ENEOSホールディングス株式会社

ENEOS REPORT 2026

統合レポート

2025年4月1日～2026年3月31日

「今日のあたり前」を支え、「明日のあたり前」をリードする。

目次・編集方針

目次・編集方針 …… 01
TCFD開示インデックス …… 02
グループ運営体制 …… 03



Chapter 1 価値創造ストーリー

グループ理念の実現に向けた決意 …… 05
ENEOSグループ理念 …… 06
ENEOSグループの歩み …… 07
ENEOSグループの強み …… 08
価値創造プロセス …… 09
価値創造のためのさらなる資本強化 …… 11
CEOメッセージ …… 12



Chapter 2 経営戦略

第4次中期経営計画(2025～2027年度)の進捗 …… 17
CFOメッセージ …… 24
CPPOメッセージ …… 26
人的資本経営の推進 …… 27
　CHROメッセージ …… 27
　従業員座談会 …… 31
カーボンニュートラル基本計画2025年度版 …… 34
　CTOメッセージ …… 34



Chapter 3 事業戦略

事業の全体像 …… 41
事業別戦略 …… 44
　●石油製品ほか …… 44
　●石油・天然ガス開発 …… 46
　●機能材 …… 47
　●電気 …… 48
　●再生可能エネルギー …… 49



Chapter 4 サステナビリティ経営

サステナビリティマネジメント …… 51
　投資家との対話 …… 51
コーポレートガバナンス …… 58
　取締役会議長メッセージ …… 58
　社外取締役とCRCOの鼎談 …… 71
環境・社会性 …… 77



Chapter 5 財務・企業データ

財務・非財務ハイライト …… 84
業績サマリー …… 88
IR活動 …… 90
会社概要／投資家情報 …… 91

編集方針

当社、ENEOSホールディングスは、2025年5月公表の第4次中期経営計画とカーボンニュートラル基本計画2025年度版に沿って各種施策を推進しています。

本レポートでは、当社グループの「価値創造ストーリー」を改めて提示するとともに、培ってきた強みを活かした経営の方向性を示しました。「経営戦略」でその強みを活かした戦略の進捗を、「事業戦略」で各事業の戦略と現況を報告しています。また「サステナビリティ経営」では、投資家との対話内容や取締役会議長メッセージを掲載し、ガバナンス改革の進捗を示しています。加えて、不確実性の高い事業環境やガバナンス上の課題を踏まえ、リスク管理体制の強化をテーマとした、社外取締役とCRCOの鼎談を収録しました。

当社の事業特性上、気候変動への対応は重要課題であり、経営戦略および事業活動全般に通底するため、本レポート全体を、引き続きTCFD提言に基づく構成としています(P.02参照)。

本レポートの報告対象期間は、2025年4月1日から2026年3月31日までで、一部に対象期間前後の記述を含みます。作成にあたっては、経済産業省「価値協創ガイダンス」を参照しています。

当社ウェブサイトには、当社グループの事業活動、財務情報、環境・社会・ガバナンス(ESG)の取り組みなど、網羅的かつ詳細な情報を掲載しています。本レポートと併せてご活用ください。

当社は今後も、わかりやすい情報開示を通じて、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との建設的な対話に努めていきます。

情報開示メディアの体系



非財務情報は主要な事業会社のウェブサイトでも開示

TCFD開示インデックス

編集方針（P.01参照）に記載のとおり、本レポートでは冊子全体をTCFD提言に基づく構成とし、カーボンニュートラルに向けた取り組みを詳述しました。
本ページに記載の表は、同提言に基づく開示事項の参照箇所を示したインデックスです。ご活用ください。

ガバナンス	**気候関連のリスクと機会に関する組織のガバナンスを開示する**	補足	参照箇所
A	気候関連のリスクと機会に関する取締役会の監督について説明をする	気候変動リスク・機会を経営戦略に包含	サステナビリティ経営推進体制 …… **P.53-54** CEOメッセージ …… **P.12-15**
B	気候変動関連のリスクおよび機会を評価・管理するうえでの経営者の役割を説明する	経営者が経営戦略の進捗を管理	

戦略	**気候関連のリスクと機会が組織の事業、戦略、財務計画に及ぼす実際のおよび潜在的な影響を、そのような情報が重要な場合は開示する**	補足	参照箇所
A	組織が特定した、短期・中期・長期の気候関連のリスクと機会を説明する	移行リスク・機会、物理リスクを特定して時間軸を明示したうえで、定量的な影響を開示するとともに経営戦略へ反映	特定したリスク・機会の時間軸ごとの財務影響 …… **P.36**
B	気候関連のリスクと機会が組織の事業、戦略、財務計画に及ぼす影響を説明する		
C	2℃以下のシナリオを含む異なる気候関連のシナリオを考慮して組織戦略のレジリエンス（強靭さ）を説明する	戦略策定に際して2℃以下を含む複数シナリオを検討	カーボンニュートラル 基本計画 2025年度版 …… **P.35-39**

リスク管理	**組織がどのように気候関連リスクを特定し、評価し、管理するのかを開示する**	補足	参照箇所
A	気候関連リスクを特定し、評価するための組織のプロセスを説明する	全社的リスクマネジメント（ERM）を用いてリスク・機会を特定、評価し、経営戦略に織り込んだうえで進捗を管理	サステナビリティ経営推進体制 …… **P.53-54** リスクマネジメント …… **P.73-75**
B	気候関連リスクを管理するための組織のプロセスを説明する		
C	気候変動リスクを特定し、評価し、管理するためのプロセスが、組織の全体的なリスクマネジメントにどのように統合されているかを説明する		

測定基準（指標）と目標	**気候関連のリスクと機会を評価し、管理するために使用される測定基準と目標をそのような情報が重要な場合は開示する**	補足	参照箇所
A	組織が自らの戦略とリスク管理プロセスに対して、気候関連のリスクと機会の評価に使用する測定基準（指標）を開示する	影響度・発生確率を指標に用いて評価	サステナビリティ経営推進体制 …… **P.53-54** リスクマネジメント …… **P.73-75**
B	Scope1、Scope2、該当する場合はScope3のGHG排出量、および関連するリスクを開示する	Scope1,2,3のGHG排出量を開示	**ESGデータブック：環境マネジメント**
C	気候関連リスクと機会を管理するために組織が使用する目標、およびその目標に対する進捗を開示する	基本計画の進捗を開示	カーボンニュートラル 基本計画 2025年度版 …… **P.35-39**

グループ運営体制（2026年4月1日現在）

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

ENEOSホールディングス

CEO P.12参照

会社間の連携強化、資源配分の最適化等によりグループガバナンスの向上を図る「グループCxO」

CFO（最高財務責任者） P.24参照
財務的観点からのグループ戦略の策定と推進、また、投資家との対話を通じて、企業価値の向上を実現させます。

CHRO（最高人事責任者） P.27参照
人材戦略を策定・推進し、人材への投資を通じてその価値を最大に引き出すことで、企業価値向上に貢献します。

CTO（最高技術責任者） P.34参照
グループ全体の技術的方向性を決定し、技術を価値創出へつなぐことで、事業戦略推進に貢献します。

CPPO（最高プロジェクト管理・戦略的調達責任者） P.26参照
グループ全体の大型プロジェクト管理および戦略的調達の統括を通じて、事業競争力の維持・強化を実現させます。

CRCO（最高リスク管理・コンプライアンス責任者） P.71参照
内部統制とコンプライアンスの連携により、ガバナンスとリスク管理を強化し、企業価値の向上に貢献します。

- ポートフォリオの転換、資源配分の最適化
- 事業戦略への関与、経営進捗のモニタリング

- グループ戦略に沿った事業の運営とタイムリーな報告
- 長期ビジョン・中期経営計画の遂行

主要な事業会社

ENEOS
石油製品ほか
在庫影響除き営業利益※1
3,002億円
石油製品の精製・販売、石油化学製品の製造・販売、潤滑油事業、水素の供給など
P.44参照

ENEOS Xplora
石油・天然ガス開発
営業利益※1
508億円
石油および天然ガス開発、天然ガスの液化・国内販売、CCS※2/CCUS※3事業の推進
P.46参照

ENEOSマテリアル
機能材
営業利益※1
111億円
エラストマー等の高機能素材の製造・販売
P.47参照

ENEOS Power
電気
営業利益※1
220億円
発電・電力販売およびVPP事業の推進、都市ガスの製造・販売
P.48参照

ENEOSリニューアブル・エナジー
再生可能エネルギー
営業利益※1
−9億円
再生可能エネルギーの電源開発・発電・販売
P.49参照

※1 2025年度実績　※2 Carbon dioxide Capture and Storage：CO_2の回収・貯留　※3 Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage：CO_2の回収・有効利用・貯留

Chapter 1

価値創造ストーリー

グループ理念の実現に向けた決意 …… 05
ENEOSグループ理念 …… 06
ENEOSグループの歩み …… 07
ENEOSグループの強み …… 08
価値創造プロセス …… 09
価値創造のためのさらなる資本強化 …… 11
CEOメッセージ …… 12



グループ理念の実現に向けた決意

「今日のあたり前」を支え、「明日のあたり前」をリードする。

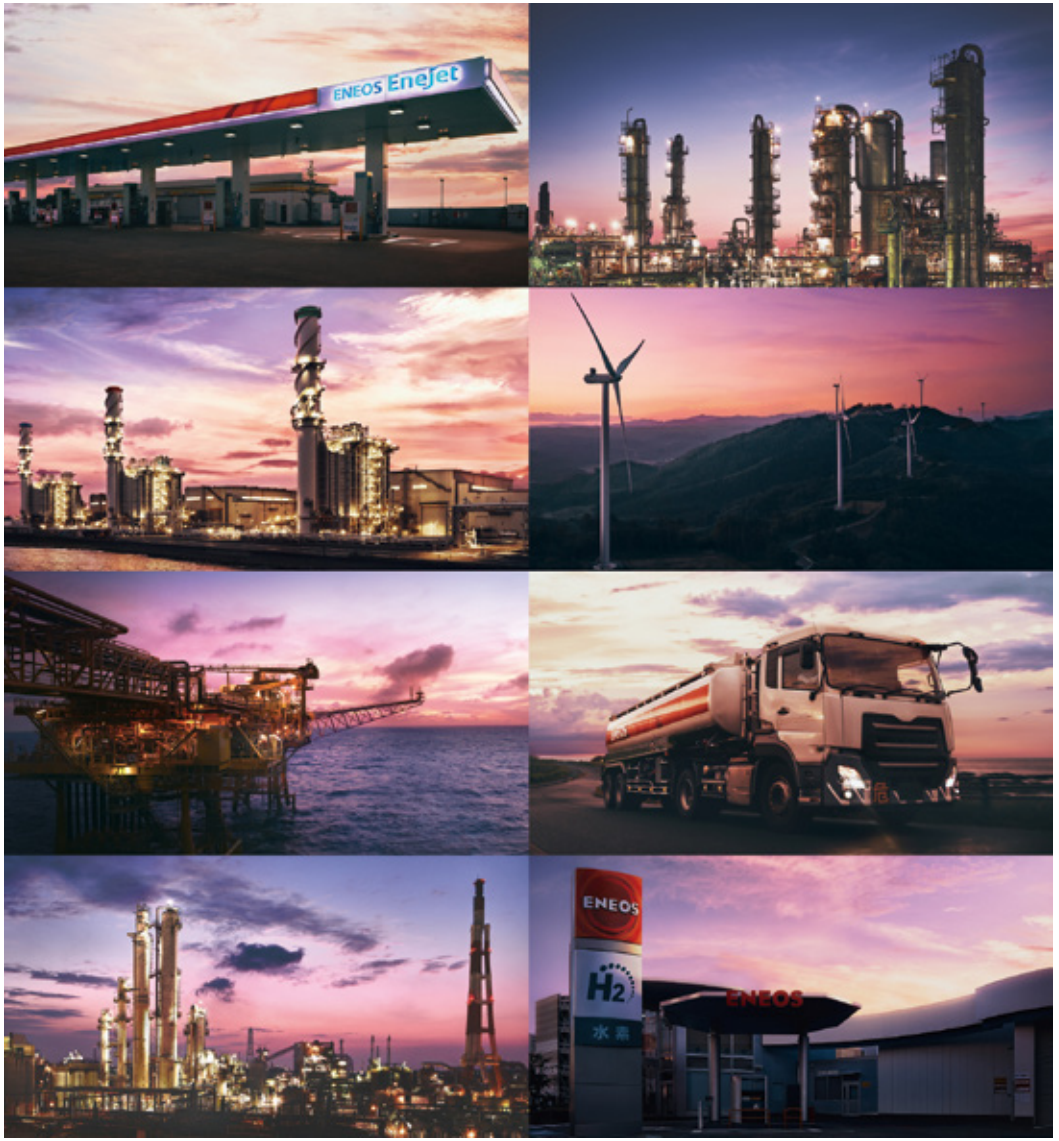
何気ない暮らしを、不断の努力とリーダーシップで支えつづける
変化を楽しみ、多様な人・技術・アイデアの掛け算の発想で、挑みつづける

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

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

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

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



ENEOSグループ理念

使命

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

大切にしたい価値観

社会の一員として

高い倫理観

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

安全・環境・健康

安全・環境・健康に対する取り組みは、生命（いのち）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（こんにち）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。

グループ行動基準

従業員が事業活動を通じて「ENEOSグループ理念」を実現し、社会的責任を果たしていくために実践すべき基準であり、
すべての社内規程類の前提として、事業活動における判断の拠り所となるものです。

WEB https://www.hd.eneos.co.jp/about/conduct.html

ポリシー

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

**「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」類を制定しています。**

目指す姿

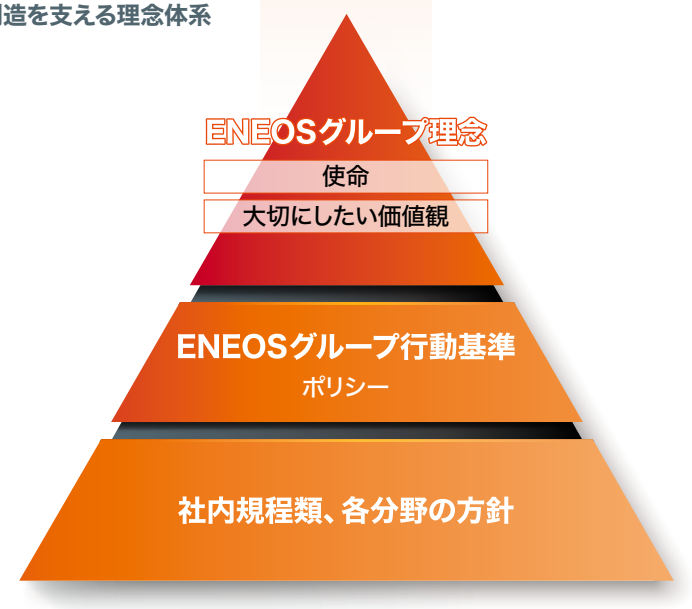
ENEOSグループ長期ビジョン

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

理念実現に向けた経営戦略

第4次中期経営計画　**カーボンニュートラル基本計画**

価値創造を支える理念体系



グループ理念・行動基準の浸透

ENEOSグループでは、役員・従業員一人ひとりがグループ理念および行動基準を理解し、日々の業務の中で実践することが、社会的責任を果たすことにつながると考えています。
2025年度は、従業員意識調査を通じたグループ理念および行動基準の理解度・共感度の把握、役員向け研修および国内従業員※を対象としたeラーニングを実施しました。さらなる浸透に向けて、2026年度はeラーニングの海外従業員への展開に加え、ワークショップの実施等を予定しています。

※ 対象会社：ENEOSホールディングス、ENEOS、ENEOS Xplora、ENEOSマテリアル、ENEOS Power、ENEOSリニューアブル・エナジー

ENEOSグループの歩み

創業以来、人々の暮らしを支える エネルギー・素材で社会に貢献。 挑戦の中で4つのコア・コンピタンスを醸成

培われた強み
全国規模の社会インフラ


尼瀬油田

1880~ 国産石油の供給

1888
- 日本国内での原油生産・石油精製販売（日本石油）

1916
- 化学研究所を柏崎に設置（現中央技術研究所）


建設中の根岸製油所（1963）

1940~ 国内SS網、製油所の整備

1940
- 国内サービスステーション（SS）数の拡大
- 全国各地への製油所開設

培われた強み
グローバルサプライチェーンとマネジメント力


ヘランガス田

1970~ 海外で油・ガス田開発

1973
- UAE・ムバラス油田生産開始

1990
- マレーシア・ヘランガス田発見（2003生産開始）

1998
- ベトナム・ランドン油田生産開始



サービスステーション（SS）

2000~ 業界再編をリードし、総合エネルギー企業へ

2010
- 新日本石油と新日鉱グループの経営統合によりJXグループ発足

2013
- メガソーラー順次設置

2014
- 水素ステーション順次開所

2016
- 家庭用電気小売事業に参入

2017
- 米国CO_2-EOR（Enhanced Oil Recovery：石油増進回収）操業開始
- JXグループと東燃ゼネラルグループの経営統合によりJXTGグループ発足（現ENEOSグループ）


五井火力発電所

2020~ ポートフォリオ再編で企業価値向上へ

2022
- ジャパン・リニューアブル・エナジー株式取得
- JSR（株）からエラストマー事業を取得

2025
- 最新鋭高効率LNG火力の五井火力発電所全面運転開始
- JX金属株式会社IPO実施

2026
- シェブロン社と株式譲渡契約を締結し、東南アジア・豪州における複数の下流事業の取得を決定
- TPC Holdings, Inc.を買収し、米国のC4※素材事業の取得を決定

※ ブタジエン、ブテン類、ブタン類などの炭素数4の炭化水素

培われた強み
研究開発・技術開発力



培われた強み
事業を支える専門性と実行力に優れた人材



ENEOSグループの強み



社会インフラ、グローバルな供給力、研究開発力と、それらを支える人材を強みにエネルギー・素材の未来を創る

全国規模の社会インフラ

全国規模の
製造・供給・販売ネットワークを通じて、
エネルギーと素材の安定供給を支える
社会インフラを構築

製油所・製造所
全国11拠点

サービスステーション(SS)数
全国
11,000カ所超
国内No.1

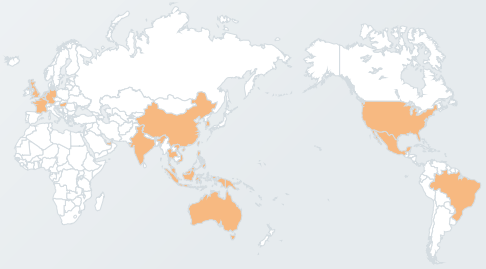
ENEOS公式アプリ会員数(顧客データ)
2,107万名

グローバルサプライチェーンとマネジメント力

世界に広がるサプライチェーンを活用し、
グローバルな事業を展開

石油・天然ガス開発プロジェクト数
8カ国 30件以上

海外拠点
23カ国 68拠点



研究開発・技術開発力

幅広い技術領域にわたる研究開発基盤と、
グループ内外の連携を通じて培った
知見、研究開発人材

特許登録件数
5,290件

注力テーマ
- 機能材・潤滑油の高付加価値化
- AI技術の活用
- 低炭素・脱炭素エネルギー分野における技術開発

事業を支える専門性と実行力に優れた人材

100年以上にわたり安定供給を
支えてきた知見・技術力・使命感と、
多様な経験に裏打ちされた高い専門性を
兼ね備え、事業継続と変革を支える人材

連結従業員数
34,099名

デジタル人材認定者数※
2,660名

※ 対象：ENEOS

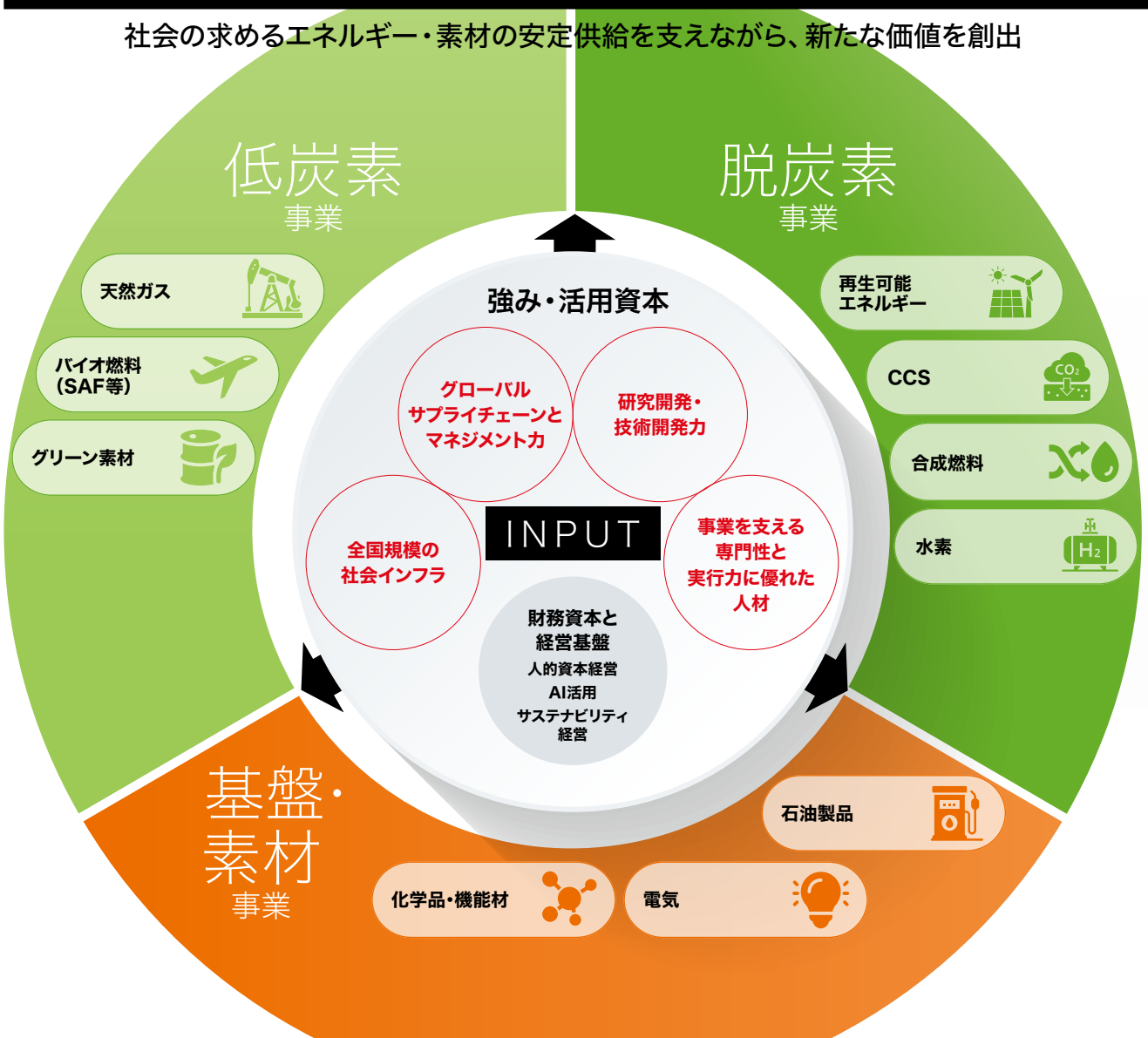
(注)数値は2026年3月末時点

価値創造プロセス

培ってきた強みを活かし、エネルギー・素材の安定供給とカーボンニュートラルの両立に挑む

ビジネスモデル

社会の求めるエネルギー・素材の安定供給を支えながら、新たな価値を創出



戦略

2つの基本方針で第4次中期経営計画
(2025～2027年度)を推進

ポートフォリオ再編

- **基盤・素材事業**:
  海外燃料油事業等を中心に
  早期収益化事業の強化
- **低炭素事業**:
  脱炭素社会実現へのステップとして
  優先的にリソース投入
- M&A活用を通じた成長機会の追求
- 投資管理の高度化

P.18 参照

筋肉質な経営体質への転換

- 損益構造の見える化を通じた
  収益改善機会の追求
- 業務全域でのAI活用推進
- リスクマネジメント強化

P.21 参照

土台としての人的資本経営

- 強いリーダーの育成
- ジョブ型タレントマネジメントの徹底

P.27 参照

価値創造プロセス

OUTPUT

収益性と資本効率を高めて持続可能なポートフォリオの実現へ

今日のあたり前 → 明日のあたり前

エネルギートランジション（移行期） → カーボンニュートラル社会

脱炭素事業
- 再生可能エネルギー

低炭素事業
- 天然ガス
- バイオ燃料（SAF等）
- グリーン素材

基盤・素材事業
- 石油製品
- 化学品・機能材
- 電気

- CCS
- 合成燃料
- 水素

価値創造に向けた柔軟なキャッシュ・アロケーション

ポートフォリオ計画

■基盤※
■素材
■低炭素
■脱炭素

※ 金属・NIPPO等を含む

第4次中期経営計画 最終年度	トランジションへの柔軟な対応 先行投資の収穫	基盤・素材の重要性は変わらず 低炭素・脱炭素が伸長
2027年度	2030年度	2040年度
ROE 10% ROIC 6% 営業利益 5,000億円	ROE 12% ROIC 6% 営業利益 6,000億円	ROE 15% ROIC 7% 営業利益 9,000億円

OUTCOME

ENEOSグループ長期ビジョン

エネルギー・素材の安定供給
と
カーボンニュートラル社会の実現
との両立

事業活動を通じて（重点5項目）

企業活動を通じて（重点5項目）

価値創造のためのさらなる資本強化

培ってきた強みを伸ばし、必要な資本を補強することで、価値創造基盤を強化

★ サステナビリティ重点課題関連指標

資本	実績（2025年度）	価値創造のための資本強化策	定量目標（2027年度）・目指す姿
財務資本	ROE 8% ROIC 6% 在庫影響除き 当期利益 2,642億円 在庫影響除き 営業利益 4,744億円 ネットD/Eレシオ 0.42倍	•資本効率（ROE・ROIC）の向上と 将来価値創出の両立 •成長投資と株主還元への機動的かつ戦略的な資本配分 •事業ポートフォリオ転換を踏まえた最適資本構成の追求 •ROIC-WACCスプレッドの持続的な拡大	ROE※1 10%以上 ROIC 6%以上 在庫影響除き 当期利益 3,200億円 在庫影響除き 営業利益 5,000億円 ネットD/Eレシオ※2 0.7～0.9倍
製造資本	原油処理能力 164万バレル／日 発電容量 220万kW 再生可能エネルギー発電能力（建設中含む） 143万kW	•既存製油所の競争力強化（高効率化・高度化） •低炭素燃料・SAF・次世代エネルギーへの設備転換 •成長市場（海外含む）への供給インフラ拡張	製油所稼働率 90%（定期修理除き） SAF自社製造の確立（2028年度以降年間40万kL）
知的資本	特許登録件数 5,290件 研究開発投資 156億円 GI基金活用件数 5件	•脱炭素・低炭素領域における技術開発 •機能材・潤滑油の高付加価値化 •AI/DXによるオペレーション高度化 •外部連携（スタートアップ・大学）によるイノベーション加速 •政策・補助金の戦略的活用によるリスク最適化	環境変化に柔軟に対応できる技術ポートフォリオの維持
人的資本	成長機会スコア 59% ★ 働きがいスコア 64% ★ 働きやすさスコア 71% ★	•ジョブ型タレントマネジメントの徹底（適所適材） •リーダー育成の強化（サクセッションマネジメント） •安心して誇りを持って働ける企業文化づくり	成長機会スコア 75%以上 ★ 働きがいスコア 75%以上 ★ 働きやすさスコア 75%以上 ★ 強いリーダーの育成
社会・関係資本	国内SS数 11,000カ所超 （シェア 約44%） ENEOS公式アプリ会員数 2,107万名	•顧客接点の拡張 •国内外の有力企業との戦略的連携 •海外M&Aを通じてグローバルな事業基盤・ネットワークを強化 •ステークホルダーとの対話の推進 •産油・産ガス国との良好な関係	戦略的提携数の拡大 ブランド価値・社会的信頼度の向上
自然資本	GHG排出量 2,458万t（速報値） ★	•当社の温室効果ガス（Scope1+2）削減の確実な実行 •社会の温室効果ガス（Scope3含む）削減への貢献 トランジションに必要となるエネルギー・素材の供給	カーボンニュートラル実現（2050年度） 当社排出分（Scope1+2） 2013年度比 73%削減（2040年度） ★ 社会の排出削減への貢献（Scope3含む） 2020年度比CI※3値 20～50%減（2040年度） ★

※1 在庫影響除き親会社の所有者に帰属する損益を分子として算定　※2 他社開示事例等を踏まえ、第4次中期経営計画よりリース債務含み・非支配持分除き（ハイブリッド債資本性調整後）　※3 Carbon Intensity：エネルギー供給量（MJ）当たりのCO_2排出量（g）の指標

CEOメッセージ

安定供給を維持しながら収益構造と経営体質の改革を両輪で進めます



ENEOSホールディングス株式会社
代表取締役 社長執行役員 CEO
宮田 知秀

エネルギー安定供給を支える使命とENEOSグループの存在意義

2025年度末以降、中東情勢の緊迫化などを受け、エネルギーの安定供給が社会・経済活動を支える根幹であることを改めて認識しました。

その中で当社は、政府と緊密に連携し、米国産原油など代替調達先の確保に全力を尽くすなど、あらゆる手段を講じて安定供給を維持しました。中東原油は品質・コストの両面で日本の製油所との親和性が高く、平時には国内全体の原油調達量の9割以上を占めています。一方、今回の局面では、非中東原油の比率を高めることで、製油所の稼働を維持しました。米国産原油などの軽質原油は、そのままでは製油所のオペレーションに影響を及ぼす可能性がありますが、重質原油とのブレンド技術や長年培ってきた知見を最大限に活かし、対応しました。

今回の対応を通じて、改めて実感したのは、ENEOSグループの強みの源泉が従業員一人ひとりの力にあるということです。厳しい局面においても安定供給を維持できたのは、サプライチェーン全体を最適に運用する力と、現場の高い技術力、そして従業員一人ひとりの自律的な判断・行動があってこそです。この現場力こそが、当社ならではの競争力であり、何よりの強みであると考えています。

今回の経験は、エネルギーを担う企業グループとして当社が果たすべき使命を明確にするものでした。社会インフラを支える企業として、いかなる環境下でも安定供給の責任を果たすことこそが、ENEOSグループの存在意義です。

一方で、中東への高い依存度という構造的な課題も浮き彫りとなりました。今後は、経済性との両立を図りながら、供給体制のさらなる強靭化に取り組んでいきます。

長期的な価値創造ストーリー

グローバルな事業基盤を強化し、
市況を捉えて収益を創出する企業へ

当社は、エネルギー・素材を中核事業に世界の成長機会を取り込み、市況変動に左右されにくい収益構造の確立を目指します。

こうした背景には、国内の石油需要が構造的な減少局面にあるという現実があります。国内需要に依拠した事業運営だけでは、中長期的な成長に限界があるため、国内の競争力をさらに高めつつ、海外の新たな成長機会を取り込み、持続的な収益構造への転換を進めます。

その実現を支えているのは、原油調達から精製、物流、販売までを一体的に運用するオペレーション力です。今回の中東危機への対応においても、この力が安定供給を支えました。このオペレーション力こそ、他社には容易に模倣できない競争優位であり、成長を支える強みです。

国内市場においては、需要減少を前提に、単に事業規模を縮小するのではなく、製油所運営の効率化やサプライチェーン全体の最適化を通じて収益性をさらに高めていきます。需要構造が変化する中でも、当社の強みを最大限に発揮し、効率的で競争力のある事業運営を実現します。

同時に、海外における事業基盤の拡充とトレーディング機能の強化を進めていきます。2026年5月に決定した東南アジア・豪州における石油精製・販売事業のM&Aは、その第一歩です。国内外のアセットを活用し、市場ごとの需給動向や価格差を捉えたトレーディングで安定的なマージンを確保し、市況に依らず能動的に収益機会を創出する構造へと進化させます。

こうした取り組みは、エネルギートランジションへの対応とも密接に結び付いています。世界的な脱炭素化の動きは当初想定よりも緩やかな面も見られますが、長期的な方向性は変わりません。当社はまず石油事業の収益力を高めながら、低炭素事業への移行を着実に進めていきます。ここで重要なのは、海外事業基盤の拡充が、低炭素事業における原料・製品調達の基盤としても機能することです。SAF※1やバイオ燃料原料のエタノール供給には、原料調達から物流、製品供給まで広域なサプライチェーンの構築・運営が不可欠です。

海外におけるオペレーション力をさらに高めていくことは、事業基盤の競争力強化と低炭素事業の成長を両立させるうえで、長期戦略上の重要な布石にもなると考えています。

※1 持続可能な航空燃料

グループガバナンスの強化―「Trust, but Verify」を組織文化へ

持続的な成長を支える経営基盤として、グループガバナンスの強化は極めて重要なテーマです。これまで当社グループでは各事業会社の自主性を尊重する一方で、持株会社として実態を十分に把握しきれていない部分がありました。CxO体制を導入したことで、従来は見えにくかった経営課題やリスクが可視化されるようになってきました。経費管理、内部統制、人事制度、プロジェクト管理など、グループ全体を俯瞰して初めて見えてきた課題も少なくありません。こうした課題を一つひとつ改善していくことが、グループ全体の競争力向上につながると考えています。

また、2026年4月からは、ホールディングスの監査部門が全グループ会社を直接監査する体制へ切り替えました。2026年4月に、当社グループ会社であるENEOSウイングが独占禁止法違反の疑いで起訴される事案が発生しました。当社は、本件を重大かつ厳粛に受け止め、内部監査機能やグループ会社経営陣向けトレーニングを強化するとともに、グループ会社数の適正化も含め、実効性の高いガバナンス体制の構築を加速します。

私が経営において大切にしている考え方は「trust, but verify」です。現場に権限を委ね、自律性を尊重する一方で、その結果を必ず検証し、必要な改善につなげる。この考え方をグループ全体に根付かせることで、健全な挑戦と規律ある経営を両立し、持続的な企業価値の向上につなげていきます。

第4次中期経営計画の進捗

持続的な成長に向けたポートフォリオ再編の加速

第4次中期経営計画の柱の1つである「ポートフォリオ再編」について、具体的な成果を上げることができました。

CEOメッセージ

JX金属株式の追加売却に加え、 天然ガス事業の統合、ENEOS PowerとENEOSリニューアブル・エナジーの一体運営の開始など、グループの事業ポートフォリオの最適化を着実に進めました。これらを通じて、経営資源をより競争力の高い事業へ振り向ける体制を整えています。

最大の成果は、東南アジア・豪州における石油精製・販売事業の買収を決定したことです（詳細はP.18参照）。シンガポールの製油所を供給ハブとするとともに、豪州および東南アジア各国の販売・物流ネットワークを取得し、一体的な事業運営を実現します。2030年度には営業利益390億円、EBITDA590億円の収益貢献を見込んでいます。また、米国におけるC4※2素材事業の買収、マレーシアにおけるティガLNG液化事業への再参画も決定しました。

なお、これら一連の投資案件においては、ステージゲート制に基づく厳格な審査プロセスを徹底しています。投資判断の質とスピードの両立を図っています。

また、M&Aについては、買収自体が目的ではなく、その後の事業運営を通じて価値を創出していくことが重要です。PMI※3を通じて買収後の運営を着実に進め、期待するシナジーを確実に実現することで、企業価値の向上につなげていきます。

※2 ブタジエン、ブテン類、ブタン類など炭素数4の炭化水素
※3 Post Merger Integration（M&A後の統合プロセス）

筋肉質な経営体質への転換

もう1つの柱である「筋肉質な経営体質への転換」についても着実に成果が表れ始めています。私たちが目指すのは、限られた経営資源を最適配分し、生産性と資本効率を高めることです。グループ会社の再編では、ノンコア事業の売却や組織・機能の重複解消を進め、2025年3月末から約100社の削減を目標として取り組んでおり、2025年度には13社を削減しました。こうした取り組みを通じて、経営資源の最適配分を進めるとともに、グループ全体のROIC向上につなげます。

AIの活用も経営体質の強化に向けた重要な取り組みです。サプライチェーンの最適化やサービスステーション運営における意思決定支援に加え、経営データの可視化・分析の自動化を進めています。特にサプライチェーンでは原油調達から販売までのデータを一元管理し、市況や需要の変化を踏まえた最適な意思決定を支援する仕組みの構築を進めています。

製油所の競争力強化については、定期修理に伴う稼働停止の影響を除く稼働率は2025年度第4四半期に86%（中東情勢の影響除き）まで改善しました。機器戦略、検査、工事品質、運転の4つを柱としたトラブル削減施策が成果を上げており、2027年度の稼働率90%達成に向けて、引き続き取り組みます。

成長投資と株主還元を両立するキャッシュ・アロケーション

持続的な企業価値向上につながる投資と株主還元を両立させていくことは、経営の重要な責務です。この考え方に基づき、



2025・2026年度の2カ年で、決定済みのM&Aを含む投資に約1.6兆円、株主還元に約3,300億円を配分する計画です。さらに、マネジメント・アロケーションを通じて、有望な戦略投資や株主還元の充実についても柔軟に検討します。

株主還元については、2025年度に1株当たり34円への増配を実施するとともに、2026年5月には500億円の自己株式取得を決定しました。第4次中期経営計画における総還元性向50%以上の方針に基づき、2025年度実績と2026年度計画の2カ年では、なお追加還元の余地があると考えています。今後も業績や投資機会を総合的に勘案しながら、適切なタイミングで株主の皆様への還元を実施していきます。

