

JXTG REPORT
統合レポート
2017

2017年3月期

Our Mission

地球の力を、 社会の力に、 そして人々の暮らしの力に

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て、
社会の発展と活力ある未来づくりに貢献します。



JXTGグループの社会的使命

資源の確保と
安定供給

多様な
エネルギーニーズ
への対応

資源の
有効活用

Our Goals

アジア有数の 総合エネルギー・資源・ 素材企業グループへ

JXグループと東燃ゼネラルグループが培ってきた強みと知見を融合し、
ベストプラクティスを追求しながら、アジアのエネルギー需要に応えていきます。

JXTGグループの経営目標

営業利益
(在庫影響除き)
5,000億円
(2019年度)

フリー・キャッシュ・
フロー
5,000億円
(2017-2019年度累計)

ネットD/Eレシオ
0.7倍以下
(2019年度)

ROE
10%以上
(2019年度)

ステークホルダーの皆様へ



代表取締役会長
木村 康



代表取締役社長
内田 幸雄

2017年4月、JXホールディングスと東燃ゼネラル石油は、経営統合によりJXTGホールディングスとして新たなスタートを切りました。

我々を取り巻く事業環境は、国内燃料油需要の構造的減退、グローバル市場での競争激化、原油・銅などの資源価格の変動など、さらに厳しさを増していくことが予想されます。

このような事業環境において、エネルギーの安定供給という社会的使命を果たしていくとともに、企業価値を向上させていくためには、一層の経営基盤の強化が不可欠です。JXグループと東燃ゼネラルグループの経営資源と強みを結集させて、強靱な企業集団を構築することが最適の方法であるとの共通認識の下、経営統合しました。

JXTGグループは、売上高が10兆円規模の国内有数の企業グループとなり、これまでよりも高く広い「新しいステージ」に入りました。このステージにおいても、高い志を持ち、視野を広げて、さらなる高みを目指していく所存です。

また、この統合を機に、「使命」と「大切にしたい価値観」で構成する「JXTGグループ理念」を定めるとともに、「2017-2019年度中期経営計画」を策定しました。この計画は当社グループのあるべき姿、変革の道筋を示した「抜本的な変革の実行プラン」です。

当社グループは、エネルギー・資源・素材における創造と革新を通じて、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としての「使命」を果たし、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・素材企業グループへの発展を目指していきます。

2017年10月

代表取締役会長

木村 康

代表取締役社長

内田 幸雄

経営統合により誕生したJXTGホールディングス



目次

JXTGグループが目指すもの

- 1 Our Mission
- 2 Our Goals
- 4 ステークホルダーの皆様へ

JXTGグループの基礎情報

- 8 国内外でトップクラスのプレゼンス
- 10 変革の全体像
- 12 中期経営計画
- 14 社長メッセージ
- 19 財務担当役員メッセージ
- 22 財務・非財務ハイライト
- 24 業績ハイライト

サステナビリティ戦略

- 28 CSR マネジメント
- 30 JXTGグループの環境事業
- 32 ステークホルダーとの対話
- 33 人材育成の取り組み
- 34 会長×社外取締役鼎談

事業戦略

- 40 At a Glance
—2016年度セグメント別ハイライト—
- 42 エネルギー事業
- 46 石油・天然ガス開発事業
- 50 金属事業

新たに制定した「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 活力ある未来の実現に向けて

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。

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。

経営管理体制

- 56 取締役および監査役
- 58 独立役員
- 60 コーポレートガバナンス

- 68 投資家情報
- 69 ご案内

将来の見通しに関する記述について

本統合レポートでは、将来見通しに関する記述が含まれていますが、実際の結果は、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) 訴訟などのリスクなどが含まれますが、これらに限定されるものではありません。

編集方針

JXTGグループが中長期的に成長していく姿を財務情報と非財務情報を組み合わせ、一貫したストーリーで説明することを意識し、今年度からレポートの名称を「アニュアルレポート」から「統合レポート」へ変更しました。冊子は、経営戦略と事業別戦略を中心とした本誌と、石油・非鉄金属業界の基礎情報を幅広くまとめた別冊「INTRODUCTION」で構成しています。また、ウェブサイトでは、より網羅的かつ詳細な情報を掲載しています。なお、財務諸表については、ウェブサイトから有価証券報告書などをご参照ください。



国内外でトップクラスのプレゼンス

JXTGグループは、経営統合により、そのプレゼンスをさらに拡大しました。エネルギー・資源・素材における幅広いサプライチェーンにおいて、社会的価値を創出し、さまざまなステークホルダーに提供していくことを通じ、持続的な成長を追求します。

