

ENEOSホールディングス株式会社

ENEOS REPORT 2025

統合レポート

2024年4月1日～2025年3月31日

グループ理念の実現に向けた決意

「今日のあたり前」を支え、 「明日のあたり前」をリードする。

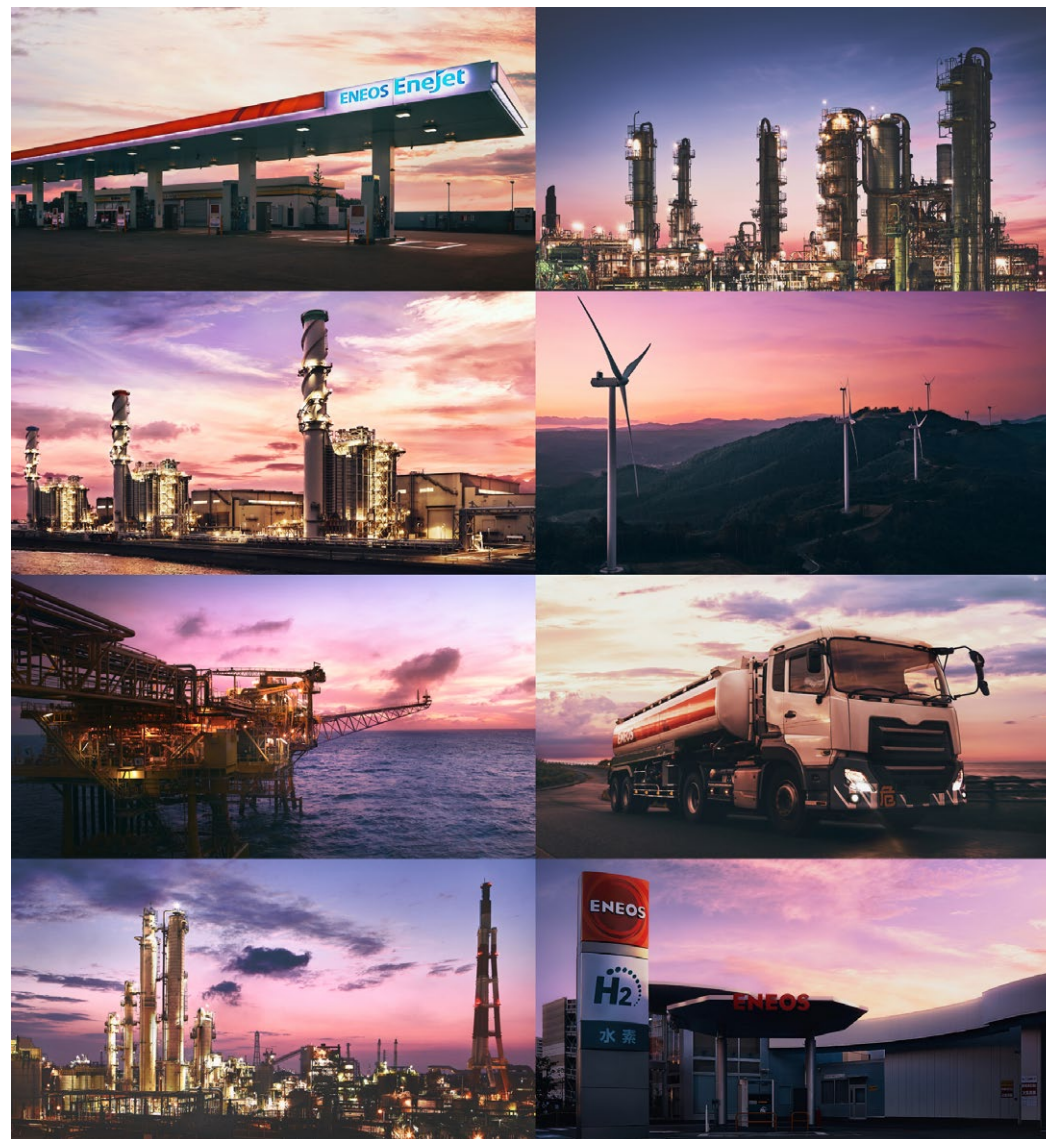
何気ない暮らしを、不断の努力とリーダーシップで支えつづける
変化を楽しみ、多様な人・技術・アイデアの掛け算の発想で、挑みつづける

日々の暮らしの中の、あたり前のような景色。
それらは、「あたり前」にそこにある訳ではない。

「今日のあたり前」の生活があたり前でなかった時代から、
私たちENEOSグループは常に先駆者として、
その時々の日常に不可欠なエネルギー・素材を
開発し支えることに全力を注いできた。

そして今、脱炭素・循環型社会という、「明日のあたり前」の実現へ。
そのためには、次世代のエネルギー・素材・サービスが求められている。

私たちはこれからも先頭に立って挑戦し、
次なるあたり前を創りつづける事で、
常に社会から信頼され、求められる存在でありたい。



ENEOSグループ理念

使命

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

社会の一員として

高い倫理観

誠実・公正であり続けることを
価値観の中核とし、
高い倫理観を持って
企業活動を行います。

安全・環境・健康

安全・環境・健康に対する取り組みは、
生命あるものにとって
最も大切であり、
常に最優先で考えます。

大切にしたい価値観

人々の暮らしを支える 存在として

お客様本位

お客様や社会からの期待・
変化する時代の要請に
真摯に向き合い、
商品・サービスの安定的な
供給に努めるとともに、
私たちだからできる
新たな価値を創出します。

活力ある未来の 実現に向けて

挑戦

変化を恐れず、新たな価値を
生み出すことに挑戦し続け、
今日の、そして未来の課題解決に
取り組みます。

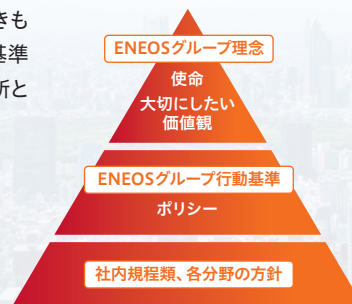
向上心

現状に満足せず、一人ひとりの
研鑽・自己実現を通じて、
会社と個人が
ともに成長し続けます。

グループ理念と行動基準

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。行動基準はグループ理念の実現と社会的責任の遂行のために実践すべき基準であり、すべての社内規程類の前提として、私たちの事業活動における判断の拠り所となるものです。また、行動基準を補完する目的で以下のポリシーも定めています。

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



グループ理念・行動基準の浸透

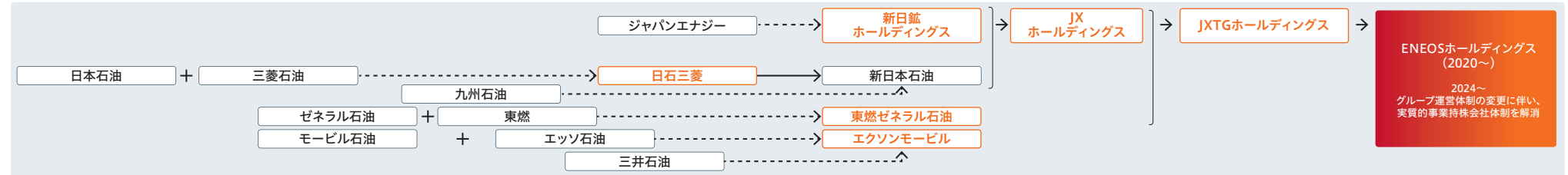
ENEOSグループでは、役員・従業員一人ひとりがグループ理念および行動基準を理解し、実践することが、社会的責任を果たすことにつながると考えています。

2024年度は、前年度に引き続きタウンホールミーティングを実施して経営陣と従業員とのコミュニケーションを深めたほか、今後の浸透策を検討するため、従業員への意識調査を通じてグループ理念および行動基準の認知度・理解度を把握しました。さらなる浸透を図るため、2025年度は役員向け集合研修および役員・従業員向けeラーニングの実施も予定しています。

理念実践の歩み

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

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



1880-

産業・経済の発展へ

国産の石油を供給

1888 日本国内での原油生産・
石油精製販売(日本石油)



尼瀬油田

1940-

高度経済成長へ、石炭から石油へ

石油供給力を拡充

国内サービスステーション(SS)
数の拡大
全国各地への製油所開設



建設中の根岸製油所(1963)

1970-

オイルショック、内需拡大へ

海外で油・ガス田開発

1973 UAE・ムバラス油田生産
海外鉱山開発への参画



ムバラス油田

1990 マレーシア・ヘランガス田
発見(2003 生産開始)

1998 ベトナム・ランドン油田生産

2000-

内需減少と業界再編へ

新たな事業領域への展開

2013 メガソーラー順次設置
2014 水素ステーション順次開所



水素ステーション(SS一休型)

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

2020-

低炭素社会への移行

カーボンニュートラルの追求を表明

2020 室蘭バイオマス発電所商業運転開始

2022 ジャパン・リニューアブル・エナジー株式取得
ENEOSマテリアルでの
エラストマー事業が始動

2023 米国大型森林ファンドへの出資
CCS※1/CCUS※2 パリチェーンの強化に向け
日本海洋掘削(JDC)株式取得

2024 国内初の合成燃料製造実証プラント完成、実証運転開始

2025 最新鋭高効率LNG火力の五井火力発電所全面運転開始
JX金属株式会社を東京証券取引所プライム市場に上場※3

※1 Carbon dioxide Capture and Storage(CO₂回収・貯留)
※2 Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage(CO₂回収・利用・貯留)
※3 JX金属は2025年3月に連結子会社から持分法適用会社となりました



室蘭バイオマス発電所

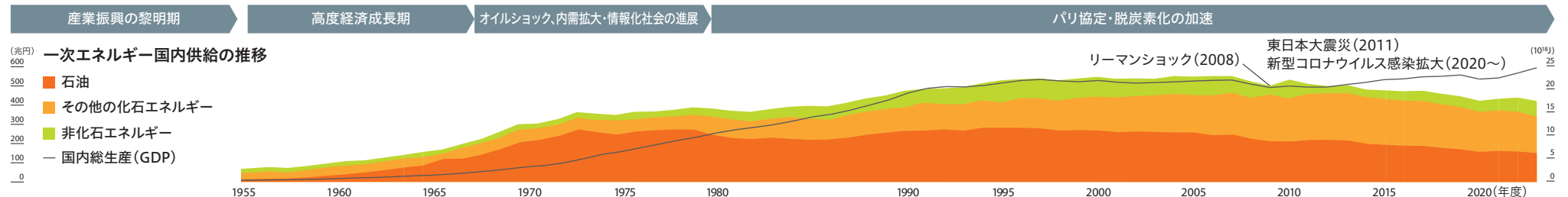
大規模災害時のエネルギー安定供給

2011 東日本大震災に際しての取り組み
被災地外の製油所での増産やタンクローリーの緊急移送等により、
震災発生翌月に被災地での安定供給を回復



大分から被災地に向かう
タンクローリー

世の中の動き



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

目次・編集方針



Chapter 1

グループ理念

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



Chapter 2

トップコミットメント

- 07 トップメッセージ
- 11 ENEOSグループが目指す方向性
- 13 価値創造モデル
- 14 資本と指標
- 15 グループ運営体制



Chapter 3

価値創造戦略

- 17 第3次中期経営計画(2023～2024年度)の振り返り
- 18 第4次中期経営計画(2025～2027年度)
- 23 CFOメッセージ
- 25 CPPOメッセージ
- 26 人的資本経営の推進
- 26 CHROメッセージ
- 30 カーボンニュートラル基本計画2025年度版
- 30 CTOメッセージ



Chapter 4

事業戦略

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



Chapter 5

ESG経営

- 48 ESGマネジメント
 - 48 投資家との対話
- 54 コーポレートガバナンス
 - 54 取締役会議長メッセージ
 - 67 CROメッセージ
 - 70 CCOメッセージ
- 72 環境・社会性



Chapter 6

財務・企業データ

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

編集方針

当社、ENEOSホールディングスは、2025年5月に第4次中期経営計画とカーボンニュートラル基本計画2025年度版を発表しました。第3次中期経営計画の途中であったものの、子会社であるJX金属の上場によるポートフォリオの変化、カーボンニュートラルをめぐる社会の変化を受けて見直したものです。

本レポートでは「トップコミットメント」で改めて当社グループの目指す方向性と経営体制を示し、「価値創造戦略」で経営計画の詳細を、「事業戦略」で各事業の戦略を報告しています。経営計画達成の推進力となる人的資本についても情報開示を拡充しました。また「ESG経営」では、投資家との対話内容や取締役会議長のメッセージを掲載し、ガバナンス改革の進捗を報告しています。

当社の事業特性上、気候変動への対応は重要課題であり、経営戦略・事業活動のすべてに通底することから、引き続き本レポートの全体をTCFD提言に基づく構成としています(P.05参照)。

本レポートは2024年4月1日から2025年3月31日までを報告対象期間とし、前後の記述を含んでいます。作成にあたっては経済産業省「価値協創ガイダンス」を参照しています。

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

情報開示メディアの体系



非財務情報は主要な事業会社のウェブサイトでも開示

TCFD開示インデックス

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



TCFD開示の全体像

ガバナンス： 気候関連のリスクと機会に関する組織のガバナンスを開示する		補足	参照箇所
A 気候関連のリスクと機会に関する取締役会の監督について説明をする		気候変動リスク・機会を経営戦略に包含	ESG経営推進体制 P.50-51 トップメッセージ P.07-10
B 気候変動関連のリスクおよび機会を評価・管理するうえでの経営者の役割を説明する		経営者が経営戦略の進捗を管理	
戦略： 気候関連のリスクと機会が組織の事業、戦略、財務計画に及ぼす実際のおよび潜在的な影響を、そのような情報が重要な場合は開示する		補足	参照箇所
A 組織が特定した、短期・中期・長期の気候関連のリスクと機会を説明する		移行リスク・機会、物理リスクを特定して時間軸を明示したうえで、定量的な影響を開示するとともに経営戦略へ反映	特定したリスク・機会の時間軸ごとの財務影響 P.32
B 気候関連のリスクと機会が組織の事業、戦略、財務計画に及ぼす影響を説明する			
C 2℃以下のシナリオを含む異なる気候関連のシナリオを考慮して組織戦略のレジリエンス(強靱さ)を説明する		戦略策定に際して2℃以下を含む複数シナリオを検討	カーボンニュートラル基本計画 2025年度版 P.31-36
リスク管理： 組織がどのように気候関連リスクを特定し、評価し、管理するのかを開示する		補足	参照箇所
A 気候関連リスクを特定し、評価するための組織のプロセスを説明する		全社的リスクマネジメント(ERM)を用いてリスク・機会を特定、評価し、経営戦略に織り込んだうえで進捗を管理	ESG経営推進体制 P.50-51 リスクマネジメント P.67-69
B 気候関連リスクを管理するための組織のプロセスを説明する			
C 気候変動リスクを特定し、評価し、管理するためのプロセスが、組織の全体的なリスクマネジメントにどのように統合されているかを説明する			
測定基準(指標) 気候関連のリスクと機会を評価し、管理するために使用される測定基準と目標をそのような情報が重要な場合は開示する		補足	参照箇所
A 組織が自らの戦略とリスク管理プロセスに対して、気候関連のリスクと機会の評価に使用する測定基準(指標)を開示する		影響度・発生確率を指標に用いて評価	ESG経営推進体制 P.50-51 リスクマネジメント P.67-69
B Scope1、Scope2、該当する場合はScope3のGHG排出量、および関連するリスクを開示する		Scope1,2,3のGHG排出量を開示	ESGデータブック:環境マネジメント
C 気候関連リスクと機会を管理するために組織が使用する目標、およびその目標に対する進捗を開示する		基本計画の進捗を開示	カーボンニュートラル基本計画 2025年度版 P.31-36

Chapter 2

トップコミットメント

07 トップメッセージ

11 ENEOSグループが目指す方向性

13 価値創造モデル

14 資本と指標

15 グループ運営体制



トップメッセージ

筋肉質な経営体質に転換し、 ポートフォリオ再編を進めることで 企業価値の最大化を実現します。

この1年を振り返り、特に注力したこと

新経営体制の構築

2024年4月に社長に就任し、「あるべきENEOSグループ」(P.08参照)に向けて中長期の事業戦略を見直すとともに、ガバナンスの強化に取り組んできました。

以前は持株会社である当社と事業会社であるENEOSが一体で運営され、グループ経営上の監督責任や役割分担について不明瞭な点がありましたが、当社とENEOSの役割を明確に分離したことで、事業会社のハンドリングがスムーズになり、各社の事業についても一括して監督できるようになりました。新体制への移行は2024年度に完了し、ホールディングス体制の実効性は格段に向上したと感じています。各社の予算にも当社が直接関与することで、各事業会社の経営にもきちんと目を行き届かせますし、今後は主要な事業会社の子会社に対しても監督を強化していく計画です。

当社グループは、CxO体制を採用し、CFO、CHRO、CTO、

CPPO、CRO、CCO※1を置き、グループ全体に横串を通す体制にしました。体制変更による改善例としては、CFOのもとにFP&A※2専任組織を設置したことで、事業部からの情報に加え、財務や会計からの情報を掛け合わせた判断が強化されました。これは、運営面での大きな前進です。

大型プロジェクトや戦略的調達については、CPPOによる統括のもとで大型投資に対するコールドアイレビューやファンクションレビューを機能させ、ゲートキーパーが承認する仕組みに変えたことで、プロジェクトの投資採算性向上などの効果が期待できます。

また、人材面では、主要な事業会社の人事担当役員・部長が垣根なくグループ全体の課題・解決策を議論できるようにしたことによって、変革の成果が出始めています。

ENEOSホールディングス株式会社
代表取締役 社長執行役員

宮田 知秀



トップメッセージ

経営者のサクセッションプランの再構築も進めており、主要な事業会社の経営課題に基づいてリーダーに求められる役割・要件を再定義し、現経営陣および後継者候補の能力・経験・スキルを可視化しました。これに基づき、2025年4月付けで、主要な事業会社に2人の新社長を選任するなど、社長選任においても透明性の高い運営を実践しています。

- ※1 CFO(Chief Financial Officer)、CHRO(Chief Human Resources Officer)、CTO(Chief Technology Officer)、CPPO(Chief Project&Procurement Officer)、CRO(Chief Risk Officer)、CCO(Chief Compliance Officer)
 ※2 Financial Planning & Analysisの略。経営戦略策定や具体的な施策決定に向け、財務や会計の分野から必要な情報を提供し、経営者の意思決定を支援する組織

JX金属IPOの狙い

JX金属のIPOは、当社にとって2024年度のハイライトと言える決断で、当社とJX金属が「上場」という目標に向けて、カセロネス銅鉱山の株式譲渡など数年間にわたる周到な準備を着実に実行し、価値最大化を図ってきた成果が結実したものです。

今回のIPOにより、ベストオーナーの観点から、当社はエネルギー・素材分野に、JX金属は成長ドライバーである半導体・情報通信材料の分野に、それぞれ専念することでコングロマリットディスカウントを解消し、両社の企業価値最大化を図ります。さらに、当社ではエネルギー・トランジションの実現に向けた事業ポートフォリオ転換に必要な戦略投資や、株主還元を機動的かつ確実に実行できる財務基盤を確立しました。

環境変化に対応した第4次中期経営計画

第4次中期経営計画のポイント

エネルギーに関する社会情勢は、脱炭素の方向性に沿いつつも、石油を含めた安定かつ経済的なエネルギー供給がより重視される環境となってきました。加えて、脱炭素社会の実現に向けたコスト負担の増加、インフレ等によるプロジェクト採算の予見性低下、各国の政策変更リスクといった、不確実性が増しています。

こうした外部環境の変化や、JX金属のIPOによる事業ポートフォリオの変化を反映して、当社は、第3次中期経営計画を1年早く切り上げて、2025年度に新たな第4次中期経営計画を開始しました。第4次中期経営計画では、こうした社会情勢の変化に機動的かつ柔軟に対応するため、戦略の2本柱として「筋肉質な経営体質への転換」と「ポートフォリオ再編」を基本方針として掲げるとともに、キャッシュ・フロー計画に投資と還元に分可的なマネジメント・アロケーション枠を設定しました。

カーボンニュートラルに向けた動きは緩やかになっており、エネルギー・トランジションの本格分岐は従来の想定よりも遅れる可能性があるものと認識しています。いずれ迎える本格分岐に備え、基盤・素材事業を効率化・強化し、キャッシュ創出力を高めるとともに、基盤・素材事業で得られたキャッシュを、柔軟なキャッシュ・アロケーションを通じて価値創造につなげます。特に低炭素事業は、今後もカーボンニュートラルに向けた移行期におけるエネルギーとしての重要性が増大していくものと認識しており、当社も力を入れていきます。

あるべきENEOSグループに向けた取り組み

あるべきENEOSグループへ

変革をリードする「あるべきマネジメント／経営体制」

継続的なガバナンス改革

ガバナンスの透明性向上

サクセッションプランの再構築

長期ビジョンの実現に向けた グループ運営体制の見直し

「実質的事业持株会社」の解消

グループCxO制度の導入

従業員が安心し、誇りを持って働ける環境の再整備

トップメッセージ

筋肉質な経営体質への転換

中期経営計画の柱の1つに「筋肉質な経営体質への転換」を掲げたのは、グループの収益基盤として既存ビジネスの一層の効率化が必要だと考えているからです。事業別にとどまらず、サプライチェーンの段階別、エリア別など多角的な観点で徹底的に見える化し、実効性のある施策を講じてROICを改善します。特にグループ会社には、効率化のポテンシャルが多く残されていると感じており、資本効率、事業戦略の観点から評価し、削減を進めます。

また、業務全域でAIを活用して、大幅な業務効率の向上と収益の最大化を図ります。従来、供給・製造領域におけるサプライチェーンの最適化や、研究開発における新素材の探索など、AIを部分的に活用してきましたが、2025年度に社長直属のAIイノベーション部を新設し、AI活用を強力に推進していきます。事業全体で、ドラスティックにAI活用の可能性を追求し、業務の効率化による固定費の削減・組織のスリム化、最適なオペレーションによる収益の最大化を図っていきます。

ポートフォリオの再編

中期経営計画の柱のもう1つが「ポートフォリオの再編」です。既存ビジネスの効率化を進める一方で、カーボンニュートラルの進展の遅れにより、その重要性が維持・継続される石油製品事業や、LNG・SAF・バイオ燃料等の低炭素ソリューションに優先的にリソースを投入し、ポートフォリオの再編を進めます。オーガニックな戦略投資に限らず積極的にM&A活用を検討するとともに、既存事業とのシナジーを最優先としつつ、クロスボーダーを含め対象先を選定しています。

投資に際しては、投資管理の高度化を通じて案件の厳選とリターンの最大化を図ります。これまでも一定の投資審査を実施してきましたが、2025年度から投資審査の専門組織を置くとともに、システムティックかつ多面的な審査を実施することで、案件を厳選します。また、投資から一定期間後には、投資リアプレイザル(再評価)を実施し、戦略の見直しや資源の再配分など必要な対策を講じることでパフォーマンスを最大化します。

特にM&Aでは、PMI※が案件の成否を左右するため、クロスボーダーのM&Aにも通用するPMIガイドラインを整備し、リターンを最大化する仕組みを整えました。

※ Post Merger Integration。M&A後の統合プロセス

株主還元方針

当社は、株主の皆様への利益還元を経営上の重要課題と位置付け、中期的な連結業績の推移や将来見通しを反映した利益還元の実施と安定的な配当の継続に努めることを還元方針として掲げています。

第3次中期経営計画の2カ年においては、約2,500億円の自社株式取得と1株当たり22円から26円へ年間4円の増配を実施しました。第4次中期経営計画では、計画達成に対する強い決意を示すため、初年度である2025年度に1株当たり26円から30円へと年間4円のさらなる増配と、これを起点とする累進配当の導入を決定しています。

最適資本構成の追求とマネジメント・アロケーション枠の活用を念頭に置きながら、引き続き株主還元の拡充を図っていく所存です。



人的資本経営で、強いリーダーづくりへ

従業員エンゲージメントの強化

従業員エンゲージメントの強化は、企業の成長を支える重要な要素です。これを高めていくのは容易ではありませんが、従業員に対して経営陣の考えや従業員に期待することを語り続けるということが大事だと思っています。そのために、経営陣と従業員の交流の場を積極的に設け、タウンホールミーティングや社員食堂での懇親会の開催により、トップマネジメントから若手従業員までが自由に意見を交換する機会をつくっています。

こうした活動は、単に会社のビジョンを共有するだけでなく、従業員が自らの役割を理解し、組織全体が一丸となるための基盤を築くもので、横のつながりを強め、従業員間のネットワークが広がるという効果にもつながっています。

トップメッセージ

強いリーダーの育成

これからの当社グループには、非連続の時代を乗り越える強いリーダー、別の言い方をすると、変化を厭わず、自分自身が変化を起こし、組織の変化を担っていく人材が必要です。そのような意識は日本ではまだ薄いかもしれませんが、非連続の時代を乗り切るためには必要な資質です。特に、M&Aの場面では、交渉における粘り強さや意思決定のスピードが重要となります。国内外を問わず、また、交渉相手のみならず、政府機関等への働きかけや状況把握も欠かせません。自身の専門領域を超えて活躍できるリーダーシップを備えた人材を重点的に育成しようとしています。

ジョブ型タレントマネジメント

ジョブ型タレントマネジメントは、適所適材を実現する鍵で、ポジションに求められる知見・経験・スキルに応じた人材をマッチングするシステムを構築中です。従業員は目指すポジションに求められる要件を具体的に把握することで、自律的に成長できるとともに、会社も従業員のスキルや経験を最大限に活用することができます。個人と会社が、選び・選ばれる関係を築くことで、ともに成長することを目指しています。

中長期的に当社グループが強くなるために

ベリフィケーション(検証)の重要性

私には、経営において大切にしている言葉があります。ジャック・ウェルチの「Change before you have to」——変化が必要になる前に自ら変化を起こすことの重要性を説いた

言葉です。この言葉に加え、私は「trust but verification」——任せて検証することを重視しています。

人は物事を他者に任せると任せきりにしがちですが、任せたくて、経過や進捗をしっかりと検証し、管理すべきです。その重要性に気付かせてくれたのは、かつて勤めていた海外のグローバルカンパニーの上司です。上司は製油所長である私にこう言いました。「How do you know? どうして安全だと言えるのか?」と。確かに、そのとおりです。ルールや仕組みを決めて、それらが現場できちんとされているかを徹底的に検証しなければならない、と。日本人の多くは理詰めでの追及に不慣れで、なかなか理解されないのですが、ある経営者のインタビュー記事にも「海外M&Aを通じてグローバルスタンダードであるベリフィケーションの文化を社内に取り込むことができ、結果として業績を伸ばすことができた」といった記述があり、強い共感を覚えました。

任せて検証することを企業文化として浸透させることで、当社をより強い企業にできると考えていますし、ベリフィケーションの重要性を理解し、実践できる能力は、リーダーとして必須の資質として磨かれるべきだと考えています。

クロスボーダーで成長する

人口減少が進む日本においては、現状維持のままでは事業は縮小するのみです。エネルギー事業は、もはや国内だけでは成立せず、グローバルに視野を広げることが求められています。特に、クロスボーダーが求められる市場だからこそ、周到な準備が不可欠で、取締役会でも、グローバルな政治経済の動向やアジアの経済環境の変化を踏まえ、幅広いフィール

ドで挑戦しようという議論を重ねています。当社の最大の強みはグローバルに広がる機能的なサプライチェーンを最大限に活用したオペレーションであり、これは他社には容易に真似できません。この強みを活かすことで成長の可能性を広げていきます。

ステークホルダーの皆様へ

この1年間、さまざまな領域で企業改革を進めてきました。その成果は今後、確実に現れてくと確信しています。加えて、今後はAIを事業全体で活用し、変革を加速していきます。国内の石油需要減退という厳しい事業環境下においても、資本効率向上という目に見える成果を早期に実現し、継続することが、私たちに求められているものと認識しています。

まずは中期経営計画で掲げたROE10%以上を確実に成し遂げるために、経済合理性を重視した意思決定を通じて確実に投資機会を捉え、事業成長を図るとともに、株主還元とのベストミックスを通じて企業価値成長を図っていきます。

株主・投資家をはじめステークホルダーの皆様には、当社への期待とともに、引き続き一層のご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2025年9月

ENEOSホールディングス株式会社
代表取締役 社長執行役員

宮田 知秀

ENEOSグループが目指す方向性

不確実性の高い事業環境下において

長期ビジョン実現に向けた戦略を再検討

エネルギー・素材の安定供給を通じて「今日のあたり前」を支え、低炭素・脱炭素の取り組みで「明日のあたり前」をリードし続ける——それが、当社グループの長期ビジョンとその実現に向けた決意です。そのもとで事業ポートフォリオ転換を進めており、その一環として2025年3月に子会社であるJX金属の新規株式公開（IPO）を実施しました。他方、エネルギー安全保障意識の高まりや米国の関税政策リスク、社会の脱炭素化に向けたコスト負担の増加、インフレ等によるプロジェクト採算の予見性低下といった不確実性の高まりを背景に、カーボンニュートラルへのトレンドは緩やかになっています。エネルギー転換への本格分岐は、従来想定した2030年頃よりも遅れる可能性があるものと認識しています。

こうした状況下で長期ビジョンを実現するには、事業環境の不確実性に対して機動的かつ柔軟に対応することが不可欠です。そこで、第3次中期経営計画を2年で切り上げ、2025年度から2027年度までの第4次中期経営計画を新たに策定しました。

中長期の事業戦略では、いずれ迎えるエネルギー転換の本格分岐に備え、基盤・素材事業を効率化・強化し、キャッシュ創出力を高めます。また、そこで得られたキャッシュを、柔軟なキャッシュ・アロケーションを通じて価値創造につなげます。特にLNG開発やSAF※1などの低炭素事業は、カーボンニュートラルへの移行期におけるエネルギーとして今後も重要性を増すと認識しており、戦略投資等を通じて注力する方針です。

ENEOSグループ長期ビジョン

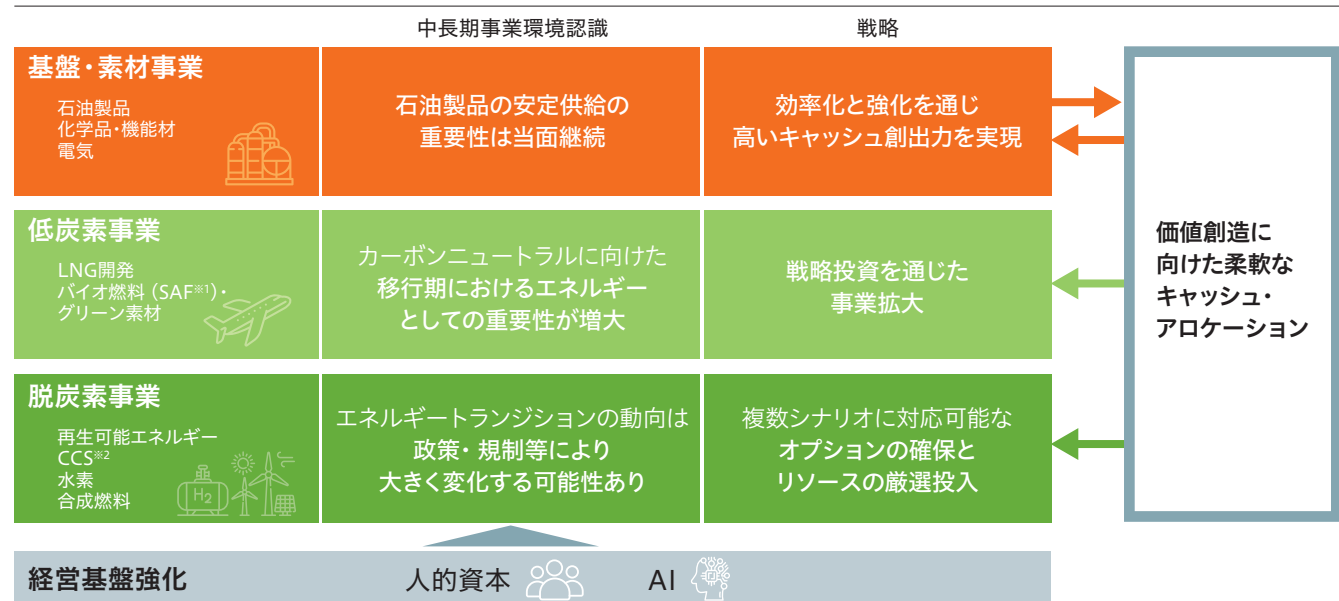
ENEOSグループは、
『エネルギー・素材の安定供給』と
『カーボンニュートラル社会の実現』
との両立に向け挑戦します。

カーボンニュートラル中長期の事業環境認識

カーボンニュートラル社会到来に向けたトレンドは緩やかになっており、エネルギー転換の本格分岐は従来想定していた2030年頃より遅くなる可能性があるものと認識

不確実性の高い事業環境下においても「今日のあたり前」を支え、「明日のあたり前」をリードするために事業戦略を再検討

中長期事業環境認識と戦略



※1 持続可能な航空燃料

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

ENEOSグループが目指す方向性

規模を拡大しながら持続可能なポートフォリオへ

当社グループは2040年頃を見据えて、業容拡大とともに事業ポートフォリオを再編していくことを企図しています。当社グループの営業利益は2024年度時点で4,293億円^{※1}であり、うち約70%を基盤事業^{※2}が占めます。これを2040年度に9,000億円まで拡大し、基盤・素材事業と低炭素・脱炭素事業がおおむね同等の割合となるようなポートフォリオへの移行を目指します。

第4次中期経営計画では、2027年度に5,000億円の営業利益を目指します。基盤・素材事業の規模を維持しつつ収益力

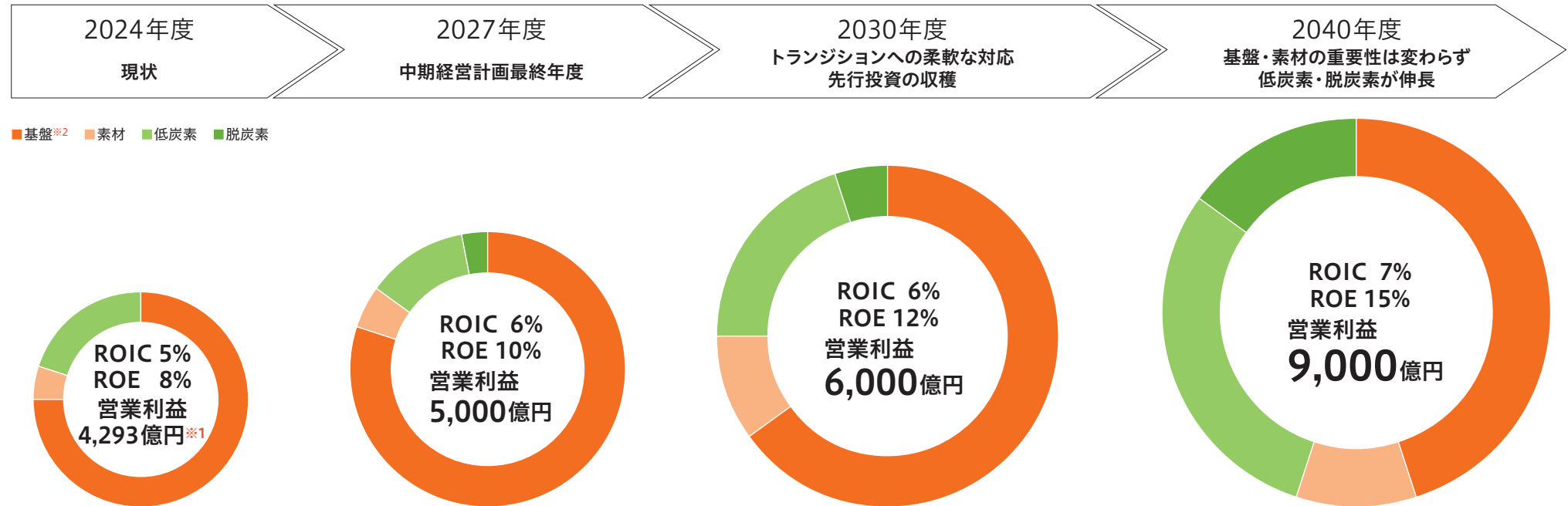
を強化する一方で、低炭素事業にも注力します。並行して、社会動向を見ながらエネルギー・トランジションへの戦略投資を着実に実行します。以後、投資の成果を取り込んで2030年度に営業利益6,000億円、うち低炭素・脱炭素事業の割合を25%程度まで高める計画です。

