

# JXホールディングス

## ① 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～

2014年3月



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 JXホールディングス

### エネルギー

国内燃料油 販売シェア



約**36%** <sup>\*1</sup>  
(国内1位)

パラキレン (石油化学品) 供給能力

**262**万トン/年 <sup>\*2</sup>  
(アジア1位)



### 石油・天然ガス開発

原油・天然ガス 権益生産量

約**12**万バレル/日 <sup>\*3</sup>

マレーシア、ベトナム、  
英国北海、中東など  
世界各地で事業を展開



### 金属

資源開発 銅鉱山権益量

約**10**万トン/年 <sup>\*4</sup>

銅製錬 地金生産能力

**117**万トン/年 <sup>\*5</sup>

電材加工 世界シェア1位の製品群



上場子会社

NIPPO  
東邦チタニウム

共通機能会社

個別事業会社

\*1：2012年度実績    \*2：2013年3月時点    \*3：原油換算 (2012年1-12月実績)    \*4：2012年1-12月実績

\*5：ハンパシフィック・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
---------	---------

# (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

(JX)  
2009年度 179万BD ⇒ 2014年度 121万BD

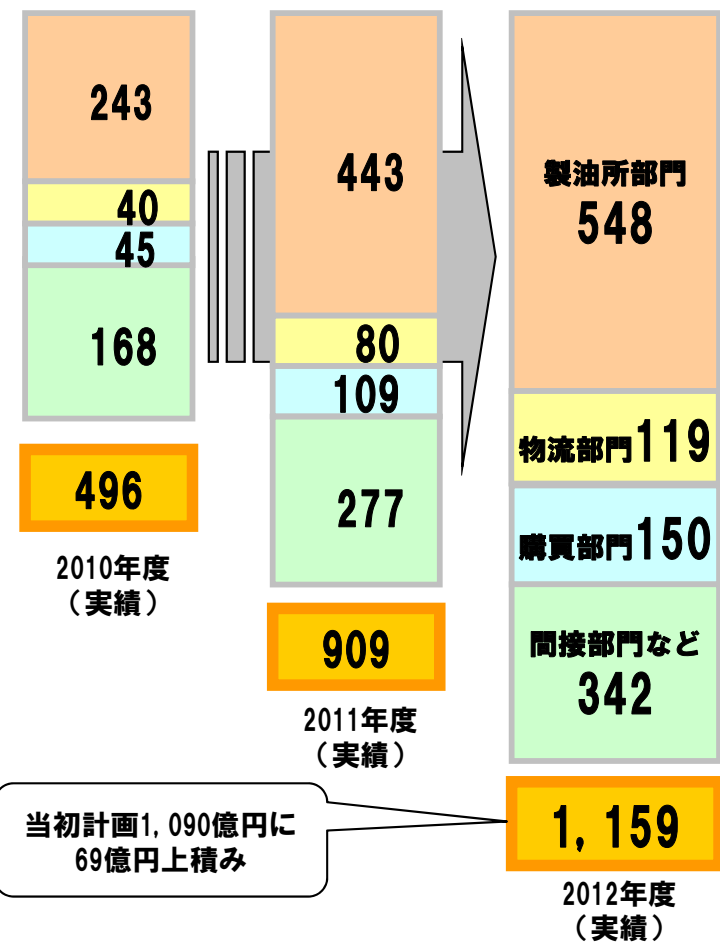
(日本全体)  
2009年度 483万BD ⇒ 2014年度 372万BD

	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	<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	

輸出型製油所化

高度化法対応が完了

### ✓ 統合シナジー・製油所効率化



# (方針2) 高収益部門への経営資源の優先配分

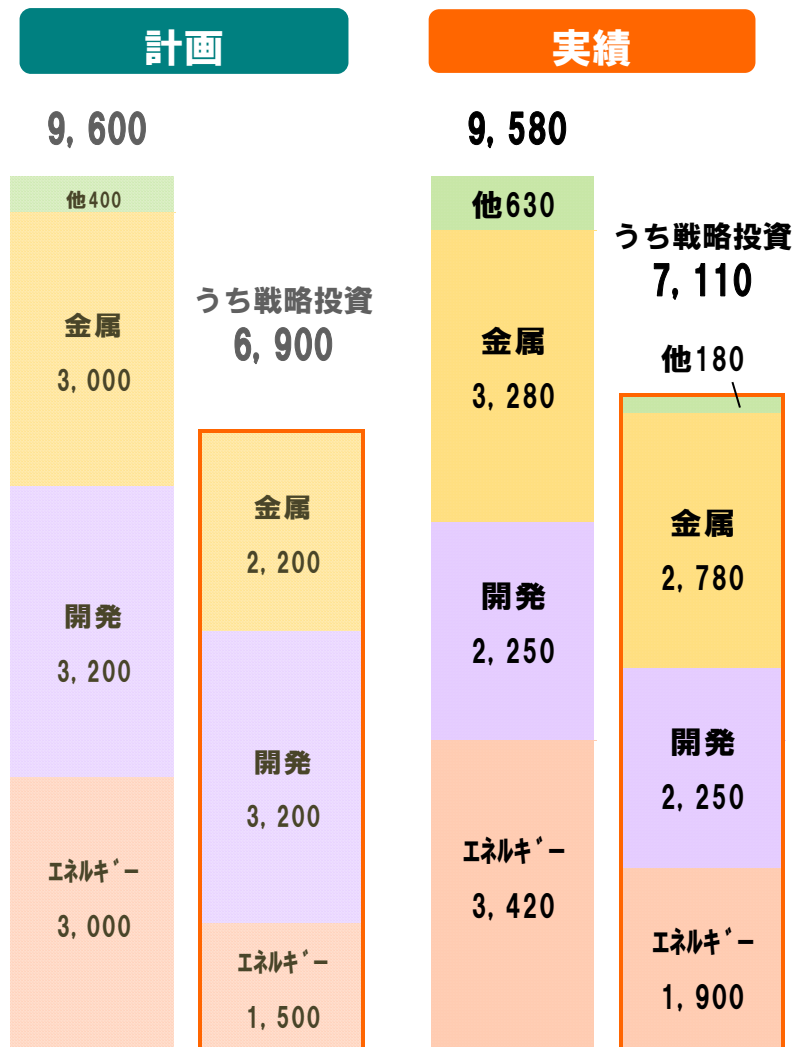
(単位：億円)



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、掛川コネクター 一貫生産工場建設

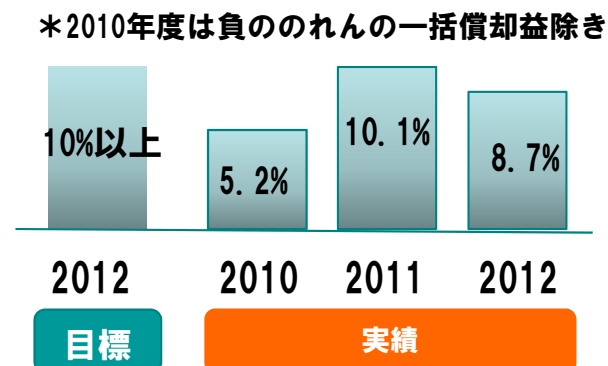
# 数値目標の達成度

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



- ・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

ネットD/Eレシオ



- ・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。

\*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： 7,000億円  
(運転資金増の要因)

