

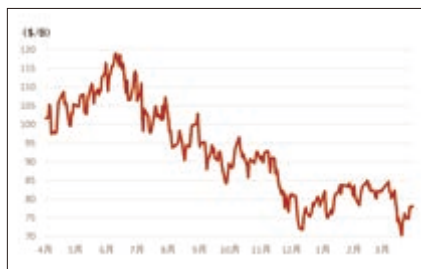
1 企業集団の現況に関する事項

(1) 事業の経過および成果

ア. 当社グループを取り巻く環境

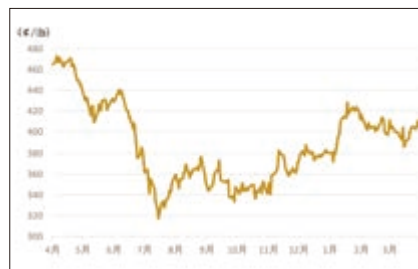
当期における世界経済は、新型コロナウイルス感染症の影響が緩和したものの、世界的な金融引締め、物価上昇等により、持直しの動きに弱さが見られました。

ドバイ原油価格の推移



ドバイ原油の価格は、欧州連合によるロシア産原油の輸入禁止措置の導入等による供給不足感から一時は上昇したものの、世界的な金融引締め等により、下落に転じました。

LME (ロンドン金属取引所) 銅価格の推移



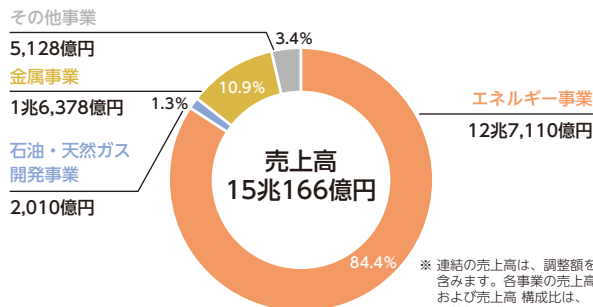
LME銅価格は、米国の利上げ等から急落後、インフレ圧力の後退や中国のゼロコロナ政策の緩和期待等で反発しましたが、根強い景気先行き懸念等が上値を抑えました。

イ. 当期の連結業績の概要

決算資料はこちら → <https://www.hd.eneos.co.jp/ir/library/statement/>

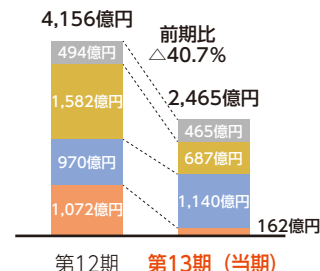
このような事業環境下、第2次中期経営計画に基づき諸施策を実行した結果、当期における在庫影響を除いた営業利益は、エネルギー事業および金属事業の減益を主因として、前期比40.7%減の2,465億円となりました。

売上高 構成比*



* 連結の売上高は、調整額を含みます。各事業の売上高および売上高構成比は、調整額を除きます。

在庫影響を除いた営業利益*

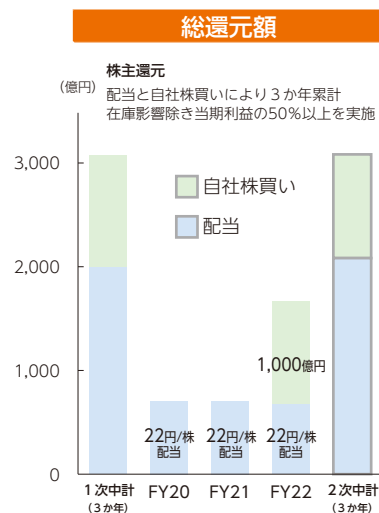


* 連結の営業利益は、調整額を含みます。各事業の営業利益は、調整額を除きます。

参考 第2次中期経営計画（2020年度から2022年度まで）の成果

財務基盤の健全性維持とキャッシュフローの適正な配分

	目標	実績	評価
営業利益 (2020-22 年度累計)	9,700 億円	8,776 億円	× コロナ影響を主因とした販売数量減等の影響を資源価格高騰・円安が補うも、製油所トラブル等により未達 ・資源価格高騰・円安影響等 +6,500億円 ・コロナ影響を主因とした数量減 △3,900億円 ・製油所トラブル影響 △1,400億円 ・電気高騰・石化低迷 △2,100億円
フリーCF (2020-22 年度累計)	1,500 億円	△2,317 億円	× 資源価格高騰や円安、一時的な税払い(5,600億円)が計画未達の主要因 → 資産売却追加・設備投資の厳選によりCFを改善
ネットD/Eレシオ (2022年度末)	0.8倍 以下	0.76倍	○ 在庫影響益により計画以上の資本増加あるも運転資金増加による有利子負債増の影響が大きく計画並み※ ハイブリッド債考慮後
ROE (2022年度)	10% 以上	5% (2022年度)	× 未達 (3年平均・在庫影響込みでは達成 (10%))

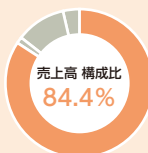


基盤事業の競争力強化 / 成長事業の育成・強化 / 経営基盤の強化

	基盤事業の競争力強化	成長事業の育成・強化	経営基盤の強化	
主な成果	エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> 生産体制再構築 (大坂・知多・千葉・根岸・和歌山) ビジネスプロセス改革 (BPR) の開始 	<ul style="list-style-type: none"> 成長事業の買収 (エラストマー/再エネ) 水素サプライチェーン実証化推進 	<p>E</p> <ul style="list-style-type: none"> カーボンニュートラル計画を世界水準にアップデート TCFD提言に則った情報開示の強化 水・生物多様性に対し世界基準のリスク評価を実施
	石油・天然ガス開	<ul style="list-style-type: none"> タンブーLNGプロジェクトの権益延長 	<ul style="list-style-type: none"> 英国事業売却・ミャンマー事業からの撤退 日本海洋掘削株式会社の子会社化 	
課題	金属	<ul style="list-style-type: none"> カセロネス権益の一部売却、LS-Nikko株式の売却 銅製錬事業運営体制の再編 リサイクル原料処理能力の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 半導体材料/情報通信材料の生産能力の増強 結晶材料、LiBリサイクルの事業化推進 	<p>S</p> <ul style="list-style-type: none"> コロナ禍における安定供給体制の維持 サプライチェーンを含む国際的な人権原則遵守体制
	エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> 製油所トラブルによる稼働率低下 需要減に対応したコスト構造構築 化学品事業・電気事業の収益悪化 	<ul style="list-style-type: none"> グリーンケミカル[®]への対応 新規事業のビジネスモデル構築 ※ バイオ原料・リサイクル原料を使用した石油化学製品 	
	石油・天然ガス開	<ul style="list-style-type: none"> タンブーLNG第3トレイnPJの生産開始遅延 	<ul style="list-style-type: none"> 米国CO₂ EOR PJの事業継続 (発電所 (=CO₂排出源) のトラブルにより事業中断) 	
	金属	<ul style="list-style-type: none"> コロナヤスト等によりカセロネスの生産数量は計画未達 	<ul style="list-style-type: none"> 半導体/情報通信材料の能力増強工事の完遂 	<p>G</p> <ul style="list-style-type: none"> 業務執行における意思決定の迅速化 取締役会議長と執行の分離 NIPPOの株式非公開化 政策保有株式の縮減 取締役選任プロセスの公正性・客観性の向上 役員に対する懲罰制度の導入 (クローバック・マルス条項の導入)

ウ. 各事業の経過および成果

エネルギー事業

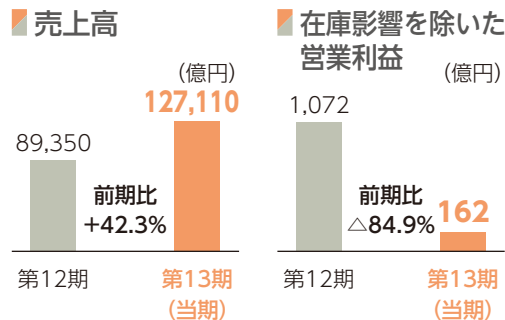


● 主な事業内容

ENEOS株式会社は、国内最大の燃料油販売シェアを有する石油精製販売事業に加え、電気、天然ガスの販売等、幅広く事業を展開しています。成長事業としては、再生可能エネルギー、水素等の供給に注力し、素材事業や環境対応型事業にも取り組んでいます。

● 事業概況

当期のエネルギー事業の在庫影響を除いた営業利益は、前期のプラスタタイムラグの反転を主因とする「石油製品他」の減益に加え、市況低迷による「石油化学製品」、減損による「電力」の悪化等により、前期比84.9%減の162億円となりました。



TOPICS

ENEOS株式会社の事業詳細はこちら → <https://www.hd.eneos.co.jp/ircollege/>

再生可能エネルギー事業について

再生可能エネルギー事業については、日本を代表する事業者への飛躍を目指しています。当期においては、国内外で電源の新規開発・獲得に引き続き注力しました。具体的には、長崎県五島市沖で浮体式洋上風力発電所の風車組立作業を推進するとともに、兵庫県赤穂郡では播州メガソーラー発電所（発電容量約77MW）の、米国テキサス州ではCutlassソーラー（発電容量約140MW）の運転を開始させました。

