

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

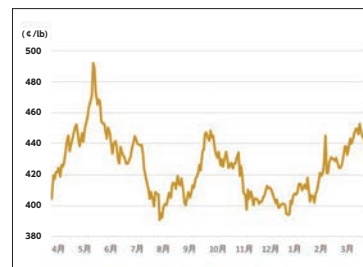
当期における世界経済は、各国の金融引締め政策に伴いインフレが徐々に落ち着きを見せ、加えて貿易の持ち直し等も背景として、底堅い成長を維持しました。日本経済においても、コロナ禍の影響から脱却し、雇用・所得環境が改善する等、景気の緩やかな回復が継続しました。

ドバイ原油価格の推移



ドバイ原油の価格は、期中に向けては地政学上の懸念はあるも世界的な需給緩和見通しを背景に下落し、期末にかけては米国の政策動向等から不安定な値動きとなりました。

LME (ロンドン金属取引所) 銅価格の推移

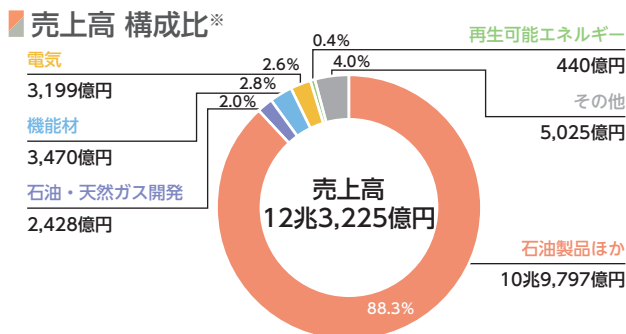


LME銅価格は、一部銅鉱山の操業停止による供給懸念等から期初に史上最高値を更新し、以降相場は落ち着くも、米国の関税賦課懸念により期末にかけて上昇しました。

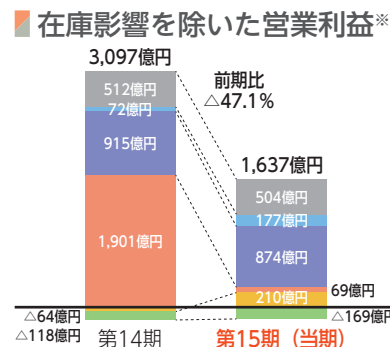
イ. 当期の連結業績の概要

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

当期における在庫影響を除いた営業利益は、石油製品ほかのマイナスのタイムラグおよびのれんの減損損失を主因として、前期比47.1%減の1,637億円となりました。



※ 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。
※ 連結の売上高は、金属（非継続事業）の売上高を除きます。



※ 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。
※ 連結の営業利益は、金属（非継続事業）の営業利益を除きます。

参考 第3次中期経営計画の成果

財務目標

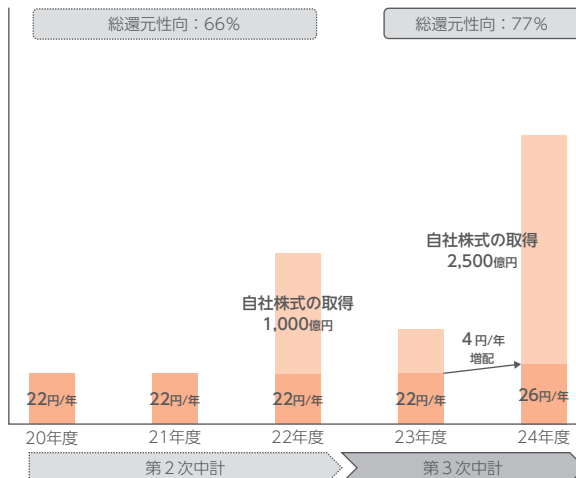
- 資本効率の改善には引き続き注力が必要であるものの、当期利益やフリーCFは、24年度時点で当初目標を達成

	目標	実績
ROE	25年度：10%以上	23年度：7.8% 24年度：8.4%
ROIC (インキュベーション除き)	25年度：7%以上	23年度：5.0% 24年度：5.4%
当期利益 (在庫影響除き)	3カ年累計：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)	23年度：2,379億円 24年度：2,664億円
フリーCF	3カ年累計：5,000億円	23・24年度累計 ：1兆3,171億円*
ネットD/Eレシオ	0.8倍以下を目安	0.34倍

※IFRS第16号「リース」適用除き

株主還元

- 総額2,500億円の自社株式の取得を実行するとともに、26円/年への増配を発表し、積極的な株主還元を実施



経営基盤の強化

■ JX金属上場

- ・ 当事業ポートフォリオ転換と企業価値最大化のため、JX金属を東京証券取引所プライム市場に上場、同社価値を顕在化
 > JX金属は当社連結子会社から持分法適用会社へ (42.4%保有)
- ・ JX金属上場に際しては、半導体事業への集中を通じた同社価値の最大化を図るべく、周到な準備を実行
 - カセロネス銅鉱山運営会社の株式の70%を譲渡
 - ロス・ペランプレス銅鉱山権益の3.27%を譲渡
 - パンパシフィック・カップー (株) の株式20%を譲渡



■ グループ運営体制変更

- ・ HD一体運営解消
 HDとENEOSの「実質的事業持株会社」体制を解消し、ガバナンス強化、戦略リーダーシップ型ポートフォリオ経営を推進

■ バランスシートマネジメントの推進

- ・ 保有資産・事業の見直し
 政策保有株式の売却、海運事業の一部譲渡等
- ・ 総額2,500億円の自社株式の取得

確かな収益の礎の確立

■ 製油所トラブル削減・競争力強化

- ・ 検査前倒し、工事品質強化等の各種施策推進により、着実に改善
- UCL (製油所計画外停止)
 9% (22年度) → 5% (24年度)
- ・ 生産・供給体制再構築
 - 川崎エチレン装置 1基停止検討開始
 - 横浜製造所 潤滑油生産停止、他所移転検討

■ 石油・天然ガス事業の価値最大化

- ・ タンブールLNGPJ・マレーシア追加開発PJ生産開始

エネルギーtransition実現に向けた取り組みの加速

■ 当社の温室効果ガス排出削減

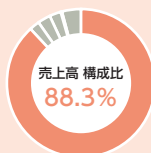
- ・ CCS
 バリューチェーン構築に向け調査事業を推進 (九州西部沖CCS、マレー半島沖北部CCS)
- ・ 森林吸収
 クレジットを順調に創出 [30万トン/年]

■ 社会の温室効果ガス排出削減への貢献

- ・ 再生可能エネルギー
 発電容量を着実に拡大 [137万kW*]
※稼働中+建設中
- ・ SAF
 輸入したSAFを複数の航空会社へ供給開始
 和歌山製造所にて自社製造体制を構築中
- ・ 合成燃料
 国内初となる原料から一貫製造可能な合成燃料製造実証プラントが完成、実証運転開始

ウ. 各事業の経過および成果

石油製品ほか



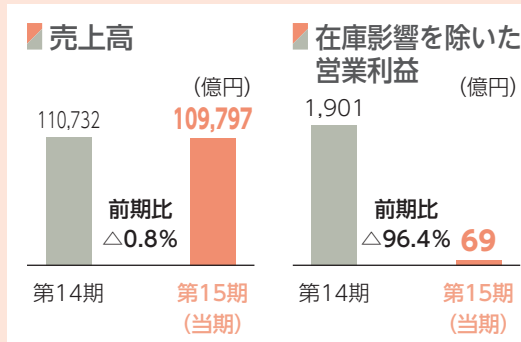
● 主な事業内容

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、エネルギーtransition実現への取り組みとして、SAF*・水素・合成燃料といった次世代エネルギー事業にも取り組んでいます。

* SAF：持続可能な航空燃料

● 事業概況

当期の石油製品ほかの在庫影響を除いた営業利益は、マージンの良化があったものの、原油価格下落局面におけるマイナスのタイムラグに加え、のれんの減損損失等により、前期比96.4%減の69億円となりました。



TOPICS

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

製油所の競争力強化に向けた取り組み

第3次中期経営計画の基本方針である「確かな収益の礎の確立」を成し遂げるべく、製油所稼働率の改善に向けた取り組みを推進しました。具体的には、定期修理における工事品質の向上、設備の連続運転に資する検査・監視の充実と対策の強化等によりトラブル削減を推進しました。結果として、当期における製油所の計画外停止の割合は、前期の7%から良化し、5%となりました。

