

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

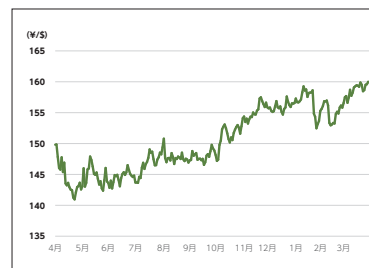
当期における世界経済は、米国の通商政策の影響を受けたものの米中貿易摩擦の緩和や緩和的な金融環境を受け、安定的な成長を維持しました。日本経済においても、米国の通商政策にかかる懸念が一部にみられたものの、雇用・所得環境の改善等により緩やかに持ち直しました。

ドバイ原油価格の推移



ドバイ原油の価格は、期中は地政学リスクの高まりやOPECプラスの増産観測等を受け上下しましたが、期末にかけては中東情勢により急上昇し、一時160米ドル/バレルを超えました。

為替レートの推移

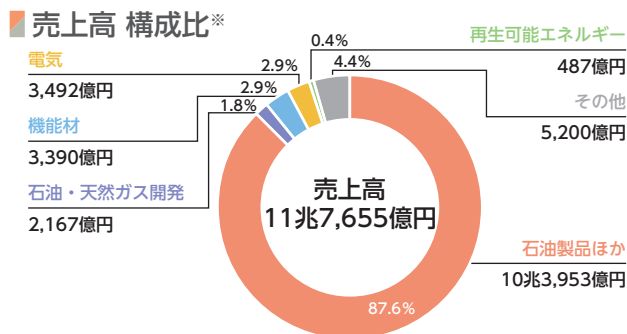


円の対米ドル相場は、期初の150円から、米国の通商政策による景気減速懸念等を背景に一時140円台前半まで急速に円高が進行しましたが、その後は日米金利差等を背景に円安傾向で推移し、期末には160円となりました。

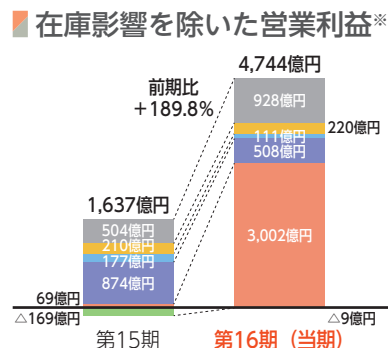
イ. 当期の連結業績の概要

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、石油製品ほかの中東情勢を受けた油価上昇に伴うプラスのタイムラグおよび一過性損益であるのれん減損の反転等により、前期比189.8%増の4,744億円となりました。



※ 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。
※ 第15期の連結の営業利益は、金属（非継続事業）の営業利益を除きます。

ウ. 各事業の経過および成果

ENEOSグループ

● 事業概況

ENEOSグループ理念・長期ビジョンの実現に向け、2025年5月に策定・公表した第4次中期経営計画の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」、そしてこれらの実現を可能にする人的資本経営を推進し、企業価値最大化の実現に向けた取り組みを加速しております。

TOPICS

ENEOSホールディングス株式会社の事業詳細はこちら → <https://www.hd.eneos.co.jp/>

ポートフォリオ再編

● 企業価値向上に向け、海外燃料油・低炭素事業を中心とした投資案件を実行するとともに、グループ内事業再編を推進

■ 戦略投資案件の検討および実行

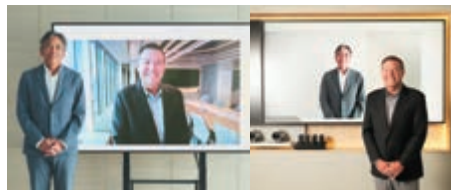
- 投資審査プロセスの厳格化を通じ、採算性が劣化する案件や事業リスクの高い案件を適切に選別
- 海外燃料油やLNG・バイオ燃料等、投資案件の検討を進め、具体的な投資案件を決定

● 東南アジア・豪州における石油精製・販売事業のM&Aの決定

- 2026年5月に、海外における燃料油事業の拡大を目的に、^{シェブロン}Chevron社が保有する東南アジア・豪州法人の株式100%を取得することを決定



Singapore Refining Company



両社のマネジメント

■ グループ内事業再編

- 電気事業・再生可能エネルギー事業：
2026年4月1日付で、経営の実質的な一体運営体制に移行（役員を兼任とし、組織の一部を一体運営）
- 天然ガス事業：
2026年4月1日付で、ENEOSの天然ガス事業をENEOS Xploratに移管・統合（上流から下流まで一元的に運営）

筋肉質な経営体質への転換

● 既存事業の収益最大化を成し遂げるべく、徹底的な効率化を推進

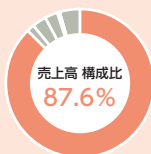
■ AI活用の推進

- ・ ENEOSホールディングスにAI活用を推進する専任組織「AIイノベーション部」を設置
- 業務全域でのAIの活用可能性を追求し、データに基づいた最適化により業務効率向上・組織スリム化を図る
- データ・AIのガバナンス体制強化、データ整備・標準化、従業員のAIリテラシー向上に向けた教育等も実施

■ グループ会社の組織・体制の再構築

- ・ グループ会社別の保有方針を決定し、ノンコア事業の売却および組織・機能の重複解消等を目的としたグループ内再編を推進

石油製品ほか



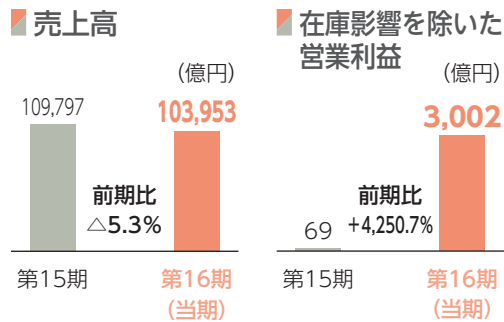
● 主な事業内容

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、エネルギートランジション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、中東情勢を受けた油価上昇に伴うプラスのタイムラグおよび一過性損益であるのれん減損の反転・海運事業売却等により、前期比4,250.7%増の3,002億円となりました。



