



2020年5月20日

各 位

会社名 JXTGホールディングス株式会社  
代表者名 代表取締役社長 杉森 務  
コード番号 5020 東証・名証第1部  
問合せ先 財務IR部IRグループマネージャー  
井上 亮  
(電話番号 03-6257-7075)

## JXTGグループ「第2次中期経営計画（2020-2022年度）」の策定について

当社（社長：杉森 務）は、このほど「第2次中期経営計画（2020-2022年度）」（以下「本中計」）を策定しましたので、お知らせいたします。

当社は、本中計を、昨年公表しました「2040年JXTGグループ長期ビジョン」の実現に向けた変革の推進と位置づけ、各事業ポートフォリオにおける「構造改革の加速」および「成長事業の育成・強化」をテーマに策定いたしました。

なお、新型コロナウイルス感染症が本中計に及ぼす影響については、合理的に算定することが困難なことから、石油製品等における一定の需要減を2020年度上期まで織り込んだ計画としております。今後は、世界経済の動向、国内における緊急事態宣言の解除や経済活動の再開による需要の回復状況に応じて、その時点の業績見通しや本中計への影響について情報開示してまいります。

JXTGグループは、長期ビジョンに掲げるありたい姿を実現するため、引き続き、グループ一丸となって本中計に取り組んでまいります。

### 記

#### （1）基本方針

ア. 「長期ビジョン実現に向けた事業戦略とキャッシュフローを重視した経営の両立」

「基盤事業の競争力強化による継続的なキャッシュ創出」と、それを基礎とした「成長事業の育成・強化のための選択投資および事業ポートフォリオ最適化の追求」を推進し、「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」を実行いたします。

## イ. 「経営基盤の強化」

グループ運営体制の変更により迅速化した業務執行体制と、取締役会によるモニタリングの強化の両立を図り、ガバナンスの実効性を強化します。また、システム基盤の強化や人材の育成・確保のための施策を実行していきます。さらに、変革の実行にあたり、従業員や顧客はもちろんのこと、株主などあらゆるステークホルダーとの建設的な対話を推進してまいります。

### (2) 経営指標

- ア. 営業利益（在庫影響除き） : 9,700億円（2020-2022年度累計）  
イ. フリーキャッシュフロー : 1,500億円（2020-2022年度累計）  
ウ. ネットD/Eレシオ : 0.8倍以下（資本合計ベース）  
エ. ROE : 10%以上

（参考）前提条件

	2020年度	2021年度	2022年度
為替（円/\$）	105	105	105
ドバイ（\$/B）	30	60	60
銅貨（円/lb）	250	270	270

- (3) 設備投資額 : 15,000億円（2020-2022年度累計）

### (4) 株主還元方針

#### ア. 資本政策の考え方

- ・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、一定の借り入れを活用し、最適な資本構成および資本コストを目指す。

#### イ. 還元方針

- ・株主への利益還元が経営上の重要課題であるとの認識のもと、中期的な連結業績の推移および見通しを反映した利益還元の実施を基本としながら、安定的な配当の継続に努める。

#### ウ. 本中計期間中の還元の考え方

[配当] 現状を下回らない配当水準とする

[総還元性向] 3カ年累計 在庫影響除き当期利益の50%以上

以上

添付資料：JXTGグループ第2次中期経営計画（2020-2022年度）

<https://www.hd.jxtg-group.co.jp/company/system/plan.html>

証券コード 5020

2020年5月20日

# JXTGグループ 第2次中期経営計画 (2020～2022年度)

代表取締役社長 杉森 務

JXTGホールディングス株式会社

# 目次

<b>I</b>	<b>2040年JXTGグループ長期ビジョン</b>	P3~6	19年5月公表資料（一部改訂）
<b>II</b>	<b>第2次中期経営計画</b>	P7	
1.	JXTGグループ1次中計の成果	P8	
2.	新生ENEOSグループについて	P9	
3.	第2次中期経営計画の位置づけ	P10	
4.	基本方針	P11	
5.	当社のESG経営	P12	
6.	事業戦略（基盤事業・成長事業）	P13~23	
7.	オープンイノベーション	P24	
8.	デジタルトランスフォーメーションへの道筋	P25	
9.	人材育成・確保	P26	
<b>III</b>	<b>財務計画</b>	P27	
1.	財務戦略	P28	
2.	財務計画	P29	
3.	設備投資計画	P30	
4.	株主還元方針	P31	
	2次中計に関する注意事項	P32	
	補足資料	P33~	



# I. グループ長期ビジョン

---

# 2040年JXTGグループのありたい姿

## (1) アジアを代表するエネルギー・素材企業

当社グループは、「アジアを代表するエネルギー・素材企業グループ」としてバリューチェーンの最適化を図り、お客様・社会が求める多様な商品やサービスの安定的かつ効率的な提供を通じて、社会の発展と活力のある未来づくりに貢献する。

## (2) 事業構造の変革による価値創造

当社グループは、成長分野のグローバル展開や技術立脚型事業の拡大を推進すると共に、今後のデジタル革命の進展や社会ニーズの変化を好機と捉えて革新的な事業を創出・実行することにより、新たな価値を創造する。

## (3) 低炭素・循環型社会への貢献

当社グループは、環境負荷の低い事業を強化・拡大すると共に、環境対応型事業の強化、自社排出分のカーボンニュートラルの追求などを通じて、低炭素・循環型社会の形成に貢献する。

追記  
(次頁参照)

以上の「ありたい姿」を実現するため、安全・環境・健康を最優先で考えると共に、多様性に富んだグローバル人材の育成・登用や、ICT活用による業務品質の劇的向上などにより、企業風土の変革を図る。

# 2040年JXTGグループのありたい姿

## ◆ 「ありたい姿」の実現を通して、SDGsで目指す持続可能な社会の実現に貢献する

事業活動を通じて貢献  
(重点5項目)



エネルギーをみんなに  
そしてクリーンに



産業と技術革新の  
基盤を作ろう



住み続けられる  
まちづくりを



つくる責任  
つかう責任



気候変動に  
具体的な対策を

企業活動を通じて貢献  
(重点5項目)



