ☹️ 未達

ESG重点課題	目標 (KPI)	2021年度の結果・進捗
国際的な人権原則の遵守	・子会社を含めた人権デュー・ディリジェンスの実施 ・人権研修の実施	😊 ENEOS・開発・金属・グループ会社を対象に人権デュー・ディリジェンスを実施(重大な人権上の課題はなし) 😊 人権研修を実施

ENEOS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。

グループ各社では、人権意識の向上と人権問題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研修やeラーニングを継続して実施しています。

また、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

当社グループは、人権ポリシーに基づき、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も、第1回に引き続き、従業員、お客様のほか、製

油所・製錬所の周辺住民、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労働組合員およびJX金属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。

### 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、サプライヤーにご協力をいただいてCSR調達アンケートを導入しています。当社グループ内で実施している人権デュー・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しているものです。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。引き続き3年に1度のペースで改善の進捗を確認していきます。

→詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2022(2022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—人権

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

### 活動事例

#### 人権対応フローの策定

事業活動を行うにあたり、当社グループが関与する人権への負の影響をよりタイムリーに特定・分析し、それを回避し軽減するための仕組みを構築するため、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。この対応フローは、指導原則で定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、特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ために策定したものです。同フローに基づき、ミャン

マー連邦共和国における石油開発事業についても、同国における社会課題への対応を含めた現下の情勢およびガス田の評価に基づく事業性を踏まえ、撤退の決定に至っています。

今後も、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するとともに、当該対応方針につき、半期に1度取締役会に報告します。引き続き、事業活動に関連する人権リスクに真摯に対応していきます。

## 人材育成

評価: 😊 達成・順調 ☹️ 未達

ESG重点課題	目標 (KPI)	2021年度の結果・進捗
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	😊 各種人材育成研修等を実施

ENEOSグループは、「人材育成基本方針」にのっとり、従業員の能力向上や意識啓発のための研修を実施しています。

ENEOSでは「基本研修」「リーダー研修」「ステップアップ研修」「自己啓発プログラム」を整備しています。従業員一人ひとりに合った研修の制度設計を行うことで効果的な育成を図るとともに、従業員の自律的なキャリア形成の支援も推し進めています。

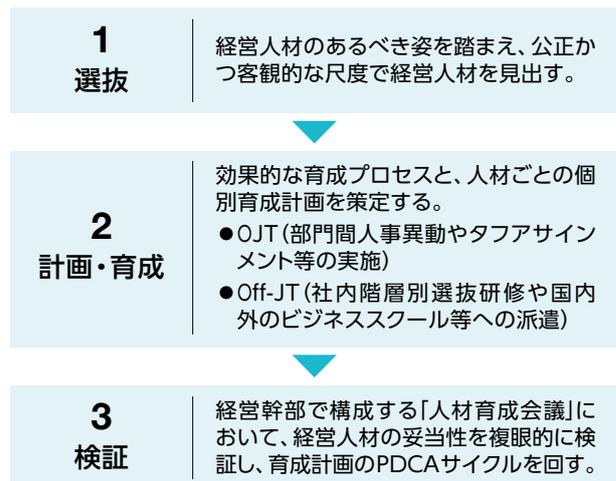
第2次中期経営計画に基づく「変革を推進できる人材」を育成するための施策として、2020年度から選抜型のM&A研修(プロジェクトマネージャー研修)を導入してM&A案件に対応できる人材を育成するほか、将来的に経営を担うことを期待される若手従業員を集め、これまでの発想にとられない新規事業を構想するためのプログラムを2021年度に開始しました。

なお、JX石油開発やJX金属においても、グループ人材育成方針に基づき、それぞれの事業方針に沿った人材育成

を行っています。

経営幹部候補者については、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、各社共通の課題です。適性のある者を早い段階で幅広く見出すとともに、将来において十分に力を発揮できるよう育成を進めていきます。

### ○ 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2022(2022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>

### ○ 2021年度の年間研修時間\*

(時間)

総研修時間	従業員1名当たりの研修時間数
94,518	7.4

\* 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きます。

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

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

## 健全な職場環境／健康増進

評価: 😊 達成・順調 🙄 未達

ESG重点課題	目標 (KPI)	2021年度の結果・進捗
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%以上の達成 ・障がい者雇用率2.3%以上の達成	😊 30.9% 😊 2.47%
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 ・育児休業後の復職率100%の維持	😊 90.9% 😊 100%
健康増進	・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)	🙄 66.4% (大腸がん以外未達)

ENEOSグループは、ワークライフ・マネジメントの推進を通じ、従業員一人ひとりの意欲や創造性を高め、かつ能力を最大限に発揮できる組織を目指しています。また、従業員一人ひとりが個の多様性(ダイバーシティ)を受容(インクルージョン)し、誰もが公平(エクイティ)に活躍できる機会を得られる環境を提供することが、組織全体としての新たな価値創造を促し、ひいてはグループの成長につながるかと考えています。このような考え方のもと、健全な職場環境の確立に関する基本原則をグループ行動基準に定め、さまざまな取り組みを推進しています。

### ■ 女性の活躍推進

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、働き方・意識の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、目標実現に向けた取り組みを推進しています。

女性管理職の登用にも力を入れています。ENEOSでは「グループマネージャー以上の指導的地位に就く女性が

### ○ 女性従業員の雇用状況<sup>※1</sup>(2022年3月末時点<sup>※2</sup>)

区分	女性の人数	総数に占める割合
新規採用者	149名	20.8%
従業員	1,497名	12.9%
管理職者	132名	4.4%
取締役	3名	17.6%
全女性従業員の平均勤続年数	16.3年 (男女間の平均勤続年数の差:2.3年)	

※1 集計対象範囲: 女性取締役数はENEOSホールディングス、その他はENEOSホールディングスおよび主要な事業会社の在職者

※2 女性取締役数のみ2022年6月28日時点

2023年4月までに2019年度(24名)比で2倍以上]を目標としており、2021年度末実績は女性管理職107名、うち指導的地位に就く者38名です。JX石油開発では「2023年度に女性基幹職(管理職相当)数を10名以上」を目指しており、2021年度末実績は8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」を目指しており、2021年度末実績は17名です。

### ■ 障がい者の活躍推進

当社グループは、障がい者の活躍を図るため、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、相談員やジョブコーチによる職場適応への支援も行っています。

### ■ 年次有給休暇の取得促進

年次有給休暇を計画的に取得するという意識を部門ごとの組織レベルで高めると同時に、連続休暇やメモリアルデーの設定を通じて、休みやすい風土づくりに努めています。

### ■ 従業員の健康増進

定期健康診断・がん検診の受診率向上、感染症予防、メンタルヘルス対策等に取り組んでいます。2021年度は新型コロナウイルス感染拡大の影響もあり、がん検診受診率が66.4%と目標未達でしたが、前年度よりも改善傾向にあり、さらなる受診率向上を目指して受診勧奨を継続しています。

→詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2022(2022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—健全な職場環境／健康

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

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



FEATURE

## 鼎談 社外取締役 × 取締役会議長

ENEOSホールディングス  
社外取締役(指名諮問委員会議長)

大田 弘子  
(本文中「大田」)

ENEOSホールディングス  
取締役副会長

大田 勝幸  
(本文中「議長」)

ENEOSホールディングス  
社外取締役(監査等委員)

三屋 裕子  
(本文中「三屋」)

## 長期的な企業価値のさらなる向上に向けて 社外の目を経営・ガバナンスに活かす

### テーマ1 ガバナンス強化について

社外の目を積極的に取り入れることで  
ガバナンスを強化

【議長】 当社は、これまで大きな環境変化に対応してガバナンス改革を進めてきました。2018年に監査等委員会設置会社となり、2020年にENEOSとENEOSホールディングスとの一体運営で権限移譲とモニタ

リング強化を進め、経営判断のスピード化を図ってきました。私はこの3月まで執行の立場でしたが、今は意識して頭を切り替えています。取締役会議長として「社外の目を意識することはガバナンスにおいて必須」と考え、執行における経験も踏まえながら、いかに社外取締役の皆さんの視点や知見を有効活用していくかを考えていきたいと思っています。

【大田】 私は旧JXホールディングス時代から社外取締役に務めています。当社は以前から社外取締役の活



用がなされていましたが、最近では議論の質がより高まったと感じます。長期ビジョンや現行の第2次中期経営計画の策定では、社外取締役の意見が最初から積極的に取り入れられてきました。

今回、取締役会議長が業務に直接携わらない非執行取締役に交代したことは、**ガバナンスのあり方としては明らかに一歩前進と評価します**。一般的に、議案の提案者であるCEOが議長を務めるのでは、社外取締役の意見が十分に活かされないこともあり得ます。また、万が一経営に問題が起こった時を想定すれば、責任をとるべきCEOが議長を務めていてはステークホルダーからの信頼を得られません。指名諮問委員会で、時間をかけて議論をした結果、議長は副会長が担うことになりました。議論の中で「社外取締役を議長に」という選択肢ももちろんありました。しかし、他社で議長を務めた私の経験からも言えることなのですが、当社の場合、非常にバリエーションに富んだ中核事業を持ち、それぞれの専門性が高いということから考えると、これは非常に難しく、少なくとも当面は社内の人が適任となったわけです。

**【三屋】** 議長の選任、特に社外か社内のどちらが適任かについては社外取締役の間でも相当議論しました。専門性の違う上流から下流までの主力事業がいくつもあるため社外の人でできるのか、もし社外から議長を選任すればその当人も、その人を支える会社側の負担も非常に大きなものになるのでは、ということでは

ろいろ検討した結果、やはり社内の非執行が良いとなり、指名諮問委員会からも同じ意見をいただきました。監査等委員は指名諮問委員会の議論やプロセスまで確認しますが、**その方向性には透明性も一貫性もあった**と感じています。

大田議長は4月の就任以来、社外取締役の会議にも参加されて意見をよく聞いてくださる一方、取締役会では意見を言いやすい環境づくりに腐心されていると感じます。

**【議長】** 取締役会をより活性化するためのポイントとなるのは議題の設定です。執行側や事務局は取締役会の規則をベースに議題を出してきますが、大事なものは、現状の経営課題に即したテーマになっているかです。社外取締役の問題意識を踏まえ、テーマをもっと柔軟に考えて形式的な確認や議論でなく、企業価値の向上に貢献する議論ができるような形にしていきたいと考えています。

**【大田】** 私たち社外取締役は情報がないと何もできない。情報が命です。ですから、社内の情報を伝えるべきものと伝える必要がないものに仕分けする際、社外の目線になっていただくことが大事です。今回、非執行の大田副会長が議長となり、社内と社外の間のインターフェイスができたのは大きな一歩だと思います。