CEOメッセージ

持続的成長を支える人的資本経営

事業構造や組織体制、企業文化を変えていく主体は、最終的には「人」です。だからこそ私は、人材を単なる経営資源と捉えるのではなく、企業価値向上の源泉となる人的資本であり、最も重要な資産であると考えています。

従業員エンゲージメント調査では「報酬」や「労働環境」については一定の水準にある一方、「やりがい」や「成長実感」には改善の余地があることがわかっています。現在、当社グループは大きな転換期にあります。本来、このような局面には挑戦と成長の機会が数多くあるはずです。そうした変化の意味を組織全体で共有し、一人ひとりが変革を自らの成長につなげられる環境をつくることが経営の重要な責務だと考えています。

事業ポートフォリオの転換に伴い、従業員の再配置やスキル転換の重要性は一層高まっています。特に、ビジネスリーガル、プロジェクトマネジメント、グローバル案件を担う専門人材の確保・育成は、今後ますます重要です。M&Aや海外事業の比重が高まる中、こうした専門性は将来の競争力を左右すると考えています。

また、多様性の向上も重要な経営課題です。M&Aの統合準備を進める中で、当社チームの多様性には、なお改善の余地があると感じました。同時に、今回のM&Aを通じて海外の優秀な人材や異なるビジネス文化を取り込めることは、事業面にとどまらず、組織の進化につながる大きな意義があると強く感じています。

今後、当社が求めるのは、変化を受け入れ、自ら変化を起こし、それをリードできる人材です。異なる文化やビジネスの考え方を理解し、それを新たな競争力へと転換できる力も求められます。また、将来の経営を担う人材を育成するためには、早い段階から重要なポジションに登用し、実践を通じて成長できる機会を積極的に提供していくことが重要です。次世代のリーダーは自然に育つものではなく、変革の現場で鍛えられることでこそ育つものだと考えています。

人材への投資と挑戦を後押しする組織づくりを通じて、変革を担う人材を育て、当社の持続的な成長につなげていきます。

株主・投資家の皆様へ

当社グループは現在、事業ポートフォリオの再編と経営基盤の強化を同時に進める、大きな変革期にあります。この変革を実現するためには、事業の再構築や収益力の強化だけでなく、当社を取り巻く事業環境そのものにも働きかけていくことも重要です。そのため、国内外の政府・政策当局との対話を通じて、社会と当社双方に望ましい制度整備に主体的に貢献していきます。

まずは、第4次中期経営計画で掲げたROE10%以上を確実に達成し、各施策を着実に実行することで、株主・投資家の皆様の期待に応えていきます。目指すのは、一時的な業績改善ではなく、持続的な成長です。ENEOSグループは、エネルギーの安定供給という社会的使命を果たしながら、世界の成長機会を取り込み、新たな価値を創出する企業に進化します。変革には時間を要しますが、歩みを止めることなく着実に成果を積み重ね、企業価値の向上を実現していきます。

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様には、今後とも当社の挑戦と変革へのご理解、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2026年9月

ENEOSホールディングス株式会社
代表取締役 社長執行役員 CEO
宮田 知秀

Chapter 2

経営戦略

第4次中期経営計画(2025～2027年度)の進捗 …… 17
CFOメッセージ …… 24
CPPOメッセージ …… 26
人的資本経営の推進 …… 27
CHROメッセージ …… 27
従業員座談会 …… 31
カーボンニュートラル基本計画2025年度版 …… 34
CTOメッセージ …… 34



第4次中期経営計画(2025～2027年度)の進捗

概要

企業価値の最大化に向けて

ENEOSグループは、長期ビジョン実現に向けたロードマップとして、第4次中期経営計画を推進しています。
不確実性の高い事業環境に機動的かつ柔軟に対応すべく、「ポートフォリオ再編」と「筋肉質な経営体質への転換」を2本柱とした諸施策を着実に実行します。
同時に、施策実行の基盤となる人的資本経営を強化し、持続的成長と企業価値の最大化を目指します。

基本方針

ポートフォリオ再編 P.18 参照

基盤・素材
(石油製品等)

海外燃料油事業等を中心に**早期収益化事業を強化**
東南アジア・豪州におけるM&Aを決定 P.18 参照
米国におけるC4事業M&Aを決定 P.20 参照

低炭素
(LNG・バイオ燃料等)

脱炭素社会実現へのステップとして**優先的にリソース投入**
SAF P.44 参照　LNG関連 P.46 参照

オーガニック成長に加え、**M&A活用を通じた成長機会追求**
M&A推進体制を整備のうえ、グローバルな視座で検討

投資管理の高度化
ステージゲート制の運用 P.20 参照

筋肉質な経営体質への転換 P.21 参照

徹底的な効率化の推進　既存事業の収益最大化

グループ会社を含めた損益構造の徹底的な見える化を通じ収益改善機会を追求
事業環境変化に対して素早く対応するとともに改善に向けたPDCAにつなげる
グループ会社の組織・体制再構築 P.21 参照

業務全域でのAI活用推進を通じ圧倒的な業務効率向上、組織スリム化を実現
AI活用の推進 P.22 参照

リスクマネジメント強化
社外取締役とCRCOの鼎談 P.71 参照

人的資本経営 P.27 参照

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

財務目標 P.25 参照

		2025年度 実績	2026年度 見通し※4	2027年度 目標※5
資本効率	ROE※1	8%	12%	**10%以上**
	ROIC	6%	8%	**6%以上**
在庫影響除き利益	当期利益	2,642億円	4,000億円	**3,200億円**
	営業利益	4,744億円	5,900億円	**5,000億円**
財務健全性	ネットD/Eレシオ※2	0.42倍	0.39/0.48※3倍	**0.7～0.9倍**

※1 在庫影響除き親会社の所有者に帰属する損益を分子として算定
※2 他社開示事例等を踏まえ、第4次中期経営計画よりリース債務含み・非支配持分除き(ハイブリッド債資本性調整後)
※3 東南アジア・豪州における石油精製・販売事業M&Aの影響(2027年度計上分)を織り込んだ試算値
※4 2026年5月公表　※5 第4次中期経営計画(2025年5月公表)

株主還元方針 P.14 参照

30円/株の配当を起点とする、業績に応じた累進配当を導入
3カ年平均で、在庫影響除き当期利益の50%以上を「配当と自己株式取得」で還元する

2025年度	**配当実績 34円/株**
2026年度	**配当予想 34円/株　自己株式取得 500億円**

第4次中期経営計画（2025～2027年度）の進捗

戦略1 ポートフォリオ再編

海外燃料油事業買収

東南アジア・豪州における石油精製・販売事業のM&Aを通じてグローバルな成長を追求

→M&Aの詳細はウェブサイト参照

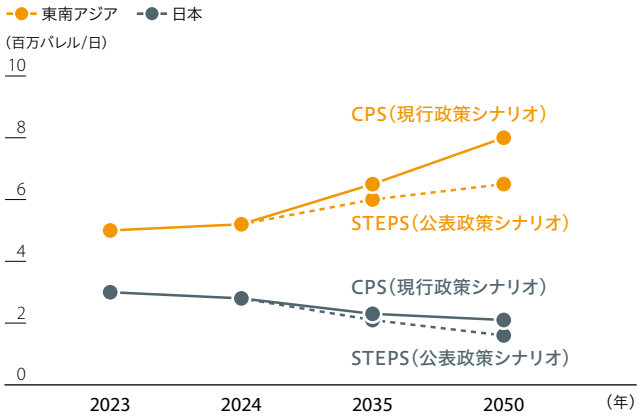
WEB ENEOSグループ、シェブロン社とSPAを締結
https://www.hd.eneos.co.jp/news/release_information/upload/20260514_01_02_mr04.pdf

成長市場の需要増大を見据え、競争力のある海外アセットの獲得を決断

「ポートフォリオ再編」の中核施策である海外燃料油事業の拡大に向け、当社グループは東南アジア・豪州における石油精製・販売事業のM&Aを決定しました。日本国内では石油需要の中長期的な減少が続く一方、東南アジアでは経済成長等を背景に需要の増大が見込まれています。そうした事業環境のもとで企業価値を高め続けるには、国内に加えて海外にも目を向け、中核事業を強化・拡大することが重要です。東南アジア市場の需要を取り込むとともに、日本からの石油製品の主要な輸出先である豪州も含めて事業を展開することで、収益基盤の拡充と成長機会の獲得を目指します。

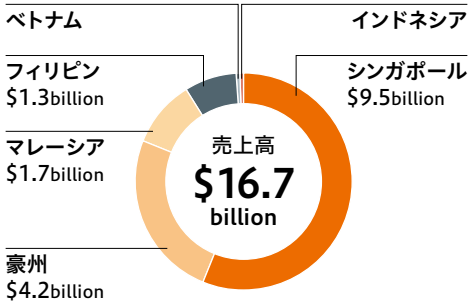
本件M&Aで当社グループが取得するのは、シンガポール、マレーシア、フィリピン、豪州、ベトナム、インドネシアの6カ国で展開する燃料油・潤滑油事業です。加えて、シンガポールでは、中国国営石油会社ペトロチャイナ社の子会社との合弁会社であるSingapore Refining Company（SRC）の持分50%も取得します。SRCは、精製能力29万バレルのコスト競争力に優れた輸出型製油所を運営しています。アジア太平洋地域において、販売・供給網とともに製油所を取得することで、経済性と両立させつつ域内の中長期的な安定供給に貢献します。

石油需要の長期予測



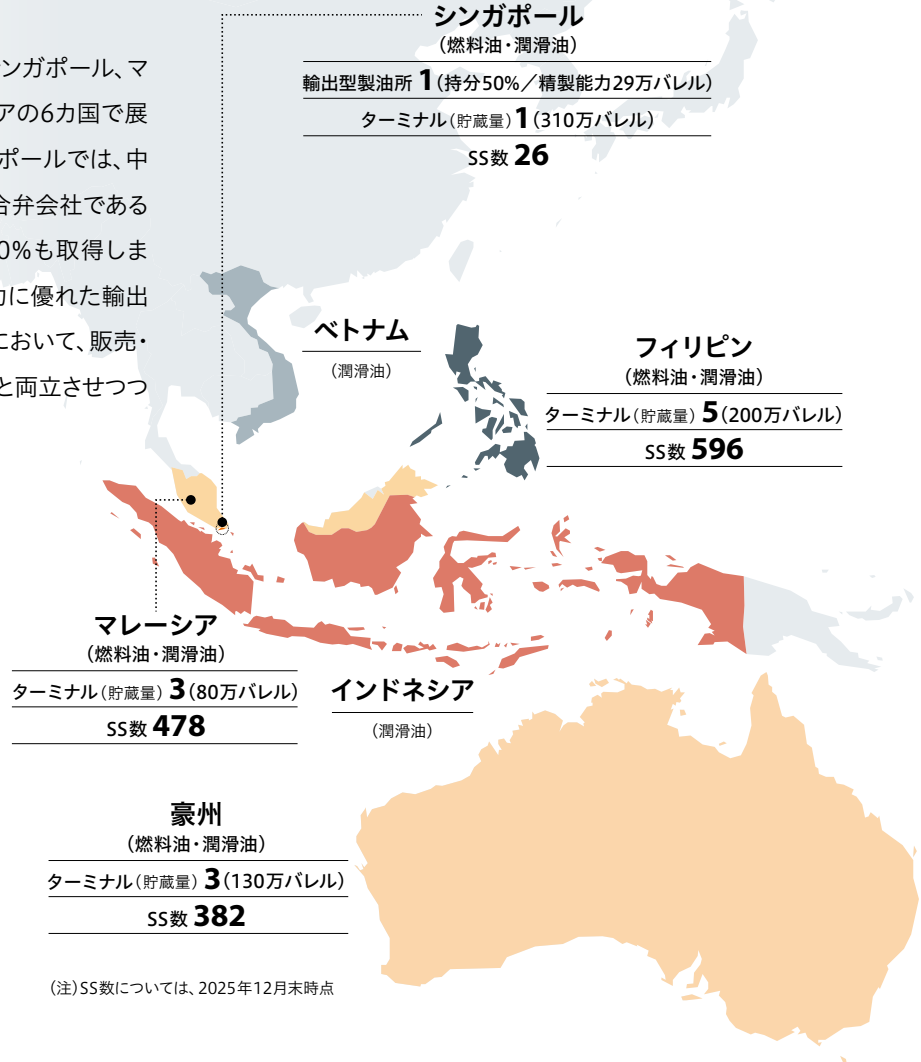
出典：IEA「World Energy Outlook2025」（Oil Demand）

獲得事業の概要



総資産	$4.4billion
EBITDA	$0.2billion
EBIT	$0.05billion

（2023～2025年度実績平均）



（注）SS数については、2025年12月末時点

第4次中期経営計画(2025～2027年度)の進捗

戦略1　ポートフォリオ再編

海外燃料油事業買収

アセットバックトレーディングにより安定供給と収益拡大を実現

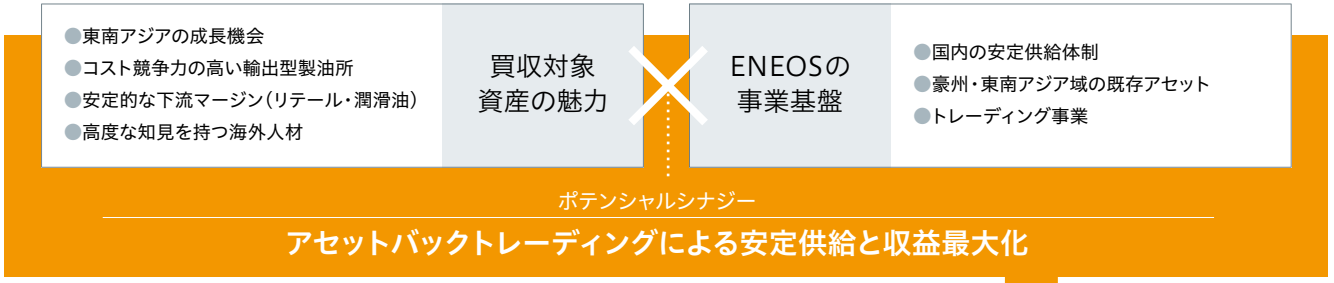
本件M&Aのポテンシャルシナジーは、アセットバックトレーディングによってもたらされます。トレーディングは、時間・場所・品質によって生じる需給・価格差を最適化する取引手法です。アセットバックトレーディングでは、製油所・ターミナル・販売網といったアセットを基盤に最適化機会の拡充を図ります。本件M&Aで取得する資産には、輸出型製油所、販売・供給網に加え、安定的なマージンが見込める下流ビジネス、高度な知見を持つ人材が含まれます。それらを当社グループの持つ石油事業の経験・事業基盤と組み合わせることで、東南アジアの成長機会を取り込みながら、事業の競争力向上とアジア太平洋地域における事業運営の高度化を図ります。

本件M&Aを通じて、当社グループは2030年度に営業利益2億5,000万米ドル(約390億円)、EBITDA3億8,000万米ドル(約590億円)の収益貢献を見込んでいます。

グローバル展開を見据えて人的基盤を強化

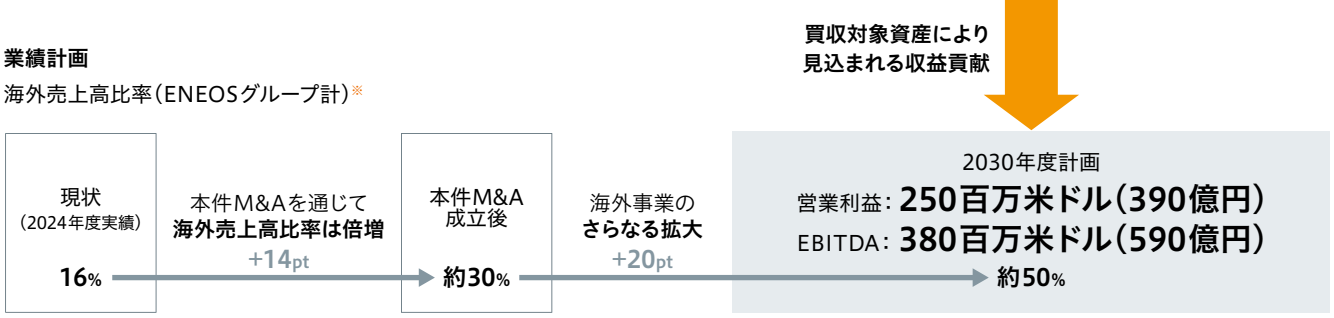
本件M&Aは、当社グループのグローバルな事業展開における人的基盤の強化にも極めて有意義です。東南アジアでの事業運営ノウハウや多様な人材を取り込むことで、知見の高度化と組織力の向上を進めます。また、将来を担う人材の育成という観点では、海外事業の第一線で挑戦する機会を拡大することで、グローバルな視点と実行力を備えた中核人材層の拡充につなげます。

ポテンシャルシナジーと業績計画



業績計画

海外売上高比率(ENEOSグループ計)※

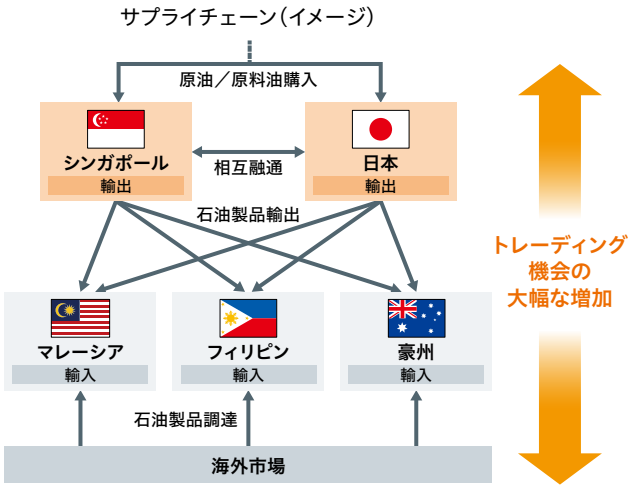


(1米ドル=155円換算)

※ 国内製油所からの輸出を除いた実質ベース

アセットバックトレーディングの概要

製油所・ターミナル・販売網といった実物アセットを基盤に、時間・場所・品質によって生ずる需給・価格差を最適化



取り組み事例

時間	時間の経過による状況の変化に応じた調達・販売
場所	市況変動による地域間の価格差に応じた裁定取引の実施
品質	地域ごとの品質評価差に応じた相互融通

第4次中期経営計画(2025～2027年度)の進捗

戦略1 ポートフォリオ再編

米国C4素材事業買収

素材事業においても、ポートフォリオ再編の一環として、米国におけるC4※素材事業のM&Aを決定しました。米国は、シェールガス由来の安価かつ安定的な原料調達環境にあり、また、今後も安定成長が期待できる魅力的な市場です。また、C4素材の生産プロセスは、当社グループが豊富な実績・知見を有する領域であり、これを横展開することで、一定のシナジー創出を見込んでいます。今後は、本件M&Aを足掛かりとして、周辺事業への展開やサプライチェーン強化を進め、北米における素材事業のさらなる成長と、グローバルでの競争力の向上を目指します。

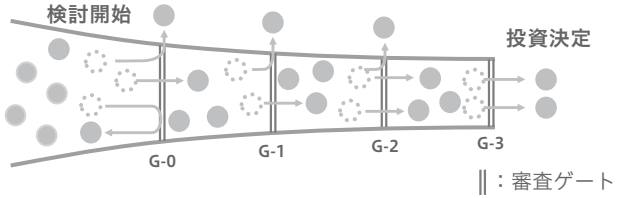
※ ブタジエン、ブテン類、ブタン類などの炭素数4(C4)の炭化水素

ステージゲート制の運用

こうしたポートフォリオ再編を支える投資規律として、ステージゲート制に基づく厳格な審査プロセスを継続的に運用しています。社内の第三者レビューにより、戦略適合性やリスク・リターンの観点から基準を満たさない案件は早期に選別します。一方、有望案件については各ステージで評価・検討を深め、リスク低減策を事業計画へ十分に織り込んだうえで投資判断を行っています。

ステージゲート制の運用イメージ

4段階での厳格な審査ゲートを通じて投資案件を段階的に評価・選別



グループ内ポートフォリオの再編

グループ内においても、成長領域への経営資源のシフトを見据えたポートフォリオ再編を進めています。

2026年4月から、電気事業を担うENEOS Powerと再生可能エネルギー事業を担うENEOSリニューアブル・エナジーについて、役員を兼任、管理部門および事業部門の一部を一体運営とする体制へ移行しました。共通の機能を効率化するとともに、一体での事業戦略のもとでシナジーと新たな成長機会を追求し、電力関連事業の競争力を強化します。

併せて、天然ガスの液化事業および国内販売事業を、ENEOSからENEOS Xploraに移管・統合しました。ENEOS Xploraが上流のガス田開発から下流の販売までを一元的に運営することで、経営資源の最適配分、投資案件の厳選を狙います。同時に、バリューチェーンを活かしたトレーディング強化など、成長戦略の選択肢を広げます。

主要な事業会社間のこうした再編を通じて、事業ごとの強みをより効果的に発揮できる体制を整えます。各事業の競争力を高めるとともに成長領域への注力を一層強化し、グループ全体の企業価値向上を実現します。

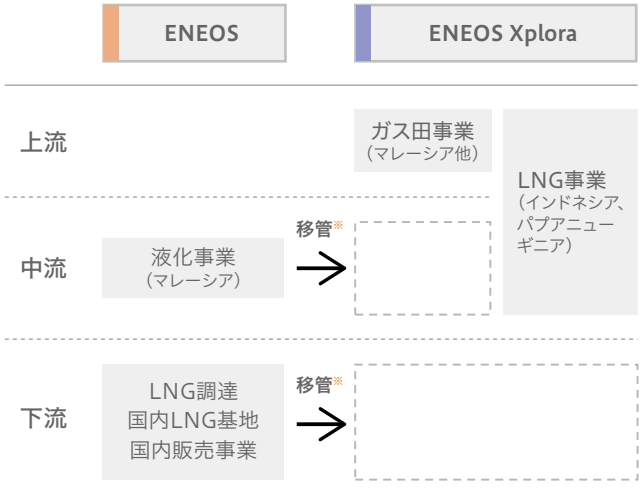
電気・再生可能エネルギー事業の共通機能統合



JX金属株式の追加売却

持分法適用会社であるJX金属について、同社が実施する自己株式の公開買付けを通じて保有株式の一部を追加売却しました。足元の事業環境を踏まえ、ポートフォリオ転換の遂行を見据えた資本戦略について慎重に検討したうえでの判断です。追加売却により、同社に対する持分は約42%から35%となりました。

ENEOSの天然ガス事業をENEOS Xploraに統合



※ 一部の契約名義等はENEOS傘下に残すが、組織・管理は移管

第4次中期経営計画(2025～2027年度)の進捗

戦略2　筋肉質な経営体質への転換

グループ会社の組織・体制再構築

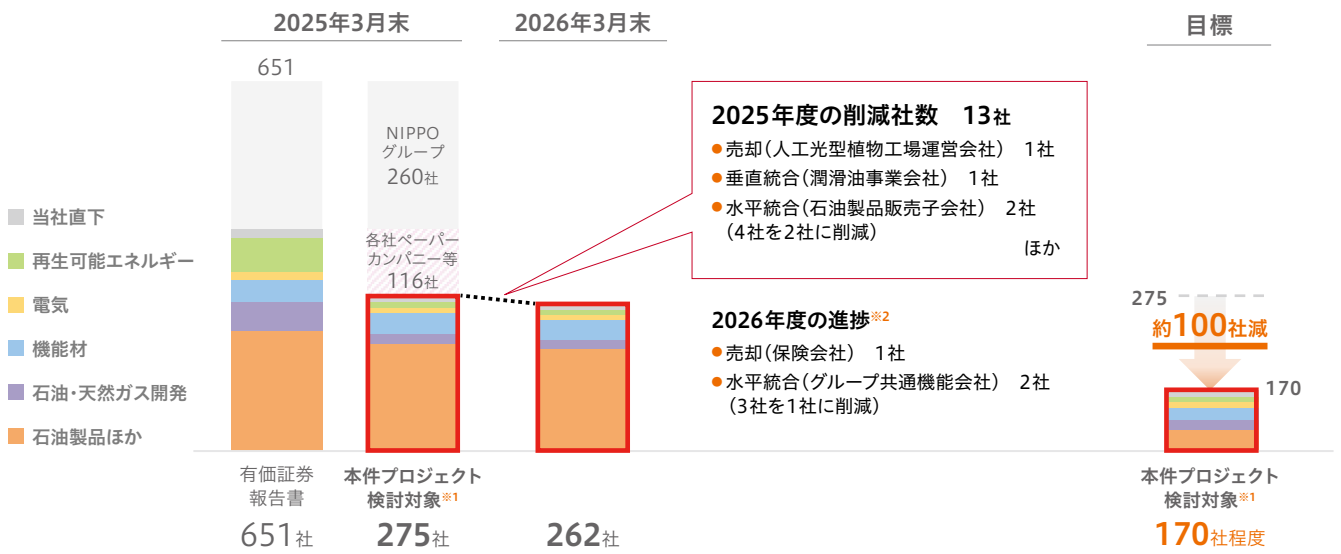
「筋肉質な経営体質への転換」に向けた重点施策の1つとして、資本効率および戦略適合性の観点から、グループ各社の保有方針をゼロベースで見直し、組織・体制の抜本的な再構築を進めています。

2025年度は、各社の保有方針を決定するとともに、一部の会社について削減に着手しました。

保有方針の決定にあたっては、2025年3月末時点で保有していた651社のグループ会社のうち、ペーパーカンパニーなど削減効果が限定的と想定される会社を除く275社を検討対象としました。これらについて、コア事業との関連性や個社としての保有合理性について議論を重ね、275社のうち、約100社を削減する計画を取りまとめました。特に石油製品事業については、事業再編・機能分化の経緯から法人構成が複雑化しており、効率化のポテンシャルが特に大きい領域と位置付けています。

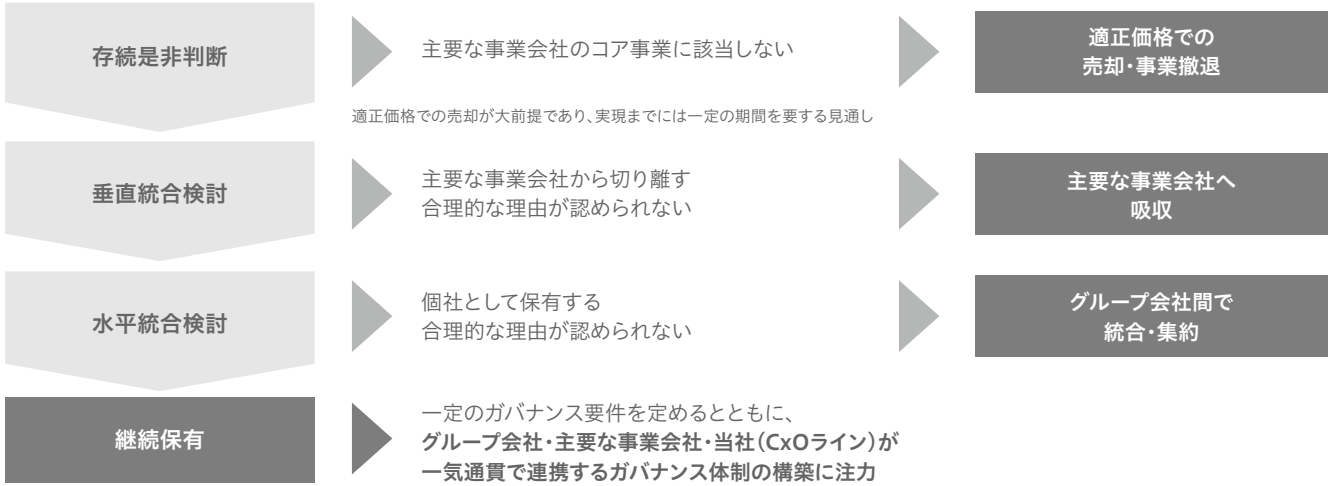
2025年度は13社の削減を実施し、2026年度以降は、約100社の削減計画に基づき、対象会社の売却や統合・再編を本格化させます。会社数の削減と存続会社のガバナンス強化を両立し、管理コストの最適化、重複機能の解消、資産効率の改善を通じて、グループ全体のROIC向上につなげていきます。

事業別の連結対象会社数



※1 連結対象会社のうち、NIPPOグループ(保有方針について継続検討中)およびペーパーカンパニー等を除いた会社を本件プロジェクトの検討対象と定義
※2 2026年6月時点(リリースベース)

グループ会社 保有方針決定プロセス(2025年度中に方針決定済み)



第4次中期経営計画(2025～2027年度)の進捗

戦略2　筋肉質な経営体質への転換

AI活用の推進

業務効率の向上と組織のスリム化に向け、当社グループは業務全域でのAI活用を推進しています。各部門ではすでに、原油配船の最適化や製造プラントの自動運転を進めてきました。第4次中期経営計画では、そうした個別の取り組みから全社横断的にAIを活用するフェーズへと引き上げています。

現在は、サプライチェーン全体の最適化、マーケティング・販売戦略の高度化、管理部門における業務効率化、事業状況のレポーティング・分析の自動化を主なテーマとして取り組みを進めています。サプライチェーンにおいては、原油調達から製造、物流、販売までのデータを一元的に捉え、市況や需要の変化に対して最善策を迅速に導き出すことで、利益の最大化と安定供給の両立を図ります。マーケティング・販売領域では、SS運営における意思決定支援の一環として、クーポン施策の最適化やENEOS公式アプリを活用し、燃料・油外の収益拡大につなげます。管理部門では最小コストでの事業運営とガバナンスの強化を目指し、集約・標準化・AI化を含めて部門内や各社間の共通機能をゼロベースで検討します。また、事業状況の報告や分析の自動化、経営データの可視化によって経営状況の把握に必要なデータを一元管理します。対話型AIによる経営情報の分析や助言も活用しながら、経営判断の迅速化と高度化を実現します。こうした取り組みを拡充することで、筋肉質な経営体質への転換を加速します。

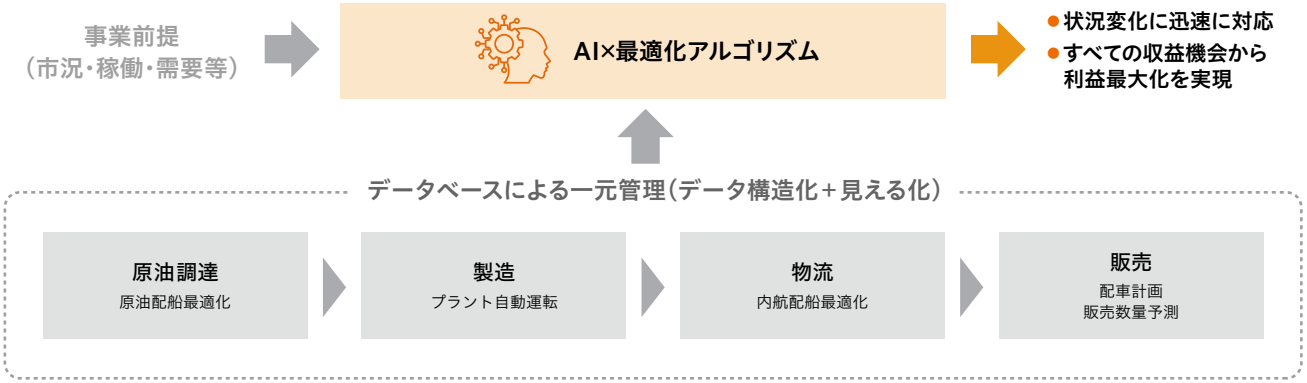
主な想定活用例

サプライチェーン全体の最適化

原油調達から販売に至るまでの全体最適化

- サプライチェーン上の膨大な情報を一元管理
  (生産・出荷・在庫データ等)
- 事業前提(市況・稼働・需要等)が絶えず変化する中、変化に対しAI活用を通じ、抜け漏れのない複数のシナリオ・打ち手を獲得

➡ **すべての収益機会から最善策を決定し利益最大化と安定供給の両立を目指す**



マーケティング・販売戦略の高度化

SS運営における意思決定の包括支援



- クーポン施策を最適化

➡ **ENEOS公式アプリを活用し、燃料・油外収益を拡大**

管理部門における業務効率化

グループ全体の管理部門の筋肉質化



- コーポレート共通機能の集約化・標準化・AI化を含めゼロベースで検討を推進

➡ **コストミニマムな事業運営体制を構築・ガバナンスを強化**

事業状況のレポーティング・分析の自動化

経営データの可視化と意思決定プロセスへのアシスタント



- 全社の経営状況把握に必要なデータの一元管理
- 対話型AIによる経営情報の分析や助言

➡ **経営判断を迅速化・高度化**

第4次中期経営計画(2025～2027年度)の進捗

キャッシュ・アロケーション

キャッシュ・アロケーションの進捗

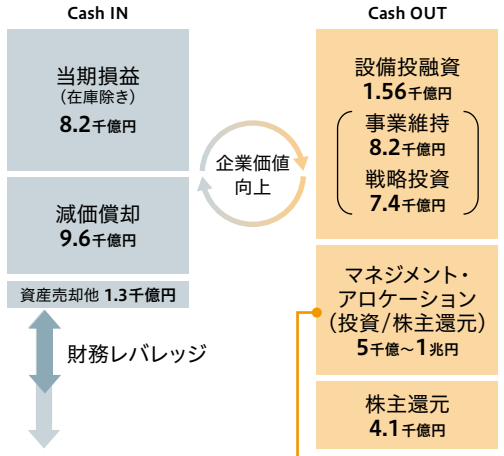
第4次中期経営計画では、3カ年で創出するキャッシュを投資、株主還元、マネジメント・アロケーションに配分する計画です。マネジメント・アロケーションを設定することで、不確実な事業環境における柔軟性を確保します。投資と株主還元を着実に実行しながら、M&Aを含む厳選した戦略投資や追加還元に対する機動的かつ戦略的な資金配分が可能です。

マネジメント・アロケーションの活用を前提とする投資審査・意思決定では、投資による利益貢献と株主還元による効果を比較・精査し、企業価値向上に資する判断をすることを重視しています。マネジメント・アロケーション枠5,000億～1兆円のうち、2026年度までに約7,000億円の投資を具体化しています。東南アジア・豪州における石油精製・販売事業M&Aや米国C4素材事業M&Aなど、成長性と戦略的意義の高い案件に資金を配分します。

株主還元については、年間30円/株から34円/株への増配を2025年度中に実施しました。加えて2026年5月に、500億円の自己株式取得を決定しました。これはマネジメント・アロケーションの活用によるものではなく、株主還元方針に基づいて総還元性向を50%以上とする考えで実施するものです。一方、同方針に照らすと、2025年度実績と2026年度計画の2カ年ベースでは、なお1,000億円程度の追加還元余地があると認識しています。業績の進捗を見極めながら、適切な時期に実施すべく手法を含めて検討していきます。

また、JX金属株式の追加売却により、当初計画を上回る資金を得ました。戦略投資の進捗や事業環境の変化も勘案し、今後、キャッシュ・アロケーション計画の見直しを検討します。

第4次中期経営計画3カ年のキャッシュ・フロー計画※1



キャッシュ・アロケーションの進捗・見込み※2

(千億円)

		2025年度(実績)	2026年度(見込み)	2025～2026年度
	事業維持・戦略投資	3.1	5.8	8.9
	マネジメント・アロケーション充当額	0.2	6.8	7.0
設備投資(決定済みM&A含む)		**3.3**	**12.5**	**15.8**
	配当※3	0.9	0.9	1.8
	1株当たり配当	34円/株	34円/株	
	自己株式取得		2026年5月公表 **0.5**	0.5
	2カ年総還元性向50%からの逆算に基づく追加還元額相当		業績進捗を踏まえ、手法を含めて今後検討 **約1.0**	約1.0
株主還元		**0.9**	**約2.4**	**3.3**

事業別設備投資の実績

(億円)

	2025年度
石油製品ほか	2,120
石油・天然ガス開発	543
機能材	143
電気	81
再生可能エネルギー	275
その他	176
合計	3,338

主なマネジメント・アロケーション充当実績

基盤・素材

(石油製品ほか)
東南アジア・豪州における
石油精製・販売事業M&A(2027年度発生見込み分)

(機能材)
米国C4素材事業M&A

低炭素

(石油製品ほか)
ハワイにおけるバイオ燃料事業

(石油・天然ガス開発)
マレーシアにおけるティガLNG液化事業

※1 第4次中期経営計画ベース(2025年5月公表)　※2 2026年5月公表ベース　※3 決議日ベース

CFOメッセージ

ROIC経営の深化を通じて 収益力と資本効率の改善を追求し、 企業価値向上を着実に進めます



ENEOSホールディングス株式会社
代表取締役 副社長執行役員 CFO
田中 聡一郎

第4次中期経営計画1年目の進捗

第4次中期経営計画の初年度である2025年度は、財務目標の達成に向けて着実な進捗がありました。在庫影響を除いた営業利益は、マージンの改善や五井火力発電所の全基運転開始、中東情勢を受けた油価上昇に伴うプラスのタイムラグ等により、 前年度比で949億円増益の4,744億円となりました。PBRは2026年3月末時点で1倍を上回り、資本市場から一定の評価をいただいているものと認識していますが、中期経営計画の着実な遂行によって実現する企業価値を踏まえれば、さらなる向上の余地は十分にあると考えています。「ポートフォリオ再編」と「筋肉質な経営体質への転換」により、ROE10%以上を達成し、資本効率向上と成長期待の醸成を通じて企業価値を高め、資本市場から適切に評価していただけるよう努めていきます。