すべての人に  
健康と福祉を



質の高い教育を  
みんなに



ジェンダー平等  
を実現しよう

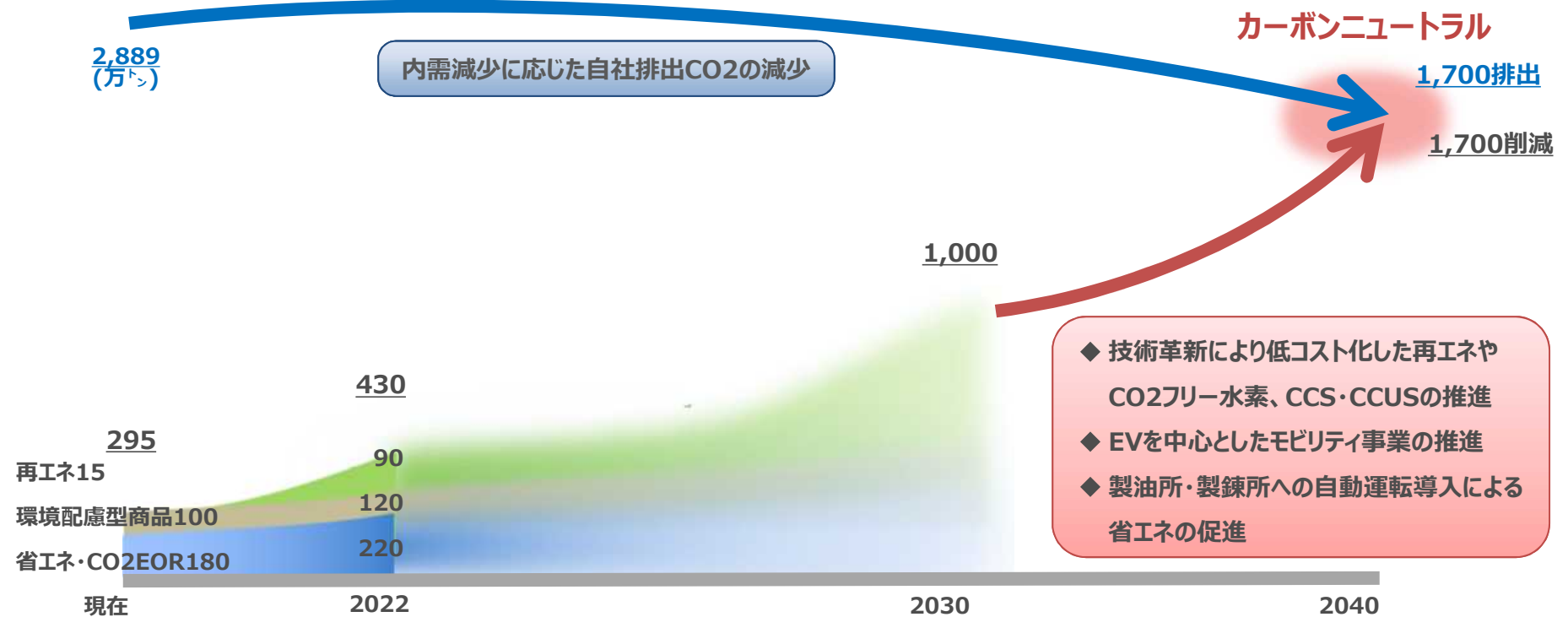


働きがいも  
経済成長も



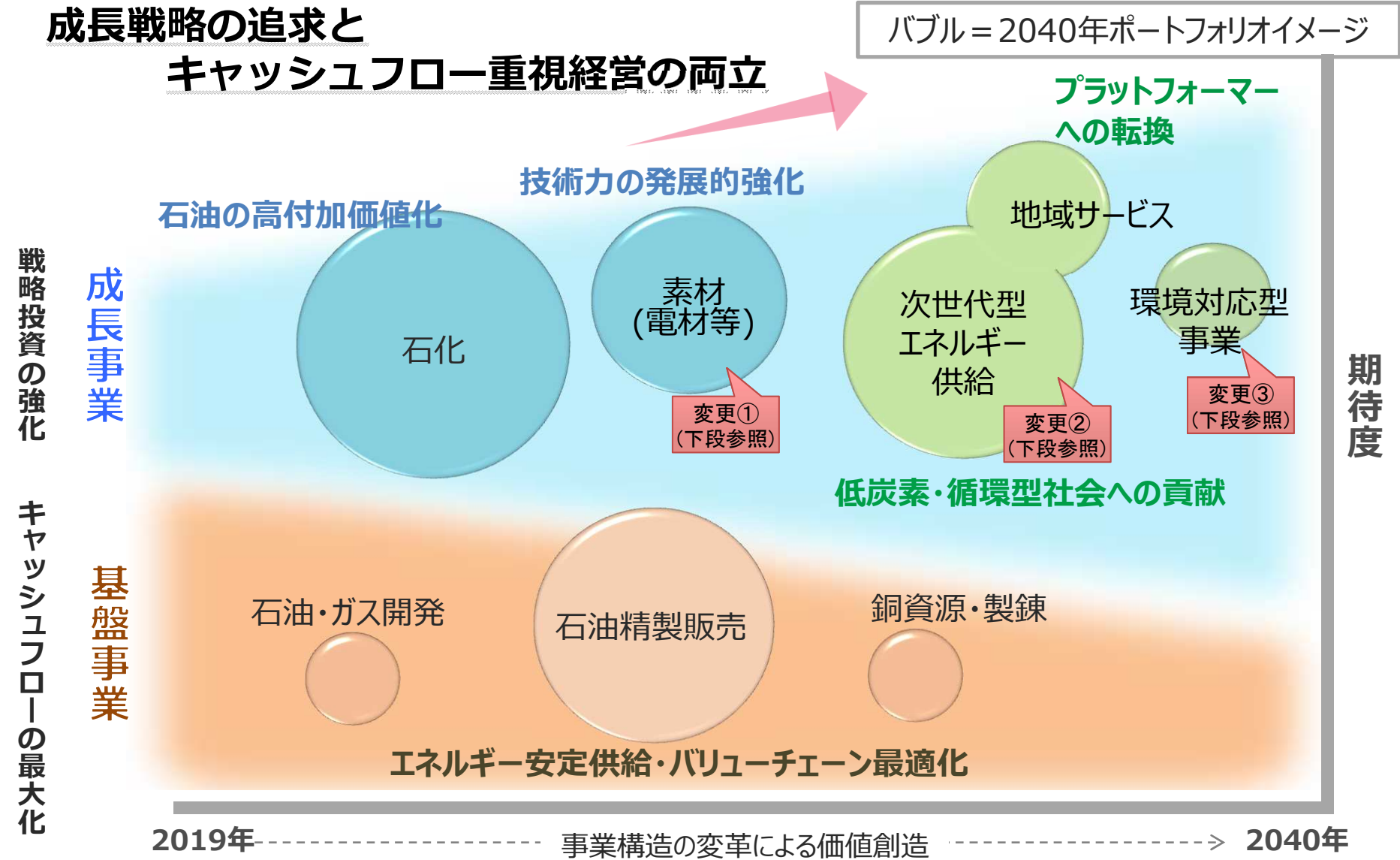
人や国の不平等  
をなくそう

## ◆ カーボンニュートラルに向けて



# 当社グループ事業の将来像（2040年に向けて）

一部改訂



変更①“技術力の発展的強化”の事業を「電材」から電材を中心とした「素材」と改め、エネルギーにおける機能材・潤滑油事業もここに含めることとした。  
 変更②「発電」そのものがメインではなく様々なサービスと結びついた事業モデルを目指す（分散電源を活用した電力サービスなど）。  
 またエネルギーだけでなく生活サービスなども提供するSSへ転換していく。これら事業モデルに相応しい表現・表記に改めた。  
 変更③リサイクルだけでなく、CCS/CCUSをカバーするため総称して「環境対応型事業」に改めた。

## Ⅱ. 第2次中期経営計画

---

～長期ビジョン実現に向けた変革の推進～  
(2020～2022年度)

# 1. JXTGグループ1次中計の成果

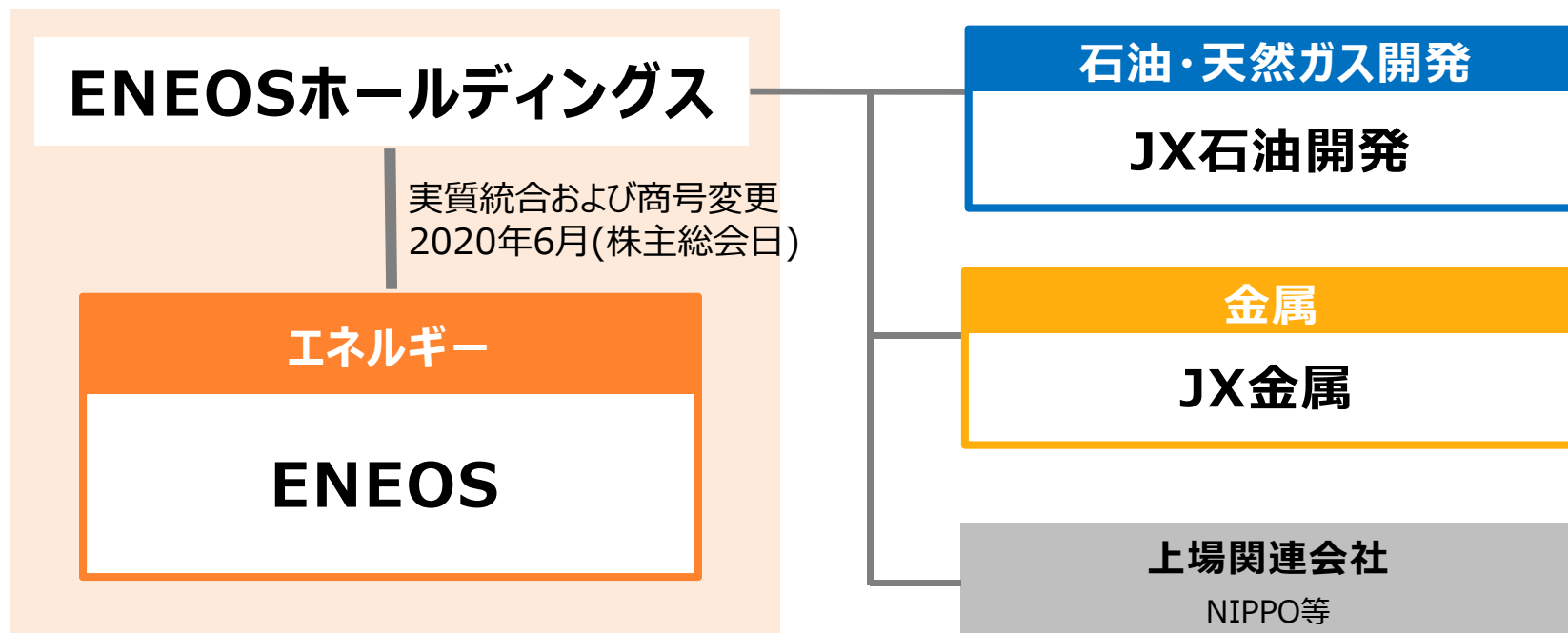
	エネルギー	石油・天然ガス開発	金属
<b>基幹事業の収益力強化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>統合シナジーの最大化</li> <li>ENEOSブランドへの統一</li> <li>室蘭の事業所化、大阪の精製機能停止の決定など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>マレーシア・アブダビ・英国におけるプロジェクトで生産開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>カセロネスの収益力強化</li> <li>圧延銅箔など電子材料の生産能力増強</li> </ul>
<b>キャッシュフローと資本効率の重視</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再エネを含む電力・ガス事業の強化</li> <li>培地事業の売却</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>カナダ オイルサンド権益の売却</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>タンタル・ニオブ事業の取得</li> <li>銅鉱山権益の最適化</li> </ul>
<b>経営基盤の強化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ERP導入プロジェクト、グローバルスタンダードに基づく内部統制、ESG経営の推進</li> <li>監査等委員会設置会社へ移行</li> <li>「2040年JXTGグループ長期ビジョン」の策定</li> <li>グループ運営体制および社名の変更を発表 2020年6月<b>ENEOSグループ</b>へ</li> </ul>		
<b>経営指標</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>17、18年度は順調に推移したものの、19年度は需給緩和による石油化学品マージンの低迷等に加え、年明け以降の新型コロナウイルスの世界的な拡大による資源価格の低下や石油・石化製品の需要低迷を大きく受け、大幅減益となった。</li> <li>一方、3年累計のフリーキャッシュフローは8,287億円を達成（当初計画5,000億円） ⇒ 一定の財務基盤を確立</li> </ul>		