創出する社会的価値：安定供給

JXTG エネルギー

販売



国内第1位

国内燃料油 販売シェア

50%

※2016年度、当社推定

精製・生産



国内第1位

原油処理能力

193万バレル/日

世界第1位 (外販量ベース)

パラキシレン供給能力

362万トン/年

※2017年3月末時点

アジア第1位 (外販量ベース)

プロピレン供給能力

170万トン/年

調達・備蓄



原油調達先

15カ国

所有原油船

32隻

電力



潤滑油

石炭 (採鉱/販売)

天然ガス

水素 その他

創出する社会的価値：環境負荷低減

JX石油開発

資源開発



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)

確認・推定埋蔵量

660百万バレル

※原油換算 (2017年3月末時点)

JX金属

銅資源開発



銅鉱山権益生産量

20万トン/年

※銅精鉱中の銅量 (2016年度実績)

銅製錬



地金生産能力

92万トン/年

※2017年3月時点持分ベース

電材加工



世界シェア

第**1**位の製品群

環境リサイクル



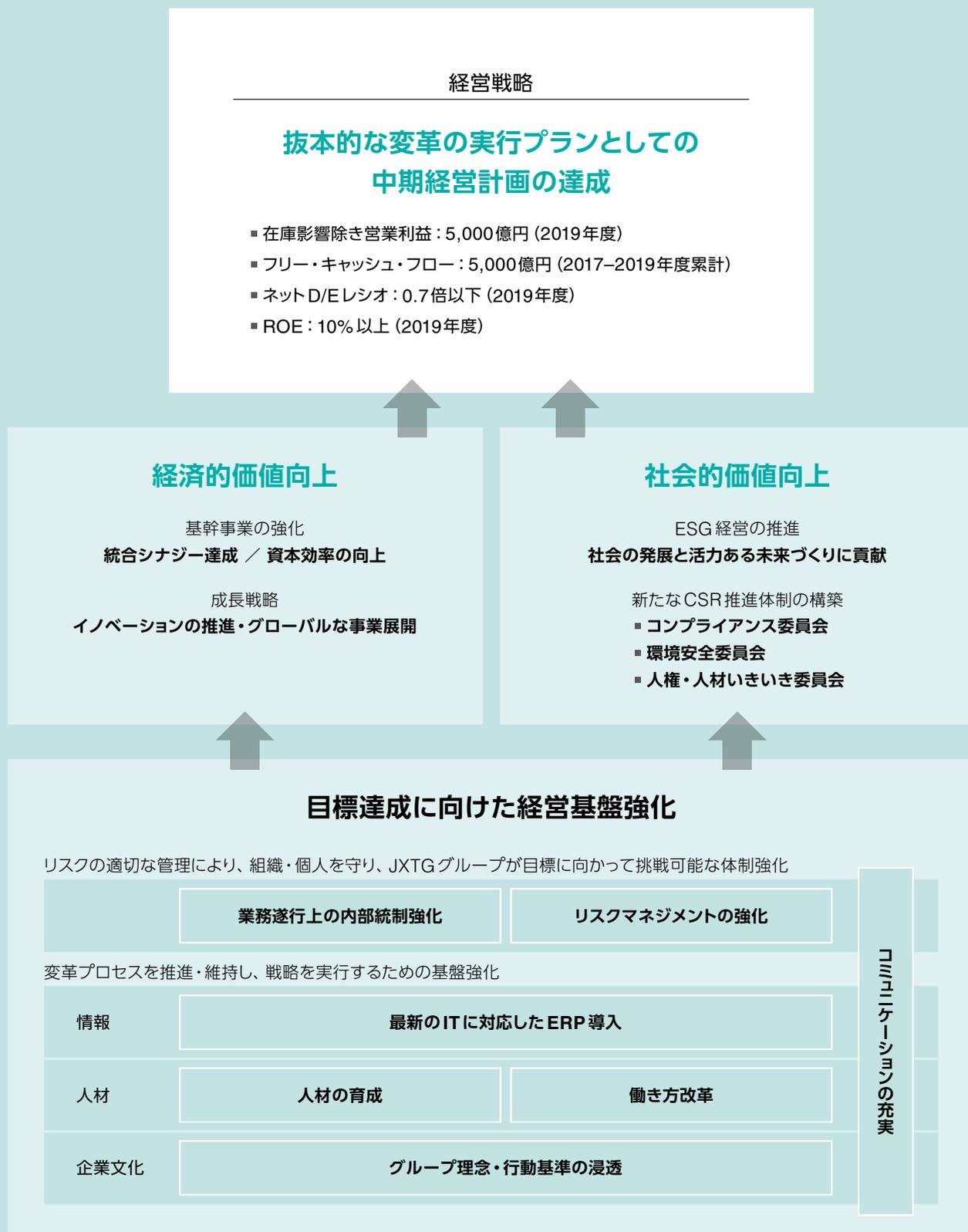
金回収量

6トン/年

※2016年度、リサイクル由来

変革の全体像

JXTGグループは、経済的価値向上と社会的価値向上の両立を図り、アジア有数の総合エネルギー・資源・素材企業グループへ発展していくために、抜本的な変革を進めます。その最初の3年間における変革の実行プランを、中期経営計画という形で表しました。