企業価値向上に資するポートフォリオ再編と機動的かつ戦略的な資本配分

長期的な企業価値向上に向けては、コア・ノンコア事業を整理し、事業ポートフォリオ再編を着実に進めていくことが重要です。当社は、JX金属のIPOおよび株式追加売却、海運事業や遊休不動産の売却を通じて、事業のベストオーナーの視点から、ノンコア事業のダイベストメントを進めると同時に、マレーシアにおけるティガLNG液化事業への再参画、東南アジア・豪州における石油精製・販売事業や米国におけるC4素材事業のM&Aなど、中期経営計画に掲げる戦略上の重点領域である海外燃料油を中心とする基盤・素材、低炭素事業への投資を決定し、ポートフォリオ再編を着実に進めています。

また、ノンコア事業のダイベストメントは、財務基盤の強化と資本配分の柔軟性確保にもつながりました。今後は、成長投資と株主還元の双方について中長期的な企業価値向上への貢献を見極めながら、最適なバランスを追求し、機動的かつ戦略的な資本配分を実行していきます。

ROIC経営の深化による資本効率の向上と将来価値の最大化

当社では、ROIC経営をさらに深化させるため、事業単位に加え、顧客別・製品別・エリア別・関係会社別など、より細分化した単位で収益性と資本効率を把握し、事業課題の徹底した見える化を進めています。

さらに、資本効率を過度に重視することで縮小均衡に陥ることがないよう、ROICに加え、将来キャッシュ・フローに基づくNPV※1も指標として活用し、最大化に取り組んでいます。具体的には、各事業の将来価値を定量的に把握し、その価値を左右するドライバーを特定したうえで、価値向上に向けた打ち手を策定・実行するサイクルを通じて、中長期戦略の高度化

を図ります。資本効率の改善によって、事業に応じて投下資本を適正化するとともに、ROIC-WACCスプレッドの拡大を実現し、資本コストに対する付加価値の最大化を目指します。

※1 Net Present Value（正味現在価値）の略。将来の予測キャッシュ・フローを現在価値に換算し、初期投資額を控除した評価額

企業価値向上を支える実行基盤としてのFP&A組織の進化

こうした経営の実効性を高めるうえで、2025年4月に設置したFP&A※2組織は極めて重要な役割を担っています。事業活動に深く入り込み、財務情報を整理・分析することで、経営と事業部門が共通の前提に基づいて議論できる基盤を整えます。そのうえで収益の構造とそれを左右する変動要因を可視化し、浮き彫りとなった事業リスクや課題に対して、改善の方向性や具体的な打ち手を示すことで、経営判断と事業運営の高度化を支えています。足元では、CFO直轄プロジェクトとして、全社的な固定費構造の適正化に向けた抜本的な見直しを進めています。将来の収益力や資本効率向上につながるスリムで効率的な固定費構造の実現を目指し、支出の必要性や費用対効果をゼロベースで徹底的に検証することで、最小のコストで最大のキャッシュ・フローを創出する筋肉質な経営体質への転換を加速させます。今後は、こうした機能をさらに強化するため、事業部門との人材交流の一層の拡大や専門性を有する外部人材の起用に加え、AIの積極活用を進め、企業価値向上を支える経営の実行基盤として、FP&A組織をさらに進化させていきます。

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

第4次中期経営計画の財務目標と進捗

	2025年度実績	2026年度見通し※6	2027年度目標※8
ROE※3	8%	12%	10%以上
ROIC	6%	8%	6%以上
当期利益※4	2,642億円	4,000億円	3,200億円
営業利益※4	4,744億円	5,900億円	5,000億円
ネットD/Eレシオ※5	0.42倍	0.39/0.48※7倍	0.7～0.9倍

※3 在庫影響除き親会社の所有者に帰属する損益を分子として算定
※4 在庫影響除き
※5 リース負債含み・非支配株主持分除き（ハイブリッド債資本性調整後）
※6 2026年5月公表
※7 東南アジア・豪州における石油精製・販売事業M&Aの影響（2027年度計上分）を織り込んだ試算値
※8 第4次中期経営計画（2025年5月公表）

第4次中期経営計画におけるROIC推移

（単位：億円）

	2025年度実績 調整後営業利益	2025年度実績 投下資本	2025年度実績 ROIC	WACC（2025年度→2026年度※9）	中期経営計画最終年度（2027年度）目標※10 調整後営業利益	中期経営計画最終年度（2027年度）目標※10 投下資本	中期経営計画最終年度（2027年度）目標※10 ROIC	WACC
石油製品ほか P.44参照	2,186	34,976	**6%**	4%→5%	1,800	34,200	**5%**	4%
石油・天然ガス開発 P.46参照	354	4,575	**8%**	8%→8%	430	6,300	**7%**	8%
計画期間未収益化案件除き	380	3,962	**10%**		430	4,000	**11%**	
機能材 P.47参照	78	1,921	**4%**	5%→6%	150	2,100	**7%**	5%
電気 P.48参照	145	1,623	**9%**	5%→5%	150	1,700	**9%**	5%
再生可能エネルギー P.49参照	-7	4,641	**-0%**	3%→4%	90	6,000	**2%**	3%
開発中除き	79	4,083	**2%**		170	5,300	**3%**	
その他	782	7,877	**10%**	6%→7%	1,070	8,500	**13%**	6%
グループ計	3,537	55,612	**6%**	5%→5%	3,690	58,800	**6%**	5%

※9 金利上昇に伴い、2026年度見通しではWACCを引き上げ
※10 第4次中期経営計画（2025年5月公表）

CPPOメッセージ

プロジェクト管理と戦略的調達を高度化して グループの競争力を高めます



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

Capital Efficiency※を最大化する全社施策

エネルギー産業を取り巻く情勢が不確実性を増しています。当社グループが今後、海外事業を拡大する中では、グローバルな事業環境の変化を的確に捉え、各地域の特性やリスクを踏まえたプロジェクト遂行と調達が不可欠です。そこで重要なのが、投資案件の確実な価値創出と事業基盤の強靭化です。私はCPPOとして、投資規律の徹底、戦略的調達の強化、サプライチェーンの高度化を通じて、持続的な企業価値向上を目指します。

プロジェクト管理においてCapital Efficiencyを向上させるには、投資に値する案件を精確に見極める「Doing the Right Project」と、選んだ案件を確実に遂行する「Doing the Project Right」が重要です。その2軸を高度化すべく、当社グループはプロジェクトネットワークを新設しました。長である私のもと、主要な事業会社の経営企画部門・プロジェクト実行部門の責任者で構成し、プロジェクト管理にかかわる諸事項を検討・議論して施策を決定します。同ネットワークを当社グループのPMO（Project Management Office）として活用し、グローバル基準のシステムやベストプラクティスを着実に全社へ展開します。

2025年度は「Doing the Right Project」の基礎となるステージゲート制への深い理解と定着を進めました。その結果、計画段階での過大投資や不確実性の高い投資を抑制でき、投資規律の強化と資本配分の質向上につながっています。投資コストの抑制にとどまらず、より確度の高い案件へ経営資源を重点的に配分するという重要な意義を持ちます。各ゲートでの判断基準を明確化したことで、プロジェクトの初期段階からコスト、スケジュール、リスクを統合的に管理する体制の整備も進みました。

2026年度は、特に「Doing the Project Right」の観点からプロジェクト品質の向上を追求します。ゲート審査を通じて得られた知見や社内外のベストプラクティスを活用し、計画精度やリスク対策、マネジメントを底上げすることで、プロジェクトの成功確度を高めます。

※ 投入した資本をどれだけ効率的に活用しているかを測る指標

戦略的調達と調達ガバナンスの徹底

調達においては、ENEOSグループ調達ネットワークという会議体を通じて主要な事業会社間の連携を強化しています。2025年度は各社の調達プロセス、関連規程、購買実績を可視化し、調達競争力を高める基盤を構築しました。2026年度から、コスト削減率や入札率などグループ共通のKPIを設定したうえで、購買ダッシュボードを活用して主要な事業会社の実績を月次でモニタリングしています。継続的なモニタリングを通じて、優れた取り組みを各社間で共有しながら、調達コストの適正化と投資効率の改善を進めます。

サステナブル調達においては、2026年度から主要な事業会社が合同で推進する体制へと移行しました。サプライヤーへのアンケート調査を実施し、環境や人権に関する潜在リスクの把握・低減を着実に進めています。

海外事業の拡大に伴い、調達機能の果たすべき役割はさらに大きくなります。グループ全体最適の観点から調達機能を高度化し、強靭なサプライチェーンを構築します。

私はCPPOとして、プロジェクトと調達の両輪を通じて当社グループの経営戦略の実行を支え、持続的な企業価値向上に貢献していくことを約束します。

人的資本経営の推進

CHROメッセージ

「筋肉質な経営体質への転換」を人材面から追求します



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

事業環境が大きく変化する中、中長期的に企業価値を高めていくには、その担い手である「人」への投資がこれまで以上に重要です。私たちは、人材を単なる資源ではなく、成長と競争力を生み出す資本と捉えています。人件費や教育投資を、能力や専門性、健康、挑戦意欲を高める戦略的投資と位置付け、その投資により労働生産性を高め、事業成果を生み、企業価値向上へとつなげる。その好循環によって資本効率を高め、ROIC経営を人材面から支えることが、私たちの目指す人的資本経営です。これにより、第4次中期経営計画に掲げる「筋肉質な経営体質への転換」を人材面から追求します。

あるべき姿は、必要な場所に必要な人材が配置され、個々の力が最大限に発揮されている状態です。その実現に向け「究極の適所適材の実現」と「安心して誇りを持って働ける企業文化づくり」の2本柱で取り組んでいます。究極の適所適材とは、採用・育成・配置・処遇を経営・事業戦略と連動させ、会社や部門の枠を超えて全体最適の人材配置をし続けることです。将来必要となる仕事や役割と従業員の能力・経験・志向・成長可能性とのギャップを認識しながら、最適なマッチングを図ります。必要な人材の外部獲得やグループ内で活かしきれていない能力や経験、専門性を発掘し、その価値を最大限に引き出すことが重要です。個人と事業の成長を同時に実現し、中長期の企業価値向上につなげます。

2025年度および2026年度の取り組み

2025年度は、適所適材の基盤づくりとして、タレントマネジメントシステムをグループ横断で導入し、約1万名の経験・知見・スキルの可視化に着手しています。先行パイロットで各ポストの要件と従業員の保有スキルを共通基準で可視化・検証した結果、従業員にとってはキャリア形成の指針となり、会社にとっては人材発掘や配置・育成の高度化、人材ポートフォリオの解像度向上に有効であることを確認しました。

2026年度は、要員、採用、育成、配置、処遇を一体で捉え、人への投資が事業成果やROIC向上にどうつながるかを継続的に検証していきます。人員やコスト管理に加えて、どの事業領域にどのような人材をどれだけ投入することが最も大きな価値創造につながるかを見極め、人的資本投資の質を高めます。また、人的資本経営の土台として、安心して誇りを持って働ける企業文化づくりにも引き続き取り組みます。高い成果は、従業員の心身の健康と心理的・身体的な安全性、職場での率直な対話と相互のリスペクト、健全な挑戦を支える信頼関係のうえに成り立ちます。従業員が安心して能力を発揮し、学び合い、会社と従業員が互いに選び、選ばれる関係を築きます。

今後に向けて

制度や仕組みは土台として重要ですが、変革を実現する主体は一人ひとりの従業員です。会社と従業員が一丸となってこそ変革を成し遂げることができます。今日のENEOSブランドの価値は、100年以上にわたる従業員一人ひとりの努力の積み重ねによって築かれ、社会やお客様の信頼に支えられています。そうした努力と信頼は、次世代へ引き継ぐべき重要な経営資産です。ENEOSグループは、人の力を最大限に引き出し、信頼され、選ばれ続ける企業グループを目指します。今後も、人への投資の質を高め、個人と事業の成長を支えていきます。

人的資本経営の推進

ENEOSグループにおける人的資本経営

グループ経営戦略に紐付く人材戦略を徹底すべく、今日のあたり前を支え、明日のあたり前をリードする人材がイキイキと能力を発揮し、生産性を最大化している状態を目指します。人的資本経営の考え方に立脚し、実効性の高いグループガバナンスのもとで「適所適材を基本とする効果的な制度の構築」と「安心して誇りを持って働ける企業文化づくり」を2本柱とする取り組みを推進しています。

筋肉質な経営体質への転換に向けて

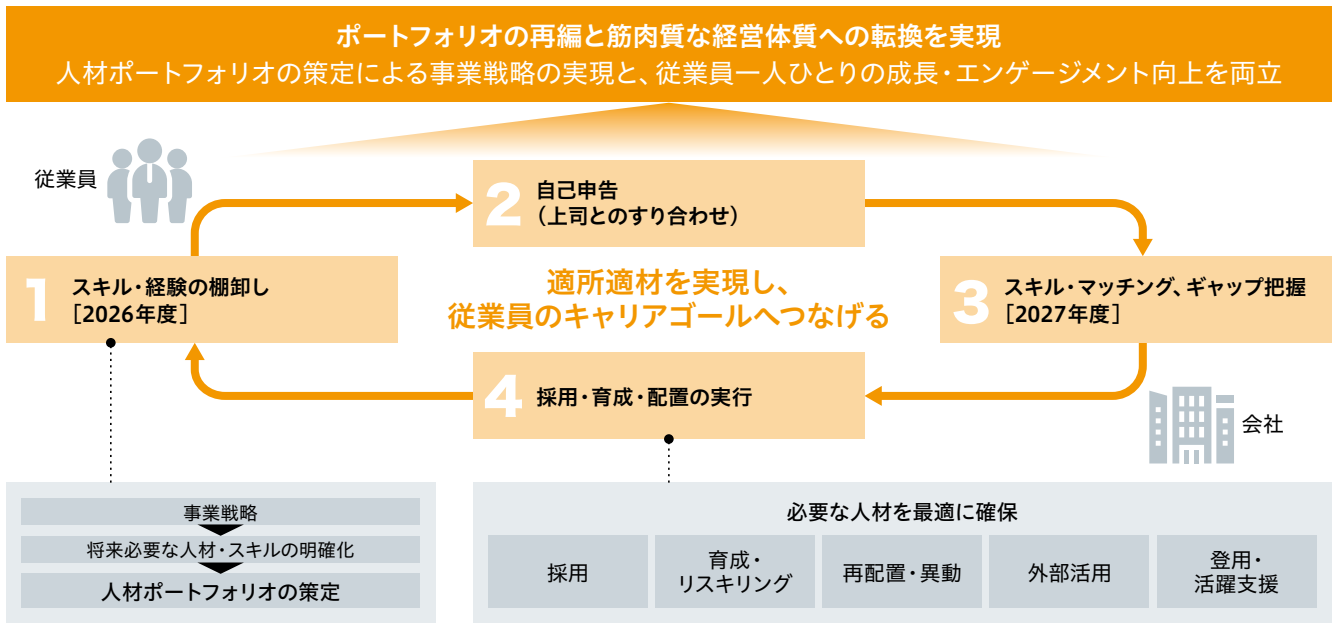
2026年度は、人材を持続的な成長と競争力を生み出す資本として捉え、人への投資が、労働生産性の向上を通じて事業成果や企業価値向上につながる好循環をつくります。人材ポートフォリオを起点に要員・採用・育成・配置・処遇を一体で捉え、優先して投資すべき領域を見極めます。併せて、人的資本経営がROIC向上にどうつながったかを継続的に検証していきます。これらにより、人材投資の成果である従業員の能力・経験・健康・挑戦意欲、事業成果等を最大化させ、人的資本経営の面から「筋肉質な経営体質への転換」を図ります。

適所適材とタレントマネジメント

事業ポートフォリオ再編や筋肉質な経営体質への転換を実現するには、事業戦略上、将来必要となる人材・スキルを明確化し、現状とのギャップを把握する人材ポートフォリオの考え方が不可欠です。その考え方に基づき、当社グループは適所適材を目指して採用・育成・配置・処遇を一体的かつ戦略的に実行しています。2025年度に「適所（職務要件）」と「適材（人材の保有する経験・知見・スキル等）」の可視化に着手し、双方のマッチングのベースとなる経験・知見・スキルを析出して体系的に整理しました。2026年度には、グループ横断のタレントマネジメントシステムを稼働させ、従業員による自身の経験・知見・スキルの申告を開始しました。併せて、会社が各ポジションに求める要件を明示することで、人材とポジションの適合度を可視化し、より納得感のある配置や効果的な育成につなげていきます。こうした取り組みにより、従業員一人ひとりが能力を最大限発揮して労働生産性を高め、働きがいを実感できる状態を目指します。

2027年度以降はタレントマネジメントシステムを、従業員が自律的に成長する仕組みとしても活用します。自身の現在地とキャリア上の目標ポジションとの関係を把握し、今後獲得すべき経験やスキルを認識してキャリアプランに活かすというものです。併せて、管理職人事制度の見直しを進めます。ポジションごとの役割や期待水準に加え、一人ひとりの実際の職務遂行力を明確にすることで、人材とポジションの適合度を高めます。こうした仕組みによって、従業員一人ひとりの成長機会を広げるとともに、事業戦略に適った人材配置を実現し、人的資本経営の実効性を一層高めます。

人材ポートフォリオに基づく人材活用の好循環（対象範囲：当社および主要な事業会社）



人的資本経営の推進

リーダー人材の選抜・育成と実効性向上

事業ポートフォリオ再編に向けて非連続な時代を乗り越えるには、次代のグループ経営を担う強いリーダーを継続的に育成、登用することが不可欠です。当社および主要な事業会社では、2024年度に経営人材を戦略的に選抜・育成する仕組みを強化し、2025年度から本格的に運用しています。

定期的な人材育成会議で候補者の選抜・育成状況を確認する中で、今後の重要課題として、グループ各社における候補者選抜の観点のすり合わせと、人材プールにおける経験・世代・ジェンダーの多様性確保を認識しました。

こうした課題への対応として、2025年度は、選抜・評価の観点についてさらなる目線合わせを図ることを目的とした研修を実施するとともに、人材育成会議において、人材プールの多様性確保について議論を行いました。併せて、グローバル対応力の強化に向けた取り組みや、グループ横断の階層別リーダー育成プログラムの整備も進め、戦略的かつ計画的にリーダーを育成する仕組みの実効性向上を図っています。

安心して誇りを持って働ける企業文化づくり

健康経営

従業員一人ひとりが能力を最大限に発揮できるよう、心身の健康を土台とした企業文化づくりを進めています。2025年度は、グループ健康経営の体制を整備し、生活習慣病予防や受動喫煙対策を推進するとともに、健康経営優良法人「ホワイト500」の認定を取得しました。併せて、エンゲージメントサーベイと健康データの相関を分析し、組織の課題を把握したうえで職場のアクションプランに反映しています。2026年度は、健康診断・ストレスチェック等の結果分析をさらに活用し、個人の健康、個人の活力、組織の活力という3つの目標に向けた投資を行い、その投資効果を確認しながら施策の実効性を高めます。ENEOSでは、健康づくりを促すポイント制度を導入しました。従業員が楽しみながら自律的に取り組むことで、組織も個人も高いパフォーマンスを発揮できる状態を目指します。

働きやすさ・働きがい

安心して誇りを持って働ける企業文化づくりのため「働きやすさ」と「働きがい」の両面から取り組みを進めています。2025年度は当社およびENEOSでは、タウンホールミーティング等を開催し、経営トップと従業員との対話の機会を設けました。従業員に対して長期ビジョン、経営戦略、人材戦略を繰り返し伝え、対話を重ねることで、企業理念や会社の目指す方向への理解と共感を深めています。

2026年度は、働きがいの向上に向けて、互いを承認し合う文化の醸成をさらに進めます。併せて、自身の気付きを周囲に伝えるフィードバック文化や、一人ひとりが組織の課題解決に向けて相手を巻き込みながら主体的に行動するフォロワーシップを強化します。これらにより、多様な人材が安心して挑戦し、それぞれの能力を最大限に発揮できる職場づくりを進めます。

つなぐ2.0

当社およびENEOSでは、安心して誇りを持って働ける企業文化づくりの一環として、健康・働きやすさ・働きがいをスコープに入れた、「つなぐ2.0」の取り組みを推進しています。定期サーベイや職場対話を通じて各職場の課題を把握し、継続的な改善につなげています。

2026年度も、建設的な双方向コミュニケーションを促す啓発活動を継続するとともに、社内の好事例の発信・共有を通じて、より良い職場づくりを進めていきます。

グループ人材戦略ガバナンス

人的資本経営をグループ全体で実効性高く推進するため、CHROを議長とするENEOSグループ人的資本経営会議を軸に、グループ共通KPIの進捗や重点施策の実行状況を定期的にモニタリングしています。

2025年度から2026年度にかけて、上述の会議体を中心に、グループ各社と議論しながら、対応策を確実に実行するPDCAサイクルの運用を強化しています。第4次中期経営計画で掲げた目標の達成に向け、主要な事業会社との連携を深め、各社の実態に応じた施策の進捗管理と改善を継続しています。

ENEOSグループ人的資本経営会議のテーマ

- グループ人材戦略進捗確認と成果の振り返り
- グループ共通の主要課題（エンゲージメント向上）に向けた施策検討

人的資本経営の推進

エンゲージメントサーベイ

当社では、組織の現状把握と人材戦略に基づく取り組みの実効性確認を目的として、エンゲージメントサーベイを継続的に実施しています。2024年度に当社および主要な事業会社で実施し、理念浸透や心理的安全性に一定の進展が見られた一方、多様な人材の活躍や適切な評価に課題が確認されました。この結果を踏まえ、2025年度は「安心して誇りを持って働ける企業文化づくり」を軸に、経営トップによる「健康経営宣言・禁煙宣言」および「DE&Iコミットメント」の発信に加え、「適切な評価」に対しては適所適材に基づく配置・育成・処遇の一体運用により、納得性の高い人事施策を進めています。

2027年度にKPIの各指標75%以上を目標とする中、2025年度のスコアは成長機会59%、働きがい64%、働きやすさ71%でした。働きやすさスコアがおおむね順調に推移する一方、成長機会・働きがいの各スコアは改善を要する状況です。成長機会については、キャリアに関する上司との対話、業績責任の明確化、称賛・認知に課題が見られます。従業員が自身の成長機会を具体的に認識できるよう、対話の質向上やタレントマネジメントシステムの活用によるキャリアパスの可視化を進めます。働きがいについては、評価への納得感、仕事を通じた達成感や承認実感が相対的に低い傾向にあります。評価・フィードバックの透明性向上や日常的な称賛を通じて、従業員が自身の成果を実感し、達成感を得られる職場づくりを進めます。

また、2025年度は、グループガバナンスの強化を目的として、一定の条件・基準を満たした関係会社へ対象を拡大し、グループワイドでサーベイを実施しました。AIを活用した分析の結果、会社ごとに課題構造の違いが確認されたことから、各社・各職場の実態に応じた対話と改善アクションを進めています。2026年度は、職場での対話や改善に向けた討議を継続し、数値結果の背景にある職場の実態やコミュニケーションのあり方を、より高い解像度で把握します。各職場が課題を自分事として捉え、解決策を実行・検証することで、第4次中期経営計画の目標達成に向けた改善を進めます。

AIの活用

AIがスコア改善に有効な項目を特定 → 客観的・論理的に仮説を構築

分析実施者によるバイアス、見落としなどを排除

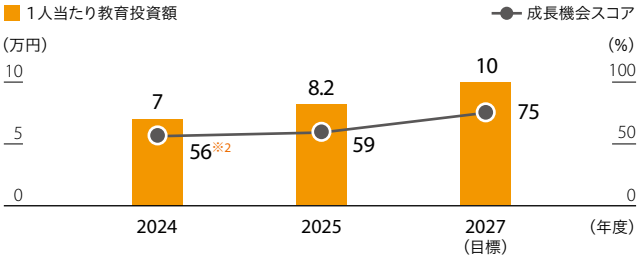
AIを活用した分析結果と施策への示唆

	分析結果	施策への示唆
全社	「理念・行動基準」は働きやすさ、働きがい、成長機会の3つのスコアいずれかに対し直接的・間接的に影響を与える	「理念・行動基準」はグループ全体で注力すべき項目で、さらなる浸透が必要
各社別	上述の3つのスコア改善に影響を与える項目は各社で異なる	個社ごとに課題とする項目を設定する必要がある
その他	ENEOSホールディングス、ENEOS、ENEOSマテリアルは傾向が近く因果関係も明確だが、ENEOS Xplora、ENEOS Power、ENEOSリニューアブル・エナジーは異なる傾向を示す	個社ごとに、さらに属性別に課題項目を設定する必要がある

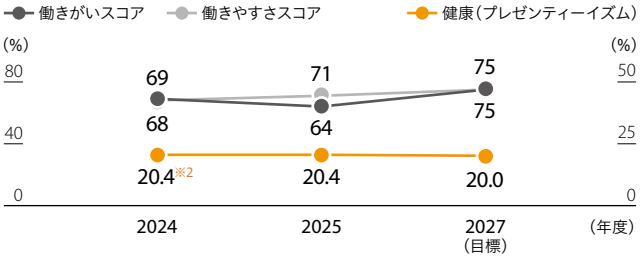
人材戦略のKPI

エンゲージメントサーベイの成長機会・働きがい・働きやすさ各スコア、1人当たり教育投資額、プレゼンティーイズム※1の5項目をKPIに掲げ、その進捗を継続的にモニタリングしています。

適所適材



企業文化づくり



(注)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(ENEOS、ENEOS Xplora、ENEOSマテリアル、ENEOS Power、ENEOSリニューアブル・エナジー)
※1 心身の不調を抱えながらも欠勤をせずに就業し、生産性が低下している状態(労働生産性の損失割合)
※2 ENEOSホールディングスおよびENEOSの実績

→ENEOSグループ人的資本経営の詳細は当社ウェブサイト参照

WEB 人的資本経営の推進
https://www.hd.eneos.co.jp/about/human_capital/

人的資本経営の推進
従業員座談会

理念の浸透と実践
一人ひとりが「今日のあたり前」を支え、未来を紡ぐ

ENEOSグループは、競争力の源泉である人材が高い生産性を持って能力を発揮できるよう、「安心して誇りを持って働ける企業文化づくり」を進めています。従業員が働きがいを感じる土台として重要なのが、企業理念への共感です。理念が現場でどのように受け止められ、実践されているのか。主要な事業会社で働く5名の従業員が、思いを語り合いました。

グループ理念と
グループ理念の実現に向けた決意への認識

四方路　理念実現に向けた決意のメッセージは明確でわかりやすく、会社としての強い意思も伝わってきます。一方で、一人ひとりがそれを自分の行動に落とし込むには、もう1段階の工夫が必要だとも感じます。製油所のように業務が理念と直結しやすい部署は腹落ちしやすいけれど、そうでない部署もありますから。

齋藤　私のいる原油生産の現場は、まさに「今日のあたり前」を支える仕事です。さらに今後は「明日のあたり前」をどうリードしていくかが問われていると感じます。新エネルギーの開発には多くの検討事項があって、時間もコストもかかりますが、当社の方針も業界の判断軸も、低炭素という方向で定まってきた実感があります。

今井　ENEOSマテリアルの一員としてENEOSグループに加わり、「今日のあたり前を支える」という言葉の重みを実感しています。特に、中東情勢を受けて原料供給の先行きが不透明になった局面では、お客様にどう安心していただくのかが本当に試されたと感じました。そうした中で、さまざまな部署が一丸となって機動的に動けたのは、ENEOSブランドの一翼を担う者として、供給責任を強く意識していたからだと思います。

高橋　キャリア入社して印象的だったのは、ENEOSグループでは理念を掲げるだけでなく、具体的な行動まで示す情報発信があることです。業務に追われる中でも、自分の仕事の社会的意義に意識を向けることができます。電力市場でもENEOSのネームバリューは非常に強く、多くのお客様が「インフラは信

ENEOSホールディングス株式会社／ENEOS株式会社
プロジェクトサービス部（合同部）
四方路 直樹

ENEOS Power株式会社
販売総括部
高橋 弥代

ENEOS Xplora株式会社
第3事業本部
齋藤 彩子

株式会社ENEOSマテリアル
営業企画部
今井 祐介

ENEOS株式会社
川崎製油所
吉屋 友紀



人的資本経営の推進
従業員座談会

頼できる会社に任せたい」と、ENEOS Powerを選んでくださっています。生活インフラを担えることに誇りを感じています。

吉屋　立場は違っても、根っこにあるのは同じ「安定供給」ですね。

理念の社内浸透や企業文化・風土改革に関する実感

高橋　入社して5年になりますが、安心して働ける環境の整備は着実に進んできたと感じます。経営層からのメッセージ発信、上司との1on1ミーティング、コンプライアンスの徹底など、仕事の基盤をしっかり整えようとする会社の意思が伝わってきます。ボトムアップで現場の意見を上げやすく、上司もそれを受け止めて建設的に議論してくれる。コミュニケーションの質が上がったと感じます。



四方路　マネジメントも、明らかに変わってきている部分があると思います。緊急時のリーダーシップは別として、平時においては一律に指示するよりも「相手に寄り添い、力を引き出す」アプローチを取る人が増えてきました。私自身もコーチング研修を受け、相手の考えや能力をどう引き出すかを実践的に学びました。

齋藤　パフォーマンス・インプルーブメント・プランは、海外ではPIPと呼ばれ、一般的な考え方です。労働に対する考え方は、個人によっても国によってもさまざまですから。例えば、ある国では「作業が終わるまで働く」という考え方は通用せず、「なぜ残業しなければならないのか。私たちが定時で終えられるように、あなた方が仕事を配分すべきでしょう」と捉えられることもあります。私自身、それも1つの考え方だと気付かされ、目からうろこが落ちる思いでした。

四方路　まさに多様性との向き合い方ですね。私は、多様性の受容はゴールではなくスタートであり、受け入れたうえでどう活かすかが重要だと考えています。製油所での経験で言えば、安全・安定操業が第一だからこそ、理念にある「挑戦」に具体的なイメージを持ちにくい人もいます。そこで私たちは、「挑戦」を「改善」と言い換えて、身近なものにしようとしました。小さなアイデアにも予算をつけ、改善を進める仕組みを導入した結果、自分たちの発信で現状を変えられるという実感が生まれ、提案が次々に出る好循環につながりました。精神論ではなく、結果のフィードバックが人と組織を動かすのだと実感しました。

吉屋　川崎製油所では当初、「つなぐプロジェクト」や「安心サン」といった風土づくりの施策に対して、「製油所にはあまり関係ないのでは」という空気があり、エンゲージメント調査にも



戸惑う声がありました。しかし、こうした取り組みが継続される中で徐々に定着し、今では何でも言いやすい職場が増えたと感じています。上司ともチャットなどで気軽にやり取りできるようになり、コミュニケーションのあり方も大きく変わりました。男性の育児休業も、今では取得しない人のほうが少数派です。休暇取得時には周囲が自然にバックアップし合う文化も生まれ、誰もが安心して働ける職場風土が着実に根付いてきていると感じています。

齋藤　ワークライフバランスが整うことは、心身の健康にもつながります。ENEOS Xploraでは、勤務時間や働く場所の自由度が高く、とても助かっています。子どもの送迎があっても、仕事をしっかり進められています。

今井　時間の使い方は大切だと思います。営業企画では2025年からAI活用を本格化し、データ集計や資料作成の時間を大

人的資本経営の推進
従業員座談会

幅に短縮しました。その結果、毎日の販売会議も、結果報告に終始するのではなく、その資料をもとに議論できるようになりました。ただ、ゴールはそこではないと思っています。本当にやりたいのは、時短や効率化の先で、本質的な課題に気付き、日々打ち手を講じていくことです。AI活用で生まれた時間をより深い議論に充て、PDCAを毎年より良くしていきたいと考えています。



高橋　ENEOS Powerの販売部では最近、組織風土をテーマにしたワーキンググループが立ち上がりました。各チームが課題を持ち寄り、組織をより良くするための取り組みを議論しています。キャリア入社者が多い職場なので、社内の規程などをしっかり学ぶ機会をつくる一方で、キャリア入社者が新卒の若手社員に業界知識を伝える場面もあります。そうやって、汎用的な知見を共有資産として蓄積していこうという改善が進んでいます。

齋藤　お互いの違いを理解して活かし合う。アブダビで人事を担当していた時に、私もその大切さを実感しました。課題を抱えるメンバーに対しても、「こうして」とただ従わせるのではなく、「どうしたいのか」「どうすれば解決できそうか」と対話するようにしました。理念や規程の理解を出発点に一から話し合い、互いのギャップを少しずつ埋めていきました。そうして、本人が立てた改善計画を皆でサポートした結果、良い方向に変わりました。パフォーマンスも上がり、周囲がカバーに割いていた負荷も減って、効率化やコスト面でもプラスがありました。命令ではなく、本人の納得から始めることが成果につながるのだと思います。先ほどお話ししたPIPの成功例です。





今井　まさに、相手の力を引き出すマネジメントですね。素晴らしい事例だと思います。

今後の会社像をどう描き、自らどう貢献するか

高橋　電力市場には今、本当に多くのサービスメニューやオプションがあり、それだけ多様なニーズが存在しています。私はマーケティング担当として、お客様の声にしっかり耳を傾け、そのニーズを事業化へと結び付ける役割を果たしていきたいと思います。安定供給を大前提に「ENEOSでんきだからこそ、こんなこともできる」という価値を提供し続けたいですね。

齋藤　私は今、担当しているLNG×CCUSプロジェクト※を、未来のエネルギー供給を支える柱へと育てていきたいと考えています。従来のあたり前のうえに、未来のあたり前を重ねていく挑戦です。社内外の多様な仲間と支え合いながら、これからの安定供給をリードしていきたいです。

※天然ガスとともに産出されるCO_2を分離・回収し、近隣の減退ガス田に圧入・貯留する、天然ガス増産とCCUSを組み合わせた低炭素型プロジェクト

今井　中東情勢を経て、「今日のあたり前」を守り続けることの重みを改めて実感しました。私たちの使命感やブランドを次の世代へ確かに引き継ぎながら、新しいビジネスや仕事の進め方、最適解をともに考えていきたいです。日本の化学業界も大きな変革期にある今、既存の枠にとらわれず、他部署や他社との新たな連携を通じて、付加価値の高い企画に挑んでいきたいです。



吉屋　安定操業という当たり前をやり続ける「凡事徹底」と、継続することの価値を後輩たちに確実に伝えていきたいと考えています。私たちの仕事は目立つものではありませんが、日々の積み重ねが安全・安定操業と製品の安定供給を支えています。その誇りを一人ひとりが持てる組織にしたい。その価値を伝え続けることが私の使命であり、その先に理念の実現があると信じています。

四方路　社歴の長い人間として、技術伝承は大切なテーマの1つだと感じています。自分の経験を、現在の理念や価値観に照らしてチューニングし、次の世代に手渡していくことが大切だと思っています。後輩たちが自信を持って挑戦できるよう、実際の現場で一緒に考え、伴走していきたいですね。



カーボンニュートラル基本計画2025年度版

CTOメッセージ

技術を価値創出へとつなぎ、グループ全体の事業戦略推進に貢献します



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

2017年の経営統合によって現在のENEOSグループの母体が発足した際、私たちは研究ポートフォリオを見直し、既存事業向けと新規事業向けの研究比率を7:3としました。その後、世界的なカーボンニュートラルの潮流に対応し、その比率を3:7へと逆転させました。そのように、環境変化にフレキシブルに対応できる研究員を持つことが私たちの強みです。当時は「そこまで極端にシフトして、この先また世の中の振り子が逆に振れたらどうするのか」という議論もありました。しかし、逆に振れることは、事業面・技術面のいずれにおいても得意分野への回帰を意味することから、問題ないと結論付けました。果たしてその後、各地での紛争やエネルギー安全保障への関心の高まりを背景に、世界の潮流は逆回転しました。当社グループが積み上げてきた技術や知見の価値が、改めて発揮される局面でもあります。

2025年には、グループ横断的に技術の棚卸しを行い、「Operation & Maintenanceの高度化」「予測・最適化」「流動解析・シミュレーション」「Materials Informatics(MI)」「触媒」を、強みを有する5つの分野と設定しました。まさに私たちの持ち場である、エネルギーと素材の分野で活きる技術です。

MIにおいてはPreferred Networks社との協業でAIシミュレーションツール「Matlantis™」を開発し、素材や触媒の開発に活用しています。これは自社内にとどめるべきものではないとの考えからSaaS事業として公開し、化学、自動車、半導体など、さまざまな産業の企業に利用されています。ほかにも、電力事業に不可欠なエネルギーマネジメントシステム「hammock®」を自社開発し、活用しています。

このように、私たちは早い時期からデジタル技術の内製化を志向してきました。現在は、研究所から独立したAIイノベーション部が、社内業務の効率化を含めあらゆる場面でAI活用を推進しています。化学・物理など専門領域の知識と、内製化したAI活用・システム開発の能力を融合したこと、かつ社内にデータと課題を持ち、それらの解決を通じて技術を蓄積したことが、当社グループの大きな強みです。

石油精製においても、市販の触媒では十分に対応できない高度な運転を実現するために、自社開発触媒を活用しているケースがあります。また、地政学リスクが高まる局面では、備蓄原油を含む多様な原油を使いこなす技術が供給安定化にも貢献し、東南アジア・豪州などへ事業領域を広げる中で、私たちの技術の活きる場面が増えてきています。

