

ENEOS REPORT

統合レポート

2020

2019年4月1日～2020年3月31日



「アジアを代表するエネルギー・素材企業」を目指して

2020年6月、新たな商号・グループ運営体制へ。

2019年に発表した「2040年長期ビジョン」。

持続可能な成長に向けては、

これまで以上にスピード感を持って事業構造を変えていくことが求められます。

そこで当社グループは、意思決定・業務執行のさらなる迅速化を図るため、

純粋持株会社のもとに3つの主要事業会社を有する体制から、

グループで最も大きなウェイトを占めるJXTGエネルギー（現ENEOS）と

当社の経営を実質的に統合して運営する体制に変更するとともに、

グループ名称を「ENEOSグループ」としました。

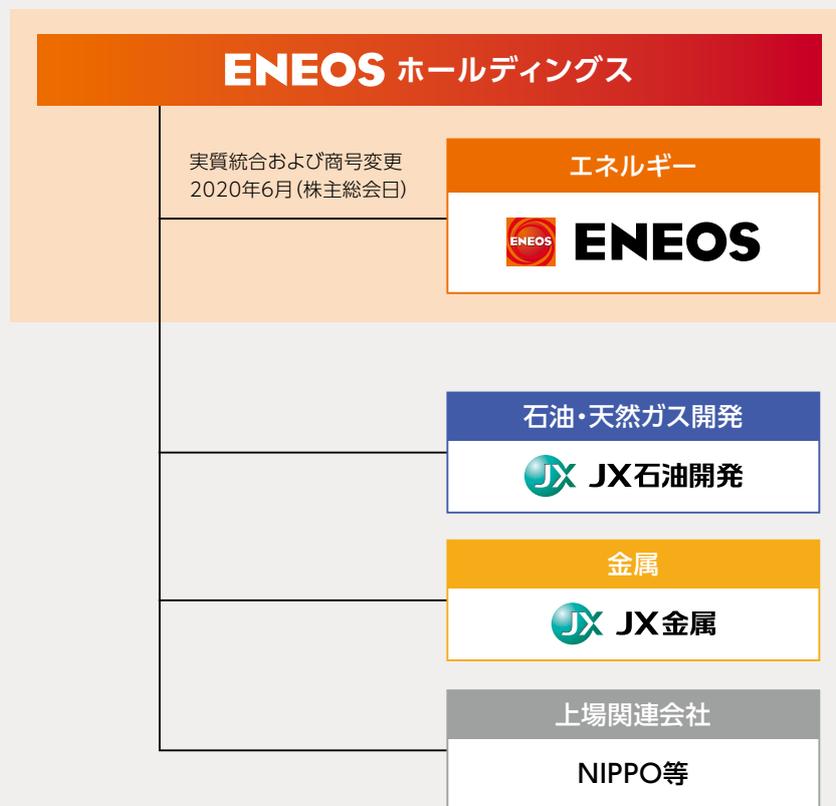
ENEOSブランドの高い知名度を活かした成長事業育成・新規事業創出を推進し、

グローバルブランドへの飛躍を目指します。





ENEOSグループ運営体制



商号の変更

グループ運営体制の変更に伴い、当社とJXTGエネルギーの商号については、下記のとおり当社グループがエネルギー事業で使用しているブランド「ENEOS」を冠するものに変更しました。

変更前	→	現在
JXTGホールディングス株式会社	→	ENEOSホールディングス株式会社 (英文: ENEOS Holdings, Inc.)
JXTGエネルギー株式会社	→	ENEOS株式会社 (英文: ENEOS Corporation)



代表取締役社長
大田 勝幸



代表取締役会長
グループCEO
杉森 務



ステークホルダーの皆様へ

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。

JXホールディングスと東燃ゼネラル石油の経営統合から3年が経過しました。第1次中期経営計画では、グループ一丸となって「基幹事業の収益力強化」「キャッシュ・フローと資本効率の重視」「経営基盤の強化」に取り組んできました。その結果、計画最終年度である2019年度の業績こそ新型コロナウイルス感染拡大の影響等により目標値には届かなかったものの、構造改革を着実に進めるとともに、一定の財務基盤は確立できたと考えています。

当社グループを取り巻く事業環境は、低炭素・循環型社会形成に向けた世界的な動きの加速、資源価格の変動、ウィズ・コロナを踏まえた新しい生活様式、急速な国内燃料油需要の減少等、過去に例を見ない変化に直面しています。

このような変化の激しい事業環境に対応するため、当社は2020年6月、意思決定の迅速化を図るべくエネルギー事業会社と実質的に経営を一体化して「ENEOSホールディングス株式会社」に社名を変更しました。

2020年度から新たにスタートした第2次中期経営計画では、2040年長期ビジョン実現に向けて、ENEOSブランドの高い知名度やサービスステーション(SS)ネットワーク等の当社の強みに、デジタル技術や異業種異分野の知見を導入し、次世代エネルギー供給・地域サービス事業等の成長事業を育成・強化していきます。

さらに、第2次中期経営計画のスタートと合わせ、新たにカーボンニュートラルの追求を長期ビジョンの目標に掲げました。持続可能な開発目標(SDGs)や環境・社会・ガバナンス(ESG)の視点を重視した企業経営を一層推進していきます。

当社グループは、アジアを代表するエネルギー・素材企業への成長を目指すとともに、ステークホルダーの皆様と積極的に対話し、さまざまな社会的責任を果たし続けることを通じて、SDGsの目指す持続可能な社会の発展と活力ある未来づくりに貢献していきます。

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。

2020年10月

ENEOSホールディングス株式会社
代表取締役会長 グループCEO

杉 森 務

ENEOSホールディングス株式会社
代表取締役社長

大 田 勝 幸

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、
いのち
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。



目次

Introduction	1
ステークホルダーの皆様へ	3
ENEOSグループ理念	5
目次／編集方針	6

Chapter Ⅰ

当社グループのビジョンと経営戦略

価値創造ストーリー	9
グループの歩み／事業と強み／ 戦略と創出する価値／2040年長期ビジョン／ 第2次中期経営計画（2020～2022年度） 特集：オープンイノベーションの推進	21
社長インタビュー	25
財務担当役員メッセージ	31
財務・非財務ハイライト	35

Chapter Ⅱ

当社グループのESG経営推進の取り組み

ESGマネジメント	41
ESG経営推進体制／グループ最優先課題 (マテリアリティ)への取り組み／ ステークホルダー・エンゲージメント／ 参画・賛同する主な宣言・イニシアティブ	
環境への取り組み	45
特集：低炭素社会への貢献を目指して／ 循環型社会の形成	
社会への取り組み	51
安全確保／人権の尊重／人材育成／ 働きやすい環境の整備	
コーポレートガバナンス	55
社外取締役メッセージ	64
役員一覧	65

Chapter Ⅲ

当社グループの事業戦略

At a glance	71
エネルギー事業	73
石油・天然ガス開発事業	77
金属事業	81
業績サマリー	85
投資家情報	87
IR活動	88
会社概要	89

将来の見通しに関する記述について

本統合レポートには、将来の見通しに関する記述を含んでいます。ただし、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)法律の改正や規制の強化、(3)訴訟等のリスク等が含まれ、また、これらに限定されるものではありません。

編集方針

本統合レポートの編集にあたっては、経済産業省が策定した企業と投資家をつなぐ共通言語としての指針「価値協創ガイダンス」を参照しています。

2020年度は、商号変更や第2次中期経営計画スタート等、当社にとって節目の年です。本レポートでは、2040年長期ビジョンの実現に向けた第2次中期経営計画を中心に、企業価値を最大化する戦略や将来の新たな成長の柱をしっかりと育てるための取り組みを具体的に示しました。

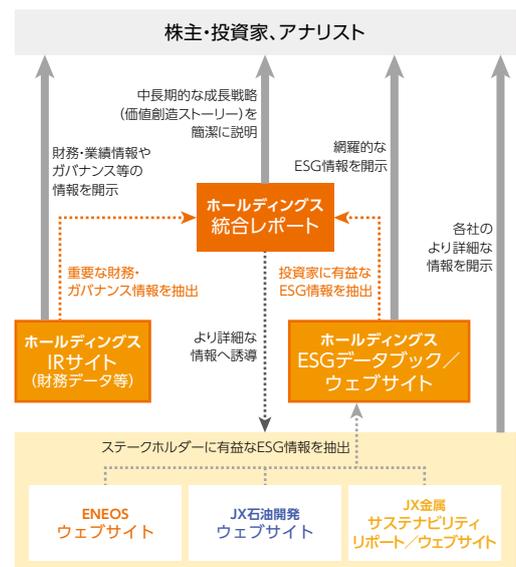
また、経営基盤を強化しつつ、環境・社会・ガバナンス(ESG)の視点から重要な経営課題を確実に経営・事業戦略に反映することを企図し、2020年度から新たなESGマネジメント体制に移行しました。その詳細を記載しています。加えて、当社グループの重要な経営課題の1つである気候変動への対応に関する施策の開示を拡充しました。

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に努め、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2019年4月1日から2020年3月31日までとしています。



情報開示メディアの体系



Chapter

I

当社グループの ビジョンと経営戦略

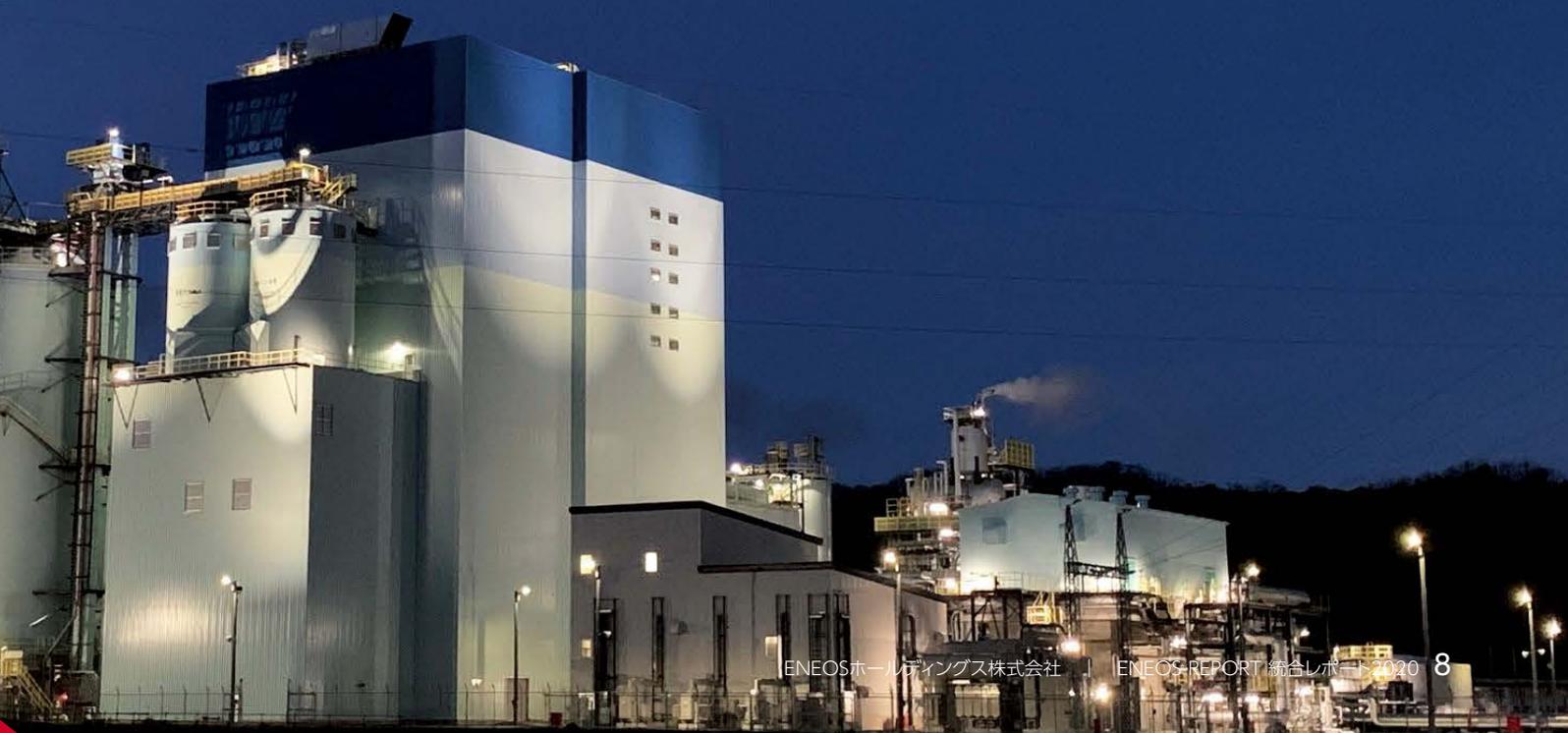
リスクと事業機会を踏まえて経営・事業戦略を策定し、
事業を通じて経済価値および社会価値を創出することによって、
「ENEOSグループ理念」の実現を目指します。

価値創造ストーリー

グループの歩み	9
事業と強み	11
戦略と創出する価値	13
・2040年長期ビジョン	15
・第2次中期経営計画（2020～2022年度）	17
・特集：オープンイノベーションの推進	21

社長インタビュー	25
財務担当役員メッセージ	31
財務・非財務ハイライト	35





価値創造ストーリー グループの歩み

130年以上の長きにわたり、各時代の社会課題の解決に取り組みながら暮らしに不可欠なエネルギーや素材を安定供給してきました。

1880年代～

明治:産業振興の黎明期

1940年代～

戦中・戦後～高度経済成長期

1970年代～

オイルショック～グローバル化

●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

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 ●佐賀関製錬所開設
- 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



佐賀関製錬所



直江津製油所(1900～1922年)

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

- 1939年 ●東亜燃料工業設立、航空燃料等の生産を開始
 - 1964年 ●倉見工場開設(機能材料)
 - 1970年 ●佐賀関第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
- 1941年 和歌山製油所 ①
 - 1945年 麻里布製油所 ②
 - 1961年 水島製油所 ③
 - 1962年 川崎製油所 ④
 - 1964年 大分製油所 ⑤、根岸製油所 ⑥
 - 1965年 堺製油所 ⑦
 - 1967年 鹿島製油所 ⑧
 - 1968年 千葉製油所 ⑨
 - 1971年 仙台製油所 ⑩



石油開発の拡大、 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、 国内石油産業の規制緩和への対応

- 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鉱区権益買収、マレーシア・ヘランガス田発見
- 1990年 ●チリ・エスコンディーダ銅鉱山生産開始
- 1994年 ●英国の開発・探鉱権益取得、ベトナム沖でランドン油田発見
- 1997年 ●インドネシア・ベラウ鉱区で天然ガスを発見
- 1998年 ●セルフSSの解禁、導入
- 1999年 ●韓国・LS-Nikko Copper(銅製錬)に出資
- 2000年 ●チリ・ロス・ペランブレス銅鉱山生産開始

2000年代～
国内市場の成熟～新たな挑戦

2020年
新たな運営体制の構築
JXTGからENEOSへ
商号変更

アジアを代表する
エネルギー・
素材企業グループへ

**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**

- 2001年 ● ENEOSブランド設立
- 2003年 ● マレーシア・SK10(ヘランガス田)生産開始
- 2008年 ● 川崎天然ガス発電所 発電開始
- 2008年～2012年
● HMC(日立メタルリサイクリング・コンプレックス)
順次増強
- 2009年 ● インドネシア・タンブーLNG生産開始
- 2010年 ■ JXグループ発足
- 2011年 ● JX金属プレジジョンテクノロジー掛川工場開所
(機能材料)
- 2012年 ● 東燃ゼネラルグループ発足
- 2013年 ● チリ・カセロネス銅鉱山生産開始

- 2013年 ● メガソーラー順次設置(現在18カ所 4.6万kW)
- 2014年 ● パプアニューギニア・PNG LNG生産開始
- 2014年 ● 韓国・ウルサン・アロマティックス生産開始
(海外石油化学事業)
- 2014年 ● 水素ステーション順次開所(2020年9月時点 43カ所)



Dr. Drive
セルフ海老名中央店
(水素ステーション併設)

- 2016年 ● 家庭用電気小売事業「ENEOSでんき」開始

2017年 JXTGグループ発足

**経営統合により構造改革を進め、
基盤を強化**

- 2017年
 - 米国CO₂-EOR(Enhanced Oil Recovery:石油増進回収)操業開始
 - マレーシア・サラワク州沖ラン油ガス田商業生産開始



米国・CO₂回収プラント

- 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・サラワク州沖ベリルガス田
商業生産開始

- 2019年
 - 2040年長期ビジョンを発表
 - 未来事業推進部、ESG推進部を新設
 - TCFD提言に賛同・署名
 - CO₂フリー水素の世界初技術検証に成功
 - SSブランドをENEOSに統一
 - 家庭用都市ガス小売事業
「ENEOS都市ガス」開始
 - 台湾洋上風力発電事業参画
 - 米国オハイオ州天然ガス火力発電事業参画
 - 英国北海マリナー油田/
英国北海カリーンガス田 生産開始

さらなる成長事業の育成へ

- 2020年
 - 製錬事業体制変更(佐賀製錬所:
JX金属完全子会社化)
 - 室蘭バイオマス発電所 商業運転開始
 - グループ運営体制変更およびJXTG
からENEOSへ商号変更
 - CDOオフィスの設置



ENEOSでんき/都市ガス販売サイト

(注) ENEOSホールディングス誕生までの経緯について、詳細はP.89-90参照

価値創造ストーリー 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。

ENEOS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、高度な金属素材を産業界に提供するほか、リサイクル事業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。国内最大の精製・生産・供給ネットワークを確立していること。そして、先端素材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

事業と強み

石油開発

世界10カ国での
探鉱・開発・生産活動

原油・天然ガス
権益生産量

11万バレル／日
(天然ガス販売比率 **63%**)



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

21万トン／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



発電

社会が求める
エネルギーニーズへの対応
発電能力

162万kW
(再生可能エネルギー
約**12**万kW)

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



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**69**万件

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**32%** (43カ所)



燃料油販売

国内燃料油販売シェア 約**47%** (国内**No.1**)

石油化学製品製造・販売

パラキシレン供給能力

362万トン/年
外販量ベース
(アジア**No.1**)



プロピレン供給能力

170万トン/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

高性能な素材によるソリューション提供



精製・製錬

製造・販売

リサイクル

銅地金生産

国内銅地金生産能力

約**45**万トン/年



電材製造・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

リサイクル集荷拠点数

国内外**9**カ所



価値創造ストーリー 戦略と創出する価値

2040年の「ありたい姿」に向けたマイルストーンである中期経営計画の策定・実行を重ね、長期ビジョンの実現を目指します。

当社は、「2040年長期ビジョン」において示した「ありたい姿」実現への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ます。

第2次中期経営計画においては、基盤事業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、成長事業を育成・強化し、変革を加速していきます。

なお、2019年に策定した長期ビジョンを2020年度に見直し、カーボンニュートラルの実現を目標に追加しました。

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

構造改革の断行
統合シナジーの最大化等

「長期ビジョン実現に向けた変革の推進」

構造改革の加速

財務基盤の安定

成長事業の育成・強化

自社の強み

「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)
詳細はP.20参照
- 異業種異分野との連携(オープンイノベーション等)
詳細はP.21-24「特集:オープンイノベーションの推進」参照



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」

カーボンニュートラル(自社排出分)の実現

詳細はP.15-16(次ページ)参照

創出する社会価値

事業活動を通じて (重点5項目)



企業活動を通じて (重点5項目)



- 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

2040年長期ビジョン

持続可能な成長に向けてESG経営を推進

2019年5月に発表した当社グループの長期ビジョンでは、世界的な低炭素社会への加速、IoTやAI等イノベーションの急速な進化、それに伴う人々のライフスタイルの変化やSDGsに代表される企業の社会的責任に対する気運の高まり等を踏まえ、2040年を見据えた社会シナリオを想定

し、当社グループの「ありたい姿」とその実現に向けた当社グループ事業の「将来像」を示しました。

当社は、この「ありたい姿」を実現し、社会価値と経済価値を創出することによってESG経営を一層、推進します(P.39-68「Chapter II」参照)。

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。
(右図参照)

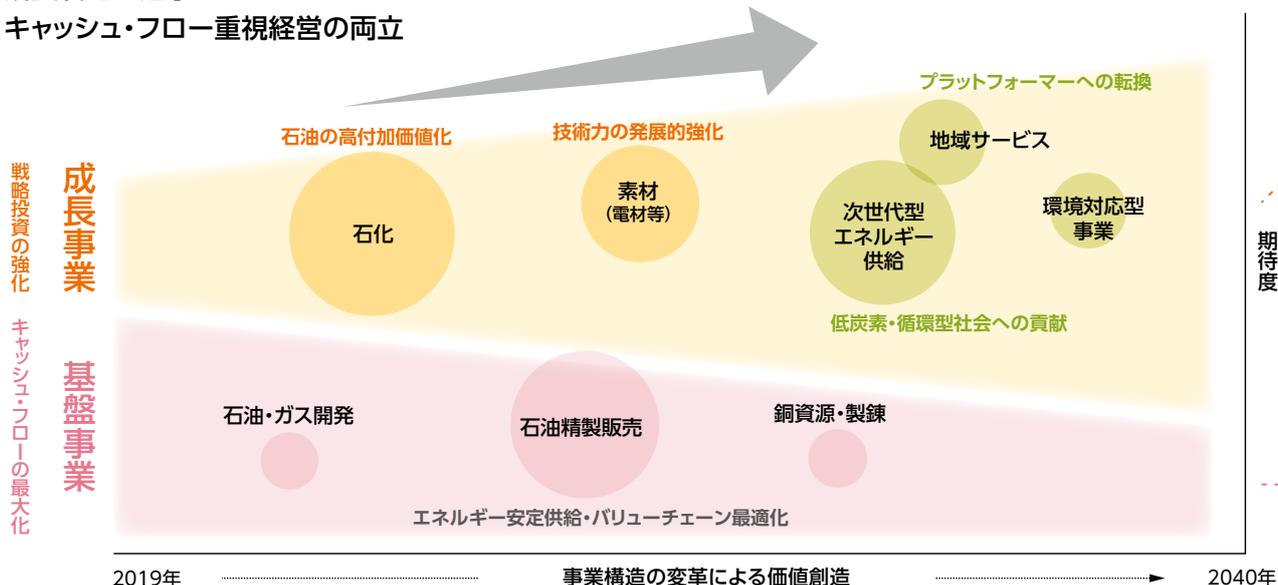
将来像

当社グループの事業を、戦略投資を強化し2040年に向けて育成していく「成長事業」と、キャッシュ・フロー最大化を図る「基盤事業」の2つに大別しました。図中のバブルの大きさは、経営の期待度であり、経営リソースを投じていく意思を表しています。

成長戦略の追求と

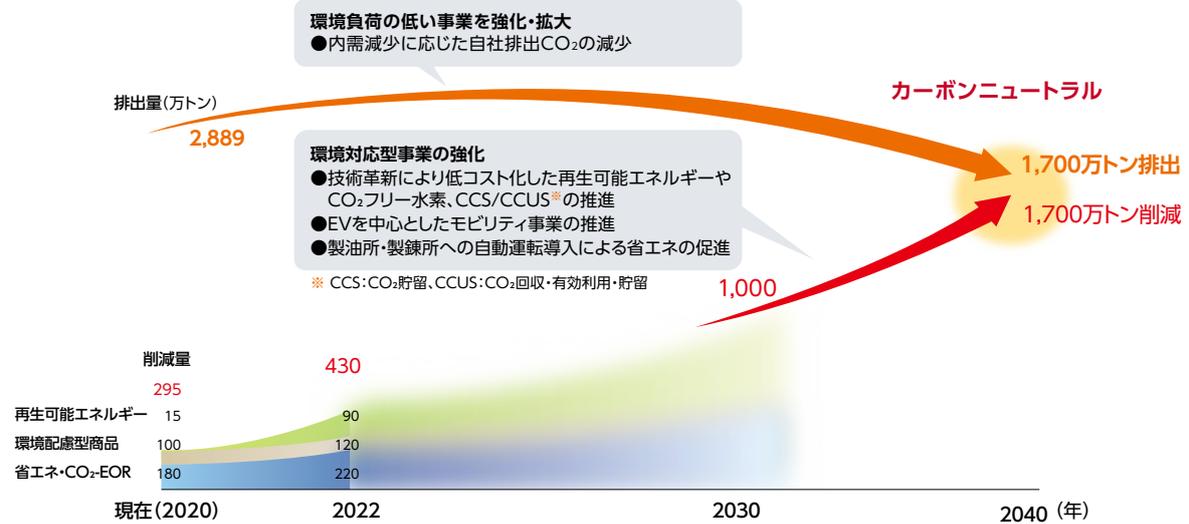
キャッシュ・フロー重視経営の両立

(注)バブル=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



2040年におけるカーボンニュートラル実現を新たな方針として追加

環境負荷の低い事業を強化・拡大するとともに、環境対応型事業の強化を通じて、2040年に自社排出分のカーボンニュートラルを目指します。



成長事業

石化(石油化学品)

- ケミカルリファイナリー化の推進(先進プロセス導入、コンビナート協業強化等)
- 付加価値の高い誘導品事業への進出・海外展開等

素材(電材等)

- [電材]グローバルトップの技術立脚型製品群の創出・育成サイクルの推進
- [電材]IoT社会を支える新規電材製品の拡充(高機能材料・先端材料)
- [潤滑油]グローバルトレンドに適應する商品開発の推進・販売網の構築
- [機能材]製品開発力強化・持続的成長(重点領域:次世代自動車、次世代住宅、ニュートリション)

次世代型エネルギー供給・地域サービス

- 事業拡大に応じた最適な電源ポートフォリオの構築(国内・海外)
- 国内・海外の大型再エネプロジェクト推進(洋上風力、地熱等)
- CO₂フリー水素事業の創出(海外水素製造・輸送プロジェクト、水素発電等)
- 地域パートナーとの連携による街づくり事業の創出
- エネルギーサービスプラットフォーム事業の構築・海外展開
- SSネットワークの生活プラットフォーム化(デジタル技術による顧客接点強化、新サービス展開)
- モビリティサービス事業の創出(カーシェア・ライドシェア・自動運転配車サービス等)

環境対応型事業

- 車載用LiBを始めとしたレアメタル回収事業
- カーボンリサイクル等
- 国や自治体との連携による廃プラスチックリサイクル事業の創出

基盤事業

石油精製販売

- 構造改革の断行による収益力確保、石油製品の安定供給体制構築
- デジタル・省エネ技術活用による製油所安定・効率操業体制の確立
- デジタル技術によるサプライチェーンの高効率化および同サービスパッケージの海外展開

石油・ガス開発

- 安定・効率操業体制の確保によるキャッシュ・フロー最大化
- アジアの需要拡大を起点としたガス事業の強化

銅資源・製錬

- 安定・効率操業体制の確保によるキャッシュ・フロー最大化
- 技術開発の基盤となる要素技術の確保・確立
- 総合力(品質・コスト・環境)でアジア最強の製錬所の地位確立

第2次中期経営計画(2020～2022年度)