このほか、当社グループの再生可能エネルギー事業にかかる経営資源を結集し、効率的な開発・運営体制を構築すべく、ジャパン・リニューアブル・エナジー株式会社の一部事業を移管しました。



Cutlassソーラー (米国)

サービスステーション (SS) ネットワークの強化

国内最大のSSネットワークを一層強固な事業基盤とすべく、お客様の利便性や満足度を高めるために様々なサービスを展開しました。具体的には、QRコードを使った決済やクーポン利用、給油履歴の確認等ができる新ツール「ENEOS SSアプリ」の展開に加え、「Tポイント」、「楽天ポイント」および「dポイント」が利用可能となるマルチポイントサービスを開始しました。

※「QRコード」は株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

EV充電サービスの展開

電気自動車 (EV) の普及を見据え、日本電気株式会社との充電ネットワーク拡充の協業の一環として、普通充電器約6,100基の運営権を承継しました。また、経路充電ネットワークの拡充に向け、新たにEV経路充電サービス「ENEOS Charge Plus」を開始しました。



「ENEOS Charge Plus」
急速充電器

石油・天然ガス開発事業



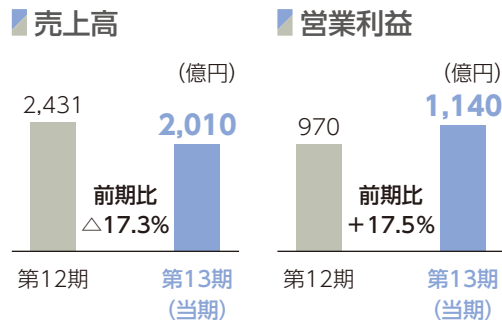
● 主な事業内容

JX石油開発株式会社は、基盤事業である石油・天然ガスの開発・生産事業を軸としつつ、CCS*/CCUS*を中心とした環境対応型事業を成長事業と位置付けてもう一つの軸とする「二軸経営」を展開しています。

* CCS：二酸化炭素回収・貯留 * CCUS：二酸化炭素回収・有効利用・貯留

● 事業概況

当期の石油・天然ガス開発事業の営業利益は、英国事業売却に伴う利益剥落を資源価格上昇および円安影響により相殺し、前期比17.5%増の1,140億円となりました。



TOPICS

JX石油開発株式会社の事業詳細はこちら → <https://www.nex.jx-group.co.jp/>

環境に優しい事業ポートフォリオへの転換

既存事業の価値最大化を目指し、石油・天然ガスの安定生産を維持するとともに、選択と集中による事業ポートフォリオの見直しに引き続き取り組みました。過年度に実施したカナダでのオイルサンド事業や英国事業の売却に続き、当期においては、環境負荷が相対的に低い天然ガス資産の保有を拡大すべく、インドネシアのタンブーLNGプロジェクトについて、生産分与契約を20年間延長しました。また、パプアニューギニアのLNG権益の買増しに基本合意しました。



PNG LNGプロジェクトの設備
(パプアニューギニア)

CCS/CCUS事業の推進とバリューチェーンの強化

脱炭素・循環型社会の実現およびカーボンニュートラル計画の達成に向けた取組みの一環として、CCS/CCUS事業を中心とした環境対応型事業を国内外で推進しました。

具体的には、CCS/CCUS技術のさらなる知見の拡充を図るべく、米国でCCUS事業を推進するPetra Nova Parish Holdings社の持分の50%を追加取得し、当社の連結子会社としました。また、日揮ホールディングス株式会社とともにマレーシアの国営エネルギー会社であるPETRONAS社とマレーシアにおけるCCS実施に向けた共同スタディ等に関する覚書を交換し、米国8 Rivers Capital社とは米国メキシコ湾岸における共同事業開発に関する覚書を交わしました。

このほか、国内CCSの事業化に向けて、電源開発株式会社およびENEOS株式会社と共同で西日本カーボン貯留調査株式会社を設立し、また、2023年4月に日本海洋掘削株式会社の全株式を取得し、CCS/CCUSのバリューチェーンを一層強化しました。



日本海洋掘削株式会社のセミサブ型リグ

金属事業

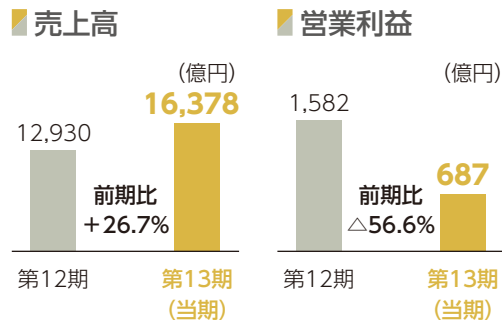


● 主な事業内容

JX金属株式会社は、半導体材料・情報通信材料を中心とした先端素材の開発・製造をはじめ、これらに必要な原材料を供給する資源開発、金属製錬、リサイクルに至るまで、一貫した事業を展開しており、半導体材料・情報通信材料のグローバルリーダーとして、技術立脚型企業への転身を目指し、諸施策に取り組んでいます。

● 事業概況

当期の金属事業の営業利益は、円安影響による増益はあるものの、銅価下落・カセロネスの一部権益売却決定に伴う評価損等を主因に、前期比56.6%減の687億円となりました。



TOPICS

JX金属株式会社の事業詳細はこちら → <https://www.jx-nmm.com/company/glance/>

ひたちなか新工場の建設工事開始

金属事業では、急速に進展する社会のデジタル化に不可欠な先端素材の安定供給のニーズに応えるべく、茨城県内の複数箇所や北米において新工場の建設や設備能力の増強に取り組んでいます。

当期においては、茨城県ひたちなか市で取得した約24万㎡の大規模用地において、新工場建設に向けた造成工事を2023年1月に開始しました。当該新工場は、半導体用スパッタリングターゲットや圧延銅箔・高機能銅合金条等の世界トップシェア製品をはじめとする先端素材の製造・開発を担う中核拠点となる予定です。



ひたちなか新工場（茨城県ひたちなか市）イメージ

カセロネス銅鉱山運営会社の株式譲渡

チリのカセロネス銅鉱山の運営会社であるSCM エスシーエム ミネラ Lumina Copper Chile社の株式51%をカナダのLundin ルンディン Mining社に譲渡することを決定しました。これにより高い鉱山運営能力を持つパートナーが得られ、生産性向上やコスト競争力強化のみならず、Lundinグループが近隣に持つ探鉱プロジェクトとの一体開発により山命延長等の長期的事業運営が可能となります。本施策によって先端素材事業を中心とした注力分野へ経営資源を更に集中していくとともに、資源事業におけるポラティリティの抑制と長期的な収益基盤の強化を図ります。



カセロネス銅鉱山（チリ）

<当期における取組みのハイライト>

●ENEOSHD・ENEOS ●JX石油開発 ●JX金属

- 2022年 4月 ●(株)ENEOSマテリアルでのエラストマー事業が始動
●フランスのTotalEnergies社と持続可能な航空燃料 (SAF) の製造に関する事業化調査を開始
- 2022年 5月 ●ENEOSグループのカーボンニュートラル計画を新たに策定
●国内初のトランジション・リンク・ボンドの発行を決定
●韓国^{エルエスニッコー カップバー}の銅製錬事業者LS-Nikko Copper社の株式売却を決定
- 2022年 6月 ●日本電気(株)から承継したEV充電サービス事業の運営を開始
●アラブ首長国連邦-日本間のグリーン水素サプライチェーン (SC) 構築に向けた協業検討を開始
●ドイツ国内の車載用リチウムイオン電池に関するリサイクル技術開発コンソーシアムHVBatCycleへ参画
●(株)イクシスとロボティクスを活用したプラント等の保守点検サービス事業に関する協業検討を開始
- 2022年 7月 ●ナノワイヤー成長技術・製造装置の開発を手掛けるドイツのNanoWired社への出資を決定
- 2022年 8月 ●カナダのE-waste (廃家電・廃電子機器) 回収・処理事業者eCycle Solutions社の全株式を取得
●清水製油所跡地を中心とする次世代型エネルギー供給拠点・ネットワークの構築を決定
- 2022年 9月 ●米国のPetra Nova Parish Holdings社を持分取得により連結子会社化
- 2022年10月 ●マレーシアのPETRONAS社および日揮ホールディングス(株)とマレーシアにおけるCCSプロジェクト開発に向けた共同スタディ覚書を交換
●浮体式洋上風力発電所の実現に向け、長崎県五島市沖にて海上風車組立作業を開始
●北海道大規模グリーン水素SC構築調査・羽田空港および周辺地域における水素利用調査がNEDO事業に採択
●国産バイオマスからのCO2ネガティブ水素製造にかかるBECCS*一貫実証モデルに関する調査がNEDO事業に採択
*バイオマスエネルギーの利用時に発生したCO2の回収・貯留技術
- 2022年11月 ●EV経路充電サービス「ENEOS Charge Plus」のサービス提供を開始
●和歌山製油所においてSAFの製造に関する事業化調査の開始を決定
- 2022年12月 ●先端素材分野でのさらなるシナジー創出等を目的とし、タツタ電線(株)の株式公開買付けの実施を決定
●先端素材の原料安定調達のため、ブラジルのMibra鉱山におけるタンタル原料生産事業への参画を決定
- 2023年 1月 ●三菱商事(株)とSSを拠点とした配送効率化事業の合併会社の設立に合意
●播州メガソーラー発電所 (発電容量約77MW) が商業運転を開始
●米国テキサス州のCutlassソーラー (発電容量約140MW) が商業運転を開始
●電源開発(株)と国内CCS事業調査に向けた合併会社の設立を決定
●豪州において低コスト型有機ハイドライド電解合成法「Direct M C H[®]」実証プラントの運転を開始
- 2023年 2月 ●グリーンローンによる資金調達の実行を決定
- 2023年 3月 ●川崎製油所において自動航行ドローンを活用した配管点検データ取得技術の導入を開始
●グリーンイノベーション基金事業における液化水素SCの商用化実証場所を決定
●日本海洋掘削(株)の株式取得を決定
●AMPOL Australia Petroleum社と豪州におけるバイオ燃料製造に関する共同検討の覚書を交換
●チリのカセロネス銅鉱山の運営会社SCM Minera Lumina Copper Chile社の一部株式の譲渡を決定
●台湾拠点における半導体用スパッタリングターゲットの生産能力の増強を決定

