



**ENEOS**

# ENEOSグループにおけるガバナンス強化の取組み

2024年3月11日

**ENEOS**ホールディングス株式会社

- 2年連続で代表取締役の不適切な行為を発生させた事態を受け、前回公表した再発防止策および既存のコンプライアンス施策について外部専門家を交え総合的に評価し、課題点を抽出
- 抽出された課題点を受け、不適切な行為が発生した原因に対処するべく「再発防止策」を策定
- 「再発防止策」に加え、「あるべきENEOSグループ」に向けた一歩進んだ取り組みとして「継続的なガバナンス改革」と「従業員が安心して、誇りを持って働ける環境の再整備」に着手

## あるべきENEOSグループへ

従業員が安心して、誇りを持って働ける環境の再整備 p5

変革をリードする「あるべきマネジメント/経営体制」

継続的なガバナンス改革 p4

ガバナンスの透明性向上

サクセッションプランの再構築

長期ビジョンの実現に向けたグループ運営体制の見直し※ p6

「実質的事業持株会社」の解消

グループCxO制度の導入

### 抽出された課題点を踏まえた再発防止策

実施済

① 取締役選任プロセスの強化 p2

方針策定

② 役員の規範意識の強化 p3

実施中

③ 取締役の行動管理 p3

方針策定

④ 取締役のモニタリング強化 p3

取り組みの継続・アップデートと見える化（当社Webサイト、社内イントラネットなどの活用）

※2024年2月28日に開示した「ENEOSグループの運営体制の見直しについての件」を参照



## ② 役員の規範意識強化 ENEOSグループ

### 従来の取組み

- ・コンプライアンス研修の実施

### 取組みの強化

- ・研修のアップデート  
(研修回数の増加、内容の強化、「風化させない研修」)
- ・役員による「人権尊重、理念・行動基準遵守宣言」  
(まずはHD・ENEOSから取組みを開始)

## ③ 取締役の行動管理 ENEOSグループ

### ルールの制定

以下を新たに制定し、運用開始

- ・取締役の会食出席時のルール
- ・取締役の会食に同席・同行する者のルール  
(まずはHD・ENEOSから取組みを開始)

## ④ 取締役のモニタリングの強化 HD

### 従来のモニタリング

#### 取締役

他の取締役の業務の執行状況の監督

#### 監査等委員会

監査計画に基づく実効的かつ効率的な監査

#### 指名諮問委員会

選任方針に合致しているか観察・分析

### 追加のモニタリング

#### 社内取締役



②③の相互監督  
360度評価 等

報告

#### 監査等委員会



一連の再発防止策の進捗  
状況・継続状況の確認  
(風化と馴れ合いの防止)



連携

#### 指名諮問委員会



取締役との面談  
(現任取締役の緊張感  
の維持)

