

JXTG REPORT

統合レポート

2019

2018年度
2018年4月1日～2019年3月31日



2040年の 社会を考える。

急速に変わりゆく社会の中でJXTGグループが果たすべき役割は何か。
求められる企業であり続けるために、どう自己変革していくべきなのか。
私たちは、20年後の社会シナリオを描いて「ありたい姿」を示しました。

2040年

JXTGグループのありたい姿

1. アジアを代表するエネルギー・
素材企業
2. 事業構造の変革による価値創造
3. 低炭素・循環型社会への貢献

目次

| | |
|-------------------------|---|
| ステークホルダーの皆様へ (社長ご挨拶) | 3 |
| JXTGグループ理念 | 5 |

Chapter I

| | |
|---------------------------|----------|
| JXTGグループの ビジョン | 7 |
| JXTGグループの歩み | 9 |
| 持続可能な成長に向けて | 11 |
| 社長インタビュー | 17 |
| 財務担当役員メッセージ | 24 |
| 財務・非財務ハイライト | 27 |



Chapter II

| | |
|--|-----------|
| JXTGグループと サステナビリティ | 29 |
| 特集 | |
| 低炭素・循環型社会の 実現に向けた事業構造の変革 | 31 |
| グループCSR最優先課題への取り組み | 37 |
| CSRマネジメント／安全確保／ 人権の尊重／人材育成／ 働きやすい環境の整備 | |
| コーポレートガバナンス | 47 |
| 社外取締役インタビュー | 56 |
| 役員一覧 | 57 |

Chapter III

| | |
|----------------------|-----------|
| JXTGグループの事業戦略 | 61 |
| At a glance | 63 |
| エネルギー事業 | 65 |
| 石油・天然ガス開発事業 | 69 |
| 金属事業 | 73 |
| 業績サマリー | 77 |
| 投資家情報／IR活動 | 79 |
| 会社概要 | 81 |



ステークホルダーの皆様へ

ステークホルダーの皆様には、平素から格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

2017年4月の経営統合により発足したJXTGグループは、第1次中期経営計画(2017年度-2019年度)の最終年度を迎えました。中期経営計画の基本方針に沿って、基幹事業の収益力を強化するための諸施策およびキャッシュ・フローと資本効率を重視した経営を推進した結果、当社グループの2018年度の業績は、目標を上回る形で順調に進捗しています。

当社グループを取り巻く事業環境は、世界的な低炭素社会形成に向けた動きの加速、IoT・AI等の普及によるイノベーションの急速な進展、SDGsをはじめ企業に求められる社会的責任の増大、国内燃料油需要の減少等、過去に例を見ない速さで変化しています。こうした事業環境の中、当社グループは、エネルギー・資源・素材の安定供給という社会的使命を果たすとともに、環境・社会・ガバナンス(ESG)各側面の課題に、グループCSR最優先課題(マテリアリティ)を設定して正面から向き合い、持続的な成長を目指しています。

2019年5月、当社は「2040年JXTGグループ長期ビジョン」を発表しました。これは「低炭素・循環型社会が形成され、デジタル革命が進展し、人々のライフスタイルが変化する」という大きな社会変革の想定のもと、当社グループの「ありたい姿」を描いたものです。長期ビジョンは、当社グループの長期的な事業ポートフォリオの指針であり、また、2020年度から始まる第2次中期経営計画の礎でもあります。

当社グループは「アジアを代表するエネルギー・素材企業」への成長を目指すとともに、ステークホルダーの皆様と積極的に対話を進め、さまざまな社会的責任を果たし続けることを通じて、持続可能な社会の発展と活力ある未来づくりに貢献していきます。

今後とも、皆様の変わらぬご支援を賜りたく、よろしくお願い申し上げます。

2019年11月

JXTGホールディングス(株)
代表取締役社長

杉 森 務

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、いのち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、
こんにち今日の、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。

編集方針

JXTGグループが中長期的に経済・社会価値を創造していくストーリーについて、ステークホルダーの皆様にご理解いただけるように、財務情報と非財務情報を一体化させた統合レポートを作成しました。

本統合レポートの編集にあたっては、経済産業省が策定した企業と投資家をつなぐ共通言語としての指針「価値協創ガイドンス」を参照しました。2019年5月に発表した長期ビジョンについて、策定の背景や意図を社長が自らの言葉で説明するほか、長期ビジョンを軸にした持続可能な成長へのストーリーを図解しています。また、世界的な課題である気候変動への対応に関連し、低炭素・循環型社会への貢献に向けた取り組みについて特集で詳しく報告しています。「経営資源・無形資

産等の確保・強化」という観点においても、経営人材をはじめとする人材育成に関する説明等、持続可能性を維持・強化していくための各種資産の増強施策について報告しています。

なお、当社ウェブサイトでは、当社グループの事業活動、財務情報、社会貢献活動等に関する網羅的かつ詳細な情報を掲載しています。財務諸表等の参照にご活用ください。

当社は、今後ともわかりやすい情報開示に努め、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との積極的な対話に努めていきます。

Environment
Social
Governance

価値協創
ガイドンス

将来の見通しに関する記述について

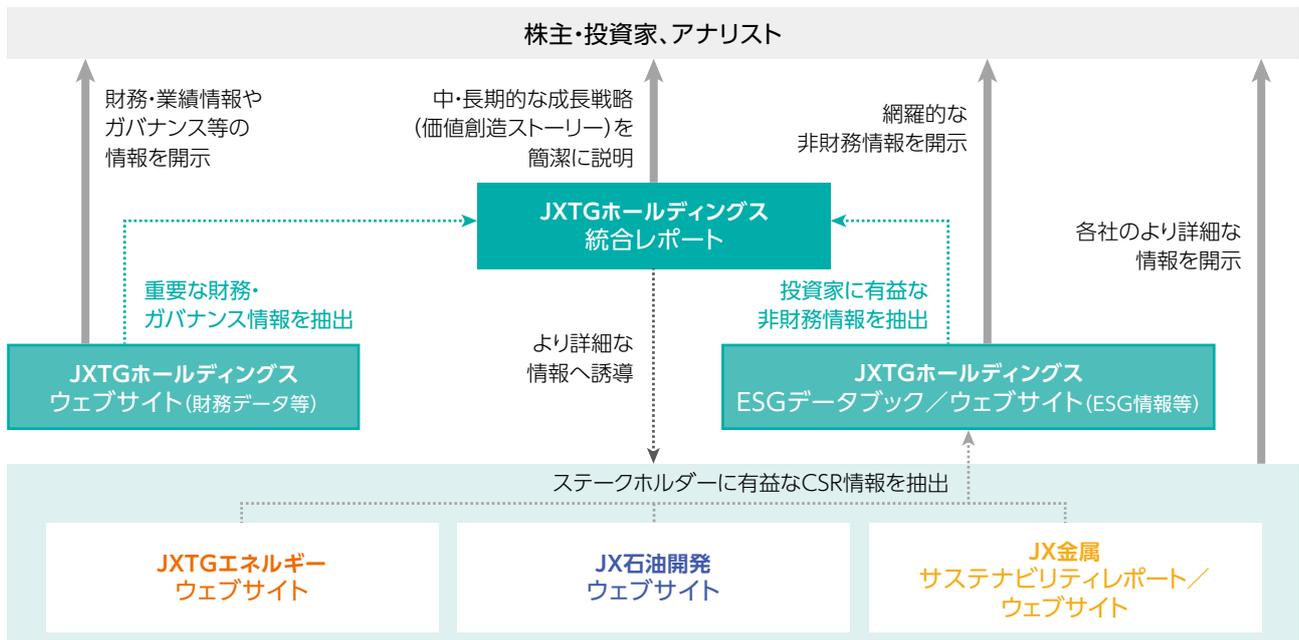
本統合レポートには、将来の見通しに関する記述を含んでいますが、実際の結果は、さまざまな要因により、これらの記述と大きく異なる可能性があります。かかる要因としては、(1) マクロ経済の状況またはエネルギー・資源・素材業界における競争環境の変化、(2) 法律の改正や規制の強化、(3) 訴訟等のリスクが含まれ、また、これらに限定されるものではありません。なお、本統合レポートに記載している2019年度の見通しは2019年8月時点のものです。

グループ理念・行動基準・社内規程等の位置付けについて

「JXTGグループ理念」は、JXTGグループで働く全員が事業活動を通じて実現していくべきものです。その実現と社会的責任の遂行のために実践すべき基準として「行動基準」を位置付けており、「行動基準」を補完するものが各種の「ポリシー」です。これらを前提として「社内規程」等を制定しています。



情報開示メディアの体系





Chapter I JXTGグループの ビジョン

長期的な視野で経営資源を戦略的に活用し、
社会に必要とされる企業であり続けます。





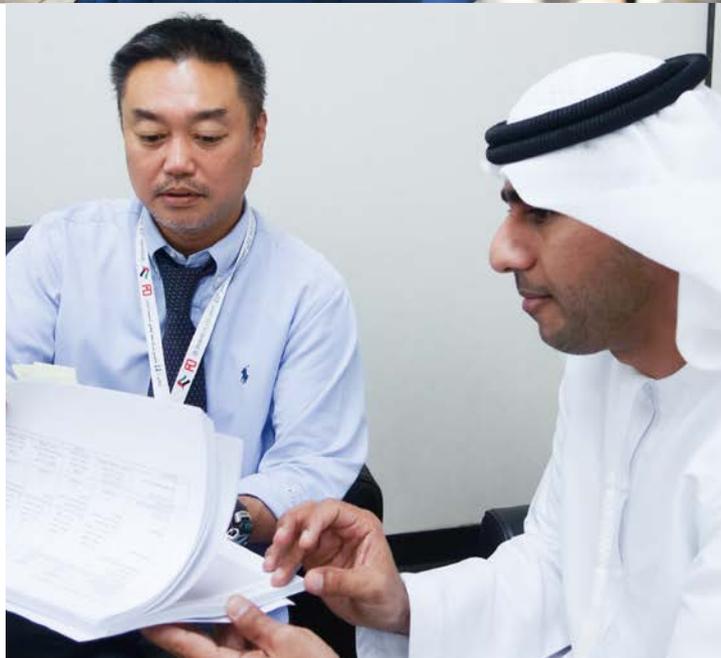
アジアを代表する エネルギー・素材企業を目指して

経営統合で日本屈指の規模を獲得したJXTGグループは、2040年に向けた長期ビジョンを2019年5月に発表しました。長期グローバルトレンドに基づいて自らの将来像と長期的な経営方針を明示し、2年の統合プロセスを経て、新たな成長ステージへと歩みを進めます。



「2040年JXTGグループ 長期ビジョン」発表資料

ウェブサイトでご覧いただけます
<https://www.hd.jxtg-group.co.jp/company/system/plan.html>



JXTGグループの歩み

130年以上の長きにわたり、各時代の社会課題の解決に取り組みながら
暮らしに不可欠なエネルギーや素材を、安定供給してきました。

● エネルギー事業 ● 石油・天然ガス開発事業 ● 金属事業 ● グループ全体

1880年代末～1940年頃

明治：産業振興の黎明期

日本国内での原油生産・
石油精製販売、
銅鉱山開発・銅製錬をスタート

- 1888年 ● 日本石油設立、新潟県で原油の生産開始
- 1893年 ● 米国ソコニー、米国ヴァキューム・オイルが横浜で灯油、潤滑油の販売を開始
- 1905年 ● 日立鉱山開業
- 1914年 ● 油田探鉱を開始
- 1916年 ● 佐賀関製錬所開設
- 1919年 ● 日本初のサービスステーション開所
- 1933年 ● 秋田県で原油出油に成功

1940年頃～1970年代

戦中・戦後～高度成長期

急拡大する資源・エネルギーの需要に
応えるために供給力を増強

- 1939年 ● 東亜燃料工業設立、航空燃料等の生産を開始
- 1964年 ● 倉見工場開設（機能材料）
- 1970年 ● 佐賀関第1自溶炉完成（銅製錬）
- 国内サービスステーション数の拡大
- 全国に製油所を開設
- 1941年 和歌山製油所 ①
- 1945年 麻里布製油所 ②
- 1961年 水島製油所 ③
- 1962年 川崎製油所 ④
- 1964年 大分製油所 ⑤、根岸製油所 ⑥
- 1965年 堺製油所 ⑦
- 1967年 鹿島石油 ⑧
- 1968年 千葉製油所 ⑨
- 1971年 大阪製油所 ⑩、仙台製油所 ⑪



1880

1945

1970



佐賀関製錬所



直江津製油所(1900～1922年)

1970年代～2000年

オイルショック～グローバル化

石油開発の拡大、海外鉱山開発プロジェクトへ参画、
素材事業の拡大、国内石油産業の規制緩和への対応

- 1973年 ● UAE・ムバラス油田生産開始
- 1985年 ● 磯原工場開設（薄膜材料）
- 1990年 ● パプアニューギニア鉱区権益買収、マレーシア・ヘランガス田発見
- 1990年 ● チリ・エスコンディージャ銅鉱山生産開始
- 1994年 ● 英国の開発・探鉱権益取得、ベトナム沖でランドン油田発見
- 1997年 ● インドネシア・ペラウ鉱区で天然ガスを発見
- 1998年 ● セルフサービスステーションの解禁、導入
- 1999年 ● 韓国・LS-Nikko Copper（銅製錬）に出資
- 2000年 ● チリ・ロス・ペランブレス銅鉱山生産開始
- 2000年 ● 三井金属とパンパシフィック・カッパー（銅鉱山開発・銅製錬）設立

2017年 JXTGホールディングス誕生

「地球の力を、社会の力に、
そして人々の暮らしの力に。」をグループ理念に

- 米国CO₂-EOR操業開始
- 中期経営計画、中期環境経営計画の策定



米国・CO₂回収プラント



本社ビル



岡部メガソーラー

2018年

- 再生可能エネルギー事業戦略室を新設
- タンタル・ニオブ事業買収
- 監査等委員会設置会社に移行

2000

2017

2018

2019

持続可能な
社会へ

2000年～2016年

国内市場の成熟～新たな挑戦

国内石油需要の減退、石油業界の再編、
新たな事業領域へ

- 2001年 ● ENEOSブランド設立
- 2001年 ● 川崎天然ガス発電設立 → 2008年 発電開始
- 2003年 ● マレーシア・SK10(ヘランガス田)生産開始
- 2008年～2012年
 - HMC(日立メタルリサイクリング・コンプレックス) 順次増強
- 2009年 ● インドネシア・タンクー LNG生産開始
- 2010年 ● JXグループ発足
- 2011年 ● JX金属プレジジョンテクノロジー掛川工場開所(機能材料)
- 2012年 ● 東燃ゼネラルグループ発足
- 2013年 ● チリ・カセロネス銅鉱山生産開始

2019年

- CO₂フリー水素の世界初技術検証に成功
- 2040年長期ビジョンを発表
- 未来事業推進部、ESG推進部を新設
- TCFD提言に賛同・署名

- 2013年 ● メガソーラー順次設置(現在18カ所 4.6万KW)
- 2014年 ● パプアニューギニア・PNG LNG生産開始
- 2014年 ● 韓国・ウルサン・アロマティックス生産開始(海外石油化学事業)
- 2014年 ● 水素ステーション随時開所(現在41カ所)



Dr. Drive
セルフ海老名中央店
(水素ステーション併設)

- 2016年 ● 家庭用電気小売事業開始

(注) JXTGホールディングス誕生までの経緯について、詳しくはJXグループ・東燃ゼネラルグループ主要企業創業・統合の経緯>>P81

持続可能な成長に向けて -事業と強み-

資源をエネルギーと素材に変えてお客様に提供する――

JXTGグループ共通の使命と価値観をもとに事業を推進しています。

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／
安全・環境・健康

人々の暮らしを支える
存在として
お客様本位

活力ある未来の
実現に向けて
挑戦／向上心

事業と強み

バリューチェーンを
通して
強固な事業基盤を
確立し、
産業と暮らしに
欠かせない
多様な製品を
供給しています。

世界10カ国で探鉱・
開発・生産活動を展開
原油・天然ガス
権益生産量

11万バレル／日
(天然ガス販売比率 **63%**)



資源開発

効率的な鉱山運営による
資源の安定確保
銅鉱山権益生産量

20万トン／年



社会が求めるエネルギーニーズに対応

発電能力

155万KW
(再生可能エネルギー**5.0**万KW)

電気小売り件数

約**52**万件

ENEOSでんき

潤滑油の

日本国内・海外への供給

海外拠点**31**カ所

日本でトップの
石油精製能力
原油処理能力

193万
バレル/日

国内燃料油販売シェア

約**50%**(国内**No.1**)

国内サービス
ステーション数シェア

43%(国内**No.1**)

新しいエネルギー需要にも対応

国内水素ステーションシェア

約**40%**(**41**カ所)

安定的かつ
効率的な
石油輸送



輸送

精製・製錬

製造・販売・リサイクル

鉱硫船使用による
環境負荷低減

排出
ガス**40%**削減
(バラ積み船比)



銅地金生産能力

世界
トップクラス
(参考:
年間約**92**万トン)



パラキシレン供給能力

アジア**No.1**
(外販量
ベース**362**万トン/年)



プロピレン供給能力

アジア**No.1**
(外販量
ベース**170**万トン/年)



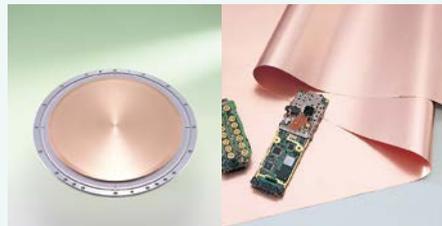
機能材

高機能な素材で
ソリューションを提供



情報化社会を支える先端素材

世界シェア**No.1**の製品群



リサイクル集荷拠点数

国内外**9**カ所



持続可能な成長に向けて –戦略と創出する価値–

経営統合以来、グループ全体で経済・社会価値を追求してきました。

変わりゆく未来を見据え、JXTGグループは新たなステージへと進んでいきます。

2017-2019年度 中期経営計画の推進

1

基幹事業の
収益力強化

2

キャッシュ・フローと
資本効率の重視

3

経営基盤の強化

事業戦略の推進による 低炭素・循環型社会への貢献

- 地球資源の有効活用・安定供給・効率的供給
- グリーンエネルギー推進、
環境配慮型商品・サービスの提供
- リサイクル・ゼロエミッションの推進
- 利便性の高い高付加価値な商品・サービスの提供
- 次世代の柱となる事業の創出・育成
- イノベーションの推進、変革の継続

持続的成長のための経営基盤の強化

- 社会関係資本の強化
 - 安全・安定操業
 - CSR調達、紛争鉱物への対応
- 人的資本の強化
 - 人材育成、健康経営
- 知的資本の活用 (IoT、AI等デジタル化)
- 自然資本の維持
 - 大気・水質汚染対策、森林保全
- ガバナンスの強化
 - 企業倫理・コンプライアンス
 - リスクマネジメント・内部統制

経済価値の創出

2018年度実績

2019年度経営目標 (中期経営計画)

| | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| ●在庫影響除き営業利益 | ●営業利益 |
| 5,157 億円 | 5,000 億円 |
| ●フリー・キャッシュ・フロー (2017~2018年度累計) | ●フリー・キャッシュ・フロー (2017~2019年度累計) |
| 7,493 億円 | 5,000 億円 |
| ●ネットD/Eレシオ | ●ネットD/Eレシオ |
| 0.59 倍 | 0.7 倍以下 |
| ●ROE | ●ROE |
| 12.3 % | 10 %以上 |

社会価値の実現

事業を通じて実現する社会価値

- 安定したエネルギー・資源・素材の供給
- 生活の利便性・高付加価値の提供

- 低炭素社会の形成 ▶P31
- 循環型社会の形成 ▶P31

- 安全確保 ▶P39
- 人権の尊重 ▶P41
- 人材育成 ▶P43
- ダイバーシティ&インクルージョン ▶P45
- ワークライフ・マネジメント ▶P46
- 健康増進 ▶P46
- コンプライアンスの徹底 ▶P54

グループCSR最優先課題
(マテリアリティ)の解決

2040年の 社会シナリオ

変わりゆく
未来を見据える

未来を見据えて
あるべき姿を描く

2040年 JXTGグループ 長期ビジョン

▶P15へ

あるべき姿をもとに
経営戦略を策定・
実行していく

2020-2022年度 第2次中期 経営計画

戦略の実行により
長期ビジョンを
実現

経営統合プロセスを経て新たなステージへと向かうにあたり、JXTGグループは2040年の長期ビジョン(→P15-16)を発表。長期ビジョンに掲げる「ありたい姿」からバックキャストिंगして、2020年度以降の中期経営計画を策定していきます。2040年の社会シナリオは、長期グローバルトレンドの進捗に応じて変化します。その変化を捉えながら、長期ビジョンそのものも時代に合わせて柔軟に変化させていきます。

持続可能な成長に向けて -長期ビジョン-

2019年5月、JXTGグループは2040年にありたい姿を示した長期ビジョンを発表しました。変わりゆく社会の中で、求められる企業であり続けます。

ありたい姿

1 アジアを代表するエネルギー・素材企業

当社グループは、「アジアを代表するエネルギー・素材企業グループ」としてバリューチェーンの最適化を図り、お客様・社会が求める多様な商品やサービスの安定的かつ効率的な提供を通じて、社会の発展と活力のある未来づくりに貢献する。



2 事業構造の変革による価値創造

当社グループは、成長分野のグローバル展開や技術立脚型事業の拡大を推進すると共に、今後のデジタル革命の進展や社会ニーズの変化を好機と捉えて革新的な事業を創出・実行することにより、新たな価値を創造する。



3 低炭素・循環型社会への貢献

当社グループは、環境負荷の低い事業を強化・拡大すると共に、リサイクル事業の強化等を通じて、低炭素・循環型社会の形成に貢献する。



2040年
JXTGグループ
長期ビジョン

世界的な低炭素社会への加速、IoT・AI等イノベーションの進展、ESGやSDGsに対する機運の高まり等、事業環境が急速に変化しています。これに対応するため、当社グループは長期グローバルトレンドをもとに未来の社会シナリオを想定しました。

2040年の社会シナリオとして、再生可能エネルギーの低コスト化、ガソリン車の大幅な減少とEV・カーシェアリングの進展、太陽光発電と蓄電池による分散型電源の普及、リサイクルインフラの拡充、暮らしを便利で豊かにする多様なサービス提供者の出現等を想定しています。

長期グローバルトレンド

低炭素・循環型社会

- 地球温暖化問題の深刻化（世界的な異常気象・自然災害）
- 再生可能エネルギー・蓄電池のコストダウン加速化
- 世界的な省資源化の動き（レアメタル・廃プラスチック問題等）

デジタル革命の進展

- インターネット社会・ブロックチェーン技術の進展
- 各産業の劇的な生産性向上（IoT、AI、ロボット等）
- 電化社会の進行（EVシフト・自動運転等）

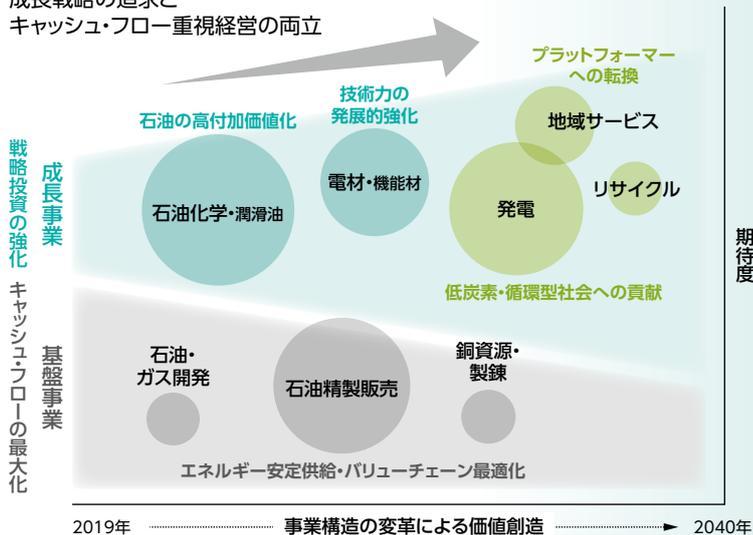
将来像

当社グループの事業を、戦略投資を強化し2040年に向けて育成していく「成長事業」と、キャッシュ・フロー最大化を図る「基盤事業」の2つに大別しました。図中のバブルの大きさは、経営の期待度であり、経営リソースを投じていく意思を表しています。エネルギー安定供給・バリューチェーン最適化を追求する基盤事業が、石油の高付加価値化、技術力の発展的強化、低炭素・循環型社会への貢献やプラットフォームへの転換といった成長事業を支えます。

事業構造の変革イメージ

成長戦略の追求と
キャッシュ・フロー重視経営の両立

(注) バブル=2040年ポートフォリオイメージ



国際的な
競争力を有する
アジア有数の企業へ

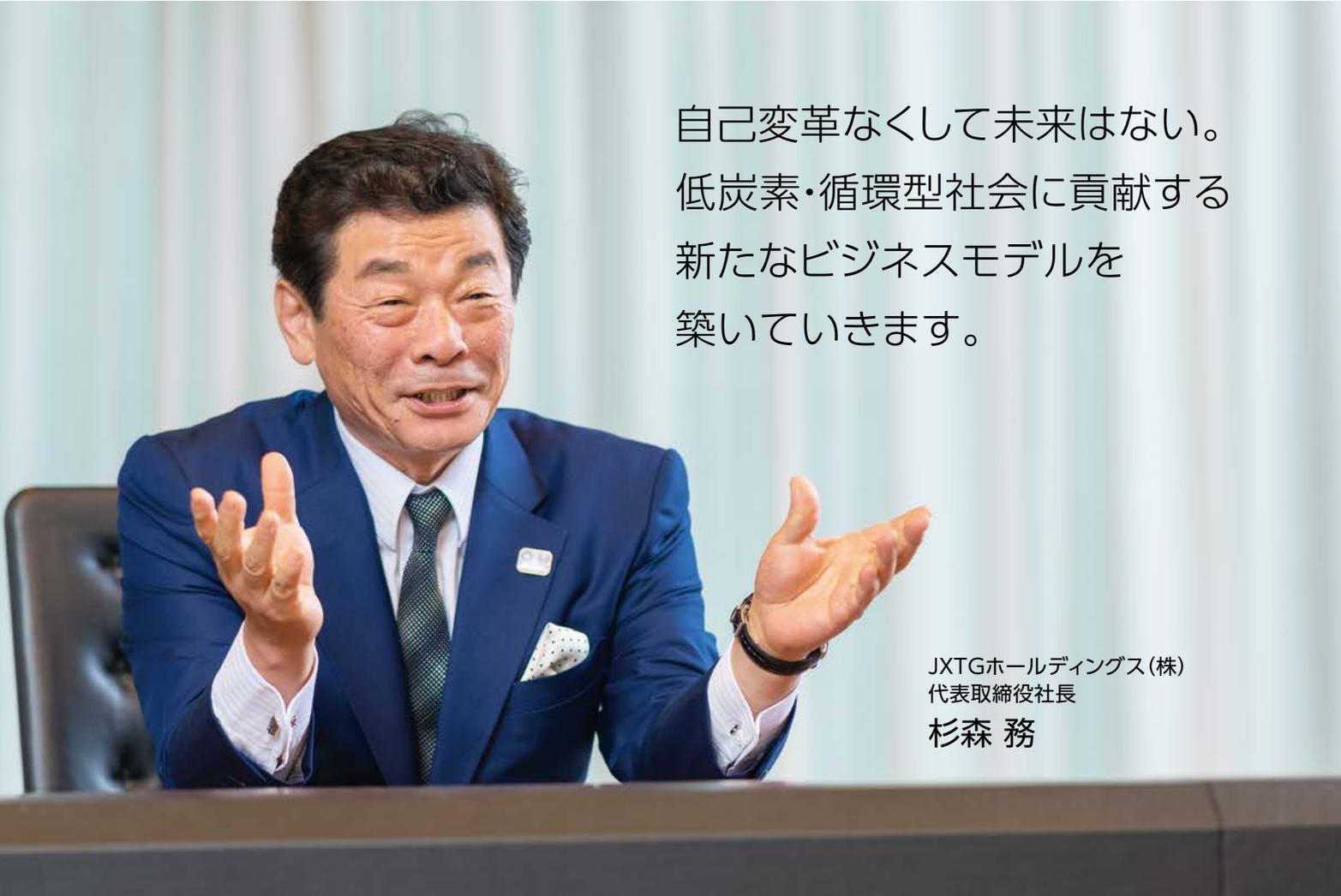
ライフスタイルの変化

- アジアを中心に世界経済は成長(豊かさの追求)
- 人生100年時代、都市過密化、街づくりニーズ
- 利便性の追求(コト消費)、所有からシェアリングへ

当社事業への影響

- 世界の一次エネルギー需要は、非化石エネルギーの割合が増加
- 世界の石油化学需要は、アジアの経済成長を背景に伸長
- 世界の銅地金需要は、インド等新興国の需要が拡大

