



2017（平成29）年5月12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 内田 幸雄  
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  
日暮 達也  
(電話番号 03-6257-7075)

## JXTGグループ「2017年度-2019年度中期経営計画」の策定について

当社（本社：東京都千代田区大手町一丁目、社長：内田幸雄）は、グループ理念のもと、国際的な競争力を有するアジア有数の総合エネルギー・資源・素材企業グループを目指しております。このほど2017年度からの3カ年の経営目標・戦略を定めた「2017年度-2019年度中期経営計画」を策定しましたので、その概要を下記のとおりお知らせいたします。

### 記

#### 1. 「2017年度-2019年度中期経営計画」の概要

##### (1) 基本方針

本中計を、「抜本的な変革の実行プラン」と位置付け、基幹事業の収益力強化（エネルギー事業を中心とした徹底した事業変革、統合シナジーの最大化と早期実現）、事業ポートフォリオの最適化、次世代の柱となる事業の育成・強化、経営基盤の強化（経営管理体制の整備、人材の育成等）等の諸施策を通じ、「キャッシュフローと資本効率を重視した経営」を推進し、事業環境の変化に適応可能な収益・財務基盤を確立する。

（注）各中核事業の事業戦略については、別紙参照。

##### (2) 前提条件（2019年度）

- ア. 為替： 110円／ドル
- イ. 原油価格（ドバイ）： 60ドル／バーレル
- ウ. 銅価格（LME）： 270セント／ポンド

##### (3) 経営目標（2019年度）

- ア. 営業利益(IFRS) : 5,000億円
- イ. フリーキャッシュフロー : 5,000億円（2017-2019年度累計）
- ウ. ネットD/Eレシオ : 0.7倍以下（資本合計ベース）
- エ. ROE : 10%以上

## (4) 利益計画 (在庫影響除き営業利益)

(億円)

	2016 年度 (IFRS 基準) (*1)	2019 年度 (計画)
為替 (円/ドル)	108	110
原油価格 (ドル/バレル) (年度)	46	60
銅価格 (LME、セント/ポンド) (年度)	234	270
在庫影響除き営業利益	1,790	5,000
① エネルギー事業	1,550	3,000
② 石油・天然ガス開発事業	▲ 470	650
③ 金属事業	220	900
上流	▲ 230	300
中下流	450	600
④ その他	490	450
ROE (%)	-(*)2	10.0 以上
ネットD/Eレシオ (倍)	0.9 (*3)	0.7 以下

(\*1) 2016 年度は JX ホールディングスと東燃ゼネラル石油の合算値

(\*2) 2016 年度は上記合算値のため、算定せず

(\*3) 2017 年 4 月 1 日ベース

## (5) 設備投資額

(億円)

	2017-2019 年度計 (計画)	(うち、戦略投資)
① エネルギー事業	5,600	(1,900)
② 石油・天然ガス開発事業	2,800	(1,500)
③ 金属事業	2,000	(700)
④ その他	600	(300)
合計	11,000	(4,400)

## (6) 株主還元方針

7. 基本方針：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。
1. 本中計中における株主還元の考え方
  - a. 経営統合による効果を積極的かつ早期に反映すべく、2017 年度の 1 株当たり配当を 2 円増額の年間 18 円とする。
  - b. 経営目標達成の進捗により、さらなる株主還元 (増配・自己株式取得) を目指す。

「2017年度-2019年度中期経営計画」における各中核事業の事業戦略

**エネルギー事業**

「徹底した事業変革」によるアジア有数の総合エネルギー企業への飛躍

- 激変する事業環境への挑戦 -

1. 統合シナジーの最大化と早期実現およびコア事業の徹底効率化による国際競争力強化

石油精製販売・化学品事業

- ・統合シナジーの最大化と早期実現
- ・製油所・製造所の統廃合を踏まえた最適生産・供給体制の構築
- ・原材料融通・配送・原油選択最適化
- ・販売諸制度の早期一本化
- ・川崎地区の競争力強化
- ・基礎化学品のマーケットプレゼンスの活用による収益最大化

2. 次世代の柱となる事業の育成・強化

ア. 電力事業

- ・電気販売の着実な積み上げ
- ・最適な電源ポートフォリオを見据えた電源開発

イ. 海外事業

- ・アジア太平洋圏石油製品需要の取り込み  
(ベトナム・オーストラリアにおけるプロジェクトの検討推進)