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

国内既存事業の収益力強化を成し遂げるべく、製油所稼働率の最大化に向けた取り組みを推進しました。具体的には、製油所トラブルの抑制を目的に、保全計画の改善、検査の強化・前倒し、工事品質の向上、運転トラブルの削減の4本柱の施策を進めており、当期第4四半期の定期修理除き稼働率は、前年同期の77%から良化し、中東情勢影響除き*で86%となりました。

また、製油所高稼働の期間においては、国内における石油製品の安定供給責任を果たしつつ、海外市況に応じた機動的な製品輸出対応により、収益改善を図りました。

さらに、設備の評価精度向上や業務効率化を進めることによりエンジニアの環境を整備し、設備の信頼性向上を目指すべく、AI・DXを通じた抜本的な保全業務改革を推進する「E-MOREプロジェクト室」を専任組織として設置しました。

* 中東情勢影響を受けた稼働率減：5%



鹿島製油所

新たな収益機会の獲得に向けた取り組み

国内における石油製品の安定供給責任を果たしつつ、新たな収益機会の獲得に向けて取り組むべく、グローバルな事業拡大を目指し、トレーディングを含めた海外燃料油事業の拡大を進めました。

一方で、カーボンニュートラル社会の到来に向けて、低炭素事業においては、和歌山製造所のSAF量産供給体制構築の準備を進め、また、2025年4月には、グリーンメタノールのサプライチェーンを構築し、生産・販売ビジネスの事業開発につなげるべく、英国C2X社への出資を決定しました。加えて、2025年7月には、米国Par Pacific社が米国ハワイ州において推進するKapolei製油所でのバイオ燃料の製造・販売事業に参画することを決定しました。



Par Pacific社 Kapolei製油所

石油・天然ガス開発



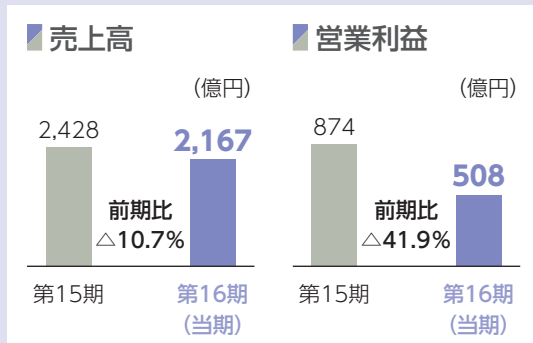
● 主な事業内容

ENEOS Xplora株式会社は、石油・天然ガスの開発・生産・販売事業に加え、CCS*/CCUS*を中心とした環境対応型事業にも取り組んでいます。

* 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、原油の販売数量増による良化があったものの、資源価格下落影響および円高影響等により、前期比41.9%減の508億円となりました。



TOPICS

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

石油・天然ガス開発事業の強化・拡充

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・安定操業を継続するとともに、事業の強化・拡充を図りました。

具体的には、日本を含む東アジア諸国へのエネルギーの安全・安定供給に今後も貢献すべく、1987年に権益を取得したマレーシア・SK10鉱区の価値最大化に継続して取り組み、2025年6月には、同国国営エネルギー会社PETRONAS社との間で、生産物分与契約を2028年から2038年までの10年間延長する契約を締結しました。



SK10鉱区の生産プラットフォーム

非炭化水素事業等の隣接領域への取り組み

収益源を多様化させるべく、石油・天然ガスの開発・生産事業で培った地下技術を生かし、希少資源の開発等の取り組みを推進しました。具体的には、既にカナダにおいて進出済のヘリウム事業について、オーストラリアを拠点とする天然水素およびヘリウムの探鉱・開発企業であるGold Hydrogen社への出資を決定しました。

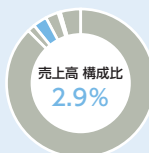
CCS/CCUSの推進

CO₂を回収・有効利用・貯留する環境対応型事業として、米国・Petra Nova CCUSプロジェクトを推進しています。



Petra Nova CCUSプロジェクト

機能材

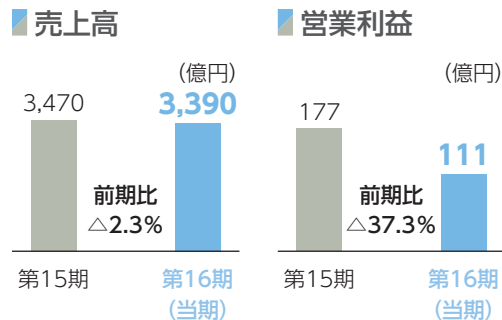


● 主な事業内容

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、高機能タイヤ材料・S-SBR（溶液重合スチレン・ブタジエンゴム）増販等による良化の一方、グループ会社における一過性損益等により、前期比37.3%減の111億円となりました。



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

機能材セグメントの中核を担うエラストマー事業における戦略商品である高機能タイヤ材料・S-SBRは、次世代タイヤの性能向上および環境負荷低減を支える材料として世界的に需要拡大が続いています。この状況に対応するため、製造における日本・タイ・ハンガリーの連携を一層強化し、今後も安定的なグローバル供給体制を構築すべく取り組みを進めています。その一環として、2025年11月、研究開発から製造までを一体で行う四日市工場において、S-SBRの生産能力を1万トン分増強することを決定しました。

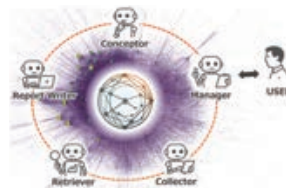


四日市工場 S-SBRプラント

研究開発分野におけるAI活用

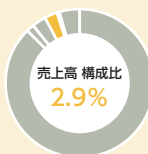
研究開発分野においては、これまでの断片的な情報に基づく“経験”中心のテーマ検討から、統合された知識に基づくデータドリブンな検討への転換を目的として、独自のナレッジグラフとAIエージェント技術を統合した新材料テーマ創出AIエージェントシステムを開発し、2025年10月から社内検証を開始しました。

同システムは一般的な生成AIでは辿りつかない材料の新たな組み合わせの自動提示ができ、今後の新材料テーマ創出までのリードタイムの短縮に寄与し、研究開発プロセス全体の効率化を後押しすることになります。



