

証券コード

5020

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～

2013年11月



エネルギー・資源・素材の^{みらい}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%** ^{*1}
(国内1位)

パラキシレン（石油化学品）供給能力

262万トン/年 ^{*2}
(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 ^{*3}

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 ^{*4}

銅製錬 地金生産能力

117万トン/年 ^{*5}

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-ニコロ・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

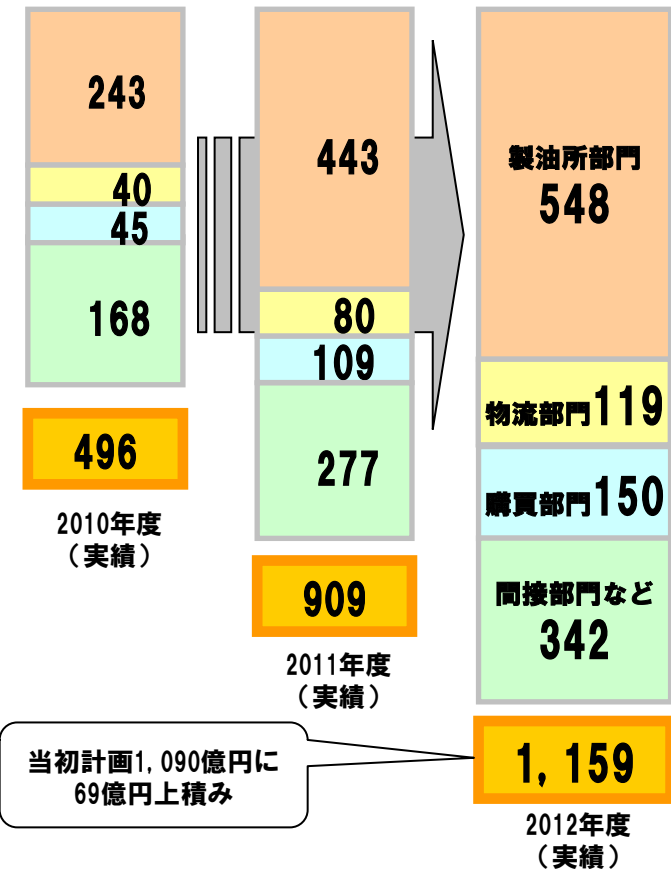
精製能力削減と統合シナジー創出は目標達成の見通し

✓ 精製能力削減

(JX)		(日本全体)	
2009年度	2014年度	2009年度	2014年度
179 万BD	⇒ 121 万BD	483 万BD	⇒ 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	高度化法対応が完了

✓ 統合シナジー・製油所効率化

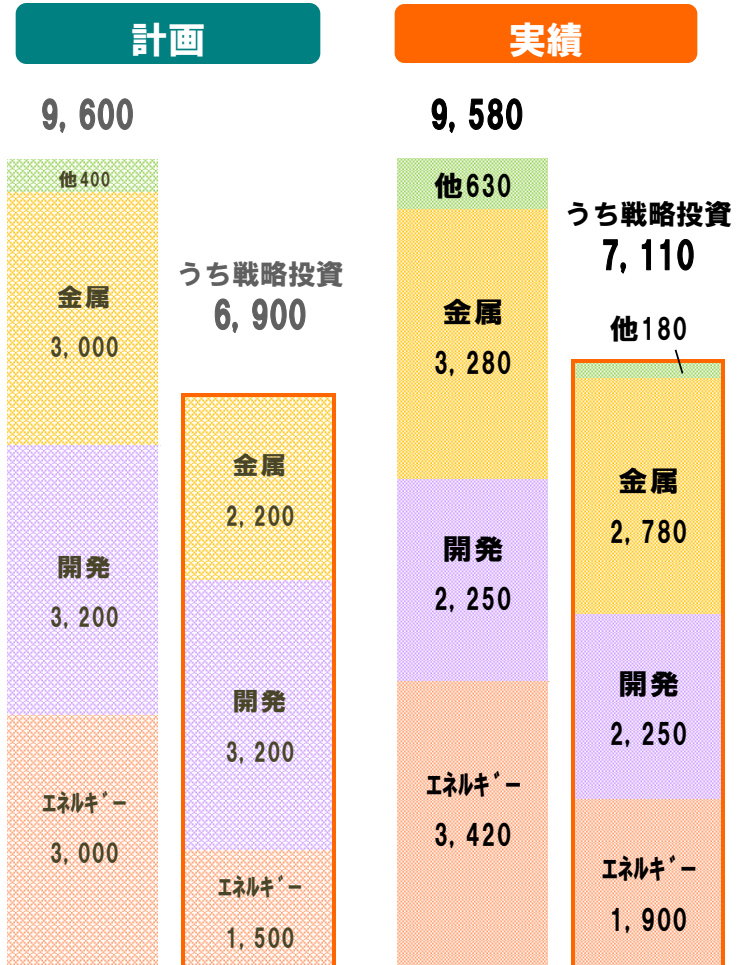


(方針2) 高収益部門への経営資源の優先配分

(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
リチウム電池正極材増強、掛川コネクター 一貫生産工場建設

1. 第1次中計の振り返り

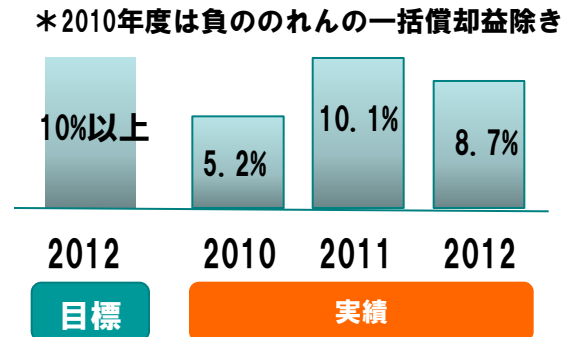
数値目標の達成度

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

事業環境認識

★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

前提条件と数値目標

前提条件 (2015年度)

