

# ENEOS REPORT

統合レポート

# 2021

2020年4月1日～2021年3月31日



# 2040年長期ビジョンの実現に向けて

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

エネルギー・素材を扱う当社にとって、

「低炭素・循環型社会への貢献」は最も重要な課題の1つです。

これまで以上にスピード感を持って、基盤事業の競争力強化、

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

## ありたい姿

### アジアを代表する エネルギー・素材企業

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

### 事業構造の変革による 価値創造

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

### 低炭素・循環型社会 への貢献

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

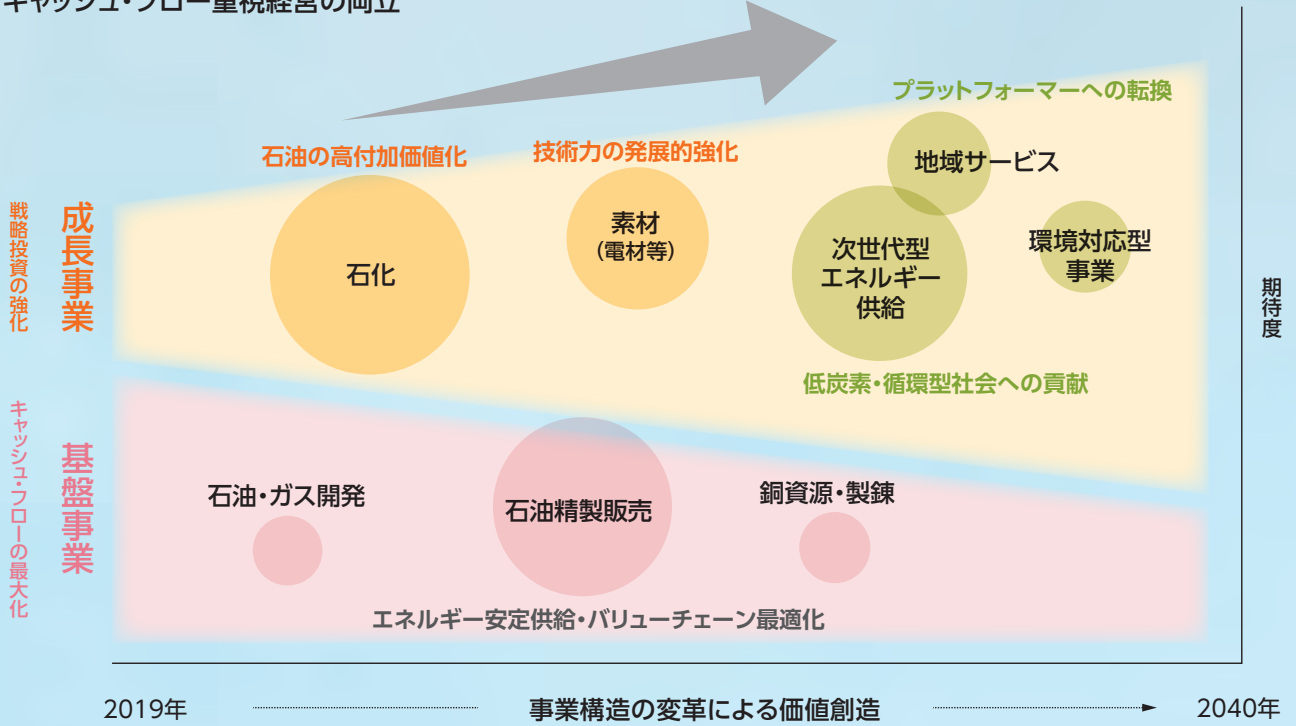


# 将来像

ありたい姿の実現に向けた事業ポートフォリオの構築を目指します。

成長戦略の追求と  
キャッシュ・フロー重視経営の両立

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



代表取締役社長  
社長執行役員  
大田 勝幸



代表取締役会長  
グループCEO  
杉森 務



ステークホルダーの皆様には、平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。2040年長期ビジョンの実現に向けて、2020年度に第2次中期経営計画をスタートしました。第1次中期経営計画から進めてきた経営基盤の強化に引き続き取り組むとともに、成長事業の育成・強化に努めています。

ENEOSグループを取り巻く事業環境は、脱炭素・循環型社会形成に向けた世界的な動きが加速するなど、急速に変化しています。また、新型コロナウイルスの感染拡大による影響は想定以上に厳しく、長期化しています。

「統合レポート2021」では、このような激しい事業環境の変化の中で、長期ビジョンを実現するための課題と施策を明らかにし、その進捗について報告しています。また、当社グループの現状と社会情勢を踏まえて見直したESG重点課題についても記載しました。今後も、ステークホルダーの皆様へ十分な情報をわかりやすく提供できるよう、継続的に情報開示をしていきます。

これからも社会に必要とされる企業であり続けるために、生活・経済の安定のうえで欠かせないエネルギー・素材の安定供給を社会的な使命として、これを着実に果たすとともに、持続的かつ安定的な成長を見据え、構造改革を加速していきます。

今後とも、皆様の変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2021年9月

代表取締役会長  
グループCEO

杉 森 務

代表取締役社長  
社長執行役員

大 田 勝 幸

# 目次

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

## Chapter I

<b>価値創造ストーリー</b>	<b>7</b>
グループの歩み	9
事業と強み	11
成長戦略と創出する価値	13
社長インタビュー	15
第2次中期経営計画の進捗	
事業別戦略	
エネルギー事業	21
石油・天然ガス開発事業	25
金属事業	27
<b>FEATURE</b>	
脱炭素・循環型社会への貢献に向けて ～ENEOSグループが目指す将来の事業像～	31
財務担当役員メッセージ	33
財務・非財務ハイライト	37

## Chapter II

<b>ESG経営</b>	<b>41</b>
ESGマネジメント	
ESG経営推進体制	43
環境への取り組み	
<b>FEATURE</b>	
脱炭素社会形成への貢献 ～気候変動にかかわるリスクと機会を見据えて～	47
循環型社会の形成	53
社会性への取り組み	
安全確保	54
人権の尊重	55
人材育成	56
健全な職場環境／健康	57
コーポレートガバナンス	58
社外取締役メッセージ	68
役員一覧	69

## 財務・企業データ

At a glance	73
業績サマリー	77
投資家情報	79
IR活動	80
会社概要	81

## 編集方針

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

また、経営基盤を強化しつつ、環境・社会・ガバナンス(ESG)の視点から重要な課題を経営・事業戦略に確実に反映させる当社ESG経営の詳細を記載しています。加えて、ENEOSグループの重要な経営課題の1つである気候変動への対応に関する情報を、「TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言」に基づき拡充しました。

当社ウェブサイトでは、当社グループの事業活動、財務情報、ESGにおける取り組み等に関する網羅的かつ詳細な情報を掲載しています。本レポートと併せてご活用ください。当社は、今後ともわかりやすい情報開示を通じて、投資家をはじめステークホルダーの皆様との対話の促進、強化を図るとともに、さらなる企業価値の向上と社会

的価値創出を目指します。

なお、本レポートの報告対象期間は、原則として2020年4月1日から2021年3月31日までとしています。



## 情報開示メディアの体系



## 将来の見通しに関する記述について

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

## ENEOSグループ理念

### 使命

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

### 大切にしたい価値観

#### 社会の一員として

##### 高い倫理観

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

##### 安全・環境・健康

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

#### 人々の暮らしを支える存在として

##### お客様本位

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

#### 活力ある未来の実現に向けて

##### 挑戦

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

##### 向上心

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

### グループ理念・行動基準・社内規程等の位置付けについて

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



### グループポリシー

- ディスクロージャーポリシー <https://www.hd.eneos.co.jp/disclosure/>
- 税務ポリシー <https://www.hd.eneos.co.jp/company/system/tax.html>
- 腐敗防止ポリシー [https://www.hd.eneos.co.jp/company/policy/anti\\_corruption.html](https://www.hd.eneos.co.jp/company/policy/anti_corruption.html)
- 人権ポリシー [https://www.hd.eneos.co.jp/company/policy/human\\_rights.html](https://www.hd.eneos.co.jp/company/policy/human_rights.html)
- 競争法遵守ポリシー [https://www.hd.eneos.co.jp/company/policy/competition\\_law/index.html](https://www.hd.eneos.co.jp/company/policy/competition_law/index.html)

## Chapter I

# 価値創造ストーリー

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



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



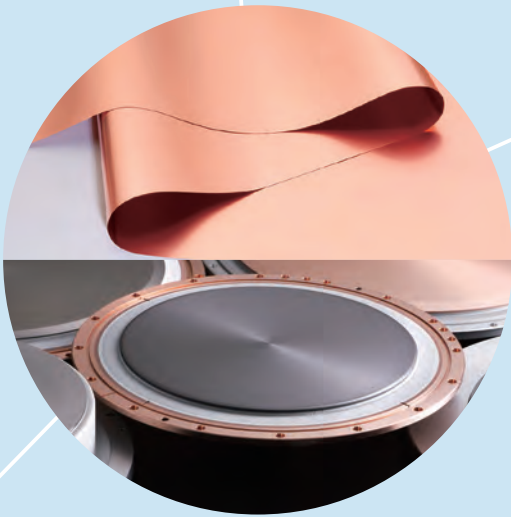




## 第2次中期経営計画の進捗

### 事業別戦略

エネルギー事業	21
石油・天然ガス開発事業	25
金属事業	27
FEATURE：脱炭素・循環型社会への 貢献に向けて ～ENEOSグループが 目指す将来の事業像～	31



財務担当役員メッセージ	33
財務・非財務ハイライト	37



# グループの歩み

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

**1880**年代～  
明治:産業振興の黎明期

**1940**年代～  
高度経済成長期

**2000**年代～  
国際市場の成熟～新たな挑戦

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

日本国内での  
原油生産・石油精製販売、  
銅鉱山開発・銅製錬をスタート

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

国内石油需要の減退から  
石油業界の再編、  
新たな事業領域へ

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



佐賀関製錬所

- 1973年 ● UAE・ムバラス油田生産開始
- 1985年 ● 磯原工場開設(薄膜材料)
- 1990年 ● パプアニューギニア銅鉱山  
チリ・エスコンディエダ銅鉱山  
生産開始
- 1994年 ● 英国の開発・探鉱権取得
- 1998年 ● セルフSSの解禁
- 1999年 ● 韓国・LS-Nikko Copper(銅製錬)に出資
- 2000年 ● チリ・ロス・ペランブレス銅鉱山  
生産開始

- 2001年 ● ENEOSブランド誕生
- 2003年 ● マレーシア・SK10  
(ヘランガス田)生産開始
- 2008年 ● 川崎天然ガス発電所  
発電開始
- 2008年～2012年 ● 日立メタルリサイクリング・コ  
ンプレックス(HMC)  
順次増強
- 2009年 ● インドネシア・タンブーLNG  
生産開始
- 2011年 ● JX金属プレジジョンテクノロ  
ジー掛川工場開所(機能材料)
- 2013年 ● チリ・カセロネス銅鉱山  
生産開始  
● メガソーラー順次設置  
(2021年6月時点  
21カ所4.9kW)
- 2014年 ● パプアニューギニア・  
PNG LNG生産開始  
● 韓国・ウルサン・アロマトイッ  
クス生産開始  
(海外石油化学事業)  
● 水素ステーション順次開所  
(2021年8月時点 46カ所)

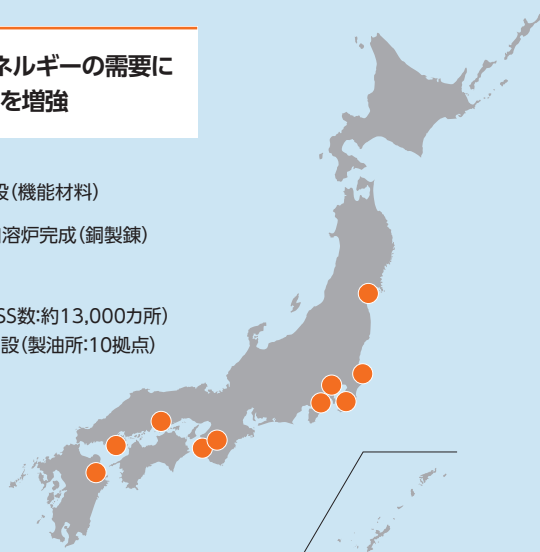


Dr. Drive セルフ海老名中央店(水素ステーション併設)

急拡大する資源・エネルギーの需要に  
応えるために供給力を増強

- 1964年 ● 倉見工場開設(機能材料)
- 1970年 ● 佐賀関第1自溶炉完成(銅製錬)

- 国内SS数の拡大(SS数:約13,000カ所)
- 全国に製油所を開設(製油所:10拠点)



(注) ENEOSホールディングス誕生までの経緯について、詳細はP.81-82参照

2017年～  
JXTGグループ発足

2020年  
ENEOSへ商号変更  
グループ運営体制変更

アジアを代表する  
エネルギー・  
素材企業グループへ

2017年～2019年

経営統合シナジーの追求・  
基盤事業の収益力強化により財務基盤を確立

2017年 ■ JXTGグループ発足

- 米国CO<sub>2</sub>-EOR (Enhanced Oil Recovery) 石油増進回収 操業開始



米国・CO<sub>2</sub>回収プラント

- マレーシア・サラワク州沖  
ラヤン油ガス田商業生産開始

2018年 ● タantal・ニオブ事業買収



高純度タンタル粉

- 新規事業創造を目指す  
アクセラレータープログラム開始
- マレーシア・サラワク州沖  
ベリルガス田商業生産開始

2019年 ■ 2040年長期ビジョンを発表

- CO<sub>2</sub>フリー水素を低コストで製造する  
世界初の技術検証に成功
- SSブランドをENEOSに統一
- 家庭用都市ガス小売事業  
[ENEOS都市ガス]開始
- 台湾洋上風力発電事業への参画を決定
- 米国オハイオ州天然ガス火力発電事業への  
参画を決定
- 英国北海マリナー油田 /  
英国北海カリーンガス田 生産開始
- TCFD提言への賛同・署名

2020年～

長期ビジョン実現に向けた  
さらなる成長事業の育成

エネルギー事業

成長事業

- 2020年 ● 室蘭バイオマス発電所 商業運転開始
- 静岡県と「静岡県清水区袖師地区を中心とした次世代型  
エネルギーの推進と地域づくりにかかる基本合意書」を  
締結 (2021年に静岡市とも締結)
  - 秋田県八峰町・能代市沖の洋上風力発電事業開発への参画
  - SS併設コインランドリー「ENEOS Laundry」開始
  - 兵庫県赤穂郡の太陽光発電事業への参画

2021年 ● 超小型EVシェアリングサービス  
実証実験開始



- サウジアラムコとCO<sub>2</sub>フリー水素・アンモニアサプライ  
チェーン構築の協業検討に関する覚書締結
- [ENEOSカーリース]全国展開開始
- 米国テキサス州における太陽光発電事業への参画決定
- JSR株式会社のエラストマー事業の買収に合意

基盤事業

2020年 ● 中国石油国際事業日本株式会社と千葉製油所における協業  
継続を最終合意

- 2021年 ● 2021年10月を目的に、知多製造所の製造機能停止を決定
- 2022年10月を目的に、根岸製油所の一部装置廃止を決定

石油・天然ガス開発事業

成長事業

2021年 ● オーストラリア洋上CO<sub>2</sub>回収貯留ハブ・プロジェクトの開  
発検討に関する共同スタディ契約を締結

基盤事業

2020年 ● マレーシア・サラワク州沖ヘランガス田原油生産開始

金属事業

成長事業

- 2020年 ● 圧延銅箔・高機能銅合金条・半導体用スパッタリング  
ターゲット増産に向けた設備導入完了
- 半導体用スパッタリングターゲットのさらなる生産能力増  
強を決定
- 2021年 ● LiB (リチウムイオン電池)リサイクルおよび電池材料事業  
の推進のための欧州新会社設立

基盤事業

- 2020年 ● カセロネス銅鉱山全権益取得
- 大分港大在西地区におけるリサイクル原料物流拠点の設置  
を決定
  - 台湾リサイクル拠点における集荷・処理能力の増強

グループ全体

2020年 ■ 第2次中期経営計画・中期環境経営計画の策定

- グリーンボンド発行

- 2021年 ■ 森林を活用したCO<sub>2</sub>吸収・固定の推進に関する協業開始  
(ENEOSホールディングス、JX金属)
- 公募ハイブリッド社債 (劣後特約付社債) 発行

# 事業と強み

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

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

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

## 使命

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

## 大切にしたい 価値観

社会の一員として  
高い倫理観／  
安全・環境・健康

人々の暮らしを支える  
存在として  
お客様本位

活力ある未来の  
実現に向けて  
挑戦／向上心

## 強み

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

### 石油開発

世界10カ国での  
探鉱・開発・生産活動

原油・天然ガス  
権益生産量

**13**万バレル／日  
(天然ガス販売比率 **63%**)



### 石油輸送

安定的かつ効率的な  
石油輸送



### 資源開発

#### 銅鉱山開発

資源を安定的に確保する  
効率的な鉱山運営

銅鉱山権益生産量

約**20**万トン／年



#### 銅輸送

環境負荷を低減する  
鉱硫船使用

排出ガス(バラ積み船比)

**40%**削減



発電

社会が求める  
エネルギーニーズへの対応

発電能力

159万kW  
(再生可能エネルギー  
約13万kW)

(2021年6月時点)

石油精製

日本でトップの  
石油精製能力

原油処理能力

187万バレル/日



サービスステーション  
(SS)運営

国内SS数シェア

約44% (国内No.1)

電力小売り

約90.8万件  
(2021年7月時点)

ENEOSでんき

地域サービス

コインランドリー・カーシェアリング



水素ステーション

新しいエネルギー需要への対応

国内シェア

約30% (46カ所)  
(2021年8月時点)



燃料油販売

国内燃料油販売シェア 約50% (国内No.1)

石油化学製品製造・販売

パラキシレン供給能力

362万トン/年  
外販量ベース  
(アジアNo.1)



プロピレン供給能力

164万トン/年  
外販量ベース  
(アジアNo.1)



潤滑油製造・販売

国内外への供給

海外拠点38カ所

機能材製造・販売

高機能な素材によるソリューション提供



精製・製錬

製造・販売

リサイクル

銅地金生産

国内銅地金生産能力

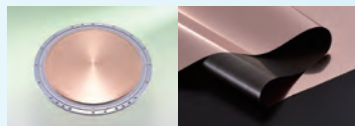
約45万トン/年



機能材料・薄膜材料等の製造・販売

情報化社会を支える先端素材

世界シェアNo.1の  
製品群



リサイクル

リサイクル集荷拠点数

国内外8カ所



数値は2021年3月時点

# 成長戦略と創出する価値

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

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

第2次中期経営計画では、基盤事業の競争力強化によるキャッシュ・フローの最大化を図るとともに、自社の強みを活かしながら、デジタル技術の活用や異業種異分野との連携を通して、成長事業の育成・強化を加速していきます。

2017-2019年度  
第1次中期経営計画

2020-2022年度  
第2次中期経営計画

構造改革の断行  
統合シナジーの最大化等

「長期ビジョン実現に向けた変革の推進」

構造改革の加速

成果

財務基盤の安定

フリー・キャッシュ・フロー(3カ年計)

5,000億円 ▶ 実績 8,287億円

ネットD/Eレシオ(2019年度末)

0.7倍以下 ▶ 実績 0.7倍

成長事業の育成・強化

自社の強み

「効率的なサプライチェーン、  
SSネットワーク、先端素材開発等」

×

- デジタル技術の活用  
(デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進)
- 異業種異分野との連携(オープンイノベーション等)



# 2040年 長期ビジョン

## ありたい姿

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

第3次、4次  
中期経営計画



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

### 創出する社会価値

#### 事業活動を通じて (重点5項目)

7 エネルギーをかんたんに もてた回線化	9 産業と技術革新の 体質をつくらう	11 住み分けられる まちづくりを
12 つくる責任 つかう責任	13 気候変動に 具体的な対策を	

#### 企業活動を通じて (重点5項目)

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





## 事業構造改革を加速させ、 脱炭素社会へ貢献していきます

ENEOSホールディングス株式会社  
代表取締役社長  
大田 勝幸

**Q1** 2020年度は新型コロナウイルスの影響を大きく受けましたが、現在の事業環境や方向性についてどのように考えていますか。

**A**

急変する社会の中、強いリーダーシップを発揮し、変化への対応を加速していきます。

この1年は、地球規模で蔓延した新型コロナウイルスの影響により、世界的に社会・経済が大打撃を受け、依然として厳しい状況が続いています。コロナ禍は移動や生活様式等に関する価値観に大きな変化をもたらしましたが、当社が2040年長期ビジョン策定に際して想定した「低炭素・循環型社会の進展」「デジタル革命の進展」「ライフスタイルの変化」の3つの事業環境の変化の方向性と一致しており、むしろ、その変化のスピードが速くなると考えています。したがって、我々は、こうした変化に対応して2040年長期ビジョンを実現するため、計画中の諸施策を早期に実行し成果を上げていく必要があると考えています。

また、当社はESG経営を推進しており、「E(環境)」については社会の変化を踏まえた将来的な経営上のリスクと機会への対応を経営会議等で議論していますが、ス



ピードアップを意識していかなければと思っています。「S(社会)」と「G(ガバナンス)」についても現状に満足せず、改善余地の有無について継続的に検討しています。

具体的な実行計画である第2次中期経営計画は、長期ビジョン実現に向けたマイルストーンとして極めて重要な意味を持ちます。事業構造改革をさらに加速させ、2040年はもちろん、そこに向かう変革期においても経営トップとして強いリーダーシップを発揮したいと考えています。「変革への挑戦」をキーワードに、ここで変わらなければ将来も変わらない、という強い覚悟で臨んでいきます。

**Q2** 第2次中期経営計画の初年度である、2020年度の成果と主要事業の足元までの進捗について教えてください。

**A**

市況に応じた諸施策を着実に遂行したことで前年度比で増益を確保しました。

2020年度は新型コロナウイルスの影響により石油製品の販売数量が大きく減少しましたが、堅調な石油製品マージンや銅価格の上昇等に支えられ、在庫影響除きの営業利益は、前年度比で増益の2,155億円となりました。また、第1次中期経営計画で達成した統合シナジーの最大化と財務基盤強化の成果を足がかりとして、構造改革をさらに進めるとともに、成長事業を育成・強化すべく、各施策を着実に遂行しました。研究開発や新たな事業創出に関しては、社外との連携にも力を入れており、大学との産学連携の推進のみならず、ベンチャーキャピタルへの出資やアクセラレータープログラムの実施等を通してベンチャー企業との連携を図り、オープンイノベーションを促進しています。2020年度の事業の主な成果は次のとおりです。

## 石油精製販売事業

### 製油所・製造所ネットワーク再編

2020年10月に中国石油国際事業日本(株)との合併会社である大阪国際石油精製(株)が運営していた大阪製油所の精製機能を停止し、同年12月に同社の製油所を千葉製油所に変更しました。さらに、2021年10月を目途に知多製造所の製造機能を停止、また2022年10月を目途に根岸製油所の一部装置を廃止します。

## 次世代型エネルギー供給・地域サービス事業

### 再生可能エネルギー発電事業の拡大

国内最大規模となる室蘭バイオマス発電所の商業運転を開始したほか、日本各地で太陽光、陸上および洋上風力の発電事業に参画。また遊休地を活用したメガソーラー発電所も新たに国内3カ所で運転を開始しました。

### VPP(バーチャルパワープラント)の展開

国内初となるサービスステーション(SS)での実証を含む、蓄電システムや自家発電設備等のエネルギーリソースを制御するVPPの実証を開始しました。

### モビリティサービスの展開

「ENEOSカーシェア」の実証を継続するとともに、SSネットワークを販売拠点としたカーリース事業「ENEOSカーリース」の実証を開始しました。

## 素材事業

### エラストマー事業の買収

素材事業のコアとなる技術立脚型事業の獲得・拡大を目的に、JSR株式会社の合成ゴムの製造・販売を行う「エラストマー事業」の買収を決定しました。

### 機能材料・薄膜材料の生産能力増強

圧延銅箔・高機能銅合金条と半導体用スパッタリングターゲットの生産能力を2017年度比で約30%増強しました。モバイル端末や通信インフラの需要増大による半導体市場の成長加速を踏まえ、半導体用スパッタリングターゲットについてはさらに生産能力を現行から約30%引き上げることを決定しました。

## 環境対応型事業

### 金属リサイクル原料の集荷・処理能力増強

台湾リサイクルセンターの増強を実施したほか、大分港への物流拠点新設、佐賀関製錬所での原料前処理設備の増設を決定しました。

## 銅資源・製錬事業

### カセロネス銅鉱山の全権益取得

高品位でクリーンな銅精鉱の確保を目的に、共同出資者が保有する同鉱山の全権益を取得しました。

**Q3** 経営基盤強化の取り組み状況について教えてください。



**人材の育成と多様性拡大に引き続き注力するとともに  
変革を促す企業風土づくりを進めています。**

これからの成長に向けて、人材の重要性は変わりません。コロナ禍で大きくワークスタイルが変化しましたが、従業員一人ひとりが思い切った変革や斬新な発想を生み出せるよう、プロジェクトマネージャー研修等の導入、自律的なキャリア形成を支援する選択式研修や自己啓発セミナーの拡充を推進するとともに、中長期的な企業価値向上を担う経営人材の育成に注力しています。また、業務効率や生産性の向

上のために、デジタル技術の活用や場所や時間にとらわれない働き方の推進も必要と考えており、柔軟な制度設計やテレワーク環境のさらなる整備等の改善を進めています。ワークライフバランスの実現により、変革・創造につながるアイデアがこれまで以上に生まれてくるのではないかと期待しています。

一方、人材の多様性については、女性の採用や管理職の比率を年々高めてきたものの、年齢やキャリア、国籍や価値観等の観点で言えば、まだまだ改善の余地は大きいと認識しています。多様性を意識した制度や研修に加え、日頃の組織内コミュニケーションにおいて一人ひとりの個性を尊重し、持てる能力を最大限に発揮できる環境づくりに経営陣が自ら積極的に関与しながら進めていきます。

また、2020年度は経営の意思決定と業務遂行のスピード向上のために権限委譲を進めるとともに、モニタリングを充実させるなど取締役会の監督機能の強化を図りました。一定の手応えは感じていますが、長期ビジョンの達成に向けた構造改革においては、今後さらにスピードを上げる必要があると考えています。経営の方向性を従業員としっかりと共有し、取締役会での適切な監督も受けながら、スピード感ある経営をしていきます。

#### Q4 2021年5月に公表された新型コロナウイルスの影響を踏まえた第2次中期経営計画期間の業績見通しについて、考え方を教えてください。

**A**

**3カ年累計で5,000億円の減益影響を想定、その影響をカバーすべく経営努力を継続します。**

2020年5月に公表した第2次中期経営計画(2020～2022年度)では、新型コロナウイルスの影響を2020年度上期のみ織り込みましたが、残念ながら、収束を見通すことが困難な状況が続いています。そのため、2021年5月に2022年度まで新型コロナウイルスの影響が継続すると仮定した第2次中期経営計画期間の業績見通しを作成しました。2021年5月時点では当初の計画に対し、ジェット燃料をはじめとする石油製品の輸出数量の減少、海外の製品市況の悪化、カセロネス銅鉱山の操業制約等により、新型コロナウイルスの影響を主因とする減益インパクトが3カ年累計で5,000億円程度になると見込んでいます。