また、装置の運転において、人の技量を支援し、より精緻で高度な安定性・効率性を実現して収益最大化を達成すべく、AIの活用にも取り組みました。具体的には、川崎製油所の原油処理を行う常圧蒸留装置で、AI自動運転モデルの活用を開始しました。これは、AI技術を用いて同装置の安定的な常時自動運転を実現した世界初の取り組みです。



川崎製油所常圧蒸留装置

エネルギーtransition実現への取り組み

カーボンニュートラル社会においても当社グループが国内一次エネルギー供給のメインプレイヤーであり続けるべく、当期においてもエネルギーtransition実現に向けた取り組みを推進しました。

具体的には、SAFの分野においては、国内石油元売として初めてSAFを輸入し、複数の航空会社への供給を開始しました。また、和歌山製造所にて、年間約40万KLのSAF量産供給体制を構築すべく検討を進めています。

合成燃料の分野においては、原料から合成燃料を一貫製造できる日本初のプラントである、合成燃料製造実証プラントの実証運転を開始しました。製造した合成燃料は、2025年4月から開催中の大阪・関西万博における大型車両走行実証等にも活用されています。



鹿島製油所に着岸するSAF輸入船

石油・天然ガス開発



● 主な事業内容

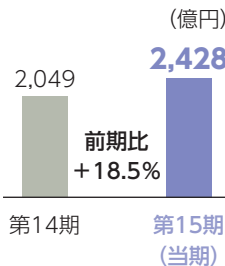
ENEOS Xplora株式会社（旧 JX石油開発株式会社）は、基盤事業である石油・天然ガスの開発・生産事業を軸としつつ、CCS*/CCUS*を中心とした環境対応型事業を成長事業と位置付けてもう一つの軸とする「二軸経営」を展開しています。

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

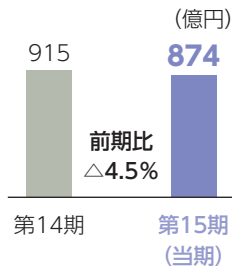
● 事業概況

当期の石油・天然ガス開発の営業利益は、原油・ガスの販売数量増や円安影響による良化があったものの、前期に計上した一過性損益の剥落、経費増等により、前期比4.5%減の874億円となりました。

■ 売上高



■ 営業利益



TOPICS

ENEOS Xplora株式会社の事業詳細はこちら → <https://www.eneos-xplora.com/>

エネルギーの安全・安定供給

エネルギーの安全・安定供給を実現するため、石油・天然ガス開発事業においても安全・安定・効率的事業運営を推進し、価値最大化を追求しました。

具体的には、パプアニューギニアにおいては、2024年11月、新規ガス田であるアンゴレガス田からの生産を開始しました。また、インドネシアにおいては、同年11月、CCUSを含むタンクーLNGプロジェクト拡張開発計画である「UCCプロジェクト」の最終投資決定(FID)を実施しました。さらに、ベトナムにおいては、2025年3月、1992年に権益を取得した15-2鉱区に関して、新たな生産分与契約(PSC)を締結しました。



インドネシアのプロジェクト外観

環境対応型事業の推進

環境対応型事業として、CCS/CCUSバリューチェーンのさらなる強化・構築を行うとともに、CCS/CCUS早期実装に向けた取り組みを推進しました。具体的には、米国においては2014年から推進しているPetra Nova CCUSプロジェクトに関して、2025年2月、世界有数のCO₂回収量となる累計500万トンを達成しました。また、日本郵船株式会社およびその関連会社との間でCO₂液化・貯蔵プロセス実証実験を実施しました。

加えて、米国Calcite Carbon Removal社が推進する直接空気回収(DAC)プロジェクトへ参画するなど、ネガティブエミッション事業を推進しました。

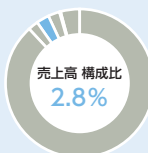


米国のCO₂回収プラント

社名変更

ENEOS Xplora株式会社は、従来の石油・天然ガス開発・生産専業から、環境対応型事業の育成・促進も目指す「二軸経営」を推進する姿勢を明確にするため、2025年1月、「JX石油開発株式会社」から現在の社名に変更しました。

機能材



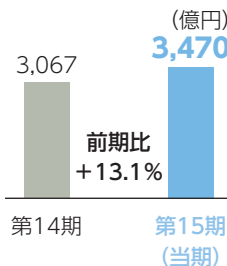
● 主な事業内容

株式会社ENEOSマテリアルは、主にタイヤ材料として使用される合成ゴムおよびその関連製品に加え、高機能化学品の生産・販売事業を展開しています。また、サステナブル原料の技術開発やカーボンニュートラル推進のための諸施策に取り組んでいます。

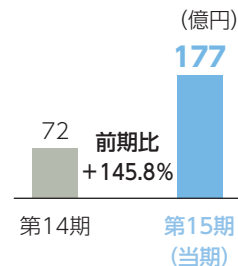
● 事業概況

当期の機能材の営業利益は、エラストマー・機能材の増販に加え、売価改善・円安影響等によるマージン良化、ブタジエン市況の上昇影響等により、前期比145.8%増の177億円となりました。

■ 売上高



■ 営業利益



TOPICS

株式会社ENEOSマテリアルの事業詳細はこちら → <https://www.eneos-materials.com/>

競争力強化の取り組み

機能材事業における戦略製品であり、主に低燃費タイヤの接地面に使用される溶液重合スチレン・ブタジエンゴム (S-SBR) については、顧客の商品開発のリードタイムを意識し、ニーズを正確に先取りしながら、さらなる高機能・高付加価値化を目指した商品開発を進めました。こうした取り組みにより、グローバル市場における需要を着実に取り込んだ結果、特に高機能グレードの販売が拡大し、当期はS-SBRの販売数量が過去最高を記録しました。

また、他分野での戦略製品である電池用バインダーについては、当社グループの強みであるポリマー技術を活かして開発を進めており、機能材事業における2本目の柱に育てるべく取り組みを進めました。



低燃費タイヤ (イメージ)

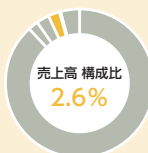
電池用バインダー開発向けパイロットラボの導入

電池用バインダーの開発効率を加速するとともに、グローバル市場でのさらなる事業拡大を目指すべく取り組みを推進しました。具体的には、中国における特殊化学品領域の大手商社であり、同国の主要EVおよび電池メーカーへの電池材料の販売を手掛ける上海汇平化工有限公司 (SCM社) と共同で、同国の南通市にラボを開設しました。当社グループは、既に日欧中にラボ機能を有しておりましたが、このたびSCM社が保有する従来のラボを共同して抜本的に刷新し、電池評価可能な最新のパイロットスケール設備を導入したものであり、これによりお客様と同等の評価設備・技術を保有することとなりました。



パイロットラボの開所式の様子

電気



● 主な事業内容

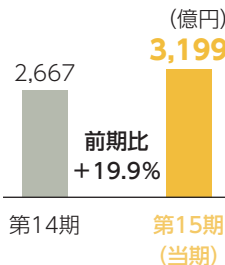
ENEOS Power株式会社は、発電事業や電気小売事業を主要事業領域として、事業を展開しています。また、カーボンニュートラル社会の実現に向けて、電力の需給バランスの安定化に貢献するVPP*事業にも取り組んでいます。

* VPP：仮想発電所

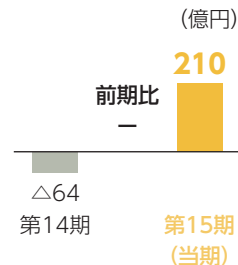
● 事業概況

当期の電気の営業利益は、五井火力発電所の運開によるマージンの良化に加え、VPP事業における需給調整市場への参入、前期に計上した減損・トラブル影響の反転等により、210億円となりました。

■ 売上高



■ 営業利益



TOPICS

ENEOS Power株式会社の事業詳細はこちら ➡ <https://www.eneos-power.co.jp/>

五井火力発電所の営業運転開始

電力の安定供給に貢献すべく、2018年に株式会社JERAと共同で検討を開始（後に九州電力株式会社が参画）し2021年に着工した五井火力発電所が、当初計画どおり2025年3月に全面運開しました（78万kW×3基のうち、当社持分1/3）。同発電所の営業開始により、ENEOS Power株式会社の発電容量は約220万kWとなりました。同発電所は、LNG火力発電所としては世界最高水準の発電効率を誇り、CO₂排出量が少ない低炭素な電源となります。