(2022年度 各社ニュースリリース)

・ENEOSHD → <https://www.hd.eneos.co.jp/newsrelease/> ・JX石油開発 → <https://www.nex.jx-group.co.jp/newsrelease/>
・ENEOS → <https://www.eneos.co.jp/newsrelease/> ・JX金属 → <https://www.jx-nmm.com/newsrelease/>

エ. ESG（環境・社会・ガバナンス）に関する取組み

ESG経営の推進

当社グループは、「ENEOSグループ長期ビジョン」の実現を通じて、SDGs（持続可能な開発目標）の目指す持続可能な社会の形成に貢献し、経済価値のみならず社会価値を創造すべく、ESG経営を推進しています。世界的に関心が高まっている社会課題を踏まえた将来のリスク・事業機会については、「ESG経営に関する基本方針」に基づき、経営会議において包括的に審議し、特定したリスク・重点課題への対応状況を確認しています。また、取締役会は、その内容の報告を受けることで、監視・監督しています。

事業活動による貢献（重点5項目）



企業活動による貢献（重点5項目）



第三者からの評価（2023年3月31日現在）

当社は、複数のESG関連投資インデックスの構成銘柄に選定されており、高い社外評価を受けました。



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.

ESGに関する情報

当社ウェブサイト上の「ESGデータブック」には、当社グループのESGに関する情報を網羅的かつ詳細に掲載しています。

URL

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



また、2023年5月に公表の「カーボンニュートラル基本計画」の詳細についても、当社ウェブサイトに掲載しています。当該基本計画の概要は、次ページのとおりです。

URL

https://www.hd.eneos.co.jp/newsrelease/upload_pdf/20230511_01_01_0906370.pdf



カーボンニュートラル基本計画

「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、自社の温室効果ガス（GHG）の排出削減を進めるとともに、社会のGHG排出削減に貢献すべく、2023年5月に「カーボンニュートラル基本計画」を新たに策定しました。

具体的には、自社排出分の2040年度のカーボンニュートラル実現に向けて、製造・事業の効率化や燃料転換を行うほか、CCS等のCO₂の人為的固定化、森林吸収等に取り組みます。さらに、2050年度までのカーボンニュートラル社会の実現を目指し、政府や他企業と歩調を合わせて、CO₂フリー水素、バイオ燃料、合成燃料等の供給によってエネルギートランジションを着実に推し進めるとともに、素材・サービス分野におけるサーキュラーエコノミーを推進すべく、それぞれに対する具体的な取組み目標をロードマップとして策定しました。

1. ENEOSグループのカーボンニュートラル実現に向けた取組み

		2025年度	2030年度	2040年度
温室効果ガス排出量目標 (Scope1+2)		カッコ内は基準年対比 ^{※1} 31以下 (▲14%)	19以下 (▲46%)	±0 (▲100%)
単位：百万ト/年		メタン排出量 ^{※2} (石油開発部門) 350ト (▲80%)	300ト未満	
燃料等の需要に応じた想定排出量		31.5	23	19
対策	当社温室効果ガスの排出抑制	省エネ・燃料転換 他 ▲0.5	▲1	▲3
	CO ₂ の人為的固定化	CCS (CO ₂ の回収・貯留) など —	▲3	▲11
	CO ₂ の自然吸収増加	森林吸収 など ▲0.5 (創出)	▲2 (創出)	▲5

*Scope1：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出（燃料の燃焼、工業プロセス）

*Scope2：他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出

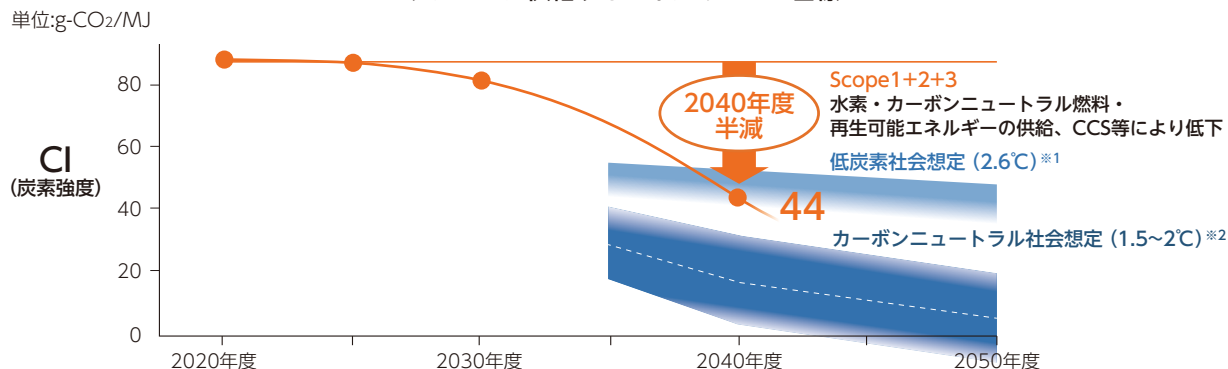
*Scope3：Scope1、2以外の事業者のサプライチェーンにおける間接排出

※1 基準年：2013年度

※2 メタン排出量（基準年：2021年度）：1600ト

2. カーボンニュートラル社会実現への貢献に向けた取組み

ENEOSグループが供給するエネルギーのCI目標



CI (Carbon Intensity：炭素強度)
エネルギー供給量 (MJ) 当たりのCO₂排出量 (g) の指標 (Scope1+2+3)
素材 (化学品・潤滑油・アスファルト等) は含まない。

※1 IEA STEPSケースを参考に当社想定

※2 IEA APS/NZEケース等を参考に当社想定

(2) 対処すべき課題

ENEOSグループ長期ビジョン

足下の事業環境は、エネルギーセキュリティの揺らぎ、カーボンニュートラルに向けた社会的コンセンサスの形成、デジタル・トランスフォーメーションのさらなる進展など、第2次中期経営計画策定時から変化しています。大きな方向性に変わりはないものの、変化のスピードは加速しており、脱炭素・循環型社会の実現に向けて、エネルギー・トランジションに挑戦することが強く求められています。このような課題認識のもと、当社グループは、次のとおり「ENEOSグループ長期ビジョン」（長期ビジョン）を掲げています。

ENEOSグループ長期ビジョン

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

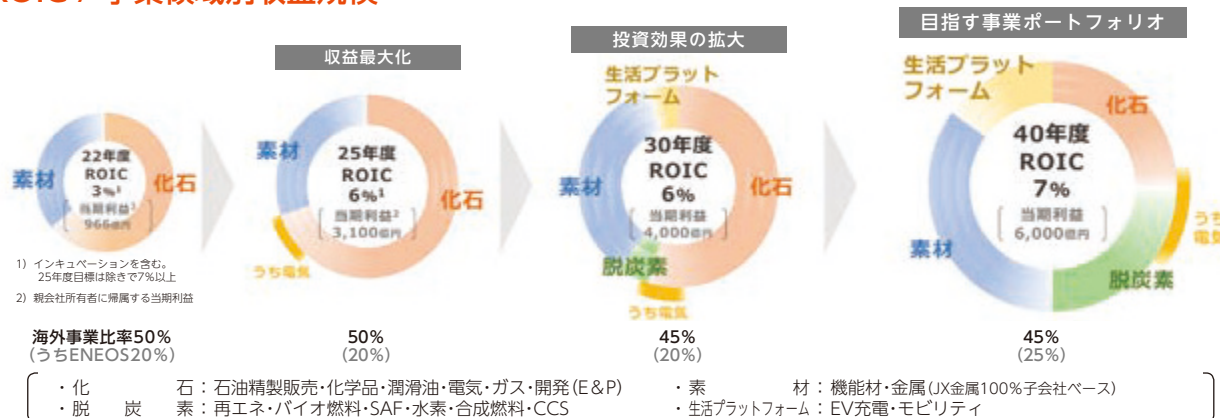
今後の事業環境を展望すると、科学的検証、国際動向等からは、社会がカーボンニュートラルへ進むことが確実に考えられる一方、カーボンニュートラルエネルギーの主役や必要な技術ブレイクスルーの時期は依然として不透明であり、また、このような状況であってもS+3E*を満たしつつカーボンニュートラル社会へスムーズに転換する必要があります。この中で、当社グループは、日本のエネルギー・トランジションをリードし、カーボンニュートラル社会においても国内の一次エネルギーの2割を供給（SAF・水素・合成燃料で最大シェア）するメインプレイヤーでありたいと考えています。