## 他に類を見ない 優れた業務監査報告によるモニタリング

**【議長】** やはり大事なことはモニタリングです。環境がこれだけ激しく変化すると、執行側はスピード感をもって新しいことにどんどん挑戦する一方で、リスクを取って試行錯誤をしていく必要もあります。それに対して監督側はいかにモニタリングするのか。外部環境が良かった時代は、社内の知見だけでも困らなかったわけですが、今はそこが大きく変わっており、いかに当社の状況、特に社内ではどういう議論を経たのかを社外取締役の方に理解いただいたうえで、意見をもらうことが極めて重

要だと思っています。変化の激しい時代だからこそ、多様な外部の目線での意見の吸い上げが経営の安心感にもつながると思います。

【大田】 経営会議の議論を取締役会でも共有するようになりました。これは一歩前進だと思っています。ただし、その後の進捗の報告についてはまだ改善の必要があると考えています。社外取締役の「ここがポイントだ」という意見に対して、その後のタイムリーなフォローアップがとても大切です。どうしても取締役会への報告となると、しっかりしたものになるまで報告できないと考えられているように感じます。

一方で評価すべき点としては、**当社は業務監査報告がとても充実**しています。組織内の縦割りの問題から取締役会での議論の質に至るまで踏み込んだ言及がなされており、これは他の会社ではあまり例がないほどです。監査等委員会設置会社になってから、さらに深く、詳細になりましたね。

【三屋】 常勤監査等委員が事業を進めるさまざまな部門の人たちにもヒアリングしているので、「社内ではこんなことを言っているのか」というような生の声などリアルな部分も拾っています。**当社の業務監査報告を社外取締役の皆さんにお見せすると反応が大きい、本当に透明性が高い**のです。

【議長】 常勤監査等委員は取締役会前に行われる経営会議にも参加していますから、そこについてもフィードバックされていると思います。一方で、社外取締役との情報格差を埋めるよう資料の開示や補足説明などの工夫も進めています。そのうえで、監督側がどうモニタリングするかが本当にキーですので、それを前提に次のステップに進めると考えています。

【大田】 業務監査報告は年1回ですが、これだけ変化の激しい環境下では1年のうちにいくつもの経営判断をして、そのたびにいろいろな意見が出てきます。急を要するような情報は、なるべくリアルタイムで共有しないと意味がないと思います。そこは議長が非執行の目で議題を判断いただく必要があります。

【三屋】 バッドニュース・ファーストですね。大きな傷になる前に軌道修正するためには、早め早めに議題として挙げていただくことが大事だといえます。

【大田】 社内と社外の信頼関係ですね。**緊張感と信頼感の両方が必要**だと思いますが、この2つをいかにバランスさせていくか。そこには大田議長も特に心を砕いてくださっていると感じます。

【議長】 執行も社外取締役（監督）も、ENEOSグループの企業価値を高めるという目的は一緒ですから、そこはしっかりコミュニケーションを取って、質の高い取締役会の議論ができれば、会社はさらに良くなると思います。

## テーマ2 長期ビジョン実現に向けた第2次中期経営計画について

### カーボンニュートラルはビジネスチャンス—支えるのは基盤事業—

【議長】 第2次中期経営計画では、長期ビジョン実現に向けた変革をテーマに、大型M&Aや新しいエネルギー、水素や合成燃料などの開発や電子材料生産能力の拡張を進める一方で、製油所・製造所ネットワークの再編や上流事業・資産の売却など、多様な施策を従来にはないスピード感で実行しています。

また、新型コロナウイルス感染拡大やウクライナ情勢など想定外のこともありました。新しいことだけでは



なく、足元すなわち基盤事業にも課題が残り、これは次の中期経営計画で議論すべき大きなテーマです。

【大田】 基盤事業の競争力を高め、キャッシュを生み出して成長事業に投資する。これが第2次中期経営計画のポイントですが、どちらも道半ばの印象です。基盤事業は生産体制の最適化に加えてデジタル技術の積極導入など、さまざまな手を打っていますが、競争力が強化されたとは言い難い。一方、成長事業は電子材料や機能材料分野では成果が出ていますが、例えば再生可能エネルギーは種を蒔いたレベルですし、新たなプラットフォーム化の推進はこれからです。

問題は、世の中のグリーン化のスピードがあまりに速いことと、石油という当社の事業の柱が暴風雨にさらされていることです。当社は、水素にいち早く取り組んできましたが、いよいよ政府もその気になって開花する局面が来ました。**ここが正念場で、新たな事業の柱を構築するスピードが問われています。**

【議長】 今、カーボンニュートラルと言っている会社の多くは、どんなエネルギーを調達するかといった「コストの問題」です。当社は、エネルギーを創り社会に展開する会社で、事業そのものを入れ替える必要があるわけで、意味合いもレベル感も全く違います。大きな転換期ということは、**当社にこそ大きなビジネスチャンスがある**ということ。ですから、基盤事業の改革を促進してキャッシュをつくりながら成長事業にうまくつなげていくことが大事。そこに断層を生じさせてはなりません。

【三屋】 環境変化のスピードに対して、各事業の進捗度合いが違うことも大きな課題です。水素の時間軸とその他の施策の時間軸も違いますし、施策ごとの成長のスピードと環境変化のスピードとのミスマッチがいくつも同時に起きる。この時どう耐えるかといえ、**基盤事業が生むキャッシュで成長分野を支える**しかないわけです。

そこで重要なのは、基盤事業に携わる人のモチベーションです。これだけ声高にカーボンニュートラルが叫

ばれ、「石油製品を扱っていることは悪?」といった風潮の中で、現場は日々の仕事を頑張っています。そこにも心を砕かないとモチベーション低下の懸念があるし、コンプライアンス上のリスクが生じる恐れもあります。第3次中期経営計画を考える際は、そうしたリスクマネジメントの観点も必要だと思えます。

【大田】 ロシアのウクライナ侵攻でエネルギー危機が生じ、エネルギーは生活の安全保障であり、社会・経済の基盤なのだ改めて実感しました。**地球の資源を人間が使う、そのために大きな投資やリスクのもとで日々大変な努力を積み重ねています。だからこそ、基盤事業の再定義、改めて意味を認識することが重要です。**

当社は、成長事業にシフトするだけでなく、事業全体のカーボンニュートラルを掲げています。エネルギーを扱う会社だからこそ、気候変動問題に本気で向き合うのは必須のことです。さらにそれを成長の柱に据えていく覚悟と決意、それは、この1、2年で社内に共有されてきたと思えます。

## 視点や発想の多様化を

【大田】 当社が第2次中期経営計画の中で遅れていると感じるのは「人材の多様化」です。ここで**大事ななのは、視点と発想の多様化**。これまで当社は歴史的に事業が安定していたので、不連続な発想を持ち込む必要はそれほどありませんでしたが、これからは違います。例えば、今進めているDXは完全に顧客視点に立つことが出発点です。集めたデータでどんな価値を生み出すか、それは顧客がどのような価値を求めているかということだからです。単に女性の活用等にとどまらず、異質の視点と発想を得るためにこそ人材の多様化が必要です。

【議長】 多様性はまだ課題もありますが、人事制度などを含め少しずつ変化してきています。新たな事業の展開は従来の知見と違うところから発生してくるわけ

で、例えば、M&Aも従来は同業種間が多かったわけですが、次なる成長に向けていよいよ異質な分野とのM&Aやスタートアップ企業との連携も始まっています。その意味では、今までにいなかったタイプの人材や発想がどんどん入ってくるわけで、その良さを最大限に活かす方向で考えなければいけない。一朝一夕には達成できるものではないですが、そうした取り組みを通じて、人材の視点や発想の多様化を企業価値の向上につなげていきたいですね。

### テーマ3 第3次中期経営計画策定に向けて

## 大きな転換期 一人ひとりが「全面開花」 なおかつ、同じゴールを目指すチームへ

**【議長】** これから第3次中期経営計画の策定にあたっては、「新規事業はここまで達成します」といった明確なロードマップを示し、時間軸や定量的なものも交えたストーリー、勝ち筋をつくって説明する必要があると思います。また、基盤事業はいろいろと課題はあるものの、ビジネスプロセスについて既存の形態やコスト構造について変革しようという動きも始まっています。このあたりの取り組みを第3次中期経営計画でうまく活かしていく必要があると考えています。

また、ESGの観点、例えば気候変動などの社会課題や人材、ガバナンスの話などは、社外取締役の知見や株主など社外の人の目を活かすことが必要と考えており、その期待もますます高まっています。事業に精通した経営陣と社外の幅広い視点を持った社外取締役が十分議論することで、より良い経営戦略が策定されると思います。

**【大田】** 長期ビジョンの方向は正しいと考えますが、これだけ環境変化が激しいと戦略も戦術もダイナミックに柔軟に見直す必要がありますし、1から議論するくらいのことがあっていいと思います。そして、こういう転換期を支えるのは従業員です。従業員一人ひとり



が「全面開花」、すなわちそれぞれの能力を最大限に発揮していかないと、社会のグリーン化という大きなカベは乗り越えられません。まして当社は、エネルギーと金属という社会インフラとなる事業をしているのですから、本当に大きな転換期です。第3次中期経営計画の策定では、当社は「何をを目指すのか」「どこに存在意義があるのか」、しっかりと議論して社内外に示し共有すべきだと思っています。

**【三屋】** 一人ひとりの全面開花に加えて、目指す方向の共有化も大事ですね。例えば「ウェルビーイング」と言ったときに、皆わかった気ですが、本当の意味で共有できているかといえば、けっこうバラバラではないでしょうか。小さなズレが最後には大きなズレになっていきますから、皆が同じゴールを目指して進んでいるかどうか確認することが大切です。

**【大田】** まさにラグビーの日本代表チームのように。多様な選手からなるチームの一人ひとりが**状況変化を見ながら、チームの向かうべき方向を考え判断して、戦略や戦術をダイナミックに組み替える力を持ち、そしてチーム全体でゴールを目指す**。こういう組織の姿を目指したいですね。

**【議長】** そのために、1つは「目指すもの」を明確にして共有すること。もう1つはコミュニケーションを活発にすること。この2つをすべての活動において意識していかなければなりません。そして、変化に柔軟かつ迅速に、一丸となってゴールを目指していきたいと思っています。