カーボンニュートラルの潮流はスローダウンしたとはいえ、止まったわけではありません。当社グループは引き続き着実に取り組みます。例えば、一般向けに先立ち、国内主要モータースポーツ向けにバイオエタノール混合ガソリンを供給しています。SAFの供給に向けた準備も進めています。また、石油を燃やさない使い方として、アスファルトの研究にも力を入れています。

過去わずか5年で振り子が大きく振れたように、この先も予断を許しません。私たちは複数のシナリオを描き、世界の潮流が変わるとすればどう変わり、その兆候は何に現れるのかを常に考えています。開発投資は厳選しつつも、将来の競争力の源泉となる技術の準備を止めることはありません。環境変化に柔軟に対応できる技術ポートフォリオを維持し、エネルギーと素材の未来を支える技術基盤を磨き続けます。

カーボンニュートラル基本計画2025年度版の策定

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

新たな基本計画については、2024年度に発足したカーボンニュートラル推進委員会（委員長：CTO）で議論を重ねてきました。脱炭素をめぐる動向が不確実性を増す中で、3つの社会シナリオを設定するとともに、カーボンニュートラル指針を改定しました。当社グループの温室効果ガス排出削減に向けては、削減目標を日本のNDC※に整合させて取り組みを進めます。社会の温室効果ガス排出削減への貢献に向けては、社会の要請に応えるエネルギー・素材のトランジションに関するロードマップ等を作成しました。トランジションに必要なエネルギー・素材の供給を引き続きリードしていきます。

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

→詳細は当社ウェブサイト参照

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

ENEOSグループの想定する社会シナリオ

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

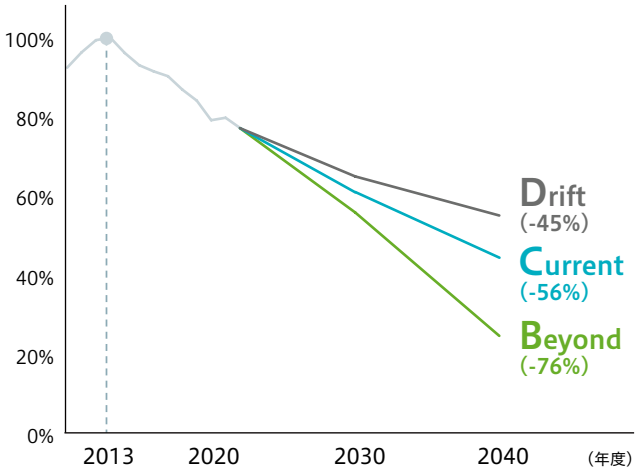
※4 1850～1900年を基準とした2100年までの平均気温の上昇幅　※5 2020年の排出量を基準

シナリオ分析

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

※1 Stated Policies シナリオ（現在公表されている各国の政策を反映したシナリオ）
※2 Announced Pledges シナリオ（各国の意欲的な目標が達成されると仮定したシナリオ）
※3 Net Zero Emissions by 2050 シナリオ（2050年に世界でネットゼロを達成するシナリオ）

国内の温室効果ガス排出量（2013年度基準）



リスクと機会

当社グループは、全社的リスクマネジメント（ERM）（P.73参照）を導入しています。ERMのプロセスから、気候変動対応を経営上の重要なリスクであり、かつ機会であると認識し、下表の項目を特定しています。 移行リスクのうち、 カーボンニュートラル達成のために要するコストの増加についてはCO_2排出削減目標、石油需要減については当社の想定する社会シナリオの範囲で試算しています。物理リスクは、ストレスケースとしてIPCC RCP8.5シナリオ※1に基づいて試算しています。ただし多くの潜在的リスク・不確実な要素・仮定を含んでおり、実際には重要な要素の変動によって大きく異なる可能性があります。

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

特定したリスク・機会の時間軸ごとの財務影響

項目名		財務影響			
		短期（2027年）	中期（2030年）	長期（2040年）	評価方法
移行リスク	●カーボンニュートラル達成のために要するコストの増加	影響は限定的	約270億円／年	約2,600億円／年	2030年の目標削減量600万t、2040年の目標削減量1,500万t全量に時期に応じた内部炭素価格を掛けた場合のコストの増加額
	●エネルギートランジションの進展による石油需要減 ●環境意識の高まりによる石油需要減	影響は限定的	約200億円／年減少	約800億円／年減少	国内石油需要について2023年比で2030年に約1割減、2040年に4割減を見込んだ場合の営業利益減少額（2023年度の営業利益をベースに算出）
	●石油上流資産の座礁化	リスクは限定的			保有する石油上流資産の埋蔵量を、現行生産量で割り戻した可採年数から推定
物理リスク	●異常気象（大型台風等）と海面水位の上昇による極端な風水害の発生、過酷度の増加	1～2億円／年			IPCC RCP8.5シナリオを参照し、国内に保有する製油所等31カ所の設備・資産を対象に、WRI Aqueduct※2等を用いて被害総額（営業利益減少額）を試算 ※2 世界資源研究所（World Resources Institute）が開発した水リスク評価ツール
	●温暖化に伴う海面上昇	リスクは限定的			Aqueductが予測する2040年時点の日本近海における海面上昇量（約0.2m）から推定
機会	●脱炭素（再生可能エネルギー、水素、カーボンニュートラル燃料等）に対する需要増加	～100億円／年	～300億円／年	～1,800億円／年	脱炭素・循環型社会の進展に伴い、再生可能エネルギー、水素、カーボンニュートラル燃料等に対する需要の増加が見込まれ、推定される市場規模と当社シェア、営業利益率について一定の仮定を置いて試算した営業利益
	●低炭素（LNG、バイオ燃料、グリーン素材等）に対する需要増加	～500億円／年	～1,200億円／年	～2,200億円／年	カーボンニュートラルに向けた移行期におけるエネルギーとして、LNG、バイオ燃料等に対する需要の増加が見込まれ、推定される市場規模と当社シェア、営業利益率について一定の仮定を置いて試算した営業利益

（注）2025年5月作成。経済を取り巻く諸条件の変動や中長期事業戦略の策定に合わせ、適宜見直す予定
移行リスク／カーボンニュートラル達成のために要するコストの増加の財務影響は、2025年10月に見直しました

カーボンニュートラル基本計画2025年度版

当社の温室効果ガス排出削減（Scope1＋2）	ENEOSグループは、国や社会とともに温室効果ガスの排出削減を推進し、2040年度を目途に政府目標73%削減および2050年度までの当社排出分のカーボンニュートラル実現に挑戦します。

当社の温室効果ガス排出削減に向けた取り組みの進捗※1

取り組み方針	ENEOSグループの施策	2025年度の進捗・活動事例
温室効果ガスの排出削減	● （需要に応じた）適正な原油処理 ● 製造・事業の排出削減（省エネ・燃料転換・再生可能エネルギー利用等） ● カーボンクレジット等※2の活用	● 製油所の効率化等により、2025年度のScope1,2排出量は24.6百万t（速報値）となり、前年度（24.7百万t）と同水準
CO_2の人為的固定化による削減	● CCS（CO_2の回収・貯留）（CCSを活用したBECCS※3・DACCS※4等の新規手法を含む）	● JOGMECの令和7年度「先進的CCS事業に係る設計作業等」において当社グループプロジェクトの2件（九州西部沖プロジェクト、マレー半島沖北部プロジェクト）を推進
CO_2の自然吸収増加	● 森林吸収等※5によるカーボンクレジット創出	● 岩手県一関市、島根県・島根県森林組合連合会・（一社）島根県森林協会・（公社）島根県林業公社と連携協定、大分県と売買協定を締結

※1 削減・吸収除去双方の取り組みを含む。吸収除去はバリューチェーン外の緩和活動として実施。クレジット創出を通じて自社排出のオフセットにも適用　※2 非化石証書等を含む　※3 バイオマス発電時に排出されたCO_2の回収・貯留　※4 大気からのCO_2の直接回収・貯留
※5 植林・森林管理に加え、ブルーカーボン・水田メタン抑制等の自然吸収・排出削減手法を含む

2050年度カーボンニュートラル実現に向けて

当社グループは、自社の温室効果ガス排出量を2040年度に2013年度比73%削減、2050年度にカーボンニュートラルを目指します。この目標は日本政府の目標とも合致します。

2025年度の排出量は24.6百万t（速報値）でした。製油所での省エネ施策や効率改善による減少があった一方、装置稼働率の上昇による増加もあり、排出量は前年度とほぼ同水準となりました。

温室効果ガス排出量（Scope1＋2）の推移※1

（年度 単位：百万t）

2013※2	2021	2022	2023	2024	2025
34	23	28	25	25	25

※1 2021年度までは地球温暖化対策の推進に関する法律（温対法）、2022年度からはGX-ETS基準に基づき算定
※2 温室効果ガス排出量目標の基準年

中長期目標

	2030年度	2040年度
ENEOSグループの温室効果ガス 排出量目標※3（Scope1+2） カッコ内は基準年対比	1,900～2,100万t以下（-38～46%）	1,000万t以下（-73%）
メタン排出量※4（石油開発部門）	300t未満	±0

各施策の削減量目安

製造・事業における温室効果ガスの排出削減（省エネ・燃料転換・再生可能エネルギー利用等）	-50～100万t	-50～200万t
CO_2の人為的固定化による削減※5（CCSの推進）	—	-150～500万t
CO_2の自然吸収増加※5（森林吸収、ブルーカーボン等）	-100～200万t	-200～600万t

※3 基準年温室効果ガス排出量（2013年度）：34百万t
※4 メタン排出量（2021年度）：1,600t
※5 2040年度目標値は政策・法令や技術進展等の外部環境が十分に整備され、大規模な事業化が可能となった場合を想定

社会の温室効果ガス排出削減への貢献（Scope3・削減貢献）	ENEOSグループは、2050年度カーボンニュートラル実現に向けて、社会における温室効果ガス排出削減の要請に応えるため、トランジションに必要となるエネルギー・素材の供給をリードします。

社会の温室効果ガス排出削減への貢献に向けた取り組みの進捗

取り組み方針	ENEOSグループの施策	2025年度の進捗・活動事例
エネルギー・素材のトランジション	● 化石燃料・製品の低炭素化（LNG・削減貢献商品） ● 再生可能エネルギーの拡大（電源開発・需給調整） ● バイオマス等資源の利活用（バイオ燃料・グリーン素材） ● 化石燃料の脱炭素化（CCS・CDR※1） ● 水素の利活用（水素・合成燃料※2）	● 2025年度の削減貢献量（素材）は217万tCO_2-eとなり、目標（150万tCO_2-e）を達成 ● 計14カ所の陸上風力・太陽光発電所が運転開始 ● スーパー耐久・全日本スーパーフォーミュラ選手権へエタノール混合ガソリンを供給開始 ● JOGMECの令和7年度「先進的CCS事業に係る設計作業等」において当社グループの2プロジェクトを推進 ● 「持続可能燃料閣僚会議」および「水素閣僚会議」で合成燃料バスを運行
サーキュラーエコノミーの推進	● 資源循環の活用、省資源化、クリーンエネルギー供給、環境貢献の価値化	● 鹿島コンビナートにおいて年間2万tの処理能力を備えたケミカルリサイクル設備を竣工 ● ソニー（株）向けにバイオナフサ由来のパラキシレンを供給

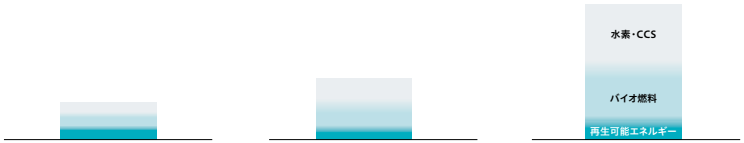
※1 CO_2の除去　※2 バイオ由来を含む

社会の要請に応じたトランジションおよびサーキュラーエコノミーの推進

当社グループは、2050年度にScope3を含むカーボンニュートラルを目指しています。一方、想定するシナリオ（P.35参照）には多くの不確実性があります。どのような未来が訪れてもエネルギー・素材を安定供給できるよう、トランジションを柔軟に推進します。社会の要請に応じ、かつ国や社会と歩調を合わせながら、化石燃料・製品の低炭素化、再生可能エネルギーの拡大、バイオマスや水素の利活用、CCSやCO_2の除去（CDR）による化石燃料の脱炭素化等を進めます。また、循環型社会の実現に向けてサーキュラーエコノミーの取り組みにも注力します。

中長期目標

			2030年度	2035年度	2040年度
エネルギー・素材のトランジション	エネルギー	供給エネルギーのCI※1・2（Scope1+2+3、2020年度基準）	-5～8%	-10～15%	-20～50%
		削減貢献量※3（エネルギー）	400～700万t-CO_2e	700～1,000万t-CO_2e	1,500万t-CO_2e～
	素材	削減貢献量※3（素材）	200万t-CO_2e	300万t-CO_2e	350万t-CO_2e
サーキュラーエコノミーの推進		グリーンケミカル比率※4	3～5%	～20%	～35%
		グリーン潤滑油生産量	～10万kL		～20万kL



※1 供給エネルギーのCI（エネルギー供給量（MJ）当たりのCO_2排出量（g）の指標）については、今後SSBJ（サステナビリティ基準委員会）気候変動関連基準の適用を考慮のうえ、必要に応じて変更
※2 CIに含まれる項目は、燃料油、カーボンニュートラル燃料（バイオ燃料・合成燃料）、水素、電力（LNG火力・再エネ電力）、CCS（自社製造プロセスへの導入・エネルギー供給先への導入等）、カーボンオフセット等
※3 削減貢献量は、GXリーグの指針に基づき経済産業省の分野別技術ロードマップに整合する排出削減施策を対象に推算。エネルギーはストックベース、素材はフローベース
※4 ナフサクラッカー由来の製品生産量に対するグリーンケミカルの製品比率

カーボンニュートラル基本計画2025年度版

サーキュラーエコノミーの推進

社会が、大量消費型のリニアエコノミー※5から資源循環型のサーキュラーエコノミーへと移行しつつあります。3Rから一歩進み、製品設計段階からの配慮、メンテナンスによる製品寿命の延長、リースやシェアリングによる利用効率の向上等も重視されています。また、近年は中東情勢の緊迫化を背景に、エネルギーの安定供給や資源調達リスクへの関心が一層高まっています。こうした環境下において、サーキュラーエコノミーの取り組みは、カーボンニュートラル社会の実現への貢献に加え、エネルギー安全保障の観点からも重要性を増しています。

当社グループは、循環型社会実現に向けて3つの行動指針を定め、それら指針のもとに取り組み領域を特定しています。素材・サービス分野において、原料の非化石資源化やシェアリングビジネスを通じてサーキュラーエコノミーを推進します。

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

循環型社会実現に向けたENEOSグループの行動指針

- **限りある資源を守る**
  従来型資源に依存しない素材づくりや
  省資源化への要請の高まりに対応
- **環境への負荷を減らす**
  廃棄物の利活用およびサプライチェーン全体の
  CO_2排出削減に向け国・社会との連携を推進
- **社会変化を機会と捉える**
  消費者の行動変容や**環境貢献の価値化**に伴う
  社会ニーズをとらえた製品・サービス・価値の提供

カーボンニュートラル実現に向けた協業

当社の温室効果ガス排出削減
森と農地を活かしてクレジットを創出

当社グループは、2050年度カーボンニュートラルの実現に向け、森林によるCO_2吸収や農地でのメタン排出削減に取り組んでいます。森林分野では、全国の森林管理者・所有者と連携し、適切に管理した森林によるCO_2吸収量をカーボンクレジットとして創出・活用します。自社排出量のオフセットと同時に、地域の森林整備・管理を長期的に支える仕組みをつくっていきます。この活動により、水源や生物多様性の保全、土砂災害の防止などにも貢献します。また農業分野では、ENEOSが(株)フェイガーと連携し、水田の中干し期間延長に伴うメタン排出削減を通じた農業由来クレジットの創出に取り組み、持続可能な農業の両立を目指します。これらの活動に伴う削減・吸収量は、所定の審査を経てJ-クレジットとして認証されます。

当社のカーボンニュートラル戦略部が中心となり、排出量の削減を前提に、森林や農地の力を活かしてカーボンニュートラル社会の実現に向けた選択肢を広げます。



中干し期間延長予定の水田

社会の温室効果ガス排出削減への貢献
モータースポーツへバイオエタノール混合燃料を活用

ENEOSは2025シーズンから、ENEOSスーパー耐久シリーズST-Qクラスへエタノール20%混合ガソリン「E20」を提供しています。その取り組みが高く評価され、2025-2026日本カー・オブ・ザ・イヤー「実行委員会特別賞」を受賞しました。2026シーズンには、SUPER GT GT500クラスおよび全日本スーパーフォーミュラ選手権(SUPER FORMULA)へエタノール10%混合ガソリン「E10」の提供を開始しました。SUPER FORMULA向けにおいては、福島県大熊町の次世代グリーンCO_2燃料技術研究組合(raBit)が生産した国産セルロースエタノールを使用し、社会実装に向けた第一歩を踏み出しました。

新燃料の総称を、社内公募した商品名「ENEOS EARTH ONE」としてブランディングし、ドラム缶も新たにデザインしました。これにより、当社グループは今後、カーボンニュートラルに資する次世代バイオエタノール燃料の認知度向上および取り組みの加速を図ります。



「ENEOS EARTH ONE」新ドラム缶

Chapter 3

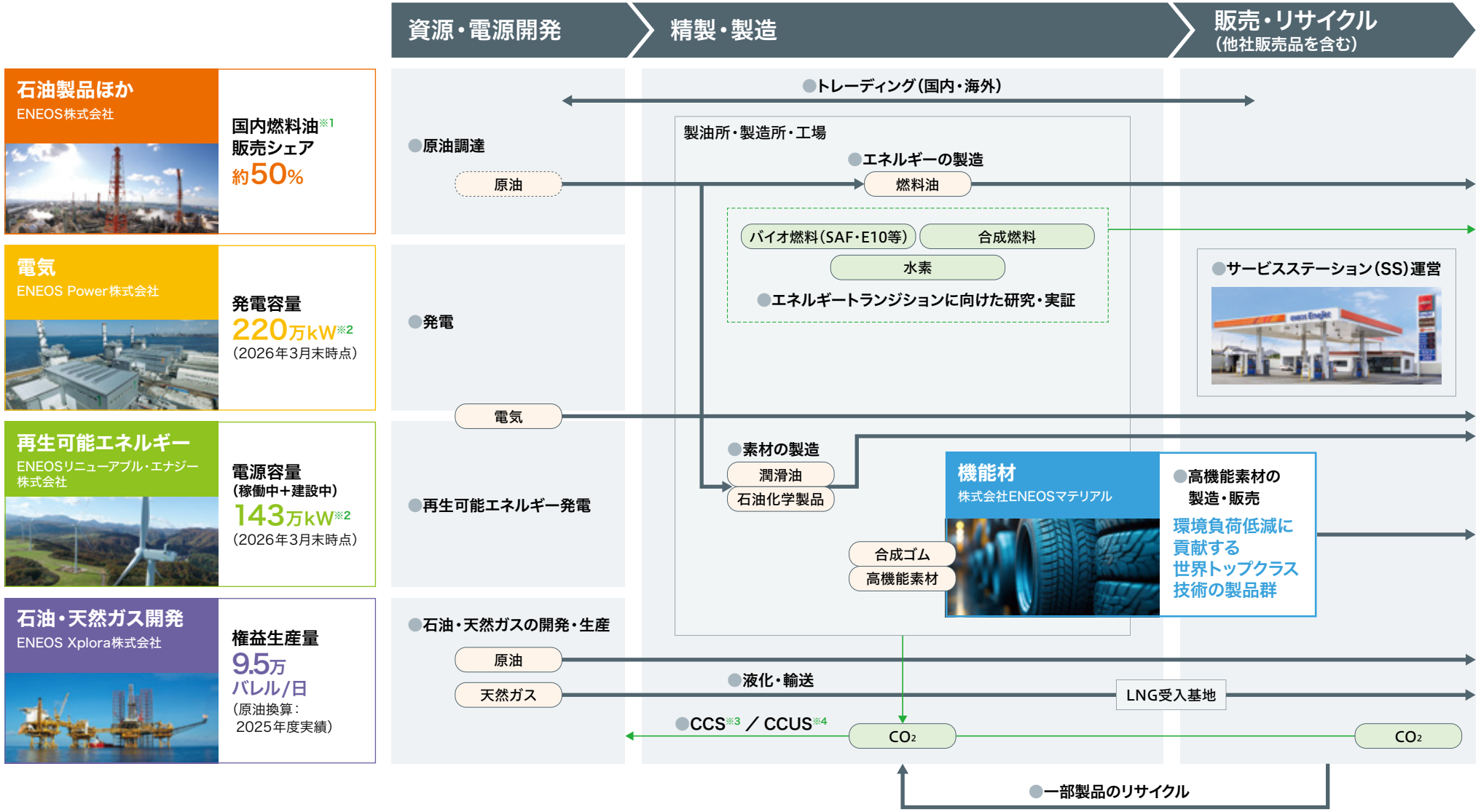
事業戦略

事業の全体像 …… 41
事業別戦略 …… 44
石油製品ほか …… 44
石油・天然ガス開発 …… 46
機能材 …… 47
電気 …… 48
再生可能エネルギー …… 49



事業の全体像 ｜ バリューチェーン

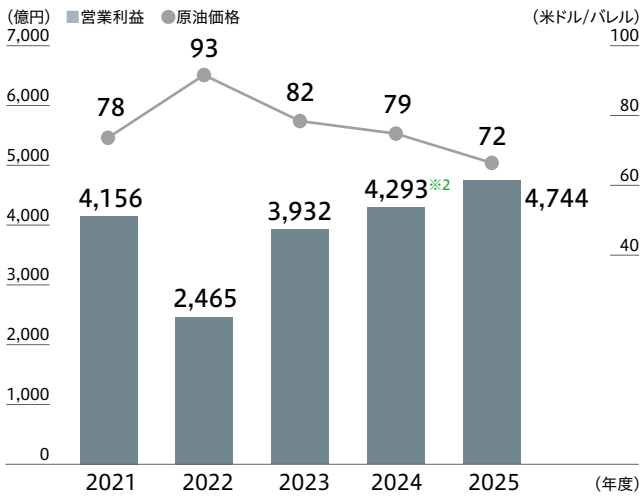
社会ニーズに応える多様なエネルギー・素材の安定供給とともに、エネルギートランジションを支える幅広い選択肢を提供



※1 ガソリン、灯油、軽油、A重油の合計　※2 ENEOSグループの持分容量ベース　※3 Carbon dioxide Capture and Storage：CO_2の回収・貯留　※4 Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage：CO_2の回収・有効利用・貯留

事業の全体像 ｜ 2025年度事業別業績

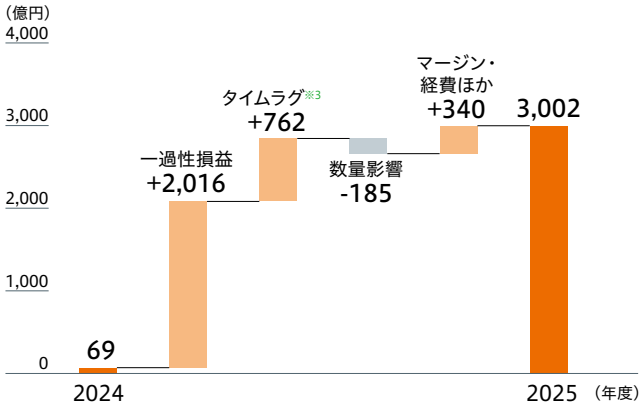
営業利益推移※1



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

石油製品ほか

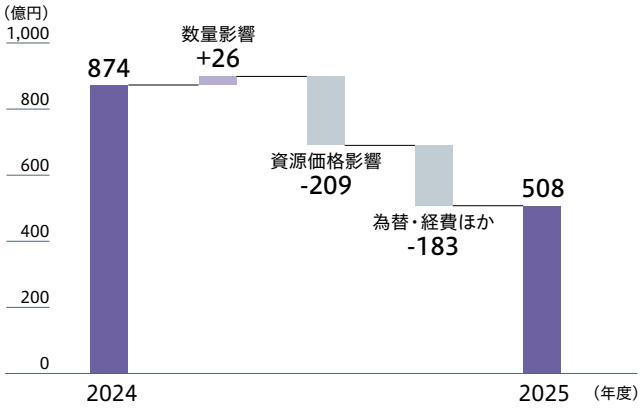
2025年度 在庫影響除き営業利益 増減



※3 タイムラグには中東影響による期ずれを含む

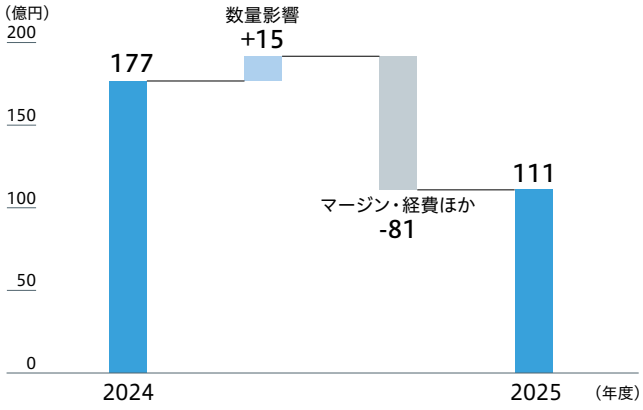
石油・天然ガス開発

2025年度 営業利益 増減



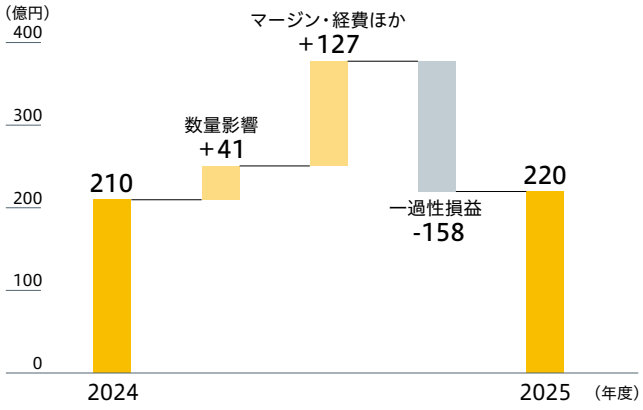
機能材

2025年度 営業利益 増減



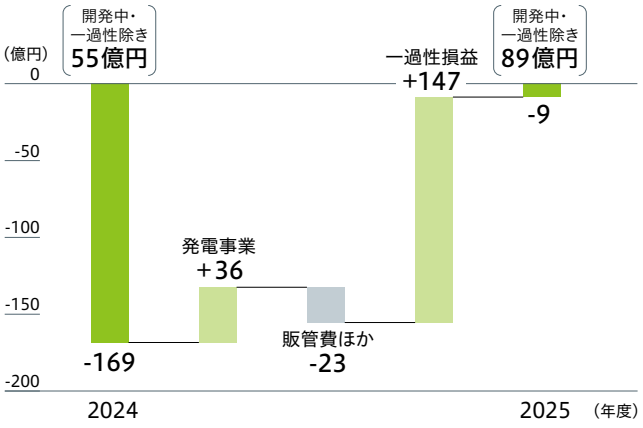
電気

2025年度 営業利益 増減



再生可能エネルギー

2025年度 営業利益 増減



事業の全体像 ｜ 2026年度事業別業績（見通し）

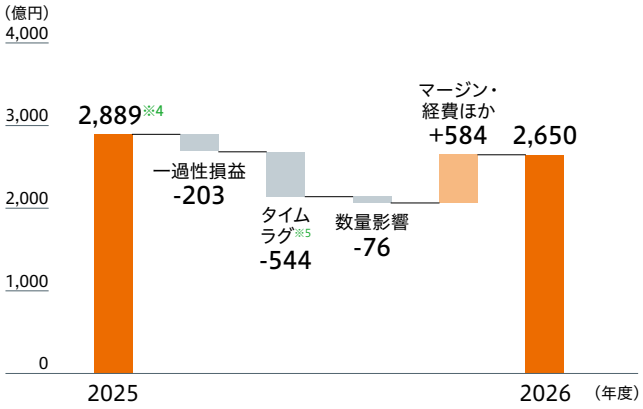
全社通期見通し概要

	2025年度（実績）	2026年度（見通し）
原油価格（米ドル/バレル）	72	2026年4月～5月 110 2026年6月～2027年3月 80
在庫影響除き営業利益（億円）	4,744	5,900
在庫影響除き当期利益（億円）	2,642	4,000
ROE※1（%）	8	12
ROIC（%）	6	8
ネットD/Eレシオ※2（倍）	0.42	0.39/0.48※3

※1 在庫影響除き親会社の所有者に帰属する損益を分子として算定
※2 他社開示事例等を踏まえ、第4次中期経営計画よりリース債務含み・非支配持分除き（ハイブリッド債資本性調整後）
※3 東南アジア・豪州における石油精製・販売事業M&Aの影響（2027年度計上分）を織り込んだ試算値

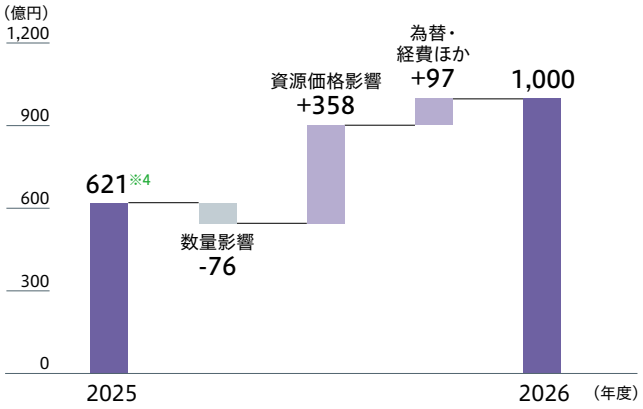
石油製品ほか

2026年度 在庫影響除き営業利益 増減



石油・天然ガス開発

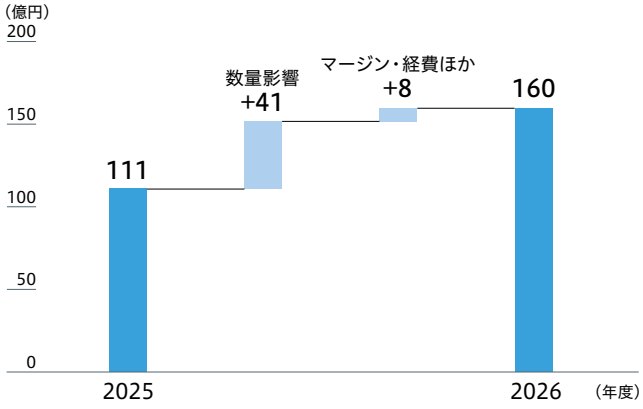
2026年度 営業利益 増減



※4 2026年4月1日付で、ENEOSの天然ガス事業をENEOS Xploraに移管・統合したことを踏まえ、「石油製品ほか」に含まれる天然ガスの事業利益113億円を「石油・天然ガス開発」へ組み換え
※5 タイムラグには中東影響による期ずれを含む

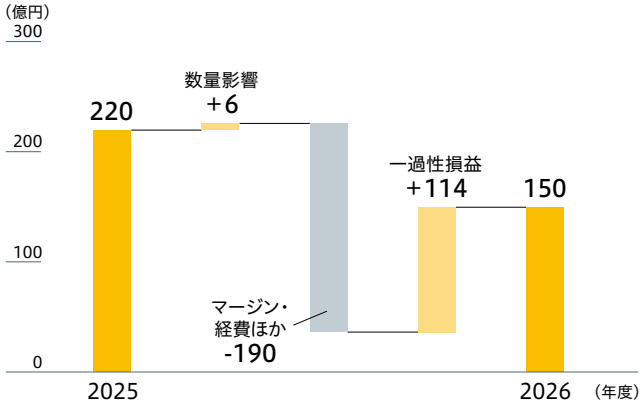
機能材

2026年度 営業利益 増減



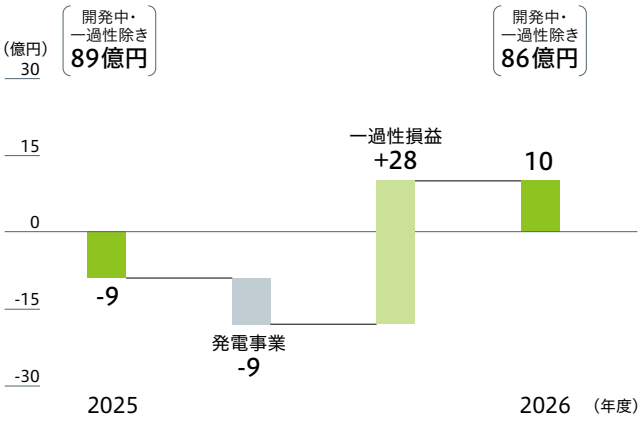
電気

2026年度 営業利益 増減



再生可能エネルギー

2026年度 営業利益 増減



事業別戦略

石油製品ほか



主な事業領域

- 石油製品の精製、販売
- 石油化学製品の製造、販売
- バイオ燃料（SAF等）・合成燃料・水素の研究開発・実用化

強み

- 国内燃料油シェア約50%、全国11,000カ所超のサービスステーション（SS）
- 需要家に隣接した国内11拠点の製油所・製造所
- 東南アジアを中心とする海外ネットワーク
- 合成燃料、水素（Direct MCH®）、潤滑油に関連する独自の技術力
- AI活用推進
- 100年以上にわたる安定供給の歴史を支える高度な知見・ノウハウを有する人材
- 経験者・外国籍従業員の採用による多様な人材

エネルギー安定供給

基盤事業の効率化によるキャッシュイン最大化
次世代エネルギーの供給基盤確立へ

キャッシュインの最大化と低炭素・脱炭素供給基盤の確立を目指す

中期経営計画の進捗とROIC向上への取り組み

ENEOSは、S+3E※1を大原則に、さらなる効率化と早期収益化事業の強化を通じたキャッシュイン最大化を進めています。また、カーボンニュートラル社会を見据えた低炭素・脱炭素供給基盤の確立に取り組んでいます。

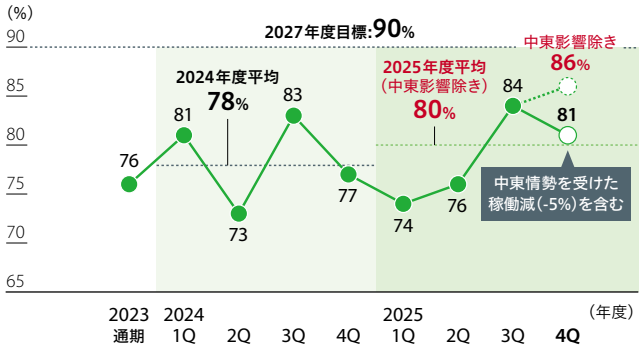
製油所では稼働率の改善を進めています。2025年度は機器戦略・検査・工事品質・運転を4本柱としたトラブル削減策や、定期修理期間の適正化、設備投資による稼働の向上、AI・DXによる保全業務改革を推進。稼働率（定期修理除き）は平均80%にとどまったものの、中東情勢を受けた稼働減を除くと改善傾向にあります。第4次中期経営計画の目標である2027年度90%の達成に向け、施策を着実に実行します。

また、国内のエチレン需要減退や国際競争激化を背景に、川崎製油所のエチレン製造装置2基のうち1基の停止を最終決定しました。稼働率の着実な改善に加え、生産・供給体制の最適化を通じて製油所の競争力強化をさらに追求します。

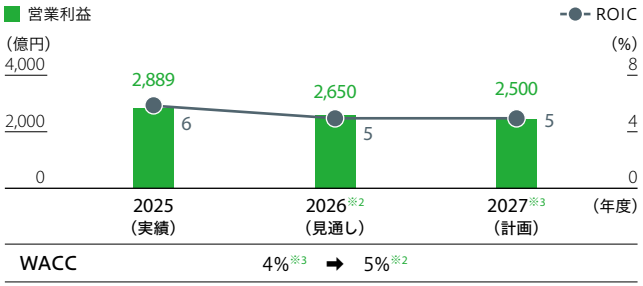
低炭素・脱炭素の領域では、国内サプライチェーン構築に向けた検討に加え、ハワイのRenewable Fuel事業に参画しました。SAFをはじめとする低炭素燃料を、需要に応じて柔軟に供給できる体制を構築していきます。

※1 安全を最優先に、安定供給、経済効率性、環境対応の調和を図る考え方

定期修理除き稼働率の推移



営業利益／ROICの実績と見通し



WACC	4%※3 ➡ 5%※2

※2 2026年5月公表
※3 第4次中期経営計画策定時（2025年5月公表、天然ガス液化・国内販売事業移管前）ベース

ROIC向上に向けた取り組み

利益（ROIC）関連	投下資本（ROIC）関連
● 稼働率の改善 ● 海外トレーディング事業等新たな収益機会の追求 ● インキュベーション事業を戦略適合性・採算性等の観点から厳選	● 設備投融資の厳選 ● 川崎エチレン装置1基停止決定 ● 横浜製造所 潤滑油生産停止、移管検討