これらを踏まえ、コスト削減等の追加対策を反映した、3カ年累計の在庫影響除き営業利益は中期経営計画目標である9,700億円を下回る7,600億円の見通しです。

一方で、脱炭素・循環型社会への動きはより加速し、国内石油需要の減少が継続することは間違いありません。そのため、事業構造の変革に向けた成長事業の育成・強化、事業ポートフォリオの再構築を迅速に進めていくため、投資の方向性や規模は変更しません。

新型コロナウイルス感染拡大の収束時期を含め、事業環境の先行きが見通しにくい中、少しでも中期経営計画の目標に近づけるべく、経営努力を継続していきます。

**Q5** 2040年長期ビジョンに基づく脱炭素社会の形成に向けた取り組みを教えてください。



**世界のカーボンニュートラル実現の一翼を担うべく  
次世代型エネルギーのサプライチェーンを構築していきます。**

当社グループの長期ビジョンでは「アジアを代表するエネルギー・素材企業」「事業構造の変革による価値創造」「低炭素・循環型社会への貢献」の3つをありたい姿として掲げています。特にカーボンニュートラルを目指す動きは、世界的に拡大していることもあり、エネルギー・素材を扱う当社にとって極めて重要な課題です。

足元では、製造拠点での省エネ促進、カセロネス銅鉱山における使用電力の再生可能エネルギーへの切り替え、国内外の再生可能エネルギー事業拡大等に取り組んでいます。

長期的には、特にCO<sub>2</sub>フリー水素や再生可能エネルギー由来の合成燃料等、次世代型エネルギーのポテンシャルに期待しています。

まず、CO<sub>2</sub>フリー水素についてですが、当社は早くから次世代のエネルギーとして水素に着目し、水素ステーションの整備に積極的に取り組んできました。近年、この水素に対する期待や関心はさらに高まっていますので、当社の将来の大きな柱の1つに成長させていく考えです。再生可能エネルギーや褐炭等の未利用資源が豊富な海外において、安価なCO<sub>2</sub>フリー水素を製造・調達し、これを国内に供給することを検討しています。当社が全国に有する製油所ネットワークは海外からのCO<sub>2</sub>フリー水素の受入・貯蔵・出荷拠点として活用できる可能性があるため、さまざまなパートナーとも連携しながら商用化に向けた検討を加速しています。

次に、再生可能エネルギー由来の合成燃料(CO<sub>2</sub>フリー燃料)ですが、これは再生可能エネルギー由来の水素とCO<sub>2</sub>から石油製品の代替品となる燃料を合成するものです。原料のCO<sub>2</sub>は発電所の排出ガス等から回収するため、使用しても大気中のCO<sub>2</sub>を増加させることはありません。また、合成燃料は石油製品とほぼ同じ性状であるため、既存の製油所や貯蔵・輸送施設、SSを含むサプライチェーン全体が転用でき、航空機や自動車の燃料としてそのまま使えます。そのため、製造技術を確立できれば早期に普及可能と考えており、製造プロセス、触媒等の開発に取り組んでいます。

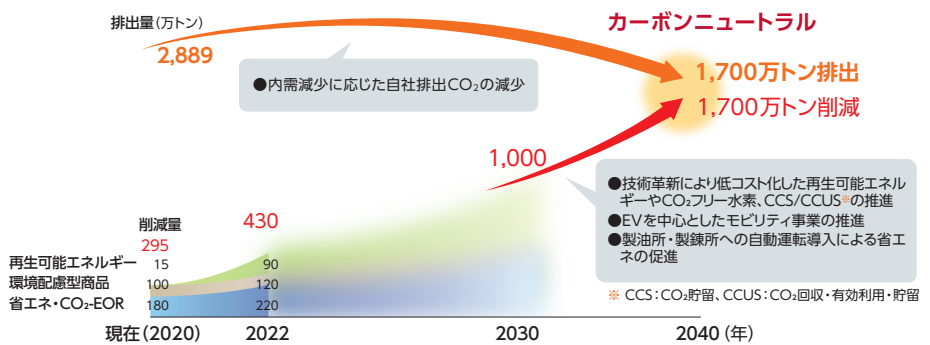
脱炭素社会に向けては、次世代型エネルギーの供給拠点やネットワーク等のプラットフォームの構築も必要です。地産地消による自立型エネルギーの供給体制整備、蓄電池等を活用した地域内エネルギー供給の安定化・効率化、モビリティサービスを含めた新たな付加価値サービスの提供も検討します。

これらの取り組みを通じて、当社は2040年における自社排出CO<sub>2</sub>(スコープ1・2)のカーボンニュートラル達成を目指しています。また、当社のお客様が排出す

るCO<sub>2</sub> (スコープ3)の削減に向けては、社会インフラ全体においてCO<sub>2</sub>フリーのエネルギーへの代替が必要であり、ここでも当社が取り組むCO<sub>2</sub>フリー水素や再生可能エネルギー由来の合成燃料が大きな役割を果たすと考えています。

当社は、過去から現在、そして未来にわたって、人々や社会の求めるさまざまなエネルギーを、時代のニーズに合わせて安定供給することで、持続的な社会の発展に貢献していきます。

環境負荷の低い事業の強化・拡大を通じて、2040年に自社排出分のカーボンニュートラルを目指します。



### 気候変動対応に関する情報開示について

気候変動対応は、エネルギー・素材を扱う当社グループにとって経営上の大きなリスクと機会であり、積極的な開示やステークホルダーの皆様との対話が重要と実感しています。当社は、2019年度から「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言」に沿った情報開示の拡充に取り組んでおり、本レポートから気候変動の財務影響を開示することにしました。今後も当社の置かれた状況、課題、方針および各施策について、皆様にご理解いただけるよう積極的な開示や対話に努めていきます。

気候変動の財務影響について、詳細はP.49-51参照

## Q6 株主還元の方法に変更はありますか。



**現行の方針・配当水準を維持し、業績に応じてさらなる株主還元を目指します。**

株主の皆様への利益還元が経営上の重要課題であるとの認識は変わりません。

現行の還元方針に変更はなく、総還元性向は3カ年累計で在庫影響除き当期利益の50%以上とし、現状を下回らない配当水準を維持します。今後も厳しい経営環境が続くことが予想されますが、安定的な配当の継続に努めると同時に、経営目標達成の進捗により、さらなる株主還元を目指していきます。

事業別戦略

# エネルギー事業

基盤事業の徹底効率化と成長事業の育成を推進します

## 事業環境と基本方針

### 事業環境

関連するSDGs



### 当社の強み

- 生産最適化ツールによる競争力のある原油調達
- 全国約13,000カ所のサービスステーション(SS)ネットワーク、一本化された販売諸施策
- 全国12カ所の製油所・製造所ネットワーク
- グローバルな潤滑油供給網
- グローバル市場で存在感のある石油化学品生産能力
- 高性能な素材技術(高耐熱樹脂、光学フィルム等)
- 遊休地を活用した、太陽光・風力・バイオマス等の再生可能エネルギー事業の展開

### リスク

- 人口減少やエコカーの普及等による石油製品内需減退への対応
- 海外のコスト競争力の高い大規模な製油所に対する優位性の確保
- グローバルで急速に進む脱炭素化の取り組み

### 機会

- アジアを中心とした新興国における経済成長と石油製品・石油化学製品の需要増
- 再生可能エネルギー等のクリーンエネルギー需要増
- 次世代型エネルギーに対する期待・関心の高まり



## 第2次中期経営計画の基本方針

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

## 第2次中期経営計画の進捗

### 基盤事業

### 生産・供給体制合理化、DX導入による国際競争力強化

安定供給を前提に、国際競争力を有する生産・供給体制を構築するため、2020年10月に中国石油国際事業日本(株)との合弁会社である大阪国際石油精製(株)が運営していた大阪製油所の精製機能を停止、同年12月に同社が運営する製油所を千葉製油所へ変更しました。また、知多製造所の製造機能停止(2021年10月目途)、根岸製油所の一部装置の廃止(2022年10月目途)を決定

しました。

一方、サプライチェーンの最適化に資する情報を一元管理する「オプティマイザーズルーム」を本社に設置しました。その他、製油所の一部装置でAI自動運転の実証を進めるとともに、仮想空間でのシミュレーションにより設備管理のさらなる高度化を追求するデジタルツインを導入しました。



ENEOS株式会社  
代表取締役社長  
大田 勝幸

## 成長事業の育成・強化

### 石化(石油化学品)

#### ケミカルリファイナリー化の推進と誘導品分野への進出

製油所において、コンビナート連携強化等による「ケミカルリファイナリー化」を推進しています。鹿島コンビナートでは、三菱ケミカル(株)との廃プラスチック油化共同事業を決定。同社茨城事業所内に処理能力年間2万トンのケミカルリサ

イクル設備を建設し、2023年度の事業開始を目指します。

また、付加価値の高い誘導品事業への進出・海外展開も検討しており、サウジアラビアでのENB製造装置新設の事業化を検討しています。

### 素材

#### エラストマー事業の買収

素材事業のコアとなる技術立脚型事業の獲得・拡大に向けたさまざまな検討を行った結果、JSR(株)の合成ゴムの製造・販売を行うエラストマー事業を買収することを決定し、2021年5月に買収にかかわる契約を締結しました。

ENEOSは2022年4月を目途に、同社から会社分割により承継したエラストマー事業新会社の全株式を取得し、完全子会社化する予定です。

### 次世代型エネルギー供給・地域サービス

#### CO<sub>2</sub>フリー電気・水素・燃料のサプライチェーン、ENEOSプラットフォームの構築

長期的な取り組みとして、CO<sub>2</sub>フリー電気・水素・燃料のサプライチェーン構築を進めています。

2020年5月に国内最大規模の室蘭バイオマス発電所の商業運転を開始しました。また、遊休地を活用したメガソーラー発電所を新たに国内3カ所で運転を開始したほか、日本各地で太陽光、陸上・洋上風力の発電事業に参画しました。また、エネルギーマネジメントシステム(EMS)を活用して蓄電システムや自家発電設備を制御するバーチャルパワープラント(VPP)の実証実験を開始し、CO<sub>2</sub>フリー電気を安定的に供給できる体制の構築を進めました。

加えて、国内において水素ステーション4カ所を新たに開設したほか、将来的に海外の安価なCO<sub>2</sub>フリーエネルギーから製造した水素を国内に安定供給できるサプライチェーンを構築すべく、事業性の評価や技術開発・実証実験を行う複数のプロジェクトへ参画しました。

さらに、海外の安価なCO<sub>2</sub>フリーエネルギー由来の燃料を調達できるサプライチェーンを構築すべく技術開発等を進めました。

ENEOSプラットフォームの構築に向けては、地域サービスやモビリティ・ライフサポート事業の検討を進めています。地域パートナーとの連携による魅力的かつ持続可能な地域づくりへの貢献を目指し、静岡県および静岡市と「静岡市清水区袖師地区を中心とした次世代型エネルギーの推進および地域づくりにかかる基本合意書」を締結しました。

モビリティ事業については、「ENEOSカーシェア」の実証を継続するとともに、SSネットワークを拠点としたカーリース事業「ENEOSカーリース」の全国展開を開始しました。ライフサポート事業は、ENEOSブランドのコインランドリー「ENEOS Laundry」の展開を開始したほか、一部の地域で洗濯代行や買物代行サービスの提供を開始しました。

## 経営基盤の強化

### 人事制度改革、デジタル技術の積極導入

従業員一人ひとりが能力を最大限に活かせるよう、人材育成、評価・処遇の仕組みの改善、働き方改革等を推進し、創造と挑戦を志向する明るくて活気のある企業風土の醸成を目指しています。具体的には、年功にとらわれない一層の実力・成果主義を志向した人事評価制度や、より職務や

成果に応じた処遇を検討しています。

また、事業活動のあらゆる場面においてデジタル技術を積極的に導入し、複合的に活用する取り組みを進めました。これにより、基盤事業の効率化や画期的な新製品・新サービス創出を図っていきます。

FOCUS 1

脱炭素・循環型社会への貢献

CO<sub>2</sub>フリー電気・水素・燃料サプライチェーンの構築

CO<sub>2</sub>フリー電気サプライチェーンの構築に向けた取り組みとして、気象条件等により発電量が変動する再生可能エネルギーを、蓄電池や電動車両(EV)を用いて最適に制御するエネルギーマネジメントシステム(EMS)を活用したエネルギー供給プラットフォームの構築を進めています。

EMSは、国内初のSSでのVPP実証の結果を踏まえ、2022年度の実用化を目指しています。また、製油所跡地がある静岡県静岡市では、エネルギー供給プラットフォーム構築を目指した基本合意書を静岡県・静岡市と締結し、検討を行っています。

再生可能エネルギーについては、2022年度までに国内外で総発電容量を約100万kW以上に拡大することを目指し、事業展開を加速しています。2020年度は引き続き遊休地を活用したメガソーラーを展開するとともに、国内最大規模となる室蘭バイオマス発電所の商業運転を開始しました。

今後の容量拡大に向けて、兵庫県赤穂郡の太陽光発電、青森県上北郡のむつ小川原風力発電、秋田県八峰町および能代市沖・長崎県五島市沖での洋上風力発電等への参画を決定しました。分散電源開発の取り組みも進めており、2020年度には「ENEOS初期費用ゼロ円ソーラーサービス」を開始しました。

海外でも再生可能エネルギーへの取り組みを拡大しており、豪州、米国で太陽光発電への参画を決定しました。特に豪州の太陽光発電はCO<sub>2</sub>フリー水素製造の有望な候補として考えています。

海外の安価なCO<sub>2</sub>フリー水素の大量供給の実現に向けては、独自技術の開発やアライアンス活用による幅広い実証実験等に取り組んでいます。独自技術のDirect MCH<sup>®</sup>は、再生可能エネルギーから水素のキャリアであるメチルシクロヘキサン(MCH)を製造するプロセスを簡略化することで、大幅なコストダウンが期待できる技術です。研究開発段階ではすでに技術を確立しており、今後、大規模な実証事業を実施する予定です。

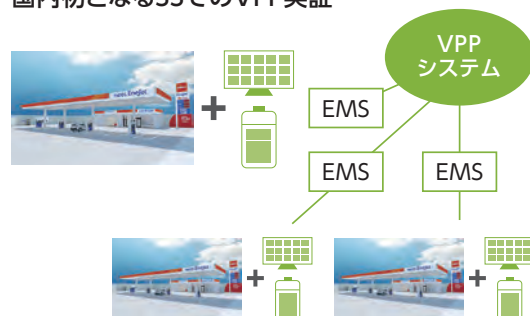
海外で製造したCO<sub>2</sub>フリー水素については、製油所を受け入れの、水素ステーションを街の供給ハブとして、お客様に安定的に供給できる水素サプライチェーン構築を進めています。

さらに、サウジアラムコとの協業検討やマレーシアの水力発電由来の水素供給の検討等、広範囲なアライアンスを活かしてさまざまな取り組みを進めているほか、国内でのCO<sub>2</sub>フリー水素の供給体制構築に向けて、トヨタ自動車(株)の実証都市「Woven City」への水素供給や、北九州市の再生可能エネルギーを活用した水素製造・供給の実証事業への参画等にも取り組んでいます。

再生可能エネルギー由来の水素とCO<sub>2</sub>を合成することで製造されるCO<sub>2</sub>フリー燃料は、既存のエンジンや燃料供給インフラをそのまま活用できる利点があり、その供給体制の構築を推進しています。このCO<sub>2</sub>フリー燃料を効率的に製造するため、(株)Preferred Networksと共同で開発した超高速AI分子シミュレータを活用し、高効率で製造可能な触媒を開発しています。

また、今後のバイオジェット燃料需要の高まりを見据え、廃プラスチックを含む廃棄物を原料とした持続可能なジェット燃料製造の事業性調査を実施しており、CO<sub>2</sub>フリー燃料の供給体制構築に向けた取り組みを推進しています。

国内初となるSSでのVPP実証





エネルギー事業

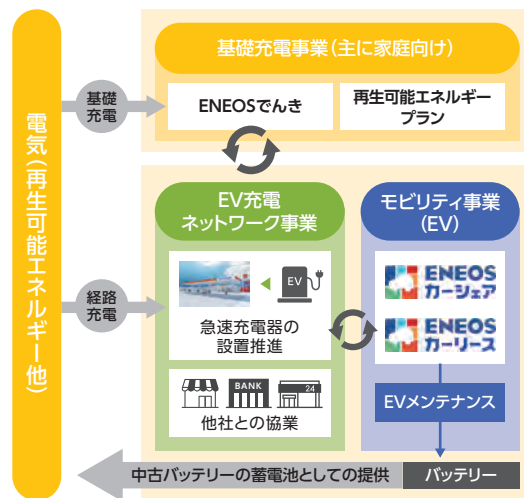
FOCUS 2

脱炭素・循環型社会への貢献

EV関連サービスの取り組み

ENEOSの強みである全国約13,000カ所のSSネットワークを活かした移動経路での経路充電事業、「ENEOSでんき」と連携した自宅等での基礎充電向けサービス、電動車両(EV)のリース・シェアやメンテナンス等の関連サービスの展開を他社との協業も含めて、検討しています。

EVが広く普及する社会を見据え、2021年7月、EVに関する検討を集中的に行い、事業展開を強力に推進することを目的に、新たに「EV事業推進部」を設置しました。



FOCUS 3

素材事業の強化・成長への取り組み

エラストマー事業の買収

JSR(株)のエラストマー事業は、モビリティ産業に不可欠であるとともに環境負荷低減に貢献する素材を提供しています。主力製品の溶液重合スチレン・ブタジエンゴム(SSBR)は、最高水準の性能を持ち、低燃費・高性能タイヤの原材料として不可欠な素材です。

石油から素材までのバリューチェーン上で技術立脚型の事業を展開してきたENEOSとJSR(株)のエラストマー事業が一体となることで、コスト低減・製品開発力向上等のシナジー創出を狙います。

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

主要製品

タイヤ向け合成ゴム(SSBR等)を主力製品とし、幅広い製品ラインナップを保有しています。



汎用合成ゴム・特殊合成ゴム  
…自動車タイヤ、自動車部品等



熱可塑性エラストマー  
…靴底材、粘着剤等



エマルジョン・機能化学原料  
…紙コーティング剤、建材等

事業別戦略

# 石油・天然ガス開発事業

基盤事業の強化と、脱炭素社会の実現に向けた成長事業に取り組みます

## 事業環境と基本方針

### 事業環境

関連するSDGs



#### 当社の強み

- 産油国政府や地域との長期的な関係を重視した安全安定操業
- CCS/CCUS技術に関する、米国・東南アジアでの事業推進や資源国との共同研究による知見の蓄積

#### リスク

- 脱炭素化の急速な進展による化石燃料需要の想定以上の減少
- 石油・天然ガス開発投資の停滞・減少に伴う資源価格の不安定化

#### 機会

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

### 第2次中期経営計画の基本方針※

※ 環境対応型事業強化のため、当初基本方針を見直し

- 1 基盤事業（石油・天然ガス開発事業）  
エネルギー安定供給の確保と、成長事業に向けた資金的・人的・技術リソースの源泉
- 2 成長事業（環境対応事業）  
Net Zeroの取り組みを通じた環境価値の創造

## 第2次中期経営計画の進捗

### 基盤事業

#### 安全・安定操業と収益改善の達成

2020年度は新型コロナウイルスの影響が継続する中、安全・安定操業を維持し、生産量は前年度を大きく上回りました。

また、原油・天然ガスの価格は前年度を大きく下回りましたが、前年度に計上した減損損失の反転に加え、マレーシアや英国における事業投資の回収が本格化したこと等により、営業損益は前年度のマイナスから大幅に改善しました。

マレーシア事業は、既存鉱区の追加的な開発事業であ

るラヤン油ガス田からの生産を本格化しました。このフィールドで生産される軽質原油は、2020年度に導入したFPSO※1から順調に出荷を行っています。

英国事業は、2019年度に操業を開始したクリーン油ガス田、マリナー油田という2件の大型開発事業で順調に生産を継続しています。2020年度の生産量はそれぞれ前年度比でおおむね倍増しました。

※1 Floating Production, Storage and Offloading (浮体式生産貯蔵積出設備)



JX石油開発株式会社  
代表取締役社長  
細井 裕嗣

成長事業

環境対応事業の推進

米国において、火力発電所で発生するCO<sub>2</sub>を分離・回収して老朽化油田に圧入することで原油を増産回収するCCUS<sup>※2</sup>技術を活用した大規模な商業プロジェクトを稼働させており、2016年12月の操業開始からのCO<sub>2</sub>の圧入量は累計で377万トンとなりました。

また、東南アジアでは、現地の国営石油会社とともに、JX石油開発が有するCCS<sup>※3</sup>/CCUSの技術を活用し、環境負荷の低い資源開発事業を実現するための共同研究を進め

ています。

加えて、環境対応型事業を迅速かつ集中的に推進することを目指し、「サステナブル事業推進部」を2021年4月に設置するとともに、CCS/CCUS関連技術の情報を一元化し、技術活用の促進・事業育成をサポートする体制を整えました。

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

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

FOCUS

カーボンニュートラルへの貢献

CCS/CCUS技術の活用

共同研究の推進

世界的に進む脱炭素化の動きは化石燃料の輸出国へも及んでおり、当社の中核的事業エリアである東南アジア諸国も温室効果ガスの削減に向けて動き始めています。

すでに現地の国営石油会社と、JX石油開発のCCS/CCUS技術を活用した資源開発事業の検討を行っており、2018年にインドネシア、2020年にマレーシアと共同研究を開始しました。

両国とは、主に老朽化した油・ガス田や、高濃度のCO<sub>2</sub>を含有するガス田における、環境負荷の低い開発モデルについて基礎的な研究・調査を進め

ています。今後、対象油・ガス田へCCS/CCUS技術を適用し、環境負荷の低い原油・天然ガス生産を実施する計画です。

2021年には新たな取り組みとして、豪州におけるCO<sub>2</sub>回収・輸送・洋上での地下貯留に関する共同研究へ参加を決定しました。これは、回収したCO<sub>2</sub>を液化して豪州の洋上に輸送し、地下に貯留する大規模な実証実験です。この実証実験への参加により、技術的知見のさらなる価値向上や、CO<sub>2</sub>の液化・輸送や船舶からのCO<sub>2</sub>地下圧入等、新たな知見の獲得を目指します。

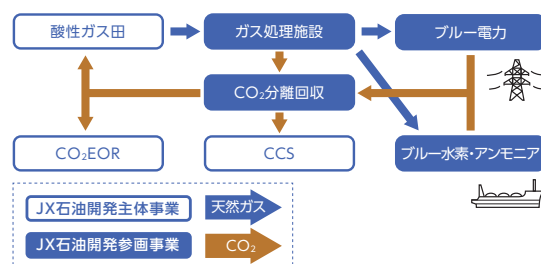
CCS/CCUS技術を根子とする新事業の育成

JX石油開発のCCS/CCUS技術を根子に、新たな環境対応事業を創設し、これを成長事業として育成することを目指しています。

天然ガス開発にCCS/CCUS技術を導入して生産されるクリーンなガスを活用した発電事業や、CO<sub>2</sub>を分離した後の残渣ガスを利用したブルー<sup>※4</sup>水素・アンモニア製造等の事業を検討していきます。

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

CCS/CCUS技術を根子とした新規ビジネスモデル例 (CCS/CCUSを根子とした展開)



事業別戦略

# 金属事業

銅やレアメタルの新たな価値を創出し、データ社会の発展と革新に貢献します

## 事業環境と基本方針

### 事業環境

関連するSDGs



### 当社の強み

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

### リスク

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

### 機会

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

### 第2次中期経営計画の基本方針

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



JX金属株式会社  
代表取締役社長  
村山 誠一

## 第2次中期経営計画の進捗

戦略投資・技術開発

ポートフォリオ見直し

人材育成

### 拡大する需要に応じた生産能力増強と、新規事業のシーズ探索・育成

新型コロナウイルスの影響長期化に伴う巣籠り需要やデータ社会進展加速を背景に、スマートデバイス、通信インフラ、パワーデバイス向けの先端素材の需要が大幅に拡大しています。すでに前中期経営計画期間から半導体用スパッタリングターゲットや圧延銅箔・高機能銅合金条の生産能力の計画的な増強を進めていますが、想定を上回る旺盛な需要に応えるべく、増強計画の前倒しや上積み等

の対応を行っています。

併せて、次世代の柱となる新たな事業への投資に加え、部門をまたいだ交流とアイデア実現支援の仕組みにより、自主的にイノベーション創出にチャレンジする付加価値創出型人材の育成に取り組んでいます。データ社会の進展や脱炭素化等の社会トレンドをビジネスチャンスと捉え、新規事業創出を目指しています。

### カセロネス銅鉱山の全権益取得

2021年2月にカセロネス銅鉱山の全権益を取得しました。カセロネス銅鉱山の銅精鉱は佐賀関製錬所の重要な原料であり、世界的に精鉱中の銅品位が低下し、不純物が高まる傾向にある中、高品位で不純物の少ないクリーンなカセロネスの銅精鉱の価値が高まっています。さらに、

このクリーンな銅精鉱を活用することで、製錬工程で同時に炉に投入する、不純物を多く含むリサイクル原料の増処理が可能となります。優良な銅精鉱の安定的な確保によって、金属の資源循環の中核を担う製錬事業の強靱化を進めていきます。

### 製錬・リサイクル一体運営によるリサイクル原料増集荷・増処理

脱炭素社会に欠かせない銅、レアメタルといった資源の安定確保や資源循環への関心が高まる中、製錬事業とリサイクル事業の一体運営体制のもとで、リサイクル原料の増集荷および増処理に向けた取り組みを進めています。その一環として、台湾リサイクル拠点の集荷・処理能

力の増強、大分リサイクル物流センターの設置、佐賀関製錬所での原料前処理能力の増強を進めており、中期経営計画期間中にリサイクル原料の処理量を2019年度比で1.35倍まで高める予定です。

SDGs

### CO<sub>2</sub>ネットゼロに向けた2030年度中間目標の設定

JX金属は、自社独自の最終目標として2050年度CO<sub>2</sub>ネットゼロを掲げています。その達成に向け、CO<sub>2</sub>自社排出量を2030年度に2018年度比で50%削減するという中間目標を設定しました。これは、従前設定していた2040年度に同50%削減という目標の10年前倒しとなり

ます。目標達成に向け、全事業領域でのCO<sub>2</sub>フリー電力への切り替え、リサイクルの一層の推進、燃料転換や抜本的なプロセス開発等に取り組むべく、ESG投資枠を設定し、活動を推進していきます。

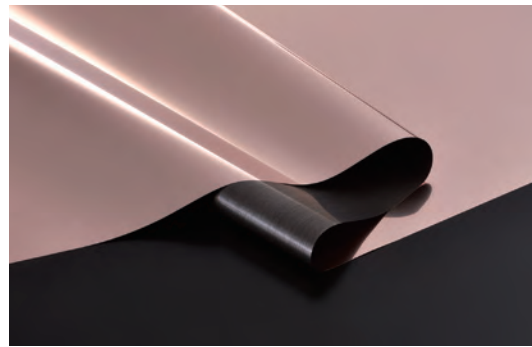
### FOCUS 1

#### 生産能力の増強

### 圧延銅箔・高機能銅合金条、半導体用ターゲットの増産体制を構築

#### 2017年度比30%能力増強に向けた設備導入完了

最先端の電子機器向けの高機能材料として需要が拡大している、半導体用スパッタリングターゲットおよび圧延銅箔・高機能銅合金条それぞれについて、前中期経営計画期間に策定した増産のための設備導入を、2020年6月までに完了しました。このことで、それぞれの製品の生産能力は2017年度比で約30%増大します。旺盛な需要に応えるべく、半導体ターゲットは2020年度上半に、圧延銅箔・高機能銅合金条についても2021年上期より、フル稼働しています。