詳細は19年度決算資料を参照

財務基盤を維持しつつ、2040年長期ビジョン実現に向けた新たなステージへ

## 2. 新生ENEOSグループについて

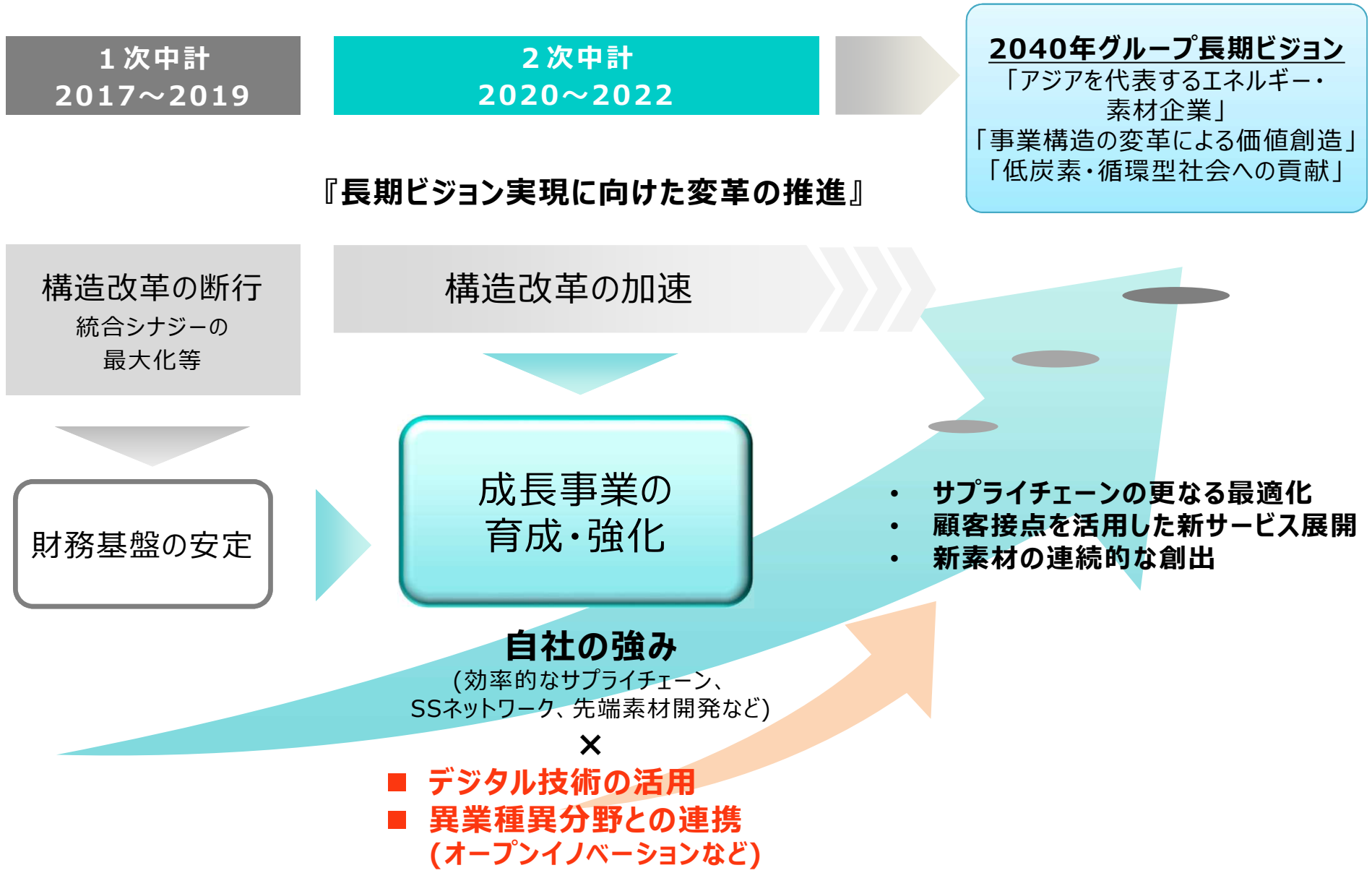
アジアを代表するエネルギー・素材企業グループへ



＜グループ運営体制変更の目的＞

- 変化の激しい事業環境に対応するため、意思決定と業務執行の迅速化を図る
- ENEOSブランドの高い知名度を活かした成長事業の育成・新規事業の創出を推進する

### 3. 2次中計の位置づけ





## 4. 2次中計の基本方針

### ■ 長期ビジョン実現に向けた事業戦略とキャッシュフローを重視した経営の両立

① 基盤事業の競争力強化による継続的な  
キャッシュ創出

② 成長事業の育成・強化のための選択投資  
および事業ポートフォリオ最適化の追求

③ 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

<2次中計財務計画>  
詳細27ページ以降

3カ年  
累計

在庫影響除き  
営業損益

設備投融资  
資産売却

フリーCF

総還元  
性向

9,700 億円      15,000 億円  
1,500 億円      1,500 億円      50% 以上

ネットD/E … 0.8倍以下      ROE … 10%以上

### ■ 経営基盤の強化

- ガバナンスの実効性強化  
(スピード経営を実現する執行体制と取締役会によるモニタリングの強化等)
- システム基盤の強化  
(ERP導入効果の実現、セキュリティ強化、ITツール活用による多様な働き方の支援)
- 人材育成・確保のための施策の実行
- ステークホルダーとの建設的な対話の推進

## 5. 当社のESG経営

2040年長期ビジョンのありたい姿を実現し、社会価値と経済価値を創出することが当社におけるESG経営

### Environment

#### 低炭素・循環型社会への貢献 ～事業構造の変革を通じて～

- 2040年カーボンニュートラル（自社排出分）を目指す
- 次世代型エネルギー供給事業や環境対応型事業の推進
- 省エネを始めとする環境対応の継続

- ・ 長期CO2排出量削減目標：2030年度約1,000万トンを削減(2009年度比)
- ・ ゼロエミッションの継続的追求
- ・ 各拠点での土壌汚染対策や森林保全活動等の環境保全活動の実施

### Social

#### 社会課題解決への不断の取り組み

- 中長期的な需要変動に対応し得るエネルギーの安全・安定供給体制の維持
- 社会の発展を支える先端素材の供給
- サプライチェーンを支えるすべての方々の人権に対する取組強化

### Governance

#### ガバナンス体制の強化

- スピード経営を実現する執行体制と取締役会によるモニタリングの強化
- 気候変動等のリスクと機会を分析、長期ビジョン・中期経営計画等への反映
- 上場子会社についてグループ全体としての企業価値向上や資本効率性の観点から、上場子会社として維持することが最適であるか定期的に点検し説明を行う。

## 6. 事業戦略 ①石油精製販売、石油・天然ガス開発、銅資源・製錬

基盤事業

長期  
ビジョン

安全・安定供給を確保しつつ、デジタルなどの新技術の導入および最適生産体制の構築により国際競争力を強化する

今中計  
の施策

石油  
精製  
販売

### サプライチェーンの改革断行

- 最適生産・供給体制の継続的 pursuit、最適燃料油販売体制の構築
- OIREC事業の再構築（大阪精製機能停止と千葉製油所移管）
- 内需減に応じた成長事業への人材シフト

### デジタル技術の積極導入

- 予兆診断による設備保全高度化
- 精製装置の自動運転実証
- SCM全体最適化
- 配送効率化

石油・  
天然  
ガス  
開発

### 既存資産の価値最大化および競争力強化

- 追加開発の着実な実施
- ガス/ケミカルEORの技術活用による回収率向上

- 高精度生産予測
- 遠隔操業による効率化
- 地下構造・速度分布の高度予測

銅  
資源  
・  
製  
錬

### カセロネスの安定操業継続

- 操業自動制御システムの強化による操業効率改善
- ### 銅製錬事業の再編・リサイクル事業との一体運営
- 銅精鉱/リサイクル原料のベストフィードミックスを実現し、銅製錬事業の利益を最大化
  - 高収益リサイクル原料の着実な確保

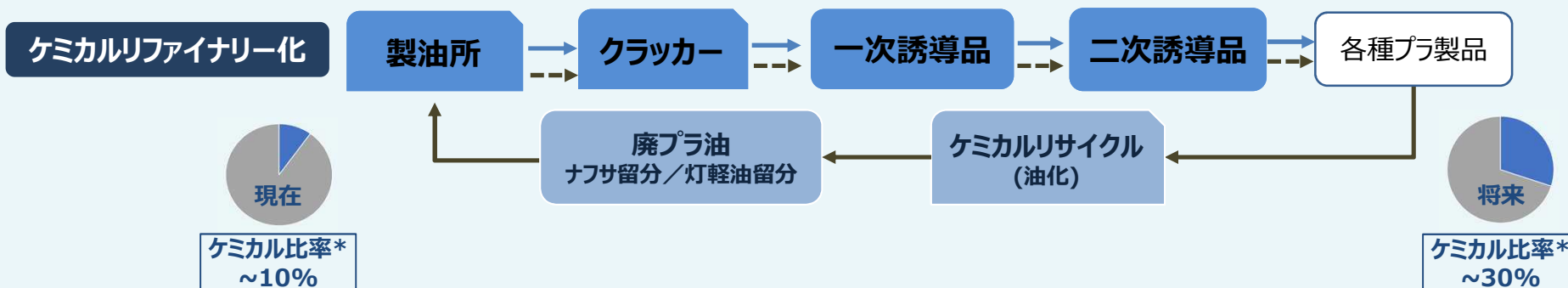
- 生産管理機能の自動化および遠隔操業による製錬所の効率化
- リサイクル原料のAIを活用した物理選別・分析迅速化

## 6. 事業戦略 ②石化

成長事業

長期  
ビジョン

ケミカルリファイナリー化の推進と誘導品分野への進出により競争力・収益力を高める。



\*川崎、鹿島、水島、大分コンビナートにおけるケミカル比率

今中計  
の施策

### 川崎、鹿島、水島、大分コンビナートにおけるケミカル比率向上に向けた施策を具体化

- 海外のケミカルリファイナリーとの比較も踏まえ、各所の装置構成に合った施策を具体化
- 鹿島におけるガソリン生産ゼロ化を究極の目標に、三菱ケミカルとLLPを設置し連携強化
- 基礎化学品に留まらず、当社が強みを持つ誘導品分野への進出を具体化

### 技術優位性のある製品\*の規模拡大

- 2030年までに製造能力倍増による収益拡大を実現するため装置新設を推進

\* 製品の例：水添石油樹脂(紙おむつ向け接着剤用途)、ENB（自動車部材向け合成ゴム添加剤用途）、電線絶縁材（高圧、超高圧特殊電線用途）

## 6. 事業戦略 ③素材（電子材料）

成長事業

長期  
ビジョン

- 高機能・高付加価値な製品への材料供給により社会の発展に貢献する

通信・  
デジタル  
(IoT機器)

モビリティ  
(EV、コネクテッド  
カー)

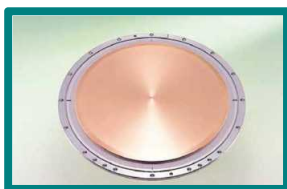
ヘルスケア機器  
(診断機器、検査  
キット、イメージング)

次世代電池  
(全固体電池)

様々な産業で進展するデジタルデータの活用に伴い拡大する先端素材ニーズを捉え、グローバルニッチトップ事業を連続的に創出する

今中計  
の施策

- 5G対応デバイスの普及、メモリー分野の回復に伴う需要増を確実に取り込む。
- 製品改良による高機能化・高付加価値化を進めつつ、拡大する需要に応じた生産体制を順次確立する。
- 「次の柱」を育成するため、M&A、オープンイノベーション等を積極活用し、新規事業のシーズ探索・育成を進める。