2040年度に向けては、エネルギー・素材の安定供給責任を変わらず果たしながら、ネットゼロ実現への技術革新のスピードやトレンドに柔軟に対応することで、低炭素・脱炭素事業についても着実に成長させます。

資本コストを上回るリターンを創出

2024年度のROICは5%、ROEは8%であり、資本効率の面で課題を残しました。徹底的な「見える化」(P.19参照)によるROIC経営の深化とエネルギー・素材にかかわる社会課題の解決を通じて、資本コストを上回るリターンの創出を図ります。第4次中期経営計画の財務目標である2027年度ROIC6%、ROE10%を通過点とし、2040年度のROIC7%、ROE15%という目標を見据え、持続的な資本効率向上を追求します。

ポートフォリオ計画



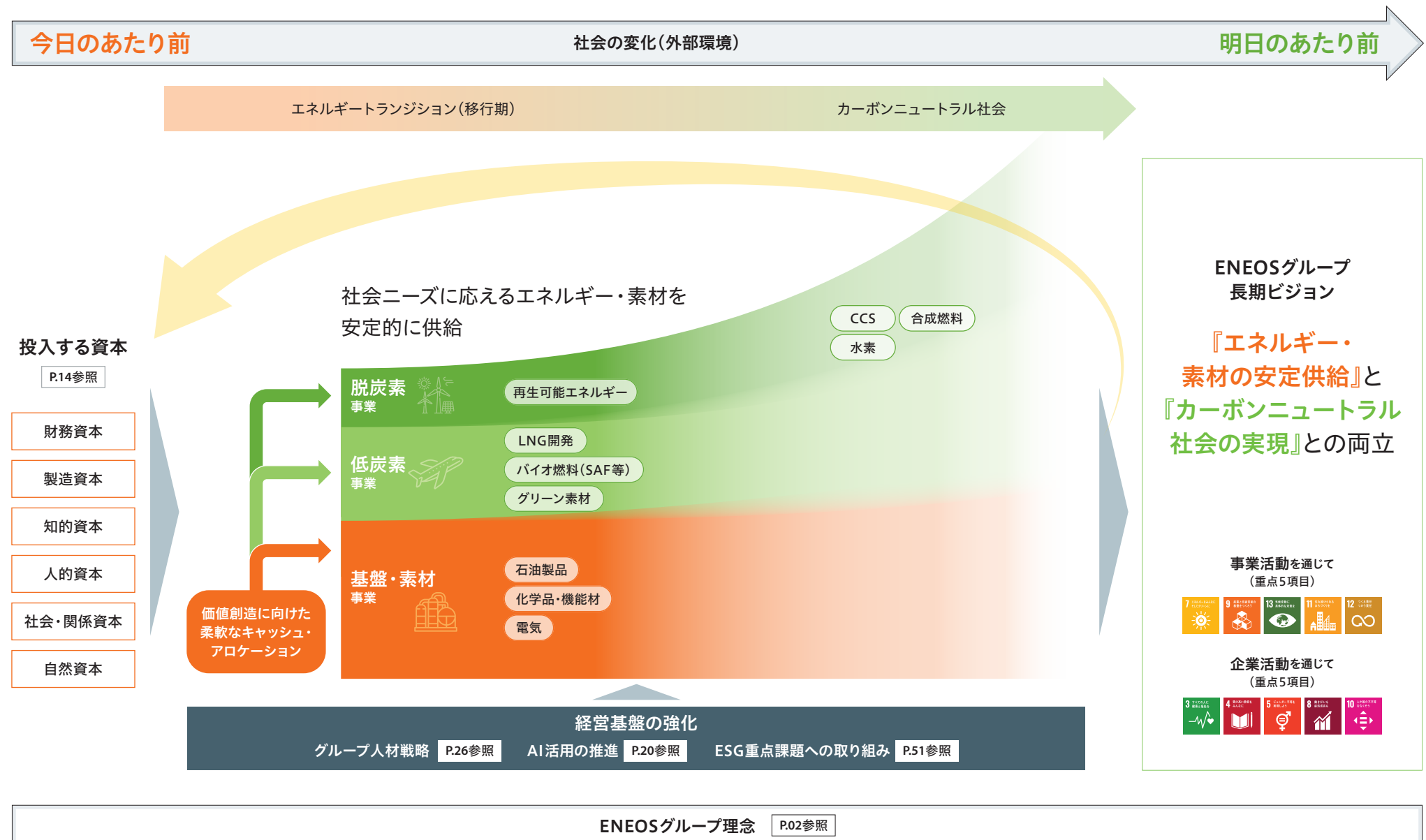
一過性損益等補正後
3,897億円^{※3}

※1 非継続事業を含む実質営業利益(在庫影響除き)

※2 金属・NIPPO等を含む

※3 一過性損益(JX金属株式売却に伴う利益、石油製品事業におけるのれん減損)、タイムラグを控除するとともにJX金属の事業損益を持分法投資損益として当社グループ連結に取り込む場合の数値

価値創造モデル



資本と指標

凡例:「今日のあたり前」を支えるための指標
「明日のあたり前」を創るための指標

製造資本

石油精製販売アセットの活用

原油処理能力

164万バレル／日

(2025年6月末時点)

再生可能エネルギー発電能力

138万kW

(2025年6月末時点、建設中案件含む)

製油所については、さらなる効率化に向けて、適正な補修費の投入等による稼働率の最大化を図ります。また、次世代エネルギーの製造・供給に使用できる各種装置のほか、栈橋・タンク等の大規模な物流インフラを有しており、次世代エネルギーの供給拠点として活用していきます。

知的資本

知的財産

特許登録件数

4,344件^{※1}

(2025年3月末時点)

R&D体制

研究開発投資

161億円^{※1}

(2024年度)

支援制度の活用

GI基金活用件数

6件

エネルギー安全保障意識の高まりや各国の政策リスクなど不確実性が高い中、当社はどのような状況になってもいち早く対応すべく、社会が必要とする技術の準備を進めます。GI基金^{※2}等の政府支援も活用して、リスクを抑えながら技術的・戦略的優位性の確立に取り組みます。

※1 特許登録件数および研究開発投資が前年度に比べ減少した主な要因は、JX金属を集計対象から外したことによるものです

※2 国の2050年カーボンニュートラル目標に向けた支援制度

人的資本

P.27参照

人材戦略のKPI(2024年度実績→2027年度目標)

成長機会スコア

56→75%以上

働きがいスコア

69→75%以上

働きやすさスコア

68→75%以上

高度デジタル人材

2,700名

(2025年3月末時点)

事業ポートフォリオ再編の実現を可能にする人材戦略として「非連続の時代を乗り越える強いリーダーの育成」「専門性追求を軸としたジョブ型タレントマネジメントの徹底」「安心して誇りを持って働ける企業文化づくり」に注力し、KPIにて効果を測定していきます。

社会・関係資本

SSネットワーク(顧客接点・顧客データ)

国内SSシェア

約44% 国内No.1

(2025年3月末時点)

カード個人会員数

653万人

(2025年6月末時点、クレジットカード実績)

ENEOSアプリ会員数

1,817万人

(2025年6月末時点)

パートナーとの連携

国内外の有力企業との戦略的な提携

エネルギートランジションに向けた対応は1企業単独では難しく、政府や多様なパートナーとの協業が必要です。協業に加えて、既存ネットワークとENEOSアプリを活用したカーライフ全般に関するデジタルマーケティングを推進します。

自然資本

P.31参照

温室効果ガス

当社排出分(Scope1+2)

2040年度目標

2013年度比73%削減

社会の排出削減への貢献(Scope3含む)

2040年度目標

2020年度比CI[※]値20~50%減

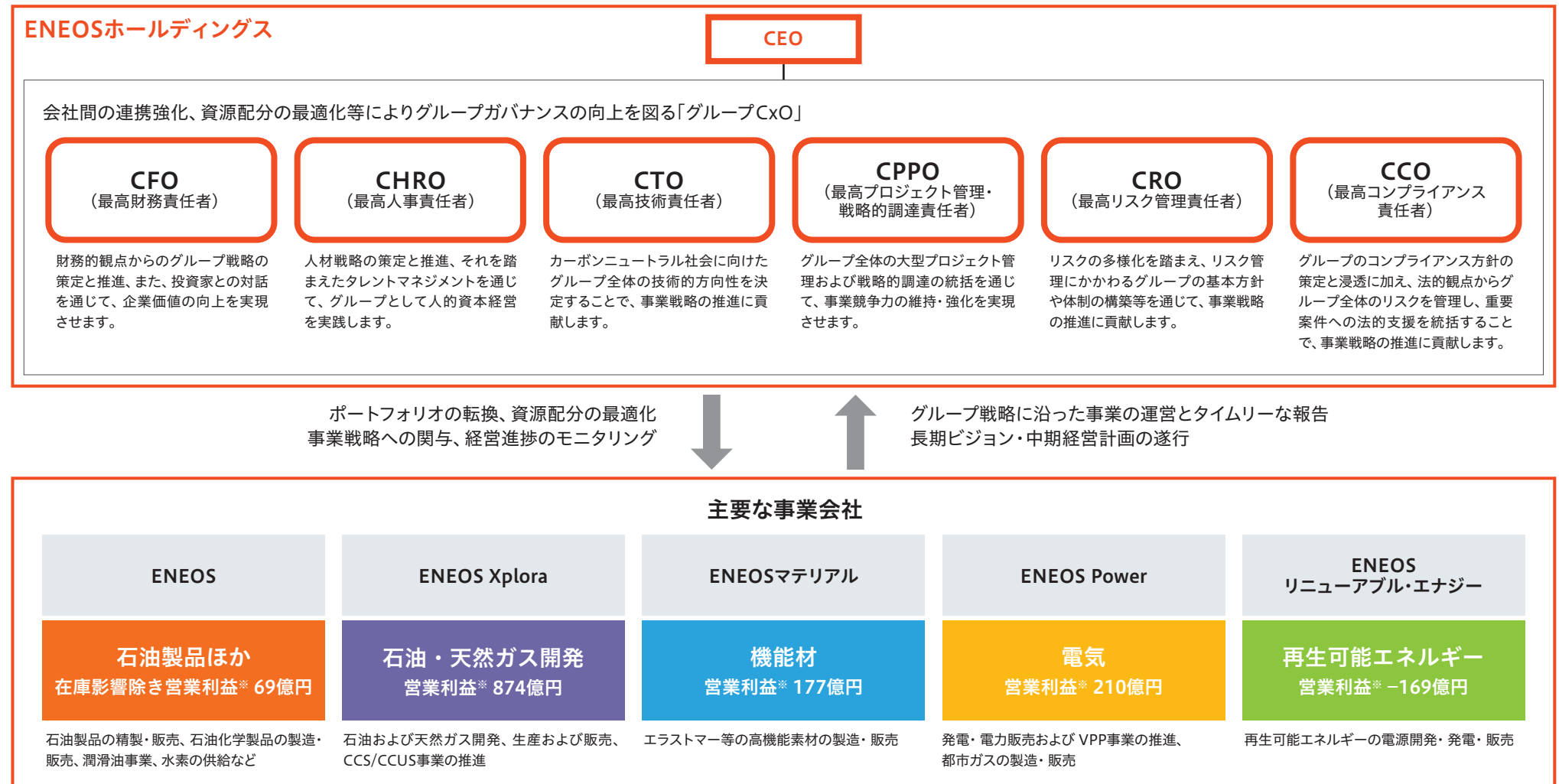
当社は2050年度に当社および社会(Scope3を含む)のカーボンニュートラルの実現を目指します。当社の温室効果ガス排出削減に向けた対応を進めると同時に、社会における温室効果ガス排出削減の要請に応えるため、トランジションとサーキュラーエコノミーに資するエネルギー・素材の供給をリードします。

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

→財務資本についてはP.23-24参照

グループ運営体制 (2025年4月1日現在)

ENEOSホールディングスは、純粋持株会社として戦略リーダーシップ型ポートフォリオ経営を展開し、グループ全体の戦略立案を行うとともに、資源・資本の最適な配分を行っています。また、グループCxOを配置し、主要な事業会社に横串を通して緊密に連携することで、グループガバナンスの強化と収益力の向上を図っています。



※ 2024年度実績

Chapter 3

価値創造戦略

- 17 第3次中期経営計画
(2023～2024年度)の振り返り
- 18 第4次中期経営計画
(2025～2027年度)
- 23 CFOメッセージ
- 25 CPPOメッセージ
- 26 人的資本経営の推進
 - 26 CHROメッセージ
- 30 カーボンニュートラル基本計画
2025年度版
 - 30 CTOメッセージ



第3次中期経営計画(2023～2024年度)の振り返り

積極的な株主還元を実施

事業環境の変化を踏まえ、3カ年予定の第3次中期経営計画を2年目の2024年度で終了しました。計画期間中の主な進捗と成果を報告します。

財務面では、ROE、ROICといった資本効率については引き続き注力を要するものの、在庫影響除き当期利益、フリー・キャッシュ・フロー、ネットD/Eレシオは2024年度時点で当初目標を達成しました。株主還元については、総額2,500億円の大規模な自社株式の取得と年間4円の増配を実施しました。これはバランスシートマネジメントによる資本効率の追求、ポートフォリオの入れ替えによる財務体質の良化を踏まえたものです。第3次中期経営計画期間の総還元性向は77%となりました。

JX金属上場による企業価値最大化

計画期間中のとりわけ大きな決断が、JX金属の上場です。カセロネス銅鉱山運営会社やパンパシフィック・カッパー(株)の株式譲渡など、数年間にわたる周到な準備を通じて、同社の株式価値を高めてきました。同社の上場により、エネルギー・トランジションに向けた資金の確保とともに当社グループの企業価値最大化を強力に推進しました。

その他に、石油製品事業におけるUCL※1改善、石油・天然ガス開発事業の追加開発などを通じて収益力の底上げを図りました。加えて、エネルギー・トランジションに向けた布石として、大阪・関西万博での合成燃料シャトルバスの運行など、各種実証を通じた技術知見の蓄積などを着実に進めています。

※1 Unplanned Capacity Loss(製油所計画外停止の割合)

財務目標と実績

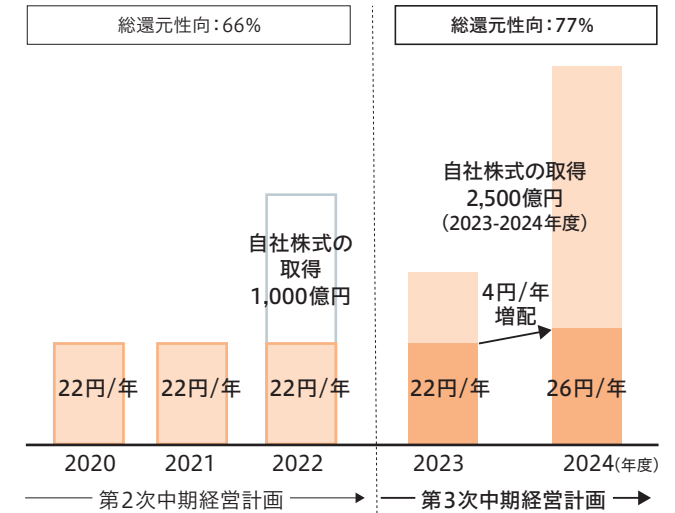
指標	目標	実績
ROE※2	2025年度:10%以上	2023年度:7.8% 2024年度:8.4%
ROIC※3	2025年度:7%以上	2023年度:5.0% 2024年度:5.4%
当期利益※2	3カ年累計:7,000億円 2023年度:1,800億円 2024年度:2,100億円 2025年度:3,100億円	2023年度:2,379億円 2024年度:2,664億円
フリー・キャッシュ・フロー※4	3カ年累計:5,000億円	2023・2024年度累計: 1兆3,171億円
ネットD/Eレシオ※5	0.8倍以下を目安	0.34倍(0.48倍※6)

※2 在庫影響除き ※3 インキュベーション除き ※4 リース負債支払後

※5 ハイブリッド債資本性調整後

※6 第4次中計財務目標の算出根拠と合わせて、ネット有利子負債にリース債務を加算のうえ、自己資本から非支配持分を除いて算出

配当実績



主な取り組みと進捗

基本方針	主な取り組み	進捗
経営基盤の強化	JX金属上場	当社事業ポートフォリオ転換と企業価値最大化のため、JX金属を東京証券取引所プライム市場に上場、同社価値を顕在化。JX金属は当社連結子会社から持分法適用会社(42.4%保有)
	グループ運営体制変更	持株会社とENEOSの「実質的事業持株会社」体制を解消し、ガバナンス強化、戦略リーダーシップ型ポートフォリオ経営を推進 P.15参照
	バランスシートマネジメントの推進	保有資産・事業の見直し、総額2,500億円の自社株式の取得
確かな収益の礎の確立	製油所トラブル削減・競争力強化	● 検査前倒し、工事品質強化等の各種施策により、着実に改善 UCL(製油所計画外停止) 9%(2022年度)→5%(2024年度) ● 生産・供給体制再構築 P.41参照
	石油・天然ガス事業の価値最大化	タンクーLNGプロジェクト・マレーシア追加開発プロジェクト生産開始 P.43参照
エネルギー・トランジション実現に向けた取り組みの加速	当社の温室効果ガス排出削減	CCS、森林吸収で進捗 P.36参照
	社会の温室効果ガス排出削減への貢献	再生可能エネルギー、SAF、合成燃料で進捗 P.36参照

第4次中期経営計画(2025～2027年度)

企業価値の最大化を加速

2025年度から3カ年の第4次中期経営計画では、2つの基本方針を定めました。第3次中期経営計画で残された課題の解決と、不確実な事業環境下における長期ビジョン実現に向けたロードマップを明確にするためです。

基本方針の1つ目が「筋肉質な経営体質への転換」(P.19-20参照)です。既存事業を中心に現状の業務をゼロベースで見直して効率化することで、収益の最大化を図ります。グループ全体の損益構造を徹底的に「見える化」するとともに、業務全域でのAI活用を通じた業務効率の向上と組織のスリム化に挑みます。

2つ目が「ポートフォリオ再編」(P.21参照)です。海外燃料油事業など早期収益化を狙える事業とLNG・バイオ燃料などの低炭素事業へ優先的にリソースを投入します。また、M&A活用を含めた成長機会の追求と投資管理の高度化を両立させ、投資案件の厳選とパフォーマンスの最大化を図ります。

そしてこれら基本方針の土台として、人的資本経営(P.26-29参照)にも注力し、非連続の時代に対応したリーダーの育成に加え、ジョブ型タレントマネジメントの徹底を図ります。

こうした取り組みを通して、ROE10%の早期実現など、財務目標(右図参照)の達成と企業価値の最大化に向けた取り組みを加速していきます。

株主還元については、計画達成に向けた強い決意を込めて1株当たり4円増配し、年間30円/株の配当方針とすることを決定しました。併せて年間30円/株を起点とする、業績に応じた累進配当を導入します。安定的な配当の継続から一歩踏み出し、収益拡大とともにさらなる増配を目指します。

基本方針

筋肉質な経営体質への転換

徹底的な効率化の推進 既存事業の収益最大化



グループ会社を含めた損益構造の徹底的な見える化を通じ収益改善機会を追求
事業環境変化に対して素早く対応するとともに改善に向けたPDCAにつなげる



業務全域でのAI活用推進を通じ
圧倒的な業務効率向上、組織スリム化を実現



リスクマネジメント強化

ポートフォリオ再編

基盤・素材
(石油製品等)



海外燃料油事業等を中心に
早期収益化事業を強化

低炭素
(LNG・バイオ燃料等)



脱炭素社会実現への
ステップとして
優先的にリソース投入

オーガニック成長に加え、
M&A活用を通じた成長機会追求

M&A推進体制を整備のうえ、グローバルな視座で検討
投資管理の高度化

人的資本経営

非連続の時代を乗り越える強いリーダーの育成／専門性の追求を軸としたジョブ型タレントマネジメントの徹底

財務目標

		2024年度 実績	増減等	2027年度 目標
資本効率	ROE※1	8%	+2pt 以上	10%以上
	ROIC	5%	+1pt 以上	6%以上
在庫影響 除き利益	当期利益	2,664億円	+536 億円	3,200 億円
	営業利益	4,293億円※2	+707 億円	5,000 億円
財務健全性	ネットD/Eレシオ※3	0.48 倍	適正な レバレッジ水準へ	0.7～0.9 倍

※1 在庫影響除き親会社の所有者に帰属する損益を分子として算定 ※2 非継続事業を含む実質営業利益(在庫影響除き)

※3 他社開示事例等を踏まえ、第4次中期経営計画よりリース債務含み・非支配持分除き(ハイブリッド社債資本性調整後)

株主還元方針

2025年度配当
30円/株への増配方針を決定

第4次中期経営計画還元方針
30円/株の配当を起点とする、業績に応じた累進配当を導入
3カ年平均で、在庫影響除き当期利益の50%以上を「配当と自社株式の取得」で還元する

第4次中期経営計画(2025～2027年度)

戦略①筋肉質な経営体質への転換

「徹底的な見える化」を通じた効率化を推進

第4次中期経営計画の基本方針の1つに「筋肉質な経営体質への転換」を掲げました。当社グループの潜在的な課題をゼロから見直して効率化することで収益の最大化を図ります。

施策として、まず「徹底的な見える化」を通じたROICの改善を進めます。CFO(Chief Financial Officer)のもと、財務計画とその分析の専門組織であるFP&A※組織を設立しました。同組織が事業環境の変化と社内の現状を高精度に分析し、その情報を社内各所に素早く提供するとともに、事業別にとどま

らない単位でROICを「見える化」したうえで改善に向けたPDCAにつなげます。

加えて、グループ会社のROIC改善とガバナンス強化にも取り組みます。JX金属上場後の連結対象会社は約650社、ここには間違いなく効率化のポテンシャルが多く残されています。資本効率・戦略適合性の観点からグループ会社を定期的に評価し、「見える化」したうえで、子会社の削減を進めます。

※ Financial Planning & Analysisの略。経営戦略策定や具体的な施策決定に向け、財務や会計の分野から必要な情報を提供し、経営者の意思決定を支援する組織

ミティゲーションプラン立案によるリスク低減

事業環境をめぐる不確実性の高まりを踏まえてリスクマネジメントを強化するため、CRO(Chief Risk Officer)のもと、専任組織であるリスクマネジメント部を新設しました。

グループ横断的に重要リスクを選定し、ミティゲーションプラン※を立案して迅速かつ的確な対策を取ることでリスク低減を図ります。

※ リスクを許容できるレベルまで低減するための措置

効率化の推進施策

徹底的な見える化を通じたROIC改善

■ FP&A組織の設立(2025年4月)

各社の改善を支援・推進

■ 網羅的な改善施策の設定によるROIC経営の深化

- 事業環境変化に対して素早く、質の高い情報を提供するとともに改善に向けたアクション(PDCA)につなげる
- 事業単位別ROICにとどまらず、さらなるROIC見える化を追求

サプライチェーン段階別

エリア別

顧客セグメント別

関係会社別

グループ会社のROIC改善・ガバナンス強化

- 資本効率・戦略適合性の観点からグループ会社を定期的に評価(当社グループ連結対象会社:651社[2025年3月末時点])
- 評価結果に基づきグループ会社の組織・体制を再構築(Restructuring)するとともに、ROIC管理を通じた収益改善とガバナンス強化を図る

ROIC改善

抜本的な収益力強化

投資管理の厳格化
(投下資本圧縮)

ガバナンス強化

経営の見える化 内部統制の強化

サステナビリティ
開示対応 情報セキュリティ
強化

リスクマネジメント

- 事業環境をめぐる不確実性の高まりを踏まえ、CRO(Chief Risk Officer)・リスクマネジメント部を新設し体制を強化
- グループ横断的に重要リスクを選定し、迅速かつ的確な対策(ミティゲーションプラン)を立案し、リスク低減を図る

第4次中期経営計画(2025～2027年度)

戦略①筋肉質な経営体質への転換

すべての業務領域でAIの活用可能性を追求

当社グループは、AIを事業や研究開発分野で活用しています。また、材料開発AI「Matlantis™」や、当社独自のAIを搭載したエネルギーマネジメントシステム「hammock®」の開発を通じて、AI技術を活用した新たなビジネス創出にも取り組んできました。第4次中期経営計画ではそうした取り組みをさらに拡大し、業務全域でのAI活用を加速します。

経営指標やリスク情報を含めた経営データの可視化と、意思決定プロセスへのAI導入を進め、収益改善機会の最大化を

図ります。加えて、マーケティングや販売戦略の高度化、供給・製造領域におけるサプライチェーン全体の最適化、管理部門における業務効率化・自動化など、あらゆる業務領域においてAI活用の可能性を徹底的に追求し、組織のスリム化を実現します。

AIに関するガバナンスを強化

当社グループは、2025年6月にAI活用を推進する専任組織「AIイノベーション部」を設立しました。同部は、AIをはじめとす

る先端デジタル技術の開発・活用を通じて業務改革とイノベーションを推進し、グループ全体の競争力強化と企業価値向上を目指します。また、AIを適切かつ効果的に活用するため、データおよびAIに関するガバナンス体制の強化にも取り組みます。データ整備・標準化、従業員のAIリテラシー向上に向けた教育、グループ各社におけるDX・AI案件のレビュー体制整備等を進めています。これらの取り組みにより、AI利用に伴うリスクを適切に管理するとともに、安心してAIを活用できる環境を整え、持続的な事業成長と企業価値向上につなげます。

AI活用の推進施策

AIを活用した「明日のあたり前」

供給

- AIによるサプライチェーン全体の最適化によるコストダウン・リスク管理・収益向上
- 配船計画／生産／在庫／配車計画の最適化



経営

- 経営指標のAI予測
- AI予測によるリスク管理
- 投資管理業務でのAI活用
- 経営マネジメント向けAI エージェントの導入

製造

- AIプラント自動運転の拡大(最適化／CO₂削減)
- 設備故障予知・保全
- AI画像診断による腐食検知／漏えい検知
- AIによる品質監査



管理

- 監査／内部統制／法務／規程類審査でのAI活用
- 人材配置・育成最適化
- 予算の高度化／財務管理の自動化
- IT運用の自動化

販売

- サービス向上に向けた1to1マーケティング
- ENEOS公式アプリの活用・SS収益支援AI
- SS諸条件からSSに最適な付帯サービス提案
- 販売／営業データ分析によるAIレコメンド

R&D

- 原子シミュレーション(Matlantis™)を活用した新素材開発
- 自動試験分析・特許解析等R&D高度化
- 発電量予測AI・エネルギーマネジメントシステム(EMS)最適制御
- 風力発電異常検知

「明日のあたり前」実現のために必要なこと

AIが活用するデータ整備

最適なソリューションの見極め

案件を完遂できる人材



データ活用



デジタル技術力



デジタル・IT人材



セキュリティ

第4次中期経営計画に強化する「4つの原動力」

第4次中期経営計画(2025～2027年度)

戦略②ポートフォリオ再編

ポートフォリオ再編に向けて

第4次中期経営計画の2つ目の基本方針として「ポートフォリオ再編」を掲げています。

2040年度に目指すポートフォリオ(P.11-12参照)の実現に向け、基盤・素材事業では、海外における燃料油のトレーディング事業など早期に収益化が期待できる事業の強化に取り組みます。低炭素事業では、脱炭素社会への移行期において重要性を増すLNG権益の追加取得や資産買収、海外バイオ燃料／SAF市場への参入などに優先的にリソースを投入します。

ポートフォリオ再編の方向性と投資管理の仕組み

基盤・素材事業(石油製品等)

海外燃料油事業等を中心に
早期収益化事業を強化

低炭素事業(LNG・バイオ燃料等)

脱炭素社会実現へのステップとして
優先的にリソース投入

投資の厳選・
リターン最大化

投資厳選とリターン最大化の仕組みを強化

投資に際しては、M&A活用を含めた成長機会を追求するために、投資案件を厳選してリターンを最大化するための仕組みが必要不可欠です。従来の投資審査を強化すべく、投資審査の専任組織を設置しました。システムティックかつ多面的な投資審査を実行し、当初計画から5%の投資額削減を目指します。

加えて、投資案件の実行から一定期間経過後に当初計画と現状のギャップ分析を実施します。分析結果から戦略の見直しや資源の再配分など必要な対策を講じることで、パフォー

マンスの最大化を図ります。

ポートフォリオ再編に向けた強力かつ即効性のある手段として、M&Aは極めて有効です。M&A推進体制を整備したうえで、グローバルな視座で検討を進めます。M&Aの成否を左右するPMI※については、ガイドラインの整備と専任組織の新設によるPMI体制の強化を図り、買収後のシナジーおよびリターンの最大化、リスク管理等に努めます。

※ Post Merger Integration (M&A後の統合プロセス)

オーガニック成長に加え、
M&A活用を通じた成長機会追求

- M&A推進体制を整備のうえ、グローバルな視座で検討

長期ビジョン実現に向けた
ポートフォリオ転換を
強力に推進

投資管理の高度化**1. 投資審査システムの再整備**

- 専任組織を新設して体制を強化、全投資案件に一律の審査ルールを適用
- 第三者レビューとCxOによるファンクショナルレビューを実施(多面的審査)
- 経営上重要な投資案件を特に厳格に審査

5%の投資額削減
(Capital Efficiency向上)

2. 投資リアプレイザル(投資再評価)

- 投資の実行から一定期間後の再評価について指針を整理
- 当初計画からのギャップを分析し、必要に応じ対策を講じることで投資パフォーマンスの最大化を図る

投資パフォーマンスの
最大化

3. PMIの整備(PMI:M&A後の統合プロセス)

- PMIの品質向上を目的に、2024年度に「PMIガイドライン」を新たに整備
- 専任組織を新設し、PMI体制を強化するとともに、ゲートシステムと相互連携させ、推進・審査の双方で活用

M&Aにおける
リターンの最大化

第4次中期経営計画(2025～2027年度)

キャッシュ・アロケーション

中期経営計画3カ年キャッシュ・フロー計画

中期経営計画3カ年のキャッシュ・フローについては、Cash IN項目として当期損益8,200億円、減価償却9,600億円に加え、JX金属のIPOを経て一時的に生じた財務余力を活用します。それらキャッシュを設備投融資1兆5,600億円、総還元性向50%を前提とした株主還元4,100億円、投資と株主還元の中間に新たに設定したマネジメント・アロケーションの3項目に配分する計画です。

設備投融資については、約半分の8,200億円を事業維持投資に投入します。インフレの環境下においても基盤・素材事業に十分なリソースを配分することで競争力の維持・向上を図ります。また、戦略投資に7,400億円を投じ、その4割以上をLNG開発・SAFなどの低炭素事業に振り向ける計画です(右図参照)。

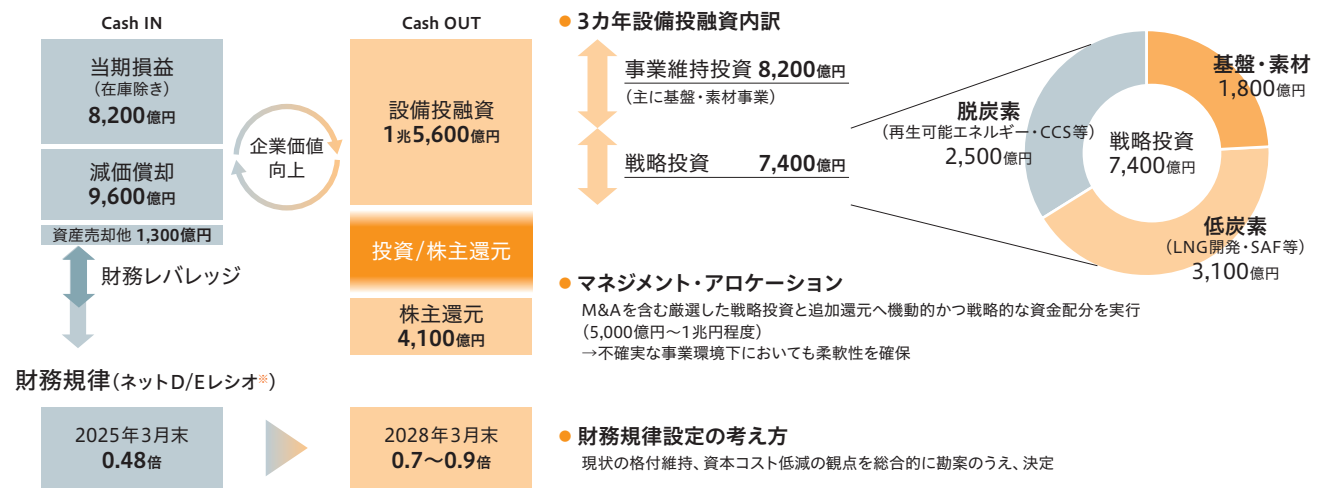
マネジメント・アロケーション枠を活用することで

機動的かつ戦略的な資金配分を実行

ROE10%を継続的に達成するためには、当社グループの成長に資する事業への戦略投資と自己資本コントロールとしての株主還元のバランスが極めて重要です。

ポートフォリオ再編に資する有望な戦略投資案件への投資機会は、現在進行形で検討しています。その現状を踏まえ、一定の財務規律のもとで具体的な使途を定めないマネジメント・アロケーション枠を新たに設定しました。M&Aを含む厳選した戦略投資と自社株式取得を含む株主還元を念頭に、機動的かつ戦略的な資金配分を実行し、企業価値向上につなげます。

第4次中期経営計画3カ年のキャッシュ・フロー



※ 他社開示事例等を踏まえ、第4次中期経営計画よりリース債務含み・非支配持分除き(ハイブリッド債資本性調整後)

事業別投融資計画

	(億円)			
	戦略投資	事業維持投資	合計	投資領域
石油製品ほか	2,400	5,100	7,500	● SAF製造・供給体制の構築 ● ジェット燃料の増産に向けた設備増強
石油・天然ガス開発	3,000	1,700	4,700	● LNG開発資産への追加投資 ● 国内外のCCS実装
機能材	100	500	600	● SSB・電池用バインダー能力増強
電気	300	100	400	● VPP構築・既存発電所の強化
再生可能エネルギー	1,300	100	1,400	● 開発中案件(太陽光・陸上風力)の推進 ● 太陽光併設蓄電池ビジネスへの参入
その他	300	700	1,000	

年度別内訳 (億円)			
グループ計	2025年度	2026年度	2027年度
7,400	6,300	4,600	4,700

CFOメッセージ

機動的かつ戦略的な資金配分と
ROIC経営の深化によって
企業価値最大化を図ります。

ENEOSホールディングス株式会社
代表取締役 副社長執行役員 CFO

田中 聡一郎

第3次中期経営計画の振り返りと
第4次中期経営計画の財務目標

第3次中期経営計画は、JX金属の上場や事業環境の著しい変化を踏まえ、1年前倒しの2024年度で終了しました。当初目標に対して、在庫影響除き当期利益・営業利益は順調に進捗した一方、ROE、ROICといった資本効率の面では課題を残す結果となりました。

2025年度から3カ年の第4次中期経営計画では、JX金属上場後の新たなグループ運営体制のもと、改めてROE10%以上、ROIC6%以上を目標に資本効率の向上に取り組めます。利益の絶対額は、在庫影響除き当期利益3,200億円、在庫影響除き営業利益5,000億円を目標としました。ネットD/Eレシオは、現状の格付維持と資本コスト低減の観点を総合的に勘案したうえで、0.7～0.9倍の範囲を目途に適正なレバレッジ水準を目指します。前計画までは財務健全性の観点から上限のみを示していましたが、一歩踏み込んだ目標設定としました。

事業環境変化への対応に向けて

国内の人口減少や省エネによる内需縮小は避けられず、当社グループの従来型ビジネスの継続だけでは縮小均衡に陥るという危機感を強めています。一方で、インフレ等によるプロジェクト採算の予見性の低下やカーボンニュートラル分野における各国の政策変更リスクなど、事業を取り巻く環境の不確実性が増しています。

このような環境の変化に対応するため、第4次中期経営計

第4次中期経営計画の財務目標

指標	前計画目標	2024年度実績	2027年度目標
ROE※1	2025年度:10%以上	8%	10%以上
ROIC	2025年度:7%以上	5%	6%以上
当期利益	2024年度:2,100億円 2025年度:3,100億円	2,664億円	3,200億円
営業利益	2024年度:4,200億円 2025年度:5,600億円	4,293億円※2	5,000億円
ネットD/Eレシオ※3	0.8倍以下	0.48倍	0.7～0.9倍