五井火力発電所

室蘭蓄電池の営業運転開始

2024年4月、発電量が随時変動し、電気の需給バランスを不安定化させる要因となる太陽光や風力に対し、当社グループが開発した運転制御アルゴリズムを活用して蓄電池の最適運用を行うことで電気の品質低下防止などに貢献し、カーボンニュートラル社会の実現を推進すべく、北海道室蘭市において国内最大級となる系統用蓄電池の営業運転を開始しました。



室蘭蓄電池

電気小売事業のさらなる強化

「ENEOSでんき」ブランドで展開する電力小売サービスにおいて、お客様・社会のニーズに応えるために新たな料金メニューや付加価値サービスの提供を進めており、2024年12月には社会の脱炭素化ニーズへの対応として、電気のCO₂排出量を実質ゼロにできるカーボンフリー特約メニュー*の提供を開始しました。また、お客様への情報提供やサービスの充実に向けた結果、当期は経済産業省の「省エネコミュニケーション・ランキング」で満点の五つ星を獲得しました。

* 当社グループが調達する火力電源等から発電されたCO₂を排出する電気に環境価値を持つ証書（非化石証書（再エネ指定））を付加し、実質的に再生可能エネルギー100%かつCO₂排出量ゼロとみなされるメニュー

再生可能エネルギー

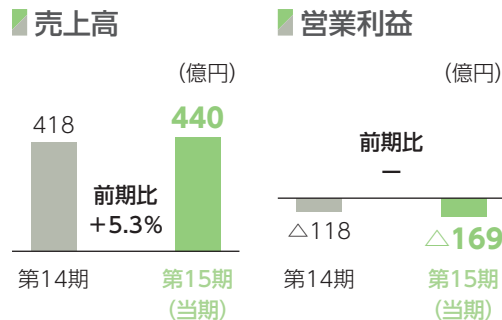


● 主な事業内容

ENEOSリニューアブル・エナジー株式会社は、太陽光・陸上風力・バイオマスといった再生可能エネルギーの電源開発・発電・販売事業を展開しており、今後は、洋上風力を含めた再生可能エネルギー全般を幅広くカバーし、業界のリーディングカンパニーとしての地位を確立すべく、諸施策に取り組んでいます。

● 事業概況

当期の再生可能エネルギーの営業損失は、発電所の新規運開や設備耐用年数見直しによる良化があったものの、日照減・設備不具合による悪化、減損損失の計上等により、169億円となりました。



TOPICS

ENEOSリニューアブル・エナジー株式会社の事業詳細はこちら → <https://www.eneos-re.com/>

エネルギーtransition実現に向けた 再生可能エネルギー発電所の開発

第3次中期経営計画の基本方針である「エネルギーtransition実現に向けた取り組み加速」を成し遂げ、持続可能な脱炭素社会の実現に貢献すべく、当期においても再生可能エネルギー発電所の開発を推進しました。

具体的には、計12か所の陸上風力・太陽光発電所の運転を開始しました。また、2024年3月に当社グループが代表企業を務めるプロジェクト会社が事業者に選定された秋田県八峰町および能代市沖における洋上風力発電所の開発を2025年度の着工に向けて着実に推進しました。



JRE宮城加美町ウインドファーム

企業のCO₂排出量削減への貢献と再生可能エネルギーの 安定供給

再生可能エネルギー発電事業を通じ、企業のCO₂排出量削減に対する課題解決に貢献するとともに、高収益ビジネスモデルを確立するために、各種企業に対し、当社グループ保有の発電所が発電する電力または環境価値を供給・提供する電力購入契約（PPA）の締結を進めました。また、出力制御のリスクを低減し、安定的な再生可能エネルギーの供給を図るため、太陽光発電所への蓄電池併設を推進しました。



JRE福智金田太陽光発電所（蓄電池併設型）

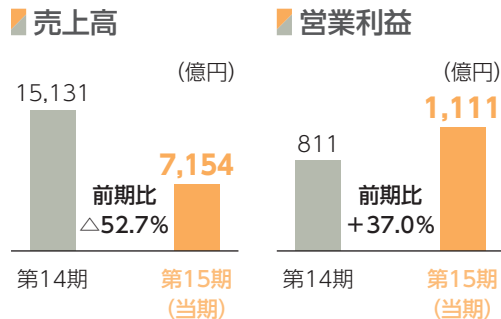
金属（非継続事業）

● 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（非継続事業）の営業利益は、顧客の在庫調整の解消ならびに需要拡大を受けた半導体材料および情報通信材料の増販等により、前期比37.0%増の1,111億円となりました。



TOPICS

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

JX金属株式会社株式の新規上場

JX金属株式会社（JX金属）は、専門性が高く、迅速な意思決定を可能とする経営体制および事業特性に応じた最適な資本構成を実現し、競争力の高い半導体材料・情報通信材料等の分野における設備投資、R&D等を加速させることにより企業価値の向上を実現すべく、株式上場を目指して様々な施策に取り組んできました。具体的には、2023年度から、銅製錬事業における原料調達・販売機能を担うパンパシフィック・カップパー株式会社およびカセロネス銅鉱山の運営を担うSCM Minera Lumina Copper Chile社の一部株式譲渡等による事業ポートフォリオ改革に加えて、運転資本の改善、設備投資の最適化、拡販・売価戦略の見直し、全社での間接費を含むコストの最適化等を通じた構造改革を推進してきました。さらに、監査等委員会設置会社への移行をはじめとした組織改正を通じて、ガバナンス体制の強化にも努めてきました。

このような取り組みを経て、JX金属は、2024年10月8日に東京証券取引所へ新規上場申請を行い、審査の結果、独立性の確保を含めてガバナンス体制等が適切に構築されているとして、2025年2月14日、最も厳格な基準が求められるプライム市場への新規上場が承認されました。その後、機関投資家等からも、成長のコアとして位置づけるフォーカス事業（半導体材料・情報通信材料の製造・販売等）について、将来性がある市場においてグローバルトップシェア製品を多数有すると評価されるとともに、旧来の枠にとらわれない考え方で事業ポートフォリオ改革を推進した実行力のあるマネジメント体制が評価され、同年3月19日、新規上場を果たしました。



東京証券取引所での
記念式典の様子



スパッタリングターゲット
(半導体材料)

当期における「エネルギーtransition実現への取り組み」のハイライト

●ENEOS ●ENEOS Xplora ●ENEOSマテリアル ●ENEOS Power ●ENEOSリニューアブル・エナジー

2024年 4 月	● 室蘭事業所において国内最大級の系統用蓄電池を活用した充放電遠隔制御を開始
2024年 5 月	● 「JRE宮城加美町ウインドファーム」が運転を開始 ● 水素動力車両導入のための水素サプライチェーンの構築に関し、東海旅客鉄道(株)・(株)日立製作所と基本合意
2024年 6 月	● 浮体式洋上風力技術研究組合 (FLOWRA) に加入 ● (株)三菱総合研究所と蓄電池運転計画策定システムを共同開発 ● 日本初のEVトラック対応商用車向け共用充電ステーション実証実験を開始
2024年 7 月	● 日本航空(株)とSAF売買に関する契約を締結 ● 加盟するプロジェクトにおいて「タイヤ電池®」を搭載した街路灯の実証試験を開始 ● 6社で取り組む「木質等の未利用資源を活用したバイオものづくりエコシステム構築事業」が国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構 (NEDO) バイオものづくり革命推進事業に採択
2024年 8 月	● 航空の脱炭素化を目指したSAF利用促進プロジェクトを7社共同で開始 ● AmazonとコーポレートPPA契約を締結 ● 釜石市と再生可能エネルギーの導入および持続可能なまちづくりに関する包括連携協定を締結
2024年 9 月	● 日本郵船(株)・ノルウェー王国KNCC社とともに常温昇圧 (EP) 方式のCO ₂ 液化・貯蔵プロセス実証実験を実施 ● 米国Calcite Carbon Removal社DACプロジェクトへ参画 ● ノルウェー王国での浮体式洋上風力発電事業に参画 ● 国内初となる原料から一貫製造可能な合成燃料製造実証プラントが完成
2024年10月	● 東京地下鉄(株)とバーチャルPPAを締結、国内鉄道会社で初めて蓄電池併設型太陽光発電を活用 ● 令和6年度「先進的CCS事業の実施に係る設計作業等」を受託 ● 横浜市内の家庭用卒FIT余剰電力を活用したオフサイトフィジカルPPAの契約を締結
2024年11月	● インドネシア共和国 タングーLNGプロジェクト拡張開発計画の最終投資決定 (FID) を実施 ● パプアニューギニア独立国 PNG LNGプロジェクト アンゴレガス田の生産開始
2024年12月	● ご家庭や店舗・事務所などでお使いの電気を実質CO ₂ フリーに「カーボンフリー特約」の提供を開始 ● カーボンニュートラル実現に貢献するエンジンオイルを開発
2025年 1 月	● 家庭系廃食用油を活用したSAF導入推進に向けたサプライチェーン構築事業を7社共同で開始
2025年 2 月	● カーボンクレジットを活用した、カーボンオフセットアスファルトの売買契約を締結 ● 植物資源由来の合成ゴムを使用したタイヤの商業化に向けた連携を加速 ● 米国Petra Nova CCUSプロジェクトにおいてCO ₂ 回収量累計500万トンを達成 ● 和歌山製造所におけるSAFの製造設備導入・既存設備の改造が(一財)カーボンフロンティア機構支援事業に採択
2025年 3 月	● 五井火力発電所の3号機が営業運転を開始し、1～3号機が全面運開 ● JRE釜石市片岸地区太陽光発電所およびJRE福智金田太陽光発電所が商業運転を開始 ● 清水製油所跡地に次世代型エネルギー供給プラットフォームが完成 ● 国内初となる合成燃料を使用した万博シャトルバスお披露目式を3社共同で開催