(2012年度)	計画	実績
ドバイ原油 (\$/バレル)	80	109
銅 (¢/ポンド)	280	356

★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

持続的に  
高収益・  
高ROEを  
実現

### 成長性

- ・ 高収益・高成長部門へ経営資源を優先配分

⇒P12

リスク耐性  
をアップ

### 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

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 (トリスホット)	110 ドル／バーレル
銅価 (LME)	360 セント／ポンド

### 数値目標等

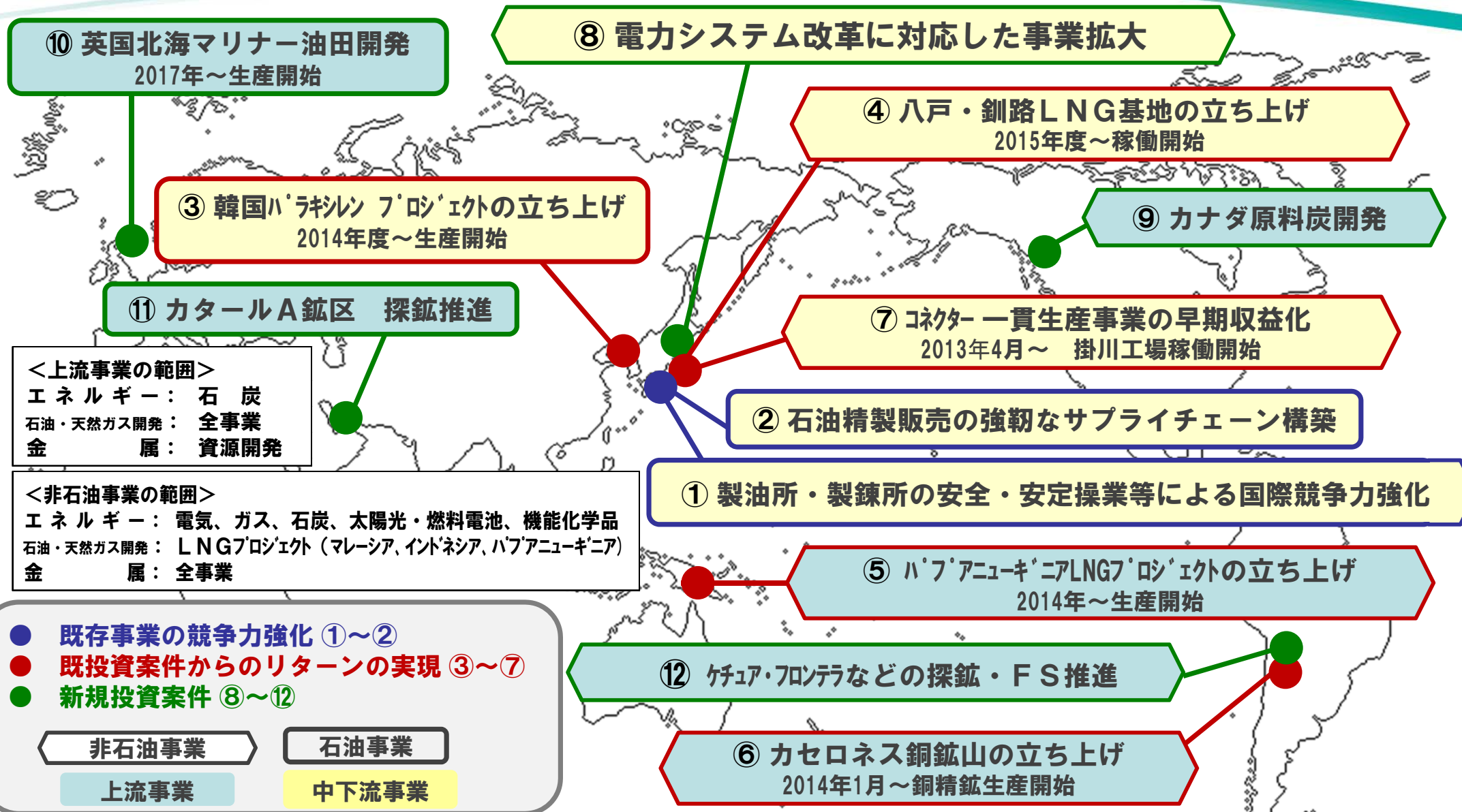
#### 第2次中計

#### (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 + α 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「α」において検討。

# 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、パプアニューギニア）  
 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 ⑧～⑫