※1 在庫影響除き親会社の所有者に帰属する損益を分子として算定

※2 非継続事業を含む実質営業利益(在庫影響除き)

※3 他社開示事例等を踏まえ、第4次中期経営計画よりリース債務含み・非支配持分除き(ハイブリッド債資本性調整後)

画では、筋肉質な経営体質への転換とポートフォリオ再編を基本方針に掲げました。ROIC経営の深化による徹底的な見える化と迅速なPDCAサイクルの実践を通じて、不確実性に機動的かつ的確に対応していきます。資金配分の面では、マネジメント・アロケーション枠を活用してグループの成長に向けた戦略投資と株主還元へ柔軟に配分し、企業価値の最大化を図ります。不確実な事業環境には、リスクと同時に多くのチャンスが眠っています。FP&A※組織による質の高い分析や投資管理の高度化により、リスクの中に潜むチャンスを的確に見極め、さらなる成長機会を着実につかみ取ります。

※ Financial Planning & Analysisの略。経営戦略策定や具体的な施策決定に向け、財務や会計の分野から必要な情報を提供し、経営者の意思決定を支援する組織

FP&A組織によって事業環境の変化に即応

2025年4月、FP&A組織を新設し、CFOの包括的なコント

CFOメッセージ

ロールのもと、財務リテラシーを持つFP&A人材が質の高い財務分析・業績予測を行うことで事業環境の変化に即応できる体制を整えました。引き続き、グループ各社が資本効率を意識して自動的に行動する企業文化を醸成していきます。

筋肉質な経営体質を目指してROICを徹底追求

前計画期間中に、事業別ROICを指標とするポートフォリオ経営とバランスシートマネジメントの観点からノンコア事業・資産の売却を進めました。ROIC経営がグループ全体に浸透してきた手応えはあります。ただ、PBR1倍割れという資本市場の厳

しい評価や再生可能エネルギー事業における減損損失計上など足元の課題も多く、資本効率は改善の余地があります。

第4次中期経営計画では、ROICへの意識を実効性ある行動へと昇華させ、真の意味でのROIC経営を実現します。事業別にとどまらず、サプライチェーン別・顧客セグメント別・エリア別・関係会社別など、より詳細な単位でROICに見える化し、不採算・低採算事業の実態を正確に把握します。そのうえで、FP&A組織主導によるPDCAサイクルを実践して資本効率の低い領域の解消を図ります。徹底的な効率化を通じて収益力強化を実現し、筋肉質な経営体質への転換を強力に推進します。

投資管理の高度化を牽引

第4次中期経営計画では、2025～2027年度の3カ年累計で7,400億円の戦略投資を計画しています。その実行にあたっては、厳格な投資審査に基づく案件の厳選とリターン最大化に向けた体制強化など、高度な投資管理が不可欠です。FP&A組織による定量評価やリスク分析を通じて投資判断の透明性・客観性を確保するとともに、各事業の将来価値を可視化するなど、投資管理の高度化を牽引し、企業価値の最大化につなげます。

第4次中期経営計画におけるROIC目標と達成への取り組み

(単位:億円)

		2024年度実績				2027年度目標				達成への取り組み	
		調整後 営業利益	投下 資本	ROIC	WACC※1	調整後 営業利益	投下 資本	ROIC	WACC		
	石油製品ほか (のれん減損・タイムラグ除き)	1,366	34,660	3.9%	3%	1,800	34,200	5.3%>	4%	<div>●稼働率の改善による効率の最大化、 海外燃料油事業等新たな収益機会の追求</div> <div>●インキュベーション事業を 戦略適合性・採算性等の観点から厳選</div>	<div>●設備投融資の厳選、 基盤事業・低炭素事業への注力</div> <div>●川崎エチレン装置1基停止検討開始</div> <div>●横浜製造所 潤滑油生産停止、移転検討</div>
	石油・天然ガス開発	595	4,569	13.0%	10%	430 計画期間 未収益化案件除き	6,300 4,000	6.8%< 10.8%>	8%		
	機能材	125	1,833	6.8%	5%	150	2,100	7.1%>	5%	<div>●既存プロジェクトの着実な操業を通じた 利益創出</div>	<div>●東南アジア・オセアニアを中心とする 将来に向けた追加投資</div>
	電気	149	1,605	9.3%	2%	150	1,700	8.8%>	5%		
	再生可能エネルギー 開発中除き	-119	4,850	-2.5%	2%	90	6,000	1.5%<	3%	<div>●五井火力発電所運転開始後の利益最大化、 安定収益事業としての礎の確立</div>	<div>●戦略投資の厳選</div>
		-70	3,779	-1.9%		170	5,300	3.2%>			
	金属※2	284	3,200	8.9%	6%	1,070	8,500	12.6%>	6%		
	その他 (JX金属IPO除き)	351	4,384	8.0%							
	一過性損益等除き グループ計	2,751	55,100	5.0%	4%	3,690	58,800	6.3%>	5%	共通	<div>●AIを活用した圧倒的な業務効率向上・ 組織スリム化</div> <div>●グループ会社 組織・体制の再構築</div>

※1 第3次中期経営計画策定時の水準

※2 持分法適用会社(比率42.4%)補正後

CPPOメッセージ

大型プロジェクトの管理と戦略的調達の統括を通じて グループの事業競争力を維持・強化します。

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



2024年度の振り返り

CPPO(Chief Project & Procurement Officer)に就任して1年目の2024年度は、プロジェクトゲートシステム^{※1}を導入し、下期から運用してきました。導入当初は、複数のゲート審査を経る新たな仕組みに対して、煩雑さや業務効率低下を訴える声も多く聞かれました。それでも根気強く運用を徹底した結果、その意義が目に見えてきました。各ゲート審査の資料において、検討の多角的な論点が整理され、Go or No Goの判断理由を経緯とともに明確に残せるようになりました。投資案件を体系的に、かつ高い透明性を持って選別

するシステムとして機能していると評価しています。

また2024年度は、ゲートシステムや大型プロジェクトの最新動向について階層別研修を実施しました。マネジメント層とプロジェクト立案・遂行担当者にグローバルプラクティスを伝え、変化と成功をイメージしてもらうことを企図したものです。2025年度は、プロジェクト品質の向上と投資効率の改善効果を実感し、成果を出す年にしていきます。

^{※1} プロジェクト期間を5分割した各ステージの間にゲート審査を実施して「Go or No Go」を判断するシステム。ビジネス面・技術面の14の検討項目(エレメント)で初期段階からプロジェクトリスクを管理し、品質の高いプロジェクトを選別する

3. 適切なコスト積算、支出管理を徹底し、コストの見える化を図ることで、投資資金の有効活用を支援する。

4. プロジェクトコスト削減の機会を追求し、予算内でプロジェクトを完遂させる。

4項目それぞれの指標を、2025年度に設立する当社グループのプロジェクトネットワーク(プロジェクト推進委員会)で制定し、個別に効果測定をしていきます。

^{※3} 投入した資本をどれだけ効率的に活用しているかを測る指標。プロジェクトコスト削減や運転開始の早期化等により改善する

プロジェクトゲートシステム



^{※2} Front End Engineering Design : FSで実現可能性を確認した後に行われる基本設計のこと。プロジェクトにおけるリスク、技術的な課題および費用を精査する

Capital Efficiency^{※3}の最大化に向けて

第4次中期経営計画では、既存事業に加えて新たな収益機会やカーボンニュートラルに関する多くの設備投資プロジェクトを計画しています。Capital Efficiencyを改善するには、いくつもの切り口がありますが、私は以下の4項目に貢献します。

1. 必要なプロジェクトをゲートシステムで適正に選別し、効率の低い投資をさせない。
2. 計画どおりのスケジュールでプロジェクトを完遂させ、予定した収益を確保する。

調達ガバナンスの徹底と戦略的調達

当社グループの事業競争力を強化してサプライチェーン全体で社会的責任を果たすべく、2024年度にENEOSグループ調達ネットワークという会議体を設けました。ENEOSグループ調達方針および調達ガイドラインを徹底するとともに、潜在的なリスクを特定する目的で、CSR調達アンケート調査の準備を進めています。また、各社の調達データの見える化を進め、見積比・予算比でのコスト削減率など、データ分析を深化させます。そのように戦略的調達を策定・実行することで、プロジェクトとともにCapital Efficiencyの改善に貢献します。

人的資本経営の推進

CHROメッセージ

「筋肉質な経営体質への転換」と 「ポートフォリオ再編」を実現する人材戦略を推進します。

不確実性の高い非連続の時代に柔軟に対応するために、当社グループ全体で人的資本経営を推進する仕組みの構築に取り組んでいます。

リーダーの選抜・育成・登用プロセスの実効性向上

2024年度は、リーダー像の可視化と選抜・育成プロセスの再構築を進めました(P.27参照)。

リーダー次第で組織は変わります。優秀なリーダーがいることで、正しい戦略策定とエンゲージメントを高めるマネジメントがなされ、組織の実行力・生産性と成果の質・量も上がります。

当社と主要な事業会社の経営課題を踏まえてリーダーの役割・要件を再定義し、かつ現経営陣および後継者候補の経験・知見等を可視化しました。その結果、ポジションごとの要件と人材の適合度や経営チームとしての総合的な能力を分析できるようになりました。これにより、役員登用に関する議論の実効性が向上しました。主要な事業会社2社における2025年4月付けの新社長人事においても、この分析結果を活用して指名諮問委員会で議論を重ね、経営をリードする

のに最適な人材が選任されています。

経営人材候補の選抜・育成プロセスの再整備にも着手しました。グループ共通の評価基準を用いて、高い透明性を持って育成方針や登用の方向性を議論・決定できる仕組みをつくりました。グループ内で経営人材に関する情報共有が不十分であったことから、当社および各社合同で人材の選抜・育成を議論する会議体を立ち上げました。

こうした取り組みを進める中で、時代に合った体系的なリーダー育成が十分ではないという課題も明らかになりました。100年を超える長い歴史の中で、当社グループではリーダー層を中心に、阿吽の呼吸で成果を出してきました。そのような成功体験が蓄積された結果、組織に必要な強いリーダーの要件の言語化・共有化が十分ではありませんでした。現在、明確にした要件や評価基準をもとに、2024年度から階層別研修の強化を進めています。

優秀な人材の発掘と育成には改善の余地があるものの、そのこと自体が競争力向上の大きなポテンシャルであると捉えています。引き続き、リーダーの選抜・育成・登用プロセスの実効性向上を目指します。

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

布野 敦子



エンゲージメントの向上に向けて

理念に共感する従業員が、心身の健康を前提に成果を出し続けることこそが企業の競争力の源泉です。さらに、従業員が仕事に情熱を持続けるには、働きやすさ・働きがいといった会社とのエンゲージメントが重要です。

これらの現状を把握し課題解決につなげるべく、エンゲージメントサーベイ(P.29参照)を当社および主要な事業会社共通で実施しました。調査の結果、理念への共感や働きやすさのスコアは高い一方、働きがいに影響する「適切な評価」と「多様な人材の活躍」に課題があることがわかりました。調査に基づき組織のPDCA体制を強化し、多様な人材が各々の能力を最大限に発揮して適切に評価される「適所適材」の環境整備に注力します。

やりきる覚悟を持って

当社グループが次代に向けてさらに企業価値を高め、一層飛躍していくために、今、私たちが人的資本経営の取り組みをやりきる、という覚悟と決意を持って人材戦略を強力にリードしていきます。

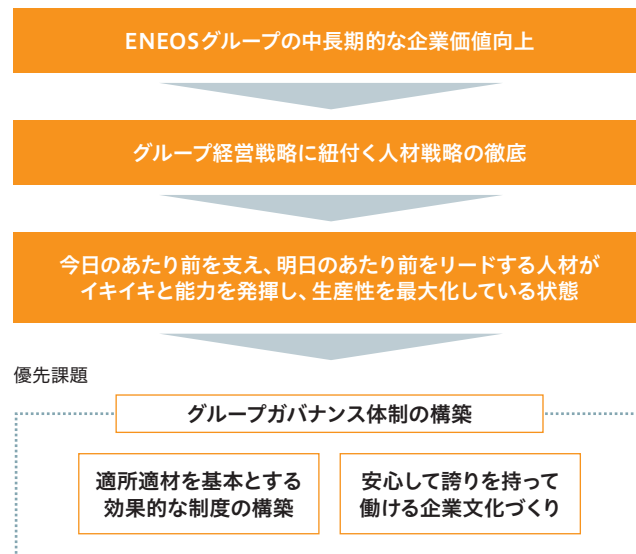
人的資本経営の推進

ENEOSグループにおける人的資本経営

グループ経営戦略に紐付く人材戦略を徹底すべく、今日のあたり前を支え、明日のあたり前をリードする人材がイキイキと能力を発揮し、生産性を最大化している状態を目指します。

人的資本経営の考え方に立脚し、実効性の高いグループガバナンスのもとで「適所適材を基本とする効果的な制度の構築」と「安心して誇りを持って働ける企業文化づくり」を2本柱とする取り組みを推進しています。

ENEOSグループ全体で取り組む人的資本経営



適所適材を基本とする効果的な制度の構築

リーダー育成の強化

事業ポートフォリオ再編に向けて非連続な時代を乗り越えるには、強いリーダーが必要です。当社および主要な事業会社において経営を担う次世代の人材を戦略的に選抜・育成・選任するよう、プロセスの運用実効性を強化します。

リーダーの選任

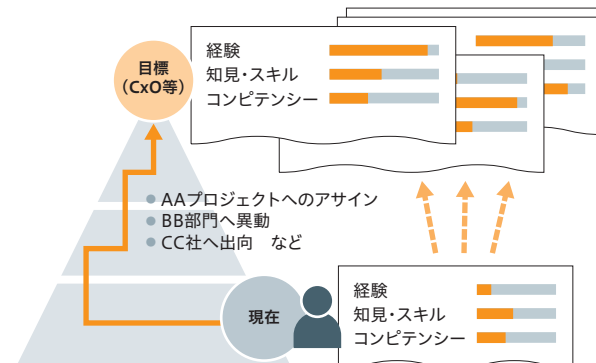
当社グループの事業活動において特に重要なポジションを特定し、各ポジションに必要な経験・知見等の要件を明確化しました。併せて現在の経営チーム全体の経験・知見等を可視化し、専門性や経験のバランスも考慮して、実効的な議論を通じて後継者を選任する仕組みを整えました。

リーダー育成の強化(サクセッションマネジメント)

次代のグループ経営を担う人材を戦略的に選抜・育成・選任するプロセスの運用実効性を強化

● 選抜・育成

選抜基準を明確化して公正な登用を担保するとともに
早期から戦略的に人材を育成



後継者の選抜・育成

リーダーに求める要件をもとに、適性のある候補者を公正かつ客観的な基準で選抜する仕組みを強化し、当社および主要な事業会社で運用しています。併せて、早い段階からの戦略的な人材育成を徹底します。

人材ポートフォリオとジョブ型タレントマネジメント

将来の事業ポートフォリオ再編や事業のあり方を見据えた人材ポートフォリオの策定を進めます。どのような人材がどのくらい必要かを質・量の観点から想定し、併せて、従業員一人ひとりのスキル・経験を可視化して現状を明確にします。将来と現状のポートフォリオを比較してギャップを特定したうえで、将来に向けて必要となる人材の採用や育成を戦略的に実行していきます。

● 選任

経営チーム全体の保有能力を可視化し、
実効的な議論を通じて後継者を選任

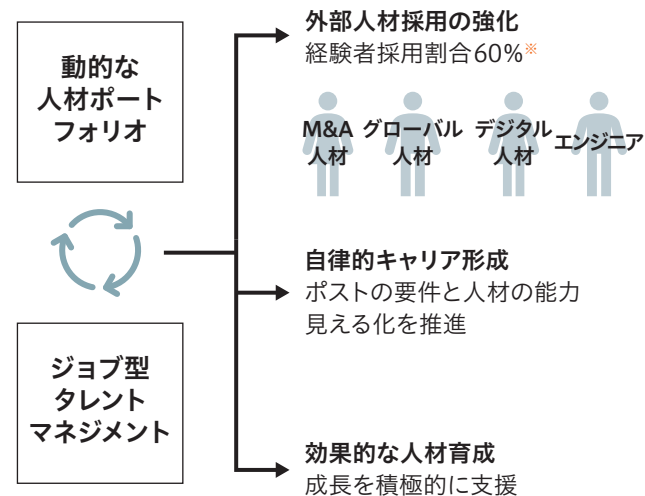
要件	X	Y	Z	...
現任				
候補A				
候補B				

人的資本経営の推進

人材ポートフォリオを策定することは、会社が必要とする人材像を従業員に対して具体的に示すことでもあります。従業員一人ひとりが会社の求める人材像を意識しながら自身の目指すキャリアを自律的に考え、成長していけるよう支援します。従業員が自身の現在地を確認しつつ、上司とも目線を合わせながら具体的なキャリアパスを考え、目指すゴールに向けてスキル・経験を重ねていく仕組みとして、ジョブ型タレントマネジメントを強化します。

ジョブ型タレントマネジメントの徹底

将来の人材ポートフォリオを策定し、
ギャップを解消すべく
「適所適材」を軸としたタレントマネジメントを徹底



※ 2024年度のENEOS実績

安心して誇りを持って働ける企業文化づくり

従業員一人ひとりの力を最大限に引き出すには、安心して誇りを持って働ける企業文化を深く根付かせる必要があります。企業文化づくりの大前提である「健康経営」に加えて「働きやすさ」「働きがい」の3つの観点から取り組んでいます。

健康経営

当社グループの健康経営戦略マップを策定し、個人の健康、個人の活力、組織の活力という3つの観点からそれぞれ目標を定めました。同マップに基づいて、従業員の健康リテラシーをさらに高めるとともに、施策を強力に推進します。

→詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2025(2025年11月ウェブサイト公開)」参照

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

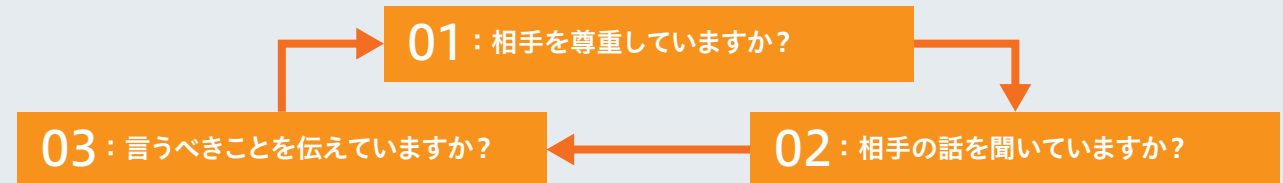
安心して誇りを持って働ける企業文化づくりの体系



当社およびENEOSにおける「つなぐプロジェクト」の取り組み

安心して誇りを持って働ける環境の再整備に向けて「つなぐプロジェクト」を2024年5月に立ち上げ、「まずは上司から変わる」「一人ひとりが当事者」をキーワードに取り組んできました。当社およびENEOSの常務執行役員と部門長が責任者として取り組みをリードし、建設的な双方向コミュニケーションを徹底する「安心して働くための3か条」を全社で実践しています。1年の取り組みを通じて、3か条が実践され、心理的安全性が向上したことが、毎月実施した定期サーベイの結果から確認できました。2025年5月から「つなぐ2.0」として、健康・働きやすさ・働きがいをスコープに入れてバージョンアップした活動を進めています。

安心して働くための3か条



人的資本経営の推進

働きやすさ

「多様な働き方の推進」「多様性を受容する組織」「心理的・身体的安全の確保」をキーワードに取り組んでいます。

例えば「多様性を受容する組織」の観点では、性的マイノリティを理解・支援する従業員のネットワーク「ENEOS ALLY」を当社およびENEOSから他のグループ各社へと広げました。

働きがい

働きがいを高めるためには理念・ビジョンへのコミットメントを高め、互いを承認し合う文化の浸透が欠かせません。当社および主要な事業会社では、経営トップが会社の目指す方向を自身の言葉で従業員に伝える場を設けています。対話を継続することが、従業員の企業理念への理解・共感の深化につながっています。さらにENEOSでは、自身の気付きを周囲に伝えるフィードバック文化の醸成や、一人ひとりが組織の課題解決に向けて相手を巻き込みながら主体的に行動するフォローアップ強化に注力しています。

実効性の高いグループガバナンス

グループ共通KPIの設定

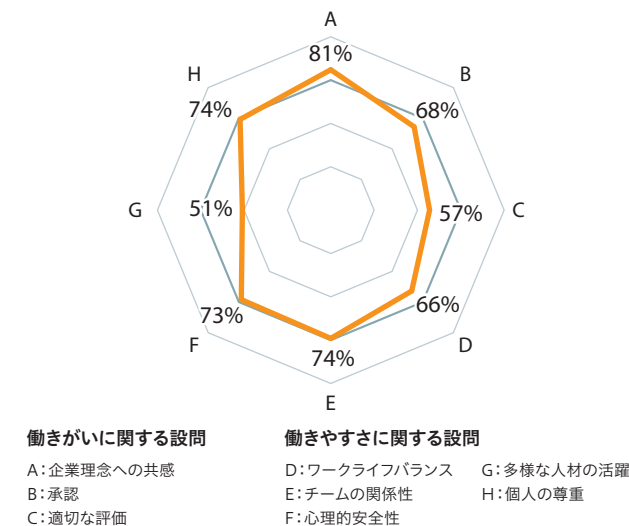
人的資本経営の2本柱である適所適材と企業文化づくりに関連する指標を、グループ共通KPIとして設定しました。その中で特に重要なものとして、適所適材の「成長機会スコア」「1人当たり教育投資額」、企業文化づくりの「働きがいスコア」「働きやすさスコア」「健康」の計5つを第4次中期経営計画における人材戦略の非財務目標に掲げています。2027年度の

達成に向けて、施策のPDCAサイクルを着実に回します。

エンゲージメントサーベイの実施

組織の現状把握と、適所適材と企業文化づくりに関する取り組みの実効性確認を目的として、エンゲージメントサーベイを実施しています。2024年度は、当社および主要な事業会社共通で実施しました。調査の結果、従業員の約8割が企業理念に共感すると回答し、会社のありたい姿が浸透していると確認できました。心理的安全性、個人の尊重等についても7割超の従業員が肯定的に捉えています。一方で多様な人材の活躍と、適切な評価については肯定的回答率が5割程度にとどまり、この2点が課題です。解決策を講じるとともに、今後は調査の対象範囲をグループ各社へと拡大して継続実施します。

2024年度エンゲージメントサーベイの項目別肯定的回答率



CHRO会議の開催

CHROを議長とし、主要な事業会社の人事担当役員をメンバーとする「CHRO会議」の仕組みを整えました。KPIの進捗やグループとして重点的に取り組む事項についてディスカッションを重ねています。

2024年度ディスカッションテーマ

- 人的資本経営
- 中期経営計画におけるグループ人材戦略・共通KPI
- リーダー育成の強化
- 健康経営

人材戦略のKPIと2024年度実績・2027年度目標

適所適材

成長機会スコア 1人当たり教育投資額
56%※1,2 ▶ 75%以上 7万円 ▶ 10万円以上

企業文化づくり

働きがいスコア 69%※1 ▶ 75%以上
働きやすさスコア 68%※1 ▶ 75%以上
健康(プレゼンティーズム)※3 20.4%※2 ▶ 20%以下

※1 各項目に関連するエンゲージメントサーベイの質問の肯定的回答率の平均

※2 ENEOSホールディングス、ENEOSの2社の実績

※3 心身の不調を抱えながらも欠勤をせずに就業し、生産性が低下している状態(労働生産性の損失割合)

(注) 各指標とも、左の数値が2024年度実績、右の数値が2027年度目標

カーボンニュートラル基本計画2025年度版

CTOメッセージ

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

ENEOSホールディングス株式会社
常務執行役員 CTO
カーボンニュートラル戦略部・中央技術研究所 管掌
藤山 優一郎



エネルギーに関する社会情勢が変化してきました。大きく舵を切った脱炭素の方向性に基本的には沿いつつも、石油を含む安定的かつ経済的なエネルギー供給も従前どおり重視される環境にあります。エネルギー安全保障意識の高まりや各国の政策リスク、脱炭素社会実現に向けたコスト負担増を背景とする、不確実性の高まりによるところが大きいものと認識しています。

このような変化を踏まえ、2025年5月に公表したカーボンニュートラル基本計画2025年度版の策定にあたっては、複数のシナリオを設定することから始めました。

不確実性の高い時代において、ただ1つの未来予想のもとに経営戦略を立てることにはリスクが伴います。カーボンニュートラルへの動きは確実に進むにせよ、そのスピードは世界情勢によって早くなったり遅くなったりします。したがって当社グループは、社会の変化と未来像を、複数のシナリオで予想しました。そしていずれのシナリオにおいても、当社グループの使命として、お客様と社会が必要とするエネルギーと素材を供給し続けます。カーボンニュートラル基本計画2025年度版はそうした強い覚悟を持って練り上げたもの

です。また、同計画において、ENEOSグループカーボンニュートラル指針を下に示すとおり更新しました。

化石資源は当面、人類にとって頼らざるを得ないエネルギー源であり、それを有効活用する技術は依然として重要です。製油所等の効率的運営に資するデジタル技術開発やCO₂を回収・貯留するCCSはそのための重要なピースです。一方で、再生可能エネルギーをより安価にするとともに、無駄なく使う必要があります。すでに実用化しているAI技術を含め、エネルギーマネジメントに必要な技術を磨くことも重

要です。バイオマスの有効利用も、食料との競合や絶対量の問題はありつつも、当面経済合理性が高いカーボンニュートラル化手段として重要です。そして、トランジションがさらに進んだ世界では、水素や合成燃料などがエネルギー安定供給の重要な役割を担います。

先行きが不透明な時代の中、どのような状況になってもいち早く対応できるよう、社会が必要とする技術を準備する。それが今日のあたり前を支え、明日のあたり前をリードするENEOSグループ技術陣の使命です。

ENEOS グループカーボンニュートラル指針

当社の排出削減に向けた対応を進めると同時に、生物多様性等の社会課題に配慮しながら、エネルギー・素材両分野のトランジションおよびサーキュラーエコノミーに資する取組みを推進します。

国や社会と共に、カーボンニュートラル・循環型社会を実現するため、ENEOSグループは、S+3E※の原則に基づき「明日のあたり前」を創り続けます。

当社は、時代とともに変わりゆくお客様と社会のニーズに応え、必要とされるエネルギー・素材を確実にお届けできるよう、複数の社会シナリオに備えた取組みを合理的に推進します。

※ 安全性 (Safety) を大前提として、安定供給 (Energy Security)、経済効率性 (Economic Efficiency)、環境適合 (Environment) を同時に実現する考え方

カーボンニュートラル基本計画2025年度版

カーボンニュートラル基本計画
2025年度版の策定

当社グループは国や社会とともにカーボンニュートラル社会を実現すべく、2023年5月にカーボンニュートラル基本計画を公表しました。その後の事業環境の変化を踏まえ、同基本計画の2025年度版を第4次中期経営計画と併せて策定しました。

新たな基本計画については、2024年度に発足したカーボンニュートラル推進委員会(委員長:CTO)で議論を重ねてきました。脱炭素をめぐる動向が不確実性を増す中で、3つの社会

シナリオを設定するとともに、カーボンニュートラル指針を改定しました。当社グループの温室効果ガス排出削減に向けては、削減目標を日本のNDC※に整合させて取り組みを進めます。社会の温室効果ガス排出削減への貢献に向けては、社会の要請に応えるエネルギー・素材のトランジションに関するロードマップ等を作成しました。トランジションに必要なエネルギー・素材の供給を引き続きリードしていきます。

※ Nationally Determined Contribution (国が決定する貢献)

→詳細は当社ウェブサイト参照

WEB カーボンニュートラル社会の実現に向けた取り組み
https://www.hd.eneos.co.jp/about/carbon_neutral/

シナリオ分析

当社グループは、外部環境の変化に応じてシナリオ分析を実施しています。カーボンニュートラル基本計画2025年度版のシナリオ分析では、IEAのWorld Energy Outlook2024におけるSTEPS※1、APS※2、NZE※3やIPCC第6次評価報告書をもとに、Drift、Current、Beyondという3つのシナリオを想定しました。それらのシナリオを踏まえた戦略を策定・実行することで、高いレジリエンスを維持できると考えています。第4次中期経営計画についても、同じ3つの想定シナリオの範囲内で策定しました。

※1 Stated Policies シナリオ (現在公表されている各国の政策を反映したシナリオ)

※2 Announced Pledges シナリオ (各国の意欲的な目標が達成されると仮定したシナリオ)

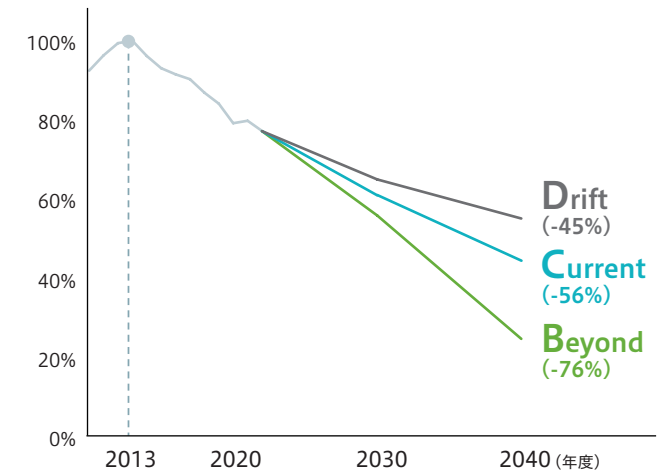
※3 Net Zero Emissions by 2050 シナリオ (2050年に世界でネットゼロを達成するシナリオ)

ENEOSグループの想定する社会シナリオ

カーボンニュートラル 社会の進展	シナリオ	社会動向	エネルギー動向	世界の平均気温※4	世界の排出量※5 (2040年)
↓	Drift	地域間対立の深刻化による 経済開発優先	自国経済を優先し 石油等の化石燃料の 使用量が継続	+3.0~4.0℃	+8%
	Current	先行地域を中心 とした脱炭素の 限定的進行	先進国を基軸とした LNG・バイオ燃料等の 低炭素施策が進展	+2.0~2.5℃	-24%
	Beyond	国際協調に よる脱炭素の 加速的進展 (+技術の大幅な進展)	世界全体で 革新技術導入による 脱炭素施策の 経済効率性が大幅向上	+1.5~2.0℃	-62%

※4 1850~1900年を基準とした2100年までの平均気温の上昇幅 ※5 2020年の排出量を基準

国内の温室効果ガス排出量(2013年度基準)



カーボンニュートラル基本計画2025年度版

リスクと機会

当社グループは、全社的リスクマネジメント(ERM) (P.68 参照)を導入しています。ERMのプロセスから、気候変動対応を経営上の重要なリスクであり、かつ機会であると認識し、

下表の項目を特定しています。移行リスクのうち、カーボンニュートラル達成のために要するコストの増加についてはCO₂排出削減目標、石油需要減については当社の想定する社会シナリオの範囲で試算しています。物理リスクは、ストレスケースとしてIPCC RCP8.5シナリオ※1に基づいて試算してい

ます。ただし多くの潜在的リスク・不確実な要素・仮定を含んでおり、実際には重要な要素の変動によって大きく異なる可能性があります。

※1 IPCC(気候変動に関する政府間パネル)の評価シナリオで、世界の平均気温が2100年までに1986～2005年と比べ約4℃相当上昇するシナリオ

特定したリスク・機会の時間軸ごとの財務影響

項目名		財務影響			
		短期 (2027年)	中期 (2030年)	長期 (2040年)	評価方法
移行リスク	●カーボンニュートラル達成のために要するコストの増加	なし	450億円/年	1,100億円/年	2030年の目標削減量600万t、2040年の目標削減量1,500万t全量に内部炭素価格※2を掛けた場合の営業利益減少額 ※2 50ドル/tCO ₂ (2024年度)
	●エネルギー転ジションの進展による石油需要減 ●環境意識の高まりによる石油需要減	影響は限定的	約200億円/年減少	約800億円/年減少	国内石油需要について2023年比で2030年に約1割減、2040年に4割減を見込んだ場合の営業利益減少額(2023年度の営業利益をベースに算出)
	●石油上流資産の座礁化	リスクは限定的			保有する石油上流資産の埋蔵量を、現行生産量で割り戻した可採年数から推定
物理リスク	●異常気象(大型台風等)と海面水位の上昇による極端な風水害の発生、過酷度の増加	1～2億円/年			IPCC RCP8.5シナリオを参照し、国内に保有する製油所・製錬所等31カ所の設備・資産を対象に、WRI Aqueduct※3等を用いて被害総額(営業利益減少額)を試算 ※3 世界資源研究所(World Resources Institute)が開発した水リスク評価ツール
	●温暖化に伴う海面上昇	リスクは限定的			Aqueductが予測する2040年時点の日本近海における海面上昇量(約0.2m)から推定
機会	●脱炭素(再生可能エネルギー、水素、カーボンニュートラル燃料等)に対する需要増加	～100億円/年	～300億円/年	～1,800億円/年	脱炭素・循環型社会の進展に伴い、再生可能エネルギー、水素、カーボンニュートラル燃料等に対する需要の増加が見込まれ、推定される市場規模と当社シェア、営業利益率について一定の仮定を置いて試算した営業利益
	●低炭素(LNG、バイオ燃料、グリーン素材等)に対する需要増加	～500億円/年	～1,200億円/年	～2,200億円/年	カーボンニュートラルに向けた移行期におけるエネルギーとして、LNG、バイオ燃料等に対する需要の増加が見込まれ、推定される市場規模と当社シェア、営業利益率について一定の仮定を置いて試算した営業利益

(注)2025年5月作成。経済を取り巻く諸条件の変動や中長期事業戦略の策定に合わせ、適宜見直す予定

カーボンニュートラル基本計画2025年度版

当社の温室効果ガス排出削減 (Scope1+2)

ENEOSグループは、国や社会とともに温室効果ガスの排出削減を推進し、2040年度を目途に政府目標73%削減および2050年度までの当社排出分のカーボンニュートラル実現に挑戦します。

2050年度カーボンニュートラル実現に向けて

当社グループは、自社が排出する温室効果ガスについて2040年度に2013年度比73%削減、2050年度にカーボンニュートラルを目指します。この目標は日本政府の目標と合致

しており、国や社会とともにカーボンニュートラル社会を目指す当社グループの指針にも沿うものです。

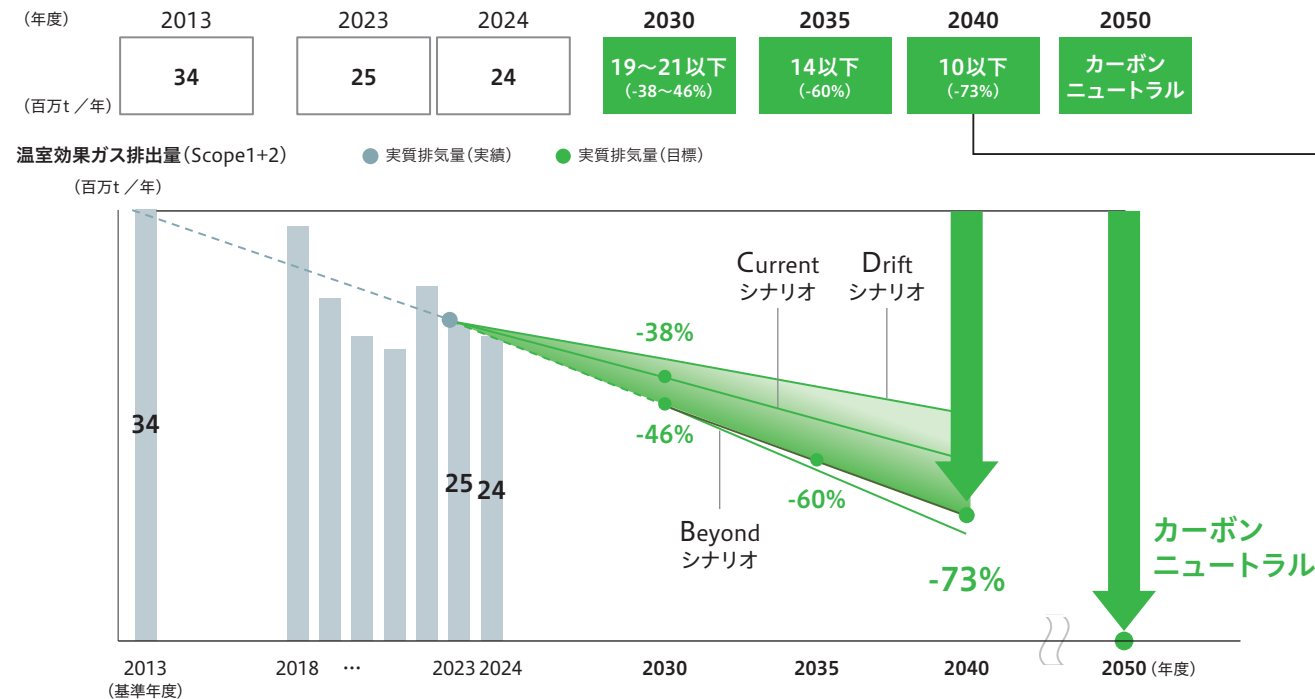
目標達成に向けて、需要に応じた適正な原油処理、省エネ・燃料転換、再生可能エネルギーの利用等による製造・事業の排出削減やカーボンクレジットの活用による排出削減を図り