挑むこと

経済的・
社会的価値の
継続的向上

目指す方向性

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
企業グループへ発展



中期経営計画

基本方針

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



1 3 P14-18 「社長メッセージ」

2 P19-21 「財務担当役員メッセージ」

1 基幹事業の収益力強化

エネルギー

- 安全・安定・効率操業体制の確立
- 統合シナジーの最大化と早期実現
- コア事業の徹底効率化による国際競争力強化

石油・天然ガス開発

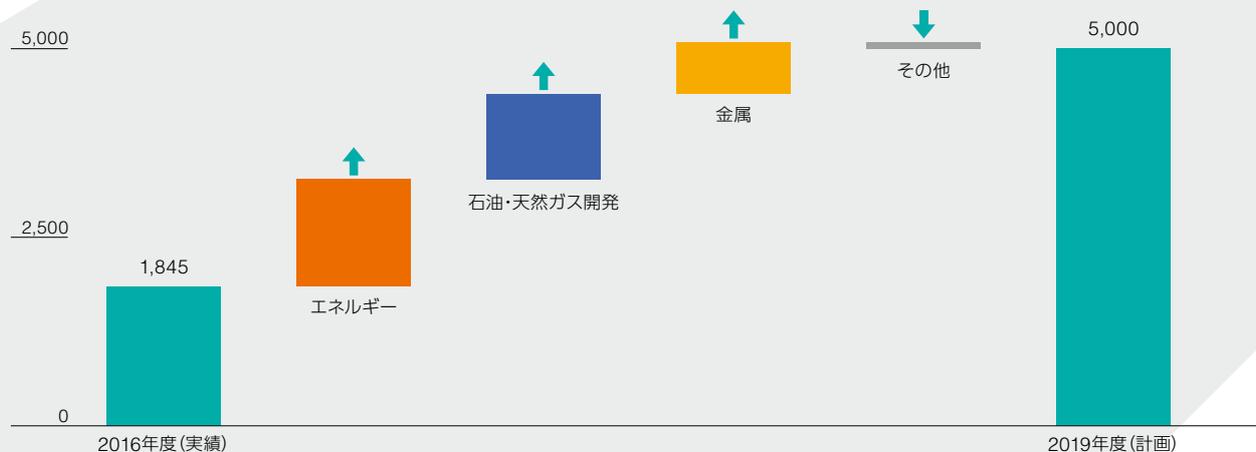
- 選択と集中の徹底
- 特定地域・技術の優位性確保

金属

- カセロネス銅鉱山の収益改善
- 電材加工事業の戦略的拡大

営業利益（在庫影響除き）

(億円)



経営目標 (IFRS)

営業利益 (在庫影響除き)

5,000 億円 (2019年度)

フリー・キャッシュ・フロー

5,000 億円 (2017-2019年度累計)

ネットD/Eレシオ

0.7 倍以下 (2019年度)

ROE

10 %以上 (2019年度)

中計策定の前提

中長期的事業環境見通し

前提条件 (2017→2019年度)

原油価格・銅価

回復 

世界石油需要

拡大 

国内燃料油需要

減少 

IoT社会

加速 

為替レート110円/ドル

原油価格50→60ドル/バレル

銅価250→270セント/ポンド

2 キャッシュ・フローと資本効率の重視

- キャッシュ・フローの創出による、財務体質の改善・株主還元の実現
- 事業ポートフォリオの最適化
 - 上流投資を縮小し、中下流・成長分野への投資を優先
- 当社の強みを活用した、次世代の柱となる事業の育成・強化
 - 海外事業/電力・ガス事業/技術立脚型事業

3 経営基盤の強化 (経営管理体制の整備、人材の育成など)

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

アジア有数の 総合エネルギー・資源・ 素材企業グループへの挑戦

新たなステージ、明確なビジョン

2017年4月、JXグループと東燃ゼネラルグループは、経営統合によりJXTGグループとして新たなスタートを切りました。新生JXTGグループは、国内燃料油の販売シェア50%、連結売上高10兆円規模の国内有数の企業グループとなります。企業規模の拡大に伴い存在感が増す一方で、人々の暮らしや経済・社会を支えるエネルギー・資源・素材を安定供給する責任はより大きくなりました。当社が安定供給を果たし、持続的な成長を実現するためには、さまざまな事業環境の変化に耐え、それを乗り越えられる体力をつける必要があります。今回の経営統合により、単独では成し得ない事業改革を実行し、盤石な体制を築きたいと考えています。