## 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。

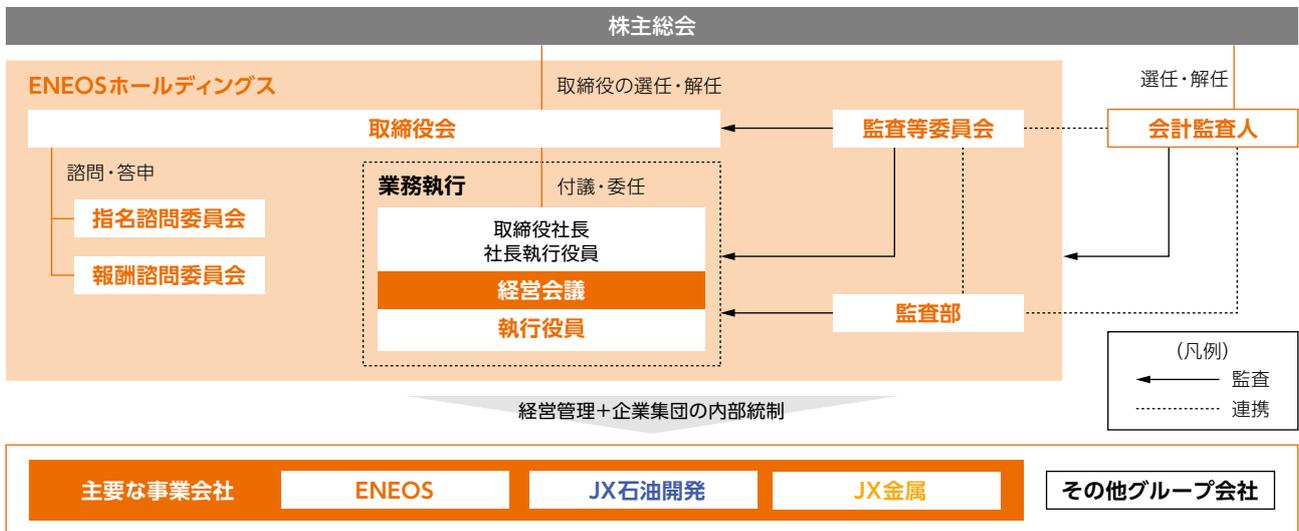
これは、東京証券取引所が定める「コーポレートガバナンス・コード」を踏まえて、当社グループのコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方およびその構築・運営に関する事項を体系的かつ網羅的に定めたものです。

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様、お取引先、従業員、地域社会等あらゆるステークホルダーに対するコミットメントとして、当社のウェブサイト等に開示しています。

 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](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 (2022年6月28日現在)

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人数	12名(社内9、社外3)
監査等委員である取締役の人数	5名(社内2、社外3)
取締役の合計人数	17名(社内11、社外6、うち女性取締役3名)
社外(独立)役員比率	35.3%
女性取締役比率	17.6%
取締役会議長	取締役副会長(代表権を持たない非業務執行の取締役)

項目	内容
監査等委員でない取締役の任期	1年
監査等委員である取締役の任期	2年
執行役員制度の採用	有
取締役の選解任の決定機関	株主総会
取締役の報酬等の限度額等の決定機関	株主総会
社長の意思決定を補佐する機関	経営会議
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

## ○ 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の概要と2021年度実績

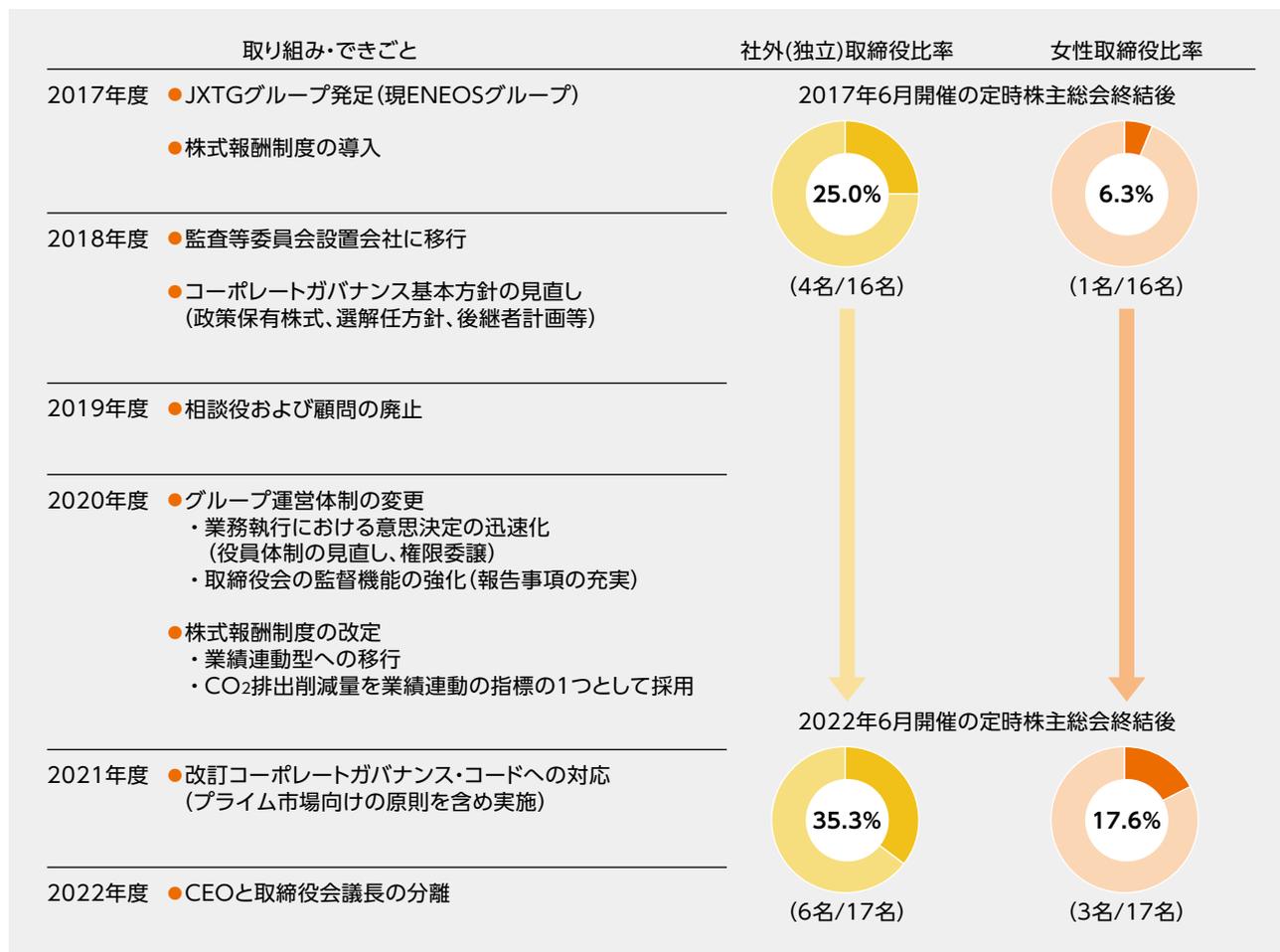
	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
概要	当社の取締役候補者の決定プロセスの透明性を確保するため、取締役会の諮問機関として、構成員の過半数を独立した社外取締役とする「指名諮問委員会」を設置し、当社の取締役の人事（選解任を含みます）を諮問しています。指名諮問委員会は、社外取締役3名および代表取締役2名で構成※1、2し、社外取締役のうち1名を議長としています。また、当社の取締役会は、指名諮問委員会に、当社の会長および社長ならびに主要な事業会社の社長の後継者計画を諮問することとしています。	取締役および執行役員の報酬等にかかる決定プロセスの透明性・客観性を担保するため、取締役会の諮問機関として、構成員の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、社外取締役3名および代表取締役2名で構成※1、2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（大田弘子）※3	社外取締役（大田弘子）※3
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
2021年度の実績	合計6回開催し、取締役選任候補者案、取締役会の役割と構成等について審議等を行いました。	合計3回開催し、役員報酬体系、役員報酬水準等について審議等を行いました。

※1 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の構成は、2022年6月28日現在のものです

※2 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最も熟知している代表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名および代表取締役2名としています

※3 役員については役員一覧（P.79-82）をご参照ください

## ○ コーポレートガバナンス強化の変遷



## 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。

2021年度は、2021年12月から2022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。その評価・分析結果を2022年4月19日の取締役会で報告しています。アンケート結果は、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。

2020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、以下の取り組みを実施しました。

- ①大型投資案件の進捗状況報告や資本コストを考慮した事業評価を定期的実施、気候変動による財務影響開示等環境経営の審議機会を拡充。
- ②社外取締役に新規事業等への取り組みについて報告・

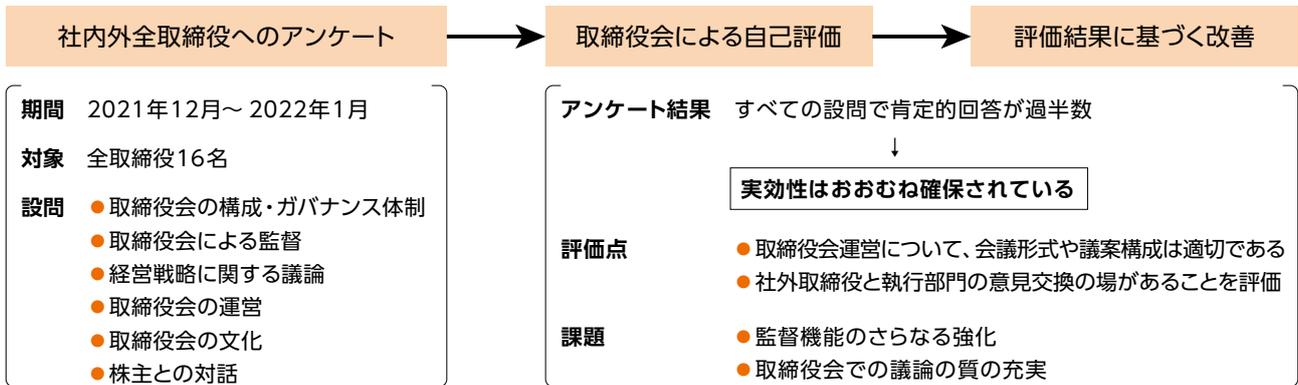
議論する場を設定したほか、メール等を通じて随時経営に関する情報を提供。

今回のアンケートにおいて、上記の取り組みについて一定の評価がなされたものの、引き続き改善が必要との意見が示されたことから、それぞれ以下の項目に取り組むことなどを通じ、さらなる改善を図っていきます。

- ①「監督機能のさらなる強化」に関して、次期中期経営計画に関する審議の機会を十分に設け、脱炭素化など中長期的な課題を議論する。
- ②「取締役会での議論・説明の質の向上」に関して、議題の背景や執行部門での議論を紹介し、多様な観点での議論のきっかけとする。

また、当社の監査等委員会は、2021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、2022年度の監査計画に反映するとともに実効的な監査体制の構築に努めています。

### ○ 実効性評価のプロセス



## 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※4とするよう努めることとしており、2022年6月28日現在の社外独立役員比率は35.3%です。

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

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。

※4 当社の「独立役員の独立性判断基準」を満たす社外取締役

### ■ 社外取締役のサポート体制

当社の監査等委員でない社外取締役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「監査事務室」を置き、監査等委員の職務を補助する専任スタッフを配置しています。さらに、監査等委員でない社外取締役の職務遂行を支援する「取締役事務室」を設置し、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。