ます。また、CO₂の地中貯留(CCS)による人為的固定化や、森林カーボンクレジット創出等によるCO₂の自然吸収の増加にも取り組みます。

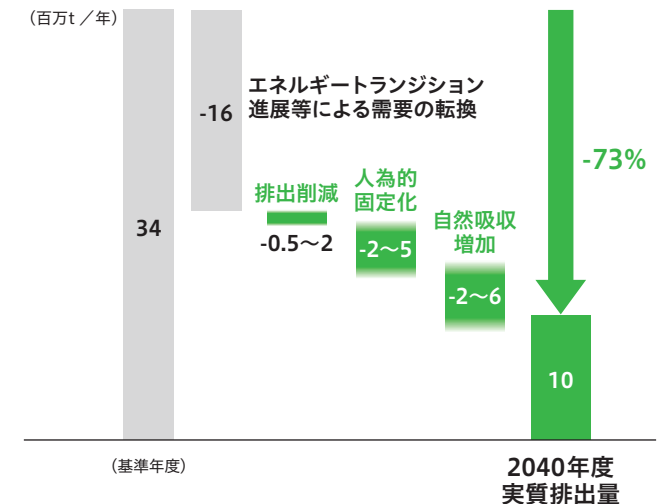
2024年度の排出量実績

2024年度のCO₂排出量(Scope1+2)は24.7百万t(速報値)でした。製油所の効率化に加え、内需減少等により、前年度(25.4百万t)比で減少しました。

ENEOSグループの温室効果ガス排出量目標 (Scope1+2)※



2040年度温室効果ガス排出削減(想定)



※ 温室効果ガス排出量および排出量目標については、今後SSBJ(サステナビリティ基準委員会) 気候変動関連基準の適用を考慮のうえ、必要に応じて変更。政府等により政策・法令等の外部環境が十分に整備され、日本国内全体でNDC(国が決定する貢献)が達成される想定

カーボンニュートラル基本計画2025年度版

社会の温室効果ガス排出削減への貢献
(Scope3・削減貢献)

ENEOSグループは、2050年度カーボンニュートラル実現に向けて、社会における温室効果ガス排出削減の要請に応えるため、トランジションに必要となるエネルギー・素材の供給をリードします。

社会の要請に応じたトランジションおよび
サーキュラーエコノミーの推進

当社グループは、2050年度にScope3を含むカーボンニュートラルを目指しています。一方、想定するシナリオ(P.31参照)には多くの不確実性があります。どのような未来が訪れてもエネルギー・素材を安定供給できるよう、トランジション

を柔軟に推進します。社会の要請に応じ、かつ国や社会と歩調を合わせながら、例えば化石燃料・製品の低炭素化、再生可能エネルギーの拡大、バイオマスや水素の利活用、CCSやCO₂の除去(CDR)による化石燃料の脱炭素化等を進めます。また、循環型社会の実現に向けてサーキュラーエコノミーの取り組み(P.35参照)にも注力します。

2040年度のありたい姿

2050年度カーボンニュートラルに向けて、2040年度にありたい姿を下表のとおり設定しました。エネルギー・素材のトランジションにおいてはCI値と削減貢献量という全体を俯瞰できる目標値とすることで、日々変化する事業環境に応じて、より経済合理性の高い施策を選択していきます。

2050年度カーボンニュートラルに向けた2040年度のありたい姿

エネルギー・素材のトランジション

社会における
トランジションの進展

化石燃料・製品の低炭素化	<ul style="list-style-type: none"> LNG等トランジションを支える低炭素エネルギーの安定供給 削減貢献商品の普及を通じ、社会の低炭素化に貢献
再生可能エネルギーの拡大	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギー電源開発と需給調整の有効活用による収益基盤の確立
バイオマス等の資源利活用	<ul style="list-style-type: none"> バイオ燃料・素材等を通じた低炭素石油製品の普及拡大 SAF・エタノール混合ガソリン・メタノール・バイオケミカルの本格導入
化石燃料の脱炭素化	<ul style="list-style-type: none"> CCSバリューチェーンを構築し、収益化を実現
水素の利活用	<ul style="list-style-type: none"> 国内トップシェアの製造・供給体制を確立 合成燃料の商用プラント稼働(バイオ由来含む)

供給エネルギーのCI(炭素強度)^{※1}
(2020年度基準)

-20~50%

削減貢献量^{※2}
(エネルギー)

1,500万t-CO₂e~

削減貢献量^{※2}
(素材)

350万t-CO₂e~

サーキュラーエコノミーの推進

循環資源の活用・省資源化	<ul style="list-style-type: none"> 循環資源を活用した製品供給の拡大 素材・サービスを通じた省資源化への貢献
--------------	---

グリーンケミカル比率^{※3}

~35%

グリーン潤滑油生産量

~20万kL

※1 供給エネルギーのCI(エネルギー供給量(MJ)あたりのCO₂排出量(g)の指標)については、今後SSBJ(サステナビリティ基準委員会)気候変動関連基準の適用を考慮のうえ、必要に応じて変更

※2 削減貢献量は、GXリーグの指針に基づき経済産業省の分野別技術ロードマップに整合する排出削減施策を対象に推算 ※3 ナフサクラッカー由来の製品生産量に対するグリーンケミカルの製品比率

カーボンニュートラル基本計画2025年度版

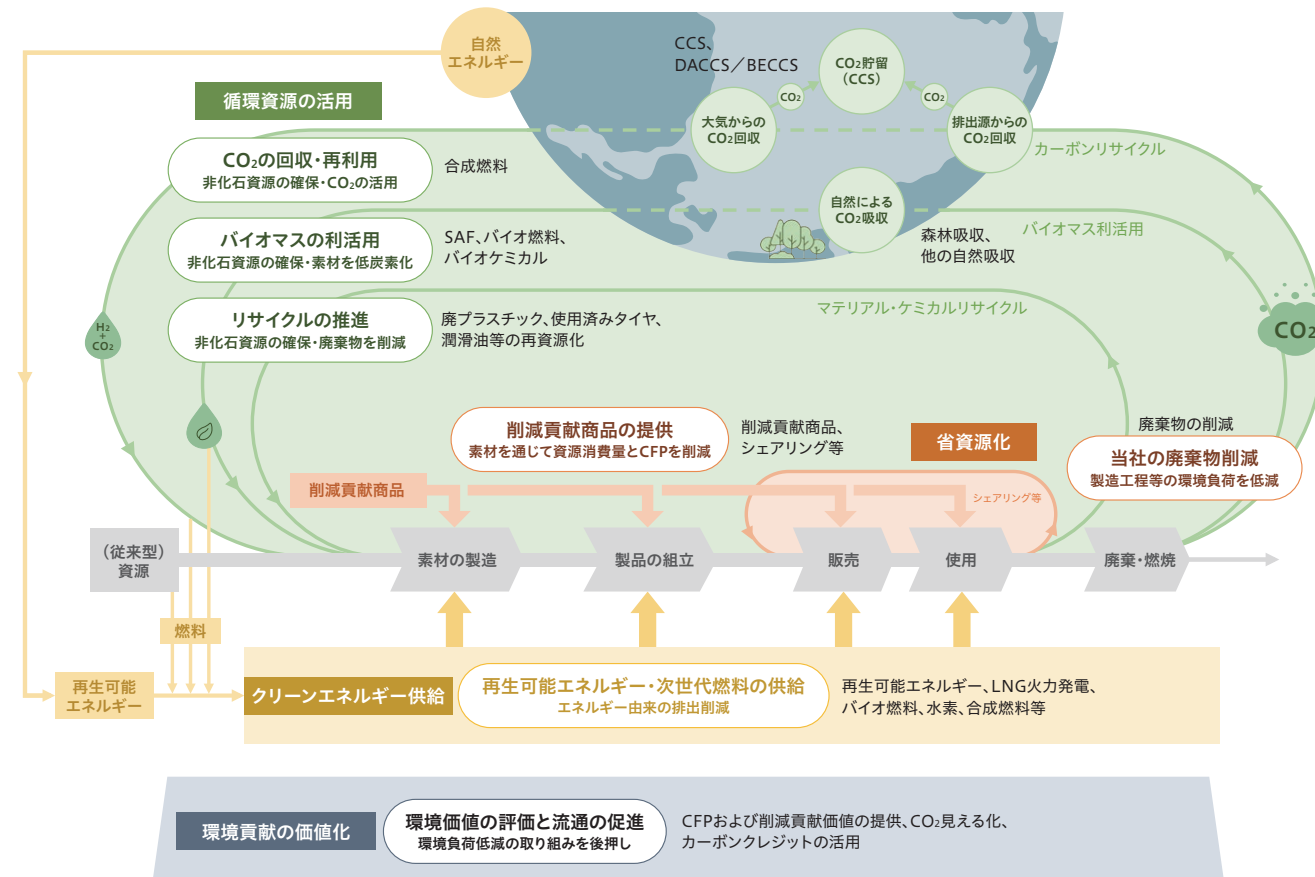
サーキュラーエコノミーの推進

社会が、大量消費型のリニアエコノミー※6から資源循環型のサーキュラーエコノミーへと移行しつつあります。3Rから一歩進み、製品設計段階からの配慮、メンテナンスによる製品寿命の延長、リースやシェアリングによる利用効率の向上等

も重視されています。当社グループは、素材・サービス分野において原料の非化石資源化やシェアリングビジネスに取り組むことで、サーキュラーエコノミーを推進し、カーボンニュートラル・循環型社会の実現に貢献します。

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

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



循環型社会実現に向けたENEOSグループの行動指針

当社グループは、循環型社会実現に向けて3つの行動指針を定め、それら指針のもとに取り組み領域を特定しています。

素材・サービス領域では、循環資源を活用した製品の供給や省資源化に取り組みます。エネルギー領域では、資源循環に必要なクリーンエネルギーの供給を担うことでサプライチェーン全体のCO₂排出を削減します。そして、消費者の行動変容や環境貢献の価値化といった社会変化を機会と捉え、社会から求められる製品・サービスを供給します。

循環型社会実現に向けたENEOSグループの行動指針

- 限りある資源を守る
従来型資源に依存しない素材づくりや
省資源化への要請の高まりに対応
- 環境への負荷を減らす
廃棄物の利活用およびサプライチェーン全体の
CO₂排出削減に向け国・社会との連携を推進
- 社会変化を機会と捉える
消費者の行動変容や環境貢献の価値化に伴う
社会ニーズをとらえた製品・サービス・価値の提供

カーボンニュートラル基本計画2025年度版

2024年度の取り組み・活動事例

当社および社会の温室効果ガス排出削減に向けて、それぞれ方針を立てて諸施策を実行しています(下表参照)。

当社の温室効果ガス排出削減

温室効果ガスの排出削減では、2024年10月、ENEOSが国内潤滑油業界で初めて、潤滑油・グリース製品のCFP※1提供を開始しました。CO2排出の見える化とCFP算定体制の構築

を進めています。

CO2の人為的固定化による削減では、2024年10月に当社グループの進める2件のプロジェクトが「先進的CCS事業に係る設計作業等」に採択されました。CO2の分離回収から輸送、貯留まで一貫したCCSバリューチェーンの構築を目指します。

CO2の自然吸収増加においては、2024年度に連携を始めた森林公社・組合を含め、これまで6件の連携先とJ-クレジット※2創出に向け取り組みを進めています。

※1 Carbon Footprint of Products

※2 温室効果ガスの排出削減量や吸収量をクレジットとして国が認証する制度

社会の温室効果ガス排出削減への貢献

エネルギー・素材のトランジションにおいては、五井LNG火力発電所の全基運転開始、再生可能エネルギー発電所の運転開始、石油元売りで初のSAF輸入販売、合成燃料を使用した大阪・関西万博シャトルバスの運行等を進めています。

サーキュラーエコノミーの推進においては、使用済み潤滑油を活用した低炭素基油の製造に成功しました。また(株)ブリヂストンおよび日揮ホールディングス(株)と、植物資源由来の合成ゴムを使用したタイヤの商業化に向けた連携を強化しています。

当社の温室効果ガス排出削減※3

取り組み方針	ENEOSグループの施策	2024年度の進捗・活動事例
温室効果ガスの排出削減	<ul style="list-style-type: none">● (需要に応じた) 適正な原油処理● 製造・事業の排出削減(省エネ・燃料転換・再生可能エネルギー利用等)● カーボンクレジット等※4の活用	<ul style="list-style-type: none">● 製油所の効率化等により、2024年度のScope1,2排出量は24.7百万t(速報値)となり、前年度(25.4百万t)比で減少
CO2の人為的固定化による削減	<ul style="list-style-type: none">● CCS(CO2の回収・貯留) (CCSを活用したBECCS※5・DACCS※6等の新規手法を含む)	<ul style="list-style-type: none">● 令和6年度「先進的CCS事業に係る設計作業等」にマレー半島沖北部プロジェクトおよび九州西部沖プロジェクトが採択
CO2の自然吸収増加	<ul style="list-style-type: none">● 森林吸収等※7によるカーボンクレジット創出	<ul style="list-style-type: none">● わかやま森林と緑の公社、ふくしま緑の森づくり公社、北海道鶴居村森林組合と連携協定を締結

社会の温室効果ガス排出削減への貢献

取り組み方針	ENEOSグループの施策	2024年度の進捗・活動事例
エネルギー・素材のトランジション	<ul style="list-style-type: none">● 化石燃料・製品の低炭素化(LNG・削減貢献商品)● 再生可能エネルギーの拡大(電源開発・需給調整)● バイオマス等資源の利活用(バイオ燃料・グリーン素材)● 化石燃料の脱炭素化(CCS・CDR※8)● 水素の利活用(水素・合成燃料※9)	<ul style="list-style-type: none">● LNGを燃料とする五井火力発電所が全基稼働開始● 計9カ所の陸上風力・太陽光発電所が運転開始● 石油元売り初のSAF輸入・日本航空(株)への供給を開始● 令和6年度「先進的CCS事業に係る設計作業等」に当社グループの2プロジェクトが採択● 合成燃料を使用した大阪・関西万博シャトルバスを運行
サーキュラーエコノミーの推進	<ul style="list-style-type: none">● 資源循環の活用、省資源化、クリーンエネルギー供給、環境価値の価値化	<ul style="list-style-type: none">● 使用済み潤滑油を活用した低炭素基油の製造に成功● 植物資源由来の合成ゴムを使用したタイヤの商業化に向けた連携を強化

※3 削減・吸収除去双方の取り組みを含む。吸収除去はバリューチェーン外の緩和活動として実施。クレジット創出を通じて自社排出のオフセットにも適用

※4 非化石証書等を含む

※5 バイオマス発電時に排出されたCO2の回収・貯留

※6 大気からのCO2の直接回収・貯留

※7 植林・森林管理に加え、ブルーカーボン・水田メタン抑制等の自然吸収・排出削減手法を含む

※8 CO2の除去

※9 バイオ由来を含む

Chapter 4

事業戦略

38 事業の全体像

41 事業別戦略

41 石油製品ほか

43 石油・天然ガス開発

44 機能材

45 電気

46 再生可能エネルギー



事業の全体像 At a Glance

石油製品ほか

基盤・素材事業

- 石油製品の精製・販売
ENEOSブランドのサービスステーション(SS)を全国に展開
- 潤滑油製品の開発・製造・販売
- 石油化学製品の製造・販売

国内燃料油
販売シェア

約50%

海外16カ国
23拠点を展開



SS



潤滑油製品

低炭素事業

- バイオ燃料の供給

今後の計画

2028年度以降に
年間40万kLのSAF製造を目指す



SAF製造の推進

脱炭素事業

今後の計画

水素・合成燃料等の次世代脱炭素技術の実装に向け
政府や他企業とも連携したバリューチェーンの
早期開発・実装を推進



水電解設備(中央技術研究所)

機能材

- エラストマー等
の高機能素材の
製造・販売

環境負荷低減に貢献する
世界トップクラスの技術を誇る
製品群



低燃費タイヤ素材

石油・天然ガス開発

石油天然ガス開発

- 石油および天然ガス
開発、生産および販売

原油・天然ガス 権益生産量

10万バレル/日
(原油換算: 2024年度実績)



ランドン油田

CCS※2/CCUS※3

- CCS/CCUS事業の推進

今後の計画

CCS/CCUSの早期実装
に向けた取り組みを
国内外で推進



Petra Nova CCUS プロジェクト

電気

- 発電から小売まで一貫した
供給体制をもつ電気事業を
中心に、VPP事業、都市ガ
ス事業、海外事業を展開

発電容量

220万kW※4
(2025年6月末時点)



五井火力発電所

再生可能エネルギー

- 再生可能エネルギーの
開発・発電・販売

電源容量(稼働中+建設中)

138万kW※4
(2025年6月末時点)



うるまメガソーラー

※1 ガソリン、灯油、軽油、A重油の合計

※2 Carbon dioxide Capture and Storage: CO₂の回収・貯留

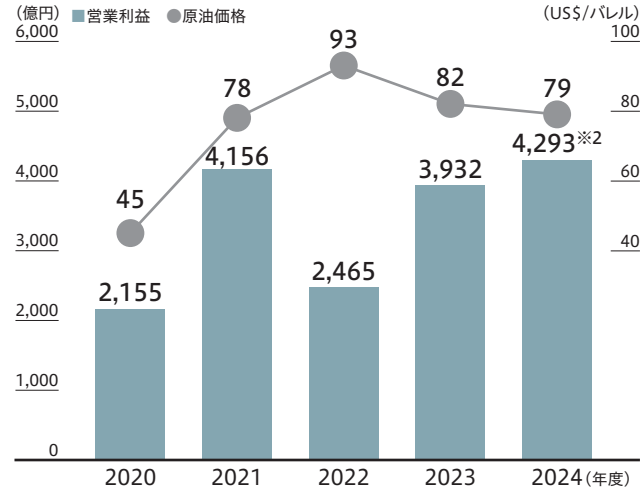
※3 Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage: CO₂の回収・有効利用・貯留

※4 ENEOSグループの持分容量ベース

事業の全体像

2024年度業績サマリー

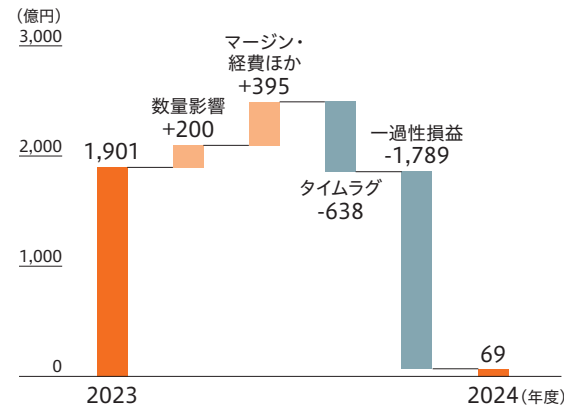
営業利益推移※1



※1 石油製品ほか事業は在庫影響除き営業利益
 ※2 非継続事業を含む実質営業利益(在庫影響除き)

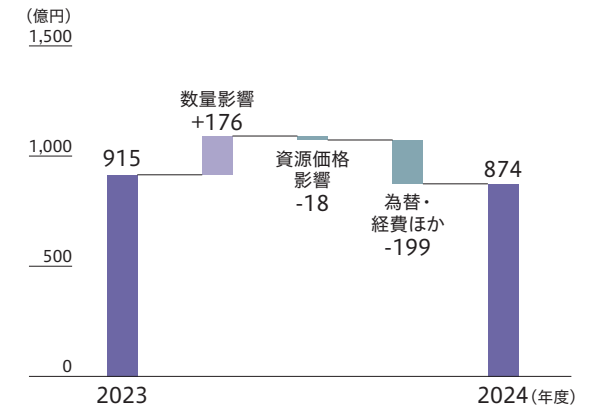
石油製品ほか

2024年度 在庫影響除き営業利益 増減(前年度比)



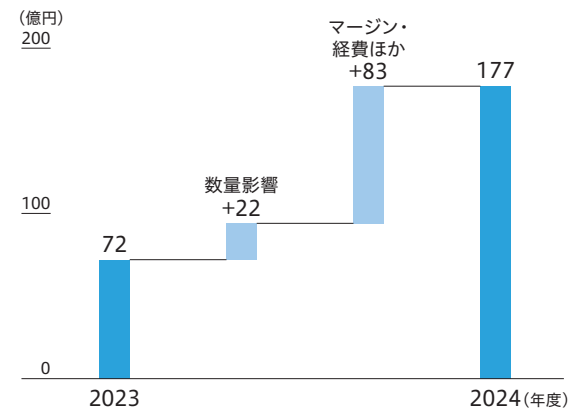
石油・天然ガス開発

2024年度 営業利益 増減(前年度比)



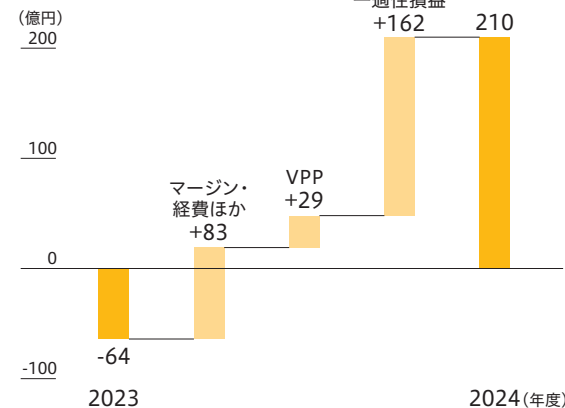
機能材

2024年度 営業利益 増減(前年度比)



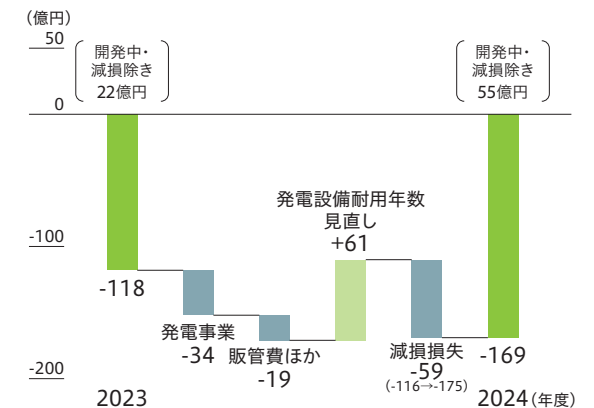
電気

2024年度 営業利益 増減(前年度比)



再生可能エネルギー

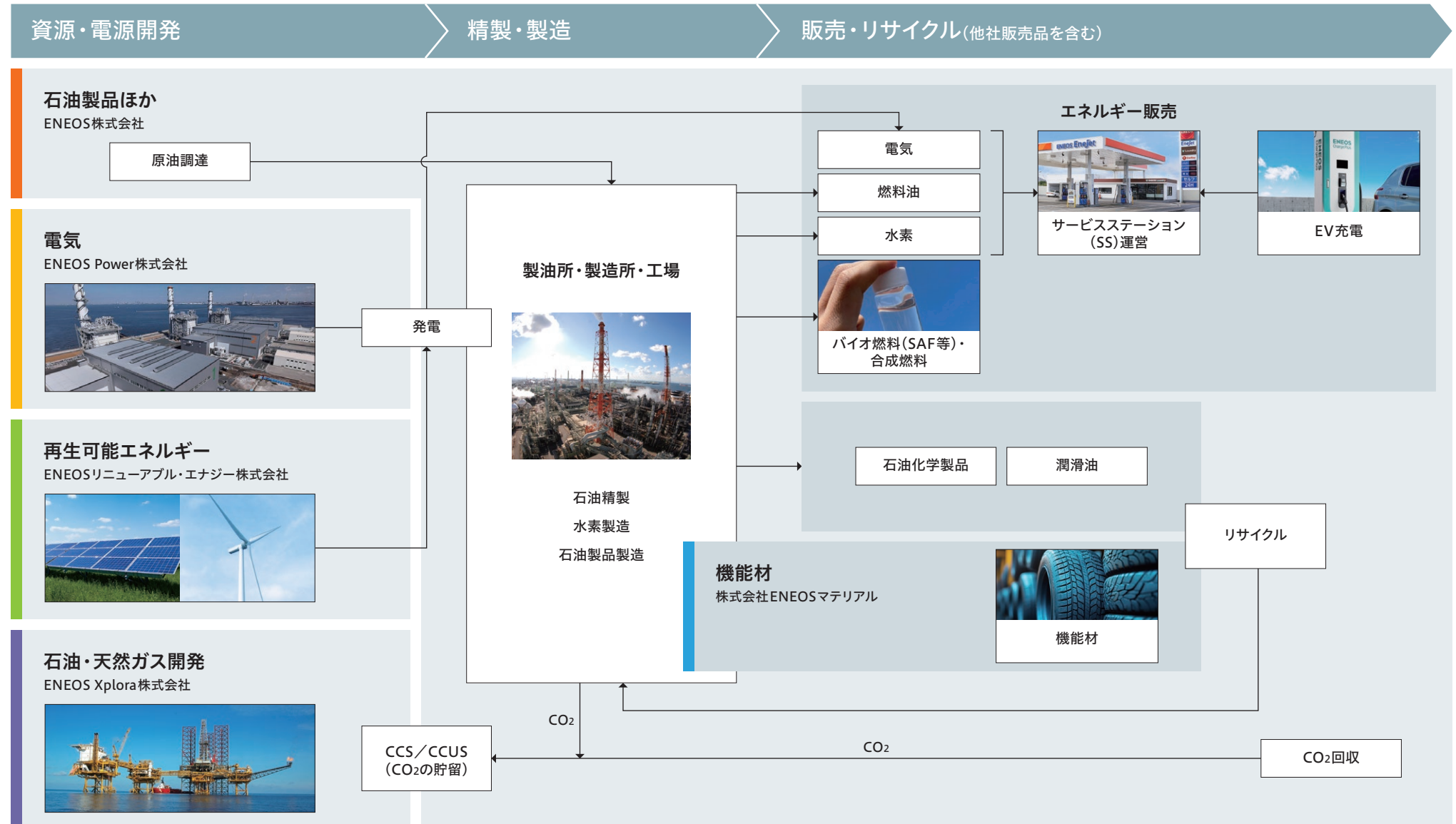
2024年度 営業利益 増減(前年度比)



事業の全体像

バリューチェーン

社会ニーズに応える多様なエネルギーの開発に取り組み、さまざまなシナリオに対応

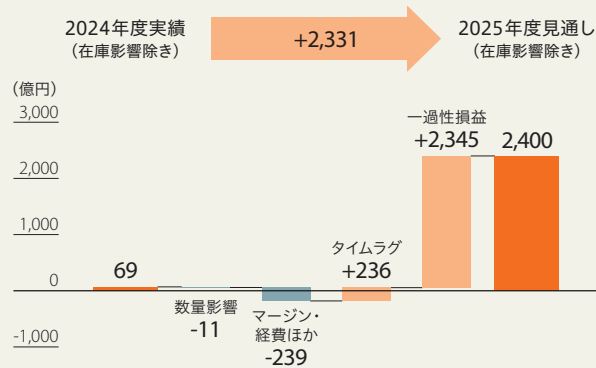


事業別戦略

石油製品ほか

キャッシュインの最大化と 低炭素・脱炭素供給基盤の 確立を目指す

在庫影響除き営業利益の増減見通し



2027年度目標

在庫影響除き営業利益	2,500億円
ROIC	5.3%



強み

基盤・素材事業 石油製品・化学品

- ・国内燃料油販売シェア約50%、全国約1万2千カ所のサービスステーション(SS)
- ・東南アジアを中心に海外16カ国に展開する23の拠点網
- ・アジア有数の基礎化学品供給能力

低炭素事業

バイオ燃料(SAF等)・グリーン素材

- ・潜在顧客に隣接した石油精製販売サプライチェーンのアセット(製油所・製造所 全国11拠点)
- ・世界で初めて検証に成功したDirect MCH[※]技術
- ・国内初となる原料から一貫製造可能な合成燃料製造実証プラントで培った技術力

※ 電解セルでMCH[水素キャリア]を直接合成する技術

脱炭素事業

水素・合成燃料

2024年度の事業環境と実績

国内向け燃料油販売では、自動車の低燃費化を主因とする構造的な需要減少が続く一方、マージンは堅調に推移しました。

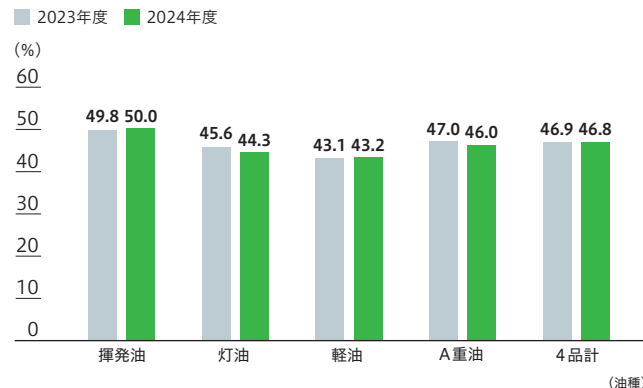
製油所の計画外停止の割合(UCL[※])は、工事品質の向上、検査・監視の強化により、2023年度の7%から、2024年度は5%に改善しました。2024年5月には、川崎製油所で世界初のAIによる原油処理装置の自動運転を実現しました。また、川崎製油所のエチレン装置および横浜製造所に関する生産

縮小・停止に向けた検討を実施し、生産・供給体制の再構築を通じた競争力の強化と最適化を進めています。

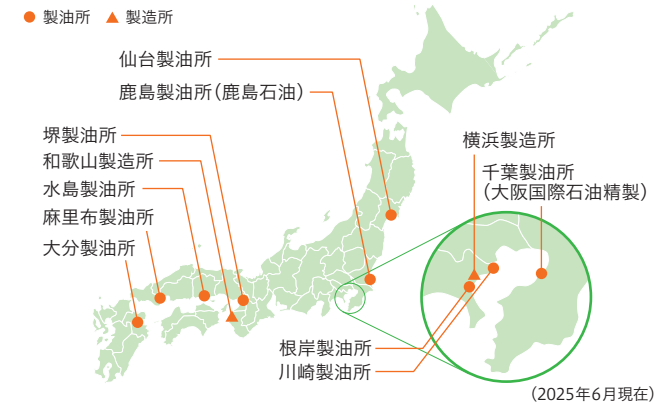
低炭素・脱炭素事業では、国内石油元売りとして初めてSAFを輸入し供給を開始したほか、精製機能を停止した和歌山製造所におけるSAF自社製造に向けた基本設計を三菱商事(株)と合同で開始しました。また、2024年9月には、国内で初めて合成燃料の製造を開始し、製造した合成燃料は実際に2025年大阪・関西万博のシャトルバスに使用されています。

※ Unplanned Capacity Loss

日本国内の燃料油販売シェア



日本国内における製油所・製造所の配置



安全第一のもと 製油所の稼働率向上や 早期収益化事業の強化に努めます。



ENEOS株式会社
代表取締役社長 社長執行役員
山口 敦治

当社は、すべての事業活動において、『安全』と『コンプライアンス』を最優先にすることを「グループ安全理念」として掲げており、協力会社従業員の方々も含めた全社的な安全諸活動、および安全教育の充実を図り、事故・労働災害ゼロを目指しています。そのような中、昨年、本年と重大な労働災害が発生し、尊い命が失われたことは痛恨の極みであり、このような事故を二度と起こさないよう、もう一度当社「グループ安全理念」に立ち返り、事故防止に有効な対策を深掘りするとともに、現場に浸透するよう実行してまいります。安全で信頼される ENEOS を実現するため、私自身が先頭に立ち、全社一丸となり信頼回復に全力を尽くしていく所存です。

中期経営計画の達成に向けた戦略

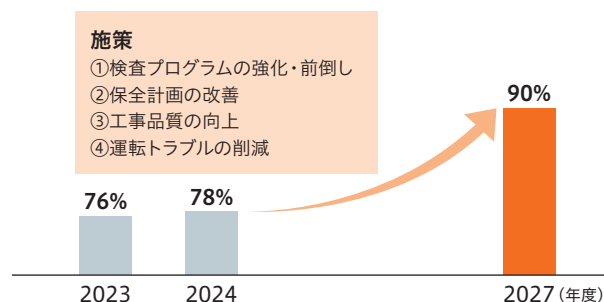
第4次中期経営計画ではS+3Eを大原則とし、「さらなる効率化と早期収益化事業の強化を通じたキャッシュ

イン最大化」を当社事業の柱に掲げました。

「さらなる効率化」については、製油所稼働率向上が最重点課題です。製油所トラブルの抑制に向けて、①検査プログラムの強化・前倒し、②保全計画の改善、③工事品質の向上、④運転トラブルの削減の4本柱にこれまで以上に注力していくとともに、適正な補修費の投入を通じ、2027年度において稼働率90%（定修除き）の達成を目指し、取り組みを加速します。また、安全を最優先としつつ、各所のベストプラクティス展開を通じた定期修繕期間の短縮に対する取り組みも進めます。これらの取り組みにより、安全安定かつ競争力のある供給体制を構築します。

「早期収益化事業の強化」については、オーガニック成長の観点からの戦略投資の実行に加え、積極的なM&Aの活用を通じて成長機会を追求します。基盤事業においてはアセット獲得を通じた海外燃料油事業拡大の検討や、

製油所稼働率（定期修繕除き）の実績と目標



年々増加するインバウンド需要に対応したジェット燃料関連の設備増強などを計画しています。低炭素事業では、和歌山製油所跡地における国内最大規模となるSAFの自社製造をはじめとしたバイオ燃料供給に向けて着実に準備を進めます。

さらに上記の事業計画を実行するための手段として、デジタル活用を戦略的に推し進めます。特にAIについては各種リソース（在庫、配船など）の最適化やAI・ロボティクスによる自律的な製油所の操業、デジタルマーケティングを通じた商品・サービスの提供など、供給・製造・販売のすべての領域で活用してまいります。デジタルマーケティングについては、2千万データを有する ENEOS アプリを通じて顧客一人ひとりのニーズを捉えるとともに新たな顧客体験の提供を通じ、同アプリがカーライフ全般の基盤となるよう注力してまいります。

ENEOSアプリによるデジタルマーケティングのイメージ



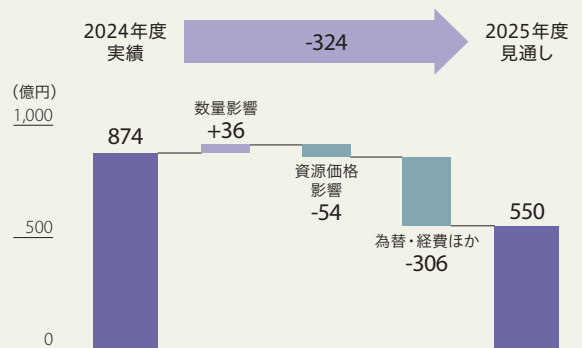
※ タイヤ・バッテリー・アクセサリ

事業別戦略

石油・天然ガス開発

LNG開発と
環境対応型事業の
二軸経営を推進

営業利益の増減見通し



2027年度目標

営業利益	620億円
ROIC	6.8%



強み

低炭素事業
LNG開発

- ・東南アジア・オセアニアにおける長年の実績・知見
- ・マレーシア：権益取得から約40年にわたるオペレーター実績、日本海洋掘削のドリリング技術、国営石油会社との良好なリレーションシップ等