ウ. 機能材事業

- ・既存事業の成長および新規事業の推進
- ・重点領域での研究開発

エ. 潤滑油事業

- ・高付加価値商品の開発・展開
- ・製造・調達・物流の最適化による高収益体制の構築

3. 事業インフラ整備による経営管理の強化

- ・内部統制の整備・運用の強化
- ・統合基幹業務システム（ERPシステム）の構築
- ・資材・役務等調達最適化によるコスト削減

4. 効率的な管理部門体制の構築

## 石油・天然ガス開発事業

選択と集中の徹底と、低油価に耐えられる強靱な体質の構築

基幹事業の収益力強化

### ア. 地域戦略

- ・強みを発揮できる地域（東南アジア、中東）に経営資源を優先配分
- ・オペレーター事業を通じた、国・地域との長期的・良好な信頼関係の維持・拡大

### イ. 技術戦略

- ・CO<sub>2</sub>-EOR技術の獲得・育成・活用

### ウ. 財務戦略

- ・コスト削減の推進
- ・選択と集中の徹底
- ・自己キャッシュフロー内での再投資  
→ 低油価に耐えられる強靱な体質を構築

## 金属事業

カセロネス銅鉱山の収益力強化と電材加工事業の事業規模拡大

### 1. 基幹事業の収益力強化

#### ア. 資源開発（カセロネス）

- ・高稼働の維持
- ・コスト削減の徹底による競争力強化

#### イ. 銅製錬

- ・製錬所の安全・安定操業とコスト競争力強化

#### ウ. 電材加工

- ・既存分野における収益力強化
- ・IoT・AIを活用した競争力強化

#### エ. 環境リサイクル

- ・効率性追求によるコストミニマムな操業体制の構築

#### オ. チタン

- ・サウジプロジェクトの早期戦力化
- ・最適生産体制の確立

### 2. 次世代の柱となる事業の育成・強化

#### － 技術立脚型事業群の育成（電材加工） －

- ・IoT社会到来を見据えた市場開拓・販売強化・技術開発
- ・有望分野への経営資源の積極的な投入  
（自主開発戦略投資の実行、グループ保有技術・M&A・CVCの積極的な活用）

証券コード

5020

2017年5月12日

# JXTGグループ 中期経営計画

2017年度 – 2019年度

## JXTGホールディングス

アジア有数の総合エネルギー・資源・素材企業グループへ

### JXTGエネルギー

ダントツのマーケットリーダーへの飛躍

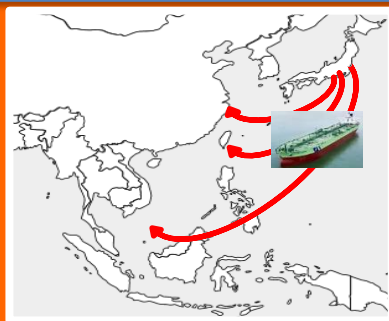


国内燃料油 販売シェア

50%

2016年度実績 国内1位

グローバル市場でのプレゼンス確立



パラキシレン

※1

世界1位

362万t/年

プロピレン

アジア1位

170万t/年

上場子会社

NIPPO/東邦チタニウム

### JX石油開発

原油・天然ガス 権益生産量

13万バレル/日

原油換算 (2016年度実績)

### JX金属

資源開発 銅鉱山権益量

20万t/年

銅精鉱中の銅量 (2016年度実績)

銅製錬 地金生産能力

92万t/年

2017年3月時点持分ベース※2

電材加工

世界シェア1位の製品群

※1 外販量ベース ※2 パンパシフィック・カッパー(JX金属67.8%出資) 65万トン/年と、LS-ニッポ・カッパー(同社39.9%出資) 27万トン/年の合計値

## JXTGグループ理念

### 【使命】

地球の力を、社会の力に、そして人々の暮らしの力に。  
エネルギー・資源・素材における創造と革新を通じて、  
社会の発展と活力ある未来づくりに貢献します。

### 【大切にしたい価値観】

#### 社会の一員として

##### 高い倫理観

誠実・公正であり続けることを価値観の中核とし、高い倫理観を持って企業活動を行います。

##### 安全・環境・健康

安全・環境・健康に対する取り組みは、生命あるものにとって最も大切であり、常に最優先で考えます。

#### 人々の暮らしを支える存在として

##### お客様本位

お客様や社会からの期待・変化する時代の要請に真摯に向き合い、商品・サービスの安定的な供給に努めるとともに、私たちだからできる新たな価値を創出します。

#### 活力ある未来の実現に向けて

##### 挑戦

変化を恐れず、新たな価値を生み出すことに挑戦し続け、今日の、そして未来の課題解決に取り組みます。

##### 向上心

現状に満足せず、一人ひとりの研鑽・自己実現を通じて、会社と個人がともに成長し続けます。

### グループ理念の実現

- 社会・経済の発展と持続可能で活力ある未来づくりに貢献するために、基幹事業の強化・イノベーションの推進・グローバルな事業展開を図ります。
- あわせて、これらを推進していくうえで欠かせない高い倫理観とチャレンジ精神を持った人材を育成し、国際的な競争力を有するアジア有数の総合エネルギー・資源・素材企業グループになります。