AIエージェントシステムイメージ

電気



● 主な事業内容

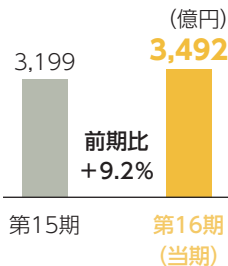
ENEOS Power株式会社は、発電事業や電気小売事業を主要事業領域として、事業を展開しています。また、カーボンニュートラル社会の実現に向けて、電力の需給バランスの安定化に貢献するVPP*事業にも取り組んでいます。

* VPP：仮想発電所

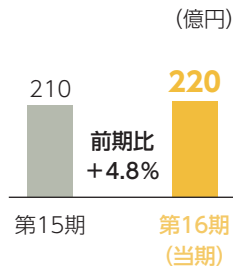
● 事業概況

当期の電気の営業利益は、分社化に伴う一過性利益の反転や減損計上による悪化の一方、五井火力発電所の全基運開、加えて小売販売数量の増加等により、前期比4.8%増の220億円となりました。

■ 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/>

収益力向上および安定化の実現

2025年3月に全面運開した五井火力発電所の供給力を最大限に活用して電力販売を強化し、収益力の向上を実現しています。具体的には、ENEOS公式アプリの活用推進とともに、都市ガス等とのバンドルサービス、オール電化、太陽光発電設置済みのお客様向け等の多様なメニューも販売し、顧客基盤を盤石化しました。また、CO2見える化サービスの提供や再生可能エネルギーを活用したオフサイト電力購入契約（PPA）の締結を推進する等脱炭素化に貢献する付加価値販売を展開しました。

さらに、収益力安定化の実現に向け、卸電力市場のボラティリティリスクを回避するために、電力先物を活用したリスクヘッジを進めており、着実にその効果を発揮しています。



五井火力発電所

分散型エネルギー活用の推進

蓄電池等の分散型エネルギーリソースの活用により電力需給調整力を高めることで、持続可能な社会の実現に取り組んでいます。当期は、お客様の蓄電池運用を受託し、需給調整による収益の最適化支援に関する新たなサービスサイトを立ち上げました。これにより、北海道室蘭市での蓄電池運用実績やAIを活用した運用ノウハウを一層活用し、需給バランスの安定化や収益性向上に貢献します。

また、パナソニック株式会社と連携した、蓄電池やHEMS/BEMS*等を活用したエネルギーマネジメント実証に加え、京セラ株式会社と連携した、家庭用蓄電池を活用した電力の需給調整に取り組みました。

* HEMS/BEMS：分電盤の各回路の電力測定とディスプレイによる見える化、機器の制御を行う装置



VPP事業イメージ

再生可能エネルギー



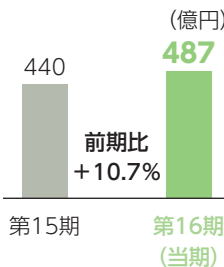
● 主な事業内容

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。

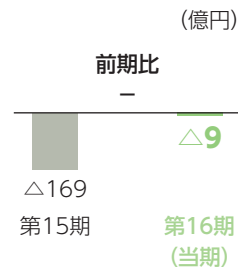
● 事業概況

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減損の反転があったものの、発電所の開発に関する先行支出等により、9億円となりました。

■ 売上高



■ 営業利益



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/>

エネルギートランジション実現に向けた 再生可能エネルギー発電所の開発

カーボンニュートラル基本計画2025年度版の取り組み方針である「社会の温室効果ガス排出削減への貢献」を成し遂げるべく、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14か所の風力・太陽光発電所の運転を開始しました。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、計5か所の運転を開始しました。



JRE大分別府湾風力発電所

脱炭素社会への貢献と経済性確保の両立に向けた取り組み

再生可能エネルギー発電事業を通じ、脱炭素社会への貢献をしつつ、収益基盤を確立するために、当期においても、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、資本効率向上を実現するため、発電所の稼働率改善に向けた取り組みを推進しました。具体的には、発電所の稼働率向上に向けた遠隔監視の高度化や設備劣化が著しい発電所のリパワリングを通じた発電量向上に取り組みました。



うるまメガソーラー発電所

参考 第4次中期経営計画のポイント

基本方針

筋肉質な経営体質への転換

徹底的な効率化の推進 ～既存事業の収益最大化～



グループ会社を含めた損益構造の徹底的な見える化を通じ収益改善機会を追求

➢ 事業環境変化に対して素早く対応するとともに改善に向けたPDCAにつなげる



業務全域でのAI活用推進を通じ圧倒的な業務効率向上、組織スリム化を実現



リスクマネジメント強化

ポートフォリオ再編



基盤・素材
(石油製品等)

海外燃料油事業等を中心に
早期収益化事業を強化



低炭素
(LNG・バイオ燃料等)

脱炭素社会実現へのステップとして
優先的にリソース投入

オーガニック成長に加え、**M&A活用を通じた成長機会追求**

➢ M&A推進体制を整備の上、グローバルな視座で検討

投資管理の高度化

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

ROE 10%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

財務目標の実績および見通し

		2025年度 実績	2026年度 見通し	2027年度 目標
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倍 (0.48倍) ^{*3}	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、今期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）