圧延銅箔

#### 急速な需要拡大に対応するため半導体用スパッタリングターゲットの生産能力をさらに増強

足下、巣籠需要等を背景に、スマートデバイスや通信インフラの需要が急拡大し、世界的な半導体の需要増大が進んでいます。半導体用スパッタリングターゲットについても、計画を上回る速さで需要が急拡大しており、またその増大基調は5Gやデジタルトランスフォーメーションの進展により今後も継続すると予測しています。JX金属では、増大する需要に対応できる供給体制を構築し、顧客の信頼に応えるため、さまざまな対応策を進めています。



半導体用スパッタリングターゲット

2020年12月、同製品のプロセス全般の設備増強により、生産能力をさらに約30%高めることを決定しました。これは、第2次中期経営計画に織り込んでいた増強計画を、需要の急拡大を踏まえて前倒しするものです。さらにその後、完了時期のさらなる前倒しや、設備能力の上積みを決めています。これに加え、中長期的な需要の増大に対応するために、次なる能力増強を機動的に検討していきます。



スパッタリングターゲット主要生産拠点 龍潭工場 (台湾)

FOCUS 2

ハイブリッド製錬の推進

2040年に銅製錬におけるリサイクル原料投入比率50%達成へ

佐賀製錬所での銅製錬は、原料の銅精鉱に含まれる硫黄分の酸化反応熱で溶解を行うため、エネルギー効率やCO<sub>2</sub>排出量の面から環境負荷の少ないプロセスです。さらに製錬過程で発生する余剰反応熱を有効活用することで、リサイクル原料を銅精鉱と同じ炉で高効率かつ大規模に処理できます。

JX金属では、エネルギー消費低減や資源の安定確保を目的に、リサイクル原料投入比率をさらに高める「ハイブリッド製錬」を推進しています。2040年に銅製錬時のリサイクル原料投入比率を現行の約12%から50%まで高めることを目標に、技術確立やリサイクル原料の増集荷・増処理体制の確立を進めていきます。

製錬所でのリサイクルの流れ



FOCUS 3

リチウムイオン電池リサイクルと次世代電池材料開発

“クローズドループ・リサイクル” と次世代電池向け材料の技術開発

使用済みのリチウムイオン電池に含まれるコバルト・ニッケル・リチウム等のレアメタルを再び車載用電池の原料として使用する「クローズドループ・リサイクル」の実現に向けた技術開発と仕組みづくりを進めています。小型試験装置では、電池として再利用可能な高品質な原料を取り出す技術を確認しています。2021年度からは、その技術をスケールアップさせた実証試験を福井県敦賀市で進めています。

同時に、次世代電池として期待される全固体電池向け材料等の技術開発についても一体となって推進しており、リサイクルと材料開発の両輪での事業化を加速していきます。



小型試験装置(日立事業所内)



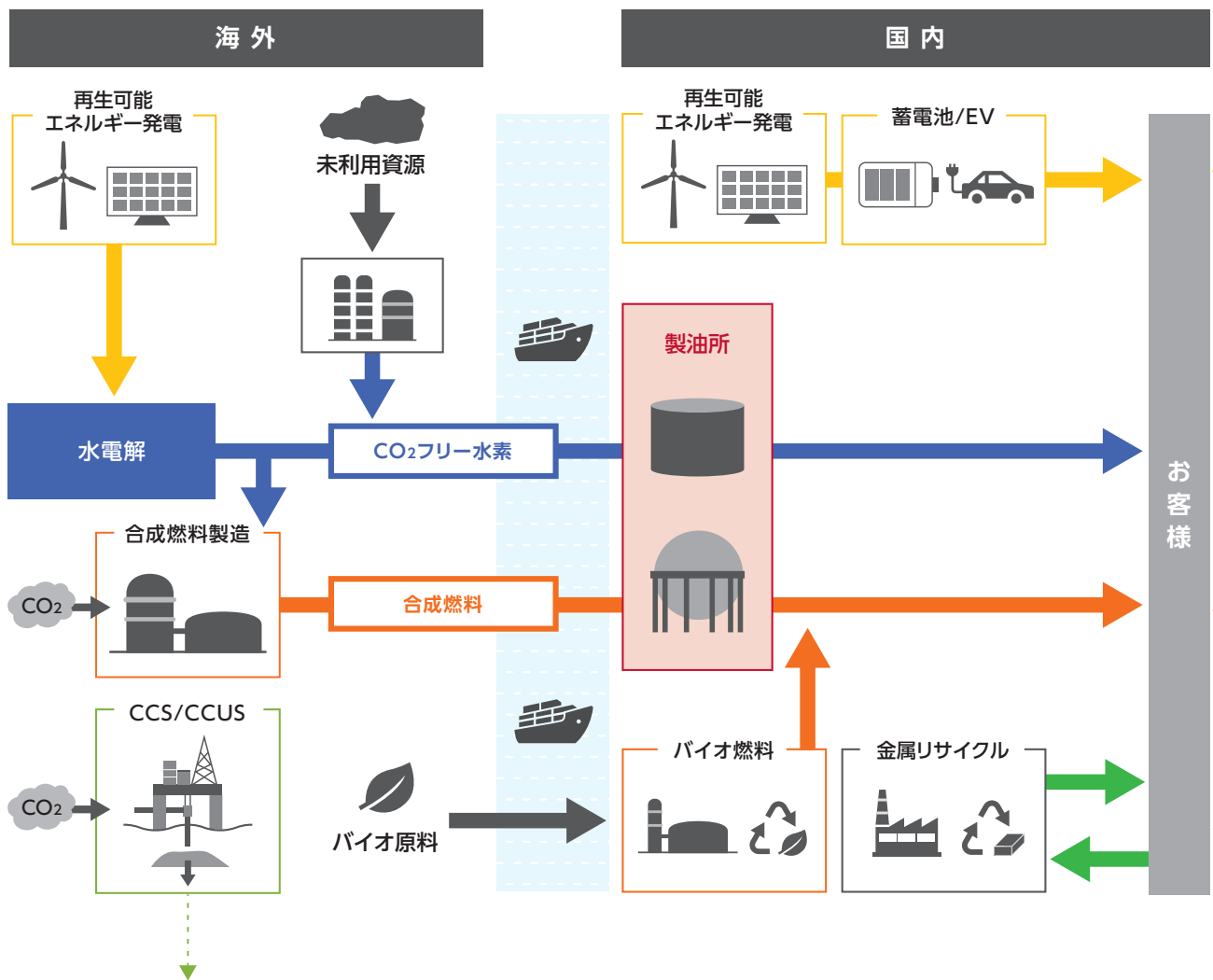
回収物(左から硫酸ニッケル、硫酸コバルト、炭酸リチウム)

FEATURE

## 脱炭素・循環型社会への貢献に向けて ～ENEOSグループが目指す将来の事業像～

当社グループは、事業を通じて蓄積した技術や外部パートナーとの関係性を活かし、サプライチェーンのさまざまな領域において、脱炭素・循環型社会の形成に貢献することを目指しています。再生可能エネルギーとエネルギーマネジメントシステムを組み合わせたCO<sub>2</sub>フリー電気の供給や関連サービスの提供、海外の安価なエネルギーから製造するCO<sub>2</sub>フリー水素や合成燃料の供給、金属リサイクルやCCS/CCUS等、長期的な取り組みが必要な課題について、さまざまな検討や実証実験等を着実に進めていきます。

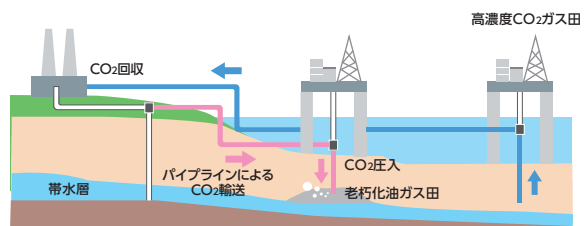
目指す事業像(サプライチェーンの全体イメージ)



### CCS/CCUS推進

### 東南アジア地域で事業性評価を実施

海外のCO<sub>2</sub>-EORプロジェクト等を通じて蓄積したCO<sub>2</sub>の回収や圧入に関する技術や知見を活かし、インドネシアやマレーシア等の東南アジア地域等において、将来的な事業化を見据えたCCS/CCUSの事業性評価に関するプロジェクトに参画しています。



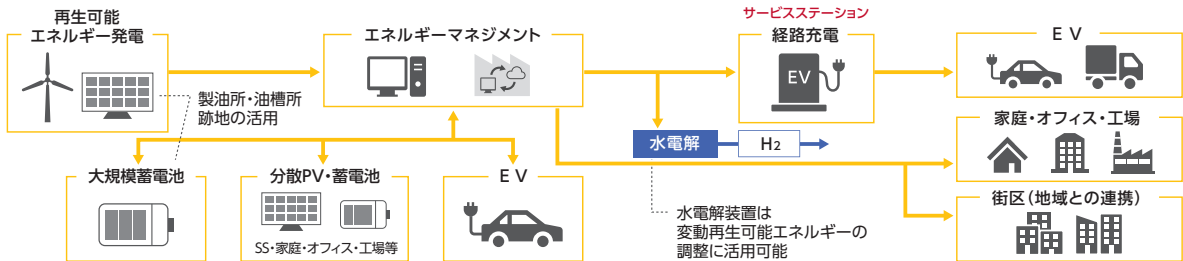


## 電気

### エネルギーマネジメントシステムを活用したエネルギー供給プラットフォームの構築

再生可能エネルギー等の地産・地消型の自立型エネルギーが主力となっていくことを見据え、SSや製油所のVPP実証を通じて得た知見を活かし、蓄電池・電気自動車(EV)やエネルギーマネジメントシステムを活用したエネルギー供給プラットフォーム

フォームの構築を推進します。また、EV化の流れに対応すべく、カーシェア・カーリース等のモビリティや、ENEOSでんきとのパッケージサービスといった総合的なサービスの提供を検討しています。

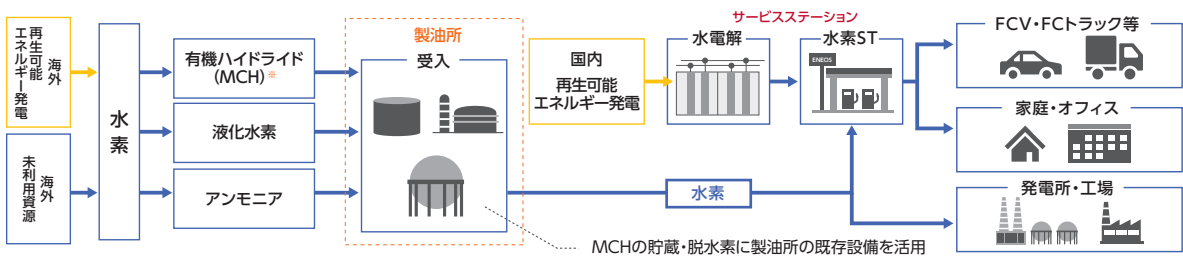


## 水素

### 製油所や水素ステーションを供給のハブとするCO<sub>2</sub>フリー水素サプライチェーンの構築

水素は温室効果ガス排出削減の切り札として、社会の関心がますます高まっています。当社は、海外の安価な再生可能エネルギーや未利用資源から製造・調達したCO<sub>2</sub>フリー水素を製油所で受け入れ、近隣の発電所や工場等へ安定供給できる

体制の構築を目指しています。また、水素ステーションを街のCO<sub>2</sub>フリー水素の供給ハブ拠点として活用し、周辺の家・オフィスへ供給することも検討しています。



\* メチルシクロヘキサンの略で水素を貯蔵・運搬できる物質の一種、常温常圧の液体で取り扱いが容易なことが特徴

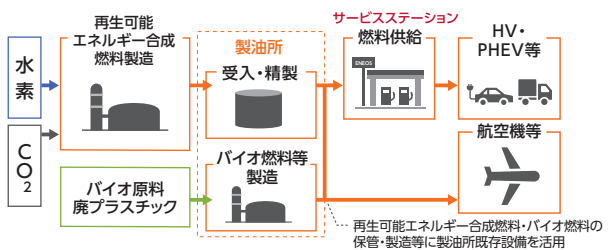
## 燃料

### 既存の燃料供給インフラを活用したCO<sub>2</sub>フリー燃料の供給体制を構築

合成燃料は、CO<sub>2</sub>と再生可能エネルギー由来の水素から製造される液体燃料であり、化石資源由来のガソリンや軽油等の代替となります。既存の燃料供給インフラをそのまま活用でき、電化が困難な用途における脱炭素化に貢献できるため、有望なCO<sub>2</sub>フリーエネルギーの1つと考えています。

当社は製造コストの大幅な低減を実現すべく、高効率な製造プロセスや高性能な触媒の開発に取り組んでいます。

また、今後のバイオジェット燃料需要の高まりを見据え、廃プラスチックを含む廃棄物を原料とした持続可能なジェット燃料製造の事業性調査を実施しています。



## 金属リサイクル

### リサイクル原料の増処理体制の構築を加速

製錬所における高効率・大規模なリサイクルを通じて、エネルギー消費の低減や資源の安定確保を達成することで、資源循環型社会の実現を目指しています。

直近では、リサイクル原料の比率を高めるために、製錬所やリサイクル拠点の能力増強や物流拠点の設置等を行いました。



第2次中期経営計画：2019年度比+35%のリサイクル処理量増加を予定

財務基盤の健全性を維持しつつ  
成長事業への戦略投資を  
実行していきます

ENEOSホールディングス株式会社 常務執行役員  
経理部・財務部・インベスター・リレーションズ部・広報部・危機管理部 管掌  
田中 聡一郎



2020年度の総括

石油製品の販売が減少したものの、  
国内石油製品マージンの下支えや機能材料・薄膜材料の増販等があり増益

2020年度期初、原油価格・銅価格は、ともに需要後退を背景に下落しました。その後、原油価格はOPECプラスの協調減産、経済活動の再開によるエネルギー需要回復への期待等を背景に上昇へ転じました。また銅価格についても、中国で銅地金需要が回復したことに加え、南米の銅鉱山からの供給量が減少したことにより上昇しました。

2020年度の連結業績は、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う石油製品販売量や銅生産量の減少があったものの、こうした資源市況に加え、堅調な国内石油製品マージンや機能材料・薄膜材料の増販等に支えられ、売上高7兆6,580億円(前年度比2兆3,538億円減)、営業利益2,542億円(同3,673億円増)と増益を確保しました。在庫影響を除いた実質営業利益は2,155億円(同1,188億円増)、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,140億円(同3,019億円増)でした。

2021年度の業績見通し

原油価格の回復により良化するが、新型コロナウイルスの影響は継続

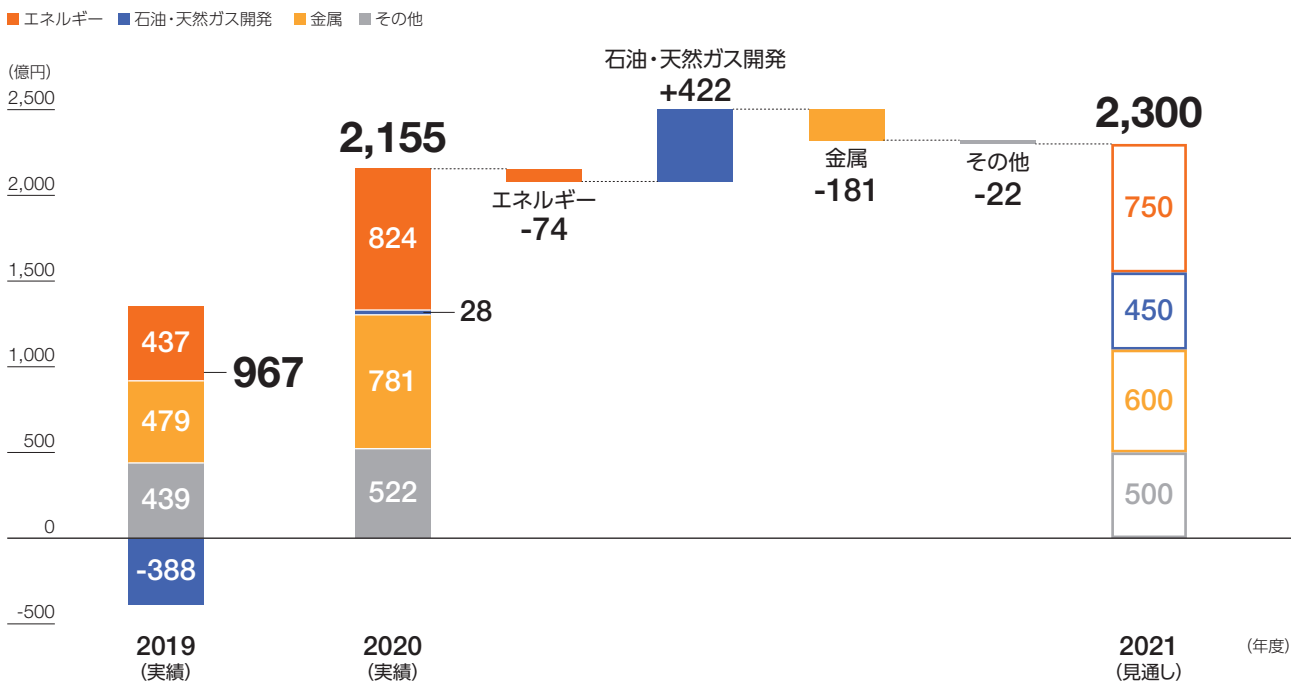
2021年5月に発表した2021年度の連結業績見通しは、売上高9兆5,000億円（前年度比1兆8,420億円増）、営業利益2,600億円（同58億円増）、在庫影響を除いた実質営業利益2,300億円（同145億円増）、親会社の所有者に帰属する当期利益1,400億円（同260億円増）です。

2021年度の事業環境は、原油価格の回復によって良化すると見込んでいます。一方で、新型コロナウイルス感染拡大の影響は続いており、石油製品の販売数量は2019年の水準までは戻らないと見ています。前年度に続いて厳しい環境下ではありますが、経費の削減等あらゆる施策を講じて利益のさらなる上積みを目指します。

単位：億円

	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 見通し
売上高	100,118	76,580	95,000
営業利益	-1,131	2,542	2,600
在庫影響除き営業利益	967	2,155	2,300
親会社の所有者に帰属する当期利益	-1,879	1,140	1,400

在庫影響除き営業利益



## 財務担当役員メッセージ

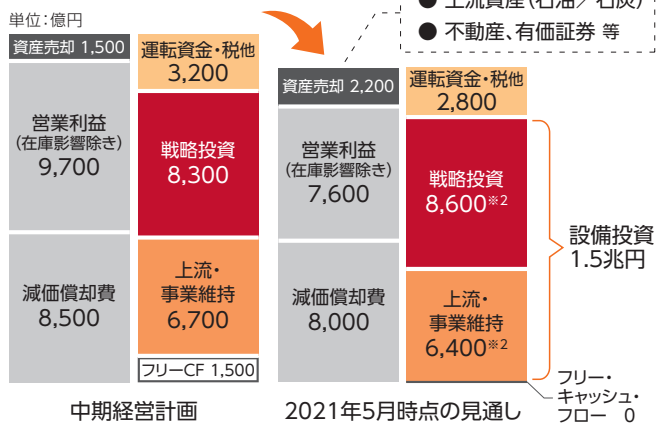
### 第2次中期経営計画の見通し

#### 主な経営指標

	中期経営計画	2021年5月時点の見通し
営業利益 (在庫影響除き)	(3カ年計) <b>9,700</b> 億円	(3カ年計) <b>7,600</b> 億円
フリー・ キャッシュ・フロー	(3カ年計) <b>1,500</b> 億円	(3カ年計) <b>0</b> 億円
ネットD/E レシオ <sup>※1</sup>	<b>0.8倍</b> 以下	<b>0.8倍</b> 以下
ROE	<b>10%</b> 以上	<b>7%</b>
親会社の所有者に 帰属する 当期利益	(3カ年計) <b>5,100</b> 億円	(3カ年計) <b>4,300</b> 億円

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

#### キャッシュ・フロー計画



※2 投資額の一部組み替えを実施

#### 前提条件

	中期経営計画			2021年5月時点の見通し		
	2020年度	2021年度	2022年度	2020年度	2021年度	2022年度
為替レート(円/\$)	105	105	105	106	105	105
原油価格(\$/bbl)	30	60	60	45	60	60
銅価(¢/lb)	250	270	270	312	340	320

### 第2次中期経営計画(2020-2022年度)の見通し

## 長期ビジョンの実現に向けて、成長事業の育成や事業ポートフォリオの改革を加速

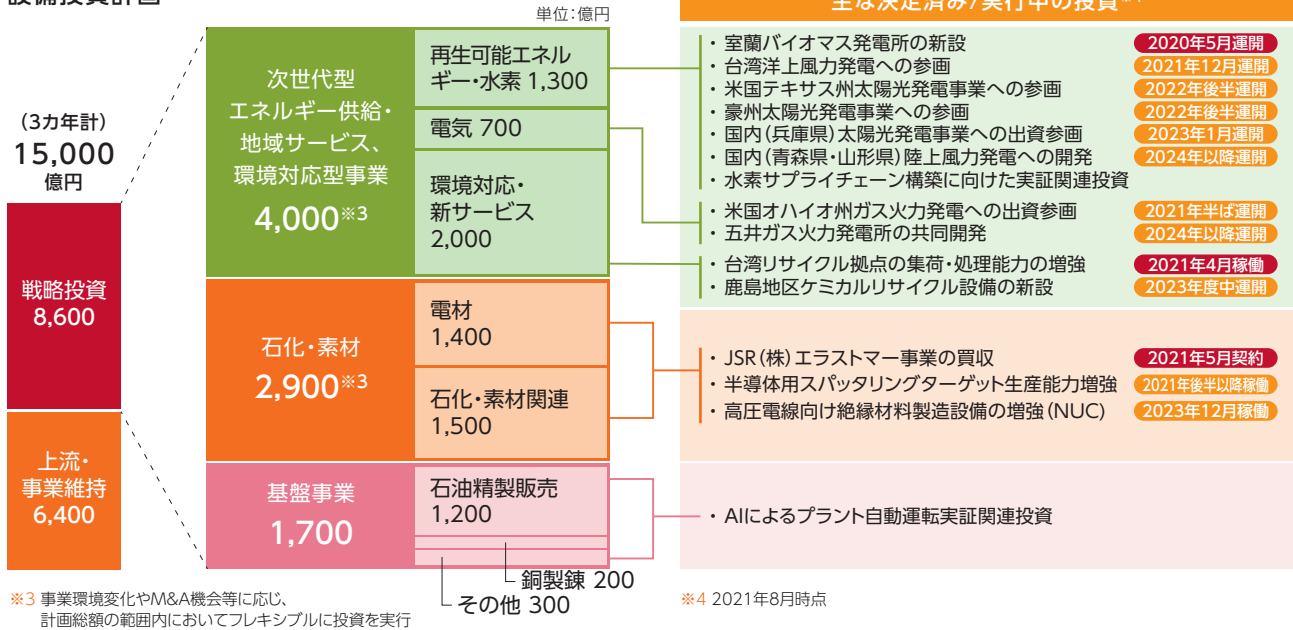
第2次中期経営計画においては、新型コロナウイルスによる影響を2020年度上期まで織り込んでいきましたが、足下においても感染拡大の収束を見通すことは困難な状況です。この状況が2022年度まで継続した場合の営業利益へのマイナス影響は、計画期間の3カ年累計で5,000億円規模になると想定しています。

こうした想定を踏まえ、引き続きコスト削減、資産売却等を実施していく予定ですが、2021年5月時点では、在庫影響を除いた3カ年累計の実質営業利益は7,600億円、計画比2,100億円の減少となる見通しです。

投資計画については、脱炭素・循環型社会に対応する事業構造変革のため、中期経営計画で定めた方向性や規模を維持します。一方で、資産売却の追加等を行い、フリー・キャッシュ・フローはゼロ以上を確保します。ネットD/Eレシオは2022年度末において0.8倍以下、ROEについては7%となる見通しです。また、将来に向けた戦略投資の実現と財務の健全性維持を目的に、3,000億円の公募ハイブリッド社債を発行しました。

当社グループを取り巻く事業環境は急速に変化しています。長期ビジョンの「ありたい姿」を実現するために、第2次中期経営計画の事業戦略と投資計画に沿って、成長事業の育成や事業ポートフォリオの改革を加速していきます。

### 設備投資計画



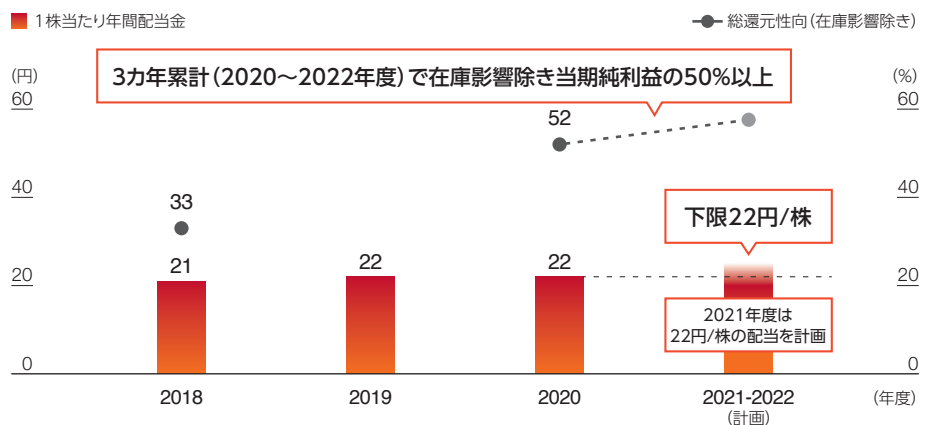
### 株主還元の方針

## 現行の還元方針を維持し、さらなる株主還元を目指す

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

第2次中期経営計画期間の株主還元方針は、前年度から変更はありません。総還元性向は3カ年累計で在庫影響除き当期純利益の50%以上です。同時に、2021年度の配当については、利益状況にかかわらず、2020年度実績を下回らない水準とし、1株当たり年間22円を予定しています。今後も、経営目標達成の進捗により、さらなる株主還元を目指していきます。

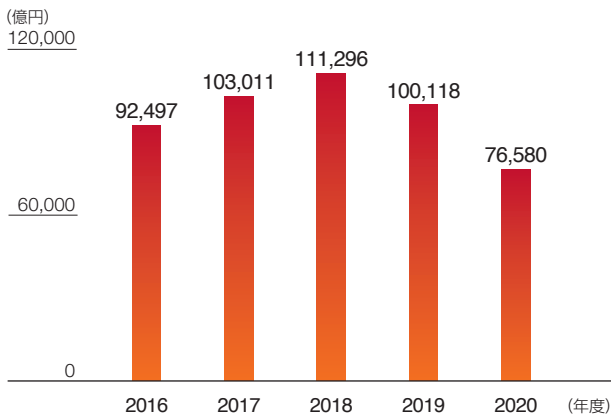
### 第2次中期経営計画の配当方針



財務ハイライト(国際会計基準)