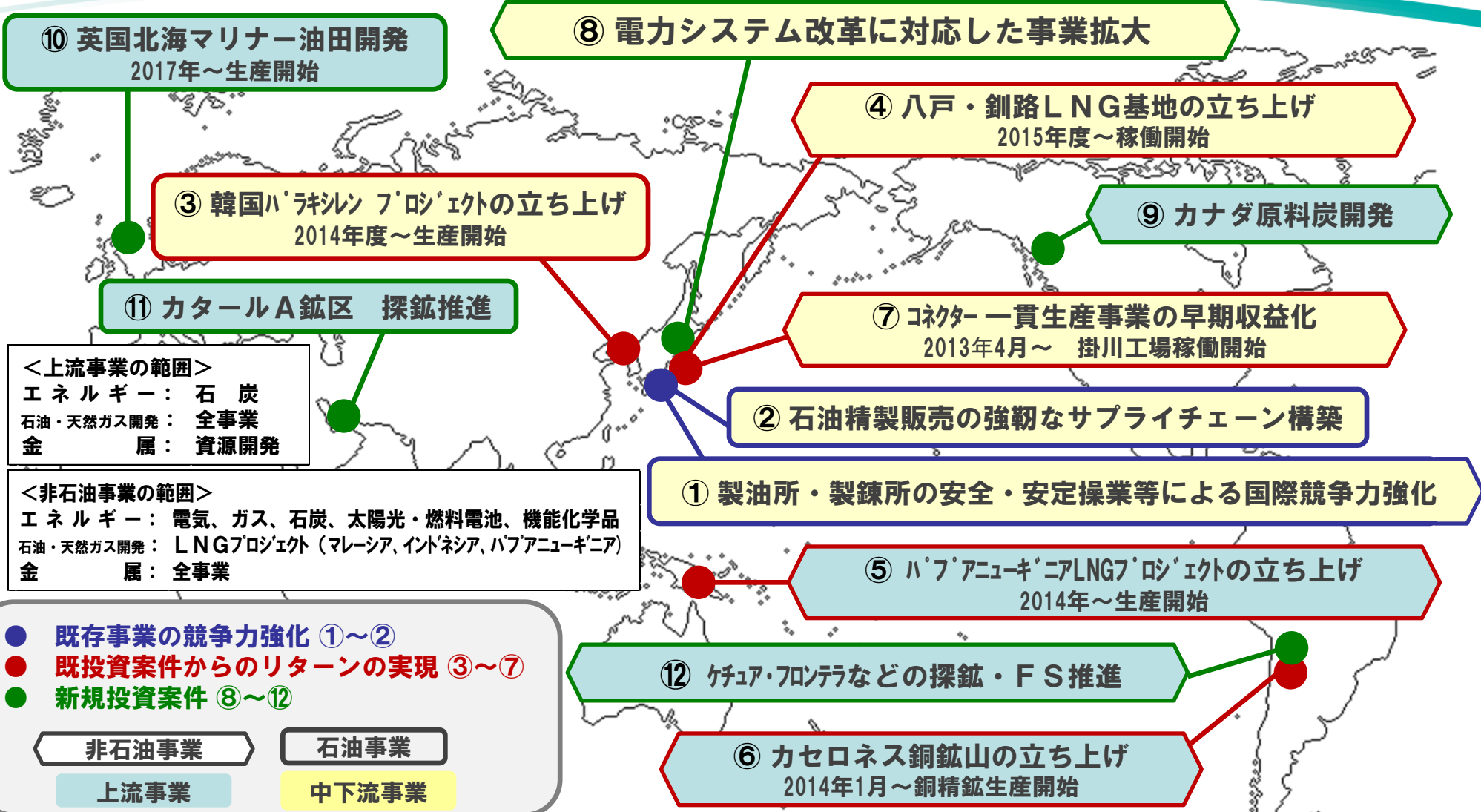
為替	90 円／ドル
原油価格 (トウバイスホット)	110 ドル／バーレル
銅価 (LME)	360 セント／ポンド

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 + 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