今後、さらなる高みを目指す決意を、「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する」というグループ理念に表しました。そして、2017年5月には、この理念実現の具体的な道筋として、「抜本的な変革の実行プラン」と位置付けた「2017-2019年度中期経営計画（以下、本中計）」を策定しました。本中計で掲げた経営目標の達成とその先にある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・素材企業グループへの発展を目指し、不退転の決意で事業改革に取り組んでいきます。



代表取締役社長
内田 幸雄

国際的な競争力を有する企業グループを目指して

国内に目を向けると、将来的な人口の減少、電気自動車などのエコカーの普及およびガス・電気などへのエネルギー転換に伴い、燃料油需要は逡減していくという見通しを立てざるを得ません。一方、世界の燃料油需要はアジア太平洋圏を中心に今後も伸びていく見込みです。また、AIやIoT社会の到来といった時代の変化は、当社グループの生産現場に効率化をもたらすだけでなく、当社グループが培ってきた技術力を大いに発揮できるチャンスでもあります。

こうした環境認識の下、本中計では「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・財務基盤の確立」を基本方針としました。

「基幹事業の収益力強化」「キャッシュ・フローと資本効率の重視」「経営基盤の強化」を3つの柱に、2019年度をターゲットとして、以下の4つの経営目標の達成を目指します。

経営目標 (IFRS)

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

基幹事業をさらに強くする

まず、エネルギー事業については、今回の経営統合により事業規模が大きくなった石油精製販売事業を中心として、その収益力の強化に徹底的にこだわっていきたいと思います。統合シナジーは、製造・供給・購買といったサプライチェーン全体にわたる効率化・合理化策の実施により、統合後3年目に年額1,000億円以上の達成を目標としており、その最大化と早期実現を目指します。また、国内の燃料油需要が減退する中、製油所・製造所の統廃合を軸に、生産・供給体制の抜本的な見直しを早急に進め、統合シナジーのさらなる上積みを図っていきます。

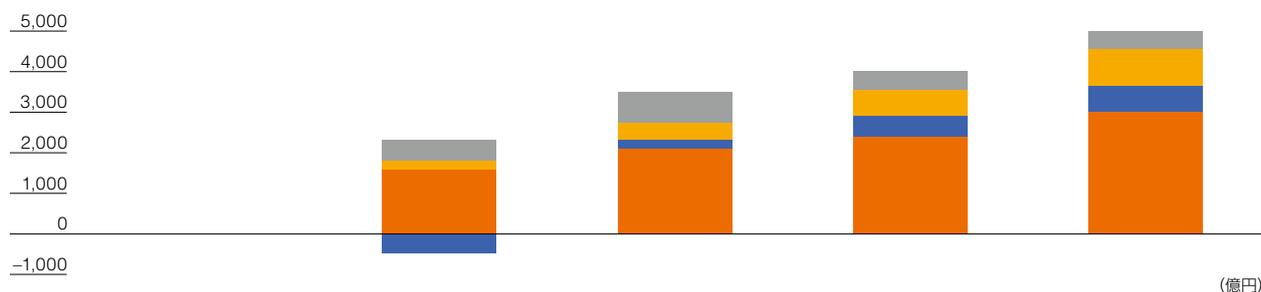
石油・天然ガス開発事業については、2014年度後半から油価が下落し、収益面で苦しい時期が続きましたが、

選択と集中およびコスト削減の徹底など、取り組んできた施策が、ようやく実を結んできました。本中計では、当社が強みを発揮できるアジア・中東地域に経営資源を優先配分しながら、CO₂-EOR技術を獲得・育成・活用することで、他社との差別化を一層明確にします。

最後に金属事業については、カセロネス銅鉱山の収益改善と電材加工事業の戦略的拡大が鍵を握ります。これまでさまざまな課題に直面したカセロネス銅鉱山は、高稼働体制を維持し、コスト削減を徹底することで、着実な収益貢献を目指します。一方、AIやIoT技術の発展に伴って需要の伸びが期待される電材加工事業では、M&Aも視野に、積極的な事業拡大に取り組んでいく考えです。

在庫影響除き営業利益 (IFRS)

