

証券コード

5020

# JXグループ 第2次中期経営計画・長期ビジョン

---

世界有数の「総合エネルギー・資源・素材企業グループ」へ  
～飛躍のスタート～

2013年3月28日

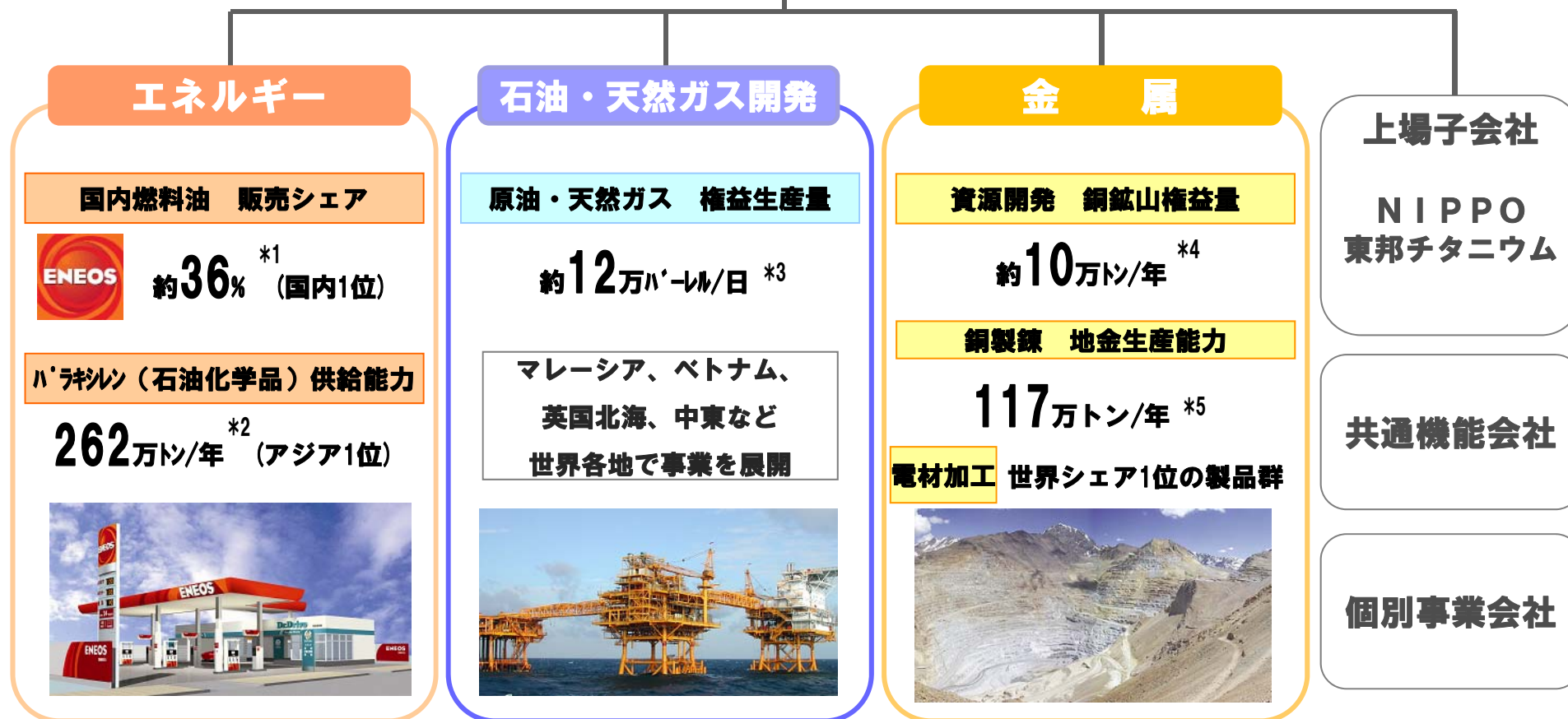


エネルギー・資源・素材の<sup>みらい</sup>Xを。

JXホールディングス株式会社

# JXグループ概要

## JX JXホールディングス



\*1：2011年度実績    \*2：2013年3月時点    \*3：原油換算(2012年1-12月見通し)    \*4：銅精鉱中の銅量(2012年1-12月見通し)

\*5：パナシフィック・カッパー(JX日鉱日石金属66%出資)61万トン/年と、LS-ニコウ・カッパー(同社39.9%出資)56万トン/年の合計値(2013年3月時点)

1. 第1次中期経営計画の振り返り	3 ~ 5
2. 第2次中期経営計画の概要	6 ~ 14
3. 第2次中期経営計画 セグメント別の戦略・施策	
3-1. エネルギー事業	15 ~ 16
3-2. 石油・天然ガス開発事業	17 ~ 18
3-3. 金属事業	19 ~ 20
4. 2020年 長期ビジョン	21 ~ 24
5. 参考資料	25 ~ 30

# 1. 第1次中計の振り返り



## (方針1) 石油精製販売事業の劇的な変革

### 精製能力削減と統合シナジー創出は目標達成の見通し

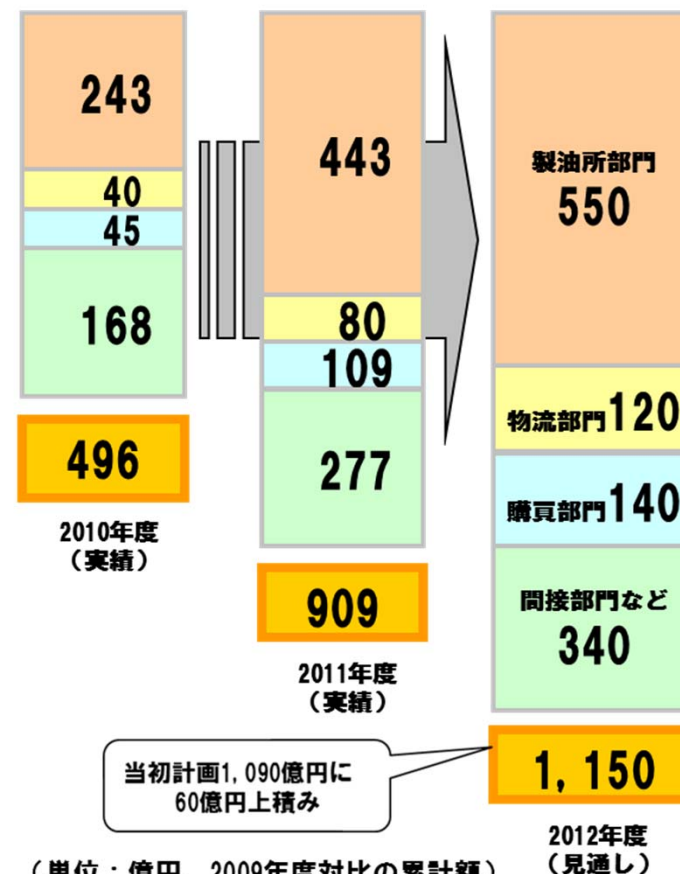
#### ✓ 精製能力削減

2009年度 179 万BD ⇒ 2014年度 121 万BD

	製油所	時期	削減能力	実行
STEP 1	富山	2009年3月	▲6.0 万BD	<input checked="" type="checkbox"/>
	鹿島	2010年5月	▲2.1	<input checked="" type="checkbox"/>
	大分	2010年5月	▲2.4	<input checked="" type="checkbox"/>
	水島	2010年6月	▲11.0	<input checked="" type="checkbox"/>
	大阪	2010年10月	▲11.5 <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">輸出型製油所化</span>	<input checked="" type="checkbox"/>
	根岸	2010年10月	▲7.0	<input checked="" type="checkbox"/>
小計			▲40.0	
STEP 2	室蘭	2014年3月	▲18.0	<input type="checkbox"/>
合計			▲58.0	