2. 第2次中計の概要

利益計画（在庫影響除き経常利益）

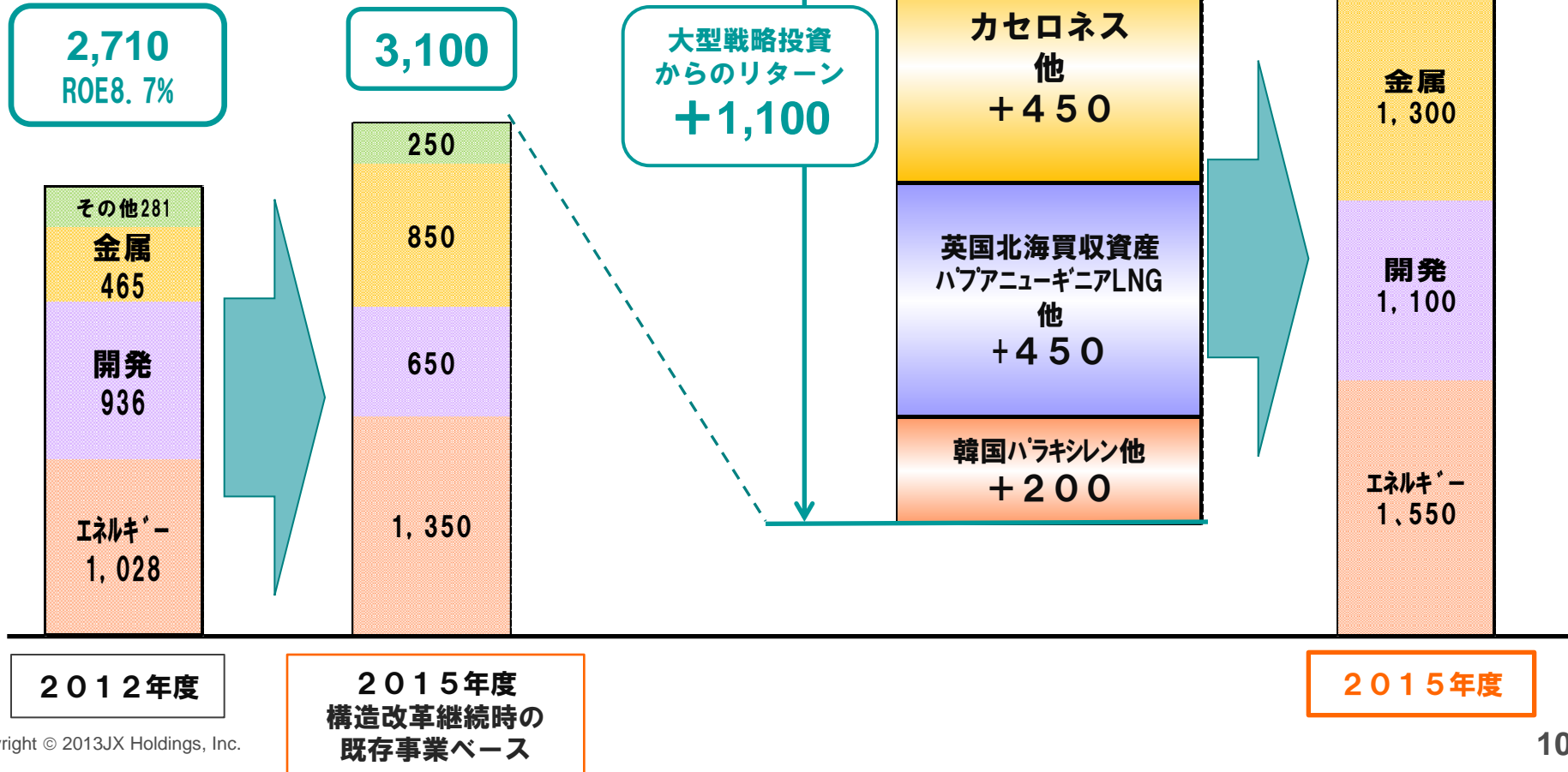
（単位：億円）



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

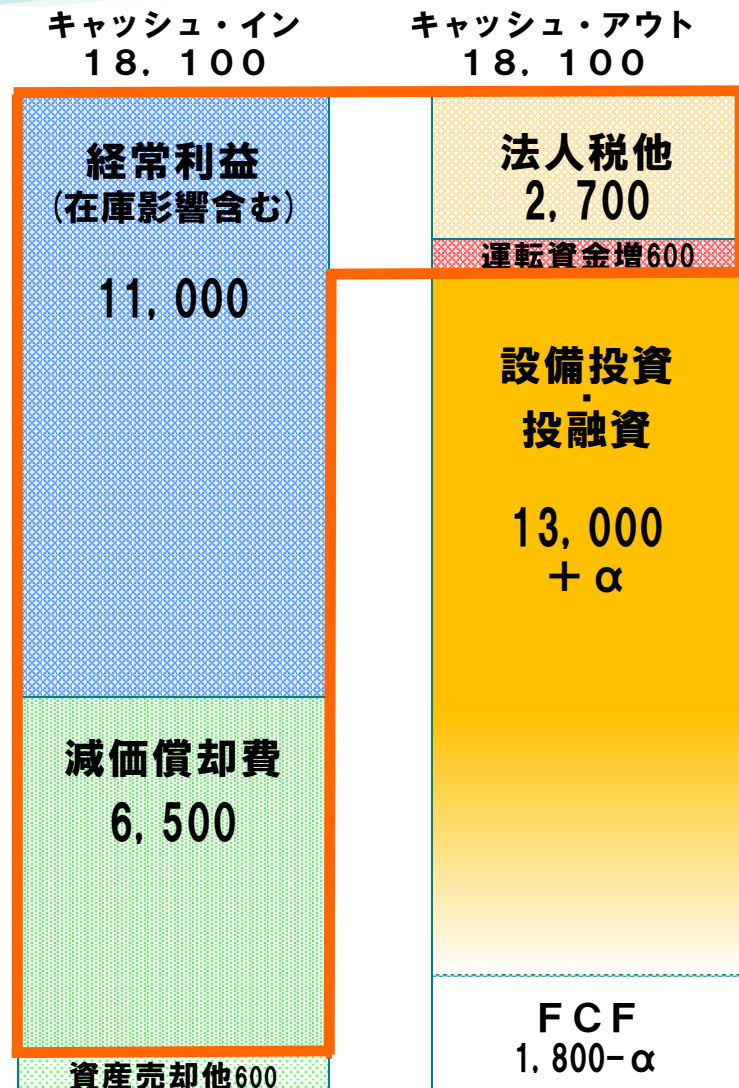
事業拡大を目的とした
戦略投資からの
リターンで増益を実現

4,200
ROE10%以上



キャッシュフロー計画 (2013~2015年度 3年間合計)

(単位: 億円)