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）

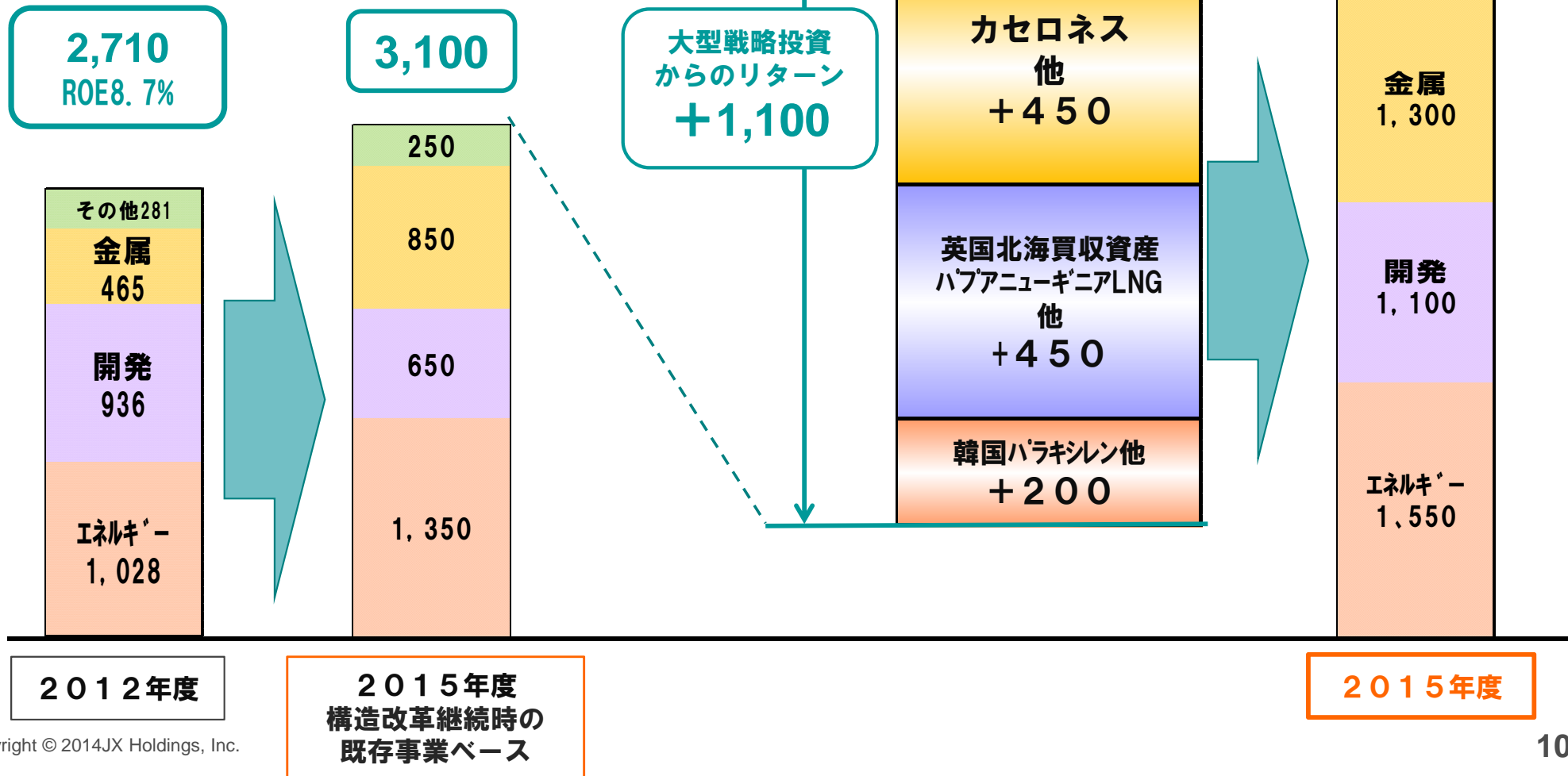
（単位：億円）



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

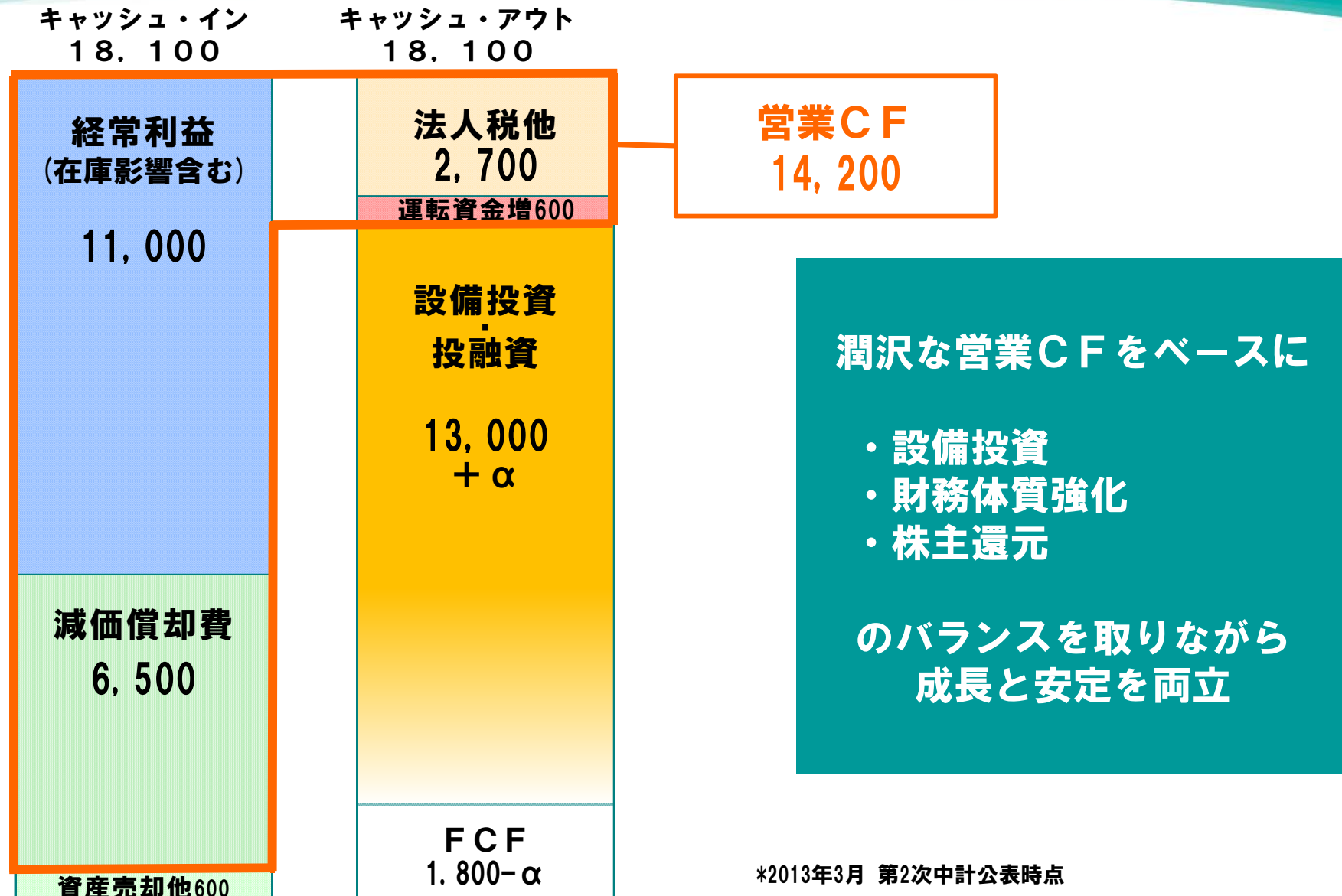
4,200  
ROE10%以上



## 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）

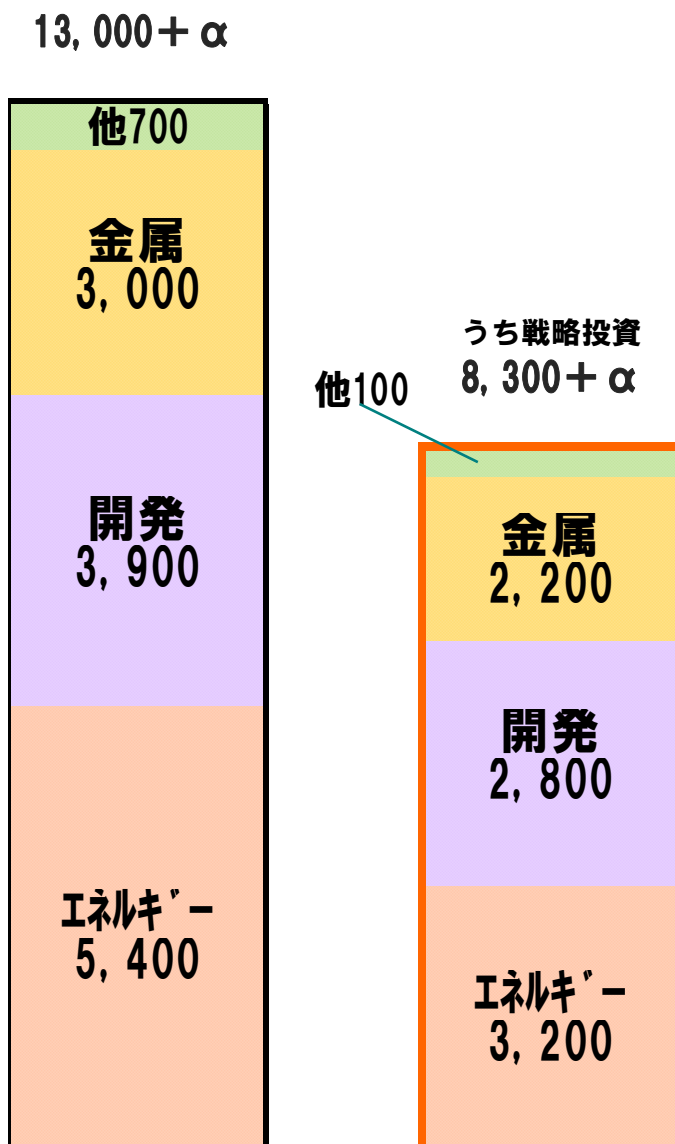
（単位：億円）



\*2013年3月 第2次中計公表時点