※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（27年度計上分）を織り込んだ試算値

当期における「筋肉質な経営体質への転換」および「ポートフォリオ再編」に向けた取り組みのハイライト

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

2025年 4月	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本郵船(株)へ当社グループ海運事業の一部譲渡を完了 ● 石油製品販売子会社を再編し、新体制で事業を開始 ● JRE釜石市甲子地区太陽光発電所およびJRE大分別府湾風力発電所が商業運転を開始 ● デンマークA.P.モラー・ホールディングス社・A.P.モラー・マースク社と英国C2X社への1億米ドル出資に合意
2025年 5月	<ul style="list-style-type: none"> ● 第4次中期経営計画およびカーボンニュートラル基本計画2025年度版を策定
2025年 6月	<ul style="list-style-type: none"> ● ENEOSグループのAI活用推進に向け、社内組織としてAIイノベーション部を新設 ● マレーシアSK10鉱区プロジェクトにおいて、生産物分与契約を10年延長
2025年 7月	<ul style="list-style-type: none"> ● 蓄電池運用等を対象としたVPPサービスサイトを開設 ● 豪州天然水素・ヘリウム探鉱事業へ参画するため、豪州Gold Hydrogen社へ出資を決定 ● 豊前東芝エレクトロニクス(株)・東芝エネルギーシステムズ(株)とコーポレートPPAを締結 ● 米国Par Pacific社ハワイ州Renewable Fuel^{リニューアブル フューエル}製造・販売事業へ三菱商事(株)と共同参画
2025年 8月	<ul style="list-style-type: none"> ● 三重県・四日市市・11社と、カーボンニュートラル社会の実現を見据えた四日市コンビナートの維持・発展に向けた連携・協力に関する協定書を締結 ● パナソニック(株)と蓄電池等を活用したエネルギーマネージメント実証開始を合意 ● 「ENEOS Power CO2見える化サービス (powered by ASUENE^{アスエネ})」の提供を開始
2025年 9月	<ul style="list-style-type: none"> ● AI・DXを通じた保全業務改革のため、社内組織としてE-MOREプロジェクト室を新設 ● セイコーエプソン(株)と追加性のある太陽光を活用したオフサイトフィジカルPPAを締結 ● ENEOSグループにおける電力関連事業の経営体制変更を決定
2025年10月	<ul style="list-style-type: none"> ● ベトナムPVN社・独立行政法人エネルギー・金属鉱物資源機構・ギソン2パワーLLCとCCS事業立ち上げに向けた協りに係る覚書を締結
2025年11月	<ul style="list-style-type: none"> ● 四日市工場のS-SBR生産能力増強を決定 (2027年12月完工予定) ● 丸紅(株)と関西エリアの低圧太陽光バルク開発における協業を開始 ● ENEOSグループにおける天然ガス事業の移管・統合を決定 ● 新材料テーマ創出支援AIエージェントシステムを開発
2025年12月	<ul style="list-style-type: none"> ● NVIDIA ALCHEMI^{エヌビディア アルケミ}を活用した液浸冷却液・酸素発生反応触媒の探索・最適化の加速に成功 ● 住友商事(株)・英国44.01社とCO₂鉱物化の社会実装に向けた覚書を締結 ● 米国ABS社・日本郵船(株)・米国SEACOR社とメタノール燃料の供給網構築に向けた共同検討を開始
2026年 1月	<ul style="list-style-type: none"> ● 潤滑油事業を担うEMGルブリカンツ(株)の当社への吸収合併を完了 ● 国内初の浮体式洋上風力「五島洋上ウィンドファーム」の商用運転を開始
2026年 2月	<ul style="list-style-type: none"> ● 三菱商事(株)と協働し、ソニー(株)向けにパイオナフサ由来のパラキシレンを供給
2026年 3月	<ul style="list-style-type: none"> ● JSR(株)から電子産業分野へのゴム販売事業を譲受 ● グループ会社の組織・体制の再構築に向け、共通機能会社再編を決定

メ モ

エ. ESG（環境・社会・ガバナンス）に関する取り組み

サステナビリティ経営の推進

当社グループは、「ENEOSグループ長期ビジョン」の実現に向けて、SDGs（持続可能な開発目標）の目指す持続可能な社会の形成も念頭に、「サステナビリティ経営に関する基本方針」を定め、事業を通じて経済価値および社会価値を創造するサステナビリティ経営を推進しています。また、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・サステナビリティ重点課題を特定し、対応状況を適切に管理する体制を取っています。取締役会は、その報告を受けることで、執行状況の監視・監督を行っています。

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（2026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.

投資家と社外取締役とのスモールミーティング

2026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）と真茅社外取締役が出席し、第4次中期経営計画、戦略投資や地政学リスク、セキュリティリスクへの取締役会の関わり方等について投資家との対話を実施しました。その概要については、次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/dialogue/>



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。

その後、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、2025年5月に「カーボンニュートラル基本計画2025年度版」として当該基本計画の更新を行い、カーボンニュートラル社会の実現に向けて取り組んでおります。当該基本計画の概要は、次のページのとおりです。

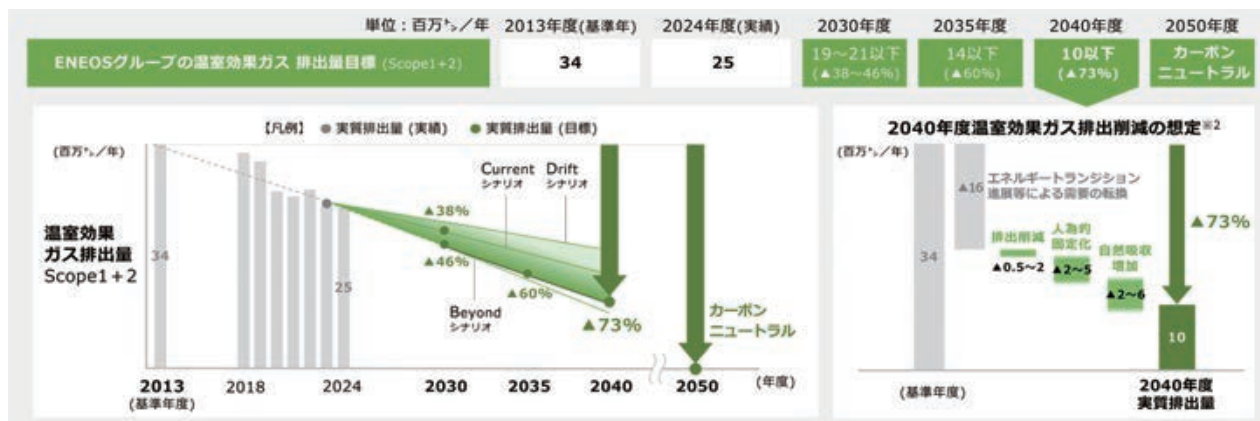
URL

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

企業価値向上に向けた取り組み

- 徹底的な効率化による既存事業の収益最大化、厳選した投資の実行による事業ポートフォリオ再編等の第4次中期経営計画に包含される取り組みを通じて、企業価値の向上を図る

主な取り組み分野

石油製品

- 製油所の競争力強化
 - ・ 設備投資による計画稼働の向上と合わせ、2027年度に定修除き稼働率90%を目指す
- 海外燃料油事業の拡大
 - ・ 海外アセット獲得を通じた事業拡大
(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)

石油化学

- 石油化学製品の生産・供給体制最適化
 - ・ 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1基停止を最終決定
(2027年度末 停止予定)