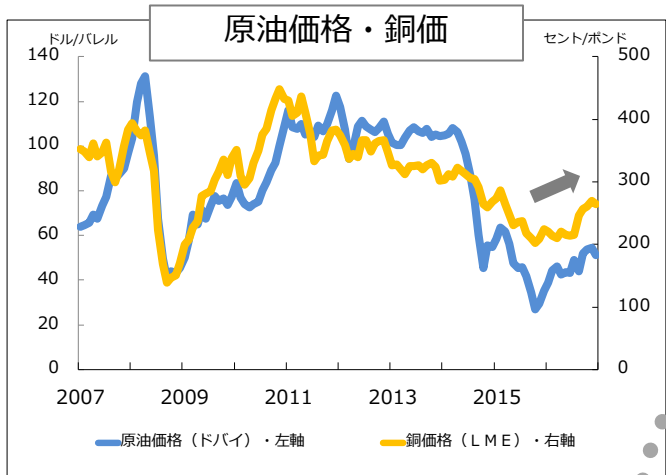
### ■ 中期経営計画(2017-2019年度)の位置付け

### 『抜本的な変革の実行プラン』

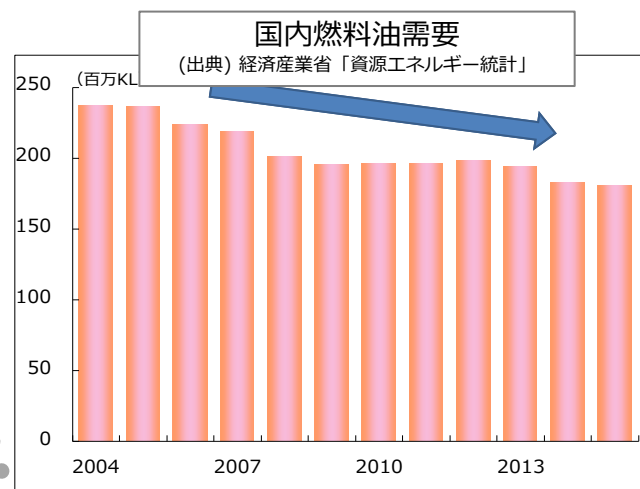


# 事業環境認識

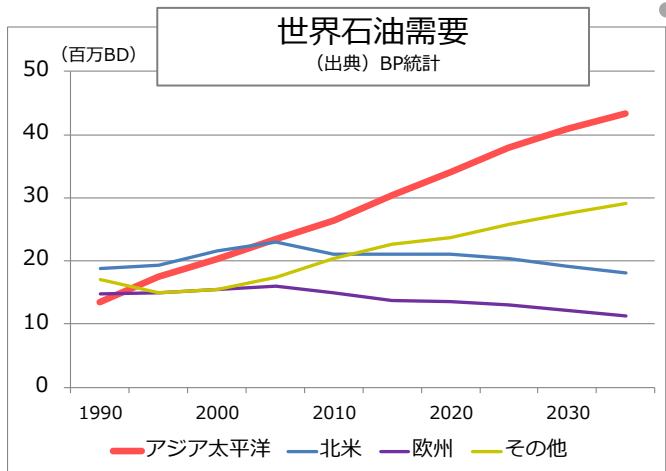
## 資源価格は緩やかに回復



## 国内燃料油需要減少は継続



## 新興国は緩やかに成長を継続



JXTGグループ  
を取り巻く  
環境

## IoT社会の到来等 時代の潮流の変化



「キャッシュフローと資本効率を重視した経営」を推進し、  
事業環境の変化に適応可能な収益・財務基盤を確立する。

## ■ 基幹事業の収益力強化

- ・ エネルギー事業を中心とした徹底した事業変革
- ・ 統合シナジーの最大化と早期実現

## ■ キャッシュフローと資本効率の重視

- ・ 事業ポートフォリオの最適化
- ・ 次世代の柱となる事業の育成・強化

## ■ 経営基盤の強化（経営管理体制の整備、人材の育成 等）

# 経営目標

## ■ 経営目標 ( I F R S )

営業利益  
(在庫影響除き)

2017年度 3,500億円  
2018年度 4,000億円  
2019年度 5,000億円

フリーキャッシュフロー

(2017年度 - 2019年度累計)

5,000億円

ネットD/Eレシオ

0.7倍以下 (資本合計ベース)