## ガバナンスの透明性向上

2024年6月～

HD

社外取締役比率50%超

✓社内論理での議事進行を排除し、更なる透明性と緊張感を追求

取締役会議長の社外化

✓議案選定に社外の目線を取り入れることで、更なる客観性を確保

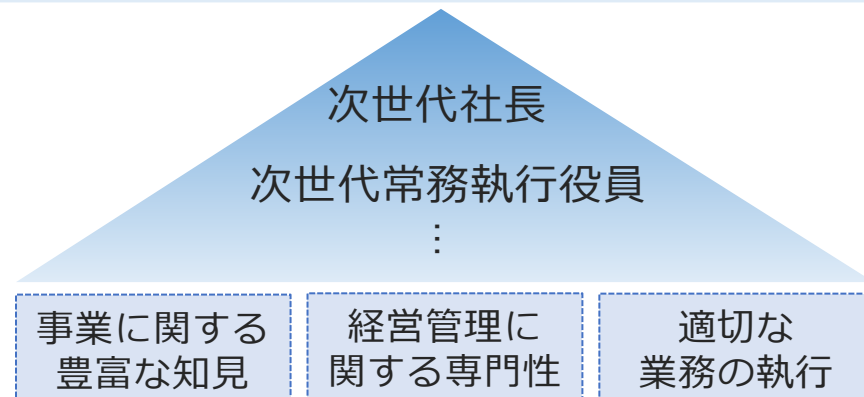
## サクセッションプランの再構築

ENEOS グループ

これまで運用していた「サクセッションプラン」を見直し、「あるべきENEOSグループ」のリーダーを選定・育成。取締役会によるブラッシュアップとモニタリングの継続。

次世代のENEOSグループを担う人材像(再定義中)

詳細検討中



- 次世代のENEOSグループを担う人材像に見合う人材を選抜し、その育成計画を策定。  
(チャレンジングな機会の付与、経営者としてのマインドセット)
- 多様性に富んだ「人材プール」を作ることによって、変化する時代のなかでも、常に社会から必要とされ、信頼される会社へ。

## 【あるべき姿へ向けた取組み】従業員が安心し、誇りを持って働ける環境の再整備

ENEOS → グループに展開

- ・ 人権尊重とコンプライアンスの重要性が組織の隅々まで根付く会社になることを目的として  
岡 社外取締役・川崎 社外取締役 + 3 副社長を中心としたプロジェクトを設置
- ・ まずはENEOSを対象にランダムに選定した役員および従業員約160名を対象に第三者機関が  
1対1のヒアリングを実施

### 第三者機関による役員・従業員ヒアリングの経過

- ・ 世代、性別、部門等により、様々な「ギャップ」があることを把握。

思い込みによる言動

コミュニケーションの仕方

役職者のあるべき姿

変化に応じた仕事の進め方

等

- ・ 少なくとも、変革や改善が必要な「慣習」、対話によって埋めるべき「ギャップ」があることを認識。

更なる実態把握のため、全役員・従業員を対象としたアンケートを実施中

- ✓ 「ENEOSの強み」として残すべきもの、変えていくべきものを精査し、施策を検討・実行
- ✓ 定期的なエンゲージメント調査の実施、課題の特定と対応状況の「見える化」による従業員との信頼関係の再構築
- ✓ 従業員が安心し、誇りを持って働ける環境の再整備

エンゲージメントの向上・人的資本の強化へ

- ✓ 2024年4月から主要な事業会社6社体制となることを踏まえ、事業ごとの運営・採算と経営の責任をより明確にすべく、**HDとENEOSの「実質的事業持株会社」体制を解消**
- ✓ 主要な事業会社に横串を通し、会社間の連携強化や資源配分の最適化などを行い、グループガバナンスの向上を図る役割として**グループCxOを設置**

→ **ポートフォリオ経営を強力に推進**

## ENEOS HD

- ✓ グループ全体の中長期的なビジョン・戦略を策定し、事業会社ごとの役割・方向性を決定。
- ✓ 事業会社と戦略上の課題・目標を共有し、有形・無形の資産配分等により、目標を実現。
- ✓ 全社および各事業の「ROIC>WACC」を常にモニタリングし、必要な指導をして各事業の成長を推進。