社長インタビュー



自己変革なくして未来はない。
低炭素・循環型社会に貢献する
新たなビジネスモデルを
築いていきます。

JXTGホールディングス(株)
代表取締役社長
杉森 務

Q1 | 2019年に発表された長期ビジョンは、どのような背景、経緯のもと策定されたのでしょうか。

A1 | 経営・事業環境の大きな変化を踏まえて、
現状の延長線上だけの事業では生き残れないという危機感が出発点です。

2017年4月の経営統合以来、統合のための計画はほぼ予定どおりに終わりました。当社グループはもはや「統合会社」ではありません。グループ一体で未来を見据えるステージに入った今、長期ビジョンを描くための条件、土台が揃ったと考えています。

この2年間の業績は概ね好調に推移しました。中期経営計画の基本方針に沿って、基幹事業の収益力を強化するための諸施策およびキャッシュ・フローと資本効率を重視した経営を推進した結果、主要施策の取り組みが奏功し、計画を上回る業績を上げることができました。

好調な業績の背景には、足元の環境に恵まれた面、ノン・コア事業や遊休資産の売却益による貢献等もありますが、自助努力による成果も着実に発現できたと考えています。その最たるものである統合シナジー効果は、2018年度は目標600億円に対し実績787億円まで積み上がり、さらに中期経営計画最終年度の2019年度は、目標1,000億円に対し1,140億円まで増額できる見込みです。また、懸念材料だったチリ・カセロネス銅鉱山に関しては、操業の安定化、生産性の向上、コスト管理の徹底等の施策が奏功し、2018年度に初めて営業黒字化を達成しました。

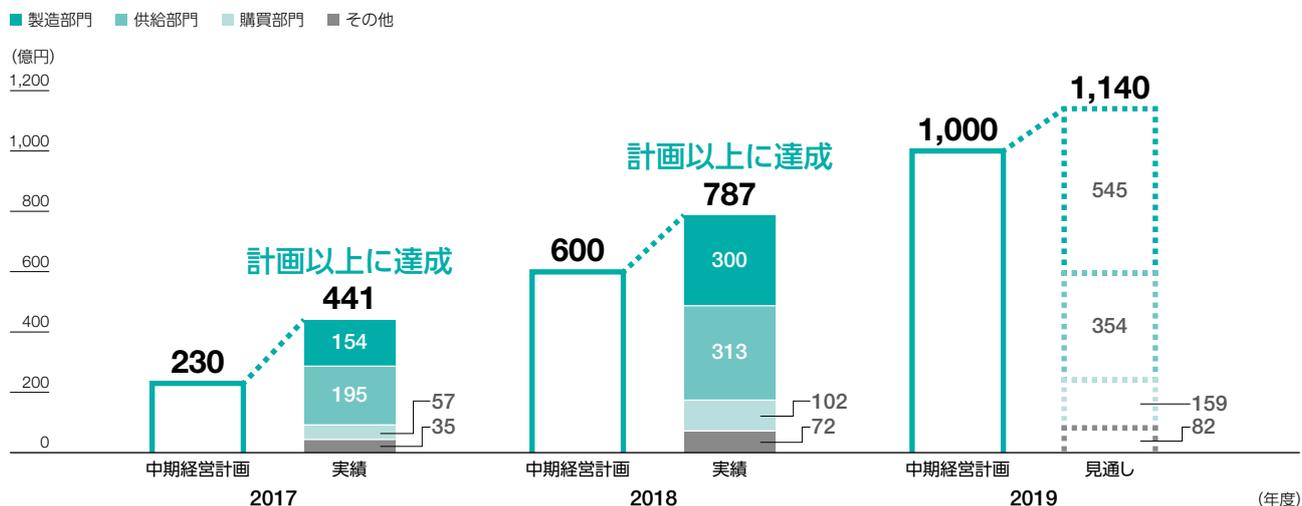
一方、外部環境の大きな変化は、当社グループの経営に大きなインパクトを与える要素と見ています。低炭素・循環型社会への流れ、デジタル革命の進展に加え、SDGsやESGが注目されており、今後はこれらを考慮しない企業経営はありえないと感じています。とりわけ低炭素・循環型社会への流れは、化石燃料を扱う当社にとって大きな課題であり、その危機感が長期ビジョンの策定につながっています。

今後、国内の石油需要が減少していくことは疑う余地がありません。2040年に需要が半減するという予測もあり、現状の延長線上だけでは生き残れないことは明白です。

当社グループがそれをどう受け止め、どのように打開していくかについて、ステークホルダーの皆様にご伝える意図も込めて、「2040年長期ビジョン」を描きました。これは、現在のグローバルトレンドから2040年における社会シナリオを描き、その社会において当社グループがどうありたいか、そのために今何をすべきかという、私たちの^{みちしるべ}道標になるものです。

もちろん、プランを描くだけでは意味がありません。社会や顧客ニーズの大きな変化を見据え、自らの事業構造を抜本的に変えていくことで、社会に必要とされる企業であり続けたいと考えています。いかに実行し、具現化していくか。私たちの真価が問われるのはこれからだという強い覚悟を持って臨んでいく所存です。

統合シナジー効果額3カ年の推移



Q2 | 長期ビジョン策定の狙いと基本方針をお聞かせください。

A2 | 「アジアを代表するエネルギー・素材企業グループ」を目指し、事業ポートフォリオと経営基盤を強化して成長を図ります。

長期ビジョンの策定目的を3点申し上げます。まず、JXTGグループの将来の「ありたい姿」を明示すること。次に、その実現に向けてどのような事業ポートフォリオを描くのか、長期的な指針を示すこと。そして、2020年から始める第2次中期経営計画の礎とすることです。

当社グループの「ありたい姿」をひと言でいえば「アジアを代表するエネルギー・素材企業グループ」として成長し、事業構造の変革によって新たな価値を創造するとともに、来るべき低炭素・循環型社会に貢献するというものです。

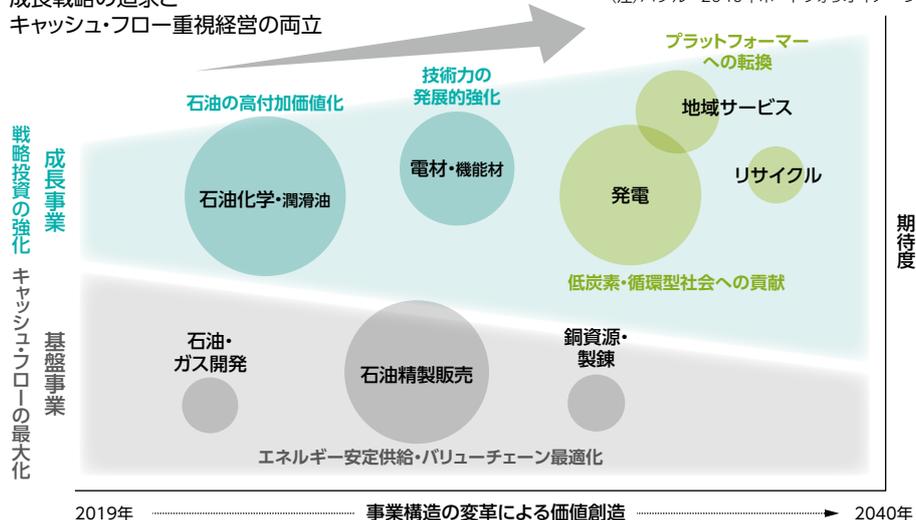
描いた事業ポートフォリオの一番の特徴は、当社グループの事業を2040年に向けて育成していく「成長事業」と、それら成長事業を支える「基盤事業」の2つに大別したことです(下図参照)。それぞれのバブルの大きさは、その事業に対する「経営の期待」を表しています。

基盤事業は、現在の主力事業である石油精製販売、石油・ガス開発、銅資源・製錬を指します。石油製品の需要が半減しても、エネルギーの安定供給という責務を果たしつつ、バリューチェーンの最適化等、効率化・強靱化によるキャッシュ・フローの最大化を図ります。一方の成長事業は、新たに定めた5つの事業にフォーカスし、経営資源を効果的に集中していきます。成長事業の拡大によって、基盤事業の先行き縮小を補完した上で、さらなる業績拡大を意図しています。

事業構造の変革イメージ

成長戦略の追求と
キャッシュ・フロー重視経営の両立

(注)バブル=2040年ポートフォリオイメージ



Q3 | 5つの成長事業について概要をお教えてください。

A3 | 石油化学・潤滑油、電材・機能材、発電、地域サービス、リサイクルの5事業で新しい価値を創出していきます。

それぞれについて説明します。

1.石油化学・潤滑油事業：石油化学については、製油所の「ケミカルリファイナリー化」の推進に加え、現在の基礎化学品から付加価値の高い誘導品事業への進出・海外展開等、裾野を広げていきます。

潤滑油については、EVや新興国での需要を獲得すべく、グローバルトレンドに適應する商品開発や販売網の構築を推進します。

2.電材・機能材事業：電材については、現在の主力である半導体用スパッタリングターゲットや圧延銅箔をはじめ、グローバルトップの技術立脚型製品群の創出・育成サイクルを推進し、IoT社会を支える新たな製品を拡充します。

機能材については、次世代需要を踏まえた製品開発力を強化し、持続的な成長を目指します。

3.発電事業：発電事業は大きな可能性を持った事業と捉えています。2030年に非化石電源比率を44%にするという国の政策も踏まえ、電源を再生可能エネルギーへシフトしていきます。今後、大きく脚光を浴びるであろうCO₂フリー水素事業の創出に注力していきます。また、日本と似た気象条件の台湾で、当社グループとして初となる洋上風力プロジェクトへの参画を決定しました。

4.地域サービス事業：今後、電源は大型火力を中心とする大規模集約型から再生可能エネルギー等の小規模分散型へシフトすると想定しています。そのもとで、当社グループは地域のエネルギー供給を担う「プラットフォーマー」として、エネルギーサービスプラットフォーム事業の構築を目指します。

当社グループには全国13,000カ所のサービスステーションネットワークという資産があります。立地が良く地域密着型であるという利点を活かし、現在はカーシェア、コインランドリー等のビジネスを進めていますが、今後はIoTやAI、ICTを駆使し、生活関連の新商品・新サービスを生み出す生活プラットフォーマーを目指していきます。また、予想されるモビリティ革命と併せて、地域づくり、ひいてはまちづくりに長期的な視点でチャレンジしていきます。

5. リサイクル事業：既存のリサイクル事業に加え、新規事業の創出を目指します。車両リチウムイオンバッテリー(LIB)をはじめとするレアメタル回収事業の研究については、自動車メーカー等から大きな注目を集めています。そのほか、国・自治体との連携による廃プラスチックリサイクル事業やカーボンリサイクル等についても追求します。

以上が、5つの成長事業の概要です。これだけの大きなビジョンを実現するには、当然、自社のリソースだけでは足りません。アライアンスやM&A、オープンイノベーション等、あらゆる手段を用いて、成長事業の育成に注力していきます。

社内においても、アクセラレータープログラムの採用や未来事業推進部の発足等、新規事業に果敢に取り組む体制を整えました。とりわけ未来事業推進部は、当社グループの新たな企業価値創造を目指す部署と位置付けています。また、失敗をおそれず挑戦する組織風土づくりの牽引役としても期待しています。新規事業はスポット的ではなく永続的に探し続けていくべきものです。専門組織をつくって若手の提案もどんどん取り入れ、大胆に権限委譲していきます。やる気と能力のある人に活躍の場を与え、大きな方向性を示すことこそ経営陣の役割と認識しています。

Q4 | SDGs、ESGの考え方を、経営にどのように活かしていくのでしょうか。

A4 | SDGsやESGの視点は、今後の経営に不可欠です。
持続可能な社会の実現に向けて、
事業活動の大きな指針として活用していきます。

長期ビジョンは、低炭素・循環型社会の実現に貢献するという私たちの約束であり、策定にあたってはSDGsやESGの視点も重視しました。以前から、事業が環境に与える影響を軽減し、社会や自然との共生を目指して製造現場における省エネ化、CO₂削減を進め、事業全体でもクリーンエネルギー化、リサイクル化を進めています。現在の事業の主体はまだ化石燃料ですが、中長期的にはよりクリーンなエネルギーを目指します。また、ESG重視の企業経営を加速する目的で、2019年4月にESG推進部を設置しました。

人材の育成^{*}も重要な取り組みの1つです。私は「企業は人である」と捉え、人材の確保・育成・活用に最大の関心を向けています。その一環として、次世代の経営を担う人材とグローバル人材を育成するために、グループ横断的な仕組みや体制を整備しています。

また、現在開発中の新たな基幹システム(ERP)にも大いに期待しています。このシステムの導入に合わせ、働き方改革を推進して業務効率と労働生産性を大きく高めることで、創造的人材の育成につなげていきます。

このように、組織としての活力を高めながら、社会課題の解決を推進していきます。

※ 詳しくは人材育成>>P43-44

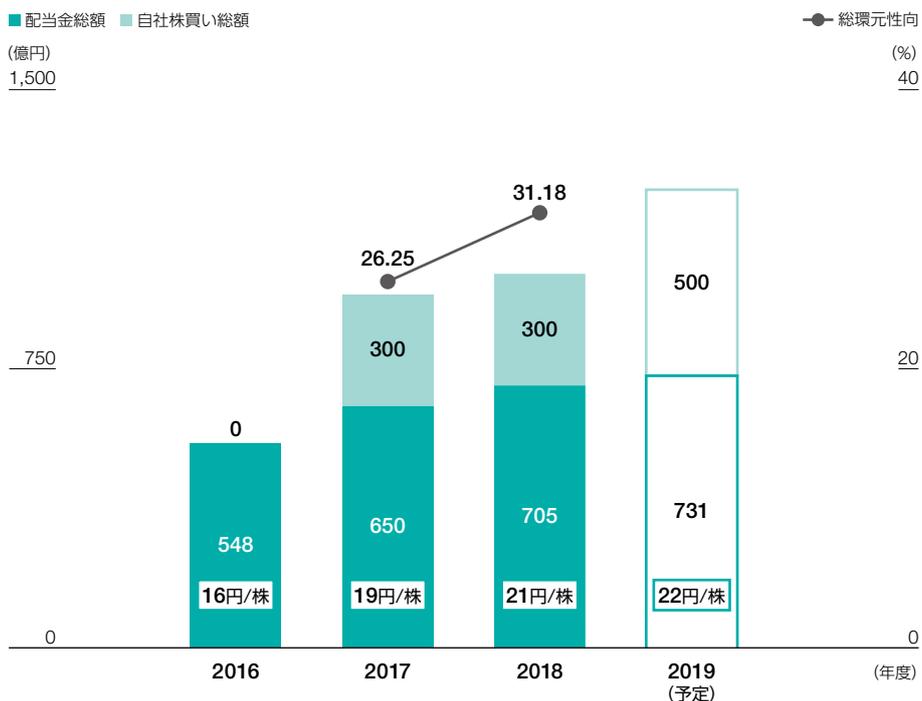
Q5 | 現在の株主還元について、どのようにお考えですか。

A5 | 経営目標の進捗状況により、さらなる株主還元を目指します。

当社は、株主の皆様への利益還元が経営の重要課題であるという認識のもと、中長期的な連結業績の推移や見通しを反映した利益還元の実施を基本としています。2018年度の配当については、中期経営計画の順調な進捗により、2017年度比2円増額の1株当たり21円としました。2019年度の配当については、さらに1円増額して1株当たり22円とする計画です。

また、2017～2018年度においては2度の自己株式取得を完了し、計9,663万株を消却しました。2019年度は500億円を上限とする3度目の自己株式取得を実施しており、取得した全株式は11月に消却予定です。

配当金総額/自社株買い総額/総還元性向



配当については、方針に基づき安定的な継続実施に努める一方、経営目標の進捗状況に応じた機動的な利益還元を、自己株式取得によって実施していきます。今後も、経営目標達成の進捗により、さらなる株主還元を目指します。

Q6 | 次期中期経営計画の狙い、位置付けはどのようなものでしょうか。

A6 | 次期中期経営計画は長期ビジョン実現に向けた第一歩です。

2020年度からの次期中期経営計画は、長期ビジョンの実現に向けた第一歩と位置付け、当社グループのありたい姿に近づくための的確な施策を実行します。この計画は、2020年春に公表する予定です。投資計画については、基盤事業の定常投資を厳選する一方、成長事業のビジョンは大胆に描いていく方針です。しかし、投資の大枠は現中期経営計画と大きくは変えません。財務規律と成長事業投資を両立させることが肝要だからです。未来への種まきとしてメリハリを付けながら投資を実施します。

こうした投資を通じた持続的な成長は、何よりも企業価値の向上のみならず、社会への貢献につながるものと考えます。また「安定した株主還元でお応えしたい」という思いがあることをご理解いただきたいと存じます。在庫評価損益の影響によって収益が振れやすい事業ですが、安定的な配当の継続実施を方針としています。これに加え、現中期経営計画期間中は、経営の進捗に応じて、自己株式取得による機動的な追加還元を実施しています。

次期中期経営計画においても、確実な配当と、経営目標の進捗に応じた自己株式取得を実施していく考えです。また、投資家の皆様から、予見性のある指標の開示を期待する声をいただいております。経営として示したいと考えています。

株主をはじめ、ステークホルダーの皆様には、今後とも当社グループへの変わりぬご支援とご指導を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

財務担当役員メッセージ



中期経営計画の目標達成を目指し、
収益基盤・財務基盤の強化と
キャッシュ創出力の最大化に
注力します。

JXTGホールディングス(株)
取締役 常務執行役員
内部統制部・経理部・財務IR部管掌
太内 義明

2018年度の総括

石油製品マージンの改善や統合シナジー効果の創出により、過去最高益を達成

2018年度の世界経済は、米中貿易摩擦等のマイナス影響はあったものの、好調な米国経済に下支えされて、引き続き緩やかに成長しました。

指標となる資源価格について、原油価格・銅価格ともに2018年度中は不安定に推移しました。原油価格は産油国による原油増産の見送りと協調減産、米国のイラン制裁による原油供給量減少の懸念、一方の銅価格は世界最大の銅鉱山におけるストライキ懸念、米中間の通商摩擦等が変動要因となりました。

当社グループは、中期経営計画で策定した基本戦略に基づき、2017年度に引き続き各施策を着実に遂行しました。その結果、2018年度の連結業績は、売上高1兆1,296億円(前年度比8,285億円増)、営業利益5,371億円(同1,431億円増)となりました。在庫影響を除いた実質営業利益は、2010年度のJXグループ誕生以来、過去最高益となる5,157億円(同1,431億円増)を計上しました。親会社の所有者に帰属する当期利益は3,223億円(同396億円減)でした。

フリー・キャッシュ・フロー創出力の最大化

計画期間3カ年の累計目標を1.5倍に上方修正

当社グループは、中期経営計画の柱の1つに「キャッシュ・フローと資本効率の重視」を掲げ、計画期間3カ

年の累計で5,000億円のフリー・キャッシュ・フローの創出を目指しています。

事業ポートフォリオの最適化

コア事業および次世代の柱となる事業に経営資源を集中するため、ノン・コア事業の資産や政策保有株式の売却を進める等、事業ポートフォリオの最適化を進めています。今中期経営計画で、培地事業やカナダのオイルサンド事業の売却、チリにおけるコジャワシ銅鉱山権益の譲渡、新日石ビルディングの売却のほか、政策保有株式の売却も進め、2017～2018年度の累計資産売却額は3,433億円となりました。

厳格な投資方針

設備投資に関しては、投資基準を厳格に設定・運用し、投資対象の絞り込みと投資総額の抑制を図ります。

中期経営計画期間3カ年の投資額は、減価償却費と資産売却額の合算値の範囲内とし、上流投資を縮小、中下流・成長分野への戦略投資を推進する方針です。この方針に基づき、2017～2018年度の累計投資額は、計画範囲内の6,912億円に抑えました。

これらの結果、2019年5月公表の2017～2019年度目標累計フリー・キャッシュ・フロー見通しは7,903億円に達する等、計画は極めて順調に推移しています。

厳選した投資のみを実施していくという方針は、今中期経営計画期間中はもとより、現在策定中の2020～2022年度中期経営計画においても継続する予定です。

連結キャッシュ・フロー*

| | 2017-2019年度中期経営計画 3カ年累計 (億円) | 2017-2018年度実績 +2019年度見通し 3カ年累計 (億円) | 中期経営計画達成率 (%) |
|--------------------------|---------------------------------|---|---------------|
| 営業利益(在庫影響除き) | 12,500 | 13,883 | |
| 減価償却費 | 9,000 | 7,962 | |
| 運転資金増減ほか | -6,500 | -5,922 | |
| 営業キャッシュ・フロー | 15,000 | 15,923 | 106 |
| 設備投資 | -11,000 | -11,512 | |
| 資産売却ほか | 1,000 以上 | 3,492 | |
| 投資キャッシュ・フロー | -10,000 | -8,020 | 80 |
| フリー・キャッシュ・フロー(合計) | 5,000 | 7,903 | 158 |

* 2019年度見通しは2019年5月公表

資本効率を重視した経営管理

ROIC管理のPDCAサイクルを回し、各事業部門の資本効率を改善

当社グループでは、資本の効率性・回転率を高め、グループとして最適な事業ポートフォリオを追求していくため、2018年度から投下資本利益率(ROIC)評価を実施しています。このROIC管理の徹底を通じて「稼ぐ力」を向上させ、「ROE10%以上」を目標に掲げていま

す。また、資本の効率性・回転率の向上に加え、有利子負債の削減にも努め、「ネットD/Eレシオ0.7倍以下」を目指しています。

これらの結果、2018年度のROEは12.3%、ネットD/Eレシオは目標水準内の0.59倍に達する等、財務体

質強化の目標は達成したと認識しています。
 今後は、現在の財務体質の健全度を維持する範囲に

において、余剰キャッシュを追加還元や投資にバランス
 良く配分していく考えです。

ROIC管理



2019年度の業績見通し

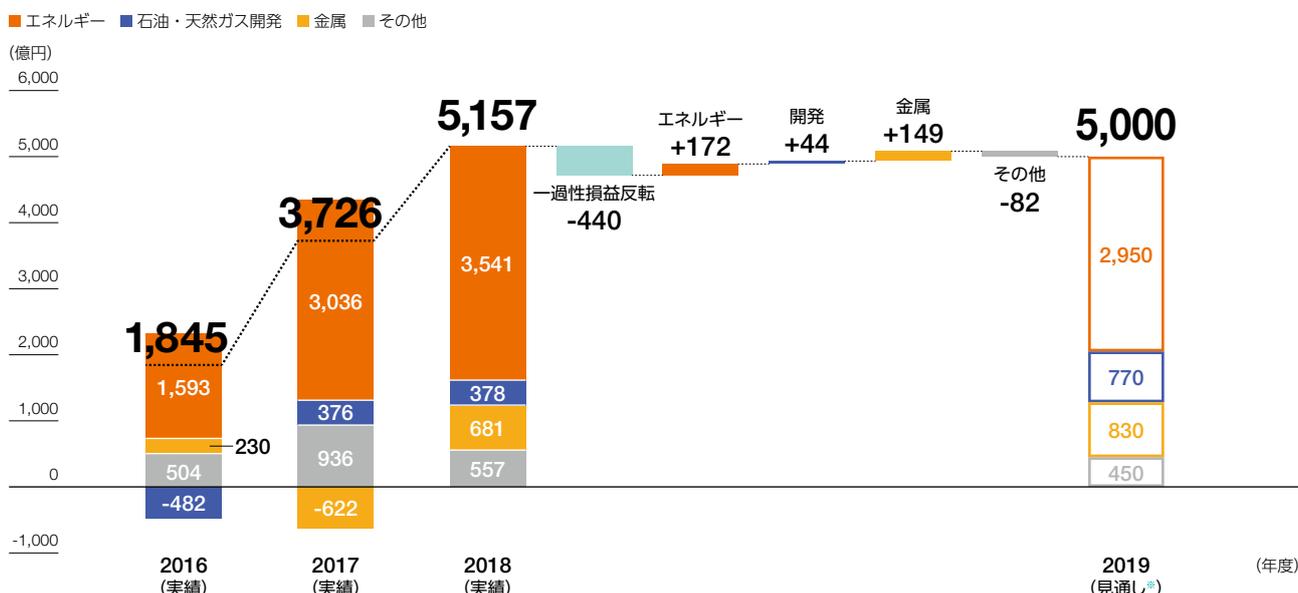
事業戦略の確実な実行に努め、中期経営計画の目標達成を目指す

2018年度の実績や直近の事業環境等を踏まえて、2019年度の通期連結業績見通しは、売上高11兆5,000億円(前年度比3,704億円増)、営業利益5,500億円(前年度比129億円増)、在庫影響を除いた実質営業利益5,000億円(前年度比157億円減)、親会社の所有者に帰属する当期利益3,200億円(前年度比

23億円減)としています。

中期経営計画の最終年度となる2019年度は、各目標の達成に向けて、エネルギー事業における統合シナジー効果の最大化、金属事業におけるカセロネス銅鉱山の収益力強化等、さらなる利益の上積みとキャッシュ・フローの最大化に努めていきます。

在庫影響除き営業利益



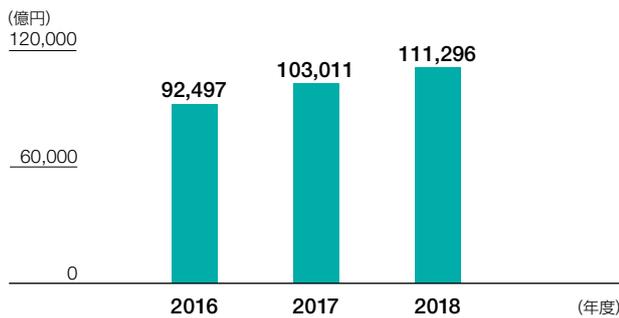
※ 2019年5月公表

財務・非財務ハイライト

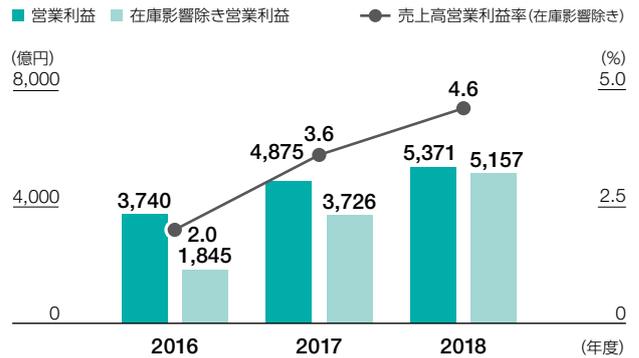
財務ハイライト(国際会計基準)