事業別戦略
石油製品ほか

安全を最優先に
社会を支える供給責任を
果たし続けます



ENEOS株式会社
代表取締役社長　社長執行役員
山口 敦治

安全を守る意思を、現場の力にする

2025年5月、堺製油所で発生した硫化水素ガス漏えい事故により、1名の尊い命が失われました。安全を最優先に掲げる当社において、このような事故を防げなかったことを極めて重く受け止めています。事故発生以降、外部有識者を含む事故調査委員会から提言された再発防止策を社内統一ルールとして整備し、定期修理工事における作業管理、作業環境の整備、保護具着用、緊急時対応等の見直しを進めてきました。ただし、ルールや仕組みを整備するだけでは安全を真に確保することはできません。重要なのは、安全を最優先する考え方を現場で働く一人ひとりの判断と行動にまで徹底し、日々の業務の中で確実に実践することです。現場での運用状況を継続的に確認し、課題を把握して改善し続けることで、労働災害ゼロに向けた安全文化を醸成するとともに、すべての現場で安全を守る意思を現場の確かな力としていきます。

不確実な事業環境下、安定供給の使命を果たす

2026年2月下旬以降の中東情勢悪化は、原油調達の大半を中東に依存する日本のエネルギー安全保障に大きな影響を及ぼしました。こうした局面にあっても国民生活や産業に不可欠のエネルギーを安定的に供給することが、国内最大手の供給事業者である当社の使命です。備蓄原油の活用に加え、他地域からの調達など、日本政府とも連携しながら原油調達先の多様化に取り組んできました。産地ごとに品質の異なる原油に対し、製油所では慎重な対応を必要とします。装置トラブルの未然防止を最優先に、運転実績や検査履歴等に基づき、それぞれの原油に応じて運転条件を調整、処理方法を最適化することで、安定操業を維持しました。長年培った製油所のマネジメント力が発揮された結果です。

中東情勢の見通しがなお不透明な中、引き続き機動的な調達・供給対応に万全を期します。そのうえで、より多様な原油を柔軟に処理できるよう、調達ポートフォリオの構築や設備対応の検討を進めます。供給基盤自体を強化することで、日本のエネルギー安全保障に貢献します。

信頼回復に向けグループガバナンスを強化する

ENEOSのグループ会社であるENEOSウイングが、独占禁止法違反の疑いで刑事告発・起訴されたことは、当社グループにとって極めて重大な事案です。株主・投資家をはじめステークホルダーの皆様に深くお詫び申し上げます。本件を踏まえ、ガバナンス・コンプライアンスの仕組みが十分に機能していなかった点を厳粛に見直します。今回の教訓を当社グループ全体で共有し、コンプライアンス・内部統制を含む管理・監督・支援の再構築、経営陣教育の強化等を通じて、再発防止を徹底し、信頼回復に努めます。

中東情勢悪化に伴う調達先の多様化



事業別戦略
石油・天然ガス開発



主な事業領域
- 石油・天然ガス田の開発、生産
- 天然ガスの液化・国内販売
- CCS/CCUS事業

強み

- 東南アジア・オセアニアにおける長年の実績・知見
- 産油国との良好なリレーションシップ
- 上中下流一体のLNGサプライチェーン

- 世界各国で培った高度な海洋掘削技術
- 米国で蓄積したCCS/CCUS技術のノウハウ

- 資源開発における高度な専門性とグローバル対応力を併せ持つハイブリッド人材
- 長年の操業を支えるナショナルスタッフ

原油・天然ガス権益生産量
原油換算　9.5万バレル/日（2025年度実績）

LNG事業の強化・拡充
CCS/CCUSを活用した低環境負荷の
E&P事業を国内外で推進

E&P事業を基盤に 天然ガス・LNGのバリューチェーンを強化

中期経営計画の進捗とROIC向上への取り組み

ENEOS Xploraは、LNGを含めたE&P※1事業を中心に、環境に配慮した事業を展開しています。2026年4月、天然ガスの液化・国内販売機能をENEOSからENEOS Xploraに移管し、上流のガス田開発から中流の液化、下流の国内販売までを一元運営する体制へ移行しました。

LNG事業では、既存プロジェクトの着実な操業による利益創出に加え、権益の追加取得・資産買収についても継続的に検討しています。その一環として、マレーシア国営石油会社ペトロナスとの戦略的パートナーシップのもと、同社子会社ティガ社の運営する天然ガス液化事業に再参画しました。ティガ社は2003年の生産開始以来、日本向けにLNGを安定供給しています。ENEOS Xploraがオペレーターを務めるSK-10鉱区などから産出される天然ガスを液化しており、同鉱区の生産物分与契約も2038年まで延長しました。この再参画によってLNGバリューチェーンを強化し、天然ガスの安定供給に貢献します。

カーボンニュートラルへの移行期における新たな価値創造へ向け、収益源の多様化と競争力強化を進めます。

※1 Exploration & Production（探鉱・開発・生産）

上流から下流に至るLNG供給体制の一元化・強化

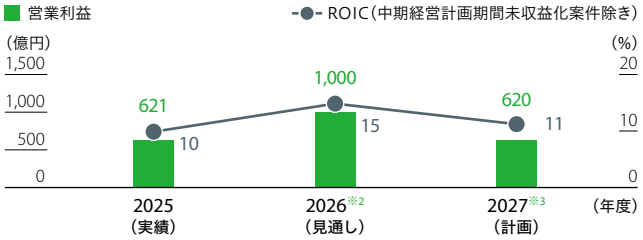
上流	中流	下流
ガス田開発・生産 SK-10鉱区 タングーLNG PNG LNG 新規権益取得	**天然ガス液化** ティガ社への再参画 （出資比率：10% 生産開始：2003年3月）	**国内販売** ENEOSから天然ガス事業を移管・統合





ティガ社液化プラントのあるビンツルLNG基地
（提供：ペトロナス）

営業利益／ROICの実績と見通し



WACC	8%※3	➡ 8%※2

※2 2026年5月公表
※3 第4次中期経営計画策定時（2025年5月公表、天然ガス液化・国内販売事業移管前）ベース

ROIC向上に向けた取り組み

利益（ROIC）関連	投下資本（ROIC）関連
● 既存プロジェクトの着実な操業を通じた利益創出 ● 天然ガス・LNGマーケティングおよびトレーディングによる収益源の多様化	● 東南アジア・オセアニアを中心とする将来に向けた追加投資

事業別戦略
機能材



主な事業領域

- 高性能ゴムSSBR※1の製造・販売
- リチウムイオン電池用素材の製造・販売
- 合成ゴム・エマルション、高性能モノマー等の製造・販売
- C4※2素材の生産・販売（2026年10月以降）

※1 低燃費タイヤ向け合成ゴム：溶液重合スチレン・ブタジエンゴム
※2 ブタジエン、ブテン類、ブタン類など炭素数4の炭化水素

強み

- 日本、タイ、ハンガリーの3極生産体制
- グローバルな営業拠点網
- 低燃費タイヤ材料をはじめとした世界トップクラスの技術を誇る製品群
- タイヤメーカーと連携した共同開発、信頼関係の構築
- グローバルな供給・事業展開を支える人材

次世代タイヤの性能向上
環境ニーズ等を取り込んだ製品の
高性能・高付加価値化

SSBRのグローバル市場成長率3%※を上回る
拡販とリチウムイオン電池用素材の
新規シェア獲得を目指す

※ 2025年5月時点、当社推定による

高性能タイヤ材料の拡販と事業運営の高度化に注力

中期経営計画の進捗とROIC向上への取り組み

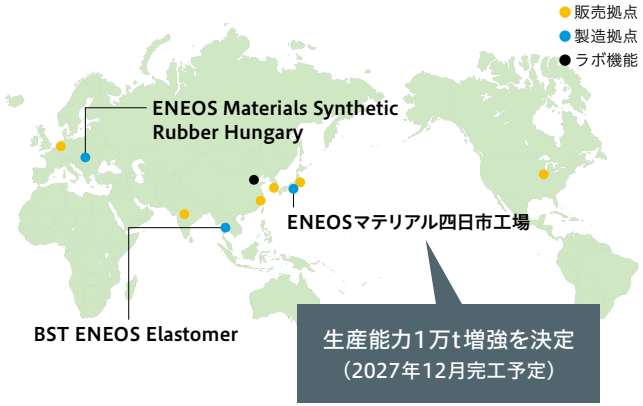
ENEOSマテリアルは、SSBRを中核とする高付加価値製品の拡大と、その成長を支える事業基盤の強化を通じて、収益力の向上に取り組んでいます。

モビリティの進化や環境負荷低減を支える低燃費・高グリップ・高耐久性を備えた素材として、SSBRの需要は高まっています。2025年度はグローバル市場で拡販が進み、販売数量が前年度比で5%増加して過去最高を更新しました。さらなる需要拡大に応えるべく、研究開発機能も持つ四日市工場のSSBR生産能力を1万t増強します。2027年12月の完工を目指し、高付加価値品の早期上市とグローバル3拠点での供給対応力向上につなげます。

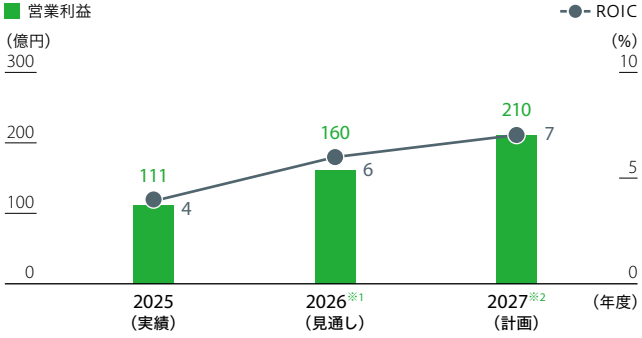
また、2026年8月には米国のC4素材事業会社のM&Aを決定しました。このM&Aにより、当社グループのブタジエン生産能力は世界トップ3の規模となります。今後、サプライチェーンの強化や周辺事業への展開を進め、グローバルな競争力の向上を目指します。

併せて、こうした成長投資を着実に収益へ結び付けるため、製造・物流・販売の一体運営を強めるとともに、研究開発や間接部門におけるAI活用も進めます。これらを通じて、供給体制の高度化、意思決定の迅速化、事業運営全体の効率化を図っています。

SSBRグローバル拠点



営業利益／ROICの実績と見通し



WACC	5%※2 ➡ 6%※1

※1 2026年5月公表　※2 第4次中期経営計画策定時（2025年5月公表）ベース

ROIC向上に向けた取り組み

利益（ROIC）関連	投下資本（ROIC）関連
● 継続的コストダウンと先端技術SSBRでの利益拡大	● 在庫圧縮と戦略投資の厳選

事業別戦略
電気



主な事業領域

- 電気の発電および販売（法人・家庭向け）
- 都市ガスの販売（法人・家庭向け）
- 蓄電池やEV等の分散型リソースを活用したVPP※事業

※ 小規模エネルギー設備をデジタル技術でまとめて管理・制御して1つの大規模発電所のように機能させる仕組み

強み

- 最新鋭・高効率のLNG発電所
- サービスステーション（SS）をはじめとした広範な顧客接点
- AIを活用した独自の蓄電池運用および市場取引ノウハウ
- 電気事業に精通した多様で専門性の高い人材

発電容量　220万kW※（2026年3月末時点）
自社電源による安定操業
大型蓄電池の運用

電源の競争力強化と顧客ニーズに応じたサービス拡充
電力需給の最適化、蓄電池制御の高度化による活用領域の拡大

※ ENEOSグループの持分容量ベース

安定的な収益基盤の確保と資本効率の向上を目指す

中期経営計画の進捗とROIC向上への取り組み

ENEOS Powerは、競争力ある電源とAIの活用を通じて、安定的な収益基盤の確保と資本効率の向上に努めています。

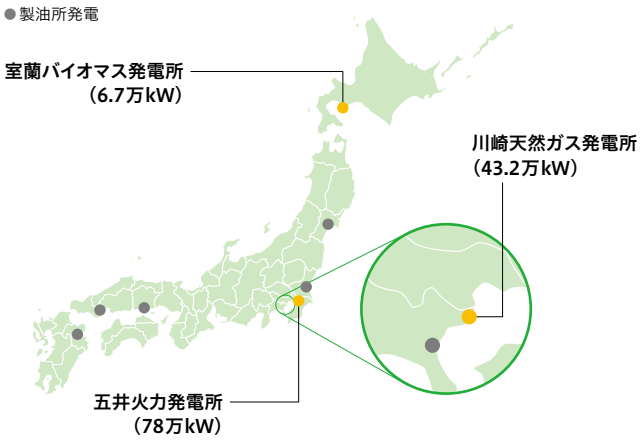
2025年3月に、天然ガスを燃料とする最新鋭・高効率の五井火力発電所が全基運転を開始しました。既設電源とともに電力販売を支える中核電源として機能しています。こうした自社電源を軸に、市場価格等の変動リスクを定量化する評価モデルの導入やデリバティブ取引の高度化を進めることで、利益の最大化・安定化を目指します。

販売面では、RE100※1や脱炭素経営に対応した高付加価値サービスを拡充。再生可能エネルギー由来の電力メニュー、2026年度に一体運営を開始したENEOSリニューアブル・エナジーの豊富な電源を活用したオフサイトPPA※2、CO_2排出量見える化サービスなどで顧客ニーズに応えています。

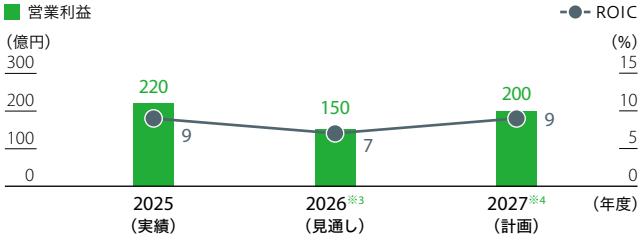
また、いち早く運転を開始した室蘭の大型蓄電池の制御で培ったAI運用ノウハウを外販。他社からの蓄電池運用の受託や、家庭用蓄電池などの分散型リソースを活用したエネルギーマネジメントサービスを新たに展開し、電力需給バランスの安定化にも貢献しています。

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

主な発電所（2026年3月末時点）



営業利益／ROICの実績と見通し



WACC	5%※4 ➡ 5%※3

※3 2026年5月公表　※4 第4次中期経営計画策定時（2025年5月公表）ベース

ROIC向上に向けた取り組み

利益（ROIC）関連	投下資本（ROIC）関連
● 五井火力発電所運開後の利益最大化、安定収益事業としての礎の確立	● 戦略投資の厳選

事業別戦略

再生可能エネルギー



主な事業領域

- 太陽光/風力/バイオマスなど再生可能エネルギーの発電、販売
- 蓄電池を活用した発電所の効率運営

強み

- 国内第2位級の太陽光・風力発電所発電容量
- 高度な電源開発能力
- 開発・運営・売電の一貫体制
- 再生可能エネルギーに関する専門性と経験を持つ人材

電源容量(稼働中)　130万kW(2026年3月末時点)
年間CO_2削減効果72万t-CO_2(2025年度)

再生可能エネルギーによる安定的かつ経済的なエネルギー供給を実現し、脱炭素社会をリード

資本効率を重視して脱炭素社会への貢献と経済性確保を両立

中期経営計画の進捗とROIC向上への取り組み

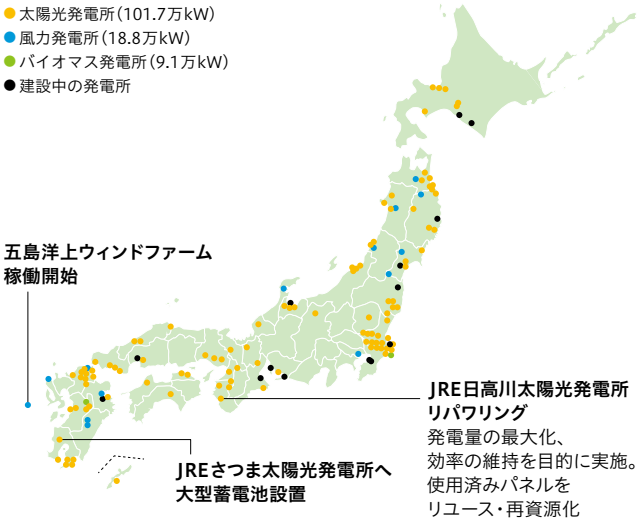
ENEOSリニューアブル・エナジーは、発電容量拡大から資本効率重視へと、事業運営の方針転換を図っています。投資の厳選と既存アセットの価値向上を通じて、経済性と脱炭素社会への貢献を追求し、中長期の成長を目指します。

太陽光発電では、環境価値の高い電力販売で収益性向上を目指しています。オフサイトPPAの拡大、既存案件のFIT制度※1からFIP制度※2への転換、既存発電所の稼働率向上、蓄電池併設やリパワリングに注力。また、国内で大規模な適地が減少する中でも、ナレッジやパートナリングを活用して競争力のある太陽光発電所を増やしています。浮体式洋上風力発電の事業化を前進させる五島洋上ウィンドファームが運転を開始しました。同ファームは国内初の複数基による商用浮体式洋上風力発電所です。

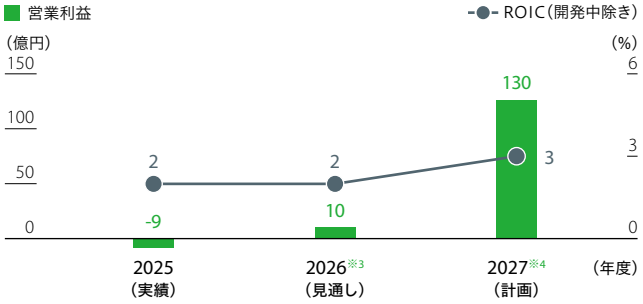
2026年4月、ENEOS Powerとの実質一体運営体制へ移行し、共通機能の効率化と事業シナジーの創出を図りながら競争力を高めます。

※1 固定価格買取制度
※2 市場連動型で、電力市場価格売電収入に応じてプレミアム(補助額)が上乗せされる制度

国内再生可能エネルギー開発・運転実績(2026年3月末時点)



営業利益／ROICの実績と見通し



WACC	3%※4 ➡ 4%※3

※3 2026年5月公表　※4 第4次中期経営計画策定時(2025年5月公表)ベース

ROIC向上に向けた取り組み

利益(ROIC)関連	投下資本(ROIC)関連
● 既存発電所の稼働率向上、蓄電池併設およびリパワリング等を通じた収益機会の獲得	● 建設コスト増の状況を注視し、電源拡大重視から資本効率重視にシフト

Chapter 4

サステナビリティ経営

サステナビリティマネジメント …… 51
投資家との対話 …… 51
コーポレートガバナンス …… 58
取締役会議長メッセージ …… 58
社外取締役とCRCOの鼎談 …… 71
環境・社会性 …… 77



サステナビリティマネジメント

投資家との対話



投資家と向き合い、真摯な対話を重ねています

投資家と社外取締役2名とのスモールミーティングを2026年3月に当社本社で開催しました。
当日の質疑応答内容の一部を要約してここに報告します。

スモールミーティングの概要

開催日	2026年3月13日
当社出席者	社外取締役 取締役会議長　川﨑 博子
	社外取締役　真茅 久則
参加者	機関投資家　10社10名

Q1 社外取締役就任を決断した理由

A1 企業変革と持続的な価値創造を後押しする

投資家　なぜENEOSホールディングスの社外取締役を引き受けたのか。自身の知見で貢献できる具体的領域はどこか。

川﨑　当社はインフラ企業として、人々の暮らしや社会の安定を支えてきた。インフラの転換で社会が変わるという実体験が私にはある。エネルギートランジションが進展する中で、当社のさらなる進化と意識変革を後押しできると考えた。社長と二人三脚で中長期の会社変革に取り組む。

真茅　過去の不祥事もあり一時は躊躇したが、それ以上に大きな変革の可能性があると感じた。前職でのポートフォリオ再編の知見を活かし、長期的なエネルギートランジションを見据えた事業機会の追求に貢献できると判断した。

Q2 企業価値向上に向けた資本配分

A2 成長投資と株主還元の最適なバランスを追求

投資家　ENEOSホールディングスの時価総額の過半が現預金または有価証券に相当する状況。この資産を成長投資や自己株式取得等に振り向けることで、1株当たり企業価値の向上余地があると考える。また、資本効率向上の観点から、現預金水準の考え方、政策保有株式・保有有価証券の縮減方針、投資と株主還元の優先順位等についてどのような問題意識を持ち、取締役会でどのように議論・監督しているか。

川﨑　ROE10%の実現に向け、中期経営計画に沿って成長投資と株主還元を重視している。取締役会は、将来の企業価値向上につながる投資機会を追求することを執行側に求めている。また、事業との戦略適合性やリスク・リターンを十分に見極めるため、投資審査プロセスの各段階で審議を行うステージゲート制を導入している。保有有価証券についても、戦略適合性や資本効率の観点から継続的な見直しを進めている。

真茅　海外での資源開発など、成長余地の大きい事業への投資は、当社の企業価値最大化に資する。また、製油所への設備保全投資などは稼働率向上によるキャッシュ・フロー創出余地が大きい。当面はこうした投資による資金需要が見込まれるが、現預金や投資有価証券を効率的に活用しながら、総還元性向50%以上は維持していく。

Q3 投資審査の実効性と課題

A3 厳格な投資審査の運用でリターンとPMIを重視

投資家　過去にあったように、多額の減損損失を計上するのではないかという見方がある。今後の大規模投資において同様の懸念をいかに払拭する考えか。

川﨑　過去の減損損失計上に対する反省を踏まえ、ステージゲート制を導入し、4段階での厳格な投資審査を行っている。事業ごとにWACCをベースとしたIRRを設定し、投資の厳選とリターン最大化を図る。取締役会への報告頻度を高め、コールドアイレビューの説明を求めることで、十分な議論と多様な知見を踏まえた、より実効性の高い投資判断につなげていきたい。

サステナビリティマネジメント
投資家との対話

真茅　買収後のPMI※が必ずしも十分ではなく、想定したシナジーを十分に発揮できず減損損失計上に至るケースもあったと認識している。現在はグループ内のすべての大型投資案件について厳格な審査を実施し、リスクの精緻な分析をしている。社外取締役としては特にPMIの重要性を強く認識しており、当社による中核人材の派遣やCxO体制の強化など、より実効性の高いグループ経営の実現に向けて助言している。

※ Post Merger Integration

投資家　ステージゲート制の導入から1年半が経つが、効果が出ていると見ているか、現時点での課題は何か。通過率などのモニタリングは行っているか。

川﨑　導入初期は、特に事業部門で制度の理解と運用の定着に時間を要したと認識している。取締役会はステージゲートを通過した案件や通過状況について報告を受け、運用と実効性を継続的にモニタリングしている。

真茅　ステージゲート制によって、リターン重視の案件選別が進んだと認識している。PMIに関する議論も強化され、制度導入の効果は着実に表れていると評価している。



投資家　投資審査において、ハードルレート以外に、執行側にどのような議論を促しているか。

真茅　投資審査ではハードルレート等の定量基準を用いているが、数値のみに依拠するのではなく、総合的な判断が重要と考える。数値基準に加え、戦略整合性やPMIの実現可能性も踏まえた多面的な議論を促している。

Q4 中長期戦略の進捗とその監督

A4 定期報告を受けながら戦略の進捗を監督する

投資家　中期経営計画を策定した際、ENEOSグループの事業領域のどこが強みになると考えたのか。また、現在はその事業領域に対してどのような視点で監督しているのか。

川﨑　国内石油市場における高シェアは当社の強みである一方、今後その強みが制約とならない事業構造への転換を見据えた中期経営計画が重要であると考えた。国内の石油精製販売事業の効率化とともに、低炭素・脱炭素エネルギー事業へのシフトが必要である。

真茅　石油精製販売事業のキャッシュ・フロー創出力を高めることで、次世代エネルギーへの投資につなげられる。その好循環を実現するうえで、国内石油市場において優位なポジションを築いていることは、当社の強みであると認識している。

投資家　本来目指すべき企業価値の水準の議論、また、製油所の稼働率改善に伴う収益性はどのような状況か。

真茅　PBR1倍の達成は通過点であり、さらなる企業価値向上に向けた議論が重要と認識している。足元では製油所の稼



働率が十分に高い水準に達しておらず、これを90%程度まで回復させることで、相応のキャッシュ創出が見込まれる。創出したキャッシュを成長分野へ積極投資し、企業価値の向上につなげることが重要であり、キャッシュ創出を重視した戦略検討を進めている。

投資家　気候変動への対応とカーボンニュートラル実現に向けたモニタリングはどのように行われているか。

川﨑　中期経営計画に合わせ、当社グループのカーボンニュートラル基本計画を策定した。モニタリングにあたっては、GX-ETSの導入によりCO_2に価格が付されることを前提に、クレジット購入の抑制に必要な投資について議論している。

真茅　カーボンニュートラル基本計画の進捗について定期的に報告を受けている。目標達成に向け、投資が十分でないと判断した場合には、必要な投資の実行を促す。

→質疑応答の全文についてはウェブサイト参照

WEB **社外取締役とのスモールミーティング**
https://www.hd.eneos.co.jp/sustainability/dialogue/

サステナビリティマネジメント

サステナビリティ経営推進体制

将来にわたって社会から信頼され、価値を認められる企業であり続けるため、事業活動を通じて社会のニーズに応え、社会課題の解決に貢献し続けるという認識のもと「サステナビリティ経営に関する基本方針」を定めています。同基本方針に基づき、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および事業機会を踏まえて事業戦略を策定し、その進捗を適切に管理する体制を整えています。また、サステナビリティをめぐる環境変化がもたらすリスクと機会の双方を多角的に分析し、気候変動対応や人権尊重などの重点課題を特定したうえで、対応状況を確認し、経営戦略や事業計画へ反映しています。

激変する外部環境や社会課題の解決を、当社グループの持続的な成長につながる事業機会と捉え、独自の強みを活かして新たな価値を創造していくことを目指します。

サステナビリティ経営に関する基本方針

- ENEOSグループにおけるサステナビリティ経営は、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とする。
- ENEOSグループは、サステナビリティ経営を推進し、ステークホルダー（利害関係者）から信頼される企業グループの確立を目指す。

リスク・重点課題の特定および対応状況確認プロセス

1. リスク・重点課題に関する議論（原則年1回）（下図①）

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

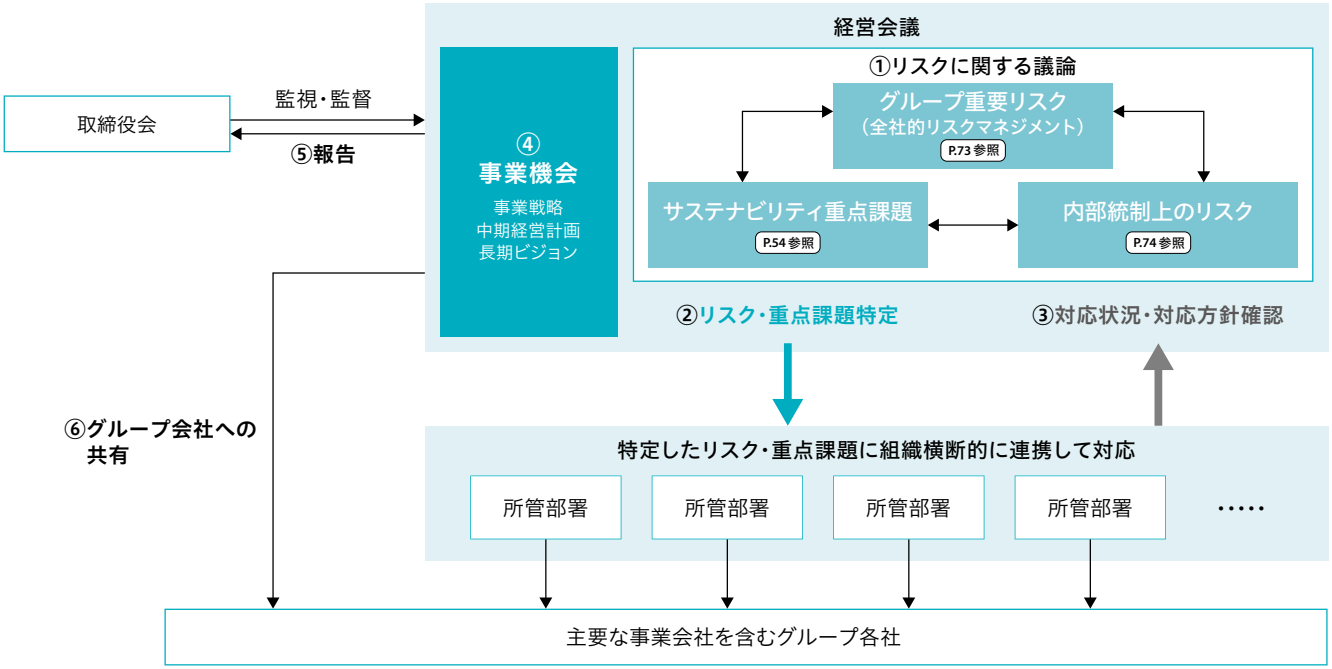
- 全社的なリスクマネジメント（P.73参照）に基づいて特定するグループ重要リスク
- ESGに関するリスク分析に基づいて特定するサステナビリティ重点課題
- 内部統制システム（P.74参照）に基づいて特定する内部統制上のリスク

2. リスク・重点課題特定および対応方針決定・状況確認（原則年1回）（下図②・③）

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

経営会議では、前年度の対応状況および当該年度の対応方針を確認しています。

サステナビリティ経営推進体制概念図



3. 事業機会の議論（年1回以上）（前ページP.53下図④）

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

4. 取締役会への報告（年2回以上）（前ページP.53下図⑤）

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

2025年度取締役会に報告された サステナビリティ関連事項

- 2024年度ESG活動状況報告および 2025年度サステナビリティ重点課題のKPI方針について
- 2026年度サステナビリティ重点課題について
- サステナビリティ情報開示への対応
- 個別課題への対応
  - ・カーボンニュートラル基本計画2025年度版について
  - ・カーボンニュートラル推進委員会に関する状況報告について
  - ・2025年度エンゲージメントサーベイ結果報告　等

5. グループ会社との共有（適宜）（前ページP.53下図⑥）

特定したリスク・重点課題をグループ各社と共有し、グループ各社が自律的に自社の事業戦略に反映しています。

サステナビリティ重点課題の検証と特定

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

2026年度については、特定手順に沿って12項目の課題を特定した後、項目間の類似性を踏まえて4つのサステナビリティ重点課題として集約しました（右表）。12のサステナビリティ項目それぞれに所管部署・目標（KPI）を設定しており、経営会議および取締役会に目標（KPI）の進捗状況、取り組み結果について報告しています（P.55-57）。

取締役から「特定したサステナビリティ重点課題に取り組むにあたり、経営戦略やリスク管理とのコネクティビティを強化していくことが望ましい」との意見がありました。サステナビリティ推進体制のあり方について検討を続けます。

特定した2026年度サステナビリティ重点課題

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

サステナビリティ重点課題の特定手順

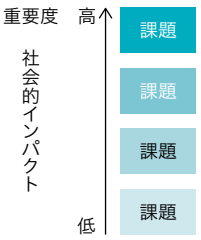
STEP1
課題の洗い出し

・国際ガイドライン（GRIスタンダード、ISO26000等）
・ESG評価機関の評価項目
・持続可能な開発目標（SDGs）等から課題を収集・分析



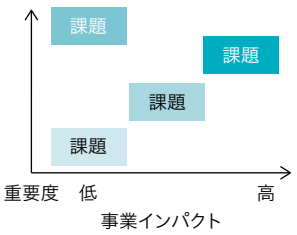
STEP2
優先順位付け
（縦軸：社会的インパクト）

洗い出した課題を社会的インパクトに応じて重み付け



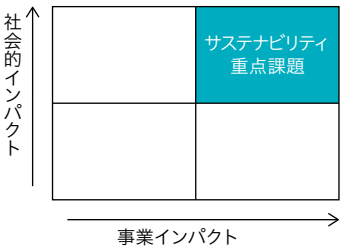
STEP3
優先順位付け
（横軸：事業インパクト）

各課題を、事業インパクトを踏まえて横軸でも重み付け



STEP4
妥当性の確認

社会・事業の両面で重要な課題をサステナビリティ重点課題と特定



サステナビリティマネジメント

サステナビリティ重点課題の対応状況

2025年度は、12のサステナビリティ項目に対し、22の目標（KPI）を設定しました。2025年度を達成年度とした17の目標（KPI）のうち13項目を達成し、4項目が未達でした。その他の5項目については2027年度の達成を目指しています。2026年度は12のサステナビリティ項目に対し、20の目標（KPI）を設定しています。

→詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2026（2026年11月ウェブサイト公開）」参照

DATA **ESGデータブック――サステナビリティマネジメント**
https://www.hd.eneos.co.jp/esgdb/management/

2025年度サステナビリティ重点課題・目標（KPI）および結果・進捗状況

評価：○ 達成・順調　× 未達　－ 対応中

2025年度 サステナビリティ重点課題	サステナビリティ項目	目標（KPI）		結果・進捗状況
安全確保の強化	安全確保	重大な労働災害※1件数：ゼロ　※1 死亡労働災害	×	1件
		TRIR※2：1.94以下（2024年度実績比−15%） ※2 100万労働時間当たりの負傷者数（不休労災＋休業・死亡労災者数）	×	2.45（従業員2.35、協力会社員2.58）
		LTIR※3：0.67以下（2024年度実績比−15%） ※3 100万労働時間当たりの休業・死亡労災者数	×	0.89（従業員0.84、協力会社員0.95）
ガバナンスの高度化・ コンプライアンスの徹底	コーポレートガバナンスの 適切な構築・運営	取締役会実効性評価を通じた改善プロセスの実行	○	実行
		社外取締役比率50%以上、社外取締役議長の維持	○	社外取締役比率70%、社外取締役議長を維持
		役員向け研修の実施（計4回）	○	計4回実施
	コンプライアンスの推進	重大なコンプライアンス違反※4件数：ゼロ ※4 対象会社の経営に重大な影響を及ぼす、または、レピュテーションを大きく毀損するコンプライアンス違反案件	○	0件
	実効的なリスクマネジメント	グループ横断的なリスクマネジメント体制の拡充	○	事業計画に基づき、各施策を実施
	サプライチェーンにおける 社会的責任	取引先支援教育プログラム4カテゴリーの展開	○	ENEOSホールディングスのウェブサイトに公開 WEB **学習資料～はじめてみようサステナブル調達～** https://www.hd.eneos.co.jp/about/purchase/csr_procurement/
		サステナブル調達アンケートに基づく取引先フォローアップ訪問調査の100%実施	○	100%実施
	国際的な人権原則の遵守	2023年度実施済み人権デュー・ディリジェンスのフォローアップ	○	ENEOS川崎製油所を対象として外国人労働者の実態調査を実施

サステナビリティマネジメント

評価：○ 達成・順調　× 未達　－ 対応中

2025年度 サステナビリティ重点課題	サステナビリティ項目	目標（KPI）	結果・進捗状況	
人的資本経営の実現	人材の確保・育成	1人当たり教育投資額：10万円以上／年（2027年度）	－	8.2万円／年
		エンゲージメントサーベイにおける成長機会スコア：75%以上（2027年度）	－	59%
	ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョンの推進	エンゲージメントサーベイにおける働きがいスコア：75%以上（2027年度）	－	64%
		エンゲージメントサーベイにおける働きやすさスコア：75%以上（2027年度）	－	71%
	健康増進	プレゼンティーイズム※5：中期経営計画期間中20%以下の達成・維持 ※5 心身の不調を抱えながらも欠勤をせず就業し、生産性が低下している状態（労働生産性の損失割合）	－	20.4%
持続可能な地球環境の形成・保全への貢献	低炭素社会形成への貢献	CO_2排出量：2,700万t以下	○	2,458万t（速報値）
		メタン排出量：1,072t以下	○	593t（速報値）
		削減貢献量（素材）：150万t以上	○	217万t
	循環型社会形成への貢献	循環型社会実現に向けた具体的な取り組み（2件）の推進 （廃プラスチック油化事業開始、低炭素潤滑油基油製造プロセス実証）	○	2件推進
		廃棄物最終処分率：ゼロエミッション（1%未満）の維持	×	1.5%（速報値）
	生物多様性リスクの適切な把握・管理	主要な事業セクターのサプライチェーンにおける自然資本への依存度および影響度の把握	○	対象の依存度および影響度を把握

サステナビリティマネジメント

2026年度サステナビリティ重点課題・目標（KPI）

2026年度 サステナビリティ重点課題	サステナビリティ項目	目標（KPI）
安全確保の強化（推進）	安全確保	重大な労働災害※6件数：ゼロ　※6 死亡労働災害
		TRIR※7：1.65以下　※7 100万労働時間当たりの負傷者数（不休労災＋休業・死亡労災者数）
		LTIR※8：0.57以下　※8 100万労働時間当たりの休業・死亡労災者数
ガバナンスの高度化・ コンプライアンスの徹底	コーポレートガバナンスの適切な構築・運営	取締役会実効性評価を通じた改善プロセスの実行
		社外取締役比率50%以上、社外取締役議長の維持
	コンプライアンスの推進	重大なコンプライアンス違反※9件数：ゼロ ※9 対象会社の経営に重大な影響を及ぼす、または、レピュテーションを大きく毀損するコンプライアンス違反案件
	実効的なリスクマネジメント	グループ横断的なリスクマネジメント体制の拡充
	サプライチェーンにおける社会的責任	重要サプライヤーへのデュー・ディリジェンスを通じてサステナビリティリスクを見える化 （サステナブル調達アンケート調査の実施）
	国際的な人権原則の遵守	国際ガイドラインへの準拠を強化した人権デュー・ディリジェンスの実施
人的資本経営の実現	人材の確保・育成	1人当たり教育投資額：10万円以上／年（2027年度）
		エンゲージメントサーベイにおける成長機会スコア：75%以上（2027年度）
	ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョンの推進	エンゲージメントサーベイにおける働きがいスコア：75%以上（2027年度）
		エンゲージメントサーベイにおける働きやすさスコア：75%以上（2027年度）
	健康増進	プレゼンティーイズム※10：中期経営計画期間中20%以下の達成・維持 ※10 心身の不調を抱えながらも欠勤をせず就業し、生産性が低下している状態（労働生産性の損失割合）
持続可能な地球環境の 形成・保全への貢献	低炭素社会形成への貢献	CO_2排出量：2,635万t以下
		メタン排出量：362t以下
		削減貢献量（素材）：225万t以上
	循環型社会形成への貢献	循環型社会実現に向けた具体的な取り組み（1件）の推進 （使用済み潤滑油から潤滑油基油へのマテリアルリサイクル）
		廃棄物最終処分率：ゼロエミッション（1%未満）の達成
	生物多様性リスクの適切な把握・管理	主要な事業会社における自然資本への依存度および影響度の把握と評価