取締役会

※本年6月株主総会以降、主要事業会社の社長はHD取締役を兼任しない

社長

**CFO**（最高財務責任者）

最適なグループ財務戦略・資本政策を策定。資本市場との対話も進めながら企業価値向上を実現。

**CHRO**（最高人事責任者）

グループ人材戦略の策定・推進。タレントマネジメントと経営人材育成を通じて、人的資本経営を実践。

**CCO**（最高コンプライアンス責任者）

グループコンプライアンス方針の策定・浸透。法的観点からグループ全体のリスクを管理し事業推進に貢献。

**CTO**（最高技術責任者）

グループ技術戦略の策定。CN社会に向けた技術的方向性を決定することで事業戦略の推進に貢献。

ポートフォリオの転換、資源配分最適化  
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

ENEOS

JX石油開発

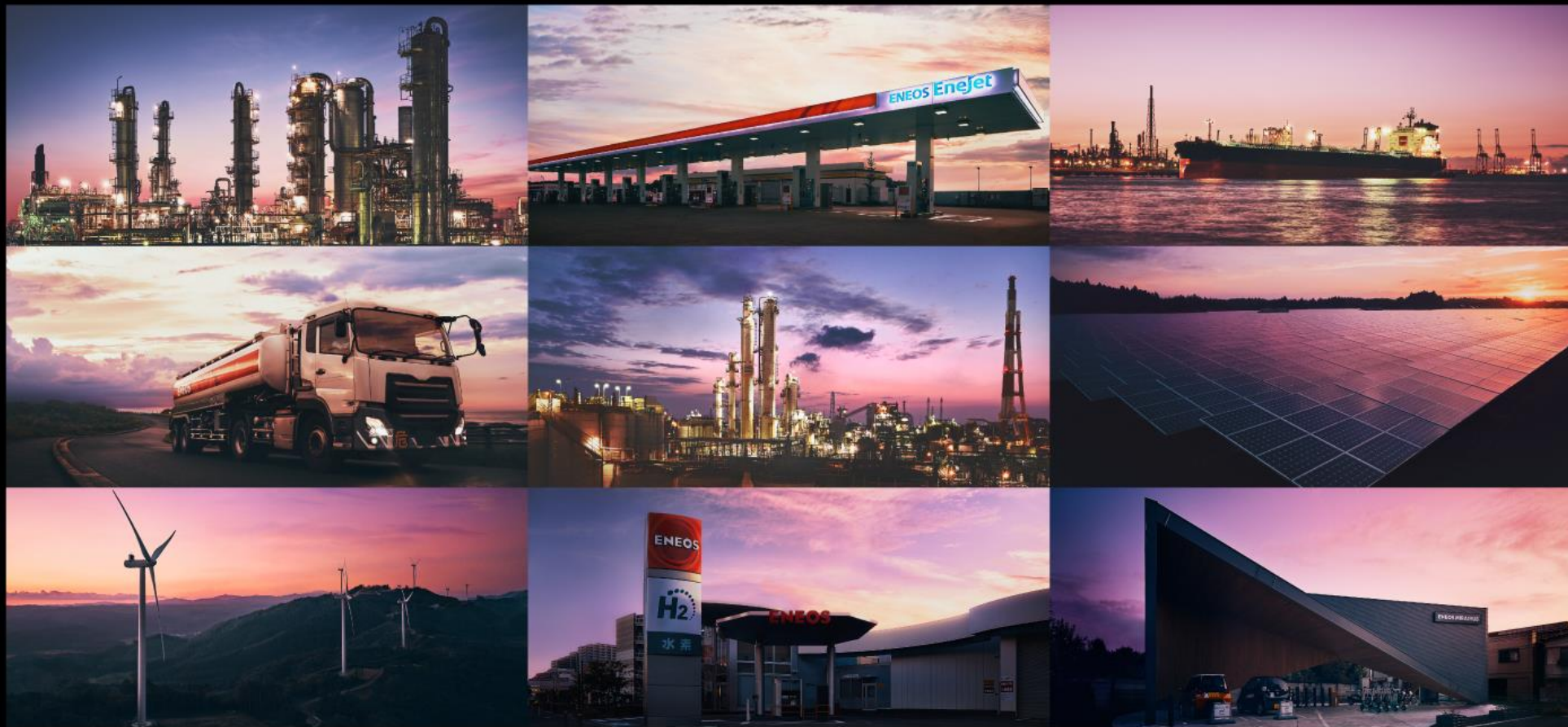
JX金属

ENEOS  
マテリアル

ENEOS Power

ENEOS  
リニューアブル・エナジー

長期ビジョンの実現：「今日のあたり前」を支え、「明日のあたり前」をリードする



「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