(注) 2016年度は2016年4月～2017年3月のJXホールディングスと東燃ゼネラル石油の合算値

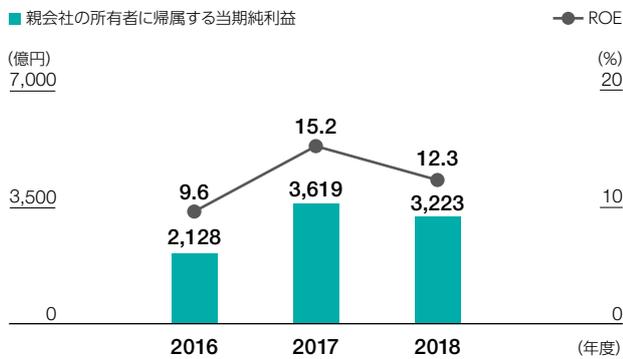
売上高



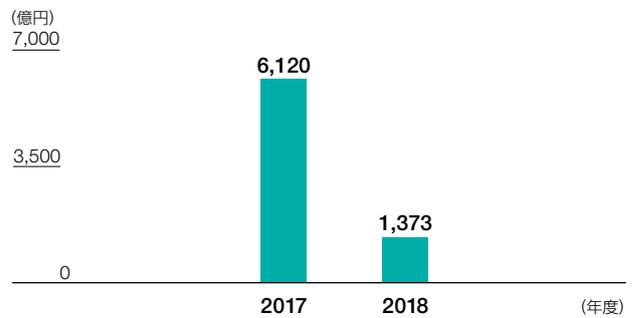
営業利益/在庫影響除き営業利益/ 売上高営業利益率(在庫影響除き)



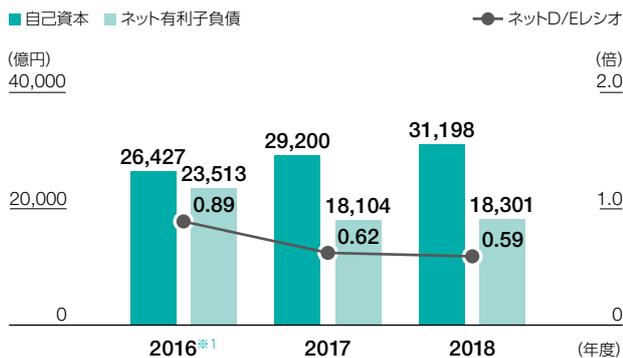
当期純利益/ROE



フリー・キャッシュ・フロー



自己資本/ネット有利子負債/ネットD/Eレシオ



EPS(1株当たり純利益)/BPS(1株当たり自己資本)

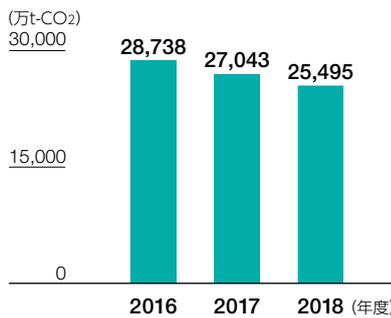


**1 2016年度は2017年4月1日時点

非財務ハイライト

(注) 2016年度はJXグループと東燃ゼネラルグループの合算値

CO₂排出量^{※2・3}

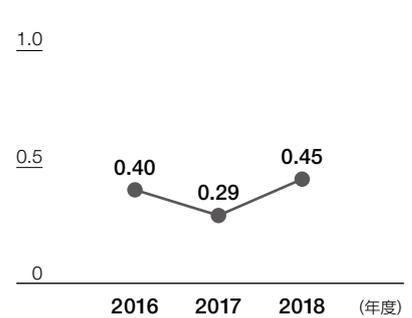


※2 スコープ1～3の合計(企業活動による直接排出、エネルギー利用による間接排出、お客様の消費による間接排出)
 ※3 集計対象範囲: JXTGエネルギー、JX石油開発、JX金属

廃棄物処分量



労働災害度数率^{※4}



※4 100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数

人事データ^{※5} 2019年3月末時点

| | | 総計 | JXTG ホールディングス | JXTG エネルギー | JX石油開発 | JX金属 |
|-----------------------|-----------|--------|------------------|---------------|--------|-------|
| 従業員数(名) | 男性 | 9,930 | 76 | 7,864 | 319 | 1,671 |
| | 女性 | 1,221 | 34 | 933 | 52 | 202 |
| | 合計 | 11,151 | 110 | 8,797 | 371 | 1,873 |
| 離職率 ^{※6} (%) | | 3.1 | 0.0 | 3.3 | 1.4 | 2.5 |
| 平均雇用年数(年) | | 19.1 | 17.5 | 19.9 | 16.0 | 15.6 |
| 再雇用者数(定年後)(名) | | 589 | 1 | 516 | 15 | 57 |
| 女性管理職比率(%) | | 2.7 | 6.7 | 2.8 | 2.8 | 1.5 |
| 障がい者雇用率(%) | | 2.4 | 0.0 | 2.4 | 2.8 | 2.3 |
| 年休 | 年休付与日数(日) | 22.0 | 22.7 | 22.5 | 22.0 | 20.2 |
| | 年休取得日数(日) | 19.8 | 18.0 | 21.2 | 16.6 | 15.4 |
| | 年休取得率(%) | 90.0 | 79.3 | 94.2 | 75.5 | 75.9 |
| 育児休業取得 | 取得者数(名) | 220 | 6 | 197 | 9 | 8 |
| | うち男性(名) | 171 | 2 | 157 | 9 | 3 |
| | 復職率(%) | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 介護休業取得者数 | | 5 | 0 | 4 | 0 | 1 |
| 労働組合 | 加入者数(名) | 9,328 | 労働組合なし | 7,176 | 労働組合なし | 2,152 |
| | 加入率(%) | 99.5 | 労働組合なし | 99.7 | 労働組合なし | 98.9 |

※5 JXTGホールディングスの従業員は、事業会社からの出向者で構成されており、新規採用者数および離職者数については、出向元で計上

※6 2019年3月現在の従業員数(正社員)に比した割合(%)



Chapter II

JXTGグループとサステナビリティ

社会全体の持続可能性を高めていくために、事業活動を通じて新たな価値の創造に取り組んでいます。

マテリアリティ

9つの最優先課題を特定しそれぞれの目標達成へ

JXTGグループは「外部から見た優先度」と「当社グループから見た優先度」という視点から多様な社会的課題を位置付け、9つの「グループCSR最優先課題(マテリアリティ)」を2017年度に特定しました。2018年度は各課題の目標値を設定し、達成に向けて活動しています。

グループCSR最優先課題(マテリアリティ)

| | | |
|---------------|----------|------------------|
| 低炭素社会の形成 | 循環型社会の形成 | 安全確保 |
| 人権の尊重 | 人材育成 | ダイバーシティ&インクルージョン |
| ワークライフ・マネジメント | 健康増進 | コンプライアンスの徹底 |



低炭素・循環型社会の 実現に向けた事業構造の変革

JXTGグループは「低炭素社会の形成」「循環型社会の形成」をグループCSR最優先課題(マテリアリティ)に位置付けています。「2040年JXTGグループ長期ビジョン」においても、「低炭素・循環型社会への貢献」をありがたい姿の1つに掲げました。

その実践に向けて、長期ビジョンで成長事業に挙げた発電・地域サービス・リサイクルの拡大を進めています。事業を取り巻く世界情勢の大きな変化を捉え、事業構造を変革していくことで、当社グループは社会から必要とされる企業であり続けます。

成長事業

1

発電



気候変動対策として、低炭素化が世界で加速しています。よりクリーンなエネルギーによる発電を推し進め、発電事業を収益の柱の1つへと成長させていきます。

2040年に向けた施策

- 事業拡大に応じた最適な電源ポートフォリオの構築(国内・海外)
- 国内・海外の大型再エネプロジェクト推進(洋上風力・地熱等)
- CO₂フリー水素事業の創出(海外水素製造・輸送PJ、水素発電等)

成長事業

2

地域サービス

今後、火力発電の大規模集約型電源から再生可能エネルギーを用いた分散型電源へのシフトが進みます。その中では、地域ごとにエネルギー供給拠点が必要です。JXTGグループは、日本全国にある

2040年に向けた施策

- 地域パートナーとの連携による街づくり事業の創出
 - 地産地消エネルギーと地域コミュニティサービスの連携等
- エネルギーサービスプラットフォーム事業の構築・海外展開
 - 石油・電力・ガス・水素のワンストップ供給体制、電力・ガスの顧客基盤拡大、電力アグリゲーター等



TCFD提言に賛同

2019年5月、JXTGグループは「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言に賛同する署名を行いました。エネルギー・素材を供給する企業の責務として、気候変

動に伴うリスクと機会を踏まえた中長期的な事業戦略を実行するとともに、TCFD提言の趣旨に沿った情報開示を行ってまいります。



サービスステーション(SS)をエネルギーサービスプラットフォームとし、さらに新たな生活サービスを提供していきます。

- SSネットワークの生活プラットフォーム化
 - デジタル技術活用による顧客接点の強化、小売り新サービスの展開
- モビリティサービス事業の創出
 - カーシェア・ライドシェア・自動運転配車サービス等

成長事業

3

リサイクル



レアメタルや廃プラスチックの問題を背景として、資源循環の必要性が高まっています。JXTGグループでは、金属製錬の技術を活かしたリサイクル事業を世界で展開しています。

2040年に向けた施策

- 新規リサイクル事業の創出
 - 車両LIBをはじめとしたレアメタル回収事業
 - 国や自治体との連携による廃プラリサイクル事業の創出
 - カーボンリサイクル等



成長事業

1

発電



電源を多様化する 再生可能エネルギー開発

発電事業を低炭素化していくためにJXTGグループは電源の多様化を進めます。そのカギとなるのが再生可能エネルギー。長期的に石油からのシフトを目指し、戦略策定と戦略実行の専任組織を置いて本格的に事業を展開していきます。

再生可能エネルギー部を設立

国連での持続可能な開発目標(SDGs)採択やパリ協定の発効を受け、世界的に低炭素化への取り組みが進み、再生可能エネルギーへの投資が強力に牽引されています。また、日本国内においては第5次エネルギー基本計画の中で、再生可能エネルギーの主力電源化に向けた方向性が示されました。

JXTGグループは、持続可能な社会の実現に向けた主導的な役割を果たしていくべく、2018年9月に「再生可能エネルギー事業戦略室」をJXTGエネルギー内に設置し、JXTGグループ全体の再生可能エネルギー事業基本戦略を策定しました。2019年4月には「再生可能エネルギー部」を新設し、実行フェーズへと進んでいます。JXTGグループの再生可能エネルギー事業における目指すべき姿を「グローバルで持続可能な再生可能エネルギー事業者」と定義し、JXTGグループの次世代事業の柱となるべく経

済価値を追求すると同時に、再生可能エネルギー大量普及時代への移行に適応し社会価値を向上させ、将来のエネルギー3E(安定供給・経済性・環境適合)の同時達成に貢献したいと考えています。短期的には、太陽光・陸上風力の開発を中心に事業を展開し、中長期的には洋上風力や地熱の開発にも注力していきます。開発にあたっては、JXTGグループの資産を活かすことはもちろん、世界各地のエネルギー事業者との共同プロジェクトも積極的に展開していきます。その一環として、台湾の洋上風力発電事業へ参画しました。発電事業を強化・拡大して最適な電源ポートフォリオを構築することは、JXTGグループが将来にわたって社会から求められる存在であるために不可欠です。長期ビジョン実現への一翼を担い、グローバルで持続可能な再生可能エネルギー事業者へと成長していきます。



将来の収益源として事業を育成し
最適な電源ポートフォリオを築きます

JXTGエネルギー(株)
再生可能エネルギー部
部長

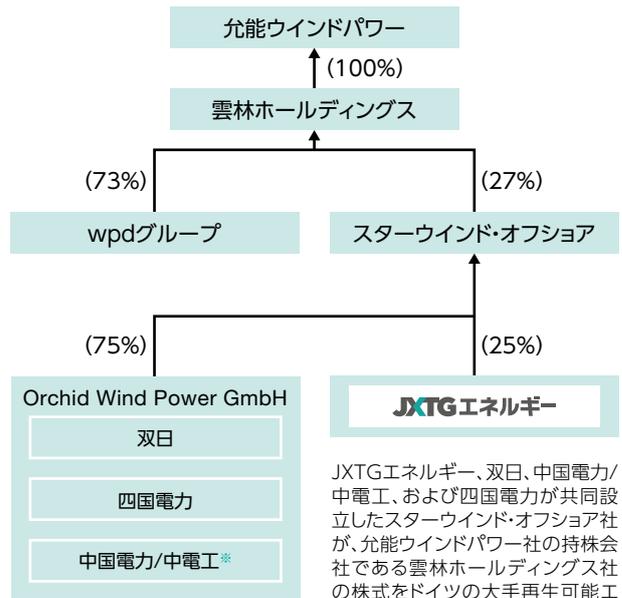
業天 浩二



事例1 台湾の洋上風力発電事業へ参画

四方を海に囲まれた日本では、今後普及する再生可能エネルギーとして洋上風力発電が有望視されています。2018年11月には「再エネ海域利用法」が成立する等、関連する法整備も進んでおり、JXTGグループとしても積極的に検討します。洋上風力発電に関する知見を得るために、JXTGエネルギーは2019年4月、台湾における洋上風力発電事業に参画しました。台湾では洋上風力発電の導入が日本よりも進んでおり、2025年までに5,500MWの発電を目標として西海岸一帯が開発エリアと定められています。事業主体である允能ウインドパワー社は、2021年末までに同エリアで最大規模となる640MWの発電所を建設し、台湾電力会社へ20年にわたって電力を販売する予定です。日本よりも先行する台湾において事業経験を積むことで、地理的条件の似た日本での洋上風力発電開発に活かしていきます。

プロジェクト体制 ()は出資比率



※ 2社が設立した投資会社C&Cインベストメントを通じて参加

JXTGエネルギー、双日、中国電力/中電工、および四国電力が共同設立したスターウインド・オフショア社が、允能ウインドパワー社の持株会社である雲林ホールディングス社の株式をドイツの大手再生可能エネルギー開発事業者wpdグループから27%(JXTGエネルギー持分6.75%)取得

事例2 メガソーラー事業を継続・拡大

JXTGグループは、保有する遊休地を活用して2012年度からメガソーラー発電事業を展開しています。2018年度は、岡部油槽所跡地へ設置した岡部メガソーラーが稼働を開始しました。岡部メガソーラーは、当社グループで18カ所目の太陽光発電所です。その発電規模1.4MWを加えて、同事業の総発電能力は46MWへと増えました。今後も当社グループはメガソーラーを再生可能エネルギー事業の一翼を担うものと位置付けて継続していきます。保有する遊休地での開発を加速するとともに、グローバル展開も視野に入れ、メガソーラー事業の拡大を図ります。



岡部メガソーラー

JXTGエネルギー
メガソーラー発電所の所在地



成長事業
2

地域サービス



暮らしに寄り添うプラットフォーム提供

日本にあるサービスステーション(SS)の約4割、13,000カ所を数えるJXTGグループのSS。人々の暮らしに身近なその立地を活かして、給油にとどまらないモビリティサービスや多彩な生活サービスを創出・提供する地域のプラットフォームへと進化させていきます。

SSを中心としたまちづくり

給油施設から、多様な機能を持つ地域の生活のプラットフォームへ——。JXTGグループは地域のさまざまなパートナーとともに、SSを中心とした暮らしやすいまちづくりを目指しています。コンビニやカフェの併設、宅配荷物の受け渡し、カーシェアリングの拠点化等、地域特性に合った複合施設化を進めています。

SSへの付加機能

| | |
|----------|----------|
| 燃料 | カーシェア |
| 整備 | EC商品受け渡し |
| 複合店舗 | EV充電 |
| コインランドリー | その他サービス |

事例1 コインランドリーをSSに併設

生活プラットフォーム化の一環として、JXTGグループはENEOSブランド*のSSでコインランドリーの併設を開始しました。そのトライアル第1号として、2018年12月、埼玉県春日部市のSS内にOKULABが展開するランドリー「BALUKO LAUNDRY PLACE」を開店。SSのスタッフがコインランドリーを管理することで、清潔かつどなたも安心して利用できる店舗運営が可能です。

トライアルを通じて、お客様がSSにどのような付加価値

を求めているかを把握するとともに、事業化の可能性を検証し、魅力的なサービスの開発につなげていきます。



SSに併設しているコインランドリー

* JXTGグループのSSブランド。運営する全SSを2019年6月にENEOSブランドに統一

事例2 SSをカーシェアリングの拠点に

モビリティとの親和性を活かし、ENEOSのSSではカーシェアリングの機能追加も計画しています。タイムズ24が提供するサービス「タイムズカープラス」と連携し、SSをカーシェアリングステーションとして活用。シェアカーの給油や洗車をワンストップで可能とする等、利便性の向上が期待できます。

千葉県の「Dr.Driveセルフ流山店」で2018年11月にト

ライアルを開始し、SSでカーシェアリングサービスを提供するメリットの検証を進めています。



カーシェアリングステーション

成長事業
3

リサイクル



資源を活かし続けるグローバルなリサイクル

素材を扱う企業グループとして、世界9拠点で環境リサイクル事業を運営。需要の高まるリチウムイオン電池に含まれるレアメタルの回収をはじめ、廃プラスチックやカーボンの新たなリサイクルにも取り組んでいきます。

保有する技術とネットワークを活用

JXTGグループでは、JX金属を中心として環境リサイクル事業を展開しています。製錬技術を活かした各種有価金属の回収ノウハウと、グローバルな集荷ネットワークが当社グループの強みです。世界各地で、使用済み電子機器・電子製品等のリサイクル原料から有価金属を回収し、資源として循環させています。

リサイクル原料からの銅回収量



リサイクル拠点



事例 リチウムイオン電池のリサイクル技術を追求

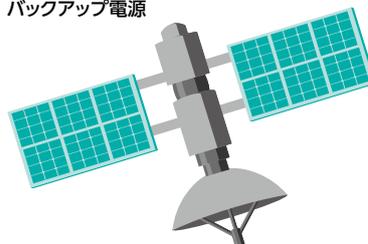
ニッケル、コバルト、マンガン、リチウム等の希少金属が使われるリチウムイオン電池は、その用途と需要が増すにつれ、回収・再資源化が社会的な課題となっています。

JX金属は福井県に建設した実証化試験設備工場で、2010年からリチウムイオン電池のリサイクル技術を開発しています。スマートフォン等の一般消費財に組み込まれたリチウムイオン電池のリサイクルには、特に高度な技術が必要です。こうした使用済み電池のリサイクルにも、JX金属は2014年から着手。ニッケル、コバルトのほか、回収が極めて難しいとされるリチウムに関しても、世界に先駆けて使用済み電池からの回収に成功しました。

今後は、ガソリン車から電気自動車へのシフトを見据え、車載用リチウムイオン電池のリサイクル技術も開発していきます。

リチウムイオン電池の用途例

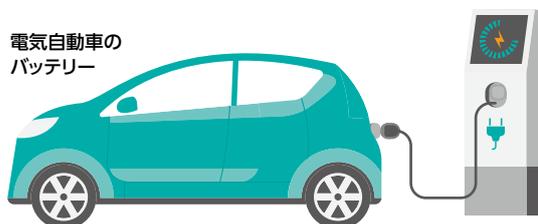
人工衛星のバックアップ電源



スマートフォンのバッテリー



電気自動車のバッテリー



グループCSR最優先課題への取り組み

グループCSR最優先課題(マテリアリティ)

JXTGグループは「外部から見た優先度」と「当社グループから見た優先度」の視点から、グループCSR最優先課題(マテリアリティ)として最優先で対応すべき9つの

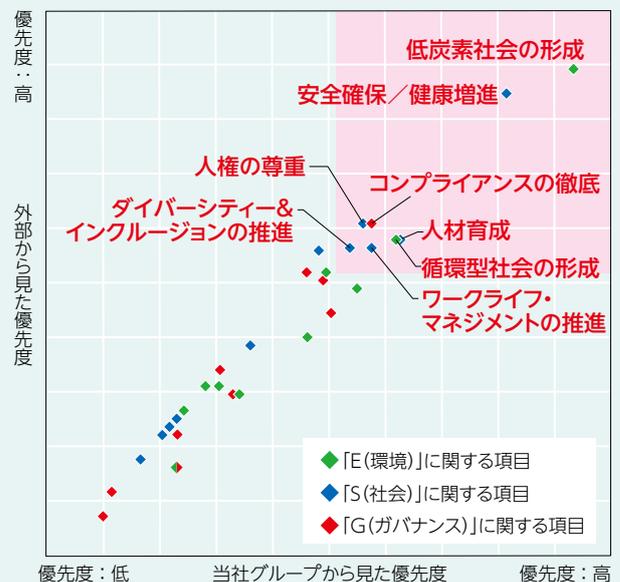
課題を特定し、12の目標(KPI)を2018年4月に設定しました。以後、それらの達成に向けてCSR活動を推進しています。

| | | |
|---------------------|---|-------------------------|
| 低炭素社会の形成 | → CO ₂ 排出削減 2009年度比272万トン削減 | ▶ P31 特集 |
| 循環型社会の形成 | → 廃棄物最終処分量率 ゼロエミッション(1%未満)の維持 | |
| 安全確保 | → 死亡労災発生件数ゼロ | ▶ P39 |
| 人権の尊重 | → 人権研修受講率100%の達成 | ▶ P41 |
| 人材育成 | → 人材育成計画に基づく効果的な研修の実施 | ▶ P43 |
| ダイバーシティ&インクルージョンの推進 | → 2020年度までに新規大卒女性採用比率25%の達成 障がい者雇用率2.2%以上の達成 | ▶ P45 働きやすい 環境の整備 |
| ワークライフ・マネジメントの推進 | → 年休取得率80%以上の達成 育児休業後の復職率100%の維持 | |
| 健康増進 | → 各種施策立案に向けた基盤づくりとしての データベース構築(対象者1.4万名) | |
| コンプライアンスの徹底 | → 遵法状況点検の実施 重要法令(独占禁止法等)研修の実施 | ▶ P54 |

グループCSR最優先課題特定プロセス

- STEP1 考慮すべき社会課題の特定**
各種ガイドライン(GRIスタンダード、ISO26000等)のほか、ESG調査機関の評価項目や持続可能な開発目標(SDGs)を網羅的に検討した上で、考慮すべき32個の社会課題を特定しました。
- STEP2 外部から見た優先順位付け**
STEP1で特定した32個の社会課題に対して、ESG調査機関の評価ウェイト等を踏まえて「外部から見た優先度」を評価しました。
- STEP3 当社グループから見た優先順位付け**
CSR推進体制における各専門委員会での検討に加え、米国サステナビリティ会計基準審議会(SASB)のガイドライン等を踏まえて「当社グループから見た優先度」を評価しました。
- STEP4 グループCSR最優先課題の特定**
「外部から見た優先度」と「当社グループから見た優先度」の2軸で評価した上で、特に重要度が高い9つの課題をグループCSR最優先課題として特定しました。

グループCSR最優先課題マップ



CSRマネジメント

JXTGグループは、企業として持続的な成長を果たすためには、その前提として社会から信頼される存在でなければならないと認識しています。この認識のもと、当社グループは、さまざまな社会的責任(CSR)を果たし続けることを通じて、社会の発展と活力ある未来づくりに貢献していきます。

基本方針

JXTGグループの役員および従業員は、「JXTGグループ理念」に掲げる「使命」の実現のため、「大切にしたい価値観」に基づき、「JXTGグループ行動基準」を誠実に実践する。これにより、社会に対する責任を着実に果たし、ステークホルダー(利害関係者)から信頼される企業グループの確立を目指す。

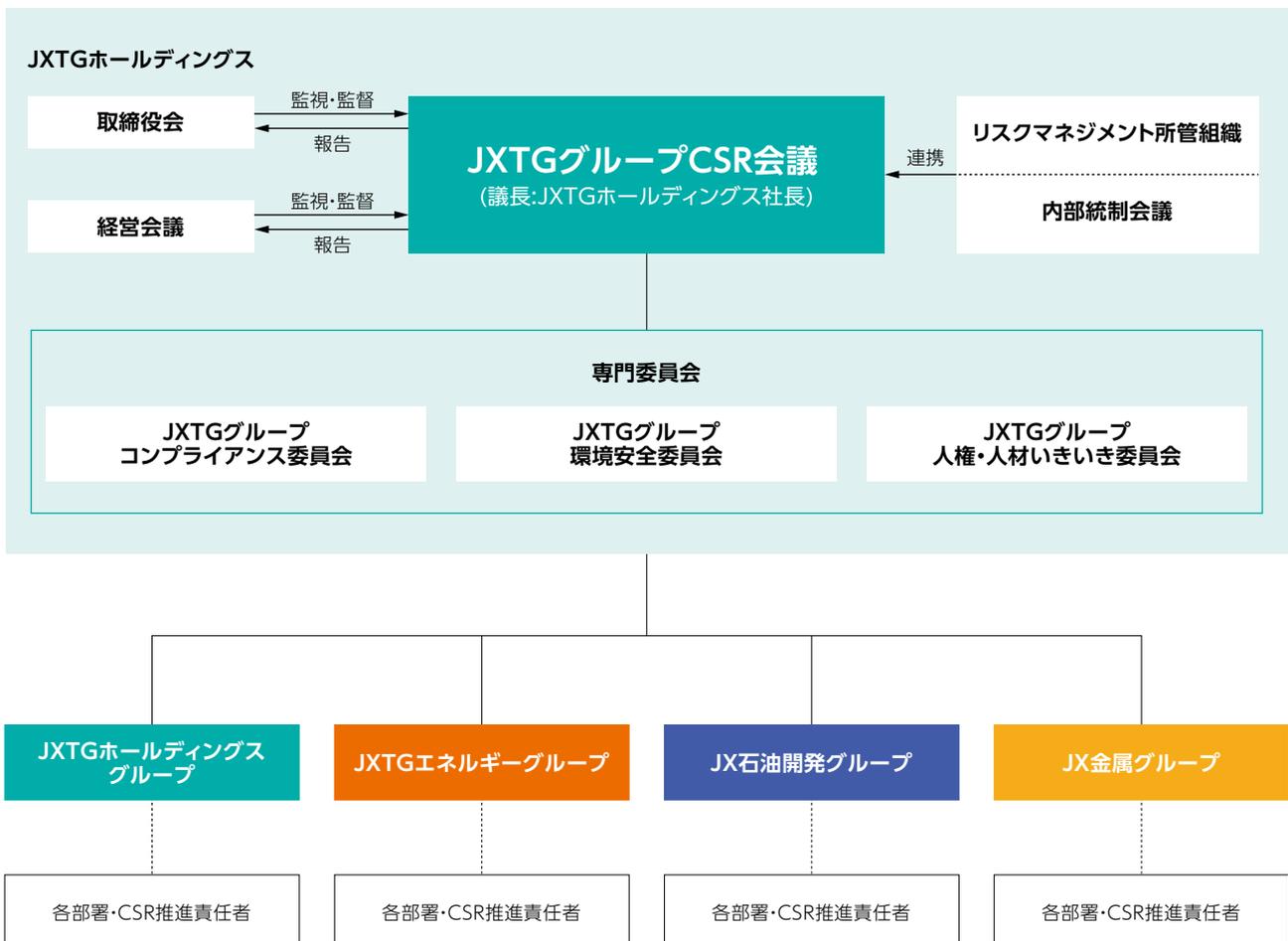
推進体制

JXTGグループは、CSR活動の重点分野にかかる活動をグループ一体で推進していくにあたり、JXTGホールディングス社長を議長とする「JXTGグループCSR会議」を中心とした推進体制を構築しています。