メ モ

エ. ESG（環境・社会・ガバナンス）に関する取り組み

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（2025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。



2024 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数
2024 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

Morningstar Japan ex-REIT
Gender Diversity Tilt Index



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.

投資家と社外取締役とのスモールミーティング

2025年3月、投資家と社外取締役との対話を目的としたスモールミーティングを開催しました。本ミーティングには、川崎社外取締役（取締役会議長）と栃木社外取締役（監査等委員会議長）が出席し、当社のESG経営、コーポレートガバナンス等について、投資家との質疑応答・意見交換を実施しました。当該質疑応答については、以下の当社ウェブサイトに掲載しています。

URL

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



スモールミーティングにおける質疑応答

カーボンニュートラル基本計画2025年度版

「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、当社は、2023年5月に「カーボンニュートラル基本計画」を策定しました。

今般、当社は、取り巻く事業環境の変化や、それに対応して策定した第4次中期経営計画を踏まえ、当該基本計画の更新を行い、「カーボンニュートラル基本計画2025年度版」を新たに策定しました。当該基本計画の概要は、次のページのとおりです。

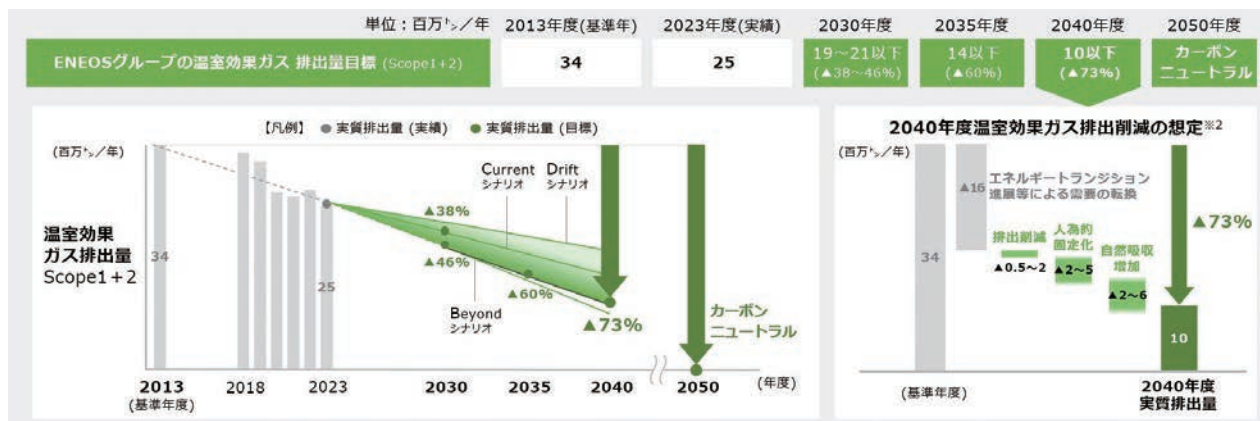
URL

https://www.hd.eneos.co.jp/about/carbon_neutral/



当社の温室効果ガス
排出削減^{※1,2}
(Scope1+2)

ENEOSグループは、国や社会と共に温室効果ガスの排出削減を推進し、2040年度をめどに政府目標の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。



※1 温室効果ガス排出量および排出量目標については、今後SSBJ（サステナビリティ基準委員会）気候変動関連基準の適用を考慮の上、必要に応じて変更

※2 政府等により政策・法令等の外部環境が十分に整備され、日本国内全体でNDCが達成される想定

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/esgdb/>

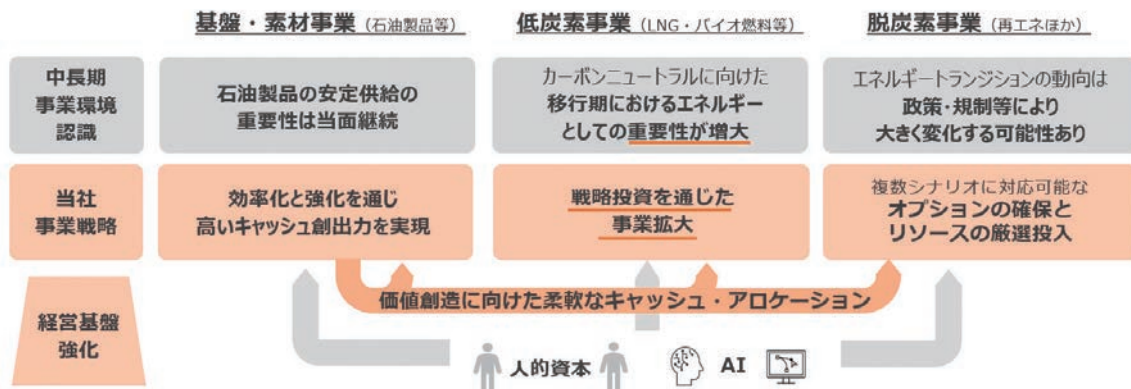


(2) 対処すべき課題

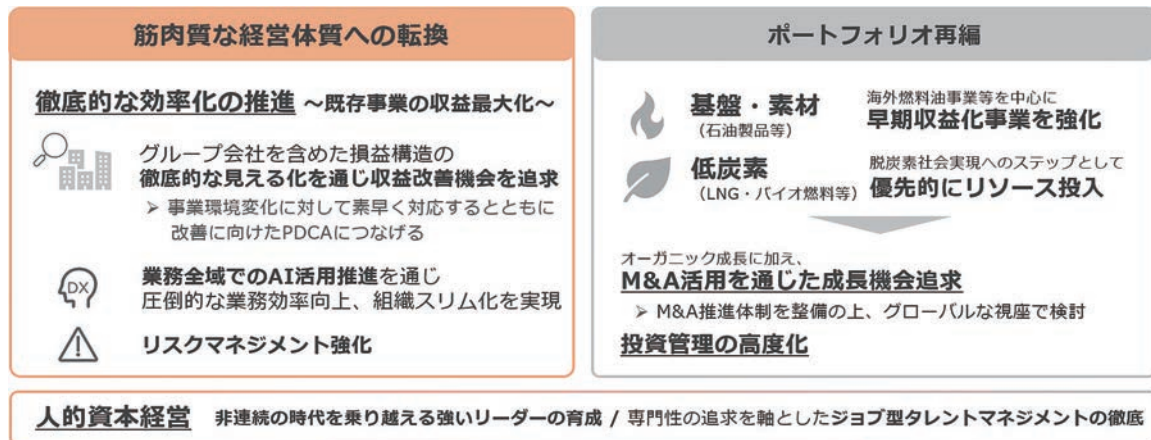
中長期 事業環境認識・当社事業戦略

- カーボンニュートラル社会到来に向けたトレンドは緩やかになっており、エネルギー・トランジションの本格分岐は従来2030年頃と想定していたが、それより遅くなる可能性があるものと認識