(億円)



| (年度) | 2016(実績) | 2017(計画) | 2018(計画) | 2019(計画) |
|----------------|----------|----------|----------|----------|
| エネルギー | 1,575 | 2,100 | 2,400 | 3,000 |
| 石油・天然ガス開発 | (482) | 200 | 500 | 650 |
| 金属 | 217 | 440 | 650 | 900 |
| 上流 | (228) | 90 | 150 | 300 |
| 中下流 | 445 | 350 | 500 | 600 |
| その他 | 535 | 760 | 450 | 450 |
| 合計 | 1,845 | 3,500 | 4,000 | 5,000 |
| 為替レート (円/ドル) | 108 | 110 | 110 | 110 |
| 原油価格 (ドル/バーレル) | 46 | 50 | 55 | 60 |
| 銅価 (セント/ポンド) | 234 | 250 | 260 | 270 |

次世代の柱となる事業を創り、育てる

当社グループには、国内シェアNo.1の販売力を誇るネットワークや120年以上の歴史の中で磨き上げた技術力、そしてコスト競争力に優れたインフラなど、数多くの強みがあります。こうした強みを最大限活用して、次世代の柱となる事業を創り、育て、強化していきます。主に電力・ガス事業、海外事業、技術立脚型事業に取り組んでいきます。

電力事業については、最適な電源ポートフォリオの構築を着実に推し進めていきます。水島製油所内に建設中の石油コース発電設備が2018年から運転を開始するほか、2020年には、室蘭バイオマス発電設備が運転を開始する予定です。なお、電力小売事業には、2016年4月に参入しており、都市ガス事業への取り組みも進めています。

海外事業については、今後石油製品需要が伸長するベトナムやオーストラリアといったアジア太平洋圏を重点地域に位置付け、現地優良パートナーとの戦略的業務提携や合弁会社設立、M&Aを通じて、製油所や燃料輸入ターミナルの新設、石油製品の販売などを視野に、堅調なエネルギー需要の取り込みを目指します。

技術立脚型事業については、本中計で総額500億円の投資枠を設け、電材加工品、機能材、潤滑油など付加価値の高い素材を対象に、強みとする技術やブランド力を活かして、小規模でも安定的にキャッシュを創出できる事業を立ち上げていく考えです。

次世代の柱となる事業の育成・強化

電力・ガス事業

最適な電源ポートフォリオの構築など(水島コース発電・室蘭バイオマスなど)

海外事業

アジア太平洋圏の需要取り込み(ベトナム・オーストラリアなど)

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

成長戦略を支える強靱な経営基盤を確立する

統合によって規模が大きくなった当社グループが、世界を主戦場にして、これから基幹事業の強化や次世代の柱となる事業の育成に取り組んでいくには、強靱な経営基盤と、事業を力強くリードできる人材が不可欠となります。このため、本中計では、経営基盤の強化として最新鋭の統合基幹業務システムの導入を契機にビジネスプロセスを刷新させるほか、内部統制体制の整備・運用の強化を図ることとしています。統合基幹業務システムは、3年以内の導入を目指していますが、現在、実稼働時期の前倒しも視野に、プロジェクトを鋭意進めています。導入計画やプロセス設計について年内に確定させ、2018年から具体的な開発工程へ移行していく予定です。

内部統制については、JX、東燃ゼネラル石油両社の強みを活かしつつ、グローバルスタンダードに基づいた内部統制の導入に着手しています。

人材については、急速に変化する事業環境の中で創造と革新の精神とグローバルな視野を持って挑戦し続ける人材の育成が重要な課題です。また、国内外で非常に幅広い製品を取り扱い、多様なステークホルダーとかわりを持つ当社グループにおいて、社会が求めるニーズに対応できる人材や、ステークホルダーから信頼していただける人材も必要です。そのためには、育成プロセスや評価制度の仕組みをより良いものに変えていきたいと考えています。

このようなさまざまな取り組みを推進するため、変革推進委員会を設置しました。委員会は、グループ各社の変革にかかわる取り組みの進捗を確認し、推進と支援を行います。変革を確実に実行して、強靱な経営基盤を確立する考えです。

JXTGグループの「持続的」な企業価値向上について

当社グループは、人々の生活や経済活動に欠かせないエネルギー・資源・素材を取り扱う企業グループとして、資源の確保や安定供給などの社会的使命を果たすとともに、地球温暖化の防止や環境負荷の低減などの環境問題にもしっかりと対応していく責務を負っています。事業活動を通じて社会的価値と経済的価値を継続的に向上させていくことは、当社グループが見据えるべき

企業価値の本質だと考えています。

現在、米国で手掛けているCO₂-EORプロジェクトは、石炭火力発電所の排ガスから二酸化炭素を回収し、老朽化した油田に圧入することにより原油の増産を図るものですが、このように社会的価値と経済的価値を両立できるビジネスを増やしていきたいと考えています。