長期ビジョン実現に向けた変革とキャッシュ・フロー経営を両立

当社は、第2次中期経営計画を策定し、2020年5月に公表しました。第1次中期経営計画で確立した財務基盤を維

持しつつ、長期ビジョン実現に向けた変革を加速していきます。

第1次中期経営計画(2017～2019年度)の成果

第1次中期経営計画を「抜本的な変革の実行プラン」と位置付け、「基幹事業の収益力強化」「キャッシュ・フローと資本効率の重視」および「経営基盤の強化」を基本方針と

して諸施策に取り組み、一定の財務基盤を確立するとともに下記のような成果につなげました。

基本方針	第1次中期経営計画の成果		
	エネルギー	石油・天然ガス開発	金属
基幹事業の収益力強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 統合シナジー効果の最大化 ● ENEOSブランドへの統一 ● 室蘭の事業所化、大阪の精製機能停止の決定等 	<ul style="list-style-type: none"> ● マレーシア・アブダビ・英国におけるプロジェクトでの生産開始 	<ul style="list-style-type: none"> ● カセロネスの収益力強化 ● 圧延銅箔等、電子材料の生産能力増強
キャッシュ・フローと資本効率の重視	<ul style="list-style-type: none"> ● 再生可能エネルギーを含む電力・ガス事業の強化 ● 培地事業の売却 	<ul style="list-style-type: none"> ● カナダ オイルサンド権益の売却 	<ul style="list-style-type: none"> ● タンタル・ニオブ事業の取得 ● 銅鉱山権益の最適化
経営基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● ERP導入プロジェクト、グローバルスタンダードに基づく内部統制、ESG経営の推進 ● 監査等委員会設置会社への移行 ● 「2040年JXTGグループ長期ビジョン」の策定 ● グループ運営体制および商号を変更 2020年6月ENEOSグループへ 		

3年累計のフリー・キャッシュ・フロー8,287億円を達成(当初計画5,000億円)

第2次中期経営計画(2020～2022年度)の基本方針

第2次中期経営計画の基本方針は「長期ビジョン実現に向けた事業戦略とキャッシュ・フローを重視した経営の両立」と「経営基盤の強化」です。構造改革をさらに促進すると同時に、成長事業を育成・強化します。また、デジタル技術、異業種・異分野の知見を活用し、当社の強みであるサプライチェーンやSSネットワークの競争力を強化します。

戦略投資は、8,300億円を計画しました。その約半分を、

長期ビジョンの成長戦略に沿って次世代型エネルギー供給・地域サービスと環境対応型事業に充てます。機会とリスクを踏まえた厳格な投資管理を引き続き実施します。

株主還元については、中期的な連結業績の推移・見通しを反映することを基本に、安定した配当の継続に努めます。

第2次中期経営計画の骨子

基本方針

■ 長期ビジョン実現に向けた事業戦略とキャッシュ・フローを重視した経営の両立

- 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 財務基盤の健全性維持とキャッシュ・フローの適正な配分

■ 経営基盤の強化

- ガバナンスの実効性強化（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等）
- システム基盤の強化（ERP導入効果の実現、セキュリティ強化、ITツール活用による多様な働き方の支援）
- 人材育成・確保のための施策の実行
- ステークホルダーとの建設的な対話の推進

財務計画（3カ年累計）



事業戦略

基盤事業

安全・安定供給を確保しつつ、新技術導入と生産体制最適化によって国際競争力を強化します。特に、競争力強化に直結する自動運転や遠隔操業に注力します。



成長事業

強靱な事業ポートフォリオ構築に向け、次の4つの成長事業を育成・強化します。

石化(石油化学品)

- ケミカル比率^{※1}の向上に向けた施策を具体化
鹿島コンビナートのガソリン生産ゼロ化を究極の目標とした三菱ケミカル(株)との連携、当社が強みを持つ誘導品分野への進出
- 技術優位性のある製品^{※2}の規模拡大(2030年までに製造能力倍増)

※1 ケミカル比率: 川崎・鹿島・水島・大分コンビナートで処理する原油から生産される全製品数量に占める石油化学製品数量の比率
 ※2 製品の例: 水添石油樹脂(紙おむつ向け接着剤用途)、ENB(自動車部材向け合成ゴム添加剤用途)、電線絶縁材(高圧、超高圧特殊電線用途)

ケミカル比率向上の目標



素材(電材等)

- 5Gの普及、メモリー分野の回復に伴う需要増を獲得
- 製品改良を進めつつ、増産体制を順次確立
- M&Aやオープンイノベーション等を活用した新規事業の育成



化合物半導体
(インジウムリン)



圧延銅箔



高純度タンタル粉

次世代型エネルギー供給・地域サービス

SSネットワークや分散型電源を活用したモビリティ・ライフサポート・エネルギーの各サービスを複合的に提供する「ENEOSプラットフォーム」の構築を目指す

SSネットワークの活用

- 「お届けカーシェア」のビジネスモデル構築
- カーリース事業の展開
- EV経路充電サービスの実証
- 提携/協業による新たなライフサポートビジネスの構築
- ENEOSブランドの強みを活かしたライフサポートサービスの拡充

モビリティサービス

EV

- カーメンテ
- カーシェア・リース
- お届け車両
- 経路充電
- EV関連サービス
- EVライドシェア

等

ライフサポート

- コンビニエンスストア・カフェ
- コインランドリー
- 宅配BOX
- ヘルスケア
- 洗濯宅配・代行
- 訪問型生活サービス

等

分散型電源の活用

- 顧客基盤の拡大と最適な電源ポートフォリオの構築
ENEOSでんき顧客の規模拡大、火力発電所の開発、再生可能エネルギー発電容量の拡大
- 自社リソースをフル活用したエネルギーサービスの創出
自家消費支援事業、VPP実証
- 海外水素サプライチェーン構築に向けた実証
CO₂フリー水素の貯蔵・輸送に関する共同プロジェクト

ENEOSプラットフォーム

エネルギーサービス

ENEOSでんき

- 燃料油販売
- ENEOSでんき・都市ガス・水素
- 自家消費支援
- VPP事業
- コミュニティ向け事業

等

あらゆるデータを連携・データベース化し、アプリ等を通じてお客様が望む利便性の高いサービスを提供

リサイクル

- 廃プラスチック油化リサイクルの実証
- EVバス向け蓄電池の循環モデル構築
- 車載用LiBリサイクルの事業化

CCS/CCUS

- 米国CO₂-EOR事業を通じて培った技術等を活用
- 戦略的パートナーと協同で事業性評価を実施

戦略実現に向けた強化施策

デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進

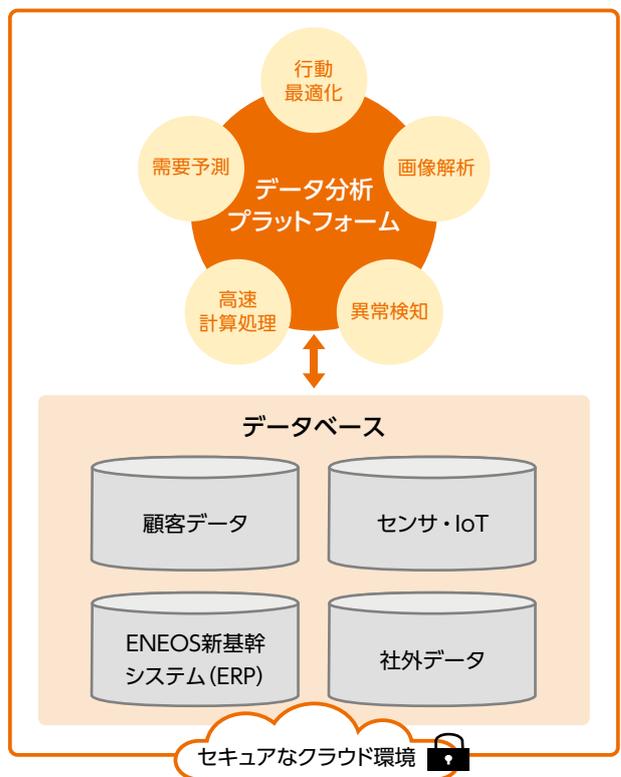
ENEOSグループは、基盤事業の効率化と画期的な新製品・新サービスの創出を目指し、全社的なDXに取り組んでいます。すでに、40件を超える部門横断的なデジタル化トライアルを進めています。

また、トップダウンでDXを断行すべく、CDO^{※3}を議長とするDX推進委員会を2020年7月に設置。加えて、DXに関する人材の育成や全社的な機運醸成に向け、CDOオフィスを新設しました。

社内外の多様なデータを集約するデータ分析プラットフォームを活用してデジタルプラットフォームを構築。そのデジタルプラットフォームと、当社の強みであるSSネットワーク等によるリアルプラットフォームを組み合わせ、必要とされるサービスを総合的に提供できるプラットフォームへの転換を目指します。

※3 CDO (Chief Digital Officer) : 当社グループにおけるデジタル推進責任者

エネルギー事業におけるデジタルプラットフォーム構築



人材の育成・確保

戦略実行の担い手である人材の育成と確保は、当社の要といえる重要テーマです。「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、下記の諸施策を実行します。

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



オープンイノベーションの推進 未来事業推進部を新設

ENEOSグループは、長期ビジョンのもとで事業ポートフォリオの最適化を進めています。その中で、成長事業(P.15-16参照)の可能性を追求するために、全事業のさまざまな分野において異業種・異分野との連携を加速させています。

2019年4月に発足した未来事業推進部は、当社グループの豊富な経営資源を、社外の知見や技術と効果的に

に融合すべく活動しています。基盤事業(P.15-16参照)の技術やノウハウも活用しつつ、これまでとは異なる発想で未来の事業に向けた種まきを確実に進めています。

未来事業推進部 **ビジョン**

**自らを変革し 挑戦者と共に
大切なものを未来へ**

長期ビジョンの実現に向け、注力領域3テーマを定めて協業を推進

注力領域

街づくり・モビリティ

- エネルギー供給を核とした地域インフラ・サービスプラットフォーム
- 新しい持続可能なモビリティインフラ

低炭素・循環型社会

- グループカーボンニュートラル
- 持続可能な素材リサイクルモデル

データサイエンス・革新的先端技術

- AI等の活用による事業の変革
- 新事業創出をリードする先端技術

協業状況

(2020年9月時点 最新の情報 <https://www.eneos-innovation.co.jp/>)

ビーワイディージャパン
EVバス用蓄電池のリース・リユース・リサイクルモデルの構築

OpenStreet
モビリティステーションネットワークの構築⇒P.23参照

Luup
電動小型モビリティの普及

APB
全樹脂電池の製造および活用

Ample Inc.
EV普及につながる電池交換ソリューション

センシンロボティクス
ドローンステーションの構築

SkyDrive
エアモビリティステーションの構築

アグリツリー
営農型太陽光発電の普及 ⇒P.23参照

AGRIST
農作物自動収穫ロボットの開発

Chitose Bio Evolution Pte. Ltd.
藻類バイオマスの活用

Eサーモジェンテック
熱電素子による排熱利用 ⇒P.24参照

Preferred Networks
AI技術を活用したプラント自動運転や素材探索

QunaSys
量子コンピューターによる研究開発の加速

JWAT WAVE
再生可能エネルギーの地産地消

Mountain Gorilla
紙帳票業務のワークフローのデジタル化による業務改善

MIRAI-LABO
リユース蓄電池の活用および舗装型太陽光発電の普及



協業を通じて、長期ビジョンに掲げた成長事業の育成を加速



未来事業推進部がオフィスを構えるInspired.Lab。
社外との日常的なコミュニケーションが新たな発想を生み出す

圧倒的なスピード感で、非連続な事業創造を目指します。

未来事業推進部の使命は長期ビジョンで描いた成長事業の創出です。石油等の主力事業が長期的に縮小していく中、来るべき低炭素・循環型社会に貢献するためには従来の延長線上ではない、非連続な事業の創造が必要です。その思いから、コーポレートベンチャーキャピタル(CVC)を2019年10月に設立しました。スタートアップ企業と志やリソースを共有し、短期の投資回収というよりは少し先に花開くような事業を育成しています。

特徴は、圧倒的なスピード感です。当部は第2次中期経営計画期間で150億円の投資枠を与えられており、発足1年あまりで9件、計37億円の出資を完了。迅速な意思決定によって3、4カ月という短期間で事業をスタートしています。仲間になっていただく企業は当初アクセラレータープログラム^{*}で募集していましたが、現在はこちらから探してスカウティングしています。ゆくゆくは当社の注力領域に対して「自分たちはこれができる」という企業が自然と集まってくるようにしたいと考えています。

2020年度中に種まきを終え、2021年度から事業化フェーズに入る予定です。事業の運営は関連する既存事業部が担い、必要に応じて事業部の新設やM&Aも視野に入れています。当部のメンバーはグループ各社から多様な人材を集め、現在21名。担当者が、それぞれ案件を持ち、責任を負って遂行していこうとしています。中途採用や社内公募の「Challenge X」等、多様に人員増強を図り、将来的にはスタートアップ企業との人的交流も考えています。

私たちの取り組みと生み出す事業を通じ、低炭素化や資源循環等、時代が求めるESG課題の解決を目指していきます。

^{*} ベンチャー企業と新規事業創造を目指すプログラム。2018年7月開始

組織の特徴

- 決裁権** | グループ本体から独立して決裁権を持つ
- スピード感** | 部内で意思決定ができる圧倒的推進スピード
- 投資規模** | 億円単位での投資が可能なCVCファンド
- メンバー** | 社内外から公募した総勢21名体制(2020年8月末時点)
- オフィス環境** | スタートアップ企業も出入りするオープンな環境

ENEOSホールディングス(株)
執行役員
未来事業推進部長
矢崎 靖典





オープンイノベーションの推進 未来事業推進部を新設

事例 街づくり・モビリティ

クリーンで快適なモビリティプラットフォーム



経済性や利便性の高さから、カーシェアリング等のシェアモビリティが注目されています。OpenStreetは、全国200カ所以上で自転車やスクーターのシェアリングサービスを展開しています。IoTやAI技術を駆使して人々の移動データを分析・活用することで、自治体と連携したスマートシティ構想を推進しています。同社との資本提携により、当社グループはシェアモビリティにおける充電ソリューションや車載バッテリー活用について検討を開始。将来は「エコで快適で災害に強い」モビリティステーションへと進化させていきます。実績を積み重ね、エネルギーインフラとしての機能はもちろん、モビリティステーションを起点とした街単位での周辺サービス展開も視野に入れています。



OpenStreet (株)

所在地： 東京都港区東新橋1-9-2
 代表者： 代表取締役 横井 晃
 事業内容： モビリティのシェアサービスおよび IoTデバイスの開発、提供
 株主： 横井晃、佐藤社、ソフトバンク株式会社、Zコーポレーション株式会社
 設立： 2016年11月1日

事例 低炭素・循環型社会

耕作放棄地を有効活用できる営農型太陽光発電



同じ敷地内で太陽光発電と農業を両立させることで、例えば農業の担い手不足や太陽光発電の用地確保問題といった、双方の課題解決を図るのが営農型太陽光発電です。アグリツリーは、営農型太陽光発電設備のコンサルティングから建設・運営までを手掛けています。

当社グループは、同社のビジネスと自らの再生可能エネルギー事業との相乗効果に期待。両社の技術とノウハウを融合し、耕作放棄地に関する課題解決や収益源の多様化につなげていく考えです。設備コストや農業作業性等の改善を図りながら、営農型太陽光発電の普及を目指します。

営農型太陽光発電



(株)アグリツリー

所在地： 福岡県那珂川市中原2丁目120番地
 代表者： 代表取締役 西 光司
 事業内容： ソーラーシェアリングのコンサルティング、設計、資材調達、施工、維持管理／農業経営のコンサルティング
 株主： 西 光司、ハウステンボス株式会社
 設立： 2018年7月27日

Message

2018年度のアクセラレータープログラムがすべての始まりでした。エネルギーのプロならではのサポートで、協業先の開拓や事業の具体化が進んでいます。ENEOSグループと協働することでお客様からの信頼も向上しました。

(株)アグリツリー
 代表取締役
西 光司 様

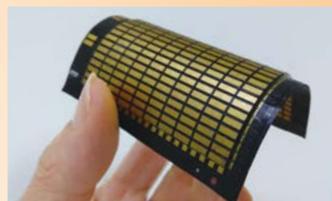


排熱を電気エネルギーに変換する熱電素子



世の中には、いまだ活用されていないエネルギーが多くあります。例えば、工場等で発生する排熱。効率良く電気に変換することができれば、多大な省エネルギー効果を見込めます。Eサーモジェンテックは、その実現に有望な熱電素子の技術を有しています。熱電素子とは半導体を組み合わせたモジュールで、温度差を電気変換するものです。長らく研究されながらも、発電機能を維持するための構造設計が困難で、実用化に至っていませんでした。同社は、材料に柔軟性を持たせることでその課題を克服しています。

同社と協業し、当社グループはエネルギーの有効利用・自給自足の実現を目指します。自社拠点を含め、この技術の幅広い社会実装に貢献していきます。



多様な形状の設備に対応できる
Eサーモジェンテックの発電モジュール



従来品

(株)Eサーモジェンテック

所在地： 京都市南区東九条下殿田町13九条CIDビル102

代表者： 代表取締役 南部 修太郎

事業内容： 熱電デバイスの研究／開発／製造／販売ほか

株主： リアルテックファンド、個人株主

設立： 2013年2月26日

社内起業を奨励するプログラムを開始

社外と連携する一方、当社グループは社内の風土改革も進めています。その1つが、従業員個人のアイデアを事業化する社内起業プログラム「Challenge X」です。従業員の誰もが自由なテーマで応募でき、初年度の2019年度に200件を超えるアイデアが集まりました。書類・面談選考、プレゼン審査を経て、2020年3月に最終候補9テーマの選考会を実施。審査員（社外）およびENEOSグループ経営陣が発案者からプレゼンテーションを受け、想定する顧客の課題や社会的意義、提案するソリューションの内容を吟味しました。審査員から最も高い評価を得て最優秀賞を獲得した1名が、起業に向けた活動を開始しています。

同プログラムを通じて、当社グループは挑戦を是とし、失敗を許容する企業風土を醸成します。そして、多種多様な人材の自由な発想を活かすことで新たな価値の創造を加速していきます。

2019年度を受賞テーマ

最優秀賞

「外国人向けドライブ観光Iza-jp(イザジェイピー)」

優秀賞

「新技術による養蚕コスト低減」

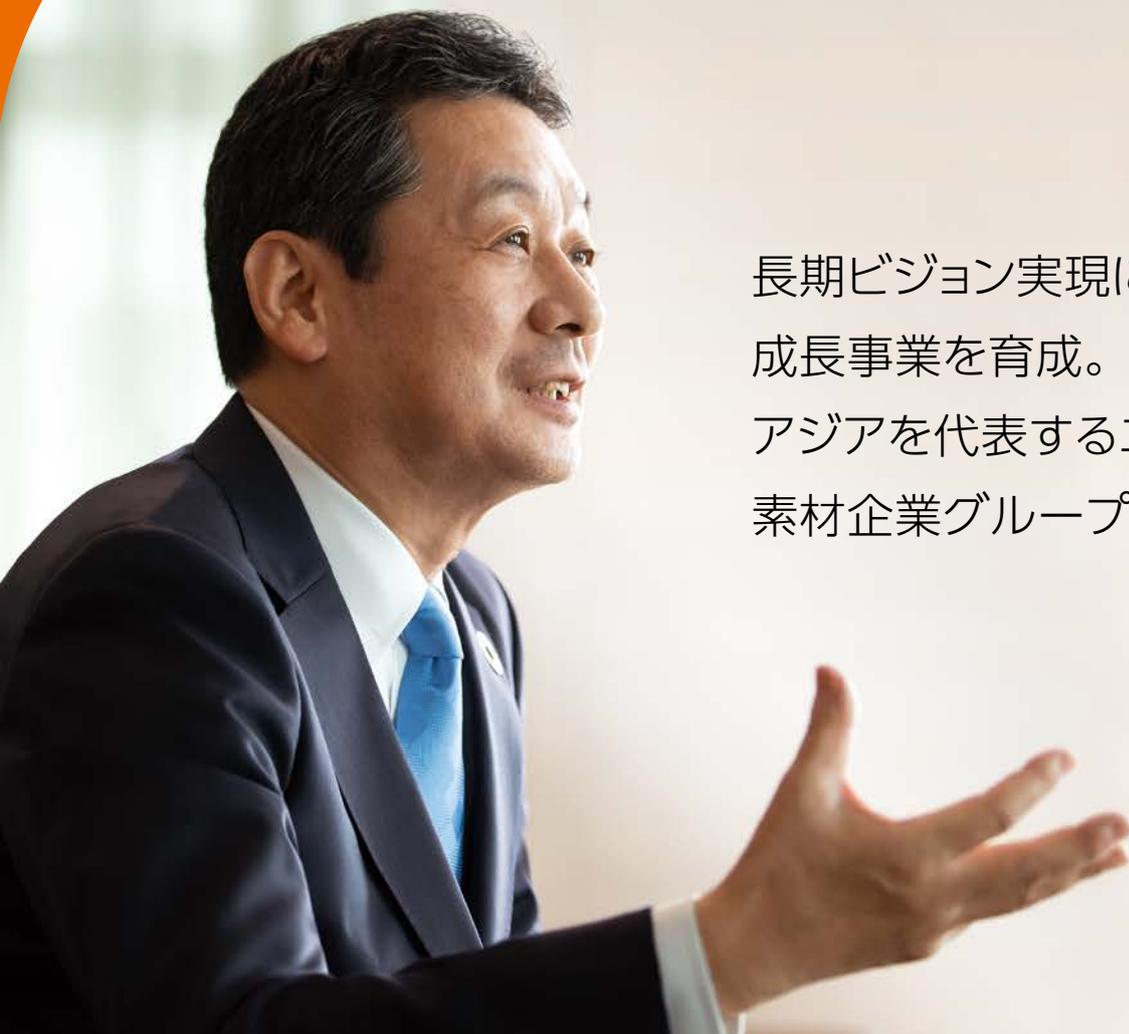
「世界布(セカイフ)元気プロジェクト
～地球とつながる『世界布』で“衣類”を提供する～」

「Dr. Carrot PJ～生絞りニンジンジュースで
ビジネスマンの野菜不足を解決～」



最優秀賞を受賞した高嶺 景(当時の所属:九州支店総務グループ)
(写真右)と当社会長・杉森

社長インタビュー



長期ビジョン実現に向けて
成長事業を育成。
アジアを代表するエネルギー・
素材企業グループを目指します。

ENEOSホールディングス株式会社
代表取締役社長

大田 勝幸

Q1 | 新社長としての使命・役割は？

A1

第2次中期経営計画発表のタイミングでENEOSホールディングス社長に就任。
未来をつくり出す企業への変革をリードすることが私の使命です。

私の使命・役割ははっきりしています。長期ビジョンの実現に向け、自ら未来をつくり出す企業となるべく、事業構造・組織・企業風土の変革をリードすることです。

私は「企業の事業活動が社会を支え、社会課題を解決して存在価値を認められてこそ、その価値が利益となり企業として存続できる」と考えています。

2019年5月に発表した長期ビジョンは、低炭素・循環型社会の実現に向けた世界的な流れの中で、ENEOSグループが将来にわたり社会に必要とされる存在であり続けるためのあるべき姿を示したものです。基盤事業の1つとして化石燃料を扱う私

たちにとって、この解を見つけることは大きなチャレンジであり、長期ビジョンおよび、そのマイルストーンとなる第2次中期経営計画(第2次中計)の立案にあたっては、経営陣で侃侃諤諤の議論を重ねてきました。

したがって、第2次中計の確実な達成は、当社グループのみならず、社会の将来にとっても極めて重要な意味を有していると認識しています。第2次中計の初年度という重要なターニングポイントで、ホールディングスの社長に就任し、グループの舵取りを任されることになりましたが、当社グループのキーワードである「変革への挑戦」を高く掲げ、グループ従業員とともに、私自身も大いに挑みます。

Q2

第1次中期経営計画を振り返り、見えてきた課題は？

A2

資源価格の変動、コロナ禍等、著しい環境変化へ柔軟に対応する強靱な事業ポートフォリオの重要性を再認識しています。

当社グループの事業特性として、石油や銅といった資源の価格に左右されやすい一面があります。例えば、2014、2015年度には原油価格暴落の影響を受け大きな営業損失を計上しました。そこで、収益力強化をすべく2016年度の市況回復と同時にJXグループと東燃ゼネラルグループの経営統合を推し進め、2017年度に統合、第1次中期経営計画(第1次中計)をスタートしました。

第1次中計では「基幹事業の収益力強化」「キャッシュ・フローと資本効率の重視」「経営基盤の強化」という3つの基本方針に基づき、事業を推進してきました。全体としては、マーケット環境の改善に加え、経営統合による計画以上のシナジーの創出、カセロネス銅鉱山の収益改善等の自助努力による利益等が、財務基盤の強化につながりました。

「基幹事業の収益力強化」については、エネルギー事業において、統合シナジーが計画の1,000億円を大幅に上回る1,225億円を実現したことに加え、ブランドの統合や石油製品の需要減少に合わせた精製能力の削減と競争力の向上に資する取り組みを推し進めました。

また、金属事業においては、課題であったカセロネス銅鉱山の収益力改善によって営業黒字化を実現し、また、着実な電子材料の生産能力向上等、競争力強化のためにさまざまな施策を実行してきました。

「キャッシュ・フローと資本効率の重視」については、当社グループの戦略に合致しない事業・資産の売却を進める一方、再生可能エネルギーを含む電力・ガス事業の強化、金属のタンタル・ニオブ事業の取得等を行いました。こうしたポートフォリオの入れ替えに加え、国内外の市場の安定等により、3カ年累計のフリー・キャッシュ・フローは8,000億円超を達成しました。

また「経営基盤の強化」においては、内部統制システムの導入やESG経営の推進等を行ってきました。

一方で、見えてきた課題もあります。前述のとおり、当社グループの事業には、石油や銅といった資源価格に左右されやすい一面があります。第1次中計の最終年度である2019年度は、資源価格の急激な下落や石油化学品市況の低迷、新型コロナウイルス感染拡大の影響等により、不本意ながら厳しい決算となりました。その結果、第1次中計の経営目標とした指標のうち、フリー・キャッシュ・フローやネットD/Eレシオといった財務基盤の強化は達成できたものの、営業利益とROEについては、残念ながら未達となりました。業績が市況や資源価格にまだ左右される状況を見ると、強靱な事業ポートフォリオの確立が課題であることを再認識する機会となりました。

第1次中計の成果について、詳細はP.17参照

第1次中期経営計画の実績

	経営目標	2017年度	2018年度	2019年度
営業利益(在庫影響除き)	5,000億円	3,726億円	5,157億円	967億円
フリー・キャッシュ・フロー	5,000億円(3カ年計)	6,120億円	7,493億円(2カ年計)	8,287億円(3カ年計)
ネットD/Eレシオ	0.7倍以下	0.62倍	0.59倍	0.70倍
ROE	10%以上	15.2%	12.3%	-7.5%

Q3 | 長期ビジョンと第2次中期経営計画の主なポイントは？

A3

長期ビジョンの実現に向け、第2次中期経営計画において事業構造変革を加速します。

長期ビジョンにおける「ありたい姿」として「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つのテーマを掲げました。特に「低炭素・循環型社会への貢献」については、2040年においてカーボンニュートラルを目指しています。第2次中計の3年間に於いては、これらの「ありたい姿」実現に向けた変革を着実に推進していきます。

第2次中計の最大の眼目は、第1次中計において達成した統合シナジーの最大化と財務基盤強化を足がかりとして、これまで進めてきた構造改革をさらに加速し、強靱な事業ポートフォリオを構築することです。

これまで種まきを進めてきた成長事業分野をいかに育成・強化していくか、今まさに変革推進に向けた実行力が問われています。

エネルギーを取り巻く事業環境の長期的な見通しとして、気候変動問題解決の観点からも、今後は「電気」を中心とした生活様式が中心となり、その電気を生み出す方法として、サステナブルな「再生可能エネルギー」、長い目で見ればCO₂フリー水素等が主流になっていくと予測しています。これらの大局的な流れを捉えながら、当社グループの強みを活かすだけでなく、デジタル技術や異業種・異分野からの知見を掛け合わせるにより、徹底した事業改革を進め、基幹事業の収益力の強化とともに成長事業の育成・強化にスピード感を持って注力していきます。