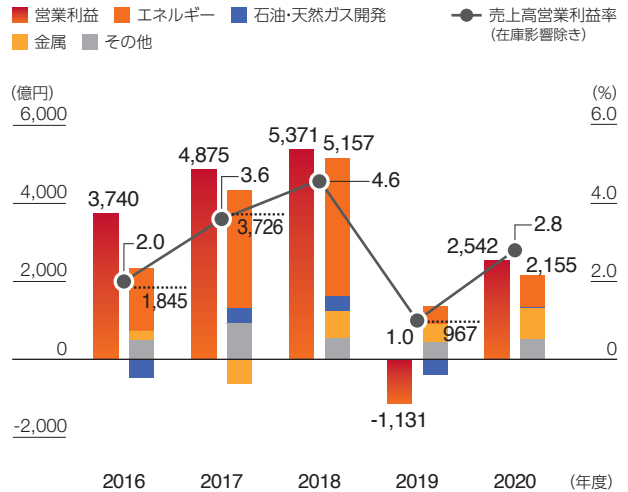
(注)2016年度は2016年4月～2017年3月のJXホールディングスと東燃ゼネラル石油の合算値

売上高



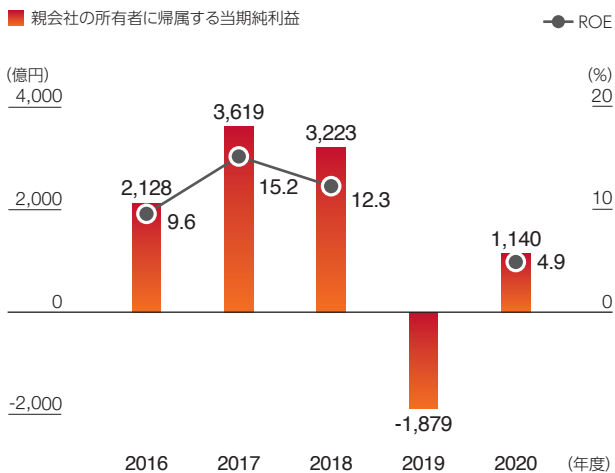
売上高は前年度比で減少しました。原油価格の下落と新型コロナウイルスによる影響に伴う販売数量の減少が主要因です。

営業利益／在庫影響除き営業利益／売上高営業利益率(在庫影響除き)



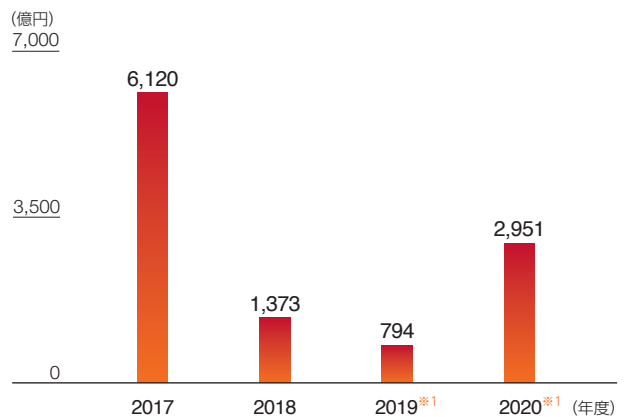
営業利益は前年度比で増加しました。前年度に計上した多額の在庫影響損失の反転に加え、堅調な国内石油製品マージンと銅価格の上昇、機能材料・薄膜材料の販売拡大が寄与しました。

当期純利益／ROE



営業利益の良化を受けて、親会社所有者に帰属する当期純利益は、黒字転換しました。

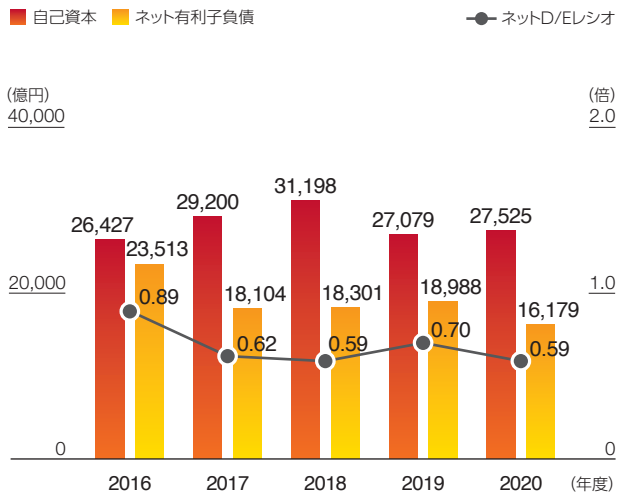
フリー・キャッシュ・フロー



※1 2019年度・2020年度はIFRS第16号「リース」適用除き

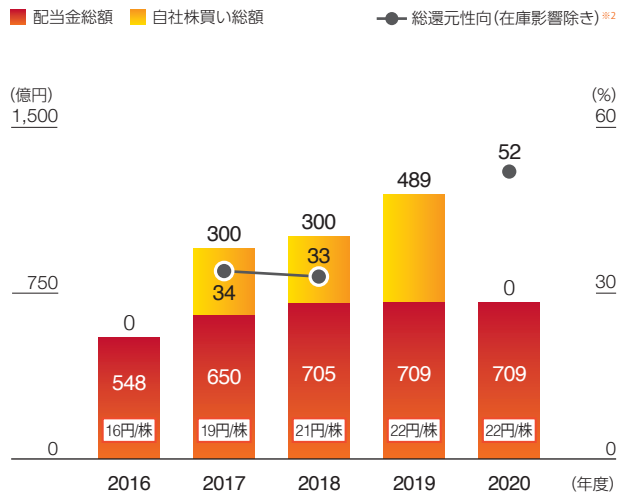
リース負債返済後のフリー・キャッシュ・フローは2,951億円となりました。休日の影響による揮発油の納税タイミングのずれ、設備投資の進捗遅れが主要因です。

### 自己資本／ネット有利子負債／ネットD/Eレシオ



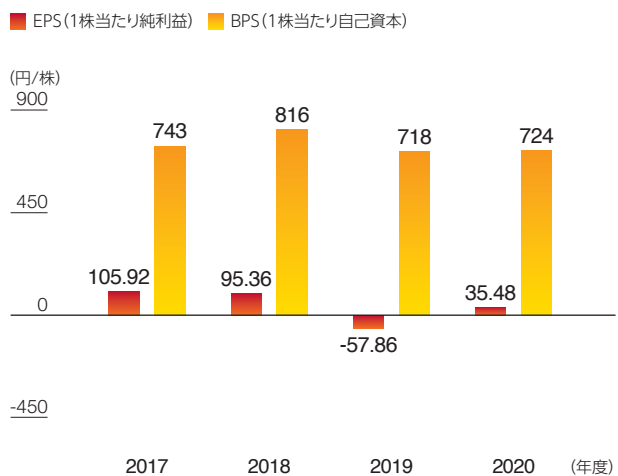
ネットD/Eレシオは0.59倍となりました。第2次中期経営計画の目標水準内を維持し、一定の財務基盤を確立しています。

### 配当金総額／自社株買い総額／総還元性向



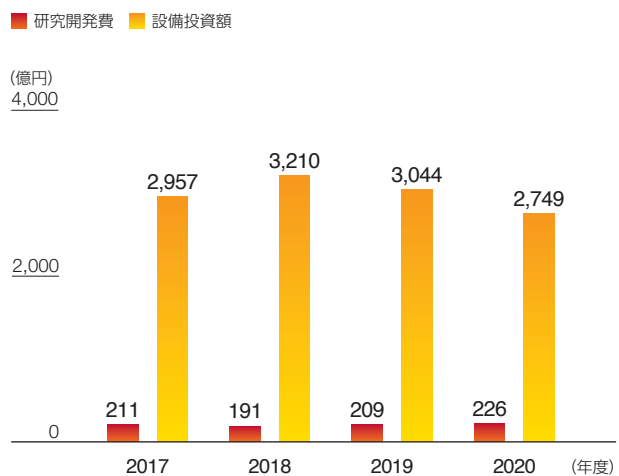
※2 在庫影響を除いた親会社の所有者に帰属する当期利益を基に算出  
年間の配当金は前年度と同額の22円/株としました。総還元性向は在庫影響除き当期純利益の52%です。

### EPS (1株当たり純利益)／BPS (1株当たり自己資本)



EPSは35.48円/株となりました。前年度は在庫影響損失や減損損失など新型コロナウイルスの影響による一過性の損失が発生しましたが、それらがなくなり、2020年度はプラスに転じました。

### 研究開発費／設備投資額



研究開発費の主な内訳は、エネルギー事業121億円、金属事業96億円です。設備投資額はエネルギー事業へ約6割、石油・天然ガス開発事業へ約1割、金属事業へ約2割、残りはその他事業に充てました。

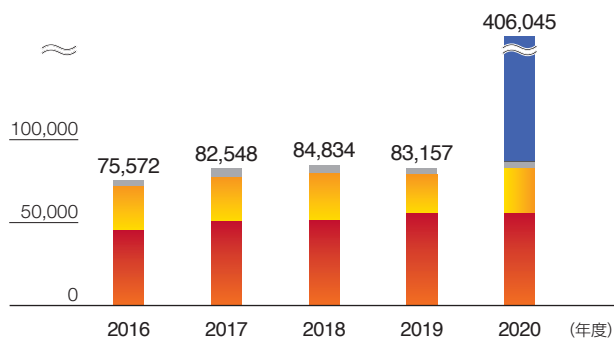
非財務ハイライト

(注)2016年度はJXグループと東燃ゼネラルグループの合算値

再生可能エネルギー発電実績

■ 太陽光 ■ 水力 ■ 風力 ■ 地熱 ■ バイオマス

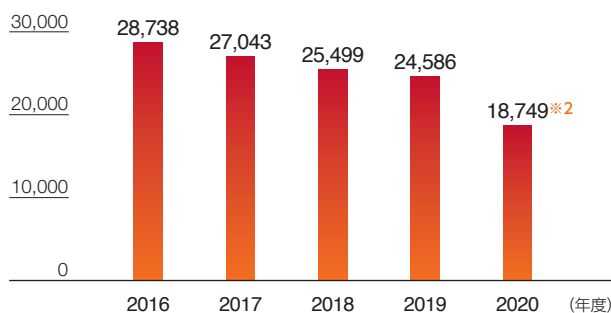
(MWh)  
500,000



2020年度は室蘭バイオマス発電所稼働によりバイオマス発電実績が大幅に増えました。その他、遊休地を活用した太陽光・陸上風力発電事業に加え、洋上風力発電事業も積極的に推進しています。

CO<sub>2</sub>排出量※1

(万t-CO<sub>2</sub>)  
40,000



※1 スコープ1~3の合計(企業活動による直接排出、エネルギー利用による間接排出、お客様の消費による間接排出)

※2 2020年度は速報値

製油所やCCSの稼働減などが影響し、2020年度削減目標未達となりましたが、2040年カーボンニュートラル実現(自社排出分)に向けCO<sub>2</sub>削減を推進します。

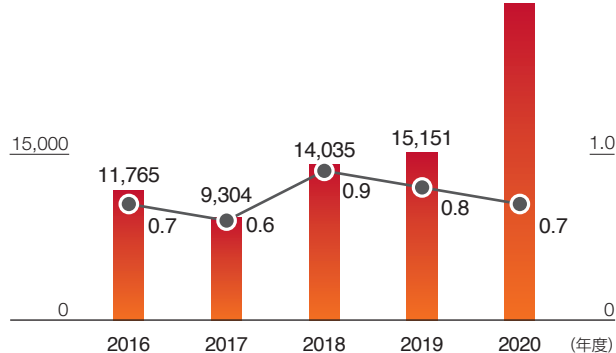
廃棄物最終処分量／最終処分率

■ 最終処分量

● 最終処分率

(トン)  
30,000

(%)  
2.0



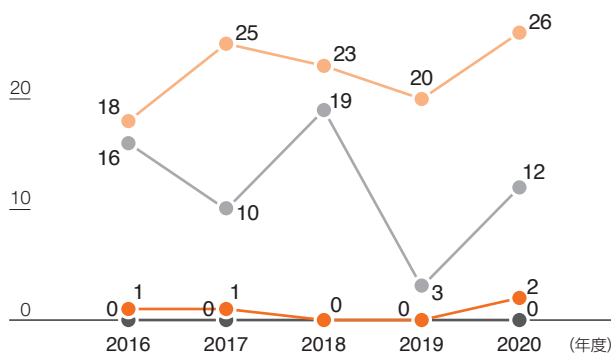
2020年度は、室蘭バイオマス発電所の稼働、JX金属子会社タニオビスの集計対象化などにより、最終処分量が大幅に増加しましたが、ゼロエミッション(最終処分率1%未満)を維持しました。廃棄物のリサイクルを推進するとともに、生産の効率化による原材料の使用量削減、リサイクル原料の使用量拡大を進めています。

労働災害発生状況※3

● 死亡災害(直接雇用従業員) ● 休業災害(直接雇用従業員)

● 死亡災害(請負作業員) ● 休業災害(請負作業員)

(名)  
30

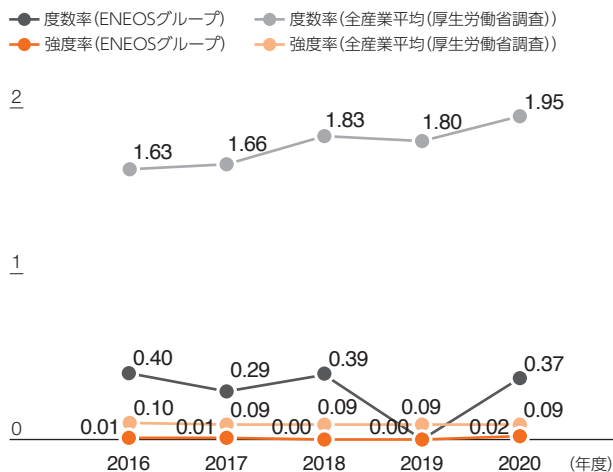


※3 集計対象範囲:主要な事業会社

高所からの墜落による請負作業員の死亡労働災害が2件発生しました。人の安全・健康は、ENEOSグループ理念において最優先のテーマの1つです。原因を究明し、再発防止策を策定・実行します。



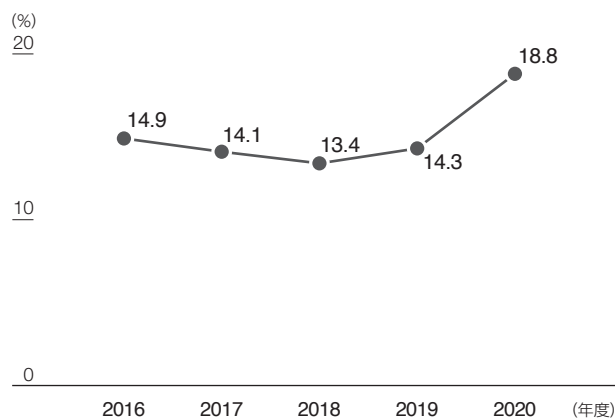
### 労働災害度数率※4.6 / 強度率※5.6



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

度数率および強度率は、全産業平均(厚生労働省調査)を大幅に下回っています。しかし、死亡労働災害が発生したことを重く受け止め、多数の従業員・協力会社従業員に労働環境を提供する企業として、事業特性に応じた実効性ある安全活動を展開します。

### 新規採用者に占める女性比率※7



※7 集計対象範囲: ENEOSホールディングスおよび主要な事業会社

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

### 人事データ※8

		2019年3月末	2020年3月末	2021年3月末
従業員数(名)	男性	9,930	10,060	10,193
	女性	1,221	1,321	1,447
	合計	11,151	11,381	11,640
離職率※9(%)		3.1	2.2	3.8
平均雇用年数(年)		19.1	19.0	18.6
再雇用者数(定年後)(名)		589	799	556
女性管理職比率(%)		2.7	3.2	3.9
障がい者雇用率(%)		2.4	2.4	2.5
年休	年休付与日数(日)	22.0	22.2	22.0
	年休取得日数(日)	19.8	20.5	19.2
	年休取得率(%)	90.0	92.3	87.4
育児休業取得	取得者数(名)	220	330	408
	うち男性(名)	171	277	359
	復職率(%)	100	100	99.2
介護休業取得者数(名)		5	6	6
労働組合※10	加入者数(名)	9,328	9,484	8,775
	加入率(%)	99.5	99.9	99.8

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

※9 各年3月現在の従業員数(正社員)に比した割合(%)

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

# ESG経営

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

### ESGマネジメント

ESG経営推進体制 ..... 43





## コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する 基本的な考え方と体制	58
取締役会の実効性評価	60
取締役候補者の選任方針	60
取締役および主要な事業会社の 監査役のトレーニング	61
役員報酬の決定	61
上場子会社のガバナンスについて	63
政策保有株式について	64
リスクマネジメント	65
コンプライアンス	67
<b>社外取締役メッセージ</b>	<b>68</b>
<b>役員一覧</b>	<b>69</b>

## 環境への取り組み

FEATURE：脱炭素社会形成への貢献 ～気候変動にかかわるリスクと 機会を見据えて	47
循環型社会の形成	53



## 社会性への取り組み

安全確保	54
人権の尊重	55
人材育成	56
健全な職場環境／健康	57



## ESG経営推進体制

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

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

### ESG経営に関する基本方針

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

## リスク・重点課題の特定および対応状況確認プロセス

### 1. 包括的な協議(原則年1回、第3四半期)(下図①)

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

- 全社的リスクマネジメント(P.65参照)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.65参照)に基づいて特定する内部統制上のリスク事象

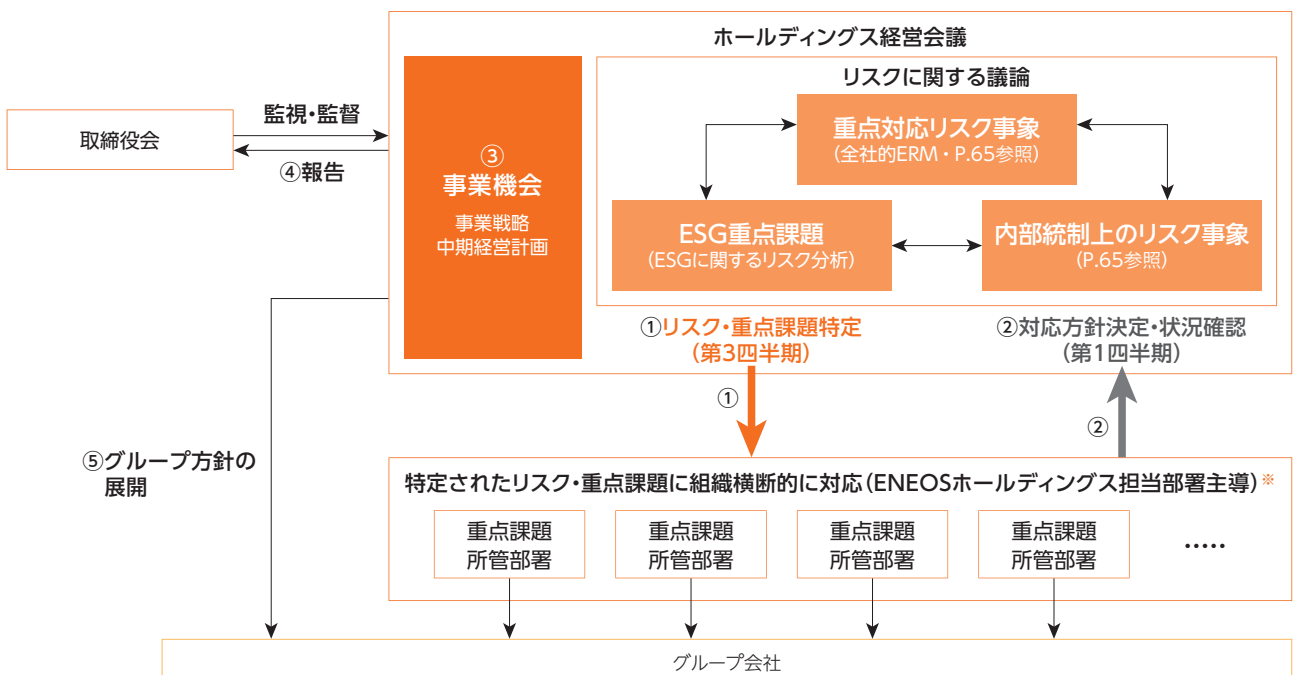
### 2. 対応方針決定および状況確認

(原則年1回、第1四半期)(下図②)

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

経営会議では、前年度の対応状況確認とともに、当該年度の対応方針確定・決定を行っています。

## ESG経営推進体制概念図



※ 例:内部統制部および法務部が連携して内部統制総括体制を構築・運用(P.65-66参照)

### 3. 事業機会の議論(適宜) (左下図③)

経営会議では、中期経営計画や年度ごとの事業計画の協議、およびそれらに基づく予算審議等において、適宜、事業機会について議論しています。

### 4. 取締役会への報告(適宜) (左下図④)

取締役会は、経営および、中期経営計画・予算等の事業戦略を決議するとともに、経営会議で決定したリスク・重点課題とそれらへの対応状況の報告(原則年1回)を受けることで、監視・監督しています。

2020年度に取締役会に報告されたESG関連事項は下記のとおりです。

- 2019年度実績および2020年度活動計画
- 個別課題への対応
  - ・TCFD提言
  - ・ビジネスと人権
  - ・CSR調達 等

### 5. グループ会社との共有(適宜) (左下図⑤)

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

#### ESG重点課題の検証と特定

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

特定手順に沿って、2021年度は15個のESG重点課題を特定しました。また、ESG重点課題ごとに責任部署・KPIを設定しており、ESG重点課題におけるKPIの進捗状況、取り組み結果を経営会議・取締役会に報告することとしています。

### ESG重点課題の特定手順

#### STEP 1 考慮すべきESGリスク事象の抽出

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

#### STEP 2 抽出したESGリスク事象の評価

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

#### STEP 3 ESG重点課題の特定

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

### 特定した2021年度ESG重点課題

※ 上から評価点が高い順に記載しています。

区分	ESG重点課題
環境	低炭素社会形成への貢献
社会	安全確保・健康増進
ガバナンス	コーポレートガバナンスの適切な構築・運営
ガバナンス	コンプライアンスの推進
社会	ステークホルダー(投資家等)とのコミュニケーション
社会	国際的な人権原則の遵守
社会	人材の確保・育成
社会	ダイバーシティ&インクルージョンの推進
社会	ワークライフ・マネジメントの推進
環境	循環型社会形成への貢献
環境	生物多様性リスクの把握・管理
ガバナンス	サプライチェーンにおける社会的責任
環境	水リスクの適切な把握・管理
環境	大気汚染物質の排出抑制
ガバナンス	実効的なリスクマネジメント

## ESG重点課題への対応状況

2020年度は、9つのESG重点課題に対して13項目の具体的な目標(KPI)を設定しました。その結果、8項目の目標を達成し、5項目について未達でした。

2021年度は、15のESG重点課題を特定し、25項目の

目標(KPI)を策定しました。

※ 詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2021(2021年11月ウェブサイト公開)」をご参照ください



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

## 2020年度の対応状況

評価: 😊 達成・順調    😞 未達

区分	ESG重点課題	目標(KPI)	結果・進捗
環境	低炭素社会の形成	CO <sub>2</sub> 排出削減: 2009年度比 363万トン削減	😞 2009年度比 314万トン削減
	循環型社会の形成	廃棄物最終処分率: ゼロエミッション(1%未満)の維持	😊 0.69%
社会	安全確保	重大な労働災害(死亡労働災害)発生件数ゼロ TRIR (100万労働時間当たりの不休労災以上の労災件数) 1.0以下の達成	😞 重大な労働災害 2件発生 😞 1.50
	健康増進	がん検診受診率70%以上の達成	😞 63%
	人権の尊重	人権研修受講率100%の達成	😊 100%
	人材育成	人材育成計画に基づく効果的な研修の実施	😊 完了
	ダイバーシティ& インクルージョンの推進	2020年度までに新規大卒女性採用比率25%以上の達成 障がい者雇用率2.2%以上の維持	😊 32.8% 😊 2.5%
	ワークライフ・ マネジメントの推進	年休取得率80%以上の維持 育児休業後の復職率100%の維持	😊 87.4% 😞 99.2%
ガバナンス	コンプライアンスの徹底	遵法状況点検の実施 重要法令研修の実施	😊 完了 😊 完了

※対象会社: HD、主要な事業会社グループおよびNIPPO

## 2021年度のESG重点課題および目標 (KPI)

区分	ESG重点課題	目標 (KPI)
環境	低炭素社会の形成への貢献	CO <sub>2</sub> 排出削減：2009年度比402万トン削減
	循環型社会への貢献	廃棄物最終処分率：ゼロエミッション(1%未満)の維持
	生物多様性リスクの把握・管理	製造拠点におけるリスクの把握と対応方針の検討
	水リスクの適切な把握・管理	重大環境トラブル：ゼロ 重大遵法トラブル：ゼロ 製造拠点におけるリスクの把握と対応方針の検討
	大気汚染物質の排出抑制	重大環境トラブル：ゼロ 重大遵法トラブル：ゼロ
社会	安全確保・健康増進	重大な労働災害(死亡労働災害)発生件数ゼロ TRIR 1.0以下の達成 がん検診(推奨)の受診率向上 「胃がん」「大腸がん」「乳がん」「子宮頸がん」の各項目の受診率70%以上の達成
	ステークホルダー(投資家等)とのコミュニケーション	投資家等との効果的なエンゲージメントの実施
	国際的な人権原則の遵守	子会社を含めた人権デュー・ディリジェンスの実施 人権研修の実施
	人材の確保・育成	人材育成計画に基づく効果的な研修・評価の実施
	ダイバーシティ&インクルージョンの推進	新規大卒女性採用比率25%以上の維持 障がい者雇用率2.3%以上の維持
	ワークライフ・マネジメントの推進	年休取得率80%以上の維持 育児休業後の復職率100%の維持
ガバナンス	コーポレートガバナンスの適切な構築・運営	取締役会実効性評価の実施 コーポレートガバナンスコード・株主総会議決権行使結果分析を踏まえたコーポレートガバナンスの改善
	コンプライアンスの推進	遵法状況点検の実施 重要法令(独占禁止法等)研修の実施 内部通報制度の適切な運用
	サプライチェーンにおける社会的責任	すでに実施済みの国内拠点に加え、海外拠点におけるCSR調達アンケートの実施 グループ調達方針および取引先調達ガイドラインの周知
	実効的なリスクマネジメント	リスクマネジメントプロセスの着実な実行

※対象会社：HD、主要な事業会社グループおよびNIPPO



FEATURE

## 脱炭素社会形成への貢献 ～気候変動にかかわるリスクと機会を見据えて～

### 基本的な考え方

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

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

この実現に向け、製油所・製造所、製錬所の省エネ化のほ

か、再生可能エネルギー、CO<sub>2</sub>フリー水素、CCS/CCUS等の事業の育成・強化を総合的に推進していきます。

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



### 気候変動関連のガバナンス体制

当社グループは、当社社長を議長とする「ENEOSホールディングス経営会議」において、グループ横断的な視点から、将来の事業計画等の気候変動対応の審議および活動状況の総括・評価を行っています。また、経営会議での審議、総括・評価の結果を「ENEOSホールディングス取締役会」へ報告し、取締役会の監視・監督を受けています。