株主還元の方針

—2017年度の配当金は1株当たり2円増配

株主還元方針として、「株主の皆様への利益還元が経営上の重要課題の一つであるとの認識に立ち、中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に、安定的な配当の継続に努める」ことを掲げています。当社の損益は、資源価格の影響を受けますが、資源価格の変動により損益が悪化した際も安定的な配当を継続したいとの思いを込めています。

2017年度の配当金は、1株当たり前年度比2円増配の

年間18円とする予定です。この増配は、カセロネス銅鉛山の稼働が安定してきていること、選択と集中の徹底やコスト削減の進捗によって石油・天然ガス開発事業における不確実性が低下しつつあること、そして経営統合によるエネルギー事業の構造改革の効果を積極的かつ早期に反映していくことを勘案した上で決定しました。今後も、本中計の進捗状況により、増配や自己株式取得といった形で、さらなる株主還元を目指していく考えです。

最後に

当社は、石油と銅の事業領域において、皆様の暮らしを支えるエネルギー・資源・素材を効率的・安定的に供給することで、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していきたいと考えています。そのためにも、まずは本中計の達成が必須であり、私自身が先頭に立ってグループ一丸で諸施策に取り組んでいきます。株主・投資家をはじめとするステークホルダーの

皆様には、引き続きご理解・ご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

2017年10月
代表取締役社長

内田幸雄



長期的に安定した 事業体制を構築するため、 キャッシュ・フローと 資本効率を重視した経営を 押し進めます

取締役 常務執行役員
大田 勝幸

2016年度の総括

2016年度の当社グループを取り巻く事業環境ですが、原油価格については、2014年後半から大幅に下落しましたが、2016年11月末に主要産油国における減産合意が成立して以降、上昇に転じました。銅価についても、11月以降、米国の大統領選をきっかけとしたインフラ投資増加への期待感や、チリおよびインドネシアの銅鉱山の一時的な操業停止などにより、上昇しました。

JXホールディングスの連結業績（日本基準）は、原油

価格の上昇を受け、在庫影響が前年度比4,095億円増の1,400億円となったことなどにより、経常利益は同3,422億円増の3,336億円となりました。一方、在庫影響を除いた経常利益では、エネルギー事業における販売数量の減少やマージンの悪化をはじめ、石油・天然ガス開発事業における原油価格の下落影響などにより、前年度比減益となっており、今後の大きな課題と考えています。

キャッシュ・フロー創出力の最大化に向けて

本中計では、財務体質の改善と株主還元の充実を重要なテーマの一つと位置付け、キャッシュ・フロー創出力の最大化に注力していくことを掲げています。財務体質の改善については、今後の持続的な成長を考えたときに必要となる水準としてネットD/Eレシオ0.7倍以下を設定しました。

統合シナジーをはじめとする各事業戦略を通じた利益の積み上げに加えて、設備投資の厳選や資産売却の

積極的な推進、運転資本の圧縮などに取り組んでいくことで、キャッシュ・フロー創出力の最大化を狙います。具体的には、3年間累計で5,000億円のフリー・キャッシュ・フロー創出を目指す考えです。

このうち設備投資については、投資基準を厳格に設定・運用することで、投資総額の抑制と投資対象の絞り込みを図ります。今後3年間の投資額は、減価償却費と資産売却額を合算した額の範囲内に抑え、2013～

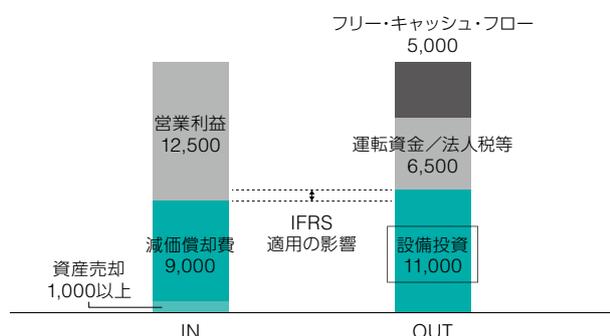
2015年度までの3年間の投資額のおよそ7割に留める方針です。投資対象としては、中下流事業における、次世代の柱となる事業を中心とした成長分野へ資金を優先的に振り向けます。本中計で、次世代の柱となる事業の一つと位置付けた技術立脚型事業では、総額500億円の投資枠を設け、多数の比較的小規模な案件に分散して投資する計画としています。また、事業環境の変化に

応じて柔軟に投資計画を見直すことができるように、年度ごとの支出額を平準化させる計画としています。

資産売却については、3年間で累計1,000億円以上を目途に、売却可能な不動産や保有株を積極的に売却していきます。運転資本の圧縮も重要なポイントで、最適生産・供給体制の構築や操業管理システムの整備などを通じて、在庫水準の適正化を追求します。