コーポレートガバナンス
取締役会議長メッセージ

取締役会の議論を深化させ、持続的成長と実効性あるガバナンスを支えます



ENEOSホールディングス株式会社
社外取締役 取締役会議長
川﨑 博子

持続的成長と健全なガバナンスの両立

中東情勢の悪化を受け、エネルギーの安定供給の重要性を改めて実感しました。当社がその社会的責任を果たし続けるためにも、持続的成長と健全なガバナンスを両立させることが取締役会の責務です。当社では、社外取締役比率の向上などガバナンス改善を進めてきましたが、その実効性にはなお課題が残ると認識しています。執行側の認識や対策の実効性については、社外取締役からも厳しい指摘がありました。売上を重視するあまり、過去の業務慣行が無意識に踏襲されていないか。不祥事の再発防止策や内部統制強化策が十分に機能しているか。そうした点を不断に検証し、問題を未然に防ぐことが重要です。取締役会としては、変革の歩みを止めることなく、執行側の体制整備を促すとともに、監督機能を一層発揮していきます。

中期経営計画の実行と投資規律の監督

2025年度は、第4次中期経営計画を策定するとともに、「筋肉質な経営体質への転換」と「事業ポートフォリオ再編」に向けた準備と取り組み状況を監督した1年でした。 足元では、M&Aやそれに伴う経営資本配分など、取締役会で議論すべき重要な議題が一層増えています。

2026年5月に公表した海外事業のM&Aは、第4次中期経営計画の実行を象徴する案件の1つです。本件については、取締役会で13回にわたって審議を行い、戦略的意義に加え、複数国にまたがる事業の運営体制やリスクについても議論を重ねました。また、M&Aの成否を左右するPMIの準備は特に重要です。取締役会の役割は、執行側の提案を追認することではなく、その妥当性を十分に検証し、適切な方向へ導くこと、そしてその進捗を継続的に監督することだと考えています。

期待に応え、企業価値の向上へ

企業価値の向上には、資本市場との建設的な対話が欠かせません。当社では、決算発表後の投資家の反応についても取締役会で共有しています。第4次中期経営計画については一定の評価を得た一方で、JX金属上場後の当社グループの成長戦略については、より明確な説明が求められています。投資家のご意見も踏まえながら、利益拡大と資本効率向上の両立を図り、目標達成を目指します。

また、海外事業の拡大を踏まえると、グローバル企業に相応しい経営人材のサクセッションプランと、M&Aを見据えた組織・ガバナンス体制の再設計は重要なテーマです。サクセッションプランについては、CEO後継者候補を体系的に育成する仕組みの整備を進めるとともに、指名諮問委員会メンバーが候補者と面談する機会も設けてきました。加えて、新たな事業環境に対応できる人材のサクセッションの整備を進めます。

エネルギーの安定供給という社会的責任を果たし続けるため、事業投資等を成果につなげる道筋を厳格に監督し、その進捗について資本市場との丁寧な対話を重ねていきます。取締役会として、ステークホルダーのご期待に応え、企業価値向上につながる取り組みを進めてまいります。

コーポレートガバナンス

基本的な考え方と体制

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

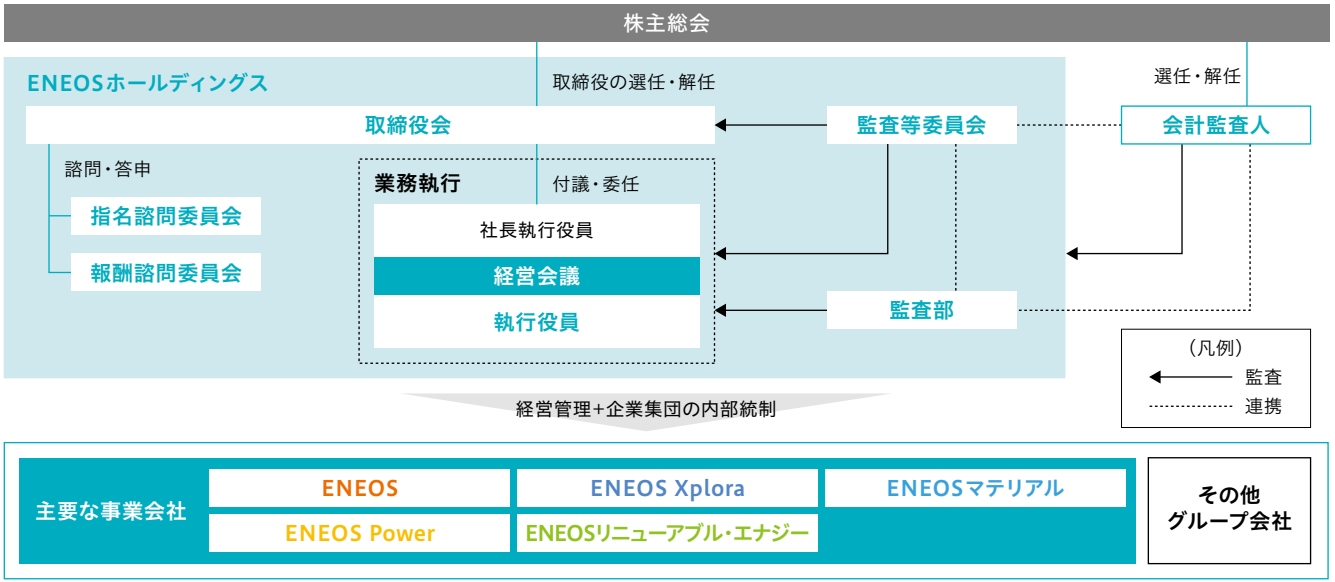
コーポレートガバナンスに関する基本方針

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

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

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

コーポレートガバナンス体制



コーポレートガバナンス体制早見表（2026年6月25日現在）

項目	内容
機関設計の形態	監査等委員会設置会社
監査等委員でない取締役の人数※1	6名（社内2、社外4）
監査等委員である取締役の人数※1	4名（社内1、社外3）
取締役の合計人数	10名（社内3、社外7、うち女性取締役4）
社外（独立）取締役比率	70%
女性取締役比率	40%
取締役会議長	社外取締役
監査等委員でない取締役の任期	1年
監査等委員である取締役の任期	2年

項目	内容
執行役員制度の採用	有
取締役の選解任の決定機関	株主総会
取締役の報酬等の限度額等の決定機関	株主総会
社長の意思決定を補佐する機関	経営会議
取締役会の任意諮問機関	指名諮問委員会・報酬諮問委員会（社内1、社外4　議長：社外）
会計監査人の任期	1年

※1 直近の株主総会（第16回定時株主総会）において、監査等委員でない取締役1名および監査等委員である取締役1名について10%以上の反対票を投じられました。当社は、当該反対票が投じられた要因について分析のうえ、当社取締役会に報告しています。両氏については当社取締役会の経営機能および執行部門に対する監督機能を強化することが期待される旨を確認していることから、その選任に問題はないと考えています

コーポレートガバナンス

取締役会の概要と2025年度実績

取締役会

当社の取締役会（議長：社外取締役（川﨑 博子）※2）は、複数の社内出身の取締役および社外取締役で構成するとともに、社外取締役がその議長を務め、次の方針に基づき運営しています。

（1）経営の基本方針の審議・決定および業務執行に対する監督に重点を置きます。
（2）業務執行の機動性の向上を図るため、重要な業務執行の決定の一部を当社の取締役を経て社長執行役員に委任します。
（3）当社および主要な事業会社の重要な業務執行案件にかかる投資採算性評価・リスク・進捗等の重要事項について、当社の社長執行役員および各主要な事業会社の社長等から報告を受け、経営の基本方針との適合性を検証し、これらを監督します。

2025年度の主な実績

合計18回開催し、以下のテーマを中心に審議を行いました。

- **コーポレートガバナンス：**取締役の人事・報酬／取締役会の実効性評価／CEO・CxO報告／業務執行状況報告／内部監査体制／グループガバナンス／グループ会社の組織・体制
- **経営計画：**第4次中期経営計画の策定・フォローアップ／事業ポートフォリオ／予算・決算／株主還元／キャッシュ・アロケーション
- **M&A：**投資案件の進捗状況／PMI推進方針／投資審査制度／ハードルレート
- **サステナビリティ：**サステナビリティ重点課題／SSBJ基準に基づく情報開示／カーボンニュートラル基本計画
- **リスクマネジメント・コンプライアンス・人材戦略等：**グループ重要リスクおよびミティゲーションプラン／コンプライアンス活動／グループ人材戦略／ AI活用

※2 役員については役員一覧（P.63-66）参照

取締役会における議論・審議の事例

第4次中期経営計画の策定およびフォローアップについて

2025年5月に公表した第4次中期経営計画の達成に向け、同計画の2本柱である「筋肉質な経営体質への転換」「ポートフォリオ再編」を中心に議論・審議しました。主な内容は、事業ポートフォリオの再編方針、個別のM&A等の投資案件と第4次中期経営計画との関連性、グループガバナンスのあり方、グループ会社の組織・体制の再構築、グループ人材戦略、AI活用等です。

シェブロン社との株式譲渡契約の締結について

シェブロン社から東南アジア・豪州の複数の下流事業を取得する株式譲渡契約締結の意思決定に際しては、取締役会で計13回にわたって議論・審議しました。主な内容は、本件の戦略的意義、第4次中期経営計画との整合性、デュー・ディリジェンスや相手方との交渉状況、買収後のPMI体制・計画、統合によるシナジー効果、地政学的リスクとの影響、買収価格とハードルレートとの関係、契約諸条件、本件を含めた海外事業やトレーディング事業の見通し、リスク管理等です。

指名諮問委員会・報酬諮問委員会の概要と2025年度実績

指名諮問委員会

当社の取締役候補者の決定プロセスの透明性を確保するため、取締役会の諮問機関として、構成員の過半数を独立した社外取締役とする「指名諮問委員会」を設置し、当社の取締役の人事（選解任を含みます）を諮問しています。指名諮問委員会は、取締役5名（うち社外取締役4名）で構成※3・4し、社外取締役のうち1名を議長としています。また、当社の取締役会は、指名諮問委員会に、当社の会長および社長ならびに主要な事業会社の社長の後継者計画を諮問することとしています。

2025年度の実績

合計5回開催し、諮問委員会の構成、スキルマトリクスのあり方、中長期的な成長に資する後継者計画の重要性等について審議を行いました。

報酬諮問委員会

取締役および執行役員の報酬等にかかる決定プロセスの透明性・客観性を担保するため、取締役会の諮問機関として、構成員の過半数を独立した社外取締役とする「報酬諮問委員会」を設置しています。報酬諮問委員会は、取締役5名（うち社外取締役4名）で構成※3・4し、社外取締役のうち1名を議長としています。また、当社の取締役会は、報酬諮問委員会に、取締役および執行役員の報酬等の決定方針、報酬制度および具体的な報酬額を諮問することとしています。

2025年度の実績

合計3回開催し、諮問委員会の構成、役位に応じた報酬設計等について審議を行いました。

※3 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の構成は、2026年6月25日現在のものです
※4 独立した客観的な観点から経営の監督を行う社外取締役と、当社グループの経営状況等を熟知している社内取締役との間で建設的な議論が交わされるべきと考えているため、指名諮問委員会および報酬諮問委員会の構成員を監査等委員でない社外取締役および社長としています

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの強化

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

コーポレートガバナンス強化の変遷

	取り組み・できごと	社外(独立)取締役比率	女性取締役比率
2017年度	●JXTGグループ発足(現ENEOSグループ) ●株式報酬制度の導入	2017年6月開催の定時株主総会終結後 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)		
2019年度	●相談役および顧問の廃止		
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) ●株式報酬制度の改定 ・業績連動型への移行		
2021年度	●改訂コーポレートガバナンス・コードへの対応 (プライム市場向けの原則を含め実施)		
2022年度	●CEOと取締役会議長の分離		
2023年度	●取締役選任候補者に対する人材デュー・ディリジェンスの実施・強化 ●クローバック・マルス条項※5の導入(役員任用契約の導入) ●役員処分に関する社内規程の整備・運用	2026年6月開催の定時株主総会終結後 70.0% (7名/10名)	40.0% (4名/10名)
2024年度	●社外取締役比率の過半数化 ●取締役会議長および監査等委員会委員長の社外化 ●グループCxOの設置		

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

取締役候補者の選任方針

当社の取締役会は、自由闊達で建設的な議論・意見交換ができる適切な員数を維持し、取締役個々の知識・経験・能力を考慮しつつ、多様性にも配慮して、メンバーを構成することとしています。また、取締役の過半数を独立社外取締役※とすることとしており、2026年6月25日現在の社外独立役員比率は70%です。

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

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

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

※ 当社の「独立役員の独立性判断基準」を満たす社外取締役

コーポレートガバナンス

社長選任の考え方・プロセス

当社は、社長の選任を、持続的な企業価値向上を実現するうえで最も重要な意思決定の1つと位置付け、客観性・透明性・公正性を確保した選任プロセスの整備・運用に努めています。

選任にあたっては、当社を取り巻く事業環境の変化や中長期的な経営課題を定期的に確認し、長期ビジョンの実現を牽引する社長に求められる資質、能力、経験等の要件を明確化します。そのうえで、人材に関する各種データを活用し、幅広い視点から候補者群を把握するとともに、各候補者について社長としての適性や将来性を多面的に検討します。

候補者の選定にあたっては、執行側における検討に加え、独立社外取締役を中心とする指名諮問委員会において十分な審議を行い、その答申を踏まえて、取締役会が最終的に審議・決定します。

また、こうした選任プロセスの整備・運用に加えて、将来の経営環境における非連続性や不確実性の高まりを見据え、次世代の経営人材についても早期に見極め、経営経験を積む機会の付与などを通じて、計画的かつ継続的な育成に取り組んでいます。

社外取締役のサポート体制

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

当社および主要な事業会社の取締役・監査役へのトレーニング

当社および主要な事業会社の取締役・監査役（以下「役員」という）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、当社は役員に対して、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しています。また、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、就任後も理解を深めるための事業説明会や事業所視察等を実施しています（下表参照）。

当社および主要な事業会社の取締役・監査役へのトレーニングの実績および予定

対象	年度	研修内容
役員全員	2025年度	グループ理念、コンプライアンス、リスクマネジメント
	2026年度	コンプライアンス、リスクマネジメント、知的財産、財務、プロジェクト管理、人的資本経営
社外取締役全員	2025年度	事業所視察（ENEOS 仙台製油所、東北支店、ENEOSリニューアブル・エナジー 白河ソーラーパーク、吾妻高原風力発電所）
	2026年度	事業所視察(東南アジアにおけるENEOSグループ拠点)
新任役員	2025年度、2026年度	会社法、内部統制、コンプライアンス、コーポレートガバナンス、経営管理・投資管理、財務等
新任社外取締役	2025年度	ENEOSグループの現状と課題、コーポレートガバナンス、リスクマネジメント、経営管理・投資管理、財務等

コーポレートガバナンス

役員一覧（2026年6月25日現在）

2025年度の出席回数　■取締役会　■指名諮問委員会　■報酬諮問委員会

監査等委員でない取締役



みやた　ともひで
宮田 知秀
代表取締役 社長執行役員

指名諮問委員
報酬諮問委員

■18回／18回（100%）
■5回／5回（100%）
■3回／3回（100%）

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



たなか　そういちろう
田中 聡一郎
代表取締役 副社長執行役員 CFO

■18回／18回（100%）

1987年4月　日本石油（株）へ入社
2019年4月　JXTGエネルギー（株）執行役員（経理部長）
2020年6月　当社常務執行役員（経理部・財務IR部・広報部管掌） ENEOS（株）常務執行役員（経理部・財務IR部・広報部管掌）
2024年4月　当社副社長執行役員 CFO ENEOS（株）取締役（非常勤）（現任） JX石油開発（株）取締役（非常勤） （株）ENEOSマテリアル取締役（非常勤） ENEOS Power（株）取締役（非常勤）（現任） ENEOSリニューアブル・エナジー（株） 取締役（非常勤）（現任）
2024年6月　当社代表取締役 副社長執行役員 CFO
2025年4月　当社代表取締役 副社長執行役員 CFO（経理部・財務部・インベスター・リレーションズ部管掌）
2026年4月　当社代表取締役 副社長執行役員 CFO（サステナビリティ推進室・経理部・財務部・インベスター・リレーションズ部管掌）（現任）



とみた　てつろう
冨田 哲郎
社外取締役

指名諮問委員
報酬諮問委員

■17回／18回（94.4%）
■5回／5回（100%）
■3回／3回（100%）

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



おかとしこ
岡 俊子
社外取締役

指名諮問委員
報酬諮問委員

■18回／18回（100%）
■5回／5回（100%）
■3回／3回（100%）

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



かわさきひろこ
川﨑 博子
社外取締役
取締役会議長

指名諮問委員会議長
報酬諮問委員会議長

■18回／18回（100%）
■5回／5回（100%）
■3回／3回（100%）

1987年4月　日本電信電話（株）（現NTT（株））へ入社
2006年7月　（株）NTTドコモ 人事部 ダイバーシティ推進室長
2010年6月　同社東海支社 静岡支店長
2012年6月　同社お客さまサービス部長
2014年6月　同社CSR部長
2017年6月　同社執行役員 北陸支社長 （株）ドコモCS北陸 代表取締役社長
2020年6月　（株）NTTドコモ 執行役員 マーケティング部長
2021年6月　ドコモ・システムズ（株）常務取締役
2022年6月　（株）NTTドコモ 取締役 常勤監査等委員
2023年6月　当社社外取締役 監査等委員
2024年6月　三菱食品（株）社外取締役 当社社外取締役（現任）
2025年3月　THK（株）社外取締役（現任）
2025年6月　（株）野村総合研究所社外取締役 監査等委員（現任）



まかや　ひさのり
真茅 久則
社外取締役

指名諮問委員
報酬諮問委員

■15回／15回（100%）
■3回／3回（100%）
■2回／2回（100%）

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

コーポレートガバナンス

社外取締役の選任理由・期待される役割の概要、活動状況

氏名／重要な兼職の状況	選任理由・期待される役割の概要	2025年度の活動状況
冨田 哲郎 ● 東日本旅客鉄道(株)相談役 ● 日本生命保険(相)社外取締役	冨田哲郎氏は、長年にわたり東日本旅客鉄道(株)の経営の任に当たり、輸送、生活、IT・Suicaサービスにかかるビジネスを展開し、日本を代表する上場企業グループの経営において、高い見識と豊富な経験・確固たる実績を有しています。このような見識・経験を活かして、当社の経営に対して指導・助言を行い、また、独立した客観的な観点から経営の監督を行うことが期待されるため、監査等委員でない社外取締役に選任しています。	輸送、生活サービス等のビジネスおよび日本を代表する上場企業グループの経営に関する高い見識と豊富な経験・確固たる実績をもとに、取締役会においては、日本全体へのエネルギーの安定供給とその持続可能性を見据えた事業戦略の重要性、中長期的な価値創造に資するR&D・新規事業創出体制のあり方等について、また、指名諮問委員会および報酬諮問委員会においては、諮問委員会の構成、社長等の後継者計画における合理性の確保等について発言しました。
岡 俊子 ● 明治大学専門職大学院グローバル・ビジネス研究科 専任教授 ● (株)ハピネット社外取締役 ● 日立建機(株)社外取締役 ● アース製薬(株)社外取締役	岡 俊子氏は、財務・会計、M&Aおよび経営戦略立案を専門に数多くの国際的なプロジェクトを推進し、また、長年にわたり多くの会社経営に携わるなど、財務・会計・M&Aの専門家および会社の経営者としての豊富な経験と高い見識を有しています。また、同氏は、当社の監査等委員である社外取締役として、監査等委員でない取締役の職務の執行の監査・監督を行いました。このような経験・実績を活かして、当社の経営に対して指導・助言を行い、また、独立した客観的な観点から経営の監督を行うことが期待されるため、監査等委員でない社外取締役に選任しています。	財務・会計・M&Aの専門家および会社経営者としての高い見識と豊富な経験をもとに、取締役会においては、経営人材の育成を通じた企業競争力の強化、M&A後のPMIの目標設定・実行計画の妥当性等について、また、指名諮問委員会および報酬諮問委員会においては、中長期的な後継者育成に資する取り組みの必要性、スキルマトリクスのあり方等について発言しました。
川﨑 博子 ● THK(株)社外取締役 ● (株)野村総合研究所社外取締役 監査等委員	川﨑博子氏は、長年にわたり(株)NTTドコモにおいてコンシューマおよび法人向けマーケティング分野に携わり、DXを推進する一方、CSR部長、人事部ダイバーシティ推進室長も務めたことから、デジタルおよびESGに関する豊富な経験と高い見識を有しています。また、同氏は、当社の監査等委員である社外取締役として、監査等委員でない取締役の職務の執行の監査・監督を行いました。このような経験・実績を活かして、当社の経営に対して指導・助言を行い、また、独立した客観的な観点から経営の監督を行うことが期待されるため、監査等委員でない社外取締役に選任しています。	人材開発、デジタルおよびESGに関する高い見識と豊富な経験をもとに、取締役会においては、議長としてリーダーシップを持って議事運営等を行うとともに、業務変革に資するAI導入とその運用のあり方、成長を見据えた戦略的投資の重要性等について、また、指名諮問委員会および報酬諮問委員会においても、2025年6月以降、議長を務めリーダーシップを発揮するとともに、諮問委員会の果たすべき役割とあり方、あるべき役員体制等について発言しました。
真茅 久則 ● 日本特殊陶業(株)社外取締役 ● (株)安川電機社外取締役	真茅久則氏は、長年にわたり、富士フイルムグループにおいて経営企画部門や海外・デジタル事業に携わり、富士フイルムビジネスイノベーション(株)の経営の任にも当たりました。同氏は、日本を代表する企業グループの事業構造改革および新規事業開拓に関する高い見識と豊富な経験・確固たる実績を有しています。このような見識・経験を活かして、当社の経営に対して指導・助言を行い、また、独立した客観的な観点から経営の監督を行うことが期待されるため、監査等委員でない社外取締役に選任しています。	日本を代表する企業グループの事業構造改革および新規事業開拓に関する高い見識と豊富な経験・確固たる実績をもとに、取締役会においては、事業構造改革における社長のリーダーシップの重要性、当社の目指す事業ポートフォリオの明確化等について、また、指名諮問委員会および報酬諮問委員会においては、中長期的な成長に資する後継者計画の重要性、諮問委員会における審議後のフォローアップ等について発言しました。

コーポレートガバナンス

監査等委員である取締役

2025年度の出席回数　■取締役会　■監査等委員会



塩田 智夫（しおた ともお）

取締役
（常勤監査等委員）

■18回／ 18回（100%）
■16回／ 16回（100%）

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



菅野 博之（かんの ひろゆき）

社外取締役
（監査等委員）

■18回／ 18回（100%）
■16回／ 16回（100%）

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



栃木 真由美（とちのき まゆみ）

社外取締役
（常勤監査等委員／監査等委員会議長）

■18回／ 18回（100%）
■16回／ 16回（100%）

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



豊田 明子（とよだ あきこ）

社外取締役
（監査等委員）

■18回／ 18回（100%）
■16回／ 16回（100%）

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

社外取締役の選任理由・期待される役割の概要、活動状況

氏名／重要な兼職の状況	選任理由・期待される役割の概要	2025年度の活動状況
栃木 真由美 ● （株）メルカリ取締役 ● ENEOS（株）監査役（非常勤）	栃木真由美氏は、金融業界において内部監査およびコンプライアンス部門の責任者を歴任し、また、日本を代表するベンチャー企業の監査委員会の委員として職務執行の監査も行うなど、財務・会計、内部監査およびコンプライアンスの専門家としての高い見識と豊富な経験を有しています。また、同氏は、2024年6月に当社の監査等委員である社外取締役に就任し、監査等委員でない取締役の職務の執行の監督・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から、監査等委員でない取締役の職務の執行を監査・監督することが期待されるため、監査等委員である社外取締役に選任しています。	財務・会計、内部監査およびコンプライアンスの専門家としての高い見識と豊富な経験をもとに、取締役会においては、内部統制活動や重点リスク対応に関する継続的なフォローアップの必要性等について、また、監査等委員会においては、議長としてリーダーシップをもって議事運営等を行うとともに、監査指摘事項にかかる再発防止策の一層の実効性向上、監査体制を踏まえた監査手法のあり方等について発言しました。
菅野 博之 ● 弁護士、長島・大野・常松法律事務所 顧問	菅野博之氏は、大阪高等裁判所長官、最高裁判所判事等の要職を歴任し、その後は、弁護士として活躍し、長島・大野・常松法律事務所の顧問を務めるなど、司法に関して豊富な専門的知識と経験を有しています。また、同氏は、2024年6月に当社の監査等委員である社外取締役に就任し、監査等委員でない取締役の職務の執行の監査・監督を行っています。このような知識・経験を活かして、当社の経営に対して指導・助言を行い、また、客観的かつ独立した公正な立場から、監査等委員でない取締役の職務の執行を監査・監督することが期待されるため、監査等委員である社外取締役に選任しています。	司法に関する豊富な専門的知識と経験をもとに、取締役会においては、M&A実行時における精緻な契約条件設定や事業再編時における潜在的な法的リスクの把握の重要性等について、また、監査等委員会においては、ハラスメント事案の分析・周知や監査結果を踏まえた適切な危機感醸成の重要性等について発言しました。
豊田 明子 ● AKTY&Co.（同） 代表社員 ● （株）タムラ製作所社外取締役 監査等委員 ● （株）ジェイ エイ シー リクルートメント社外取締役	豊田明子氏は、長年にわたりM&Aアドバイザリー業務に従事し、数多くの国際的なプロジェクトを推進するなど、M&A戦略、企業の事業ポートフォリオ戦略、財務・会計および税務・法務に関する高い見識と豊富な経験を有しています。また、同氏は、2024年6月に当社の監査等委員である社外取締役に就任し、監査等委員でない取締役の職務の執行の監査・監督を行っています。このような見識・経験を活かして、当社の経営に対して指導・助言を行い、また、客観的かつ独立した公正な立場から、監査等委員でない取締役の職務の執行を監査・監督することが期待されるため、監査等委員である社外取締役に選任しています。	M&A戦略、企業の事業ポートフォリオ戦略、財務・会計および税務・法務に関する高い見識と豊富な経験をもとに、取締役会においては、株主還元と投資余力との両立を見据えた資本政策の考え方、投資判断におけるハードルレートとリスク・シナジーの関係性等について、また、監査等委員会においては、事業運営および業務管理上の実効性と効率性に配慮した組織設計のあり方、内部監査結果のフォローアップ体制のあり方等について発言しました。

コーポレートガバナンス

取締役のスキルマトリクス

当社では、長期ビジョンの実現に向け、グループ理念や経営課題などを踏まえ、取締役に求められるスキルを定め、それらを有するメンバーで取締役会を構成しています。

当社はグループ全体のポートフォリオ経営を強力に推進する立場にあることから、コンプライアンス・リスクマネジメントの強化や将来を見据えた投資などを、グループの企業価値向上に向けた重要な経営課題と捉えています。こうした認識を踏まえ、当社の取締役として必要なスキルを整理しています。

そのうえで、各取締役の経験・見識・専門性等をもとに「特に期待する分野」を最大4つ特定しています（下表参照）。

特に期待する分野

最大4つを特定し、●を付しています。

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

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。

2025年度においては、2025年12月から2026年1月にかけて、社外を含む全取締役を対象としたアンケート調査および取締役会議長（社外取締役）と全取締役との1 on 1面談を実施しました。それらをもとに取締役会全体の実効性について評価・分析し、その結果を2026年4月17日開催の取締役会で報告し、議論を行いました。

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

評価の項目

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

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

そのため、以下の項目等に取り組んでいく予定です。

1. グループ全体の経営戦略や最適な運営体制に関する議論の拡充を通じ、グループ全体最適目線での一層の議論活性化を図る。
2. 取締役会への投資案件や内部統制・リスク管理等に関する幅広い情報提供や、取締役と主要な事業会社経営陣とのコミュニケーション機会の拡充等により、取締役会におけるモニタリング機能のさらなる改善を図る。
3. 社外取締役への経営会議議論の共有や現場・事業所視察等により、情報提供の充実を図る。

また、2024年度の課題とされた「監督機能のさらなる強化」「取締役会での戦略議論の拡充」に関しては、以下の取り組みを実施しました。

1. CxOや主要な事業会社から第4次中期経営計画の進捗について報告を受け、グループ全体最適の視点から、今後の経営戦略を議論した。
2. 現場・事業所視察、取締役会議長（社外取締役）の経営会議オブザーバー参加、社外取締役による主要な事業会社経営陣との意見交換会等により、社外取締役への情報提供を強化した。
3. 取締役会内の議論を活性化させるべく、原則として、社外取締役への事前説明会の実施と当該説明会での質疑を踏まえた取締役会での説明・経営会議議論の共有等を実施した。

また、当社の監査等委員会は、2025年度における監査活動の実効性についての評価を実施しました。監査等委員間で問題意識を共有し、2026年度の監査計画に反映するとともに実効的な監査体制の構築に努めています。

実効性評価のプロセス

社内外全取締役へのアンケート → 取締役会による自己評価 → 評価結果に基づく改善

期間　2025年12月～2026年1月

対象　全取締役10名

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

アンケート結果
- 肯定的回答が大宗を占めた

↓

実効性はおおむね確保されている

評価点
- 社外取締役は、経営戦略・経営計画やリスク管理の観点から、大局的な目線で適切な発言・指摘を行い、経営を監督する役割を果たしている
- 取締役会の構成員は知識・経験・専門性等の観点で多様性を備えている
- 社内役員と社外役員の意思疎通は十分になされている

課題
- グループ全体最適目線での一層の議論活性化
- 取締役会におけるモニタリング機能のさらなる改善
- 社外取締役への情報提供の充実

役員報酬の決定

監査等委員でない取締役（社外取締役を除く）

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

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

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

取締役の報酬等の限度額等

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

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

役員区分ごとの報酬等の額（2025年度分）

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円） 月額報酬	対象となる役員の員数（名）	報酬等の種類別の総額（百万円） 賞与	対象となる役員の員数（名）	報酬等の種類別の総額（百万円） 株式報酬	対象となる役員の員数（名）
監査等委員でない取締役 （うち、社外取締役）	402 （88）	232 （88）	7 （5）	123 （–）	2 （–）	47 （–）	2 （–）
監査等委員である取締役 （うち、社外取締役）	113 （77）	113 （77）	4 （3）	– （–）	– （–）	– （–）	– （–）
合計 （うち、社外取締役）	514 （164）	344 （164）	11 （8）	123 （–）	2 （–）	47 （–）	2 （–）

（注）1. 2025年6月26日開催の第15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社外取締役1名にかかる報酬等の額が含まれています
2. 第16回定時株主総会の終結後に受けた2025年度にかかる賞与の額が含まれています
3. 賞与および株式報酬は、業績連動報酬等に該当します。また、株式報酬は、非金銭報酬等に該当します
4. 株式報酬の額は、当社が設定した信託を通じて取得した当社株式にかかる1株当たり平均取得価格に、当該事業年度に付与された基準ポイント数のうち固定部分を乗じたものと業績連動部分を乗じたものとを合算したものです。2027年度の終了後、対象者に付与された基準ポイントのうち、固定部分が株式交付ポイントとして確定され、業績連動部分が業績目標等の達成度に応じて0～200%の範囲で株式交付ポイントとして確定されます

コーポレートガバナンス

監査等委員でない社外取締役

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

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

監査等委員である取締役(社外取締役を含む)

監査等委員である取締役の報酬等については、その職務の独立性という観点から月額報酬とし、各監査等委員である取締役の協議に基づき、前ページP.68の表に示す限度額の範囲内で支給しています。

賞与に関する事項

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

業績目標達成率の算定にあたっては、株主還元に影響する指標と実質的な業績を反映した指標を採用すべきという理由から、当社の連結業績である「親会社の所有者に帰属する当期利益」および「親会社の所有者に帰属する調整後当期利益」を業績指標として採用し、その評価ウェイトをそれぞれ50%としています。

2025年度における賞与算定上の業績目標は、2025年度業績見通し(2025年5月公表)に基づき設定しており、業績目標達成率は、138%となりました。

業績目標達成率の算定の基礎となる各業績指標の実績は、次のとおりです。

株式報酬に関する事項

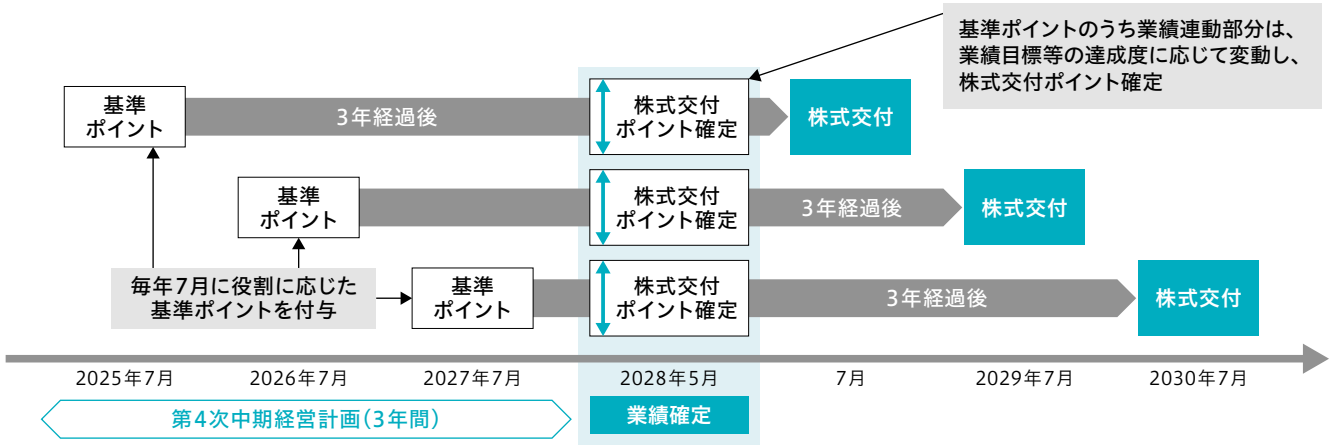
株式報酬は、役割に応じて定められる固定部分および中期経営計画における業績目標等の達成度に応じて変動する業績連動部分で構成する報酬であり、業績連動部分は、業績目標等の達成度に応じて0～200%(目標:100%)の比率で変動します。1ポイント1株に相当する株式交付ポイントは、対象者に付与された基準ポイントのうち、固定部分が対象期間の終了後に役割に応じて株式交付ポイントとして確定され、業績連動部分が業績目標等の達成度に応じて0～200%の範囲で変動

賞与に関する各業績指標の実績

業績指標	評価ウェイト	2025年度実績
親会社の所有者に帰属する当期利益	50%	2,587億円
親会社の所有者に帰属する調整後当期利益	50%	2,996億円

(注) 1.「親会社の所有者に帰属する調整後当期利益」は、親会社の所有者に帰属する当期利益から、在庫評価損益、固定資産・株式の売却損益、災害による損失等の一過性損益を加除し、算出しています
2. 代表取締役 社長執行役員以外の役位の取締役に対しては役割・職責等に応じた個人別査定を実施しています。当該個人別査定を踏まえた対象者の業績目標達成率は、126%となりました

第4次中期経営計画期間にかかる株式報酬の流れ



して株式交付ポイントとして確定されます。対象者は、毎年の基準ポイントの付与から3年経過後に、当社が設定した信託を通じて、株式交付ポイントの数に応じ当社株式の交付および金銭の給付を受けます。

業績連動部分の算定については「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」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4次中期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、2027年度の終了後に確定します。

株式報酬に関する業績指標と評価ウェイト

業績指標	評価ウェイト
相対TSR （対TOPIX成長率と対同業企業群のTSRとの平均値）	60%
ROIC	40%

（注）1. 相対TSRについては、中期経営計画の開始時点および終了時点における各1カ月間の平均株価に基づき当社のTSRを算定し、これを同様の計算式により算定した配当込みTOPIX成長率と同業企業群のTSRとの平均値を比較し、その達成率を算定します
2. ROICについては、2027年度の実績に基づき、その達成率を算定します