➢ 不確実性の高い事業環境下においても、エネルギー・素材の安定供給を通じ、「今日のあたり前」を支え、低炭素・脱炭素への取り組みで「明日のあたり前」をリードする



第4次中期経営計画 メッセージ



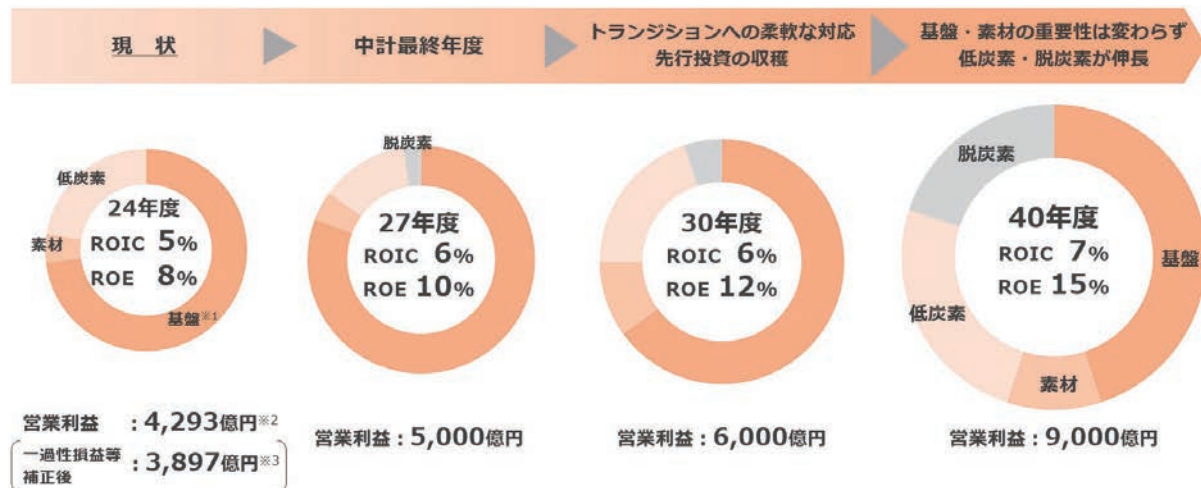
ROE10%以上の早期実現

「今日のあたり前」を支え、「明日のあたり前」をリードする

目指す方向性 ～ ROIC・事業領域別収益規模 ～

● エネルギー・素材を取り巻く社会課題の解決を通じて、資本コストを上回るリターンを創出

➢ ポートフォリオを変化させつつ、持続的な成長へ



※1 金属・NIPPO等を含む ※2 非継続事業を含む実質営業利益（在庫影響除き）

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

第4次中期経営計画 事業計画

石油製品ほか

- 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目指す。
- 脱炭素社会を見据え低炭素・脱炭素供給基盤を確立する。

効率化

- ・ 定修除き稼働率 : 27年度**90%**を目指す
- ・ ケミカル競争力強化 : 川崎エチレン1基化による強靱化

事業強化

- ・ 海外燃料油事業 拡大検討 : トレーディング事業・バイオ燃料等
- ・ インバウンド需要拡大に対応したジェット燃料の供給体制強化 : 和歌山製造所において28年度以降に40万KL/年のSAF製造を目指す
- ・ SAF製造設備導入

石油・天然ガス開発

- 天然ガス開発事業については、これまでの東南アジア・オセアニアにおける優良プロジェクトへの参画を通じた知見を活かし投資拡大。

（LNGはカーボンニュートラルに向けた移行期におけるローカーボンソリューションとしての重要性が増しており、当社としても注力を図る）

- 国内外プロジェクトの選別・推進を通じ、厳選したCCS実装を目指す。

機能材

- 戦略事業の技術差別化、成長分野への重点投資を通じた事業拡大と、生産性向上による収益改善。

電気

- 競争力ある電源を活かし、徹底した効率化・リスク管理により業界トップクラスの資本効率を実現。

再生可能エネルギー

- 資本効率向上を重視した上で、脱炭素社会への貢献と経済性確保を両立しつつ中長期的な成長を目指す。

第4次中期経営計画 2027年度目標

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

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

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

株主還元

●2025年度配当：4次中計達成に向けた強い決意を込めて、**30円/株への増配方針を決定**

●4次中計還元方針：30円/株の配当を起点とする、**業績に応じた累進配当を導入**

3カ年平均で、在庫影響除き当期利益の50%以上を「配当と自社株買い」で還元する

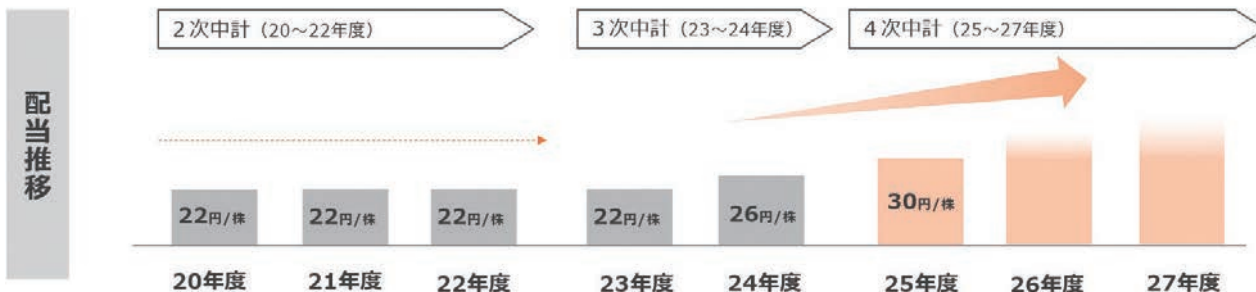
（下記の資本政策・還元方針に係る考え方については変更なし）

還元方針：引き続き、株主への利益還元は経営上の重要課題

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

資本政策：資源価格変動等の事業リスクに対する備え、および持続的な成長投資に向けた資金調達のため、必要十分な財務健全性および手元流動性を確保する

上記を前提とし、一定の借入れを活用し、最適な資本構成および資本コストを目指す



このほか、第4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/about/vision.html>



今後、当社グループは、第4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) 資金調達の状況

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、長期借入れおよび社債の発行による重要な資金調達を実施していません。

なお、2025年3月19日まで当社の連結子会社であったJX金属株式会社は、東京証券取引所への新規上場に向けて独立性を確保したガバナンス体制等を構築すべく、金融機関からの長期借入れにより960億円を独自に調達しました。

(4) 設備投資の状況

事業セグメント・区分	設備投資額 (億円)	主な内容
石油製品ほか	1,642	製油所・製造所設備工事
石油・天然ガス開発	639	油・ガス田の開発および権益取得
機能材	120	エラストマー関連設備工事
電気	179	新規電源設備工事
再生可能エネルギー	199	再生可能エネルギー電源設備工事
その他	89	アスファルト合材関連設備工事
非継続事業	580	半導体・情報通信材料関連設備工事
計	3,449	—
(調整額)	9	—
連結	3,458	—

(注) 2025年3月19日付で、当社の連結子会社であったJX金属株式会社が東京証券取引所プライム市場に新規上場しました。当該株式上場に際し、当社が保有していた同社株式の一部につき売出しを行ったことにより、同社および同社子会社等からなる金属事業（金属セグメント）を非継続事業に分類（以下「金属事業の非継続事業化」）しています。

(5) 他の会社の株式等の取得または処分の状況

● SCM Minera Lumina Copper Chile社の株式売却

JX金属株式会社は、資産ポートフォリオの見直しの一環として、2024年7月、同社が49%の株式を保有するカセロネス銅鉱山の運営会社であるSCM Minera Lumina Copper Chile社の株式19%を、カナダのLundin Mining社の完全子会社であるLMC Caserones S p A社に売却しました。

● タツタ電線株式会社の完全子会社化

JX金属株式会社は、タツタ電線株式会社の完全子会社化を目的として、2024年6月から同年8月にかけて同社の株式の全て（ただし、JX金属株式会社が直接所有するタツタ電線株式会社の普通株式および同社が所有する自己株式を除きます。）を対象とする公開買付けを実施し、同年11月、同社はJX金属株式会社の完全子会社となりました。

● JX金属株式会社の上場およびこれに伴う当社所有株式の一部売出し

当社の連結子会社であったJX金属株式会社は、2025年3月19日付で、東京証券取引所プライム市場に新規上場しました。これに伴い、当社は、当社が所有する同社株式の一部につき売出しを行い、売出し前に100%だった当社の議決権比率は2025年3月末日時点で42.38%となりました。