「JXTGグループCSR会議」は、グループ各社の社長お

よび関係役員によって構成され、グループ横断的な視点から、基本方針等の審議および活動状況の総括・評価を行っています。また、各部署に「CSR推進責任者」を配置し、さまざまな施策の浸透と情報共有を図っています。

JXTGグループCSR推進体制(概念図)



安全確保

JXTGグループは、エネルギー・資源・素材の安定供給を担う企業グループとして、安全操業を確保することが事業の存立および社会的信頼の基盤、競争力の源泉であると考えています。このような認識のもと、JXTGグループ理念において「安全」を最優先のテーマの1つと位

置付けるとともに「JXTGグループ行動基準」にグループの基本方針を定めました。

また、これを踏まえたグループ各社の方針を、それぞれの事業特性に合わせて定めることで、実効性を備えた安全活動を重層的に推進しています。

安全諸活動における主な取り組み実績

JXTGグループは「重大な労働災害ゼロ^{※1}」を目標に、協力会社を含めて安全諸活動および安全教育の徹底を図っています。

2018年度の労働災害発生件数^{※2}は、前年度よりも4件多い40件でした。直接雇用従業員の労働災害が前年度比で11件増加しました。一方で、請負作業者の労働災害

は減少し、過去2年続けて起きていた死亡災害も発生しませんでした。度数率^{※3}、強度率^{※4}は、厚生労働省調査による全産業平均を大幅に下回っています。

- ※1 死亡労働災害
- ※2 労働災害による死傷者数
- ※3 100万のべ労働時間当たりの労働災害による死傷者数
- ※4 1,000のべ労働時間当たりの労働損失日数

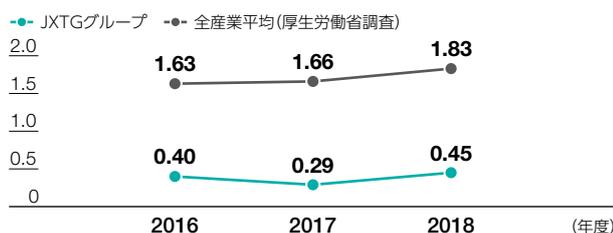
労働災害発生件数の推移

(件)

| | | 2016年度 | 2017年度 | 2018年度 |
|--------------|----|--------|--------|--------|
| 直接雇用従業員 | 死亡 | 0 | 0 | 0 |
| | 休業 | 16 | 9 | 20 |
| | 小計 | 16 | 9 | 20 |
| 請負作業者(協力会社等) | 死亡 | 1 | 1 | 0 |
| | 休業 | 18 | 26 | 20 |
| | 小計 | 19 | 27 | 20 |
| 合計 | | 35 | 36 | 40 |

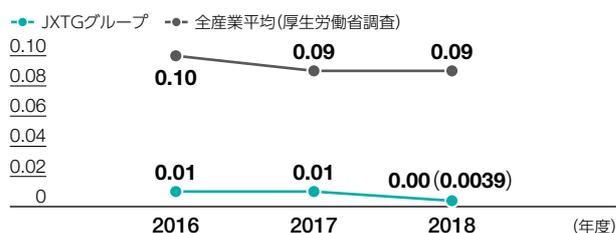
(注) 対象範囲: 中核3社(JXTGエネルギー、JX石油開発、JX金属)

度数率の推移



(注) 対象範囲: 中核3社の製油所、製造所、事業所

強度率の推移



(注) 対象範囲: 中核3社の製油所、製造所、事業所

グループ共通安全項目

2017年度から、重大な労働災害につながるおそれや発生頻度の高い労働災害への対策を「グループ共通安全項目」として注力しています。2018年度は、共通安全項目に対するグループ各社の教育内容、重要ルール、監督・監視体制等を互いに共有しました。

グループ共通安全項目

- 人と重機の分離
- 転倒防止
- 墜落・転落防止
- 熱中症予防

グループ共通安全項目における取り組み

人と重機との分離

最新の予防安全型技術を導入

JX金属グループでは、安全上の重要課題の1つに「重機と人との接触事故防止」を挙げています。フォークリフト等の重機を使用する製造現場では接触事故のリスクが高く、重篤な災害につながってしまいがちです。接触を防ぐため、製造現場では従来、通路を重機用と人用に区分けする等、さまざまな対策を実施してきました。

2017年からは対策を一歩進め、最新の予防安全型技術の活用を検討しています。2017年度から2018年度にかけて、JX金属グループのパンパシフィック・銅管 佐賀製錬所において重機を自動停止する装置、JX金属コイルセンターでは運転者と作業員双方に警報を発令するシステムについて実証試験を実施。いずれの試験でも効果が確認できたことを受け、両事業所における導入、運用を2018年に開始しました。



パンパシフィック・銅管 佐賀製錬所における実証試験

通して一人ひとりの安全への意識向上を目指しています。2018年度は1,538名が受講し、開所以来の受講者数は、のべ10,005名となりました。

また、同センターでは、2017年7月からVR技術を用いた当社グループ独自の新しい教育プログラムを導入しています。危険体感教育のポイントは、①受講者に自分自身の災害と感じさせ、②罹災者の心理状態、原因、災害防止対策を受講者に考えさせることです。VRによって、現実には体験しにくい水蒸気爆発、重機ひかれ、回転体巻き込まれ、高所墜落といった災害事例を被災者の立場で体験することで、その効果を高めることができます。導入以降、VRで体感できる事例に薬液飛散、玉掛指挟まれ、グラインダー反動、階段転落等を追加し、教育内容を充実させています。

また、各生産拠点においても危険体感設備を整え、危険体感設備での訓練を経なければ現場作業に携わることができない運用を徹底する等、グループ全体で「安全」への取り組みを進めています。



JXTGグループ危険体感教育センター

墜落・転落防止／転倒防止

バーチャルリアリティ (VR) を活用した安全教育

JXTGグループは、2013年に「JXTGグループ危険体感教育センター」を茨城県日立市に開所しました。この施設は、日常作業内に潜む危険を体感してもらうことを目的に設置したもので、「疑似体験」を



VR教育設備

人権の尊重

JXTGグループは、グローバルに事業を展開する企業グループとして、従業員を含むすべてのステークホルダーの人権を尊重することが、持続的な社会の発展に貢献していく上で、根本的で必須の重要テーマであると考えています。

当社グループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」、国際労働機関(ILO)の中核的労働基準「結社の自由および

団体交渉権」「強制労働の廃止」「児童労働の撤廃」「雇用および職業における差別の排除」「労働における基本的原則及び権利に関する宣言」等の国際規範を支持しています。

また、従業員に限らず、サプライヤー、顧客、取引先、地域社会等のさまざまなステークホルダーの方々の人権を尊重し、事業活動を進めていきます。

推進体制

「JXTGグループCSR会議」のもとに設置した「人権・人材いきいき委員会」が、人権に関するグループ共通の方針や方向性の審議、各社の活動状況の確認・評価、情報共有等の役割を担っています。グループ各社が事業特性に応じた人権啓発、人権デュー・ディリジェンスに取り組む

等、グループ行動基準に定める人権尊重を実現すべく各種施策を実施します。グループ各社の取り組みを、四半期ごとに開催する同委員会の担当者連絡会で情報共有し、活動のレベル向上に活かしています。

人権ポリシー

JXTG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た社会の発展と活力ある未来づくりに貢献するというグループ理念のもと、事業活動を推進しています。

人権尊重の取り組みをグループ全体で推進し、その責務を果たしていく指針として、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、本ポリシーを定めます。

1. 基本的な考え方

JXTGグループは、事業活動を行うすべての国・地域において、人権が尊重されなければならないと認識しています。

2. 適用法令の遵守

JXTGグループは、事業活動を行うそれぞれの国・地域で適用される法令および規制を遵守します。また、国際的に認められた人権と各国・地域の法令の間に矛盾がある場合は、国際的な人権原則を尊重するための方法を追求していきます。

3. 国際的な人権規約の尊重

JXTGグループは、すべての人びとの基本的人権について規定した国連「国際人権章典」(「世界人権宣言」、「市民のおよび政治的権利に関する国際規約」および「経済的、社会的および文化的権利に関する国際規約」)や、労働における基本的権利を規定した国際労働機関(ILO)の「労働における基本原則及び権利に関するILO宣言」、「賃金や労働時間など労働者の人権に関する条約」、「先住民族の権利に関する国際連合宣言」および「子どもの権利とビジネスの原則」等の人権に関する国際規範を支持し、尊重しています。加えて、国連グローバル・コンパクト署名企業として「国連グローバル・コンパクト10原則」を支持し、尊重しています。

4. 人権尊重の責任の遂行

JXTGグループは、人権そのものを侵害しないことはもちろんのこと、自らの事業活動において人権に対する負の影響

が生じていることが判明した場合は、是正に向けて適切な対応をとり、人権尊重の責任を果たして参ります。その一環として、JXTGグループは、以下の取り組みを推進します。

● 人権デュー・ディリジェンス

JXTGグループは、人権デュー・ディリジェンスの仕組みを構築し、これを継続的に実施します。人権デュー・ディリジェンスとは、自社が社会に与える人権への負の影響を防止または軽減するため、予防的に調査・把握を行い、適切な手段を通じて是正し、その進捗ならびに結果について外部に開示する継続的なプロセスを言います。

● 対話・協議

JXTGグループは、自社が人権に及ぼす影響について、影響を受ける人々の視点から理解し、対処できるよう、関連するステークホルダーとの対話と協議を真摯に行います。

5. 教育

JXTGグループは、本ポリシーがJXTGグループすべての会社における事業活動に組み込まれるよう、自らの役員と従業員に対し、適切な教育を行います。

6. 情報開示

本ポリシーに基づく人権尊重の取り組みの進捗状況や結果を、ウェブサイトや報告書等で開示します。

7. 適用範囲

本ポリシーは、JXTGグループすべての役員と従業員に適用します。また、JXTGグループの事業活動に関連するすべてのビジネスパートナーに対しても、本ポリシーの理解・協力を求めます。

8. 位置づけ

本ポリシーは、JXTGグループ理念およびJXTGグループ行動基準の定めを補完するものです。

主な取り組み

国連グローバル・コンパクトへの参画

JXTGホールディングス、JXTGエネルギー、JX石油開発、JX金属の4社は、国連グローバル・コンパクトを支持し、人権を含む4分野10原則の実現に努めています。

ビジネスと人権に関する国際会議への参加

JXTGグループは、2018年9月に経済人コー円卓会議日本委員会の主催する「2018ビジネスとヒューマンライツに関する国際会議in東京」に参加しました。国外の有識者や、NGO/NPO、多数の参加企業との意見交換を通じて、ビジネスと人権に関する世界の最新動向と見解、人権デュー・ディリジェンスに関する他企業の活動事例について情報を共有しました。

今後もステークホルダーとの対話を通して、当社の取り組むべき人権課題を的確に把握していきます。

Corporate Human Rights Benchmark (CHRB)との面談

JXTGグループは2019年度から、ビジネスと人権に関する国際的なイニシアチブであるCHRBの評価対象となりました。

今後、CHRBの設問項目に十分対応できるよう人権への取り組みを進めるほか、積極的に情報を開示していきます。



 Corporate Human Rights Benchmark
<https://www.corporatebenchmark.org/>

人権デュー・ディリジェンス

JXTGグループは、各職場での「従業員意識調査」「遵法状況点検」を通じて人権侵害の有無を確認してきました。また、2019年度から人権ポリシーに基づく人権デュー・ディリジェンスを実施しています。

実施にあたって、国連「ビジネスと人権に関する指導原

人権研修やeラーニングによる啓発活動

人権意識の向上や人権問題発生への未然防止に向け、JXTGグループでは各社が全役員・従業員を対象とした人権研修、新入社員・階層別研修、eラーニング等を実施しています。

2019年度は、人権研修受講率100%を達成すべく、社内イントラネットやメール等、さまざまな手段で役員・従業員に研修の受講を促しています。

ハラスメントの防止

各種ハラスメントの防止に向けた研修を実施するとともに、グループ各社に相談窓口を設置し、通報・苦情を受け付けています。

相談窓口の設置

JXTGグループは、コンプライアンスホットラインおよびハラスメント相談窓口を社内にて設けています。これらの窓口では、人権に関する通報・相談を軽重にかかわらず受け付けています。匿名でも受け付けており、通報・相談者に一切の不利益を生じさせません。また、相談された事案について、社外の救済措置によって解決を図ることを制限することはありません。

CSR調達

JXTGグループでは、2018年度からお取引先にご協力いただいてCSR調達を導入しています。当社グループが実施する人権デュー・ディリジェンスの検証項目について回答していただくことで、お取引先の人権への取り組みを確認しています。

則」、日本弁護士連合会「人権デュー・ディリジェンスのためのガイドライン」を参考に、当社グループにおける人権課題を特定しています。

※ 2019年度に実施した人権デュー・ディリジェンスについて、詳しくはESGデータブックへ

人材育成

急速に変化する事業環境の中で成長戦略を実現するためには、創造と革新の精神を持ち、グローバルに挑戦し続ける人材の育成が重要です。このような考え方のもと、

JXTGグループは、人材育成基本方針として3つの項目を掲げています。

JXTGグループ人材育成基本方針

- 創造と革新の精神をもってグローバルに挑戦し続ける人材を確保すべく、継続的かつ計画的に育成する。
- 経営基盤強化のため、中長期的な企業価値向上の実現を担う人材を育成する。
- 全社員一人ひとりの適性に合わせた多様な育成・成長を図り、自主的に成長を目指す社員を積極的に支援する体制を整える。

各社における施策の推進

JXTGグループでは、中核事業会社が階層別等の各種研修、若手従業員の海外派遣・語学研修、キャリア面談を実施しています。

各社独自の取り組みとして、例えばJXTGエネルギーでは、各国・各地の拠点で経営幹部を育成するナショナルスタッフ研修、女性従業員の活躍を推進するキャリア支援セミナー、JX石油開発では従業員教育プログラム、JX金属ではセルフイノベーションサポートをそれぞれ実施しています。

2018年度の年間研修時間*

(時間)

| | 総研修時間 | 従業員1名当たりの研修時間数 |
|--------------|---------|----------------|
| JXTGホールディングス | 2,017 | 18.34 |
| JXTGエネルギー | 81,183 | 9.23 |
| JX石油開発 | 8,338 | 22.47 |
| JX金属 | 29,424 | 15.71 |
| 合計 | 120,962 | 10.85 |

* JXTGホールディングスおよび中核事業会社の人事部が主催または派遣する社内集合研修、社外派遣研修の時間数を、在籍会社別に集計

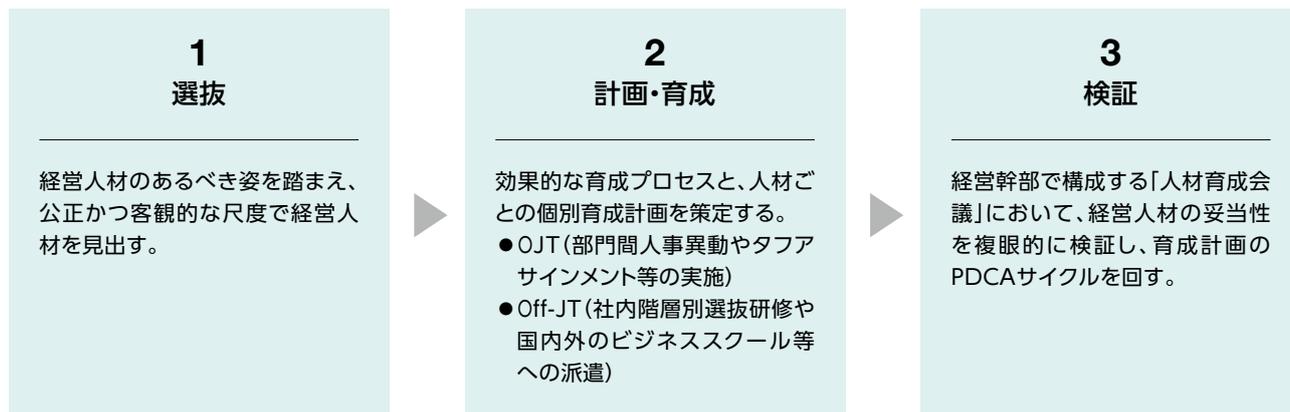
経営人材の育成の取り組み

今後想定される経営環境の急速な変化に的確に対応し続けていくためには、会社の方向性を見定め、経営の舵取りを担う経営幹部の候補を育成していくことが必要です。

当社および中核事業会社は、経営幹部となり得る人材

の育成を各社共通の課題として、計画的かつ戦略的に取り組むこととしました。経営人材として真に適性のある者を幅広い領域から見出すとともに、将来において経営幹部として十二分に力を発揮できるよう育成していきます。

経営人材の選抜・育成フロー



グローバル人材の育成

「グローバルビジネススキル研修」の実施

JXTGエネルギーでは、基本研修プログラムの一環として「グローバルビジネススキル研修」を実施しています。これは、入社3～5年目の学卒従業員を対象とした約1カ月間の海外派遣研修で、東南アジア各国に派遣し、語学力に応じて市場調査や英語の個人レッスン等を行います。海外事業の拡大を見据え、従業員の語学力や異文化対応力の強化を図るものです。

なお、学卒従業員全員に3年ごとのTOEIC受験を課しており、同研修受講後も継続的な英語学習を促進しています。



グローバルビジネススキル研修

ナショナルスタッフの育成

JXTGエネルギーでは、海外拠点で採用するナショナルスタッフを現地の経営幹部として育成することで、グローバルでの事業展開をより強化できると考えています。

そこで、管理職・チームリーダークラスのナショナルスタッフを対象とした集合研修を実施しています。2018年度はチームリーダークラスが、コミュニケーション力や問題解決等、リーダーシップを発揮するための手法を学びました。また、優秀者を対象に、JXTGエネルギー本社で数年間業務を経験するプログラムも設けています。

わくわくした心もちで意欲を持って挑戦できる企業文化の醸成

「わくわく会議」の設立

長期的な視点で事業を継続的に発展させ続けるためには、グループの変革を支える人材の育成が不可欠です。従業員一人ひとりが意欲を持って挑戦し、成長していける企業文化を確立していくことが重要です。こうした考えのもと、JXTGグループは2019年4月に当社および中核事業会社の社長を含むグループ経営陣で構成する「わくわく会議」を設立しました。

経営層と従業員のコミュニケーションを深め、一人ひとりが事業目標を理解、賛同できるように取り組んでいます。さらに、挑戦の取り組み事例の共有等を通じて、従業員の気付きと共感を促し、わくわくした心もちで意欲を持って挑戦できる環境を整えています。

会議は原則年2回開催とし、グループ経営陣の率先垂範による企業文化の変革に向けた「行動宣言」の発信と効果測定を続けていきます。

当社グループは2017年の発足以来、従業員への意識調査を活用してPDCAに基づく企業文化変革を推進しており、わくわく会議はその取り組みを継承するものです。2019年6月に第1回「わくわく会議」を開催し、意識調査の結果等をもとに従業員の「わくわく」を高めるための課題や方策について討議しました。



第1回「わくわく会議」の様子

働きやすい環境の整備

JXTGグループは、ワークライフ・マネジメントの推進を通じ、従業員一人ひとりの意欲や創造性を高め、かつ能力を最大限に発揮できる組織を目指しています。

また、従業員一人ひとりが多様性(ダイバーシティ)を

受容(インクルージョン)することで、組織全体として新たな価値を創造し、ひいてはグループの成長につながると考えています。

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

JXTGグループは、ダイバーシティ&インクルージョンに積極的に取り組んでいます。

女性の活躍推進

JXTGグループでは、意欲ある女性従業員が成長を目指すことを支援するため、男性従業員を含めた意識の改革や諸制度の整備を進めています。

また、グループ各社において、法に基づく「女性活躍推進行動計画」(詳細はESGデータブックへ)を策定し、目標実現に向けて取り組んでいます。

女性従業員の雇用状況^{*}(2019年3月末時点)

| | | |
|---------------|-------------------------|---|
| 女性新規採用者数 | 78名 | 新規採用者における女性比率:13.4% |
| 全女性従業員数 | 1,110名 | 全従業員における女性比率:12.1% |
| 女性管理職者数 | 75名 | 管理職における女性比率:2.7% |
| 女性取締役数 | 2名 (2019年6月26日時点:3名) | 取締役における女性比率:11.1% |
| 全女性従業員の平均勤続年数 | 17.5年 | 男性従業員の平均勤続年数:19.2年 男女間の平均勤続年数の差:1.7年 |

^{*} 集計対象:女性取締役数はJXTGホールディングス、それ以外はJXTGホールディングスおよび中核事業会社

「イクボス企業同盟」に加盟

JXTGエネルギーは、2017年9月に、NPO法人ファザリング・ジャパンが設立した「イクボス企業同盟」に加盟しました。イクボス企業同盟は、従業員が多様化する時代において、新しい時代の理想の上司(=イクボス)を育てていこうとする企業のネットワークです。

2018年度はグループマネージャー以上の役職者を対象に「イクボス講演会」を計3回実施し、社長をはじめ、約200名の参加者全員がイクボス宣言をしました。

 **イクボス企業同盟**
<https://fathering.jp/activities/iku-boss.html>



調印式後の記念撮影
(左)JXTGエネルギー社長 杉森(当時)
(右)ファザリング・ジャパン 高祖理事

性的マイノリティへの理解促進

JXTGエネルギーはグループ行動基準に則り、従業員に対して性的マイノリティへの理解を促進するために、部門別・階層別研修やe-ラーニング等で啓発活動を行っています。また、当事者が相談することができる窓口を設けています。

このような取り組みが評価され、2018年10月、任意団体work with Prideが策定する「PRIDE指標2018」で、「シルバー賞」を受賞しました。

 **PRIDE指標**
<https://workwithpride.jp/pride-i/>



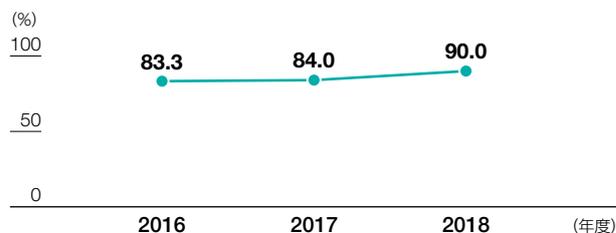
ワークライフ・マネジメント

JXTGグループは、従業員一人ひとりの意欲や創造性を高め、かつ能力を最大限に発揮できる組織を目指しています。総労働時間削減や年次有給休暇取得促進を図るほか、育児・介護との両立支援制度を整備。さらに、より合理的で柔軟な働き方を可能にすべく、2019年度から、テレワークの事由制限を撤廃しました。また家族の転勤に伴う選択肢を増やす複数の制度を運用開始しました。

グループ各社の主な両立支援制度の一覧

| | 制度名 | 導入会社 |
|----|----------------|-----------------------------------|
| 全般 | 短時間勤務 | グループ全社 |
| | 所定外労働の免除 | グループ全社 |
| | フレックスタイム制 | グループ全社 |
| | 積立年次有給休暇 | JX金属 |
| | 有給による私傷病欠勤 | JXTGホールディングス、 JXTGエネルギー、JX石油開発 |
| | 入院給付金 | JXTGホールディングス、 JXTGエネルギー、JX石油開発 |
| | キャリア継続支援休業制度 | JX石油開発 |
| | 復職制度 | JX金属 |
| | 在宅勤務 | グループ全社 |
| | 深夜労働の免除 | グループ全社 |
| | テレワーク制度 | JXTGホールディングス、 JXTGエネルギー |
| | 転勤猶予制度 | JXTGホールディングス、 JXTGエネルギー |
| | 私費留学休職制度 | JXTGホールディングス、 JXTGエネルギー |
| | 配偶者転勤同行チャレンジ制度 | JXTGホールディングス、 JXTGエネルギー |
| | 配偶者転勤同行休職制度 | JXTGホールディングス、 JXTGエネルギー |

年次有給休暇取得率*



* 集計対象: JXTGホールディングスおよび中核事業会社

| | 制度名 | 導入会社 |
|-------|---------------|---------------------------------|
| 出産・育児 | 産前産後休暇 | グループ全社 |
| | 子の看護休暇 | グループ全社 |
| | 育児休業 | グループ全社 |
| | 妻の出産のための特別休暇 | グループ全社 |
| | 復職支援金 | JX金属 |
| | 育児コンシェルジュ | JX金属 |
| 介護 | ベビーシッター利用サポート | JXTGホールディングス、 JXTGエネルギー、JX金属 |
| | 育児補助 | JXTGホールディングス、 JXTGエネルギー、JX金属 |
| | 介護休暇・介護休業 | グループ全社 |
| | 介護休業手当 | グループ全社 |
| | ホームヘルパー補助金 | JXTGホールディングス、 JXTGエネルギー、JX金属 |
| | 介護補助 | JX金属 |
| | 介護退職再雇用制度 | JX石油開発 |

健康増進

JXTGグループは、従業員およびその家族の健康を大切に考えています。

国内外を問わず、定期健康診断の実施に加えて、がん検診受診率の向上および感染症予防、メンタルヘルス対策に力を注いでいます。海外渡航者・勤務者に対しては疫病・感染症予防接種や医療サポート制度等の整備に努めています。また、2019年度からは健康増進法の趣旨に則り、受動喫煙リスクの徹底的な排除に向けた活動にも積極的に取り組んでいきます。

JXTGホールディングスは経済産業省と東京証券取引所が共同で取り組む「健康経営銘柄2019」に選定されました。併せて、JXTGホールディングス、JXTGエネルギー、JX石油開発、およびJX金属は「健康経営優良法人～ホワイト500～」にも前年に続き認定されました。



コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と体制

コーポレートガバナンスに関する基本方針

当社は、JXTGグループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るため、グループの経営における透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行う仕組み(コーポレートガバナンス)を構築・運営することを目的とし、「JXTGグループのコーポレートガバナンスに関する基本方針」を制定しています。これは、東京証券取引所が定める「コーポレートガバナンス・コード」を踏まえて、当社グループのコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方およびその構築・運営に関する事項を体系的かつ網羅的に定めたものです。なお、この基本方針は、JXTGホールディングスの株主をはじめ、当社グループのお客様、お取引先、従業員、地域社会等あらゆるステークホルダーに対するコミットメントとして、JXTGホールディングスのウェブサイト等に開示しています。

 JXTGグループのコーポレートガバナンスに関する基本方針
<https://www.hd.jxtg-group.co.jp/company/system/pdf/governance01.pdf>

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

JXTGグループは、コーポレートガバナンスを適切に構築・運営することにより、グループ理念を実現し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図ります。このような認識のもと、当社は、次のとおり、当社グループのコーポレートガバナンスを構築・運営します。

 JXTGグループのコーポレートガバナンスに関する取り組み
https://www.hd.jxtg-group.co.jp/company/system/pdf/governance_report.pdf