高度化法対応が完了

#### ✓ 統合シナジー・製油所効率化



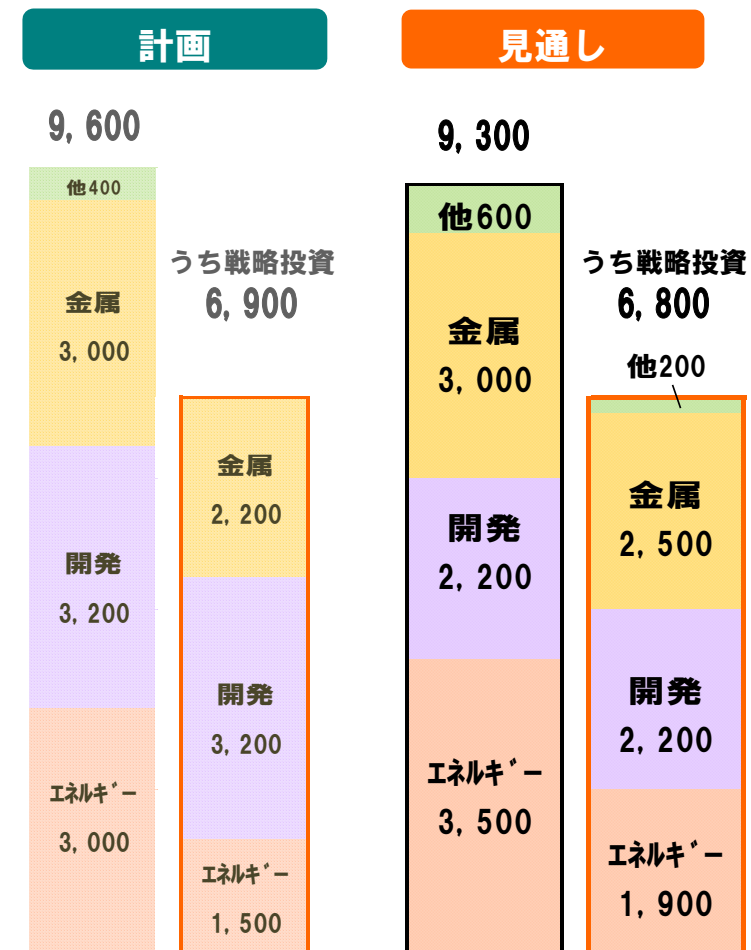
# 1. 第1次中計の振り返り

## (方針2) 高収益部門への経営資源の優先配分

(単位：億円)



第1次中計(2010~12年度)  
3年間 設備投資・投融資



### 将来の成長に向けた「戦略投資」を計画通り実行

#### <主な戦略投資>

エネルギー

- 国内最高の競争力を有する製造・販売体制構築  
フリート事業再編、SSネットワーク整備  
LNG基地(増強:水島、新設:八戸・釧路)
- アジア内需取り込みを中心とした海外事業強化  
韓国パラキシレン・潤滑油グループⅢベースオイル  
海外潤滑油製造・販売拠点の拡充(インドネシア・ベトナム等)  
カナダ原料炭権益獲得

開発

- 探 鉱: 大型オペレータープロジェクトの獲得  
マレーシア(ガバ深海R鉱区)、カタール(A鉱区)
- 開 発: パプアニューギニアLNG
- 資産買収: 英国北海資産

金属

- 資源・製錬のバランスのとれた高収益体制構築  
カセロネス開発、フロンテラ探鉱権益獲得
- 市場ニーズに応えた事業展開による収益力向上  
リチウムイオン電池正極材増強、掛川コネクタ 一貫生産工場建設

# 1. 第1次中計の振り返り

## 数値目標の達成度

(注) 2012年度の数値は2013年2月5日発表の業績見通しに基づく  
(以下同じ)

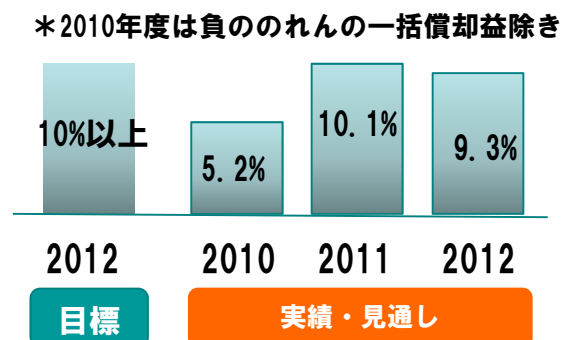


経常利益  
(億円)



- ・国内石油製品市況の改善
- ・油価・銅価の上昇による上流事業の収益力向上により、3,000億円規模の利益創出が可能な体制が実現

ROE



ネット  
D/E  
レシオ



\* 計画外のキャッシュアウト増：  
震災復興費用： 1,000億円  
運転資金増： 5,000億円

(運転資金増の要因)

(2012年度)	計画	見通し
ドバイ原油 (\$/バレル)	80	108
銅 (¢/ポント)	280	361

・在庫評価益による上積み効果はあるものの、  
コンスタントに10%を実現できる素地は完成

・震災復興費用と油価・銅価上昇に伴う運転資金増により目標未達。



★国内

- ・人口減、産業空洞化により低成長
- ・石油製品需要の構造的減少
- ・エネルギー政策の見直し進行

★世界

- ・新興国が成長をけん引、グローバル化・IT化が進展
- ・エネルギー・資源・素材需要もアジアを中心に拡大
- ・資源・エネルギー価格は高値圏で推移するもののボラタイルな状況
- ・シェールガス/オイル革命の進展
- ・地球環境問題への危機意識の高まり、低炭素化・循環型社会構築の動きが進展