バイオ燃料

- 国内外の有力企業との協力を通じたバイオ燃料事業の推進
 - ・ 和歌山製造所において、2028年度以降に年間40万KLのSAF製造を目指す
 - ・ 英国C2X社への出資を通じ、海運セクター向けのサプライチェーン構築およびバイオ資源を原料とする合成燃料・ケミカルへの展開を検討

天然ガス

- 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2040年頃まで需要が増加する見通しであり、事業の強化・拡充を図る

東南アジア・豪州における石油精製・販売事業のM&A

- Chevron社が保有する東南アジア・豪州法人の株式100%を取得することを決定
- 第4次中期経営計画で掲げた柱の一つ「ポートフォリオ再編」の実現に向け、中長期的な石油需要増大が見込まれる東南アジア地域の成長市場と、主要な輸出先である豪州地域の需要を取り込む

取得アセットの概要

シンガポール〔製油所 / 燃料油 / 潤滑油〕

製油所持分	ターミナル (貯蔵量)	SS数
50%	1 (310万バレル)	26

オーストラリア〔燃料油 / 潤滑油〕

ターミナル (貯蔵量)	SS数
3 (130万バレル)	382

マレーシア〔燃料油 / 潤滑油〕

ターミナル (貯蔵量)	SS数
3 (80万バレル)	478

フィリピン〔燃料油 / 潤滑油〕

ターミナル (貯蔵量)	SS数
5 (200万バレル)	596

ベトナム・インドネシア〔潤滑油〕

ベトナムとインドネシアは潤滑油拠点のみ
※SS数については、25年12月末現在

ENEOSグループ海外売上高

海外売上高
(実質ベース※)

現状 (24年度実績) **16%**

本件M&Aを通じて
海外売上高は倍増 **+14%**

本件M&A成立後 **約30%**

海外事業の
さらなる拡大 **+20%**

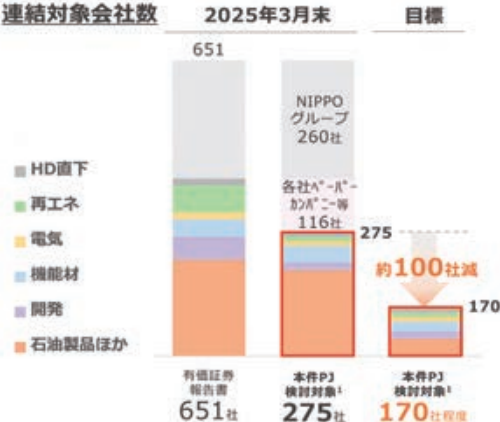
2030年度 **約50%**

※24年度有価証券報告書数値(21%)より国内製油所からの輸出等を控除

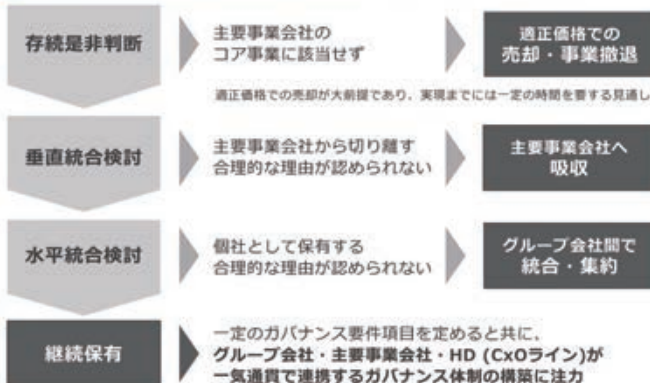
グループ会社の組織・体制の再構築

- グループ会社別の保有方針を決定し、連結対象会社は、NIPPOグループおよびペーパーカンパニー等を除き、170社程度への削減を計画（2025年3月末から約100社減）
- 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た事案も踏まえ、グループ会社の組織・体制の再構築への取り組みを徹底的に推進し、存続会社のガバナンス・コンプライアンスを強化することで、当社グループ全体のROIC向上を図る

■ 連結対象会社数



■ グループ会社 保有方針決定プロセス (25年度中方針決定済)



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P3の検討対象と定義

AI活用の推進

- 業務全域でのAIの活用可能性を追求し、業務効率向上・組織スリム化に向けた検討・開発を推進

主な想定プロダクト

(以下いずれも検討・開発中の構想)

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・打手手を獲得
- ➔ すべての収益機会から最善策を決定し利益最大化を目指す



データベースによる一元管理（データ構造化+見える化）



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



- ・ 顧客別に属性や購買履歴に基づき、クーポン施策を個別最適化
- ➔ SS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・AI化・標準化を含めゼロベースで検討を推進
- ➔ コストミナムな事業運営体制を構築・ガバナンスを強化