ROE

10%以上

## ■ 前提条件 (2017→2019年度)

為替レート 110円/ドル

原油価格 50→60ドル/バーレル

銅価 250→270セント/ポンド

## ■ 株主還元方針

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。



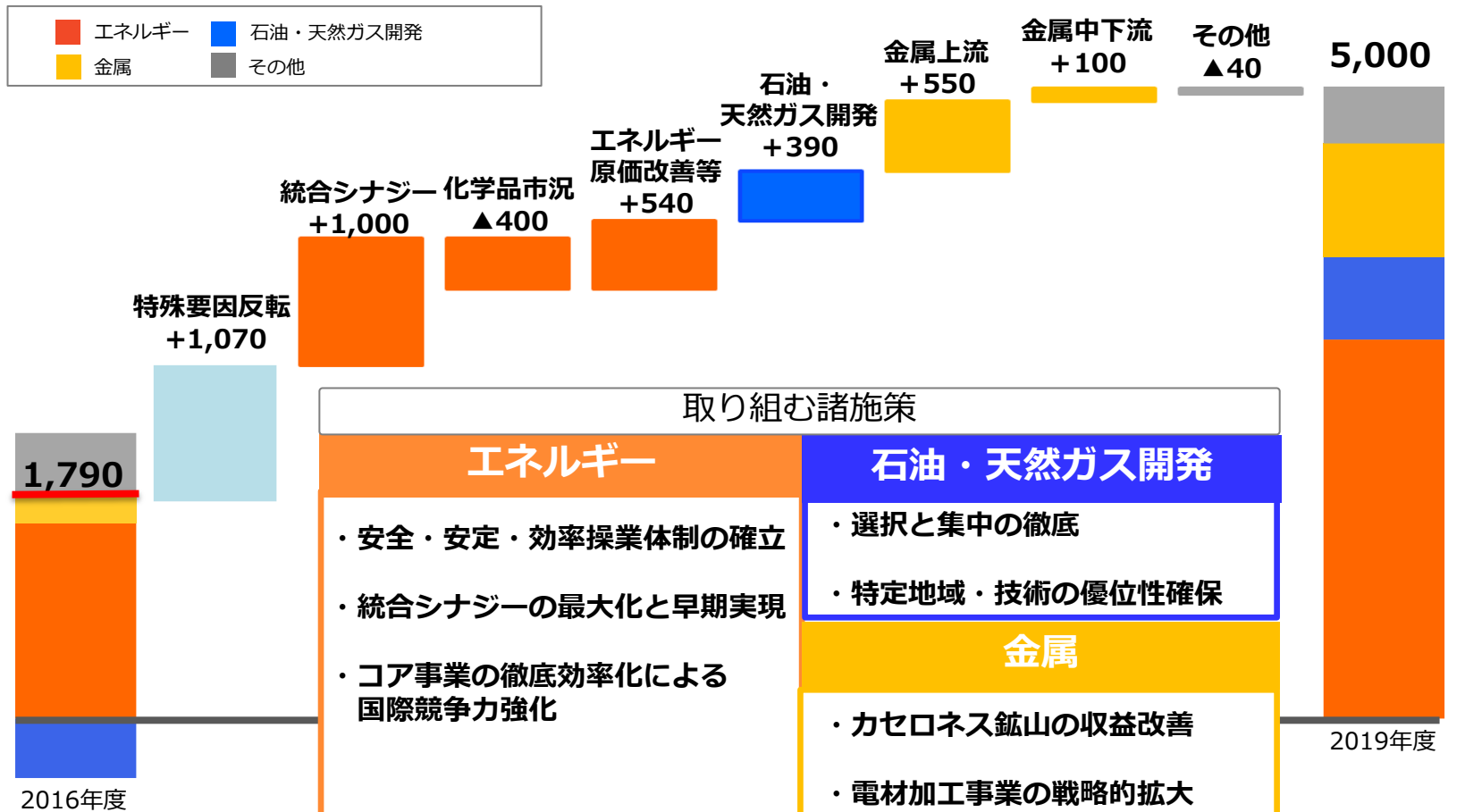
## ■ 本中計中における株主還元の考え方

- ・ 経営統合による効果を積極的かつ早期に反映すべく、2017年度の1株当たり配当を2円増額の年間18円とする。
- ・ 経営目標達成の進捗により、さらなる株主還元（増配・自己株式取得）を目指す。

# 基幹事業の収益力強化

## 基幹事業の収益最大化と、統合シナジーの最大化により、 2019年度営業利益5,000億円を達成

(単位：億円)



## 「徹底した事業変革」による アジア有数の総合エネルギー企業への飛躍 - 激変する事業環境への挑戦 -

1. 統合シナジーの最大化と早期実現および  
コア事業の徹底効率化による国際競争力強化
2. 次世代の柱となる事業の育成・強化
3. 事業インフラ整備による経営管理の強化
4. 効率的な管理部門体制の構築

## ■ コア事業の競争力強化

### 石油精製販売・化学品事業

- ・ 統合シナジーの最大化と早期実現
- ・ 製油所・製造所の統廃合を踏まえた最適生産・供給体制の構築
- ・ 原材料融通・配送・原油選択最適化
- ・ 販売諸制度の早期一本化
- ・ 川崎地区の競争力強化
- ・ 基礎化学品のマーケットプレゼンスの活用による収益最大化

## ■ 次世代の柱となる事業の育成・強化

### 電力事業

- ・ 電気販売の着実な積み上げ
- ・ 最適な電源ポートフォリオを見据えた電源開発

### 海外事業

- ・ アジア太平洋圏石油製品需要の取り込み  
(ベトナム、オーストラリアにおけるプロジェクトの検討推進)

### 機能材事業

- ・ 既存事業の成長および新規事業の推進
- ・ 重点領域での研究開発

### 潤滑油事業

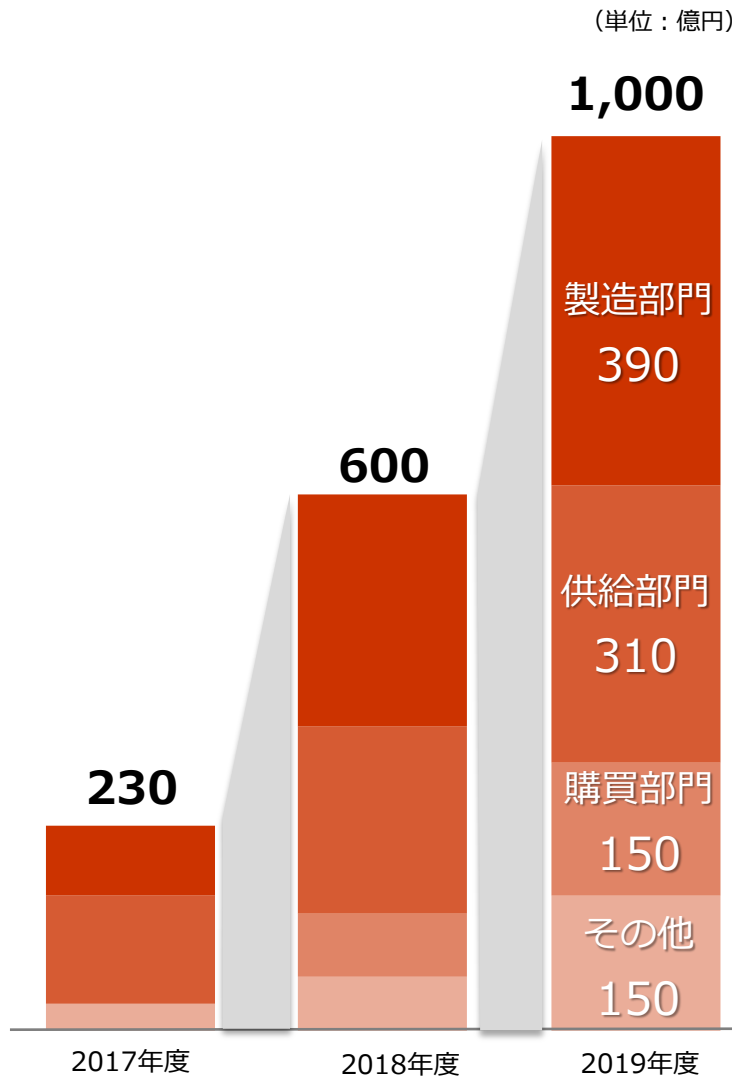
- ・ 高付加価値商品の開発・展開
- ・ 製造・調達・物流の最適化による高収益体制の構築