エネルギー・資源・素材を取り巻く事業環境の不確実性は増大

## 基本方針



「コンプライアンスの徹底に基づく適正なガバナンスとCSR推進体制の確立」  
を前提として、

### 収益性

- ・ 既存事業における構造改革の継続と安全・安定操業を通じて、  
圧倒的な競争力を実現し、安定的な収益力を確保
- ・ 既投資案件からの確実なリターンを実現

⇒P10

### 成長性

- ・ 高収益・高成長部門へ経営資源を優先配分

⇒P12

### 柔軟性

- ・ 事業環境変化に対応できる強靱な財務体質を構築

⇒P13

持続的に  
高収益・  
高ROEを  
実現

リスク耐性  
をアップ

グループ企業価値を最大化

世界有数の総合エネルギー・資源・素材グループへ



## 2. 第2次中計の概要

### 前提条件と数値目標



#### 前提条件 (2015年度)

為替	90 円／ドル
原油価格 (トウバイスホット)	110 ドル／バーレル
銅価 (LME)	360 セント／ポンド

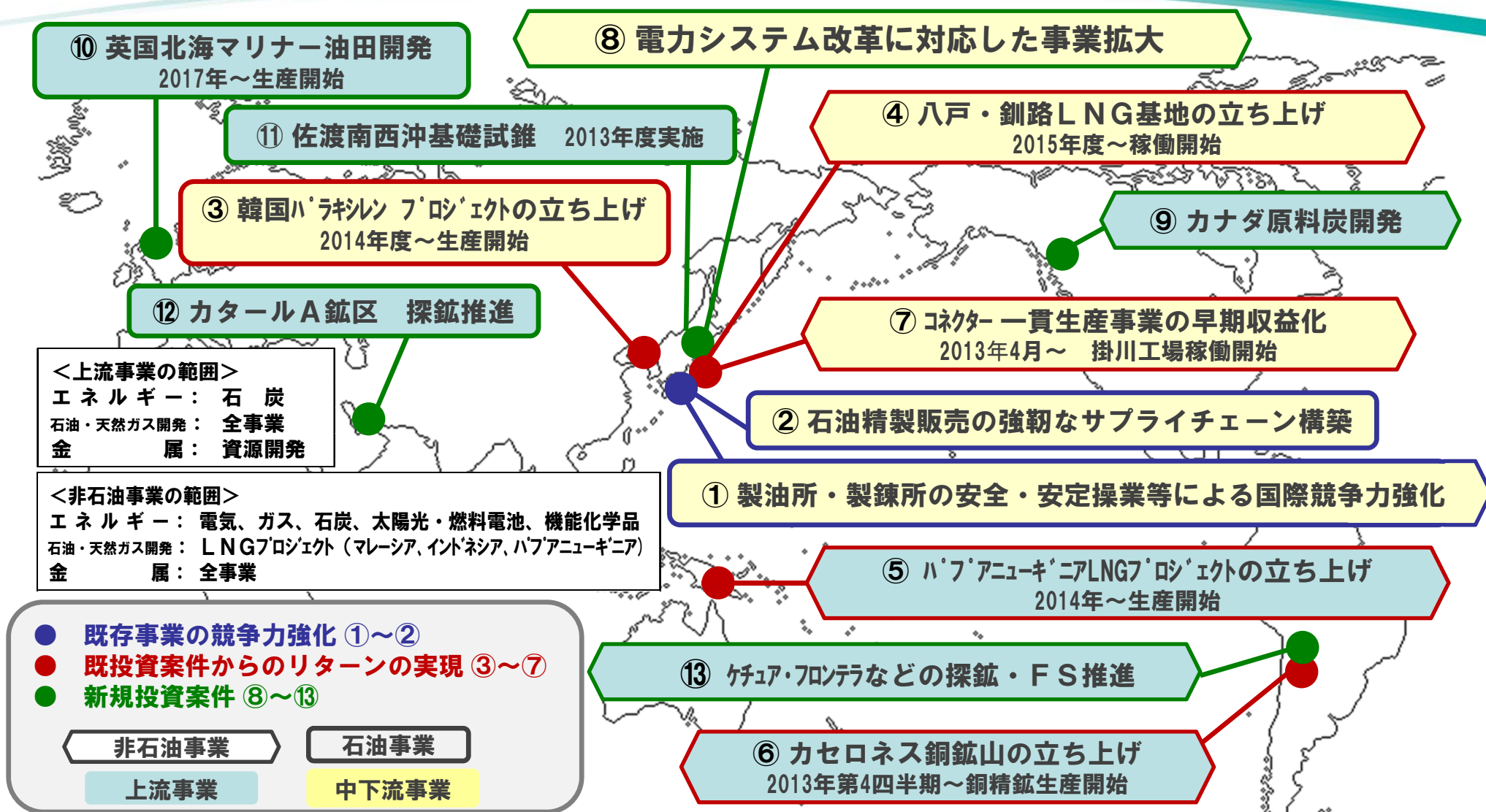
#### 数値目標等

	第2次中計	(参考) 第1次中計
経常利益	4,000億円以上 (2015年度)	3,000億円以上 (2012年度)
ROE	10%以上 (2015年度)	10%以上 (2012年度)
ネットD/Eレシオ	0.9倍以下 (2015年度)	1.0倍以下 (2012年度)
設備投資 投融資	13,000 + $\alpha$ 億円 (2013～2015年度合計)	9,600 億円 (2010～2012年度合計)

\* 事業環境の変動に応じた追加的な戦略投資案件については「 $\alpha$ 」において検討。

## 2. 第2次中計の概要

# 主要施策のハイライト



<上流事業の範囲>  
 エネルギー：石炭  
 石油・天然ガス開発：全事業  
 金 属：資源開発

<非石油事業の範囲>  
 エネルギー：電気、ガス、石炭、太陽光・燃料電池、機能化学品  
 石油・天然ガス開発：LNGプロジェクト（マレーシア、インドネシア、ハブアニューギニア）  
 金 属：全事業

- 既存事業の競争力強化 ①～②
- 既投資案件からのリターンの実現 ③～⑦
- 新規投資案件 ⑧～⑬

非石油事業

石油事業

上流事業

中下流事業

## 2. 第2次中計の概要

# 利益計画（在庫影響除き経常利益）

（単位：億円）



既存事業における構造改革の継続により圧倒的な競争力を実現し、安定的な収益力を確保

事業拡大を目的とした  
戦略投資からの  
リターンで増益を実現

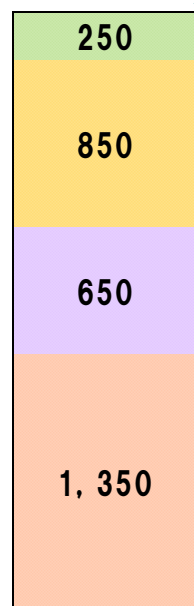
4,200  
ROE10%以上

3,000  
ROE9.3%



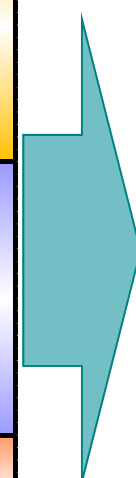
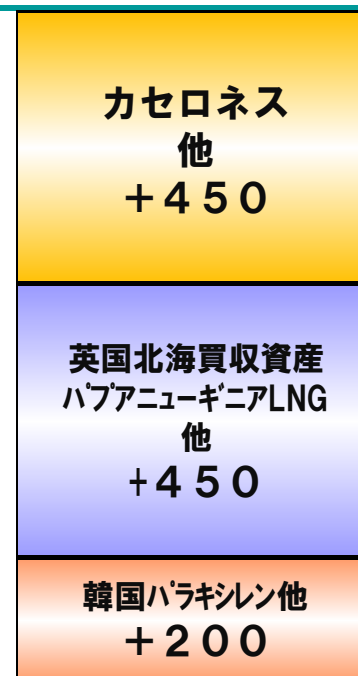
2012年度