● 海運事業の一部売却

ENEOS株式会社は、事業ポートフォリオの見直しの一環として、2025年4月、同社の子会社であるENEOS オーシャン株式会社の原油タンカー事業以外の海運事業を、新たに設立した同社の完全子会社であるENEOS Energy Ocean株式会社に吸収分割で承継させ、当該新会社の株式の80%を日本郵船株式会社に売却しました。

(6) 財産および損益の状況

区 分	連結会計年度	2021年度 (第12期)	2022年度 (第13期)	2023年度 (第14期)	2024年度 (第15期 当期)
売上高	(億円)	109,218	150,166	123,446	123,225
営業利益	(億円)	7,859	2,813	3,814	1,061
親会社の所有者に帰属する当期利益 (億円)		5,371	1,438	2,881	2,261
基本的1株当たり当期利益		167円27銭	46円57銭	95円64銭	79円96銭
資産合計	(億円)	96,482	99,545	101,365	87,894
資本合計	(億円)	32,341	32,876	37,038	34,706

(注) 金属事業の非継続事業化に伴い、売上高、営業利益については、非継続事業を除いた継続事業の金額を記載しており、前期の数値も同様に組み替えています。

(7) 重要な子会社の状況

2025年3月31日現在の当社の子会社は497社、持分法適用会社等は154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
石油製品ほか	ENEOS株式会社	300	100	● 石油製品（ガソリン、灯油、潤滑油等）の精製および販売事業 ● ガスの輸入および販売事業 ● 石油化学製品等の製造および販売事業 ● 水素の供給事業
石油・天然ガス 開発	ENEOS Xplora 株式会社	376	100	● 石油、天然ガスその他の鉱物・エネルギー資源の探鉱、探査および開発事業 ● 石油、天然ガスその他の鉱物・エネルギー資源およびそれらの副産物の採取、加工、貯蔵、売買および輸送事業 ● 二酸化炭素の回収、輸送、貯留および利用事業
機能材	株式会社 ENEOSマテリアル	10	100	● 合成ゴム、その他化学工業製品・原料の製造および販売事業
電気	ENEOS Power 株式会社	1	100	● 発電事業（海外を含む） ● 電力調達および電力販売事業（再生可能エネルギーを含む） ● 都市ガス事業 ● 海外再生可能エネルギー事業 ● VPP事業
再生可能 エネルギー	ENEOSリニュー アブル・エナジー 株式会社	287	95.76 (0.08)	● 発電プラント（風力発電、太陽光発電、バイオマス発電その他自然エネルギー発電）に関する開発、建設、運転、保守点検事業および売電事業
その他	株式会社NIPPO	153	100 (100)	● 道路工事、舗装工事等の土木工事業 ● 建築工事業

(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. 2025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：1,042,679百万円

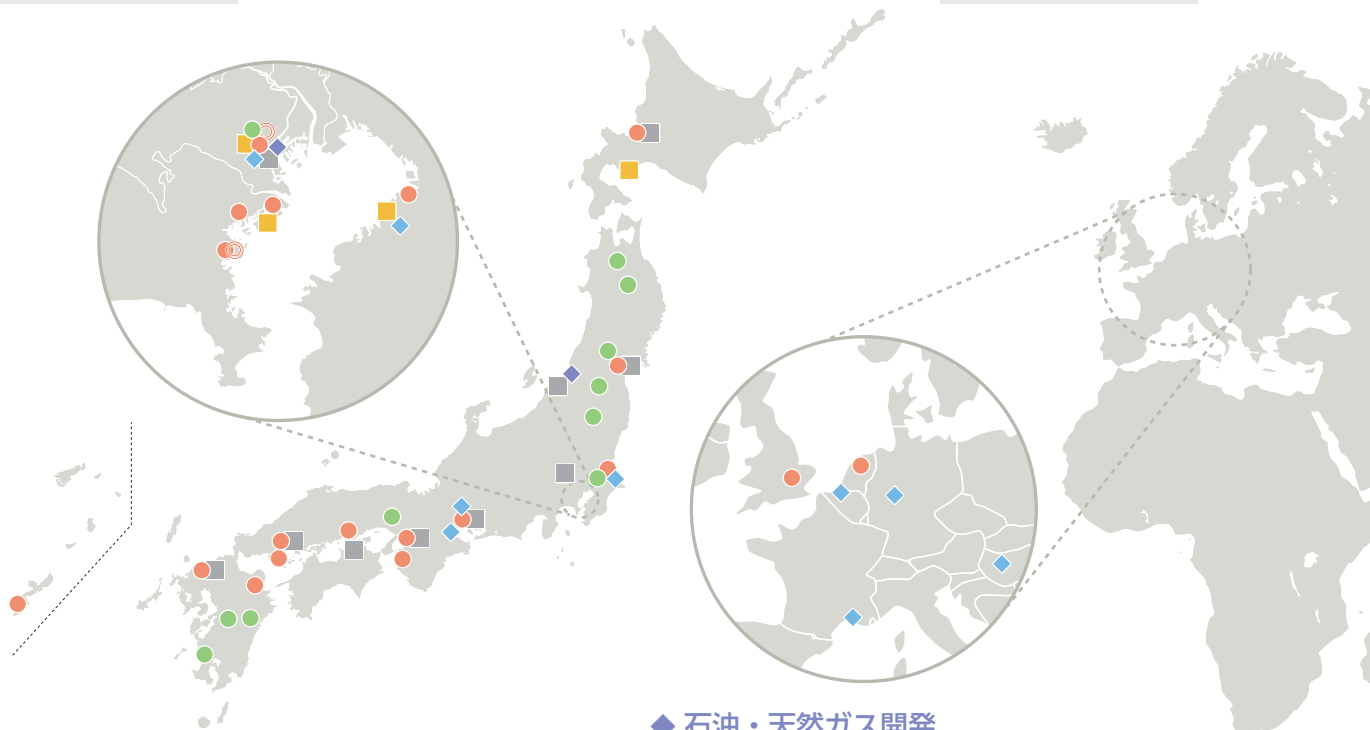
当社の資産合計額：3,740,637百万円

3. 2025年3月19日付で、当社の連結子会社であったJX金属株式会社が東京証券取引所プライム市場に新規上場しました。当該株式上場の際し、当社が保有していた同社株式の一部につき売出しを行ったことにより、同社およびその子会社である東邦チタニウム株式会社は当社の連結子会社ではなくなりました。

(8) 主要な営業所および工場の状況（2025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
研 究 所	中央技術研究所（神奈川県）

● 石油製品ほか

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
支 店	東京（東京都）、関西（大阪府）等
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