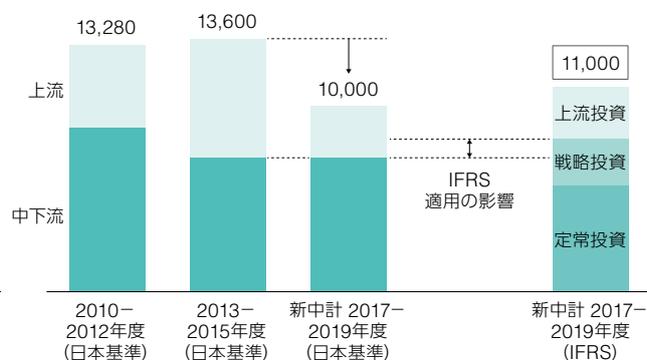
2017-2019年度キャッシュ・フロー

(億円)



設備投資額

(億円)



資本効率を重視した経営管理

資本効率を重視した経営管理も、本中計の基本方針の一つです。そのため、ROIC管理の強化を図り、収益性の向上だけでなく、運転資本削減や資産売却を通じた、資本回転率の改善も行っていきます。グループ内の各事業価値の成長度合いを、ROIC管理によって可視化することで、グループとしての最適な事業ポートフォリオを追求します。

また、このROIC管理の徹底を通して、稼ぐ力を高めることにより、ROE10%以上という目標も達成したいと考えています。この10%という水準は、ビジョンとして掲げる「アジア有数の総合エネルギー・資源・素材企業グループ」に向けて達成すべき水準であると考えています。

ROIC管理



国際会計基準 (IFRS) の任意適用

当社グループはグローバルでの事業展開を重要な経営戦略の一つとして位置付けています。国際的な会計基準の統一化が進む中、資本市場における財務諸表の国際的な比較可能性の向上、資金調達の実現性の拡大

およびグループ内の会計処理の統一などを目的として、2016年度の有価証券報告書における連結財務諸表からIFRSを任意適用しました。

IFRSへの組み替えによる主な差異

連結の範囲

IFRSに準拠して連結の範囲を検討した結果、IFRSと日本基準における連結の範囲が相違しています。

バーター取引

日本基準において売上高に計上している取引のうち、販売された物品が同様の性質および価値を持つ物品と交換されている部分については、収益を生み出す取引とはみなさず、売上高と売上原価を相殺しています。

大規模修繕費

日本基準においては、将来の大規模定期修繕に伴う支出に備えて修繕引当金を計上し、実際に修繕した時点で

引当金を充当しています。IFRSでは、当該修繕引当金は引当金の要件を満たさないため取崩すとともに、修繕した時点で支出を資産計上し、その後当該資産について減価償却を行っています。

のれん償却費

日本基準において、のれんは、その効果が継続すると見込まれる期間を見積り、その年数で償却することとされていますが、IFRSでは、のれんの償却を行っていません。

非上場株式の公正価値評価

日本基準において取得原価で評価を行っている非上場株式について、IFRSでは、公正価値で評価を行っています。

次期業績見通し

2017年度の連結業績予想については、IFRSに基づき、売上高は前年度比7,503億円増の10兆円、営業利益は同240億円減の3,500億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は同128億円減の2,000億円を見込みます。この見通しの前提として、原油価格(ドバイ原油)は50ドル/バレル、銅価は250セント/ポンド、為替レートは

110円/ドルとしています。セグメント別営業利益(在庫評価影響を除く)は、エネルギー事業で同525億円増の2,100億円、石油・天然ガス開発事業で同682億円増の200億円、金属事業で同223億円増の440億円、その他事業で同225億円増の760億円と、いずれのセグメントも増益を見込みます。

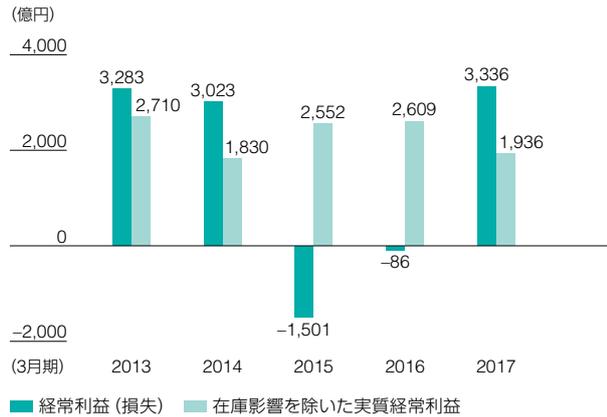
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