#### 2020年度における審議の実績

- 取締役会：CSR (ESG) 活動状況報告 (5月)
- 第2次中期経営企画の策定 (5月)
- 経営会議：CSR (ESG) 活動状況報告 (4月)
- 第2次中期経営計画の策定 (5月)
- 次期リスク対応項目の選定 (1月)

#### 気候変動対応と役員報酬の連動

当社の役員報酬は、役割に応じて支給する月額報酬、業績に連動する賞与および株式報酬の3種類で構成しています。業績連動の賞与および株式報酬は、中長期的な視点に立った競争力の高い事業戦略を策定・実行するインセンティブとなり、ひいては株主価値の向上につながることを

企図しています。

また、2020～2022年度の株式報酬は、CO<sub>2</sub>排出削減量を業績指標に加えました (役員報酬に関する詳細はP.61-63をご参照ください)。



## シナリオ分析

当社グループは、国際エネルギー機関 (IEA) の「World Energy Outlook (WEO)」を用いて、長期的な世界のエネルギー需要の見通しを定期的に分析しています。

2040年長期ビジョンの策定にあたっては、WEO2018の「新政策シナリオ (NPS)」のほか、パリ協定を踏まえた「持続可能な開発シナリオ (SDS)」を参照しつつ、「低炭素・循環型社会の進展」「デジタル革命の進展」「ライフスタイルの変化」といった3つの事業環境の変化が起こることを想定しました。

2040年の社会では「安価な再生可能エネルギーの大量

導入」「ガソリン車大幅減」「分散型太陽光発電+蓄電池の普及」「資源のリサイクルインフラの拡充」が進むことを想定し、当社のベースケースとしては、国内燃料油需要はおよそ2017年比半減する一方、「低炭素・循環型社会の進展」に伴い、水素や再生可能エネルギーに対する需要が大きく増加すると見込んでいます。

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

### 事業環境の変化

#### 低炭素・循環型社会の進展

- 地球温暖化問題の深刻化 (世界的な異常気象・自然災害)
- 再生可能エネルギー・蓄電池のコストダウン加速化
- 世界的な省資源化の動き (レアメタル・廃プラスチック問題等)

#### デジタル革命の進展

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

#### ライフスタイルの変化

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

### 2040年の社会像

#### 低炭素・循環型社会



## リスク・機会とその対応

当社グループは、2017年度からCOSO※ ERMフレームワークに基づく全社的リスクマネジメント(ERM)を導入しています(P.65参照)。このプロセスを踏まえ、気候変動に関するリスク・機会を下表のとおり特定しています。

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

### 特定したリスク・機会と時間軸

区分	具体例	時間軸
移行リスク	政策と法 カーボンニュートラル達成のために要するコストの増加	中～長期
	テクノロジー EV技術の進展による石油需要減少	中～長期(需要減はすでに顕在化)
	市場と評判 環境意識の高まりによる石油需要減少	短期(需要減はすでに顕在化)
	市場 石油上流資産の座礁化	中～長期
物理リスク	急性リスク 異常気象による極端な風水害の発生、過酷度の増加	短期(異常気象はすでに増加)
	慢性リスク 温暖化に伴う海面上昇	中～長期
機会	資源効率に関する機会 リサイクル資源に対する需要の増加	中～長期
	エネルギー源に関する機会 再生可能エネルギー、水素に対する需要の増加、分散型エネルギーに対する需要の増加	中～長期
	製品、サービスに関する機会 モビリティ産業における環境負荷低減への取り組み拡大 環境負荷の小さい電化社会に必要な電子材料の需要増加	中～長期
	市場に関する機会 デジタル革命、ライフスタイルの変化による分散型エネルギー市場に対するアクセスの増加	中～長期
	レジリエンスに関する機会 レジリエンス確保に向けたエネルギーの多様化	中～長期

## 気候変動に伴うリスク・機会の財務影響

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

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

## 1. 「移行リスク」による財務影響

### (1) カーボンニュートラル達成のために要するコストの増加

当社グループは、CO<sub>2</sub>排出量を2040年までに1,700万トン削減することにより、自社排出分のカーボンニュートラルを目指しています。この全量を炭素クレジット購入により対応した場合、約900億円<sup>※1</sup>のコスト増加となりますが、当社は環境負荷の一層の低減と環境対応型事業の強化によってカーボンニュートラルの実現を目指すことで当該リスク対策に努めます。

※1 炭素クレジット価格 (52ドル/tCO<sub>2</sub> (IEA World Energy Outlook2020)) × 数量 (1700万トン) × 為替

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

IEA WEO2020のSTEPシナリオ<sup>※2</sup>では、2040年に国内石油需要が2019年対比で4割減少するとされています。

この需要減少による影響は、第2次中期経営計画におけるエネルギーセグメントの石油製品等の営業利益見込みから、約400億円<sup>※3</sup>と想定しています。

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

※3 2020-2022年度 3,050億円 ÷ 3カ年 × 40%

### (3) 石油上流資産の座礁化

当社グループが有する石油上流資産の埋蔵量452百万バレル (2020年度末時点、石油換算) は、現状の生産量 (46百万バレル/年) の約10年分に相当します。したがって、長期的なリスクは小さいと認識しています。なお、2020年度の石油・天然ガス開発事業の営業利益は28億円でした。

## 2. 「物理リスク」による財務影響

### (1) 異常気象 (大型台風) による極端な風水害の発生、過酷度の増加

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

### (2) 温暖化に伴う海面上昇

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

## 物理リスクへの対応

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

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

ENEOSの製油所分布



### 3.「機会」による財務影響

#### (1)リサイクル資源に対する需要の増加

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

当社グループの銅製錬事業では、すでに、必要な原材料の約12%にリサイクル資源を活用していますが、この比率を50%まで高める取り組みを進めています。2020年度は銅製錬、リサイクル事業で約300億円の営業利益を上げており、今後、さらなる利益規模の拡大を目指していきます。

▶P.30「ハイブリッド製錬の推進」参照

#### (2)再生可能エネルギー・水素に対する需要の増加

脱炭素・循環型社会の進展に伴い、水素、再生可能エネルギーやEVIに対する需要が増加すると想定しています。

これらの2040年時点の市場規模を推定し、当社のシェアや営業利益率について一定の仮定を置いて試算した結果、1,000億円規模の営業利益を見込んでいます。当社は経済性も考慮しながら、これらの成長事業に積極的に取り組んでいくことで、企業価値の向上を図ります。

▶P.23「CO<sub>2</sub>フリー電気・水素・燃料サプライチェーンの構築」参照



さいたま市でのEVシェアサービス実証実験

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

脱炭素・循環型社会の進展に伴い、EVをはじめとする次世代自動車の普及が見込まれています。動力の如何にかかわらずタイヤは必要であることから、その原料である合成ゴム市場は国内外とも年率2~3%で成長することを見込んでいます。当社グループは、JSR(株)から、合成ゴムの主原料であるエラストマー事業を買収し、低燃費・高性能タイヤの原材料を主力製品とした高機能素材を提供することで、環境負荷低減に貢献していきます。このエラストマー事業は、2023年度には営業利益で約100億円の貢献を見込んでおり、以後、将来にわたり堅調に推移することを期待しています。

▶P.24「エラストマー事業の買収」参照

また、デジタル革命の進展に伴い、IoT・AI・ロボット等に必要の高機能材料、先端材料に対する需要は拡大し続けると想定しています。当社グループは、すでに、半導体用ターゲット、磁性材ターゲット等の電材市場において約60%の世界シェアを有しています。2020年度は機能材料事業や薄膜材料事業等において約300億円の営業利益を上げており、今後、さらなる利益規模の拡大を目指していきます。当社グループの金属事業は、銅鉱山、銅製錬、リサイクル等も含めた事業全体において、2020年度に約800億円の営業利益を上げており、拡大が見込まれる銅需要を踏まえ今後も堅調に推移すると見込んでいます。

▶P.29「生産能力の増強」参照

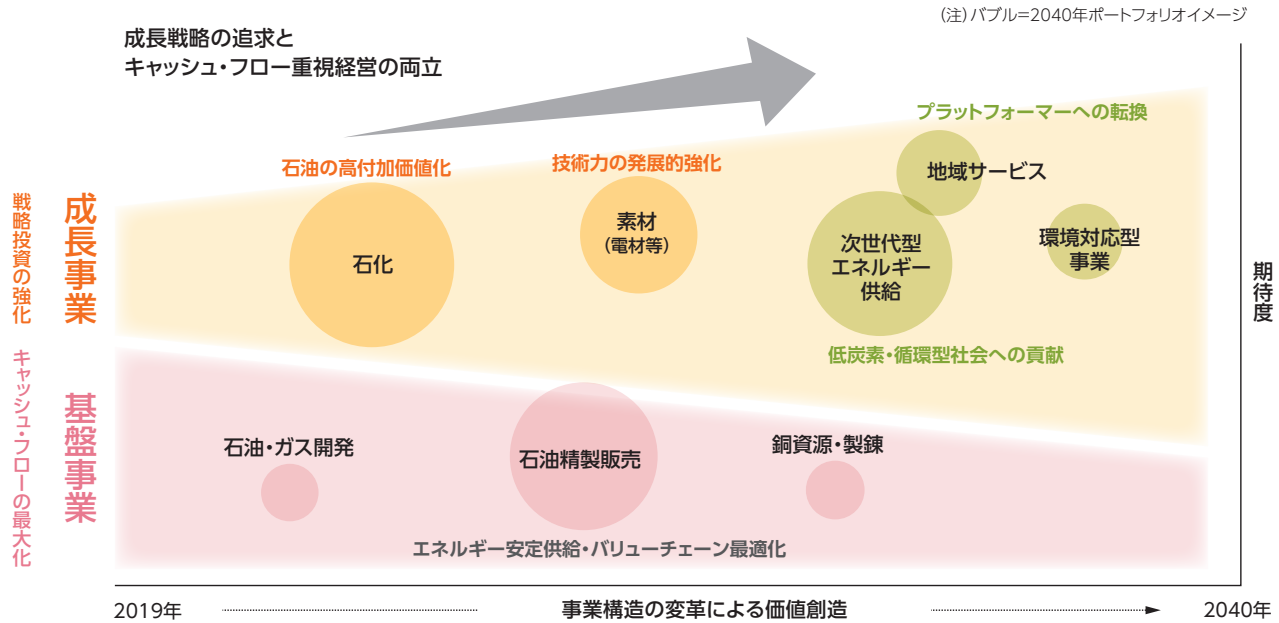
## リスク・機会に対応した事業ポートフォリオの構築

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

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

精製販売」では、石油製品・エネルギーの安定供給を継続し、バリューチェーンの最適化、効率化・強靱化によるキャッシュ・フローの最大化を図ります。一方の「成長事業」は、新たに定めた5つの事業にフォーカスし、経営資源を効果的に集中していきます。

### 当社グループ事業の将来像(2040年に向けて)



※ 2020年5月に一部改訂しています

## 指標と目標

当社グループは、2040年度までに自社排出分のカーボンニュートラルを目指すことを表明するとともに、そのマイルストーンとして、2020～2022年度を期間とする中期環境経営計画、2030年長期環境目標を策定しています。

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

### 中期環境経営計画

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

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

※ 環境配慮型商品について、詳しくはENEOS環境配慮型商品のウェブサイトをご参照ください  
<https://www.eneos.co.jp/ecoproducts/>

循環型社会の形成

評価: 😊 達成・順調 😞 未達

具体的な取り組み項目	目標(KPI)	2020年度の結果・進捗
廃棄物最終処分低減	廃棄物最終処分率 ゼロエミッション(1%未満)の維持	😊 廃棄物最終処分率0.69%

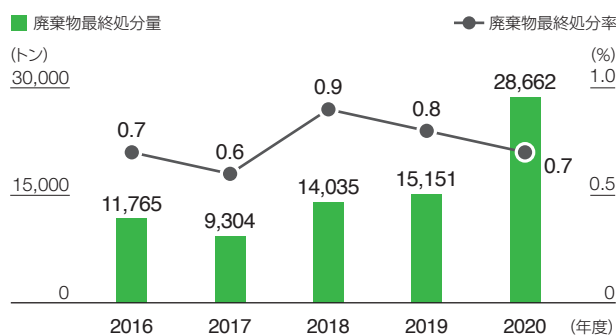
ENEOSグループは、ゼロエミッション(最終処分率1%未満)の維持を目標に掲げ、廃棄物の適正管理・再資源化に取り組んでいます。

2020年度の総廃棄物量は、4,151千トン、最終処分量は29千トンとなりました。廃棄物削減策として、製油所等から排出される汚泥や集じんダストのセメント原料化、製錬所で発生する中和滓の繰り返し使用等による循環利用・再利用を推進しています。最終処分率は0.7%となり、引き続きゼロエミッションを達成しています。

※ 詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2021(2021年11月ウェブサイト公開)」をご参照ください

ESGデータブック3R(リデュース・リユース・リサイクル)推進への取り組み  
<https://www.hd.eneos.co.jp/csr/>

廃棄物最終処分量／最終処分率



※ 2020年度は、室蘭バイオマス発電所の稼働、JX金属子会社タニオビスの集計対象化などにより、最終処分量が大幅に増加しましたが、ゼロエミッション(最終処分率1%未満)を維持しました。

活動事例

リサイクル分野の人材育成を目指して  
 東京大学と産学連携を推進

近年、日本国内の非鉄製錬・リサイクル関連分野の研究者・技術者は減少の一途をたどっています。

こうした現状を踏まえ、産官学が一体となって業界の活性化と底上げを図ることを目指し、JX金属は東京大学生産技術研究所と協働して、非鉄金属資源循環工学寄付研究部門(JX金属寄付ユニット)を設置しています。同ユニットでは、産学連携により製錬技術を利用・発展させ、非鉄ベースメタルとレアメタルに関する人材の育成を目的としてさまざまな取り組みを行っています。2017年からの第2期活動では、第1期の2012年から続くシンポジウムやワークショップ等の非鉄金属に関する学びの機会創出に加え、高校生以下の若年層を中心とする一般社会に向けた広報活動を通じて、非鉄金属分野の重要性と将来性を訴求することにより、次世代を担う人材確保を推進しています。

活動事例

プラスチック廃棄物問題解決に取り組む  
 国際的アライアンスに参加

2021年4月、当社はプラスチック廃棄物問題解決に取り組む国際的アライアンス「Alliance to End Plastic Waste (AEPW)」に参加しました。日本のエネルギー関連企業では、初の参加となります。

AEPWは、世界中の政府機関、環境・経済開発NGOおよび市民社会と提携する非営利団体です。インフラの構築・整備、イノベーション、教育と啓発活動、清掃活動の4分野で、課題解決に向けたプロジェクトを重点的に支援しています。当社は、廃プラスチックを石油精製・石油化学の原料として再生利用するケミカルリサイクルの技術検討を進めています。AEPWへの参加を通じて、グローバルな視点でプラスチック廃棄物問題の解決に貢献していきます。



# 社会性への取り組み

## 安全確保

評価: 😊 達成・順調    😞 未達

具体的な取り組み項目	目標(KPI)	2020年度の結果・進捗
労働災害の発生低減	・重大な労働災害(死亡労働災害)発生件数ゼロ ・TRIR 1.0以下の達成 (100万労働時間当たりの不休労災以上の労災件数)	😞 重大な労働災害2件発生 😞 1.50

ENEOSグループは、労働者の安全を最優先かつ徹底する意志を表明しています。「重大な労働災害(死亡労働災害)発生件数ゼロ」および「TRIR1.0以下の達成」を目標とし、協力会社の方々を含めて安全諸活動および安全教育の徹底を図っています。重大な労働災害を防止するため、「墜落・転落災害の防止」「人と重機の分離」「熱中症重篤化防止」を主要な事業会社(ENEOS、JX石油開発、JX金属)の「共通安全取組事項」と位置付け、2020年2月に「重大災害

防止のための共通取組要領」として決めました。

しかし、2020年度は、高所からの墜落による請負作業者の死亡災害が2件発生しました。災害発生的事实を厳粛に受け止め、リスクアセスメントの実効性向上や、事故原因究明のための従業員の能力向上等を通じて、安全衛生マネジメントシステムの継続的な改善に取り組んでいきます。多数の従業員・協力会社従業員に労働環境を提供する企業として、事業特性に応じた実効性ある安全活動を通じて労働災害の防止に努めます。

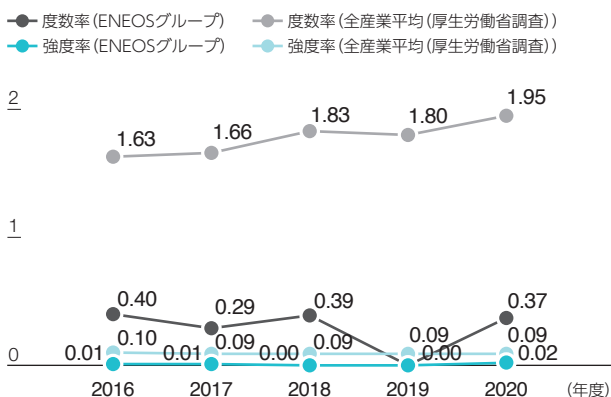
### グループ共通安全取組項目

- 墜落・転落災害の防止
- 人と重機の分離
- 熱中症重篤化防止

※ 詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2021(2021年11月ウェブサイト公開)」をご参照ください

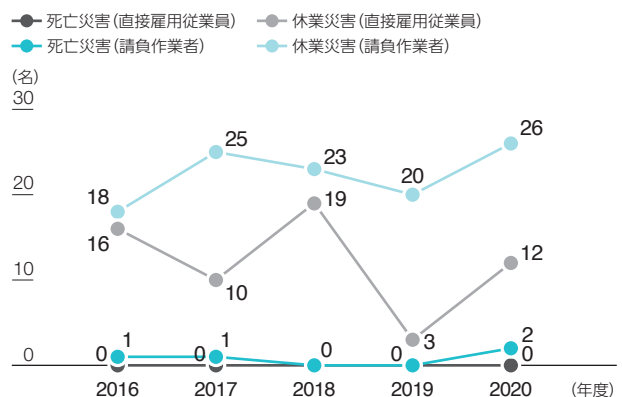
ESGデータブック—安全確保  
<https://www.hd.eneos.co.jp/csr/>

### 度数率／強度率※1



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

### 労働災害発生状況※2



※2 集計対象範囲: 主要な事業会社

### 活動事例

#### バーチャルリアリティ(VR)技術を活用した危険体感教育

当社グループは、茨城県日立市に「ENEOSグループ危険体感教育センター」を設置しています。この施設は、日常作業内に潜む危険を体感してもらうことを目的としたものです。VR技術を用いて、現実には体験しにくい水蒸気爆発や重機にひかれ

る、回転体に巻き込まれる、高所から墜落するといった事故を疑似体験することで、危険を察知して回避・対処する意識を高めています。

## 人権の尊重

評価: 😊 達成・順調 🙄 未達

具体的な取り組み項目	目標(KPI)	2020年度の結果・進捗
人権の啓発	人権研修受講100%の達成	😊 100%

ENEOSグループは人権尊重の基本原則を「行動基準」に定めるとともに、これを補完する人権ポリシーを制定しています。これを踏まえ、グループ各社は、人権意識の向上と人権問題の発生防止を目的として、人権研修やeラーニングを継続実施しています。

2020年度も、すべての役員・従業員を対象とした人権研修を実施し、受講率は100%でした。

### 人権デュー・ディリジェンス

ENEOSグループは、2019年度に、国連ビジネスと人権に関する指導原則(UNGP)に基づいた人権デュー・ディリジェンス※1を実施しました。実施にあたっては、UNGPのほか「人権デュー・ディリジェンスのためのガイダンス」(日本弁護士連合会)およびNGOの意見を参考に、確認する人権課題(右表参照)を特定しました。

当社グループは、人権デュー・ディリジェンスを2年ごとに実施することとしており、次回は2021年度に実施予定です。

※1 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

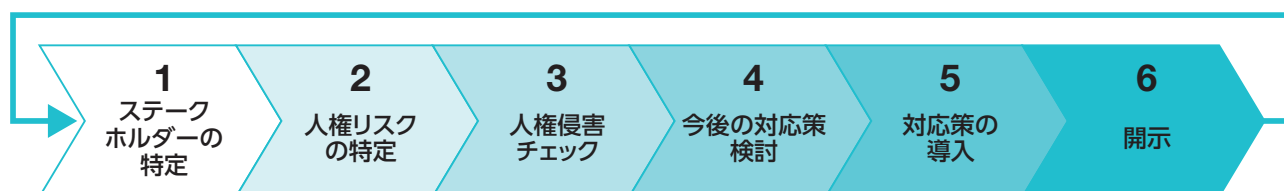
### 人権デュー・ディリジェンスにおいて確認する人権課題

ステークホルダー	人権課題
従業員	ハラスメント
	労働時間管理
	差別
	健康
サプライヤー	安全
	サプライヤーによる人権侵害事象の発生
顧客・取引先	品質不良(コンタミネーション含む)
	不適切な商品情報の提供
	不適切な商品化学物質管理
地域社会	情報セキュリティ(プライバシー管理)
	環境(地域の環境破壊、健康被害、事故被害含む)

※ 詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2021(2021年11月ウェブサイト公開)」をご参照ください

ESG DATA ESGデータブック—人権の尊重  
<https://www.hd.eneos.co.jp/csr/>

### 人権デュー・ディリジェンスのサイクル



- 1 ステークホルダーの特定:** 従業員、お客様、製油所・製錬所の周辺住民、サービスステーション周辺住民、サプライヤー等と特定
- 2 人権リスクの特定:** ステークホルダーごとに人権リスクを特定
- 3 人権侵害チェック:** 各人権リスクに対し、業務を通じた人権侵害を行っていないか、各部で自己チェック  
 チェック後、外部専門家(NGOヒューマンライツ・ナウ)に確認を依頼
- 4 今後の対応策検討:** 自己チェックの結果および外部専門家の意見を踏まえ、改善すべき点について、対応策を検討
- 5 対応策の導入:** 検討を踏まえた対応策を導入
- 6 開示:** 対応について報告



## 人材育成

評価: 😊 達成・順調    😞 未達

具体的な取り組み項目	目標(KPI)	2020年度の結果・進捗
企業価値向上を担う人材の育成	人材育成計画に基づく効果的な研修の実施	😊 完了

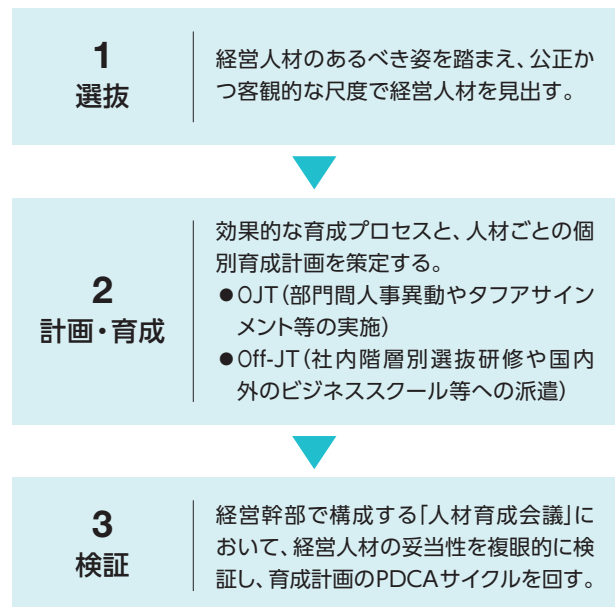
ENEOSグループは、「人材育成の基本方針」に則り、従業員の能力向上や意識啓発のための研修を実施しています。

ENEOSでは、キャリアに応じて受講必須とする「基本研修」、経営幹部候補者の育成に向けた「リーダー研修」、スキルアップ・キャリアアップに向けた推薦制の「ステップアップ研修」、自身の成長のために自発的に受講する「自己啓発プログラム」を整備しています。画一的なプログラムだけでなく、従業員一人ひとりに合った研修の制度設計を行うことで、効果的な育成を図っています。2020年度から、第2次中期経営計画に基づいて「変革を推進できる人材」を育成しています。また、階層別研修プログラムの一部を選択方式へ変更する一方で、自己啓発を支援するオープンセミナーを拡充するなど、自律的なキャリア形成を支援しています。なお、JX石油開発やJX金属においても、ENEOSグループ人材育成方針に基づき、それぞれの事業方針に沿った人材育成を行っています。

経営幹部候補者については、従来以上に計画的かつ戦

略的に育成していく必要があり、各社共通の課題です。適性のある者を早い段階で幅広く見出すとともに、将来において十分に力を発揮できるよう育成を進めていきます。

### ENEOSにおける経営人材の選抜・育成フロー



### 2020年度の年間研修時間※2

(時間)

総研修時間	従業員1名当たりの研修時間数
51,981	4.5

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

※ 詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2021(2021年11月ウェブサイト公開)」をご参照ください

ESGデータブックー人材の育成  
<https://www.hd.eneos.co.jp/csr/>

### 人材育成の基本方針

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

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

経営基盤強化のため、中長期的な企業価値向上の実現を担う人材を育成する。

会社には、その事業形態や組織に応じて、さまざまな機能、役割が存在します。そのすべてが会社運営にとって欠かせな

いものであり、すべての従業員が持てる力を最大限に発揮して組織に貢献できるよう適切な育成を進めていきます。

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

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

## 健全な職場環境／健康

評価: 😊 達成・順調 🙄 未達

ESG重点課題	具体的な取り組み項目	目標(KPI)	2020年度の 結果・進捗
ダイバーシティ& インクルージョンの推進	女性の活躍推進	新規大卒女性採用比率25%の達成	😊 32.8%
	障がいがある従業員の活躍推進	障がい者雇用率2.2%以上の維持	😊 2.5%
ワークライフ・ マネジメントの推進	働き方改革の推進	年休取得率80%以上の維持	😊 87.4%
	両立支援制度・プログラムの活用推進	育児休業後の復職率100%の維持	😊 99.2%
健康増進	従業員の健康確保	がん検診受診率70%以上の達成	😊 63%

ENEOSグループは、意欲ある女性従業員のキャリア形成と成長を支援するため、全従業員に対し、働き方・意識の改革や諸制度の整備・拡充を進めています。両立支援制度の拡充だけでなく、上司や従業員向けセミナーを開催するなど、仕事と家庭の両立を図りやすい環境整備にも力を入れています。

この取り組みが評価され、当社は、女性活躍推進に優れた上場企業として2020年度「なでしこ銘柄」に選定されました。

### 女性従業員の雇用状況<sup>※1</sup> (2021年3月末時点<sup>※2</sup>)

区分	女性の人数	総数に占める割合
新規採用者	131名	18.8%
従業員	1,389名	12.3%
管理職者	111名	3.9%
取締役	3名	18.8%
全女性従業員の 平均勤続年数	16.9年 (男女間の平均勤続年数の差:1.9年)	

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

※2 女性取締役数のみ2021年6月25日時点

また、障がいを1つの個性と捉え、それぞれの個性や適性に応じた職場へ配置することにより、障がい者の活躍推進を図っています。

年次有給休暇の取得促進は、働きやすい職場に向けた施策の1つです。計画的に取得するという意識を部門ごとの組織レベルで高めていくと同時に、連続休暇やメモリアルデーの設定を通じて、休みやすい風土づくりに努めています。