ENEOS Xplora株式会社

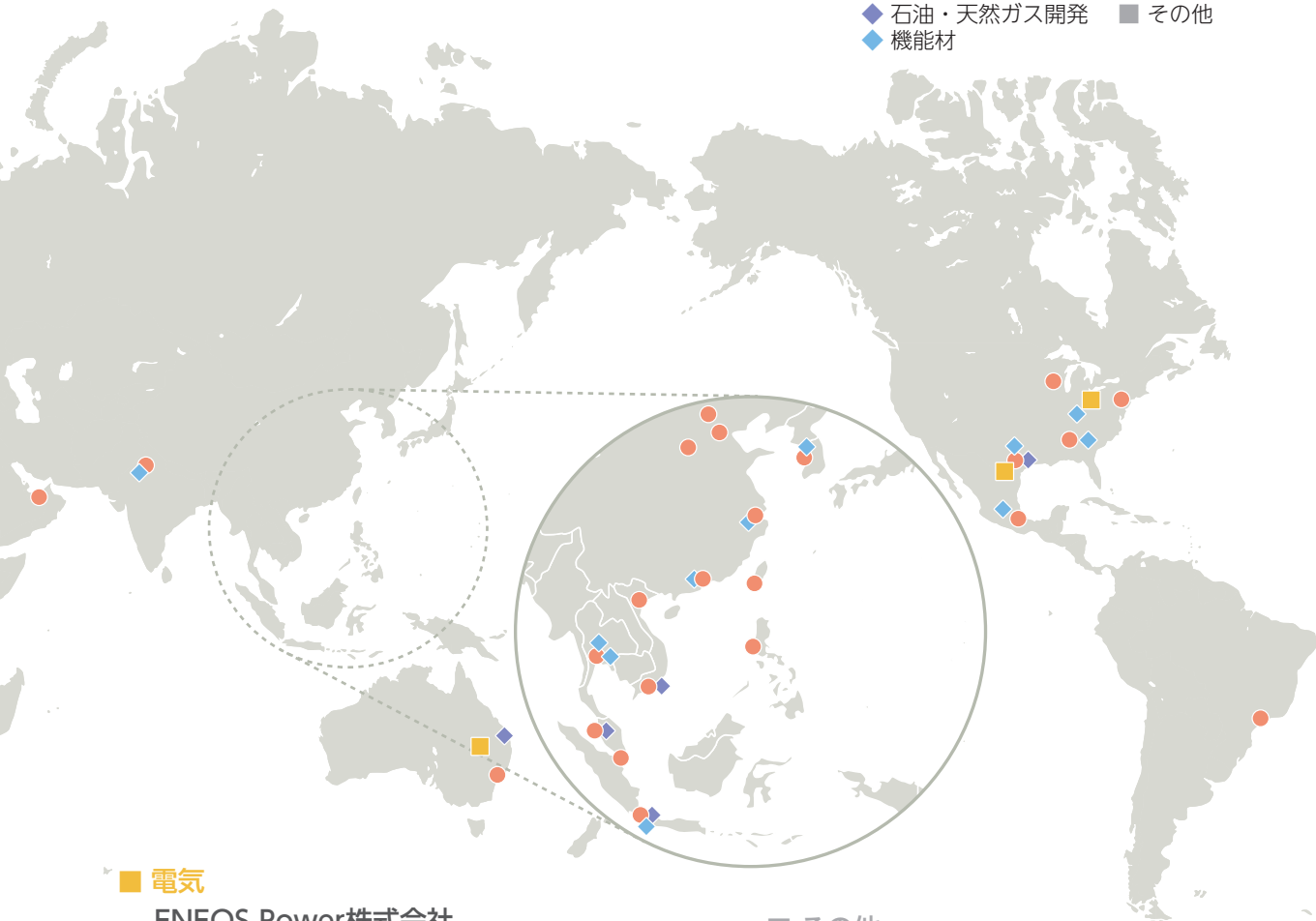
本 社	東京都千代田区大手町一丁目1番2号
事 業 所	中条（新潟県）
海外拠点	ベトナム、マレーシア、米国、インドネシア等

◆ 機能材

株式会社ENEOSマテリアル

本 社	東京都港区東新橋一丁目5番2号
工 場	四日市（三重県）、千葉（千葉県）等
事 務 所	名古屋（愛知県）
海外拠点	中国、米国、ドイツ、ハンガリー等

- 当社
 ● 石油製品ほか
 ◆ 石油・天然ガス開発
 ◆ 機能材
 ■ 電気
 ● 再生可能エネルギー
 ■ その他



■ 電気

ENEOS Power株式会社

本 社	東京都千代田区大手町一丁目1番2号
国内発電所	五井火力（千葉県）、室蘭バイオマス（北海道）等
海外発電所	オーストラリア、米国

● 再生可能エネルギー

ENEOSリニューアブル・エナジー株式会社

本 社	東京都港区六本木六丁目2番31号
発 電 所	JRE折爪岳南第一風力（岩手県）、白河ソーラーパーク（福島県）等

■ その他

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

- ※ 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。
 ※ 金属事業の非継続事業化に伴い、当該事業に関する営業所および工場は記載していません。

(9) 従業員の状況（2025年3月31日現在）

事業セグメント・区分	従業員数（名）
当社	1,339 [6]
石油製品ほか	20,108 [11,628]
石油・天然ガス開発	1,215 [2]
機能材	3,181 [16]
電気	302 [0]
再生可能エネルギー	568 [14]
その他	7,525 [369]
合計	34,238 [12,035]

- (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を含みます。
石油製品ほかセグメントの従業員数は、当該合同組織に所属する従業員数を含みません。
4. 従業員数は前事業年度から9,445名減少し、2025年3月31日現在で34,238名となりました。これは主に、当事業年度において、JX金属株式会社が当社の連結子会社でなくなったことに伴い、金属事業（金属セグメント）に関する従業員10,413名が含まれなくなったことによるものです。

(10) 主要な借入先および借入額（2025年3月31日現在）

借入先	借入残高（億円）
独立行政法人エネルギー・金属鉱物資源機構	3,279
株式会社みずほ銀行	2,729
株式会社三菱UFJ銀行	2,463
株式会社三井住友銀行	1,998
農林中央金庫	859

2 株式に関する事項（2025年3月31日現在）

- 発行可能株式総数 8,000,000,000株
- 発行済株式総数 3,032,850,649株
- 株主数 605,343名
- 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）	503,965	18.66
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	171,881	6.36
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	59,616	2.20
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	57,684	2.13
JPモルガン証券株式会社	54,923	2.03
高知信用金庫	44,540	1.64
JP MORGAN CHASE BANK 385781	38,647	1.43
日本証券金融株式会社	26,983	0.99
ENEOSグループ従業員持株会	25,512	0.94
SMBC日興証券株式会社	24,840	0.92

- (注) 1. 当社は、2025年3月31日現在で自己株式を333,434,915株保有していましたが、上記大株主からは除外しています。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（5,293,049株）を含めていません。
2. 持株比率は、当該自己株式（333,434,915株）を控除して計算しています。

● 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。）	40,440	3

- (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、2024年2月9日開催の取締役会の決議および2024年5月14日開催の取締役会の決議に基づき、当期において、299,294,000株の自己株式を取得しました。なお、当該株式に前期取得分（26,790,100株）を加えた326,084,100株については、2025年4月18日開催の取締役会の決議に基づき、同年4月25日に消却しました。

3 会社役員に関する事項

(1) 取締役の氏名等（2025年3月31日現在）

氏 名	地 位	担 当	重要な兼職の状況
みや た とも ひで 宮 田 知 秀	代表取締役 社長執行役員		石油連盟 副会長
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		ENEOS(株) 取締役（非常勤） ENEOS Xplora(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） ENEOSリニューアブル・エナジー(株) 取締役（非常勤）
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 ろう 富 田 哲 郎 社外 独立役員	社外取締役		東日本旅客鉄道(株) 相談役 日本製鉄(株) 社外取締役 日本生命保険(相) 社外取締役
おか とし こ 岡 俊 子 社外 独立役員	社外取締役		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
かわ さき ひろ こ 川 崎 博 子 社外 独立役員	社外取締役	(取締役会議長)	三菱食品(株) 社外取締役 THK(株) 社外取締役

氏 名	地 位	担 当	重要な兼職の状況
しお とも お 夫 塩 田 智 夫	取締役 常勤監査等委員		ENEOS Xplora(株) 監査役（非常勤） JX金属(株) 社外取締役 監査等委員
とち のき ま ゆ み 栃 木 真由美 社外 独立役員	社外取締役 常勤監査等委員	(監査等委員会議長)	(株)メルカリ 取締役 ENEOS(株) 監査役（非常勤）
かん の ひろ ゆき 菅 野 博 之 社外 独立役員	社外取締役 監査等委員		弁護士、長島・大野・常松法律事務所 顧問
とよ だ あき こ 豊 田 明 子 社外 独立役員	社外取締役 監査等委員		PwCアドバイザリー(同) シニアアドバイザー (株)タムラ製作所 社外取締役 監査等委員 (株)ジェイ エイ シー リクルートメント 社外取締役

- (注) 1. 取締役の田中聡一郎氏は、ENEOS Xplora株式会社および株式会社ENEOSマテリアルの取締役（非常勤）に就任していましたが、2025年3月31日をもって、退任しました。
2. 社外取締役の岡 俊子氏は、ソニーグループ株式会社の社外取締役に就任していましたが、2024年6月25日をもって、退任しました。
3. 社外取締役の川崎博子氏は、2024年6月26日開催の第14回定時株主総会終結の時をもって、辞任により監査等委員である社外取締役を退任し、監査等委員でない社外取締役（取締役会議長）に就任しました。
4. 社外取締役の川崎博子氏は、2024年6月24日付で、三菱食品株式会社の社外取締役に就任しました。また、同氏は、2025年3月15日付で、THK株式会社の社外取締役に就任しました。
5. 西村伸吾および三屋裕子の両氏は、2024年6月26日開催の第14回定時株主総会終結の時をもって、辞任により監査等委員である取締役を退任しました。
6. 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、塩田智夫および栃木真由美の両氏を常勤監査等委員に選定しています。なお、栃木真由美氏は、2024年10月1日付で、常勤監査等委員に選定されました。
7. 取締役 常勤監査等委員の塩田智夫氏は、当社の経営企画部門および経理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。
8. 取締役 常勤監査等委員の塩田智夫氏は、ENEOS株式会社の監査役（常勤）に就任していましたが、2024年6月26日付で、監査役（非常勤）となり、同年9月30日をもって、退任しました。また、同氏は、同年6月26日付で、JX石油開発株式会社（現 ENEOS Xplora株式会社）の監査役（非常勤）に、同年6月27日付でJX金属株式会社の監査等委員である取締役に就任しました。なお、2025年3月19日付でJX金属株式会社が当社の子会社でなくなったことに伴い、同氏は、JX金属株式会社の監査等委員である社外取締役となりました。