脱炭素事業
CCS

- ・Petra Nova CCUS プロジェクト(米国)[※]にて蓄積した貯留ノウハウ(2025年2月 CO₂回収量500万t達成)

[※] 火力発電の排気ガスからCO₂を回収し油田に圧入することで原油を増産するプロジェクト

2024年度の事業環境と実績

2025年1月に、JX石油開発からENEOS Xploraに事業会社名を変更しました。石油・天然ガス開発に環境対応型事業を加えた二軸経営を推進しています。2024年度は、インドネシアのタングーLNGプロジェクト拡張計画の最終投資を決定しました。また、米国Petra Nova CCUS プロジェクトでCO₂回収量500万tを達成、世界に先駆けて大規模な実績を上げました。

主な石油・天然ガス開発プロジェクトの販売量／埋蔵量

国／地域	販売量 (千boed ^{※1}) 2024年度			埋蔵量 (百万boe ^{※2}) 2025年3月末
	合計	油	ガス	
米国	3.6	3.0	0.6	13
ベトナム	3.3	2.7	0.6	12
マレーシア	28.4	4.2	24.2	35
インドネシア	31.2	1.1	30.1	116
パプアニューギニア	13.9	2.7	11.2	52
UAE・カタール 他	14.6	14.2	0.4	62
合計	95.0	27.9	67.1	290

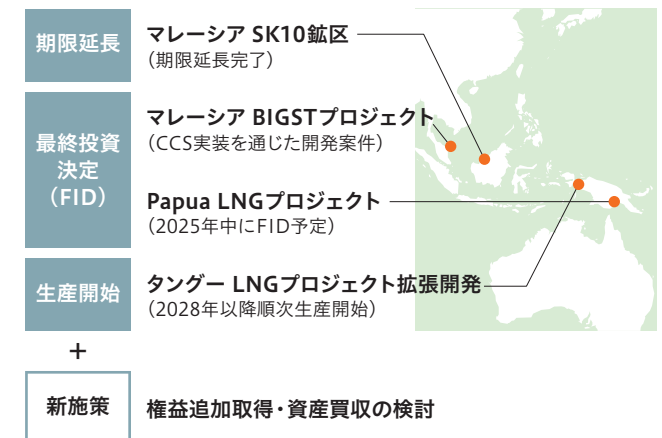
^{※1} Barrel Oil Equivalent per Day

^{※2} Barrel Oil Equivalent (原油換算/バレル)

中期経営計画の達成に向けた戦略

低炭素ソリューションとして重要性を増すガス・LNG開発に一層注力します。Papua LNGプロジェクトの最終投資決定等、既存プロジェクトの推進に加え、権益追加取得・資産買収の検討を進めます。またエネルギー転ジションのトレンドを踏まえ環境対応型事業も推進し、国内外の支援制度や自社の知見を活かしてCCS/CCUSの社会実装に取り組みます。

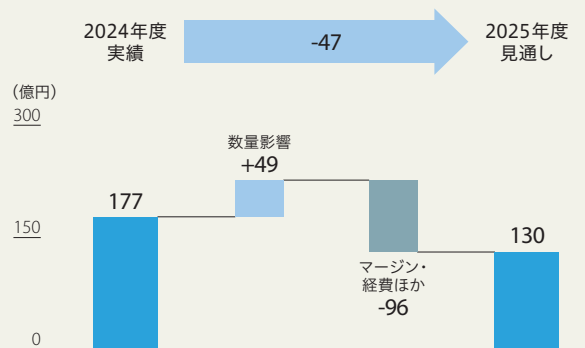
ガス・LNG事業強化・拡充の進捗



事業別戦略 機能材

低燃費タイヤ材料の拡販と 生産性向上による 収益改善に注力

営業利益の増減見通し



2027年度目標

営業利益	210億円
ROIC	7.1%



強み

基盤・素材事業 高機能素材

- ・主要タイヤメーカーと密に連携した共同開発
- ・日本、タイ、ハンガリーの3極生産体制
- ・グローバルな営業拠点網に強みを持つ低燃費タイヤ材料

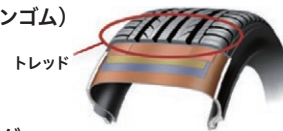
2024年度の事業環境と実績

機能材セグメントの中核を担うエラストマー事業では、タイヤのトレッド(接地面)に使用される高性能ゴム「溶液重合スチレン・ブタジエンゴム(SSBR)」を主力とし、低燃費・高グリップ・高耐久性を備えた次世代タイヤの性能向上に貢献しています。モビリティ分野の進化と環境負荷低減を支える素材として、SSBRの価値が高まる中、2024年度はグローバル市場の需要を捉え、高付加価値製品を拡販し、販売数量は過去最高を記録しました。今後も、持続可能なモビリティ社会の実現に質する先進的な製品の開発と安定供給に取り組んでいきます。

戦略事業の主な製品

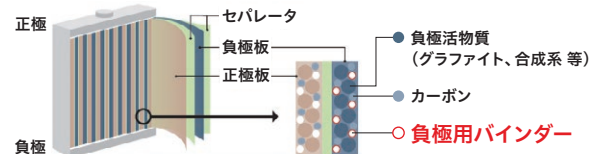
● SSBR(溶液重合スチレン・ブタジエンゴム)

高いグリップ力と低い転がり抵抗を両立し低燃費化に貢献



● リチウムイオン電池 負極用バインダー

優れた接着性と耐久性を実現し、電池の性能向上、EV化に貢献

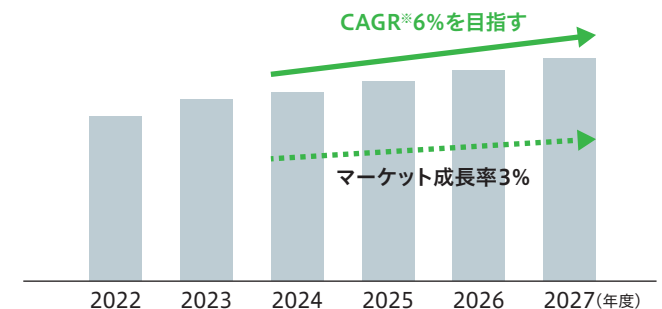


中期経営計画の達成に向けた戦略

SSBRについて、マーケット成長率を上回る成長を果たすべく、技術の差別化と重点投資を進めます。収益改善に向けた生産性向上にも取り組みます。リチウムイオン電池の負極用バインダーについては、技術サービス等を活用して激しい競争環境下においても受注拡大を目指します。

2025年度は、インフレや設備投資等による固定費増、前年度対比でのブタジエン市況下落影響等による減益を見込む一方、計画達成に向けて販売数量の積み上げや生産性向上による収益改善を着実に進めます。

SSBR販売数量計画

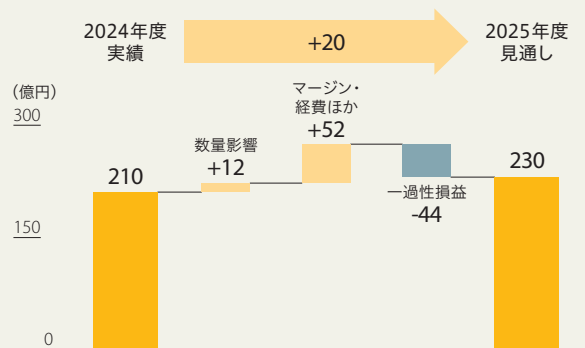


※ Compound Annual Growth Rate : 年平均成長率

事業別戦略 電気

競争力ある電源と AIを活用して 高い資本効率を実現

営業利益の増減見通し



2027年度目標

営業利益	200億円
ROIC	8.8%



強み

基盤・素材事業 発電・小売・VPP

- ・最新鋭・高効率のLNG発電所の保有等を通じた高い資本効率
- ・全国に広がるサービスステーション(SS)をはじめとした広範な顧客接点
- ・AIを活用したVPPシステムによる蓄電池の最適運用ノウハウ

2024年度の事業環境と実績

LNGを燃料とする最新鋭・高効率の五井火力発電所の全基稼働に伴う調達コストの改善や大型蓄電池の需給調整市場での活用により収益が拡大しました。

小売部門では、顧客ニーズに合致したメニューやサービスの登場によって市場競争が激化する中、当社グループの顧客接点等を活用し、新たな顧客層を対象とした電気料金メニューの提供を開始しました。

※1 Renewable Energy 100%の略称。事業活動で消費するエネルギーを100%再生可能エネルギーで賄うことを目指す国際的な取り組み

※2 Virtual Power Plant (バーチャルパワープラント)

主な蓄電所

根岸

需要家併設
5MW/10MWh



室蘭

系統用 50MW/88MWh



千葉(2027年度以降運転開始予定)

系統用 100MW/202MWh

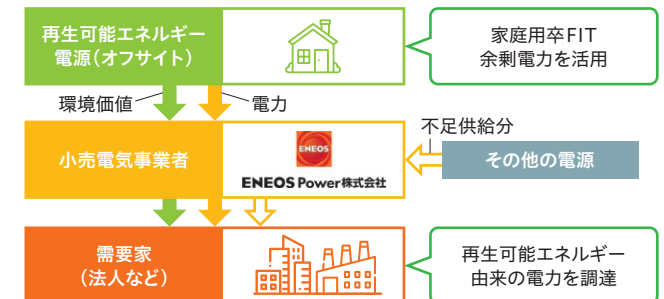


中期経営計画の達成に向けた戦略

収益向上を目指して諸施策を実行します。

五井火力発電所の安定操業体制を早期に確立するとともに、省エネ法やRE100^{※1}に対応する再生可能エネルギーをオフサイトPPAなどを通じて拡販します。一方でリスク対策として、電力市場の価格変動リスクを定量化する評価モデルの導入や、デリバティブ取引の活用を推進します。VPP^{※2}事業では、自社開発したAI搭載の最適化システム(hammock® Pro)を活用し、大型蓄電池の効率的な運用と安定供給の両立を図るとともに、太陽光併設蓄電池ビジネスへの参入についても検討します。

卒FIT電源^{※3}を活用したオフサイトPPAのイメージ



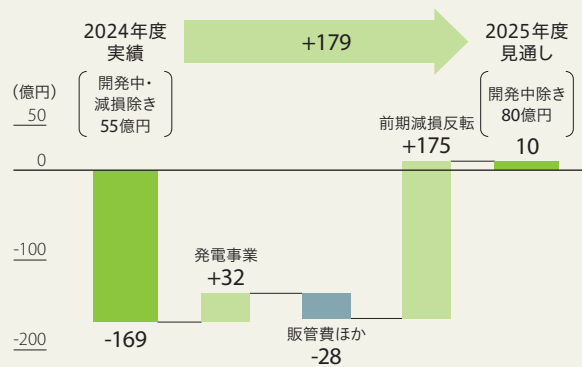
※3 固定価格買取制度(FIT)による買取期間が終了した再生可能エネルギー電源。FITは、再生可能エネルギーで発電した電力を固定価格で電力会社が買い取るもの

事業別戦略

再生可能エネルギー

資本効率向上を重視して 脱炭素社会への貢献と 経済性確保を両立

営業利益の増減見通し



2027年度目標

営業利益	130億円
ROIC(開発中除き)	3.2%



強み

脱炭素事業 再生可能エネルギー

- ・ENEOSリニューアブル・エナジーの高い電源開発能力(太陽光・風力発電所発電容量:国内第2位級)
- ・サイト開発から運営、売電までの一貫体制

2024年度の事業環境と実績

2024年度はインフレによる資機材調達コストの高騰など厳しい事業環境にあったものの、資本効率を重視したプロジェクト管理を経て計9カ所の陸上風力・太陽光発電所が運転開始しました。また、収益向上策として、電力購入契約(PPA)の着実な積み上げ、既存発電所のリパワリングによる発電効率の向上にも取り組みました。

業績については、営業利益が金利上昇等による減損損失の計上を主因にマイナスとなりました。ただその中で、開発中案件にかかる先行支出と減損損失を除いた実質的なプロジェクト利益については黒字を確保しました。

うるまメガソーラー発電所

- 太陽光パネル入れ替えによるリパワリングを実施
- 近年の太陽光パネルの性能向上と価格低下により、発電効率の向上に寄与

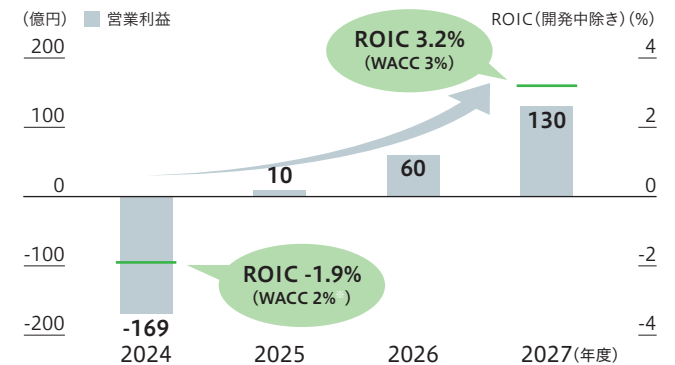


中期経営計画の達成に向けた戦略

さらなる収益向上を目指し、需要家とのPPA締結に引き続き注力します。また、蓄電池の活用拡大も本格化し、2026年度に200MW超の太陽光発電所への併設を計画しています。蓄電池は、出力抑制による機会損失の回避と売電タイムシフトによる収益向上を期待でき、その有効性を小規模案件で確認済みです。

これらに加え、投資のさらなる厳選、キャピタルリサイクルも視野に入れた打ち手の検討等で資本効率を徹底的に追求し、2027年度に開発中案件を除きROIC3.2%を目指します。

第4次中期経営計画期間の営業利益・ROIC(開発中除き)



※ 第3次中期経営計画策定時の水準

Chapter 5

ESG経営

- 48 ESGマネジメント
 - 48 投資家との対話
- 54 コーポレートガバナンス
 - 54 取締役会議長メッセージ
 - 67 CROメッセージ
 - 70 CCOメッセージ
- 72 環境・社会性



ESGマネジメント

投資家との対話

適切な情報開示と投資家とのエンゲージメント強化に 引き続き努めています。

投資家と社外取締役2名とのスモールミーティングを2025年3月に開催しました。
当日の質疑応答内容の一部を要約してここに報告します。



Q1 組織風土改革の進捗

A1 経営層が対話と実行施策を率先

投資家 企業文化や組織風土について、変化を感じたエピソードや改善を図った点があるか。また、多様性のある経営人材プールをつくるにあたり、経営幹部・中堅クラスにおける外部人材の登用状況に関する意見を聞きたい。

川崎 先の不祥事の反省から、企業風土改革に取り組んでいる。「従業員が安心し、誇りを持って働ける環境の再整備」に向

けたプロジェクトが発足し、その中で「みんなが安心して働くための3か条」をつくった。当社とENEOSの社長も精力的に事業所等を回って、3か条の定着に努めている。トップから変わる、と決めて行動したことはとても良かった。従業員エンゲージメントの調査結果にも改善傾向が見え始めている。

次に、多様性の観点について、当社には女性常務、グループ会社には女性社長もいて、一定以上の多様性は確保されている。また、取締役会構成の7割を社外取締役としており、これも改革につなげていこうという経営の意思だと認識している。

栃木 往査や現場従業員との面談で、ガバナンス改革や企業風土改革、意識改革にまじめに積極的に取り組んでいることが肌で感じられ、経営の姿勢や意欲が伝わっていると感じている。製油所で女性を運転員として採用するなど、多様な人材が活躍できる方法を会社が模索して登用・採用に努めている。エネ

ギー業界の経験を持たない人材を社外取締役に登用する姿勢も、企業風土やガバナンスの改革に向けた取り組みの好例であり、そのような取り組みがグループ全体で広く行われている。

Q2 グループガバナンスのあり方

A2 戦略的ポートフォリオ経営につながる グループ内コミュニケーションを模索

投資家 持株会社としてのガバナンスに対する現状の評価や課題を聞きたい。関連して、傘下の事業子会社やCxOとのコミュニケーション状況について、社外取締役の関与の程度や頻度はどうか。また、純粋持株会社制やCxO体制の導入によって、経営の意思決定に変化はあるか。

栃木 2024年度は新しい体制で、グループ全体のリスク管理や投資戦略、人材戦略を含むガバナンス全体の改革に取り組んだ。課題と感ずる点は取締役や経営陣に共有し、ガバナンス体制の改善を続けている。

現時点の課題の1つ目はコミュニケーションである。当社が戦略的ポートフォリオマネジメント経営をリードするには、事業子会社との密接なコミュニケーションが不可欠であり、現在、効果的なコミュニケーションの取り方を模索している。

2つ目は、各事業子会社に関与する度合いである。当社が深入りしすぎると事業子会社の自主的な経営判断が妨げられ、一任すると当社のモニタリング機能が働かない。良いバランスを見つけることが2025年度の課題である。

3つ目は、新しいガバナンスプロセスを当社と各事業子会社に定着させていくことである。新しく取り入れた投資判断のプロセスや各CxOの連携、事業子会社とのやり取りなど、充実

スモールミーティングの概要

開催日 2025年3月27日

会場 当社本社

当社出席者 社外取締役 取締役会議長 川崎 博子
社外取締役 監査等委員会委員長 栃木 真由美

参加者 機関投資家 5社5名

ESGマネジメント

投資家との対話

した議論が不可欠である。コミュニケーションを取ったうえで新しいガバナンスプロセスを定着させることが極めて重要であり、引き続き取り組むべき大きな課題と認識している。

Q3 社外取締役の構成と役割

A3 長期ビジョン実現に必要なスキルセットを取締役会全体でカバー

投資家 社外取締役に製造業や技術系のバックグラウンドを持つ方がいないようだが、現状の体制について、スキルセットの観点から十分であると考えているのか。社外取締役として、どのような知見や経験をもとに役割を果たしていくのか。特に、基盤事業およびエネルギー・トランジションに向けた執行側の取り組みについて、監督側の立場として、どのような点を意識してモニタリングしているか。

栃木 長期ビジョンの実現に向け、社内、社外の実務者はそれぞれ違った分野のスキルセットを持っている。取締役会全体で見れば十分にカバーされていると考える。

自分自身が社外取締役として果たす役割については、金融業界の厳しいリスク管理やコンプライアンス体制のもとで会計監査・業務監査・コンプライアンス業務等に従事してきた経験に基づく貢献をすることだと考えている。リスク管理のあり方や

コンプライアンスマインドセットの醸成などの観点から、伝統的な体制の中で成功体験を積んできた当社とは全く違う分野での経験を私は有している。そうした点で役立つことを心掛けている。計画の進捗状況や社会の動きと、当社の意識との間にずれがないか、また、それに応じた計画の修正・遂行をしているかのモニタリングにも注力している。

Q4 取締役選任プロセスの見直し

A4 リスクチェックや適所適材の配置を徹底

投資家 取締役の選任プロセスの見直しを受けて、従来の候補者から変化が見受けられるか。派閥の形成が懸念されるようなことはないか。

川崎 二度にわたる不祥事を受け、アルコールが絡む場面、その他各種ハラスメントのリスクをチェックするなど、対策を行っている。その結果として、先の解任に類するリスクのある経営幹部は現在、いないと考えている。

当社は多くの企業が統合して現在に至るので、かつての所属会社の派閥を懸念されると思う。しかし今は、人材配置に関して「適材適所」から、適所に適材を充てる「適所適材」へと発想を転換した。そうすることで、派閥人事ではなくポストごとに求められる人材が登用されると思う。

Q5 サステナブルな経営に向けて

A5 新たなガバナンスを定着させて明日のエネルギー供給を支え続ける

投資家 サステナビリティ経営に対する現状の評価と課題、自社の将来像や未来に期待することについて聞きたい。



川崎 エネルギー会社としてESGの重点項目を自覚し、バランスの良い経営をすることが大切と考えている。FTSE、MSCI等の外部評価も常に意識している。

サステナビリティ経営に関して私自身の考えは、1つは安定操業・安定供給、人々が石油・エネルギーを意識せずに普通に暮らせること。2つ目は脱炭素・低炭素であり、その両方に貢献することが1丁目1番地と考えている。

そして、純粋持株会社化に伴い見直したガバナンスを定着させ、機能させることが、企業価値を高め、グループ事業全体の競争力につながると考えており、サステナビリティ経営に重要な点と見ている。

栃木 長期的視野で見た時に、企業の成長につながる経営をすることが重要だと考えている。当社グループを鑑みるとESGの各項目について重点的に取り組んでおり、エネルギー産業をリードする会社の一員であるという自負と使命感を従業員が持っていると感じる。次世代エネルギーにも注力している。それらの成果を積み上げ、将来においても新しいエネルギーの供給、インフラを支える企業として重要な存在であり続けることを期待している。



ESGマネジメント

ESG経営推進体制

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

この認識のもと、ENEOSグループは「ESG経営に関する基本方針」を定め、経営会議において将来の経営に大きな影響を及ぼし得るリスクや重点課題を踏まえて事業戦略を策定し、リスク・重点課題への対応状況を適切に管理する体制を取っています。

ESG経営に関する基本方針

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

リスク・重点課題の特定および対応状況確認プロセス

1. リスクに関する議論(原則年1回)(下図①)

経営会議では、議論の実効性および意思決定の迅速性を高めるため、以下の事項を協議しています。

- 全社的なリスクマネジメント(P.68参照)に基づいて特定する重点対応リスク事象
- ESGに関するリスク分析に基づいて特定するESG重点課題
- 内部統制システム(P.68-69参照)に基づいて特定する内部統制上のリスク事象

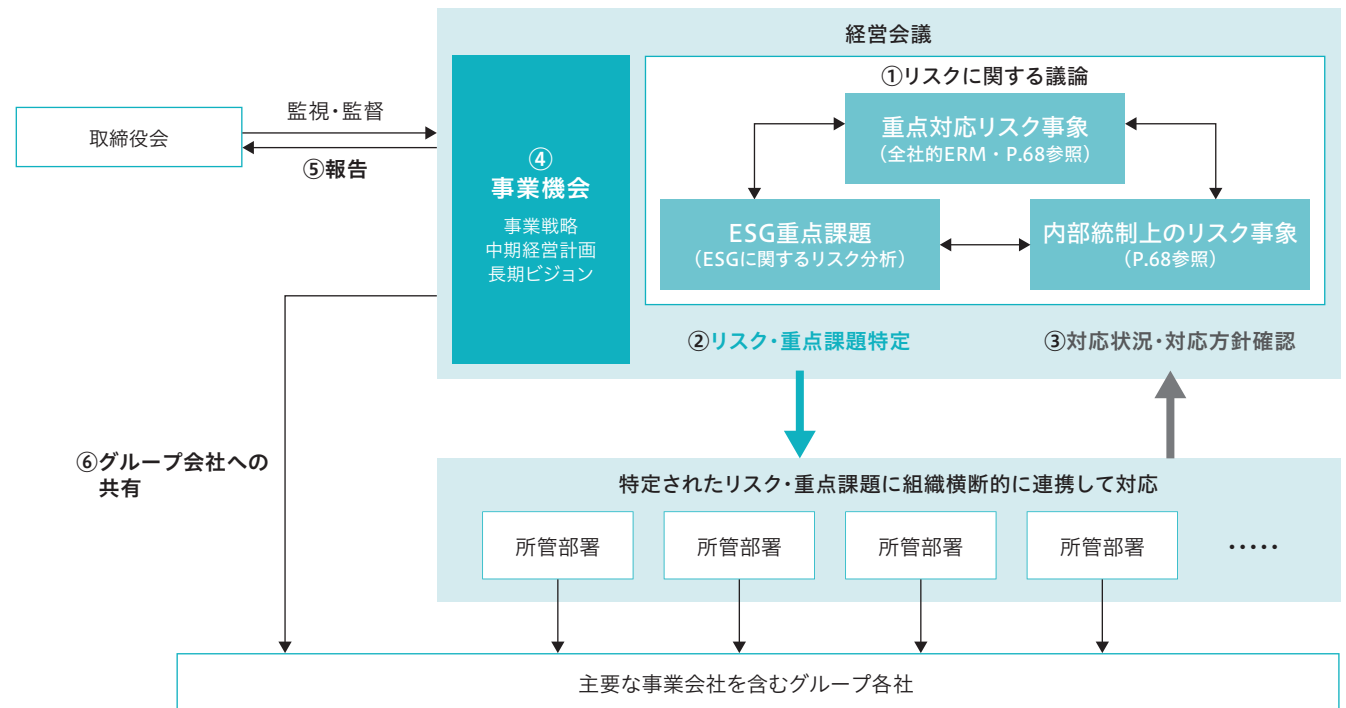
2. リスク・重点課題特定および対応方針決定・状況確認

(原則年1回)(下図②・③)

経営会議でリスク・重点課題を特定し、当社統括部署主導のもと、所管部署および主要な事業会社が組織横断的に連携し、特定したリスク・重点課題の対応方針を策定・実行しています。

経営会議では、前年度の対応状況および当該年度の対応方針を確認しています。

ESG経営推進体制概念図



ESGマネジメント

3. 事業機会の議論(年1回以上) (前ページP.50下図④)

経営会議では、中期経営計画や年度ごとの事業計画、およびそれらに基づく予算の審議を行っています。その都度、事業機会について議論しています。

4. 取締役会への報告(年2回以上) (前ページP.50下図⑤)

取締役会は、経営戦略および中期経営計画・予算等の事業戦略を決議するとともに、経営会議で特定したリスク・重点課題とそれらへの対応状況の報告を受けることで、執行状況を監視・監督しています。

2024年度取締役会に報告されたESG関連事項

- 2023年度 ESG活動状況実績および2024年度 ESG重点課題のKPI方針
- サステナビリティ情報開示への対応※
- 個別課題への対応
 - ・カーボンニュートラル基本計画の更新について
 - ・カーボンニュートラル推進委員会に関する状況報告について
 - ・人的資本経営の枠組みや取り組みについて など

※ 2025年4月、当社は経営企画部内に「サステナビリティ推進室」を設置しました。目的はESG経営の推進とともに、サステナビリティ基準委員会(SSBJ)による3つのサステナビリティ開示基準(SSBJ基準)に則した情報開示を確実に行うことです。同基準が当社に適用される2028年3月期有価証券報告書開示までに周知準備を行っています

5. グループ会社への共有(適宜) (前ページP.50下図⑥)

特定したリスク・重点課題をグループ各社へ共有し、グループ各社が自律的に自社の事業戦略に反映させることを企図しています。

ESG重点課題の検証と特定

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

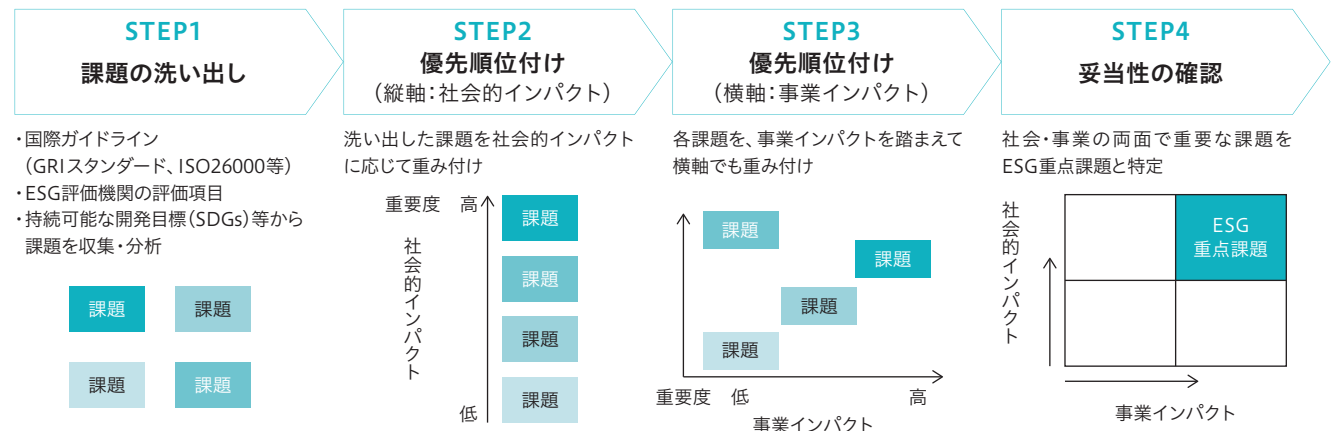
2025年度については、特定手順に沿って10項目を特定した後、経営会議での議論を経て当社にとって重要な「コーポレートガバナンス」および「リスクマネジメント」を加えた計12項目をESG項目に選定し、項目の類似性などを踏まえて4つのESG重点課題として集約しました(右表)。

ESG重点課題ごとに所管部署・目標(KPI)を設定しており、経営会議および取締役会に目標(KPI)の進捗状況、取り組み結果について報告することとしています。

特定した2025年度ESG重点課題

区分	ESG重点課題	ESG項目
環境(E)	持続可能な地球環境の保全・形成への貢献	脱炭素社会形成への貢献
		循環型社会形成への貢献
		生物多様性リスクの適切な把握・管理
社会(S)	安全確保の強化	安全確保
	人的資本経営の実現	人材の確保・育成
		ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進
ガバナンス(G)	ガバナンスの高度化・コンプライアンスの徹底	健康増進
		コーポレートガバナンスの適切な構築・運営
		コンプライアンスの推進
		実効的なリスクマネジメント
		サプライチェーンにおける社会的責任
		国際的な人権原則の遵守

ESG重点課題の特定手順



ESGマネジメント

ESG重点課題の対応状況

2024年度は10のESG重点課題を特定し、20項目の目標(KPI)を設定しました。目標(KPI)のうち14項目を達成し、5項目が未達となり、1項目は対応中です。2025年度は4つのESG重点課題に基づく12のESG項目に対し、22の目標(KPI)を設定し達成に向け取り組んでいます。

→詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2025(2025年11月ウェブサイト公開)」参照

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

2024年度ESG重点課題・目標(KPI)および結果・進捗状況

評価：○ 達成・順調 × 未達 - 対応中

区分	2024年度ESG重点課題	目標(KPI)	結果・進捗状況
環境 (E)	脱炭素社会形成への貢献	CO ₂ 排出削減 排出量2,950万t以下	○ 2,470万t(速報値)
	循環型社会形成への貢献	廃棄物最終処分率 ゼロエミッション(1%未満)維持	○ 0.8%
	生物多様性リスクの適切な把握・管理	主要な事業セクターにおける自然資本への依存度および影響度を把握	○ ENCORE ^{※1} を活用し分析実施、依存度・影響度を把握 ^{※1} Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure: 組織が自然関連リスクへの曝露を調査し、自然への依存と影響を理解するためのツール
社会 (S)	安全確保・健康増進	重大な労働災害 ^{※2} 件数:ゼロ ^{※2} 死亡労働災害	× 1件
		TRIR ^{※3} : 1.0以下 ^{※3} 100万労働時間当たりの負傷者数(不休労災+休業・死亡労災者数)	× 2.24(従業員・協力会社員合計)
		LTIR ^{※4} : 従業員0.0、協力会社員0.3以下 ^{※4} 100万労働時間当たりの休業・死亡労災者数	× 従業員0.67、協力会社員0.90
		適正体重維持者比率 BMI 25.0未満比率70%以上	× 68.8%
		喫煙率の低減 喫煙習慣者比率前年比マイナス1.0%以上	× 前年比マイナス0.5%
	ステークホルダー(投資家等)とのコミュニケーション	投資家等との効果的なエンゲージメントの実施(延べ250件)	○ 新たな取り組みを含む、415件
	国際的な人権原則の遵守	2023年度に実施した人権デュー・ディリジェンスのフォローアップ	- 指摘事項について対応中
		人権研修の実施	○ 実施
	人材の確保・育成	● 従業員が安心して誇りを持って働ける環境整備に向けたKPIの設定 ENEOSホールディングス、ENEOSにおける確実な改善 課題設定、部門(職場)ごとの改善施策・計画の策定・実行、モニタリングおよび継続 的改善活動の実施 ● エンゲージメント調査による課題の特定、施策の立案	○ ● グループ人的資本経営として設定 ● エンゲージメント調査を踏まえた課題を特定
		人材の見える化により経営人材を戦略的に配置・育成する仕組みの整備	○ ENEOSホールディングスにて仕組みの整備完了
ガバナンス (G)	ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I)の推進	新規大卒女性採用比率25%以上の維持	○ 28.9%
		障がい者雇用率2.5%以上の維持	○ 2.7%
	コーポレートガバナンスの適切な構築・運営	取締役会実効性評価の実施(改善プロセスの実行を含む)	○ 実施
		役員向け研修の実施	○ 外部講師を招き4回実施
		● グループコンプライアンス委員会を通じた主要な事業会社のコンプライアンス活動 状況の把握および施策の共有 ● 遵法状況点検の実施	○ ● コンプライアンス委員会を3回実施 ● 遵法状況点検実施
		各社の事業リスク・社内課題に応じたコンプライアンス・法務研修の実施	○ 実施(役員・従業員向けeラーニング等)
		● 適切・迅速な内部通報対応 ● グループ通報制度見直しを含む実効性のある内部通報体制の構築	○ 内部通報担当者対象のスキル向上のための研修も実施

ESGマネジメント

2025年度ESG重点課題・目標(KPI)

区分	2025年度ESG重点課題	ESG項目	目標(KPI)
環境 (E)	持続可能な地球環境の 保全・形成への貢献	脱炭素社会形成への貢献	CO ₂ 排出量 2,700万t以下
			メタン排出量 1,072t以下
			削減貢献量(素材) 150万t以上
		循環型社会形成への貢献	循環型社会実現に向けた具体的な取り組み(2件)の推進 (廃プラスチック油化事業開始、低炭素潤滑油基油製造プロセス実証)
			廃棄物最終処分率 ゼロエミッション(1%未満)の維持
		生物多様性リスクの適切な把握・管理	主要な事業セクターのサプライチェーンにおける自然資本への依存度および影響度の把握
社会 (S)	安全確保の強化	安全確保	重大な労働災害件数:ゼロ
			TRIR:1.94以下(2024年度実績比-15%)
			LTIR:0.67以下(2024年度実績比-15%)
	人的資本経営の実現	人材の確保・育成	1人当たり教育投資額 10万円以上/年(2027年度)
			エンゲージメントサーベイにおける成長機会スコア 75%以上(2027年度)
		ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I)の推進	エンゲージメントサーベイにおける働きがいスコア 75%以上(2027年度)
		健康増進	エンゲージメントサーベイにおける働きやすさスコア 75%以上(2027年度)
ガバナンス (G)	ガバナンスの高度化・ コンプライアンスの徹底	コーポレートガバナンスの適切な構築・運営	取締役会実効性評価を通じた改善プロセスの実行
			社外取締役比率50%以上、社外取締役議長の維持
			役員向け研修の実施(計4回)
		コンプライアンスの推進	重大なコンプライアンス違反※2 ゼロ ※2 対象会社の経営に重大な影響を及ぼす、または、レピュテーションを大きく毀損するコンプライアンス違反案件
		実効的なリスクマネジメント	グループ横断的なリスクマネジメント体制の拡充
		サプライチェーンにおける社会的責任	取引先支援教育プログラム4カテゴリー(CSR調達、人権、CO ₂ 排出量算定、サーキュラーエコノミー)の展開
		国際的な人権原則の遵守	CSR調達アンケートに基づく取引先フォローアップ訪問調査の100%実施
			2023年度に実施した人権デュー・ディリジェンスのフォローアップ

コーポレートガバナンス

取締役会議長メッセージ

不確実性の増す事業環境のもと
執行陣と取締役会が両輪となって
持続的な企業価値向上を目指します。



ENEOSホールディングス株式会社
社外取締役 取締役会議長

川崎 博子

中長期を展望する、2つの重要な意思決定

取締役会の役割は中長期的な企業価値向上を図ることであり、そのために戦略の意思決定と執行の監督を担っています。2024年度は、当社グループにとって重要な意思決定を2つ行いました。JX金属の上場と第4次中期経営計画の策定です。

JX金属の上場については、当社の株主と上場後のJX金属の株主にとって合理的な意思決定をするために、上場のタイミングも含めて、取締役会の場に限らず議論を重ねました。2025年3月の上場は良い判断であったと捉えています。