新型コロナウイルス感染拡大に際しては、感染防止の観点から、テレワーク勤務制度の拡充・改定、運用緩和を行い、本社勤務者の出勤率は約3割で推移しています。今後も、働き方のバリエーションを広げるという観点でテレワークを推進していきます。

従業員の健康管理については、定期健康診断・がん検診の受診率向上、感染症予防、メンタルヘルス対策等、健康増進に積極的に取り組んでおり「健康経営優良法人」に4年連続で選定されました。

※ 詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2021 (2021年11月ウェブサイト公開)」をご参照ください

 ESGデータブック—健全な職場環境／健康  
<https://www.hd.eneos.co.jp/csr/>

### 活動事例

#### 女性活躍推進のための研修・セミナーの充実 (ENEOS)

##### ■ 役職者向け研修

女性を含む多様な人材がいそいそと働ける環境づくりのため、役員・役職者を対象に「ダイバーシティ・マネジメント研修」を実施しました。また、子育て世代を部下に持つ上司を対象に「育児期従業員や女性従業員のインクルージョンセミナー」を実施しました。

##### ■ 女性従業員向け各種研修

指導的地位に就いて活躍する女性との交流の場として「いきいきキャリアミーティング」を設けることで、女性従業員同士のネットワーク形成を支援しています。この取り組みの一環として、2020年度は、製造現場で働く女性従業員同士の交流会を開催しました。製造現場ならではのやりがいや課題、自身が思い描く将来のキャリア等をテーマに、活発なグループ討議が行われました。

# コーポレートガバナンス

## コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と体制

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

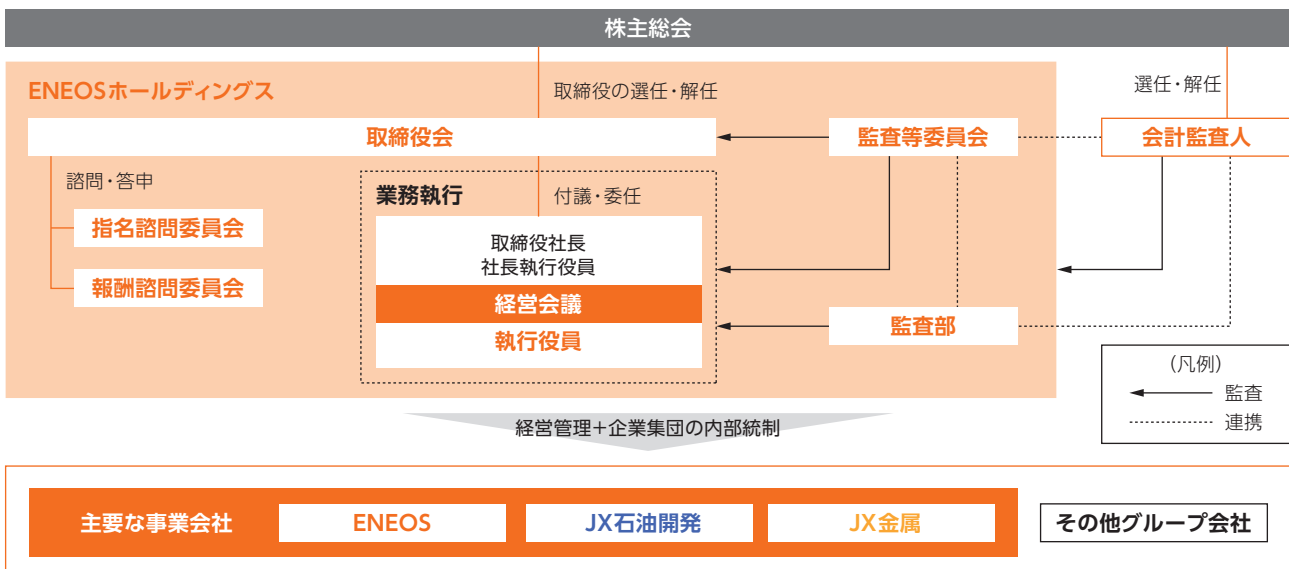
### コーポレートガバナンスに関する基本方針

当社は、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るため、グループの経営における透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行う仕組み(コーポレートガバナンス)を構築・運営することを目的に「ENEOSグ

ループのコーポレートガバナンスに関する基本方針」を制定しています。これは、東京証券取引所が定める「コーポレートガバナンス・コード」を踏まえて、当社グループのコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方およびその構築・運営に関する事項を体系的かつ網羅的に定めたものです。なお、この基本方針は、当社の株主をはじめ、当社グループのお客様、お取引先、従業員、地域社会等あらゆるステークホルダーに対するコミットメントとして、当社のウェブサイト等に開示しています。

- ENEOSグループのコーポレートガバナンスに関する基本方針  
<https://www.hd.eneos.co.jp/csr/governance/pdf/system01.pdf>
- コーポレートガバナンス報告書  
[https://www.hd.eneos.co.jp/csr/governance/pdf/system\\_governance\\_report.pdf](https://www.hd.eneos.co.jp/csr/governance/pdf/system_governance_report.pdf)

### コーポレートガバナンス体制 (2021年6月25日現在)



### コーポレートガバナンス体制早見表 (2021年6月25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	監査等委員である取締役の任期	2年
監査等委員でない取締役の人数	11名(社内8、社外3)	執行役員制度の採用	有
監査等委員である取締役の人数	5名(社内2、社外3)	取締役の選解任の決定機関	株主総会
取締役の合計人数	16名(社内10、社外6、うち女性取締役3名)	取締役の報酬等の限度額等の決定機関	株主総会
社外(独立)役員比率	37.5%	社長の意思決定を補佐する機関	経営会議
女性取締役比率	18.8%	取締役会の任意諮問機関	指名諮問委員会・報酬諮問委員会(社内2、社外3 議長:社外)
監査等委員でない取締役の任期	1年	会計監査人の任期	1年

## コーポレートガバナンス

### 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の構成<sup>※1</sup>と2020年度実績

	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
概要	当社の取締役候補者の決定プロセスの透明性を確保するため、取締役会の諮問機関として、構成員の過半数を独立した社外取締役とする「指名諮問委員会」を設置し、当社の取締役の人事（選解任を含みます）を諮問しています。指名諮問委員会は、社外取締役3名および代表取締役2名で構成し、社外取締役のうち1名を議長としています。また、当社の取締役会は、指名諮問委員会に、当社の会長および社長ならびに主要な事業会社の社長の後継者計画を諮問することとしています。	取締役および執行役員の報酬等にかかる決定プロセスの透明性・客観性を担保するため、取締役会の諮問機関として、構成員の過半数を独立した社外取締役とする「報酬諮問委員会」を設置しています。報酬諮問委員会は、社外取締役3名および代表取締役2名で構成し、社外取締役のうち1名を議長としています。また、当社の取締役会は、報酬諮問委員会に、取締役および執行役員の報酬等の決定方針、報酬制度および具体的な報酬額を諮問することとしています。
議長	社外取締役（大田弘子） <sup>※3</sup>	社外取締役（大田弘子） <sup>※3</sup>
構成 <sup>※2</sup> （議長を含む）	代表取締役2名（杉森務、大田勝幸） <sup>※3</sup> 社外取締役3名（大田弘子、宮田賀生、工藤泰三） <sup>※3</sup>	代表取締役2名（杉森務、大田勝幸） <sup>※3</sup> 社外取締役3名（大田弘子、宮田賀生、工藤泰三） <sup>※3</sup>
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
2020年度の実績	合計4回開催し、取締役選任候補者案、取締役会の役割と構成等について審議等を行いました。	合計3回開催し、役員報酬体系、役員報酬水準等について審議等を行いました。

※1 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の構成は、2021年6月25日現在のものです

※2 独立した客観的な観点から経営の監督を行う社外取締役と、当社グループの経営状況等を最も熟知している代表取締役との間で建設的な議論が交わされるべきと考えているため、指名諮問委員会および報酬諮問委員会の構成員を社外取締役3名および代表取締役2名としています

※3 役員については役員一覧（P.69-72）をご参照ください

### コーポレートガバナンス強化の変遷

取り組み・できごと	社外(独立)取締役比率	女性取締役比率
2017年度 ●JXTGグループ発足（現ENEOSグループ） ●株式報酬制度の導入	25.0% (4名/16名)	6.3% (1名/16名)
2018年度 ●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）	33.3% (6名/18名)	11.1% (2名/18名)
2019年度 ●相談役および顧問の廃止	35.3% (6名/17名)	17.6% (3名/17名)
2020年度 ●グループ運営体制の変更 ・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） ●株式報酬制度の業績連動型への改定	37.5% (6名/16名)	18.8% (3名/16名)

## 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。

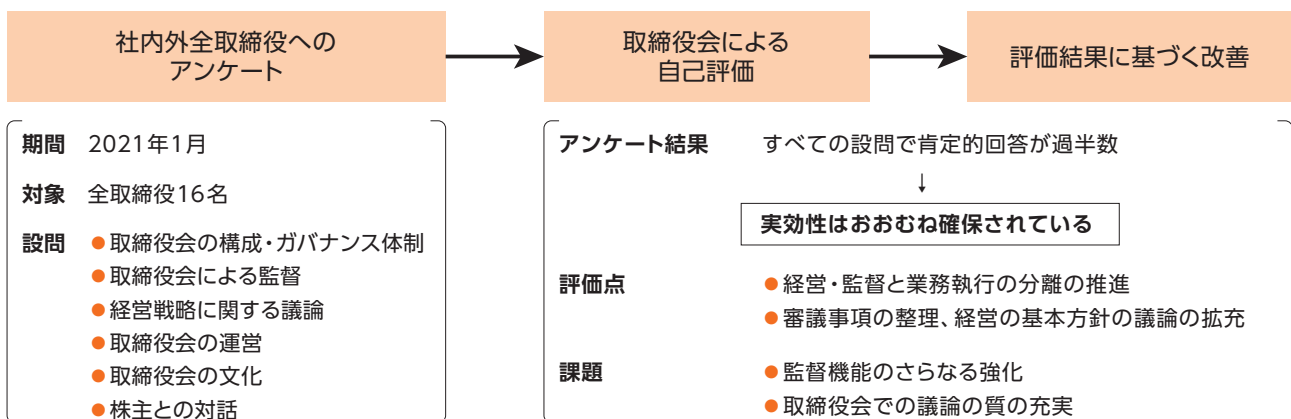
2020年度は、2021年1月に社外を含む全取締役を対象としたアンケートを実施し、取締役会全体の実効性について評価しました。その評価・分析結果を2021年3月26日の取締役会で報告しています。

アンケート結果は、すべての設問で肯定的回答が過半数に達しており、取締役会の実効性はおおむね確保されていると評価しています。昨年度の実効性評価で示された2つの課題のうち、1つ目の「経営と執行のさらなる分離」については、取締役会での審議事項を整理し、より経営の基

本方針の議論に注力することができる環境の整備を進めた点が改善点として評価されました。2つ目の「監督機能の強化」については、事業領域ごとの投資進捗や資本コストを考慮した収益性の報告の充実を図りました。

一方、今回のアンケートにおいて、監督機能のさらなる強化と取締役会での議論の質の充実が課題として挙げられたことを受けて、長期ビジョンや中期経営計画の進捗状況のモニタリング、カーボンニュートラルの議論、新規事業等についての時宜にかなった情報提供等について改善を検討する予定です。

### 実効性評価のプロセス



## 取締役候補者の選任方針

当社の取締役会は、自由闊達で建設的な議論・意見交換ができる適切な員数を維持し、取締役個々の知識・経験・能力を考慮しつつ、多様性にも配慮して、メンバーを構成することとしています。また、取締役の3分の1以上を独立社外取締役<sup>※4</sup>とするよう努めることとしており、2021年6月25日現在の社外独立役員比率は37.5%です。

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

当社の監査等委員である取締役については、高い職業

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

※4 当社の「独立役員の独立性判断基準」を満たす社外取締役

### 社外取締役のサポート体制

当社の監査等委員でない社外取締役3名および監査等委員である社外取締役3名は、いずれも、当社が上場している東京および名古屋の両証券取引所の定めに基づく独立性基準を満たしています。取締役会の議案の資料は原則3日前までに社外取締役に送付するとともに、事前に説明していま

## コーポレートガバナンス

す。また、社外取締役を含む全監査等委員による監査監督機能充実のため、執行部門から指揮命令系統(人事評価を含みます)を明確に独立させた「監査事務局」を置き、監査等委

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

### 取締役および主要な事業会社の監査役のトレーニング

当社および主要な事業会社の取締役ならびに主要な事業会社の監査役は、グループ理念を実現し、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るべく職務を遂行する責務を負っています。そのために必要な知識・能力の向上を支援するために、当社および主要な事業会社は、それぞれの取締役ならびに監査役に対して、会社

法、内部統制システム、会計・税務、事業戦略、組織等に関する研修を受ける機会を提供するほか、自己研鑽に必要な費用を負担しています。さらに、社外取締役に対しては、就任時に当社グループの事業に関する基本的事項を説明するとともに、就任後も理解を深めるための事業説明会や事業所視察等を実施しています。

#### 2020年度の実績

テーマ	対象	研修内容
会社法、コンプライアンス、コーポレートガバナンス	新任者	ENEOSグループの運営体制、コンプライアンス、コーポレートガバナンス
内部統制	新任者	ENEOSグループの内部統制の体制
財務・IR	新任者	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)	ENEOSホールディングスならびにENEOS、JX石油開発およびJX金属の各事業会社に関する基礎知識
事業所視察	社外取締役	(ENEOS)中央技術研究所、川崎製油所

### 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。

- 報酬は、月額報酬、賞与および株式報酬により構成する。
- 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。
- 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。
- 株式報酬は、中期経営計画等の達成状況に連動する報酬とし、当該経営計画期間が終了した後、職務執行した事業年度から一定期間経過後に支払う。
- 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。

なお、各報酬の総額に占める比率は、業績目標等達成時において、月額報酬が約50%、賞与が約30%、株式報酬が

約20%となるように設計しています。

#### 監査等委員でない社外取締役

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

当社は、社外取締役が議長を務める報酬諮問委員会(社外取締役3名、代表取締役2名で構成)の審議・答申を経て、取締役会の決議によって、監査等委員でない取締役の個人別の報酬等の決定方針を決定しています。なお、取締役会は、監査等委員会が株主総会において監査等委員でない取締役の報酬に関する意見陳述権を的確に行使できるよう、監査等委員会が選定した監査等委員1名の報酬諮問委員会への出席を認めています。

**／ 監査等委員である取締役(社外取締役を含む)**

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

ある取締役の協議に基づき、下表に示す限度額の範囲内で支給しています。

**取締役の報酬等の限度額等**

区分	種類	限度額等	株主総会決議	人数(名)
監査等委員でない取締役	月額報酬および賞与	1事業年度につき11億円以内 (うち監査等委員でない社外取締役分2億円以内)	第8回定時株主総会	13
	株式報酬	3事業年度につき ●当社から信託への拠出上限額:15億円 ●対象者に付与される株式数上限:600万株(600万ポイント)	第10回定時株主総会	6
監査等委員である取締役	月額報酬	1事業年度につき2億円以内	第8回定時株主総会	5

(注) 1. 監査等委員でない取締役の月額報酬・賞与の限度額には、使用人兼務取締役の使用人分の給与・賞与を含みません  
2. 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(2020年度)**

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		対象となる 役員の員数 (名)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		対象となる 役員の員数 (名)
		月額報酬	賞与		株式報酬		
監査等委員でない取締役 (うち、社外取締役)	882 (43)	362 (43)	15 (3)	395 (-)	126 (-)	10 (-)	
監査等委員である取締役 (うち、社外取締役)	108 (40)	108 (40)	7 (4)	- (-)	- (-)	- (-)	
合計 (うち、社外取締役)	990 (83)	470 (83)	22 (7)	395 (-)	126 (-)	10 (-)	

(注) 1. 2020年6月25日開催の第10回定時株主総会終結の時をもって退任した監査等委員でない取締役4名および監査等委員である取締役2名(うち、監査等委員である社外取締役1名)にかかる報酬等の額を含みます  
2. 第11回定時株主総会の終結後に受ける見込みの2020年度にかかる賞与の額を含みます  
3. 賞与および株式報酬は、業績連動報酬等に該当します。また、株式報酬は、非金銭報酬等に該当します  
4. 株式報酬の額は、当社が設定した信託を通じて取得した当社株式にかかる1株当たり平均取得価格に、当該事業年度に付与された基準ポイント数と業績連動係数を乗じたものです。なお、2020年度の株式報酬にかかる業績連動係数は、2022年度の終了後に確定するため、100%と仮定しています

**／ 賞与に関する事項**

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

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

2020年度における賞与算定上の業績目標は、2020年度業績見通し(2020年5月公表)に基づき設定しており、

業績目標達成率は185%となりました。業績目標達成率の算定の基礎となる各業績指標の実績は、次のとおりです。

**各業績指標の実績**

業績指標	評価ウェイト	2020年度実績
会社の所有者に帰属する当期利益	25%	1,140億円
調整後連結営業利益	25%	3,066億円
エネルギー事業の営業利益	25%	1,211億円
エネルギー事業の調整後営業利益	25%	1,397億円

(注) 1. 「調整後連結営業利益」および「調整後営業利益」は、本業で稼いだ利益を示す営業利益から、固定資産・株式の売却損益、災害による損失等の一過性損益を控除し、算出しています  
2. 2020年6月までは、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「連結調整後営業利益」を業績指標として採用し、その評価ウェイトをそれぞれ50%としており、その業績目標達成率は192%でした

## コーポレートガバナンス

### 株式報酬に関する事項

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

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

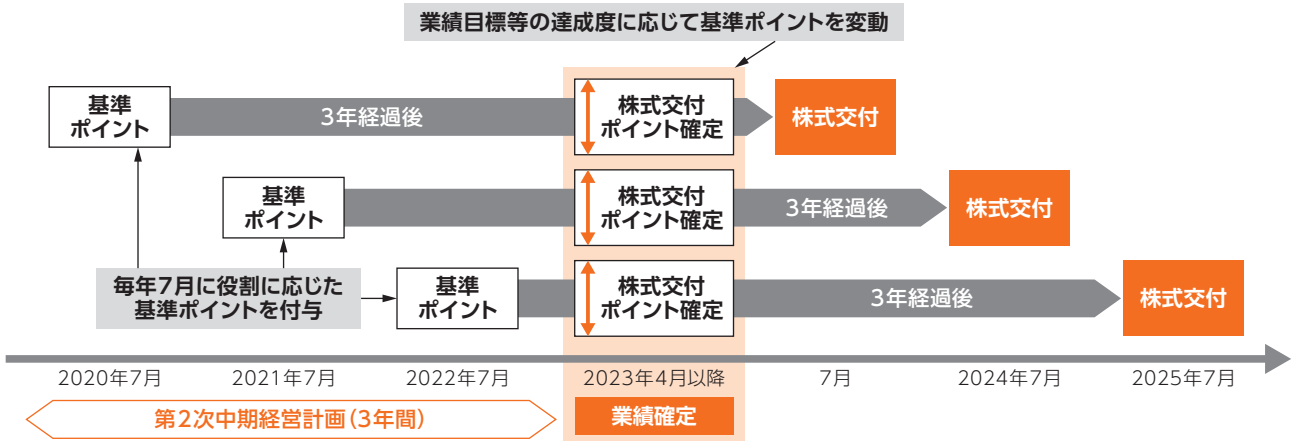
各業績指標にかかる業績目標等は、第2次中期経営計画および第2次中期環境経営計画に基づき設定しており、その実績および達成率は、2022年度の終了後に確定します。

### 業績指標と評価ウェイト

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

- (注) 1. 在庫影響を除いた営業利益、フリー・キャッシュ・フローおよびCO<sub>2</sub>排出削減量については、連結の実績とエネルギー事業の実績を反映し、その評価ウェイトをそれぞれ50%としています  
 2. 在庫影響を除いた営業利益、フリー・キャッシュ・フローおよび総還元性向については、2020年度から2022年度までの累計実績に基づきそれぞれの達成率を算定します  
 3. ネットD/EレシオおよびROEについては、2022年度の実績に基づきそれぞれの達成率を算定します  
 4. CO<sub>2</sub>排出削減量については、2022年度の実績(2009年度比)に基づきその達成率を算定します

### 第2次中期経営計画期間にかかる株式報酬の流れ



### 上場子会社のガバナンスについて

当社は、主要な事業会社であるENEOS、JX石油開発およびJX金属を完全子会社とし、その他のグループ会社は、事業の維持・拡大の必要性に応じて完全子会社、上場子会社等として保有することとしています。上場子会社については、グループ全体として企業価値向上や資本効率性の観点から、上場子会社として維持することが最適なものであるかを定期的に点検するとともに、その合理的理由や上

場子会社のガバナンス体制の実効性確保について取締役会で審議することも方針としています。

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



### (1) 選任権限の行使に関する考え方

- ア. 取締役の3分の1以上を独立社外取締役とするよう求める。それが直ちに困難な場合は、重要な利益相反取引について、独立社外取締役を中心とした委員会で審議・検討を行う仕組みを導入するよう求める。
- イ. 独立社外取締役については、次の要件を考慮する。
  - (ア) 高い職業的倫理観を持ち、戦略的な思考力、判断力に優れ、かつ、変化への柔軟性などを有し、併せて、上場子会社としての意思決定と経営の監督を行うことができる者かどうか
  - (イ) 過去10年以内にENEOSグループに所属していない者かどうか

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

### (2) 解任権限の行使に関する考え方

- 次のいずれかに該当した場合、各上場子会社の取締役会の決定に従い、独立社外取締役を解任するべく議決権を行使する。
- (ア) 重大な法令違反があり、ENEOSグループまたは上場子会社グループの名誉を著しく棄損した場合
  - (イ) 職務執行に悪意または重過失があり、ENEOSグループまたは上場子会社グループに著しい損害を与えた場合
  - (ウ) 一般株主の利益を著しく棄損した場合

## 政策保有株式について

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

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

なお、当社は、上記方針に基づき、当該方針を定めた2015年11月当時に保有していた全銘柄数の65%を売却しています。2020年度においては、8銘柄(45億43百万円)を売却し、新たな政策保有株式は取得していません。

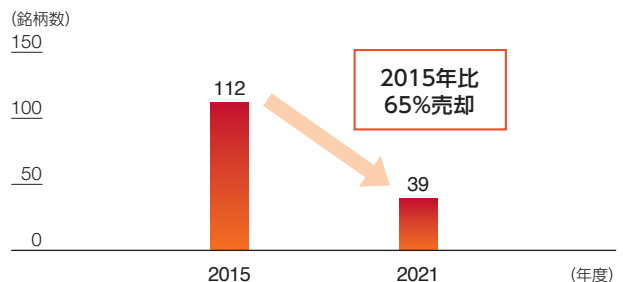
### 保有の合理性を検証する方法

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

### 個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

当社は、2020年12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ています。

### 政策保有株式の推移



## リスクマネジメント

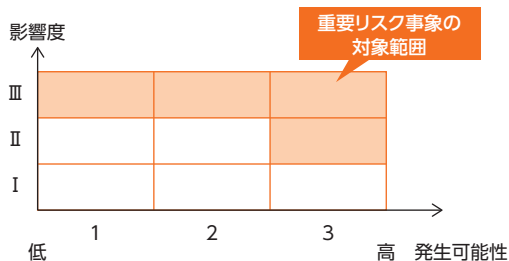
当社は、「内部統制システムの整備・運用に関する基本方針」を定め、業務の適正を確保するための体制を整備・運用しています。

### 全社リスクマネジメント(ERM)

当社は、グループ経営に関するリスクを適切に識別・分析して的確な対応を図るため、COSO※ ERMフレームワークに基づくリスクマネジメント体制を整備・運用しています。

## コーポレートガバナンス

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



### 影響度

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

### 発生可能性・緊急度

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

主要な事業会社であるENEOS、JX石油開発、JX金属は、それぞれの事業内容や特性に即したリスク管理体制を整備・運用していますが、各社のリスクマネジメント総括部署が相互に連携し、リスク情報の共有化を図っています。各社のリスクマネジメントプロセスにおいてグループ経営に重大な影響を及ぼすリスク事象が確認された場合、当社と連携して、当該リスク事象に対応することとしています。

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

### 内部統制

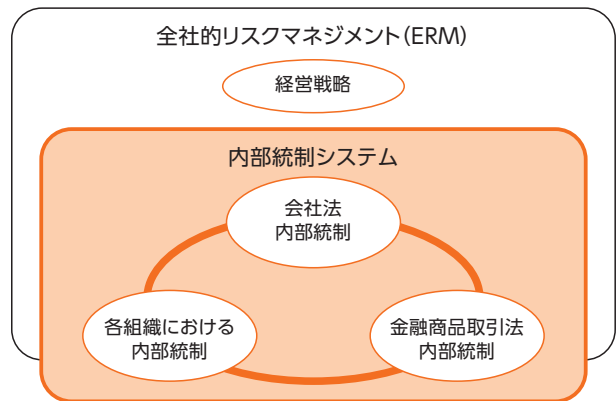
ENEOSグループは、内部統制部が中心となり、会社法の内部統制、金融商品取引法の内部統制、各組織における内部統制のそれぞれが連動する内部統制システムを整備・運用しています。

各組織における内部統制は、COSOフレームワークに基づき、各組織が自律的に対応できる仕組みを構築し、導入・展開を進めています。2018年度から当社およびENEOSへの導入・展開を進め、2020年度からは海外拠点を含むグループ会社への導入・展開を進めています。

また、2021年度からは、リスク情報のデータベースを整備し、各種リスク情報の統合と一体的運用の実現を目指すなど経営および業務のリスクマネジメントの高度化を支援していきます。

 ENEOSグループの内部統制システムの整備・運用に関する基本方針  
[https://www.hd.eneos.co.jp/csr/governance/pdf/system\\_policy.pdf](https://www.hd.eneos.co.jp/csr/governance/pdf/system_policy.pdf)

### 内部統制の体系



### 内部統制の総括体制

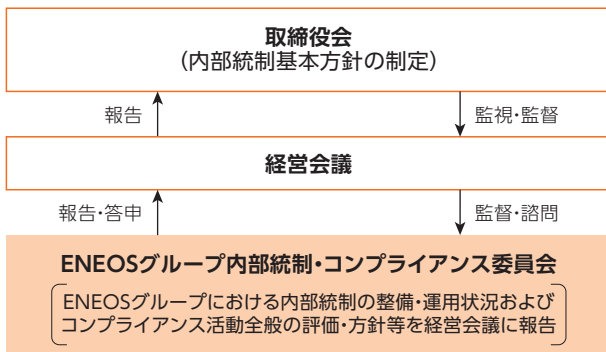
当社は、「ENEOSグループ内部統制・コンプライアンス委員会」(委員長:内部統制部管掌役員、副委員長:法務部管掌役員)を設置し、ENEOSグループ全般の内部統制システムの継続的な改善を図っています。

同委員会は、原則として年2回、内部統制システムの整備・運用の状況等を確認・評価したうえで、その内容を経営会議に報告しています。

また、内部統制システムの整備・運用の状況および当年度の取り組み方針のポイントは、毎年4月に取締役会に報

告しています。取締役会は、ENEOSグループ全般の内部統制システムを適正に監視・監督するとともに、運用状況の概要を「株主総会招集ご通知」の事業報告欄に記載することで、説明責任を果たすようにしています。