石油化学品事業：既存の設備をケミカルリファイナリー化し、付加価値の高い誘導品事業への進出を行います。具体的には、ガソリン留分を石油化学品として活用するような技術開発、誘導品等の競争力のある分野での素材開発等、ケミカル・シフトによる競争力・収益力の向上に挑戦します。

素材事業：通信・デジタル、モビリティ、ヘルスケア機器、次世代電池といった分野における先端素材ニーズを捉え、社会が求める材料をタイムリーに供給し続けることを目指し、当社グループの強みである電子材料技術をもとに製品改良による高機能化・高付加価値化を進めていきます。

次世代型エネルギー供給・地域サービス事業：将来の生活様式や経済活動のあり方次第では、人口の都市集中が弱まり、地方分散の流れが生まれると見ています。当社には全国13,000カ所のサービスステーション(SS)をはじめ、特約店の皆様との信頼に基づく強固なネットワーク、製油所等の大規模拠点の効率的なサプライチェーンがあります。これらのリアルネットワークを大いに活かし、顧客データベース等を駆使することで、エネルギーをつくる・売るだけでなく、社会に役立つ多様なサービス提供も含めた「ENEOSプラットフォーム」を構築し、事業の大きな柱として育てていきたいと考えています。

環境対応型事業：製油所・製錬所を活用した廃プラスチック・金属リサイクルおよびEV普及によりニーズが高まる車載用リチウムイオン電池リサイクルを推進していきます。また、石油・ガスの上流事業において、知見のある東南アジア域を中心にCCS/CCUSを展開していきます。

詳細はP.17-20参照

Q4 | 新型コロナウイルス感染拡大の事業への影響は？

A4

ありたい姿に向けた取り組みを加速し、
成果を出すことが求められています。

新型コロナウイルスの感染拡大によって予期しなかった変化が世界規模で起きています。経済・社会活動の変化のみならず、新たな秩序、新たな価値観がもたらされようとしています。しかしその中にあっても、当社グループが長期ビジョンで特定した低炭素・循環型社会、デジタル革命の進展等の方向性に変わりはなく、むしろ、多様な価値観を受容する社会が形成されることで、その進展スピードが速まる可能性があります。

その観点から、長期ビジョンのありたい姿に向けた取り組みのスピードを大きく加速させ、早く成果を出すことが私たちの使命だと感じています。

一方、コロナ禍の中、変わらずに必要で、これからも大切なことが改めて明確になりました。それは、安心・安全・健康な生活を守るという、当然の価値の再認識です。当社は、平時はもとより、災害やコロナ禍の緊急時においても、人々の生活や社会を支えるエネルギー・素材を供給する役割を担い続けています。そして、当社の存在意義にほかならないその役割を果たし続けるためには、生産・供給体制のさらなる強靱化が不可欠です。

今回の新型コロナ対応の経験で、新たな視点での効率化策も出てきています。例えば働き方については、すでにIT環境を整備し、事務職を中心に、時間や場所にとらわれずに勤務できる諸施策を実行しています。さらに今後は、IoT、AI、ロボティクス等を最大限に活用することで、製油所・製錬所から物流、SSなどお客様までのサプライチェーン全体で効率化・高度化を進めていきます。

Q5 | 「低炭素・循環型社会への貢献」に向け、カーボンニュートラルを掲げた意図は？

A5

当社が目指す方向性を明確にし、事業活動の指針としていきます。

低炭素社会への移行は地球規模の社会課題であり、エネルギーを扱う当社グループにとって大きなリスクと機会でもあります。その社会課題と真摯に向き合い、その解決を通して存在価値が認められてこそ、将来にわたり継続して利益を出すことができると考えています。この方向性を社内外のステークホルダーの皆様にも明確に示すため、2040年におけるカーボンニュートラルの実現を新たな方針として掲げ、数値目標とともに長期ビジョンへ織り込みました。2030年に1,000万トン、

2040年に自社排出分相当の1,700万トンのCO₂排出量削減を目指します。

この目標達成に向けて、技術革新により低コスト化した再生可能エネルギーやCO₂フリー水素、CCS/CCUS、およびEVを中心としたモビリティ事業のほか、製油所・製錬所の自動運転導入による省エネルギー等を総合的に推進します。

Q6 | 人材・組織の強化の取り組みは？

A6

**走りながら考える組織風土へ変革し、
「大きくても、動きは速い！」という組織を目指します。**

先の見えない時代を切り開く推進力の源泉は、多様な人材です。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て活気のある企業風土の醸成を目指しています。

また、デジタル化を含め、変化の激しい環境の中、スピードの持つ価値は極めて重要です。当社は、意思決定のスピードアップを図ることを目的に、その取り組みの1つとしてグループ運営体制を改革しました。エネルギー事業は実質的な事業持株会社として、また金属・石油開発の各事業は事業会社の独立性、機動性を高めることで、多様な事業を迅速に遂行する体制を構築しました。事業の最前線へ権限を大きく移譲し、業績責任の明確化とモニタリングの充実化を進めています。

私たちが目指すのは「大きくても、動きは速い」組織です。変化へ柔軟かつ迅速に対応し、時に変化を先取りしながら、自ら未来をつくり出していきます。

Q7 | 株主還元の見方は？

A7

**安定した株主配当を維持するとともに、
新たな価値を創造する企業としてご評価いただける企業を目指します。**

株主還元に対する私の考え方は、お客様のニーズに応える価値提供で利益を出し、それを原資として株主還元を行う好循環をつくるのが基本です。しかしながら、当社グループを取り巻く環境変化の大きさを考えると、今のままでは勝ち残れません。この危機感をもとに、中期経営計画の達成と長期ビジョンの実現に総力を挙げて取り組み、新たな価値創造と環境変化に左右されない事業構造を構築し、企業価値向上を目指します。

株主をはじめ、ステークホルダーの皆様には、なお一層のご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

財務担当役員メッセージ



厳格な投資管理と
レバレッジを活用した財務戦略によって
企業価値の最大化を追求します。

ENEOSホールディングス株式会社
常務執行役員 経理部・財務IR部・広報部管掌
田中 聡一郎

2019年度の総括

石油化学品マージンの悪化に加え資源価格下落の影響を受け、大幅減益

2019年度における原油価格・銅価格の変動は、第3四半期までは中東の地政学的リスク等がありながらも限定的でした。しかし、特に第4四半期にあたる2020年1月から3月の間に、新型コロナウイルス感染拡大に伴う景気減速やOPECプラスにおける原油の減産継続協議の決裂により、原油価格をはじめとした資源価格が大きく下落しました。その影響で、エネルギー事業での在庫評価損失、上流事業での減損が発生しました。また、石油化学品のマージンは、中国において製造装置の新設が集中したことで大きく悪化しました。

一方、第1次中期経営計画に基づいた統合シナジーの着実な積み上げ、カセロネス銅鉱山における操業改善・コスト削減等の施策は順調に進捗しました。

これらの結果、2019年度の連結業績は、売上高10兆118億円(前年度比1兆1,178億円減)、営業損失1,131億円(同6,502億円減)と、誠に遺憾ながら赤字となりました。在庫影響を除いた実質営業利益は967億円(同4,190億円減)、親会社の所有者に帰属する当期損失は1,879億円(同5,102億円減)でした。

2020年度の業績見通し

新型コロナウイルス感染拡大の影響を注視

2020年度通期の連結業績見通しは、売上高7兆3,400億円(前年度比2兆6,718億円減)、営業利益1,100億円(同2,231億円増)、在庫影響を除いた実質営業利益1,650億円(同683億円増)、親会社の所有者に帰属する当期利益400億円(同2,279億円増)としています。この見通しは、新型コロナウイルス感染拡大に関連した販売数量の減少等の影響が上期まで続くことを前提としています。新型コロナウイルス感染拡大

による影響について、今後も注視していきます。

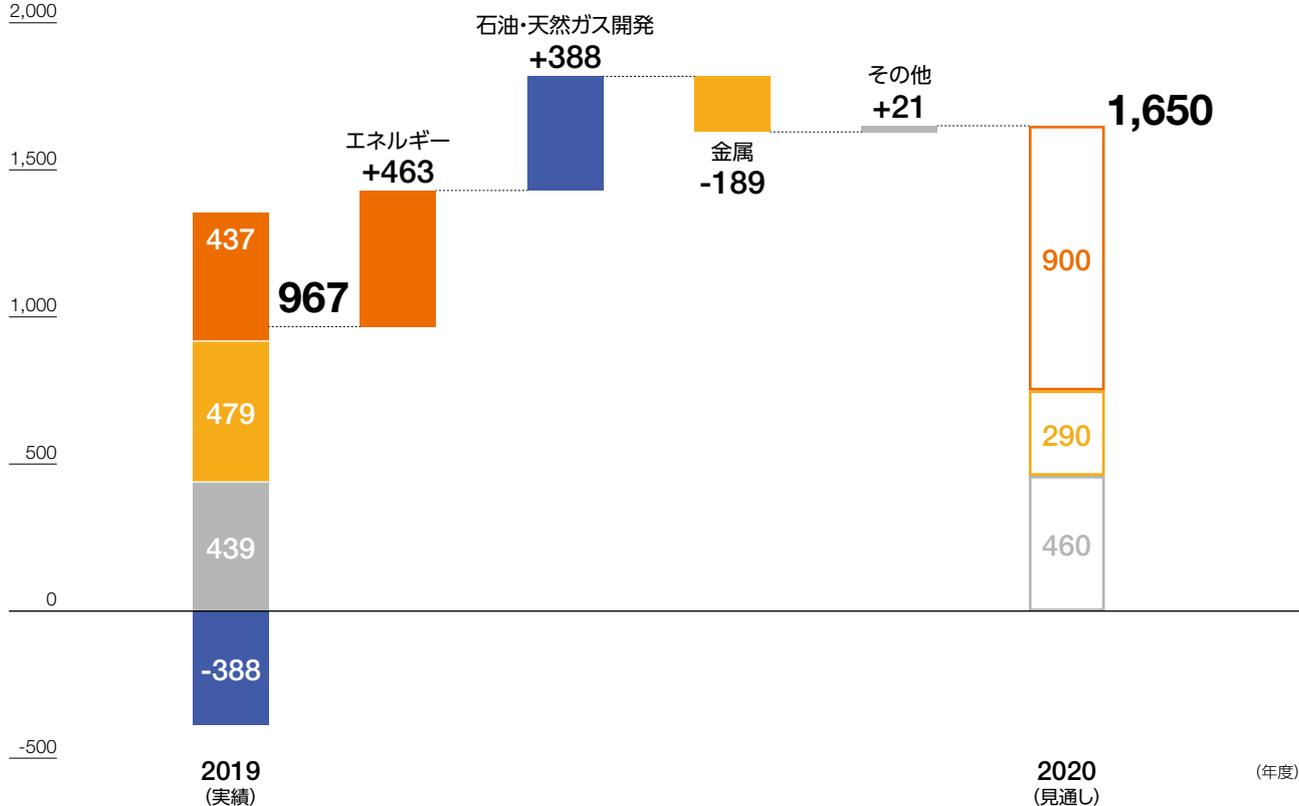
2020年度からの第2次中期経営計画期間は、長期ビジョン実現に向けた事業戦略とキャッシュ・フローを重視した経営の両立に努めていきます。計画に掲げた各目標の達成に向けて、基盤事業における競争力強化や成長事業の育成・強化のための投資、財務基盤の健全性維持とキャッシュ・フローの適正な配分等を進めます。

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

(億円)

2,000



財務担当役員メッセージ

第2次中期経営計画の主要指標

経営指標

営業利益 (在庫影響除き)	9,700 億円 (2020~2022年度累計)
フリー・ キャッシュ・フロー※	1,500 億円 (2020~2022年度累計)
ネットD/E レシオ	0.8倍 以下 (資本合計ベース)
ROE	10% 以上

※ リース負債支払後

(注) 上記指標の前提条件

	2020年度	2021年度	2022年度
為替(円/\$)	105	105	105
ドバイ(\$/B)	30	60	60
銅価(セント/lb)	250	270	270

キャッシュ・フロー計画(2020~2022年度)

(億円)

資産売却 1,500	運転資金・法人税等 3,200	設備投資 合計 15,000億円
営業利益 (在庫影響除き) 9,700	事業維持 4,700	
減価償却費 8,500	上流事業 2,000	
	戦略投資 8,300	
	フリー・キャッシュ・フロー 1,500	

キャッシュ・フロー創出力の最大化

事業ポートフォリオの最適化と投資基準の厳格運用を追求

当社グループは第1次中期経営計画において「キャッシュ・フローと資本効率の重視」との方針を掲げ、計画期間3カ年の累計のフリー・キャッシュ・フローの目標を5,000億円としました。

この目標に対し、コア事業から創出されるキャッシュに加え、事業ポートフォリオの最適化を進めました。培地事業やカナダのオイルサンド事業の売却、コジャワシ鉱山権益の譲渡、新日石ビルの売却のほか、政策保有株式の売却も実施しています。

それらの結果、2017~2019年度累計のフリー・キャッシュ・フローは8,287億円に達し、目標の5,000億円を大きく上回りました。また、2019年度末のネットD/Eレシオも、目標を達成する0.7倍となりました。

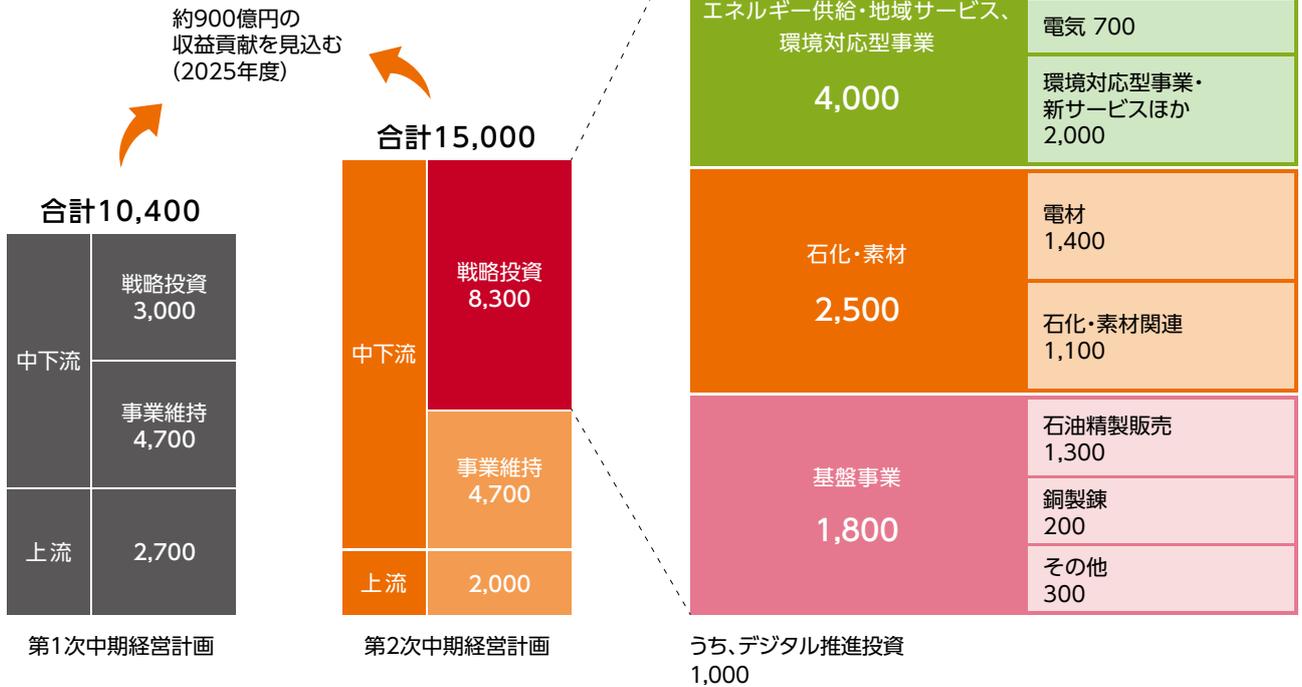
第2次中期経営計画では、2020年度から3カ年累計

のフリー・キャッシュ・フローの目標を1,500億円としました。この中には、設備投資額1兆5,000億円を含んでいます。再生可能エネルギー等、次世代の柱となる事業への戦略投資に重点を置く計画です。第1次中期経営計画と同様、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・回転率を高めます。また、上流投資を縮小し、中下流・成長分野への戦略投資を推進する等、グループとして最適な事業ポートフォリオを追求していきます。

このROIC管理の徹底を通じた“稼ぐ力”の向上と、株主還元を通して、目標である「ROE10%以上」を達成します。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、「ネットD/Eレシオ0.8倍以下」を目指します。

成長事業への戦略投資
(長期的なキャッシュ創出)

単位: 億円



株主還元の方針

明確な方針のもと、さらなる株主還元を目指す

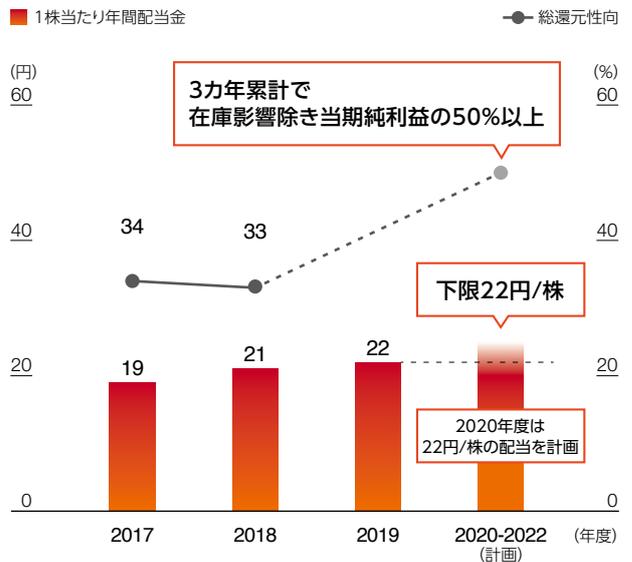
当社は、株主の皆様への利益還元が経営の重要課題であるとの認識のもと、中長期的な連結業績の推移や見通しを反映した利益還元の実施を基本としています。

第2次中期経営計画期間の株主還元方針を、次のとおり定めました(右図参照)。3カ年累計で、総還元性向を在庫影響除き当期純利益の50%以上とします。同時に、配当については、2019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ます。

2020年度の配当については、1株当たり22円を予定しています。

今後も、経営目標達成の進捗により、さらなる株主還元を目指していきます。

第2次中期経営計画の配当方針

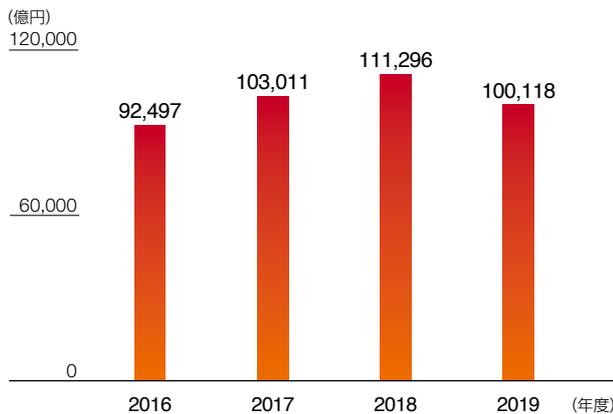


財務・非財務ハイライト

財務ハイライト (国際会計基準)

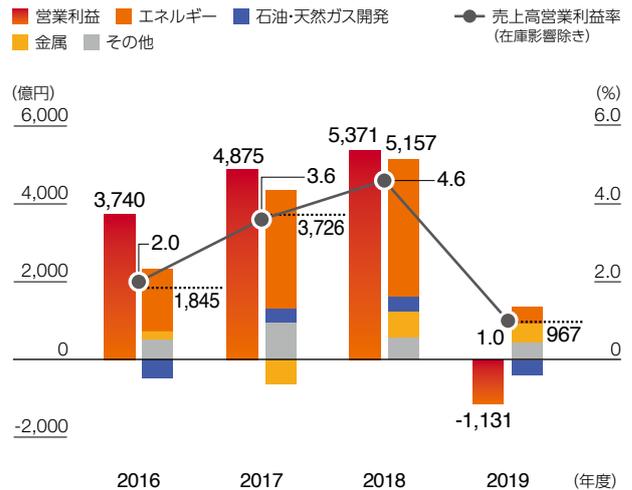
(注) 2016年度は2016年4月～2017年3月のJXホールディングスと東燃ゼネラル石油の合算値

売上高



売上高は、原油価格の下落に起因して前年度比で減収となりました。

営業利益 / 在庫影響除き営業利益 / 売上高営業利益率 (在庫影響除き)



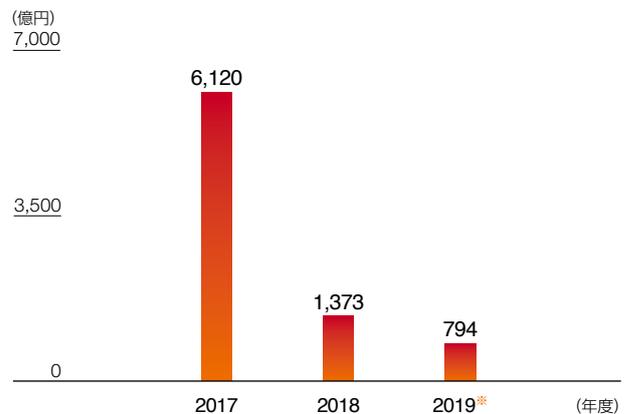
営業利益は、前年度比で大幅に減少しました。統合シナジー効果が増えたものの、石油製品や石油化学製品のマージン悪化に加え、原油価格の下落に伴う在庫評価損、石油・天然ガス開発事業における減損損失が発生しました。

当期純利益 / ROE



親会社所有者に帰属する当期純利益は、前年度比で大幅に減少しました。主要因は営業損益の大幅な悪化です。

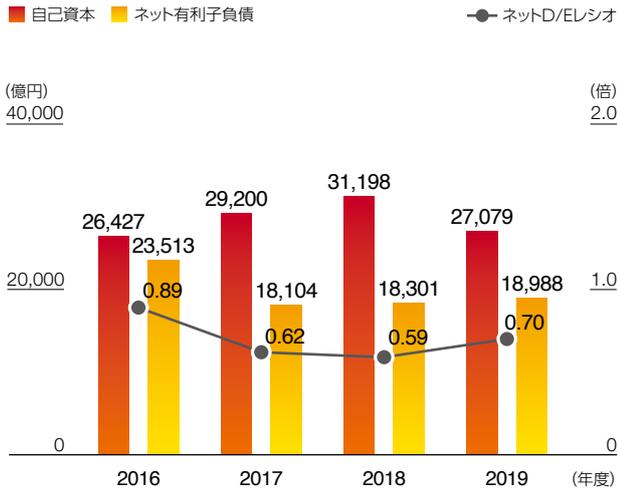
フリー・キャッシュ・フロー



* 2019年度はIFRS第16号「リース」適用除き

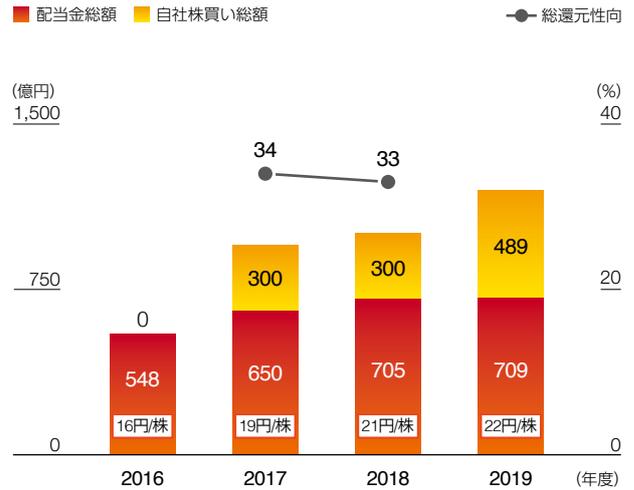
フリー・キャッシュ・フローは、794億円となりました。2019年度は営業損益が赤字でしたが、資金支出を伴わない評価性損失も多く、加えて原油価格下落に伴う運転資金の減少や投資時期の見直し等がプラス要因となりました。

自己資本／ネット有利子負債／ネットD/Eレシオ



ネットD/Eレシオは、0.70倍となりました。第1次中期経営計画(2017～2019年度)の目標を達成し、一定の財務基盤を確立しました。

配当金総額／自社株買い総額／総還元性向



株主還元は、3年連続の増配と自己株式取得を果たしました。第1次中期経営計画前半の好調な業績を背景とするものです。

EPS(1株当たり純利益)／BPS(1株当たり自己資本)



2018年度までは、EPS/BPSとも順調でしたが、2019年度のEPSは新型コロナウイルス感染拡大等の影響により、マイナスに転じました。

研究開発費／設備投資額

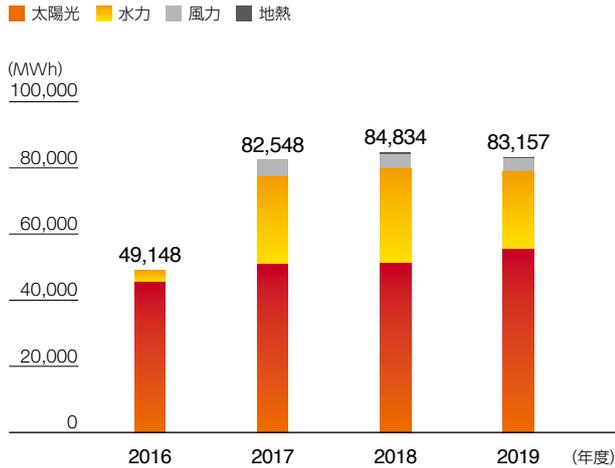


研究開発費の主な内訳は、エネルギー関連103億円、金属関連99億円です。設備投資額はエネルギー事業へ約6割、石油・天然ガス開発事業および金属事業へ各2割弱を充てました。

非財務ハイライト

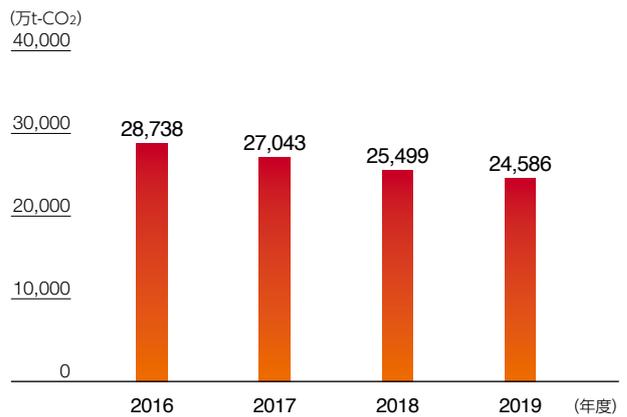
(注)2016年度はJXグループと東燃ゼネラルグループの合算値

再生可能エネルギー発電実績



長期ビジョン実現に向け、低炭素社会に寄与する再生可能エネルギー発電事業を拡大します。日本に18カ所あるメガソーラー発電所に続き、2020年5月には室蘭バイオマス発電所が稼働しました。

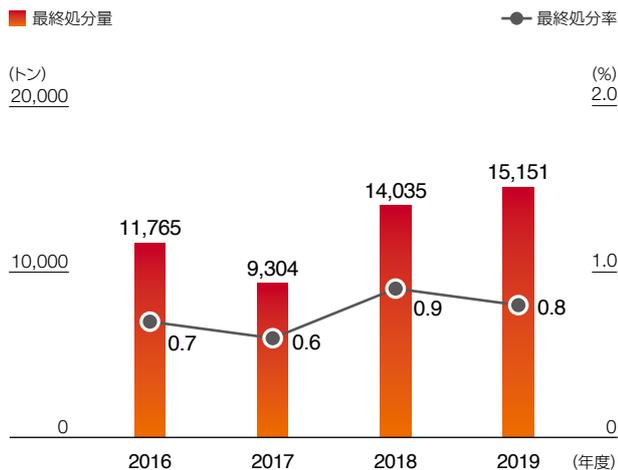
CO₂排出量※1



※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)

