



証券コード 5020

2023年8月10日

企業価値向上に向けた取組み

企業価値向上に向けた取組み

P 3

第3次中期経営計画資料抜粋

P 6

企業価値向上に向けた取組み

現状分析(資本コスト・収益性)

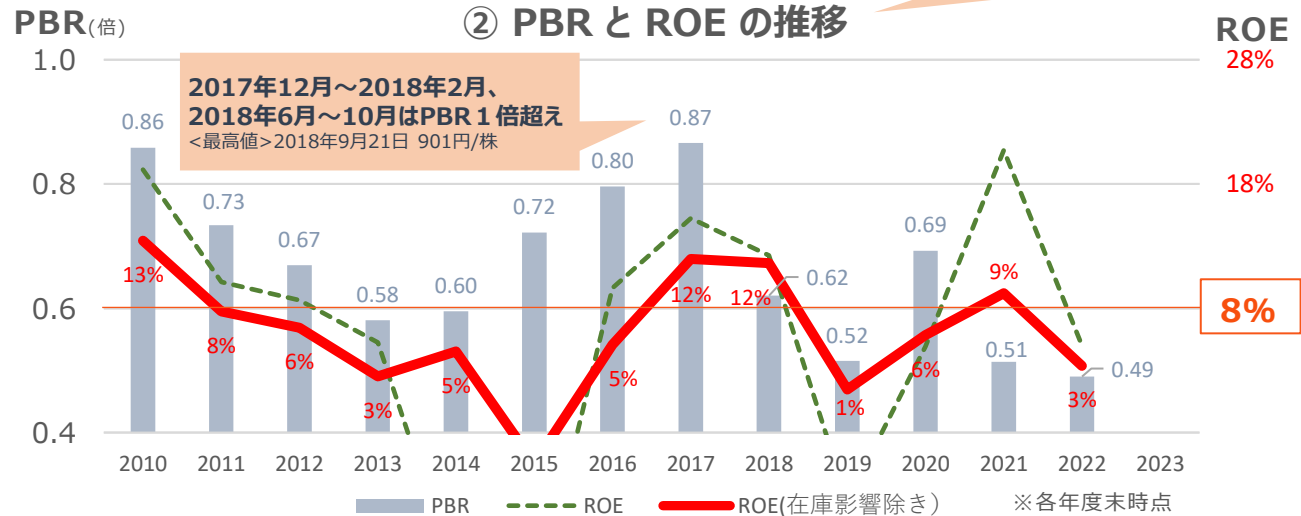
$$PBR(\text{倍}) = 1 + \frac{\text{エクイティスプレッド}(ROE - \text{株主資本コスト})}{\text{株主資本コスト} - \text{期待成長率}}$$

過去5か年ROE平均：6%程度

① 当社の認識する資本コスト

WACC	4%(3次中計で開示済)
株主資本コスト	CAPMベースで 8%程度と認識
期待成長率	市場からの期待成長率はマイナスと推察

② PBRとROEの推移



<分析> PBR 1.0倍割れの要因

- 過去の**エクイティスプレッド実績がマイナス**
- 主力事業の1つである石油の**内需減退が見込まれること**、また、これをカバーする事業が**不透明であること**から、**市場からの成長期待が低い**

時間軸が長いことを含む

【海外類似企業も含め他社事例も分析】
PBR1.0倍を超えるに至るまでに
・低収益事業からの撤退を含むROE向上
・バイオ燃料等の成長事業の進捗開示等の改善策を確認

- ① ROEを改善させエクイティスプレッドをプラスにする
- ② エネルギートランジション実現に向けた取組みの加速

継続して①②の成果を出す

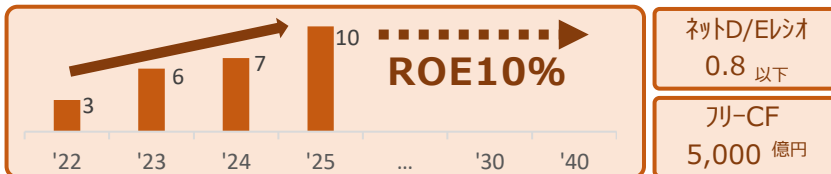
トラブルの改善、実質マージンの
 良化等により1Q決算では増益

在庫影響除き営業利益(億円)