営業CF
14,200

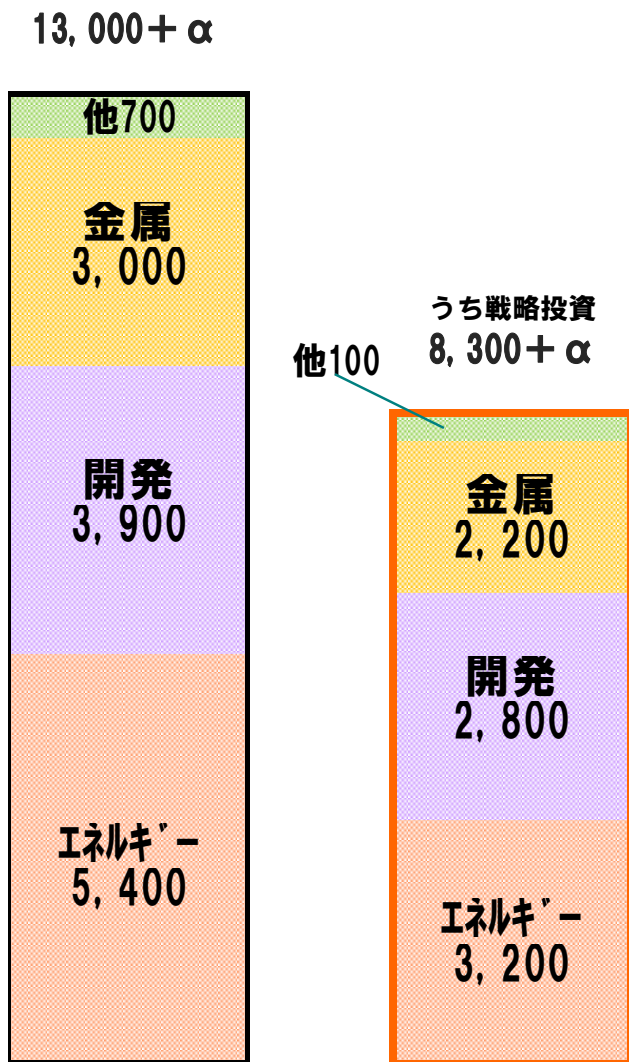
潤沢な営業CFをベースに

- ・ 設備投資
- ・ 財務体質強化
- ・ 株主還元

のバランスを取りながら
成長と安定を両立

*2013年3月 第2次中計公表時点

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

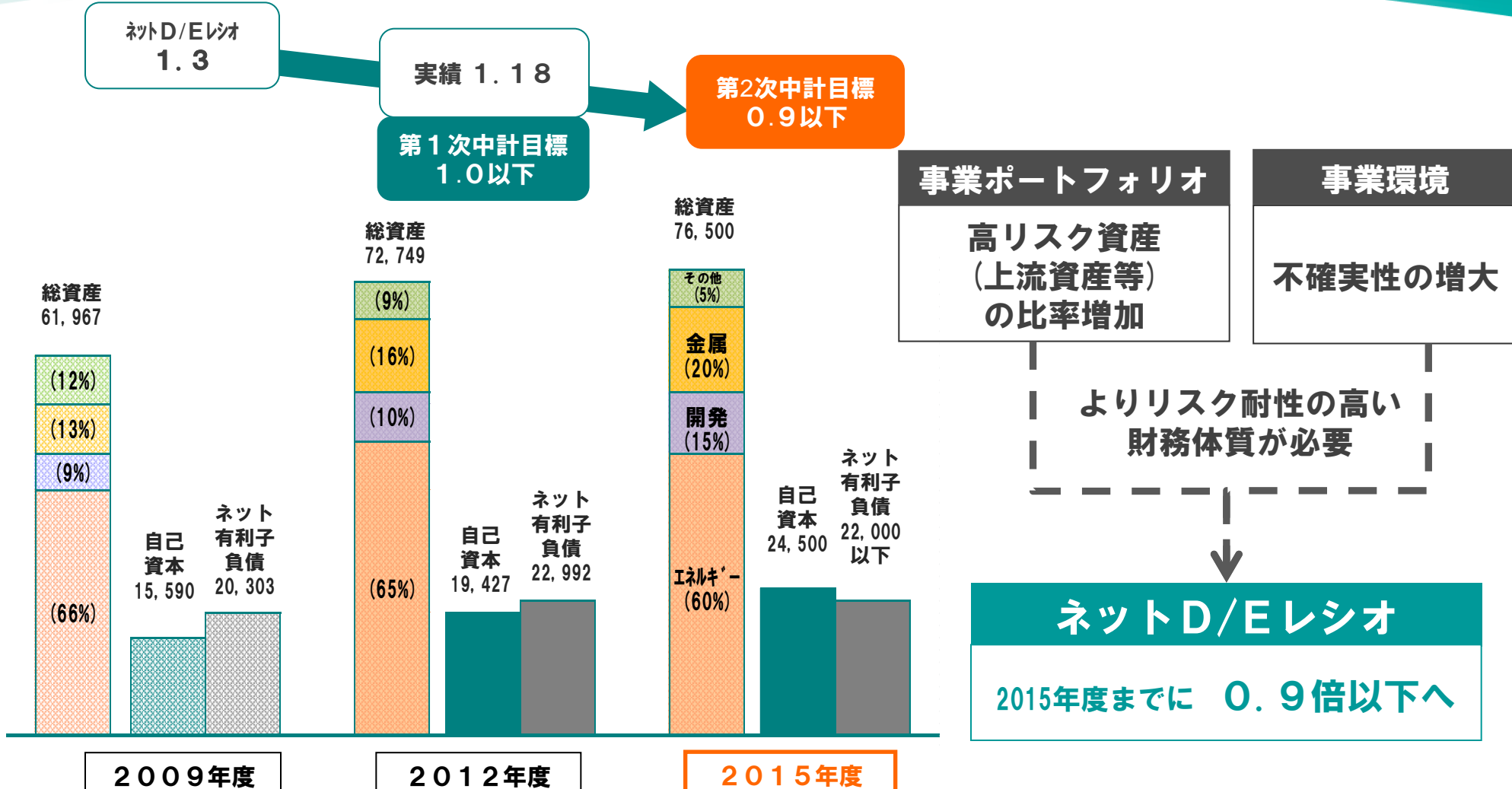
金属

- 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) 2010～13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