## 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： 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

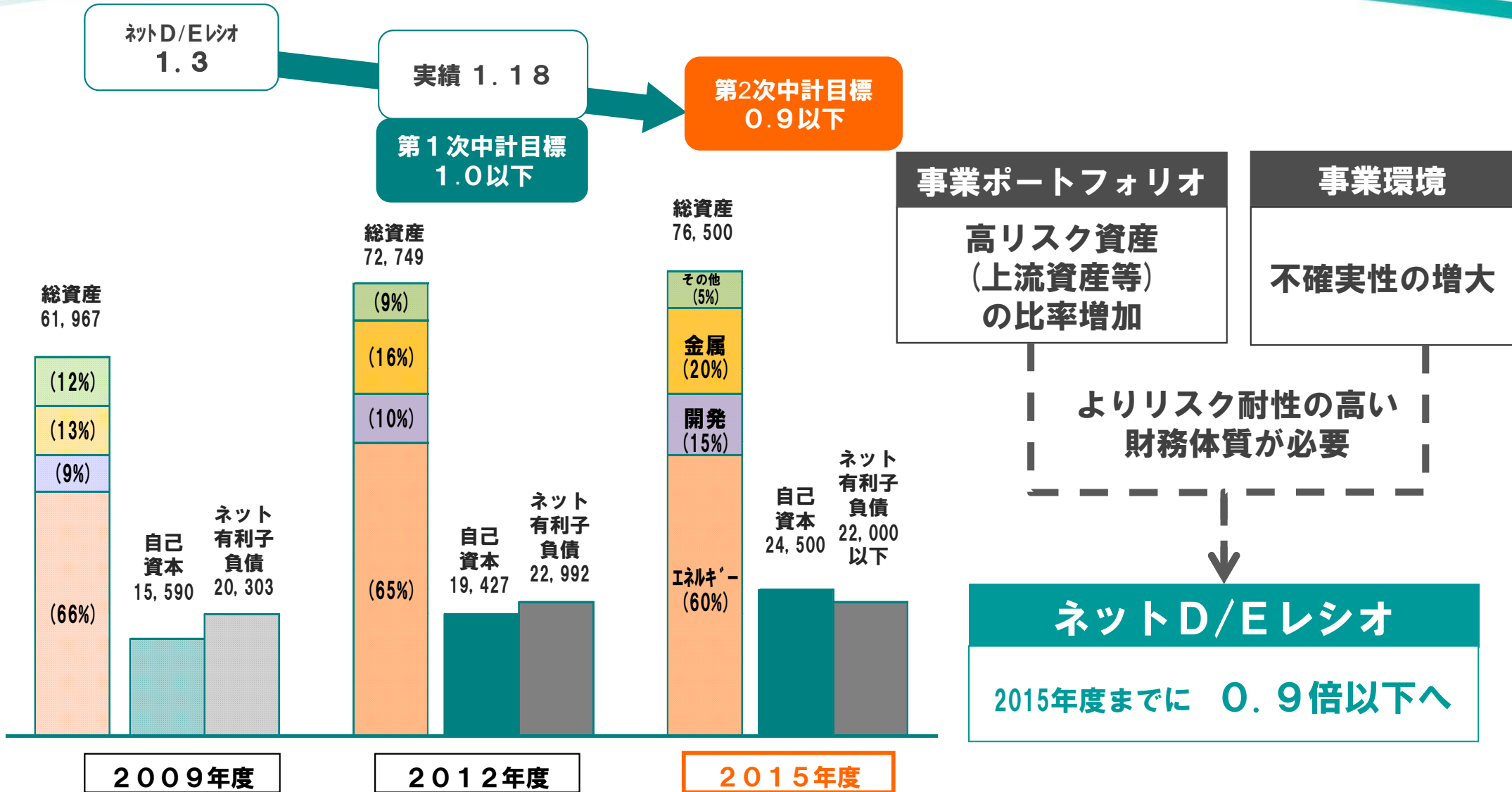
#### 金属

- 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)



★資産構成比は2010年9月の数値

## 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。既存事業からの収益を安定的に確保し、戦略投資からのリターンの実現が見通された段階で、増配を軸とした株主還元の拡大をはかる。

### 参考) 2010～13年度配当金推移

	2010	2011	2012	2013 (予想)
配当 (円/株)	15.5	16.0	16.0	16.0
一株利益 (円/株)	34 <sup>*</sup>	69	64	60