3,100



2015年度  
構造改革継続時の  
既存事業ベース

大型戦略投資  
からのリターン  
+1,100

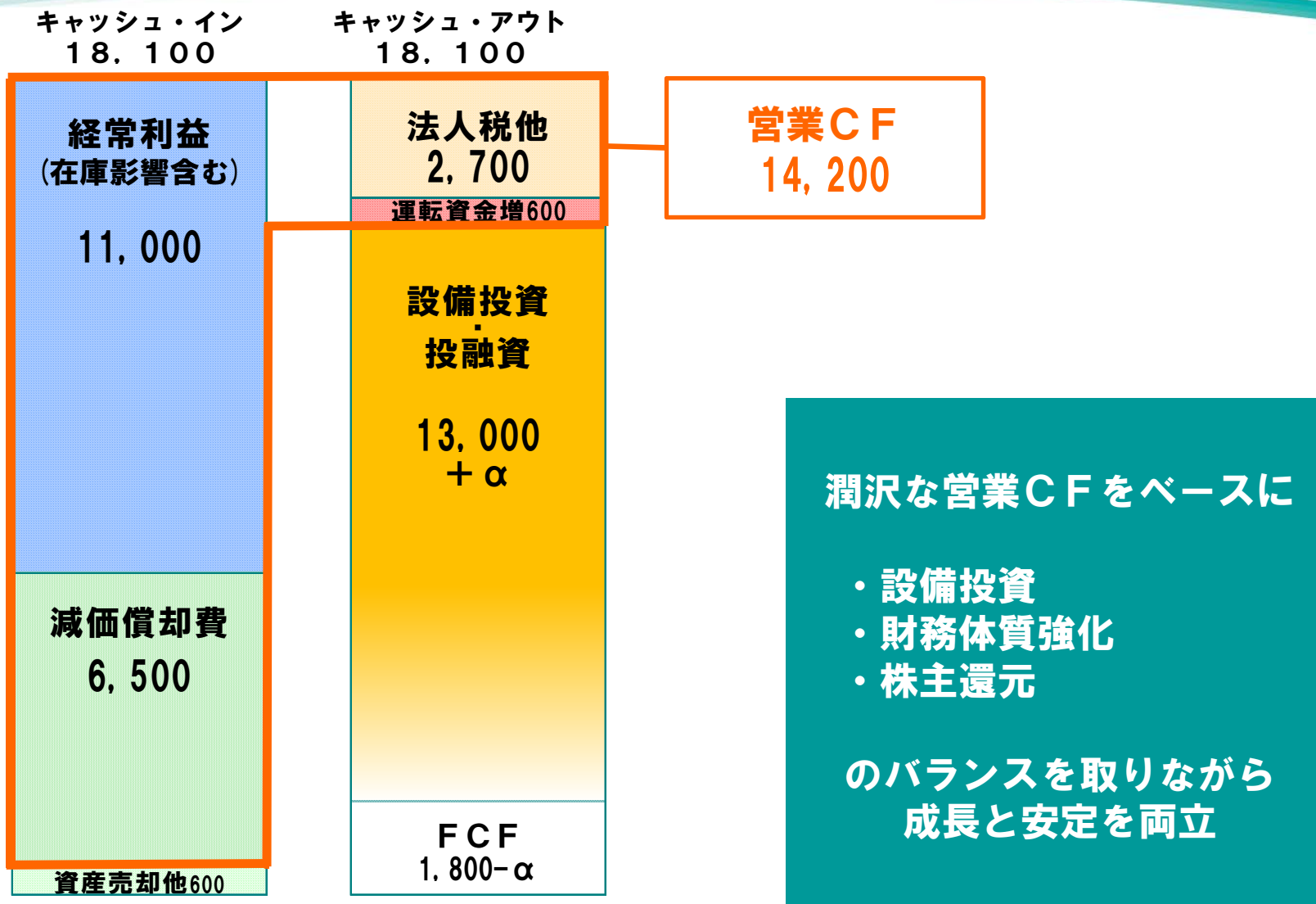


2015年度

## 2. 第2次中計の概要

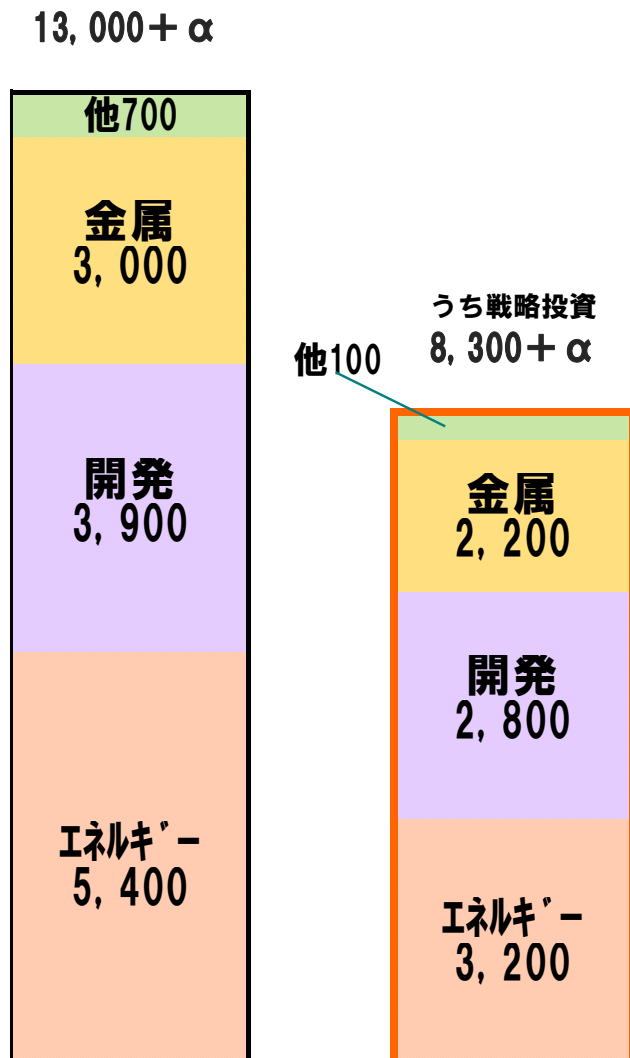
# キャッシュフロー計画（2013～2015年度 3年間合計）

（単位：億円）



## 2. 第2次中計の概要

# 設備投資計画（2013～2015年度 3年間設備投資・投融資）（単位：億円）



事業環境の不確実性を踏まえて、  
石油・非石油、上流・中下流のバランスを取りつつ、  
積極的な投資を推進

### <主な戦略投資>

エネルギー

- 石油精製販売： 製油所省エネ・ボトム対策（SDA）  
室蘭製油所事業再構築（石化工場化）  
販売ネットワークの強化
- 電気： 発電設備（SDAピッチによる発電）  
ガス： 八戸LNG1次基地・釧路LNG2次基地  
石炭： カナダ原料炭
- 基礎化学品： 韓国パラキシレン
- 潤滑油： 韓国グループⅢベースオイル
- 機能化学品： 機能性ケミカル

開発

- 探 鉱： 佐渡南西沖、カタール（A鉱区）
- 開 発： 英国北海マリナー、パプアニューギニアLNG
- 資産買収： 厳選して実行

金属

- 資源開発： カセロネス開発、ケチュア・フロンテラなどの探鉱・FS推進
- 電材加工・環境リサイクル： 海外拠点の強化・拡大

## 2. 第2次中計の概要

# 財務体質の強化

(単位：億円)

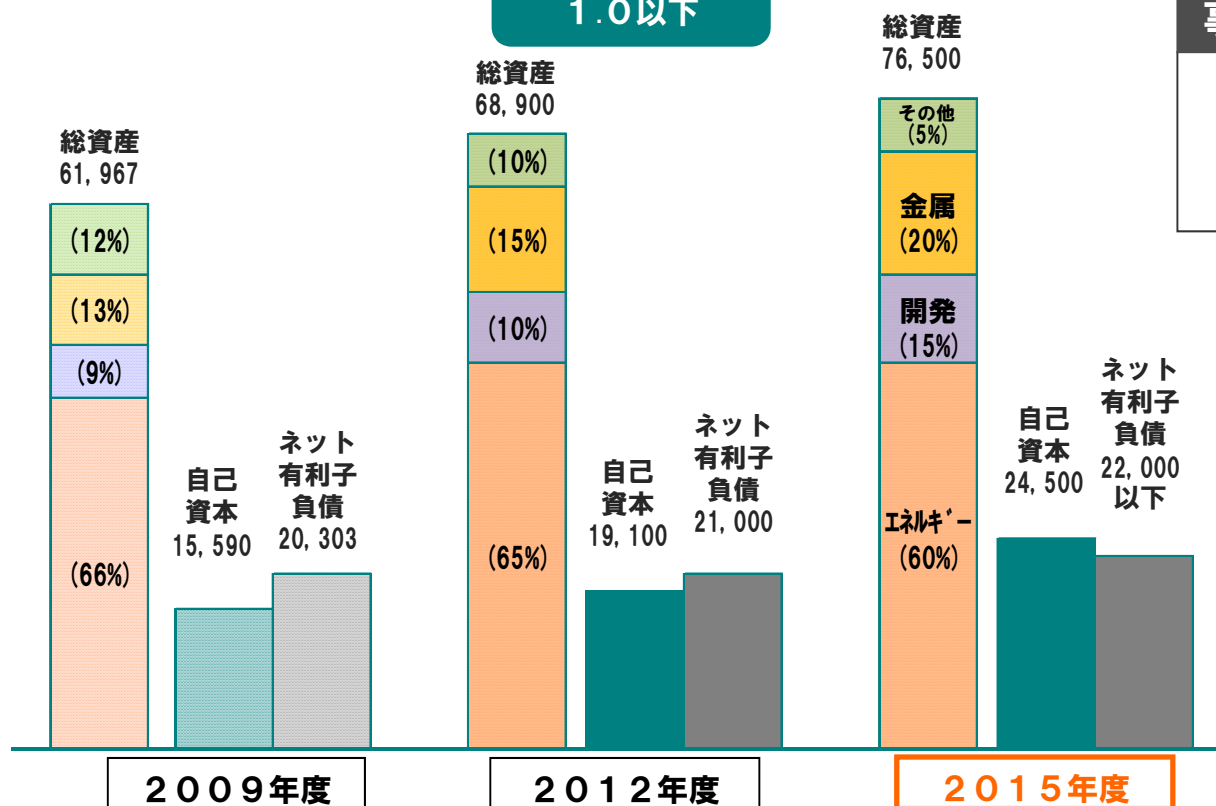


ネットD/Eレシオ  
1.3

見通し 1.1

第1次中計目標  
1.0以下

第2次中計目標  
0.9以下



事業ポートフォリオ

高リスク資産  
(上流資産等)  
の比率増加

事業環境

不確実性の増大

よりリスク耐性の高い  
財務体質が必要

ネットD/Eレシオ

2015年度までに 0.9倍以下へ

# 株主還元方針



### 還元に関する基本方針

連結業績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てゆく。

### 第2次中計期間における還元の考え方

基本方針に基づき、第2次中計期間（2013～15年度）においては、  
1株当たり年間16円の配当の継続に努めるとともに、  
毎期の業績・投資計画・財務体質の状況等を勘案して、  
株主還元を検討してゆく。

### 参考) 2010～12年度配当金推移

	2010	2011	2012 (予想)
配当 (円/株)	15.5	16.0	16.0

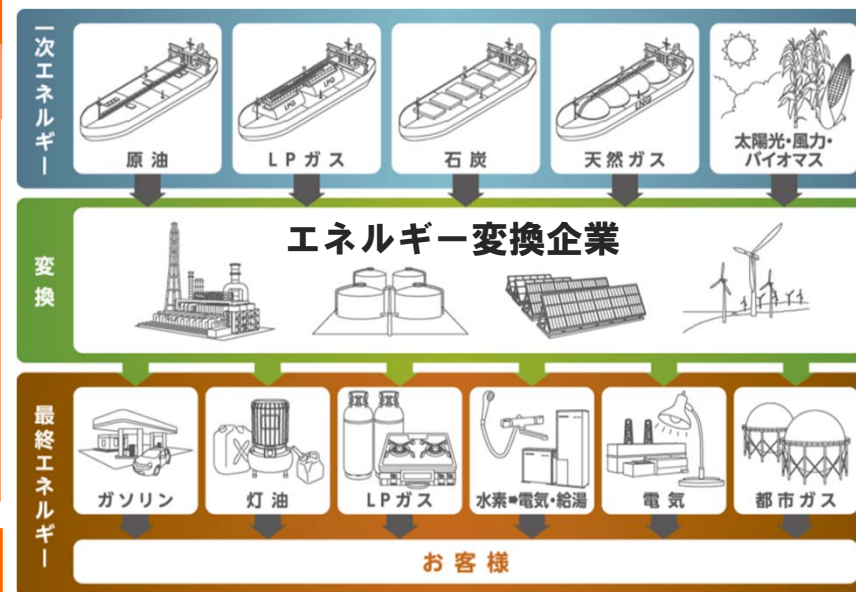


# 石油精製販売／エネルギー変換

事業環境認識	国内燃料油需要の構造的減少 および輸入品との競合が継続
基本戦略	基幹事業である石油精製販売の収益力強化
<p>●製油所の国際競争力強化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・安全・安定操業の徹底</li> <li>・精製コスト削減（省エネ・ボトム対策等）</li> <li>・石化工場化の推進</li> </ul> <p>●強靱なサプライチェーン構築</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・販売ネットワークの強化</li> <li>・ブランド力向上（新Dr. Drive導入、カード戦略等）</li> </ul>	