22/1Q	→	23/1Q
1,172	+77	1,249
うちエネルギー 393	+108	うちエネルギー 501

3次中計目標・期間中の取組み

PBR向上のための要素は3次中計の各施策に包含



中計達成に全力を挙げる

その上で・・・

- 金属IPO後のポートフォリオはIPO実施時に示す
 IPOによる資金使途：適切なDEレシオも念頭に置いた最適なバランスでの成長投資と株主還元*

* 3次中計の還元方針とは別個に検討

- 成長事業のマイルストーン・進捗状況を市場に理解されるよう開示の充実を図る
- PBR1.0倍超に向け、今後も定期的に経営で分析・協議し、市場と対話していく

ROE改善

PBR
 向上

期待成長率
 向上

資本コスト
 抑制

負債も適度なレベルで活用

既存ビジネスにおける「稼ぐ力」の強化

製油所稼働の向上 主に23年度～ ビジネスプロセス改革 等

成長投資による「稼ぐ力」の強化

五井稼働による電気収益改善 エラストマー収益拡大 タグ-LNG能力増強 先端素材新工場 等 7～9頁

エネルギートランジション実現による成長

再エネ SAF CCS 水素 等 10～12頁

経営基盤の強化

ROICを指標とした厳格なポートフォリオ経営

WACCに満たない事業 ⇒ 3年以内に抜本的に経営改善策に着手 等 13～15頁

最適な資本構成・資本コストを意識した株主還元 16頁

市場に対する積極的な開示と
 経営へのフィードバックによる「対話」の充実

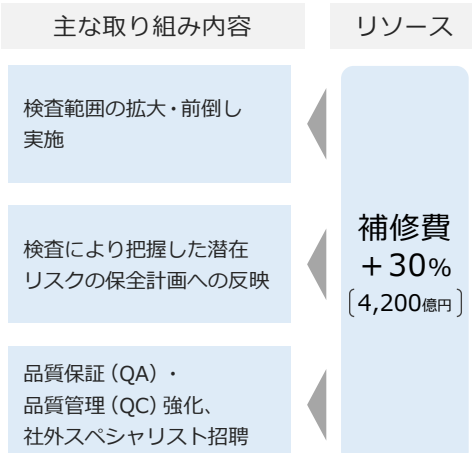
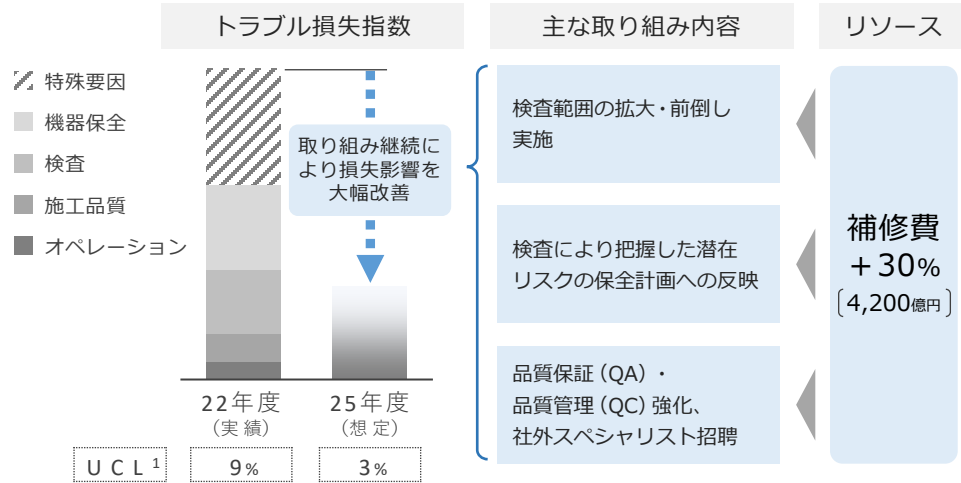
第3次中期経営計画資料抜粋

(1) 確かな収益の礎の確立（エネルギー事業）

- ✓ 「製油所のトラブル削減策」と「ビジネスプロセス改革を通じた抜本的な収益改善・コスト削減・資産効率性向上施策」をスピード感をもって実行

<製油所トラブル削減>

- ✓ 検査の前倒しを通じてリスク低減を図るとともに、保全計画の精度向上・施工品質向上にもリソースを投入し、安定稼働を達成
- ✓ 各施策実行のため、補修費は2次中計比+30%（4,200億円）の計画



1) 計画外停止の割合

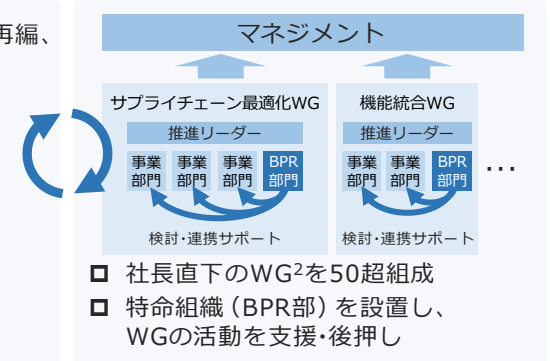
<ビジネスプロセス改革 (BPR) >

- ✓ 既存事業の徹底的な改革によるエネルギートランジションに向けた原資創出
- ✓ 資産の保有意義の再定義による資産効率向上
- ✓ 中計期間に3か年累計で1,000億円程度の収益改善
- ✓ 将来的には単年あたり1,000億円の収益改善を実現