\*負ののれん一括償却益を除く

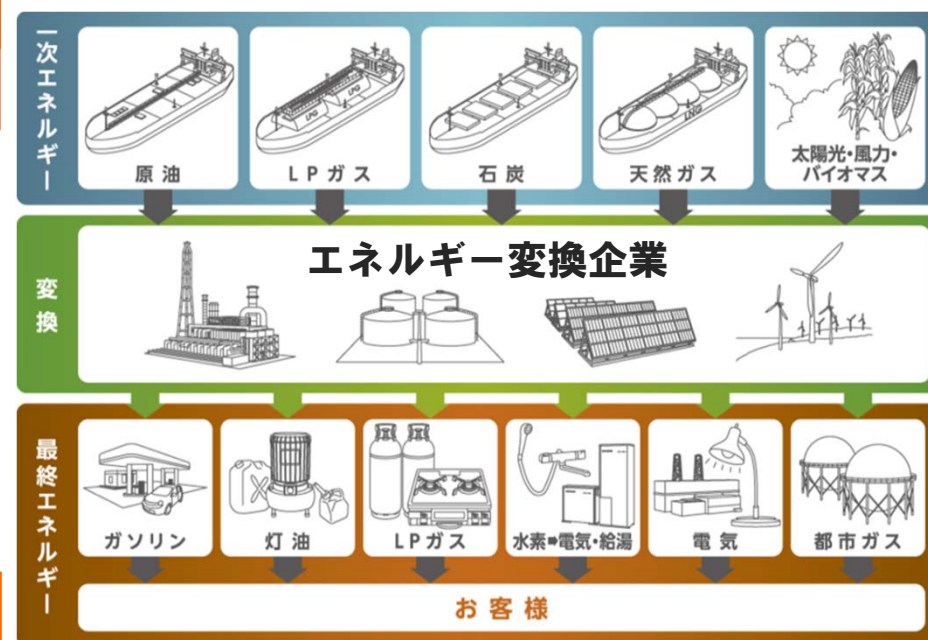


# 石油精製販売／エネルギー変換

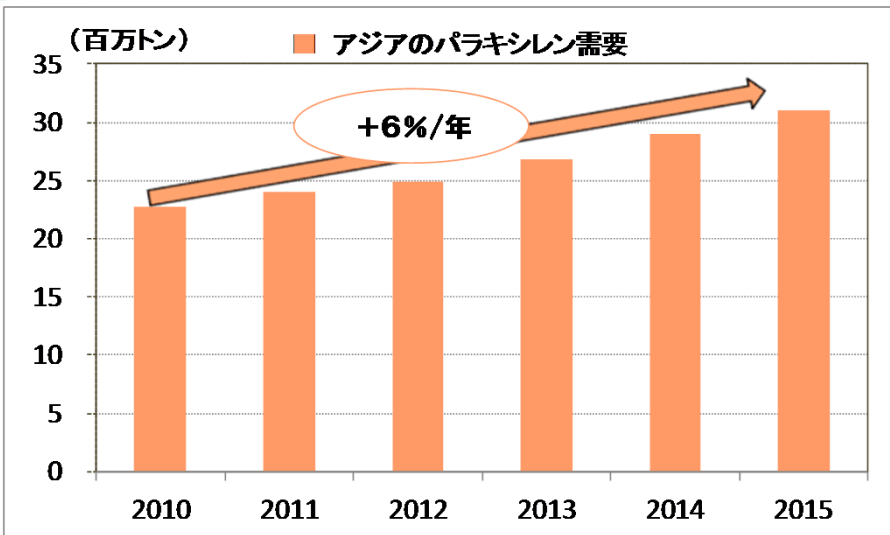
事業環境認識	国内燃料油需要の構造的減少 および輸入品との競合が継続
基本戦略	基幹事業である石油精製販売の収益力強化
<ul style="list-style-type: none"> <li>●製油所の国際競争力強化                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・安全・安定操業の徹底</li> <li>・精製コスト削減（省エネ・ボトム対策等）</li> <li>・石化工場化の推進</li> </ul> </li> <li>●強靱なサプライチェーン構築                     <ul style="list-style-type: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

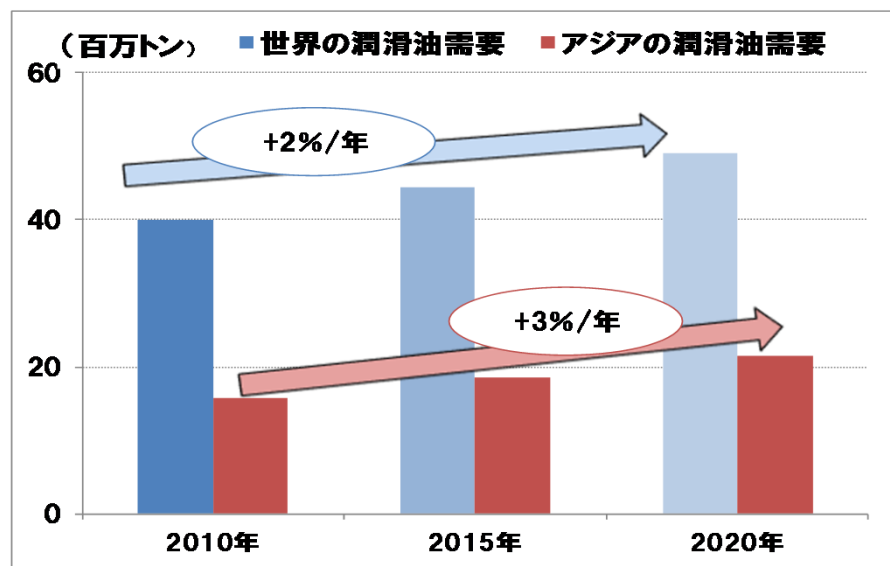
- 電気事業：電力システム改革に対応した事業拡大
- ガス事業：供給基盤拡充・新規需要獲得（八戸・釧路LNG基地：15年度運転開始）
- 石炭事業：国内向け販売拡大・カナダ原料炭開発
- 太陽光・燃料電池事業：自立・分散型エネルギー社会に向けた取り組み  
（Dr. おうちのエネルギー／燃料電池／メガソーラープロジェクト）
- 水素事業：供給インフラの実証