## ■ 事業インフラ整備による経営管理の強化

- ・ 内部統制の整備・運用の強化
- ・ 統合基幹業務システム（ERPシステム）の構築
- ・ 資材・役務等調達最適化によるコスト削減

# セグメント別事業戦略 | エネルギー事業（統合シナジー）

## ＜シナジー効果額3か年の推移＞



## ＜シナジーの内訳（項目・金額）＞

(単位：億円)

### 製造部門

省エネの推進	160
補修費の削減	60
川崎地区における一体運営による生産効率化	50
その他（装置収率改善、輸出拡大等）	120

### 供給部門

製油所間の原料/半製品/製品融通等による最適化	70
原油船の寄港数削減による配船最適化・ 特殊原油処理増によるコスト改善	70
その他（油槽所統廃合・製品の高付加価値化等）	170

### 購買部門

資材・役務等調達最適化によるコスト削減	150
---------------------	-----

### その他

その他全社的な効率化・合理化 （ERPシステム導入による業務改善等）	150
---------------------------------------	-----



## 石油・天然ガス開発

選択と集中の徹底と、低油価に耐えられる強靱な体質の構築

### ■ 基幹事業の収益力強化

#### 地域戦略

- ・強みを発揮できる地域（東南アジア、中東）に経営資源を優先配分
- ・オペレーター事業を通じた、国・地域との長期的・良好な信頼関係の維持・拡大

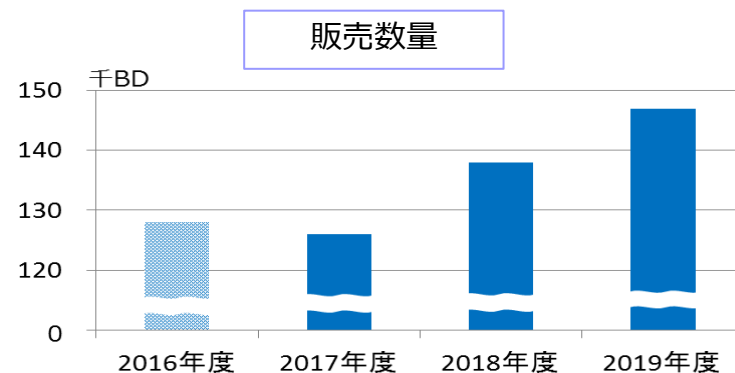
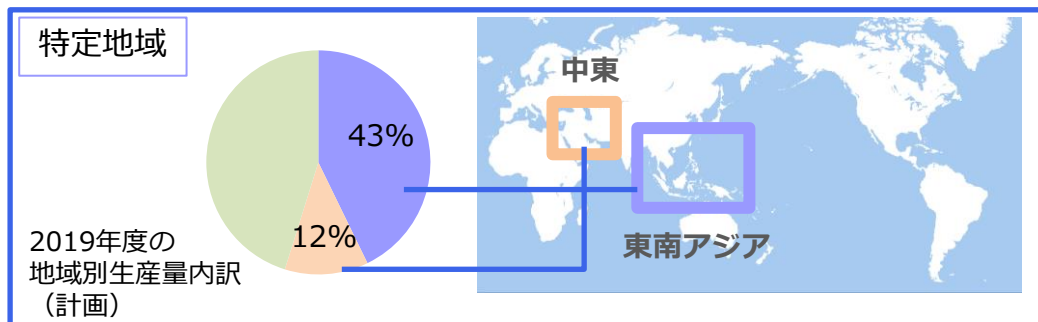
#### 技術戦略