事業環境認識	エネルギー政策の見直しが今後具体化
基本戦略	エネルギー変換企業としての事業拡大の追求

●電気事業	電力システム改革に対応した事業拡大
●ガス事業	供給基盤拡充・新規需要獲得（八戸・釧路LNG基地：15年度運転開始）
●石炭事業	国内向け販売拡大・カナダ原料炭開発
●太陽光・燃料電池事業	自立・分散型エネルギー社会に向けた取り組み （Dr. おうちのエネルギー／燃料電池／メガソーラープロジェクト）
●水素事業	供給インフラの実証

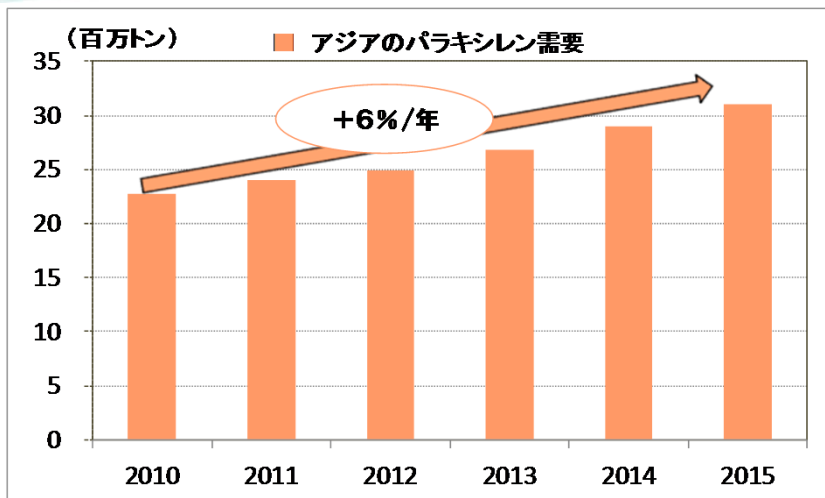




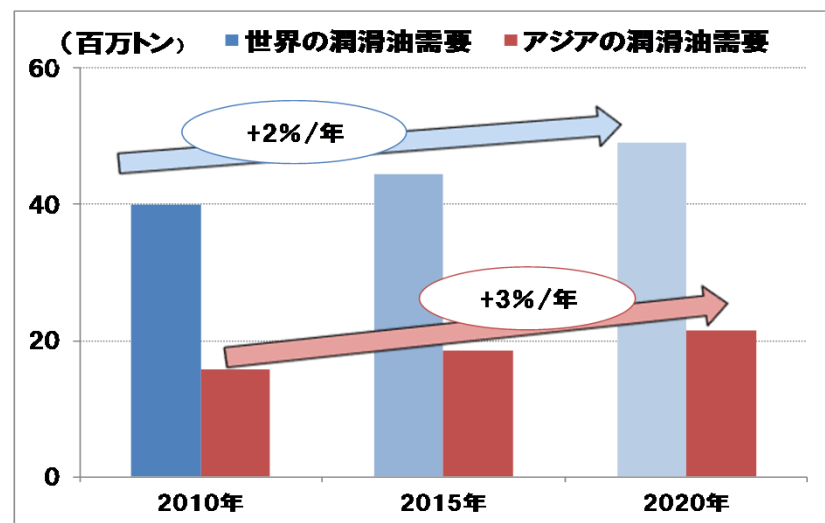
### 3-1. エネルギー事業



## 基礎化学品／潤滑油／機能化学品



出典：当社推定



出典：当社推定

#### 事業環境認識

アジア域内を中心にエネルギーおよび  
素材市場は引き続き拡大

#### 基本戦略

海外市場におけるプレゼンス確立

#### ●基礎化学品

- ・韓国パラキシレンプロジェクト（14年度）  
（グループ年間供給能力262万トン ⇒ 312万トンへ）
- ・オレフィン・アロマの事業構造変化への対応

#### ●潤滑油

- ・韓国グループⅢベースオイルプロジェクトによる事業拡大
- ・海外製造・販売拠点体制の強化

#### 事業環境認識

新興国における高付加価値製品の需要が伸長

#### 基本戦略

独自技術に基づく高付加価値製品の需要獲得

#### ●機能化学品

- ・海外製造体制の拡充（機能性ケミカル）
- ・需要拡大の取り込みによる拡販（医薬製造用培地）



# 探鉱を主体とした埋蔵量・生産量の拡大

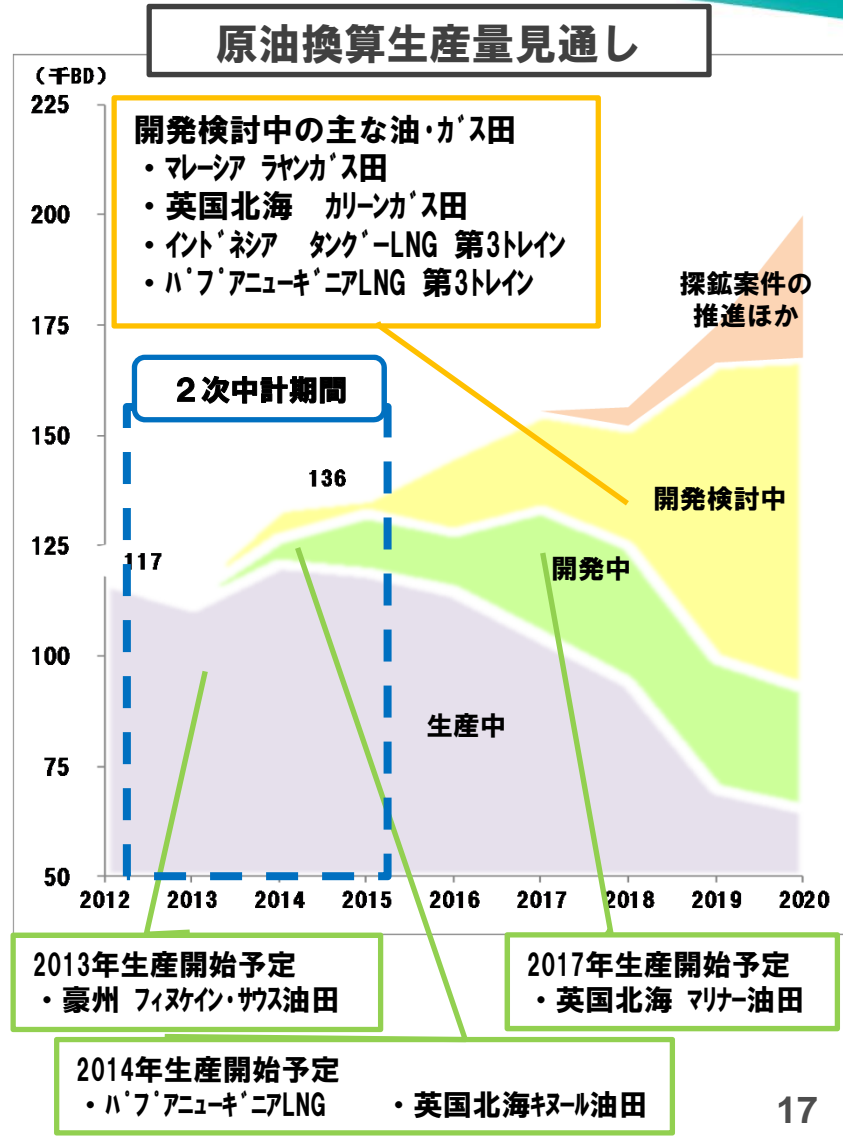
**共通事業環境認識**

原油・天然ガス需要は新興国を中心に堅調に増加、資源・エネルギー価格は高値圏で推移するもののボラタイルな状況

資源獲得競争の激化、新規油・ガス田開発技術の高度化

**基本戦略① 探鉱を主体とした埋蔵量・生産量の拡大**

- 2020年の生産量20万BDへ向けて以下案件を推進
- 開発中案件の完工と開発検討中案件の実現
    - (開発中) ・パプアニューギニアLNG
    - ・英国北海 マリナー油田
    - (開発検討中) ・英国北海 カリーンガス田
    - ・インドネシア タンゲーLNG第3トレイン
  - 大型オペレーター探鉱案件の推進 (3年間で900億円の探鉱投資)
    - ・マレーシア: SK-333鉱区、サバ深海R鉱区
    - ・カタール: A鉱区
    - ・国内: 新潟佐渡南西沖基礎試錐 (2013年)