半導体ターゲット



化合物半導体（インジウムリン）



圧延銅箔



タンタル粉

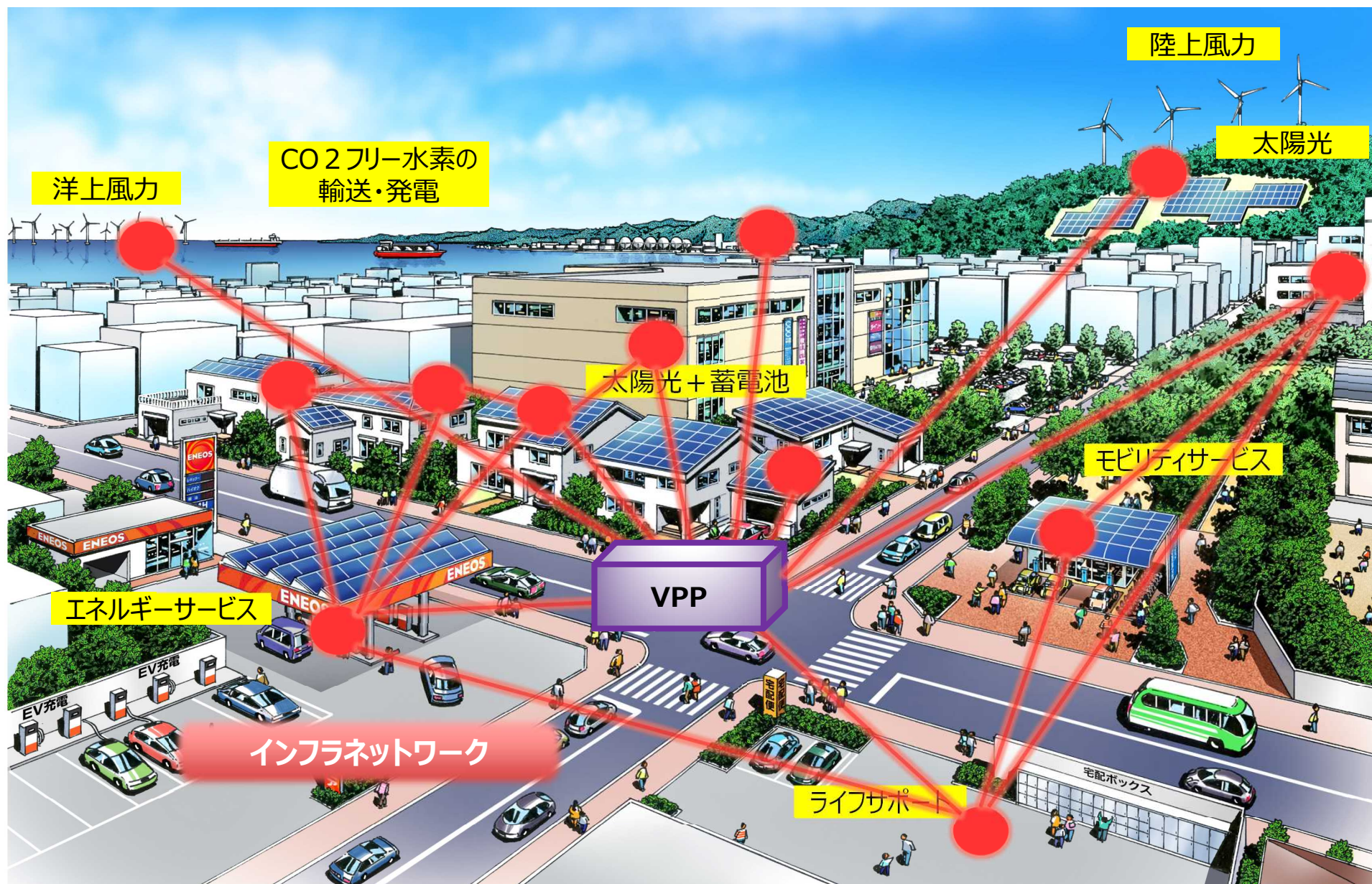


## 6. 事業戦略 ④次世代型エネルギー供給・地域サービス（全体像）



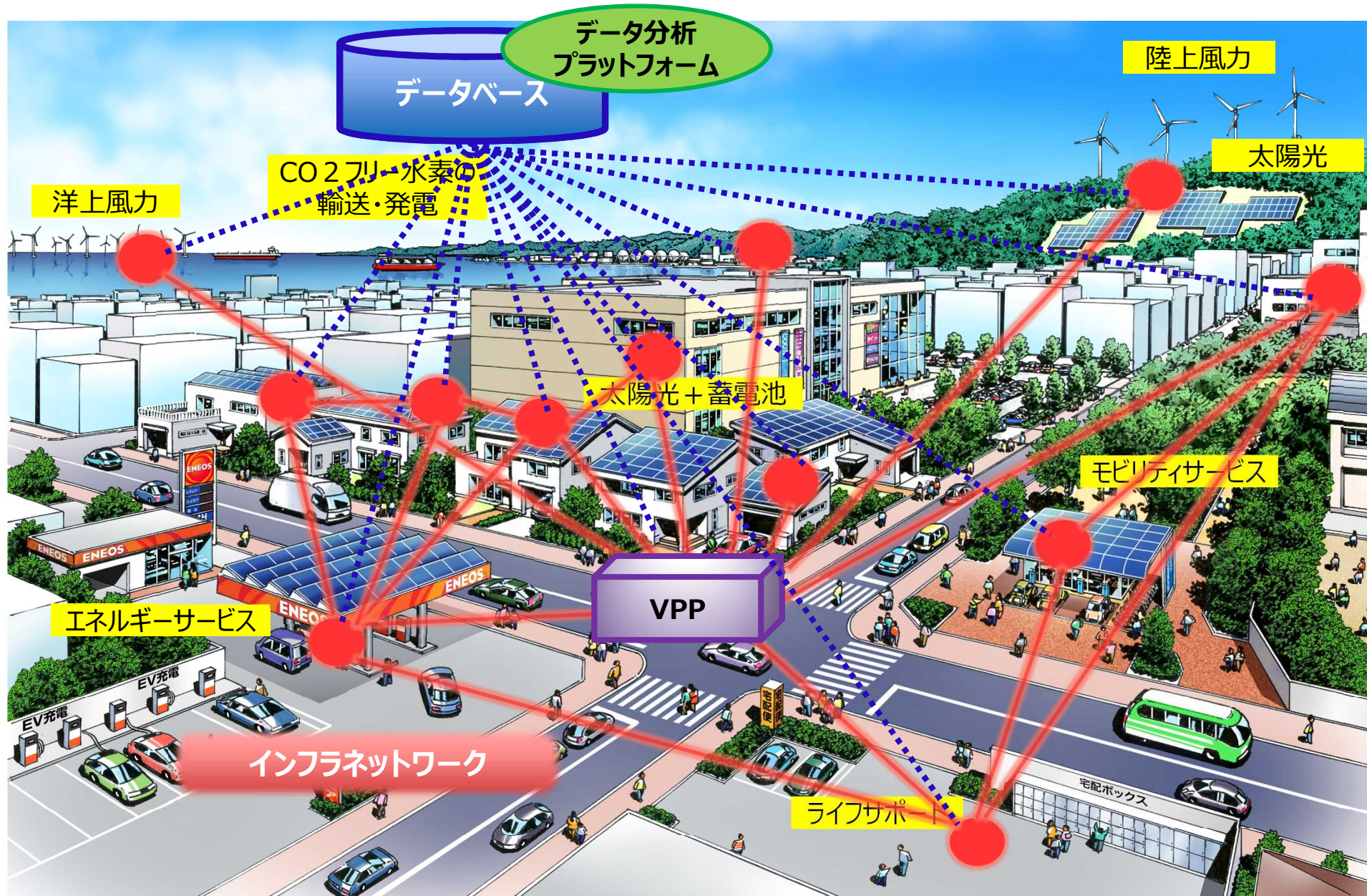


## 6. 事業戦略 ④次世代型エネルギー供給・地域サービス（全体像）



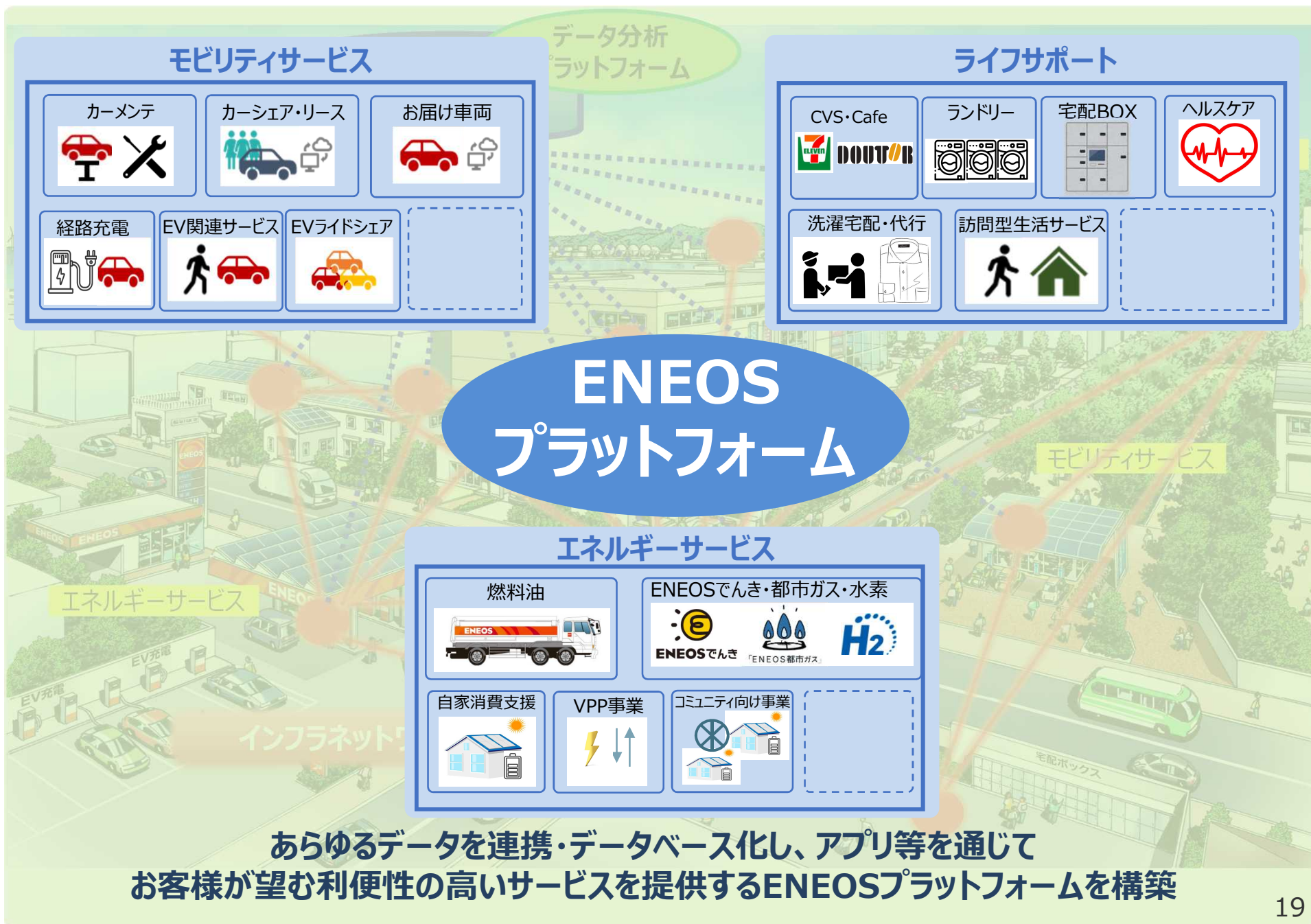


## 6. 事業戦略 ④次世代型エネルギー供給・地域サービス（全体像）





## 6. 事業戦略 ④次世代型エネルギー供給・地域サービス（全体像）

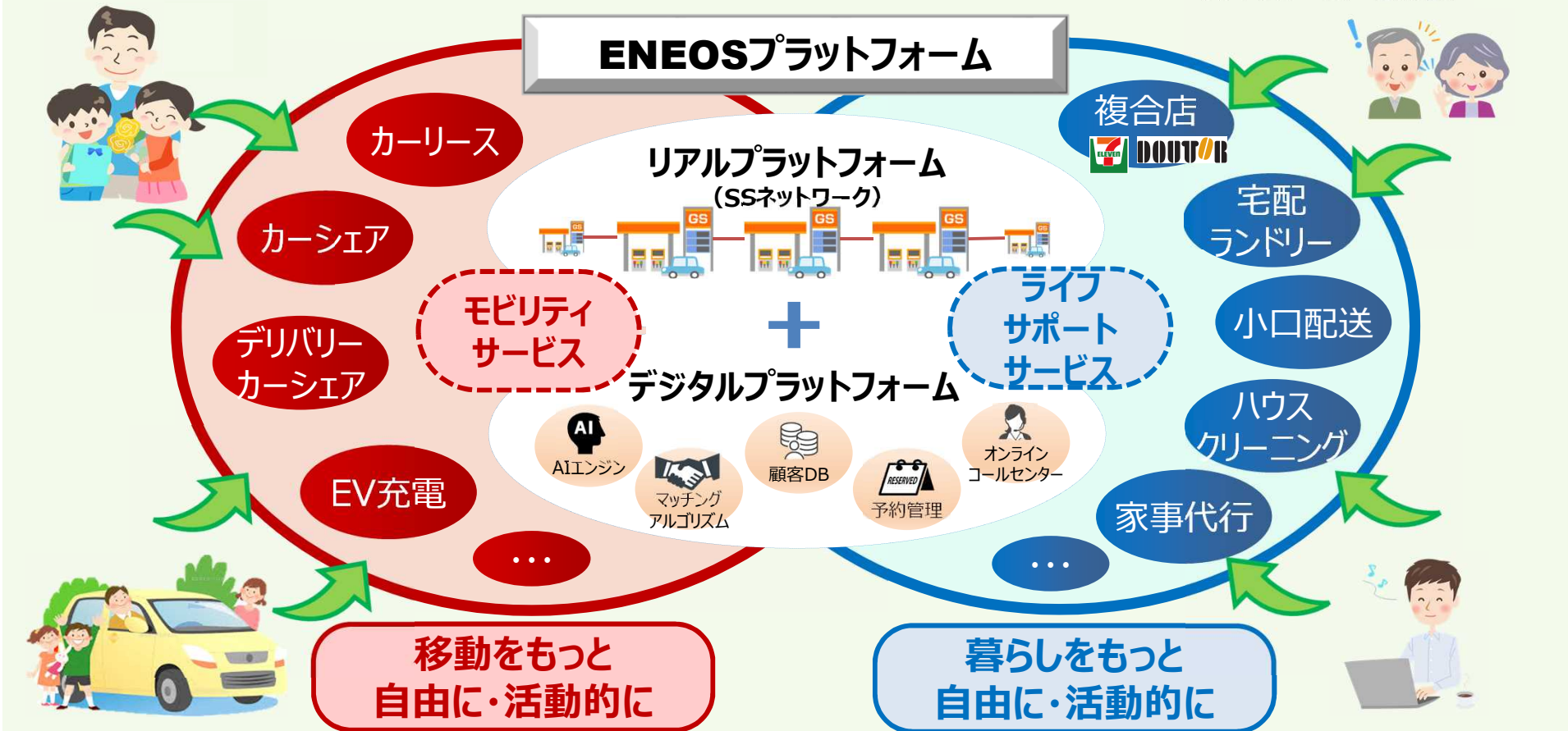


# 6. 事業戦略 ⑤SSを起点とした次世代型エネルギー供給・地域サービス

成長事業

長期  
ビジョン

- 既存サービス（給油・カーメンテ販売+セブンイレブン・ドトール複合店）に加え、モビリティサービス・ライフサポートサービスを創出
- お客様のライフステージに合わせて、必要とされるサービスをトータルで提供できるプラットフォームへと成長



今中計  
の施策

モビリティ

- 「お届けカーシェア」のビジネスモデル構築
- SSの顧客接点を活用したカーリース事業の展開
- EV経路充電サービスの実証

サポート

- 提携／協業による新たなビジネスモデルの構築