* 安全性（Safety）、安定供給（Energy security）、経済性（Economic efficiency）、環境（Environment）

当社グループは、カーボンニュートラル社会の主力となる次世代エネルギーに様々な強みがあり、第2次中期経営計画期間中に着々と布石を打ってきました。また、デジタル社会の中心素材となる製品群や高度なリサイクル技術に加え、シェアリングエコノミーの進展を支えるインフラ/ビジネスネットワークも保有しています。すなわち、当社グループには、様々なシナリオに対応する高いレジリエンスに加え、2030年以降の大きな収益ポテンシャル（成長機会）があるとと言えます。

2040年度に向けて、当社グループは、化石中心のポートフォリオを脱炭素分野へシフトしながら、エネルギー・トランジションを進化させていきます。ROIC/事業領域別収益規模は、次のとおりです。

ROIC / 事業領域別収益規模



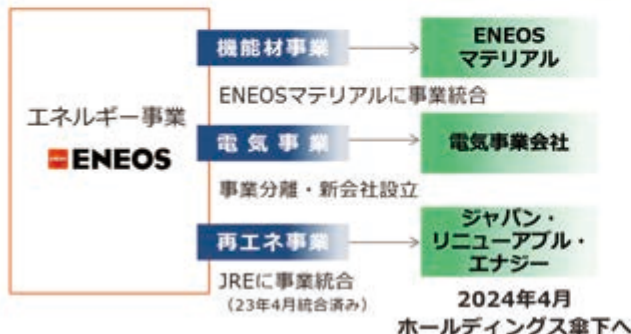
第3次中期経営計画

当社グループは、長期ビジョンと今後の事業環境の認識を踏まえ、第3次中期経営計画を策定しました。

この中で、まず、各事業の競争力強化と事業特性に応じた自律型経営実現のため、ENEOS株式会社から機能材事業、電気事業および再生可能エネルギー事業を分社化（2024年4月予定）し、JX金属株式会社の上場に向けた準備を開始します。

機能材事業、電気事業、再エネ事業の分社化

ENEOSグループの一翼を担う事業会社として、成果を見える化し、各業界における競争力を上げ、成長戦略と資本効率を追求する自律型経営へ移行する



J X 金属の上場準備

ENEOSホールディングスおよび100%子会社のJ X 金属のさらなる企業価値向上のため、J X 金属の上場準備を開始。独立経営体制を確立すべく将来的には持分法適用関連会社への移行を目指す

ENEOSホールディングス

- JX金属の先端素材業界における高い成長性を株式市場に適正に訴求
- 事業ポートフォリオ転換に必要な戦略投資や株主還元を機敏かつ確実に実行

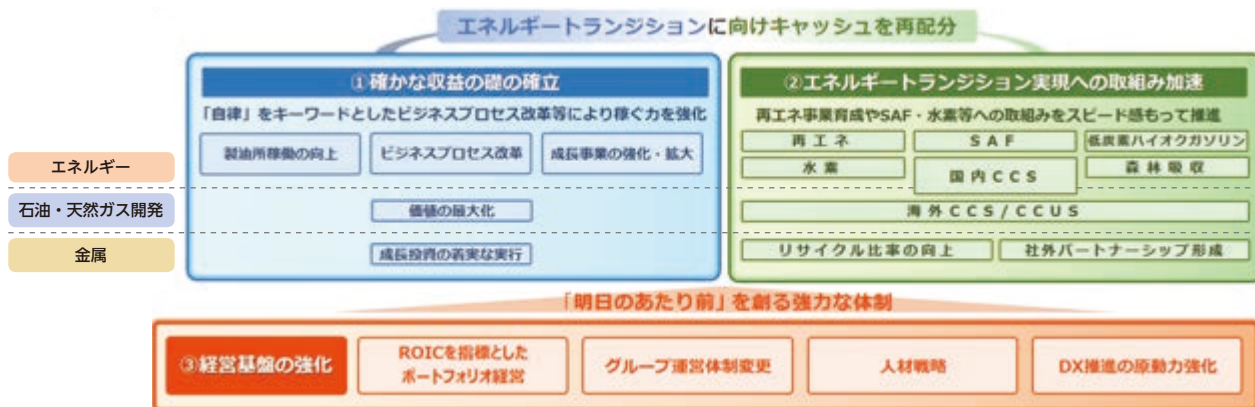
JX 金属

- 事業特性に応じた迅速な意思決定を可能とする経営体制の確立
- 最適な資本構成を実現し、競争力の高い半導体材料・情報通信材料の分野における各種戦略を実行

両社の持続的な企業価値向上を目指す

また、エネルギートランジション成否の鍵は第3次中期経営計画および第4次中期経営計画の期間における周至な準備と展開であり、これらによって戦略的優位性を確立・拡大していきます。第3次中期経営計画においては、次の基本方針のもと、諸施策を実行していきます。

第3次中期経営計画の基本方針



財務目標・非財務目標

第3次中期経営計画期間中の財務目標および非財務目標は、次のとおりです。

ROIC	25年度 7% 以上 (インキュベーション ¹⁾ を除き)
ROE ²	25年度 10% 以上
当期利益 ²	(23-25年度累計) 7,000億円 (23年度: 1,800億円) (24年度: 2,100億円) (25年度: 3,100億円)
フリーCF (リース負債支払後)	(23-25年度累計) 5,000億円
ネットD/Eレシオ (ハイブリッド社債 資本性調整後)	0.8倍 以下を目安

1) 現時点では実証段階にあるなど事業として評価が相応しくない事業
(水素、合成燃料等)

2) 在庫影響除き親会社の所有者に帰属する損益

前提条件			23年度	24年度	25年度
為替	(円/\$)		130	130	130
ドバイ	(\$/B)		80	80	80
銅価	(¢/lb)		360	360	360
LNG (JKM)	(\$/MMBTU)		20	20	20

■ ガバナンス強化

□ スピーディな自律型経営とモニタリングの両立

- ・ 事業特性に応じた自律型経営に向けた体制変更
- ・ キャッシュフローを重視した投資規律の維持
- ・ 資本効率の高いポートフォリオ実現に向けたROICを指標に用いたポートフォリオ経営

□ コーポレートガバナンスの透明性向上

- ・ 社外取締役への情報提供のさらなる拡充
(人材DD、社外取締役と経営人材とのコミュニケーション強化等)
- ・ 投資家と社外取締役による対話機会の創出

■ 温室効果ガス排出量の削減

□ 当社ウェブサイトに掲載する「カーボンニュートラル基本計画」ご参照

■ 経営戦略の実現を支える人材戦略

各事業会社の特性に応じ定量目標を設定

(ENEOSにおける目標設定)

女性役職者数	100人以上	高度デジタル人材	20%以上
経験者採用役職者数	80人以上	オンライン学習支援制度 ³⁾ 延べ利用人数	1,500人以上
男性育児休業取得率	90%以上		

3) ENEOS Learning Platform

株主還元

株主の皆様への利益還元は、引き続き経営上の重要課題であると認識しており、中期的な連結業績推移および見通しを反映した利益還元の実施を基本に、安定的な配当の継続に努める方針です。第3次中期経営計画期間中は、3か年平均で、在庫影響除き当期利益の50%以上を「配当と自社株買い」で還元するとともに、安定的な配当継続に配慮し、22円/株の配当を下限とする考えです。

このほか、第3次中期経営計画の詳細については、当社ウェブサイトに掲載しています。

URL

<https://www.hd.eneos.co.jp/company/system/plan.html>



今後、当社グループは、第3次中期経営計画に沿って諸施策を迅速かつ着実に実行し、株主還元の充実に努めるとともに、「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」との両立に挑戦し、もって、企業価値の最大化を図る所存です。

株主の皆様におかれましては、今後とも、各別のご支援、ご愛顧を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

(3) 資金調達の様況

当社グループ各社の事業に必要な長期資金については、主として、当社が調達しています。

当社は、当期において、カーボンニュートラルの実現に向けた取組みに必要な資金を調達すべく、総額1,000億円、国内初となる「トランジション・リンク・ボンド」（脱炭素社会の実現に向けた長期的な戦略に沿った目標を設定し、その達成状況に応じて条件が変動する社債）を発行しました。また、当社グループのジャパン・リニューアブル・エナジー株式会社における太陽光発電事業およびバイオマス発電事業のリファイナンス資金として、「グリーンローン」により600億円を調達しました。