### ○ 2021年度の実績および2022年度の予定

テーマ	対象	年度	研修内容
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	2021年度	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
		2022年度(予定)	
内部統制	新任者	2021年度	ENEOSグループの内部統制の体制
		2022年度(予定)	
財務・IR	新任者	2021年度	ENEOSホールディングスの財務の現状と課題、機関投資家の意見等
		2022年度(予定)	
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)	2021年度	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
		2022年度(予定)	
事業所視察	社外取締役	2021年度	コロナウイルス感染拡大の影響を受け実施見送り
		2022年度(予定)	(JX金属)日立事業所、磯原工場

## 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。
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。

## ■ コーポレートガバナンス

なお、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。

### ■ 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、月額報酬としています。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(社外取締役3名、代表取締役2名で構成)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。

### ○ 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	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)	第10回定時株主総会	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	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(2021年度)

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)	868 (43)	376 (43)		13 (4)	378 (-)	114 (-)	7 (-)
監査等委員である取締役 (うち、社外取締役)	108 (40)	108 (40)		6 (3)	- (-)	- (-)	- (-)
合計 (うち、社外取締役)	976 (83)	484 (83)		19 (7)	378 (-)	114 (-)	7 (-)

(注) 1. 2021年6月25日開催の第11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2名(うち、監査等委員でない社外取締役1名)および監査等委員である取締役1名にかかる報酬等の額を含みます  
2. 第12回定時株主総会の終結後に受ける見込みの2021年度にかかる賞与の額を含みます  
3. 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  
4. 株式報酬の額は、当社が設定した信託を通じて取得した当社株式にかかる1株当たり平均取得価格に、当該事業年度に付与された基準ポイント数と業績連動係数を乗じたものです。なお、2021年度の株式報酬にかかる業績連動係数は、2022年度の終了後に確定しますが、達成を見込み、100%と算定しています

### ■ 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。

2021年度における賞与算定上の業績目標は、2021年度業績見通し(2021年5月公表)に基づき設定しており、業績目標達成率は171%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。

## ○ 各業績指標の実績

業績指標	評価ウェイト	2021年度実績
会社の所有者に帰属する当期利益	25%	5,371億円
調整後連結営業利益	25%	3,598億円
エネルギー事業の営業利益	25%	4,775億円
エネルギー事業の調整後営業利益	25%	980億円

(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。

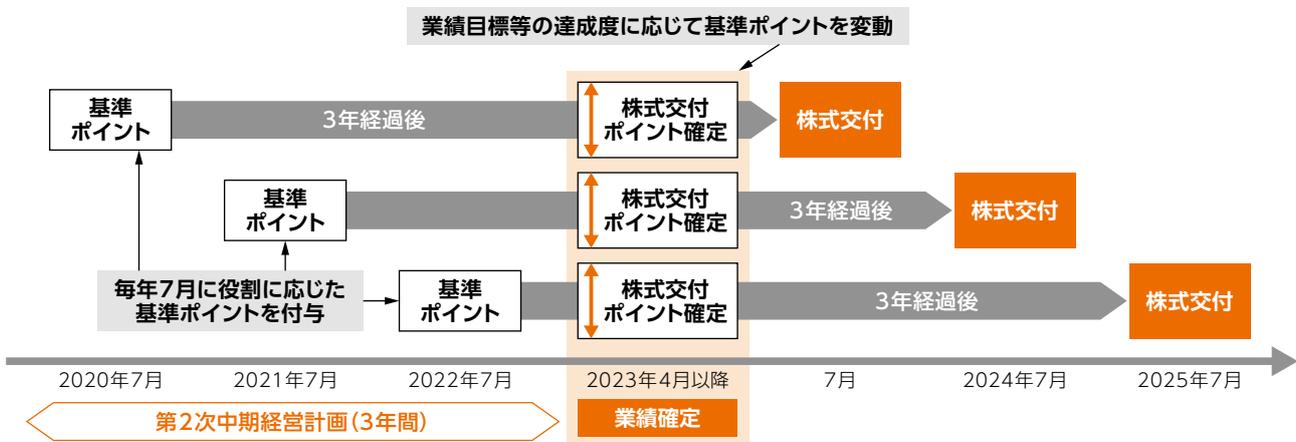
各業績指標にかかる業績目標等は、第2次中期経営計画および第2次中期環境経営計画に基づき設定しており、その実績および達成率は、2022年度の終了後に確定します。

## ○ 業績指標と評価ウェイト

在庫影響を除いた営業利益	フリー・キャッシュ・フロー	ネットD/Eレシオ	ROE	総還元性向	CO <sub>2</sub> 排出削減量
20%	20%	20%	20%	10%	10%

(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CO<sub>2</sub>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ます  
4. CO<sub>2</sub>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ます

## ○ 第2次中期経営計画期間にかかる株式報酬の流れ



## 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で審議・検討を行う仕組みを導入するよう求める。
- イ. 独立社外取締役については、次の要件を考慮する。

- (ア) 高い職業的倫理観を持ち、戦略的な思考力、判断力に優れ、かつ、変化への柔軟性などを有し、併せて、上場子会社としての意思決定と経営の監督を行うことができる者かどうか
- (イ) 過去10年以内にENEOSグループに所属していない者かどうか
- (ウ) 独立した立場で一般株主を含む株主共通の利益の保護を考慮し、上場子会社の企業価値向上に貢献できる者かどうか

### (2) 解任権限の行使に関する考え方

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

- (ア) 重大な法令違反があり、ENEOSグループまたは上場子会社グループの名誉を著しく棄損した場合
- (イ) 職務執行に悪意または重過失があり、ENEOSグループまたは上場子会社グループに著しい損害を与えた場合
- (ウ) 一般株主の利益を著しく棄損した場合

## 政策保有株式について

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

- (1) ENEOSグループの重要な事業の一翼を担う会社の株式
- (2) 株式を保有することがENEOSグループの事業の維持・拡大のために必要と判断した会社の株式

なお、当社は、上記方針に基づき、当該方針を定めた2015年11月当時に保有していた全銘柄数の67%を売却しています。2021年度においては、6銘柄(39億91百万円)を売却し、新たな政策保有株式は取得していません。

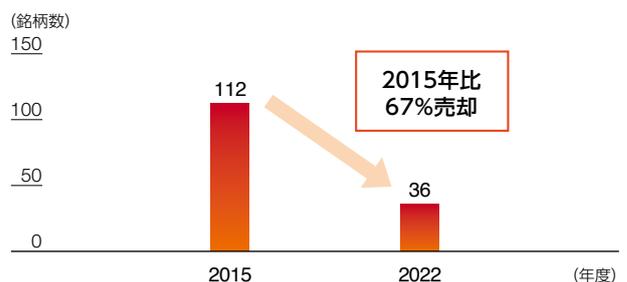
### ■ 保有の合理性を検証する方法

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、2021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。

### ○ 政策保有株式の推移



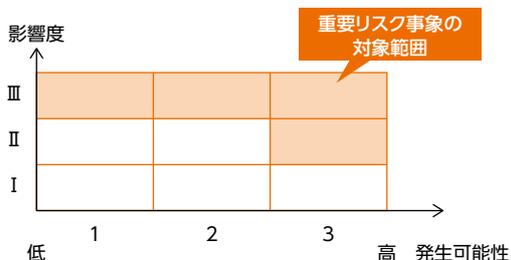
## リスクマネジメント

当社は、「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、COSO※5ERMフレームワークに基づく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



### ○ 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、 <b>早急に対策を要するレベル</b>
II	グループ全体に一定の影響をもたらす可能性があり、 <b>具体的な対策を検討する必要があるレベル</b>
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

とでモニタリングします。

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

主要な事業会社であるENEOS、JX石油開発、JX金属の各社は、それぞれの事業内容や特性に即したリスクマネジメント体制を整備・運用していますが、各社のリスクマネジメント総括部署が相互に連携し、リスク情報の共有化を図っています。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の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、当該リスク事象に対応することとしています。

### ■ 内部統制

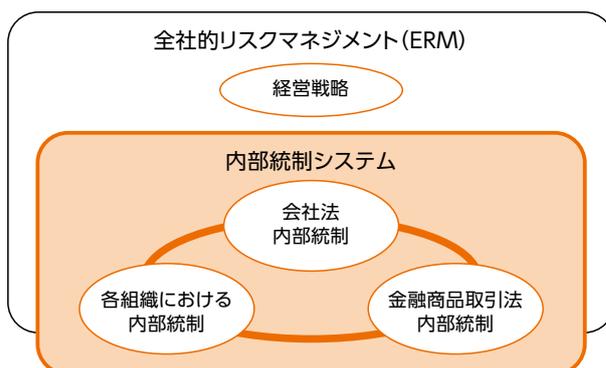
当社グループは、内部統制部が中心となり、会社法の内部統制、金融商品取引法の内部統制、各組織における内部統制のそれぞれが連動する内部統制システムを整備・運用しています。

各組織の内部統制は、COSOフレームワークに基づき、各組織が自律的に対応できる仕組みを構築し、2018年度から導入・展開を進めてきました。2021年度には、当社、ENEOSおよび海外拠点を含むグループ会社への導入が完了しました。

2022年度は、経営および業務のリスクマネジメントの高度化を目指して、リスク情報のデータベース整備等に取り組んでいます。

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](https://www.hd.eneos.co.jp/esgdb/governance/pdf/system_policy.pdf)

### ○ 内部統制の体系



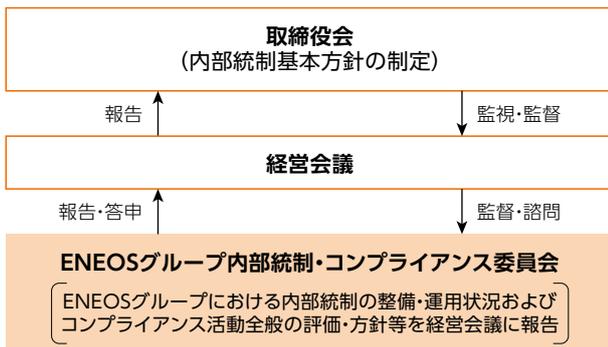
## ■ コーポレートガバナンス

### ■ 内部統制の総括体制

当社は、「ENEOSグループ内部統制・コンプライアンス委員会」(委員長:内部統制部管掌役員、副委員長:法務部管掌役員)を設置し、ENEOS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、ENEOSグループ全般の内部統制システムを適正に監視・監督するとともに、運用状況の概要を「株主総会招集ご通知」の事業報告欄に記載することで、説明責任を果たすようにしています。