- ENEOSのブランド力、特約店の地域密着性、SS店頭というリアル接点を活かしたサービス拡充

## 6. 事業戦略

⑥ 分散電源の活用  
を中心とした

次世代型エネルギー供給・地域サービス

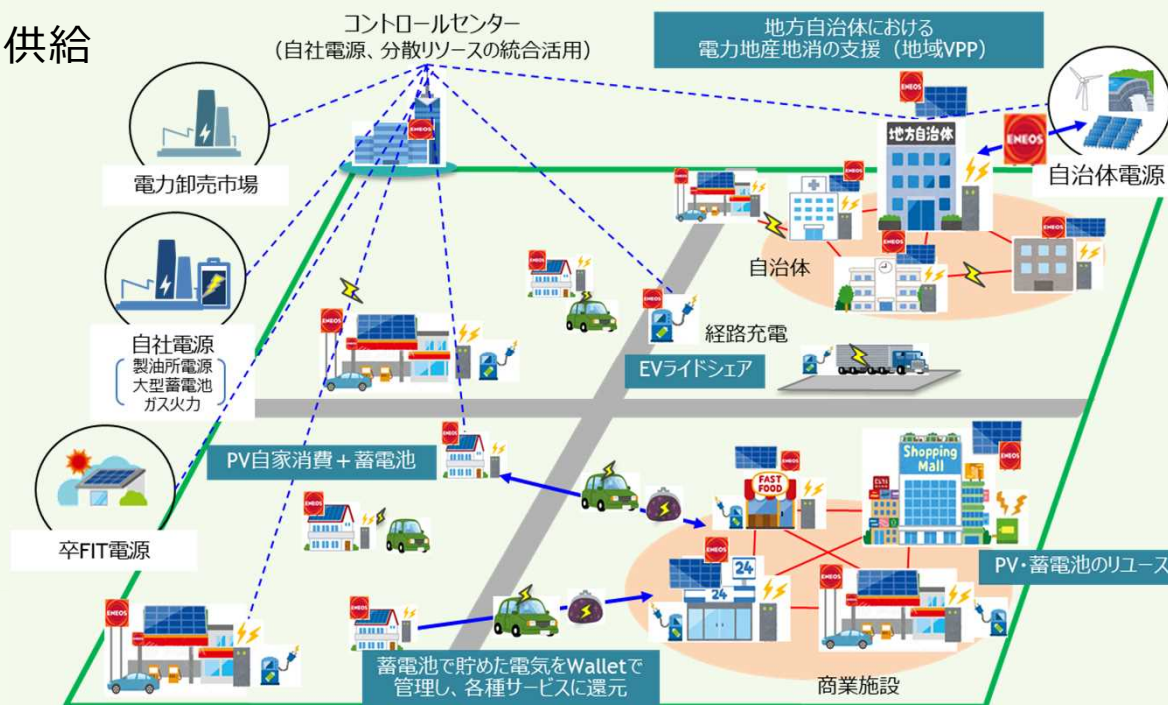
成長事業

長期  
ビジョン

低炭素エネルギーの安定効率供給

- 分散電源の統合活用により、顧客の様々なニーズに対応した電力サービスを展開
- CO2フリー水素のサプライチェーンの構築

今中計  
の施策



### ■ 顧客基盤の拡大と最適な電源ポートフォリオの構築

- 全国でのENEOSでんき顧客の規模拡大および五井ガス火力の推進（24年度運開）
- 国内外の再エネ発電容量を100万kW超へ拡大(国内太陽光はじめ、洋上・陸上風力を展開)

### ■ 自社リソースをフル活用したエネルギーサービスの創出

- 自家消費支援事業（屋根借り太陽光）の推進
- 自社電源、蓄電池、分散電源（卒FIT等）を活用したVPP実証の実施

### ■ 海外水素サプライチェーン構築に向けた実証

- 日豪PJ（液化水素）への参画や再エネ電源から直接有機ハイドライドを製造する共同検討等\*を通じて、CO2フリー水素の貯蔵・輸送手段の実現可能性を検討。

\* 2019年3月に千代田化工建設、東京大学、クイーンズランド工科大学とともに技術実証に成功した「CO2フリー水素」を低コストで製造する技術の実用化検討など 21