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

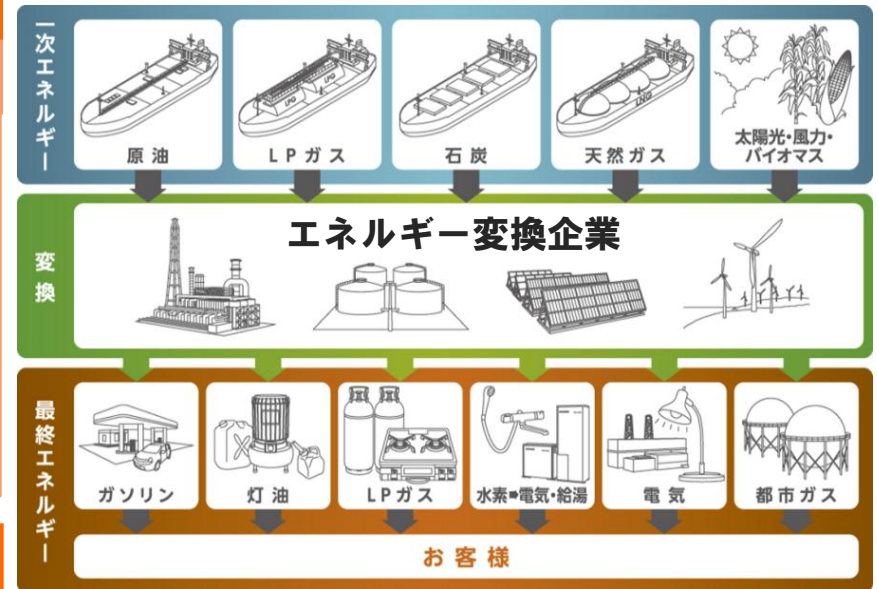
基本戦略 基幹事業である石油精製販売の収益力強化

- 製油所の国際競争力強化
 - ・安全・安定操業の徹底
 - ・精製コスト削減（省エネ・ボトム対策等）
 - ・石化工場化の推進
- 強靱なサプライチェーン構築
 - ・販売ネットワークの強化
 - ・ブランド力向上（新Dr. Drive導入、カード戦略等）

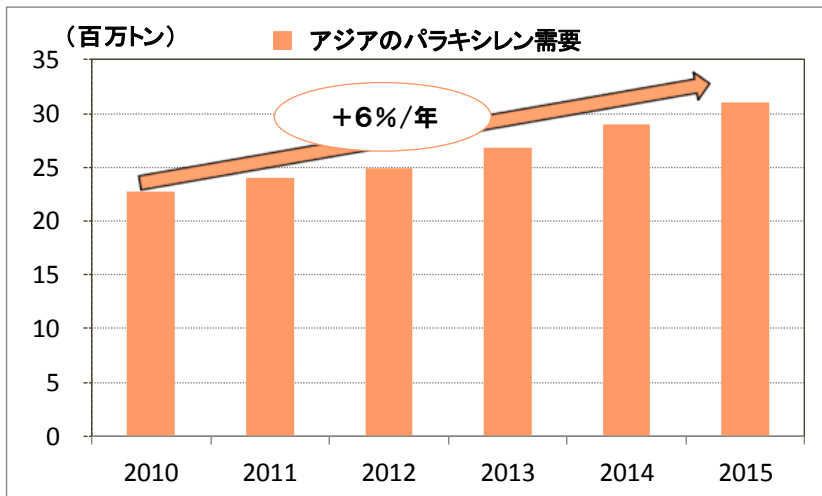
事業環境認識 エネルギー政策の見直しが今後具体化

基本戦略 エネルギー変換企業としての事業拡大の追求

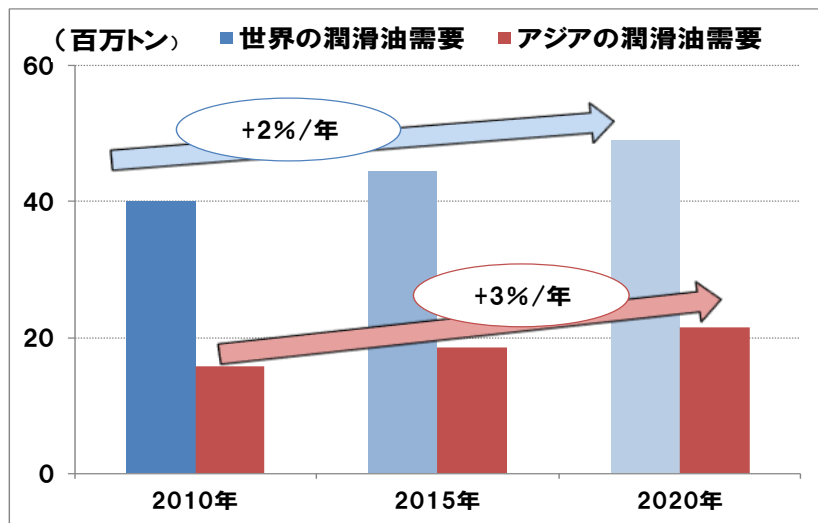
- 電気事業：電力システム改革に対応した事業拡大
- ガス事業：供給基盤拡充・新規需要獲得（八戸・釧路LNG基地：15年度運転開始）
- 石炭事業：国内向け販売拡大・カナダ原料炭開発
- 太陽光・燃料電池事業：自立・分散型エネルギー社会に向けた取り組み
（Dr. おうちのエネルギー／燃料電池／メガソーラープロジェクト）
- 水素事業：供給インフラの実証