## 地域・技術のフォーカス／迅速な事業ポートフォリオの再構築

### 基本戦略② 地域・技術のフォーカスによる優位性の確立

コア事業国・コア候補国への経営資源の優先配分と、オペレーター事業等を通じた技術の蓄積により、事業の主体性確保と事業機会へのアクセス増を目指す

#### 重点地域

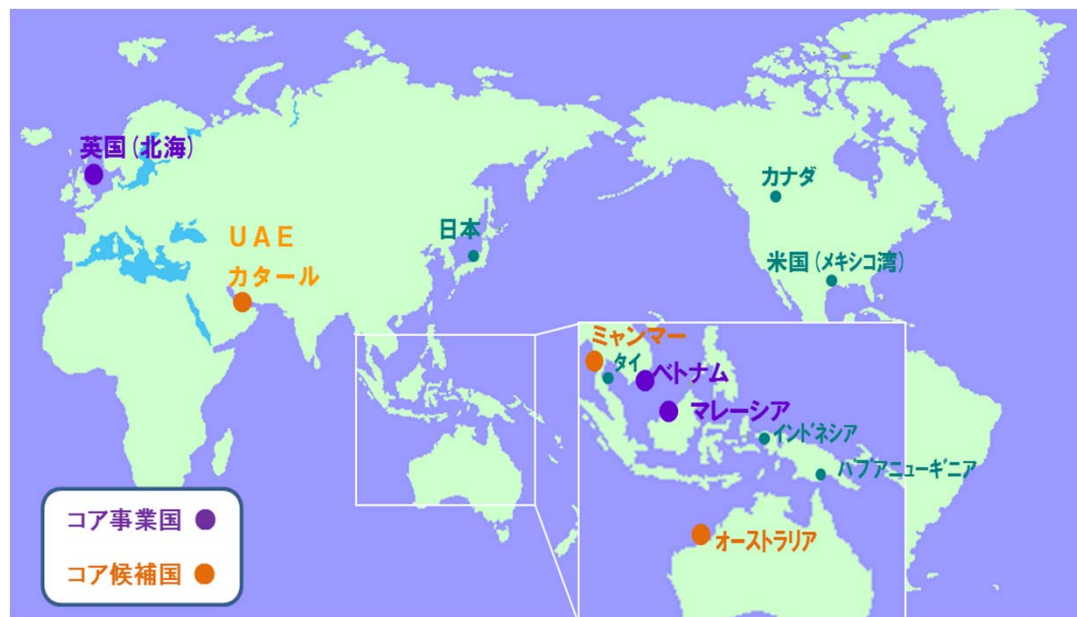
- **コア事業国** : マレーシア、ベトナム、英国
  - ・ 知見や国営石油会社との関係等を活かし、探鉱・開発・買収を継続実行
- **コア候補国** : UAE/カタール、ミャンマー、オーストラリア
  - ・ 事業機会の獲得（オペレーター指向）と事業基盤の強化を図り、将来のコア事業国を目指す

#### 重点技術

- **大水深**
  - ・ マレーシア・サバ深海R鉱区
  - ・ 英国シェトランド諸島西方海域
- **増進回収**
  - ・ ベトナム・ランドン油田HCG-EOR
- **タイトオイル・ガス**
  - ・ カタールA鉱区

### 基本戦略③ 事業環境の変化を見ながら迅速に事業ポートフォリオを再構築

資産の組み換えを機動的に実施



# 資源開発事業

**事業環境認識** 銅需要はアジアを中心に拡大、銅価は高水準を継続

**基本戦略** 鉱山権益拡大による高収益体制の構築

- 銅鉱山権益量35万トン/年に向けた事業拡大
  - ・カセロネスの立ち上げ 13年第4四半期～銅精鉱生産開始
  - ・ケチュア（ペルー）の開発検討
  - ・フロンテラ（チリ・アルゼンチン）探鉱の推進

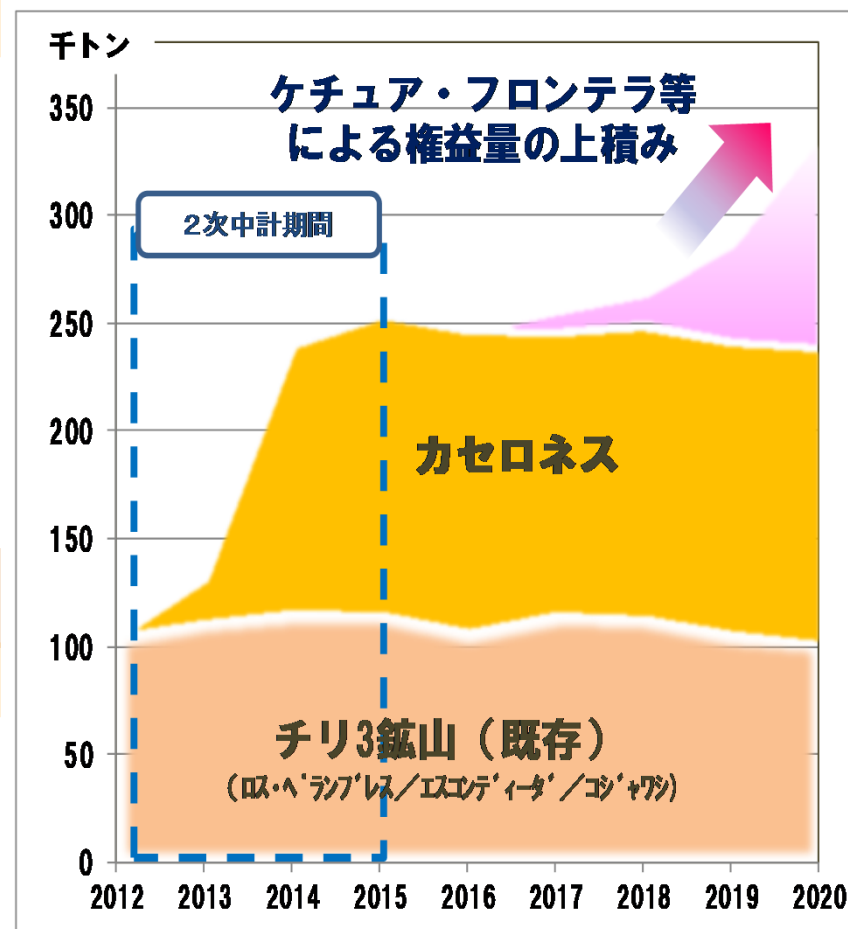
	2006	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
カセロネス	●		●		●			●			
	権益取得		FS開始		FID			生産開始			2040年まで
ケチュア		●		●		●					→（開発検討）
		権益取得		FS開始		FS終了					
フロンテラ								●			→（追加探鉱中）
								権益取得			

**事業環境認識** 技術高度化・必要資金の増大により、資源開発事業者の資本集約・寡占化が更に進行

**基本戦略** 独自の技術力を活かした鉱山権益の獲得

- 新製錬技術の事業化推進
  - ・N-Chlo法  
豪州パイロット・プラントにおける成果の金精鉱へ適用検討
  - ・バイオマイニング  
チリRadomiro Tomic銅鉱山における実証化試験継続

銅鉱山権益量



## 銅製錬／電材加工／環境リサイクル

銅 製 錬	<b>事業環境認識</b>	鉱山開発の進展はあるが銅精鉱購入条件の大幅な改善は期待薄
	<b>基本戦略</b>	世界トップクラスのコスト競争力を有する事業体制を構築
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安全・安定操業の確保</li> <li>・製錬マージンの改善 カセロネス銅精鉱活用に伴う製錬所における生産効率向上、高マージン原料の活用、鉱硫船2隻体制の開始</li> </ul>	
電 材 加 工	<b>事業環境認識</b>	先端IT・自動車・医療分野等で電子材料・部品の需要拡大
	<b>基本戦略</b>	各製品市場で世界トップクラスのシェアを維持・拡大
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コネクタ一貫生産事業（13年4月～掛川工場稼働）と正極材事業の早期収益化</li> <li>・新規分野・材料の開発による収益性向上 極薄電解銅箔、高機能伸銅品、有機EL用液晶ターゲット、次世代半導体ターゲット、放射線センサー用材料</li> <li>・海外拠点網の拡充 中国・台湾・東南アジア</li> </ul>	
環 境 リ サ イ ク ル	<b>事業環境認識</b>	エコ社会ニーズの高まりにより関連素材・資源リサイクル需要が拡大
	<b>基本戦略</b>	ゼロエミッション環境配慮型の国際資源循環ビジネスを構築
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外集荷の拡大 北米マーケットへの積極展開</li> <li>・新規事業の推進・拡大 リチウムイオン電池リサイクル、微量PCB処理</li> <li>・各種メタル生産拠点の集約効率化、コスト低減</li> </ul>	