### 内部統制およびコンプライアンスの総括体制



### 事業活動におけるリスク評価

当社グループは、事業活動におけるさまざまなリスクに対処するための社内規程類を整備するとともに、新規投資案件の審査において、カントリーリスクや為替変動リスク等のほか、生物多様性や環境法規制等の対応範囲の特定を含む環境リスク、水等を含む原料調達リスク、人権や労働安全衛生面を含む人材リスク等のESG分野のリスクについても分析・評価を行い、必要に応じて、適切な対策を講じています。

例えば、投資案件審査の際には、ステージゲート制度に基づいた審査を実施しています。投資案件の初期検討から実行に至るまでの過程を複数の検討段階(ステージ)に分割し、ステージごとに審議を行っています。審議の際には、ESG分野のリスクを含むさまざまなリスクを、感応度分析、ケース分析等により明確化するとともに、極力リスクを減じる手段を講じるように努めています。また、これらの重要な投資については、一定期間経過後にフォローアップを行い、当初見直しに対する環境変化等による影響を明確にし、その後の事業継続の可否を判断しています。

### 緊急時対応

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

当社グループでは「人命の最優先」「迅速な情報伝達・情報の一元管理」「最善の手段による最速の決定・実行・

フォロー」「透明性のある円滑なコミュニケーション」「再発の防止」を緊急時対応の基本姿勢としています。

危機管理部を緊急事態対応にかかる常設の事務局とし、緊急事態発生時には、発生元から直ちに状況、講じた措置の報告を受ける体制を確立しています。

また、緊急事態の重大性に依りて、当社社長を本部長とする対策本部を設置し、本社および現地に対応チームを組織して、機動的・効果的に危機対応に当たることとしています。

### 感染症対策

当社グループでは、基本方針として、(1)人命尊重を最優先とし、役員・従業員・家族の感染予防・感染拡大防止に全力を傾注する、(2)社会機能維持に必要な当社製品の供給継続に全社を挙げて取り組むことを掲げています。感染症の流行が経営に重大な影響を及ぼす場合には、当社社長を本部長とする対策本部を設置し、迅速・確実に対策を決定・実行する体制を備えています。

また、ENEOSでは、蔓延期においても石油製品の安定供給責任を果たすべく、本社・支店・製油所等で、それぞれ事業継続計画(BCP)を整備しています。加えて、従業員の感染予防および感染拡大防止を目的として、日本国内および海外拠点においてマスク・ゴーグル・アルコール消毒液等の計画的備蓄、在宅勤務制度・IT環境の整備に努めています。

2020年初めからの新型コロナウイルス感染症対応では、上記の備えを活かし、感染拡大に応じて次のような対策を講じました。

#### <対策例>

- (1) 在宅勤務の積極的推進(生産・流通にかかわる職場を除く)
- (2) 不要不急の国内出張の自粛
- (3) 海外出張の禁止
- (4) 研修・会議のリモート活用
- (5) 懇親会・イベントの自粛等

また、特に、ENEOSの製油所・製造所では、感染防止対策に関するガイドラインを作成のうえ、次の事項を含む感染防止対策全般を日常的に点検することで「ウイルスを持ち込まない」「集団感染を徹底的に防止する」旨を徹底し、石油製品の安定供給継続に努めました。

#### <対策例>

- (1) マスク着用・換気の徹底
- (2) 入構時の従業員・来訪者の検温
- (3) 食堂・更衣室・浴場等の入場人数制限
- (4) 通勤時の公共交通機関回避、自家用車使用の推奨
- (5) 感染拡大地域への往來の自粛等

### コンプライアンス

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。2020年度、当社グループにおいて重大な法令違反は発生していません。

#### 内部統制・コンプライアンス推進体制

内部統制とコンプライアンスを実効的かつ効率的に実践することを目的として、経営会議のもとに、関係役員・部長をメンバーとした「内部統制・コンプライアンス委員会」を設置し、定期的にグループ全体の内部統制・コンプライアンス活動の実績と課題を確認し、今後の活動方針の審議を行っています（P65-66「内部統制の総括体制」参照）。

#### 内部通報制度の整備・運用

法令等違反行為の早期発見・早期是正を図るため、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）を設けており、実名通報のほか、匿名通報も可能とするとともに、社外通報窓口も設置しています。なお、出資比率50%超の海外子会社にも内部通報制度を導入しており、一部では多言語対応を行っています。

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

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

2020年度、当社グループ全体で123件の内部通報がありました。

#### 内部統制・遵法状況点検の実施

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

具体的活動としては、各業務が、全社で共通して守るべきルール（内部統制基準）に適合しているかを点検するとともに、経営環境が大きく変化する中、リスクが適切に特定・評価され、これに対して有効なコントロール（統制活動）が策定・運用されているかを、リスク・コントロール・マトリックス（RCM）と呼ばれるツールを用いて点検しています。また、すべての従業員が上長との面談を通じ、疑問・懸念を含めたコンプライアンス上の問題点を洗い出し、法令等違反行為の未然防止と早期の発見・是正に向けた点検活動を実施しています。

なお、2020年度は、点検の結果、約400件の問題点や疑問・懸念が出されましたが、経営に重大な影響を及ぼすものはなく、その約7割を年度内に解決し、残りの約3割についても早期是正に努めています。



#### コンプライアンス研修等の実施

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

2020年度は、「競争法」「贈収賄」「安全保障貿易管理」「個人情報保護」等の重要法令を中心に研修を実施しました。今後も、適切なテーマ選定のもとに研修を実施し、コンプライアンスの徹底に努めます。

#### 競争法遵守・腐敗防止のための取り組み

当社グループではコンプライアンスを徹底し、公正な事業活動を行うべく、「競争法遵守ポリシー」および「腐敗防止ポリシー」を定め、これを公表しています。

 [競争法遵守ポリシー  
https://www.hd.eneos.co.jp/company/policy/competition\\_law](https://www.hd.eneos.co.jp/company/policy/competition_law)  
 [腐敗防止ポリシー  
https://www.hd.eneos.co.jp/company/policy/anti\\_corruption.html](https://www.hd.eneos.co.jp/company/policy/anti_corruption.html)

※ コンプライアンスに関する詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2021（2021年11月ウェブサイト公開）」をご参照ください

 ESGデータブック—コンプライアンス  
<https://www.hd.eneos.co.jp/csr/>

## 社外取締役メッセージ

### 長期ビジョン・第2次中期経営計画の達成に向けて 取締役会での議論のさらなる深化を

ENEOSホールディングス株式会社  
社外取締役  
西岡 清一郎



#### ガバナンスの実効性強化に対する評価

2020年6月のグループ運営体制変更以降、経営と執行の分離推進が図られ成果を上げつつあります。ガバナンスの実効性を高めるためには、取締役会によるモニタリングの強化、とりわけ社外取締役に対する情報提供が重要と考えますが、当社では、取締役会に向けての事前説明、重大事故等が発生した場合の即時情報提供が適切に行われています。また、第2次中期経営計画の進行状況や決議事項等については、経営会議での議論を踏まえ、社外取締役を交えて十分な議論が行われるよう配慮がなされています。業務執行においても、主要な事業会社の個別投資案件の実行を各社に権限委譲したことで、意思決定の迅速化が図られました。

第2次中期経営計画の実行を長期ビジョンへつなげるために、業務執行部門からの説明内容の充実と取締役会での議論の質の向上が今後の課題です。取締役会では経営上の重要な課題や中長期的な方向性などに焦点を絞った熱心な議論がなされ、トップはステークホルダーとの対話から得た課題を取締役会で共有する、という流れができるか、見守っていきます。

#### 第2次中期経営計画への期待

長期的な石油需要の減少に伴う構造改革に加え、SDGs、脱炭素といった外部環境の急激な変化に対応するために、基盤事業の堅実な運営に加え、成長事業の育成・強化を図るという課題があります。当社は第2次中期経営計画において、成長事業への投資の強化を計画していますが、取締役会の議論を踏まえながらトップが強力

なリーダーシップを発揮し、確実かつ着実に成長戦略を実現させ長期ビジョン達成につなげていくことを期待しています。

#### 目標達成に向けた社外取締役の役割

目標の達成に向けては、取締役会でその進捗状況をきめ細かくモニタリングしチェックすることが重要です。成長事業の育成・強化による構造改革の加速が喫緊の課題であり、そのためには業務執行部門での的確でタイムリーな投資判断が不可欠です。その過程では、ある程度の試行錯誤は避けられないと考えています。中期経営計画の弾力的運用、場合によっては、いったん行った投資からの撤退、また、長期ビジョンについても、社会のさらなる変化によっては見直す必要が出てきます。その際には、社外取締役として率直な意見を述べ、社内取締役とともに議論をしていく考えです。

法律実務家である私は、企業経営の要であるガバナンスとコンプライアンスには特に留意しています。

ガバナンスの観点からは、取締役会のチェックアンドバランスによる会社の規律維持が課題と考えています。コンプライアンスの観点からは、法令に加え社会的ルールの遵守が必要であり、その実践は、企業で働く者にとって仕事に対する誇りとも結びつきます。また、今後は外部環境の変化に伴う不確実性に柔軟に対応していく必要があり、リスク管理の実践論としてのコンプライアンスの考え方が特に重要であると考えています。

今後も、ガバナンスとコンプライアンスの観点から率直な意見を述べ社外取締役の役割を果たしていきます。

# 役員一覧／取締役(独立役員を除く)

(2021年6月25日現在)



代表取締役会長 グループCEO

## 杉森 務

ENEOS(株)代表取締役

- 1979年4月 日本石油(株)へ入社
- 2008年4月 新日本石油(株)執行役員(中部支店長)
- 2010年7月 JX日鉱日石エネルギー(株)取締役 常務執行役員(小売販売本部長)
- 2014年6月 当社取締役(非常勤) JX日鉱日石エネルギー(株)代表取締役社長 社長執行役員
- 2018年6月 当社代表取締役社長 社長執行役員
- 2020年6月 当社代表取締役会長 グループCEO 現在に至る。 ENEOS(株)代表取締役 現在に至る。



代表取締役社長 社長執行役員

## 大田 勝幸

ENEOS(株)代表取締役社長 社長執行役員

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



取締役 副社長執行役員  
社長補佐

## 横井 敬和

- 1984年4月 モービル石油(株)へ入社
- 2013年3月 東燃ゼネラル石油(株)執行役員(広報渉外担当)
- 2014年11月 EMGマーケティング合同会社執行役員(燃料油販売本部 副本部長)
- 2015年3月 東燃ゼネラル石油(株)取締役(燃料油・潤滑油・営業供給企画担当) EMGマーケティング合同会社副社長(燃料油・潤滑油・営業供給企画担当、燃料油販売本部長)
- 2016年3月 東燃ゼネラル石油(株)常務取締役(燃料油・潤滑油・営業供給企画担当)
- 2017年4月 JXTGエネルギー(株)取締役 常務執行役員(販売本部 副本部長)
- 2019年4月 同社(現ENEOS(株))取締役 副社長執行役員(社長補佐)
- 2020年6月 当社取締役 副社長執行役員(社長補佐) 現在に至る。
- 2021年4月 ENEOS(株)取締役 副社長執行役員(社長補佐(供給計画部・需給部・原油外航部・物流管理部・販売企画部・リテールサポート部・広域販売部・産業エネルギー部・新規事業デザイン部・基礎化学品企画部・基礎化学品販売部・支店)・新規事業デザイン部管掌) 現在に至る。



取締役 副社長執行役員  
社長補佐(環境安全部・品質保証部)

## 岩瀬 淳一

- 1982年4月 興亜石油(株)へ入社
- 2014年6月 JX日鉱日石エネルギー(株)執行役員(技術部長)
- 2017年4月 JXTGエネルギー(株)取締役 常務執行役員(製造本部長)
- 2019年4月 同社(現ENEOS(株))取締役 副社長執行役員(社長補佐)
- 2020年6月 当社取締役 副社長執行役員(社長補佐(環境安全部・品質保証部)) 現在に至る。
- 2021年4月 ENEOS(株)取締役 副社長執行役員(社長補佐(環境安全部・品質保証部・製造部・工務部・技術計画部・水素事業推進部・FCサポート室・潤滑油カンパニー・中央技術研究所・製油所・製造所)) 現在に至る。



取締役 副社長執行役員  
社長補佐(秘書部・経営企画部・経理部・財務部・インバスター・リレーションズ部・人事部・総務部・法務部、秘書部管掌)

## 谷田部 靖

- 1984年4月 日本石油(株)へ入社
- 2015年6月 JX日鉱日石エネルギー(株)執行役員(リソース&パワーカンパニー 石炭事業部長)
- 2019年4月 JXTGエネルギー(株)取締役 常務執行役員(リソース&パワーカンパニー・プレジデント)
- 2020年4月 同社(現ENEOS(株))取締役 副社長執行役員(社長補佐)
- 2020年6月 当社取締役 副社長執行役員(社長補佐)
- 2021年4月 当社取締役 副社長執行役員(社長補佐(秘書部・経営企画部・経理部・財務部・インバスター・リレーションズ部・人事部・総務部・法務部、秘書部管掌) 現在に至る。 ENEOS(株)取締役 副社長執行役員(社長補佐(秘書部・経営企画部・経理部・財務部・インバスター・リレーションズ部・人事部・総務部・法務部・海外事業企画部・リソース&パワーカンパニー)、秘書部管掌) 現在に至る。



取締役 副社長執行役員 CDO

社長補佐 (監査部・内部統制部・広報部・IT戦略部・危機管理部・調達戦略部・未来事業推進部)、IT戦略部・未来事業推進部管掌

### 齊藤 猛

- 1986年4月 日本石油(株)へ入社
- 2014年6月 JX日鉱日石エネルギー(株)産業燃料部長
- 2017年4月 JXTGエネルギー(株)執行役員 (販売本部 販売企画部長)
- 2019年4月 同社取締役 常務執行役員 (販売企画部・リテールサポート部・広域販売部・産業エネルギー部・支店管掌)
- 2021年4月 当社副社長執行役員 CDO (社長補佐) ENEOS(株) 副社長執行役員 CDO (社長補佐)
- 2021年6月 当社取締役 副社長執行役員 CDO (社長補佐 (監査部・内部統制部・広報部・IT戦略部・危機管理部・調達戦略部・未来事業推進部)、IT戦略部・未来事業推進部管掌) 現在に至る。 ENEOS(株) 取締役 副社長執行役員 CDO (社長補佐 (監査部・内部統制部・広報部・IT戦略部・危機管理部・調達戦略部・未来事業推進部・機能材カンパニー)、IT戦略部・未来事業推進部管掌) 現在に至る。



取締役(非常勤)

### 細井 裕嗣

JX石油開発(株)  
代表取締役社長 社長執行役員

- 1979年4月 日本石油(株)へ入社
- 2010年7月 JX日鉱日石エネルギー(株)執行役員 (需給本部 副本部長)
- 2012年6月 同社常務執行役員(需給本部長)
- 2014年6月 同社取締役 常務執行役員 (原油外航部・需給部・物流管理部管掌)
- 2017年4月 JX石油開発(株)取締役 副社長執行役員
- 2018年6月 当社取締役(非常勤) 現在に至る。 JX石油開発(株) 代表取締役社長 社長執行役員 現在に至る。



取締役(非常勤)

### 村山 誠一

JX金属(株)  
代表取締役社長 社長執行役員

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



取締役(常勤監査等委員)

### 太内 義明

- 1984年4月 共同石油(株)へ入社
- 2016年4月 当社執行役員(財務IR部長)
- 2018年6月 当社常務執行役員(財務IR部長)
- 2019年6月 当社取締役 常務執行役員 (内部統制部・経理部・財務IR部管掌)
- 2020年6月 当社取締役 常勤監査等委員 現在に至る。 ENEOS(株) 監査役(常勤) 現在に至る。



取締役(常勤監査等委員)

### 西村 伸吾

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

# 役員一覧／独立役員

(2021年6月25日現在)



社外取締役  
大田 弘子

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



社外取締役  
宮田 賀生

- 1977年4月 松下電器産業(株)へ入社
- 2007年4月 同社役員  
パナソニック・ヨーロッパ(株)会長
- 2009年4月 パナソニック(株)常務役員  
AVCネットワークス社 上席副社長  
映像・ディスプレイデバイス事業  
グループ長
- 2011年4月 パナソニック(株)専務役員 海外担当
- 2011年6月 同社代表取締役専務 海外担当
- 2012年1月 同社代表取締役専務  
グローバルコンシューマー  
マーケティング部門長
- 2013年4月 同社代表取締役専務 東京代表
- 2014年4月 同社代表取締役専務
- 2014年6月 同社顧問
- 2015年3月 東燃ゼネラル石油(株)社外取締役
- 2017年4月 当社社外取締役  
現在に至る。



社外取締役  
工藤 泰三

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



社外取締役(監査等委員)  
西岡 清一郎

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



社外取締役(監査等委員)  
三屋 裕子

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



社外取締役(監査等委員)  
岡 俊子

- 1986年4月 等松・トウシユロコンサルティング(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)  
プリンシパル
- 2005年4月 アビームM&Aコンサルティング(株)  
代表取締役社長
- 2016年4月 PwCアドバイザリー合同会社パートナー
- 2016年6月 (株)岡&カンパニー代表取締役  
現在に至る。
- 日立金属(株)社外取締役  
三菱商事(株)社外取締役
- 2018年6月 ソニー(株)(現ソニーグループ(株))  
社外取締役  
現在に至る。
- 2019年6月 (株)ハビネット社外取締役  
現在に至る。
- 2020年6月 当社社外取締役 監査等委員  
現在に至る。
- 2021年4月 明治大学大学院 専任教授  
現在に至る。

※ 2021年6月28日付けで日立建機(株)の社外取締役に新たに就任しています



## 社外取締役の選任理由・期待される役割の概要、取締役会等への出席状況

氏名／重要な兼職の状況	選任理由・期待される役割の概要	2020年度の出席回数			
		取締役会	監査等委員会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
<b>大田 弘子</b> ●政策研究大学院大学特別教授 ●パナソニック(株)社外取締役	大田弘子氏は、公共経済学および経済政策を専門とし、政策研究大学院大学において長く教育・研究に携わり、また、内閣府政策統括官(経済財政分析担当)、経済財政政策担当大臣等を歴任しており、人材開発・育成および経済・財政に関して豊富な専門的知識と経験を有しています。このような知識・経験を活かして、当社の経営に対して指導・助言を行い、また、独立した客観的な観点から、経営の監督を行うことが期待されるため、監査等委員でない社外取締役に選任しています。	10回／11回 (91%)	—	4回／4回 (100%)	3回／3回 (100%)
<b>宮田 賀生</b> ●(株)神戸製鋼所 社外取締役 (監査等委員)	宮田賀生氏は、パナソニック株式会社において、長年にわたり国内外で経営の任に当たり、パナソニック・ヨーロッパ株式会社社長、映像・ディスプレイデバイス事業グループ長、グローバルコンシューマーマーケティング部門長等を歴任しており、国際ビジネスやデジタル分野に関する高い見識と豊富な経験を有しています。また、同氏は、2015年3月から東燃ゼネラル石油株式会社の社外取締役を務めた後、2017年4月からは当社の社外取締役を務めてきました。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。	11回／11回 (100%)	—	4回／4回 (100%)	3回／3回 (100%)
<b>工藤 泰三</b> ●日本郵船(株)特別顧問	工藤泰三氏は、長年にわたり日本郵船株式会社の経営の任に当たり、国際的にビジネスを展開し、日本を代表する上場企業の会社経営において、高い見識と豊富な経験・確固たる実績を有しています。このような見識・経験を活かして、当社の経営に対して指導・助言を行い、また、独立した客観的な観点から経営の監督を行うことが期待されるため、監査等委員でない社外取締役に選任しています。	— 2021年6月就任			
<b>西岡 清一郎</b> ●弁護士 あさひ法律事務所 オブカウンセル	西岡清一郎氏は、宇都宮地方裁判所長、東京家庭裁判所長、広島高等裁判所長官等の要職を歴任し、その後は、弁護士として活躍し、慶應義塾大学法科大学院客員教授として後進の指導に当たるなど、司法および人材開発・育成に関して豊富な専門的知識と経験を有しています。また、同氏は、2016年6月から当社の社外監査役に、2018年6月からは当社の監査等委員である社外取締役に就任し、監査等委員でない取締役の職務の執行の監査・監督を行っています。このような見識・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に立って、監査等委員でない取締役の職務の執行を監査・監督することが期待されるため、監査等委員である社外取締役に選任しています。	11回／11回 (100%)	14回／14回 (100%)	—	—
<b>三屋 裕子</b> ●(公財)日本バスケットボール協会 代表理事 会長 ●(株)福井銀行 社外取締役 ●(株)デンソー 社外取締役	三屋裕子氏は、多くの企業の経営に携わる一方、公益財団法人日本バスケットボール協会代表理事 会長をはじめ各種スポーツ協会の要職を務め、また、大学等において長く教育・人材育成に尽力するなど、会社経営、組織改革および人材育成に関する高い見識と豊富な経験を有しています。このような見識・経験を活かして、当社の経営に対して指導・助言を行い、また、客観的かつ独立した公正な立場から、監査等委員でない取締役の職務の執行を監査・監督することが期待されるため、監査等委員である社外取締役に選任しています。	11回／11回 (100%)	14回／14回 (100%)	—	—
<b>岡 俊子</b> ●明治大学大学院 専任教授 ●ソニーグループ(株) 社外取締役 ●(株)ハピネット 社外取締役 ●日立建機(株) 社外取締役	岡俊子氏は、財務・会計、M&Aおよび経営戦略立案を専門とし、また、長年にわたり多くの会社経営に携わるなど、財務・会計分野における専門家および会社の経営者としての豊富な専門的知識と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に立って、監査等委員でない取締役の職務の執行を監査・監督することが期待されるため、監査等委員である社外取締役に選任しています。	10回／10回 (100%)	10回／11回 (91%)	—	—

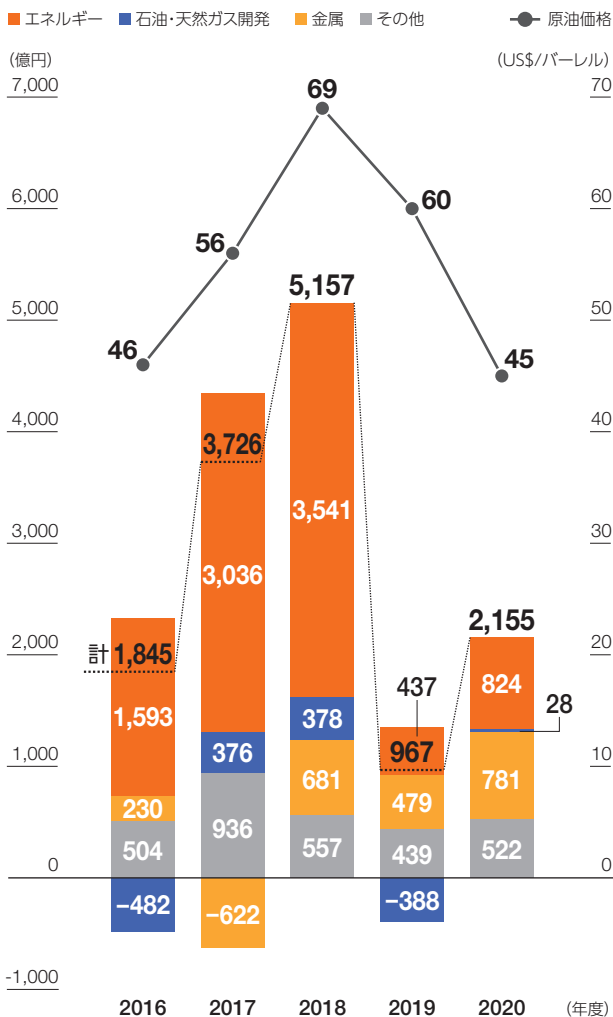
## 当社が特に期待する分野

氏名	企業経営	長期ビジョン実現のための重点分野				コーポレート		事業	
		ESG	デジタル	国際ビジネス・M&A	人材開発・育成	財務・会計	法務・リスク マネジメント	技術・製造・ R&D	営業・ マーケティング
杉森 務	○	○			○				○
大田 勝幸	○	○		○		○			
横井 敬和			○	○				○	○
岩瀬 淳一		○	○		○			○	
谷田部 靖				○	○	○	○		
齊藤 猛			○				○	○	○
細井 裕嗣	○	○	○						
村山 誠一	○	○	○						○
大田 弘子		○			○	○			
宮田 賀生	○		○	○					
工藤 泰三	○			○					○
太内 義明		○				○	○		
西村 伸吾				○			○		○
西岡 清一郎		○			○		○		
三屋 裕子	○	○			○				
岡 俊子				○	○	○			

# At a glance

連結売上高 (2020年度) <b>7兆6,580</b> 億円	連結従業員数 (2021年3月末時点) <b>40,753</b> 名
在庫影響除き 連結営業利益(2020年度) <b>2,155</b> 億円	時価総額 (2021年3月末時点) <b>1兆6,105</b> 億円

## 営業利益※1



※1 エネルギーのみ在庫影響除き

## 事業概要と戦略方針

### エネルギー事業

#### 事業概要

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

#### 戦略方針

##### 基盤事業の徹底効率化と成長事業の育成を推進

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

### 石油・天然ガス開発事業

#### 事業概要

グループの上流部門担当企業として、長期的な油・ガス田操業による石油・ガス資源の安定供給を果たしつつ、脱炭素社会の到来を見据え、環境対応型事業の創出に向けた基礎研究、体制整備に取り組んでいます。

#### 戦略方針

##### 基盤事業の強化と脱炭素社会の実現に向けた環境対応事業を推進

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

### 金属事業

#### 事業概要

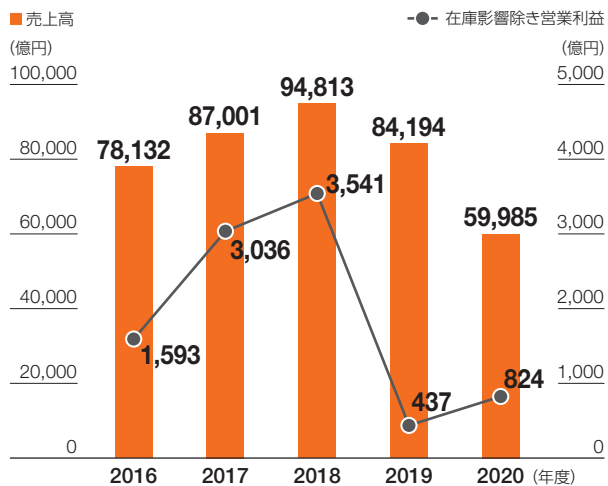
資源の開発・製錬から、IoT、AI化が進展する社会に欠かせない先端素材の製造・開発、さらには使用済み電子機器からのリサイクルまで、銅・レアメタルを中心とした非鉄金属に関する一貫した事業展開をグローバルに行っています。