### ○ 内部統制およびコンプライアンスの総括体制



### ■ 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等のほか、生物多様性や環境法規制等の対応範囲の特定を含む環境リスク、水等を含む原料調達リスク、人権や労働安全衛生面を含む人材リスク等の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。

例えば、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を行っています。審議の際には、ESG分野のリスクを含む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手段を講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、当初見直しに対する環境変化等による影響を明確にし、その後の事業継続の可否を判断しています。

### ■ 緊急時対応

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

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

危機管理部を緊急事態対応にかかる常設の事務局とし、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、本社および現地に対応チームを組織して、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。加えて、従業員の感染予防および感染拡大防止を目的として、日本国内および海外拠点においてマスク・ゴーグル・アルコール消毒液等の計画的備蓄、在宅勤務制度・IT環境の整備に努めています。

特に、ENEOSの製油所・製造所では、感染防止対策に関するガイドラインを作成のうえ、「ウイルスを持ち込まない」「集団感染を徹底的に防止する」旨を徹底し、石油製品の安定供給継続に努めています。

## 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。2021年度、当社グループにおいて重大な法令違反は発生していません。

### ■ 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.77参照)。

### ■ 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内部通報制度(コンプライアンスホットライン)を設けており、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、その適切な指示のもとで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。

2021年度、当社グループ全体で169件の内部通報がありました。

### ■ 内部統制・遵法状況点検の実施

内部統制・法令遵守の状況を各職場において自主的に点検する取り組みとして、毎年、「内部統制・遵法状況点検」を実施しています。

具体的活動として、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。

なお、2021年度は、点検の結果、約1,000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。

2021年度は、新入社員・管理職に対するコンプライアンス研修、販売部門に対する独占禁止法研修、海外拠点に対する贈収賄防止研修など、従業員のコンプライアンス意識向上や各事業における法令違反未然防止のための、法令研修を実施しました。今後も、適切なテーマ選定のもとに研修を実施し、コンプライアンスの徹底に努めます。

### ■ 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](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/](https://www.hd.eneos.co.jp/company/policy/competition_law/)

# 役員一覧／取締役(独立役員を除く)

(2022年9月現在)



取締役副会長  
おおた かつゆき  
**大田 勝幸**

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 現在に至る。



代表取締役社長 社長執行役員  
さいとう たけし  
**齊藤 猛**

ENEOS(株)  
代表取締役社長 社長執行役員

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(販売企画部 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。



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・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)、秘書部管掌  
やた べやすし  
**谷田部 靖**

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)  
2021年4月 当社取締役 副社長執行役員(社長補佐、秘書部管掌) ENEOS(株)取締役 副社長執行役員(社長補佐、秘書部管掌) 現在に至る。  
2022年4月 当社取締役 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・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)、秘書部管掌) 現在に至る。



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・未来事業推進部管掌  
しいな ひでき  
**椎名 秀樹**

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・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・未来事業推進部管掌) 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・未来事業推進部管掌) 現在に至る。



取締役 副社長執行役員  
社長補佐  
いのお え けい た ろ う  
**井上 啓太郎**

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) 現在に至る。



取締役 副社長執行役員  
社長補佐

みやた ともひで

## 宮田 知秀

- 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)  
現在に至る。  
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)  
現在に至る。



取締役(非常勤)

なかはら としや

## 中原 俊也

- JX石油開発(株)  
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)
- 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 同社代表取締役社長 社長執行役員  
(監査部・デジタル推進部管掌)  
現在に至る。
- 2022年6月 当社取締役(非常勤)  
現在に至る。



取締役(非常勤)

むらやま せいいち

## 村山 誠一

- JX金属(株)  
代表取締役社長 社長執行役員
- 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 同社取締役 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  
現在に至る。



取締役(常勤監査等委員)

おおうち よしあき

## 太内 義明

- 1984年4月 共同石油(株)へ入社
- 2016年4月 当社執行役員(財務IR部長)
- 2018年6月 当社常務執行役員(財務IR部長)
- 2019年6月 当社取締役 常務執行役員  
(内部統制部・経理部・財務IR部管掌)
- 2020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。



取締役(常勤監査等委員)

にしむら しんじ

## 西村 伸吾

- 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 同社リソース&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。

## 役員一覧／独立役員

2021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



社外取締役  
おおた ひろこ  
**大田 弘子**

■ 14回／14回(100%)  
■ 6回／6回(100%)  
■ 3回／3回(100%)

1981年5月 (財)生命保険文化センター研究員  
1993年4月 大阪大学経済学部客員助教授  
1996年4月 埼玉大学助教授  
1997年10月 政策研究大学院大学助教授  
2001年4月 同大学教授  
2002年4月 内閣府参事官  
2003年3月 内閣府大臣官房審議官  
2004年4月 内閣府政策統括官(経済財政分析担当)  
2005年8月 政策研究大学院大学教授  
2006年9月 経済財政政策担当大臣  
2008年8月 政策研究大学院大学教授  
2012年6月 当社社外取締役  
現在に至る。  
2019年4月 政策研究大学院大学特別教授  
2022年6月 (株)日本取引所グループ社外取締役  
現在に至る。  
2022年9月 政策研究大学院大学学長  
現在に至る。



社外取締役  
くどう やすみ  
**工藤 泰三**

■ 11回／11回(100%)  
■ 4回／4回(100%)  
■ 2回／2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。



社外取締役  
とみた てつろう  
**富田 哲郎**

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  
総合企画本部副部長  
2004年7月 同社常務取締役  
総合企画本部副部長、  
総合企画本部ITビジネス部長  
2005年6月 同社常務取締役  
総合企画本部副部長  
2008年6月 同社代表取締役副社長  
事業創造本部長  
2009年6月 同社代表取締役副社長  
総合企画本部長  
2012年4月 同社代表取締役社長  
総合企画本部長  
2012年6月 同社代表取締役社長  
2018年4月 同社取締役会長  
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。



社外取締役(監査等委員)  
にしおか せいいちろう  
**西岡 清一郎**

■ 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 オブカウンセラー  
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。



社外取締役(監査等委員)  
みつや ゆうこ  
**三屋 裕子**

■ 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  
現在に至る。  
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  
現在に至る。  
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。



社外取締役(監査等委員)  
おか としこ  
**岡 俊子**

■ 14回／14回(100%)  
■ 15回／15回(100%)

1986年4月 等松・トウシュロコスコンサルティング(株)  
へ入社  
2000年7月 朝日アーサーアンダーセン(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)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)ハピネット社外取締役  
現在に至る。  
2020年6月 当社社外取締役 監査等委員  
現在に至る。  
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。

## ○ 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	2021年度の活動状況
<b>大田 弘子</b> ●政策研究大学院大学学長 ●(株)日本取引所グループ 社外取締役	大田弘子氏は、公共経済学および経済政策を専門とし、政策研究大学院大学において長く教育・研究に携わり、また、内閣府政策統括官(経済財政分析担当)、経済財政政策担当大臣等を歴任しており、人材開発・育成および経済・財政に関して豊富な専門的知識と経験を有しています。このような知識・経験を活かして、当社の経営に対して指導・助言を行い、また、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。	人材開発・育成および経済・財政に関する豊富な専門的知識と経験のもとに、取締役会においては管理職や経営陣に多様な人材を登用することの重要性等について発言し、また、指名諮問委員会および報酬諮問委員会においては議長としてリーダーシップをもって議事運営等を行いました。
<b>工藤 泰三</b> ●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式会社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。	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・確固たる実績のもとに、取締役会においてはM&A実施後の統合プロセスや気候変動による財務影響開示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グループ会社間の役員人事や株式報酬制度等について発言しました。
<b>富田 哲郎</b> ●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式会社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。	2022年6月就任
<b>西岡 清一郎</b> ●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のもとに、取締役会においては内部統制システムの運用や人権課題への対応の重要性等について、また、監査等委員会においてはガバナンスのさらなる強化や不祥事の再発防止等について発言しました。
<b>三屋 裕子</b> ●(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)福井銀行社外取締役 ●(株)デンソー社外取締役	三屋裕子氏は、多くの企業の経営に携わる一方、公益財団法人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のもとに、取締役会においてはM&Aにより取得した企業のガバナンスや人事育成のあり方等について、また、監査等委員会においては変革期における経営トップのあり方や会計監査人の選定プロセス等について発言しました。
<b>岡 俊子</b> ●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)ハピネット社外取締役 ●日立建機(株)社外取締役	岡俊子氏は、財務および会計、M&Aならびに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月に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。	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のもとに、取締役会においてはM&A実施後の統合プロセスや事業ポートフォリオの最適化等について、また、監査等委員会においては新規事業のリスク管理体制やM&Aによる体制変更後の内部統制等について発言しました。

## ○ 当社が特に期待する分野

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				○	○	○	○		
椎名 秀樹			○	○			○	○	
井上 啓太郎		○		○				○	○
宮田 知秀		○	○		○			○	
中原 俊也	○	○	○			○			
村山 誠一	○	○	○						○
大田 弘子		○			○	○			
工藤 泰三	○			○					○
富田 哲郎	○	○	○						
太内 義明		○				○	○		
西村 伸吾				○			○		○
西岡 清一郎		○			○		○		
三屋 裕子	○	○			○				
岡 俊子				○	○	○			

# At a glance

## 連結売上高

(2021年度)

10兆9,218億円

## 連結従業員数

(2022年3月末時点)

41,852名

## 在庫影響除き 連結営業利益

(2021年度)

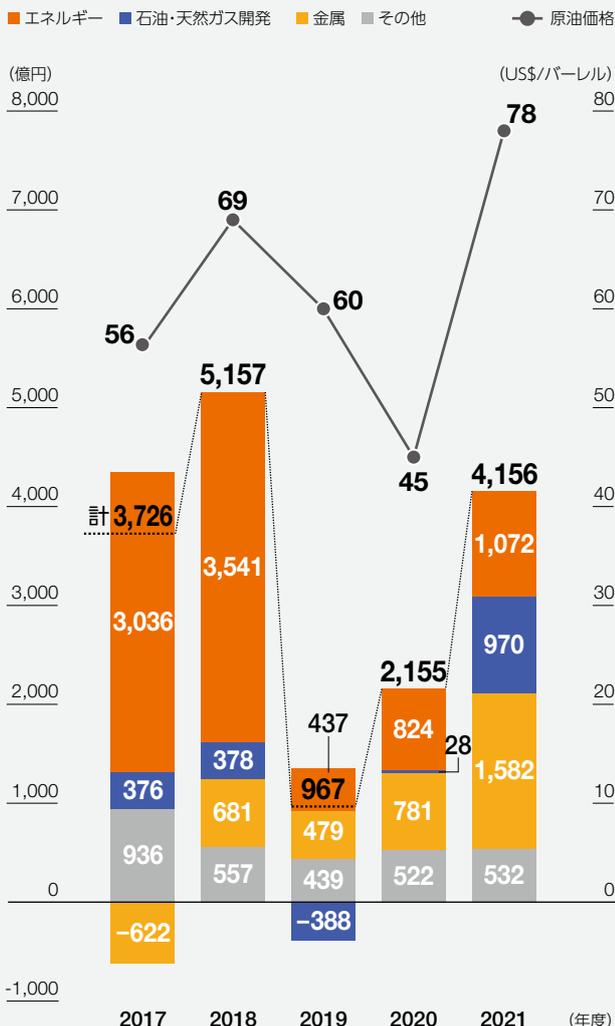
4,156億円

## 時価総額

(2022年3月末時点)

