



2024年2月28日

各 位

会 社 名 ENEOSホールディングス株式会社
 代表者名 代表取締役 宮田 知秀
 コード番号 5020 東証プライム・名証プレミア
 問合せ先 インバスター・リレーションズ部 IRグループマネージャー
 江口 小百合
 (電話番号 03-6257-7075)

コンプライアンスに関する取組みの再徹底に係る進捗について

当社（代表取締役：宮田 知秀）は、一昨年（2022年）の当社元会長による不適切行為を踏まえ、2023年2月27日付「人権尊重・コンプライアンスに関する取組みの強化・再徹底について」（以下「前回再発防止策」という。）を公表して再発防止策に取り組んでいたなか、昨年、当社元社長が不適切行為を起しました。2年連続で経営トップによる不適切な行為が生じたことを厳格に受け止め、当社は外部専門家に、これまで実施してきた再発防止策について分析・評価を委託し、コンプライアンスに関する取組みの強化策を検討し、一部、実行してまいりました。当社は、株主・投資家の皆様、取引先の皆様、従業員を含むステークホルダーの皆様から再度信頼いただくべく、最大限の危機意識をもって、再発防止策に取り組んでまいります。また、かねてより当社では、日本のエネルギートランジションを牽引していくことのできる「あるべきENEOSグループ」に向けて今後取り組むべき施策についても議論を重ねてまいりました。本日開催の取締役会において、下記のとおり、再発防止策および今後の対応方針について決議いたしましたので、お知らせいたします。

記

1. 外部専門家による分析・評価の概要

コンプライアンス改善のために導入した各種制度および前回再発防止策については、外部専門家から以下の分析・評価を得ました。

制度	目的	分析	評価
(ア)内部通報制度	早期発見 是正	有効	－
(イ)役員処分プロセスの明確化	早期是正	有効	－
(ウ)役員懲罰規定(クローバック・マルス条項)導入	牽制 懲罰	懲罰は有効	懲罰機能は有効に果たしたが、牽制機能は果たさなかった。牽制機能には限界があり、他の仕組みで補完する必要がある。
(エ)役員選定における人材DDの実施	予防	要強化	人材DDにおいてコンプライアンス関連項目へのアプローチが不十分であった。
(オ)役員向け人権尊重・コンプライアンス研修の定期実施	予防	要強化	取組みは実施しているものの、十分であったとは言えない。また取締役の行動管理に係る具体的なルールが定められていない。

2. 上記1. を踏まえた再発防止策

当社のこれまでのコンプライアンス改善に関する取組みの不足点および課題を抽出し、外部専門家と

も協議し、評価をいただいたうえで、以下のとおり再発防止策を立案し、一部は既に実行しております。取組みの詳細は別紙のとおりです。

(1) 取締役の選任プロセスの強化【実施済】

「意思決定と経営の監督」に必要なスキル発揮を支える思考・行動特性に加え、「取締役」という役割を担うにあたっての適切な振舞いができるか否かを指名諮問委員会がより客観的に判断できるよう、人材DDのプロセスを強化いたしました。具体的には人材DDに際して、リスクが顕在化しやすい場面毎の分析、第三者機関による本人インタビュー、Webテストを実施し、指名諮問委員会がより適切に判断できるよう、詳細な報告を実施することといたしました。

(2) 役員の規範意識の強化【方針策定】

役員自身が「誠実・公正であり続けることを価値観の中核とし、高い倫理観を持って企業活動を行います」という当社のグループ理念を誠実に実践し続けていくべく、これまで取り組んできた「コンプライアンス研修」の頻度、内容を強化し、継続的な役員の意識改革を推し進めることといたしました。

また、役員自らが、人権尊重、グループ理念・グループ行動基準を遵守することを宣言することで、コミットメントをより強固なものとするとともに、従業員との対話を図りながら、改革を先導してまいります。

(3) 取締役の行動管理【実施中】

外部専門家から、過度な飲酒を抑止する仕組みが講じられていなかった旨の分析・評価があったことを踏まえ、取締役の会食出席時のルールおよび取締役に同席する者・同行する者のルールを新たに制定し、運用を開始しました。

(4) 取締役のモニタリング強化【方針策定】

前回再発防止策を実行していた最中に元社長による不適切な行為を生じせしめたことは、痛恨の極みであり、重責を担う取締役としての「緊張感」を維持すべく、取締役相互のモニタリングを一層強化することといたしました。