聖域なき収益/資産効率向上施策

- グループ全体での事業・組織の再編、不要資産の売却
- 将来の業界構造を踏まえたサプライチェーン再編
- 採算管理高度化による販売ポートフォリオ見直し
- 徹底的な業務削減・効率化

組織横断体制での強力なプログラム推進



- 社長直下のWG²を50超組成
- 特命組織 (BPR部) を設置し、WGの活動を支援・後押し

2) ワーキンググループ

(1) 確かな収益の礎の確立（石油・天然ガス開発事業）

- ✓ 従来型石油・天然ガス開発事業は経営リソースの確保・拡充のための基盤事業として、安全・安定・効率的事業運営を推進し、価値最大化を追求する。

<石油・天然ガス事業の価値最大化>

インドネシアタングー第3トレイン増設プロジェクト

- ✓ 既発見未開発ガス田の早期生産を可能とするためのトレイン増設プロジェクト
- ✓ 将来キャッシュフローに長期的かつ、大きく貢献

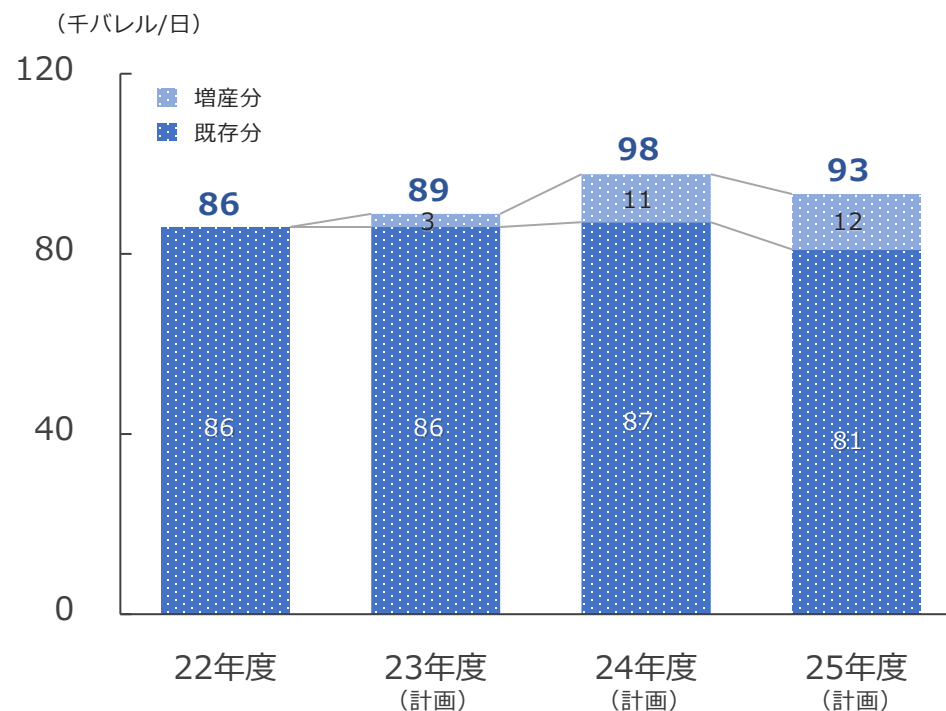
権益比率	12.2%
生産開始	2023年度3Q（予定）
販売量貢献	8千boed（2024年度見込み）