# 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  
ボラティルな状況

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

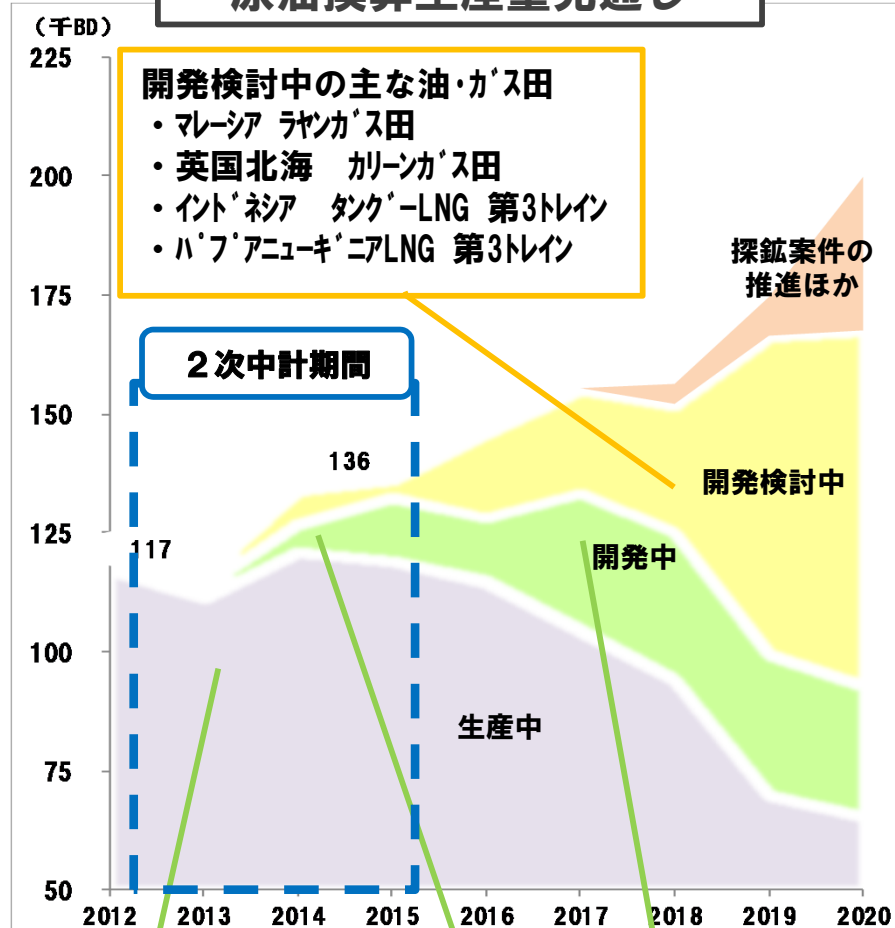
●開発中案件の完工と開発検討中案件の実現

- (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

原油換算生産量見通し



2013年生産開始  
・豪州 フィッシュ・サウス油田

2017年生産開始予定  
・英国北海 マリナー油田

2014年生産開始予定  
・パプアニューギニアLNG  
・英国北海キヌール油田

# 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

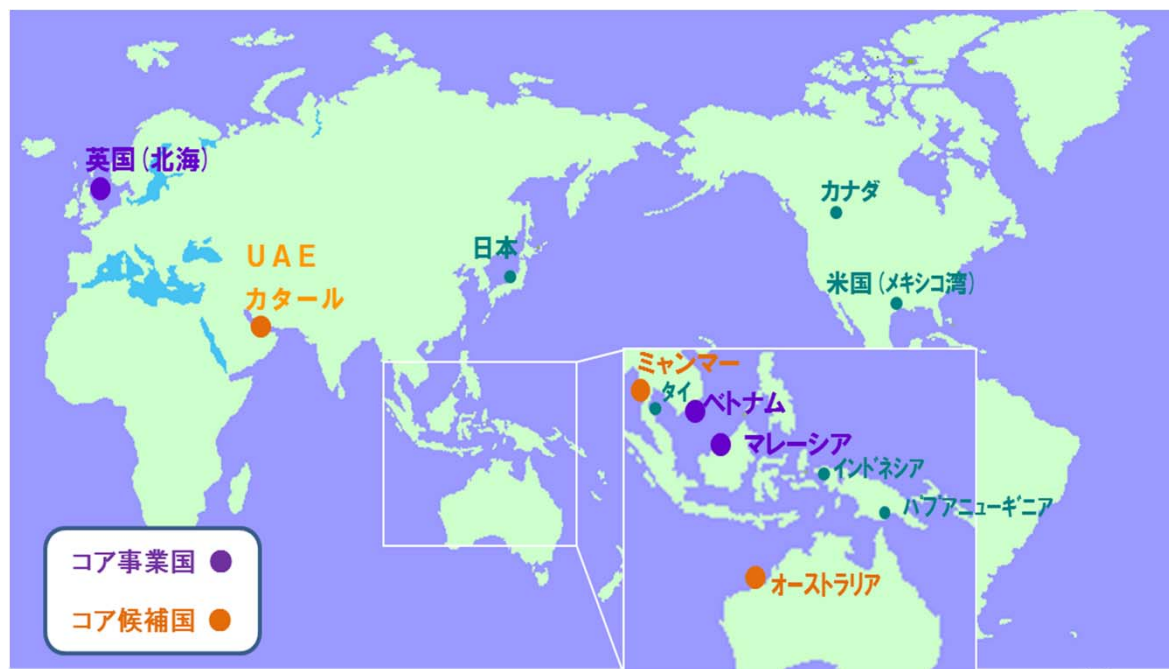
### 重点技術

- 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 2014年1月～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

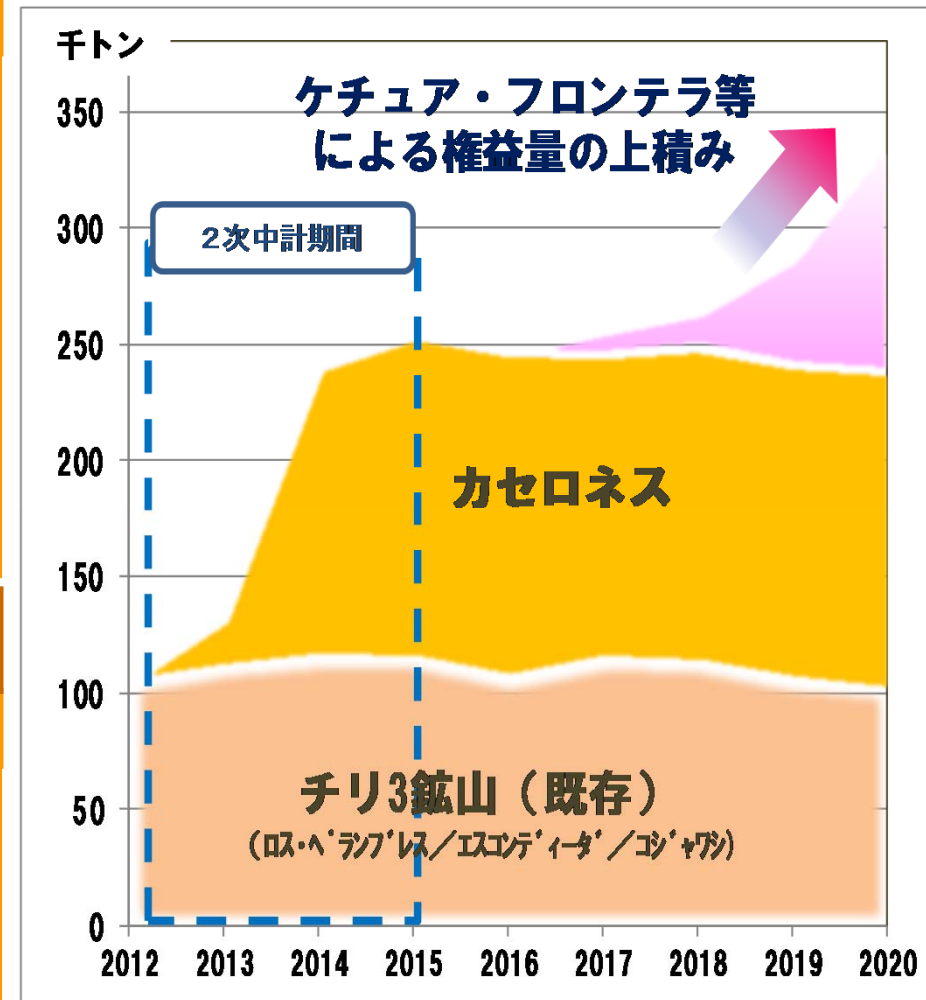
	2006	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
カセロネス	●		●		●				●		
	権益取得		FS開始		FID				生産開始		2040年まで
ケチュア		●		●		●					
		権益取得		FS開始		FS終了					> (開発検討)
フロンテラ									●		
									権益取得		> (追加探鉱中)