上場子会社のガバナンスについて

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

なお、当社には上場子会社はおりません。

政策保有株式について

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

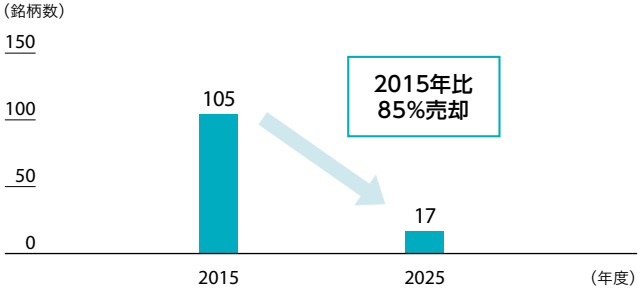
(1) ENEOSグループの重要な事業の一翼を担う会社の株式

(2) 株式を保有することがENEOSグループの事業の維持・拡大のために必要と判断した会社の株式

なお、当社は、上記方針に基づき、当該方針を定めた2015年11月当時に保有していた全銘柄数の85%を売却しています。2025年度においては、11銘柄（128億93百万円）※を売却し、新たな政策保有株式は取得していません。

※ 保有株式の一部売却銘柄を含みます

政策保有株式の推移



（注）JX金属の株式上場に伴い、JX金属が保有する政策保有株式の除外等の見直しを行っています。また、同社については、2015年11月時点の政策保有株式の銘柄数には含めていません。2025年度末時点の政策保有株式の銘柄数には含めています

保有の合理性を検証する方法

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

個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

当社は、2025年11月開催の取締役会において、政策保有株式について、個別銘柄ごとに保有目的が適切か、保有に伴う便益（取引上の利益額、配当金等のほか、数値化困難な便益を含む）やリスクが資本コストに見合っているか等を具体的に精査し、総合的に保有の適否を検証しました。

コーポレートガバナンス
社外取締役とCRCOの鼎談

「攻めと守りのバランス」を支える リスクマネジメントとガバナンス

リスクマネジメント体制強化の狙いと目指す姿

業天　2025年に発表した第4次中期経営計画で、当社は「筋肉質な経営体質への転換」を掲げ、リスクマネジメント体制の強化に着手しました。その背景は2つあります。1つは、ウクライナ侵攻以降の地政学的緊張など、不確実かつ非連続な外部環境。もう1つは、過去に顕在化した不祥事を含む内部のガバナンス上の課題で、設備投資やM&Aの審査機能の不十分さも改善すべき課題と認識しています。今後目指すのは、再発防止の「守り」を固めたうえで、適切なリスクコントロールのもと、ビジネスチャンスを捉える「攻めと守りのバランス」を経営基盤に据えることです。



社外取締役　監査等委員
栃木 真由美

常務執行役員　CRCO
業天 浩二

社外取締役　監査等委員
豊田 明子

豊田　その点は、社外取締役の立場から見ても実感しています。この2年間で、グループ全体のリスク整理、可視化が着実に進み、取締役会としてもリスクの所在をより正確に把握できるようになりました。投資判断ではコールドアイレビューを行うゲートシステムが機能し、執行側での議論の過程が透明性高く共有される中で、取締役会での議論も深まっています。監督機能の議論の前提となる情報基盤も整ってきたと感じます。

業天　リスク管理を充実させるべく、全社的リスクマネジメント（ERM）、内部統制、危機管理、リスクカルチャー醸成を一体運用できる体制ができつつあります。ERMでは影響度と発生可能性から重要リスクを特定し、経営レベルでPDCAサイクルを回しています。内部統制では業務プロセス変更時のリスクをルールに反映する「変更管理」に注力しています。また、危機管理では原因究明から再発防止、水平展開までを一体的に進めています。悪い情報を優先して上げる「bad news first/fast」の文化が定着しつつあります。

栃木　私は2024年6月の就任以来、経営陣が一丸となってリスクマネジメントの実効性を高め、その姿勢を一貫して発信し続けていることを強く感じています。とりわけ、今、業天さんが挙げられた「bad news first/fast」が現場に着実に浸透してきた点は、監査を担う立場として心強く受け止めています。

リスクを共有しつつ、新たな成長機会へ踏み出す

業天　2026年度のグループ重要リスクとして「中東紛争」「サイバー攻撃」「関係会社ガバナンス」「市場価格変動リスクの管理体制」の4つを特定しました。特に短期で重要なのは、中東情勢を背景とする原油サプライチェーンと関係会社のガバナンスです。後者については「trust, but verify（信頼せよ、されど確認せよ）」に基づき、相手を尊重しながらも任せきりにせず確認責任を果たすという意識付けが、グループ全体で進んでいると見ています。

栃木　重要リスクが経営から現場まで着実に共有されるようになってきた手応えを感じています。経営会議や取締役会での報告に加え、速報メールで重要事項を迅速に共有する体制も構築されました。リスク情報の共有方法は、就任当初と比べても明らかに変化しており、透明性も高まっていると感じます。

豊田　中長期でのリスクマネジメントという視点で付け加えると、油価変動や地政学、規制変化といったマクロリスクを前提として、事業ポートフォリオを戦略的に転換していくことが重要です。「変化に挑戦しないことがリスク」という視点に立ち、適正なリスクコントロールのもとで新たな成長機会へ踏み出し、持続的成長につなげていくことが、経営課題だと認識しています。

コーポレートガバナンス
社外取締役とCRCOの鼎談

サイバーリスク・AIリスクにどう向き合うか

業天　サイバーリスク対策は、日本のエネルギーを担うインフラ企業として、当社グループが先んじて対応してきた領域です。ベンチマークも日本の平均ではなく、金融機関など先進的な事例に置いています。境界防御、早期検知、ダメージコントロールを一体的に運用し、費用対効果を勘案しながら経営レベルで対応を議論しています。

栃木　昨今の難しいテーマはAIですね。AIネイティブとなれるかどうかが今後の企業発展を左右する要因となる一方、利用統制が不十分だと情報流出や品質棄損、重大なセキュリティインシデントのリスクも高まります。AIの精度向上に伴って人による検証が甘くなる懸念もあり、統制の実効性をどう確保するのかが重要だと思います。

業天　現時点で当社グループにとって最大のAI関連リスクは、AIとサイバー攻撃の組み合わせによる破壊性の増大です。一方で、AIを十分に活用できないこともリスクです。その対策として、AIイノベーション部が「攻め」の活用推進を、IT戦略部が「守り」のルール整備を担うことで、信頼性の低い「野良AI」を排除しつつ、活用と統制の両立を図っています。



豊田　「まず使ってみる」という現在の方針は間違いありませんが、将来的には技術的進歩なども確認しつつ「どこまでAIに任せるか」を随時見直す必要があります。AI活用の拡大は人材ポートフォリオにも影響し得るため、活用方法については、中長期の経営課題として議論を続けています。

グループガバナンスの強化



業天　2024年4月からの新たな経営体制のもと、コンプライアンスをグループ経営の重要課題として捉え直し、グループ横断で強化を進めてきました。本来、コンプライアンスは内部統制の一部ですが、不祥事を踏まえ、あえて重点テーマとして位置付け直しました。従業員一人ひとりがコンプライアンスを自分事として意識するようメッセージを発信するとともに、従業員意識調査や研修、ENEOSグループコンプライアンス委員会でのベストプラクティス共有等を継続し、PDCAサイクルを回しています。一方、課題としては、孫会社や海外拠点を含めてさらなる浸透・定着が必要な領域もあります。対策のカギとなるのは、やはり「trust, but verify」の浸透であり、海外2拠点にリージョナルコントロールアドバイザーを置いて、サポートと統制の両立を図っています。

栃木　その成果は着実に積み上がっていると評価します。ただ、本社との距離が物理的にも心理的にも遠くなるほど、統制は効きにくくなります。異なる企業文化を持つパートナーとの間では「何を、いつ、本社に報告すべきか」という認識に差が生じやすいため、各社の自律性を尊重しつつも、任せきりにせず、親会社として適切に管理と支援を行うことが重要です。

豊田　その意味で、今はグループガバナンスの強化にウェイトを置いた運営に注力することが大切だと思います。グループで一貫した監査・内部統制体制を整えるとともに、グループ会社数の最適化も進めており、グループ全体に目が行き届く体制づくりが着実に進展していくものと期待しています。

社会から信頼される企業であり続けるために



栃木　当社グループが信頼されるために大切なのは、何よりも「誠実であり続けること」だと考えます。すべてのステークホルダーに対して誠実であり続け、透明性を持って説明責任を果たすこと。万一間違いを犯した時は、隠さず、認め、改めること。その積み重ねが「ENEOSは信頼できる」という評価につながり、企業価値向上の基盤となるはずです。

豊田　金融畑の視点からすると、日本のエネルギーのリーディングカンパニーとして、財務基盤を含む盤石な経営体制を維持することも信頼の前提として重要と考えます。それによって、新しいエネルギー技術の開発やカーボンニュートラルなど、社会に資する取り組みへのキャパシティを確保できます。今後も「停滞することはリスク」と自らを戒め、適正なリスクを取りながら成長し続けてほしいと思います。

業天　私は、まず原点に立ち返ることが大切だと考えます。グループ理念や行動基準を、従業員一人ひとりが自分の言葉で語れるようにすることが土台です。そのうえでこそリスクマネジメントは「守りあっての攻め」を支える経営基盤になり得ます。守りの施策を積み上げ、成長と企業価値向上、社会への貢献につなげていく。ENEOSグループとして、その実現に取り組んでいきます。

リスクマネジメント

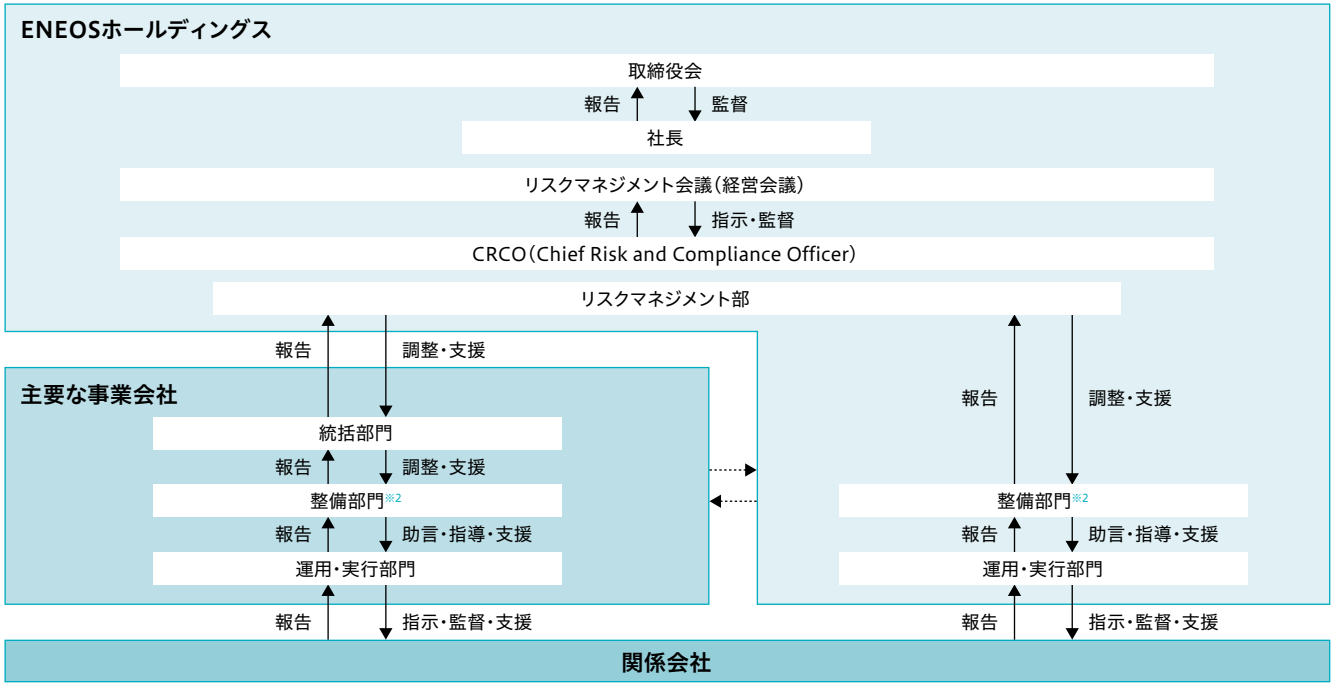
当社グループは「内部統制システムの整備・運用に関する基本方針」を定め、業務の適正を確保するための体制を整備・運用しています。

リスクマネジメントの総括体制

当社は、リスクマネジメント体制（下図）のもと、「リスクマネジメント会議（経営会議）」において、CRCOおよびリスクマネジメント部を中心に、グループ重要リスクの選定、ミティゲーションプラン※1の策定、内部統制活動の状況や活動方針等に関する報告を行っています。2026年度は、中東紛争、サイバー攻撃、関係会社ガバナンス、市場価格変動リスクの管理体制をグループ重要リスクに選定し、それぞれについてミティゲーションを実施します。なお、取締役会は、リスクマネジメント会議での報告・審議内容に基づき、当社グループ全般の内部統制システムを適正に監視・監督しています。

※1 リスクを許容できるレベルまで低減するための措置

リスクマネジメント体制

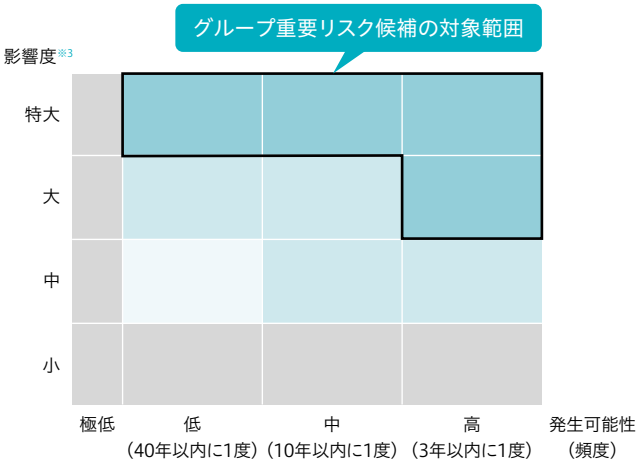


※2 リスクに対応する仕組みを整備する部門

全社的リスクマネジメント（ERM）

当社は「ENEOSグループリスクマネジメント基本規程」に基づいた全社的なリスクマネジメント体制を整備・運用しています。リスクの識別・分析にあたっては、内部環境/外部環境の変化を踏まえ、「影響度」および「発生可能性」によるリスク評価基準に基づき評価します。評価の結果、特に当社グループとして重点的な対応が必要なリスクが特定された場合は、当社社長を議長とするリスクマネジメント会議の決裁により「グループ重要リスク」として選定します。「グループ重要リスク」は、リスク提起部門および対策部門を定めて対応し、対応状況をリスクマネジメント会議に報告します。

リスク評価のマトリクス



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

コーポレートガバナンス

内部統制

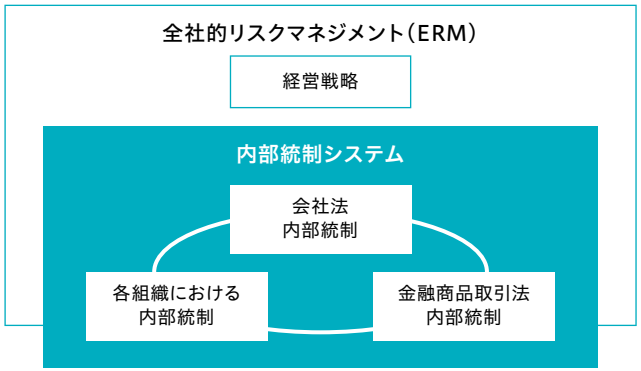
当社グループは、会社法の内部統制、金融商品取引法の内部統制、各組織における内部統制※4が相互に連動する内部統制システムを整備・運用しています。

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

※4 各組織における内部統制は、世界各国で採用されているCOSO（Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission：トレッドウェイ委員会支援組織委員会）のフレームワークに基づく仕組みを構築

WEB **内部統制システムの整備・運用に関する基本方針**
https://www.hd.eneos.co.jp/esgdb/governance/pdf/03_internal_control.pdf

内部統制の体系



内部統制点検

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

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

リスクカルチャーの醸成

当社グループは、リスクマネジメントの強化に向けて、組織体制の整備だけでなく、リスクカルチャー※5の醸成にも努めています。

2025年度は、リスクマネジメント部の新設に合わせて、組織全体にリスク意識を浸透させる取り組みを開始しました。リスクを認識した適切な業務の遂行や「バッド・ニュース・ファースト」の実践を促すCRCOメッセージを全従業員に向けて発信しました。また、役員・新任管理職・新入社員向けの研修や管理職・従業員向けのeラーニングを通じて、各階層に求められる役割や責任を踏まえたリスクマネジメントへの理解促進を図っています。その結果、コンプライアンスサーベイの一環として実施しているリスクマネジメントに関する調査では、前年度と比較してリスク意識の向上が確認されました。

今後も、リスクカルチャーの醸成に向けた施策を継続的に実施する予定です。

※5 役員・従業員一人ひとりがリスクを意識、行動し、リスクマネジメント活動を支える組織風土

事業活動におけるリスク評価

当社グループは、事業活動におけるさまざまなリスクに対処するための社内規程類を整備するとともに、新規投資案件の審査において、カントリーリスクや為替変動リスクのほか、ESG分野のリスクについても分析・評価を行い、必要に応じて適切な対策を講じています。

加えて、大型投資案件審査の際には、ステージゲート制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、各ステージにおいて審査・意思決定を実施しています。審査の際には、専任組織による第三者レビュー（コールドアイレビュー）を通じて、ESG分野を含むさまざまなリスクについて、多面的・定量的な観点から評価しています。また、そうした重要な投資案件については、一定期間経過後に投資リアプレイザル（再評価）を実施し、当初見通しに対する事業環境の変化や投資成果を評価・分析することで、その後の事業継続や経営資源配分の判断に活用しています。

緊急時対応

当社グループの経営に重大な影響を及ぼす緊急事態が発生した場合、社内規程等にのっとって迅速・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。緊急事態発生時には、発生元の状況や講じた措置について、事務局であるリスクマネジメント部が直ちに報告を受けます。事態の重大性に応じて、当社社長を本部長とする対策本部を設置し、機動的かつ効果的に危機対応に当たります。

情報セキュリティ

当社グループは、高い情報セキュリティレベルの確保を重要な経営課題と認識し、必要な対策に取り組んでいます。「情報セキュリティポリシー」および社内規程を定め、ビジネスパートナーや委託先を含めて、会社情報や個人情報の適切な取り扱い・管理・保護・維持に努めています。2025年度は、前年度と同様、当社およびENEOSの全従業員を対象としたeラーニングによる研修を実施しました。

サイバーセキュリティ

当社グループは、サイバーリスクを重要な経営リスクの1つと位置付けています。

取締役会による監督のもと、リスクマネジメント部門およびIT戦略部がその他関係部門と連携し、サイバーリスクを統括的に管理しています。取締役会および経営層は、各部門からの報告を通じてリスクの状況や対応の妥当性を把握し、必要に応じて対応方針や管理体制に関する判断をします。

また、巧妙化するサイバー攻撃から重要な情報やシステムを守るため、当社社長を議長とする「ENEOSグループサイバーセキュリティ会議」を設置しています。同会議では、サイバーセキュリティ対策の実施状況や課題を定期的に確認するほか、AI技術の発展に伴う新たなリスクへの対応も協議しています。経営層主導のもとで、サイバーセキュリティに関する方針・対策の決定および継続的な改善を推進しています。

知的財産の保護

当社グループは、知的財産に関する事項をグループ行動基準に定めています。ENEOSでは、知的財産に関する社内規程にのっとり、知的財産を適切に管理・運用しています。また、第三者の知的財産権を尊重すべく、関係部門間で連携して対策を講じています。

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。

コンプライアンス推進体制

当社グループは、CRCOを委員長とし、各主要な事業会社のコンプライアンス担当役員を委員とする「ENEOSグループコンプライアンス委員会」を四半期に1度開催しています。同委員会を通じて、各社のコンプライアンス活動状況を確認するとともに、グループ全体の施策の推進および情報連携を一層強化・促進しています。

内部通報制度の整備・運用

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

当社では、社外の専門事業者を通報窓口とすることにより、業務品質を維持しつつ、対応の迅速化、利用者の利便性向上を図っています。また、実名・匿名両方の通報に対応するとともに、グループ通報制度を採用し、事案に応じて当社グループ各社が設置する通報窓口に通報することも可能とするなど、適切な通報対応が可能な体制を構築しています。なお、当社およびENEOSでは、出資比率50%超の海外子会社等を対象にグローバル内部通報制度も導入しています。

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

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

2025年度、当社グループ全体で254件の内部通報がありました。

コンプライアンスサーベイ

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

コーポレートガバナンス

サーベイの結果は個人を特定できない形で従業員にも共有しています。

2025年度は、前年度のサーベイ結果を踏まえて改善に取り組みました。その結果、2025年度のサーベイ結果では、理念・行動基準に沿った行動や内部通報制度の利用意向において改善傾向が見られました。一方、従業員の階層別分析では一部の階層に引き続き改善の余地があると確認しています。2026年度も引き続き、研修の実施や経営者メッセージの発信を通じて、理念・行動基準に沿った行動のさらなる徹底や内部通報制度の利用促進に努めます。

コンプライアンスサーベイの対象拡大

2025年度は、主要な事業会社に加え、そのグループ会社にも対象を拡大してコンプライアンスサーベイを実施しました。その結果、当該グループ会社においても理念・行動基準の浸透、コンプライアンス意識、内部通報制度の活用に関する課題が確認されました。2026年度に、課題解決に向けた改善施策を推進しています。

遵法状況点検

当社および主要な事業会社とその直接出資子会社では、少なくとも年1回、各職場の遵法状況を点検し、不備や懸念事項を発見した場合には、必要な是正措置を講じています。

当社およびENEOSでは、各部（室）・所・店が、各管掌役員の指揮のもと、自部署特有のリスクに応じた点検テーマを自律的に設定することで、実効性の高い点検を実施しています。

これらの点検内容および、不備の内容や是正措置等を含む点検結果は、各管掌役員が委員を務めるENEOSホールディングス・ENEOSコンプライアンス委員会に報告されます。

同委員会を通じて有効な取り組みを各部門に共有することで、より強固なコンプライアンス推進体制の構築を図っています。

コンプライアンス研修等の実施

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

2025年度は前年度に続き、各種重要法令等をテーマとする全社向け研修、販売部門に対する競争法研修、役員のコンプライアンス意識向上のための研修等を実施しました。

腐敗防止・競争法遵守

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

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

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

コンプライアンス違反事例（2025年度）

ENEOSウイングにおける独占禁止法違反

2025年11月、当社グループ会社であるENEOSウイングが、長野県北信地区におけるガソリン販売価格の決定に関して価格カルテル※を認定され、公正取引委員会から課徴金納付命令を受領しました。また、運送業者等向けの軽油販売価格に関する価格カルテルの疑いにより、立入検査等を経て2026年4月17日付で公正取引委員会から刑事告発され、同日、東京地方検察庁により起訴されました。

同社では、引き続き関係当局による調査に協力するとともに、ガバナンス・コンプライアンスの再構築に取り組んでいます。具体的には、再発防止に向けて、経営体制を改めるとともにコンプライアンス・内部統制の専任組織を設置しました。

本件はグループガバナンスの各施策に十分な実効性が伴っていなかったことを示すものです。当社は、本件を重大かつ厳粛に受け止め、第4次中期経営計画に掲げる「グループ会社の組織・体制の再構築」を徹底します。また、内部監査とグループ会社経営陣向けトレーニングも強化し、グループガバナンスの実効性向上と再発防止にも努めます。

※ 私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律違反

環境・社会性

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

DATA ENEOS REPORT ESGデータブック2026（2026年11月ウェブサイト公開）
https://www.hd.eneos.co.jp/esgdb/

循環型社会の形成

廃棄物の削減

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

当社グループは、ゼロエミッション（最終処分率1%未満）の維持を目標に掲げています。2025年度の総廃棄物量は1,134千t、最終処分量は17千tでした。最終処分率は1.5%で、ゼロエミッションは未達となりました。解体工事の際に発生した埋立処分廃棄物の増加などが影響し、最終処分率が増加しました。

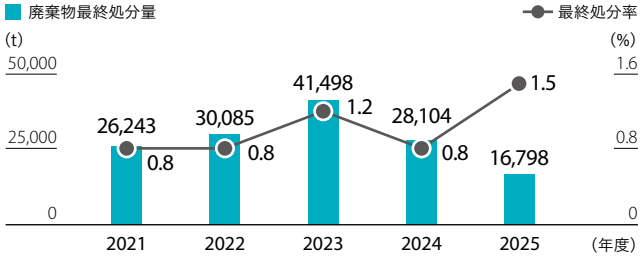
製油所等で発生する廃棄物の約44%を占める汚泥のほか、集塵ダスト等のセメント原料化を推進しています。また廃プラスチックについては、プラスチック製品の受け入れ抑制、有効活用および長期使用の推進、再資源化に努めています。

→サーキュラーエコノミーについてはP.38-39参照

→詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2026（2026年11月ウェブサイト公開）」参照

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

廃棄物最終処分量／最終処分率



※ 2025年度は速報値

生物多様性の保全

生物多様性リスクの把握

当社グループは、事業活動における生物多様性リスクの把握を進めています。リスクの把握にあたっては、TNFD※1が推奨するLEAPアプローチに基づき、分析ツール「IBAT※2」「ENCORE※3」を活用した自己評価を実施しています。

2022年度に、海外を含めた主要な製造拠点※4を対象に「IBAT」を用いて重要な自然保護区等との近接状況を調査しました。各拠点から半径5km以内に該当する保護区※5がないことを確認しています。また、2024年度から生物多様性リスクを当社グループのサステナビリティ重点課題に位置付け、自然関連リスクの把握・評価に関する年度目標を設定しました。2024年度に「ENCORE」を用いた評価で、主要な事業セクターにおける自然資本への影響・依存度の高い項目を特定しました。

2025年度は、主要事業のサプライチェーンにおいて、バイオマス由来原材料の調達状況等を調査しました。その結果、当該原材料を使用する製品が販売量、また調達量全体に占める割合は小さく、加えてその多くが第三者認証等を取得していることが確認されました。これらのことから、当社グループでは当該の依存度・影響度ともに低いと評価しています。

2026年度はリスク把握の対象を主要な事業会社の各セクターへ拡大する予定です。

※1 Taskforce on Nature-related Financial Disclosures（自然関連財務情報開示タスクフォース）
※2 Integrated Biodiversity Assessment Tool（生物多様性統合アセスメントツール）
※3 Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure：自然関連リスクへの曝露を調査し、自然への依存と影響を理解するためのツール
※4 2022年度時点の主要な製造拠点：ENEOS 17（国内11、海外6）拠点、ENEOS Xplora 3（国内1、海外2）拠点
※5 厳正保護地域、原生自然地域、国立公園および天然記念物に該当する保護区

→詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2026（2026年11月ウェブサイト公開）」参照

DATA ESGデータブック――生物多様性
https://www.hd.eneos.co.jp/esgdb/environment/biodiversity.html

安全確保・健康増進

労働安全衛生

当社グループは、労働者の安全を最優先かつ徹底する意志を表明しています。「重大な労働災害（死亡労働災害）件数ゼロ」および「2030年度TRIR1.0以下、LTIR0.3以下の達成」をグループの重点目標として定め、協力会社の方々を含めた安全諸活動の徹底および安全教育の充実を図っています。グルー

環境・社会性

プ各社では、安全意識の啓発や安全管理の徹底にそれぞれ取り組んでいます。生産・製造拠点のリスクについては「ハザード（危険源）の特定」「リスク評価」および「必要なリスク対応とその有効性評価」のPDCAサイクルを導入し管理しています。

安全諸活動に関する2025年度の状況

2024・2025年度に各1件、ENEOSの製油所において重大な労働災害が発生しました。2年連続での発生を厳粛に受け止め、同社では社長から全従業員に対して安全に関するメッセージを発信しています。原因究明と再発防止策を徹底するとともに、他製油所への水平展開を実施し、類似災害の防止に努めています。2024年度の根岸製油所の事案については、再発防止策として、事故の発生現場である工事資材置場の適切な維持管理手順を定めて各事業所で運用しています。

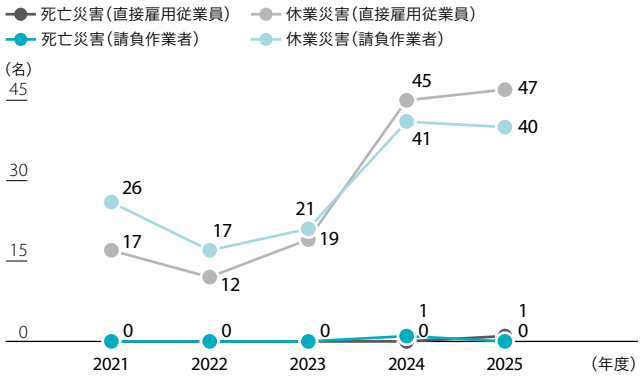
2025年度の事故報告

堺製油所でのガス漏えい事故（死亡事故）

2025年5月、定期修理準備作業中に、硫化水素を含んだガス漏えいが発生し、従業員1名が死亡、協力会社員2名が入院する労働災害が発生しました。ENEOSでは、事故調査委員会の同報告書の提言を踏まえて以下の対策を実施します。

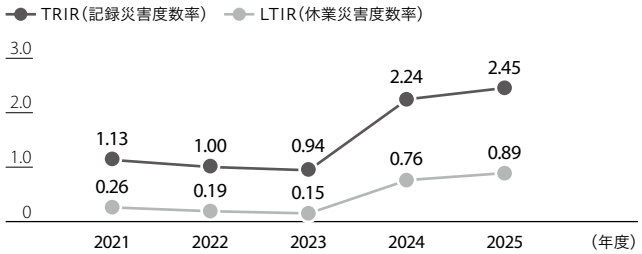
- 再発防止策を「運転部門作業安全管理要領」および各製油所・製造所の所内要領に反映。また、新たに「硫化水素危害予防要領」を制定
- 事故の風化防止活動を全社で実施。その一環として「硫化水素事故を忘れない全社アクション」を2026年度から毎年5月に実施（社長メッセージの発信、教育動画の配布等）

労働災害発生状況※1



※1 集計対象範囲：ENEOSホールディングス、主要な事業会社（ENEOS、ENEOS Xplora、ENEOSマテリアル、ENEOS Power、ENEOSリニューアブル・エナジー）および各社グループ会社。2024年度は、ENEOSホールディングス、主要な事業会社、JX金属および各社グループ会社。2023年度以前は、ENEOSホールディングス、ENEOS、ENEOS Xplora、JX金属および各社グループ会社（ENEOSの販売流通グループ会社は除く）

TRIR※2 ／ LTIR※3の推移※4



※2 100万労働時間当たり負傷者数（不休労災＋休業・死亡労災者数）。ただし、熱中症（応急手当）除く
※3 100万労働時間当たりの休業・死亡労災者数
※4 集計対象範囲：ENEOSホールディングス、主要な事業会社（ENEOS、ENEOS Xplora、ENEOSマテリアル、ENEOS Power、ENEOSリニューアブル・エナジー）および各社グループ会社の従業員と協力会社員。2024年度はENEOSホールディングス、主要な事業会社、JX金属および各社グループ会社の従業員と協力会社員。2023年度以前は、ENEOSホールディングス、ENEOS本社および11製油所・製造所、ENEOS Xplora本社および4事業所、JX金属本社および5事業所の従業員と協力会社員

→詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2026（2026年11月ウェブサイト公開）」参照

DATA **ESGデータブック――安全**
https://www.hd.eneos.co.jp/esgdb/social/safety.html

従業員の健康管理

当社グループは、健康に関する基本原則をグループ行動基準に定めるとともに、従業員の自律的な健康管理および健康増進に寄与すべく「健康経営」を推進しています。

当社グループ※5は、定期健康診断の受診を基本とし、生活習慣病予防に向けて喫煙率の低減※6および適正体重維持※7を目標に取り組んでいます。2025年度は、定期健康診断の受診率100%、喫煙率が前年度比1.1%減少しました。適正体重維持者の比率は68.1%で、わずかに目標未達でした。

2025年度から、新たな重点指標として「プレゼンティーイズム※8」を掲げ、2027年度までに20%以下に抑えることを目指します。2025年度実績は20.4%で、前年度比で0.5%上昇しました。これを、働き方や職場環境、生活習慣等に関する課題が顕在化した結果と捉えます。職場改善プログラムや健康リテラシー向上への取り組みなど、組織的な施策を推進します。

主要な事業会社に共通する課題である従業員一人ひとりの自律的な健康管理意識の醸成については、環境整備と意識向上施策の一環として、eラーニングの展開を通じた意識改革に取り組みます。

※5 集計対象範囲：ENEOSホールディングスおよび主要な事業会社（ENEOS、ENEOS Xplora、ENEOSマテリアル、ENEOS Power、ENEOSリニューアブル・エナジー）
※6 2025年度目標：喫煙習慣者比率前年度比マイナス1.0%以上
※7 2025年度目標：適正体重（BMI25未満）維持者比率70%以上
※8 心身の不調を抱えながらも欠勤せず就業し、生産性が低下した状態（労働生産性の損失割合）

→詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2026（2026年11月ウェブサイト公開）」参照

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

環境・社会性

人権の尊重

人権に関する基本的な考え方

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

ビジネスと人権に対する社内体制

当社グループは、人権デュー・ディリジェンス、サプライチェーンにおけるサステナブル調達アンケート、そして人権対応フロー※1という3つの仕組みを通じて、網羅的に人権リスクの把握に努めています。

人権デュー・ディリジェンスで受領する第三者意見およびWorld Benchmarking Alliance(WBA) における人権指標の評価結果などを踏まえ、サステナビリティ推進室および人事部が主導して人権への取り組みを強化しています。

人権を侵害する事態が生じた場合は、外部弁護士や社内関係部門等、関係者と連携し、速やかに是正・救済の措置を取るとともに、再発防止に努めます。

※1 人権への負の影響をタイムリーに特定・分析・対応する手順

人権デュー・ディリジェンス

当社グループは、2019年度から国連「ビジネスと人権に関する指導原則」(UNGPs)に沿った人権デュー・ディリジェンスを定期的に実施しています。

2023年度から実施した第3回人権デュー・ディリジェンスでは、当社グループの事業領域を複数選定※2し、当該事業およびサプライチェーン上の人権リスク・課題を抽出したうえで、優先的に対応すべき人権リスク・課題を特定し、その対応を進めてきました。対象とした主要な事業会社と連携し、2025年度までに特定した課題への対応を完了しました。

2026年度から実施する第4回人権デュー・ディリジェンスでは、前回のプロセスを踏襲したうえで、「国際ガイドラインへの準拠を強化した人権デュー・ディリジェンスの実施」を目標としています。UNGPsに照らして当社グループの取り組みを補強すべき点がないか点検しながら、人権リスク・課題の正確な把握と早期是正・対処に努めます。

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

→詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2026(2026年11月ウェブサイト公開)」参照

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

第3回人権デュー・ディリジェンスにおいて特定した優先対応人権リスクと対応策

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

サプライチェーンにおけるサステナブル調達アンケート

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

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

→詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2026（2026年11月ウェブサイト公開）」参照

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

人権への負の影響が疑われた場合の対応

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

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

人権リスクが認められた場合には、随時、同フローに基づいて対応方針を決定し、半期に1度、取締役会に報告します。なお、2025年度において、取締役会への報告を要する事案はありませんでした。

人権対応フロー概要

- 人権リスクの特定
  デスクトップリサーチや報道、外部からの指摘、社外とのエンゲージメント等により、第三者による人権侵害の有無、当該人権侵害に対する当社の加担の有無を判断
- 対応策の検討
  加担があると判断される場合は働きかけまたは取引停止を検討
  加担がないと見込まれる場合も、判定時の確認および人権関連チェック8項目を用いて多面的に当該リスクを把握し、その後の措置をあらかじめ議論

人権研修やeラーニングによる啓発活動

グループ各社において、役員・従業員を対象に人権啓発研修やeラーニングを継続しています。2025年度は「ビジネスと人権」「ハラスメント防止」をテーマとした研修を実施、総時間数は1,709時間（当社およびENEOS）です。

人権相談窓口（救済措置）

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

人権侵害を含む、社内における相談窓口として「コンプライアンスホットライン」（P.75参照）に加えて「人権相談窓口」を、サプライヤーの相談窓口として「サプライヤー向け人権相談窓口」を用意しています。日常的に発生し得る人権問題から重大な人権侵害まで、匿名で相談を受け付けています。当然、相談・通報することによって通報者に不利益が生じることは一切なく、プライバシーは厳格に保護されるとともに、通報者への報復行為等は固く禁止しています。

また、これらの窓口に相談された事案について、同じ事案を外部のいかなる救済措置によって解決を図ることも制限していませんので、各国の法制度（公益通報者保護法等）に従って他の救済手段を求めることもできます。

→詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2026（2026年11月ウェブサイト公開）」参照

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

人材の確保・育成

人材育成に関する基本的な考え方

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

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

→人的資本経営の推進についてはP.27-30参照

2025年度の年間教育実施状況※1

従業員1人当たりの教育時間	従業員1人当たりの教育投資額
56.5時間	82.4千円

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

経営人材の育成

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

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

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

経営人材の選抜・育成フロー※2

1 選抜
経営人材のあるべき姿を踏まえ、公正かつ客観的な尺度で経営人材を見出す。

▼

2 計画・育成
効果的な育成プロセスと、人材ごとの個別育成計画を策定する。
- OJT（部門間人事異動やタフアサインメント等の実施）
- Off-JT（国内外のビジネススクールや各種社外プログラムへの派遣）