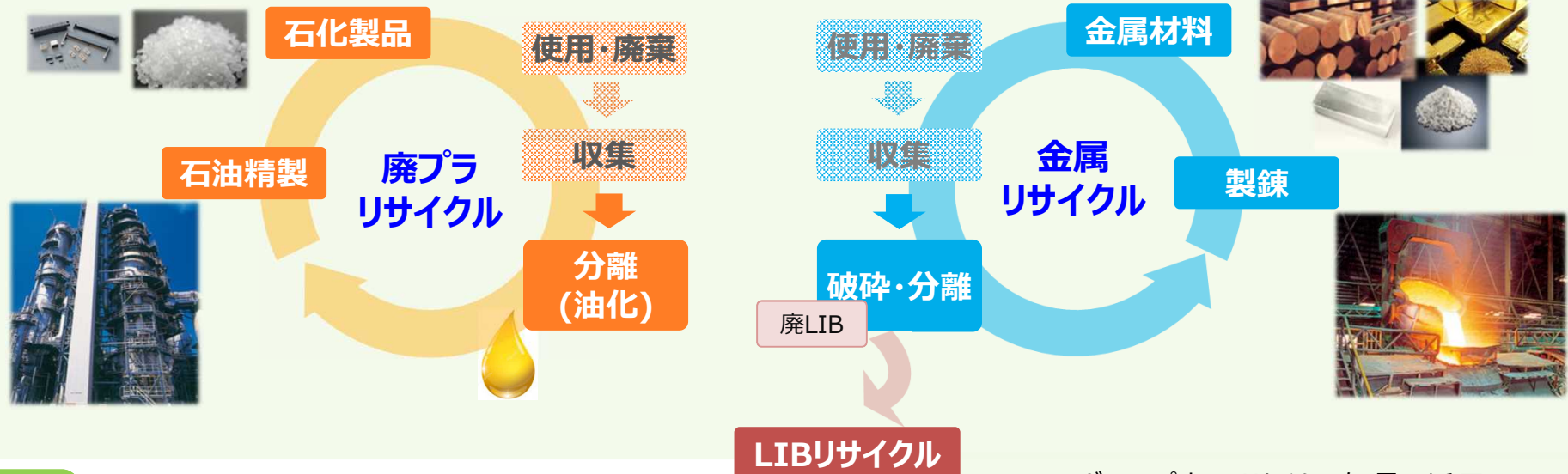


## 6. 事業戦略 ⑦環境対応型事業（リサイクル）

成長事業

長期  
ビジョン

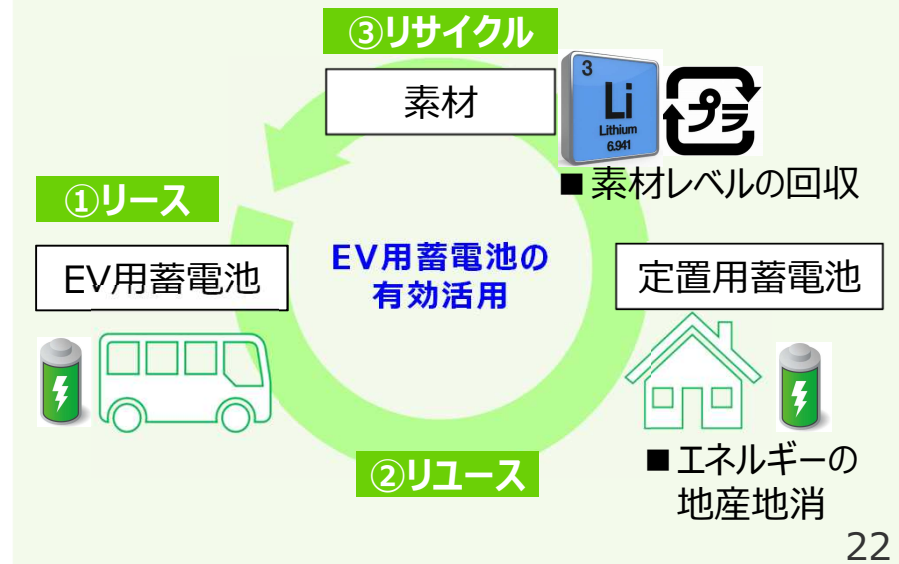
- 製油所・製錬所を活用した廃プラ・金属リサイクルおよびEV普及によりニーズが高まる車載用LIBリサイクルを推進し、循環型社会の形成に貢献



今中計  
の施策

- 製油所を活用した油化リサイクルの実証（三菱ケミカルとの協業含む）
- 車載用LIBリサイクルの25年以降の事業化を検討
- BYDとの協業によるEVバス向け蓄電池の「リース・リユース・リサイクル」循環モデル構築を推進

グループ内のリサイクル知見の活用



## 6. 事業戦略 ⑧環境対応型事業 (CCS/CCUS)

成長事業

長期  
ビジョン

- 知見のある東南アジア域を中心に、CCS/CCUS\*を展開し、グローバルな低炭素社会の形成に貢献

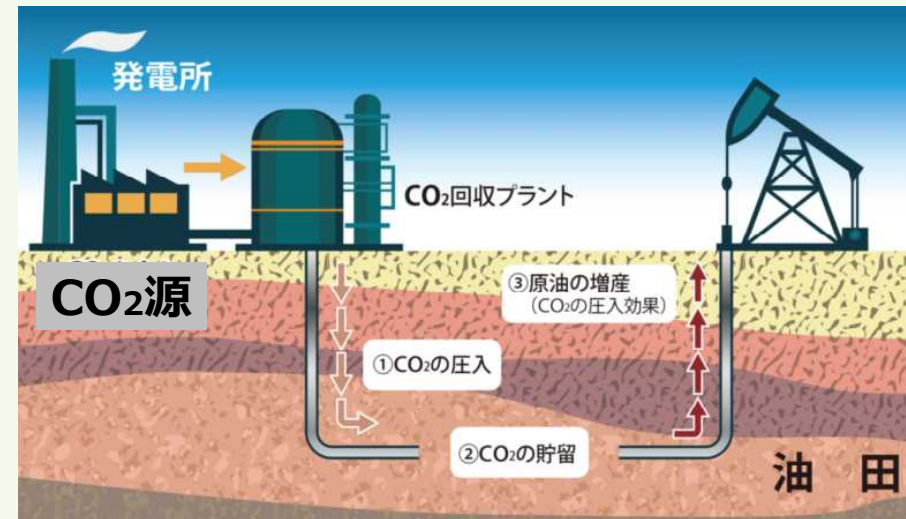
### 事業モデル① 高CO2ガス田×CCS

既発見未開発の高CO2ガス田のCO2を分離・回収し、クリーンな天然ガスを生産する。  
(分離したCO2は近隣の枯渇ガス田に圧入)



### 事業モデル② 老朽化油田×CO2-EOR

発電所等から発生するCO2を老朽化油田に圧入し、原油回収率を高める。



今中計  
の施策

- 米国CO2EOR事業を通じて培ったCCS/CCUS技術等を活用
- 戦略的パートナーと協同で事業性評価を実施

Copyright © JXTG Holdings, Inc. All Rights Reserved.

\*CCS:Carbon dioxide Capture and Storage, CCUS:Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage  
JXTGホールディングス

# 7. オープンイノベーション

革新的事業の創出を目指し、スタートアップ企業や大学も含む異業種における技術・アイデアを活用

イノベーションパートナーズ  
HD100%  
出資会社



## 追求テーマ

- ▶ エネルギー供給を核とした地域インフラ・サービスプラットフォーム
- ▶ 新しい持続可能なモビリティインフラ
  
- ▶ グループカーボンニュートラル
- ▶ 持続可能な素材リサイクルモデル
  
- ▶ データ化、データ活用による新たなビジネス価値の創造

## 出資/協業開始済



## 実証中



その他多数の検討中案件

## エネルギー

- 東京工業大学・LG  
高機能材・デバイス機器開発の共同研究講座
- 早稲田大学「ENEOSラボ」  
「ENEOSラボ」の設置。CO2削減に向けた革新技術の研究および人材育成。
- ベンチャーキャピタルへの出資  
DNX Ventures(シリコンバレー)等

## JX金属

- 東京大学  
ベースメタルとレアメタルに関する環境調査型リサイクル技術の開発および人材育成
- 東北大学  
次世代配線材料技術分野におけるイノベーション拠点とすべく研究棟を寄贈し、共同研究講座設置、人材育成、出資先ベンチャー企業との協業に活用
- 京都大学  
同大思修館(5年一貫制の博士課程大学院)とSDGsに関する共同研究講座を設置し、グローバル人材を育成

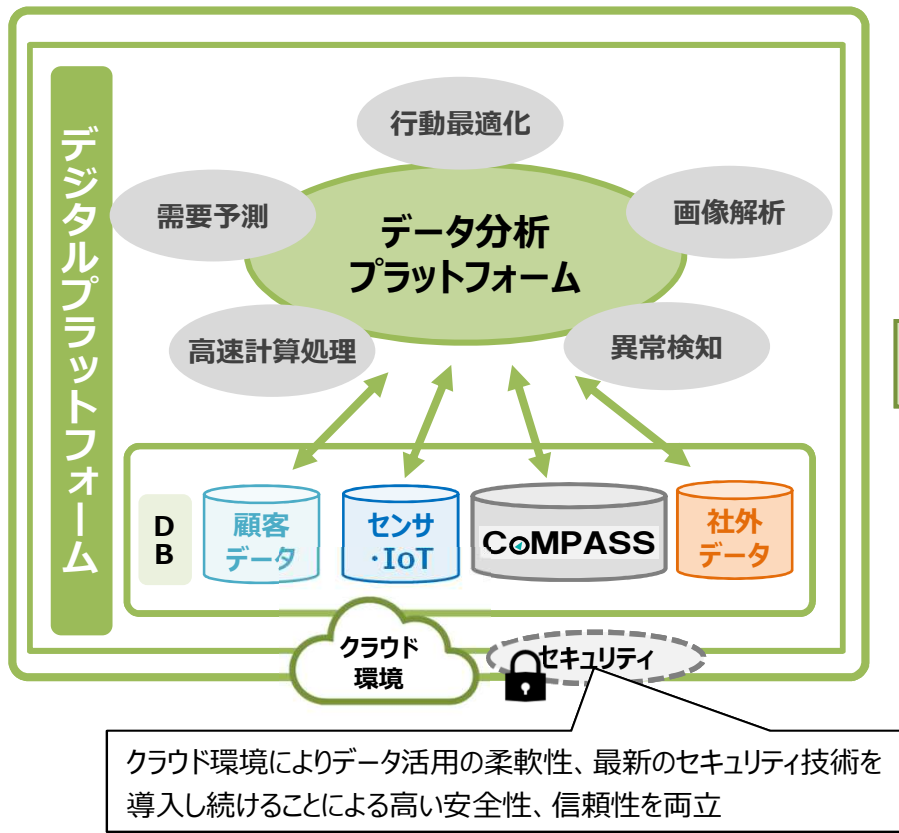
## JX開発

- テキサス大学オースティン校  
ケミカル(界面活性剤)を利用した石油増進回収に関する研究開発

Copyright © JXTG Holdings, Inc. All Rights Reserved.