1兆4,707億円

## 営業利益※1



※1 エネルギーのみ在庫影響除き

## 事業概要と戦略方針

### エネルギー事業

#### 事業概要

全国約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」ブランドの展開。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。

#### 戦略方針

##### 基盤事業の徹底効率化と成長事業の育成を推進

- 基盤事業の競争力強化による継続的なキャッシュ創出
- 成長事業の育成・強化のための選択投資および事業ポートフォリオ最適化の追求
- 経営基盤の強化

### 石油・天然ガス開発事業

#### 事業概要

長期的な油・ガス田操業による石油・ガス資源の安定供給を果たしつつ、脱炭素社会の到来を見据え、環境対応型事業の創出に向けた事業推進、共同研究および、体制整備に取り組んでいます。

#### 戦略方針

##### 基盤事業の強化と脱炭素社会の実現に向けた環境対応事業を推進

- エネルギー安定供給の確保
- 成長事業に向けた資金的・人的・技術リソースの確保
- ネットゼロの取り組みを通じた環境価値の創造

### 金属事業

#### 事業概要

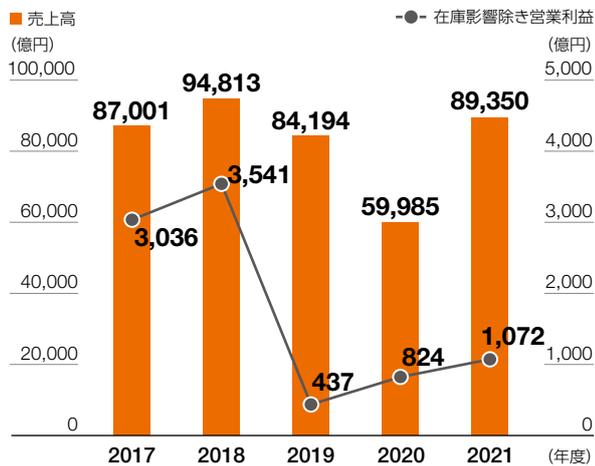
資源開発・製錬から、データ社会の進展に欠かせない先端素材の製造・開発、使用済み電子製品からのリサイクルまで、銅・レアメタルを中心とした非鉄金属に関する一貫した事業展開を行っています。

#### 戦略方針

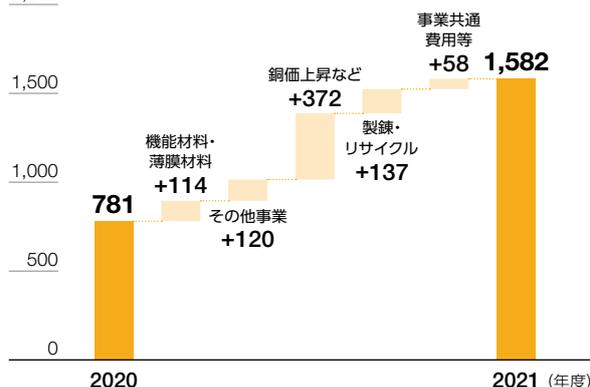
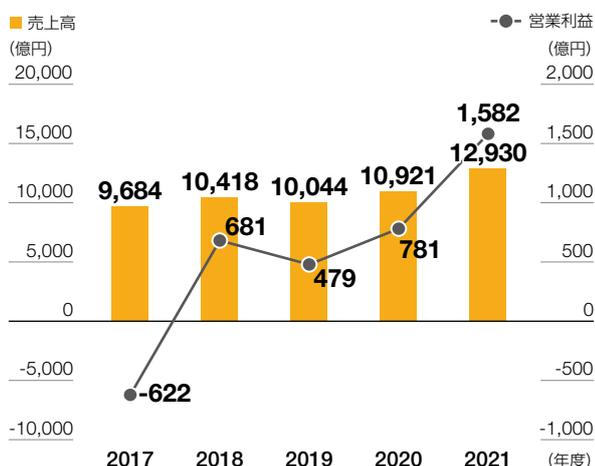
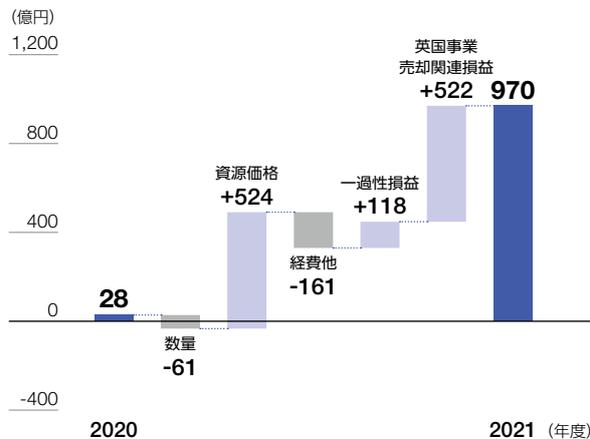
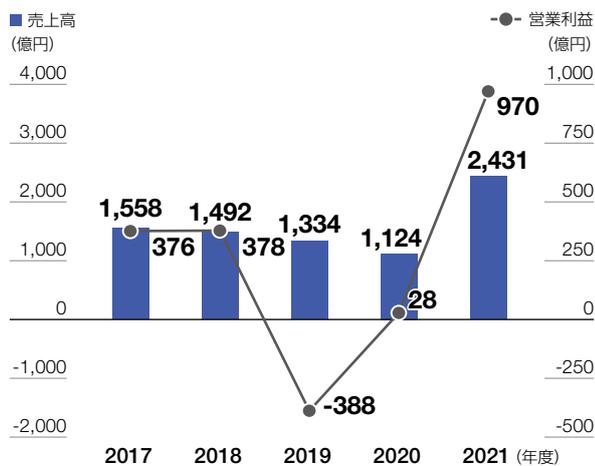
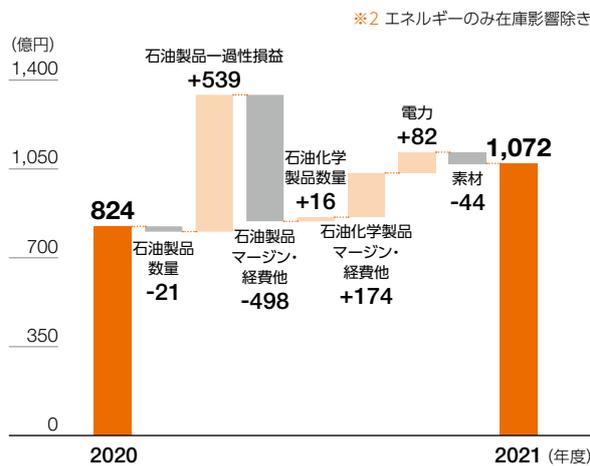
##### 銅やレアメタルの新たな価値を創出し、データ社会の発展と革新に貢献

- 戦略投資の拡充、技術開発の促進
- 事業ポートフォリオの見直し
- 付加価値創出型人材の育成
- SDGsへの貢献

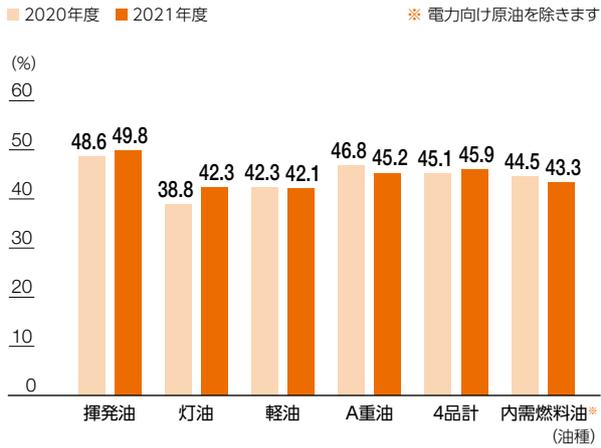
売上高／営業利益



2021年度 営業利益※2 増減(前年度比)



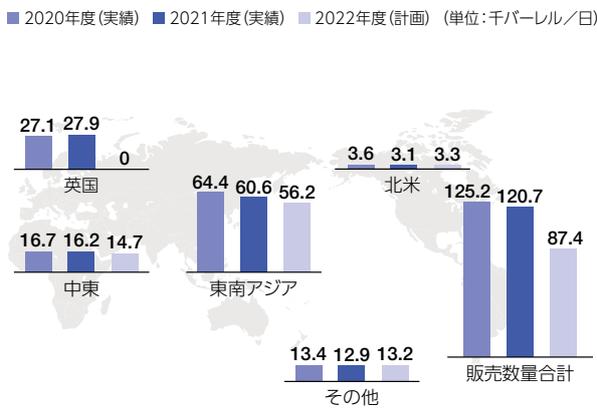
### ○ 日本国内の燃料油販売シェア



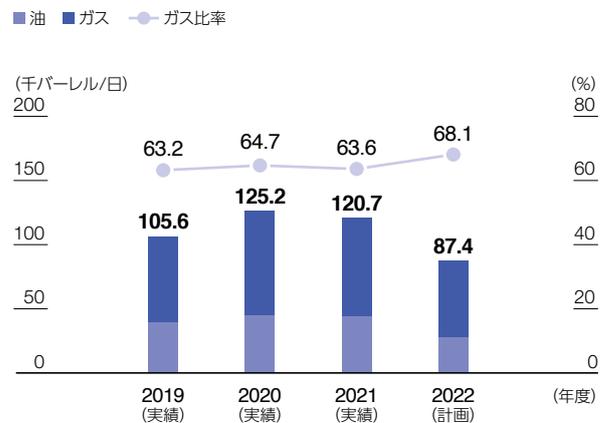
### ○ 固定式ガソリンスタンドのシェア(2021年度末)



### ○ 地域別販売数量実績と計画



### ○ 油・ガス別販売数量内訳



### ○ カセロネス銅鉱山生産数量



### ○ 機能材料/薄膜材料/タンタル・ニオブ事業の主な製品・用途

<p><b>半導体用ターゲット</b></p> <p>世界シェア <b>60%</b> (No.1)</p>  <p>▶用途例: 半導体(メモリー、ロジック等)</p>	<p><b>磁性材料用ターゲット</b></p> <p>世界シェア <b>60%</b> (No.1)</p>  <p>▶用途例: ハードディスク</p>
<p><b>インジウムリン化合物半導体</b></p> <p>世界シェア <b>40%</b> (No.1)</p>  <p>▶用途例: 光通信デバイス・超高速IC</p>	<p><b>FPC用圧延銅箔</b></p> <p>世界シェア <b>80%</b> (No.1)</p>  <p>▶用途例: フレキシブルプリント基板</p>