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

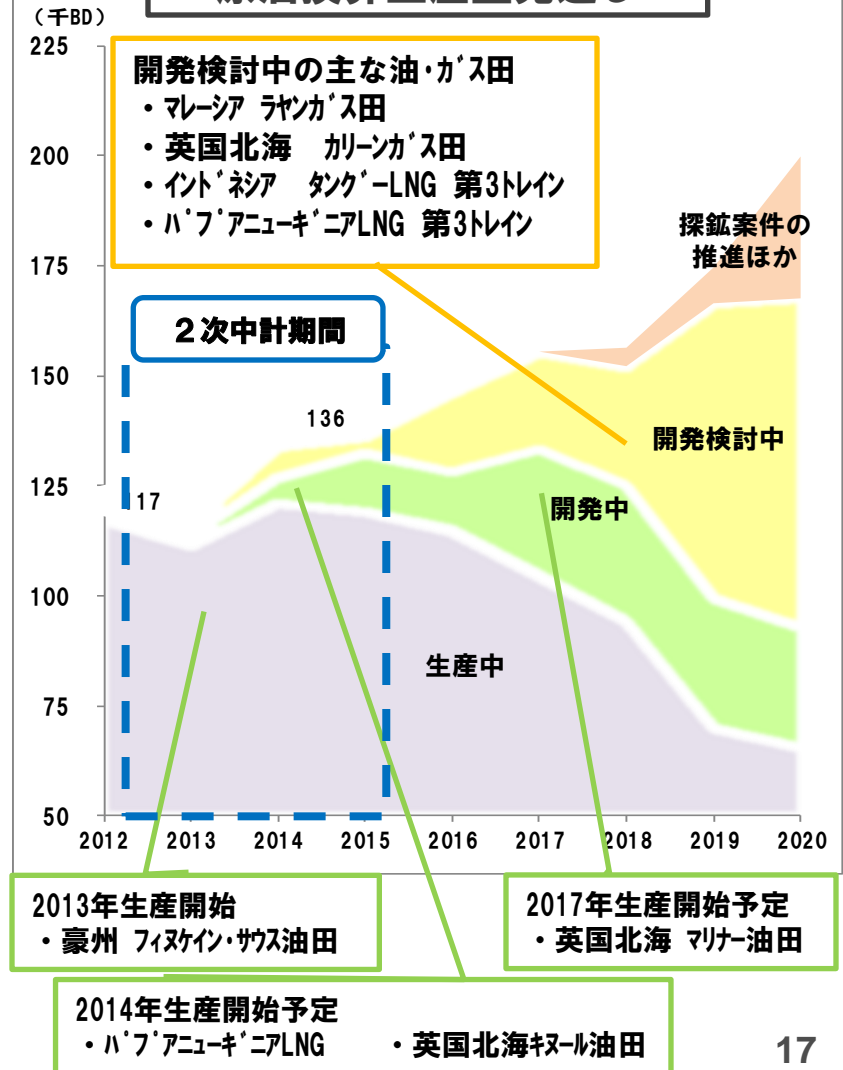
(開発検討中) ・英国北海 カリーンガス田
・インドネシア タンゲーLNG第3トレイン

●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



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

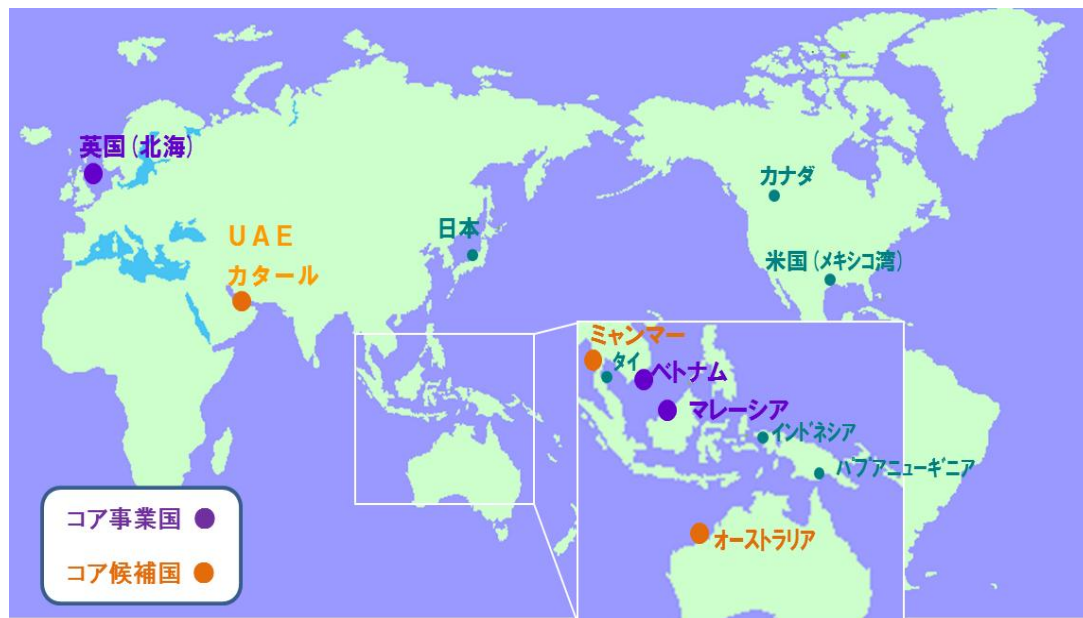
重点技術

- 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		●		●		●			→		(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