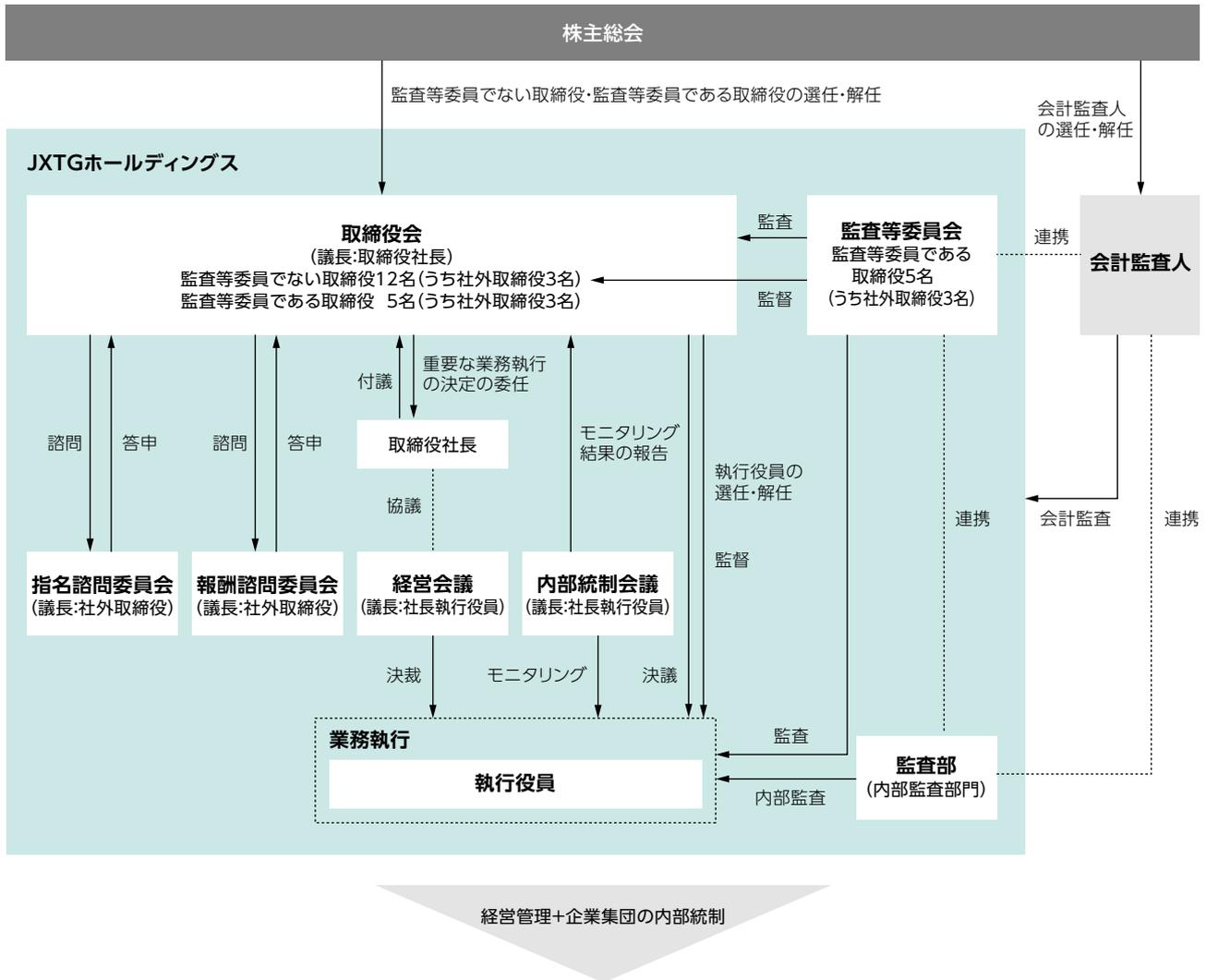
相談役および顧問の廃止

当社は、コーポレートガバナンスを強化するという観点から、2019年6月26日付で相談役および顧問を廃止しました。なお、退任役員の一部について、当該役員の知見を活用し、財界活動、業界活動、公職への就任等の対外業務を委任する必要がある場合には、指名諮問委員会への報告や取締役会決議等、所要の手続きを経て、当該役員に対して特別理事または理事の職を委嘱することがあります。

コーポレートガバナンス体制早見表(2019年6月26日現在)

| 項目 | 内容 |
|----------------|-----------------------|
| 機関設計の形態 | 監査等委員会設置会社 |
| 監査等委員でない取締役の人数 | 12名(社内9、社外3) |
| 監査等委員である取締役の人数 | 5名(社内2、社外3) |
| 取締役の合計人数 | 17名(社内11、社外6、うち女性役員3) |
| 社外(独立)役員比率 | 35.3% |
| 女性役員比率 | 17.6% |
| 監査等委員でない取締役の任期 | 1年 |
| 監査等委員である取締役の任期 | 2年 |
| 執行役員制度の採用 | 有 |
| 社長の意思決定を補佐する機関 | 経営会議 |
| 取締役会の任意諮問機関 | 指名諮問委員会・報酬諮問委員会を設置 |

コーポレートガバナンス体制(2019年6月26日現在)



指名諮問委員会・報酬諮問委員会の構成[※]と2018年度実績

| 諮問機関 | 指名諮問委員会 | 報酬諮問委員会 |
|-----------|---|---|
| 議長 | 社外取締役(大塚) [※] | 社外取締役(大塚) [※] |
| 構成(議長を含む) | 代表取締役2名(杉森、武藤) [※] 社外取締役3名(大塚、大田、宮田) [※] | 代表取締役2名(杉森、武藤) [※] 社外取締役3名(大塚、大田、宮田) [※] |
| 目的 | 取締役候補者の決定プロセスの透明性の確保 | 取締役および執行役員の報酬等にかかる決定プロセスの透明性・客観性の担保 |
| 2018年度の実績 | 合計4回開催し、取締役候補者の人事案、取締役選任候補者案、後継者計画、相談役・顧問の廃止等について審議等を行いました。 | 合計4回開催し、監査等委員会設置会社移行後の取締役の報酬水準、報酬諮問委員会運営規則の改正、役員報酬体系等について審議等を行いました。 |

※ 役員については57-60ページ(役員一覧)をご参照ください
 ※ 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の構成は2019年6月26日現在

指名諮問委員会

当社の取締役候補者の決定プロセスの透明性を確保するため、取締役会の諮問機関として「指名諮問委員会」を設置し、当社の取締役の人事(選解任を含む)を諮問しています。指名諮問委員会は、社外取締役3名および代表取締役2名で構成し、社外取締役のうち1名を議長としています。

また、当社の取締役会は、指名諮問委員会に、当社の会長および社長ならびに中核事業会社の社長の後継者計画を諮問することとしています。

報酬諮問委員会

取締役および執行役員の報酬等にかかる決定プロセスの透明性・客観性を担保するため、取締役会の諮問機関として「報酬諮問委員会」を設置しています。報酬諮問委員会は、社外取締役3名および代表取締役2名で構成し、社外取締役のうち1名を議長としています。

当社の取締役会は、報酬諮問委員会に、取締役および執行役員の報酬等の決定方針、報酬制度および具体的な報酬額を諮問することとしています。

取締役会の実効性評価

取締役会の実効性評価の概要

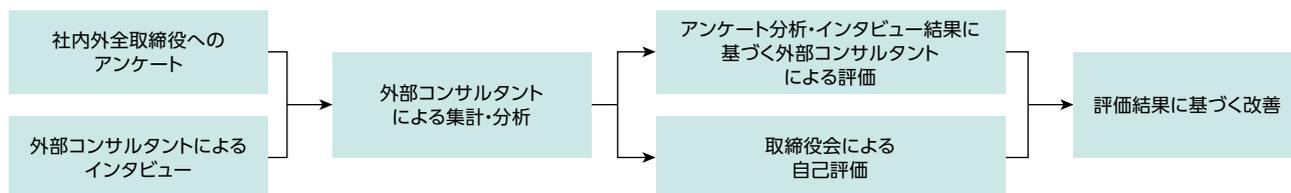
当社の取締役会は、2018年11月から2019年1月にかけて、外部コンサルタントを起用し、社外を含む取締役を対象としたアンケートならびにインタビューを行い、取締役会全体の実効性について評価を実施しました。分析の結果、ガバナンスは全体として改善傾向にあると評価されており、取締役会の実効性は概ね確保されていると当社では評価しています。

また、「経営監督と業務執行の分離」を目的として2018年

6月に監査等委員会設置会社に移行したことを機に、審議事項の整理、審議時間・回数の確保、自由闊達な議論を促進するための諸施策の実施等を進めたことについても、各取締役から評価されています。

一方、当社と中核事業会社の役割のあり方、「経営監督と業務執行の分離」のさらなる推進、社外取締役への事前説明のあり方等について引き続き課題が示されたことから、今後、一層の改善に取り組んでいきます。

実効性評価のプロセス



取締役候補者の選任方針

当社は、取締役の3分の1以上を独立社外取締役*とするよう努めることとしており、2019年6月26日現在の社外独立役員比率は35.3%です。

当社の監査等委員でない取締役については、高い職業的倫理観を持ち、戦略的な思考力・判断力に優れ、かつ、変化への柔軟性等を有し、併せて、グループ全体最適の観点から、意思決定と経営の監督を行うことができる者を選任し、このうち2名以上は独立社外取締役としています。

監査等委員である取締役については、高い職業的倫理観を持ち、法律・財務・会計等について一定の専門的な知識を備え、取締役の職務執行を適切に監査するとともに、業務執行について適切に監督できる者を選任し、このうち過半数は独立社外取締役としています。

* 独立社外取締役とは、当社の「独立役員の独立性判断基準」を満たす社外取締役をいいます

社外取締役のサポート体制

当社の監査等委員でない社外取締役3名および監査等委員である社外取締役3名は、いずれも、当社が上場している東京および名古屋の両証券取引所の定めに基づく独立性基準を満たしています。取締役会の議案の資料は原則3日前までに社外取締役に送付するとともに、重要な議案については事前に説明しています。また、社外取締役を含む全監査等委員による監査監督機能充実のため、執行部門から指揮命令系統(人事評価を含む)を明確に独立させた「監査事務室」を置き、監査等委員の職務を補助する専任スタッフを配置しています。さらに、監査等委員でない社外取締役の業務遂行を支援する「取締役事務室」を設置し、専任スタッフを配置しています。

取締役および中核事業会社の監査役のトレーニング

当社および中核事業会社の取締役ならびに中核事業会社の監査役は、グループ理念を実現し、JXTGグループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るべく職務を遂行する責務を負っています。そのために必要な知識・能力の向上を支援するために、当社および中核事業会社は、当該の取締役ならびに監査役に対して、会社法、内部統制

システム、会計・税務、事業戦略、組織等に関する研修を受ける機会を提供するほか、自己研鑽に必要な費用を負担しています。さらに、社外取締役に対しては、就任時に当社グループの事業に関する基本的事項を説明するとともに、就任後も理解を深めるための事業説明会や事業所見学会等を実施しています。

社外取締役を対象としたトレーニング(2018年度および2019年度)

| テーマ | 対象 | 時期(年度) | 研修内容 |
|----------------------|-----|--------|--|
| コーポレートガバナンス | 新任者 | 2019 | JXTGグループのコーポレートガバナンス |
| 内部統制 | 新任者 | 2019 | JXTGグループの内部統制の体制 |
| JXTGホールディングス・中核会社の概要 | 新任者 | 2019 | JXTGホールディングスと各中核事業会社に関する基礎知識 |
| 経営管理 | 新任者 | 2019 | JXTGグループの経営管理・投資管理の仕組み |
| 財務・IR | 新任者 | 2019 | JXTGホールディングスの財務の現状と課題、機関投資家の意見等 |
| 事業所視察 | 全員 | 2018 | (JXTGエネルギー)大分製油所、マレーシアLNGプラント (JX金属)東邦チタニウム、倉見工場、佐賀関製錬所 |
| | | 2019 | (JXTGエネルギー)中央技術研究所、根岸製油所、台湾日石、台湾捷客斯機能化学品 (JX金属)台湾日鉱金属 |

役員報酬の決定

当社の取締役の報酬等の限度額は、2018年6月27日開催の当社第8回定時株主総会において、次のとおり決議されています。

1. 監査等委員でない取締役の報酬限度額は、1事業年度につき11億円(うち監査等委員でない社外取締役分2億円)とする。
2. 監査等委員である取締役の報酬限度額は、1事業年度につき2億円とする。

また、上記とは別枠で、2018年6月27日開催の当社第8回定時株主総会において、当社の監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)および取締役を兼務しない執行役員(以下、総称して「取締役等」という)を対象に、対象期間である3事業年度で6億円を上限とする株式報酬制度を改めて設定することを決議しています。

当社の監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)の報酬等については、役割に応じて支給される月額報酬と業績に応じてその額が変動する賞与に加え、報酬額が当社の株式価値と連動する株式報酬の3種類で構成しており、当該事業年度の会社業績に加えて、中長期的な株主価値が報酬に反映されるバランスのとれた報酬体系としています。当該報酬等の決定方針については、報酬諮問委員会(社外取締役3名、代表取締役2名で構成。議長は社外取締役)の審議・答申を経て、取締役会の決議によって決定しています。なお、報酬諮問委員会は、監査等委員会が株主総

会において監査等委員でない取締役の報酬に関する意見陳述権を的確に行使できるよう、監査等委員会が選定した監査等委員1名の出席を認めています。

一方、当社の監査等委員でない社外取締役の報酬等については、当社の経営に対して指導・助言を行い、併せて、独立した客観的観点から経営の監督を行うという役割を考慮して、月額報酬としています。

また、当社の監査等委員である取締役の報酬等は、その職務の独立性という観点から月額報酬としています。

株式報酬制度の導入

当社は2017年度から株式報酬制度を導入しています。この制度は、役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託を採用し、2017年度から2019年度までの3事業年度にかかる取締役等の職務執行期間を対象として、役割に応じて、取締役等への当社株式の交付、または、交付される当社株式のうち一部の換価処分金相当額の金銭を給付するものです。

本制度の導入は、取締役等の報酬と当社の株式価値との連動性を明確にし、取締役等の企業価値増大への貢献意識および株主重視の経営意識を一層高め、もってJXTGグループの中長期的な企業価値向上を図ることを目的としています。

役員ごとの報酬等の額(2018年度)

| 氏名 | 役員区分 | 報酬等の総額(百万円) | 報酬等の種類別の額(百万円) | | |
|-------|-------|-------------|----------------|----|------|
| | | | 月額報酬 | 賞与 | 株式報酬 |
| 内田 幸雄 | 代表取締役 | 103 | 66 | 31 | 6 |

(注) 報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載

役員区分ごとの報酬等の額 (2018年度)

監査等委員会設置会社移行前 (2018年4月1日から第8回定時株主総会 (2018年6月27日) 終結時まで)

| 役員区分 | 報酬等の 総額(百万円) | 報酬等の種類別 の総額(百万円) | | 対象となる 役員の員数 (名) | 報酬等の種類別 の総額(百万円) | 対象となる 役員の員数 (名) |
|---------------|-----------------|---------------------|----|-----------------------|---------------------|-----------------------|
| | | 月額報酬 | 賞与 | | 株式報酬 | |
| 取締役(社外取締役を除く) | 140 | 88 | 44 | 12 | 8 | 12 |
| 監査役(社外監査役を除く) | 25 | 25 | — | 3 | — | — |
| 社外取締役 | 14 | 14 | — | 4 | — | — |
| 社外監査役 | 8 | 8 | — | 3 | — | — |

(注) 株式報酬の金額は当事業年度における費用計上額を記載

監査等委員会設置会社移行後 (第8回定時株主総会 (2018年6月27日) 終結時から2019年3月31日まで)

| 役員区分 | 報酬等の 総額(百万円) | 報酬等の種類別 の総額(百万円) | | 対象となる 役員の員数 (名) | 報酬等の種類別 の総額(百万円) | 対象となる 役員の員数 (名) |
|---------------------------|-----------------|---------------------|-----|-----------------------|---------------------|-----------------------|
| | | 月額報酬 | 賞与 | | 株式報酬 | |
| 監査等委員でない取締役 (社外取締役を除く) | 374 | 239 | 119 | 10 | 17 | 10 |
| 監査等委員である取締役 (社外取締役を除く) | 51 | 51 | — | 2 | — | — |
| 社外取締役 | 32 | 32 | — | 3 | — | — |
| 社外取締役 監査等委員 | 30 | 30 | — | 3 | — | — |

(注) 株式報酬の金額は当事業年度における費用計上額を記載

リスクマネジメント

JXTGグループでは、経営に関するリスク事象に的確な対応を図るため「全社的リスクマネジメント(Enterprise Risk Management: ERM)システム」を導入しています。

全社的リスクマネジメント(ERM)

当社は2017年度から、経営企画部において、COSO^{*} ERMフレームワークに基づくERM体制の整備・運用を進めてきました。役員・管理職層へのインタビュー結果や社会・経済情勢の変化等を念頭に置きながら、当社グループに発生し得るリスク事象を抽出し、その影響度や発生可能性を基準に沿って評価します。その上で、経営会議で「重点対応リスク事象」を選定し、対応策の検討・実行状況を経営会議と取締役会で報告することとしています。

2018年度は、こうしたERMプロセスに関する基本的事項を定めた「グループ経営に関するリスクマネジメント規

程]および「運用ガイドライン」を2019年4月1日付で制定しました。2019年度は、この規程に沿って、リスク事象の抽出・評価・対応を継続的に進めていきます。

なお、中核事業会社であるJXTGエネルギー、JX石油開発、JX金属の各社においては、それぞれの事業内容・特性に即したリスクマネジメント体制の整備・運用を進めています。

当社および中核事業会社の各リスクマネジメント総括部署は、それぞれ相互連携の上、リスク情報の共有化を図っています。その中で、中核事業会社において、当社グループの経営に重大な影響を及ぼすリスク事象が確認された場合、当社と連携した上で、当該リスク事象への対応策を検討・実行する体制を構築しています。

^{*} COSO=Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission:トレッドウェイ委員会支援組織委員会が発表した内部統制のフレームワークで、世界各国で採用されています

内部統制

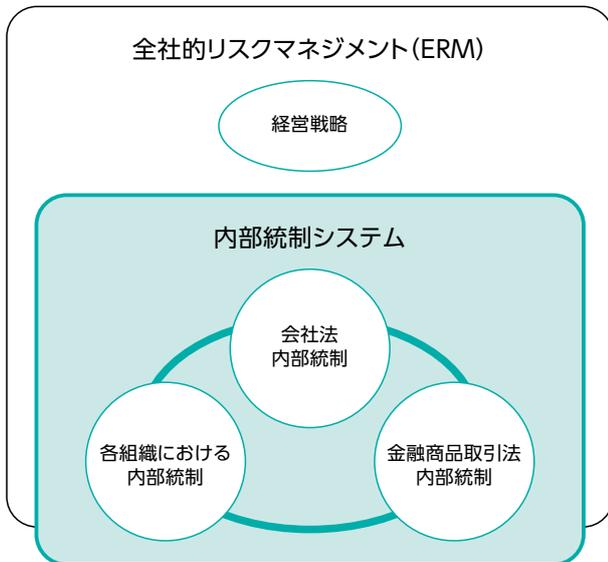
当社は、JXTGグループの理念と行動基準を踏まえ、業務の適正を確保するための内部統制システムを整備、運用しています。取締役会において「内部統制システムの整備・運用に関する基本方針」を定め、運用状況を監督しています。

JXTGグループでは、内部統制部が中心となって内部統制システムの整備・運用を支援・総括しています。当社は、会社法、金融商品取引法における内部統制を含めた内部統制システムを構築しています。業務全般における内部統制については、COSOフレームワークがグローバルスタンダードとなっています。当社ではこのフレームワークに基づいて、事業環境の変化に柔軟に対応できる「リスクベース」のPDCAサイクルに沿った各組織の自律的な内部統制の仕組みを構築し強化しています。この各組織における内部統制は、2018年度から当社およびJXTGエネルギーで順次、導入・展開しており、2019年度からは他のグループ会社に順次導入・展開していく予定です。

また、2019年4月に制定した当社の「グループ経営に関するリスクマネジメント規程」やグループ各社のリスク管理に関する規程に基づいたリスクマネジメント活動とも連携し、内部統制活動を展開していく予定です。

 JXTGグループの内部統制システムの整備・運用に関する基本方針
<https://www.hd.jxtg-group.co.jp/company/system/pdf/policy.pdf>

内部統制の体系



気候変動問題に関するリスクと事業機会

気候変動問題は、全社リスクマネジメントにおける経営戦略上のリスクの1つとして認識しています。具体的には、低炭素社会への移行に関連するリスク、および気候変動の物理的影響に関連したリスクがあります。

JXTGグループは、エネルギー・資源・素材の分野において、さまざまな事業ポートフォリオを有しています。低炭素社会への移行に関しては、リスクがある一方で、天然ガス・電気・再生可能エネルギー・機能材・電子材料等の可能性を広げる事業機会でもあります。特に、中期経営計画で次世代の柱として注力する海外事業、電力・ガス事業、技術立脚型事業の育成・強化は、低炭素社会への移行に貢献し得ると考えています。

2019年5月に公表した「2040年JXTGグループ長期ビジョン」では、低炭素・循環型社会への移行を社会シナリオとして、JXTGグループのありたい姿とそれに基づく将来の事業ポートフォリオを示しました(詳細は>>P15-16へ)。その実現が気候変動問題に関する当社グループのリスクを低減するとともに、企業価値を最大化すると考えています。

また、当社は2019年5月に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言に賛同する署名を行いました。TCFDの提言は、適切な投資判断を主眼とし、気候変動が各企業にもたらすリスクと機会について各企業に適切な情報開示を求めるものです。エネルギー・素材の安定供給を果たす企業の責務として、当社グループは統合レポート等を通じて可能な限り同提言の趣旨に沿った情報開示を行っていきます。



事業活動におけるリスク評価

JXTGグループでは、事業活動におけるさまざまなリスクに対処するための社内規程類を整備するとともに、新規投資案件の審査において、カントリーリスクや為替変動リスク等のほか、生物多様性や環境法規制等の対応範囲の特定を含む環境リスク、水等を含む原料調達リスク、人権や労働安全衛生面を含む人材リスク等のESG分野のリスクについても分析・評価を行い、必要に応じて適切な対策を講じています。

例えば、投資案件審査の際、最終決定に至る前にステージゲート制度に基づいた審査を実施しています。ステージゲート制度とは、事業戦略を推進する上で重要な案件を効率的に絞り込むことを目的とした制度で、投資案件の初期検討から実行に至るまでの過程を複数の検討段階(ステージ)に分割し、ステージごとに審査の場(ゲート)を設けるものです。審査の際には、ESG分野のリスクを含む、さまざまなリスクを、感応度分析、ケース分析等により明確化するとともに、極力リスクを減じる手段を講じるように努めています。また、これらの重要な投資については、一定期間経過後にフォローアップを行い、当初見通しに対する環境変化等による影響を明確にし、その後の事業継続の可否を判断しています。

さらに、既存事業におけるESG分野のリスクについては、CSR推進体制の枠組みにおいて、適切に管理・監視しています。

コンプライアンス

JXTGグループは、グループ理念に「高い倫理観」を掲げ、役員および従業員に対し、法令等の遵守を徹底しています。常に公正な企業活動を行うことでグループに対する社会的信頼を高めるために、グループ各社でコンプライアンスを徹底するための規程類を整備し、職務上のあらゆる場面において法令・契約・定款および規程類を遵守することを方針としています。

当社グループのコンプライアンス活動の方向付けおよびグループ全体として対応が必要な事項を検討するために「JXTGグループコンプライアンス委員会」を設置し、取り組むべきコンプライアンス活動について、活動方針の採択および活動結果の報告を行っています。

また、法令違反行為の早期発見および早期是正を図るとともに、法令違反行為の通報者を適切に保護する観点か

緊急時対応

JXTGグループの経営に重大な影響を及ぼす危機・緊急事態が発生した場合は、当社が全体統括を担うこととし、被害を最小限に抑えるためにとるべき対応をまとめた「危機・緊急事態対応規程」を定めています。

当社危機管理部を緊急事態への対応にかかる常設の事務局とし、危機管理部長が事務局長となり、当社およびグループ各社において緊急事態が発生した場合は、緊急事態やそのために講じた措置の内容を直ちに事務局長へ報告する体制をとっています。

また、緊急事態の重大性に応じて、当社判断のもと、当社社長を本部長とする対策本部またはグループ会社との合同対策本部を設置し、迅速かつ的確に緊急事態に対応し、当社グループに課せられた社会的使命を全うすることとしています。

情報セキュリティ

JXTGグループは「JXTGグループ情報セキュリティ基本規程」に則り、会社の資産である会社情報の不正な使用・開示および漏洩を防止するとともに、会社情報の正確性・信頼性を保ち、改ざんや誤処理を防止し、許可された利用者が必要なときに確実にその会社情報を利用できるようにしています。

ら、主要なグループ会社に内部通報制度(コンプライアンスホットライン)を設け、社内担当部署のほか、外部弁護士事務所を窓口として、内部通報を受け付けています。

遵法状況点検の実施

法令等の遵守状況を各職場において自主的・主体的に点検する取り組みとして、「遵法状況点検」を毎年実施しています。

この点検は、各職場において従業員一人ひとりが上長等との面談を通じて業務全般にわたるコンプライアンス上の問題点を抽出し、解決策を立案・実行する仕組みです。JXTGグループのコンプライアンス推進体制の軸として機能しています。

コーポレートガバナンス

コンプライアンス研修等の実施

コンプライアンスは日常業務において各自が責任を持って実践するものです。その認識をJXTGグループの役員および従業員一人ひとりに定着させるため、「JXTGグループ理念」カードおよび「JXTGグループ行動基準」ハンドブック

を役員・従業員の一人ひとりに配付しています。

また、独占禁止法や贈収賄防止等のコンプライアンスに関する教育・研修を実施しています。2018年度は、グループ各社で「競争法遵守」「下請法遵守」といったテーマについての研修を実施しました。

税務ポリシー

事業活動を行う国・地域において、納税義務を適正に履行することは、企業が果たすべき重要な社会的責任の1つ

です。当社は次のとおり「JXTGグループ 税務ポリシー」を定め、これを実行します。

税務ポリシー(抜粋)

1. 基本的な考え方

JXTGグループは、事業活動を行うすべての国・地域において、納税義務を適正に履行することは、企業が果たすべき重要な社会的責任の一つであると認識しています。

2. 適用法令の遵守

JXTGグループは、事業活動を行うそれぞれの国・地域で適用される法令および規制を遵守します。また、国際税務に関するルール(OECD移転価格ガイドライン、BEPSプロジェクト等)の趣旨に沿って事業活動を行います。

3. 税務コンプライアンス意識の醸成

JXTGグループは、継続的な税務研修等を通じて、税務コンプライアンス意識の維持・向上に努めます。

4. 税金費用の適正化

JXTGグループは、事前確認制度等の利用により、税務当局との合意を図り、税務リスクの低減および税務関連費用の適正化に努めます。

5. 税務当局との信頼関係の構築

JXTGグループは、税務当局からの要請に応じ、必要な情報を適時適切に提供します。

6. 適用範囲

本ポリシーは、JXTGグループすべての役員と従業員に適用します。また、JXTGグループの事業活動に関連するすべてのビジネスパートナーに対しても、本ポリシーの理解・協力を求めます。