このほか、JX金属株式会社の米国子会社は、米国における新工場建設にかかる資金として、金融機関からの借入れにより、5,700万米ドルを調達しました。

(4) 設備投資の様況

事業セグメント・区分	設備投資額 (億円)	主な内容
エネルギー事業	2,362	製油所・製造所設備工事、SS新設・改造工事
石油・天然ガス開発事業	286	油田・ガス田の探鉱および開発
金属事業	808	銅鉱山・事業所・製錬所・工場設備工事
その他事業	114	アスファルト合材工場の製造設備の更新
計	3,570	—
(調整額)	△2	—
連結	3,568	—

(5) 他の会社の株式等の取得または処分の状況

● Petra Nova Parish Holdings社の持分取得

JX石油開発株式会社は、CCS/CCUSに関するさらなる知見の拡充を図るべく、2022年9月、米国子会社を通じて、Petra Nova CCUS事業を保有するPetra Nova Parish Holdings社の50%持分を追加取得し、既存の持分と合わせ、同社を当社の連結子会社としました。

● LS-Nikko Copper社の株式売却

JX金属株式会社は、銅製錬事業を含むベース事業における競争力強化および資産ポートフォリオの見直しの一環として、2022年9月、子会社が保有するLS-Nikko Copper社の株式の全て（49.9%）をLS^{エルエス}コーポレーションに売却しました。

(6) 財産および損益の状況

区 分	連結会計年度	2019年度 (第10期)	2020年度 (第11期)	2021年度 (第12期)	2022年度 (第13期 当期)
売上高	(億円)	100,118	76,580	109,218	150,166
営業利益	(億円)	△1,131	2,542	7,859	2,813
親会社の所有者に帰属する当期利益(億円)		△1,879	1,140	5,371	1,438
基本的1株当たり当期利益		△57円86銭	35円48銭	167円27銭	46円57銭
資産合計	(億円)	80,113	80,588	96,482	99,545
資本合計	(億円)	27,079	27,526	32,341	32,876

(7) 重要な子会社の状況

2023年3月31日現在の当社の子会社は592社、持分法適用会社等は168社であり、このうち重要な子会社は下表のとおりです。

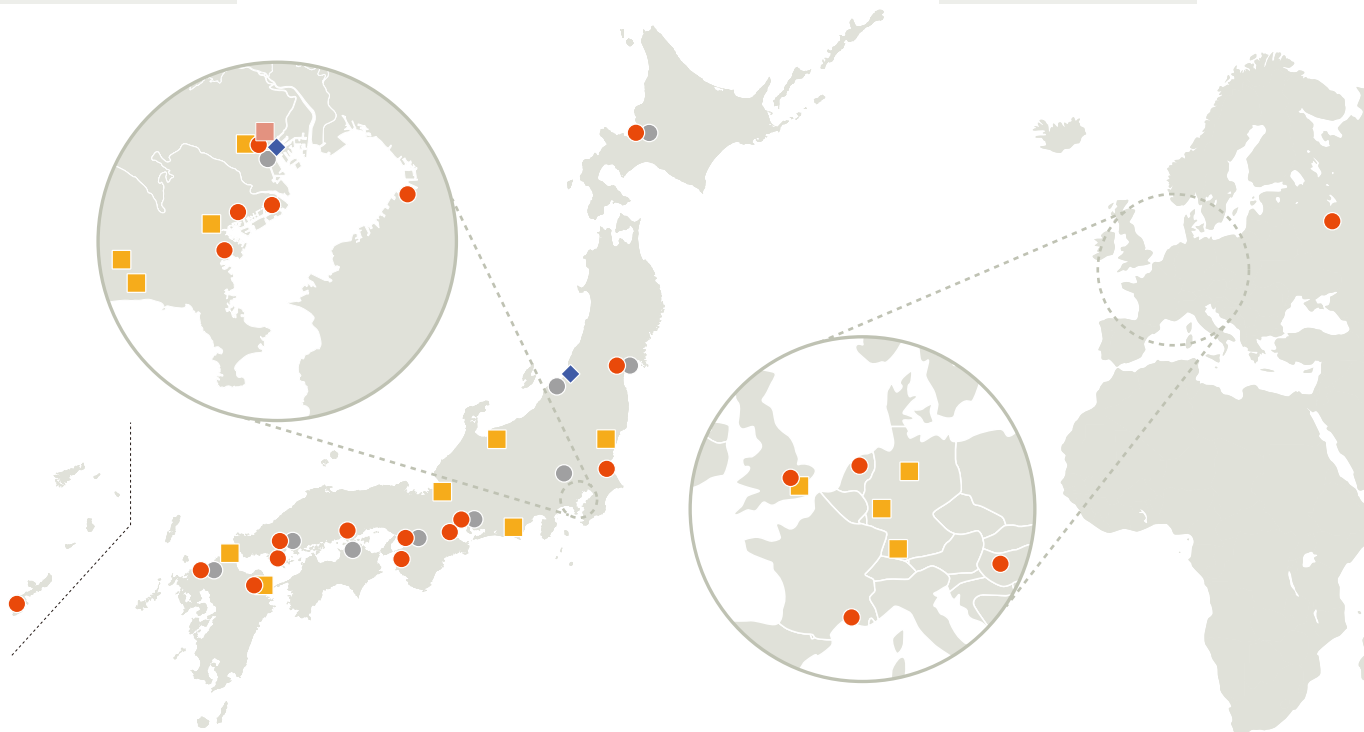
事業セグメント	会社名	資本金 (億円)	議決権の 所有割合 (%)	主要な事業内容
エネルギー事業	ENEOS株式会社	300	100	<ul style="list-style-type: none"> ● 石油製品（ガソリン、灯油、潤滑油等）の製造・販売 ● 石油化学製品・機能材の製造・販売 ● 電気・ガス・水素の供給 ● 再生可能エネルギー電源の開発・運営
石油・天然ガス 開発事業	JX石油開発株式会社	376	100	<ul style="list-style-type: none"> ● 石油・天然ガスの探鉱・開発・生産
金属事業	JX金属株式会社	750	100	<ul style="list-style-type: none"> ● 非鉄金属資源（銅、金等）の探鉱・開発 ● 非鉄金属製品（銅、金、銀、レアメタル等）の製造・販売 ● 電解・圧延銅箔の製造・販売 ● 薄膜材料（ターゲット、表面処理剤、化合物半導体材料等）の製造・販売 ● 精密圧延品・精密加工品の製造・販売 ● 非鉄金属リサイクルおよび産業廃棄物処理
	東邦チタニウム株式会社	120	50.4 (50.4)	<ul style="list-style-type: none"> ● 金属チタンの製造・加工・販売
その他事業	株式会社NIPPO	153	50.1 (50.1)	<ul style="list-style-type: none"> ● 道路工事、舗装工事等の土木工事 ● 建築工事

- (注) 1. 議決権の所有割合の（ ）内は、間接所有割合で内数です。
 2. 2023年3月31日現在の特定完全子会社の状況は、次のとおりです。
 特定完全子会社の名称：ENEOS株式会社
 特定完全子会社の住所：東京都千代田区大手町一丁目1番2号
 特定完全子会社の株式の帳簿価額：1,397,931百万円
 当社の資産合計額：4,657,652百万円

(8) 主要な営業所および工場の状況 (2023年3月31日現在)

主要な国内拠点

主要な海外拠点



■ 当社

本社 東京都千代田区大手町一丁目1番2号

● エネルギー事業

ENEOS株式会社

本社	東京都千代田区大手町一丁目1番2号
研究所	中央技術研究所 (神奈川県)
製油所	水島 (岡山県)、川崎 (神奈川県) 等10製油所
支店	東京 (東京都)、大阪第1 (大阪府) 等12支店
海外拠点	中国、シンガポール、米国、英国等