まず、社内取締役は上記(2)および(3)の履践の状況を相互に監督するとともに、定期的な360度評価を受けることといたします。

監査等委員会は、一連の再発防止策の進捗状況・継続状況を取締役会に確認するとともに、社内取締役の360度評価の結果を確認することといたします。また、指名諮問委員会は、監査等委員会と連携したうえで、当社取締役が選任された後も、高い倫理観を持って職務を履践しているか、その振舞いが当社取締役として相応しいかを定期的に面談によって確認してまいります。

3. あるべきENEOSグループに向けての取組み

当社は長期ビジョンに掲げた「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」の両立を成し、企業価値の最大化を目指しているところであり、この変革をマネジメントとしてリードしていくべく、以下の取組みを推進してまいります。

(1) 継続的なガバナンス改革

ア. ガバナンスの透明性向上

社内論理での議事進行を排し、更なる透明性と緊張感を追求すべく、2024年6月から社外取締役の比率を50%超まで引き上げます。また、議案選定の段階から社外目線を取り入れることで一層の客観性を確保すべく、2024年6月から社外取締役のなかから取締役会議長を選出いたします。

上述の取組みに限らず、最適なガバナンスの在り方を検討し、必要な取組みについては実行してまいります。

イ. サクセッションプランの再構築

これまで運用していた後継者育成計画（サクセッションプラン）を見直し、「あるべきENEOSグループ」を担う次世代のリーダーを選定・育成してまいります。詳細は検討中ですが、今回の見直し以降もサクセッションプランについては、取締役会による定期的なブラッシュアップとモニタリングを実施してまいります。

(2) 従業員が安心して、誇りを持って働ける環境の整備

今回、当社にとって重要なステークホルダーであり、共に「今日の当たり前」を支え、「明日の当たり前」を作っていく当社グループ従業員を失望させるに至りました。まずは、従業員からの信頼を回復することが急務であるとの認識のもと、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に岡 社外取締役および川崎社外取締役ならびに社内取締役3名を中心としたプロジェクトを設置したうえで、第三者機関を活用し従業員からの1対1のヒアリングおよび従業員アンケートを取り纏めている最中です。

ヒアリングから、世代、性別、部門等により、様々なギャップがあり、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把握しております。不安や懸念を含む社員の気持ちを経営陣が把握したうえで、当社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、改革および改善を図るという「従業員との対話」を推進することで、従業員が安心して、また、誇りをもって働ける環境を整備してまいります。

(3) 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

当社は、HDとENEOSの「実質的事業持株会社」体制を解消するとともに、グループCx0制度の導入を決定しました。詳細は、本年2月28日付「ENEOSグループの運営体制の見直しについて」をご覧ください。

当社は、ステークホルダーの皆様からの信頼回復と企業価値の向上に向け、不退職の決意で臨むとともに、上記の再発防止策および「あるべきENEOSグループ」に向けた取組みの進捗状況を今後も定期的に関示してまいります。