7. 位置づけ

本ポリシーは、JXTGグループ理念およびJXTGグループ行動基準の定めを補完するものです。

ディスクロージャーポリシー

当社は、適時適切な会社情報の開示が、健全な資本市場形成の根幹にとって非常に重要であるとの認識のもと、株主・投資家の皆様に対する迅速・適正かつ公平な情報の開示に努めています。

当社単体に関する情報はもとより、グループ会社に関する会社情報を迅速かつ正確に把握・管理・開示する体制を整えています。適時開示規則に該当する情報は、東京証券取引所等の提供する適時開示情報システム(TDnet)を通じて公開するとともに、公開後、すみやかに当社ウェブサイトにも同一資料を掲載しています。適時開示規則に該当しない情報についても、基本方針・開示基準に則って正確かつ公平に、これらの情報が株主・投資家の皆様へ伝達されるよう配慮しています。また、「インサイダー取引防止規程」を制定し、インサイダー取引規制を周知徹底させる体制を整備しています。

情報開示の体制とフロー



※1 適時開示の要否は、担当役員、総務部長、法務部長、経理部長、情報取扱責任者(財務IR部長)および関係部室長の協議により、判定

※2 緊急を要する発生事実に関する情報は、代表取締役の判断により、取締役会への報告を経ずに開示可

社外取締役メッセージ

これまでの経営経験を活かし、
ガバナンス強化を支援するとともに、
長期ビジョンの実現に貢献したい。

JXTGホールディングス(株)
社外取締役
大塚 陸毅



指名・報酬委員会議長としてのポリシー

現在、私は指名諮問委員会および報酬諮問委員会の議長を拝命しています。指名諮問委員会は企業の将来を担う後継人事に関わり、報酬諮問委員会は業績に見合った報酬を定め、株主への説明責任を果たします。いずれもガバナンスにおいて重要な会議体であり、私はその責任者として運営に注力しています。

直近の取り組みとして、2019年度に相談役・顧問の制度を廃止しました。この制度は多くの日本企業で慣習となっていました。当社ではガバナンスを強化する姿勢を鮮明にする観点から、議論を重ねて廃止を決めました。また、報酬は、役員モチベーションにもつながる重要なものです。より良い成果を出すよう、実績と報酬をいかに関連付けるか。世間の動向も参考にしながら、業績連動の割合を高める方向で改革しました。報酬の決め方は簡単ではありませんが、各委員の意見を聞きながら、社外からもご納得いただける水準に近づける努力を継続しています。

ガバナンスに「魂」を込めることが重要

ガバナンスの強化について、当社はさまざまな見直しや新制度の導入等で努力していると感じます。問題は「仏つくて魂入れず」とならないよう、中身の充実さにさらに注力していくことです。企業経営において狙うところは何なのか？ どう機能しているのか？ 逆に、どのような問題点が出てきたのか？ 等、ガバナンスの本質について議論した上で実行し、フォローアップしていくことが重要です。

その一環として、2016年に「社外役員だけの会議」を始めました。社外取締役と社外監査役(社外監査等委員)が集まって意見交換することで、各自の考えや課題意識の共有を図っています。その結果、社外役員が当社に対して同じような思いを持っていることもわかりました。そうした客観的な意見を伝えることは、取締役会の実効性を高める方法として有効だと考えています。

長期ビジョンの実現に向け、求められるもの

当社は、将来のありたい姿として「アジアを代表するエネルギー・素材企業グループ」という目標を掲げました。

私も持論として「ビジョンや夢のない組織は必ず衰退する」という考えを持っており、新たなビジョンを打ち出したことは大きな意義があると思います。今後の石油需要等、経営環境が厳しいことは明らかですが、それだけに指針となるビジョンは重要となります。今後は具体的な施策に落とし込んでいく必要がありますが、低炭素・循環型社会に貢献する企業へ大きく舵を切り、いかに生き残るか。新しいことを考え、行動しなければなりません。そのためには事業構造や経営・財務体質の強化が急務だと、就任当初から言い続けています。困難な道ではありますが、挑戦と努力を継続していくことが大切です。経営トップをはじめ、全役員ができる限り現場に足を運び、ビジョンを自らの言葉で語るとともに、実行にあたっては大いに若手を登用し、組織の活性化を進めるべきです。私もこれまでの経営経験を活かし、挑戦する風土づくりへのサポートに尽力する所存です。

取締役(常勤監査等委員を含む)

(2019年6月26日現在)



代表取締役社長 社長執行役員

杉森 務

1979年 日本石油(株)へ入社
2008年 新日本石油(株)執行役員
2010年 JX日鉱日石エネルギー(株)
取締役 常務執行役員
2014年 当社取締役(非常勤)
JX日鉱日石エネルギー(株)
代表取締役社長 社長執行役員
2018年 当社代表取締役社長
社長執行役員(現任)



代表取締役 副社長執行役員

武藤 潤

社長補佐

1982年 ゼネラル石油(株)へ入社
2004年 東燃ゼネラル石油(株)取締役
2006年 同社代表取締役 常務取締役
2012年 同社代表取締役社長
2017年 当社代表取締役 副社長執行役員
(社長補佐)
2018年 当社代表取締役 副社長執行役員
(社長補佐・財務IR部管掌)
2019年 当社代表取締役 副社長執行役員
(社長補佐)(現任)



取締役 副社長執行役員

川田 順一

社長補佐・監査部管掌

1978年 日本石油(株)へ入社
2007年 新日本石油(株)執行役員
2010年 当社取締役 常務執行役員
(CSR推進部・法務部管掌・法務部長)
2012年 当社取締役 常務執行役員
(総務部・法務部管掌)
2014年 当社取締役 常務執行役員
(秘書部・総務部・法務部管掌)
2015年 当社取締役 副社長執行役員
(社長補佐・秘書部・総務部・法務部管掌)
2017年 当社取締役 副社長執行役員(社長補佐)
2018年 当社取締役 副社長執行役員
(社長補佐・監査部管掌)(現任)



取締役 常務執行役員

安達 博治

経営企画部・未来事業推進部・ESG推進部・
IT戦略部・環境安全部・品質保証部管掌

1982年 日本石油(株)へ入社
2008年 新日本石油(株)執行役員
2010年 JX日鉱日石エネルギー(株)
執行役員
2012年 同社常務執行役員
2014年 当社常務執行役員(企画1部長)
2015年 当社取締役 常務執行役員
(企画1部・企画2部管掌)
2017年 当社取締役 常務執行役員
(内部統制部・改革推進部・人事部管掌)
2018年 当社取締役 常務執行役員
(内部統制部・事業企画部・改革推進部・
人事部管掌)
2019年 当社取締役 常務執行役員
(経営企画部・未来事業推進部・ESG推進部・
IT戦略部・環境安全部・品質保証部管掌)(現任)



取締役 常務執行役員

田口 聡

秘書部・購買部・総務部・法務部・
広報部・危機管理部・人事部管掌

1981年 日本石油(株)へ入社
2013年 JX日鉱日石開発(株)執行役員
JX日鉱日石エネルギー(株)執行役員
2015年 当社執行役員(法務部長)
2016年 JXエネルギー(株)取締役
常務執行役員
2017年 当社取締役 常務執行役員
(秘書部・総務部・法務部管掌)
2018年 当社取締役 常務執行役員
(秘書部・総務部・法務部・広報部・
危機管理部管掌)
2019年 当社取締役 常務執行役員
(秘書部・購買部・総務部・法務部・広報部・
危機管理部・人事部管掌)(現任)



取締役 常務執行役員

太内 義明

内部統制部・経理部・財務IR部管掌

1984年 共同石油(株)へ入社
2014年 当社財務IR部長
2016年 当社執行役員(財務IR部長)
2018年 当社常務執行役員(財務IR部長)
2019年 当社取締役 常務執行役員
(内部統制部・経理部・財務IR部管掌)(現任)



取締役(非常勤)

大田 勝幸

JXTGエネルギー(株)
代表取締役社長 社長執行役員

1982年 日本石油(株)へ入社
2010年 当社経理部長
2014年 当社執行役員(経理部長)
2015年 当社取締役 執行役員(経理部管掌)
2017年 当社取締役 常務執行役員
(監査部・経理部・財務IR部管掌)
2018年 当社取締役(非常勤)
JXTGエネルギー(株)
代表取締役社長 社長執行役員(現任)



取締役(非常勤)

細井 裕嗣

JX石油開発(株)
代表取締役社長 社長執行役員

1979年 日本石油(株)へ入社
2010年 JX日鉱日石エネルギー(株)
執行役員(需給本部副本部長)
2012年 同社常務執行役員(需給本部長)
2014年 同社取締役 常務執行役員
(原油外航部・需給部・物流管理部管掌)
2017年 JX石油開発(株)取締役
副社長執行役員(社長補佐・特命)
2018年 当社取締役(非常勤)(現任)
JX石油開発(株)
代表取締役社長 社長執行役員(現任)



取締役(非常勤)

村山 誠一

JX金属(株)
代表取締役社長 社長執行役員

1980年 日本鉱業(株)へ入社
2010年 日鉱金属(株)執行役員
(経営企画部長・金属事業本部 総括室長)
2012年 JX日鉱日石金属(株)執行役員(経営企画部長)
2013年 同社常務執行役員(経営企画部・経理財務部・
情報システム部・物流部・監査室管掌)
同社取締役 常務執行役員(経営企画部・
経理財務部・情報システム部・物流部・監査室管掌)
2015年 同社取締役 常務執行役員(経営企画部・
経理財務部・情報システム部・物流部・監査部管掌)
2016年 JX金属(株)取締役 常務執行役員
(経営企画部・経理財務部・物流部・監査部管掌)
2018年 同社取締役 常務執行役員(経営企画部・調査部・
経理財務部・物流部・監査部管掌)
2019年 同社取締役 常務執行役員(経営企画部管掌)
同社代表取締役社長 社長執行役員(現任)
当社取締役(非常勤)(現任)



取締役(常勤監査等委員)

中島 祐二

1979年 日本石油(株)へ入社
2010年 当社執行役員(CSR推進部長)
2012年 当社執行役員(財務IR部長)
2014年 JX日鉱日石開発(株)監査役(常勤)
2017年 当社常勤監査役
JX石油開発(株) 監査役(非常勤)
2018年 当社取締役(常勤監査等委員)(現任)



取締役(常勤監査等委員)

加藤 仁

1981年 日本石油(株)へ入社
2012年 JX日鉱日石エネルギー(株)
執行役員(人事部長)
2014年 同社常務執行役員
(東南アジア事業開発部管掌)
2016年 JXエネルギー(株)常務執行役員
(東南アジア事業部・ベトナム事業準備室管掌)
同社常務執行役員
(東南アジア事業部・ベトロリメック
プロジェクト推進室管掌)
2017年 JXTGエネルギー(株)
取締役常務執行役員
(海外プロジェクト部管掌)
2018年 同社取締役
当社取締役(常勤監査等委員)(現任)

独立役員

(2019年6月26日現在)



社外取締役
大田 弘子

1981年 (財)生命保険文化センター研究員
1993年 大阪大学経済学部客員助教授
1996年 埼玉大学助教授
1997年 政策研究大学院大学助教授
2001年 同大学教授
2002年 内閣府参事官
2003年 内閣府大臣官房審議官
2004年 内閣府政策統括官
(経済財政分析担当)
2005年 政策研究大学院大学教授
2006年 経済財政政策担当大臣
2008年 政策研究大学院大学教授
2012年 当社社外取締役(現任)
2019年 政策研究大学院大学
特別教授(現任)



社外取締役
大塚 陸毅

1965年 日本国有鉄道へ入社
1987年 東日本旅客鉄道(株)へ入社
同社財務部長
1990年 同社取締役 人事部長
1992年 同社常務取締役 人事部長
1994年 同社常務取締役
1996年 同社常務取締役
総合企画本部副本部長
1997年 同社代表取締役副社長
総合企画本部長
2000年 同社代表取締役社長
2006年 同社取締役会長
2012年 同社相談役(現任)
2013年 当社社外取締役(現任)



社外取締役
宮田 賀生

1977年 松下電器産業(株)へ入社
2007年 同社役員
パナソニック・ヨーロッパ(株)会長
2009年 パナソニック(株)常務役員
AVCネットワークス社 上席副社長
映像・ディスプレイデバイス事業
グループ長
2011年 パナソニック(株)専務役員 海外担当
同社代表取締役専務 海外担当
2012年 同社代表取締役専務
グローバルコンシューマー
マーケティング部門長
2013年 同社代表取締役専務 東京代表
2014年 同社代表取締役専務
同社顧問
2015年 東燃ゼネラル石油(株)社外取締役
2017年 当社社外取締役(現任)

社外取締役

氏名/重要な兼職の状況

大田 弘子

- 政策研究大学院大学特別教授
- パナソニック(株)社外取締役
- (株)みずほフィナンシャル
グループ社外取締役

大塚 陸毅

- 東日本旅客鉄道(株)相談役
- 電源開発(株)社外監査役
- 日本製鉄(株)社外取締役

宮田 賀生

- (株)神戸製鋼所社外取締役
(監査等委員)



社外取締役(監査等委員)
高橋 伸子

1976年 (株)主婦の友社へ入社
1986年 生活経済ジャーナリストとして
独立(現任)
2006年 (株)東京証券取引所社外取締役
2007年 (株)ベネッセコーポレーション
社外監査役
(株)東京証券取引所グループ
社外取締役
2009年 (株)日本政策金融公庫社外監査役
2015年 東燃ゼネラル石油(株)社外監査役
あいおいニッセイ同和損害保険(株)
社外取締役(現任)
(株)西日本シティ銀行社外取締役
2016年 (株)西日本フィナンシャル
ホールディングス社外取締役
(監査等委員)(現任)
2017年 当社社外監査役
2018年 当社社外取締役(監査等委員)
(現任)



社外取締役(監査等委員)
西岡 清一郎

1975年 判事補任官
2007年 宇都宮地方裁判所長
2010年 東京高等裁判所部総括判事
2011年 東京家庭裁判所長
2013年 広島高等裁判所長官
2014年 広島高等裁判所長官退官
2015年 弁護士登録(現任)
あさひ法律事務所
オブ・カウンセル(現任)
慶應義塾大学法科大学院
客員教授(現任)
2016年 当社社外監査役
2018年 当社社外取締役(監査等委員)
(現任)



社外取締役(監査等委員)
三屋 裕子

1981年 (株)日立製作所へ入社
1990年 筑波大学非常勤講師
2010年 (株)サイファ代表取締役
2011年 学校法人藤村学園理事(現任)
2012年 筑波大学経営協議会委員
2014年 (一財)東京オリンピック・
パラリンピック競技大会
組織委員会顧問(現任)
(公財)日本バレーボール協会
評議員(現任)
2016年 (公財)日本バスケットボール協会
代表理事 会長(現任)
2017年 国際バスケットボール連盟理事
(現任)
2018年 (株)福井銀行社外取締役(現任)
2019年 東京女子体育大学・短期大学
客員教授(現任)
当社社外取締役(監査等委員)
(現任)
(株)デンソー社外取締役(現任)

社外取締役(監査等委員)

氏名/重要な兼職の状況

高橋 伸子

- 生活経済ジャーナリスト
- あいおいニッセイ同和損害
保険(株)社外取締役
- (株)西日本フィナンシャル
ホールディングス
社外取締役(監査等委員)

西岡 清一郎

- 慶應義塾大学法科大学院
客員教授
- 弁護士
あさひ法律事務所
オブ・カウンセル

三屋 裕子

- (公財)日本バスケットボール協会
代表理事 会長
- (株)福井銀行 社外取締役
- (株)デンソー 社外取締役

| 当該社外取締役を選任している理由および独立役員に指定した理由 | 2018年度 取締役会への 出席回数 | 専門・得意分野 | | | | | | |
|---|--------------------------|-------------|------|------------|------|-----------|----|-------------|
| | | 行政・ 公共政策 | 企業経営 | 海外勤務 経験 | 世界情勢 | 社会・ 経済 | 法律 | 学術研究・ 教育 |
| 大田弘子氏は、公共経済学および経済政策を専門とし、政策研究大学院大学において長く教育・研究に携わり、また、内閣府政策統括官(経済財政分析担当)、経済財政政策担当大臣等を歴任しており、経済・財政に関して豊富な専門的知識と経験を有していることから、当社の経営に対して指導・助言を行うことができ、併せて、独立した客観的な観点から、経営の監督を行うことができると判断したため。 | 出席 14回/14回 | ○ | | | | ○ | | ○ |
| 大塚陸毅氏は、長年にわたり東日本旅客鉄道(株)の経営の任にあたっており、会社経営において、高い見識と豊富な経験・確固たる実績を有していることから、当社の経営に対して指導・助言を行うことができ、併せて、独立した客観的な観点から、経営の監督を行うことができると判断したため。 | 出席 12回/14回 | | ○ | | | ○ | | |
| 宮田賀生氏は、パナソニック(株)において、長年にわたり国内外で経営の任にあたり、企業経営者としての豊富な経験と高い見識を有しています。また、2015年から東燃ゼネラル石油(株)の社外取締役を務めた後、2017年からは当社の社外取締役を務めてきたことから、当社の経営に対して指導・助言を行うことができ、併せて、独立した客観的な観点から、経営の監督を行うことができると判断したため。 | 出席 11回/14回 | | ○ | ○ | | | | |

| 当該社外取締役を選任している理由および独立役員に指定した理由 | 2018年度 取締役会・ 監査役会・ 監査等委員会 への出席回数 | 専門・得意分野 | | | | | | |
|--|--|-------------|------|------------|------|-----------|----|-------------|
| | | 行政・ 公共政策 | 企業経営 | 海外勤務 経験 | 世界情勢 | 社会・ 経済 | 法律 | 学術研究・ 教育 |
| 高橋伸子氏は、長年にわたるジャーナリストおよび生活者の視点ならびに経済・金融およびコーポレートガバナンスに関する知見を活かし、2015年から東燃ゼネラル石油(株)の社外監査役を務めた後、2017年からは当社の社外監査役を務め、取締役の職務の執行の監査を行っています。これらの経験や実績を活かすことにより、当社の経営に対して指導・助言を行うことができ、また、客観的かつ独立した公正な立場に立って、監査等委員でない取締役の職務の執行を監査・監督することができると判断したため。 | 出席 14回/14回・ 4回/4回・ 11回/11回 | | | | | ○ | | ○ |
| 西岡清一郎氏は、宇都宮地方裁判所長、東京家庭裁判所長、広島高等裁判所長官等の要職を歴任した後、弁護士として活躍し、また、慶應義塾大学法科大学院客員教授として後進の指導にあたる等、司法に関して豊富な専門的知識と経験を有していることから、客観的かつ独立した公正な立場に立って、監査等委員でない取締役の職務の執行を監査・監督することができると判断したため。 | 出席 14回/14回・ 4回/4回・ 11回/11回 | | | | | | ○ | ○ |
| 三屋裕子氏は、スポーツ界でトップアスリートとして活躍された後、多くの会社経営に携わり、また公益財団法人日本バスケットボール協会代表理事会長をはじめ各種スポーツ協会の要職を務め、組織運営の強化に尽力する等、会社の経営者および各種団体の運営者として豊富な経験と高い見識を有していることから、当社の経営に対して指導・助言を行うことができ、また、客観的かつ独立した公正な立場に立って、監査等委員でない取締役の職務の執行を監査・監督することができると判断したため。 | 出席 — (2019年6月就任) | | ○ | | ○ | | | ○ |



Chapter III JXTGグループの 事業戦略

エネルギー・資源・素材に関連した事業を
世界各地で拡大しています。

事業環境を捉えた戦略で 企業価値の最大化へ

エネルギー、石油・天然ガス開発、金属の各事業において「2017-2019年度 中期経営計画」の諸施策を実行した結果、2018年度も目標を上回る増収増益を達成することができました。計画の必達に向けて、事業ごとの機会と課題を踏まえた的確な戦略を引き続き推進します。

JXTGグループの現在

連結売上高 (2018年度)

11兆1,296 億円

連結従業員数 (2019年3月末時点)

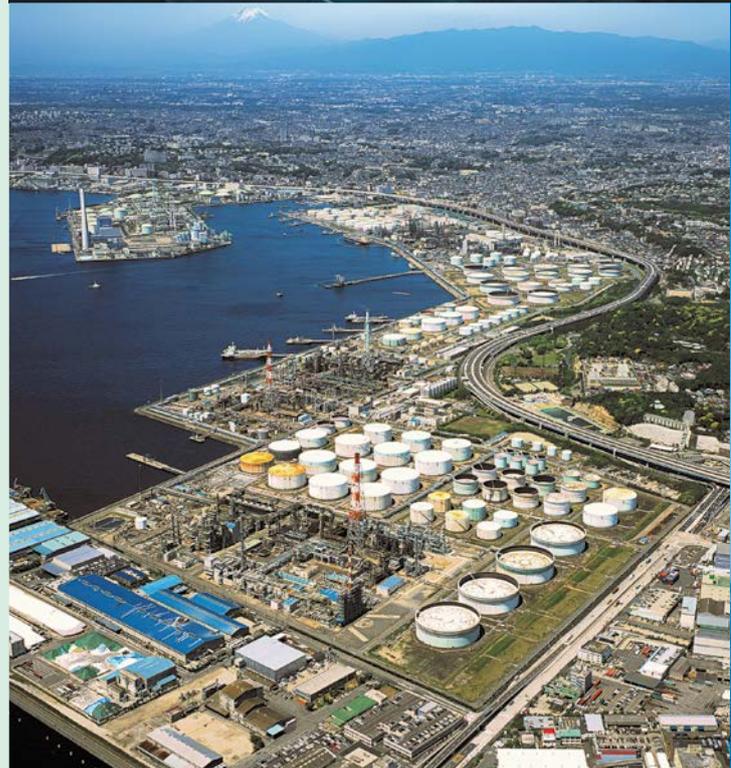
40,695 名

在庫影響除き連結営業利益
(2018年度)

5,157 億円

時価総額 (2019年3月末時点)

2兆2,059 億円

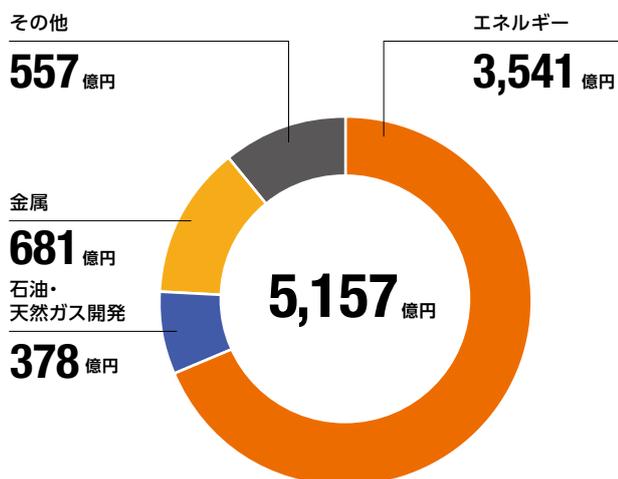




At a glance

JXTGグループは、3つの中核事業会社を中心に
エネルギー・資源・素材に関連した事業を世界各地で展開しています。

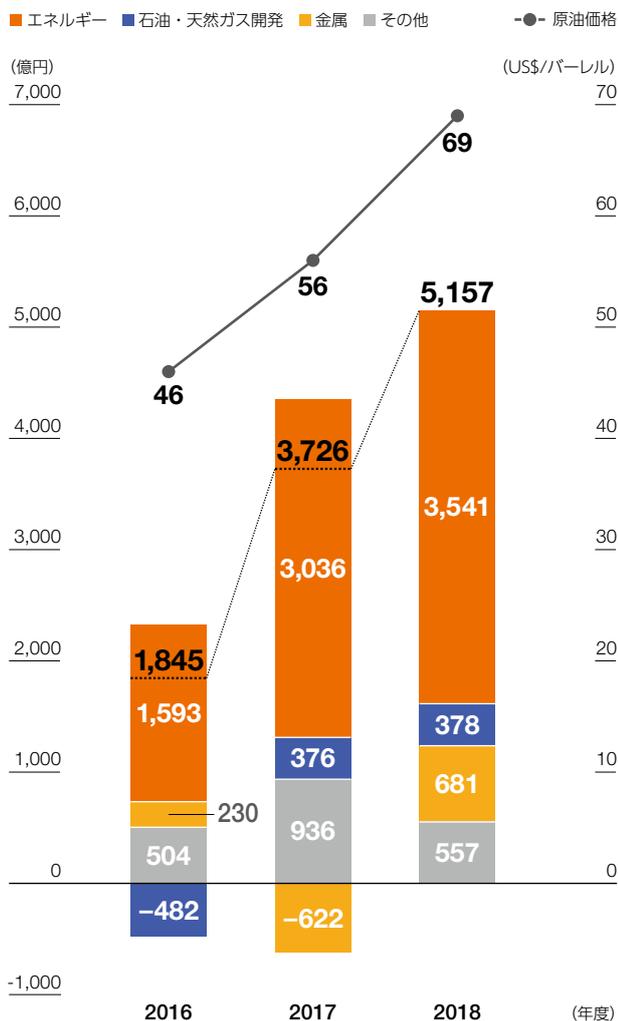
2018年度在庫影響除き連結営業利益



エネルギー事業

中核事業会社
JXTGエネルギー

在庫影響除き営業利益



石油・天然ガス 開発事業

中核事業会社
JX JX石油開発

金属事業

中核事業会社
JX JX金属

事業概要と戦略方針

事業概要

全国13,000カ所のSSネットワークを持つ「ENEOS」ブランドの展開。石油製品、石油化学製品等のコア事業のほか、次世代の柱となる電力・ガス、潤滑油、水素、再生可能エネルギー等の事業を展開しています。

戦略方針

アジア有数の総合エネルギー企業への飛躍

統合シナジー効果の早期実現・最大化／次世代の柱となる事業の育成・強化／事業インフラの整備／人材育成

2018年度営業利益(在庫影響除き)増減(前年度比)



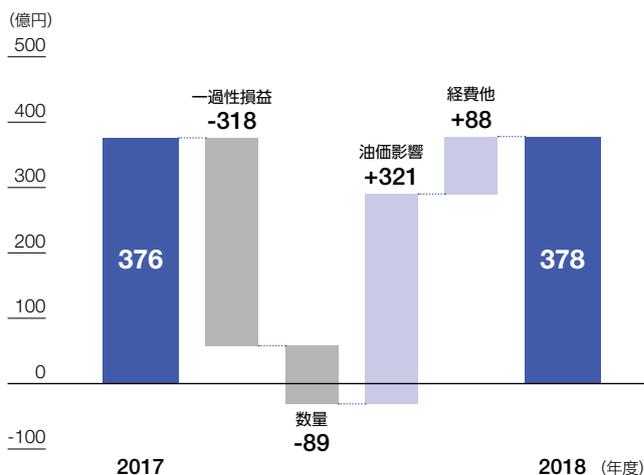
事業概要

エネルギービジネスのサプライチェーンにおける上流部分を担い、日本を含む世界10カ国で、鉱区の取得から、油層・ガス層の探鉱、開発そして石油・天然ガスの生産・出荷まで、網羅的に事業を展開しています。