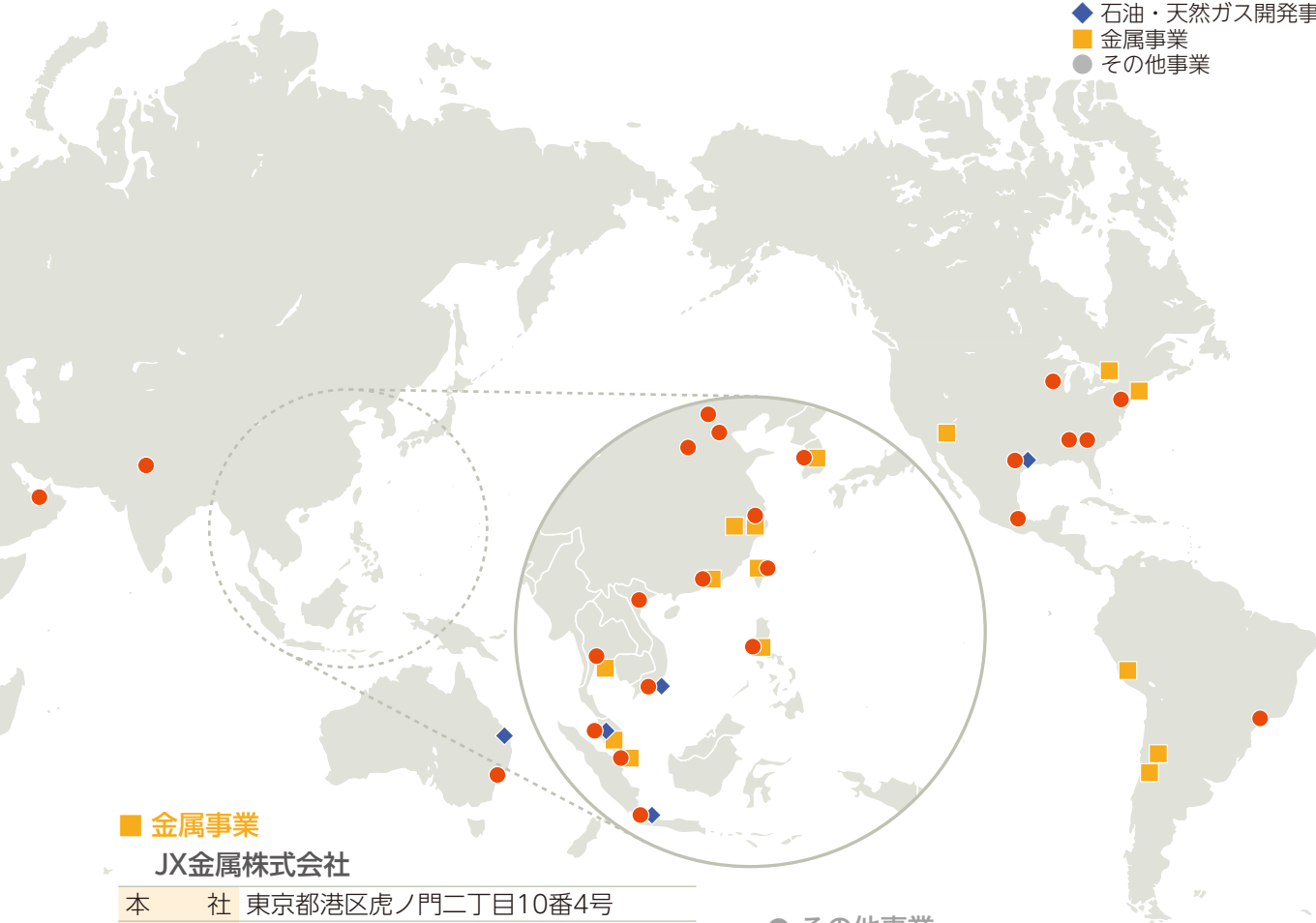
◆ 石油・天然ガス開発事業

JX石油開発株式会社

本社	東京都千代田区大手町一丁目1番2号
油業所	中条 (新潟県)
海外拠点	ベトナム、マレーシア、米国、インドネシア等

(注) ENEOS株式会社は、2023年3月31日限りで関東第3支店および大阪第2支店を廃止し、同年4月1日付で大阪第1支店の名称を関西支店に変更しました。

- 当社
- エネルギー事業
- ◆ 石油・天然ガス開発事業
- 金属事業
- その他事業



■ 金属事業

JX金属株式会社

本 社	東京都港区虎ノ門二丁目10番4号
研 究 所	技術開発センター（茨城県）
事 業 所	日立（茨城県）
製 錬 所	佐賀関（大分県）
工 場	倉見（神奈川県）、磯原（茨城県）等6工場
海外拠点	中国、チリ、ドイツ、米国等

東邦チタニウム株式会社

本 社	神奈川県横浜市西区南幸一丁目1番1号
工 場	茅ヶ崎（神奈川県）、若松（福岡県）等5工場

● その他事業

株式会社NIPPO

本 社	東京都中央区京橋一丁目19番11号
研 究 所	総合技術センター・技術研究所（埼玉県）
支 店	関東第一（東京都）、関西（大阪府）等11支店

※ 当社グループの主要な営業所および工場を記載しています。
 ※ 各会社のグループ会社の拠点を含めています。

(9) 従業員の状況 (2023年3月31日現在)

事業セグメント・区分	従業員数 (名)
当社	873 [4]
エネルギー事業	25,001 [12,320]
石油・天然ガス開発事業	710 [2]
金属事業	10,431 [184]
その他事業	7,602 [498]
合計	44,617 [13,008]

- (注) 1. 従業員数は、当社および子会社の就業人員数です。
2. [] 内は、臨時従業員数です (外数、年間平均雇用人数)。
3. 当社の従業員数は、当社とENEOS株式会社との合同組織に所属する従業員数です。
エネルギー事業の従業員数は、当該合同組織に所属する従業員数を含みません。

(10) 主要な借入先および借入額 (2023年3月31日現在)

借入先	借入残高 (億円)
株式会社みずほ銀行	4,406
株式会社三井住友銀行	3,499
株式会社三菱UFJ銀行	3,247
独立行政法人エネルギー・金属鉱物資源機構	2,051
農林中央金庫	866

2 株式に関する事項（2023年3月31日現在）

- 発行可能株式総数 8,000,000,000株
- 発行済株式総数 3,032,850,649株
- 株主数 646,155名
- 大株主（上位10名）

株主名	持株数（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）	554,510	18.32
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	205,481	6.79
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	68,346	2.25
高知信用金庫	44,320	1.46
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	38,734	1.28
JP MORGAN CHASE BANK 385781	33,792	1.11
ENEOSグループ従業員持株会	28,996	0.95
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	28,266	0.93
JPモルガン証券株式会社	27,245	0.90
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	25,585	0.84

(注) 持株比率は、自己株式（7,317,803株）を控除して計算しています。なお、自己株式には、当社が設定した信託を通じて取得した株式報酬にかかる当社株式（6,651,042株）を含めていません。

● 会社役員に対して職務執行の対価として交付した当社株式（普通株式）

区分	株式数（株）	交付対象者数（名）
取締役（退任者を含みます。）	245,195	9

(注) 社外取締役および監査等委員である取締役については、株式報酬がありません。

● その他株式に関する重要な事項

当社は、2022年5月13日開催の取締役会の決議に基づき、同年5月16日から11月16日までの間に、197,432,000株の自己株式を取得しました。なお、当該株式については、2023年2月10日開催の取締役会の決議に基づき、同年2月14日に全てを消却しました。

3 会社役員に関する事項

(1) 取締役の氏名等（2023年3月31日現在）

氏名	地位	担当	重要な兼職の状況
おお 大 田 勝 幸	取締役会長		
さい 齊 藤 猛	代表取締役社長 社長執行役員		ENEOS(株) 代表取締役社長 社長執行役員 石油連盟 副会長
や 谷 田 部 靖	代表取締役 副社長執行役員	社長補佐 (秘書部・監査部・内部統制部・ 経営企画部・カーボンニュート ラル戦略部・経理部・財務部・ インベスター・リレーションズ部・ 人事部・広報部・総務部・法務部) 秘書部管掌	ENEOS(株) 代表取締役 副社長執行役員 社長補佐 (秘書部・監査部・内部統制部・経営企画部・ カーボンニュートラル戦略部・経理部・財務部・ インベスター・リレーションズ部・人事部・ 広報部・総務部・法務部・ビジネスプロセス改革部・ 海外事業企画部) 秘書部管掌
みや 宮 田 知 秀	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 (製造部・工務部・技術計画部・水素事業推進部・ 水素事業技術部・FCサポート室・潤滑油カンパニー・ 中央技術研究所・製油所・製造所) 水素事業推進部・水素事業技術部管掌
しい 椎 名 秀 樹	取締役 副社長執行役員 CDO	社長補佐 (IT戦略部・危機管理部・ 調達戦略部・環境安全部・ 品質保証部・未来事業推進部) IT戦略部・未来事業推進部管掌	ENEOS(株) 取締役 副社長執行役員 CDO 社長補佐 (IT戦略部・危機管理部・調達戦略部・環境安全部・ 品質保証部・未来事業推進部・供給計画部・需給部・ 原油外航部・物流管理部・基礎化学品企画部・ 基礎化学品販売部・機能材カンパニー) IT戦略部・未来事業推進部管掌
いの 井 上 啓 太 郎	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 (販売企画部・リテールサポート部・広域販売部・ 産業エネルギー部・新規事業デザイン部・ EV事業推進部・リソース&パワーカンパニー・支店) EV事業推進部管掌
なか 中 原 俊 也	取締役 (非常勤)		JX石油開発(株) 代表取締役社長 社長執行役員 監査部・デジタル推進部管掌