**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

### 事業環境認識

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

### 基本戦略

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

- ・安全・安定操業の確保
- ・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

## 電材加工

### 事業環境認識

先端IT・自動車・医療分野等で電子材料・部品の需要拡大

### 基本戦略

各製品市場で世界トップクラスのシェアを維持・拡大

- ・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
- ・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
- ・海外拠点網の拡充 中国・台湾・東南アジア

## 環境リサイクル

### 事業環境認識

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

### 基本戦略

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

- ・海外集荷の拡大 北米マーケットへの積極展開
- ・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
- ・各種メタル生産拠点の集約効率化、コスト低減



# 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

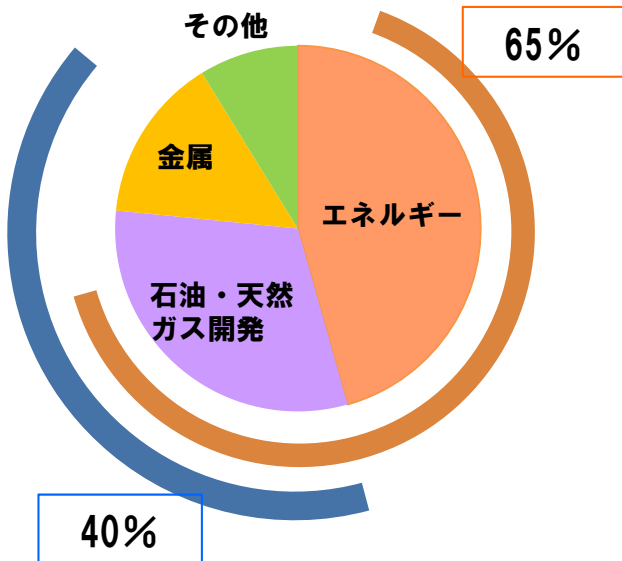


# 2020年の当社の目指す姿

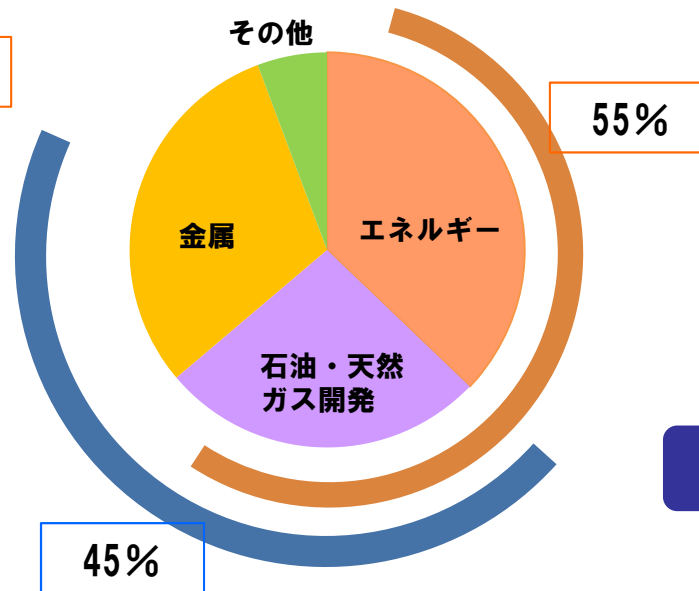
## ② バランスのとれた、石油事業と非石油事業、上流事業と中・下流事業

### 在庫影響除き経常利益のバランス

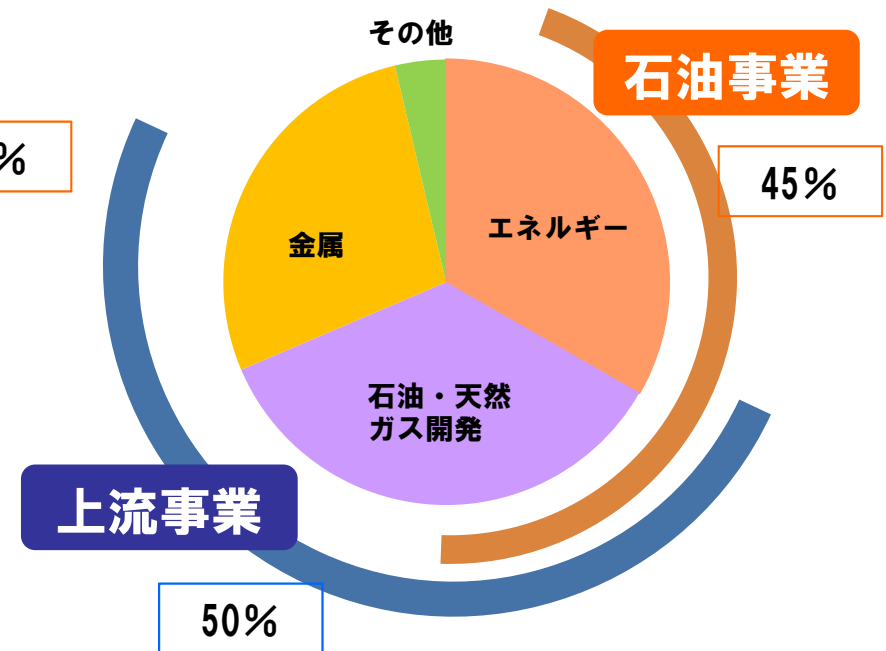
2012年度