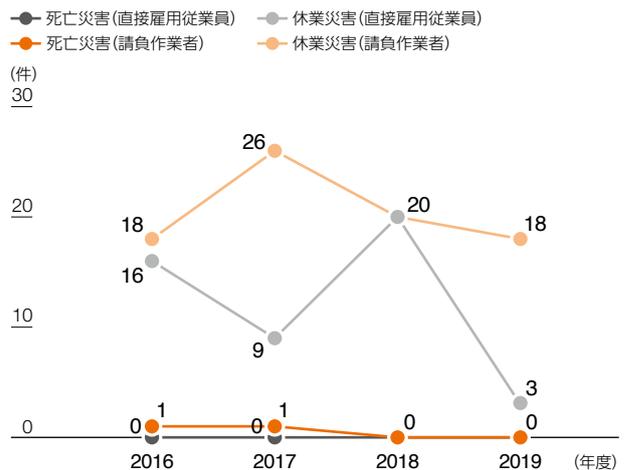
2040年のカーボンニュートラルを新たな目標に掲げました。2019年度は、製油所・製錬所での高効率省エネ設備の導入、CO₂-EORによるCO₂の分離回収、環境配慮型商品の販売拡大を通じたサプライチェーン排出量の削減等を進めました。

廃棄物最終処分量／最終処分率



グループ内での資源の有効活用や廃棄物の発生抑制により、引き続きゼロエミッションを維持します。また、環境リサイクル事業を通じて社会全体の廃棄物削減や資源循環に貢献していきます(P.51参照)。

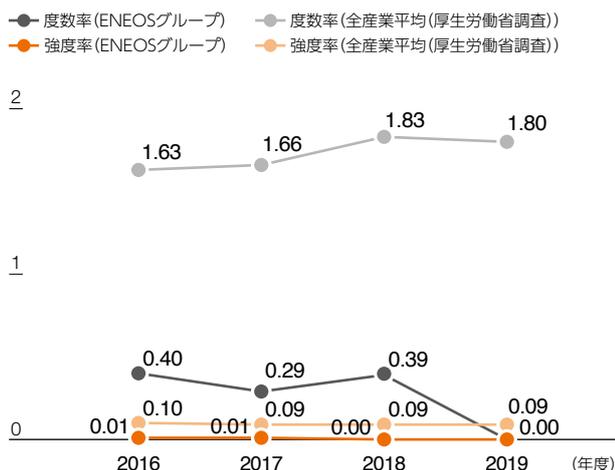
労働災害発生件数※2



※2 集計対象範囲:主要な事業会社

人の安全・健康は、ENEOSグループ理念において最優先のテーマの1つです。多数の従業員・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ある安全活動を通じて労働災害の防止に努めています(P.51-52参照)。

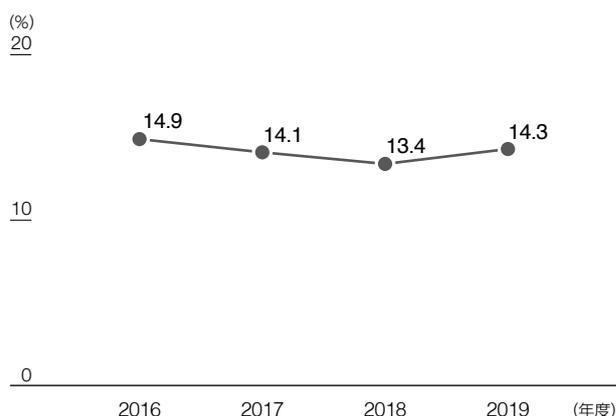
労働災害度数率※3.5 / 強度率※4.5



※3 100万のべ労働時間当たりの労働災害による死傷者数
 ※4 1,000のべ労働時間当たりの労働損失日数
 ※5 集計対象範囲: 主要な事業会社の製油所、製造所、事業所

巨大な設備や重機を用い、また可燃物を取り扱う事業特性から、重大な事故や災害のリスクを最小化することが重要です。死亡災害ゼロを維持すべく、各種の安全施策および教育の充実を図っています (P.51-52参照)。

新規採用者に占める女性比率※6



※6 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

人材の多様性が新たな価値創造を促すという観点から、施策の1つとして女性の採用・登用を増やしています。新規女性大卒比率については、継続的な目標達成を目指します (P.54参照)。

人事データ※7

		2018年3月末	2019年3月末	2020年3月末
従業員数(名)	男性	9,987	9,930	10,060
	女性	1,226	1,221	1,321
	合計	11,213	11,151	11,381
離職率※8 (%)		1.8	3.1	2.2
平均雇用年数(年)		19.2	19.1	19.0
再雇用者数(定年後)(名)		710	589	799
女性管理職比率 (%)		2.5	2.7	3.2
障がい者雇用率 (%)		2.3	2.4	2.4
年休	年休付与日数(日)	22.3	22.0	22.2
	年休取得日数(日)	18.8	19.8	20.5
	年休取得率 (%)	84.0	90.0	92.3
育児休業取得	取得者数(名)	164	220	330
	うち男性(名)	107	171	277
	復職率 (%)	100	100	100
介護休業取得者数(名)		3	5	6
労働組合※9	加入者数(名)	8,141	9,328	9,484
	加入率 (%)	99.7	99.5	99.9

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

※8 各年3月現在の従業員数(正社員)に比した割合 (%)

※9 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

当社グループの ESG経営推進の取り組み

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	41
グループ最優先課題 (マテリアリティ) への取り組み	43
ステークホルダー・エンゲージメント	44
参画・賛同する主な宣言・イニシアティブ	44

環境への取り組み

特集:低炭素社会への貢献を目指して	45
循環型社会の形成	51

社会への取り組み

安全確保	51
人権の尊重	52
人材育成	53
働きやすい環境の整備	54

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する 基本的な考え方と体制	55
取締役会の実効性評価	57
取締役候補者の選任方針	58
取締役および主要な事業会社の 監査役のトレーニング	58
役員報酬の決定	59
上場子会社のガバナンスについて	60
リスクマネジメント	61
コンプライアンス	63

社外取締役メッセージ	64
役員一覧	65





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のニーズに応え、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2040年長期ビジョンおよび第2次中期経営計画の策定を機に「ESG経営に関する基本方針」を定め、ESG経営を推進しています。

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。

■ 経営会議を中心としたESG経営推進体制への移行

当社グループは「ESG経営に関する基本方針」に基づき、ESG経営を実効的かつ確実に遂行できる新体制へ2020年度から移行します。

競争力のある中長期の経営・事業戦略を策定するうえでは、社会課題を踏まえつつ、将来の経営に甚大な影響を及ぼし得るリスクと機会を適切に特定することが重要です。この認識に基づき、社長はじめ役員等が経営上の重要事項を協議する「ホールディングス経営会議」においてリスクと機会および経営・事業戦略について協議するとともに、リスク・重点課題への対応状況を適切に確認していきます。

■ 経営上のリスク・重点課題に関する体制移行後のプロセス

1. 包括的な協議(原則年1回、第3四半期)(右図①)

議論の実効性および意思決定の迅速性を高めるために、2019年度まで3つの会議体を通して特定してきた経営上のリスク・重点課題を、経営会議で包括的に協議・特定します。経営会議へ集約する協議事項は次のとおりです。

- 「全社リスクマネジメント(Enterprise Risk Management: ERM)システム」に基づいて特定される経営に関する重点対応リスク事象(経営会議)(P.61参照)
- 「ESGに関するリスク分析」に基づいて特定するESG重点課題(旧グループCSR会議)(P.43参照)
- 「内部統制システム」に基づいて特定される内部統制上のリスク事象(旧内部統制会議)(P.61参照)

2. 対応方針決定および状況確認(原則年1回、第1四半期)(右図②)

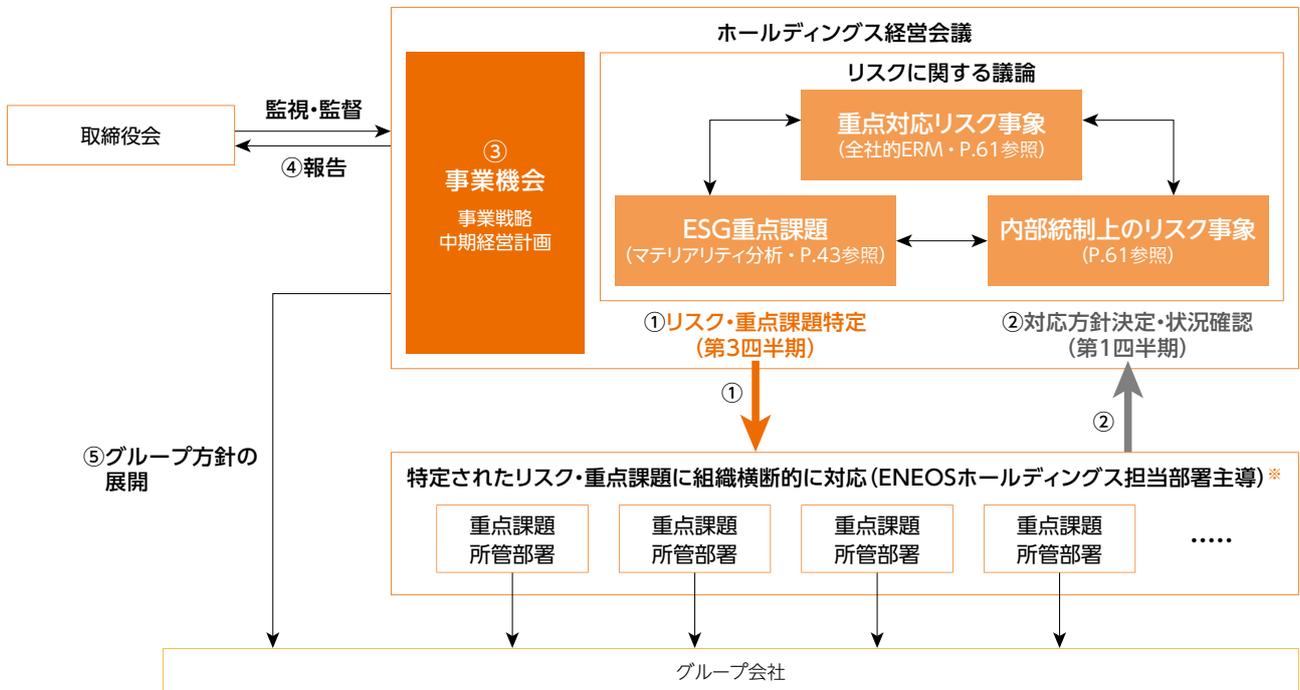
特定したリスク・重点課題についてグループ全体で機動的・組織横断的に対応すべく、ENEOSホールディングスの担当部の主導のもと、関係部署および主要事業会社が連携して対応方針を策定します。策定した対応方針については、第1四半期の経営会議で状況を踏まえて協議・決定します。

併せて、内部統制システムで管理しているリスク低減活動についても同経営会議で進捗および課題を確認します。

3. 事業機会および経営・事業戦略の審議(適宜)(右図③)

経営会議メンバーは、経営会議において、リスク・重点課題を踏まえながら事業機会について協議し、経営・事業戦略へ適切に反映します。具体的には、中期経営計画、年度事業計画等の協議ならびに、それらに基づく予算審議等において、継続的かつ適宜、戦略に関する議論を行います。

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.62参照)

4. 取締役会への報告(適宜)(上図④)

経営会議で特定したリスク・重点課題を原則年1回、取締役会に報告し、経営・事業戦略(中長期経営計画、予算等)について適宜、取締役会で決議します。

5. グループ会社との共有(適宜)(上図⑤)

経営会議におけるリスク・重点課題に関する協議結果をグループ各社と適宜共有し、各社が自律性のもと自社の事業戦略に的確に反映します。

■ グループCSR会議および内部統制会議の廃止・経営会議への統合

当プロセスの変更に伴い、従来、個別に開催していたグループCSR会議および内部統制会議の役割を2020年度から経営会議に統合のうえ、同2会議を廃止します。

併せて、グループCSR会議下に置いていた3つの専門委員会「人権・人材いきいき委員会」「環境安全委員会」「コンプライアンス委員会」を廃止し、これらに代えて、

ENEOSホールディングスの担当部署が主導してリスク・重点課題に組織横断的に対応する体制とします。これにより、従来の委員会という枠組みにとらわれず、組織横断的な広い範囲の課題にも、都度、柔軟かつ機動的に対応することができます。

■ 2019年度の取り組み

当社グループは、2019年度にグループCSR会議を2回開催しました。同会議で、グループ最優先課題(マテリアリティ)を審議したほか、各専門委員会の活動状況およびグループ理念・行動基準の浸透状況を確認しました。

加えて、気候変動、人権等のESGに関するさまざまなリスクや重点課題に対する取り組み状況を確認し、今後の方針を審議しました。会議での審議・報告内容を取締役会および経営会議に報告し、ESGに関する方向性を確認、グループ全体に展開のうえ、取り組みを進めました。

なお、同会議が担っていた役割は2020年度から経営会議に統合します。

グループ最優先課題(マテリアリティ)への取り組み

ENEOSグループは「外部から見た優先度」と「当社グループから見た優先度」の視点から、グループ最優先課題(マテリアリティ)を特定しています。

検討の各STEP

STEP1 考慮すべき社会課題の特定

GRIスタンダードやISO26000、ESG調査機関の評価項目、持続可能な開発目標(SDGs)を網羅的に検討し、32個の社会課題を特定

STEP2 外部から見た優先順位付け

特定した32個の社会課題に対し、ESG調査機関の評価ウェイト等を踏まえて「外部から見た優先度」を評価

STEP3 当社グループから見た優先順位付け

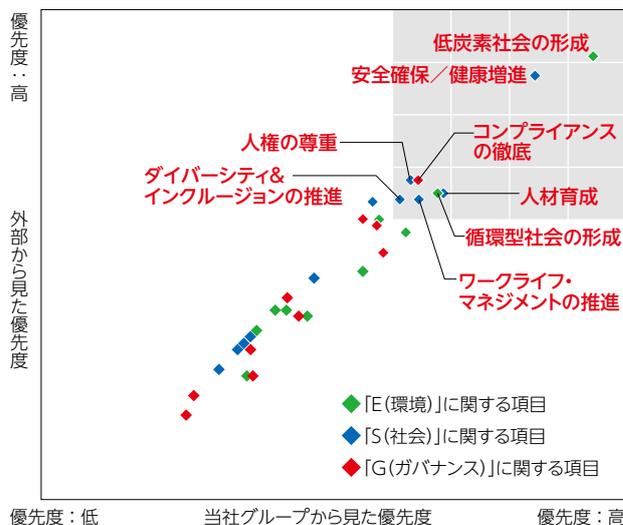
中期経営計画の内容やCSR推進体制における各専門委員会での検討に加え、米国サステナビリティ会計基準審議会(SASB)のガイドライン等を踏まえ、「当社グループから見た優先度」を評価

STEP4 グループ最優先課題の特定

STEP2と3の2軸の評価に基づいて、特に重要な9つの最優先課題を特定

2019年度は9つの課題を特定し、目標(KPI)を設定し取り組みを行いました。2020年度も2019年度と同一の9つの課題を特定し、目標(KPI)を策定しています(下表参照)。

グループ最優先課題マップ



グループ最優先課題(マテリアリティ)・目標(KPI)

評価: 😊 達成・順調 😞 未達

区分	グループ最優先課題	2019年度 目標(KPI)	2019年度 結果・進捗	2020年度 目標(KPI)
環境	低炭素社会の形成	CO ₂ 排出削減 2009年度比 272万トン削減	😊 2009年度比 275万トン削減	CO ₂ 排出削減 2009年度比 363万トン削減
	循環型社会の形成	廃棄物最終処分率 ゼロエミッション(1%未満)の維持	😊 0.8%	廃棄物最終処分率 ゼロエミッション(1%未満)の維持
社会	安全確保	重大な労働災害(死亡労働災害) 発生件数ゼロ	😊 0件	重大な労働災害(死亡労働災害) 発生件数ゼロ
	人権の尊重	人権研修受講率100%の達成	😊 100%	人権研修受講率100%の達成
	人材育成	人材育成計画に基づく 効果的な研修の実施	😊 完了	人材育成計画に基づく 効果的な研修の実施
	ダイバーシティ& インクルージョンの推進	2020年度までに新規大卒女性採用 比率25%以上の達成	😊 28.5%	2020年度までに新規大卒女性採用比率 25%以上の達成
		障がい者雇用率2.2%以上の維持	😊 2.36%	障がい者雇用率2.2%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	😊 92.3%	年休取得率80%以上の維持
		育児休業後の復職率100%の維持	😊 100%	育児休業後の復職率100%の維持
健康増進	がん検診受診率70%以上の達成	😞 65%	がん検診受診率70%以上の達成	
ガバナンス	コンプライアンスの徹底	遵法状況点検の実施	😊	遵法状況点検の実施
		重要法令(独占禁止法等)研修の 実施	😊	重要法令研修の実施

詳細はESGデータブックに掲載



ESGデータブック

<https://www.hd.eneos.co.jp/csr/report/index.html>

ステークホルダー・エンゲージメント

ENEOSグループは、株主・投資家、お客様、お取引先、従業員等多様なステークホルダーの皆様とのかかわりの中で事業活動を営んでいます。ステークホルダーとの対話を積極的に進め、期待や要請に応える活動を推進していきます。

<p>株主・投資家</p> <p>当社では、ディスクロージャーポリシーを定め、株主・投資家の皆様に対し、迅速、適正かつ公平な情報開示に努めています。</p> <p>主なコミュニケーション手段</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 株主総会、決算説明会、個人投資家向け説明会、ESG説明会 ● 統合レポート、ESGデータブック、株主通信、ウェブサイトでの情報開示 	<p>お客様</p> <p>ENEOSグループは、お客様のご要望やご期待に応え、信頼とご満足いただける商品・サービスを開発・提供しています。</p> <p>主なコミュニケーション手段</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 営業活動を通じたコミュニケーション ● 安全・安心で価値ある商品・サービスの提供 ● ウェブサイトによる情報提供 ● 電話やウェブサイトでのお問い合わせ窓口 	<p>お取引先</p> <p>ENEOSグループでは、お取引先に対して購買情報を開示し、積極的にビジネスチャンスを提供するとともに、公正な取引機会の確保に努めています。</p> <p>主なコミュニケーション手段</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 購買業務を通じたコミュニケーション ● ウェブサイトの活用 ● CSR調達アンケートの実施
<p>NPO・NGO</p> <p>ENEOSグループは、NPO・NGOとの協力関係を構築し、環境保全や社会貢献活動に積極的に取り組んでいます。</p> <p>主なコミュニケーション手段</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 生物多様性保全活動による協働 ● 次世代人材育成支援活動での協働 ● 人権デューデリジェンスにおける第三者の立場からの検証 	<p>地域社会・国際社会</p> <p>ENEOSグループは、操業地および国際社会からのニーズや期待に応え、積極的にコミュニケーションを図ることで、責任ある企業活動を行うことを目指します。</p> <p>主なコミュニケーション手段</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 地域住民向け説明会、行事参加・協賛 ● ボランティア活動 ● 産油、産ガス、産銅国等を対象にしたさまざまな支援制度を開設 ● 国際イニシアティブへの参画 	<p>従業員</p> <p>ENEOSグループでは、従業員を経営における重要なステークホルダーとして位置付け、一人ひとりが安心して働き、能力を最大限発揮できるように、各種制度を整備しています。</p> <p>主なコミュニケーション手段</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 労働組合と経営層との定期的な対話 ● グループ報、イントラネットによる情報発信 ● 意識調査の定期的実施 ● 研修等を活用した役員と従業員との対話

参画・賛同する主な宣言・イニシアティブ

国連グローバル・コンパクト(UNGC)

ENEOSホールディングス、ENEOS、JX石油開発およびJX金属の4社は、国連グローバル・コンパクトに参加し、人権・労働・環境・腐敗防止の4分野10原則を支持し、その実現に努めています。



持続可能な開発のための世界経済人会議(WBCSD)



ビジネスと人権に関する国際的なイニシアティブ(CHRB)



採取産業透明性イニシアティブ(EITI)

国際石油産業環境保全連盟(IPIECA)



企業市民協議会(CBCC)



企業と生物多様性イニシアティブ(JBIB)



国際金属・鉱業評議会(ICMM)



低炭素社会への貢献を 目指して

基本的な考え方

エネルギーを扱うENEOSグループは、気候変動問題を経営上の重要なリスク・機会と認識しており、これに真摯に向き合い、その解決を通して存在価値を認められてこそ、将来にわたり継続して利益を出すことができると考えています。この方向性を明確に示すため、2040年に向けた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つのテーマを掲げ、自社排出分のカーボンニュートラルの追求を表明しました。

目標達成に向け、技術革新により低コスト化した再生可能エネルギー、CO₂フリー水素、CCS/CCUS、および

EVを中心としたモビリティ事業のほか、製油所・製錬所の自動運転導入による省エネルギー等を総合的に推進していきます。

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)」提言へ賛同署名を行い、気候変動に関する開示の強化を図っています。加えて2020年6月には経団連のチャレンジ・ゼロに賛同し、イノベーションに挑戦しています。



気候変動関連のガバナンス体制

当社グループは、当社社長を議長とするグループCSR会議を設置して、グループ横断的な視点から、環境に関する基本事項の審議および活動状況の総括・評価を行ってきました。グループCSR会議で審議・報告された内容は、当社の経営会議および取締役会に報告され、それぞれの監視・監督を受けています。

2019年度は、取締役会、経営会議、グループCSR会議において、四半期に1回以上の頻度で、気候変動関連リスク・機会を踏まえた事項(中長期の事業戦略、CO₂排出量の削減状況等)が審議されました。

2019年度における審議の頻度

取締役会: 活動状況報告(5月)、予算審議(3月、9月)
経営会議: 活動状況報告(5月)、予算審議(3月、9月)
グループCSR会議: 審議・活動状況報告(4月、10月)

当社は、ESG経営のさらなる実効性向上および業務効率化の推進を図るため、2020年度から当社の経営会議で包括的審議および活動状況の総括・評価を行う体制に移行します(P.41参照)。

気候変動対応と役員報酬の連動

当社の役員報酬は、月額報酬、業績連動の賞与、および株式報酬の3種類で構成され、賞与および株式報酬は中長期的な視点に立った競争力の高い事業戦略の策定とその確実な遂行を通して株主価値を向上させるためのインセンティブとして企図しています。

2020~2022年度の当社グループ役員(監査等委員でない取締役および執行役員を含む)に対する株式報酬の指標として、CO₂排出削減量を新たに加えています(P.60参照)。

シナリオ分析

国際エネルギー機関(IEA)のWorld Energy Outlook (WEO)を用いて、グローバルかつ長期的なエネルギー需要の見通しを定期的に分析しています。

長期ビジョンの作成にあたっては、WEO2018の新政策シナリオ(NPS)をベースに、パリ協定における目標に基

づき低炭素化が極端に進む持続可能な開発シナリオ(SDS)も分析対象としたシナリオ分析を実施しました。

国内燃料油需要は2040年にはおよそ半減する一方、経済成長を背景にアジアの需要は堅調に推移すると見込んでいます。

シナリオ分析を踏まえた長期グローバルトレンドおよび2040年の社会シナリオを想定

当社グループは、シナリオ分析を踏まえ「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」の3つのグローバルトレンド、および2040年の社会シナリオを想定しました。

2040年の社会シナリオにおいては、再生可能エネルギー

の低コスト化、ガソリン車の大幅な減少、EV・カーシェアリングの進展、太陽光発電と蓄電池による分散型電源の普及、リサイクルインフラの拡充、暮らしを便利で豊かにする多様なサービス提供者が出現すること等を想定しています。

長期グローバルトレンド

低炭素・循環型社会の進展

- 地球温暖化問題の深刻化
(世界的な異常気象・自然災害)
- 再生可能エネルギー・蓄電池のコストダウン加速化
- 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)

デジタル革命の進展

- インターネット社会・ブロックチェーン技術の進展
- 各産業の劇的な生産性向上
(IoT、AI、ロボット等)
- 電化社会の進行
(EVシフト・自動運転等)

ライフスタイルの変化

- アジアを中心とする世界経済の成長
(豊かさの追求)
- 人生100年時代、都市過密化、街づくりニーズ
- 利便性の追求(コト消費)、所有からシェアリングへ

2040年の社会シナリオ





当社グループが直面するリスク・機会とその対応

当社グループは、2017年度からCOSO[※] ERMフレームワークに基づく全社的リスクマネジメント(ERM)を導入しています(P.61参照)。このプロセスを踏まえ、気候変動問題に関するリスク・機会を下表のとおり特定しています。

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

特定したリスク・機会と時間軸

区分	具体例	時間軸	
移行リスク	政策と法	炭素税の導入による石油製品末端価格の上昇	中～長期
	テクノロジー	EV技術の進展によるガソリン需要の減少	中～長期(需要減はすでに顕在化)
	市場と評判	環境意識の高まりによる石油需要減少	短期(需要減はすでに顕在化)
	市場	石油上流資産の座礁化	中～長期
物理リスク	急性リスク	異常気象による極端な風水害の発生、過酷度の増加	短期(異常気象はすでに増加)
	慢性リスク	慢性的な海面上昇	中～長期
機会	資源効率に関する機会	リサイクル資源に対する需要の増加	中～長期
	エネルギー源、製品サービスに関する機会	再生可能エネルギー、水素に対する需要の増加、分散型エネルギーに対する需要の増加 EV等の電化社会に必要な電子材料の需要増	中～長期
	市場に関する機会	デジタル革命、ライフスタイルの変化による分散型エネルギー市場に対するアクセスの増加	中～長期
	レジリエンスに関する機会	気候変動問題の進展を受けたエネルギー・素材の安定供給に関する評価の向上	中～長期

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、これまで進めてきた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。

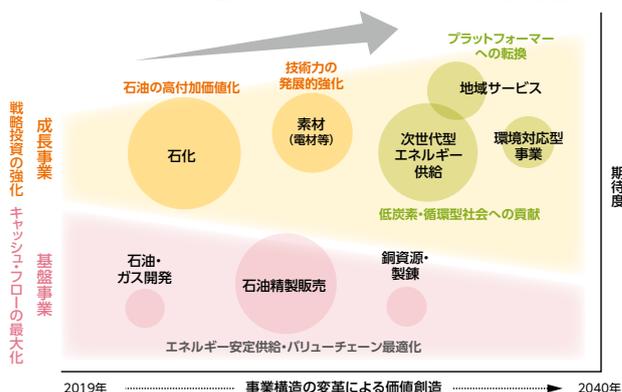
事業ポートフォリオの構築にあたっては、当社グループの事業を、戦略投資を強化して育成していく「成長事業」と「基盤事業」の2つに大別しました。

「基盤事業」である「石油精製販売」は、石油製品の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、新たに定めた5つの事業にフォーカスし、経営資源を効果的に集中していきます(P.15-16参照)。

当社グループ事業の将来像(2040年に向けて)

成長戦略の追求とキャッシュ・フロー重視経営の両立
(注)バブル=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



指標と目標

当社グループは、2020～2022年度を期間とする中期環境経営計画と2030年度長期環境目標を策定しています。

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、 環境対応型事業の強化を通じて、自社のCO₂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。
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「環境配慮型商品の販売・開発推進」により、2030年度 CO ₂ 排出量について、2009年度比 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。