- ・CO<sub>2</sub>-EOR技術の獲得・育成・活用

#### 財務戦略

- ・コスト削減の推進
  - ・選択と集中の徹底
  - ・自己キャッシュフロー内での再投資
- 低油価に耐えられる強靱な体質を構築

#### 特定地域・特定技術分野の強みにこだわる



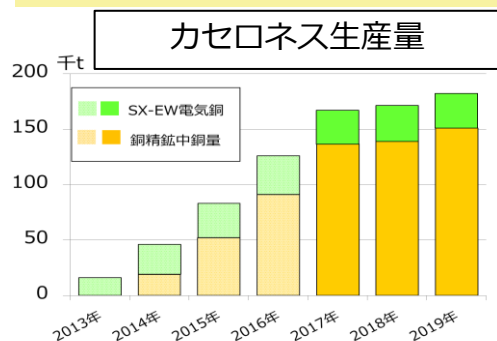
## 金属

カセロネス銅鉱山の収益力強化と電材加工事業の事業規模拡大

### ■ 基幹事業の収益力強化

#### 資源開発（カセロネス）

- ・高稼働の維持
- ・コスト削減の徹底による競争力強化



#### 銅製錬

- ・製錬所の安全・安定操業とコスト競争力強化

#### 電材加工

- ・既存分野における収益力強化
- ・IoT・AIを活用した競争力強化

#### 環境リサイクル

- ・効率性追求によるコストミニマムな操業体制の構築

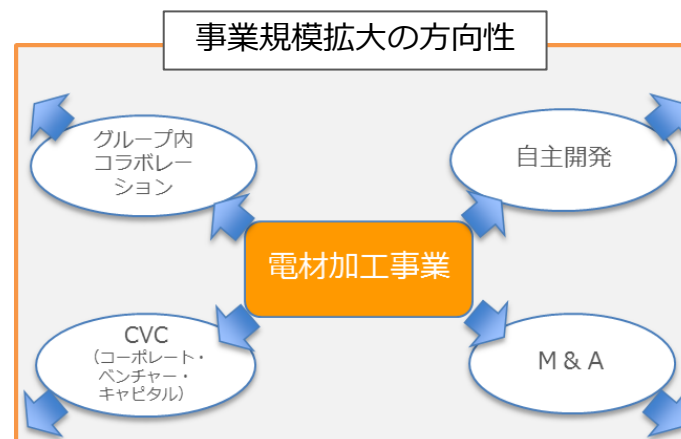
#### チタン

- ・サウジプロジェクトの早期戦力化
- ・最適生産体制の確立

### ■ 次世代の柱となる事業の育成・強化

#### 技術立脚型事業群の育成（電材加工）

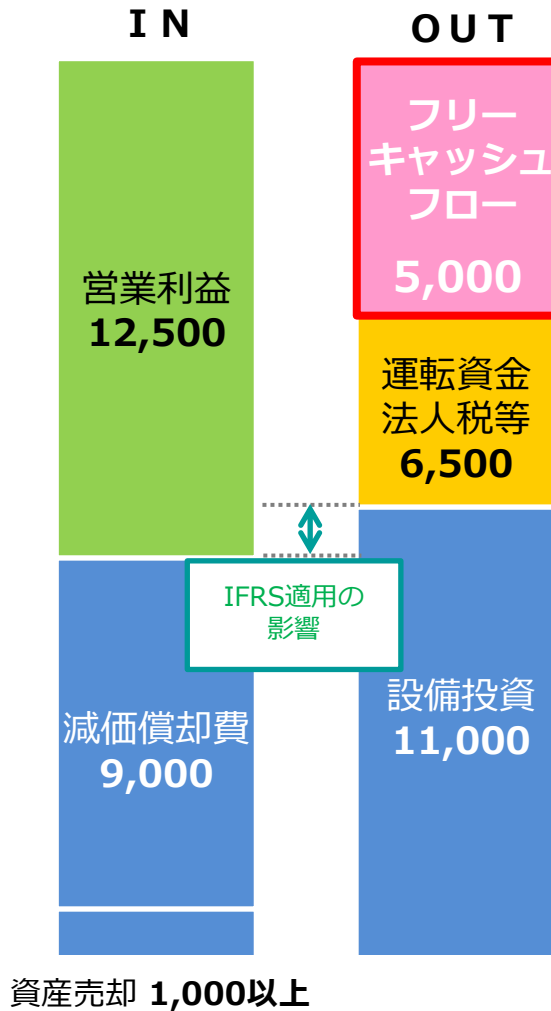
- ・IoT社会到来を見据えた市場開拓・販売強化・技術開発
- ・有望分野への経営資源の積極的な投入（自主開発戦略投資の実行、グループ保有技術・M&A・CVCの積極的な活用）



# キャッシュフロー創出

2017-2019年度キャッシュフロー

(単位：億円)