2015年度



2020年度



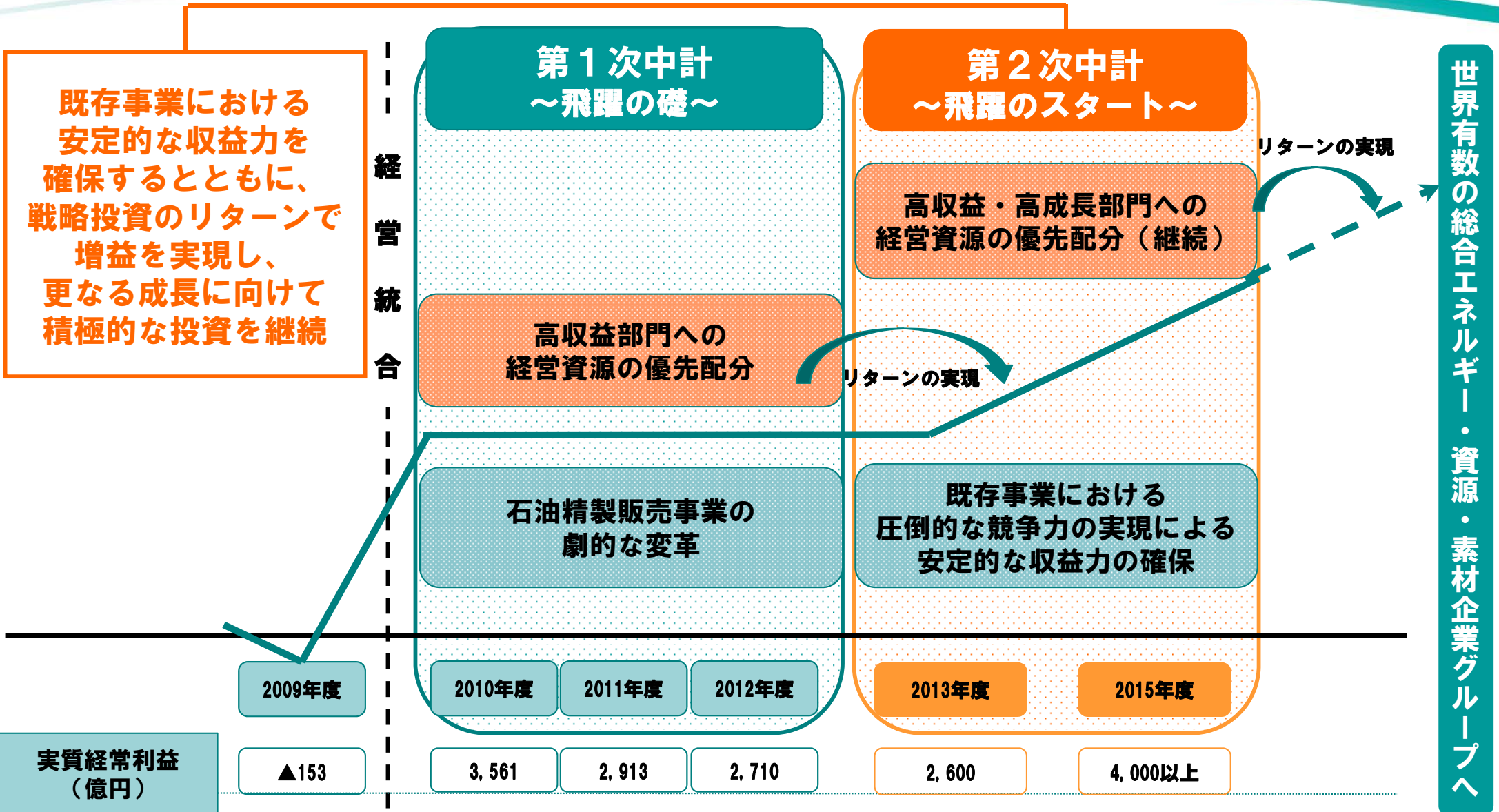
<上流事業の範囲>

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

# 長期ビジョンにおける第2次中計の位置づけ



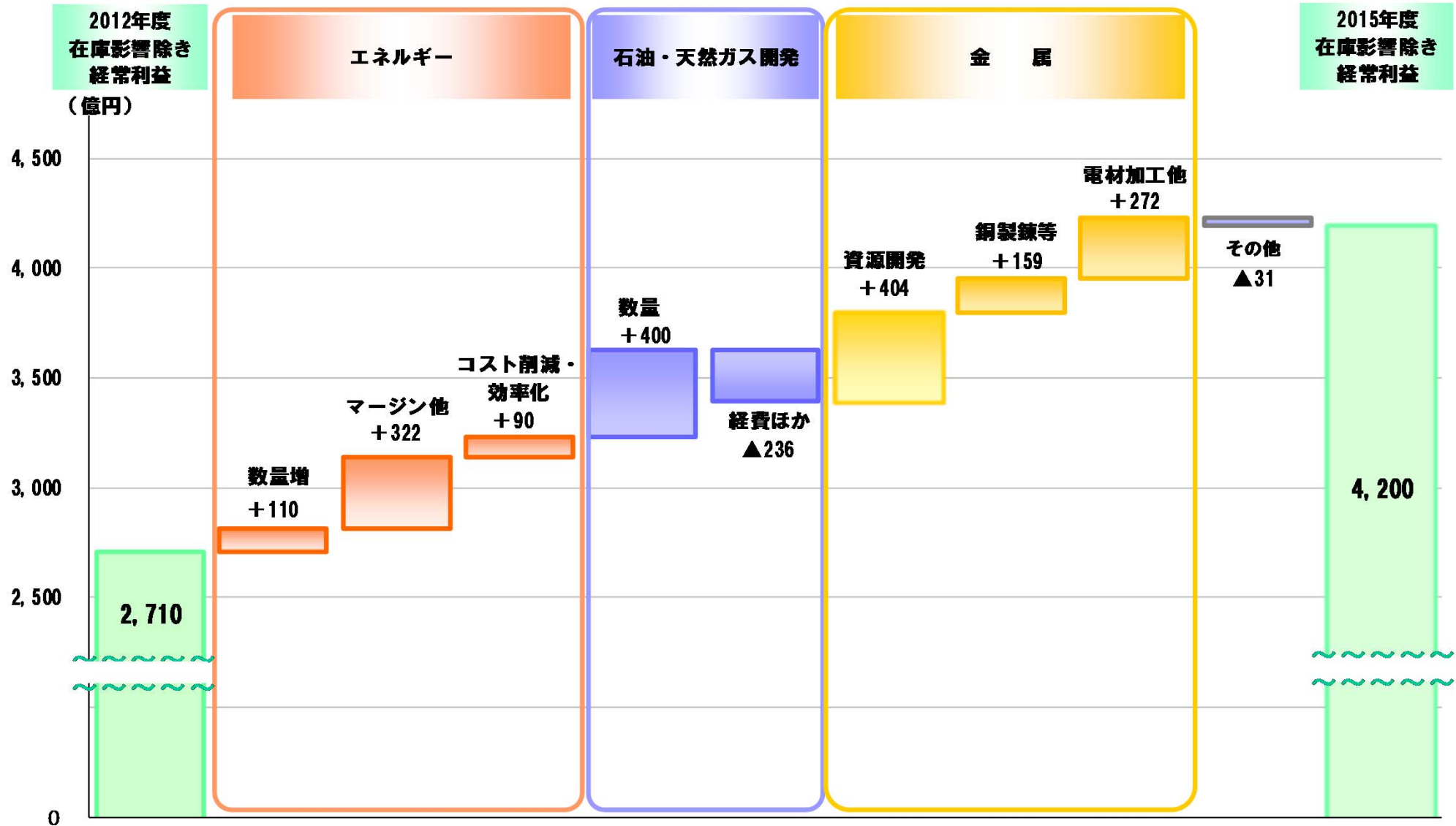
A teal arrow icon pointing to the right.

**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>2,710</b>	<b>4,200</b>
<b>エネルギー事業</b>	<b>1,028</b>	<b>1,550</b>
石油	561	1,000
石油化学	467	550
<b>石油・天然ガス開発事業</b>	<b>936</b>	<b>1,100</b>
<b>金属事業</b>	<b>465</b>	<b>1,300</b>
銅資源開発	266	670
銅製錬等	111	270
電材加工	63	210
環境リサイクル	25	110
チタン（2013年度より金属移管）		40
<b>その他</b>	<b>281</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）	83	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）	715	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）	109	110
金属	銅価格LME<暦年>（セント/ポンド）	361	360
	銅鉱山権益生産量（千トン/期・年）	105	250
	PPC銅地金販売量（千トン/期・年）	551	610
	圧延銅箔販売量（千km/月）	2.7	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	(億円)	
			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

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。