マレーシアSK10鉱区 ヘランガス田追加開発プロジェクト

- ✓ 既存生産設備を活用した、鉱区内追加開発プロジェクト
- ✓ 中計のキャッシュフロー創出に貢献

権益比率	75%（当社オペレーター）
生産開始	2024年度3Q（予定）
販売量貢献	3千boed（2025年度見込み）

<販売数量計画>



(1) 確かな収益の礎の確立（金属事業）

- ✓ 成長投資を着実に遂行し、拡大する半導体材料／情報通信材料の需要を確実に取り込む

<半導体材料・情報通信材料の成長追求>

ひたちなか新工場立上げによる能力増強

- ✓ 将来の先端素材需要拡大が見込まれる中、既存工場のスペースには限界があるため、新規事業立ち上げに向けた拡張余地も考慮し、戦略拠点である茨城県に新工場を建設

2025年度	各工程試運転開始予定
2026年度	操業開始予定

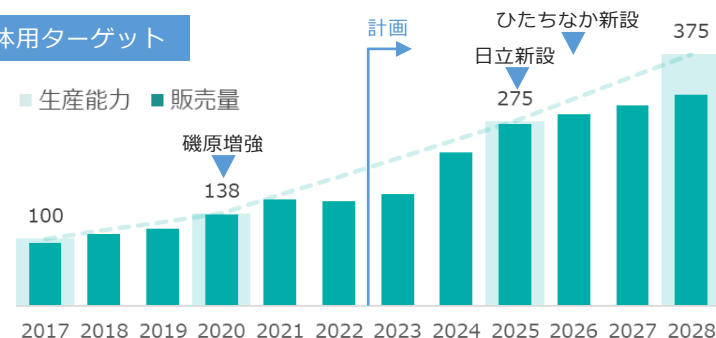
北米新工場立上げによる能力増強

- ✓ 半導体ターゲットの需要拡大および同製品領域におけるBCPの重要性や顧客からの要請に応じ、安定供給体制を構築。同市場における高シェア維持に加え、他事業製品も含む新規事業展開のため、米国アリゾナ州に新工場を建設

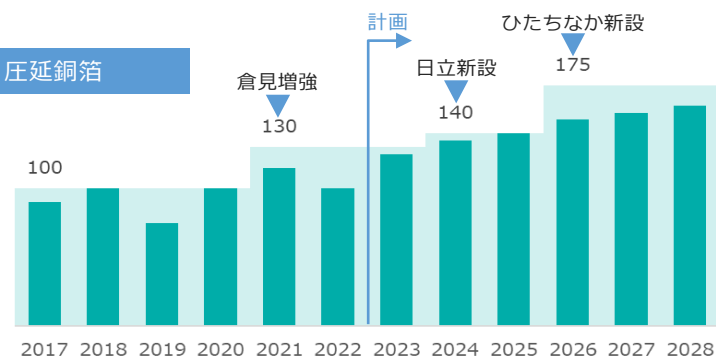
2024年度	半導体用ターゲット工程 稼働開始予定
2026年度	その他戦略製品工程 稼働開始予定

<生産能力>

半導体用ターゲット



圧延銅箔



(注) 生産能力は、2017年を100として指数化

(2) エネルギートランジションの実現に向けた取り組みの加速（エネルギー事業）

- ✓ カーボンニュートラル社会の主力エネルギー候補である再エネ・水素・バイオ燃料・SAF・合成燃料について、支援制度や戦略的パートナーシップを活用しながら、社会への供給開始に向けて推進

再エネ・VPP

- JREの人材リソースを最大限に活用し、太陽光/陸上風力を中心に200万kWを開発
- 洋上風力事業の推進
- 分散型再エネ・蓄電池・EV等のリソースを一括で監視・制御するVPP事業体制を構築

年度	太陽光	風力	バイオマス	水力
FY19末	0	0	0	0
FY20末	10	10	0	0
FY21末	30	30	0	0
FY22末 (稼働中)	60	60	0	0
FY22末 (稼働+建設中)	100	100	0	0
FY25末	200	0	0	0

SAF

- **自社製造体制の構築**（国内シェア50%をターゲット）
1号機：40万KL/年、2026年運転開始を予定
 2号機(2030年頃の運転開始)の検討
- 輸入体制の早期構築

～2025年	～2030年	2030年～
SAF輸入体制の構築	自社製造体制の構築	供給体制の拡大・進化 (原料の非可食化や合成燃料も視野)

水素

- GI基金等の支援制度を活用し、2025年度から各種設備の建設を開始
- 2030年までに水素供給サプライチェーンを構築

<海外>

H₂

<製油所>

- 石油製品の精製・脱硫
- 自家発電

受入・貯蔵・出荷

<コンビナート水素需要¹⁾>

- 水素発電 (500~1,000万トン/年)
- FCトラック (600万トン/年)
- 熱需要、化学産業等

1) 政府「グリーン成長戦略」想定

低炭素ハイオクガソリン

- 現行ハイオクガソリンを低炭素ハイオクガソリン（バイオ燃料および合成燃料を混合）へリニューアル
- 2027年頃から一部地域より供給開始、順次展開
- 並行してGI基金等も活用し自社技術による合成燃料の製造確立を目指す