9. 社外取締役 常勤監査等委員の栃木真由美氏は、金融業界において内部監査部門の責任者を歴任しており、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。
10. 社外取締役 常勤監査等委員の栃木真由美氏は、2024年6月26日付で、監査等委員会議長に就任しました。
11. 社外取締役 常勤監査等委員の栃木真由美氏は、2024年10月1日付で、ENEOS株式会社の監査役（非常勤）に就任しました。
12. 社外取締役 監査等委員の豊田明子氏は、長年にわたりM&Aアドバイザー業務に従事しており、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。
13. 社外取締役 監査等委員の豊田明子氏は、2025年3月27日付で、株式会社ジェイ エイ シー リクルートメントの社外取締役に就任しました。
14. 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。
15. 社外取締役の工藤泰三、富田哲郎、岡 俊子、川崎博子、栃木真由美、菅野博之および豊田明子の各氏は、招集ご通知（21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。
16. 2025年4月1日付で、取締役の田中聡一郎氏の担当および重要な兼職の状況の一部が変更となりました。同日以降の同氏の担当および重要な兼職の状況は、招集ご通知（10ページ）に記載する同氏の「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25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（2024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)	390 (81)	11 (4)	228 (81)	11 (4)	96 (－)	2 (－)	66 (－)	2 (－)
監査等委員である取締役 (うち、社外取締役)	111 (66)	8 (6)	111 (66)	8 (6)	－ (－)	－ (－)	－ (－)	－ (－)
合 計 (うち、社外取締役)	501 (147)	19 (10)	339 (147)	19 (10)	96 (－)	2 (－)	66 (－)	2 (－)

- (注) 1. 2024年6月26日開催の第14回定時株主総会終結の時をもって退任した監査等委員でない取締役5名および監査等委員である取締役4名（うち、監査等委員である社外取締役3名）に係る報酬等の額が含まれています。
2. 第15回定時株主総会の終結後に受ける見込みの2024年度に係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係る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。
5. 取締役会は、2024年度に係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 ・当社から信託への拠出上限額：15億円 ・対象者に付与される株式数上限 ：600万株（600万ポイント） ※ 取締役を兼務しない執行役員に対する付与分を含む。	第10回定時株主総会 (2020年6月25日)	6
	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。)	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、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。 5. 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。
監査等委員でない 取締役	報酬は、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ものとする。

- (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. 当社と役員との間で締結した役員任用契約および当社の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報酬の上限金額は、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、代表取締役 社長執行役員
宮田 知秀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。
5. 招集ご通知（22ページ～26ページ）に記載の議案が承認された場合、同日付で、「取締役の個人別の報酬等の決
定方針」の一部を改正する予定です。

● 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「親会社の所有者に帰属する調整後
当期利益」を業績指標として採用し、その評価ウェイトをそれぞれ50%としています。

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

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

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

● 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、毎年の基準ポイントの付与から3年経過後に、当社が設定した信託を通じて、株式交付ポイントの数に応じた当社株式の交付および金銭の給付を受けます。

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

在庫影響を除いた 当期利益	フリー キャッシュフロー	GHG 排出削減量	ネット D/Eレシオ	ROE	ROIC
20%	20%	10%	10%	20%	20%

招集ご通知（22ページ～26ページ）に記載のとおり、第3次中期経営計画の見直しおよびこれに伴う株式報酬制度の一部改定に伴い、第4次中期経営計画に対応する改定後の本制度の対象期間は2025年度から2027年度までの3事業年度となるため、第3次中期経営計画に対応する改定前の本制度の対象期間は2023年度から2024年度までの2事業年度に変更されます。このため、各業績指標に係る業績目標等は、第3次中期経営計画に基づき設定しておりましたが、第3次中期経営計画の最終事業年度としていた2025年度における業績目標等の達成度の算定を行うことが困難であることから、かかる期間を対象とした対象者の株式交付ポイントの算定に用いる業績連動係数は、現時点における当社業績の状況等を勘案して、報酬諮問委員会の審議を経て100%としました。

(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	工 藤 泰 三	15回／16回 (93.8%)		6回／6回 (100%)	3回／3回 (100%)	
	富 田 哲 郎	15回／16回 (93.8%)		5回／6回 (83.3%)	3回／3回 (100%)	
	岡 俊 子	16回／16回 (100%)		6回／6回 (100%)	3回／3回 (100%)	
	川 崎 博 子	16回／16回 (100%)	4回／4回 (100%)	4回／4回 (100%)	2回／2回 (100%)	
社外取締役 監査等委員	栃 木 真由美	13回／13回 (100%)	10回／10回 (100%)			
	菅 野 博 之	13回／13回 (100%)	10回／10回 (100%)			
	豊 田 明 子	13回／13回 (100%)	10回／10回 (100%)			

● 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7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。

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

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中期経営計画の在り方や株主還元方針を含む資本政策、海外先進プロジェクトへの参画による知見獲得の重要性等について、また、指名諮問委員会および報酬諮問委員会においては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うとともに、諮問委員会の果たすべき役割、あるべき審議プロセス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当社グループに対するステークホルダーからの期待、より長期的な視点での事業・技術の創出等について、また、指名諮問委員会および報酬諮問委員会においては審議対象・プロセスのあるべき姿、取締役会・諮問委員会の構成等について発言しました。

財務・会計・M&Aの専門家および会社経営者としての高い見識と豊富な経験をもとに、取締役会においては資本市場とのコミュニケーションの在り方、PMIを含めたM&Aプロセス高度化の重要性等について、また、指名諮問委員会および報酬諮問委員会においては将来的な計画も踏まえた上での諮問対象・プロセスの段階的変更の有用性、事業特性に応じた報酬設計等について発言しました。

人材開発、デジタルおよびESGに関する高い見識と豊富な経験をもとに、取締役会においては議長（2024年6月以降）としてリーダーシップをもって議事運営等を行うとともに、各種フォローアップの充実による着実な経営改善の重要性、AI・DX推進体制の整備による経営効率化の促進等について、また、監査等委員会、指名諮問委員会および報酬諮問委員会においては監査による内部統制の運用状況確認の重要性、委員会・取締役会それぞれの役割等について発言しました。

財務・会計、内部監査およびコンプライアンスの専門家としての高い見識と豊富な経験をもとに、取締役会においては監査・内部統制の連携強化と継続的な意識啓発の重要性、過去事案から得た知見の活用と風化防止等について、また、監査等委員会においては議長としてリーダーシップをもって議事運営等を行うとともに、グループ会社毎の監査体制不均衡是正の必要性、不祥事にかかる再発防止策の妥当性と運用実態の検証等について発言しました。

司法に関する豊富な専門的知識と経験をもとに、取締役会においては実効的なコンプライアンス体制構築の要諦、技術者を含めた専門人材の活用・育成等について、また、監査等委員会においては執行側の意思決定プロセスの実効性確保に向けた適切な組織・人員体制整備の重要性、不正不祥事の分類と当該分類に応じた対応の適切さの確保等について発言しました。

M&A戦略、企業の事業ポートフォリオ戦略、財務・会計および税務・法務に関する高い見識と豊富な経験をもとに、取締役会においては長期的な視点に立った事業ポートフォリオ戦略の重要性、抜本的な収益改善に資する大型設備投資の検討を含む投資戦略の重要性等について、また、監査等委員会においては現実的かつ実効性のある形での適切なグループガバナンス・リスク管理体制の構築とそれらに向けたグループ会社間の連携強化の重要性等について発言しました。

● 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13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。