事業状況のレポート・分析の自動化

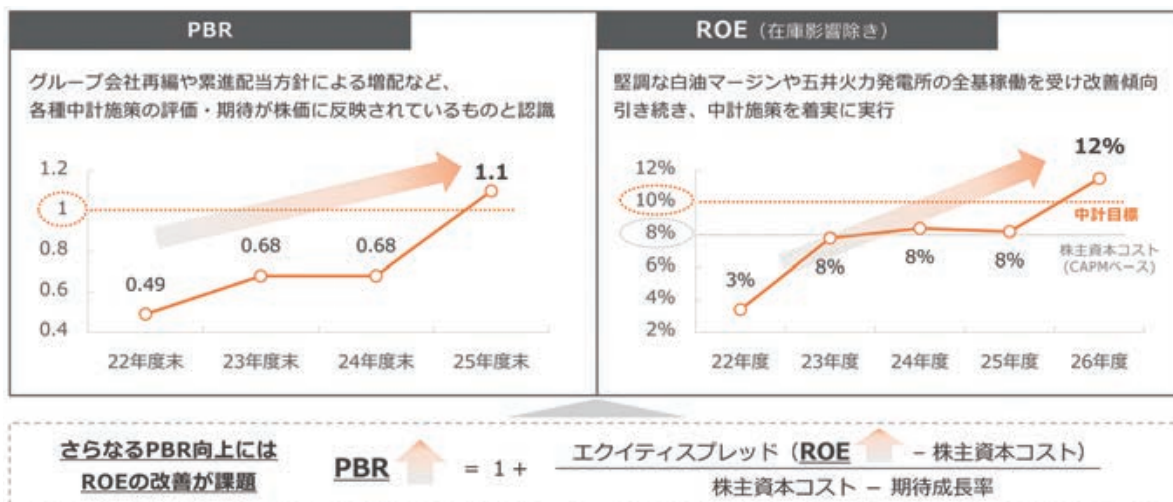


経営データの可視化と意思決定プロセスへのアシスタント

- ・ 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

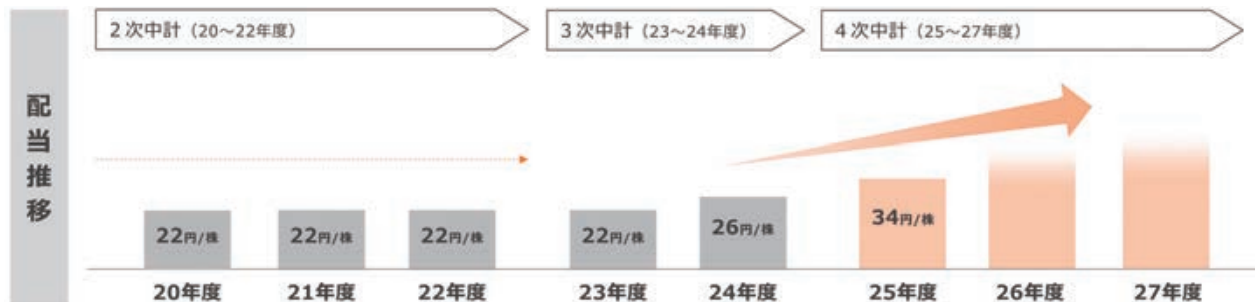
企業価値向上に向けた取り組み 現状認識

- 2026年3月末時点のPBRは、1倍を上回る水準へ改善
- ROEは株主資本コストを上回る水準で推移するものの、さらなるPBR向上にはROEの改善が課題



株主還元

- 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
- 2026年度還元 : 業績に応じた累進配当を継続し、資本効率改善の観点および株主還元方針を踏まえ、500億円の自社株買いを決定



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。

(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	1,928	製油所・製造所設備工事
石油・天然ガス開発	527	油・ガス田の開発および権益取得
機能材	163	エラストマー関連設備工事
電気	56	発電所設備工事
再生可能エネルギー	269	再生可能エネルギー電源設備工事
その他	90	アスファルト合材関連設備工事
計	3,033	—
(調整額)	23	—
連結	3,056	—

(5) 他の会社の株式等の取得または処分の状況

該当事項はありません。

(6) 財産および損益の状況

区 分	連結会計年度	2022年度 (第13期)	2023年度 (第14期)	2024年度 (第15期)	2025年度 (第16期 当期)
売上高	(億円)	150,166	123,446	123,225	117,655
営業利益	(億円)	2,813	3,814	1,061	4,666
親会社の所有者に帰属する当期利益(億円)		1,438	2,881	2,261	2,587
基本的1株当たり当期利益		46円57銭	95円64銭	79円96銭	96円18銭
資産合計	(億円)	99,545	101,365	87,894	90,943
資本合計	(億円)	32,876	37,038	34,706	37,582

(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しました。これに伴い、第15期の売上高、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、第14期の数値も同様に組み替えています。なお、第16期から金属事業に係る持分法による投資利益を継続事業に含めています。

(7) 重要な子会社の状況

2026年3月31日現在の当社の子会社は476社、持分法適用会社等は149社であり、このうち重要な子会社は下表のとおりです。

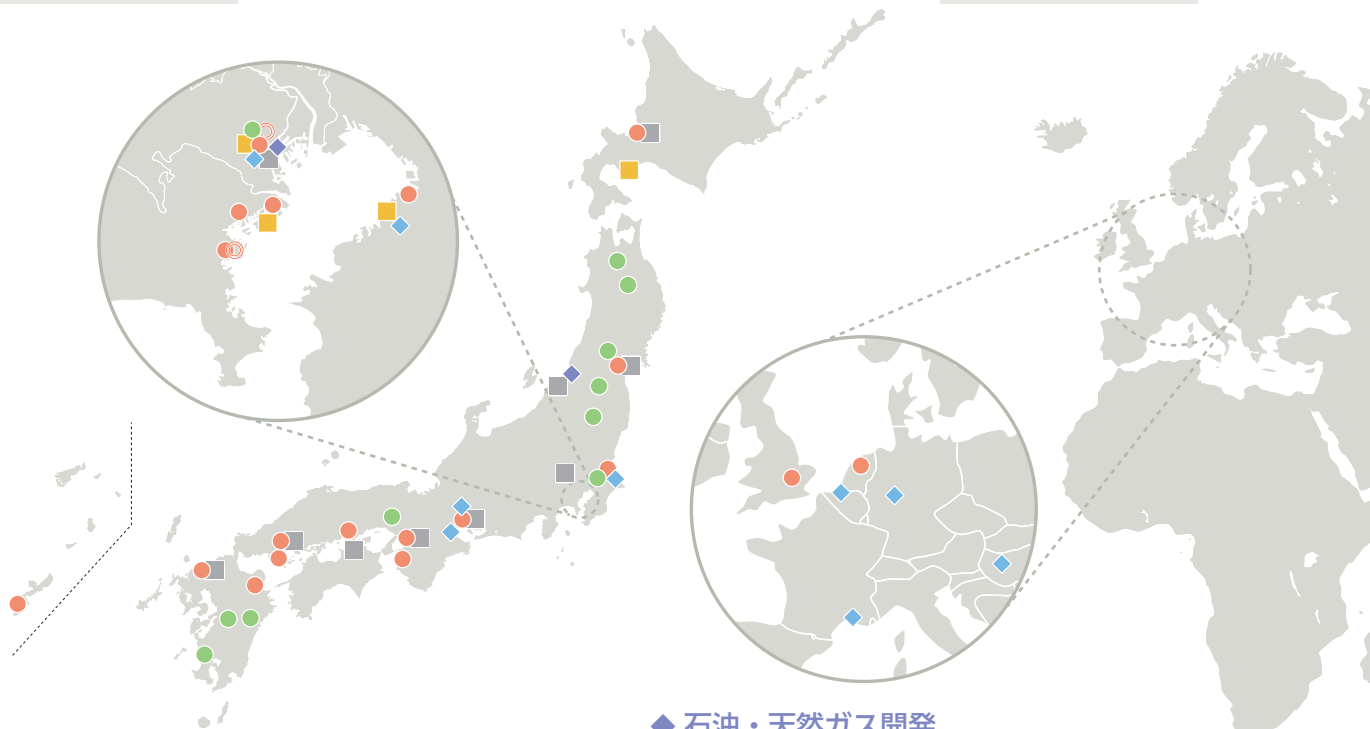
事業セグメント	会社名	資本金 (億円)	議決権の 所有割合 (%)	主要な事業内容
石油製品ほか	ENEOS株式会社	300	100	<ul style="list-style-type: none"> ●石油製品（ガソリン、灯油、潤滑油等）の精製および販売事業 ●ガスの輸入および販売事業 ●石油化学製品等の製造および販売事業 ●水素の供給事業
石油・天然ガス 開発	ENEOS Xplora 株式会社	376	100	<ul style="list-style-type: none"> ●石油、天然ガスその他の鉱物・エネルギー資源の探鉱、探査および開発事業 ●石油、天然ガスその他の鉱物・エネ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	<ul style="list-style-type: none"> ●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	<ul style="list-style-type: none"> ●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)	<ul style="list-style-type: none"> ●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)	<ul style="list-style-type: none"> ●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. 2026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：1,040,539百万円
当社の資産合計額：3,556,251百万円
3. ENEOS Power株式会社およびENEOSリニューアブル・エナジー株式会社は、2026年4月1日付で、役員を両社兼任とし、コーポレート部門・事業部門の一部を一体で運営する、経営の実質的な一体運営体制に移行しました。
4. ENEOS株式会社は、2026年4月1日付で、天然ガス事業（ただし、中流権益事業および国内販売事業を除く。）をENEOS Xplora株式会社に移管・統合しました。