戦略方針

低油価に耐えられる強靱な事業体質を構築

優位性を持つ東南アジアや中東での事業拡大による着実な埋蔵量補填／資産ポートフォリオの最適化



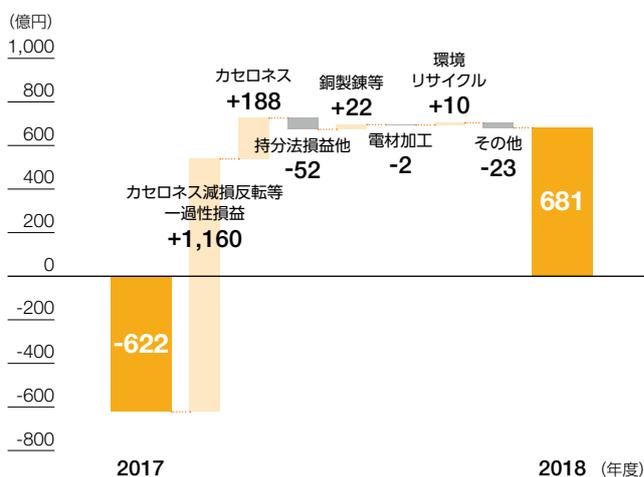
事業概要

銅・レアメタル等の非鉄金属資源について、資源・製錬から電子材料の製造・販売、使用済み機器からのリサイクルまでグローバルに事業を展開しています。

戦略方針

「技術立脚型企业」としての成長を目指す

先端素材に不可欠な素材として銅とともにレアメタルも中心ドメインに位置付ける／新規事業創出に向けた共創型開発体制／技術立脚型経営に向けた組織構築・人材育成



エネルギー事業

事業の効率を最大限に高めながら
コア事業の競争力強化と新事業を育成します。



JXTGエネルギー(株)
代表取締役社長

大田 勝幸



強み

- 生産最適化ツールによる競争力のある原油調達
- 全国13,000カ所のSSネットワーク、一本化された販売諸施策
- 全国13カ所の製油所・製造所ネットワーク
- グローバルな潤滑油供給網
- グローバル市場で存在感のある化学品生産能力
- 高機能な素材技術(高耐熱樹脂、光学フィルム等)
- 保有遊休地を活用したメガソーラー、風力、バイオマス等の幅広い再生エネルギー事業の展開

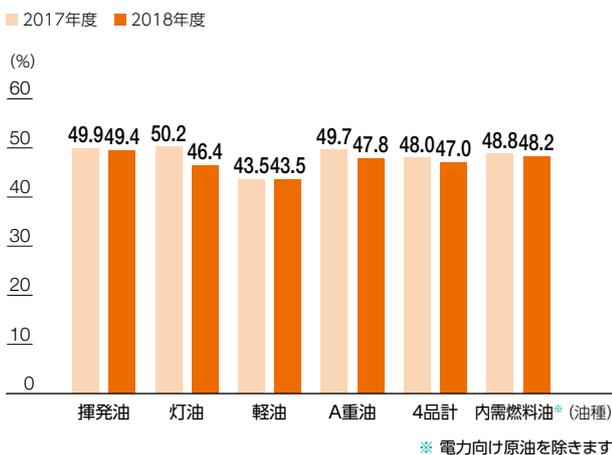
機会

- アジアを中心とした新興国における経済成長と石油製品・石油化学製品の需要増
- 再生可能エネルギー等のクリーンエネルギー需要増

課題

- 人口減少やエコカーの普及等による内需減退への対応
- 海外のコスト競争力の高い大規模な製油所に対する優位性の確保
- 石油に続く次世代の柱となる事業の育成・強化
- グローバルで急速に進む低炭素化の取り組み

日本国内の燃料油販売シェア



固定式ガソリンスタンドのシェア(2018年度末)



事業環境と2018年度の概況

日本国内での石油製品需要は、人口減少やエコカーの普及等により、今後も構造的な減少が続く見通しです。一方、アジアでは、新興国を中心に石油製品の堅調な需要が見込まれるものの、海外の大規模製油所との競争が大きな課題となっています。

こうした中で2018年度は、石油精製販売・化学品事業についてはサプライチェーン全体のさらなる競争力強化に努め、生産における効率化や省エネルギーの推進、原油選択・調達・物流の最適化等を引き続き実行し、目標を上回る787億円のシナジー効果を実現しました。

また、製油所・製造所ネットワークの再構築を進めており、2019年3月末に室蘭製造所を生産停止・事業所化したほか、2019年4月1日に川崎製油所・製造所を統合しました。また、ベトナムのペトロリメックス社との麻里布製油所での協業検討や、中国石油国際事業日本社との合併会社が運営する製油所を千葉製油所に変更して協業を継続することの検討、大阪製油所の精製機能を停止してアスファルトによる発電を行う事業所への変更を進めています。

販売面では、顧客の利便性を最大化する観点から、サービスステーション(SS)のブランドをENEOSに統一するとともに新セルフSS[EneJet]の展開を進めました。また、日本最大のSSネットワークを活かし、カーシェアリングサービスとコインランドリー事業のトライアルを開始しました。

次世代の柱となる事業の育成・強化として、電気事業については2019年3月末時点で「ENEOSでんき」「myでんき」の契約件数が合計約52万件となりました。電力の供給源を確保するため、JERAと合併会社を設立し、環境負荷の低いLNGを燃料とする発電所の建設計画を千葉県で進めています。また、水島製油所の石油コークス発電設備が稼働を開始しました。

ガス事業については、2019年2月に「ENEOS都市ガス」のブランド名で家庭向け都市ガス小売事業を開始しました。また、JXTGエネルギーにとって初の海外天然ガス発電事業となる、米国オハイオ州の天然ガス火力発電事業へ参画を決定しました。

水素事業については、中国石油化工集团有限公司と協業の検討を開始しました。また、国内41カ所目の水素ステーションを開所し、さらにはJERAとともに2020年度初めの営業開始を目標とする大規模な水素ステーション(東京大井地区)の建設計画に着手しました。潤滑油事業、機能材事業といった技術立脚型事業においても研究開発や販路の拡大に注力しました。

再生可能エネルギー事業については、事業を強力に推進するための専門組織を設置し、台湾最大の洋上風力発電事業への参画を決定しました。この参画を通して洋上風力発電事業の知見を習得することで、再生可能エネルギー事業の推進を図り、低炭素社会の実現に貢献していきます。

中期経営計画の進捗

1

基幹事業の 収益力強化

- 統合シナジー効果の創出・積み上げ
- 石油・石油化学製品の生産・供給体制の再構築
(室蘭製造所の生産を停止、石油製品の物流拠点へ(2019年4月実施)／川崎製油所と川崎製造所の組織を統合(2019年4月実施)／ベトナムのペトロリメックス社と麻里布製油所における協業を検討／中国石油国際事業日本社との合併会社が運営する製油所を千葉製油所に変更の上、協業継続することを検討／大阪製油所の精製機能を停止、アスファルトによる発電を行う事業所へ(2020年10月予定))
- 販売諸施策の統一完了(ENEOSブランド、仕切価格体系等)

2

キャッシュ・ フローと 資本効率の重視

- 家庭用ガス小売り販売への本格参入
- 電源開発プロジェクトの推進
- 再生可能エネルギー事業の推進
(台湾における洋上風力発電事業に参画)
- 米国天然ガス火力発電事業に参画
- 培地事業の売却
- 旧戸田事業所の土地売却

3

経営基盤の強化

- IT基盤の整備・統合基幹業務システム(ERPシステム)導入準備開始
- 「いきいき人事施策」の導入による働き方改革の推進
(テレワーク勤務/コアタイムのないフレックスタイム制度/配偶者転勤同行休職制度/私費留学休職制度等)
- 内部統制システムの整備・強化

エネルギー事業

厳しい競争を勝ち抜き「国際的な競争力を有するアジア有数の総合エネルギー企業」へと飛躍するため、経営統合時に掲げた事業変革を成し遂げ、企業価値の最大化に向けた施策を継続していきます。

事業戦略

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を図るために、中期経営計画に掲げた以下の施策を確実に実行し、成果を出すことを最優先します。

1. 経営統合の効果を最大化・早期実現することで基幹事業の競争力を強化する
2. 次世代の柱となる事業の育成・強化を図る
3. 事業インフラの整備や人材育成を通して経営基盤のさらなる強化を進める
4. 効率的な管理部門体制を構築する

販売施策やSSブランドの統合、製造拠点の再構築とサプライチェーンの最適化、効率的な経営管理手法の仕組みやシステムの導入等を確実に実行して成果を上げ、強固な事業基盤・経営基盤を築いていきます。

次世代の柱となる4つの事業の育成・強化

電力・ガス事業

【供給面】

- 石油残渣・天然ガス等を活用した電源
水島製油所 石油コークス発電 商業運転開始
米国オハイオ州天然ガス火力発電に参画
- 再生可能エネルギーを活用した電源
岡部メガソーラー発電所 商業運転開始
室蘭バイオマス発電 2020年春に運転開始予定

【販売面(小売りブランド)】

- [ENEOSでんき][ENEOS都市ガス]

ENEOSでんき **ENEOS都市ガス**

海外事業

- ベトナム最大手の石油製品販売会社であるペトロリメックス社と麻里布製油所の共同運営に向けた検討を開始。需要が堅調に増加する見込みのベトナムに向けた製品輸出を目指す
- オーストラリアにおける石油製品販売事業・流通事業の拡大を狙い、販売網を拡充

機能材事業

- 炭素、高耐熱、エラストマー、マイクロ～ナノ技術、バイオをキーワードにした素材でソリューションを提供
- ナノテクノロジーを活用した世界最高水準のスクリーン用透明フィルム(カレイドスクリーン)を上市(2018年12月)
- 高品質な野菜を安定的に生産できる完全人工光型自動化植物工場の建設着工(2019年6月)



カレイドスクリーン

潤滑油事業

- アジアを中心に海外展開
- 各地域で販売チャネルを開拓
- 高付加価値品に加えて、市場ニーズに合ったコスト競争力のある商品展開を進め、ENEOSブランドを構築
- 世界31拠点を通じたマーケティング活動と、調達・製造・物流の最適化の実行による収益体制の強化

海外展開

販売拠点
31カ所

製造拠点
10カ所

経営基盤の強化

JXTGエネルギーが国際的な競争力を構築していくためには、時代に相応しいIT基盤の整備が必要です。2017年4月の経営統合以降、新たな基幹システム(ERP)の整備を進めています。製油所・製造所においては、さらなる安全・安定操業を目指した新たな操業管理システムを導入しました。また、統合後の行動基準に則した内部統制システムの整備を進めています。

これらのシステム整備により、業務の標準化と大幅な効率化を実現し、経営管理体制を一層強化していきます。

また、中長期的な成長のために、役員・従業員の意識や組織風土の変革にも注力しています。働き方改革のプロジェクト、いきいき人事施策等、従業員のエンゲージメントを高め、生産性の高い働き方を企業風土として根付かせる取り組みを推進しています。

In Focus

世界初、「CO₂フリー水素」を 低コストで製造する 技術検証に成功



2019年3月、JXTGエネルギーは千代田化工建設、国立大学法人東京大学、クイーンズランド工科大学と、オーストラリアにおいて有機ハイドライド^{※1}を低コストで製造し、日本で水素を取り出す世界初の技術検証に成功しました。

従来、水素を貯蔵・運搬する際には、水電解によって生成した水素をタンクに貯蔵し、有機ハイドライドの一種であるメチルシクロヘキサン(MCH)にいったん変換して運搬する必要がありました。しかし、本検証では、水とトルエンから直接MCHを製造する「有機ハイドライド電解合成法」と呼ばれる製法を用いたことで、従来に比べ工程を大幅に簡略化することができました。将来的にはMCH製造に関わる設備費を約50%低減^{※2}することが可能となります。

さらに、MCH製造に必要な電力として、太陽光発電による電気を用いたことで、製造時にCO₂を排出しない「CO₂フリー水素」約0.2kgの製造に成功

しました。

また、JXTGエネルギーは2019年8月、オーストラリアにおける未利用褐炭から製造されたCO₂フリー水素を液化し、日本へ輸出する国際的なサプライチェーン構築に向けた実証実験に取り組むHySTRA^{※3}に、商用化検討を進める企業メンバーとして参画しました。

「2040年JXTGグループ長期ビジョン」では、低炭素・循環型社会への貢献の1つとして、CO₂フリー水素事業の創出を掲げています。水素社会の実現と地球温暖化の防止を目指し、CO₂フリー水素製造技術の社会実装に向けた開発と、国際的な水素サプライチェーン構築へ積極的に取り組んでいきます。

※1 水素を貯蔵・運搬できる物質の一種、常温常圧の液体で取り扱いが容易なことが特徴

※2 JXTGエネルギーによる試算、本技術完成時の試算値

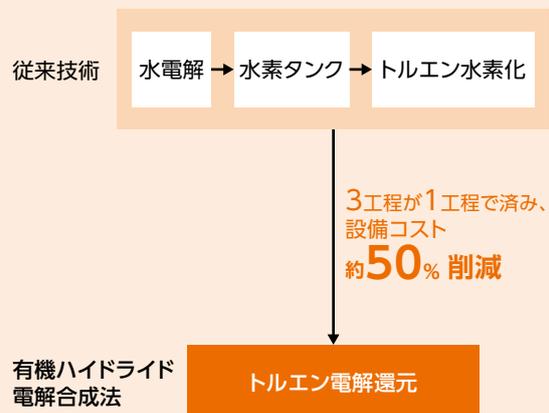
※3 技術研究組合CO₂フリー水素サプライチェーン推進機構

燃料電池車(FCV)と水素ステーションの普及目標



(注) 経済産業省「水素・燃料電池戦略ロードマップ改訂版」(2016年6月)より作成

水素運搬に必要な有機ハイドライド製造工程



石油・天然ガス開発事業

事業基盤の強化に加え、低炭素・循環型社会に向けた事業ポートフォリオの転換を進めます。



JX石油開発(株)
代表取締役社長

細井 裕嗣



強み

- 産油国政府や地域との長期的な関係を重視した安全安定操業
- マレーシア・インドネシア・PNG等における優良LNG資産
- 米国・インドネシア等におけるCO₂の回収・貯留・利用(CCUS)の取り組みと知見の蓄積

機会

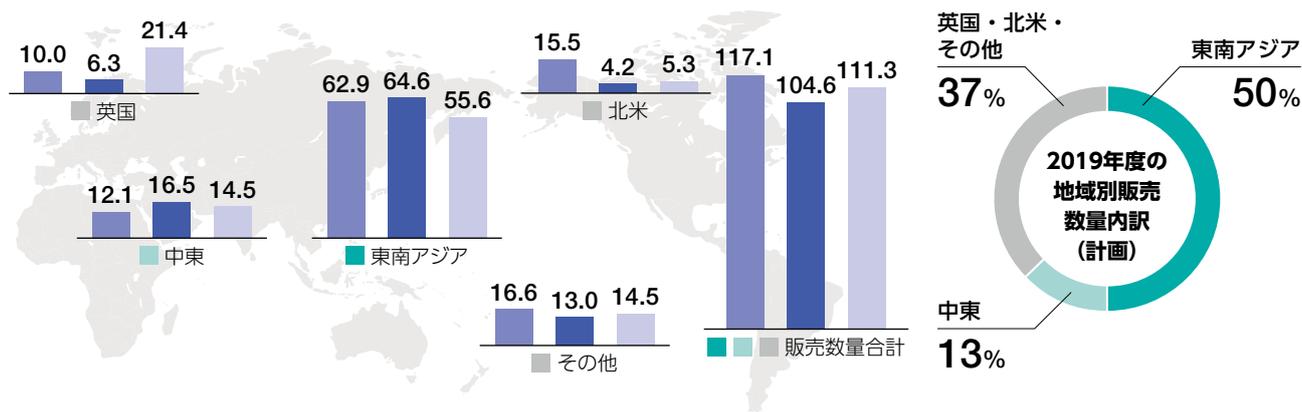
- アジア新興国を中心とした堅調なガス需要
- 低炭素社会の実現に向けたCCUS技術の重要性の向上

課題

- 低油価耐性の維持・強化
- 2020年代後半以降の生産量減退への備え
- 世界的な脱化石燃料の動きへの対応

地域別販売数量実績と計画

■2017年度(実績) ■2018年度(実績) ■2019年度(計画) (単位:千バレル/日)



事業環境と2018年度の概況

世界経済は米国とアジア新興諸国に牽引されて成長しており、石油需要も緩やかながら堅調に伸びています。一方、シェールオイルの増産傾向は依然続き、また米中貿易摩擦等による貿易環境の悪化が経済活動に影響して石油需要の減退につながるおそれもあります。

供給面では、OPEC・非OPECの協調減産の実行、米国によるイラン制裁等により供給減退懸念が顕在化しています。2018年度のドバイ原油価格は、80ドル/バレルまで上昇した後に60ドルを下回るレベルまで急落、しかしその後復調して2019年度は70ドル/バレル前後で推移しています。

このような環境下で、オイルメジャー等の上流開発企業は、ポートフォリオの最適化やコスト削減により収益力を回復し、LNGや大水深開発といった大型投資案件の再開やM&A、再生可能エネルギーの育成等、事業規模拡大に向けた施策を積極的に推進しています。

JX石油開発は中期経営計画の基本方針に基づいて「選択と集中」を進め、2017年度にカナダのオイルサンド事業の全権益と英国北海事業の一部権益を売却しました。

権益売却によって生産量は一時的に減少したものの、これまでに取り組んできた開発案件が徐々に生産段階に移行しつつあり、生産量は回復傾向にあります。生産拡大に向けた取り組みとして、マレーシアのラヤン油ガス田

(ガス)およびベリルガス田、英国北海のカリーンガス田およびマリナー油田、アラブ首長国連邦のヘイル油田、米国のCO₂-EORプロジェクトで生産を開始しました。今後は、2019年度中にマレーシアのラヤン油ガス田から原油生産を開始する予定であり、2022年度中にはインドネシアのタンブーLNG拡張事業も完了し追加生産を開始する見通しです。

引き続き、予算とスケジュールの厳格な管理、コスト削減に取り組み、低油価環境においても確実に収益を上げていきます。

また、今後の事業の布石として、海外拠点における事業体制の整備を進めています。中東における産油国政府や国営石油会社との関係強化を目的として、アラブ首長国連邦にアブダビ事務所を設置しました。また、マレーシア事業のさらなる競争力強化を目的として、クアラルンプール事務所を中心とする事業拠点を再編しました。さらに、安定的なキャッシュ・フロー創出が見込まれるパプアニューギニアでの油ガス田事業の推進体制を強化するため、オーストラリアにブリスベン事業所を開設しました。

今後も環境負荷低減に資する新技術の研究・開発を進め、自らの持続的成長を目指すとともに持続可能な社会の実現に貢献し、地球環境と調和した事業展開を図っていきます。

中期経営計画の進捗

1

基幹事業の
収益力強化

- マレーシアにおけるラヤン油ガス田、ベリルガス田の生産開始
- アラブ首長国連邦におけるヘイル油田の商業生産開始
- 英国北海におけるカリーンガス田およびマリナー油田の生産開始
- インドネシアにおけるタンブーLNG拡張プロジェクトの推進
- 海外拠点の整備、拡充(アブダビ事務所・ブリスベン事務所の設置、マレーシア事業拠点の再編)

2

キャッシュ・
フローと
資本効率の重視

- 自己キャッシュ・フローの範囲内での再投資の徹底
- 投資における選択と集中の徹底
(カナダのシンクロード・オイルサンド事業の全権益および英国北海の一部事業権益の売却等)
- オーストラリアのブリスベン事務所を開設、安定的なキャッシュ・フローの創出が見込まれるパプアニューギニアにおける油ガス田事業の推進体制を強化

3

経営基盤の強化

- 人材育成の強化(E&P業界における専門スキル、知見の蓄積・獲得)
- リスク管理の強化(リスク要因への速やかな対応および継続的モニタリング)
- 内部統制の整備と強化(専門部署の設立)
- デジタル技術の導入(デジタル推進室の設置)

事業戦略

JX石油開発は当中期経営計画期間を、グループの基本方針「キャッシュ・フローと資本効率を重視した経営」を推進するために投資を抑制する一方、「守りの戦略」として事業基盤を強化しながら「攻めの戦略」として中長期的成長のための布石を打つ期間とします。

●「守りの戦略」

コスト削減や資産ポートフォリオの最適化を通じて低油価に耐えられる事業・財務基盤を確立し、既存事業の価値最大化を図る

●「攻めの戦略」

- ・JX石油開発の強みが活かせる事業へ重点的に投資し、着実な埋蔵量補填を行う
- ・持続的成長に寄与する事業を創出することで中長期的な成長の基盤を構築する

地域戦略

JX石油開発は東南アジアおよび中東において、既存インフラと事業ネットワーク、産油国政府・国営石油会社からの信頼という強みを持っています。これら地域での事業拡大を積極的に推進しています。

東南アジアは、事業拡充に最適なエリアとして当面の主力事業エリアと位置付けています。経営資源を優先して配分し、鉱区および周辺の開発等、既存資産の価値最大化に取り組みます。

世界最大規模の埋蔵量が存在する中東は、長期安定的な事業活動ができる事業エリアと位置付けています。

技術戦略

米国で手掛けるCO₂-EOR技術を重点技術と位置付け、引き続き知見やノウハウの蓄積を進める方針です。また、産油国においても温室効果ガス削減への意識が高まりつつある中、産油国との関係構築や新規事業獲得を実現する上で、CO₂-EOR技術はJX石油開発の技術力をアピールするツールとして期待しています。環境負荷低減に資する新技術の研究・開発により、自らの持続的成長と持続可能な社会の実現に貢献します。

財務戦略

低油価環境においても持続的成長を実現できる強靱な体質の構築と、自立的な経営の実現に向け、財務基盤の改善に取り組みます。

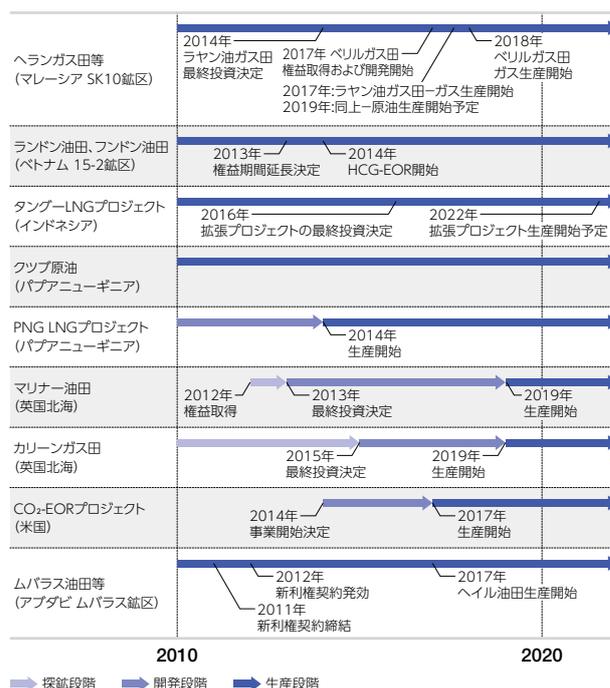
投資においては選択と集中を徹底し、自己キャッシュ・フローの範囲内で再投資を行います。新規案件に関しては、低油価への耐性や事業化の確度が高い案件を優先します。その上で、将来の開発事業の核となる、オペレーター事業化が実現可能な案件の獲得を目指します。

中長期戦略

持続的な成長を実現するため、2020年代後半以降の生産量減退を補填する、新たなコア事業の獲得に注力します。

化石燃料の需要は今後も堅調に推移する見通しである一方、脱化石燃料の動きも世界的に拡大しています。今後は従来の石油・ガス開発事業のみならず、既存事業とのシナジー効果が見込まれる周辺領域へも事業を展開していくことで、エネルギー需要と環境保護という2つの社会的要請に応える長期事業戦略を進めていきます。

主な油・ガス田の探鉱・開発スケジュール



In Focus

CO₂排出抑制と 原油増産を両立する CO₂-EORプロジェクトを推進



石油・天然ガス開発事業では、米国の大手電力会社NRG Energy社と合併で、米国テキサス州において老朽化油田からの飛躍的な増産と大気中のCO₂の放出削減を同時に実現するプロジェクトを進めています。

このプロジェクトでは、石炭火力発電所から排出されるCO₂を回収し、生産量が落ちた油田にCO₂を圧入します。これにより、同油田の生産量を、日量約300バレルから大幅に増加させるとともに、大気中に放出されるCO₂を削減することが可能となります。

ここで用いるCO₂-EOR(Enhanced Oil Recovery: 石油増進回収)技術は、CO₂を地中に圧入・貯留することで油田の生産性を高める技術です。

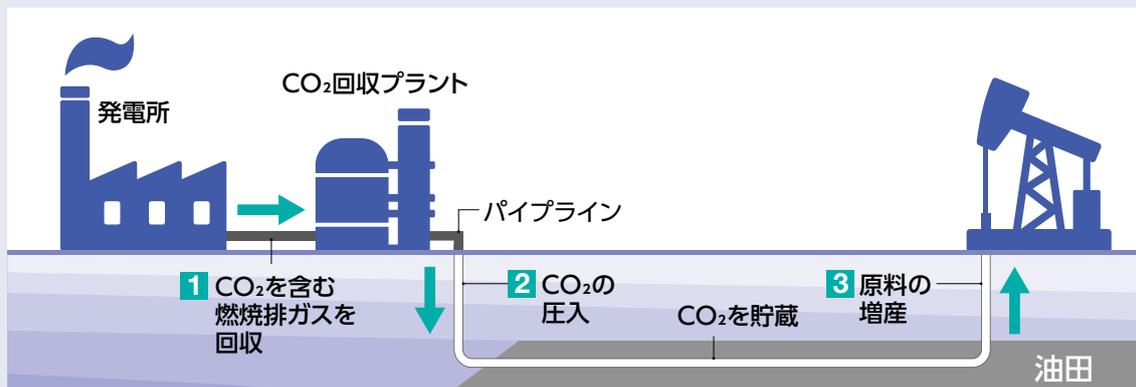
JX石油開発の取り組みは、石炭火力発電所から排出されるガスを活用して商業化に導く点が特に先進的であるとして、米国におけるクリーン・コール・パワー・イニシャチブ・プログラム(環境調和的

な石炭利用技術の促進政策)のもと、米国エネルギー省による1億9,000万米ドルの補助金対象事業となっています。2016年12月に商業運転、2017年4月に増産回収による原油生産を開始しました。CO₂回収能力は日量4,776トンであり、燃焼排ガスからCO₂を回収するプラントとしては世界最大です。

2018年10月には、インドネシア国営石油会社PT Pertamina (Persero)社と、CO₂-EOR技術の活用を含む上流事業全般を対象とした共同スタディ・共同事業検討に関する覚書を締結しました。引き続き、知見やノウハウの蓄積を進め、他の油田への展開も検討していきます。

産油国においても温室効果ガス削減への意識が高まりつつある中、産油国との関係構築や新規事業獲得を実現する上で、CO₂-EOR技術がJX石油開発の技術力をアピールするツールになると期待しています。

CO₂-EORの仕組み



金属事業

非鉄金属素材の新たな価値を創出し、
高度情報化社会の発展と革新に貢献します。



JX金属(株)
代表取締役社長

村山 誠一



強み

- 電気が使われる社会で中心素材となる銅や各種レアメタルを主力とする製品群
- 資源開発、製錬事業で培った精製、高純度化、リサイクル等の要素技術
- 要素技術に表面処理や分析の技術を加え応用した、グローバルニッチトップの機能材料・薄膜材料の製品ラインアップ
- 資源、製錬から電子材料、リサイクル事業までの一貫したサプライチェーン

機会

- IoT・AI分野の進展による電子デバイスの増大、高機能・多機能化に伴う先端素材の需要拡大
- 循環型社会への要求の高まりによるリサイクルのニーズ拡大
- 新興国の経済成長とそれに伴う中間層の拡大や用途増大による銅やレアメタルの需要拡大