第4次中期経営計画については、日本政府の「第7次エネルギー基本計画」も踏まえて策定しました。脱炭素に向けた大きな動きは変わらないものの、国内外の状況の変化を受けて考慮すべき外部環境要素が増加する中で、予測の難しさも増しています。当社の現状と不確実性を増す事業環境を踏まえ、何を最重要視し、何を目標として掲げるか、自分たち取締役の重要な役割である中長期的な企業価値向上に向けて、全員が心底から納得できるまで議論を尽くしました。

株主の視点に立った議論を活性化

2024年度から、取締役会構成の7割が社外取締役となりました。社外取締役は多様なバックグラウンドと深い知見を有しており、各々の経験や株主の立場からの議論が活性化したと感じています。一方、社内取締役の人数が減少したことにより、当初は取締役会の議論において執行に関する情報が不足する懸念がありましたが、社外取締役と主要な事業会社の社

長との情報交換や、当社CxOからの定期的な情報提供を充実させています。

企業価値をさらに高めるために

2024年度の1年間、当社はグループCxO体制のもと事業会社との連携を強化してきました。今後もこの体制を通じて、内部統制や監査も含め当社グループ全体の強化や、より健全なグループ運営につなげていきます。また、従前からの課題である後継者育成計画(サクセッションプラン)の再構築に関しては、重要ポジションに求められる要件が2024年度に明確化され、大きく前進しました。候補となる人材情報の可視化も進展しており、取り組みの進捗をフォローしていきます。

第4次中期経営計画の達成に向け、当社グループは新たなことに挑戦し、適切にリスクを取って事業に果敢に取り組みます。取締役会はその監督にあたり、スピード感を持って執行陣の挑戦を後押しし、執行陣と取締役会が緊張感のある関係の中で、車の両輪として機能していくよう尽力します。

当社グループは第4次中期経営計画を通じて、筋肉質な経営体質への転換とポートフォリオ再編を図ります。取締役会は計画の実行状況をモニタリングするとともに、迅速な経営を推進するべく、当社グループの目指す方向性や競争力に関する議論を充実させていきます。2024年度には、私自身も投資家とのスモールミーティングに参加しました。このような機会を今後も活用し、経営の透明性を高めるための情報発信にも努めていきたいと考えています。

コーポレートガバナンス

基本的な考え方と体制

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

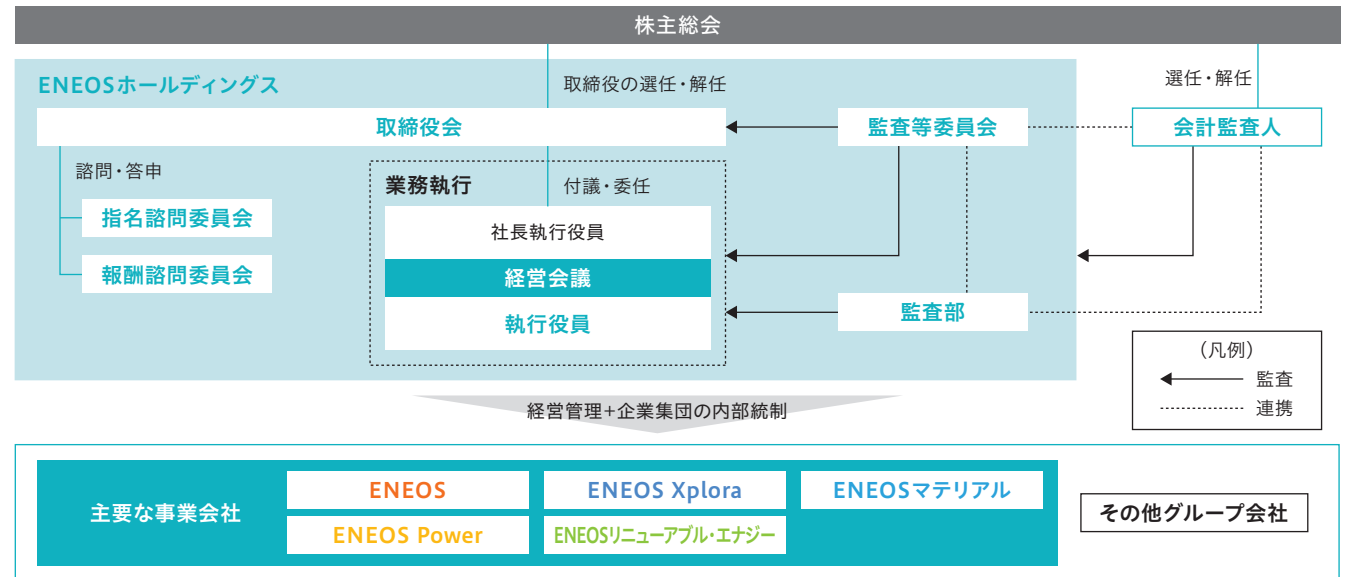
コーポレートガバナンスに関する基本方針

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

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

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

コーポレートガバナンス体制



コーポレートガバナンス体制早見表（2025年6月26日現在）

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

※1 直近の株主総会（第15回定時株主総会）において、10%以上の反対票を投じられた取締役はいません

コーポレートガバナンス

取締役会の概要と2024年度実績

	取締役会
概要	<p>当社の取締役会は、複数の社内出身の取締役および社外取締役で構成するとともに、社外取締役がその議長を務め、次の方針に基づき運営しています。</p> <p>(1)経営の基本方針の審議・決定および業務執行に対する監督に重点を置きます。(2)業務執行の機動性の向上を図るため、重要な業務執行の決定の一部を当社の取締役を経て社長執行役員に委任します。(3)当社および主要な事業会社の重要な業務執行案件にかかる投資採算性評価・リスク・進捗等の重要事項について、当社の社長執行役員および各主要な事業会社の社長等から報告を受け、経営の基本方針との適合性を検証し、これらを監督します。</p>
議長	社外取締役(川崎博子) ^{※2}
2024年度の実績	<p>合計16回開催し、主に以下のテーマを含む第4次中期経営計画の策定について審議を行い、また、JX金属の上場方針等についても審議を行いました。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● カーボンニュートラル基本計画2025年度版 ● グループ運営体制変更後のグループガバナンスのあり方 ● 株主還元も含めたキャッシュ・アロケーション ● AI活用のさらなる推進 ● ポートフォリオ再編方針 ● 投資管理の高度化 ● グループ人材戦略

※2 役員については役員一覧(P.59-62)参照

指名諮問委員会・報酬諮問委員会の概要と2024年度実績

	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
概要	<p>当社の取締役候補者の決定プロセスの透明性を確保するため、取締役会の諮問機関として、構成員の過半数を独立した社外取締役とする「指名諮問委員会」を設置し、当社の取締役の人事(選解任を含みます)を諮問しています。指名諮問委員会は、取締役5名(うち社外取締役4名)で構成^{※3、4}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。</p>	<p>取締役および執行役員の報酬等にかかる決定プロセスの透明性・客観性を担保するため、取締役会の諮問機関として、構成員の過半数を独立した社外取締役とする「報酬諮問委員会」を設置しています。報酬諮問委員会は、取締役5名(うち社外取締役4名)で構成^{※3、4}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。</p>
議長	社外取締役(川崎博子) ^{※2}	社外取締役(川崎博子) ^{※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
2024年度の実績	合計6回開催し、取締役会・諮問委員会の構成、諮問対象・プロセスのあり方等について審議を行いました。	合計3回開催し、事業特性に応じた報酬設計、賞与・株式報酬制度の見直し等について審議を行いました。

※3 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の構成は、2025年6月26日現在のものです

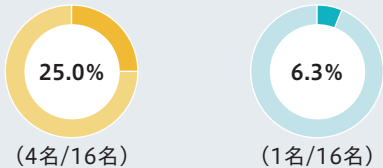
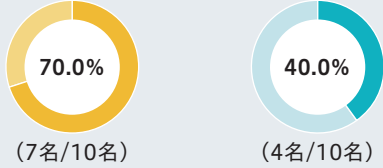
※4 独立した客観的な観点から経営の監督を行う社外取締役と、当社グループの経営状況等を熟知している社内取締役との間で建設的な議論が交わされるべきと考えているため、指名諮問委員会および報酬諮問委員会の構成員を監査等委員でない社外取締役および社長としています

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの強化

2017年の経営統合以降、当社は適切な経営体制の構築およびグループ運営のために、コーポレートガバナンスの強化策を順次、講じてきました。

コーポレートガバナンス強化の変遷

	取り組み・できごと	社外(独立)取締役比率	女性取締役比率
2017年度	<ul style="list-style-type: none"> JXTGグループ発足(現ENEOSグループ) 株式報酬制度の導入 	<p>2017年6月開催の定時株主総会終結後</p>  <p>25.0% (4名/16名)</p> <p>6.3% (1名/16名)</p>	
2018年度	<ul style="list-style-type: none"> 監査等委員会設置会社に移行 コーポレートガバナンス基本方針の見直し(政策保有株式、選解任方針、後継者計画等) 		
2019年度	<ul style="list-style-type: none"> 相談役および顧問の廃止 		
2020年度	<ul style="list-style-type: none"> グループ運営体制の変更 <ul style="list-style-type: none"> 業務執行における意思決定の迅速化(役員体制の見直し、権限委譲) 取締役会の監督機能の強化(報告事項の充実) 株式報酬制度の改定 <ul style="list-style-type: none"> 業績連動型への移行 CO₂排出削減量を業績連動の指標の1つとして採用 		
2021年度	<ul style="list-style-type: none"> 改訂コーポレートガバナンス・コードへの対応(プライム市場向けの原則を含め実施) 		
2022年度	<ul style="list-style-type: none"> CEOと取締役会議長の分離 		
2023年度	<ul style="list-style-type: none"> 取締役選任候補者に対する人材デュー・ディリジェンスの実施・強化 クローバック・マルス条項^{※5}の導入(役員任用契約の導入) 役員処分に関する社内規程の整備・運用 	<p>2025年6月開催の定時株主総会終結後</p>  <p>70.0% (7名/10名)</p> <p>40.0% (4名/10名)</p>	
2024年度	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役比率の過半数化 取締役会議長および監査等委員会委員長の社外化 		

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

再発防止策の総括

過去に経営トップが不適切な行為に及んだことを受けて抽出された課題点については、再発防止策を着実に実行しています。

再発防止策総括

1. 取締役選任プロセス強化 P.58参照

- 取締役選任の際の人材デュー・ディリジェンスを強化(規範逸脱・ハラスメント・アルコールに関するリスクに着目)

2. 役員の規範意識の強化

- コンプライアンス・コミットメントを表明(ENEOSホールディングス・主要な事業会社の社長等)
- 外部有識者等を講師に招いたコンプライアンス実地研修を年4回実施
- コンプライアンス全般や重要法令に関する各種eラーニングを完全受講

3. 取締役の行動管理

- 取締役の社用会食に関するルールを制定し運用

4. 取締役のモニタリング強化

- 取締役に対しアップワードフィードバック^{※6}を実施

※6 自身の行動や日頃のマネジメントの状況等について、周囲のメンバーから客観的な気付きを得る取り組み

コーポレートガバナンス

取締役候補者の選任方針

当社の取締役会は、自由闊達で建設的な議論・意見交換ができる適切な員数を維持し、取締役個々の知識・経験・能力を考慮しつつ、多様性にも配慮して、メンバーを構成することとしています。また、取締役の過半数を独立社外取締役※とすることとしており、2025年6月26日現在の社外独立役員比率は70%です。

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

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

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

※ 当社の「独立役員の独立性判断基準」を満たす社外取締役

社外取締役のサポート体制

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

取締役および主要な事業会社の監査役のトレーニング

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

取締役および主要な事業会社の監査役のトレーニングの実績および予定

テーマ	対象	年度	研修内容
人権尊重、コンプライアンス	取締役および主要な事業会社の監査役	2024年度、2025年度	グループ理念・行動基準、人権侵害・ハラスメント防止等
コーポレートガバナンス	新任者	2024年度、2025年度	ENEOSグループのコーポレートガバナンス
内部統制	新任者	2024年度、2025年度	ENEOSグループのリスクマネジメント体制
財務・IR	新任者	2024年度、2025年度	ENEOSホールディングスの財務の現状と課題、機関投資家の意見等
ENEOSホールディングス・主要な事業会社の概要	新任者(社外取締役)	2024年度、2025年度	ENEOSホールディングスおよび主要な事業会社に関する基礎知識
事業所視察	社外取締役	2024年度 2025年度(予定)	(ENEOSホールディングス)中央技術研究所、(ENEOS)川崎製油所、(大阪国際石油精製)千葉製油所、(ENEOSマテリアル)千葉工場(ENEOS)仙台製油所、東北支店、(ENEOSリニューアブル・エナジー)白河ソーラーパーク、吾妻高原風力発電所

コーポレートガバナンス

役員一覧(2025年6月26日現在)

監査等委員でない取締役

みやた ともひで
宮田 知秀

代表取締役 社長執行役員

指名諮問委員

報酬諮問委員

■ 16回／ 16回(100%)
■ 6回／ 6回(100%)
■ 3回／ 3回(100%)

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

たなか そういちろう
田中 聡一郎代表取締役 副社長執行役員
CFO

■ 13回／ 13回(100%)

1987年4月 日本石油(株)へ入社
2019年4月 JXTGエネルギー(株)執行役員(経理部長)
2020年6月 当社常務執行役員
(経理部・財務IR部・広報部管掌)
ENEOS(株)常務執行役員
(経理部・財務IR部・広報部管掌)
2024年4月 当社副社長執行役員 CFO
ENEOS(株)取締役(非常勤)(現任)
JX石油開発(株)取締役(非常勤)
(株)ENEOSマテリアル取締役(非常勤)
ENEOS Power(株)取締役(非常勤)(現任)
ENEOSリニューアブル・エナジー(株)
取締役(非常勤)(現任)
2024年6月 当社代表取締役 副社長執行役員 CFO
2025年4月 当社代表取締役 副社長執行役員 CFO
(経理部・財務部・インベスター・リレーション
ズ部管掌)(現任)

とみた てつろう
富田 哲郎

社外取締役

指名諮問委員

報酬諮問委員

■ 15回／ 16回(93.8%)
■ 5回／ 6回(83.3%)
■ 3回／ 3回(100%)

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

おか とし こ
岡 俊子

社外取締役

指名諮問委員

報酬諮問委員

■ 16回／ 16回(100%)
■ 6回／ 6回(100%)
■ 3回／ 3回(100%)

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

かわさき ひろ こ
川崎 博子社外取締役
取締役会議長

指名諮問委員長

報酬諮問委員長

■ 16回／ 16回(100%)
■ 4回／ 4回(100%)
■ 4回／ 4回(100%)
■ 2回／ 2回(100%)

1987年4月 日本電信電話(株)へ入社
2006年7月 (株)NTTドコモ 人事部
ダイバーシティ推進室長
2010年6月 同社東海支社 静岡支店長
2012年6月 同社お客さまサービス部長
2014年6月 同社CSR部長
2017年6月 同社執行役員 北陸支社長
(株)ドコモCS北陸 代表取締役社長
2020年6月 (株)NTTドコモ 執行役員
マーケティング部長
2021年6月 ドコモ・システムズ(株)常務取締役
(株)NTTドコモ 取締役
常勤監査等委員
2023年6月 当社社外取締役 監査等委員
2024年6月 三菱食品(株)社外取締役(現任)
当社社外取締役(現任)
2025年3月 THK(株)社外取締役(現任)
2025年6月 (株)野村総合研究所社外取締役
監査等委員(現任)

まかや ひさのり
真茅 久則

社外取締役

指名諮問委員

報酬諮問委員

1982年4月 富士写真フイルム(株)(現 富士フイルム
ホールディングス(株))へ入社
2015年6月 富士フイルム(株)執行役員
2016年12月 同社取締役 執行役員
2017年6月 富士ゼロックス(株)(現 富士フイルムビ
ジネスイノベーション(株))取締役
常務執行役員
2019年6月 同社取締役 専務執行役員
2021年4月 富士フイルムビジネスイノベーション(株)
代表取締役社長・CEO
2022年4月 同社取締役会長
2024年6月 日本特殊陶業(株)社外取締役(現任)
2025年5月 (株)安川電機社外取締役(現任)
2025年6月 当社社外取締役(現任)

コーポレートガバナンス

社外取締役の選任理由・期待される役割の概要、活動状況

氏名／重要な兼職の状況	選任理由・期待される役割の概要	2024年度の活動状況
富田 哲郎 <ul style="list-style-type: none"> ● 東日本旅客鉄道(株)相談役 ● 日本製鉄(株)社外取締役 ● 日本生命保険(相)社外取締役 	<p>富田哲郎氏は、長年にわたり東日本旅客鉄道(株)の経営の任に当たり、輸送、生活、IT・Suicaサービスにかかるビジネスを展開し、日本を代表する上場企業グループの経営において、高い見識と豊富な経験・確固たる実績を有しています。このような見識・経験を活かして、当社の経営に対して指導・助言を行い、また、独立した客観的な観点から経営の監督を行うことが期待されるため、監査等委員でない社外取締役に選任しています。</p>	<p>輸送、生活サービス等のビジネスおよび日本を代表する上場企業の経営に関する高い見識と豊富な経験・確固たる実績をもとに、取締役会においては当社グループに対するステークホルダーからの期待、より長期的な視点での事業・技術の創出等について、また、指名諮問委員会および報酬諮問委員会においては審議対象・プロセスのあるべき姿、取締役会・諮問委員会の構成等について発言しました。</p>
岡 俊子 <ul style="list-style-type: none"> ● 明治大学専門職大学院グローバル・ビジネス研究科 専任教授 ● (株)ハビネット社外取締役 ● 日立建機(株)社外取締役 ● アース製薬(株)社外取締役 	<p>岡 俊子氏は、財務・会計、M&Aおよび経営戦略立案を専門に数多くの国際的なプロジェクトを推進し、また、長年にわたり多くの会社経営に携わるなど、財務・会計・M&Aの専門家および会社の経営者としての豊富な経験と高い見識を有しています。また、同氏は、当社の監査等委員である社外取締役として、監査等委員でない取締役の職務の執行の監査・監督を行いました。このような経験・実績を活かして、当社の経営に対して指導・助言を行い、また、独立した客観的な観点から経営の監督を行うことが期待されるため、監査等委員でない社外取締役に選任しています。</p>	<p>財務・会計・M&Aの専門家および会社経営者としての高い見識と豊富な経験をもとに、取締役会においては資本市場とのコミュニケーションのあり方、PMIを含めたM&Aプロセス高度化の重要性等について、また、指名諮問委員会および報酬諮問委員会においては将来的な計画も踏まえたうえでの諮問対象・プロセスの段階的変更の有用性、事業特性に応じた報酬設計等について発言しました。</p>
川崎 博子 <ul style="list-style-type: none"> ● 三菱食品(株)社外取締役 ● THK(株)社外取締役 ● (株)野村総合研究所社外取締役 監査等委員 	<p>川崎博子氏は、長年にわたり(株)NTTドコモにおいてコンシューマおよび法人向けマーケティング分野に携わり、DXを推進する一方、CSR部長、人事部ダイバーシティ推進室長も務めたことから、デジタルおよびESGに関する豊富な経験と高い見識を有しています。また、同氏は、当社の監査等委員である社外取締役として、監査等委員でない取締役の職務の執行の監査・監督を行いました。このような経験・実績を活かして、当社の経営に対して指導・助言を行い、また、独立した客観的な観点から経営の監督を行うことが期待されるため、監査等委員でない社外取締役に選任しています。</p>	<p>人材開発、デジタルおよびESGに関する高い見識と豊富な経験をもとに、取締役会においては議長(2024年6月以降)としてリーダーシップを持って議事運営等を行うとともに、各種フォローアップの充実による着実な経営改善の重要性、AI・DX推進体制の整備による経営効率化の促進等について、また、監査等委員会、指名諮問委員会および報酬諮問委員会においては監査による内部統制の運用状況確認の重要性、委員会・取締役会それぞれの役割等について発言しました。</p>
真茅 久則 <ul style="list-style-type: none"> ● 日本特殊陶業(株)社外取締役 ● (株)安川電機社外取締役 	<p>真茅久則氏は、長年にわたり、富士フイルムグループにおいて経営企画部門や海外・デジタル事業に携わり、富士フイルムビジネスイノベーション(株)の経営の任にも当たりました。同氏は、日本を代表する企業グループの事業構造改革および新規事業開拓に関する高い見識と豊富な経験・確固たる実績を有しています。このような見識・経験を活かして、当社の経営に対して指導・助言を行い、また、独立した客観的な観点から経営の監督を行うことが期待されるため、監査等委員でない社外取締役に選任しています。</p>	

コーポレートガバナンス

監査等委員である取締役

2024年度の出席回数 取締役会 監査等委員会



しおた ともお
塩田 智夫
取締役
(常勤監査等委員)

■ 16回／ 16回(100%)
■ 14回／ 14回(100%)

1988年4月 日本石油(株)へ入社
2018年4月 JXTGエネルギー(株) 新エネルギーカンパニー 水素事業推進部長
2020年4月 同社執行役員(水素事業推進部長)
2023年4月 ENEOS(株)社長付
2023年6月 当社取締役 常勤監査等委員(現任)
ENEOS(株)監査役
2024年6月 ENEOS(株)監査役(非常勤)
JX石油開発(株)(現ENEOS Xplora(株))監査役(非常勤)(現任)
JX金属(株)取締役 監査等委員
2025年3月 JX金属(株)社外取締役 監査等委員(現任)



とちのき まゆみ
栢木 真由美
社外取締役
(常勤監査等委員/
監査等委員会議長)

■ 13回／ 13回(100%)
■ 10回／ 10回(100%)

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



かん の ひろゆき
菅野 博之
社外取締役
(監査等委員)

■ 13回／ 13回(100%)
■ 10回／ 10回(100%)

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



とよだ あきこ
豊田 明子
社外取締役
(監査等委員)

■ 13回／ 13回(100%)
■ 10回／ 10回(100%)

1992年4月 (株)第一勧業銀行(現(株)みずほ銀行)へ入行
2000年9月 (株)みずほホールディングス(現(株)みずほフィナンシャルグループ)
IR部門
2001年1月 みずほ証券(株)投資銀行部門
2006年10月 (株)ラザードフレールディレクター
2008年10月 (株)ヒューロンコンサルティンググループシニアディレクター
2010年7月 トラストーズコーポレートファイナンス(株)シニアディレクター
2011年12月 みずほコーポレートアドバイザリー(株)(現(株)みずほ銀行)
マネージングディレクター
2016年10月 PwCアドバイザリー(同)グローバルM&Aアドバイザリーヘッド
2018年7月 同社パートナー
2023年6月 (株)タムラ製作所社外取締役 監査等委員(現任)
PwCアドバイザリー(同)シニアアドバイザリー(現任)
2024年6月 当社社外取締役 監査等委員(現任)
2025年3月 (株)ジェイ エイ シー リクルートメント社外取締役(現任)

社外取締役の選任理由・期待される役割の概要、活動状況

氏名／重要な兼職の状況	選任理由・期待される役割の概要	2024年度の活動状況
栢木 真由美 <ul style="list-style-type: none">● (株)メルカリ取締役● ENEOS(株)監査役(非常勤)	栢木真由美氏は、金融業界において内部監査およびコンプライアンス部門の責任者を歴任し、また、日本を代表するベンチャー企業の監査委員会の委員として職務執行の監査を行っており、財務・会計、内部監査およびコンプライアンスの専門家としての高い見識と豊富な経験を有しています。このような見識・経験を活かして、当社の経営に対して指導・助言を行い、また、客観的かつ独立した公正な立場から、監査等委員でない取締役の職務の執行を監査・監督することが期待されるため、監査等委員である社外取締役に選任しています。	財務・会計、内部監査およびコンプライアンスの専門家としての高い見識と豊富な経験をもとに、取締役会においては監査・内部統制の連携強化と継続的な意識啓発の重要性、過去事案から得た知見の活用と風化防止等について、また、監査等委員会においては議長としてリーダーシップを持って議事運営等を行うとともに、グループ会社ごとの監査体制不均衡は正の必要性、不祥事にかかる再発防止策の妥当性と運用実態の検証等について発言しました。
菅野 博之 <ul style="list-style-type: none">● 弁護士、長島・大野・常松法律事務所顧問	菅野博之氏は、大阪高等裁判所所長官、最高裁判所判事等の要職を歴任し、その後は、弁護士として活躍し、長島・大野・常松法律事務所の顧問を務めるなど、司法に関して豊富な専門的知識と経験を有しています。このような知識・経験を活かして、当社の経営に対して指導・助言を行い、また、客観的かつ独立した公正な立場から、監査等委員でない取締役の職務の執行を監査・監督することが期待されるため、監査等委員である社外取締役に選任しています。	司法に関する豊富な専門的知識と経験をもとに、取締役会においては実効的なコンプライアンス体制構築の要諦、技術者を含めた専門人材の活用・育成等について、また、監査等委員会においては執行側の意思決定プロセスの実効性確保に向けた適切な組織・人員体制整備の重要性、不正不祥事の分類と当該分類に応じた対応の適切さの確保等について発言しました。
豊田 明子 <ul style="list-style-type: none">● PwCアドバイザリー(同)シニアアドバイザリー● (株)タムラ製作所社外取締役 監査等委員● (株)ジェイ エイ シー リクルートメント社外取締役	豊田明子氏は、長年にわたりM&Aアドバイザリー業務に従事し、数多くの国際的なプロジェクトを推進するなど、M&A戦略、企業の事業ポートフォリオ戦略、財務・会計および税務・法務に関する高い見識と豊富な経験を有しています。このような見識・経験を活かして、当社の経営に対して指導・助言を行い、また、客観的かつ独立した公正な立場から、監査等委員でない取締役の職務の執行を監査・監督することが期待されるため、監査等委員である社外取締役に選任しています。	M&A戦略、企業の事業ポートフォリオ戦略、財務・会計および税務・法務に関する高い見識と豊富な経験をもとに、取締役会においては長期的な視点に立った事業ポートフォリオ戦略の重要性、抜本的な収益改善に資する大型設備投資の検討を含む投資戦略の重要性等について、また、監査等委員会においては現実的かつ実効性のある形での適切なグループガバナンス・リスク管理体制の構築とそれらに向けたグループ会社間の連携強化の重要性等について発言しました。

コーポレートガバナンス

取締役のスキルマトリクス

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

2024年度からは、当社がグループ全体のポートフォリオ経営を強力に推進するグループ運営体制になったことから、当該スキルを再設定しました。

具体的には、グループ全体のコンプライアンス・リスクマネジメントの強化や、エネルギートランジションに向けた投資な

どがグループの企業価値向上に向けた特に重要な課題であることを踏まえ、ENEOSホールディングスの取締役として必要なスキルを改めて整理したものです。

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

特に期待する分野

最大4つを特定し、○を付しています。

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

コーポレートガバナンス

取締役会の実効性評価

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

2024年度においては、2024年11月から同年12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しました。その評価・分析結果は、2025年2月27日開催の取締役会および同年3月26日開催の取締役会で報告しました。

当該事業年度は、評価プロセスの客観性・透明性確保の観点から、第三者機関のサポートを導入し、次の項目による深度ある評価を実施しました。

評価の項目

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

結果、肯定的回答が大半を占めており、取締役会の実効性はおおむね確保されていると評価しました。一方で、相対的に低評価の項目も残されており、さらなる改善が必要と考えています。

そのため、以下の項目等に取り組んでいく予定です。

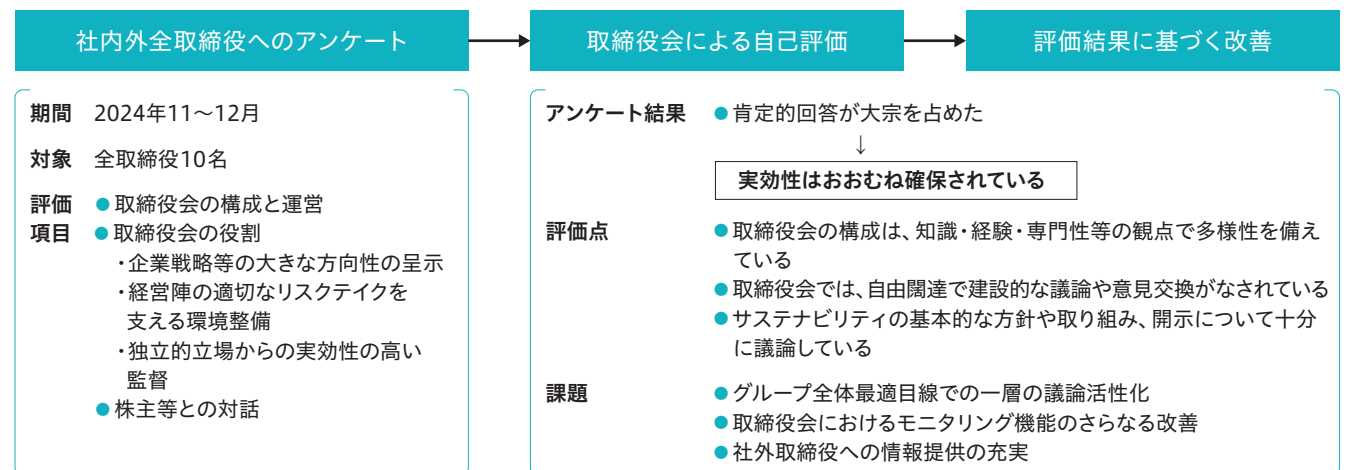
1. グループ全体の経営戦略やCxO報告による戦略議論、資本政策の議論を拡充するとともに、議長采配をさらに強化し、グループ全体最適目線での一層の議論活性化を図る。
2. 社外取締役への幅広い観点のリスクや投資案件の情報提供により、取締役会におけるモニタリング機能のさらなる改善を図る。
3. 経営会議議論の共有や現場・事業所視察等により、社外取締役への情報提供の充実を図る。

また、2023年度の課題とされた「監督機能のさらなる強化」「取締役会での議論・説明の質の向上」に関しては、以下の取り組みを実施しました。

1. あるべきENEOSグループに向けた、ガバナンスの透明性向上（社外取締役比率70%、取締役会議長の社外化）やサクセッションプランの再構築を進めた。
2. 第4次中期経営計画の策定を通し、グループ全体最適目線で、2025年度以降の経営戦略を議論した。
3. 現場・事業所視察、社外取締役議長の経営会議オブザーバー参加、社外取締役による主要な事業会社社長との面談等により、社外取締役への情報提供を強化した。
4. 取締役会内の議論を活性化させるべく、原則として、取締役会の前後に社外取締役と執行側との間で、個別の事業方針等に関する意見交換会を開催した。

また、当社の監査等委員会は、2024年度における監査活動の実効性についての評価を実施しました。監査等委員間で問題意識を共有し、2025年度の監査計画に反映するとともに実効的な監査体制の構築に努めています。

実効性評価のプロセス



コーポレートガバナンス

役員報酬の決定

監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)

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

1. 報酬は、月額報酬、賞与および株式報酬により構成する。
2. 報酬は、当社・主要な事業会社の別、常勤・非常勤の別、取締役・

執行役員の役位等に応じて定めるものとする。

3. 賞与は、単年度の期間業績に連動する報酬とし、当該年度の終了後に支払う。
4. 株式報酬は、役割に応じて定められる固定部分および中期経営計画における業績目標等の達成度に応じて変動する業績連動部分で構成する報酬とし、当該経営計画期間が終了したのち、職務執行した事業年度から一定期間経過後に支払う。
5. 報酬水準、構成割合、業績指標等の決定にあたっては、連結業績、他社の役員報酬水準および構成割合等を勘案するものとする。

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

取締役の報酬等の限度額等

区分	種類	限度額等	株主総会決議	人数(名)
監査等委員でない取締役	月額報酬および賞与	1事業年度につき11億円以内(うち監査等委員でない社外取締役分2億円以内)	第8回定時株主総会(2018年6月27日)	13
	株式報酬	3事業年度につき ・当社から信託への拠出上限額:15億円 ・対象者に付与される株式数上限:600万株(600万ポイント) ※ 取締役を兼務しない執行役員に対する付与分を含む	第15回定時株主総会(2025年6月26日)	2
監査等委員である取締役	月額報酬	1事業年度につき2億円以内	第8回定時株主総会(2018年6月27日)	5

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

役員区分ごとの報酬等の額(2024年度分)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)	対象となる 役員の員数(名)	報酬等の種類別の総額 (百万円)	対象となる 役員の員数(名)	報酬等の種類別の総額 (百万円)	対象となる 役員の員数(名)
		月額報酬		賞与		株式報酬	
監査等委員でない取締役 (うち、社外取締役)	390 (81)	228 (81)	11 (4)	96 (-)	2 (-)	66 (-)	2 (-)
監査等委員である取締役 (うち、社外取締役)	111 (66)	111 (66)	8 (6)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)
合計 (うち、社外取締役)	501 (147)	339 (147)	19 (10)	96 (-)	2 (-)	66 (-)	2 (-)

- (注) 1. 2024年6月26日開催の第14回定時株主総会終結の時をもって退任した監査等委員でない取締役5名および監査等委員である取締役4名(うち、監査等委員である社外取締役3名)にかかる報酬等の額が含まれています
2. 第15回定時株主総会の終結後に受けた2024年度にかかる賞与の額が含まれています
3. 賞与および株式報酬は、業績連動報酬等に該当します。また、株式報酬は、非金銭報酬等に該当します
4. 株式報酬の額は、当社が設定した信託を通じて取得した当社株式にかかる1株当たり平均取得価格に、当該事業年度に付与された基準ポイント数と業績連動係数を乗じたものです

コーポレートガバナンス

監査等委員でない社外取締役

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

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

監査等委員である取締役(社外取締役を含む)

監査等委員である取締役の報酬等については、その職務の独立性という観点から月額報酬とし、各監査等委員である取締役の協議に基づき、前ページP.64の表に示す限度額の範囲内で支給しています。

賞与に関する事項

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

業績目標達成率の算定にあたっては、株主還元に影響する指標と実質的な業績を反映した指標を採用すべきという理由

から、当社の連結業績である「親会社の所有者に帰属する当期利益」および「親会社の所有者に帰属する調整後当期利益」を業績指標として採用し、その評価ウェイトをそれぞれ50%としています。

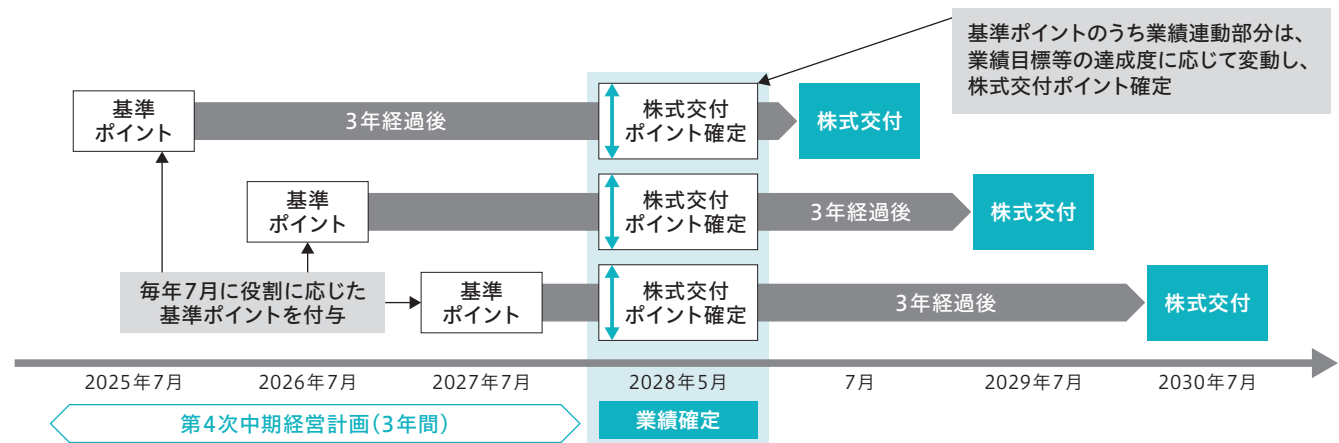
2024年度における賞与算定上の業績目標は、2024年度業績見通し(2024年5月公表)に基づき設定しており、業績目標達成率は、121%となりました。業績目標達成率の算定の基礎となる各業績指標の実績は、次のとおりです。