- 統合シナジーを含めた利益最大化
- 設備投資の厳選
- 資産売却の積極的な推進
- 運転資本の圧縮

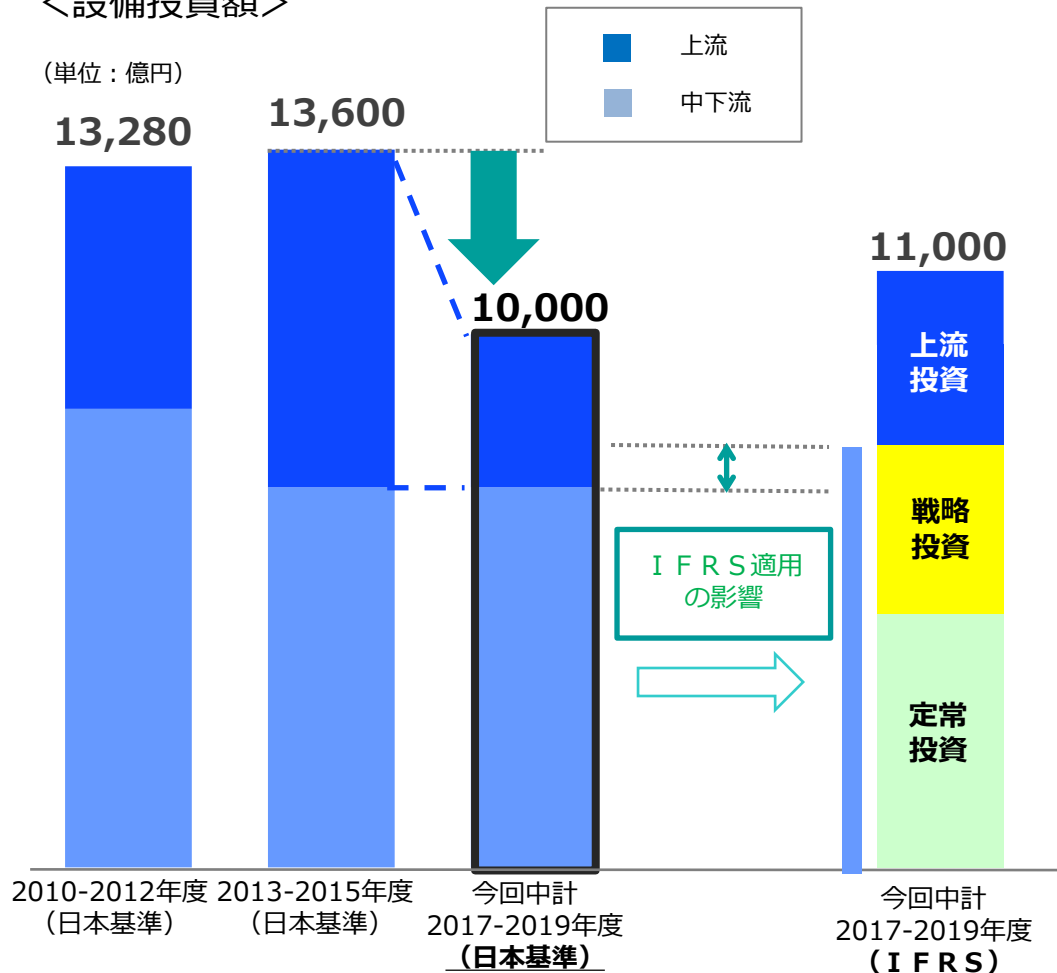
財務体質の改善

株主還元の充実

## 上流投資を縮小し、中下流・成長分野への投資を優先

<設備投資額>

(単位：億円)



### 設備投資の厳選

2013-2015年度の期間における投資額 (JX+TG) の約7割へ圧縮

### 投資配分のシフト

- 上流事業への投資を縮小
- 中下流事業に優先配分

### 中下流事業の戦略投資推進

- 基幹事業の収益力強化
- 次世代の柱となる事業の育成・強化

# 次世代の柱となる事業の育成・強化

当社の強み（ネットワーク・技術・インフラ等）を活用し、次世代の柱となる事業の育成・強化を図る

## 海外事業

アジア太平洋圏の需要取り込み  
(ベトナム・オーストラリア等)

## 電力・ガス事業

最適な電源ポートフォリオの構築等  
(水島コークス発電・室蘭バイオマス等)