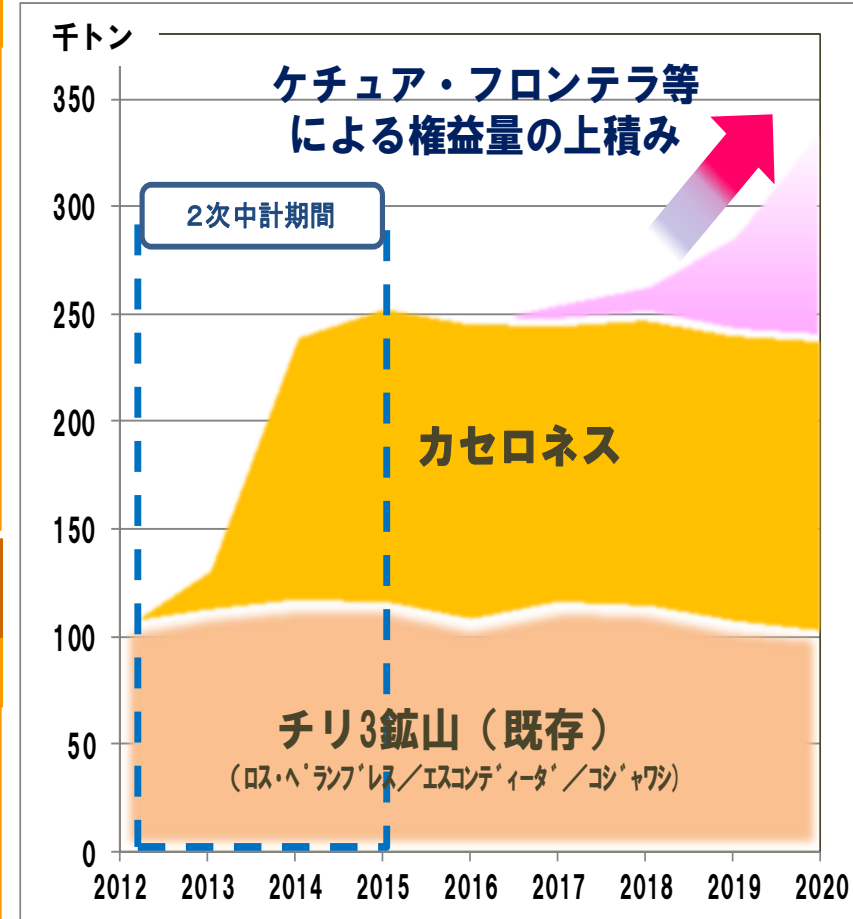
基本戦略

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

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

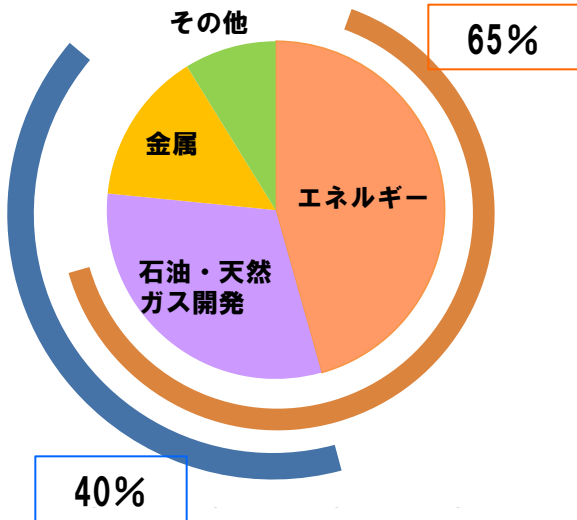
みらい

2020年の当社の目指す姿

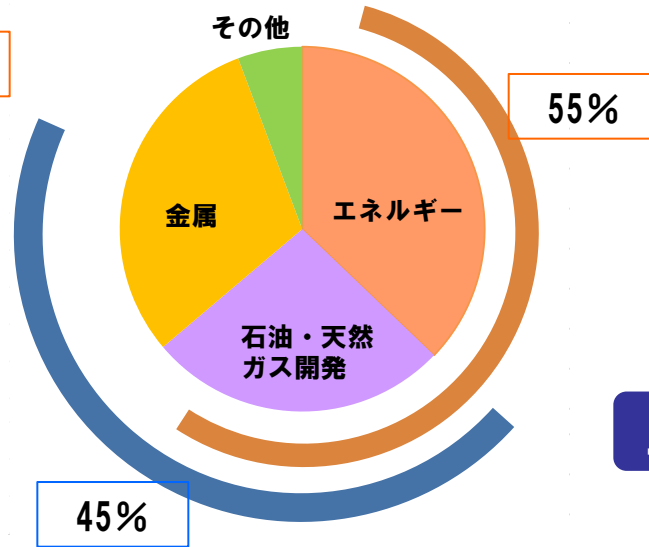
② バランスのとれた、石油事業と非石油事業、上流事業と中・下流事業

在庫影響除き経常利益のバランス

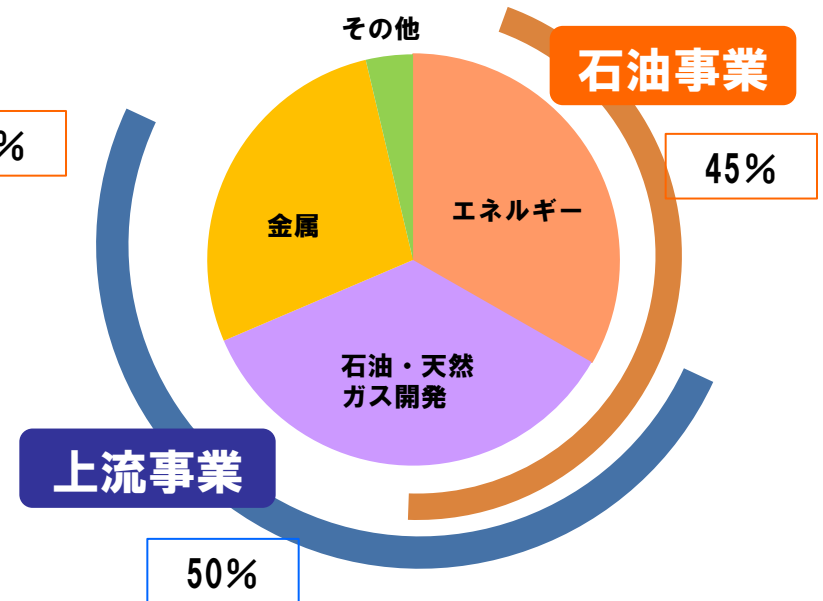
2012年度



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

既存事業における
安定的な収益力を
確保するとともに、
戦略投資のリターンで
増益を実現し、
更なる成長に向けて
積極的な投資を継続

経営統合

第1次中計
～飛躍の礎～

高収益部門への
経営資源の優先配分

石油精製販売事業の
劇的な変革

第2次中計
～飛躍のスタート～

高収益・高成長部門への