# 8. デジタルトランスフォーメーションの道筋

- ◆ **エネルギー**：多様なデータ（顧客データ、各種センサー/IoT機器からの情報、CoMPASS、社外データ）とデータ分析プラットフォームを活用し、**基盤事業の効率化と画期的な新製品・新サービスを創出**



### 基盤事業の効率化

- 製油所の効率運転  
センサーから得られるデータとAIを組み合わせ、製油所の運転、各種保全を自動化
- 供給、物流の効率化  
高度な需要予測に基づく配船最適化、陸上配送効率化
- S Sの効率運営  
各種オペレーションの自動化

### 画期的な新製品・新サービスの創出

- マッチングによるビジネスモデル構築  
カーシェア、家事代行、ラストワンマイル、次世代物流
- デジタルマーケティング  
顧客の思考や、利用状況から隠れたニーズ、トレンドを探し出し、最適なサービスを提案、各種インセンティブを提供
- 新素材・触媒開発のスピードアップ、効率化  
マテリアルズインフォマティクス等の活用による開発スピードアップ
- エネルギープラットフォーム事業への参画  
エネルギー地産地消、V P P

- ◆ **石油・天然ガス開発**：先進デジタルE&P技術を活用した油ガス田操業の高度化
- ◆ **金属**：IoT・AIによる製錬所・工場の自動化、遠隔化、高度化、安全化



## 9. 人材育成・確保 ～旧来型人事施策からの転換による変革の推進～

### 変革・挑戦

#### 人材育成・確保

- デジタル人材含めた**ジョブ型**採用や**通年採用**の導入
- 自律的なキャリア形成の支援
- **タレントマネジメントシステム**の導入  
(人材の最適配置・活用のデータ管理)

#### 評価・処遇

- 年功に捉われない一層の**実力・成果主義**を志向した人事評価制度
- より**職務や成果**に応じた処遇の実現

#### 働き方改革

- 労働生産性・付加価値向上のための**自律的かつ柔軟**な働き方の促進
- デジタルツールの積極活用
- 社員の心身健康の維持・増進

### 多様性

- 国内外の**多様な才能・価値観のある人材**の採用拡大および活躍支援
- **変革を推進できる人材**(新規事業・海外事業等)の育成

- 多様な評価軸を用い、**実力や意欲のある人材**を発掘し積極的に登用
- ベテラン社員の活躍促進

- 育児・介護・病気等と仕事の**両立支援策**の拡充
- 「対話」による意識改革・信頼関係の構築



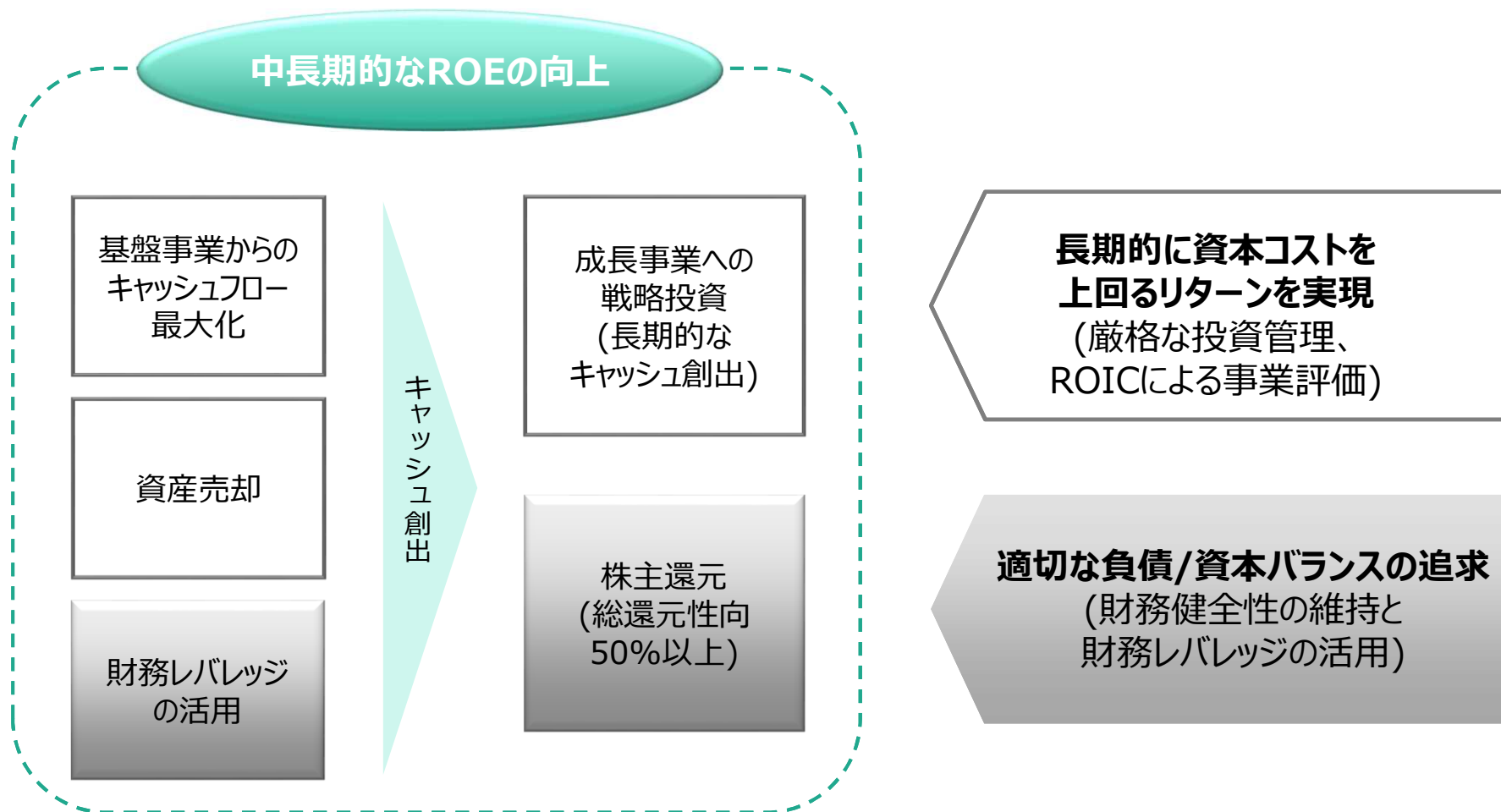
# Ⅲ. 財務計画

---

(2020～2022年度)

# 1. 財務戦略

厳格な投資管理とレバレッジを活用した財務戦略により、  
企業価値の最大化を追求



## 2. 財務計画

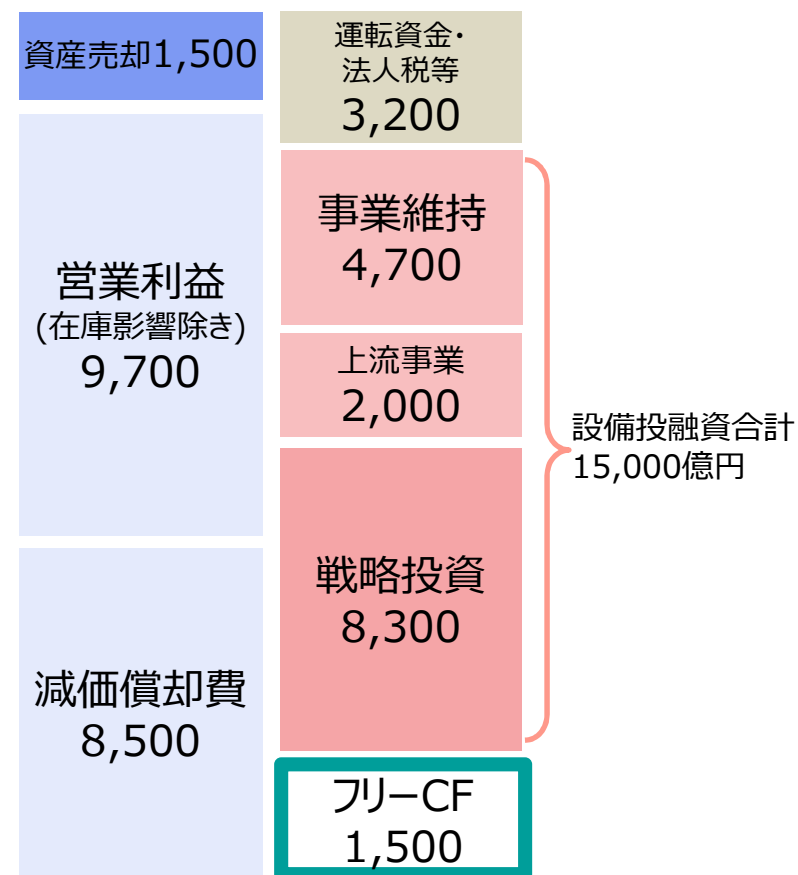
### 経営指標

<b>営業利益</b> (在庫影響除き)	(2020-22年度累計) <b>9,700億円</b>
<b>フリーCF*</b>	(2020-22年度累計) <b>1,500億円</b>
<b>ネットD/Eレシオ</b>	<b>0.8倍</b> 以下 (資本合計ベース)
<b>ROE</b>	<b>10%</b> 以上

\*リース負債支払後

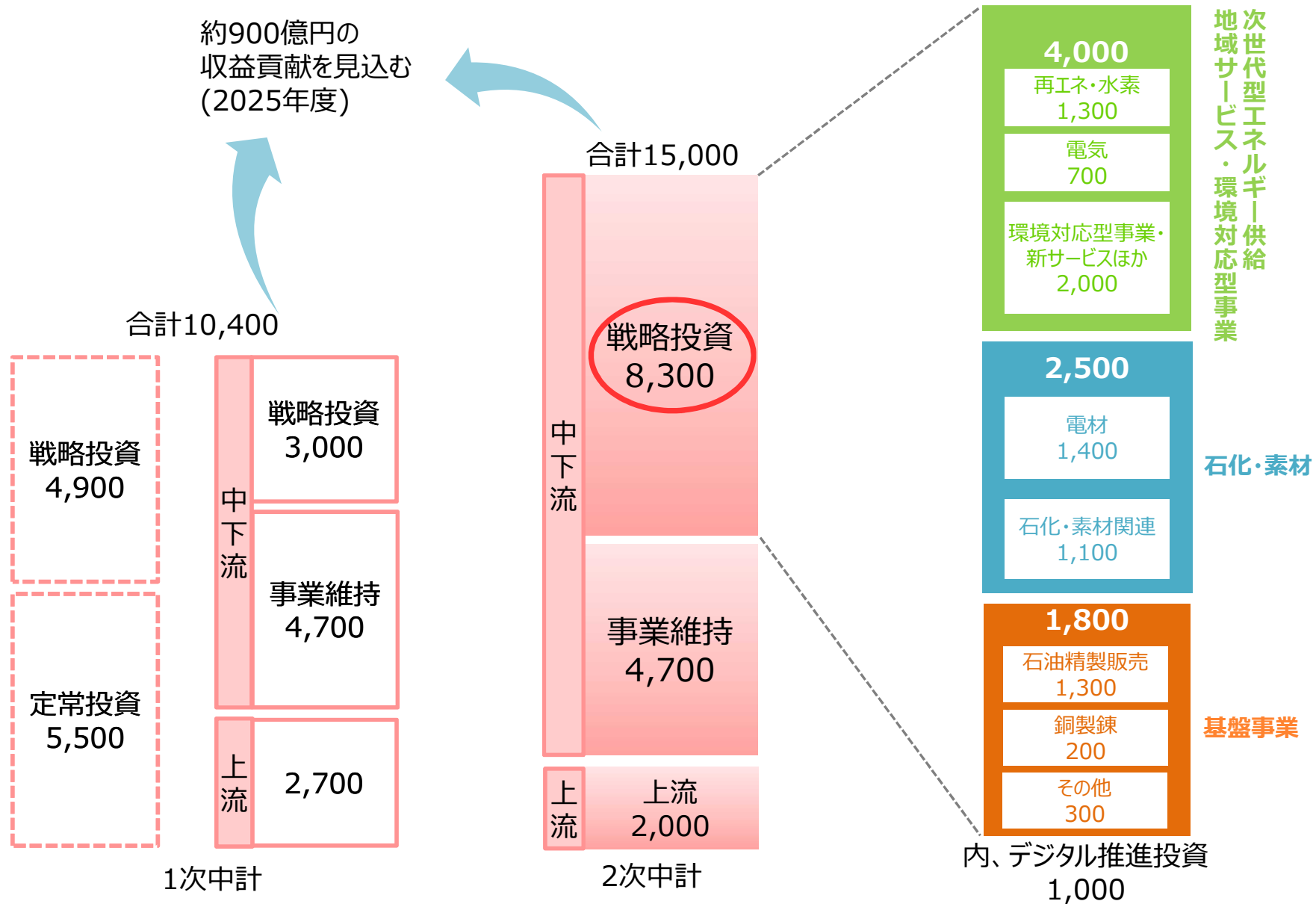
前提条件	2020	2021	2022
為替(円/\$)	105	105	105
ドバイ(\$/B)	30	60	60
銅価(円/lb)	250	270	270