## 4. 長期ビジョン



# 世界有数の総合エネルギー・資源・素材グループへ

### 経営理念

JXグループは、  
エネルギー・資源・素材における創造と革新を通じて、  
持続可能な経済・社会の発展に貢献します。

### 当社の目指す姿 (2020年)

- 世界有数の総合エネルギー・資源・素材グループへ
- ①世界基準に照らして高い競争力のある事業を有する企業グループ
  - ②バランスのとれた、石油事業と非石油事業、上流事業と中・下流事業

### 行動指針

わたしたちは、グループ理念を実現するために、  
**EARTH-5つの価値観**に基づいて行動します。

E thics	高い倫理観
A dvanced ideas	新しい発想
R elationship with society	社会との共生
T rustworthy products/services	信頼の商品・サービス
H armony with the environment	地球環境との調和



## 2020年の当社の目指す姿

### ① 世界基準に照らして高い競争力のある事業を有する企業グループ

#### エネルギー事業

安定的・効率的にエネルギーを  
変換・供給する  
「エネルギー変換企業」へ

- 石油精製販売による安定的収益創出  
～ サプライチェーンの競争優位確立  
(製造・供給・販売)
- 総合エネルギー供給体制の実現  
～ 電気・ガス・石炭・  
太陽光・燃料電池・水素
- 成長市場における事業拡大  
～ 基礎化学品・潤滑油・機能化学品

#### 石油・天然ガス開発事業

オペレーターシップを主体に持続的に  
成長する石油・天然ガス開発会社へ

- 原油・天然ガス生産量 20万バレル/日へ
- 世界各拠点の人材・ノウハウを有機的に連携
- 埋蔵量補填率100%以上

#### 金属事業

銅を中心とする  
グローバル資源・素材カンパニーへ

- 銅鉱山権益量35万トン/年へ
- 世界トップクラスの銅製錬コスト競争力確立
- 電材加工製品の世界No.1シェア維持拡大
- 国内資源循環システムの確立と海外展開