#### 戦略方針

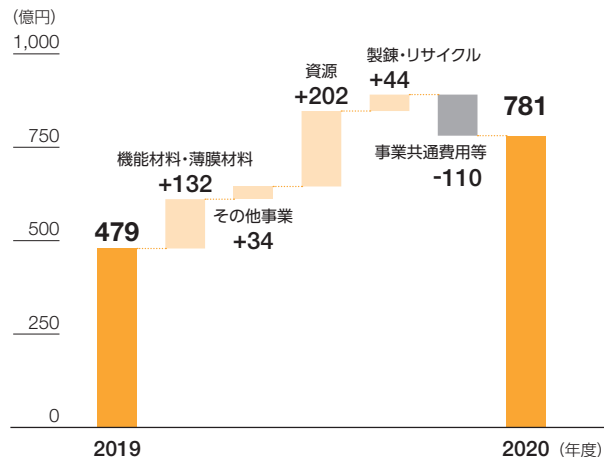
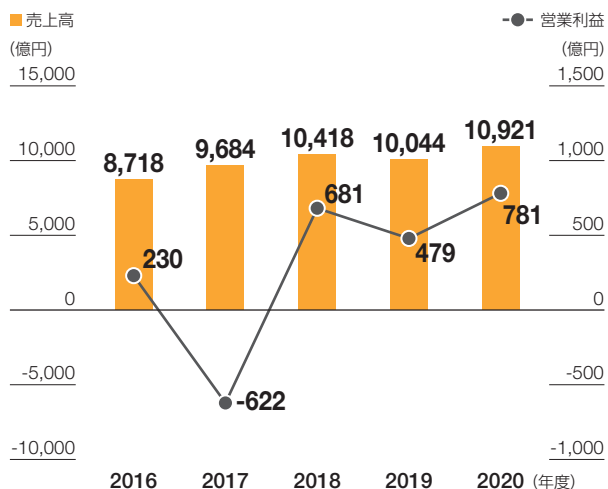
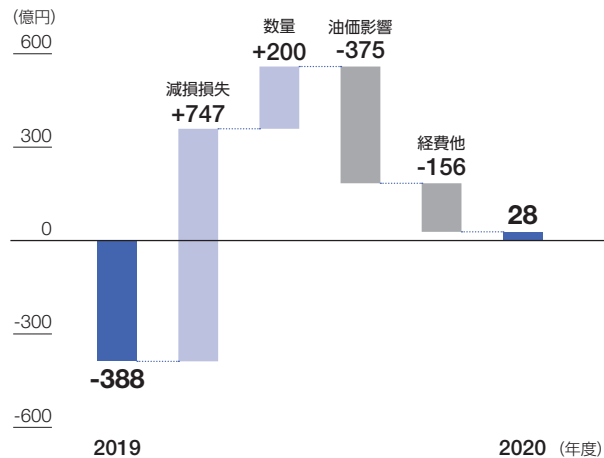
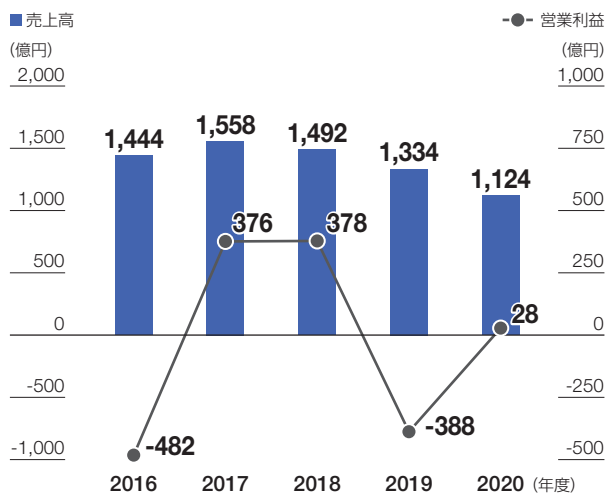
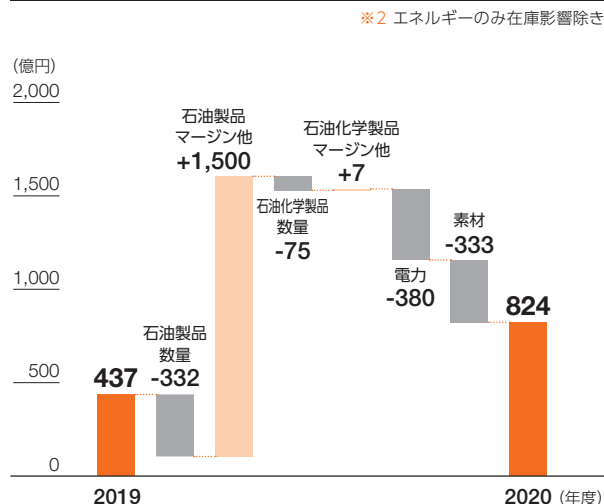
##### 銅やレアメタルの新たな価値を創出し、データ社会の発展と革新に貢献

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

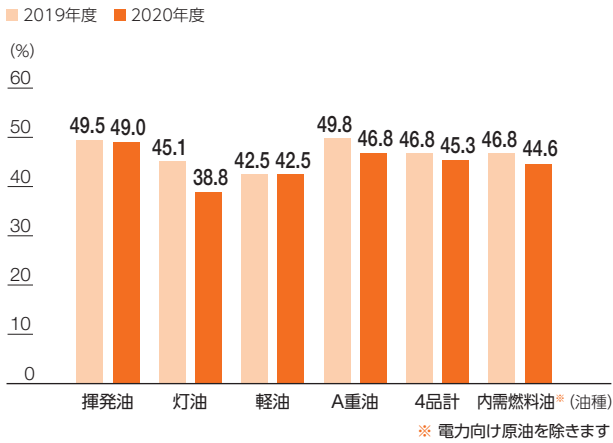
売上高／営業利益



2020年度 営業利益<sup>※2</sup>増減(前年度比)



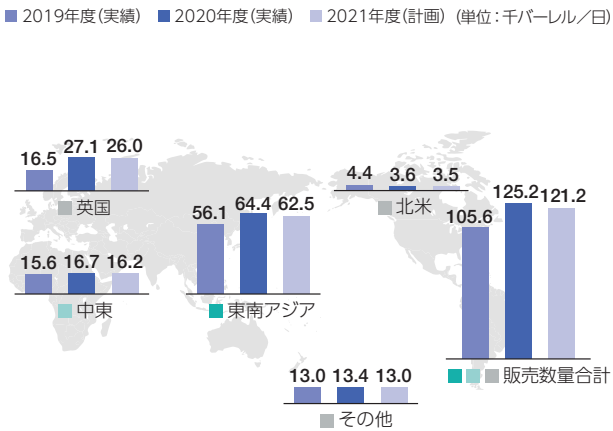
### 日本国内の燃料油販売シェア



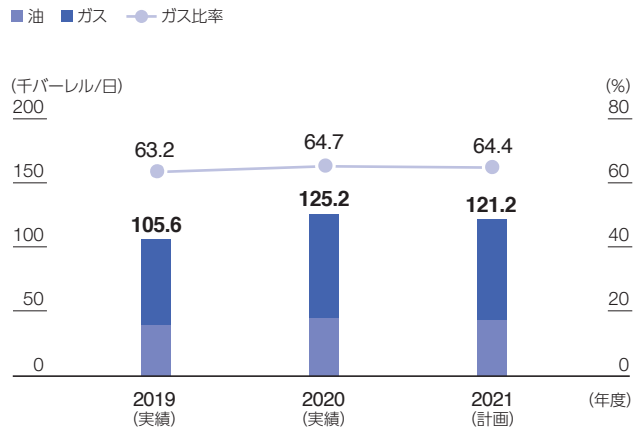
### 固定式ガソリンスタンドのシェア (2020年度末)



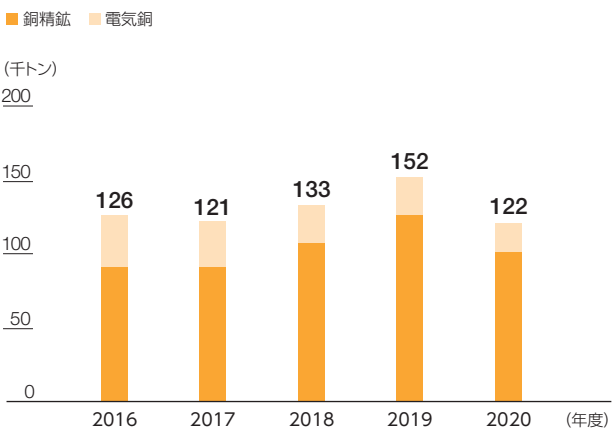
### 地域別販売数量実績と計画



### 油・ガス別販売数量内訳



### カセロネス銅鉱山生産数量



### 機能材料/薄膜材料/タンタル・ニオブ事業の主な製品・用途

<b>半導体用ターゲット</b>  世界シェア <b>60% (No.1)</b> ▶用途例: 半導体(メモリー、ロジック等)	<b>磁性材料用ターゲット</b>  世界シェア <b>60% (No.1)</b> ▶用途例: ハードディスク
<b>インジウムリン化合物半導体</b>  世界シェア <b>50% (No.1)</b> ▶用途例: 光通信デバイス・超高速IC	<b>FPC用圧延銅箔</b>  世界シェア <b>80% (No.1)</b> ▶用途例: フレキシブルプリント基板

系列給油所数



約**13,000**カ所

原油処理能力



**187**万バレル/日

国内石油・石油化学製品  
生産・製造拠点



**12**拠点

国内都市ガス・天然ガス・  
LNG販売実績



**105**万トン

パラキシレン供給能力  
(外販量ベース)



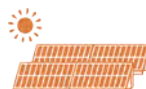
**362**万トン/年

プロピレン供給能力  
(外販量ベース)



**164**万トン/年

発電能力



**159**万kW  
(2021年6月時点)

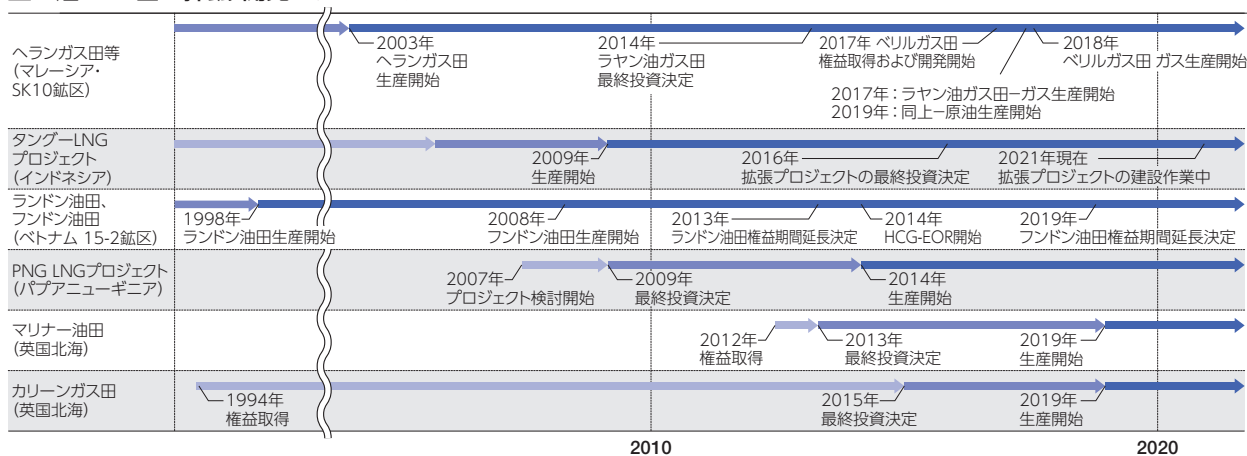
国内水素ステーション



**46**カ所

主な油・ガス田の探鉱・開発スケジュール

→ 探鉱段階 → 開発段階 → 生産段階



※ 世界シェアは当社推定

りん青銅箔(厚さ0.1mm未満)



世界シェア **60%** (No.1)

▶用途例：コネクタ・電子部品用ばね

高強度・高導電コルソン合金



世界シェア **60%** (No.1)

▶用途例：コネクタ・リードフレーム

チタン銅箔



世界シェア **65%** (No.1)

▶用途例：高級コネクタ・電子部品用ばね

高純度タンタル粉



世界シェア **50%** (No.1)

▶用途例：コンデンサ・スパッタリングターゲット

最終用途例



スマートフォン



PC、家電



通信インフラ



自動車

## JXホールディングス(日本基準)

(億円)

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

## 東燃ゼネラル石油(日本基準)

(億円)

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

※1 2017年3月期の財政状態は2017年4月1日時点

## ENEOSホールディングス(国際会計基準)※2

	2017年 3月期※3	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期
(億円)					
<b>経営成績</b>					
売上高	92,497	103,011	111,296	100,118	<b>76,580</b>
営業利益(損失)	3,740	4,875	5,371	(1,131)	<b>2,542</b>
在庫影響	1,895	1,149	214	(2,098)	<b>387</b>
在庫影響除き	1,845	3,726	5,157	967	<b>2,155</b>
金融利益(損失)	(240)	(201)	(285)	(227)	<b>(233)</b>
税引前利益(損失)	3,500	4,674	5,086	(1,358)	<b>2,309</b>
当期純利益(損失)	2,130	3,243	3,571	(1,727)	<b>1,129</b>
親会社所有者帰属	2,128	3,619	3,223	(1,879)	<b>1,140</b>
非支配持分	2	(376)	348	152	<b>(11)</b>
<b>財政状態※4</b>					
資産	83,636	84,576	84,778	80,113	<b>80,588</b>
流動資産	31,875	35,932	35,874	28,786	<b>30,396</b>
非流動資産	51,761	48,644	48,904	51,327	<b>50,192</b>
負債	57,209	55,376	53,580	53,034	<b>53,063</b>
有利子負債	27,196	22,599	22,180	23,008	<b>20,369</b>
ネット有利子負債	23,513	18,104	18,301	18,988	<b>16,179</b>
純資産	26,427	29,200	31,198	27,079	<b>27,526</b>
親会社所有者帰属持分	22,085	25,396	27,178	23,110	<b>23,251</b>
非支配持分	4,342	3,804	4,020	3,969	<b>4,275</b>
<b>キャッシュ・フロー</b>					
営業キャッシュ・フロー	—	7,071	3,442	5,107	<b>6,791</b>
投資キャッシュ・フロー	—	(951)	(2,069)	(3,713)	<b>(3,068)</b>
フリー・キャッシュ・フロー	—	6,120	1,373	1,394	<b>3,723</b>
(休日影響除き)	—	4,813	1,690	2,384	<b>2,655</b>
ネットキャッシュ・フロー	—	5,355	13	(776)	<b>1,937</b>
(休日影響除き)	—	4,048	330	214	<b>869</b>
<b>財務指標</b>					
ネットD/ELシオ(倍)	0.89	0.62	0.59	0.70	<b>0.59</b>
(休日影響除き)	0.89	0.66	0.62	0.70	<b>0.63</b>
ROE(%)	9.6	15.2	12.3	(7.5)	<b>4.9</b>

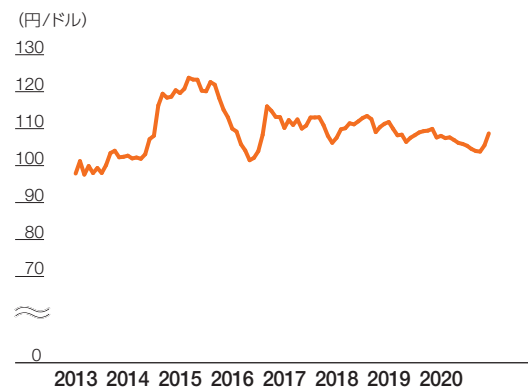
※2 2020年6月よりJXTGホールディングスからENEOSホールディングスへ商号変更

※3 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

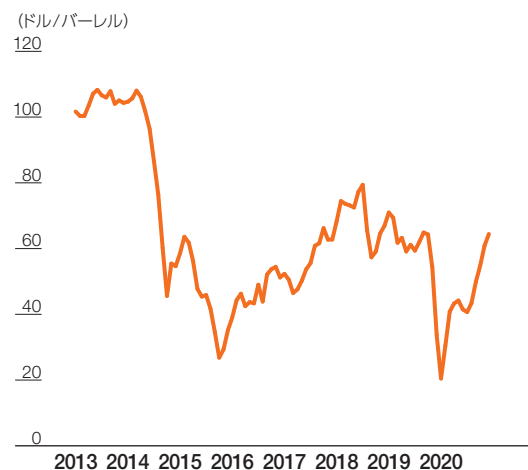
※4 2017年3月期の財政状態は2017年4月1日時点

## 市況状況

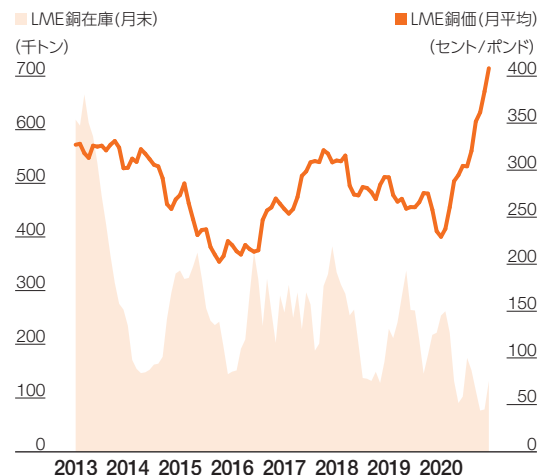
### 為替レート



### ドバイ原油価格



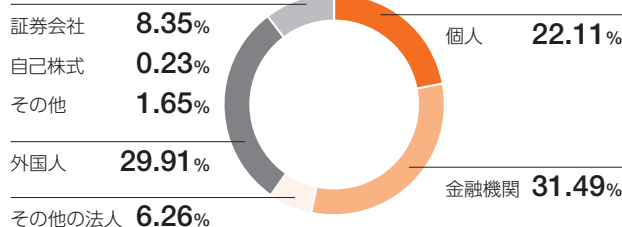
### 銅価と在庫(LME)



### 株式の状況

発行可能株式総数	8,000,000,000株
発行済株式総数	3,230,282,649株
株主数	417,864名

### 所有者別株式分布状況



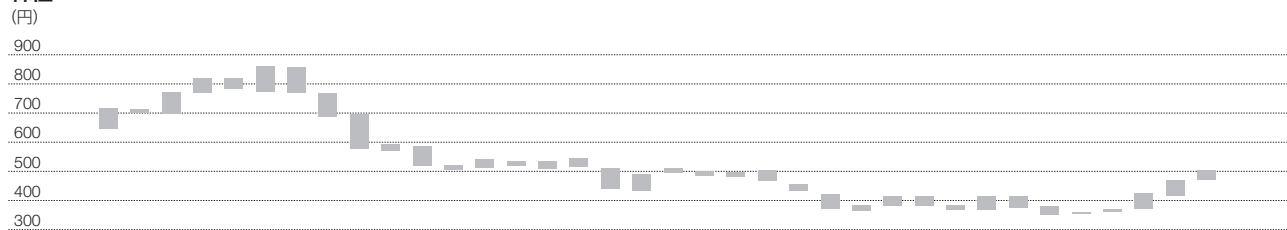
### 大株主の状況

株主名	株式数(千株)	持株比率*(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	267,252	8.29
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	175,122	5.43
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	64,862	2.01
SMBC日興証券株式会社	52,604	1.63
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	50,323	1.56
JPモルガン証券株式会社	49,300	1.52
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	46,139	1.43
株式会社日本カストディ銀行(信託口9)	44,799	1.38
株式会社日本カストディ銀行(信託口6)	40,890	1.26
高知信用金庫	40,570	1.25

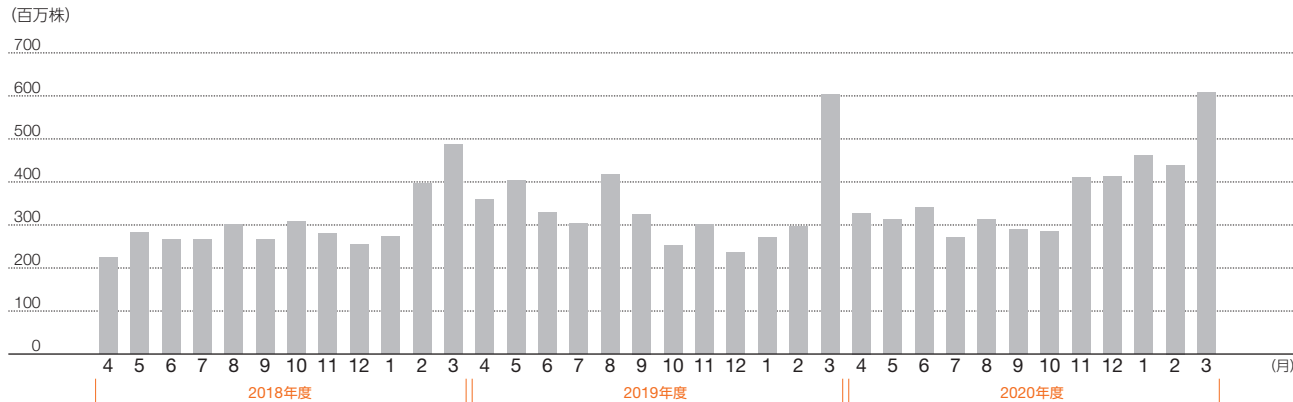
\* 持株比率は、自己株式(7,283,840株)を控除して計算

### 株価チャート・出来高

#### 株価



#### 出来高





## IR活動

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

アナリスト・機関投資家向けの決算説明会を四半期ごと、ESG関連にテーマを特化したESG説明会を年1回開催していますが、2020年度については新型コロナウイルス感染症の拡大防止の観点から、オンラインにて開催しました。その模様は、当社ウェブサイトで公開しています。同様に、社長・IR担当役員等による定期的な投資家訪問やコンファレンスへの参加、海外投資家に対しての個別ミーティングについても原則オンライン会議に変更し、コロナ禍の中においても投資家との対話の場の確保に努めました。

なお、毎年実施しておりましたアナリスト・機関投資家向けの製油所・製錬所等の事業所説明会、および個人投資家向けの会社説明会につきましては、コロナ禍に伴い2020年度は開催を控えました。2021年度については、感染状況および国・自治体の方針を踏まえながら、現在開催の可否を検討しています。

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

2020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。

### IR活動に対する社外からの評価(2020年度)

#### ●Institutional Investor

米国金融専門誌「Institutional Investor」が発表する日本のベストIRカンパニーランキング※のEnergy & Utilitiesセクターにおいて、「Best CFOs」の部門で第1位に選出、「Best CEOs」「Best IR Professionals」「Best IR Programs」「Best IR Team」「Best ESG」の部門で第2位に選出

※ <https://www.institutionalinvestor.com/research/10987/Combined>

#### ●インターネットIR表彰

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

#### ●ディスクロージャー優良企業

日本証券アナリスト協会が発表する「ディスクロージャー優良企業選定」で第1位を獲得



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

### ESG関連投資インデックス構成銘柄への選定(2021年9月現在)

- FTSE4Good Index Series
- FTSE Blossom Japan Index
- MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数
- MSCI日本株女性活躍指数
- S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数
- SOMPOサステナビリティ・インデックス
- なでしこ銘柄



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

本店所在地 東京都千代田区大手町一丁目1番2号  
(代表電話:03-6257-5050)

代表者 代表取締役会長 杉森 務  
代表取締役社長 大田 勝幸

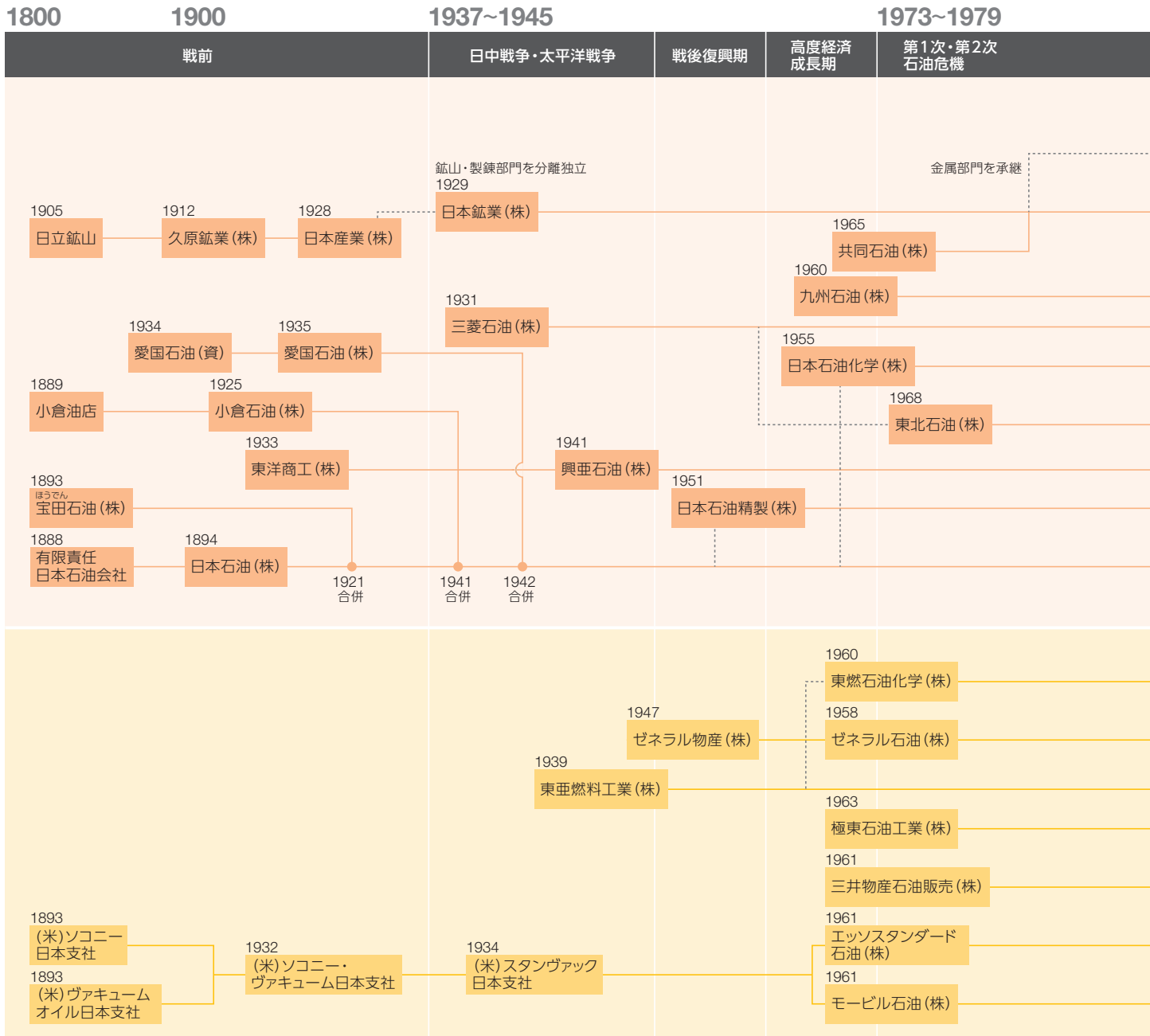
ウェブサイト  
統合レポートと併せて、ウェブサイトをぜひご利用ください。

設立年月日 2010年(平成22年)4月1日

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

事業年度 毎年4月1日から翌年3月31日まで

ENEOSグループ主要企業創業・統合の経緯



### ENEOSグループ運営体制



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

### 2000