## 技術立脚型事業

当社保有技術の強みを活かした『安定的な収益事業群』を着実に育成

潤滑油

高付加価値品の開発・展開

機能材

高機能材料の事業基盤強化

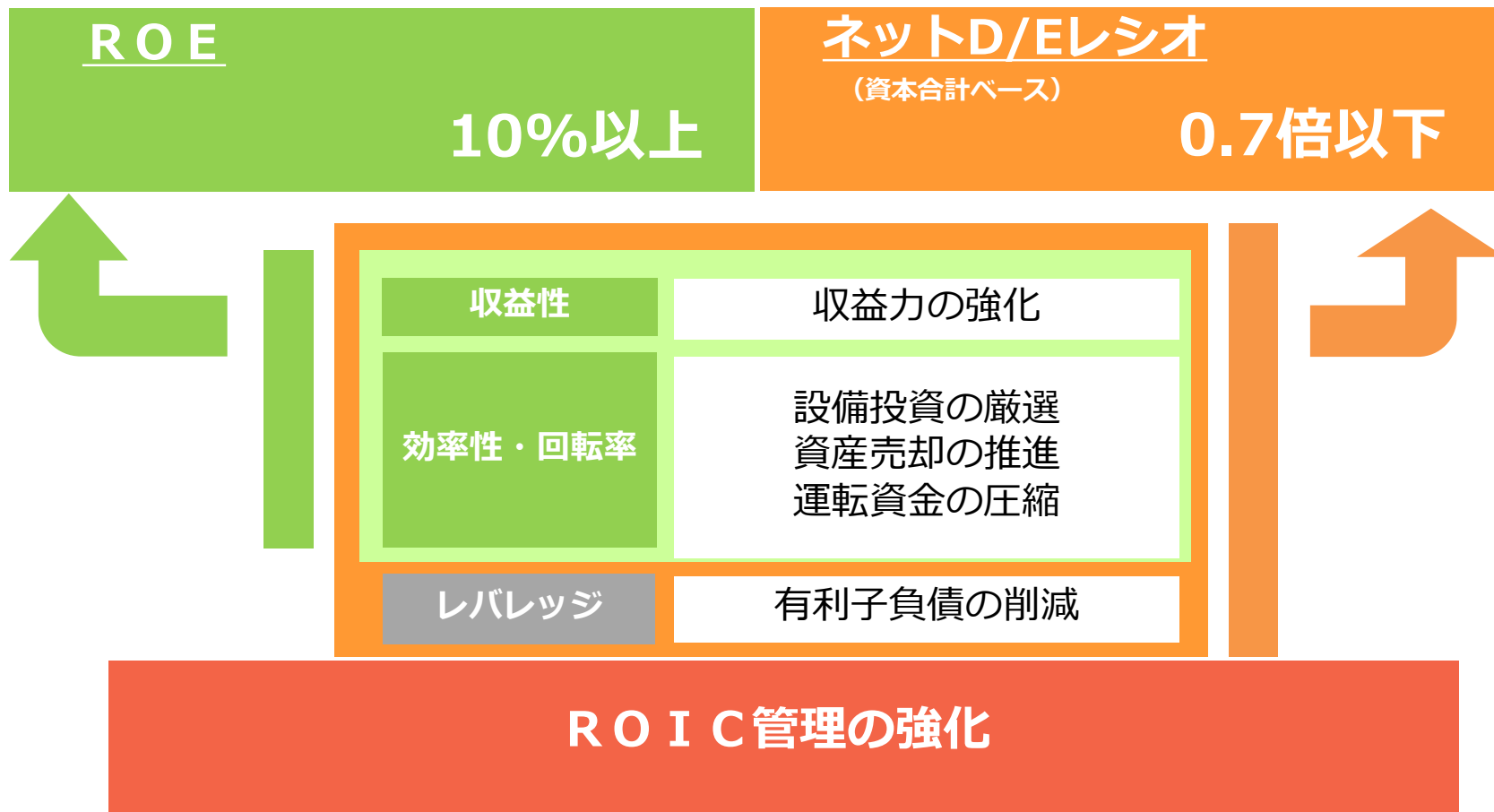
電材加工

IoT社会により増大する  
電子材料需要の取り込み



# 資本効率の重視

ROIC管理の強化を通して、収益力の強化を図るとともに、設備投資の厳選等、資産の効率性・回転率を向上させる。



## グローバルな事業展開を支える経営基盤を速やかに構築・強化

### IoT社会の到来を見据えたビジネスプロセスの革新

最新鋭の統合基幹業務システム（ERP）の活用

### 内部統制体制の整備および運用の強化

グローバルスタンダードに基づく内部統制手法の導入

### 人材の育成

中長期的な企業価値向上の実現を担う人材の育成

### 『経済価値と社会価値の両立』を目指したCSR経営の推進

ESG（環境・社会・ガバナンス）に関する取り組みを強化

---

# 補足資料



# 補足資料 | 前提条件

		2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
共通	為替レート (円/ドル)	108	110	110	110
エネルギー	ドバイ原油価格<年度> (ドル/バーレル)	46	50	55	60
石油・天然 ガス開発	原油換算販売数量 (千バーレル/日)	128	126	138	147
	ブレント原油価格 (ドル/バーレル)	49	53	58	63
金属	銅価格LME<年度> (セント/ポンド)	234	250	260	270
	銅鉱山権益生産量 (千トン/期・年)	200	235	247	255
	PPC銅販売量 (千トン/期・年)	602	576	625	645
	圧延銅箔販売量 (千km/月)	5.0	5.4	5.6	5.8
	精密圧延販売量 (千トン/月)	4.0	4.0	4.1	4.2
	環境リサイクル金回収量 (トン/期・年)	5.6	6.3	6.7	7.3

# 補足資料 | 在庫影響除き営業利益

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
	億円	億円	億円	億円
在庫影響除き営業利益	1,790	3,500	4,000	5,000
エネルギー事業	1,550	2,100	2,400	3,000
石油・天然ガス開発事業	▲ 470	200	500	650
金属事業	220	440	650	900
上流	▲ 230	90	150	300
中下流	450	350	500	600
その他	490	760	450	450

# 補足資料 | 感応度

## ■ 前提条件（2019年度）

為替：110円/ドル 原油：60ドル/バーレル 銅価：270セント/ポンド  
 （ドバイスポット）

## ■ 市況変動による2019年度営業利益への影響額

		(億円)	
項目	変動幅	変動項目	影響度
為替レート	5円/ドル 円安	エネルギー（燃費増、石化マージン良化、為替換算差等）	(+) 100
		石油・天然ガス開発	(+) 30
		金属（マージン良化、為替換算差等）	(+) 70
		小計	(+) 200
		在庫影響	(+) 230
		合計	(+) 430
原油FOB <small>（ドバイスポット）</small>	5ドル/バーレル 上昇	エネルギー（燃費増等）	(-) 40
		石油・天然ガス開発	(+) 170
		小計	(+) 130
		在庫影響	(+) 440
		合計	(+) 570
銅価（LME）	10セント/ポンド 上昇	金属	(+) 60
		合計	(+) 60

# 補足資料 | 設備投資計画

(単位：億円)

		3か年合計
エネルギー	戦略投資	1,900
	定常投資	3,700
	合計	5,600

**主な戦略投資**

電源開発  
(室蘭バイオマス/水島コークス発電)

石油・天然ガス開発	戦略投資	1,500
	定常投資	1,300
	合計	2,800

タングーLNG拡張など

金属	戦略投資	700
	定常投資	1,300
	合計	2,000

技術立脚型事業強化  
(電材加工)

その他	戦略投資	300
	定常投資	300
	合計	600

グループ計	戦略投資	4,400
	定常投資	6,600
	合計	11,000

**投資額の平準化を実行**

[年度別投資額]

2017年度	4,000
2018年度	3,500
2019年度	3,500