低炭素ハイオクガソリン

ガソリン

バイオ燃料

合成燃料

+

混合して供給

(2) エネルギートランジションの実現に向けた取り組みの加速（石油・天然ガス開発事業）

✓ CCSバリューチェーンの強化・構築に必要な要素技術の獲得、CCS早期実装に向けた取り組みを推進

CCSバリューチェーンの強化・構築

Petra Nova Parish Holdings（米国100%子会社）

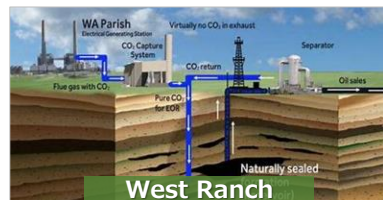
- CO₂分離・回収事業の操業主体として、安定操業を通じた分離・回収技術、操業ノウハウの獲得
- West Ranch油田におけるCO₂圧入、モニタリングを通じ、CO₂パイプライン輸送・圧入・貯留・モニタリングの技術獲得

日本海洋掘削の株式買収、グループ化（2023年4月）

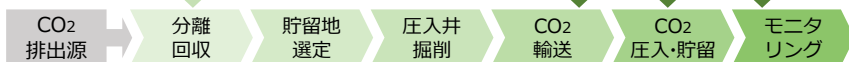
- 圧入井掘削技術、操業能力の獲得



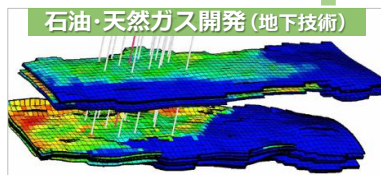
Petra Nova



West Ranch



海上輸送はパートナーリングで補充



石油・天然ガス開発（地下技術）



日本海洋掘削（株）

CCS早期実装に向けた取り組み

国内CCS事業

- ENEOS、JパワーとのJV（西日本カーボン貯留調査株）を通じ、2030年圧入開始に向けたCO₂ハブ（集積地）および貯留地の評価検討を実施

海外CCS事業

- 国営石油会社等とのチャネルを通じた共同スタディ、海外CCSプロジェクトへの参入を検討
 - ・ ペトロナス、日揮ホールディングスとCCSハブ&クラスターの形成を目指した共同スタディの実施
 - ・ ペトロナスチャリガリとマレーシア半島沖合の高濃度CO₂を含む既発見未開発ガス田群のCCSを含む開発技術提案および権益取得の検討
 - ・ タンガーLNG PJにおけるCO₂排出削減のためのCCUS事業の検討

CCSを軸とした新規環境事業の創造

- 中条共創の森オープンイノベーションラボ（NOiL）を活用した将来技術の検討、開発
- ネガティブエミッション事業（BECCS¹、DACCS²）の検討、推進

1) バイオマス発電時に排出されたCO₂の回収・貯留
2) 大気からのCO₂直接回収・貯留

(2) エネルギートランジションの実現に向けた取り組みの加速（金属事業）

✓ サステナブルカッパー・ビジョンの実現による、高リサイクル率・省エネルギー・省カーボンの銅の資源循環を構築

サステナブルカッパー・ビジョン実現に向けた施策

CFP¹の削減

- 第三者機関による電気銅のCFP算定
- 製錬所や鉱石輸送でのCO₂削減

1) カーボンフットプリント：バリューチェーンに関連するCO₂排出量

リサイクル比率の向上

- グリーンハイブリッド製錬の進化
- リサイクラーとの協業体制確立

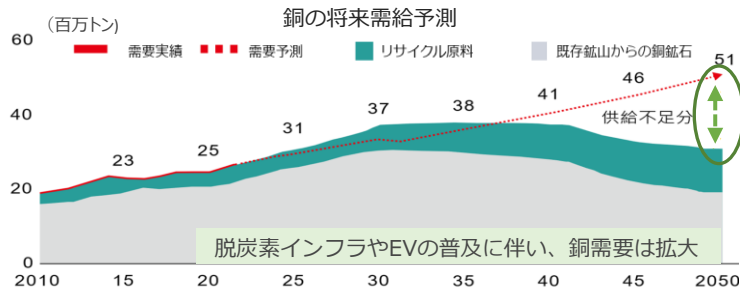
2) 国際銅協会によって設立された銅産業の「責任ある生産」ならびにSDGsへの貢献を示す枠組み