▼

3 検証
経営幹部で構成する「人材育成会議」において、経営人材の妥当性を複眼的に検証し、育成計画のPDCAサイクルを回す。

※2 適用対象範囲：ENEOSホールディングスおよび主要な事業会社

事業ポートフォリオ転換を支える専門人材の確保・育成

M&Aや海外事業の拡大に伴う事業ポートフォリオの転換に対応するため、プロジェクトマネジメント人材やDX人材など、高度な専門性を有する人材の育成を進めています。従業員の自律的な学びを支援する各種研修・セミナーの充実を図るとともに、英語力強化をはじめとするグローバルに活躍するための能力開発にも取り組んでいます。併せて、人材やスキルの可視化を進め、将来の事業成長を支える人材の計画的な確保・育成につなげていきます。

→詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2026（2026年11月ウェブサイト公開）」参照

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

ENEOSグループ人材育成基本方針

創造と革新の精神を持ってグローバルに挑戦し続ける人材を確保すべく、継続的かつ計画的に育成する。
会社は、グループの「使命」、「大切にしたい価値観」をしっかりと認識し、高い倫理観とチャレンジ精神を持った従業員を大切に育成していきます。

経営基盤強化のため、中長期的な企業価値向上の実現を担う人材を育成する。
会社には、その事業形態や組織に応じて、さまざまな機能、役割が存在します。そのすべてが会社運営にとって欠かせないものであり、すべての従業員が持てる力を最大限に発揮して組織に貢献できるよう適切な育成を進めていきます。

全従業員一人ひとりの適性に合わせた多様な育成・成長を図り、自主的に成長を目指す従業員を積極的に支援する体制を整える。
多様な人材の成長を支えることが会社組織の活性化、ひいては競争力の強化につながると考えています。従業員一人ひとりの個性を尊重し、その適性に合わせ各人の自主的な成長を支援します。

ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョンの推進

多様性に関する基本的な考え方

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

女性の活躍推進

当社グループは、意欲ある女性従業員の成長を支援する仕組みや制度を整備・拡充しています。また、グループ各社で法※1に基づく「女性活躍推進行動計画」を策定し、女性管理職比率や女子学生の採用比率の向上を図っています。

女性従業員の雇用状況※3（2026年3月末時点）

区分	女性の人数	総数に占める割合
新規採用者	132名	18.9%
全従業員	1,576名	14.2%
管理職	145名	6.0%
取締役※4	4名	40.0%
全女性従業員の平均勤続年数	14.9年（男女間の平均勤続年数の差：2.5年）	

※3 集計対象範囲：女性取締役数はENEOSホールディングス、それ以外はENEOSホールディングスおよび主要な事業会社（ENEOS、ENEOS Xplora、ENEOSマテリアル、ENEOS Power、ENEOSリニューアブル・エナジー）の在職者
※4 女性取締役数のみ2026年6月25日時点

当社および主要な事業会社共通で、2028年4月までに女性管理職比率を8%にすることを目指します。2026年3月末時点の比率は6.0%※2です。

※1 女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）
※2 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（ENEOS、ENEOS Xplora、ENEOSマテリアル、ENEOS Power、ENEOSリニューアブル・エナジー）

活動事例

女性役職者と女性一般従業員との交流会

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

障がい者の活躍推進

当社グループは、障がいのある従業員をそれぞれの個性や適性に応じた職場へ配置しています。2025年度末時点の障がい者雇用率は2.6%です。

シニア人材の活躍推進

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

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

ENEOS Xploraでは、2023年度から一般従業員と同一の制度を適用し、職責と処遇のアンバランスをなくしました。

ENEOSマテリアルでは、2025年度に再雇用制度を見直し、処遇を改善しました。また、再雇用者についても明確な目標設定を導入し、目標に対する取り組みや成果を評価する運用を開始しました。

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

経験者および外国籍従業員の採用推進

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

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

→詳細は「ENEOS REPORT ESGデータブック2026（2026年11月ウェブサイト公開）」参照

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

Chapter 5

財務・企業データ

財務・非財務ハイライト …… 84
業績サマリー …… 88
IR活動 …… 90
会社概要／投資家情報 …… 91

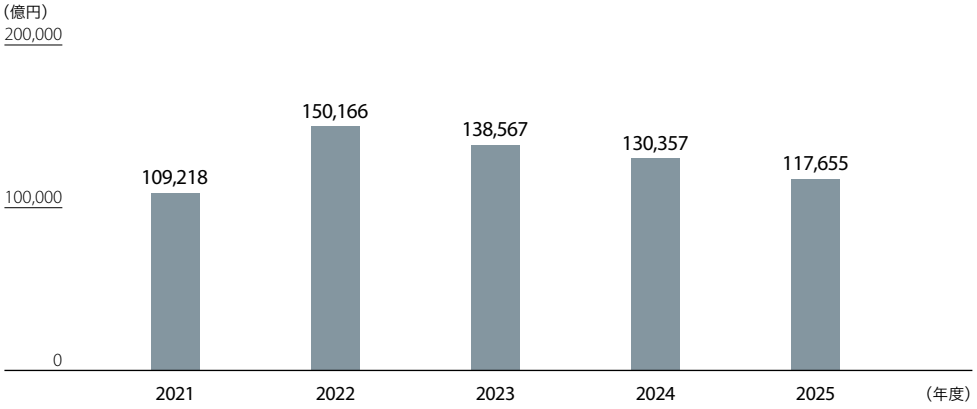


財務・非財務ハイライト

財務ハイライト（国際会計基準）

（注）2025年3月19日の当社子会社JX金属の東京証券取引所プライム市場上場に際し、当社が保有するJX金属株式の一部につき売り出しを行ったことにより、JX金属および同社子会社からなる金属事業を非継続事業に分類しました。これに伴い、2024年度以降の非継続事業の損益は、売上高・営業利益・金融損益・税引前損益から除外されますが、当ページでは、2024年度以前：非継続事業への組み換え前の数値、2025年度：非継続事業への組み換え後の数値を記載しています。2024年度の非継続事業への組み換え後の数値については業績サマリー（P.88）をご参照ください

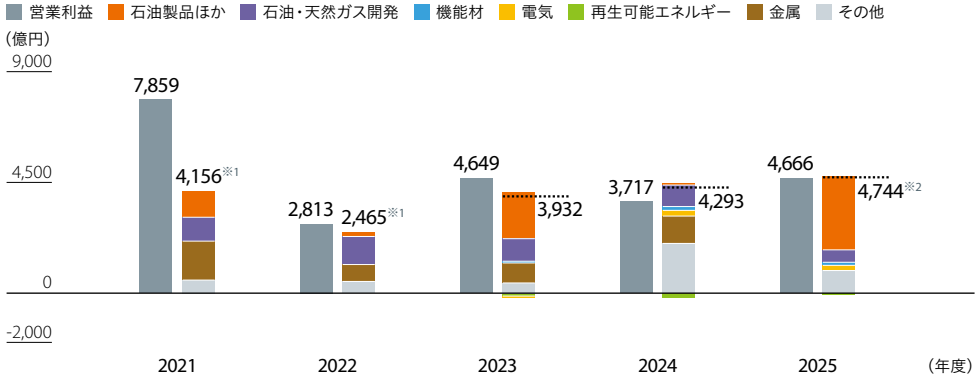
売上高



2025年度の概要

JX金属の持分法適用会社化を主因に、売上高は前年度に比べて減少しました。

営業利益／セグメント別在庫影響除き営業利益

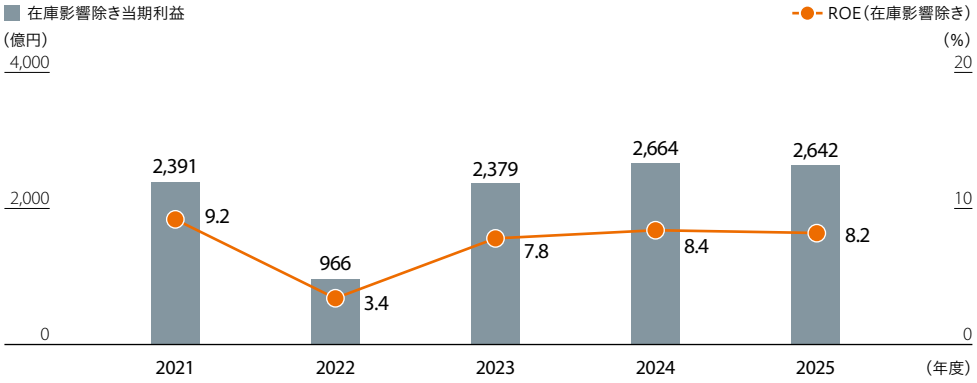


※1 2024年4月分社化前の旧セグメント区分（エネルギー /石油・天然ガス開発/金属/その他）に基づき表示
※2 非継続事業への分類に伴い、2025年度より金属事業は「その他」に区分

2025年度の概要

中東情勢緊迫化を受けた油価上昇に伴うプラスのタイムラグ等により、在庫影響除き営業利益は前年度に比べて増益となりました。

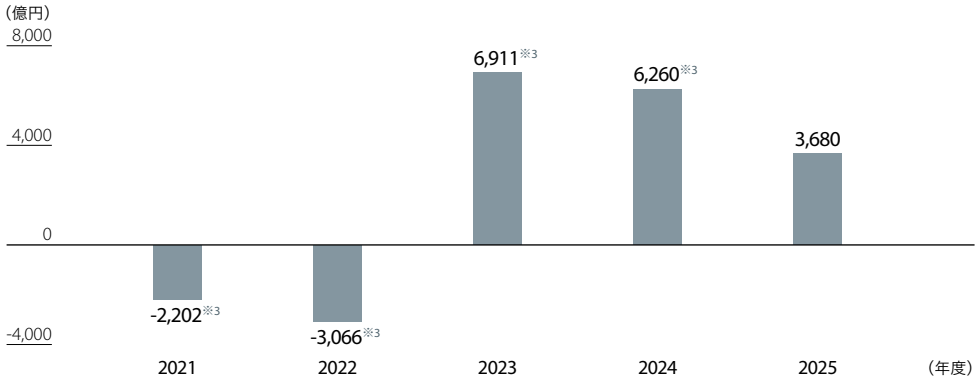
在庫影響除き当期利益／ ROE（在庫影響除き）



2025年度の概要

在庫影響除き当期利益は前年度並みとなりました。

フリー・キャッシュ・フロー



※3 2024年度以前はIFRS第16号「リース」適用除き

2025年度の概要

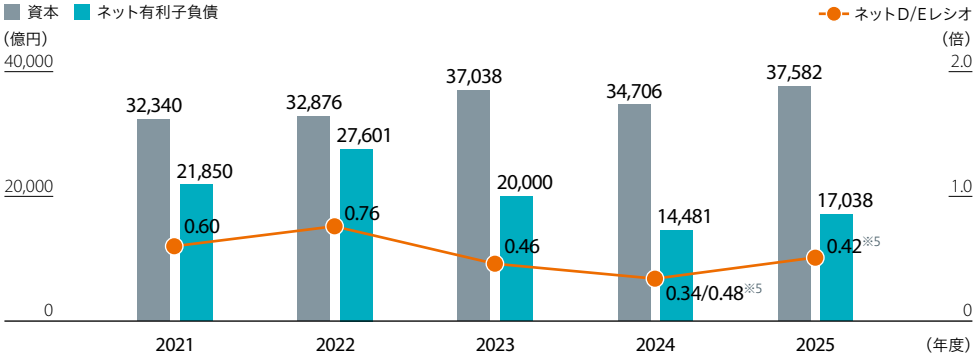
堅調な営業利益を主因として、フリー・キャッシュ・フローは3,680億円となりました。

財務・非財務ハイライト

財務ハイライト（国際会計基準）

（注）2025年3月19日の当社子会社JX金属の東京証券取引所プライム市場上場に際し、当社が保有するJX金属株式の一部につき売り出しを行ったことにより、JX金属および同社子会社からなる金属事業を非継続事業に分類しました。これに伴い、2024年度以降の非継続事業の損益は、売上高・営業利益・金融損益・税引前損益から除外されますが、当ページでは、2024年度以前：非継続事業への組み換え前の数値、2025年度：非継続事業への組み換え後の数値を記載しています。2024年度の非継続事業への組み換え後の数値については業績サマリー（P.88）をご参照ください

資本／ネット有利子負債※4／ネットD/Eレシオ

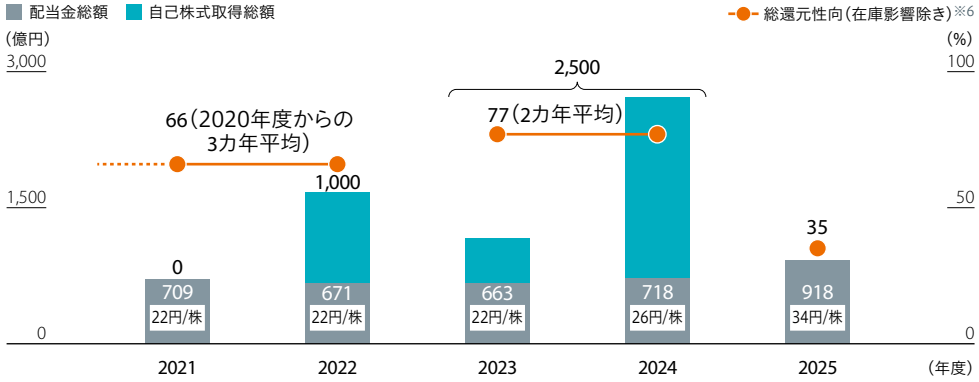


※4 ハイブリッド債資本性調整後（ハイブリッド債発行残高の50%を資本算入）
※5 第4次中期経営計画財務目標の算出根拠と合わせて、ネット有利子負債にリース債務を加算のうえ、自己資本から非支配持分を除いて算出

2025年度の概要

ハイブリッド債資本性調整後のネットD/Eレシオは0.42倍（リース負債込み・非支配株主持分除き）となりました。

配当金総額／自己株式取得総額／総還元性向

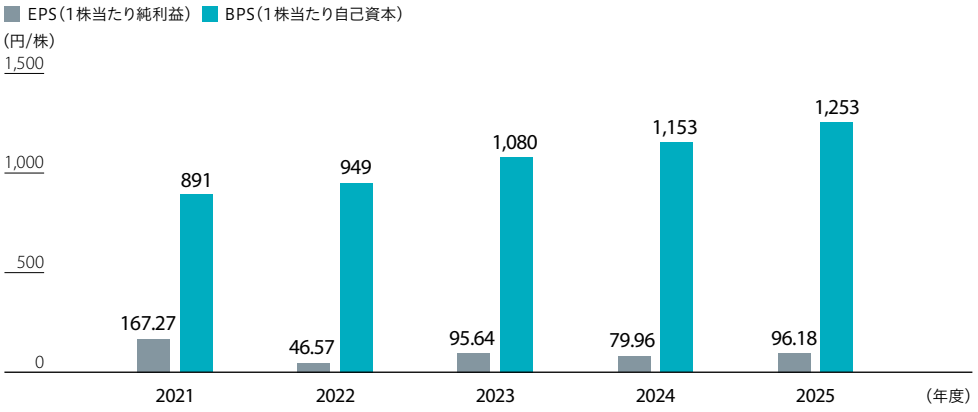


※6 在庫影響を除いた親会社の所有者に帰属する当期利益をもとに算出

2025年度の概要

配当金は前年度に比べて8円増配の年間34円/株としました。

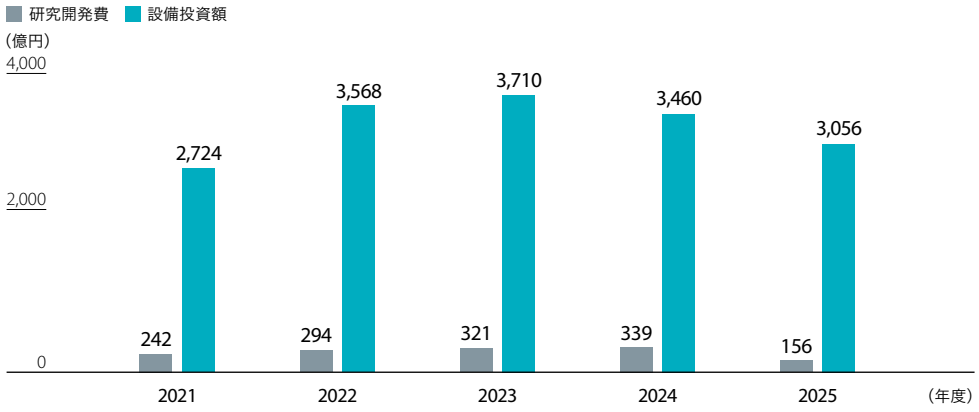
EPS（1株当たり純利益）／ BPS（1株当たり自己資本）



2025年度の概要

EPSは96.18円/株、BPSは1,253円/株と前年度に比べていずれも向上しました。

研究開発費／設備投資額



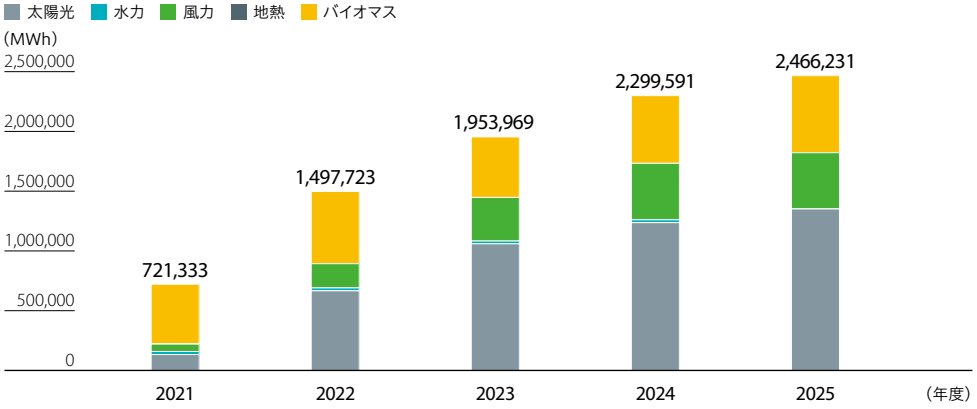
2025年度の概要

研究開発費の主な内訳は、石油製品ほかセグメント100億円、機能材セグメント33億円です。
設備投資額は、石油製品ほかセグメントに約6割、石油・天然ガス開発セグメントに約2割を配分し、残りをそのほかのセグメント事業に充当しました。

非財務ハイライト

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

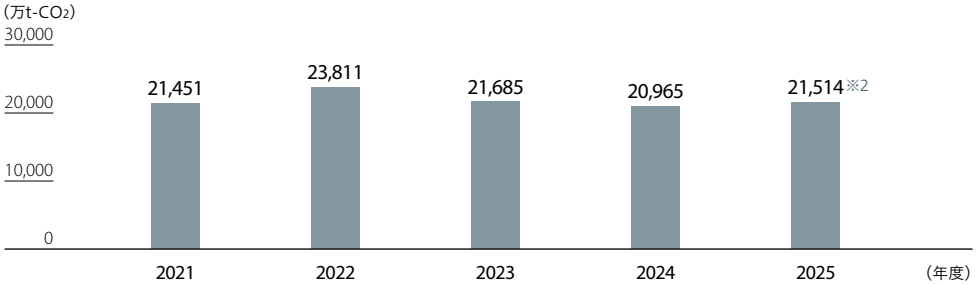
再生可能エネルギー発電実績



2025年度の概要

太陽光および風力の新規発電所14カ所の運転開始により、発電実績は増加しました。

温室効果ガス排出量※1

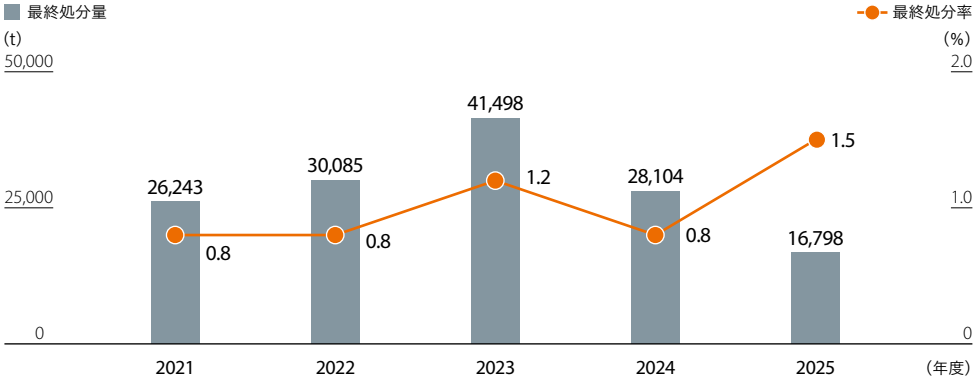


※1 Scope1・2・3の合計（企業活動による直接排出、エネルギー利用による間接排出、お客様の消費による間接排出）。2022年度から、Scope1・2の国内分算出方法を地球温暖化対策推進法（温対法）から、GX-ETS基準に変更
※2 2025年度は速報値

2025年度の概要

製油所における省エネルギー施策や効率改善による減少があった一方、装置稼働率の上昇による増加もあり、排出量は前年度とほぼ同水準となりました。

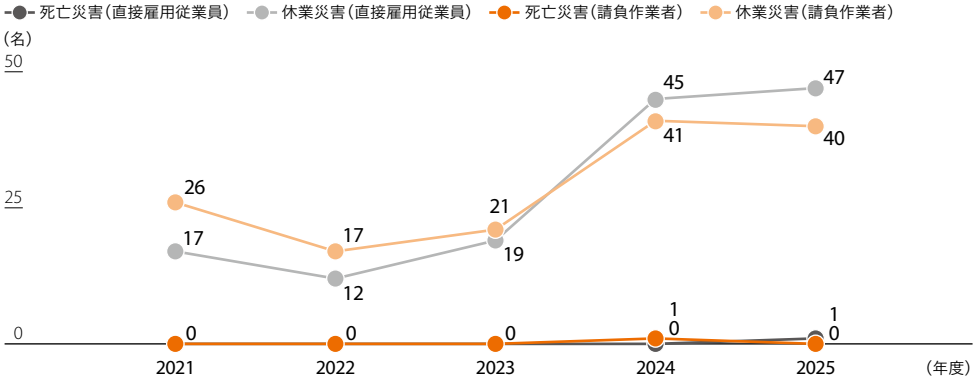
廃棄物最終処分量／最終処分率



2025年度の概要

目標である「最終処分率1%未満の維持」は未達となりました。解体工事の際に発生した埋立処分廃棄物の増加等が影響し、最終処分率が増加しています。

労働災害発生状況※3



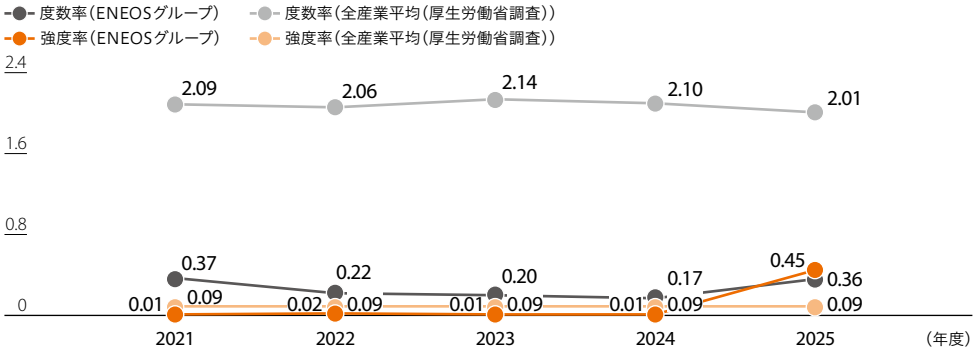
※3 集計対象範囲：ENEOSホールディングス、ENEOS、ENEOS Xplora、ENEOSマテリアル、ENEOS Power、ENEOSリニューアブル・エナジーおよび各社グループ会社。2024年度はこれらにJX金属を含む。2023年度以前はENEOSホールディングス、ENEOS、ENEOS Xplora、JX金属および各社グループ会社（ENEOSの販売流通グループ会社は除く）

2025年度の概要

定期修理準備中に硫化水素を含むガス漏えいが発生し、従業員の死亡労働災害が1件発生したため「重大な労働災害（死亡労働災害）ゼロ」の目標は未達でした。再発防止策を徹底し、安全意識の向上に努めます。

財務・非財務ハイライト
非財務ハイライト

労働災害度数率※4・6／強度率※5・6

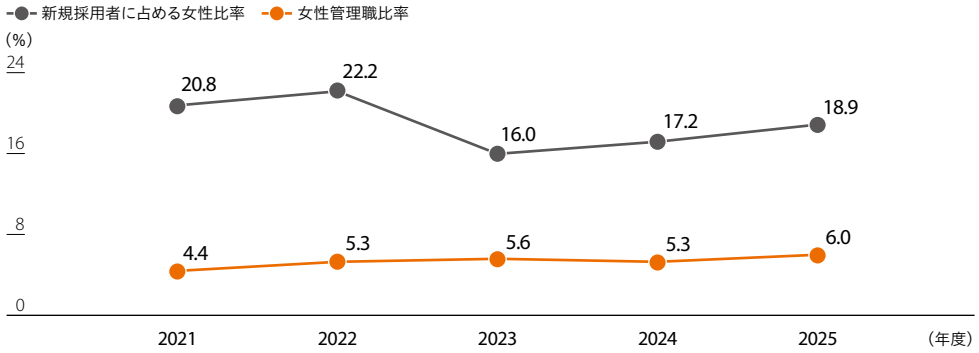


※4 100万延べ労働時間当たりの労働災害による死傷者数
※5 1,000延べ労働時間当たりの労働損失日数
※6 集計対象範囲：ENEOS、ENEOS Xplora、ENEOSマテリアル、ENEOS Power、ENEOSリニューアブル・エナジーの製油所・製造所・事業所。2024年度はこれらにJX金属を含む。2023年度以前はENEOS、ENEOS Xplora、JX金属の製油所・製造所・事業所

2025年度の概要

度数率は全産業平均を下回るものの前年度よりも悪化しました。強度率は死亡労働災害の発生により全産業平均を上回りました。再発防止策を徹底し、労働災害の未然防止に努めます。

新規採用者に占める女性比率／女性管理職比率



2025年度の概要

2025年度から「2028年4月までに女性管理職比率8%達成」を目標として、さまざまな取り組みを進めています。

人事データ

		2023年3月末	2024年3月末	2025年3月末	2026年3月末
従業員数（名）	男性	9,998	10,705	12,242	9,622
	女性	1,620	1,729	1,993	1,608
	合計	11,618	12,434	14,235	11,230
離職率※7（%）		3.4	4.2	2.9	2.6
平均雇用年数（年）		17.8	17.0	16.2	17.0
再雇用者数（定年後）（名）		473	653	742	653
女性管理職比率（%）		5.3	5.6	5.3	6.0
障がい者雇用率（%）		2.4	2.6	2.7	2.6
年休	付与日数（日）	22.0	22.0	21.8	21.3
	取得日数（日）	19.5	20.3	19.6	19.4
	取得率（%）	88.8	92.6	89.7	90.9
育児休業取得	取得者数（名）	357	347	440	457
	うち男性（名）	316	293	384	396
	男性取得率（%）	77.9	70.8	92.3	110.9
	復職率（%）	100.0	99.7	100.0	100.0
介護休業取得者数（名）		9	3	10	8
労働組合※8	加入率（%）	99.8	99.9	93.3	100.0

※7 各3月現在の従業員数（正社員）に比した割合（%）
※8 ENEOSホールディングス、ENEOS Xplora、ENEOS PowerおよびENEOSリニューアブル・エナジーには、労働組合はありません。ENEOSホールディングスの従業員は事業会社の出向者で構成されており、出向元の組合に加入しています

業績サマリー

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

ENEOSホールディングス（国際会計基準）※1

（億円）

	2026年3月期	2025年3月期	2024年3月期	2023年3月期	2022年3月期	2021年3月期	2020年3月期	2019年3月期	2018年3月期	2017年3月期※2
経営成績										
売上高	117,655	123,225	138,567	150,166	109,218	76,580	100,118	111,296	103,011	92,497
営業利益（損失）	4,666	1,061	4,649	2,813	7,859	2,542	(1,131)	5,371	4,875	3,740
在庫影響	(78)	(576)	717	348	3,703	387	(2,098)	214	1,149	1,895
在庫影響除き	4,744	1,637	3,932	2,465	4,156	2,155	967	5,157	3,726	1,845
金融利益（損失）	(178)	(179)	(168)	(239)	(141)	(233)	(227)	(285)	(201)	(240)
税引前利益（損失）	4,488	882	4,481	2,574	7,718	2,309	(1,358)	5,086	4,674	3,500
当期利益（損失）	3,072	2,869	3,455	2,030	5,791	1,129	(1,727)	3,571	3,243	2,130
親会社所有者帰属	2,587	2,261	2,881	1,438	5,371	1,140	(1,879)	3,223	3,619	2,128
非支配持分	485	608	574	592	419	(11)	152	348	(376)	2
財務状態※3										
資産	90,943	87,894	101,365	99,545	96,482	80,588	80,113	84,778	84,576	83,636
流動資産	42,929	42,076	46,665	48,877	43,086	30,396	28,786	35,874	35,932	31,875
非流動資産	48,014	45,818	54,700	50,668	53,396	50,192	51,327	48,904	48,644	51,761
負債	53,361	53,188	64,327	66,669	64,141	53,063	53,034	53,580	55,376	57,209
有利子負債	26,157	23,368	28,200	31,094	27,355	20,369	23,008	22,180	22,599	27,196
ネット有利子負債	17,038	14,481	20,000	27,601	21,850	16,179	18,988	18,301	18,104	23,513
資本	37,582	34,706	37,038	32,876	32,341	27,526	27,079	31,198	29,200	26,427
親会社所有者帰属持分	33,698	31,007	32,272	28,598	28,608	23,251	23,110	27,178	25,396	22,085
非支配持分	3,884	3,699	4,766	4,278	3,733	4,275	3,969	4,020	3,804	4,342
キャッシュ・フロー										
営業キャッシュ・フロー	6,200	5,768	10,103	(1,102)	2,095	6,791	5,107	3,442	7,071	—
投資キャッシュ・フロー	(2,520)	1,308	(2,410)	(1,159)	(3,499)	(3,068)	(3,713)	(2,069)	(951)	—
フリー・キャッシュ・フロー	3,680	7,076	7,693	(2,261)	(1,404)	3,723	1,394	1,373	6,120	—
（休日影響除き）	3,680	8,008	6,761	(2,261)	(336)	2,655	2,384	1,690	4,813	—
ネットキャッシュ・フロー	2,511	2,488	5,771	(5,291)	(4,468)	1,937	(776)	13	5,355	—
（休日影響除き）	2,511	3,420	4,839	(5,291)	(3,400)	869	214	330	4,048	—
財務指標										
ネットD/Eレシオ（倍）※4	0.42※5	0.34/0.48※5	0.46	0.76	0.60	0.59	0.70	0.59	0.62	0.89
ROE（%）	8.0	7.1	9.5	5.0	20.7	4.9	(7.5)	12.3	15.2	9.6
ROE（在庫影響除き）（%）	8.2	8.4	7.8	3.4	9.2	5.8	—	—	—	—

※1 2020年6月よりJXTGホールディングスからENEOSホールディングスへ商号変更　※2 2017年3月期は2016年4月～2017年3月のJXホールディングスと東燃ゼネラル石油の合算　※3 2017年3月期の財務状態は2017年4月1日時点
※4 2022年3月期以降はハイブリッド債資本性調整後の数値　※5 第4次中期経営計画財務目標の算出根拠と合わせて、ネット有利子負債にリース債務を加算のうえ、自己資本から非支配持分を除いて算出

業績サマリー

JXホールディングス(日本基準)

(億円)

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

※6 2017年3月期の財政状態は2017年4月1日時点

東燃ゼネラル石油(日本基準)

(億円)

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

IR活動

当社は、アナリスト、機関投資家、個人投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との対話を通じて、ENEOSグループの経営方針や事業活動への理解促進に努めています。いただいたご意見や市場の反応は、経営陣に適切にフィードバックするとともに、社内でも共有し、企業価値の向上に活かしています。

2025年度のIR活動実績

活動	2025年度実績
アナリスト・機関投資家	
ミーティング※	460回
うち海外	224回
うち国内	236回
決算説明会	4回
事業説明会／施設見学会	潤滑油事業／ENEOS中央技術研究所
	機能材事業／ENEOSマテリアル四日市工場
社外取締役とのスモールミーティング	1回
個人投資家	
オンライン説明会	2回
対面説明会	1回

※ 海外ロードショー、証券会社主催コンファレンス等を含む延べ回数

IR活動に対する社外からの評価（2025年度）

- 全上場企業ホームページ充実度ランキング調査

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

- Gomez IRサイトランキング2025

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

ESG関連投資インデックス構成銘柄への選定（2026年9月現在）

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

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

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



会社概要／投資家情報

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

代表者　代表取締役 社長執行役員　宮田 知秀

設立年月日　2010年（平成22年）4月1日

事業年度　毎年4月1日から翌年3月31日まで

本店所在地　東京都千代田区大手町一丁目1番2号

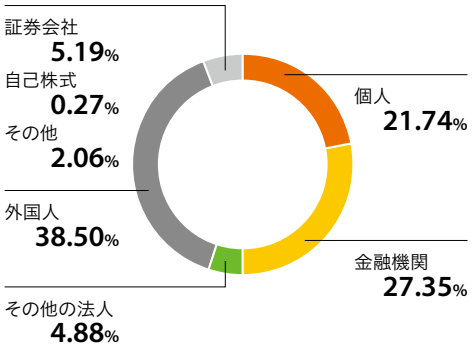
ウェブサイト
統合レポートと併せて、ウェブサイトをぜひご活用ください。

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

株式の状況（2026年3月31日現在）

発行可能株式総数	8,000,000,000株
発行済株式総数	2,706,766,549株
株主数	648,615名

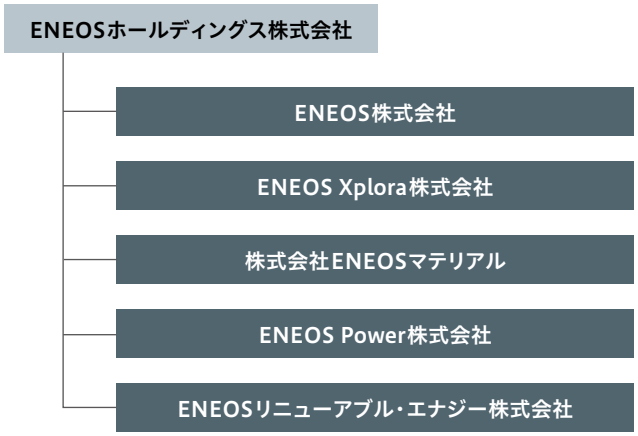
所有者別株式分布状況・大株主の状況（2026年3月31日現在）



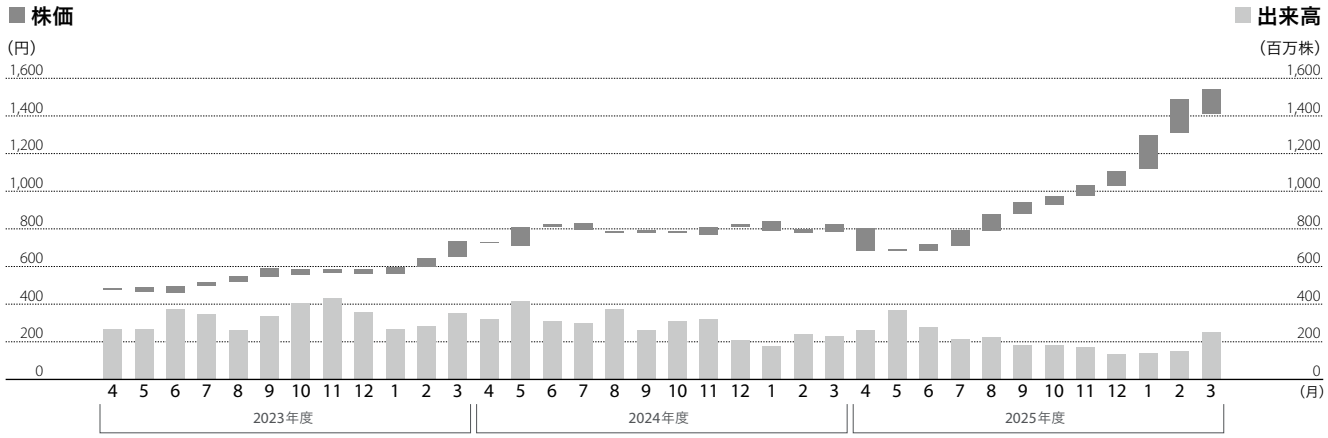
株主名	株式数（千株）	持株比率※（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	414,806	15.36
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	141,635	5.24
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	72,589	2.68
高知信用金庫	46,370	1.71
JP MORGAN CHASE BANK 385781	38,055	1.40
BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT	29,600	1.09
JPモルガン証券株式会社	28,231	1.04
JP MORGAN CHASE BANK 385771	28,154	1.04
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	27,190	1.00
SMBC日興証券株式会社	26,726	0.99

※ 持株比率は、自己株式（7,364,065株）を控除して計算

グループ運営体制図（2026年4月）



株価チャート・出来高



ENEOSホールディングス株式会社

UD FONT
見やすいユニバーサルデザイン
フォントを採用しています。

Printed in Japan