(8) 主要な営業所および工場の状況 (2026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

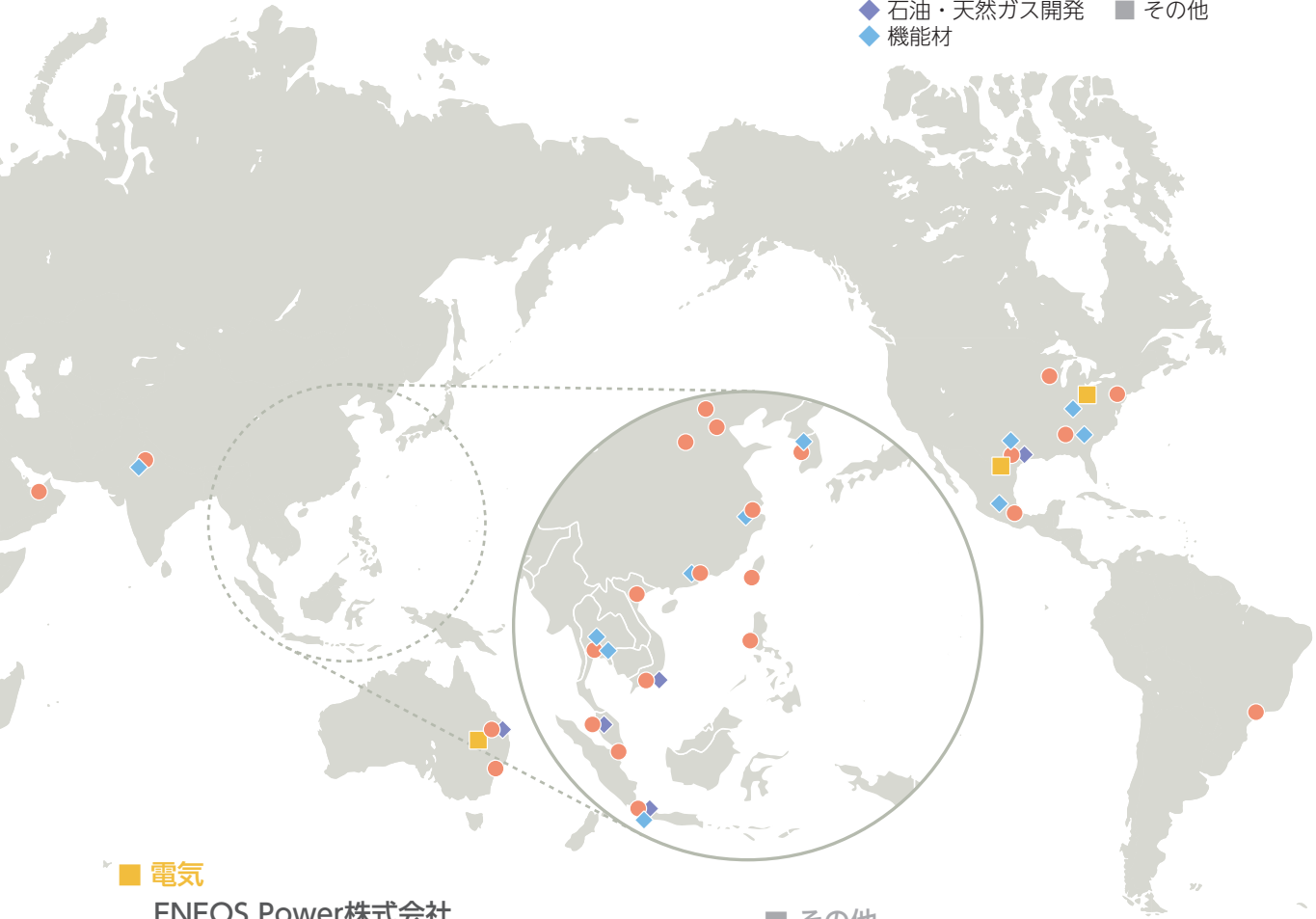
本社	東京都港区麻布台一丁目3番1号
事業所	中条 (新潟県)
海外拠点	ベトナム、マレーシア、米国、インドネシア等

◆ 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	東京都港区麻布台一丁目3番1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	東京都港区麻布台一丁目3番1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。

(9) 従業員の状況 (2026年3月31日現在)