責任ある調達等の推進

- The Copper Mark²の取得（2022年12月取得済み、国内銅製錬初）

グリーン・イネープリング・パートナーシップの形成

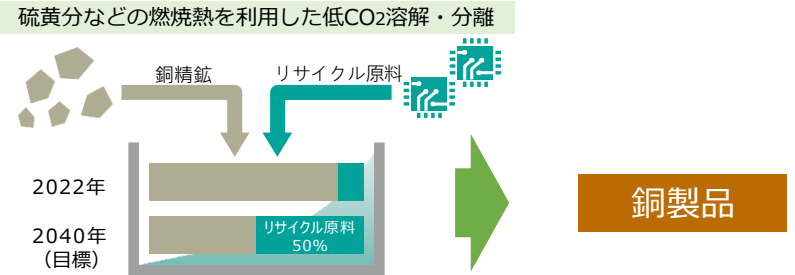
- 透明性と経済性のある銅の資源循環、スクラップの増集荷



出典：IHS Global Insights MineSpans

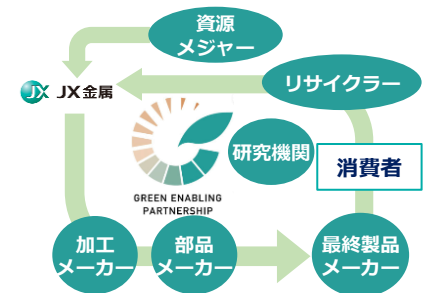
グリーンハイブリッド製錬の進化によるサステナブルな銅の生産・供給

- 銅精鉱とスクラップを組み合わせたグリーンハイブリッド製錬技術の開発加速



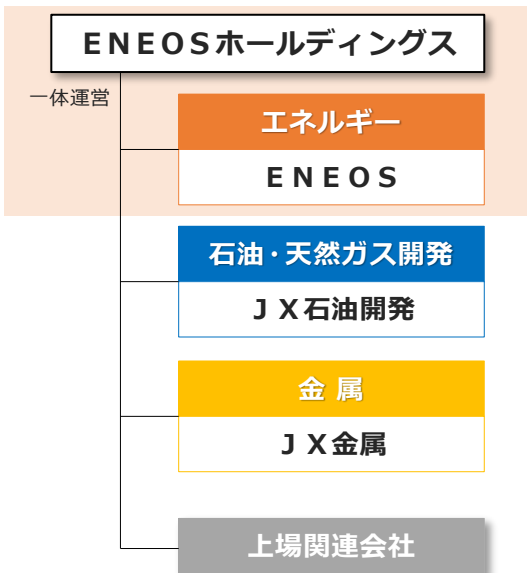
グリーン・イネープリング・パートナーシップ形成によるサステナブルカッパーの普及促進