みらい

## 4. 長期ビジョン

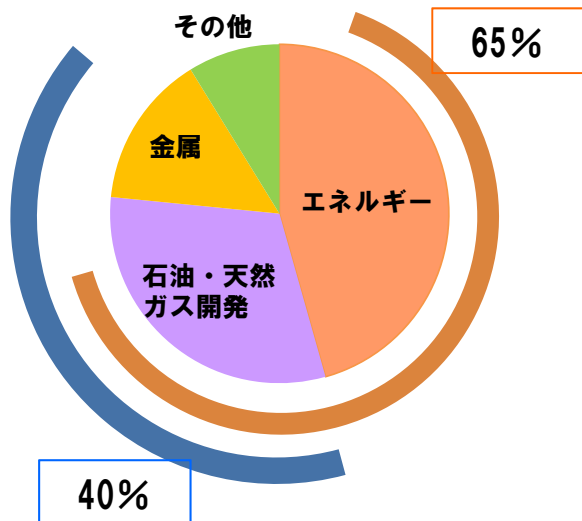


# 2020年の当社の目指す姿

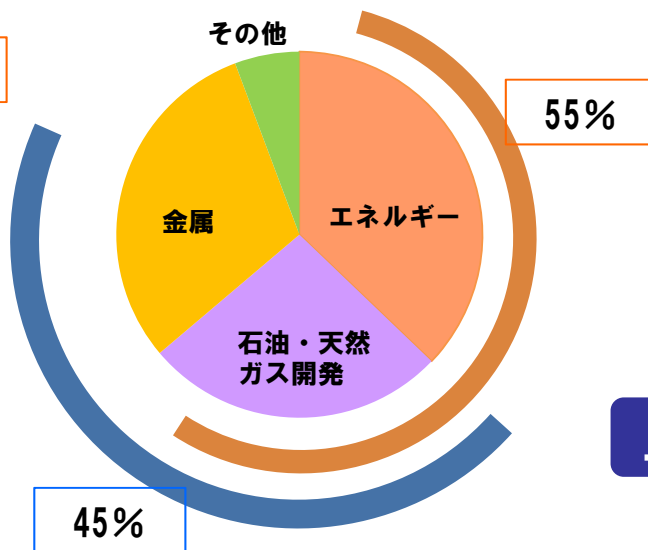
## ② バランスのとれた、石油事業と非石油事業、上流事業と中・下流事業

### 在庫影響除き経常利益のバランス

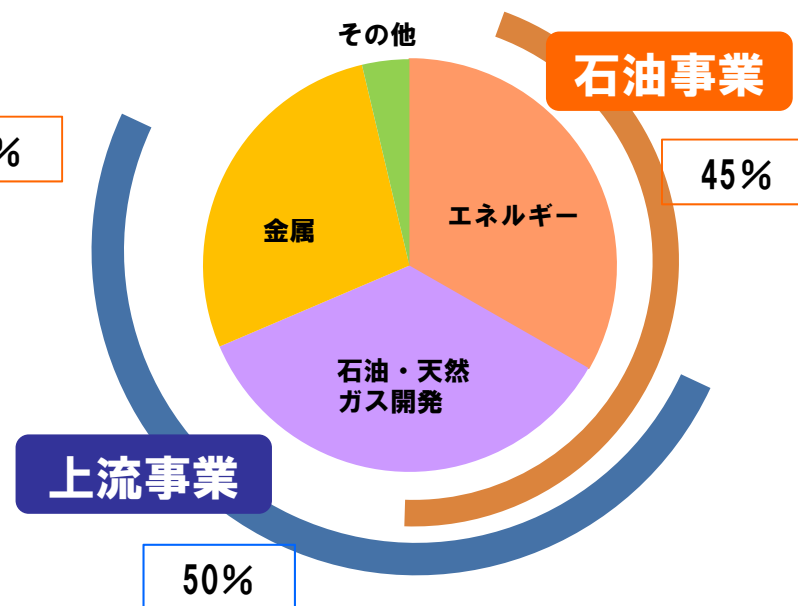
2012年度



2015年度



2020年度



#### <上流事業の範囲>

エネルギー：石炭 石油・天然ガス開発：全事業 金属：資源開発

#### <非石油事業の範囲>

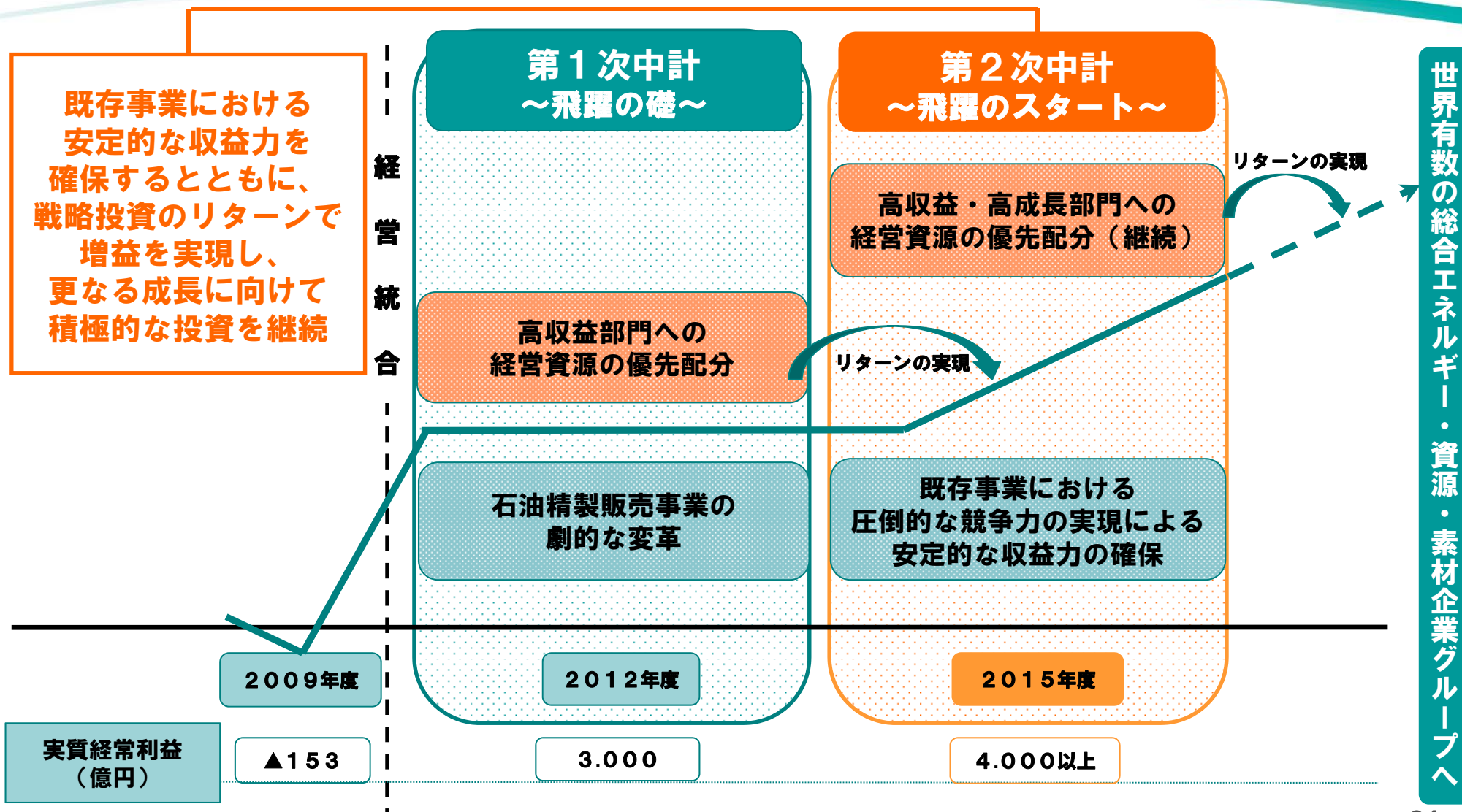
エネルギー：電気、ガス、石炭、太陽光・燃料電池、機能化学品  
石油・天然ガス開発：LNGプロジェクト（マレーシア、インドネシア、パプアニューギニア）  
金属：全事業



## 4. 長期ビジョン



# 長期ビジョンにおける第2次中計の位置づけ





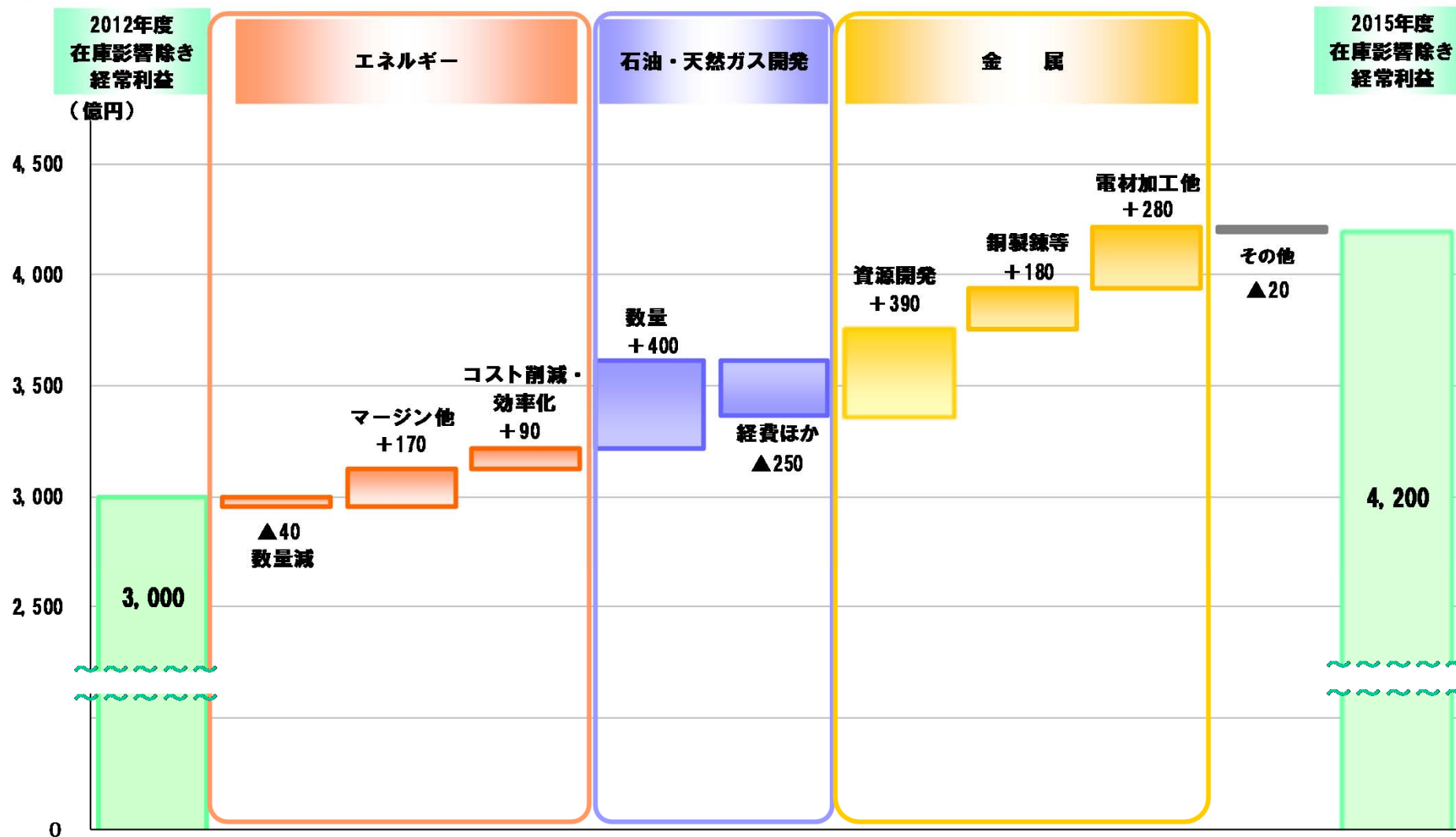
## ➤ 補足資料



# 在庫影響除き経常利益

	2012年度	2015年度
	億円	億円
<b>在庫影響除き経常利益</b>	<b>3,000</b>	<b>4,200</b>
<b>エネルギー事業</b>	<b>1,330</b>	<b>1,550</b>
石油	880	1,000
石油化学	450	550
<b>石油・天然ガス開発事業</b>	<b>950</b>	<b>1,100</b>
<b>金属事業</b>	<b>450</b>	<b>1,300</b>
銅資源開発	280	670
銅製錬等	90	270
電材加工	60	210
環境リサイクル	20	110
チタン（2013年度より金属移管）		40
<b>その他</b>	<b>270</b>	<b>250</b>

# 2015年度vs2012年度 在庫影響除き経常利益増減要因





# 前提条件

		2012年度	2015年度
共通	為替レート（円/ドル）	81	90
エネルギー	ドバイ原油価格<年度>（ドル/バーレル）	109	110
	パラキシレンマージン（前月ドバイ比）（ドル/トン）	720	680
石油・天然ガス 開発	原油相当販売量（千バーレル/日）	117	136
	ブレント原油価格<暦年>（ドル/バーレル）	112	110
金属	銅価格LME<暦年>（セント/ポンド）	361	360
	銅鉱山権益販売量（銅精鉱中の銅量）（千トン/期・年）	94	250
	PPC銅地金販売量（千トン/期・年）	545	610
	圧延銅箔販売量（千km/月）	2.8	3.7
	精密圧延品販売量（千トン/月）	3.3	4.0
	環境リサイクル金回収量（トン/期・年）	5.8	7.4

# 2015年度経常利益への感応度

## ■前提条件

為替：90円／ドル      原油：110ドル／バーレル      銅価：360セント／ポンド  
 (ドバイスポット)

## ■市況変動による2015年度経常利益への影響額

項目	変動幅	変動項目	影響度
為替レート	1円/ドル 円安	エネルギー（燃費増、石化マージン良化等）	(±) 0
		石油・天然ガス開発	(+) 20
		金属（マージン良化、為替換算差等）	(+) 15
		小計	(+) 35
		在庫影響	(+) 75
		合計	(+) 110
原油FOB (ドバイスポット)	1ドル/バーレル 上昇	エネルギー（燃費増等）	(-) 15
		石油・天然ガス開発	(+) 20
		小計	(+) 5
		在庫影響	(+) 55
		合計	(+) 60
銅価 (LME)	10セント/ポンド 上昇	金属	(+) 45
		合計	(+) 45

## 将来見通しに関する注意事項

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。