系列給油所数



12,000カ所超  
(2022年3月現在)

原油処理能力



187万バレル/日  
(2022年3月現在)

国内石油・石油化学製品  
生産・製造拠点



11拠点  
(2022年3月現在)

国内都市ガス・天然ガス・  
LNG販売実績



105万吨  
(2022年3月時点)

パラキシレン供給能力  
(外販量ベース)



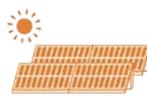
323万吨/年  
(2022年3月現在)

プロピレン供給能力  
(外販量ベース)



164万吨/年  
(2022年3月現在)

発電能力



211万kW  
(2022年3月現在)

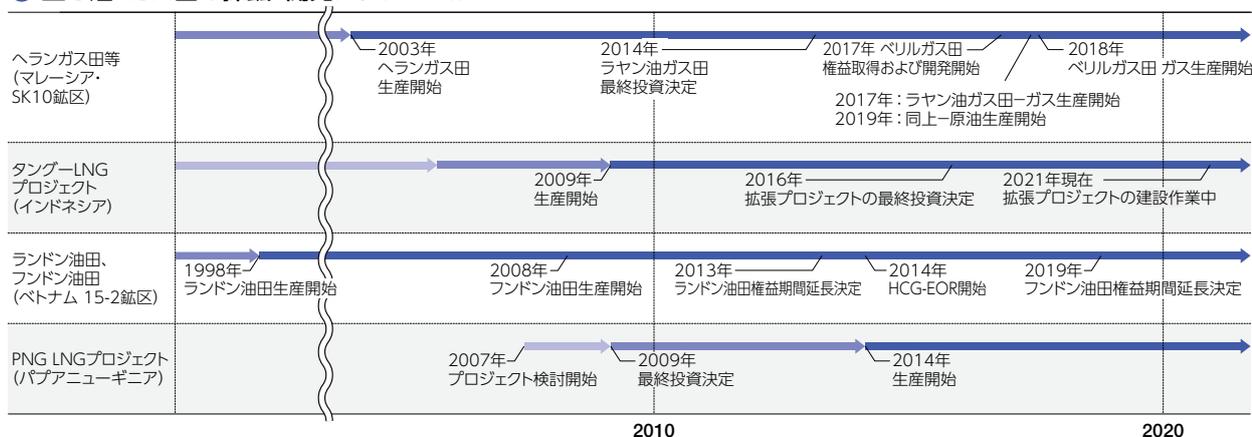
国内水素ステーション



47カ所  
(2022年3月現在)

○ 主な油・ガス田の探鉱・開発スケジュール

→ 探鉱段階 → 開発段階 → 生産段階



(注) 世界シェアは当社推定  
2022年3月現在

りん青銅箔(厚さ0.1mm未満)

世界シェア  
60%  
(No.1)



▶用途例：コネクタ・電子部品用ばね

高強度・高導電コルソン合金

世界シェア  
60%  
(No.1)



▶用途例：コネクタ・リードフレーム

チタン銅箔

世界シェア  
65%  
(No.1)



▶用途例：高級コネクタ・電子部品用ばね

高純度タンタル粉

世界シェア  
50%  
(No.1)



▶用途例：コンデンサ・スパッタリングターゲット

最終用途例



スマートフォン



PC、家電



通信インフラ



自動車

## 業績サマリー

## ENEOSホールディングス(国際会計基準)※1

(億円)

	2022年 3月期	2021年 3月期	2020年 3月期	2019年 3月期	2018年 3月期	2017年 3月期※2
<b>経営成績</b>						
売上高	109,218	76,580	100,118	111,296	103,011	92,497
営業利益(損失)	7,859	2,542	(1,131)	5,371	4,875	3,740
在庫影響	3,703	387	(2,098)	214	1,149	1,895
在庫影響除き	4,156	2,155	967	5,157	3,726	1,845
金融利益(損失)	(141)	(233)	(227)	(285)	(201)	(240)
税引前利益(損失)	7,718	2,309	(1,358)	5,086	4,674	3,500
当期純利益(損失)	5,791	1,129	(1,727)	3,571	3,243	2,130
親会社所有者帰属	5,371	1,140	(1,879)	3,223	3,619	2,128
非支配持分	419	(11)	152	348	(376)	2
<b>財政状態※3</b>						
資産	96,482	80,588	80,113	84,778	84,576	83,636
流動資産	43,086	30,396	28,786	35,874	35,932	31,875
非流動資産	53,396	50,192	51,327	48,904	48,644	51,761
負債	64,141	53,063	53,034	53,580	55,376	57,209
有利子負債	27,355	20,369	23,008	22,180	22,599	27,196
ネット有利子負債	21,850	16,179	18,988	18,301	18,104	23,513
純資産	32,341	27,526	27,079	31,198	29,200	26,427
親会社所有者帰属持分	28,608	23,251	23,110	27,178	25,396	22,085
非支配持分	3,733	4,275	3,969	4,020	3,804	4,342
<b>キャッシュ・フロー</b>						
営業キャッシュ・フロー	2,095	6,791	5,107	3,442	7,071	—
投資キャッシュ・フロー	(3,499)	(3,068)	(3,713)	(2,069)	(951)	—
フリー・キャッシュ・フロー	(1,404)	3,723	1,394	1,373	6,120	—
(休日影響除き)	(336)	2,655	2,384	1,690	4,813	—
ネットキャッシュ・フロー	(4,468)	1,937	(776)	13	5,355	—
(休日影響除き)	(3,400)	869	214	330	4,048	—
<b>財務指標</b>						
ネットD/ELシオ(倍)	0.68	0.59	0.70	0.59	0.62	0.89
(休日影響除き)	0.68	0.63	0.70	0.62	0.66	0.89
ROE(%)	20.7	4.9	(7.5)	12.3	15.2	9.6

※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

## JXホールディングス(日本基準)

(億円)

	2017年 3月期	2016年 3月期	2015年 3月期	2014年 3月期	2013年 3月期
<b>経営成績</b>					
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
<b>財政状態※4</b>					
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
<b>キャッシュ・フロー</b>					
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)

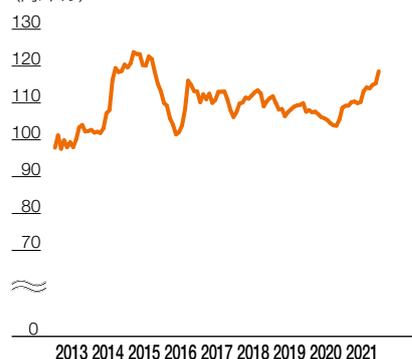
	2016年 12月期	2015年 12月期	2014年 12月期	2013年 12月期	2012年 12月期
<b>経営成績</b>					
売上高	20,894	26,279	34,511	32,412	28,049
営業利益(損失)	810	20	(729)	523	273
経常利益(損失)	767	(3)	(734)	498	225
在庫影響を除いた実質経常利益	687	868	131	28	181
親会社の所有者に帰属する当期純利益(損失)	644	1	(140)	229	548
<b>財政状態</b>					
総資産	12,491	12,094	13,762	14,091	13,850
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
<b>キャッシュ・フロー</b>					
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

※4 2017年3月期の財政状態は2017年4月1日時点

## 市況状況

### ○ 為替レート

(円/ドル)



### ○ ドバイ原油価格

(ドル/バレル)



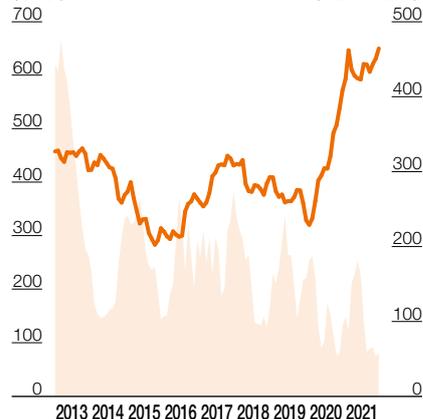
### ○ 銅価と在庫(LME)

■ LME銅在庫(月末)

(千トン)

■ LME銅価(月平均)

(セント/ポンド)



## 投資家情報

(2022年3月31日現在)

### 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	3,230,282,649株
株主数	552,869名

### 所有者別株式分布状況



### 大株主の状況

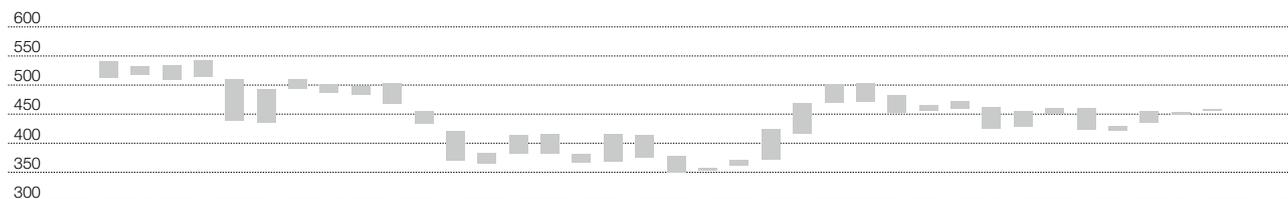
株主名	株式数(千株)	持株比率*(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	542,031	16.81
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	163,410	5.07
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	58,565	1.81
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	55,769	1.73
高知信用金庫	44,320	1.37
JPモルガン証券株式会社	43,160	1.33
JP MORGAN CHASE BANK 385781	38,367	1.19
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	36,889	1.14
株式会社INPEX	33,264	1.03
ENEOSグループ従業員持株会	28,831	0.89