- サステナブルカッパーの普及に向けて協働する企業等のパートナーシップ形成
- パートナーとの製品・スクラップ回収、原料再利用、共同技術開発の促進

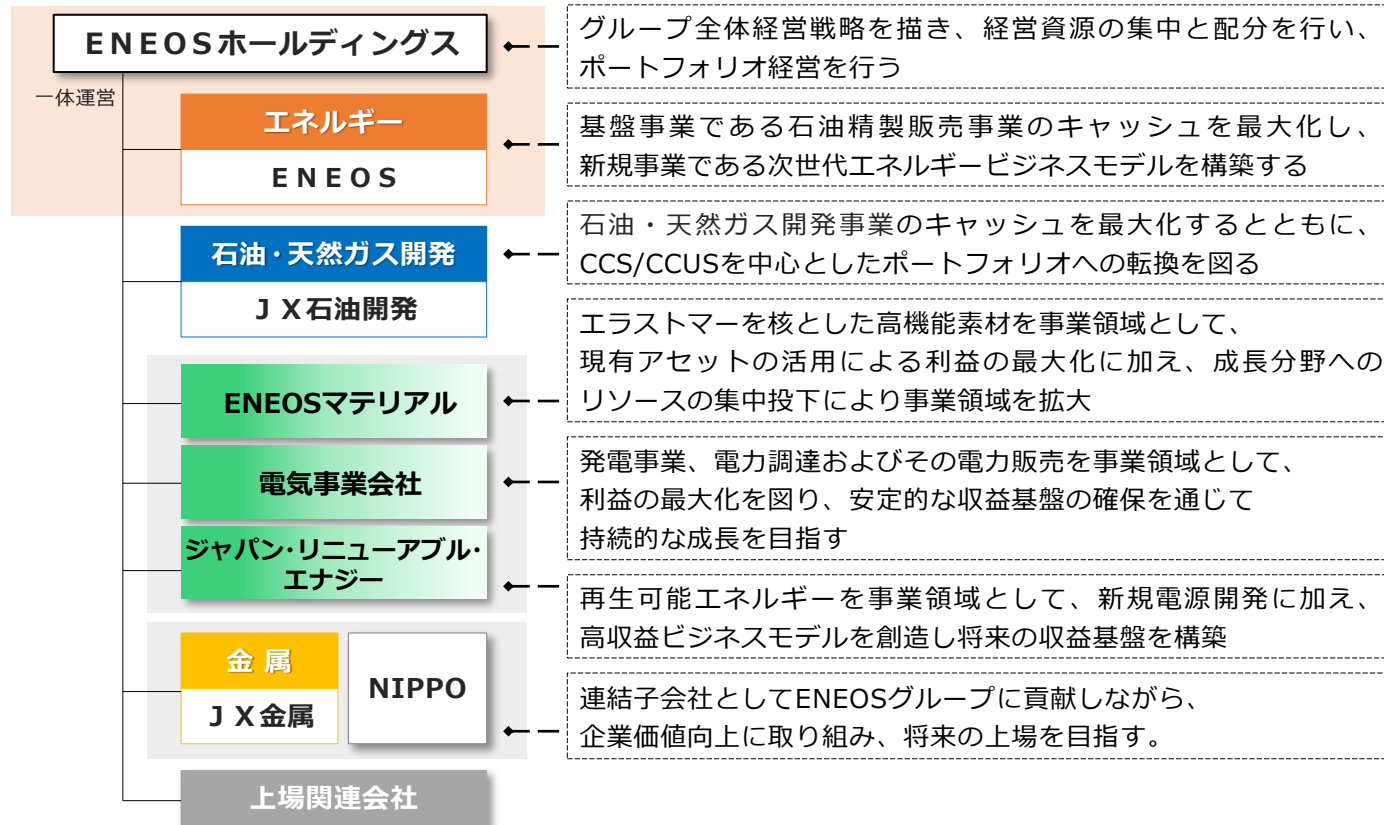


(3) 経営基盤の強化（グループ運営体制変更）

現行体制



新体制（2024年4月予定）

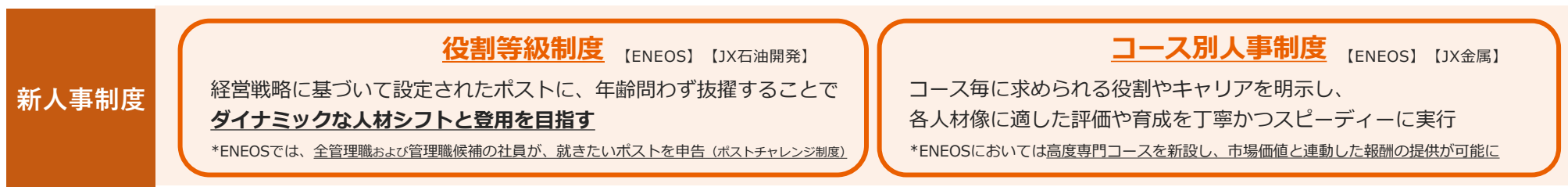


- ← グループ全体経営戦略を描き、経営資源の集中と配分を行い、ポートフォリオ経営を行う
- ← 基盤事業である石油精製販売事業のキャッシュを最大化し、新規事業である次世代エネルギービジネスモデルを構築する
- ← 石油・天然ガス開発事業のキャッシュを最大化するとともに、CCS/CCUSを中心としたポートフォリオへの転換を図る
- ← エラストマーを核とした高機能素材を事業領域として、現有アセットの活用による利益の最大化に加え、成長分野へのリソースの集中投下により事業領域を拡大
- ← 発電事業、電力調達およびその電力販売を事業領域として、利益の最大化を図り、安定的な収益基盤の確保を通じて持続的な成長を目指す
- ← 再生可能エネルギーを事業領域として、新規電源開発に加え、高収益ビジネスモデルを創造し将来の収益基盤を構築
- ← 連結子会社としてENEOSグループに貢献しながら、企業価値向上に取り組み、将来の上場を目指す。

ホールディングス体制のもと、資本効率を重視しROICを指標としたポートフォリオ経営を行い、低効率事業については3年以内に抜本的経営改善策に着手

(3) 経営基盤の強化（グループ人材戦略）

「今日のあたり前」を支え、「明日のあたり前」をリードする



人材配置 個性や能力が視える化されたタレントマネジメントシステムを活用した適材適所の人材配置

(3) 経営基盤の強化（デジタル戦略）

✓ 確かな収益の礎の確立とエネルギーtransition実現に向けて、DXを一層加速させていく。
これに必要な原動力として、デジタル人材育成を中心にデータ活用、ITガバナンス強化、共創機会の拡充を行う。

基盤事業のDX (DX Core)



- ・ドローン, AI画像診断による設備保全高度化
- ・機械学習を活用した運転・工事トラブル削減
- ・需要予測によるサプライチェーン最適化
- ・各種デジタル化による現場操業の効率化

成長事業のDX (DX Next)



- ・新サービス拡充/連携によるモビリティ事業拡大
- ・アプリ活用による顧客コミュニケーション深化
- ・材料開発の高速化とイノベーション創出
- ・VPPシステムによる次世代エネルギーマネジメント