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 ₂ 回収 (スコープ1、2)	<ul style="list-style-type: none"> ● 省エネルギー対策の推進等により、CO₂排出量を2009年度比216万トン削減 ● CCS/CCUSの取り組み
	サプライチェーンにおけるCO ₂ 削減 (スコープ3)	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境配慮型商品[*]の販売・開発推進により、お客様のCO₂排出量を2009年度比120万トン削減
	水素、再生可能エネルギー事業の展開	<ul style="list-style-type: none"> ● 水素ステーションの事業展開 ● 再生可能エネルギー事業の展開 バイオマス、太陽光、風力発電等合計92万トン削減

低炭素社会への貢献 CO₂削減目標 合計 (2022年度) = 428 万トン削減

※ 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
<https://www.eneos.co.jp/ecoproducts/>

低炭素社会の実現に貢献する活動事例

▶ 再生可能エネルギー事業の推進

ENEOSグループは、太陽光、バイオマス、水力、風力等の再生可能エネルギー発電事業を積極的に推進しています。

太陽光については、現在、全国18カ所でメガソーラー発電所が稼働しています。バイオマスについては、2020年5月に、国内最大規模の室蘭バイオマス発電所の商業運転を開始しました。海外では、台湾の洋上風力発電事業への参画を決定し、2021年12月までに運転を開始する予定です。

将来的な発電能力は、第2次中期経営計画期間の2020～2022年度で100万kW程度、2030年度頃までに数百万kW程度を目指しています。

再生可能エネルギー源別発電能力(2020年6月現在)

太陽光(18拠点)	4.6万kW
水力(1拠点)	0.5万kW
風力(2拠点)	0.4万kW
地熱(1拠点)	0.01万kW
バイオマス(1拠点)	6.8万kW

再生可能エネルギー発電実績(2019年度)

太陽光	5,545.5万kWh
水力	2,334万kWh
風力	408.5万kWh
地熱	27.7万kWh



低炭素社会への貢献を目指して

▶ 世界初、「CO₂フリー水素」を低コストで製造する技術検証に成功

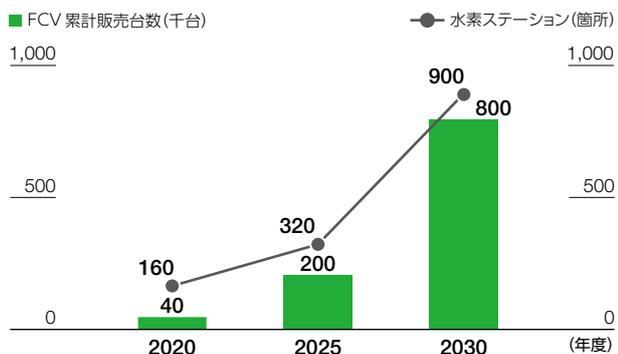
ENEOSは、2019年3月、千代田化工建設(株)、東京大学、クイーンズランド工科大学と、オーストラリアにおいて有機ハイドライドを低コストで製造し、日本で水素を取り出す世界初の技術検証に成功しました。

従来、水素を貯蔵・運搬する際には、水電解によって生成した水素をタンクに貯蔵し、有機ハイドライドの一種であるメチルシクロヘキサン(MCH)にいったん変換して運搬する必要がありました。しかし、実施した検証では、水と

トルエンから直接MCHを製造する「有機ハイドライド電解合成法」と呼ばれる製法を用いたことで、従来に比べ工程を大幅に簡略化することができました。将来的にはMCH製造にかかわる設備費を約50%削減することが可能となります。

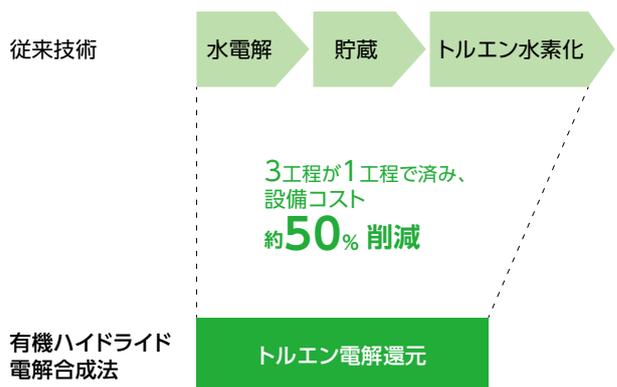
さらに、MCH製造に必要な電力として、太陽光発電による電気を用いたことで、製造時にCO₂を排出しない「CO₂フリー水素」の製造に成功しました。

燃料電池自動車(FCV)と水素ステーションの普及目標



(注) 経済産業省「水素・燃料電池戦略ロードマップ改訂版」(2016年6月)より作成

水素運搬に必要な有機ハイドライド製造工程

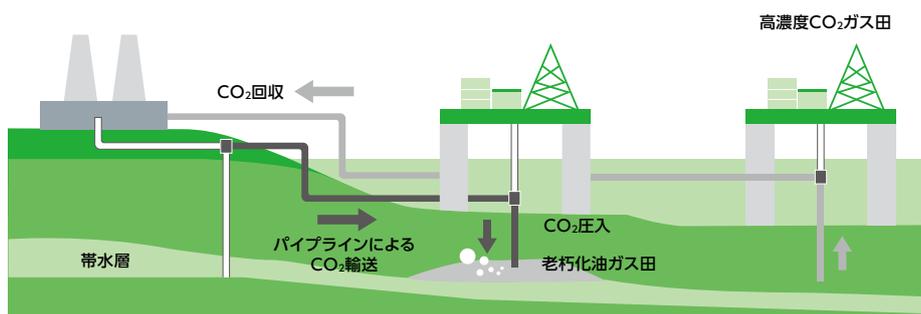


▶ CO₂排出抑制と原油増産を両立するCCUSプロジェクトを推進

JX石油開発は、米国の大手電力会社と合併でCCUSプロジェクトを進めています。このプロジェクトは、石炭火力発電所で発生するCO₂を回収し、生産量が落ちた油田に圧入します。CO₂回収能力は日量4,776トンであり、燃焼排ガスからCO₂を回収するプラントとしては

世界最大です。2018年10月にはインドネシア国営石油会社PT Pertamina (Persero) 社と、2020年3月にはマレーシア国営石油会社ペトロナス社と、CCS技術等に関する共同スタディ契約を締結しました。

マレーシアガス田でのCO₂分離・回収



CO₂回収プラント

▶ 国内初となるサービスステーション(SS)でのバーチャルパワープラント(VPP)実証を実施

ENEOSは、再生可能エネルギーの利用拡大および分散型エネルギー社会の到来を見据え、分散電源の活用を中心とした次世代型エネルギー供給・地域サービス事業を成長事業の1つと位置付けています。蓄電システムや自家発電設備等のエネルギーリソースを制御するVPPの実証に取り組むことにより、再生可能エネルギー導入に伴う、電力需給バランス調整に関する知見を早期に取得し、電気事業の収益力向上を目指します。

2020年度の実証計画

- SSにおける太陽光発電の発電量を有効活用するような蓄電池の充放電、制御最適化の実証
- 製油所・製造所に保有する自家発電設備の稼働余力を活用する実証
- EVおよびEV充電器の最適な制御を目指す実証
- 産業用蓄電システムを活用した実証

実証計画の例



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



循環型社会の形成

評価: 😊 達成・順調 ☹️ 未達

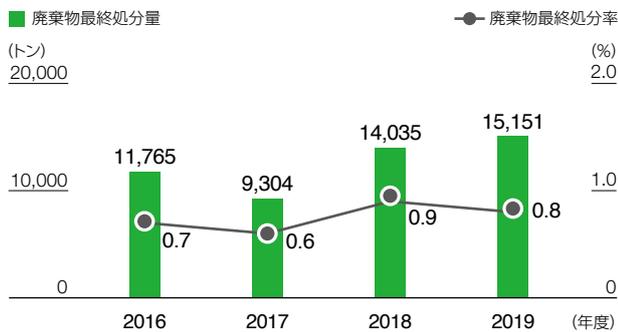
具体的な取り組み項目	目標(KPI)	2019年度の結果・進捗
廃棄物最終処分低減	廃棄物最終処分率 ゼロエミッション(1%未満)の維持	😊 廃棄物最終処分率0.8%

2019年度の総廃棄物量は1,829千トン、最終処分量は循環利用や再利用により15千トンでした。最終処分率は0.8%で、ゼロエミッション(最終処分率1%未満)を維持しています。

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※1の繰り返し使用等を推進しています。一部の潤滑油製品の開発評価にあたっては、LCA手法※2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 LCAはLife Cycle Assessmentの略。製品製造について、原料等の調達から製造、輸送、使用、廃棄までのライフステージ全体の環境影響を定量的に評価する手法

廃棄物最終処分量 / 最終処分率



活動事例

事業会社での資源リサイクル

JX金属は、非鉄金属の資源・製錬から電子材料の製造・販売、使用済み機器のリサイクルまでグローバルに事業を展開しています。その中で、鉱山や製錬所の操業で培ってきた技術と実績をベースに、リサイクル事業と環境事業を展開しています。リサイクル事業では、使用済み家電製品、電子機器、また工場等から排出される金属スクラップ等のリサイクル原料から銅・貴金属等の有価金属を回収します。環境事業では、グループ内の関係各社とともに産業廃棄物を無害化して有価金属を回収しています。ともに2次廃棄物を出さない「ゼロエミッション」を事業の基本とし、グローバルな資源循環型社会の構築に貢献していきます。

ENEOSは、製油所を活用した三菱ケミカル(株)との協業等、廃プラスチックの油化リサイクルの実証を進めています。関連情報をP.81-84に記載

社会への取り組み

安全確保

評価: 😊 達成・順調 ☹️ 未達

具体的な取り組み項目	目標(KPI)	2019年度の結果・進捗
労働災害の発生低減	重大な労働災害発生件数ゼロ※3	😊 0件

※3 死亡労働災害

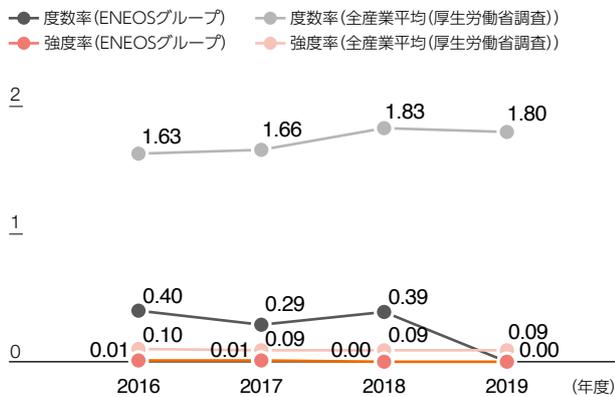
2017年度から、重大な労働災害につながる恐れや発生頻度が高い労働災害への対策を「グループ共通安全項目」として定め、労働災害の発生防止に取り組んでいます。その中で特に重視すべき3項目(右記)の重要な対策を2019年度に「重大災害防止のための共通取組要領」に決めました。ENEOSとJX金属の各生産拠点に、業務上の危険を疑似体

験する設備を整え、協力会社従業員も含めて現場作業に携わる前に必ず一定の訓練を実施しています。

重点項目

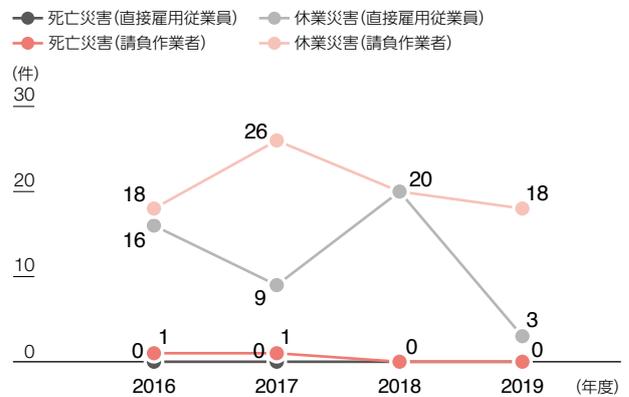
- 人と重機の分離
- 墜落・転落防止
- 熱中症予防

度数率／強度率※4



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

労働災害発生件数※5



※5 集計対象範囲:主要な事業会社

活動事例

ヒューマンスキル向上の取り組み

労働災害における人的要因解消に向けて、決められた手順、ルールを確実に実行するための知識、技術(テクニカルスキル)の教育に長年注力してきました。より高度なレベルで安全を確保するためのさらなる対策として、作業環境の状況認識や共同作業者間のコミュニケーションを含む、意識や行動力(ノンテクニカルスキル)の強化にも取り組んでいます。ENEOSでは、

このようなノンテクニカルスキルを「ヒューマンスキル」と称し、「製造部門ヒューマンスキル向上活動要領」を整備しました。全製油所・製造所において、トップマネジメントがヒューマンスキルの重要性を示し、各種教育や研修の実施、および職場での従来の日常安全活動との融合を推進する実行体制を構築して、所員全員でのヒューマンスキル向上を進めています。

人権の尊重

評価: 😊 達成・順調 ☹️ 未達

具体的な取り組み項目	目標(KPI)	2019年度の結果・進捗
人権の啓発	人権研修受講率100%の達成	😊 100%

当社は、人権の尊重を「行動基準」に定め、人権ポリシーを制定しています。また、役員・従業員一人ひとりにその考えを定着化していくため、研修の実効性を継続して確認していま

す。2019年度も全役員・従業員を対象とした研修を実施し、受講率100%を達成しました。

活動事例

ビジネスと人権への取り組み

ENEOSグループは2019年から、ビジネスと人権に関する国際的なイニシアティブであるCHRBの評価対象となっています。CHRBとは、継続的に意見交換を行い、要請に応える取り組みと情報開示を進めていきます。2019年度に、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ました。従業員ほか関係ステークホルダーを対象に、当社グループによる人権侵害の有無について検証。その結果、

世界の各拠点でハラスメントや差別が潜在的かつ重要なリスクとして指摘されました。各種研修を継続するとともに、ホットライン体制・運用を強化していきます。



2019年度のCHRB評価結果については、ウェブサイトをご参照ください
Corporate Human Rights Benchmark
<https://www.corporatebenchmark.org/>

人材育成

評価: 😊 達成・順調 😞 未達

具体的な取り組み項目	目標(KPI)	2019年度の結果・進捗
企業価値向上を担う人材の育成	人材育成計画に基づく効果的な研修の実施	😊 完了

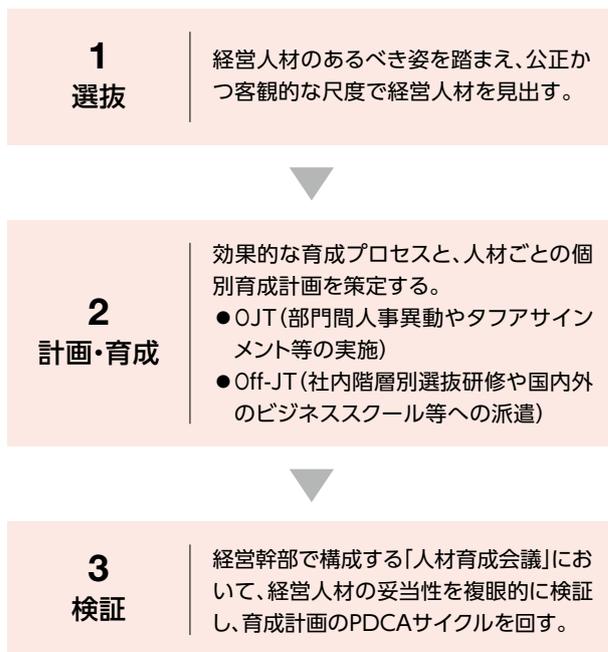
ENEOSグループは、「人材育成の基本方針」にのっとり、従業員の能力向上や意識啓発のための研修を実施しています。キャリアに応じて受講必須とする「基本研修」、経営幹部候補者の育成に向けた「リーダー研修」、スキルアップ・キャリアアップに向けた推薦制の「ステップアップ研修」、自身の成長のために自発的に受講する「自己啓発プログラム」を整備しています。画一的なプログラムだけでなく、従業員一人ひとりに合う研修の制度設計を行うことで、従業員の効果的な育成を図っています。

2020年度から、第2次中期経営計画に基づいて「変革を推進できる人材」を育成していきます。また、階層別研修プログラムの一部を選択方式へ変更する一方で、自己啓発を支援するオープンセミナーを拡充する等、自律的なキャリア形成を支援していきます。

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ことが必要です。ENEOSホールディングス

および主要事業会社の共通課題として、経営人材の育成に取り組めます。適性のある者を早い段階で幅広く見出すとともに、将来において十分に力を発揮できるよう育成を進めていきます。

経営人材の選抜・育成フロー



2019年度の年間研修時間※1 (時間)

総研修時間	従業員1名当たりの研修時間数
124,176	10.9

※1 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

人材育成の基本方針

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。

働きやすい環境の整備

評価: 😊 達成・順調 🙄 未達

グループ最優先課題	具体的な取り組み項目	目標(KPI)	2019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	女性の活躍推進	新規大卒女性採用比率25%以上の達成	😊 28.5%
	障がいがある従業員の活躍推進	障がい者雇用率2.2%以上の維持	😊 2.36%
ワークライフ・ マネジメントの推進	働き方改革の推進	年休取得率80%以上の維持	😊 92.3%
	両立支援制度・プログラムの活用推進	育児休業後の復職率100%の維持	😊 100%
健康増進	従業員の健康確保	がん検診受診率70%以上の達成	🙄 65%

ENEOSグループは、意欲ある女性従業員のキャリア形成と成長を支援するため、男性従業員を含めた働き方・意識の改革や諸制度の整備を進めています。両立支援制度の拡充だけでなく、上司や従業員向けのセミナーを開催する等、仕事と家庭の両立を図りやすい環境整備にも力を入れています。また、障がいを1つの個性と捉え、それぞれの個性や適性に応じた職場へ配置することにより、障がい者の活躍推進を図っています。

年次有給休暇の取得促進は、働きやすい職場に向けた施

策の1つです。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ていくと同時に、連続休暇の設定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。併せて、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、健康増進に積極的に取り組んでおり「健康経営銘柄」に2年連続選定されました。

また、当社および主要な事業会社は「健康経営優良法人〜ホワイト500〜」にも3年連続で認定されました。

女性従業員の雇用状況※2 (2020年3月末時点※3)

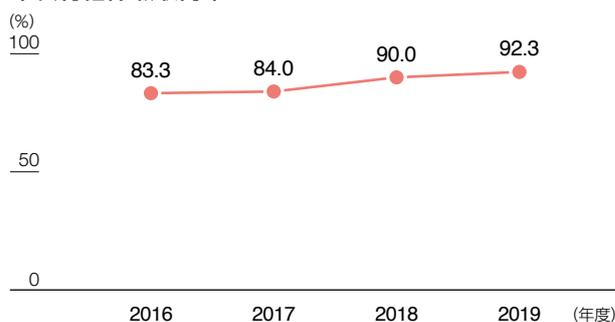
区分	女性の人数	総数に占める割合
新規採用者	85名	14.3%
全従業員	1,263名	11.4%
管理職	91名	3.2%
取締役	3名	18.8%

全女性従業員の 平均勤続年数	17.0年 (男女間の平均勤続年数の差:2.1年)
-------------------	------------------------------

※2 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

※3 女性取締役数のみ2020年6月26日時点

年次有給休暇取得率※4



※4 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

活動事例

勤務制度の柔軟な運用による新型コロナウイルス感染拡大防止

新型コロナウイルスの感染拡大に際し、従業員とその家族を感染から守ることを最優先事項としつつ、社会の機能維持にかかわる事業者としての責任を果たせるよう努めました。より柔軟に在宅勤務できるよう制度運用の緩和・拡充を行い、オフィス勤務者については約85% (2020年5月時点) が在宅勤務をしました。

今後は感染拡大防止の取り組みとしてではなく、働き方のバリエーションを広げるという観点で、リモートワークを推進していきます。

また、出社する必要のある業務に従事している従業員に対しても十分な感染防止策を講じています。

コーポレートガバナンス強化の変遷



コーポレートガバナンス体制早見表(2020年6月25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	11名(社内8、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	16名(社内10、社外6、うち女性取締役3)
社外(独立)取締役比率	37.5%
女性取締役比率	18.8%
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
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・報酬諮問委員会を設置

指名諮問委員会・報酬諮問委員会の構成^{※1}と2019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「指名諮問委員会」を設置し、当社の取締役の人事（選解任を含む）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「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（大塚） ^{※2}	社外取締役（大塚） ^{※2}
構成（議長を含む）	代表取締役2名（杉森、大田（勝）） ^{※2} 社外取締役3名（大塚、大田（弘）、宮田） ^{※2}	代表取締役2名（杉森、大田（勝）） ^{※2} 社外取締役3名（大塚、大田（弘）、宮田） ^{※2}
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
2019年度の実績	合計5回開催し、取締役選任候補者案、後継者計画等について審議等を行いました。	合計5回開催し、役員報酬体系、役員報酬水準、株式報酬制度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2020年6月25日現在
 ※2 役員については役員一覧（P.65-68）をご参照ください

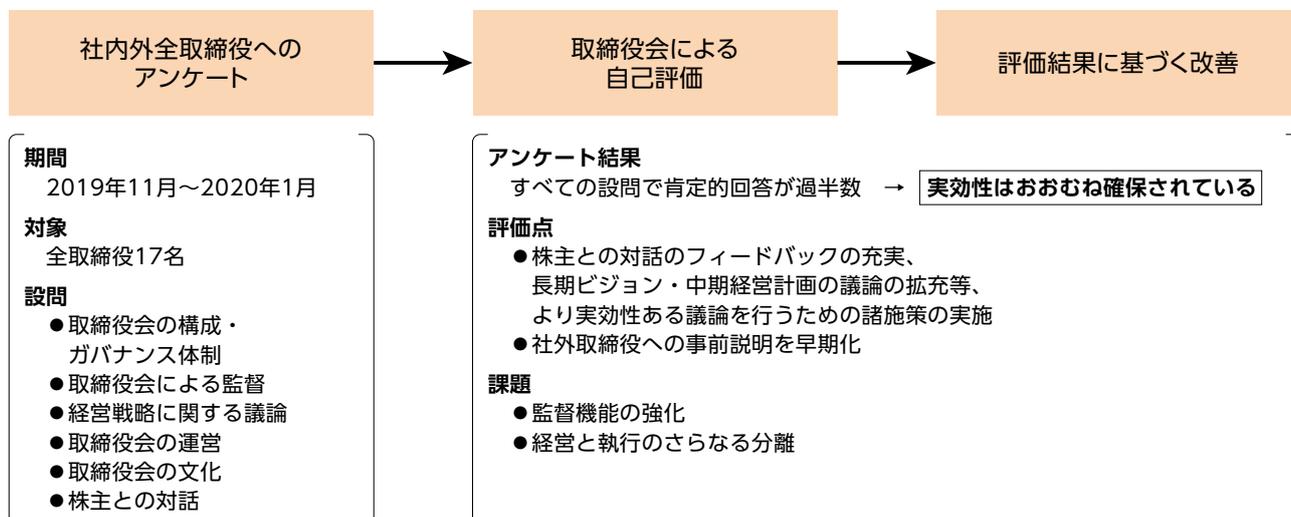
取締役会の実効性評価

当社の取締役会は、2019年11月から2020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行い、取締役会全体の実効性について評価を実施しました。その評価・分析結果を2020年4月22日付で全取締役に通知しています。

アンケートの全設問で肯定的回答が過半数に達しており、取締役会の実効性はおおむね確保されていると評価しています。

一方、監督機能の強化、経営と執行とのさらなる分離等について課題が示されました。今後、一層の改善に努めます。

実効性評価のプロセス



取締役候補者の選任方針

当社は、取締役の3分の1以上を独立社外取締役※3とするよう努めることとしており、2020年6月25日現在の社外独立役員比率は37.5%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。

※3 独立社外取締役とは、当社の「独立役員の独立性判断基準」を満たす社外取締役をいいます

■ 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（人事評価を含む）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、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。

社外取締役を対象としたトレーニング（2019年度および2020年度）

テーマ	対象	時期（年度）	研修内容
コーポレートガバナンス	新任者	2019/2020	ENEOS（JXTG）グループのコーポレートガバナンス
内部統制	新任者	2019/2020	ENEOS（JXTG）グループの内部統制の体制
ENEOS（JXTG）ホールディングス・主要な事業会社の概要	新任者	2019/2020	ENEOS（JXTG）ホールディングスならびにENEOS（JXTGエネルギー）、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
財務・IR	新任者	2019/2020	ENEOS（JXTG）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
事業所視察	全員	2019	（JXTGエネルギー）中央技術研究所、根岸製油所

役員報酬の決定

役員報酬について、当社は次のとおり定めています。

(1) 監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)

当社の監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)の報酬等については、役割に応じて支給される月額報酬ならびに業績に応じてその額が変動する賞および業績連動型株式報酬の3種類で構成しており、当該事業年度の会社業績に加えて、中長期的な株式価値が報酬に反映されるバランスの取れた報酬体系としています。

(2) 監査等委員でない社外取締役

当社の監査等委員でない社外取締役の報酬等については、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役割を考慮して、月額報酬としています。

(3) 監査等委員である取締役(社外取締役を含む)

当社の監査等委員である取締役の報酬等については、その職務の独立性という観点から月額報酬としています。

(4) 参考

当社の監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)の報酬等の決定方針については、報酬諮問委員会(社外取締役3名、代表取締役2名で構成。議長は社外取締役)の審議・答申を経て、取締役会の決議によって決定しています。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等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。

■ 株式報酬制度

当社は2017年度から、監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)に対する株式報酬制度を導入しています。この制度は、役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託と称される仕組みを採用し、連続する3事業年度にかかる対象者の職務執行期間を対象として、役割や業績目標等の達成度に応じて、対象者に当社株式の交付、または、交付される当社株式のうち50%の換価処分金相当額の金銭の給付を行うものです。

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
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
	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
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

役員区分ごとの報酬等の額(2019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 員数(名)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		対象となる 役員 員数(名)
		月額報酬	賞与		株式報酬		
監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)	398	285	36	12	77	12	
監査等委員である取締役(社外取締役を除く)	68	68	—	2	—	—	
監査等委員でない社外取締役	43	43	—	3	—	—	
監査等委員である社外取締役	40	40	—	4	—	—	

株式報酬制度の改定

当社は、2020年6月25日開催の第10回定時株主総会において、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、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目的に、株式報酬制度(P.59参照)を業績連動性のある内容に改定しました。

この改定により、対象者に交付される当社株式は、業績目標等の達成度に応じて0~200%の範囲で変動するものとなりました。業績目標等として使用する指標、目標値および構成比は、報酬諮問委員会の審議を経たうえで決定します。2020年度から2022年度までの3事業年度における指標は、営業利益(在庫影響を除く)、フリー・キャッシュ・フロー、ネットD/Eレシオ、ROE、総還元性向およびCO₂排出削減量です。

上場子会社のガバナンスについて

当社は、主要な事業会社であるENEOS(株)、JX石油開発(株)およびJX金属(株)を完全子会社とし、それ以外のグループ会社は、事業の維持・拡大の必要性に応じて完全子会社、上場子会社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、グループ全体の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を方針としています。

当社は、上場会社である(株)NIPPOの親会社です。同社については、規模および収益性の観点から道路舗装業界トップの会社であり、当社グループの事業ポートフォリオにおいても重要な位置付けにあるため、子会社としています。当社グループの事業特性上、資源価格の変動によって経営成績が大きく左右され、財務状況に重大な影響を受けるリスクがあるところ、同社は、安定的に高い利益を上げており、当社グループ全体の企業価値の最大化に貢献しています。

また、舗装・建築事業における高い技術力を有する同社は、再生アスファルト改質剤の開発協力等を進めているほか、同社が開発した太陽光で発電する舗装システムについては、当社の長期ビジョンに掲げる地域サービスへの活用が期待できることなどから、十分なシナジー効果を有しています。

他方、同社を上場会社として維持することは、業界トップ企業としての同社従業員のモチベーション維持・向上および優秀な人材の採用に資するため、十分な合理性があると考えています。