賞与に関する各業績指標の実績

業績指標	評価ウェイト	2024年度実績
親会社の所有者に帰属する当期利益	50%	2,261億円
親会社の所有者に帰属する調整後当期利益	50%	2,850億円

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

第4次中期経営計画期間にかかる株式報酬の流れ



コーポレートガバナンス

業績連動部分が業績目標等の達成度に応じ0%から200%の範囲で変動して株式交付ポイントとして確定されます。対象者は、毎年の基準ポイントの付与から3年経過後に、当社が設定した信託を通じて、株式交付ポイントの数に応じた当社株式の交付および金銭の給付を受けます。

なお、対象期間における業績目標等として使用する指標、目標値および構成比は、対象期間中の最初の基準ポイントの付与時まで、報酬諮問委員会の審議を経たうえで決定しています。第4次中期経営計画に応じた3事業年度を対象とする対象期間における指標は、相対TSR(対TOPIXおよび対同業企業群)およびROICとしました。

上場子会社のガバナンスについて

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

なお、当社には上場子会社はありません。

政策保有株式について

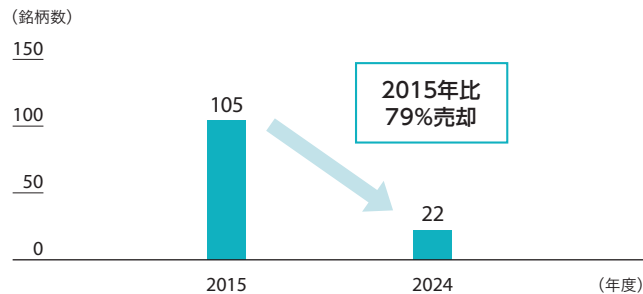
当社は「ENEOSグループのコーポレートガバナンスに関する基本方針」において、原則として上場会社の株式を保有しないこととしています。ただし、次の株式については、例外的に政策保有株式として保有することとしています。

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

なお、当社は、上記方針に基づき、当該方針を定めた2015年11月当時に保有していた全銘柄数の79%を売却しています。2024年度においては、6銘柄(121億92百万円)※を売却し、新たな政策保有株式は取得していません。

※ 保有株式の一部売却銘柄を含みます

政策保有株式の推移



(注) JX金属の株式上場に伴い、JX金属保有の政策保有株の除外等の見直しをしています

保有の合理性を検証する方法

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

個別銘柄の保有の適否に関する

取締役会等における検証の内容

当社は、2024年11月開催の取締役会において、政策保有株式について、個別銘柄ごとに保有目的が適切か、保有に伴う便益(取引上の利益額、配当金等のほか、数値化困難な便益を含む)やリスクが資本コストに見合っているか等を具体的に精査し、総合的に保有の適否を検証しました。

コーポレートガバナンス

リスクマネジメント

CROメッセージ

CROとして グループ横断的なリスクマネジメントの 強化を推進します。

ENEOSホールディングス株式会社
常務執行役員 CRO
リスクマネジメント部・IT戦略部・
ビジネスプロセス改革部 管掌

業天 浩二



2025年4月1日付で、ENEOSグループ全体のリスクマネジメントを統括するCRO (Chief Risk Officer) を拝命しました業天です。

当社グループでは、事業環境の不確実性が高まる中で経営を取り巻く多様なリスクに対応するため、全社的なリスクマネジメント(ERM)体制を整備・運用しています。グループ横断的な体制強化を目的に、2025年4月1日付でCROおよびリスクマネジメント部を新設しました。新たな体制で、当社グループのERM、内部統制、危機管理といったリスクマネジメント活動を一元的に所管するとともに、ベストプラクティス事例の共有等を通じて当社グループの全体最適を追求しています。

以前はリスクマネジメントが十分に機能しないことによって、不正・不祥事や投資プロジェクトの遅延・減損等の問題が発生しました。その状況を打開するための施策として「グループ重要リスクのマネジメント強化」と「リスクカルチャーの醸成」を両輪で推進します。

「グループ重要リスクのマネジメント強化」については、リスクマネジメント会議において、グループ経営レベルの横断的かつ集中的な議論に基づいて重要リスクを選定したうえで、同重要リスクへの対応策の立案・実行プロセスを経営レベルでモニタリングすることを通じて、リスクマネジメント業務のPDCAサイクルを回しています。

「リスクカルチャーの醸成」に向けては、能動的なメッセージ発信も行っています。CRO就任当日に、当社グループの全役職者・従業員に向けて「リスクを認識し、正しく業務を遂行すること」と「バッド・ニュース・ファーストの習慣を身に付けること」の重要性を発信しました。経営トップから従業員に至るまで、組織全体にリスクカルチャーを浸透させるため、今後も研修やeラーニング等、さまざまな場面を通じて意識啓発を図っていきたいと考えています。

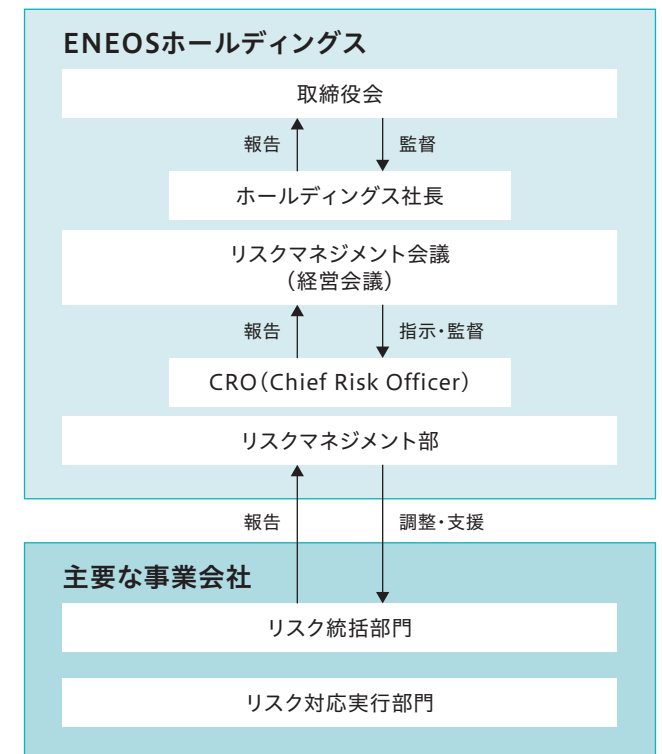
当社グループの持続的な成長・発展にはリスクマネジメントの強化が不可欠です。小職はCROとして、グループ横断的なリスクマネジメントの推進に尽力する決意です。

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

リスクマネジメントの総括体制

当社は、グループ共通のリスクマネジメント体制のもとに「リスクマネジメント会議(経営会議)」を原則年3回実施し、グループ重要リスクの選定およびミティゲーションプラン※1の

リスクマネジメントの総括体制



コーポレートガバナンス

策定、ならびに前年度の内部統制活動状況および次年度の活動方針の確認を行っています。なお、取締役会は、リスクマネジメント会議の議事に関する報告をもとに、当社グループ全般の内部統制システムを適正に監視・監督しています。また、グループ経営に関するリスクをより適切に識別・分析して的確な対応を図るため、2025年4月にCROを設置するとともにリスクマネジメント部を新設しました。

主要な事業会社は、各社の事業内容や特性に応じたリスクマネジメント体制を整備・運用しています。当社および各社のリスク統括部門は相互に連携し、リスク情報の共有化を図っています。

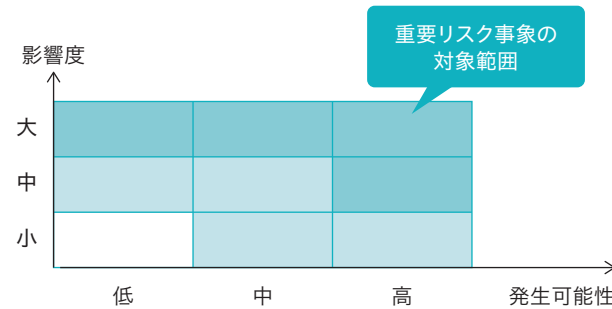
※1 リスクを許容できるレベルまで低減するための措置

全社的リスクマネジメント(ERM)

当社は「ENEOSグループリスクマネジメント基本規程」に基づいた全社的なリスクマネジメント体制を整備・運用しています。

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

リスク評価のマトリクス



影響度

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

発生可能性

定性基準	
高	すでに発生している、もしくはおおむね3年程度の期間で発生する可能性が高いもの
中	おおむね10年程度の期間で発生する可能性が高いもの
低	10～40年程度の期間で一定の発生可能性があるもの

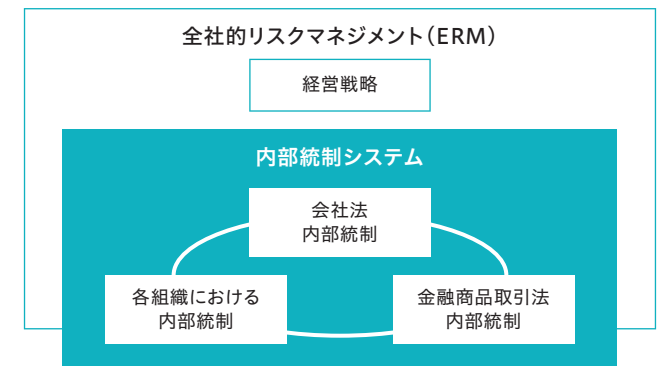
内部統制

当社グループは、会社法の内部統制、金融商品取引法の内部統制、各組織における内部統制※2が相互に連動する内部統制システムを整備・運用しています。

また、当社グループを取り巻く外部環境の急速な変化やリスクの多様化に対処するため、グループ横断的な内部統制活動を推進し、グループ全体で、不正・不祥事に対する予防統制および発見統制を強化しています。さらに、当社はグループにおける内部統制活動のベストプラクティス展開を通じ、主要な事業会社が自律的に実施する内部統制を支援しています。

※2 各組織における内部統制は、世界各国で採用されている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)のフレームワークに基づく仕組みを構築

内部統制の体系



WEB 内部統制システムの整備・運用に関する基本方針

https://www.hd.eneos.co.jp/esgdb/governance/pdf/03_internal_control.pdf

コーポレートガバナンス

内部統制点検

各職場における自主点検の取り組みとして「内部統制点検」を毎年実施しています。

各業務が、全社で共通して守るべきルール(内部統制基準)に適合しているかを点検します。また、経営環境が大きく変化する中でリスクが適切に特定・評価され、これに対して有効なコントロール(統制活動)が策定・運用されているかを、リスク・コントロール・マトリックス(RCM)と呼ばれるツールを用いて点検します。それらの点検を通じて発見された問題点には、早期に是正措置を講じるとともに、コントロールの見直しによる再発防止策を実行し、PDCAサイクルを活用して継続的な改善を図っています。

リスクカルチャーの醸成

当社グループは、リスクマネジメントの強化に向けて、組織体制の整備だけでなく、リスクカルチャー※3の醸成にも努めています。2025年度は、役員向けの研修や従業員向けのeラーニングを通じて、組織全体にリスク意識を浸透させる取り組みを予定しています。このリスク意識には、リスクを認識した正しい業務の遂行やバッド・ニュース・ファーストの実践が含まれます。また、リスク意識の浸透度を毎年調査し、組織内における浸透状況を定期的に確認しながら、リスクカルチャーの醸成に向けたさらなる施策を実行していく予定です。

※3 経営陣から従業員までのリスクに対する理解・態度・行動などを表す組織風土

事業活動におけるリスク評価

当社グループは、事業活動におけるさまざまなリスクに対

処するための社内規程類を整備するとともに、新規投資案件の審査において、カントリーリスクや為替変動リスクのほか、ESG分野のリスクについても分析・評価を行い、必要に応じて適切な対策を講じています。

加えて、大型投資案件審査の際には、ステージゲート制度に基づいた審査を実施しています。投資案件の初期検討から実行に至るまでの過程を複数の検討段階(ステージ)に分割し、ステージごとに審議しています。審議の際には、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、第三者によるコールドアイルビュー等も行い、リスクを多面的・定量的に把握す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、一定期間経過後に投資リアプレイザル(再評価)を行い、当初見通しに対する環境変化等による影響を評価・分析し、その後の事業継続の判断に活用しています。

緊急時対応

当社グループの経営に重大な影響を及ぼす緊急事態が発生した場合、「ENEOSグループリスクマネジメント基本規程」および「ENEOSグループ 事故・トラブル等報告・対応要領」の定めのとおり迅速・的確に対応し、被害を最小限に抑える体制を整備しています。「人命の最優先」「迅速な情報伝達・情報の一元管理」「最善の手段の最速での決定・実行・フォロー」「透明性のある円滑なコミュニケーション」「事故・トラブル等の再発防止」を緊急時対応の基本姿勢としています。

リスクマネジメント部を常設の事務局とし、緊急事態発生時には、被害影響の大きさに従って、発生元の当社各部門また

は当社グループ会社から直ちに状況、講じた措置の報告を受ける体制を確立しています。また、緊急事態の重大性に応じて、当社社長を本部長とする対策本部を設置し、機動的・効果的に危機対応に当たることとしています。

情報セキュリティ・サイバーセキュリティ対策

当社グループは、高い情報セキュリティレベルの確保を重要な経営課題と認識し、必要な対策に取り組んでいます。「情報セキュリティポリシー」および社内規程を定め、ビジネスパートナーや委託先を含めて、会社情報や個人情報の適切な取り扱い・管理・保護・維持に努めています。2024年度は、前年度と同様に個人情報保護を重点テーマとし、当社およびENEOSの全従業員を対象としたeラーニングによる研修を実施しました。

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

知的財産の保護

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

コーポレートガバナンス

コンプライアンス

CCOメッセージ

「規律徹底」と「自主性」に基づく グループコンプライアンスを徹底します。

2024年4月にCCO(Chief Compliance Officer)に就任して以来、当社グループ全体のコンプライアンス意識の浸透を徹底すべく活動を指揮してきました。就任時に打ち出した活動方針は「規律徹底」、つまり規律ある職場環境を志向することと、グループ各社の経営陣・リーダー層の「自主性」を重視することです。この考え方に基づいて、さまざまな施策に取り組んできました。

例を挙げれば、グループのCCOである私を委員長、主要な事業会社5社のCCO相当者を委員とする「ENEOSグループコンプライアンス委員会」を通じて、各社に対して自主性を持った活動への意識付けを行いました。同委員会では、各社の活動内容や各種事例共有の場、すなわち学びの場としての機能もあり、たいへん有意義であると考えています。

また、各社の自律的な規律徹底をサポートする施策も講じました。コンプライアンスサーベイをはじめ各種調査に

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

荒木 信之



よって各社の課題や困りごとの実態を把握しながら、持株会社として必要な研修や情報提供を実施しています。

2025年度も、前年度の取り組みを踏まえたコンプライアンス活動を進めていきます。その大前提となるのは、やはり「規律徹底」と「自主性」だと考えています。コンプライアンス問題は職場で生じるものであり、個々の現場がそれぞれ自浄作用を発揮できる体制を構築することが肝要です。

私はCCOとして、ENEOSグループ理念・行動基準に立ち戻り、規律ある職場環境を志向するとともに、グループ各社の経営陣・リーダー層の自主性を重視したコンプライアンス活動を推進します。コンプライアンスの重要性を組織の隅々にまで根付かせることで、従業員が安心し、誇りを持って働ける環境を早期に構築することが私の使命です。

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

当社グループは、グループ理念に「高い倫理観」を掲げるとともに、これをグループ行動基準に定め、コンプライアンスの徹底を図っています。しかしながら、2024年10月22日付でENEOSマテリアルが法令違反による行政指導を受けました。

コンプライアンス違反事例(2024年度)

ENEOSマテリアルにおける高圧ガス保安法上の不備

ENEOSマテリアルにおける高圧ガス保安法上の不備により、2024年10月、経済産業省から四日市工場および鹿島工場への同法に基づく厳重注意、ならびに千葉工場への注意という行政指導を受けました。同社では本件を厳粛に受け止め、同様の事態を二度と繰り返さないよう、再発防止策を確実に実施するとともに、同社本社が中心となり事業所の保安活動および保安管理の徹底に取り組んでいます。

また、グループ全体で、コンプライアンスへの取り組みを再徹底・強化し、信頼の早期回復に努めます。

コンプライアンス推進体制

当社グループでは2023年度まで、経営会議のもとに関係役員・部長をメンバーとした「内部統制・コンプライアンス委員会」を設置・運営してきました。2024年度に同委員会を刷新し、コンプライアンスに特化した「ENEOSグループコンプライアンス委員会」を新設しました(委員長:CCO、委員:各主要な事業会社のCCO相当者)。四半期に1度開催する同委員会を通じて、各社の活動状況を確認するとともに、グループ全体の施策の推進および情報連携を一層強化・促進しています。

コーポレートガバナンス

内部通報制度の整備・運用

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

2023年10月に社内の通報窓口を廃止し、社外の専門事業者による通報窓口に一本化しました。これにより、業務品質を維持しつつ、対応の迅速化、利用者の利便性向上を図っています。実名・匿名両方の通報に対応するとともに、グループ通報制度を採用し、事案に応じて当社グループ各社が設置する通報窓口に通報することも可能とするなど、適切な通報対応が可能な体制を構築しています。なお、出資比率50%超の海外子会社等を対象とした内部通報制度も導入しており、一部では多言語対応を行っています。

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

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

2024年度、当社グループ全体で305件の内部通報がありました。

コンプライアンスサーベイ

当社および主要な事業会社は、2024年度から従業員へのコンプライアンスサーベイを実施しています。このサーベイは、当社グループの理念・行動基準とコンプライアンス意識の浸透度を数値化・定量化して課題を可視化するものです。サーベイ結果をもとにより効果的な施策を講じ、理念・行動基準に沿った行動を促すことで会社の変革・発展を目指します。サーベイの結果は個人を特定できない形で従業員にも共有しています。

2024年度のサーベイでは、理念・行動基準および内部通報制度の認知度は高く、またコンプライアンスを重視した活動はできているとわかりました。一方で、理念・行動基準を実践できている、内部通報制度を利用しようと思う、という回答は低い傾向にあります。

これらの分析結果から、2025年度は研修の実施や経営者メッセージの発信を通じて、理念・行動基準に沿った行動や内部通報制度の利用を促進します。

遵法状況点検

当社および主要な事業会社とその直接出資子会社では、少なくとも毎年1回、各職場の遵法状況を点検し、不備・懸念等を発見した場合は必要な是正措置を実施しています。その中でも当社およびENEOSでは、2024年度から、これまで内部統制部と法務部が合同で実施してきた「内部統制・遵法状況点検」を分離し、新たな「遵法状況点検」を導入しました。従来の点検において課題であった実効性や自律性の低下への対策として、各部(室)・所・店が各管掌役員の指揮のもと、自部署特有のリスクに対応した点検テーマを自律的に設定できる体制に変更しまし

た。これにより、一層効果的な点検を実施できます。

また、当該点検内容および点検結果は、各管掌役員が委員を務めるENEOSホールディングス・ENEOSコンプライアンス委員会において報告されます。同委員会を通じて有効な取り組みを各部門に共有することで、より強固なコンプライアンス推進体制の構築を図っています。

コンプライアンス研修等の実施

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

2024年度は、各種重要法令等をテーマとする全社向け研修、販売部門に対する競争法研修、役員のコンプライアンス意識向上のための研修(P.57参照)等を実施しました。

腐敗防止・競争法遵守

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

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

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

環境・社会性

環境・社会性に関する取り組みの詳細はESGデータブックサイトに開示しています →

DATA ENEOS REPORT ESGデータブック2025(2025年11月ウェブサイト公開)
<https://www.hd.eneos.co.jp/esgdb/>

循環型社会の形成

廃棄物の削減

循環型社会形成への貢献に向けて、当社グループは自社および社会全体の廃棄物低減に努めます。グループ内で省資源化や廃棄物の発生抑制(リデュース)、再使用(リユース)や再資源化(リサイクル)等を推進するとともに、サプライチェーン全体でサーキュラーエコノミーの取り組みを強化します。

当社グループは、ゼロエミッション(最終処分率1%未満)の維持を目標に掲げ、廃棄物の適正管理・再資源化に取り組んでいます。2024年度の総廃棄物量は3,749千t、最終処分量は28千tでした。最終処分率は0.8%となり、ゼロエミッションを達成しました。舗装修繕工事や設備解体工事等の際に発生する埋立処分廃棄物が前年度から減少したことなどが影響し、最終処分量および最終処分率が減少しています。

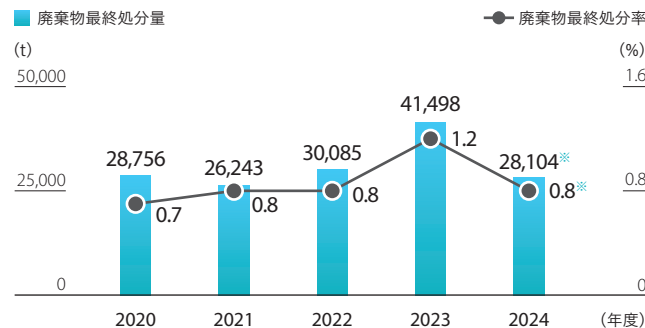
製油所等で発生する廃棄物の中で最も多いのは汚泥で、総量の約40%を占めています。廃棄物削減策として、製油所等から排出される汚泥や集塵ダストのセメント原料化等による循環利用・再利用を推進しています。

→サーキュラーエコノミーについてはP.35参照

→詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2025(2025年11月ウェブサイト公開)」参照

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

廃棄物最終処分量／最終処分率



* 2024年度は速報値

生物多様性の保全

生物多様性リスクの把握

当社グループは、生物多様性の保全を重要なテーマと考え、これをENEOSグループ行動基準に定めています。また、生産拠点の多いENEOSでは「エネルギーグループ※1生物多様性ガイドライン」を定めています。

2022年度にIBAT※2を用いて27拠点※3と重要な自然保護区等との近接状況を調査し、各拠点から半径5km以内に厳正保護地域、原生自然地域、国立公園および天然記念物に該当する保護区がないことを把握しました。2024年度から生物多様性リスクを当社グループのESG重点課題に位置付け、対応を検討しています。2024年度は、ENCORE※4を用い、主要な

事業セクターにおける自然資本への影響と依存度を評価しました。2025年度からは、それら影響および依存度の高い項目について精査し、主要な事業セクターのサプライチェーンにおける生物多様性リスクの把握を進める予定です。

※1 ENEOSおよびそのグループ会社

※2 Integrated Biodiversity Assessment Tool: 一般公開されている生物多様性統合アセスメントツール

※3 対象は2022年度時点の主要な製造拠点: ENEOS 17(国内11、海外6) 拠点、ENEOS Xplora 3(国内1、海外2) 拠点、JX金属 7(国内6拠点、海外1拠点)

※4 Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure: 組織が自然関連リスクへの曝露を調査し、自然への依存と影響を理解するためのツール。一般公開されている

→詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2025(2025年11月ウェブサイト公開)」参照

DATA ESGデータブック——生物多様性

<https://www.hd.eneos.co.jp/esgdb/environment/biodiversity.html>

安全確保・健康増進

労働安全衛生

当社グループは、労働者の安全を最優先かつ徹底する意志を表明しています。「重大な労働災害(死亡労働災害)件数ゼロ」および「2030年度TRIR1.0以下、LTIR0.3以下の達成」をグループの重点目標として定め、協力会社の方々を含めた安全諸活動の徹底および安全教育の充実を図っています。グループ各社では、安全意識の啓発や安全管理の徹底にそれぞれ取り組んでいます。生産・製造拠点のリスクについては「ハザード(危険源)の特定」「リスク評価」および「必要なリスク対応とその有効性評価」のPDCAサイクルを導入し管理しています。

環境・社会性

安全諸活動に関する2024年度および直近の状況

2024・2025年度に各1件、ENEOSの製油所において重大な事故が発生しました。同社では、2年連続となる重大な労働災害の発生を厳粛に受け止め、同社社長から全従業員に対して、安全に関するメッセージを発信しています。

原因究明と再発防止策を徹底するとともに、他製油所への水平展開を実施し、類似災害の防止に努めます。

事故報告

根岸製油所での労働災害(死亡事故)

2024年8月、定期修理準備中に、工事資材の運搬作業に従事されていた協力会社員が、工事資材と資材保管用架台の間に挟まれ死亡する労働災害が発生しました。

再発防止策等

- 工事資材置場の適切な維持管理手順を定め、必要な設備改善を実施します。
- 従業員と協力会社員が一体となり、所全体の安全意識を向上させるとともに、その意識を維持するために重大事故の記憶を風化させない活動を行います。

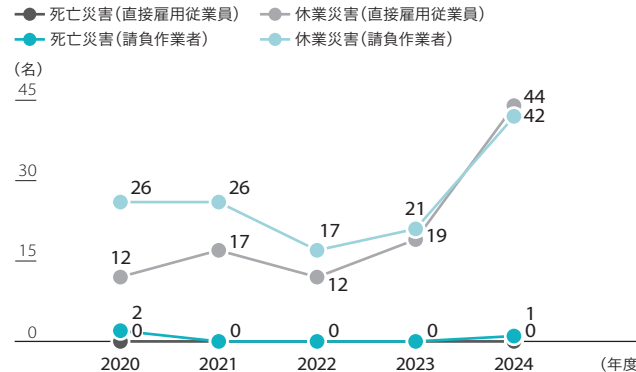
堺製油所でのガス漏えい事故(死亡事故)

2025年5月、定期修理準備中に、硫化水素を含んだガス漏えいが発生し、作業に携わっていた3名が救急搬送され、うち従業員1名が死亡、協力会社員2名が入院する労働災害が発生しました。

再発防止策等

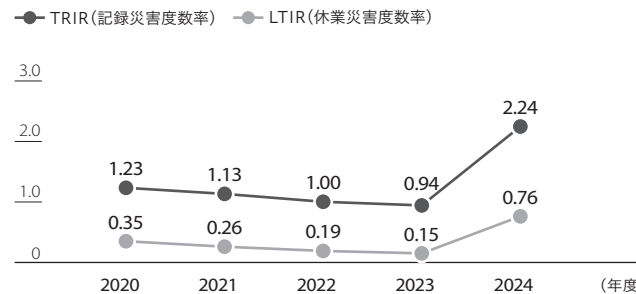
外部の有識者を交えた事故調査委員会を立ち上げました。事故調査委員会による原因の究明および再発防止に向けた提言が反映された調査報告書が発行され次第、社内展開を行い、再発防止に取り組めます。

労働災害発生状況※1



※1 集計範囲：ENEOSホールディングス、ENEOS、ENEOS Xplora、ENEOSマテリアル、ENEOS Power、ENEOSリニューアブル・エナジー、JX金属および各社グループ会社。2023年度以前は、ENEOSホールディングス、ENEOS、ENEOS Xplora、JX金属および各社グループ会社(ENEOSの販売流通グループ会社は除く)

TRIR※2 / LTIR※3の推移※4



※2 100万労働時間当たり負傷者数(不労災+休業+死亡労災者数)。ただし、熱中症(応急手当)除く

※3 100万労働時間当たりの休業・死亡労災者数

※4 集計範囲：ENEOSホールディングス、ENEOS、ENEOS Xplora、ENEOSマテリアル、ENEOS Power、ENEOSリニューアブル・エナジー、JX金属および各社グループ会社の従業員と協力会社員。2023年度以前は、ENEOSホールディングス、ENEOS本社および11製油所・製造所、ENEOS Xplora本社および4事業所、JX金属本社および5事業所の従業員

→詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2025(2025年11月ウェブサイト公開)」参照

[DATA ESGデータブック——安全](https://www.hd.eneos.co.jp/esgdb/social/safety.html)

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

従業員の健康管理

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

当社グループ※5は、定期健康診断の受診を基本として、生活習慣病予防に向けて喫煙率の低減※6および適正体重(BMI25未満)維持者比率70%以上を目標に取り組んでいます。2024年度は、喫煙率が前年比0.5ポイント減少しましたが、適正体重維持者の比率は68.8%と目標にわずかに届きませんでした。次年度の目標達成に向けて取り組みを続けます。

主要な事業会社に共通する課題である従業員一人ひとりの自律的な健康管理意識の醸成については、環境整備と意識向上施策の一環として、eラーニングの展開を通じた意識改革に取り組めます。また、有所見者の再検査受診率向上のため、対象者への積極的な受診勧奨を進めています。

※5 集計対象：ENEOSホールディングスおよび主要な事業会社(ENEOS、ENEOS Xplora、ENEOSマテリアル、ENEOS Power、ENEOSリニューアブル・エナジー)、JX金属

※6 年度目標：喫煙習慣者比率前年度比マイナス1%以上

→詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2025(2025年11月ウェブサイト公開)」参照

[DATA ESGデータブック——健康](https://www.hd.eneos.co.jp/esgdb/social/health.html)

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

環境・社会性

人権の尊重

人権に関する基本的な考え方

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

ビジネスと人権に対する社内体制

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

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

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

人権デュー・ディリジェンス

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

2023年度には第3回の人権デュー・ディリジェンスを実施し、新たに当社グループの事業領域を複数選定して※1、当該事業やサプライチェーン上の人権リスク・課題を抽出しました。第3回は(一社)ザ・グローバル・アライアンス・フォー・サステイナブル・サプライチェーン(ASSC)の協力を仰ぎ、机上調査に加えてサプライヤーおよび協力会社へのヒアリングを実施しました。それらの結果をもとに当社グループの人権リスク

を評価・検証して※2優先的に対応すべき人権リスクを特定し、対応策を講じているところです。

現時点で大きな課題は生じていませんが、2026年度に第4回人権デュー・ディリジェンスの実施を予定しており、ASSCから受領した第三者意見を踏まえ、より実効性の高い人権デュー・ディリジェンスのあり方を追求します。

※1 人権デュー・ディリジェンスにおいて検証した5つの事業領域：石油・ガス事業(上流のENEOS Xplora領域を含む)、潤滑油事業、再生可能エネルギー事業(ENEOSリニューアブル・エナジー)、機能材事業(ENEOSマテリアル)、金属事業(JX金属)

※2 人権デュー・ディリジェンスにおいて検証した22のリスク項目：雇用条件、労働時間と賃金、職場での差別、強制労働、若年労働と児童労働、労働安全衛生、環境汚染、土地利用と財産権、結社の自由と団体交渉権、地域社会、従業員のプライバシー、女性と性的マイノリティの権利、ハラスメント、汚職と贈収賄、セキュリティ、移民労働者の権利、表現の自由、教育と研修、貧困、ガバナンス、製品開発／広告／製品およびサービスの使用、倫理的な調達

→詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2025(2025年11月ウェブサイト公開)」参照

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

優先的に対応すべき人権リスクと対応策

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

環境・社会性

サプライチェーンにおけるCSR調達アンケート

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

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

→詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2025(2025年11月ウェブサイト公開)」参照

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

人権への負の影響が疑われた場合の対応

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

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

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

人権対応フロー概要

● 人権リスクの特定

デスクトップリサーチや報道、外部からの指摘、社外とのエンゲージメント等により、第三者による人権侵害の有無、当該人権侵害に対する当社の加担の有無を判断

● 対応策の検討

加担があると判断される場合は働きかけまたは取引停止を検討
加担がないと見込まれる場合も、判定時の確認および人権関連チェック8項目を用いて多面的に当該リスクを把握し、その後の措置をあらかじめ議論

人権研修やeラーニングによる啓発活動

グループ各社において、役員・従業員を対象に人権啓発研修やeラーニングを継続しています。2024年度は「ビジネスと人権」「ハラスメント防止」をテーマとした研修を実施、総時間数は2,645時間(当社およびENEOS)です。

人権相談窓口(救済措置)

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

人権侵害を含む、社内における相談窓口として「コンプライアンスホットライン」(P.71参照)に加えて「人権相談窓口」を、サプライヤーの相談窓口として「サプライヤー向け人権相談窓口」を用意しています。日常的に発生し得る人権問題から重大な人権侵害まで匿名で相談を受け付けています。当然、相談・通報することによって通報者に不利益が生じることは一切なく、プライバシーは厳格に保護されるとともに、通報者への報復行為等は固く禁止しています。

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

→詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2025(2025年11月ウェブサイト公開)」参照

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

環境・社会性

人材の確保・育成

人材育成に関する基本的な考え方

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

長期ビジョンの実現に向け、第4次中期経営計画期間には、動的な人材ポートフォリオの策定とジョブ型タレントマネジメントの徹底による、効果的な人材育成と自律的なキャリア形成の実現に注力します。

→人的資本経営の推進についてはP.26-29参照

ENEOSグループ人材育成基本方針

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

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

経営基盤強化のため、中長期的な企業価値向上の実現を担う人材を育成する。

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

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

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

2024年度の年間教育実施状況※1

従業員1人当たりの教育時間数	従業員1人当たりの教育費用
39.8時間	73.4千円

※1 ENEOSホールディングス、ENEOS、ENEOS Xplora、ENEOSマテリアル、ENEOS Power、およびJX金属が実施したすべての教育と、ENEOSリニューアブル・エナジーの人事部が実施したすべての教育を集計

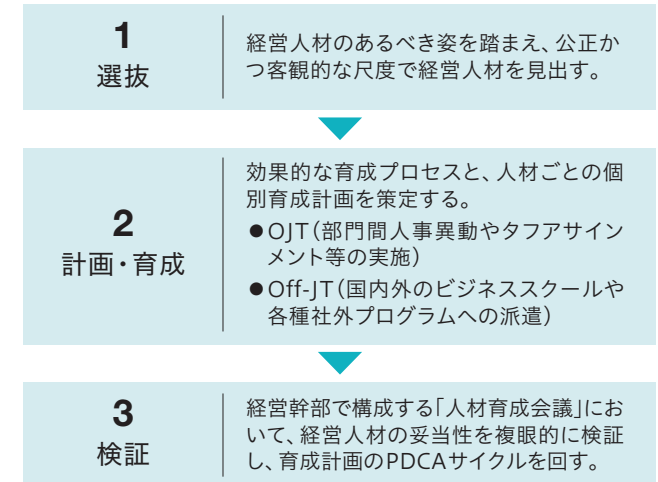
経営人材の育成

不確実性に対してより機動的かつ柔軟に対応していくためには、非連続な時代においても会社の方向性を見定めて経営の舵取りを担える強いリーダーを、従来以上に戦略的に育成していく必要があります。

当社および主要な事業会社は、経営人材の育成を各社共通の課題として取り組みます。

選抜基準を明確化して公正な登用を行い、早期から戦略的な人材育成を実施することで、将来の経営幹部として十分に力を発揮できるよう育成を進めています。

経営人材の選抜・育成フロー※2



※2 適用対象範囲：ENEOSホールディングスおよび主要な事業会社

ナショナルスタッフ(海外の現地採用従業員)の育成

ENEOSでは、ナショナルスタッフを海外拠点の経営幹部として育成することで、海外ビジネスの展開をより強力に推進できるものと期待しています。将来の活躍が期待されるナショナルスタッフを海外拠点からENEOS本社に派遣し、本社での業務を経験させる取り組みを定期的実施しています。

→詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2025(2025年11月ウェブサイト公開)」参照

DATA ESGデータブック——人材育成

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

環境・社会性

ダイバーシティ・エクイティ&
インクルージョンの推進

多様性に関する基本的な考え方

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

女性の活躍推進

当社グループは、意欲ある女性従業員の成長を支援する仕組みや制度を整備・拡充しています。また、グループ各社で法※1に基づく「女性活躍推進行動計画」を策定し、女子学生の採用比率や役職者登用人数の拡大を図っています。

2024年度のグループ体制変更に伴って主要な事業会社が

女性従業員の雇用状況※4（2025年3月末時点）

区分	女性の人数	総数に占める割合
新規採用者	168名	17.2%
全従業員	1,913名	13.8%
管理職	158名	5.3%
取締役※5	4名	40.0%
全女性従業員の平均勤続年数	14.1年（男女間の平均勤続年数の差：2.4年）	

※4 集計対象：女性取締役数はENEOSホールディングス、それ以外はENEOSホールディングスおよび主要な事業会社（ENEOS、ENEOS Xplora、ENEOSマテリアル、ENEOS Power、ENEOSリニューアブル・エナジー）、JX金属の在職者

※5 女性取締役数のみ2025年6月26日時点

3社から5社になりました※2。これを受けて2025年度から目標設定の方法を変更し、当社および主要な事業会社共通で2028年4月までに女性管理職比率を8%にすることを目指します。2025年3月末時点の比率は5.7%※3です。