カーボンニュートラルにむけたDX

- ・CO2排出の可視化と分析
- ・CCSプロジェクトにおけるデジタル技術適用の探求



DX推進の原動力強化



デジタル人材育成

スキルレベルを可視化し、社員の自律的な能力向上と適材適所配置を促進



研修プログラムの拡充

- ✓ 全社員デジタルリテラシー獲得と、データサイエンティストなどの高度デジタル人材育成

実践経験による成長

- ✓ 重点テーマへの優先的なアサイン
- ✓ 自部門での業務改善への応用

目標：2,000人（20%）



データ活用

社内外の多様なデータを活用し、データドリブンな組織へ変革

- ✓ ERPおよびデータ分析基盤の最適化によるデータ集約
- ✓ データ分析ツール活用による継続的な収益改善
- ✓ 顧客データの徹底活用
- ✓ 知見共有や連携を生むコミュニティ形成



ITガバナンス

戦略, 体制, セキュリティ面で、着実なDX推進のための環境を構築

- ✓ 経営層主導の全社DX討議
- ✓ ITコスト可視化等によるITマネジメント力強化
- ✓ ゼロトラストの概念を取り入れたセキュリティ強化継続



共創機会

スタートアップ出資や他社協業、産学連携の拡大によって、技術・経験を拡充

- ✓ スタートアップ企業への出資
- ✓ 地域サービス拡充にむけた他業種協業の主導
- ✓ 教育・研究機関との共同研究による技術開発の強化

1) DX推進のための実践的な経験・知見を有し、DXプロジェクトの中核として担当領域で価値を発揮できる人材

株主還元方針

資本政策の考え方

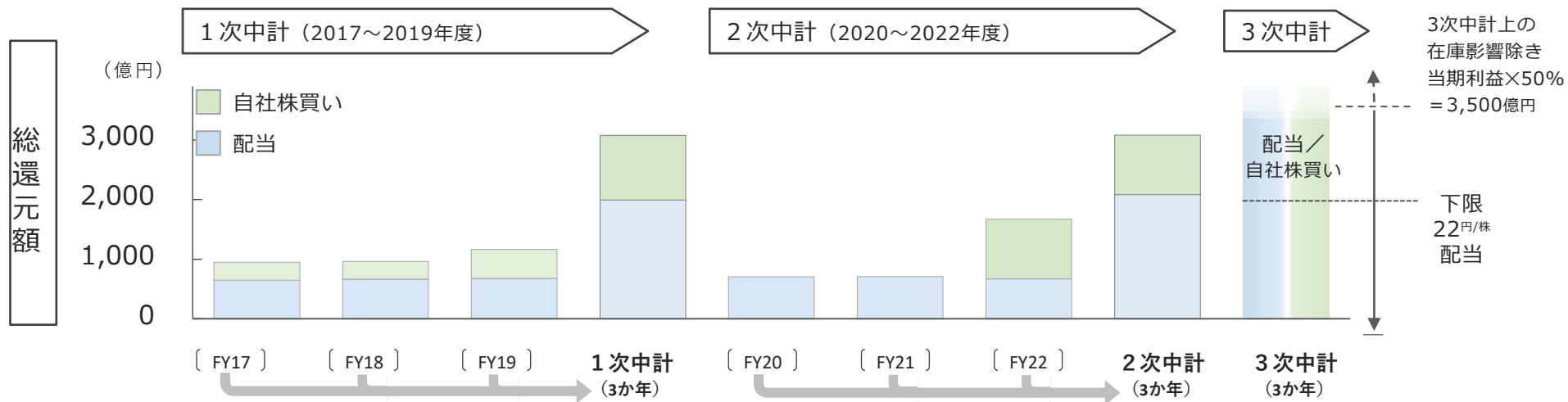
- 資源価格変動等の事業リスクに対する備え、および持続的な成長投資に向けた資金調達のため、必要十分な財務健全性および手元流動性を確保する
- 上記を前提とし、一定の借り入れを活用し、最適な資本構成および資本コストを目指す。

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

3次中計期間の還元の考え方

- 3か年平均で、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
- また、安定的な配当継続に配慮し、22円/株の配当を下限とする



本資料には、将来見通しに関する記述が含まれていますが、
実際の結果は、様々な要因により、これらの記述と大きく異なる可能性があります。

かかる要因としては、

- (1) マクロ経済の状況またはエネルギー・資源・素材業界における競争環境の変化
- (2) 法律の改正や規制の強化
- (3) 訴訟等のリスク

などが含まれますが、これらに限定されるものではありません。