\* 持株比率は、自己株式(7,300,518株)を控除して計算

### 株価チャート・出来高

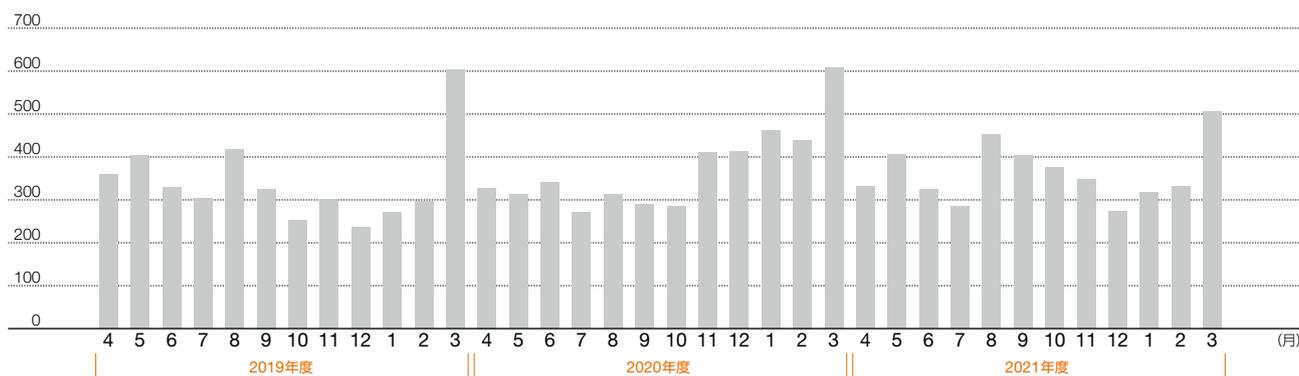
#### 株価

(円)



#### 出来高

(百万株)



## 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を四半期ごと、ESG関連にテーマを特化したESG説明会を年1回開催しています。2021年度については新型コロナウイルス感染症の拡大防止の観点から、オンラインにて開催しました。その模様は、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原則オンライン会議に変更し、コロナ禍のなかにおいても投資家との対話の場の確保に努めました。

なお、アナリスト・機関投資家向けの事業説明会、および個人投資家向けの会社説明会につきましては、コロナ禍に伴い2021年度も開催を控えました。2022年度については、感染状況などを踏まえながら、開催の可否を検討しています。

2021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。

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。また、個人投資家向けの当社グループへの理解を深めていただくことを目的としたウェブコンテンツ「ENEOS大学」を開校しました。



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 (2021年度)

#### ●Institutional Investor

米国金融専門誌「Institutional Investor」が発表する日本のベストIRカンパニーランキングのEnergy & Utilitiesセクターにおいて、「Best CEO」「Best IR Professional」「Best IR Team」の部門で第2位に選定

#### ●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、「インターネットIR サステナビリティ部門」で優秀賞に選定

#### ●ディスクロージャー優良企業

日本証券アナリスト協会が発表する「ディスクロージャー優良企業選定」で第2位(エネルギー)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(石油・石炭製品)に選定

### ESG関連投資インデックス構成銘柄への選定 (2022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
- 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
- デジタルトランスフォーメーション銘柄(DX銘柄) 2022



## 会社概要

**商号** ENEOSホールディングス株式会社  
(英文名称 ENEOS Holdings, Inc.)

**本店所在地** 東京都千代田区大手町一丁目1番2号

**代表者** 代表取締役社長 齊藤 猛

**ウェブサイト**

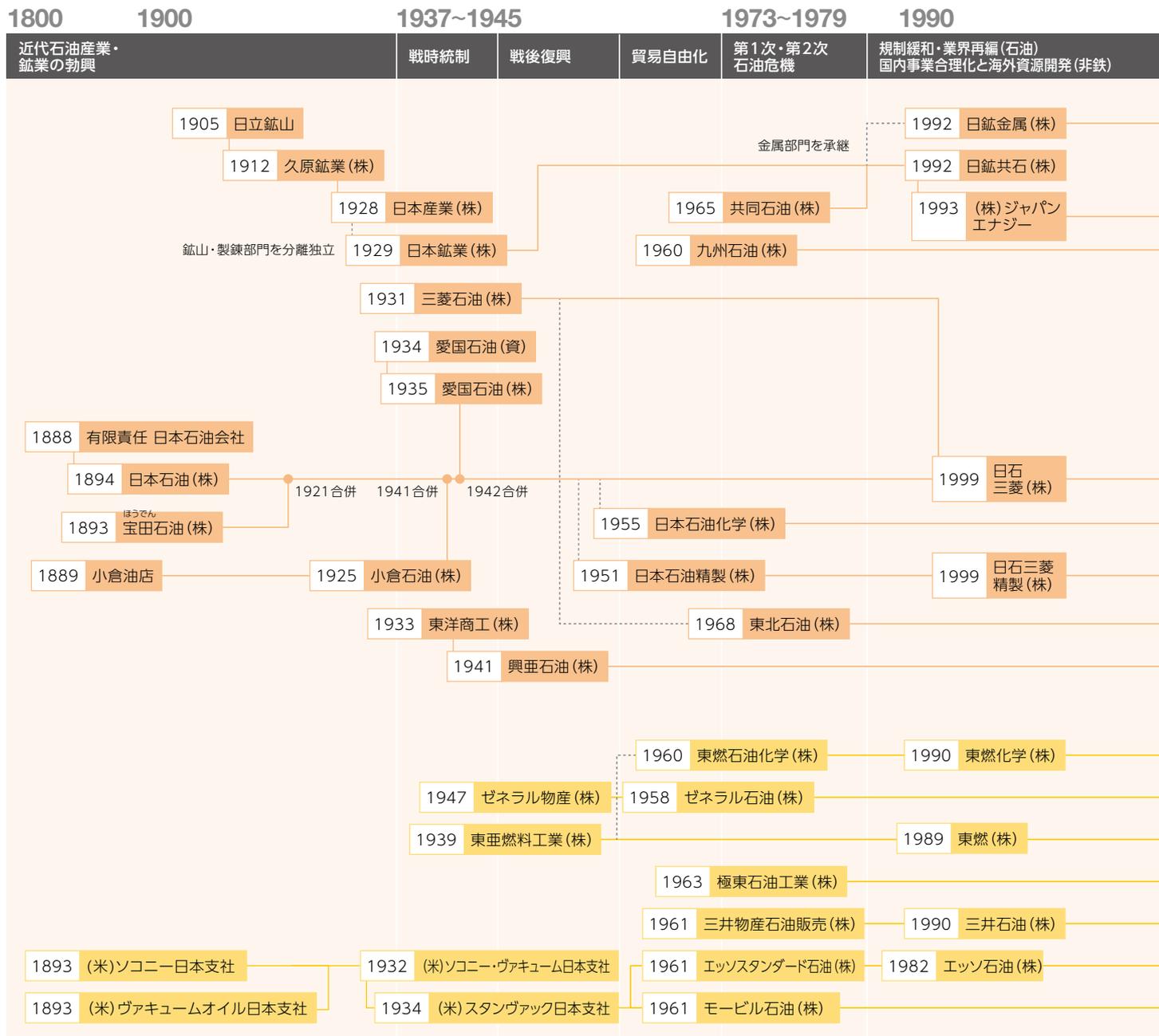
統合レポートと併せて、ウェブサイトをぜひご利用ください。

**設立年月日** 2010年(平成22年)4月1日

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

**事業年度** 毎年4月1日から翌年3月31日まで

### ENEOSグループ主要企業の変遷



### ENEOSグループ運営体制

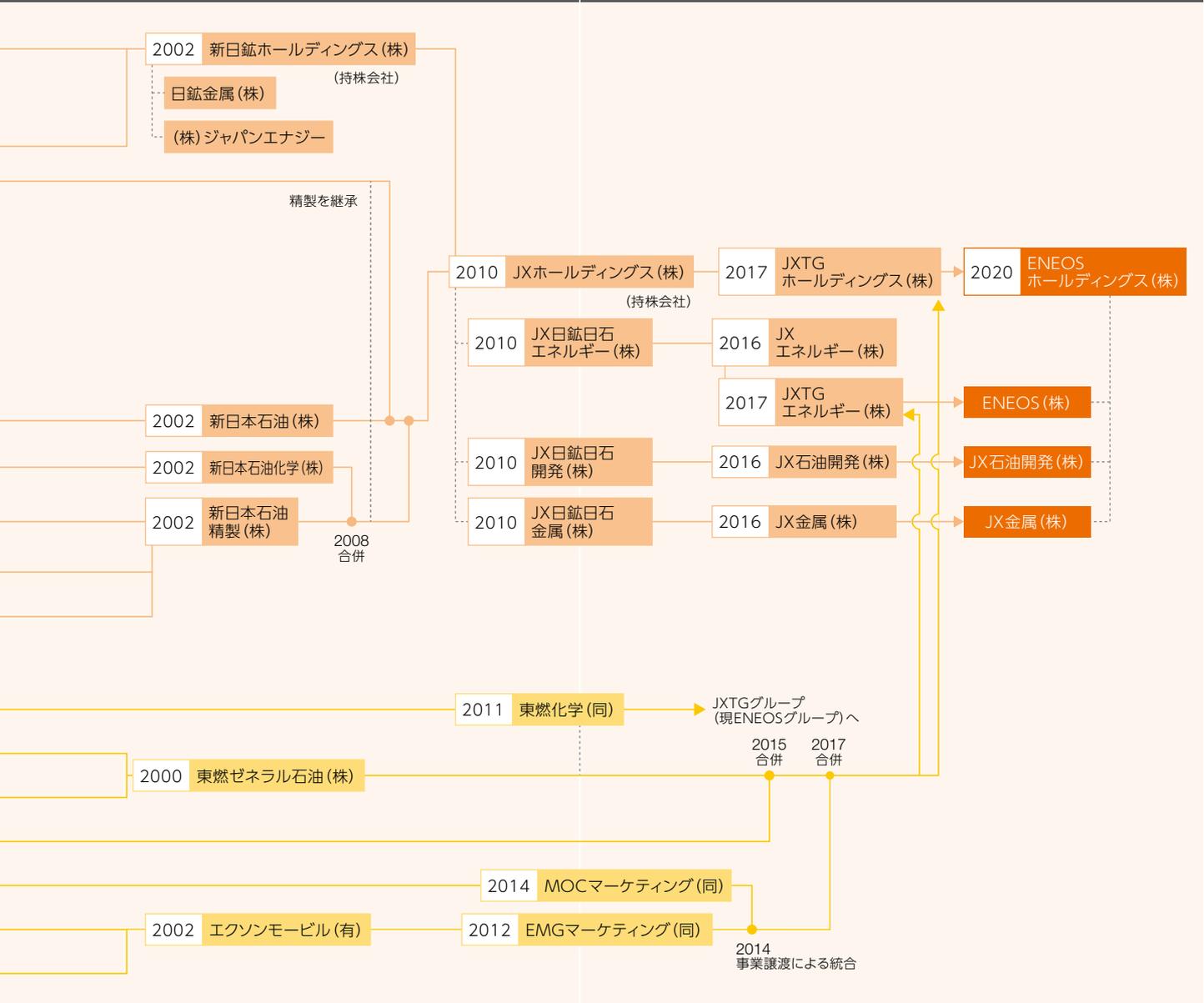


※ 「ENEOS」「JX石油開発」および「JX金属」を総称して、「主要な事業会社」といいます。

2000

— 社名変更、合併、統合 — 事業承継、分離、独立など

#### 脱炭素への潮流



# ENEOSホールディングス株式会社