事業セグメント・区分	従業員数 (名)
当社	1,207 [7]
石油製品ほか	20,108 [12,082]
石油・天然ガス開発	1,011 [2]
機能材	3,218 [13]
電気	319 [0]
再生可能エネルギー	426 [22]
その他	7,475 [318]
合計	33,764 [12,444]

(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。

(10) 主要な借入先および借入額 (2026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	3,430
株式会社みずほ銀行	2,649
株式会社三菱UFJ銀行	2,392
株式会社三井住友銀行	1,922
農林中央金庫	698

2 株式に関する事項（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
- 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）	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

(注) 持株比率は、自己株式（7,364,065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（5,110,808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	35,060	2

(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。

3 会社役員に関する事項

(1) 取締役の氏名等（2026年3月31日現在）

氏名	地位	担当	重要な兼職の状況
宮田知秀	代表取締役 社長執行役員		石油連盟 副会長
田中聡一郎	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	ENEOS(株) 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）
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
岡とし俊子 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 アース製菓(株) 社外取締役
川崎博子 社外 独立役員	社外取締役	(取締役会議長)	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
真茅久則 社外 独立役員	社外取締役		日本特殊陶業(株) 社外取締役 (株)安川電機 社外取締役

氏名	地位	担当	重要な兼職の状況
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
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)
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
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. 社外取締役の川崎博子氏は、2025年6月20日付で、株式会社野村総合研究所の監査等委員である社外取締役に就任しました。
2. 社外取締役の川崎博子氏は、三菱食品株式会社の社外取締役に就任していましたが、2025年9月30日をもって、退任しました。
3. 社外取締役の真茅久則氏は、2025年5月28日付で、株式会社安川電機の社外取締役に就任しました。
4. 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。
5. 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。
6. 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。
7. 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アドバイザリ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。
8. 社外取締役 監査等委員の豊田明子氏は、PwCアドバイザリー合同会社のシニアアドバイザーに就任していましたが、2026年3月31日をもって、退任しました。
9. 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。
10. 社外取締役の畠田哲郎、岡 俊子、川崎博子、真茅久則、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(25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。
11. 2026年4月1日付で、取締役の田中聡一郎氏の担当の一部が変更となりました。同日以降の同氏の担当は、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」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24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かったための措置

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（2025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)	402 (88)	7 (5)	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)	4 (3)	113 (77)	4 (3)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)
合 計 (うち、社外取締役)	514 (164)	11 (8)	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名に係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る見込みの2025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年度の終了後に、対象者に付与された基準ポイントのうち、固定部分が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%の範囲で株式交付ポイントとして確定されます。
5. 取締役会は、2025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 ・当社から信託への抛出上限額：15億円 ・対象者に付与される株式数上限 ：600万株(600万ポイント) ※ 取締役を兼務しない執行役員に対する付与分を含む。	第15回定時株主総会 (2025年6月26日)	2
監査等委員 である取締役	月額報酬	1事業年度につき2億円以内	第8回定時株主総会 (2018年6月27日)	5

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

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

● 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。

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。

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おり、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。

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

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。

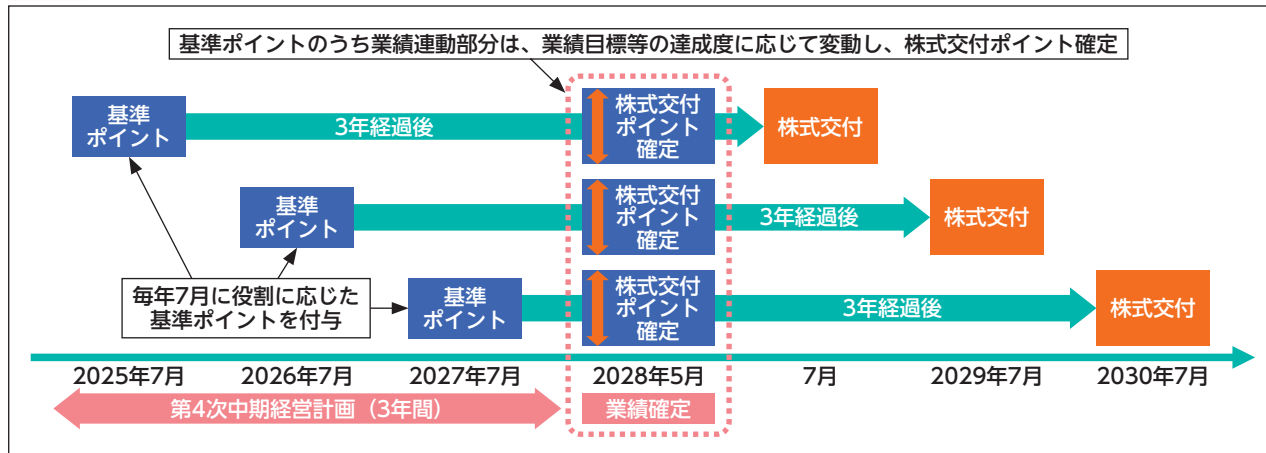
各業績指標に係る業績目標等は、第4次中期経営計画に基づき設定しており、その実績および達成率は、2027年度の終了後に確定します。

相対TSR (対TOPIX成長率と対同業企業群のTSRとの平均値)	ROIC
60%	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。

参考 第4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	富 田 哲 郎	17回／18回 (94.4%)		5回／5回 (100%)	3回／3回 (100%)
	岡 俊 子	18回／18回 (100%)		5回／5回 (100%)	3回／3回 (100%)
	川 崎 博 子	18回／18回 (100%)		5回／5回 (100%)	3回／3回 (100%)
	真 茅 久 則	15回／15回 (100%)		3回／3回 (100%)	2回／2回 (100%)
社外取締役 監査等委員	栃 木 真由美	18回／18回 (100%)	16回／16回 (100%)		
	菅 野 博 之	18回／18回 (100%)	16回／16回 (100%)		
	豊 田 明 子	18回／18回 (100%)	16回／16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

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在り方等について、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。

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て企業競争力の強化、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在り方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、業務変革に資するAI導入とその運用の在り方、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在り方、あるべき役員体制等について発言しました。

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、当社が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。

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在り方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、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。

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在り方、内部監査結果のフォローアップ体制の在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11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。