※1 女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）

※2 ENEOS、ENEOS Xplora、JX金属の3社からENEOS、ENEOS Xplora、ENEOSマテリアル、ENEOS Power、ENEOSリニューアブル・エナジーの5社に変更

※3 ENEOSホールディングスおよび主要な事業会社5社を含めた数値

活動事例

女性役職者と女性一般従業員との交流会

女性役職者の育成・登用促進策の1つとして、女性役職者と女性一般従業員との交流会を開催しています。役職者との対話を通じて、女性従業員たちが自身のキャリアについて考える機会としています。

障がい者の活躍推進

当社グループは、障がいのある従業員をそれぞれの個性や適性に応じた職場へ配置しています。2024年度末時点の障がい者雇用率は2.7%です。

シニア人材の活躍推進

第4次中期経営計画に沿って「筋肉質な経営体質への転換」と「ポートフォリオ再編」を図るうえで、豊富な知識や経験を持つシニア人材が一層活躍できる制度を整備しています。

ENEOSおよびENEOS Powerでは、2023年度に管理職相当を含め役割の大きさに応じた階級・役割給を設定し、再雇用者を適正に処遇できる制度を整えました。

ENEOS Xploraでは、2023年度から一般従業員と同一の

制度を適用し、職責と処遇のアンバランスをなくしました。

ENEOSマテリアルでは、2025年度から再雇用制度の見直しを進めています。処遇面において再雇用者が安心して働き続けられるよう、待遇の改善に取り組んでいます。また、再雇用者にも明確な目標設定を導入し、職務内容に応じた公正かつ透明性の高い評価を行う運用を開始します。

ENEOSリニューアブル・エナジーでは従来、定年年齢を65歳としており、昇給・昇格等において一般従業員と同じ処遇制度を適用しています。

経験者および外国籍従業員の採用推進

第4次中期経営計画に沿って人的資本経営を推進する中で、当社グループは社内にはないノウハウ・知見等を持つ経験者の採用を強化しています。

また当社グループは、エネルギーtransitionに向けて事業ポートフォリオを転換していく中で、その担い手となる人材の確保・育成策の1つとして外国籍従業員の採用に注力しています。

経験者・外国籍従業員ともに、管理職への登用はその他の人材を含め個人の適性等に鑑みて実施しています。

→詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2025（2025年11月ウェブサイト公開）」参照

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

Chapter 6

財務・企業データ

79 財務・非財務ハイライト

83 業績サマリー

85 IR活動

86 会社概要／投資家情報



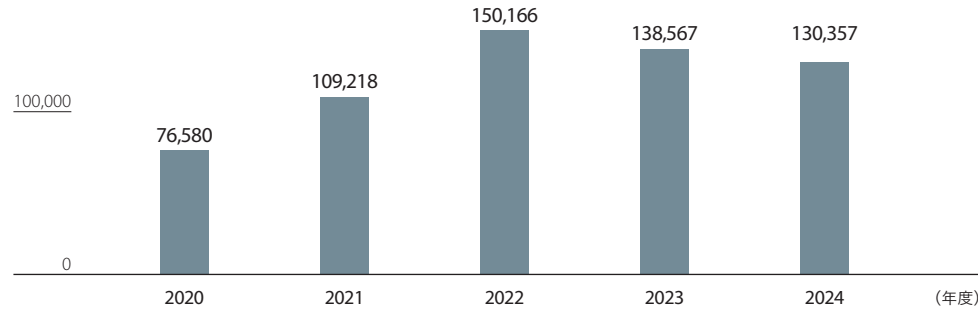
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト(国際会計基準)

(注)2025年3月19日の当社子会社JX金属の東京証券取引所プライム市場上場の際に、当社が保有するJX金属株式の一部につき売り出しを行ったことにより、JX金属および同子会社からなる金属事業を非継続事業に分類しました。非継続事業の損益は、売上高・営業利益・金融損益・税引前損益から除外されますが、当ページでは非継続事業への組み換え前の数値を記載しています。非継続事業への組み換え後の数値については業績サマリー(P.83)をご参照ください。

売上高

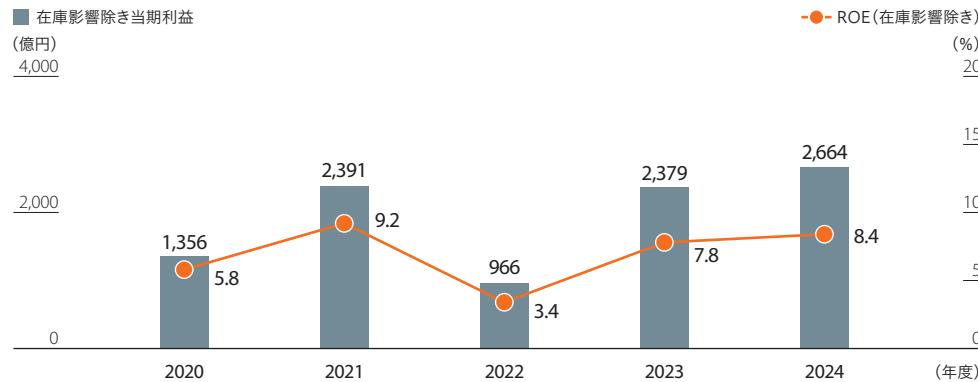
(億円)
200,000



2024年度の概要

金属事業(非継続事業)における子会社株式の一部売却影響を主因に、売上高は前年比減少となりました。

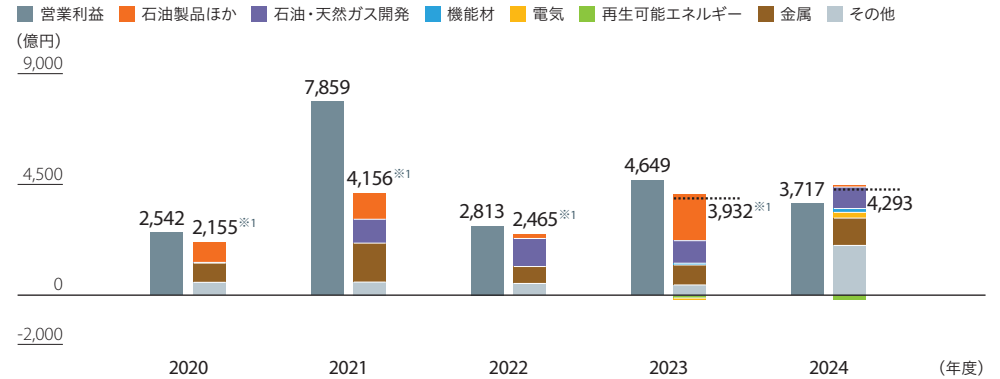
在庫影響除き当期利益／ROE(在庫影響除き)



2024年度の概要

営業利益の良化を受けて、在庫影響除き当期利益は増加しました。

営業利益／セグメント別在庫影響除き営業利益

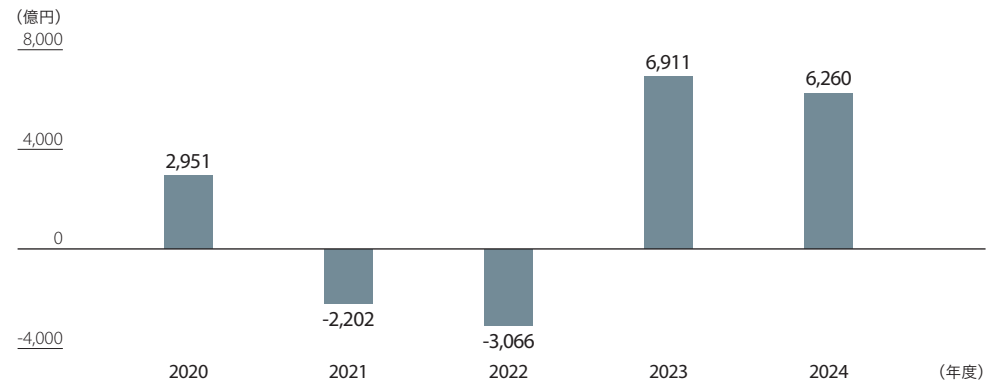


※1 2024年4月分社化前の旧セグメント区分(エネルギー/石油・天然ガス開発/金属/その他)に基づき表示

2024年度の概要

統合のれん減損の一方、JX金属株式売却に伴う利益により、在庫影響除き営業利益は前年比増益となりました。

フリー・キャッシュ・フロー(IFRS第16号「リース」適用除き)



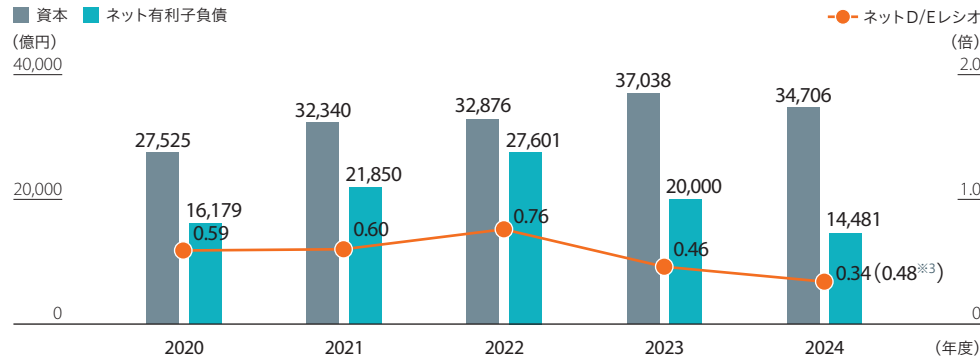
2024年度の概要

利益の積み上げに加え、JX金属上場に伴う売却収入を主因にリース負債返済後のフリー・キャッシュ・フローは6,260億円のキャッシュインとなりました。

財務・非財務ハイライト

財務ハイライト(国際会計基準)

(注)2025年3月19日の当社子会社JX金属の東京証券取引所プライム市場上場の際に、当社が保有するJX金属株式の一部につき売り出しを行ったことにより、JX金属および同子会社からなる金属事業を非継続事業に分類しました。非継続事業の損益は、売上高・営業利益・金融損益・税引前損益から除外されますが、当ページでは非継続事業への組み換え前の数値を記載しています。非継続事業への組み換え後の数値については業績サマリー(P.83)をご参照ください。

資本／ネット有利子負債^{※2}／ネットD/Eレシオ

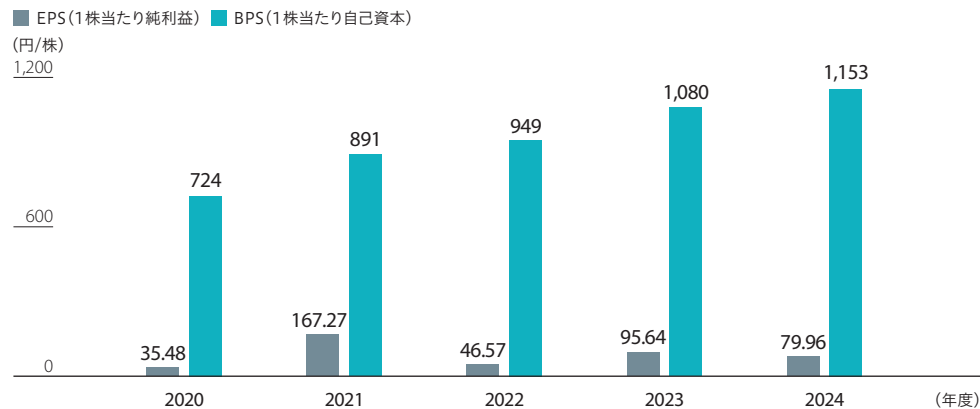
※2 2021年度以降は、ハイブリッド債資本性調整後(ハイブリッド債発行残高の50%を資本算入)

※3 第4次中期経営計画財務目標の算出根拠と合わせて、ネット有利子負債にリース債務を加算のうえ、自己資本から非支配持分を除いて算出

2024年度の概要

JX金属上場などによりハイブリッド債資本性調整後のネットD/Eレシオは0.34倍(リース債務・非支配持分調整後 0.48倍)となりました。

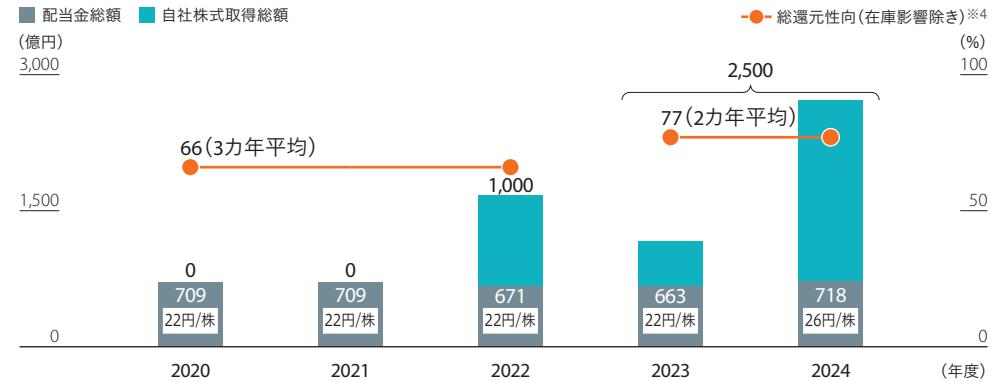
EPS(1株当たり純利益)／BPS(1株当たり自己資本)



2024年度の概要

EPSは79.96円/株、BPSは1,153円/株となりました。

配当金総額／自社株式取得総額／総還元性向

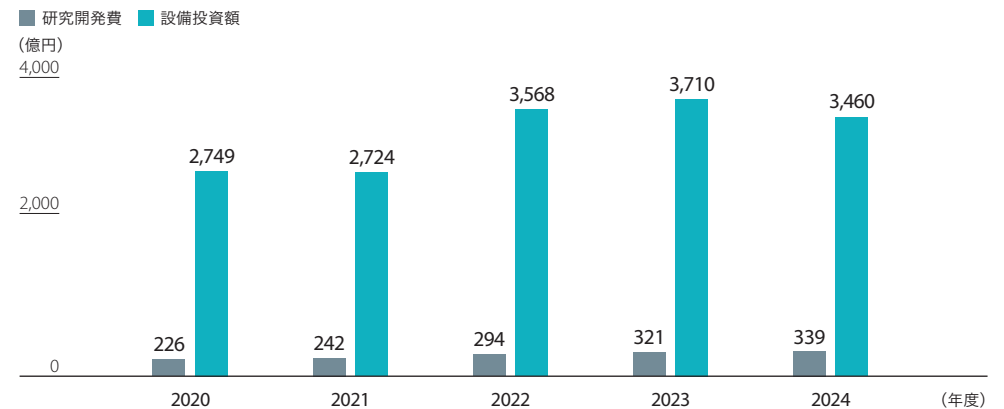


※4 在庫影響を除いた親会社の所有者に帰属する当期利益をもとに算出

2024年度の概要

年間の配当金は前年度比で4円増配の26円/株としました。加えて2023年度、2024年度の2力年で2,500億円の自社株式取得を実行しました。

研究開発費／設備投資額



2024年度の概要

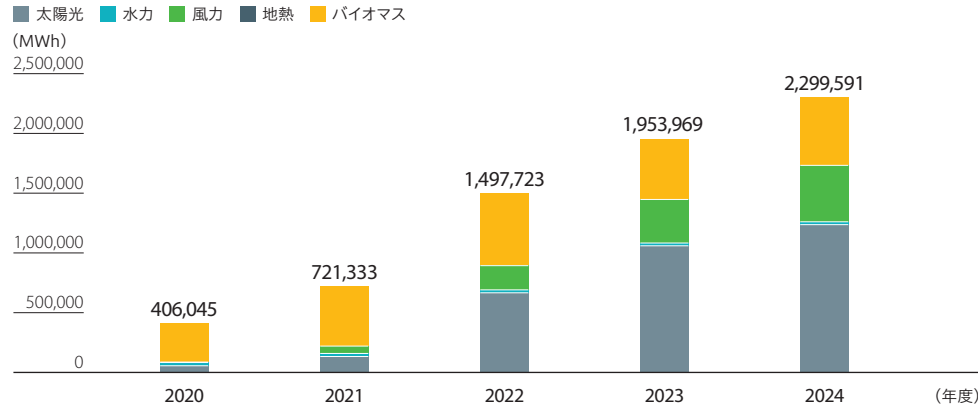
研究開発費の主な内訳は、石油製品ほか事業114億円、金属事業(非継続事業)178億円です。設備投資額は、石油製品ほか事業へ約5割、石油・天然ガス開発事業へ約2割、残りをそのほかの事業に充てました。

財務・非財務ハイライト

非財務ハイライト

(注) 2025年3月19日にJX金属が東京証券取引所プライム市場に上場し、JX金属株式の一部売り出しを行ったことにより、JX金属は子会社から持分法適用会社となりましたが、当ページには、JX金属の実績を含んだ数値を記載しています。
各年度の集計対象範囲は以下のとおりです。対象範囲が異なる場合は、個別グラフに注釈を付記しています。
2023年度以前：ENEOSホールディングス、ENEOS、ENEOS Xplora、JX金属
2024年度：ENEOSホールディングス、ENEOS、ENEOS Xplora、ENEOSマテリアル、ENEOS Power、ENEOSリニューアブル・エナジー、JX金属

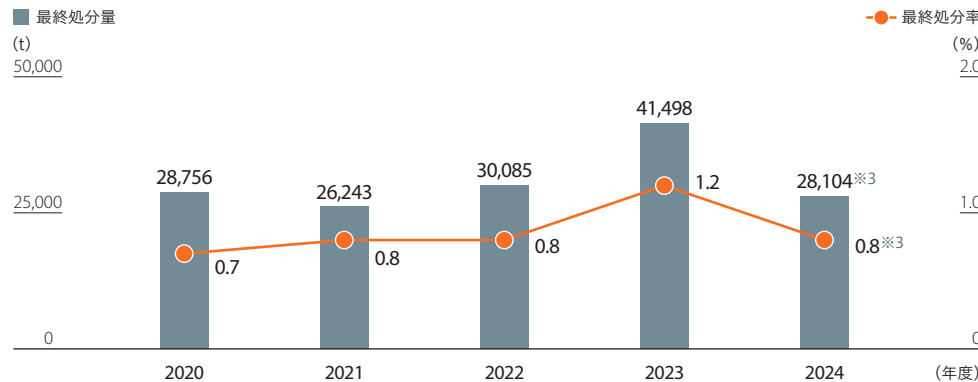
再生可能エネルギー発電実績



2024年度の概要

太陽光および風力の新規発電所9カ所の運転開始により、発電実績は増加しました。

廃棄物最終処分量／最終処分率



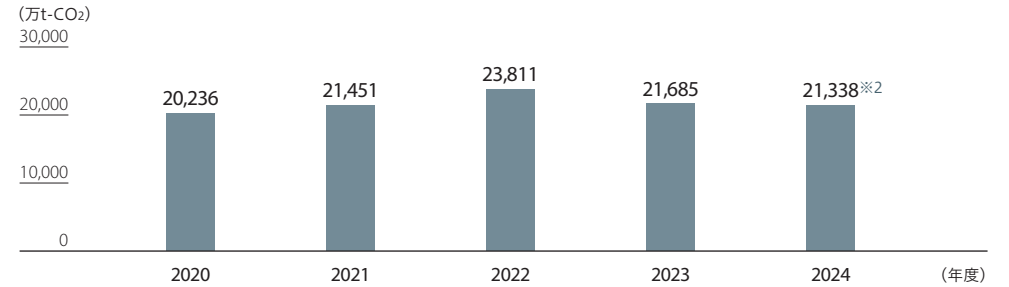
※3 2024年度は速報値

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

2024年度の概要

目標である「最終処分率1%未満の維持」を達成しました。舗装修繕工事や設備解体工事等の際に発生する埋立処分廃棄物が前年度から減少したことなどが影響し、最終処分量および最終処分率が減少しています。

温室効果ガス排出量※1



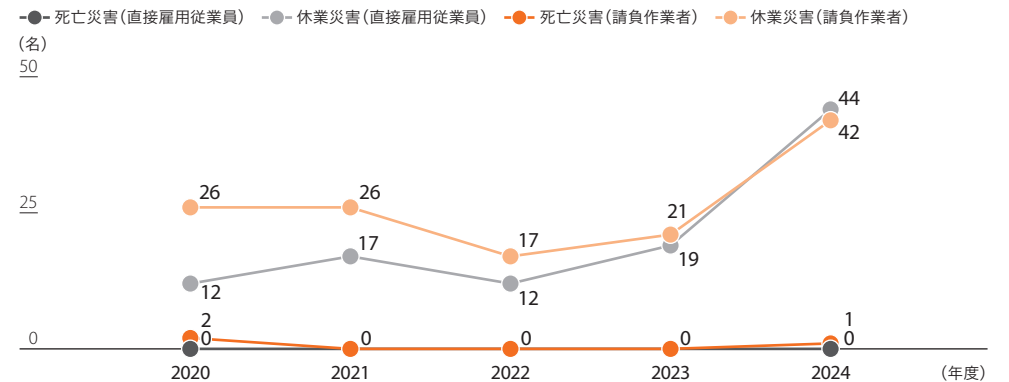
※1 Scope1・2・3の合計(企業活動による直接排出、エネルギー利用による間接排出、お客様の消費による間接排出)。2022年度から、Scope1・2の国内算出方法を地球温暖化対策推進法(温対法)から、GX-ETS基準に変更

※2 2024年度は速報値

2024年度の概要

製油所の効率化に加え、内需減少等により、前年度比で減少しました。

労働災害発生状況※4



※4 集計対象範囲：ENEOSホールディングス、ENEOS、ENEOS Xplora、ENEOSマテリアル、ENEOS Power、ENEOSリニューアブル・エナジー、JX金属および各社グループ会社。2023年度以前は、ENEOSホールディングス、ENEOS、ENEOS Xplora、JX金属および各社グループ会社(ENEOSの販売流通グループ会社は除く)

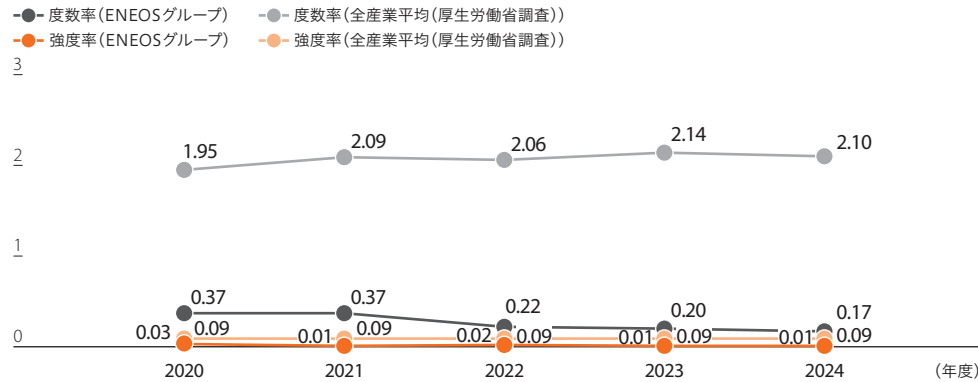
2024年度の概要

定期修理準備中、工事資材運搬作業中の事故で請負作業者の死亡労働災害が1件発生し、「重大な労働災害(死亡労働災害)ゼロ」の目標は未達でした。原因究明と再発防止策を徹底し、安全意識向上に努めます。

財務・非財務ハイライト

非財務ハイライト

労働災害度数率※5・7 / 強度率※6・7



※5 100万延べ労働時間当たりの労働災害による死傷者数

※6 1,000延べ労働時間当たりの労働損失日数

※7 集計対象範囲: ENEOS、ENEOS Xplora、ENEOSマテリアル、ENEOS Power、ENEOSリニューアブル・エナジー、JX金属の製油所、製造所、事業所。2023年度以前は、ENEOS、ENEOS Xplora、JX金属の製油所、製造所、事業所

2024年度の概要

度数率および強度率は全産業平均(厚生労働省調査)を大幅に下回りました。

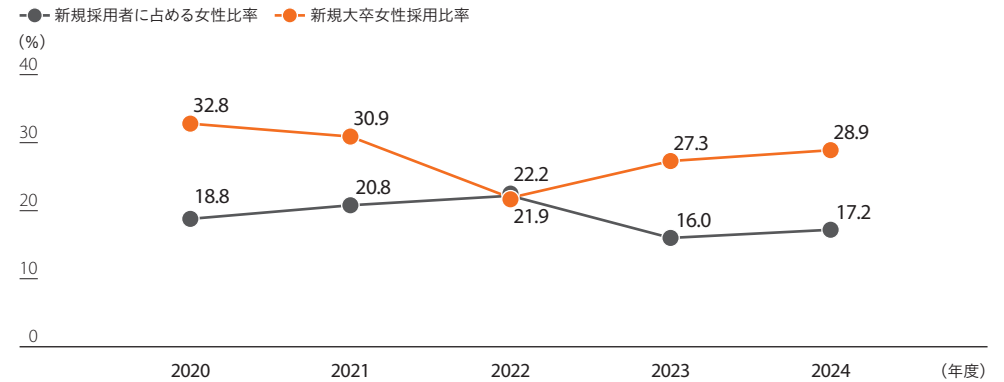
人事データ

		2023年3月末	2024年3月末	2025年3月末
従業員数(名)	男性	9,998	10,705	12,242
	女性	1,620	1,729	1,993
	合計	11,618	12,434	14,235
離職率※9(%)		3.4	4.2	2.9
平均雇用年数(年)		17.8	17.0	16.2
再雇用者数(定年後)(名)		473	653	742
女性管理職比率(%)		5.3	5.6	5.3
障がい者雇用率(%)		2.4	2.6	2.7
年休	付与日数(日)	22.0	22.0	21.8
	取得日数(日)	19.5	20.3	19.6
	取得率(%)	88.8	92.6	89.7
育児休業取得	取得者数(名)	357	347	440
	うち男性(名)	316	293	384
	男性取得率(%)	77.9	70.8	92.3
	復職率(%)	100	99.7	100.0
介護休業取得者数(名)		9	3	10
労働組合※10	加入者数(名)	9,682	10,689	11,666
	加入率(%)	99.8	99.9	93.3

※9 各年3月現在の従業員数(正社員)に比した割合(%)

※10 ENEOSホールディングス、ENEOS Xplora、ENEOS PowerおよびENEOSリニューアブル・エナジーには、労働組合はありません。ENEOSホールディングスの従業員は事業会社の出向者で構成されており、出向元の組合に加入しています

新規採用者に占める女性比率 / 新規大卒女性採用比率※8



※8 2024年度の集計対象範囲にはENEOS Powerを含みません

2024年度の概要

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

業績サマリー

(注) 2025年3月19日の当社子会社JX金属の東京証券取引所プライム市場上場之际、当社が保有するJX金属株式の一部につき売り出しを行ったことにより、JX金属および同社子会社からなる金属事業を非継続事業に分類しました。これに伴い、2024年度(2025年3月期)の売上高、営業利益、金融損益、税引前利益については非継続事業を除いた継続事業の金額を表示しています

ENEOSホールディングス(国際会計基準)※1

(億円)

	2025年3月期	2024年3月期	2023年3月期	2022年3月期	2021年3月期	2020年3月期	2019年3月期	2018年3月期	2017年3月期※2
経営成績									
売上高	123,225	138,567	150,166	109,218	76,580	100,118	111,296	103,011	92,497
営業利益(損失)	1,061	4,649	2,813	7,859	2,542	(1,131)	5,371	4,875	3,740
在庫影響	(576)	717	348	3,703	387	(2,098)	214	1,149	1,895
在庫影響除き	1,637	3,932	2,465	4,156	2,155	967	5,157	3,726	1,845
金融利益(損失)	(179)	(168)	(239)	(141)	(233)	(227)	(285)	(201)	(240)
税引前利益(損失)	882	4,481	2,574	7,718	2,309	(1,358)	5,086	4,674	3,500
当期純利益(損失)	2,869	3,455	2,030	5,791	1,129	(1,727)	3,571	3,243	2,130
親会社所有者帰属	2,261	2,881	1,438	5,371	1,140	(1,879)	3,223	3,619	2,128
非支配持分	608	574	592	419	(11)	152	348	(376)	2
財務状態※3									
資産	87,894	101,365	99,545	96,482	80,588	80,113	84,778	84,576	83,636
流動資産	42,076	46,665	48,877	43,086	30,396	28,786	35,874	35,932	31,875
非流動資産	45,818	54,700	50,668	53,396	50,192	51,327	48,904	48,644	51,761
負債	53,188	64,327	66,669	64,141	53,063	53,034	53,580	55,376	57,209
有利子負債	23,368	28,200	31,094	27,355	20,369	23,008	22,180	22,599	27,196
ネット有利子負債	14,481	20,000	27,601	21,850	16,179	18,988	18,301	18,104	23,513
純資産	34,706	37,038	32,876	32,341	27,526	27,079	31,198	29,200	26,427
親会社所有者帰属持分	31,007	32,272	28,598	28,608	23,251	23,110	27,178	25,396	22,085
非支配持分	3,699	4,766	4,278	3,733	4,275	3,969	4,020	3,804	4,342
キャッシュ・フロー									
営業キャッシュ・フロー	5,768	10,103	(1,102)	2,095	6,791	5,107	3,442	7,071	—
投資キャッシュ・フロー	1,308	(2,410)	(1,159)	(3,499)	(3,068)	(3,713)	(2,069)	(951)	—
フリー・キャッシュ・フロー	7,076	7,693	(2,261)	(1,404)	3,723	1,394	1,373	6,120	—
(休日影響除き)	8,008	6,761	(2,261)	(336)	2,655	2,384	1,690	4,813	—
ネットキャッシュ・フロー	2,488	5,771	(5,291)	(4,468)	1,937	(776)	13	5,355	—
(休日影響除き)	3,420	4,839	(5,291)	(3,400)	869	214	330	4,048	—
財務指標									
ネットD/Eレシオ(倍)※4	0.34(0.48※5)	0.46	0.76	0.60	0.59	0.70	0.59	0.62	0.89
ROE(%)	7.1	9.5	5.0	20.7	4.9	(7.5)	12.3	15.2	9.6
ROE(在庫影響除き)(%)	8.4	7.8	3.4	9.2	5.8	—	—	—	—

※1 2020年6月よりJXTGホールディングスからENEOSホールディングスへ商号変更 ※2 2017年3月期は2016年4月～2017年3月のJXホールディングスと東燃ゼネラル石油の合算 ※3 2017年3月期の財務状態は2017年4月1日時点

※4 2022年3月期以降はハイブリッド債資本性調整後の数値 ※5 第4次中期経営計画財務目標の算出根拠と合わせて、ネット有利子負債にリース債務を加算のうえ、自己資本から非支配持分を除いて算出

業績サマリー

JXホールディングス(日本基準)

(億円)

	2017年 3月期	2016年 3月期	2015年 3月期	2014年 3月期	2013年 3月期
経営成績					
売上高	81,360	87,378	108,825	124,120	112,195
営業利益(損失)	2,984	(622)	(2,189)	2,137	2,515
経常利益(損失)	3,336	(86)	(1,501)	3,023	3,283
在庫影響を除いた実質経常利益	1,936	2,609	2,552	1,830	2,710
親会社の所有者に帰属する 当期純利益(損失)	1,601	(2,785)	(2,772)	1,070	1,595
財政状態※6					
総資産	66,586	67,246	74,234	77,818	72,749
純資産	20,417	19,284	24,298	26,263	23,274
有利子負債	24,591	25,814	26,203	28,017	25,493
ネット有利子負債	21,617	20,887	22,910	25,200	22,992
キャッシュ・フロー					
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,309	5,550	7,372	3,052	2,656
投資活動によるキャッシュ・フロー	(2,375)	(3,077)	(3,778)	(4,798)	(4,261)
フリー・キャッシュ・フロー	(66)	2,473	3,594	(1,746)	(1,605)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(1,608)	(880)	(3,263)	1,801	1,541

※6 2017年3月期の財政状態は2017年4月1日時点

東燃ゼネラル石油(日本基準)

(億円)

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

IR活動

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

日本国内のアナリスト・機関投資家向けには、四半期ごとに決算説明会を開催し、その模様を当社ウェブサイトで公開しています。また、投資家訪問やコンファレンスへの参加を通じて、社長・IR担当役員等が定期的に個別ミーティングを実施しているほか、2024年度はCCS／CCUS事業、再生可能エネルギー事業に関する説明会および社外取締役とのスモールミーティングを開催しました。同様に、海外投資家に対しても、社長・IR担当役員等が個別ミーティングを実施しています。

また、当社ウェブサイトでは、決算短信・決算説明会資料・有価証券報告書・半期報告書・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。

2024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。



[WEB ENEOSホールディングスIR情報](https://www.hd.eneos.co.jp/ir/)
https://www.hd.eneos.co.jp/ir/

IR活動に対する社外からの評価(2024年度)

- インターネットIR表彰

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

- 全上場企業ホームページ充実度ランキング調査

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

- Gomez IRサイトランキング2024

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

ESG関連投資インデックス構成銘柄への選定(2025年9月現在)

- FTSE4Good Index Series
- FTSE Blossom Japan Index
- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数
- Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index
- S&P／JPXカーボン・エフィシエント指数
- SOMPOサステナビリティ・インデックス



2025 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数



[WEB FTSE4Good Index Series](https://www.lseg.com/en/ftse-russell/indices/ftse4good) https://www.lseg.com/en/ftse-russell/indices/ftse4good

[WEB FTSE Blossom Japan Index](https://www.lseg.com/en/ftse-russell/indices/blossom-japan) https://www.lseg.com/en/ftse-russell/indices/blossom-japan

[WEB FTSE Blossom Japan Sector Relative Index](https://www.lseg.com/en/ftse-russell/indices/blossom-japan) https://www.lseg.com/en/ftse-russell/indices/blossom-japan

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

会社概要／投資家情報

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

代表者 代表取締役 社長執行役員 宮田 知秀

設立年月日 2010年(平成22年)4月1日

事業年度 毎年4月1日から翌年3月31日まで

本店所在地 東京都千代田区大手町一丁目1番2号

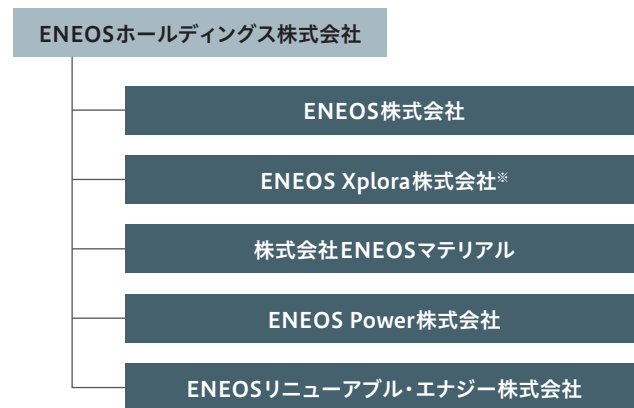
ウェブサイト
統合レポートと併せて、ウェブサイトをぜひご活用ください。

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

株式の状況(2025年3月31日現在)

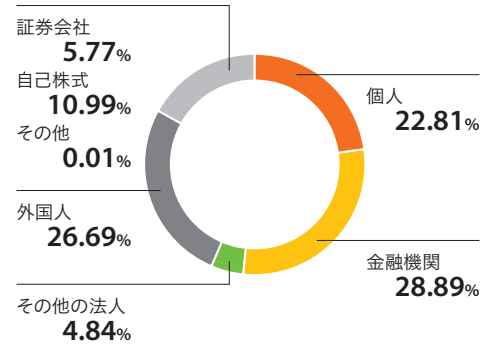
発行可能株式総数	8,000,000,000株
発行済株式総数	3,032,850,649株
株主数	605,343名

グループ運営体制図(2025年4月)



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

所有者別株式分布状況・大株主の状況(2025年3月31日現在)



株主名	株式数 (千株)	持株比率※ (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	503,965	18.66
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	171,881	6.36
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	59,616	2.20
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	57,684	2.13
JPモルガン証券株式会社	54,923	2.03
高知信用金庫	44,540	1.64
JP MORGAN CHASE BANK 385781	38,647	1.43
日本証券金融株式会社	26,983	0.99
ENEOSグループ従業員持株会	25,512	0.94
SMBC日興証券株式会社	24,840	0.92

※ 持株比率は、自己株式(333,434,915株)を控除して計算

株価チャート・出来高