当社の完全子会社であるJX金属は、上場会社である東邦チタニウム(株)の親会社です。

JX金属は、先端素材など技術による差別化によりグローバル競争で優位に立てる事業をフォーカス事業とし、これを成長戦略のコアと位置付けています。東邦チタニウムは、薄膜材料事業における高純度チタンなど、フォーカス事業が競争力を保つために重要な高品質材料のサプライヤーであり、かつ、製品のライフサイクルが短期化傾向にある先端素材分野では、同社との緊密なコラボレーションによる次世代製品群の創出・育成を迅速に行う必要があります。そのため、同社を子会社として維持することが不可欠です。

他方、同社とのシナジー効果を最大化するためには、同社が資本市場から機動的に直接資金調達を行う手段を持つ必要があり、また、同社を上場子会社として維持することは、同社従業員のモチベーション維持・向上および優秀な人材の採用に資するため、十分な合理性があると考えています。

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

コーポレートガバナンス

- (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

リスクマネジメント

ENEOSグループは、経営に関するリスク事象に的確な対応を図るため「全社的リスクマネジメント(Enterprise Risk Management: ERM)システム」を導入しています。

■ 全社的リスクマネジメント(ERM)

当社は2017年度から、経営企画部において、COSO ERMフレームワークに基づくERM体制の整備・運用を進めてきました。役員・管理職層へのインタビュー結果や社会・経済情勢の変化等を念頭に置きながら、当社グループに発生し得るリスク事象を抽出し、その影響度や発生可能性を基準に沿って評価します。そのうえで、経営会議で「重点対応リスク事象」を選定し、リスクを所管する部署で対応策を検討・実行した後に、対応策の検討・実行状況を経営会議と取締役会で報告することとしています(P.41-42参照)。

2020年度は、2019年4月1日に制定した「グループ経営に関するリスクマネジメント規程」および「運用ガイドライン」に沿って、リスク事象の抽出・評価・対応を進めています。なお、主要な事業会社であるENEOS、JX石油開発、JX金属の各社においては、それぞれの事業内容・特性に即したリスクマネジメント体制の整備・運用を進めています。

当社および主要な事業会社の各リスクマネジメント総括部署は、それぞれ相互連携のうえ、リスク情報の共有化を図っています。その中で、主要な事業会社において、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、当社と連携したうえで、当該リスク事象への対応策を検討・実行する体制を構築しています。

■ 内部統制

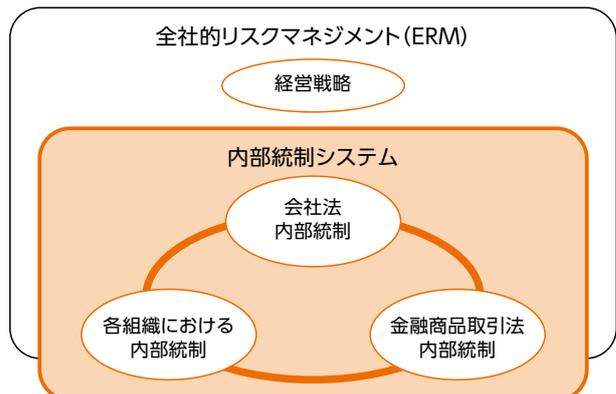
当社は、当社グループの理念と行動基準を踏まえ、業務の適正を確保するための内部統制システムを整備・運用しています。取締役会において「内部統制システムの整備・運用に関する基本方針」を定め、運用状況を監督しています。

当社グループでは、内部統制部が中心となって内部統制システムの整備・運用を支援・総括しています。当社は、会社法、金融商品取引法における内部統制を含めた内部統制システムを構築しています。業務全般における内部統制については、COSOフレームワークがグローバルスタンダードとなっています。当社ではこのフレームワークに基づいて、事業環境の変化に柔軟に対応できる「リスクベース」のPDCAサイクルに沿った各組織の自律的な内部統制の仕組みを構築し強化しています。この各組織における内部統制は、2018年度から当社およびENEOSで順次導入しています。その導入がおおむね完了した2019年度からは、モニタリングに注力するとともに、他のグループ会社への導入・展開を順次進めています。

また、当社およびグループ各社のリスク管理に関する規程に基づいたリスクマネジメント活動とも連携し、内部統制活動を展開しています。2020年度からリスク情報のデータベースを整備し、蓄積されたデータをもとに重要リスク分野やリスク動向を把握して経営および業務のリスクマネジメントを高度化していきます。

 ENEOSグループの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/company/system/pdf/policy.pdf>

内部統制の体系

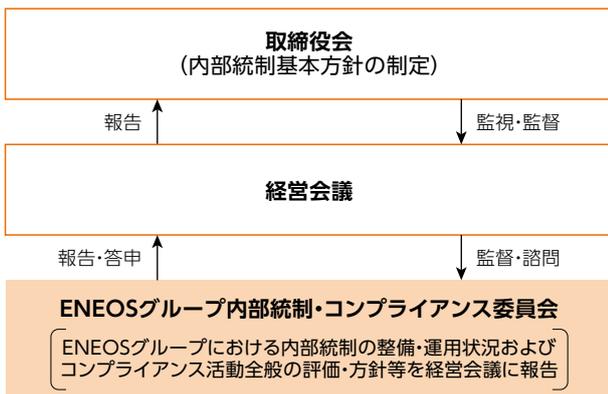


■ 内部統制の総括体制

2020年6月に実施したグループの運営体制変更に合わせ、内部統制会議の機能を経営会議に統合しました。リスクマネジメントとESG課題への対応を含めた総括的な管理体制を構築する狙いです(P.41-42参照)。

さらに、内部統制とコンプライアンスで各々設置していた委員会を統合し、2020年6月に「ENEOSグループ内部統制・コンプライアンス委員会」を新設しました(委員長:内部統制部管掌役員、副委員長:法務部管掌役員)。同委員会は、経営会議の諮問・監督のもと、内部統制の整備・運用状況およびコンプライアンス活動全般を一体的に確認・評価し、方針等を経営会議に報告・答申します。

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、最終決定に至る前にステージゲート制度に基づいた審査を実施しています。ステージゲート制度とは、事業戦略を推進するうえで重要な案件を効率的に絞り込むことを目的とした制度で、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、ステージごとに審査の場(ゲート)を設けるものです。審査の際には、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、当初見通しに対する環境変化等による影響を明確にし、その後の事業継続の可否を判断しています。

さらに、既存事業におけるESG分野のリスク・課題については、経営会議等で実効性のある議論を通じて、適切に管理・監視しています。

2019年度に、サイバーセキュリティ会議およびサイバーセキュリティ委員会を設置し、サイバーセキュリティ対策を推進する体制を構築しました。

■ 緊急時対応

当社グループの経営に重大な影響を及ぼす危機・緊急事態が発生した場合は、当社が全体統括を担うこととし、被害を最小限に抑えるために取るべき対応をまとめた「危機・緊急事態対応規程」を定めています。

当社危機管理部を緊急事態への対応にかかる常設の事務局とし、危機管理部長が事務局長となり、当社およびグループ各社において緊急事態が発生した場合は、緊急事態やそのために講じた措置の内容を直ちに事務局長へ報告する体制を取っています。

■ 感染症対策

当社グループでは、基本方針として、(1)常に人命尊重を最優先とし、役員、従業員およびその家族の感染予防および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(石油製品等)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。感染症の流行時には、社長を本部長とする対策本部を設置して対応することとしています。特にENEOSでは、流行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、事業継続計画(BCP)を策定し、万全の体制を備えています。

また、当社グループは、従業員の感染予防および感染拡大防止のための方策も講じています。日本国内および海外拠点で、マスク・ゴーグル・アルコール消毒液等の衛生用品の計画的備蓄、人事制度およびITの整備による在宅勤務環境整備に努めています。

これらの備えにより、2020年初めからの新型コロナウイルスの感染拡大に際しても、迅速に対策を講じました。

■ 情報セキュリティ

当社グループは「ENEOSグループ情報セキュリティ基本規程」にのっとり、会社の資産である会社情報の不正な使用・開示および漏えいを防止するとともに、会社情報の正確性・信頼性を保ち、改ざんや誤処理を防止し、許可された利用者が必要なときに確実にその会社情報を利用できるようにしています。

個人情報保護については、関係法令を遵守して情報を適切に取り扱うための「個人情報保護要領」を策定し、個人の権利・利益の保護を図っています。また、社内のみならず個人情報を取り扱う業務委託先に対する監査を行う等、グループ全体における個人情報管理体制を一層強化し、漏えい防止に努めています。

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も定め、コンプライアンスの徹底を図っています。

なく、その8割超を年度内に解決しています。

2020年度もこれら残りの2割弱の問題点について、引き続き解決に努めるとともに、同様の点検を実施する計画です。

■ コンプライアンス推進体制

2020年6月に実施したグループの運営体制変更に合わせ、リスクマネジメントとESG課題への対応を含めた統括管理機能を経営会議に集約しました。さらに、内部統制とコンプライアンス活動を一体的かつ効率的に運用することを目的として、経営会議のもとに「内部統制・コンプライアンス委員会」を統合設置しています（P.62 内部統制の総括体制参照）。

■ コンプライアンス研修等の実施

コンプライアンス意識を浸透させるため、「ENEOSグループ理念」カードおよび「ENEOSグループ行動基準」ハンドブックを役員・従業員の一人ひとりに配付しています。

2019年度は、腐敗防止ポリシーの制定を受けてグループ各社で「腐敗防止」に関する点検を実施しました。併せて「ハラスメント防止」や、自社の業務に関係の深い「競争法遵守」「下請法遵守」「内部通報制度」といったテーマについての研修を実施しました。

■ 内部通報制度(コンプライアンスホットライン)

法令等違反行為の早期発見および早期是正を図るため、主要なグループ会社において、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)を設けています。同制度は、匿名による通報も受け付けるほか、社外窓口として弁護士事務所への通報も可能としています。また、当社の出資比率が50%以上の海外子会社についても内部通報制度を導入しており、一部子会社では多言語に対応しています。2019年度は、当社グループ全体で67件の内部通報を受け付けました。

■ 税務ポリシー

事業活動を行う国・地域において適正な納税義務の履行を推進し、その責務を果たしていく指針として本ポリシーを定め、これを実行しています。

 ENEOSグループ 税務ポリシー
<https://www.hd.eneos.co.jp/company/system/tax.html>

■ 遵法状況点検の実施

当社グループは「遵法状況点検」を毎年実施しています。各職場において、従業員一人ひとりが上長等との面談を通じて業務全般にわたるコンプライアンス上の問題点を抽出。日常抱える疑問や懸念も含めて提起し、解決策を立案・実行します。

2019年度は、約500件の問題点の指摘や疑問点の提起がありました。いずれも経営に重大な影響を及ぼすものでは

■ ディスクロージャーポリシー

適時適正な会社情報の開示が非常に重要であるとの認識のもと、株主・投資家の皆様に対する迅速・適正かつ公平な情報開示のための指針として本ポリシーを定め、会社情報の適時開示に関する体制を整えています。また、「インサイダー取引防止規程」を制定し、インサイダー取引規制を周知徹底させる体制を整備しています。

 ENEOSグループ ディスクロージャーポリシー
<https://www.hd.eneos.co.jp/disclosure/>

社外取締役メッセージ

長期ビジョンの実現に向けた 自己変革の進捗を注視していきます。

ENEOSホールディングス株式会社
社外取締役
大田 弘子



第2次中期経営計画に関する議論とその実効性

当社は今、大きな転換点にあります。内需減に伴う構造改革だけでなく、低炭素・循環型社会における成長事業の育成が喫緊の課題であり、事業構造を大きく転換させる局面を迎えています。

その意味で、2040年を展望する長期ビジョンは極めて重要であり、取締役会においても議論を重ねました。社外取締役も新規事業拠点の見学や主要事業会社トップとの率直な意見交換を通して当社の取り組みに対する理解を深め、社外取締役のみによる議論にも時間を割くなどして取締役会に臨みました。

社外の知見も入れながら議論を積み重ね、長期ビジョンと第2次中期経営計画が策定されたことを評価していますが、大きな転換点となる中期経営計画だけに、確実に実行していくことこそが重要です。

構造改革はもとより、成長事業の育成は試行錯誤の連続となるでしょう。取締役会においても、その進捗状況をきめ細かくモニタリングしていきます。

第2次中期経営計画への評価

第2次中期経営計画策定のタイミングで、長期ビジョンを見直し、「2040年のカーボンニュートラル(自社排出分)」が明確に打ち出されたことを評価しています。当社にとって厳しい選択ですが、総合エネルギー企業として気候変動問題をどこよりも切実に受け止め、できる限りの努力をすることは、企業の存在価値を高めるために不可欠です。

具体的には、再生可能エネルギー事業の強化や分散電源の統合活用などに取り組みますが、さらに気候変動対応を成長のバネとし、新たな事業の柱にすることは大きな挑戦です。社外取締役としても、その実現を応援し、課題

解決に尽力したいと考えています。

また、デジタルトランスフォーメーション(DX)への取り組みも本格化しています。従来の基盤事業である石油精製販売、石油・天然ガス開発、銅製錬等においても、デジタル技術による高度化・効率化が不可欠です。

さらに重要なのは、ビッグデータを活用して顧客ニーズや志向を分析し、最適なサービスを提供する「次世代型エネルギー供給・地域サービス事業」です。この事業は、取締役会でも事業内容の新規性や当社の優位性について意見が出され、幾度も議論して具体的な取り組みが明確にされていきました。

異業種とのオープンな連携や、多様な人材の活用によって、柔軟に新しい発想を取り入れ、スピード感を持った事業展開がなされることを期待しています。

目標達成に向けた社外取締役の役割

第2次中期経営計画初年度の2020年、当社は新しい社名と経営体制のもとで、気候変動対応という大きな構造転換に加えて、コロナ危機も同時に経験することになりました。

カーボンニュートラルやDXも加速や深化が求められるでしょう。変化の芽を柔軟な発想で捉え、自己変革していくことが必要です。

当社は、幾度の合併を経ながら成長してきたおらかな風土である一方、内向き意識の強さや、変わることへの抵抗等、いわゆる大企業病を残している面があります。第2次中期経営計画の実行を通して、それらの旧さを一掃しなければなりません。

私も「外の目」を持ち続け、緊張感を持って、社外取締役の役割を果たしていきます。

役員一覧／取締役(独立役員を除く)

(2020年6月25日現在)



代表取締役会長 グループCEO

杉森 務

ENEOS(株)代表取締役

1979年 日本石油(株)へ入社
 2008年 新日本石油(株)執行役員(中部支店長)
 2009年 同社執行役員
 (小売販売本部 販売総括部長)
 2010年 JX日鉱日石エネルギー(株)
 取締役 常務執行役員(小売販売本部長)
 2013年 同社取締役 常務執行役員
 (総合企画部・経理部・情報システム部管掌)
 2014年 当社取締役(非常勤)
 JX日鉱日石エネルギー(株)
 代表取締役社長 社長執行役員
 2018年 当社代表取締役社長 社長執行役員
 2020年 当社代表取締役会長 グループCEO(現任)
 ENEOS(株)代表取締役(現任)



代表取締役社長 社長執行役員

大田 勝幸

ENEOS(株)
 代表取締役社長 社長執行役員

1982年 日本石油(株)へ入社
 2010年 当社経理部長
 2014年 当社執行役員(経理部長)
 2015年 当社取締役 執行役員(経理部管掌)
 2017年 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 当社取締役(非常勤)
 JXTGエネルギー(株)
 代表取締役社長 社長執行役員
 2020年 当社代表取締役社長 社長執行役員(現任)
 ENEOS(株)代表取締役社長
 社長執行役員(現任)



取締役 副社長執行役員
 社長補佐



取締役 副社長執行役員
 社長補佐(環境安全部・品質保証部)



取締役 副社長執行役員 CDO
 社長補佐(経営企画部・ESG推進部・IT戦略部・
 未来事業推進部)、IT戦略部・未来事業推進部管掌

横井 敬和

1984年 モービル石油(株)へ入社
 2013年 東燃ゼネラル石油(株)執行役員(広報渉外担当)
 2014年 同社執行役員(燃料油販売戦略担当)
 EMGマーケティング合同会社執行役員
 (燃料油販売本部 副本部長)
 2015年 東燃ゼネラル石油(株)取締役
 (燃料油・潤滑油・営業供給企画担当)
 EMGマーケティング合同会社副社長
 (燃料油・潤滑油・営業供給企画担当、燃料油販
 売本部長)
 [2016年12月まで]
 2016年 東燃ゼネラル石油(株)常務取締役
 (燃料油・潤滑油・営業供給企画担当)
 2017年 JXTGエネルギー(株)取締役 常務執行役員
 (販売本部 副本部長)
 2019年 同社取締役 副社長執行役員 社長補佐
 (海外プロジェクト部・供給計画部・需給部・原油
 外航部・物流管理部・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・化学
 品企画部・オレフィン部・アロマ部・支店)
 2020年 同社取締役 副社長執行役員 社長補佐
 (海外事業企画部・供給計画部・需給部・原油外航
 部・物流管理部・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・化学品企
 画部・オレフィン部・アロマ部・支店)、
 新規事業デザイン部管掌
 当社取締役 副社長執行役員 社長補佐(現任)
 ENEOS(株)取締役 副社長執行役員 社長補佐
 (供給計画部・需給部・原油外航部・物流管理部・
 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・新規事業デザイン部・化学品
 企画部・オレフィン部・アロマ部・支店)、
 新規事業デザイン部管掌(現任)

岩瀬 淳一

1982年 興亜石油(株)へ入社
 2014年 JX日鉱日石エネルギー(株)執行役員
 (技術部長)
 2015年 同社執行役員(製造部長)
 2017年 JXTGエネルギー(株)取締役 常務執行役員
 (製造本部長)
 2019年 同社取締役 副社長執行役員 社長補佐
 (環境安全部・品質保証部・再生可能エネルギー
 部・製造部・工務部・技術計画部・水素事業推
 進部・FCサポート室・中央技術研究所・製油所・製
 造所)
 2020年 当社取締役 副社長執行役員 社長補佐
 (環境安全部・品質保証部)(現任)
 ENEOS(株)取締役 副社長執行役員 社長補佐
 (環境安全部・品質保証部・再生可能エネルギー
 事業部・製造部・工務部・技術計画部・水素事業推
 進部・FCサポート室・中央技術研究所・製油所・製
 造所)(現任)

安達 博治

1982年 日本石油(株)へ入社
 2008年 新日本石油(株)執行役員
 (製造技術本部 技術部長)
 2010年 JX日鉱日石エネルギー(株)執行役員
 (製造技術本部 製造部長)
 2012年 同社常務執行役員(水島製油所長)
 2014年 当社常務執行役員(企画1部長)
 2015年 当社取締役 常務執行役員
 (企画1部・企画2部管掌)
 2017年 当社取締役 常務執行役員
 (内部統制部・改革推進部・人事部管掌)
 2018年 当社取締役 常務執行役員
 (内部統制部・事業企画部・改革推進部・
 人事部管掌)
 2019年 当社取締役 常務執行役員
 (経営企画部・未来事業推進部・ESG推進部・
 IT戦略部・環境安全部・品質保証部管掌)
 2020年 当社取締役 常務執行役員 CDO
 (経営企画部・未来事業推進部・ESG推進部・IT戦
 略部・環境安全部・品質保証部管掌)
 当社取締役 副社長執行役員 CDO 社長補佐
 (経営企画部・ESG推進部・IT戦略部・未来事業推
 進部)、IT戦略部・未来事業推進部管掌(現任)
 ENEOS(株)取締役 副社長執行役員 CDO
 社長補佐
 (経営企画部・ESG推進部・IT戦略部・未来事業推
 進部・海外事業企画部)、IT戦略部・未来事業推
 進部管掌(現任)



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・経理部・財務IR部・人事部・広報部・総務部・法務部・危機管理部・調達戦略部)

谷田部 靖

1984年 日本石油(株)へ入社

2010年 JX日鉱日石エネルギー(株)

エネルギー・ソリューション本部 石炭事業部長

2015年 同社執行役員(リソース&パワーカンパニー 石炭事業部長)

2016年 JXエネルギー(株)執行役員(九州支店長)

2019年 JXTGエネルギー(株)取締役 常務執行役員

(リソース&パワーカンパニー・プレジデント)

2020年 同社取締役 副社長執行役員 社長補佐

(秘書室・監査部・内部統制部・経営企画部・ESG推進部・経理部・人事部・広報部・IT戦略部・総務部・法務部・危機管理部・調達戦略部)
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・経理部・財務IR部・人事部・広報部・総務部・法務部・危機管理部・調達戦略部)(現任)

ENEOS(株)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・経理部・財務IR部・人事部・広報部・総務部・法務部・危機管理部・調達戦略部・リソース&パワーカンパニー・潤滑油カンパニー・機能材カンパニー)(現任)



取締役(非常勤)

細井 裕嗣

JX石油開発(株)

代表取締役社長 社長執行役員

1979年 日本石油(株)へ入社

2010年 JX日鉱日石エネルギー(株)

執行役員(需給本部 副本部長)

2012年 同社常務執行役員(需給本部)

2014年 同社取締役 常務執行役員

(原油外航部・需給部・物流管理部管掌)

2017年 JX石油開発(株)取締役

副社長執行役員(社長補佐・特命)

2018年 当社取締役(非常勤)(現任)

JX石油開発(株)

代表取締役社長 社長執行役員(現任)



取締役(非常勤)

村山 誠一

JX金属(株)

代表取締役社長 社長執行役員

1980年 日本鉱業(株)へ入社

2010年 日鉱金属(株)執行役員

(経営企画部長・金属事業本部 総括室長)

2012年 JX日鉱日石金属(株)執行役員(経営企画部長)

2013年 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)

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)

2015年 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)

2016年 JX金属(株)取締役 常務執行役員

(経営企画部・経理財務部・物流部・監査室管掌)

2018年 同社取締役 常務執行役員

(経営企画部・調査部・経理財務部・物流部・監査室管掌)

2019年 同社取締役 常務執行役員(経営企画部管掌)

同社代表取締役社長 社長執行役員(現任)

当社取締役(非常勤)(現任)



取締役(常勤監査等委員)

加藤 仁

1981年 日本石油(株)へ入社

2012年 JX日鉱日石エネルギー(株)

執行役員(人事部長)

2014年 同社常務執行役員

(東南アジア事業開発部管掌)

2016年 JXエネルギー(株)常務執行役員

(東南アジア事業部・ベトナム事業準備室管掌)

同社常務執行役員

(東南アジア事業部・ベトロリメックス

プロジェクト推進室管掌)

2017年 JXTGエネルギー(株)

取締役 常務執行役員

(海外プロジェクト部管掌)

2018年 同社取締役

当社取締役(常勤監査等委員)(現任)

JX石油開発(株)監査役(非常勤)(現任)

2020年 ENEOS(株)監査役(常勤)(現任)



取締役(常勤監査等委員)

太内 義明

1984年 共同石油(株)へ入社

2014年 当社財務IR部長

2016年 当社執行役員(財務IR部長)

2018年 当社常務執行役員(財務IR部長)

2019年 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 当社取締役(常勤監査等委員)(現任)

ENEOS(株)監査役(常勤)(現任)

JX金属(株)監査役(非常勤)(現任)

役員一覧／独立役員

(2020年6月25日現在)



社外取締役
大田 弘子

1981年 (財)生命保険文化センター研究員
1993年 大阪大学経済学部客員助教授
1996年 埼玉大学助教授
1997年 政策研究大学院大学助教授
2001年 同大学教授
2002年 内閣府参事官
2003年 内閣府大臣官房審議官
2004年 内閣府政策統括官
(経済財政分析担当)
2005年 政策研究大学院大学教授
2006年 経済財政政策担当大臣
2008年 政策研究大学院大学教授
2012年 当社社外取締役(現任)
2013年 パナソニック(株) 社外取締役
(現任)
2019年 政策研究大学院大学
特別教授(現任)



社外取締役
大塚 陸毅

1965年 日本国有鉄道へ入社
1987年 東日本旅客鉄道(株)へ入社
同社財務部長
1990年 同社取締役 人事部長
1992年 同社常務取締役 人事部長
1994年 同社常務取締役
1996年 同社常務取締役
総合企画本部副本部長
1997年 同社代表取締役副社長
総合企画本部長
2000年 同社代表取締役社長
2006年 同社取締役会長
2007年 電源開発(株) 社外監査役(現任)
2012年 東日本旅客鉄道(株) 相談役
2013年 当社社外取締役(現任)
2020年 東日本旅客鉄道(株) 顧問(現任)



社外取締役
宮田 賀生

1977年 松下電器産業(株)へ入社
2007年 同社役員
パナソニック・ヨーロッパ(株)会長
2009年 パナソニック(株)常務役員
AVCネットワークス社 上席副社長
映像・ディスプレイデバイス事業
グループ長
2011年 パナソニック(株)専務役員 海外担当
同社代表取締役専務 海外担当
2012年 同社代表取締役専務
グローバルコンシューマー
マーケティング部門長
2013年 同社代表取締役専務 東京代表
2014年 同社代表取締役専務
同社顧問
2015年 東燃ゼネラル石油(株)社外取締役
2016年 (株)神戸製鋼所 社外取締役
(監査等委員)(現任)
2017年 当社社外取締役(現任)

社外取締役

氏名／重要な兼職の状況

大田 弘子

- 政策研究大学院大学特別教授
- パナソニック(株)社外取締役

大塚 陸毅

- 東日本旅客鉄道(株)顧問
- 電源開発(株)社外監査役

宮田 賀生

- (株)神戸製鋼所 社外取締役
(監査等委員)



社外取締役(監査等委員)
西岡 清一郎

1975年 判事補任官
2007年 宇都宮地方裁判所長
2010年 東京高等裁判所部総括判事
2011年 東京家庭裁判所長
2013年 広島高等裁判所長官
2014年 広島高等裁判所長官退官
2015年 弁護士登録(現任)
あさひ法律事務所
オブ・カウンセル(現任)
2016年 当社社外監査役
2018年 当社社外取締役(監査等委員)
(現任)



社外取締役(監査等委員)
三屋 裕子

1981年 (株)日立製作所へ入社
1990年 筑波大学非常勤講師
2010年 (株)サイファ代表取締役
2011年 学校法人藤村学園理事(現任)
2012年 筑波大学経営協議会委員
2014年 (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(現任)
(公財)日本バレーボール協会
評議員(現任)
2016年 (公財)日本バスケットボール協会
代表理事 会長(現任)
2017年 国際バスケットボール連盟理事
(現任)
2018年 (株)福井銀行社外取締役(現任)
2019年 当社社外取締役(監査等委員)
(現任)
(株)デンソー社外取締役(現任)



社外取締役(監査等委員)
岡 俊子

1986年 等松トウシュロスコンサルティング
(株)へ入社
2000年 朝日アーサーアンダーセン(株)へ
入社
2002年 デロイトトーマツコンサルティング
(株)プリンシパル
2005年 アビームM&Aコンサルティング
(株)代表取締役社長
2016年 PwCアドバイザリー合同会社パー
トナー
(株)岡&カンパニー代表取締役
(現任)
日立金属(株)社外取締役(現任)
2018年 ソニー(株)社外取締役(現任)
2019年 (株)ハピネット社外取締役(現任)
2020年 当社社外取締役(監査等委員)
(現任)

社外取締役(監査等委員)