### キャッシュフロー計画 (億円)



# 3. 設備投資計画

(単位：億円)



## 4. 株主還元方針

<p>資本政策の 考え方</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>上記を前提とし、一定の借り入れを活用し、最適な資本構成および資本コストを目指す。</li> </ul>	
<p>還元方針</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>株主への利益還元が経営上の重要課題であるとの認識のもと、中期的な連結業績の推移および見通しを反映した利益還元の実施を基本としながら、安定的な配当の継続に努める。</li> </ul>	
<p>中計期間中の 還元の考え方</p>	<p>〔配当〕 現状を下回らない配当水準とする</p>	<p>〔総還元性向〕3カ年累計 在庫影響除き当期利益の50%以上</p>

## 2次中計に関する注意事項

- 2次中計期間のうち、21,22年度については、新型コロナウイルスの影響を合理的に算定することが困難なことから当影響は含まれておりません。  
**20年度**については、足元経済の停滞は避けられず、石油製品等における一定の需要減を**半年程度**織り込んでおります。
- 現時点で見込むことが困難である20年度下期以降については、世界経済の動向、国内における緊急事態宣言の解除や経済活動の再開による需要の回復状況に応じて、その時点の業績見通しや中計への影響について情報開示していきます。

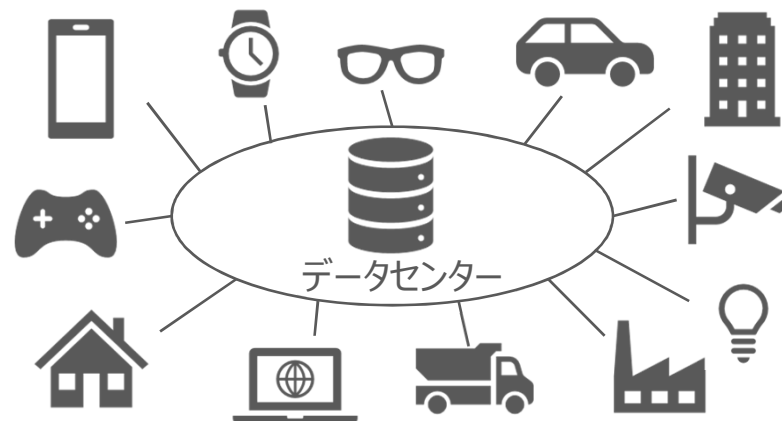
# 2次中計 補足資料

# 補足資料 | 事業環境認識

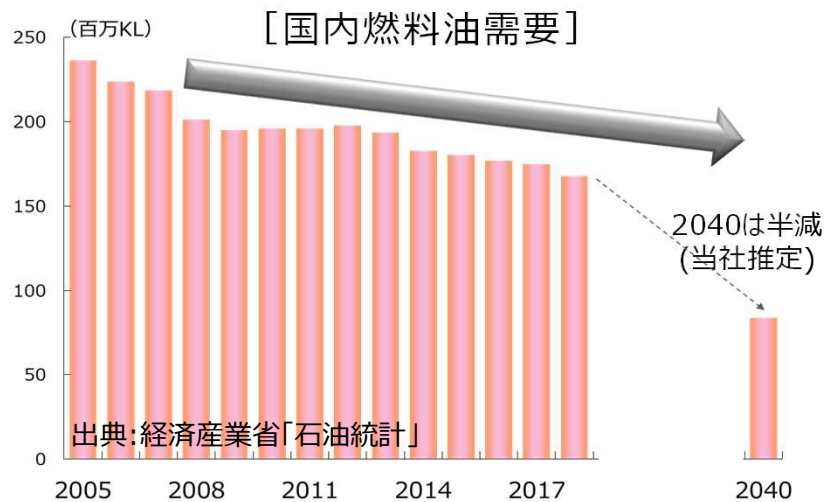
## 低炭素・循環型社会の進展

- 世界各地での異常気象が発生するなど、地球温暖化問題への世界的関心は増々高まる。
- 廃プラスチック問題やレアメタルなど希少資源の安定確保への懸念から、これらのリサイクルニーズは一層高まる。

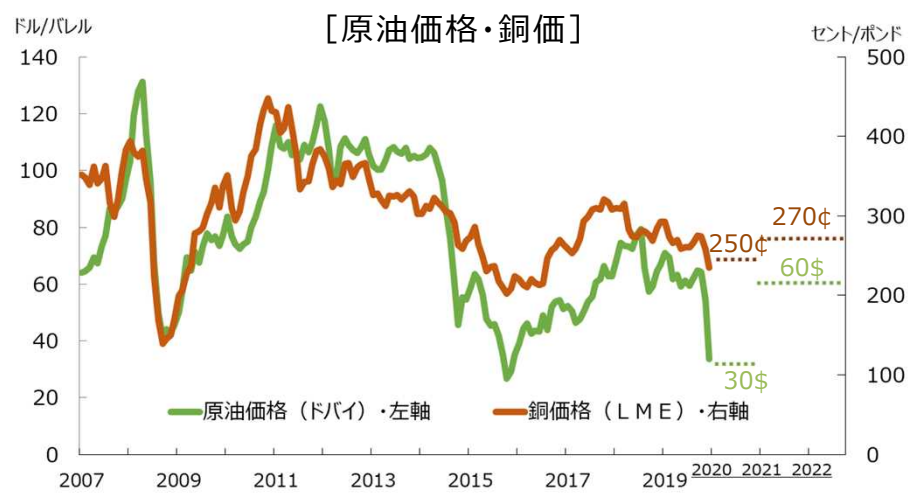
## 5Gが普及し、スマート社会が進展



## 国内燃料油需要減少は継続



## 原油価格は、足元大幅に下落





# 補足資料 | セグメント別在庫影響除き営業利益

(単位：億円)

	2019年度	2020年度	20-22年度
在庫影響除き 営業利益	967	1,650	9,700
エネルギー	437	900	5,300
石油製品他	75	400	3,050
石油化学製品	▲ 190	200	850
*1 電力	108	50	300
*2 素材	444	250	1,100
石油開発事業	▲ 388	0	1,200
金属事業	479	290	1,700
機能材料・薄膜材料他	145	210	1,000
資源	147	100	600
製錬・リサイクル	229	80	350
事業共通費用等	▲ 42	▲ 100	▲ 250
その他	439	460	1,500

\*1 新電力、再生可能エネルギー

\*2 潤滑油、機能材、コークス

## 補足資料 | セグメント別設備投資計画

3カ年合計 (億円)

エネルギー	戦略投資	6,200
	事業維持	3,500
	合計	9,700

- ・ 電源開発 (五井火力発電)
- ・ 国内外再生可能エネルギー案件
- ・ ライフサポート、モビリティサービス関連の実証実験を含む事業開発

石油開発	上流事業	1,400
------	------	-------

- ・ インドネシア タングー第3トレインなど

金属	戦略投資	1,600
	事業維持	800
	上流事業	600
	合計	3,000

- ・ 電材事業の強化  
機能材料・薄膜材料の生産能力増強や新規事業創出のための先端素材の開発

その他	戦略投資	500
	事業維持	400
	合計	900

〔年度別投資額〕

グループ計	戦略投資	8,300
	事業維持	4,700
	上流事業	2,000
	合計	15,000

2020年度	4,500
2021年度	5,000
2022年度	5,500
3カ年合計	15,000

# 補足資料 | 中期環境経営計画

環境ビジョン (2040年度)	当社グループは、環境負荷の低い事業を強化・拡大すると共に、環境対応型事業の強化を通じて、自社のCO2排出分について2040年度にカーボンニュートラルを目指す。	
長期環境目標 (2030年度)	「事業活動における省エネルギー対策の推進」および再生可能エネルギーを含む「環境配慮型商品の販売・開発推進」により、2030年度CO2排出量について、2009年度比1,017万トンを削減を目指すとともに、環境対応型事業を推進し低炭素・循環型社会の形成に貢献する。	
重点テーマ	基本的な取り組み	2022年度に向けた具体策
I. 低炭素社会への貢献	事業活動における省エネルギー対策の推進	・省エネルギー対策の推進等により、
	事業活動におけるCO2回収 (スコープ1, 2)	CO2排出量を2009年度比216万トンを削減
	サプライチェーンにおけるCO2削減 (スコープ3)	・CCS/CCUSの取り組み
	水素、再生可能エネルギー事業の展開	・環境配慮型商品の販売・開発推進により、 お客様のCO2排出量を2009年度比120万トンを削減  ・水素ステーションの事業展開 ・再生可能エネルギー事業の展開 バイオマス, 太陽光, 風力発電等 合計92万トンを削減
低炭素社会への貢献 CO2削減目標 合計 (2022年度) = 428万トンを削減		
II. 循環型社会への貢献	3R推進	・ゼロエミッション (最終処分率1.0%未満) の維持 ・リサイクル事業 (廃プラ・レアメタル等) の推進
III. 環境保全への貢献	環境負荷低減への取り組み	・有害物質排出抑制の推進 ・自主的な化学物質管理基準の制定を通じた有害性の低減 ・土壌汚染調査・対策の推進 ・照明高効率化による環境保全 ・水資源の有効利用推進
	生物多様性への取り組み	・製造拠点における生物多様性保全策の推進 ・国内外における森林保全活動
	グループ全体での取り組み	・環境マネジメント体制の強化 ・グループ社員を対象とした環境教育の展開