以 上

- 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）

※本日開示した「ENEOSグループの運営体制の見直しについて」の件を参照

【再発防止策】取締役選任プロセスの強化

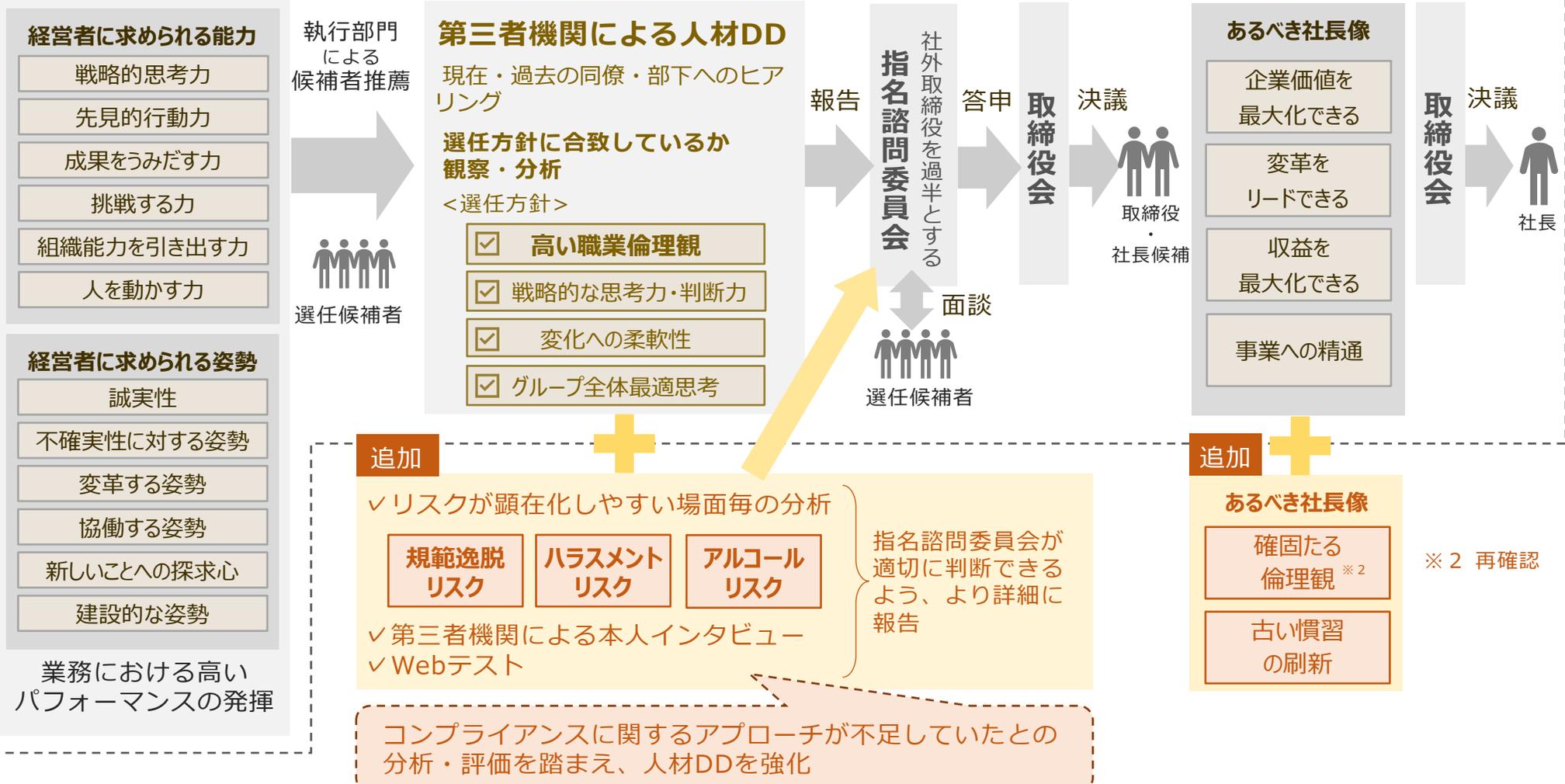
①取締役選任プロセスの強化

HD

※ 1 今回はHD・ENEOS社長について実施

「意思決定と経営の監督」に必要なスキル発揮を支える思考・行動特性に加え「取締役」という役割を担うにあたっての適切な振る舞い方ができる人材か否かを、指名諮問委員会がより客観的に確認できるプロセスに見直し※ 1

従来の取締役・社長選任プロセス



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

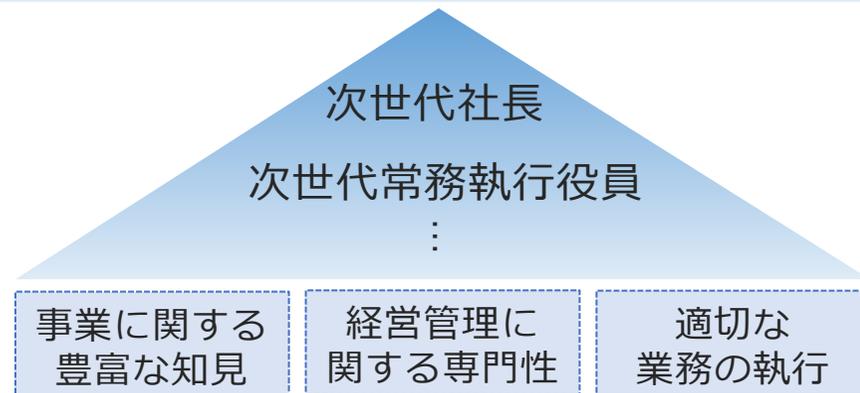
サクセッションプランの再構築

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。

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