氏名／重要な兼職の状況

西岡 清一郎

- 弁護士
あさひ法律事務所
オブ・カウンセル

三屋 裕子

- (公財)日本バスケットボール協会
代表理事 会長
- (株)福井銀行 社外取締役
- (株)デンソー 社外取締役

岡 俊子

- (株)岡&カンパニー代表取締役
- 日立金属(株)社外取締役
- ソニー(株)社外取締役
- (株)ハピネット社外取締役

当該社外取締役を選任している理由および独立役員に指定した理由	2019年度 取締役会への 出席回数	専門・得意分野						
		行政・ 公共政策	企業経営	海外勤務 経験	世界情勢	社会・ 経済	法律	学術研究・ 教育
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、経済・財政に関して豊富な専門的知識と経験を有していることから、当社の経営に対して指導・助言を行うことができ、併せて、独立した客観的な観点から、経営の監督を行うことができると判断したため。	出席 14回/14回	○				○		○
大塚陸毅氏は、長年にわたり東日本旅客鉄道(株)の経営の任にあたり、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ることから、当社の経営に対して指導・助言を行うことができ、併せて、独立した客観的な観点から、経営の監督を行うことができると判断したため。	出席 14回/14回		○			○		
宮田賀生氏は、パナソニック(株)において、長年にわたり国内外で経営の任にあたり、企業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、2015年から東燃ゼネラル石油(株)の社外取締役を務めた後、2017年からは当社の社外取締役を務めてきたことから、当社の経営に対して指導・助言を行うことができ、併せて、独立した客観的な観点から、経営の監督を行うことができると判断したため。	出席 13回/14回		○	○				

当該社外取締役を選任している理由および独立役員に指定した理由	2019年度 取締役会・ 監査等委員会 への出席回数	専門・得意分野						
		行政・ 公共政策	企業経営	海外勤務 経験	世界情勢	社会・ 経済	法律	学術研究・ 教育
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た後、弁護士として活躍し、また、慶應義塾大学法科大学院客員教授として後進の指導にあたるなど、司法に関して豊富な専門的知識と経験を有していることから、客観的かつ独立した公正な立場に立って、監査等委員でない取締役の職務の執行を監査・監督することができるかと判断したため。	出席 14回/14回・ 15回/15回						○	○
三屋裕子氏は、スポーツ界でトップアスリートとして活躍された後、多くの会社経営に携わり、また公益財団法人日本バスケットボール協会代表理事会長をはじめ各種スポーツ協会の要職を務め、組織運営の強化に尽力するなど、会社の経営者および各種団体の運営者として豊富な経験と高い見識を有していることから、当社の経営に対して指導・助言を行うことができ、また、客観的かつ独立した公正な立場に立って、監査等委員でない取締役の職務の執行を監査・監督することができるかと判断したため。	出席 11回/11回・ 11回/11回 (2019年6月就任)		○		○			○
岡俊子氏は、財務・会計、M&Aおよび経営戦略立案を専門とし、また、長年にわたり多くの会社経営に携わるなど、財務・会計分野における専門家および会社の経営者としての豊富な経験と高い見識を有しています。これらの経験や実績を活かすことにより、当社の経営に対して指導・助言を行うことができ、また、客観的かつ独立した公正な立場に立って、監査等委員でない取締役の職務の執行を監査・監督することができるかと判断したため。	出席 — (2020年6月就任)		○					○ ○

Chapter III

当社グループの事業戦略

エネルギー・資源・素材に関連した事業を
世界各地で拡大しています。

At a glance	71
エネルギー事業	73
石油・天然ガス開発事業	77
金属事業	81

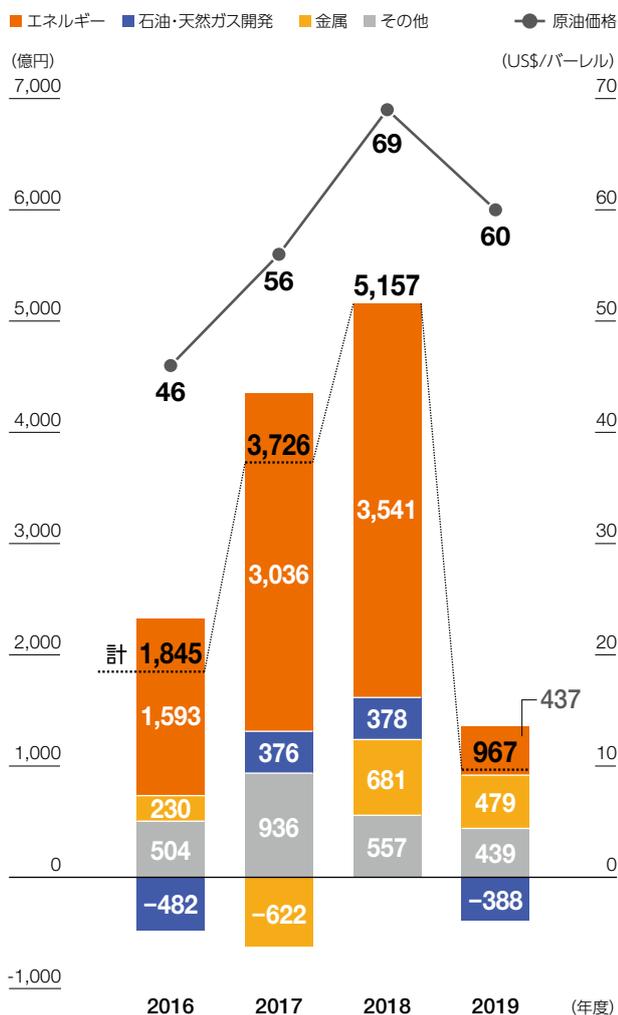




At a glance

連結売上高 (2019年度) 10兆118 億円	連結従業員数 (2020年3月末時点) 40,983 名
在庫影響除き 連結営業利益 (2019年度) 967 億円	時価総額 (2020年3月末時点) 1兆1,911 億円

在庫影響除き営業利益



エネルギー事業



石油・天然ガス開発事業



金属事業



事業概要と戦略方針

事業概要

全国13,000カ所のサービスステーション(SS)ネットワークを持つ「ENEOS」ブランドの展開。石油製品、石油化学製品等のコア事業のほか、次世代の柱となる電力・ガス、潤滑油、水素、再生可能エネルギー等の事業を展開しています。

戦略方針

アジア有数の総合エネルギー企業への飛躍

サプライチェーンの改革／ケミカルリファイナリー化の推進／次世代型エネルギー供給・地域サービスの構築／オープンイノベーションの活用／デジタルトランスフォーメーションの推進／人材育成

事業概要

グループの上流部門担当企業として、日本を含む10カ国での長期的な油・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、低環境負荷型資源開発事業の創出に向けた基礎研究に取り組んでいます。

戦略方針

財務体質強化と環境対応型事業創出の推進

- 既存事業の価値最大化と選択と集中の徹底
- 東南アジアにおけるガスサプライチェーン拡充
- CCUS技術の活用による新規ビジネス創出の種まき

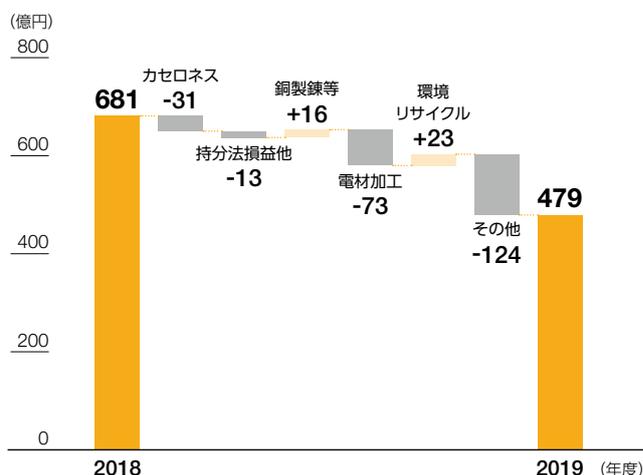
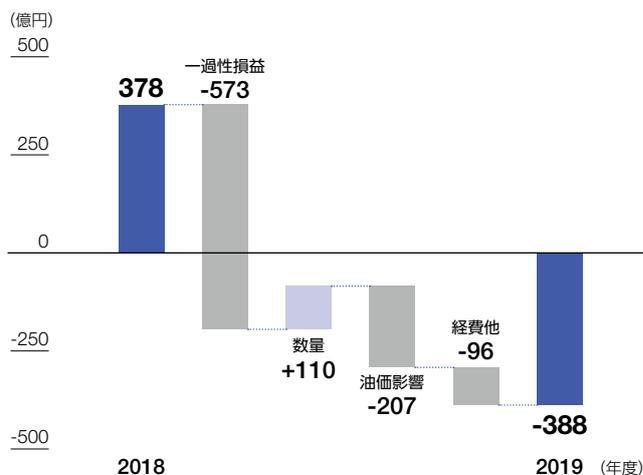
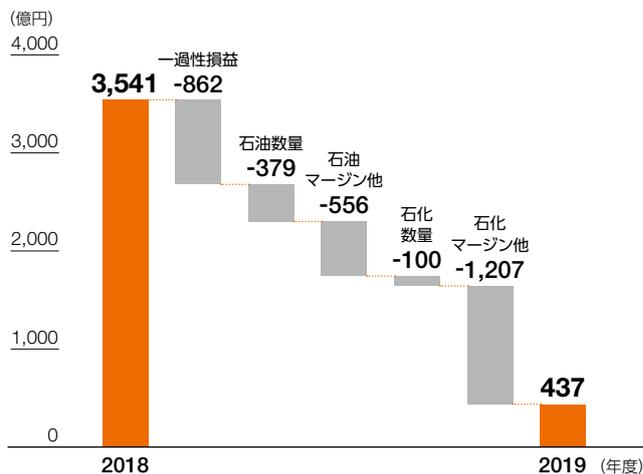
事業概要

資源の開発・製錬から、IoT、AI化が進展する社会に欠かせない先端素材の製造・開発、さらには使用済み電子機器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グローバルに行っています。

戦略方針

- 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

2019年度 在庫影響除き営業利益増減(前年度比)



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。



ENEOS株式会社
代表取締役社長
大田 勝幸

成長戦略

関連するSDGs



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13,000カ所のSSネットワーク、一本化された販売諸施策
- 全国13カ所の製油所・製造所ネットワーク
- グローバルな潤滑油供給網
- グローバル市場で存在感のある化学品生産能力
- 高機能な素材技術（高耐熱樹脂、光学フィルム等）
- 保有遊休地を活用したメガソーラー、風力、バイオマス等の幅広い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内需減退への対応
- 海外のコスト競争力の高い大規模な製油所に対する優位性の確保
- 石油に続く次世代の柱となる事業の育成・強化
- グローバルで急速に進む低炭素化の取り組み

機会

- 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
- 再生可能エネルギー等のクリーンエネルギー需要増



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

事業環境と 第1次中期経営計画の振り返り

中長期的には、日本国内で燃料油需要の減少が続き、世界市場では潤滑油や石油化学製品の需要が着実に増加すると見込まれます。

第1次中期経営計画の最終年度である2019年度は、非常に厳しい業績となりました。中国での大型設備稼働による石油化学製品の価格低迷、第4四半期における新型コロナウイルスの感染拡大、原油価格の大幅下落に伴う石油製品のマージン悪化と在庫評価損失の計上等が影響しています。一方で、石油精製販売・化学品事業においては、徹底的な合理化・効率化を継続し、第1次中期経営計画の目標に掲げた1,000億円を上回る1,225億円の統合シナジー効果を創出しました。

生産面では、効率化策として、室蘭製造所の生産停止・物流拠点化、川崎地区の製油所・製造所の統合を実施。大阪製油所の精製機能停止とアスファルト発電を行う事業所化を実施しました。従来大阪製油所で行っていた、中国石油国際事業日本(株)との合併による製油所(OIREC事業)については、千葉製油所に変更して継続することで最終合意しました。鹿島コンビナートにおいては、三菱ケミカル(株)と共同で、廃プラスチックのケミカルリサイクルを目指して検討を開始しました。

販売面では、SSのブランドを「ENEOS」に統一するとともに、新セルフSS「EneJet」、キーホルダー型スピード決

済ツール「EneKey」の展開を進めました。また、日本最大のSSネットワークを「生活プラットフォーム」へと進化させるべく、コインランドリーの併設を展開するとともに、カーシェアリングサービスの実証試験を開始しました。

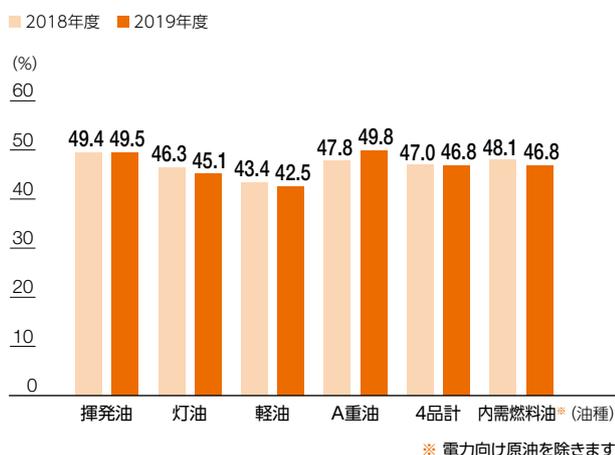
電気事業については、家庭向け小売ブランドを「ENEOSでんき」に統一、供給エリアを関西・中部・東北・四国に拡大した結果、2019年度末時点の契約件数が約69万件へと増加しました。北陸・九州での販売も2020年4月に開始しています。また、電源確保のため国内発電事業を推進すると同時に、米国オハイオ州において当社グループ初となる海外天然ガス火力発電事業に参画しました。

ガス事業については、関東圏で「ENEOS都市ガス」を拡販し、2019年度末時点で約6万件的契約を獲得。また、海外の戦略的パートナーとの間で、ベトナムでのLNG事業の検討を開始しました。

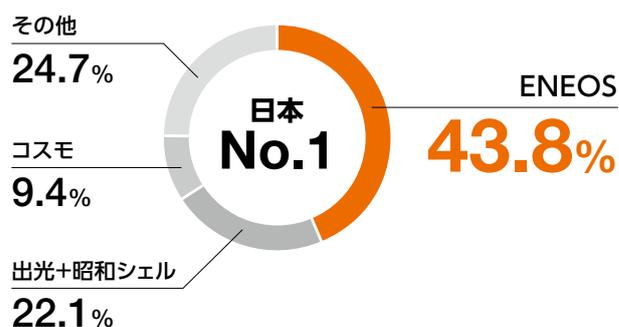
中長期的な取り組みとして、水素事業については、運営している44カ所に続き、新たに3カ所で「ENEOS水素ステーション」の建設に着工。加えて、CO₂フリー水素の商用化を視野に、国際的なサプライチェーン構築に向けた技術研究組合に参画しました。

再生可能エネルギー事業については、参画を決定した台湾の洋上風力発電事業の2021年中の稼働開始に向けて取り組んでいます。建設を進めてきた室蘭バイオマス発電所は、2020年5月に商業運転を開始しました。また、リニューアブル・ジャパン(株)と業務・資本提携する等、低炭素社会の実現に貢献していきます。

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(2019年度末)



事業戦略

長期ビジョン実現に向け、第2次中期経営計画の基本方針(P.73参照)に沿った諸施策で確実に成果を出していきます。「エネルギー転換、モビリティ変革、社会システム変化への挑戦」「激変する石油製品市場への挑戦」「不確実性への挑戦」をキーワードに変革を大胆かつ戦略的に推進し、計画達成を目指します。

基盤事業の競争力強化による 継続的なキャッシュ創出

最適生産・供給体制の継続的 추구

- 精製装置のAI自動運転実証等、デジタル技術を積極導入
- サプライチェーンマネジメント(SCM)全般へデジタルツールを導入・活用し、供給を最適化

最適燃料油販売体制の構築

- 統合基幹業務システム導入を契機に、旧系列ごとの業務プロセスを統一
- 本支店業務にRPA等のデジタル技術を活用し、効率と生産性をさらに向上
- ICT、AI等を活用し、陸上配送業務を効率化。同時に、大規模な震災発生時に速やかかつ柔軟に対応できる優れたBCPを構築

OIREC事業の再構築

- 大阪製油所の精製機能停止、千葉製油所移管

内需減に応じた成長事業への人材シフト

- 海外・電気・ガス・再生可能エネルギー・新規事業といった部門について、次世代の柱とすべく人員体制を強化

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

ケミカルリファイナリー化の推進と、 誘導品分野への進出

- 川崎・鹿島・水島・大分の各コンビナートにおけるケミカル比率を従来の10%から30%へ向上
- 技術優位性のある製品(水添石油樹脂、ENB、電線絶縁材等)の規模を拡大

ENEOSプラットフォームの構築(次ページ参照)

- SSを起点に、お客様のライフステージに合わせたサービスをトータルで提供するプラットフォームを構築。既存サービスに加え、モビリティサービス・ライフサポートサービスを創出
- お客様のライフステージに合わせて、必要とされるサービスをトータルで提供できるプラットフォームへと成長

低炭素エネルギーの安定効率供給

- 分散電源の統合活用により、お客様のさまざまなニーズに対応した電力サービスを展開
- 顧客基盤を拡大、最適な電源ポートフォリオを構築
- 国内外の再生可能エネルギー発電容量を100万kW超へ拡大
- CO₂フリー水素のサプライチェーンを構築

環境対応型事業

- 製油所を利用した廃プラスチックリサイクルを推進

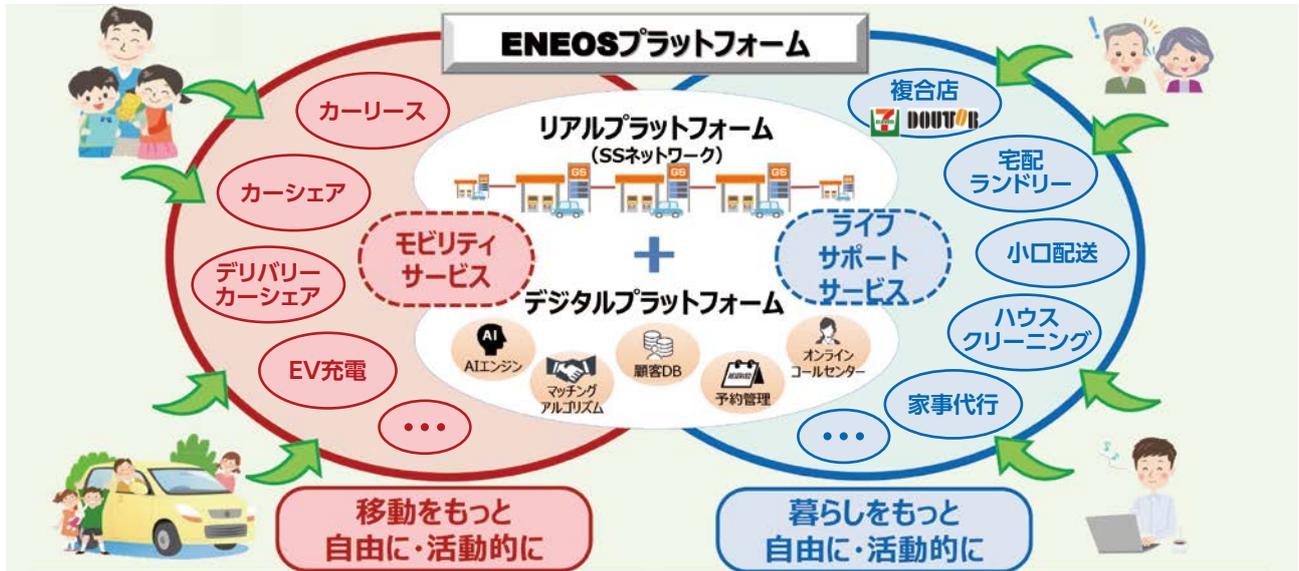
廃プラスチックリサイクルのフロー



経営基盤の強化

国際的な競争力を高めるために、その基盤となるガバナンスや事業運営の仕組みを強化します。

各部門の自律的経営の実現と、経営によるモニタリングの強化を目指します。統合基幹業務システム等のデジタル技術を徹底的に活用することで、業務執行の機動性と効率を高めていきます。また、事業を推進する人材の育成・配置と、能力を最大限に発揮できる制度の構築を進めています。



ENEOSプラットフォームの機能イメージ

In Focus

日本最大規模の 室蘭バイオマス発電所の 商業運転開始



ENEOSの出資するENEOSバイオマスパワー室蘭合同会社は、日本最大規模のバイオマス発電所の商業運転を2020年5月に開始しました。

同発電所は、日揮ホールディングス(株)との合併事業です。パームヤシを燃料とし、つくった電力は再生可能エネルギー固定価格買取制度 (FIT) を利用して売電します。発電容量は7.49万kWで、木質バイオマスのみを燃料とする発電所としては日本で最大規模です。

バイオマスとは、動植物に由来し、エネルギー源として利用できる生物資源の総称です。バイオマスを燃焼またはガス化させて発電するのがバイオマス発電です。有機物を燃料とするバイオマス発電は、稼働によってCO₂を排出します。しかし、植物であるパームヤシは生長段階で光合成によって大気中のCO₂を吸収していることから、燃やして

も大気中のCO₂の増加にはつながらないとみなされます。

また、バイオマス発電は燃焼灰を有効利用できることから、再生可能エネルギーの中でもリサイクルにつながる発電方法として注目されています。供給安定性にも優れており、これらの観点から当社としても開発を進めてきました。

ENEOSは、再生可能エネルギー発電事業を日本全国で展開しています。18カ所で約4.6万kWのメガソーラーや2カ所で約0.4万kWの風力発電所が稼働しています。室蘭バイオマス発電所は、当社が主体となって運営する初めてのバイオマス発電所です。今後も、エネルギーを安定供給するとともに、環境配慮型のエネルギーを積極的に供給することで、低炭素・循環型社会の形成に貢献していきます。

石油・天然ガス開発事業

既存事業の収益力強化を進めつつ
低環境負荷の新事業を創設します。



JX石油開発株式会社
代表取締役社長

細井 裕嗣



成長戦略

関連するSDGs



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
- マレーシア・インドネシア・PNG等における優良LNG資産
- 米国・ベトナム等におけるCO₂の回収・貯留・利用(CCUS)の取り組みと知見の蓄積

リスク

- 世界的な脱化石燃料の動きへの対応
- 新型コロナウイルス感染拡大の影響による資源価格の不確実性の高まり

機会

- アジア新興国を中心とした堅調なガス需要
- 低炭素社会の実現に向けたCCUS技術の重要性の向上

第2次中期経営計画の基本方針

- 1 既存E&P事業の基盤維持
- 2 ガスサプライチェーンの事業拡充
- 3 環境対応型事業の立ち上げに向けた種まき

事業環境と 第1次中期経営計画の振り返り

世界のエネルギー需要は、新型コロナウイルス感染拡大の影響で一時的な停滞はあるものの、今後とも堅調に伸びると見られています。その中で石油・天然ガスが主要なエネルギー源であるとの位置付けに変わりはなく、石油・天然ガス開発事業の重要性も変わらないと考えています。

しかしながら、環境規制の強化は先進国のみならず産油国にも広がりつつあり、石油・天然ガス開発事業においても、環境負荷低減をはじめとするESGへの積極的な取り組みが不可欠となっています。

資源価格は、足元では新型コロナウイルス感染拡大の影響により低迷しているものの、今後の経済活動の回復や中長期的な需要増大によって需給が引き締まり、事業の採算性が回復する水準まで上昇するものと想定しています。

2019年度末で第1次中期経営計画(2017~2019年度)を終えました。計画期間中の成果は次のとおりです。

既存石油・天然ガス開発事業

重要課題の1つである大型開発案件の進捗については、英国北海のマリナー油田とカリーンガス田が2019年に生産を開始しました。またインドネシア・タンブーLNG拡張工事は、第2次中期経営計画期間中の完工を目指して最終段階に入っています。いずれもコストとスケジュールの厳格な管理に基づいて実施しており、大きな成果を

挙げました。

新規投資については、JX石油開発の強みを活かせる東南アジア域での低リスク・低コスト案件に限定して実施しており、すでにマレーシアで複数の成果を得ています。SK10鉱区の権益期限を延長、加えて、ベリルガス田およびランタン油ガス田の開発を実施し、生産を開始しました。

選択と集中の徹底も、第1次中期経営計画の重要課題に掲げました。期間中に、高コストかつ高環境負荷であったカナダ資産の売却を実施しました。また、マレーシアやベトナムの拠点機能を再編し、経営資源の効率化を進めました。

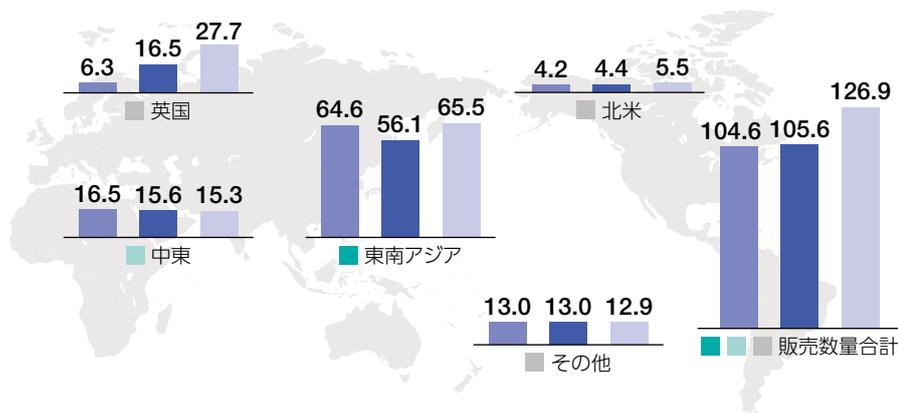
新規事業(技術戦略)

2017年に操業を開始した米国CCUSプロジェクトにより、JX石油開発はこれまでにCO₂回収、増進回収(EOR)効果、および圧入・貯留に関するモニタリング等の技術に関する多くの先進的な知見を獲得しています。また、この事業により、第1次中期経営計画期間中に自社ネットワークで約170万トンのCO₂排出量削減を実現しました。

このCCUS関連技術を活用し、JX石油開発はインドネシアおよびマレーシアの各国営石油会社との間で、両国の石油・天然ガス開発事業に自社の技術的知見を適用するための共同研究等についての契約を締結しました。ESG経営に代表される環境問題への対応は産油国においても重視されつつあります。これらの共同研究を通じて、資源開発に伴う環境負荷を低減する環境対応型事業の創設につなげていきます。

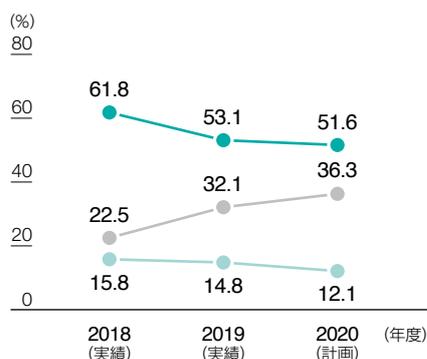
地域別販売数量実績と計画

■ 2018年度(実績) ■ 2019年度(実績) ■ 2020年度(計画) (単位:千バレル/日)



地域別販売数量内訳

● 東南アジア ● 中東 ● 英国・北米・その他



事業戦略

JX石油開発は、第2次中期経営計画期間において、財務体質の改善・強化を図りつつ、基盤事業である既存の石油・天然ガス開発事業の価値最大化を着実に進め、収益を向上させます。さらに、操業現場での実証試験や産油・産ガス国との共同研究等を通じ、革新的な環境対応型技術を梃とした事業化を積極的に推進します。

基盤事業

既存の石油・天然ガス開発事業では、価値最大化および選択と集中を徹底し、強固な事業基盤を構築します。そのために、強みを持つエリアと技術分野へ経営資源を集中的に配分し、持続的な成長を目指します。

JX石油開発が強みを発揮できるエリアは東南アジア域です。このエリアでは長期にわたる事業実績を通じて、各国政府や国営石油会社からの信頼を獲得していることに加え、新規案件獲得や追加開発にも対応できる資産を豊富に有しています。こうしたことから、事業展開を進めるうえで有利な環境にあるといえます。