課題

- 機能材料製品、薄膜材料製品、タンタル・ニオブ製品の確実な需要取り込みと製品開発力の向上
- 先端素材分野での新規事業創出
- 資源・製錬事業におけるさらなる生産性向上等の競争力強化

機能材料・薄膜材料事業の概要(世界シェア)

| 主な製品 | 世界シェア (2018年現在) | 一次用途 | 最終用途 | | | | |
|---------------|--------------------|---------------|------|------------------|---------------|--------------------|-----|
| | | | パソコン | 携帯電話・ スマートフォン | デジタル家電・ AV | 通信インフラ・ データセンター | 自動車 |
| 半導体用ターゲット | 60% (No.1) | CPU、メモリーチップ等 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 液晶用(ITO)ターゲット | 30% (No.1) | 透明導電膜 | ○ | ○ | ○ | | ○ |
| 磁性材ターゲット | 60% (No.1) | ハードディスク等 | ○ | | ○ | ○ | |
| インジウムリン化合物半導体 | 50% (No.1) | 光通信デバイス、超高速IC | | | ○ | ○ | ○ |
| 圧延銅箔 | 80% (No.1) | フレキシブル回路基板 | ○ | ○ | ○ | | ○ |
| りん青銅箔 | 65% (No.1) | コネクタ、電子部品用ばね | ○ | ○ | ○ | | ○ |
| 高強度・高導電コルソン合金 | 60% (No.1) | コネクタ、リードフレーム | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| チタン銅箔 | 70% (No.1) | 高級コネクタ等 | ○ | ○ | ○ | | ○ |

事業環境と2018年度の概況

2018年度における世界経済は、年度を通じては好調な米国経済に下支えされ、特にIT関連分野を中心に成長しました。しかしながら、年度後半は米中貿易摩擦の影響もあり、特に中国市場において減速感が強まりました。

JX金属グループの連結業績は、売上高は前年度比7.6%増の1兆418億円、営業利益は682億円(前年度は603億円の損失)となりました。

資源事業では、チリのカセロネス銅鉱山において、操業の安定化、生産性向上とコスト管理に注力した結果、操業成績が大きく改善するとともに、コストを大幅に削減することで営業黒字化を達成しました。チリのロス・ペランブレス鉱山では設備増強計画の実行を2018年11月に決定し工事を進めており、2021年に完了予定です。

製錬事業では、銅および硫酸の国際販売価格は上昇基調でした。鉱石市況はタイト化により買鉱条件が悪化する中、販売プレミアムの改善、各製錬所でのコスト削減や操業の安定化等、収益改善策を講じました。

機能材料・薄膜材料事業では、IT関連分野の需要増を背景に、主力製品である圧延銅箔およびスパッタリングターゲットの販売が堅調に推移しました。年度後半からスマートフォン市場を中心に踊り場的な状況となっているものの、中長期的にはIoT・AI社会の進展に伴う需要拡大が見込まれることから、機能材料・薄膜材料ともに

生産能力の増強投資を実行中です。

環境リサイクル事業では、中国のスクラップ輸入制限等の影響により日本国内の市況が回復し集荷量が増加しました。海外でも、スクラップ市況の回復を背景に北米、欧州、アジアからの増集荷に努めた結果、前年度に比べ増加しました。

東邦チタニウムのチタン事業については、航空機向けを中心に金属チタンの販売が増加したことに加えて、触媒や電子部品材料といった機能化学品の販売も総じて堅調に推移しました。

2018年7月、ドイツを本拠地としてタンタル・ニオブ製品(高純度金属粉)の製造・販売・開発事業を行うH.C.Starck Tantalum and Niobium GmbHの全株式を取得しました。同社は、本格的なIoT社会の到来により需要の拡大が見込まれるコンデンサ、スパッタリングターゲット、SAWフィルターの各用途のタンタル粉末で高いシェアを有しています。

また、2018年6月、国立大学法人東北大学発のベンチャー企業であるマテリアル・コンセプトの株式の一部を取得し、銅ペースト事業に参画しました。同社は、電子機器の配線および電極を形成する銅ペーストの高い製造技術を有しており、JX金属出資後の2018年8月、国立研究開発法人科学技術振興機構主催「大学発ベンチャー表彰2018」文部科学大臣賞を受賞しました。

中期経営計画の進捗

1

基幹事業の
収益力強化

- 機能材料事業、薄膜材料事業での生産能力増強の着実な実行と新規アプリケーションの積極的な探索
- カセロネス銅鉱山における操業改善、コスト削減による営業黒字化達成

2

キャッシュ・
フローと
資本効率の重視

- 資源開発事業投資先の選択と集中
- ロス・ペランブレス鉱山の権益追加取得
 - コジャワシ鉱山の権益譲渡
- 事業領域の拡大
- ドイツ H.C. Starck Tantalum and Niobium GmbHとのシナジー顕在化

3

経営基盤の強化

- 人材の継続的な確保
- 優れた提案のできる人材教育
- メリハリのある成長戦略の実行

事業戦略

アジア等新興国の経済成長とそれに伴う中間層の増大による世界的な資源不足、少子高齢化や産業空洞化による国内市場の縮小等、製造業としてのJX金属グループを取り巻く事業環境は厳しさを増しています。他方で、IT、モビリティをはじめとする各産業でデジタルデータの活用が進展し、先端素材に対するニーズはさらに拡大していくことが見込まれています。

こうした状況を受けて、JX金属グループは「2040年JX金属長期ビジョン」を策定しました。同ビジョンのもと、長年培ってきた技術や知見を活かし、高付加価値な製品・技術を提供する「技術立脚型企業」としての成長を目指します。また、先端素材の提供と技術立脚型リサイクル事業を通じた循環型社会の推進により、国連が提唱する持続可能な開発目標(SDGs)の実現に貢献していきます。これらの具現化に向け、次の基本方針を定めました。

基本方針

- 技術による差別化をキーワードに、「JX金属」各事業を「フォーカス事業」と「ベース事業」のいずれかに位置付け、フォーカス事業を成長戦略のコアとするとともに、ベース事業が組織基盤を支える
- 先端素材に不可欠な素材として銅とともにレアメタルも中心ドメインと位置付ける
- 新規事業の創出に向け、外部リソースを活用する共創型の開発体制とする
- キャリアパスの抜本的見直し等、技術立脚型経営に向けた組織構築・人材育成を行っていく

フォーカス事業

先端素材や技術立脚型リサイクル事業等、技術による差別化によってグローバル競争で優位に立てる事業を成長戦略のコアとし、少量多品種かつ高利益率の製品・技術ラインアップを常時揃える体制を構築し、収益規模の拡大を図ります。

圧延銅箔、半導体ターゲットをはじめとする世界トップクラスのシェアを有する製品群において、その維持・拡大を図るとともに、タンタル・ニオブ製品や銅微粉、ニッケル微粉等、今後の成長が見込める製品群について、収益規

模の一層の拡大に努めます。

今後、電気自動車の台数が飛躍的に増加することでニーズが高まるリチウムイオン電池のリサイクルについても、実証試験を重ね技術的改善を継続しつつ、事業パートナーとの連携を含めた具体的なビジネスモデルの検討を進めています。

また、これらと並行して、先端素材の分野を中心に新規製品の開発に向けて不断の取り組みを推進します。

ベース事業

資源事業、製錬事業等、主にアジア企業との競争激化が予見される中、徹底的な効率化による競争力強化や資産ポートフォリオの適時の見直し等の構造改革を実行し、一定の収益規模を維持するとともに、フォーカス事業に必要なリソースを支援していきます。

資源事業においては、投資先の各鉱山において、生産性の向上に継続的に取り組みます。

製錬事業においては、技術的改善による生産効率、収益性の向上に努めつつ、韓国のLS-Nikko Copperとの連携により、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していきます。また、リサイクル原料の安定的な集荷と処理に向け、分析技術や物理選別技術の向上に努めます。

チタン事業におけるサウジアラビアでのスポンジチタン製造合併事業については、2019年9月に商業生産を開始しました。

新規事業創出に向けた施策

フォーカス事業における収益規模の大幅な拡大には、新規事業を不断に創出する体制の構築が不可欠です。大学等との共同研究、オープンイノベーションやコーポレートベンチャーキャピタル(CVC)活用、他社との事業提携やM&A等、外部リソースの積極的な活用により、事業化の確率向上、開発期間の短縮を図ります。

また、技術立脚型経営に向け、高度人材の積極活用等を可能とするフレキシブルな組織体制の構築とその運用に必要な付加価値創出型人材の確保・育成を進めます。

In Focus

革新的材料の創出に向けて 東北大学との 組織的連携協力協定を締結



JX金属は2018年9月に、非鉄金属産業分野におけるインターコネクト・アドバンステクノロジー (ICAT) 等の研究開発および人材育成を共同で推進するべく、東北大学との間で組織的連携協力協定を締結しました。その一環として、2019年4月に東北大学との共同研究講座として、小池淳一 東北大学教授が主導する次世代配線材料研究講座を設置しました。また、東北大学青葉山新キャンパス内に研究棟「東北大学革新材料創成センター(仮称)」を建設し、東北大学に寄贈する計画です。2019年8月に同研究棟建設プロジェクトの安全祈願祭を執り行いました。

この連携協力協定で、JX金属と東北大学は、次世代半導体配線材料の開発を目指しています。SDGsの達成には、経済発展と社会的課題の解決を両立するIoT・AIの活用がさまざまな分野で求められます。高度情報社会を支えるコンピュータの性能を高めるにはLSIの高集積化が不可欠であり、さらなる配線微細化が必要です。一方、現在使われて

いる配線材料では微細化に限界があるともいわれており、次世代配線材料での大きなイノベーションが待たれるようになってきています。こうした中で、JX金属は卓越した研究力を持つ東北大学との提携によってさまざまなシナジーを生み出していこうとしています。

JX金属としては、新設する研究棟が、東北大学主導のもと、スタートアップ企業を含む国内外の企業、研究機関等の産学官が結集した材料科学分野の国際オープンイノベーション拠点として発展し、革新的な技術が創出されることを期待しています。

JX金属は、グループ会社の東邦チタニウム、タツタ電線を含めたグループを挙げて、東北大学との組織的連携協力協定を通じ、先進素材、高機能・多機能材料の開発や付加価値創出型人材の育成に積極的に取り組みます。非鉄金属産業の資源開発からリサイクルまで、幅広い領域において持続可能な社会の実現に貢献していきます。

研究棟の概要

建築予定地 : 東北大学青葉山新キャンパス構内

物件の詳細 : 鉄骨造4階建 延床面積約2,700㎡

用途 : 次世代配線材料技術、革新材料技術、各種産学連携の拠点

参加予定者 : スタートアップ企業を含む国内外の企業、研究機関等

業績サマリー

JXホールディングス(日本基準)

(億円)

| | 2013年3月期 | 2014年3月期 | 2015年3月期 | 2016年3月期 | 2017年3月期 |
|--------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 経営成績 | | | | | |
| 売上高 | 112,195 | 124,120 | 108,825 | 87,378 | 81,360 |
| 営業利益(損失) | 2,515 | 2,137 | (2,189) | (622) | 2,984 |
| 経常利益(損失) | 3,283 | 3,023 | (1,501) | (86) | 3,336 |
| 在庫影響を除いた実質経常利益 | 2,710 | 1,830 | 2,552 | 2,609 | 1,936 |
| 親会社の所有者に帰属する当期純利益(損失) | 1,595 | 1,070 | (2,772) | (2,785) | 1,601 |
| 財政状態^{※1} | | | | | |
| 総資産 | 72,749 | 77,818 | 74,234 | 67,246 | 66,586 |
| 純資産 | 23,274 | 26,263 | 24,298 | 19,284 | 20,417 |
| 有利子負債 | 25,493 | 28,017 | 26,203 | 25,814 | 24,591 |
| ネット有利子負債 | 22,992 | 25,200 | 22,910 | 20,887 | 21,617 |
| キャッシュ・フロー | | | | | |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 2,656 | 3,052 | 7,372 | 5,550 | 2,309 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | (4,261) | (4,798) | (3,778) | (3,077) | (2,375) |
| フリー・キャッシュ・フロー | (1,605) | (1,746) | 3,594 | 2,473 | (66) |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | 1,541 | 1,801 | (3,263) | (880) | (1,608) |

東燃ゼネラル石油(日本基準)

(億円)

| | 2012年12月期 | 2013年12月期 | 2014年12月期 | 2015年12月期 | 2016年12月期 |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 経営成績 | | | | | |
| 売上高 | 28,049 | 32,412 | 34,511 | 26,279 | 20,894 |
| 営業利益(損失) | 273 | 523 | (729) | 20 | 810 |
| 経常利益(損失) | 225 | 498 | (734) | (3) | 767 |
| 在庫影響を除いた実質経常利益 | 181 | 28 | 131 | 868 | 687 |
| 親会社の所有者に帰属する当期純利益(損失) | 548 | 229 | (140) | 1 | 644 |
| 財政状態 | | | | | |
| 総資産 | 13,850 | 14,091 | 13,762 | 12,094 | 12,491 |
| 純資産 | 2,884 | 2,946 | 2,628 | 2,341 | 2,772 |
| 有利子負債 | 3,332 | 3,293 | 3,856 | 3,342 | 2,700 |
| ネット有利子負債 | 3,198 | 3,107 | 3,506 | 2,340 | 1,700 |
| キャッシュ・フロー | | | | | |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | (19) | 443 | 999 | 1,709 | 1,087 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | (3,458) | (143) | (524) | (442) | (291) |
| フリー・キャッシュ・フロー | (3,477) | 300 | 475 | 1,267 | 796 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | 3,608 | (248) | (318) | (617) | (793) |

※1 2017年3月期の財政状態は2017年4月1日時点

JXTGホールディングス(国際会計基準)

(億円)

| | 2017年 3月期 ^{※2} | 2018年 3月期 | 2019年 3月期 |
|--------------------------|----------------------------|--------------|----------------|
| 経営成績 | | | |
| 売上高 | 92,497 | 103,011 | 111,296 |
| 営業利益 | 3,740 | 4,875 | 5,371 |
| 在庫影響 | 1,895 | 1,149 | 214 |
| 在庫影響除き | 1,845 | 3,726 | 5,157 |
| 金融利益(損失) | (240) | (201) | (285) |
| 税引前利益 | 3,500 | 4,674 | 5,086 |
| 当期純利益 | 2,130 | 3,243 | 3,571 |
| 親会社所有者帰属 | 2,128 | 3,619 | 3,223 |
| 非支配持分 | 2 | (376) | 348 |
| 財政状態^{※1} | | | |
| 資産 | 83,636 | 84,576 | 84,778 |
| 流動資産 | 31,875 | 35,932 | 35,874 |
| 非流動資産 | 51,761 | 48,644 | 48,904 |
| 負債 | 57,209 | 55,376 | 53,580 |
| 有利子負債 | 27,196 | 22,599 | 22,180 |
| ネット有利子負債 | 23,513 | 18,104 | 18,301 |
| 純資産 | 26,427 | 29,200 | 31,198 |
| 親会社所有者帰属持分 | 22,085 | 25,396 | 27,178 |
| 非支配持分 | 4,342 | 3,804 | 4,020 |
| キャッシュ・フロー | | | |
| 営業キャッシュ・フロー | — | 7,071 | 3,442 |
| 投資キャッシュ・フロー | — | (951) | (2,069) |
| フリー・キャッシュ・フロー | — | 6,120 | 1,373 |
| (休日影響除き) | — | 4,813 | 1,690 |
| ネットキャッシュ・フロー | — | 5,355 | 13 |
| (休日影響除き) | — | 4,048 | 330 |
| 財務指標 | | | |
| ネットD/ELレシオ(倍) | 0.89 | 0.62 | 0.59 |
| (休日影響除き) | 0.89 | 0.66 | 0.62 |
| ROE(%) | 9.6 | 15.2 | 12.3 |

※1 2017年3月期の財政状態は2017年4月1日時点

※2 2017年3月期は2016年4月～2017年3月のJXホールディングスと東燃ゼネラル石油の合算

市況状況

為替レート

(円/ドル)



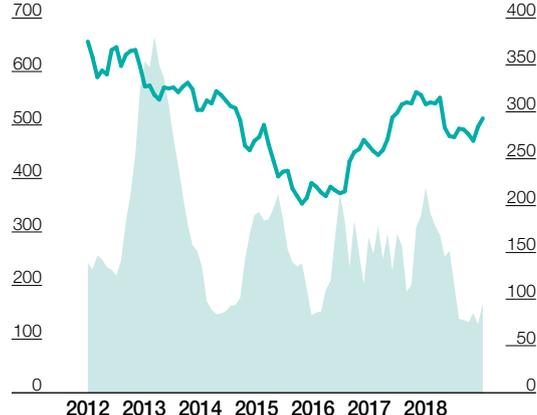
ドバイ原油価格

(ドル/バレル)



銅価と在庫(LME)

■ LME銅在庫(月末) (千トン) ■ LME銅価(月平均) (セント/ポンド)



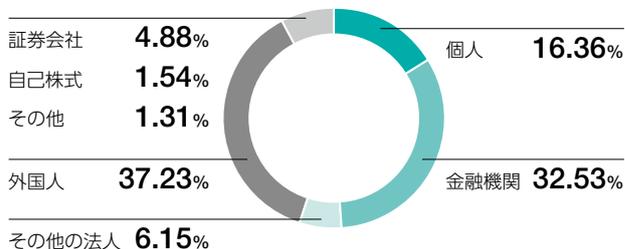
投資家情報

(2019年3月31日現在:JXTGホールディングス)

株式の状況

| | |
|----------|----------------|
| 発行可能株式総数 | 8,000,000,000株 |
| 発行済株式総数 | 3,385,993,649株 |
| 株主数 | 212,485名 |

所有者別株式分布状況



大株主の状況

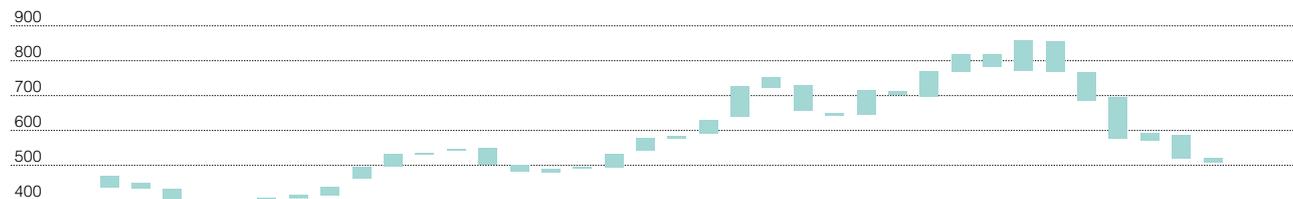
| 株主名 | 株式数(千株) | 持株比率*(%) |
|---|---------|----------|
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口) | 281,026 | 8.42 |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) | 225,870 | 6.77 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9) | 79,629 | 2.38 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5) | 66,009 | 1.97 |
| STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 | 54,166 | 1.62 |
| JP MORGAN CHASE BANK 385151 | 49,161 | 1.47 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7) | 45,796 | 1.37 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口1) | 44,079 | 1.32 |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 | 41,462 | 1.24 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口2) | 40,820 | 1.22 |

※ 持株比率は、自己株式(52,088,924株)を控除して計算

株価チャート・出来高 (JXTGホールディングス*)

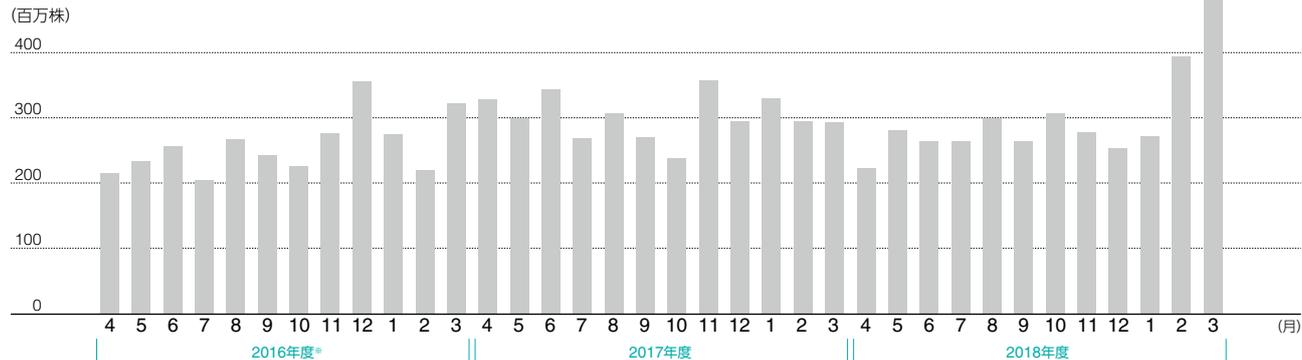
株価

(円)



出来高

(百万株)



※ 2016年度はJXホールディングスの数値

IR活動

当社は、JXTGグループの事業活動を幅広くご理解いただくため、積極的に経営方針・経営情報等を発信しています。

日本国内のアナリスト・機関投資家向けには、マネジメント出席のもと、四半期ごとに決算説明会を開催し、その模様等を当社ウェブサイトで公開しています。また、投資家訪問やコンファレンスへの参加等を通じて、会長、社長、IR担当役員等が定期的に個別ミーティングを実施しているほか、製油所・製錬所等の事業所説明会を年1~2回開催しています。同様に、海外投資家に対しても、会長、社長、IR担当役員等が個別ミーティングを実施しています。

個人投資家向けには、日本国内の主要都市で定期的に会社説明会を開催し、社長またはIR担当役員等が会社概況を説明しています。2018年度は12回開催し、約700名の個人投資家にご参加いただきました。

また、当社ウェブサイトでは、決算短信、決算説明会資料、有価証券報告書・四半期報告書、株主通信、統合レポートのほか、投資家向け説明会で使用したプレゼンテーション資料等を掲載しています。

2018年度は、当社のIR活動に対して、下記の社外機関から評価を受けました。また当社は、複数のESG関連投資インデックスの構成銘柄に選定されています。

IR活動に対する社外からの評価(2018年度)

●Institutional Investor

米国金融専門誌「Institutional Investor」が発表する日本のベスト IRカンパニーランキング[※]のEnergy & Utilitiesセクターにおいて、「Best CEO」、「Best Investor Relations Program」、「Best Analyst Days」の3部門で第1位に選出

[※] 米国の大手金融専門誌「Institutional Investor」が日本の大手の上場企業を選定対象に、世界の機関投資家・証券アナリストの投票結果をもとに発表するランキング。2018年は、867の機関投資家と135のアナリストが投票

ESG関連投資インデックス構成銘柄への選定(2019年9月現在)

- FTSE4Good Index Series
- FTSE Blossom Japan Index
- MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数
- MSCI日本株女性活躍指数
- S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数
- SNAMサステナビリティ・インデックス
- 健康経営銘柄2019
- 攻めのIT経営銘柄2019



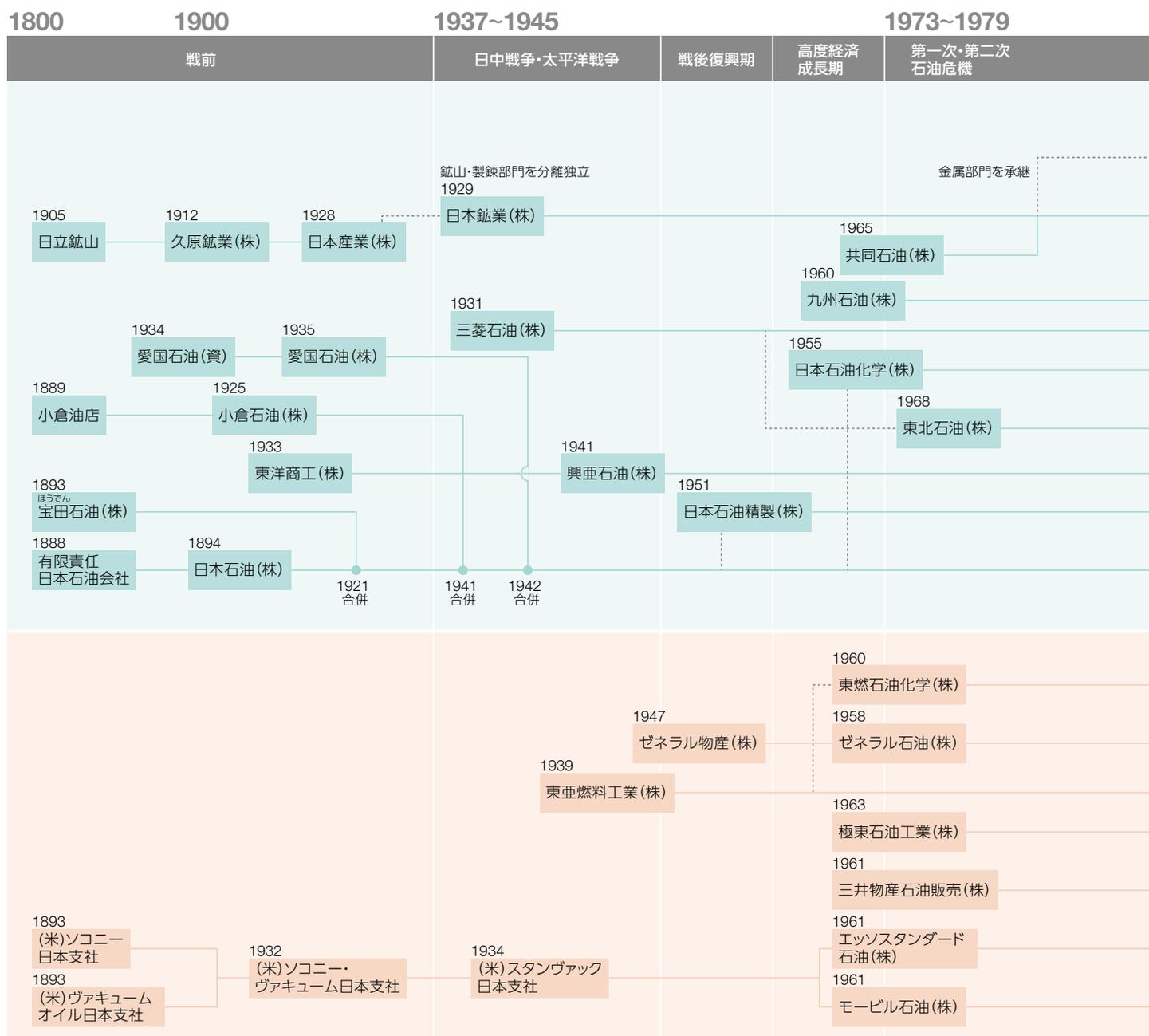
JXTGホールディングス IRサイト
<https://www.hd.jxtg-group.co.jp/ir/>



会社概要

- **商号** JXTGホールディングス株式会社
(英文名称 JXTG Holdings, Inc.)
- **本店所在地** 東京都千代田区大手町一丁目1番2号
(代表電話:03-6257-5050)
- **代表者** 代表取締役社長 杉森 務
代表取締役 武藤 潤
- **ウェブサイト**
統合レポートと併せて、WEBサイトをぜひご活用ください。
 <https://www.hd.jxtg-group.co.jp/>
- **設立年月日** 2010年(平成22年)4月1日
- **事業年度** 毎年4月1日から翌年3月31日まで

● JXTGグループ主要企業創業・統合の経緯



●JXTGグループの体制

JXTGホールディングス株式会社
代表取締役社長 杉森 務



2000