経営資源の優先配分（継続）

既存事業における
圧倒的な競争力の実現による
安定的な収益力の確保

リターンの実現

リターンの実現

世界有数の総合エネルギー・資源・素材企業グループへ

2009年度

2010年度

2011年度

2012年度

2013年度

2015年度

実質経常利益
(億円)

▲153

3,561

2,913

2,710

2,600

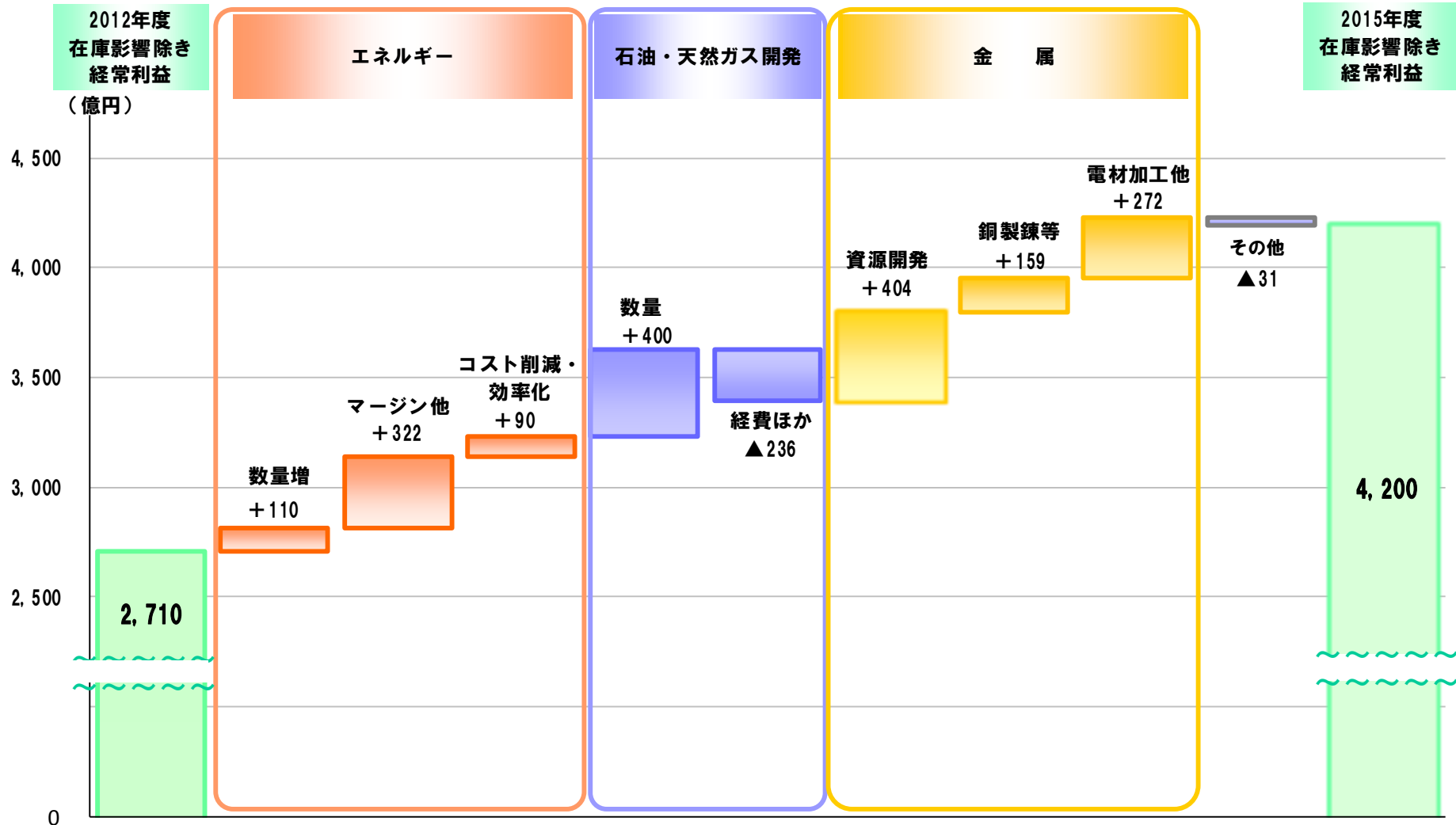
4,000以上

➤ 補足資料

在庫影響除き経常利益

	2012年度	2015年度
	億円	億円
在庫影響除き経常利益	2,710	4,200
エネルギー事業	1,028	1,550
石油	561	1,000
石油化学	467	550
石油・天然ガス開発事業	936	1,100
金属事業	465	1,300
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
その他	281	250

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	影響度 (億円)
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。