ガス事業

ガス事業について、JX石油開発がすでに保有する上流（天然ガス）開発事業に、輸送や再ガス化等の中下流事業を組み込んだガスサプライチェーンを構築します。これに

より、今後、堅調なガス需要が見込まれる東南アジア域での事業の強化を目指します。

環境対応型事業

JX石油開発は、低炭素・循環型社会に向けた世界的かつ長期的なトレンドへの対応と、将来のエネルギー変換を見据えてのビジネスポートフォリオの転換に向けた取り組みを加速します。

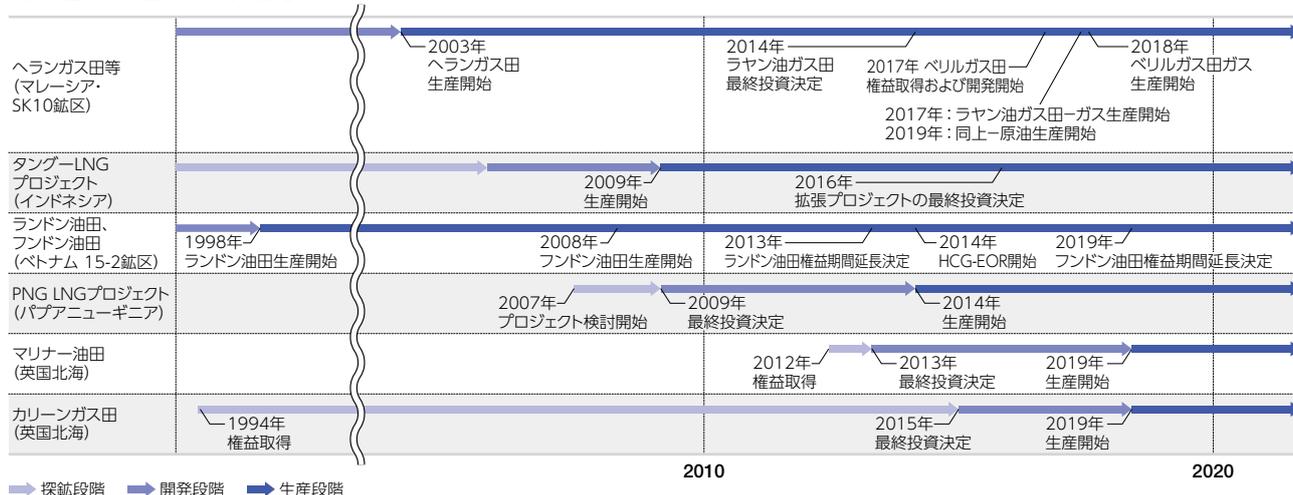
CCS/CCUS関連技術を活用し、既存石油・天然ガス開発事業におけるCO₂排出削減と、環境負荷の低い資源開発事業の着実な立ち上げを通じて、社会への貢献と事業の拡大を両立させていきます。

技術関連

JX石油開発が強みを有する技術分野は、EOR、CCUS技術です。すでに、米国やベトナムの事業によって技術的知見を積み重ねています。これらの技術をさらに向上させ、新規事業の獲得につなげます。まず目標としているのが、EORやCCUS技術を既存の石油・天然ガス開発事業に導入する「環境対応型事業」への着手です。すでに東南アジア域で基礎的な研究を進めています。これらの技術に加え、省エネ・効率化関連技術の獲得、育成、活用を進めます。

そのうえで、当社既存資産の価値最大化、グループのESG経営や省エネ、効率化、コスト削減への貢献を実現します。

主な油・ガス田の探鉱・開発スケジュール



In Focus

低環境負荷の資源開発を実現する 環境対応型事業の立ち上げ



世界的に環境意識が高まりつつある中、環境負荷の高い石炭や石油を、より環境負荷の低い天然ガスで代替する「ガスシフト」が進んでおり、ガス需要は中長期的には堅調に伸びるものと予想されています。とりわけ経済発展の著しいアジア地域においては、今後大幅な供給不足が懸念されています。

JX石油開発の主たる活動地域である東南アジア域には、未開発の高濃度CO₂含有ガス田があります。高まるガス需要に応えるために、これらのガス田の開発も必要となると考えています。

JX石油開発は、すでに米国において火力発電所で発生する大量のCO₂を分離・回収し、老朽化油田に圧入することで、原油の増産回収を行う、世界的にも大規模な商業プロジェクトを稼働させています。そこから得られた、CO₂の分離・回収および地下圧入・モニタリングといった、CCS/CCUSに関

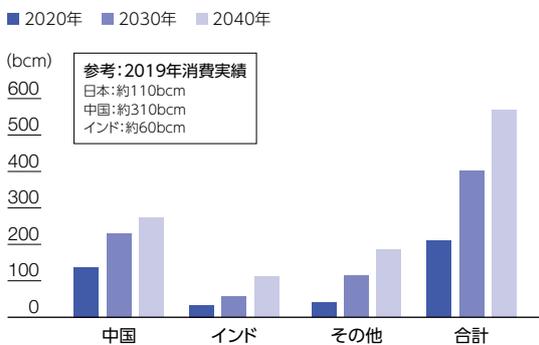
する技術的知見を蓄積しています。

この技術的知見をベースに、JX石油開発は2020年3月、マレーシアの国営石油会社と同国洋上にある高濃度CO₂含有ガス田開発へのCCS技術導入に関する共同研究を行うことに合意しました。未開発の高濃度CO₂含有ガス田を開発し需要の伸びに応える一方、ガスに含まれるCO₂を分離・回収のうえ近隣の老朽化油ガス田に圧入することで、環境負荷を低減することを目指しています。

JX石油開発は、この研究を環境対応型資源開発のモデル事業に発展させ、将来的には事業の柱の1つにする考えです。

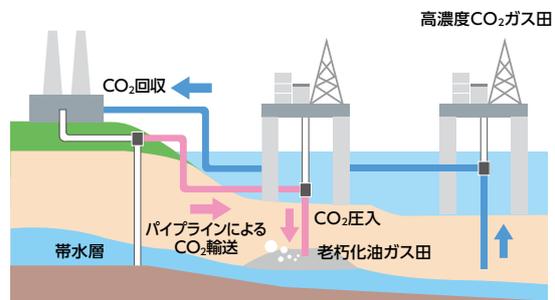
実績のある東南アジア域で、環境負荷の低いエネルギー資源開発事業を着実に拡大し、同地域におけるエネルギーの供給懸念の解消と地球温暖化抑制を両立させていきます。

アジア大洋州のガス需給ギャップ推移 (2020年→2040年)



出典: BP Statistical Review of World Energy 2019

マレーシアガス田でのCO₂分離・回収



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。



JX金属株式会社
代表取締役社長

村山 誠一



成長戦略

関連するSDGs



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、製錬から電子材料、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
- 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
- 電子材料：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

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

事業環境と 第1次中期経営計画の振り返り

2019年度の金属事業の業績は、新型コロナウイルスの感染拡大により世界的な景気後退が懸念されて銅価格が大きく下落する等したことから、収益が悪化しました。

国際競争が激化する環境下、技術立脚型の事業展開により高収益体質を構築し、先端素材で持続可能な社会に貢献するため、組織基盤を支える「ベース事業」と成長戦略のコアとする「フォーカス事業」に分け、それぞれの特性に応じた施策を展開しています。第1次中期経営計画期間における成果は次のとおりです。

「ベース事業」の取り組み

資源事業については、カセロネス銅鉱山において、自動制御プログラムの導入を進めて処理量を向上させるとともに、コスト管理を徹底した結果、前年度に引き続き営業黒字を達成しました。

製錬事業については、佐賀製錬所と日立精銅工場を完全子会社化し、両拠点を独自に運営できるようにしました。製錬事業と環境リサイクル事業とを一体化し、原料構成を最適化する等、さらなる競争力向上を図っています。

「フォーカス事業」の取り組み

機能材料事業については、スマートフォンの需要調整を主因に圧延銅箔の販売が低調に推移しました。一方で薄膜材料事業については、裾野の広い半導体需要に支えられ、厳しい局面下においても半導体用スパッタリングターゲットの販売が堅調を維持しました。両事業については、

中長期的にはIoT・AI社会の進展や第5世代通信(5G)の普及による需要の拡大が見込まれることから、製造設備増強を進めました。

タンタル・ニオブ事業については、グループ内の技術、知見とのシナジーを追求しつつ、顧客のニーズに合わせた高品質な素材を安定的に供給してきました。H. C. Starck Tantalum & Niobiumは、社名を「TANIOBIS」に変更し、2020年7月よりブランドを一新。そのもとで、IoT・AI社会の実現に不可欠な高機能タンタル・ニオブ素材による革新的ソリューションの提案をさらに加速していきます。

チタン事業については、東邦チタニウムのサウジアラビアのスポンジチタン製造合弁事業会社が工場の操業を開始しました。また、チタン製造技術を応用した電子部品材料である超微粉ニッケルについては、通信機器の高機能化、自動車の電装化、5Gの普及等による需要増が期待されることから、供給体制を強化しています。

また、EV等の急速な普及に伴って使用済み車載用リチウムイオン電池の循環利用に対する需要増加が見込まれます。JX金属は、使用済み電池に含まれる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を加速すべく、車載用リチウムイオン電池からバッテリーグレード金属塩を回収する実証試験を開始しました。

さらに、先端素材、高機能・多機能材料およびリサイクル技術等の幅広い領域におけるアクセラレータープログラムの実施や金属3Dプリンター向けの合金設計等に関する先端技術を有するスタートアップ企業への出資等を通じて、フォーカス事業の収益規模拡大を図っています。

機能材料・薄膜材料事業の概要(世界シェア)

主な製品	世界シェア (2019年現在)	一次用途	最終用途				
			パソコン	携帯電話・ スマートフォン	デジタル家電・ AV	通信インフラ・ データセンター	自動車
半導体用ターゲット	60% (No.1)	CPU、メモリーチップ等	○	○	○	○	○
磁性材ターゲット	60% (No.1)	ハードディスク等	○		○	○	
インジウムリン化合物半導体	50% (No.1)	光通信デバイス、超高速IC			○	○	○
圧延銅箔	80% (No.1)	フレキシブル回路基板	○	○	○		○
りん青銅箔(厚さ0.1mm未満)	65% (No.1)	コネクタ、電子部品用ばね	○	○	○		○
高強度・高導電コルソン合金	60% (No.1)	コネクタ、リードフレーム	○	○	○	○	○
チタン銅箔	70% (No.1)	高級コネクタ等	○	○	○		○
電子部品向け高純度タンタル粉	30% (No.1)	コンデンサ等	○			○	○

事業戦略

JX金属は2019年度に策定した「2040年JX金属グループ長期ビジョン」のもと、「装置産業型企業」から高付加価値な製品・技術を提供する「技術立脚型企業」への転身を目指し、国連が提唱する持続可能な開発目標(SDGs)の達成に貢献していきます。

2020年度からの3カ年を「技術立脚型企業への転身の種まき」の期間と定め、第2次中期経営計画の基本方針のもと、自律性・機動性・独立性を高めた事業運営を進めます。

フォーカス事業

データトラフィックの爆発的増加が進む中で、データセンター・光通信インフラ・スマートフォン等の通信デバイス・各種スマートデバイスの需要の拡大が見込まれています。インフラ・デバイスの双方において先端素材の需要が拡大し、圧延銅箔、半導体ターゲットをはじめ、JX金属が世界トップクラスのシェアを有する製品群の需要がさらに拡大すると予想されます。これらの需要を確実に取り込むべく、生産能力のさらなる増強を進めます。また、災害や地政学リスクに備えた海外拠点の強化等、サプライチェーンの盤石化を図り、より強靱な事業体質を構築します。

ベース事業

コスト上昇と市況の悪化で引き続き厳しい事業環境が見込まれる中、カセロネス銅鉱山の収益力の向上と、市場環境変化に対する対応力強化を図ります。

カセロネス銅鉱山では、全工程での継続的な操業改善、コスト削減により、最終黒字化を目指します。製錬・リサイクル事業では、2020年4月に佐賀製錬所を完全子会社化し、製錬とリサイクルの両事業を一体運営する体制へ移行しました。新たな体制のもと、リサイクル原料等の処理量引き上げによる原料ベストミックスを追求していきます。さらに、リサイクル原料の集荷能力の強化、物理選別設備の改善等により、競争力強化に努めます。

新規事業創出に向けた仕組みづくり

技術立脚型企業として、新規事業を不断に創出するための仕組みづくりを進めます。

JX金属が保有するコア技術の活用・進化、パートナーとの共創をはじめ、部門横断的なプロジェクトの増加に対応した機能的な組織構築、オープンイノベーションやステージゲートといった新規テーマの発掘と推進、IoT・AI化促進を実施します。そして、それらを遂行するための人材を育成していきます。2023年度以降の新製品の立ち上げを目指すとともに、EV用LiBリサイクル等、中長期的なテーマの深耕を図ります。

付加価値創出型人材の育成

技術立脚型企業へ転身するには、新しい時代や価値観に適應できる付加価値創出型人材の育成が不可欠です。人材への投資を引き続き進めていきます。

その一環として、目指す人材の育成に必要な組織風土改革のため、2020年6月にJX金属の本社を移転しました。新本社では、ABW[※]の導入、コミュニケーション重視の空間づくり等により、組織の垣根を取り払った自由闊達なコミュニケーションの活性化、生産性の向上を目指します。

[※]Activity Based Workingの略。モバイルツールを活用し、仕事の内容に合わせて働く場所・時間・方法を従業員一人ひとりが自律的に選ぶ働き方のこと

SDGsの達成へ貢献

JX金属は技術立脚型企業として、イノベーションと人材育成に取り組み、SDGs達成への貢献を目指します。

革新的な電子デバイスに不可欠な先端素材の供給を通じてIoT・AI社会の発展に貢献することで、暮らしの進歩を支えています。また、脱炭素社会の実現に向け、経団連が提唱する「チャレンジ・ゼロ」へ賛同し、2040年までにCO₂自社総排出量を50%に削減、2050年をめどに社会貢献を含めたネットゼロを目指しています。その達成に向け、リサイクル技術の開発やCO₂の低減・活用に寄与する高機能材料の開発等を進めます。

In Focus

車載用リチウムイオン電池 リサイクルのための ベンチスケール設備の稼働を開始



JX金属は2020年2月に、車載用リチウムイオン電池リサイクルのためのベンチスケール設備（連続型小型試験装置）を日立事業所内に設置し、稼働を開始しました。使用済み車載用リチウムイオン電池が大量発生する時代の到来に備え、使用済み電池に含まれる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を加速することを目的としています。

近年、世界的な環境意識の高まりを受け、電気自動車（EV）等の低環境負荷車の普及が進んでいます。こうした自動車の多くにはリチウムイオン電池が使用されるため、その正極材原料となるコバルト、ニッケル、リチウム等レアメタルの需要が増大すると見込まれます。一方で、2025～2030年をめどに、使用済みとなった車載用リチウムイオン電池の大量発生が見込まれており、使用済み電池からのレアメタル回収は、資源の有効活用、資源の安定確保の両面から重要な課題です。

JX金属は、すでに民生用リチウムイオン電池のリ

サイクル実証試験を国内最大規模で行っており、廃正極材だけでなく廃電池そのものからでもレアメタルを回収できる技術を有しています。その技術をもとに、次のステップとして車載用リチウムイオン電池にフォーカスしたクローズドループ・リサイクルの技術開発を進めるべく、ベンチスケール設備の稼働を開始しました。

この設備では、自動車メーカーや電池メーカー各社から提供された原料からコバルト、ニッケル、リチウムを金属ごとに分離してリサイクル品サンプルを生産し、適切なコストでの処理が可能な量産プロセスを確立することを目的としています。自由度の高い設計が特徴で、電池原料として直接使用可能な高純度金属塩（粉、液）、地金等、さまざまな形態のつくり込みができます。

車載用リチウムイオン電池のリサイクルを本格的に根付かせていくためには、回収や解体も含めた社会的なスキームが不可欠です。JX金属は、このリサイクル技術を確立させることにより、スキームの構築に参画し、その早期実現を目指します。

リサイクル品サンプル



炭酸リチウム（粉）



硫酸コバルト（液）



硫酸コバルト（粉）



硫酸ニッケル（液）



硫酸ニッケル（粉）

業績サマリー

JXホールディングス(日本基準)

(億円)

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

東燃ゼネラル石油(日本基準)

(億円)

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

※1 2017年3月期の財政状態は2017年4月1日時点

JXTGホールディングス(国際会計基準)※2

(億円)

	2017年 3月期※4	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期
経営成績				
売上高	92,497	103,011	111,296	100,118
営業利益(損失)	3,740	4,875	5,371	(1,131)
在庫影響	1,895	1,149	214	(2,098)
在庫影響除き	1,845	3,726	5,157	967
金融利益(損失)	(240)	(201)	(285)	(227)
税引前利益(損失)	3,500	4,674	5,086	(1,358)
当期純利益(損失)	2,130	3,243	3,571	(1,727)
親会社所有者帰属	2,128	3,619	3,223	(1,879)
非支配持分	2	(376)	348	152
財政状態※3				
資産	83,636	84,576	84,778	80,113
流動資産	31,875	35,932	35,874	28,786
非流動資産	51,761	48,644	48,904	51,327
負債	57,209	55,376	53,580	53,034
有利子負債	27,196	22,599	22,180	23,008
ネット有利子負債	23,513	18,104	18,301	18,988
純資産	26,427	29,200	31,198	27,079
親会社所有者帰属持分	22,085	25,396	27,178	23,110
非支配持分	4,342	3,804	4,020	3,969
キャッシュ・フロー				
営業キャッシュ・フロー	—	7,071	3,442	5,107
投資キャッシュ・フロー	—	(951)	(2,069)	(3,713)
フリー・キャッシュ・フロー	—	6,120	1,373	1,394
(休日影響除き)	—	4,813	1,690	2,384
ネットキャッシュ・フロー	—	5,355	13	(776)
(休日影響除き)	—	4,048	330	214
財務指標				
ネットD/Eレシオ(倍)	0.89	0.62	0.59	0.70
(休日影響除き)	0.89	0.66	0.62	0.70
ROE(%)	9.6	15.2	12.3	(7.5)

※2 2020年6月よりENEOSホールディングスへ商号変更

※3 2017年3月期の財政状態は2017年4月1日時点

※4 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

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)

■ LME銅価(月平均)

(千トン)

(セント/ポンド)



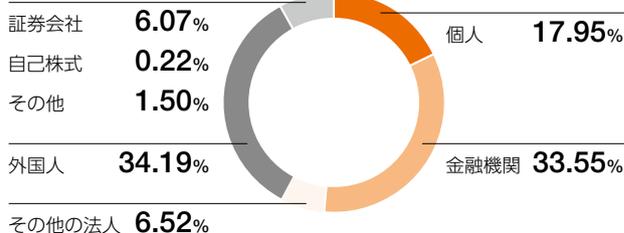
投資家情報

(2020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	237,257名

所有者別株式分布状況



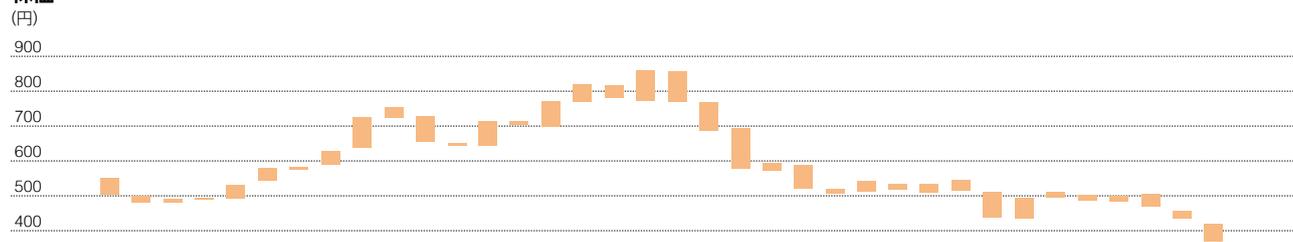
大株主の状況

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)	244,666	7.59
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	203,002	6.29
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	82,896	2.57
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	73,590	2.28
全国共済農業協同組合連合会	71,398	2.21
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	61,281	1.90
SMBC日興証券株式会社	59,321	1.84
JP MORGAN CHASE BANK 385151	52,551	1.63
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	48,480	1.50
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	40,127	1.24

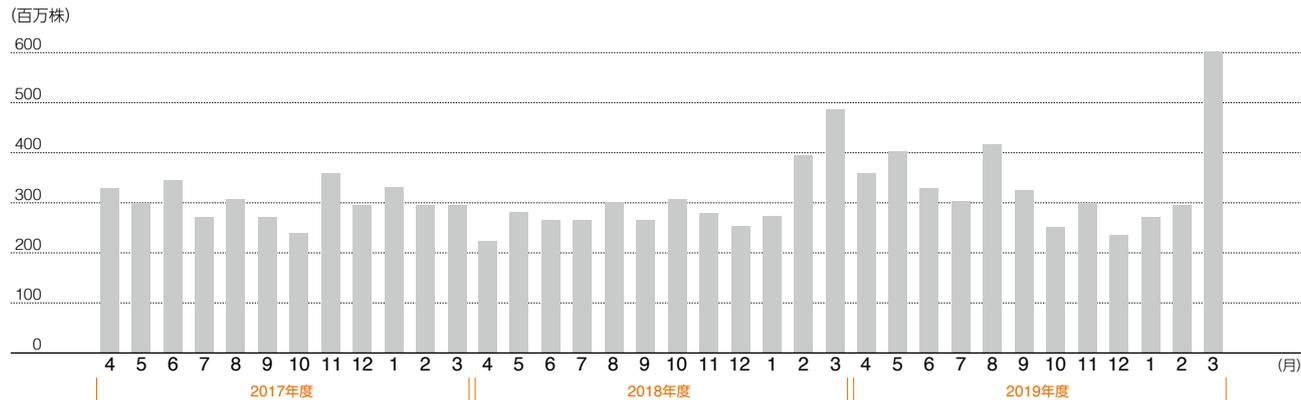
* 持株比率は、自己株式(7,267,136株)を控除して計算

株価チャート・出来高

株価



出来高



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・経営情報等を発信しています。

日本国内のアナリスト・機関投資家向けには、マネジメント出席のもと、四半期ごとに決算説明会を開催し、その模様等を当社ウェブサイトで公開しています。また、投資家訪問やコンファレンスへの参加等を通じて、会長、社長、IR担当役員等が定期的に個別ミーティングを実施しているほか、製油所・製錬所等の事業所説明会を年1~2回開催しています。2019年12月にはアナリスト・機関投資家を招き、初の試みとしてESG関連にテーマを特化したESG説明会を開催しました。同様に、海外投資家に対しても、会長、社長、IR担当役員等が個別ミーティングを実施しています。

個人投資家向けには、日本国内の主要都市で定期的に会社説明会を開催し、社長またはIR担当役員等が会社概況を説明しています。2019年度は14回開催し、約1,000名の個人投資家にご参加いただきました。

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

2019年度は、当社のIR活動に対して、以下の社外機関から評価を受けました。また、当社は複数のESG関連投資インデックス構成銘柄に選定されています。



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

IR活動に対する社外からの評価(2019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 Investor Relations Program」の部門で第1位に選出

●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」で優良賞を獲得

●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1位を獲得

ESG関連投資インデックス構成銘柄への選定(2020年9月現在)

- FTSE4Good Index Series
- FTSE Blossom Japan 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
- 健康経営銘柄2020
- デジタルトランスフォーメーション銘柄2020



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
(代表電話:03-6257-5050)

代表者 代表取締役会長 杉森 務
代表取締役社長 大田 勝幸

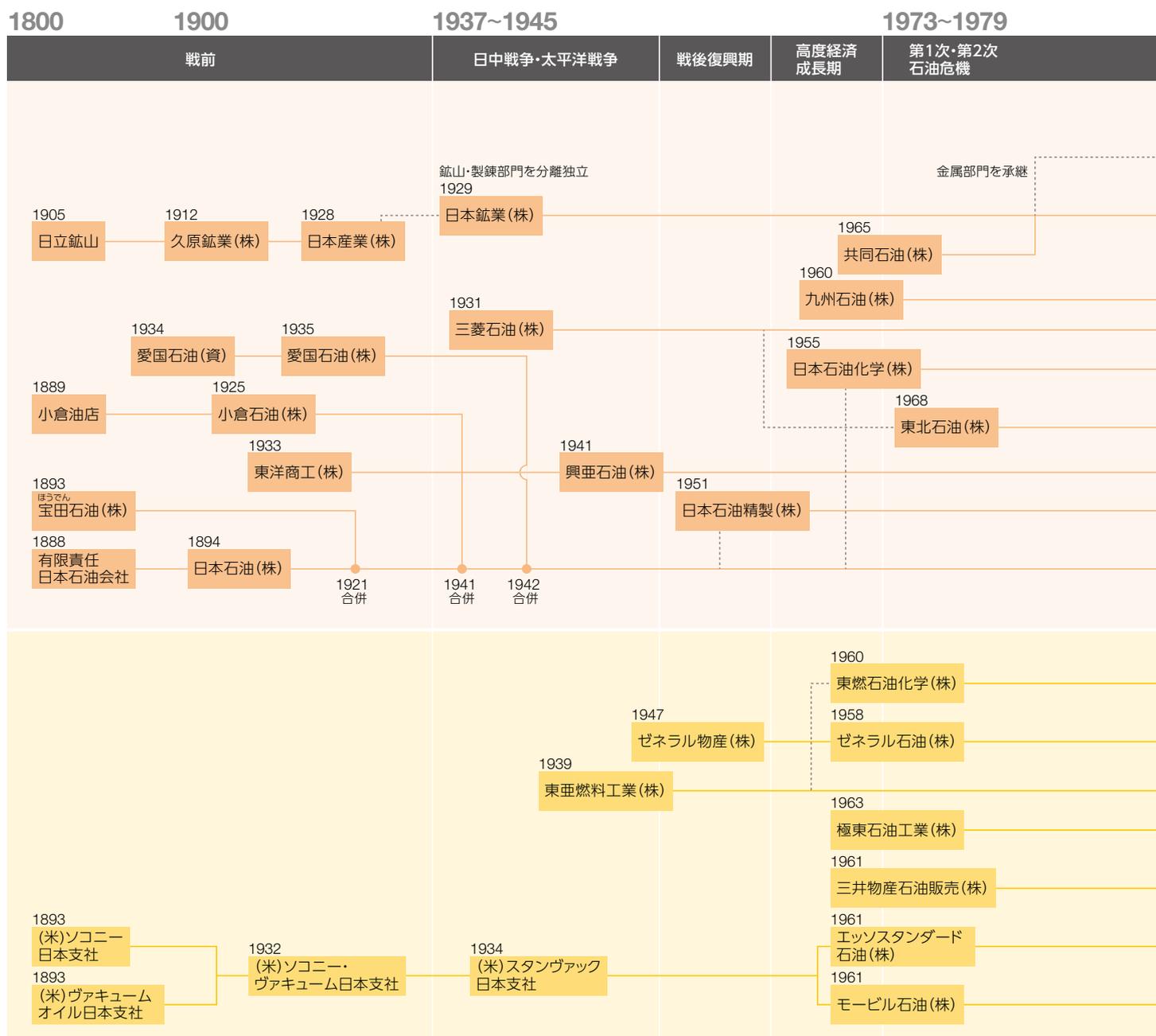
ウェブサイト
統合レポートと併せて、ウェブサイトをぜひご利用ください。

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グループ主要企業創業・統合の経緯



ENEOSホールディングス株式会社



ENEOSグループは、林野庁が推進する「木づかい運動」を応援しています。本印刷物に使用する製紙原料には、森林整備の中で生じた間伐材が活用されており、国内の森林による二酸化炭素吸収量の拡大に貢献しています。



見やすいユニバーサルデザイン
フォントを採用しています。