氏名	地位	担当	重要な兼職の状況
むら やま せい いち 村 山 誠 一	取締役 (非常勤)		JX金属(株) 代表取締役社長 社長執行役員
おお た ひろ こ 大 田 弘 子 社外 独立役員	社外取締役		政策研究大学院大学 学長 (株)日本取引所グループ 社外取締役
く どう やす み 工 藤 泰 三 社外 独立役員	社外取締役		日本郵船(株) 特別顧問
とみ た てつ しょう 富 田 哲 郎 社外 独立役員	社外取締役		東日本旅客鉄道(株) 取締役会長 日本製鉄(株) 社外取締役 日本生命保険(相) 社外取締役
おお うち よし あき 太 内 義 明	取締役 常勤監査等委員		ENEOS(株) 監査役 (常勤)
にし むら しん ごと 西 村 伸 吾	取締役 常勤監査等委員		ENEOS(株) 監査役 (常勤)
にし おか せいいちろう 西 岡 清一郎 社外 独立役員	社外取締役 監査等委員		弁護士、あさひ法律事務所 オブカウンセル
みつ や ゆう こ 三 屋 裕 子 社外 独立役員	社外取締役 監査等委員		(公財)日本オリンピック委員会 副会長 (公財)日本バスケットボール協会 代表理事 (株)福井銀行 社外取締役 (株)デンソー 社外取締役
おか とし 子 岡 俊 子 社外 独立役員	社外取締役 監査等委員		明治大学大学院グローバル・ビジネス研究科 専任教授 ソニーグループ(株) 社外取締役 (株)ハピネット 社外取締役 日立建機(株) 社外取締役

- (注) 1. 取締役の齊藤 猛氏は、2022年9月29日付で、石油連盟の副会長に就任しました。
2. 社外取締役の大田弘子氏は、2022年9月1日付で、政策研究大学院大学の学長に就任しました。
3. 社外取締役の大田弘子氏は、2022年6月16日付で、株式会社日本取引所グループの社外取締役に就任しました。
4. 社外取締役の大田弘子氏は、パナソニックホールディングス株式会社の社外取締役に就任していましたが、2022年6月23日をもって、退任しました。
5. 監査等委員会が監査・監督機能を十分に発揮するためには、日常的な情報収集、内部監査その他部門との連携が必要であることから、太内義明および西村伸吾の両氏を常勤の監査等委員に選定しています。

6. 取締役 常勤監査等委員の太内義明氏は、当社の財務部門における経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。
7. 社外取締役 監査等委員の岡 俊子氏は、長年にわたり財務および会計ならびにM&Aにかかるコンサルタントとして活動しているため、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。
8. 社外取締役の各氏の重要な兼職先と当社との間に、特に記載すべき関係はありません。
9. 社外取締役の大田弘子、工藤泰三、富田哲郎、西岡清一郎、三屋裕子および岡 俊子の各氏は、招集ご通知（27ページ）に記載する当社の「独立役員の独立性判断基準」を満たしており、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役員です。
10. 杉森 務氏は、一般社団法人日本経済団体連合会の副会長に就任していましたが、2022年6月1日をもって、退任しました。
11. 杉森 務氏は、2022年8月12日をもって、辞任により代表取締役および監査等委員でない取締役を退任しました。なお、同氏の辞任時の地位、担当および重要な兼職の状況は、次のとおりです。

氏名	地位	担当	重要な兼職の状況
杉 森 務	代表取締役会長 グループCEO		ENEOS(株) 代表取締役 石油連盟 会長

12. 2022年10月8日付で、大田勝幸氏は取締役会長に、谷田部 靖および宮田知秀の両氏は代表取締役 副社長執行役員に、それぞれ就任しました。
13. 2023年4月1日付で、谷田部 靖、宮田知秀、椎名秀樹、井上啓太郎、中原俊也および村山誠一の各氏は、担当または重要な兼職の状況の一部が変更となりました。同日以降の各氏の担当および重要な兼職の状況は、招集ご通知（8ページ～18ページ）に記載する各氏の「略歴、当社における地位および担当」および「重要な兼職の状況」をご参照ください。

(2) 役員等賠償責任保険契約に関する事項

ア. 被保険者の範囲

当社および当社グループ会社45社の取締役および監査役（海外法人においては、DirectorおよびOfficer）

イ. 内容の概要

● 被保険者の実質的な保険料の負担割合

保険料は、会社負担であり、被保険者の実質的な保険料負担はありません。

● 填補の対象となる保険事故の概要

被保険者の業務行為（不作為を含みます。）に起因して損害賠償請求がなされたことにより、当該被保険者が被る損害（損害賠償金および争訟費用）について、保険会社から保険金が支払われます。

● 被保険者の職務の適正性が損なわれないための措置

免責額および免責事由（犯罪行為等）を定めています。

(3) 取締役の報酬等の額（2022年度分）

区 分	総 額 (百万円)	員 数 (名)	内 訳					
			月額報酬 (百万円)	員 数 (名)	賞 与 (百万円)	員 数 (名)	株式報酬 (百万円)	員 数 (名)
監査等委員でない取締役 (うち、社外取締役)	626 (51)	16 (4)	468 (51)	16 (4)	101 (-)	7 (-)	58 (-)	7 (-)
監査等委員である取締役 (うち、社外取締役)	116 (48)	5 (3)	116 (48)	5 (3)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)
合 計 (うち、社外取締役)	742 (99)	21 (7)	584 (99)	21 (7)	101 (-)	7 (-)	58 (-)	7 (-)

- (注) 1. 2022年6月28日開催の第12回定時株主総会終結の時をもって退任した監査等委員でない取締役4名（うち、監査等委員でない社外取締役1名）および2022年8月12日をもって辞任した監査等委員でない取締役1名にかかる報酬等の額が含まれています。
2. 第13回定時株主総会の終結後に受ける見込みの2022年度にかかる賞与の額が含まれています。
3. 当社は、2022年8月12日をもって辞任した監査等委員でない取締役の月額報酬について、2022年7月分および同年8月分（計12百万円）の返還を請求し、当該監査等委員でない取締役から全額の返還を受けました。なお、返還を受けた月額報酬の額は、上掲の表に含まれています。
4. 取締役会は、2022年8月12日をもって辞任した監査等委員でない取締役の報酬等について、2022年度分の賞与（12百万円相当）および2020年度分から2022年度分までの株式報酬（36百万円相当）の没収を決定しました。このうち、2022年度分の賞与および株式報酬は上掲の表に含まれていませんが、2020年度分および2021年度分の株式報酬（53百万円相当）は過年度の開示に含まれています。
5. 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。
6. 株式報酬の額は、当社が設定した信託を通じて取得した当社株式にかかる1株当たり平均取得価格に、当該事業年度に付与された基準ポイント数と業績連動係数を乗じたものです。
7. 取締役会は、2022年度にかかる監査等委員でない取締役の個人別の報酬等の内容が報酬諮問委員会の審議を経て決定されていることから、次ページ記載の「取締役の個人別の報酬等の決定方針」に沿うものであると判断しました。

(4) 取締役の報酬等の決定に関する事項

● 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	員 数 (名)
監査等委員 でない取締役	月額報酬・ 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 ・当社から信託への抛上上限額：15億円 ・対象者に付与される株式数上限 ：600万株（600万ポイント） ※ 取締役を兼務しない執行役員に対する付与分を含む。	第10回定時株主総会 (2020年6月25日)	6
監査等委員 である取締役	月額報酬	1事業年度につき2億円以内	第8回定時株主総会 (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。

● 取締役の個人別の報酬等の決定方針

当社は、社外取締役が過半数を占め、社外取締役が議長を務める報酬諮問委員会の審議・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。その内容の概要は、次のとおりです。

区分	個人別の報酬等の決定方針の内容の概要
監査等委員でない 取締役 (社外取締役を除く。)	<ol style="list-style-type: none"> 報酬は、月額報酬、賞与および株式報酬により構成する。 報酬は、当社・主要な事業会社の別、常勤・非常勤の別、取締役・執行役員の役位等に依りて定めるものとする。 賞与は、単年度の期間業績に連動する報酬とし、当該年度の終了後に支払う。 株式報酬は、中期経営計画等の達成状況に連動する報酬とし、当該経営計画期間が終了したのち、職務執行した事業年度から一定期間経過後に支払う。 報酬水準、構成割合、業績指標等の決定に当たっては、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。
監査等委員でない 社外取締役	報酬は、月額報酬のみにより構成する。

- (注) 1. 監査等委員である取締役の報酬等は、その職務の独立性という観点から月額報酬のみとし、各監査等委員である取締役の協議に基づき、前ページ記載の限度額の範囲内で支給しています。
2. 2023年4月1日以降、報酬等は、当社が定める「役員処分手続規則」および当社と役員との間で締結した「役員任用契約」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。
3. 当社は、当社グループの経営状況等を最も熟知している者が責任をもって報酬等を決定すべきという理由から、取締役会決議に基づき、報酬等に関する具体的な事項を上記方針に沿って決定することを、2023年3月31日までは取締役会長 大田勝幸氏および代表取締役社長 社長執行役員 齊藤 猛氏に、2023年4月1日からは代表取締役社長 社長執行役員 齊藤 猛氏に委任しています。ただし、報酬等の決定過程における透明性を確保する観点から、報酬等に関する事項のうち、報酬水準、構成割合、業績指標等については、報酬諮問委員会において妥当性を審議しています。
4. 監査等委員でない取締役（社外取締役を除きます。）の各報酬の総額に占める比率は、業績目標等達成時において、月額報酬が約50%、賞与が約30%、株式報酬が約20%となるように設計しています。

● 賞与に関する事項

賞与は、単年度の期間業績に連動する報酬であり、業績達成度に応じて0%から200%（目標：100%）の比率で変動し、月額報酬に基準月数（8か月）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当たっては、株主還元に影響する指標と実質的な業績を反映した指標を採用すべきという理由から、当社の連結業績である「親会社の所有者に帰属する当期利益」および「調整後連結営業利益」ならびにエネルギー事業の「営業利益」および「調整後営業利益」を業績指標として採用し、その評価ウェイトをそれぞれ25%としています。

2022年度における賞与算定上の業績目標は、2022年度業績見通し（2022年5月公表）に基づき設定しており、業績目標達成率は、61%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。

業績指標	評価ウェイト	2022年度実績
親会社の所有者に帰属する当期利益	25%	1,438億円
調整後連結営業利益	25%	3,313億円
エネルギー事業の営業利益	25%	510億円
エネルギー事業の調整後営業利益	25%	76億円

- (注) 「調整後連結営業利益」および「調整後営業利益」は、本業で稼いだ利益を示す在庫影響を除いた営業利益から、固定資産・株式の売却損益、災害による損失等の一過性損益を加除し、算出しています。

● 株式報酬に関する事項

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

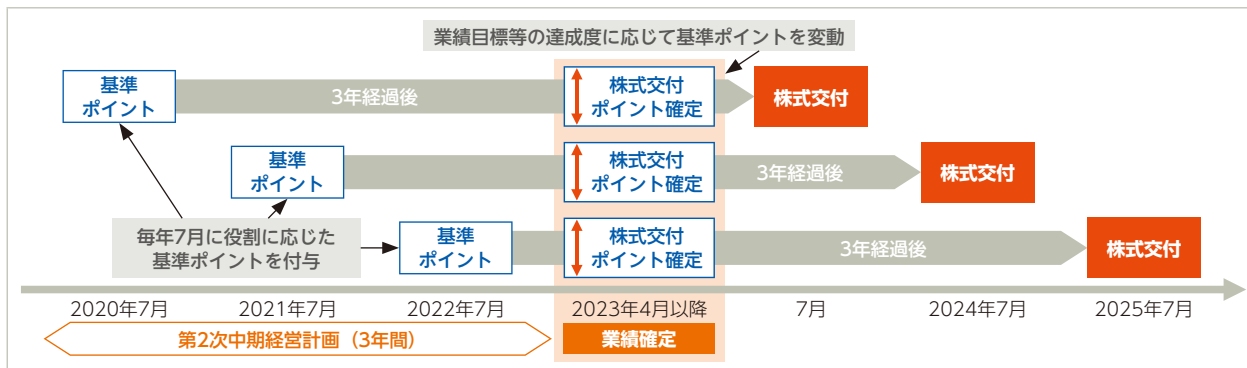
業績連動係数の算定については、「中長期的な経営戦略と対象者の報酬制度の連動性を一層高めること」、「対象者の企業価値向上への貢献意識および株主重視の経営意識を醸成すること」および「環境保全をはじめとした持続可能な社会の構築に向けた取組みを推進すること」を理由に、次の業績指標と評価ウェイトを採用しています。

各業績指標にかかる業績目標等は、第2次中期経営計画および第2次中期環境経営計画に基づき設定しており、その達成率に基づく業績連動係数は、68%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。

業績指標	評価ウェイト	実績
在庫影響を除いた営業利益	20%	8,776億円（連結）
		2,058億円（エネルギー事業）
フリーキャッシュフロー	20%	△2,317億円（連結）
		△6,364億円（エネルギー事業）
ネットD/Eレシオ	20%	0.76倍
ROE	20%	5%
総還元性向	10%	66%
CO2排出削減量	10%	430万トン（連結）
		399万トン（エネルギー事業）

- (注) 1. 在庫影響を除いた営業利益、フリーキャッシュフローおよびCO2排出削減量については、連結の実績とエネルギー事業の実績を反映し、その評価ウェイトをそれぞれ50%としています。
2. 在庫影響を除いた営業利益、フリーキャッシュフローおよび総還元性向については、2020年度から2022年度までの累計実績に基づきそれぞれの達成率を算定しています。
3. ネットD/EレシオおよびROEについては、2022年度の実績に基づきそれぞれの達成率を算定しています。
4. CO2排出削減量については、2022年度の実績（2009年度比）に基づきその達成率を算定しています。
5. 2020年度分および2021年度分の株式報酬の額については、過年度の開示において業績連動係数を100%と仮定して算出していましたが、業績目標等達成率が確定したことに伴い、当該額が約32%分減少することとなります。

参考 第2次中期経営計画期間にかかる株式報酬の流れ



(5) 社外役員に関する事項

● 当該事業年度における主な活動状況

地 位	氏 名	出席状況（出席回数／開催回数）			
		取締役会	監査等委員会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
社外取締役	大 田 弘 子	14回／14回 (100%)		7回／7回 (100%)	6回／6回 (100%)
	工 藤 泰 三	13回／14回 (92.9%)		6回／7回 (85.7%)	6回／6回 (100%)
	富 田 哲 郎	10回／11回 (90.9%)		5回／5回 (100%)	5回／5回 (100%)
社外取締役 監査等委員	西 岡 清一郎	14回／14回 (100%)	15回／15回 (100%)		
	三 屋 裕 子	14回／14回 (100%)	15回／15回 (100%)		
	岡 俊 子	13回／14回 (92.9%)	14回／15回 (93.3%)		

● 責任限定契約の内容の概要

当社は、会社法第427条第1項および定款第23条の規定により、社外取締役6名との間で、社外取締役の会社に対する会社法第423条第1項に定める損害賠償責任を限定する旨の契約（責任限定契約）を締結しており、社外取締役がその職務を行うにつき善意であり、かつ重大な過失がないときは、その責任については会社法第425条第1項に定める額（当該社外取締役の報酬等の2年分に相当する額）を限度とすることとしています。

また、当社は、定款附則第1条の規定により、社外監査役であった西岡清一郎氏との間で締結済の社外監査役の会社に対する会社法第423条第1項に定める損害賠償責任を限定する旨の契約（責任限定契約）について、なお従前の例によることとしています。

発言の状況および期待される役割に関して行った職務の概要

人材開発・育成および経済・財政に関する豊富な専門的知識と経験をもとに、取締役会においては取締役の選任プロセスの見直しや第3次中期経営計画の編成等について発言し、また、指名諮問委員会および報酬諮問委員会においては役員報酬の不支給等について発言するとともに、両委員会の議長としてリーダーシップをもって議事運営等を行いました。

国際ビジネスおよび日本を代表する上場企業の経営に関する高い見識と豊富な経験・確固たる実績をもとに、取締役会においては緊迫化した国際情勢下での資源の安定供給の重要性や各事業の収益向上に向けた取り組みの状況・将来展望等について、また、指名諮問委員会および報酬諮問委員会においては代表取締役およびグループCEOのあり方等について発言しました。

輸送、生活サービス等のビジネスおよび日本を代表する上場企業の経営に関する高い見識と豊富な経験・確固たる実績をもとに、取締役会においては日本のエネルギー産業全体を見据えた戦略策定の重要性や投資と株主還元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有事に際して経営体制を早期に検討することの重要性や後継者計画の妥当性等について発言しました。

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不祥事発生時の対応や新規事業に関連する法整備の状況等について、また、監査等委員会においては監査等委員と内部監査部門との連携や有効な内部統制システムを整備・運用することの重要性等について発言しました。

会社経営、組織改革および人材育成に関する高い見識と豊富な経験をもとに、取締役会においては不祥事発生時の役員の処分とその手続きや買収した会社の人材確保・モチベーション維持等について、また、監査等委員会においては従業員間および会社・従業員間の信頼性向上と内部統制・コンプライアンス強化の相関性、大胆な人事異動による風通しの良い企業風土の醸成等について発言しました。

財務および会計ならびにM&Aの専門家ならびに会社の経営者としての高い見識と豊富な経験をもとに、取締役会においては株主・投資家の反応も意識した戦略策定・事業ポートフォリオの見直しの重要性やESG重点課題への対応状況等について、また、監査等委員会においては会計監査人の選定プロセスやグループ会社管理のあり方等について発言しました。

● 社外取締役会議の開催

社外取締役全員で構成される社外取締役会議を5回開催し、社外取締役の各氏は、当社グループの経営に関する情報を収集するとともに、社外取締役間で意見交換・認識共有を図りました。

以上

(注) 本事業報告中に記載の数値については、表示単位未満の端数を四捨五入して表示し、比率については、表示桁未満の端数を四捨五入して表示しています。ただし、株式数については、表示単位未満の端数を切り捨てて表示し、株式に関する比率については、表示桁未満の端数を切り捨てて表示しています。