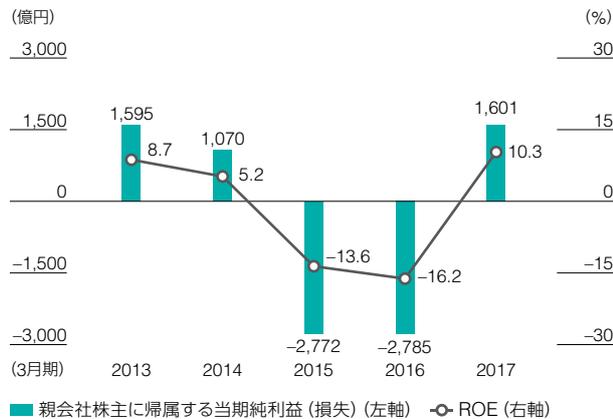
(日本会計基準)

JXホールディングス

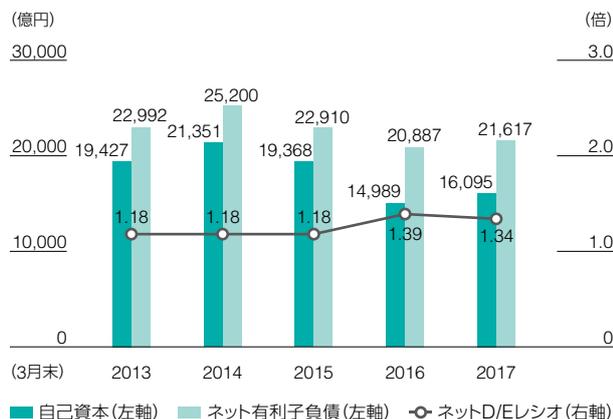
経常利益 (損失)



親会社株主に帰属する当期純利益 (損失) / ROE

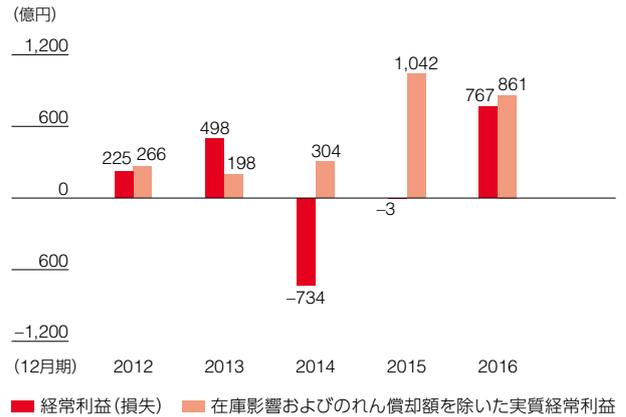


自己資本 / ネット有利子負債 / ネットD/Eレシオ

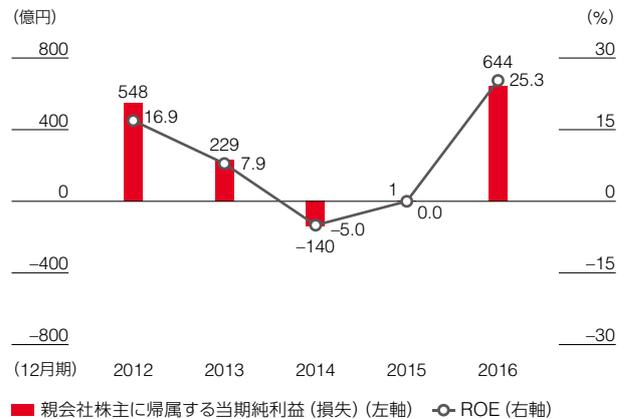


東燃ゼネラル石油

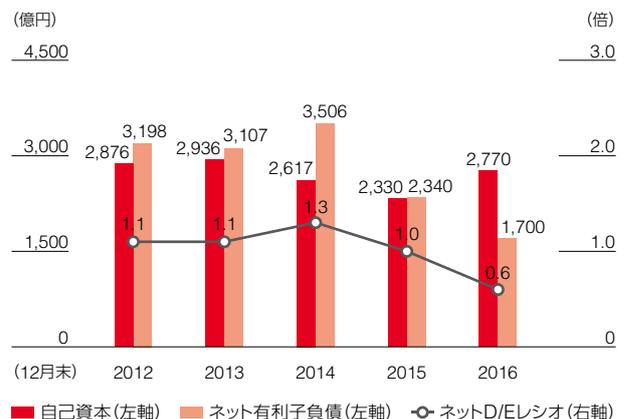
経常利益 (損失)



親会社株主に帰属する当期純利益 (損失) / ROE



自己資本 / ネット有利子負債 / ネットD/Eレシオ



非財務ハイライト

環境データ

(JXグループと東燃ゼネラルグループの合算値)

| | | 2014年度 | 2015年度 | 2016年度 |
|---|-----------|--------|--------|--------|
| エネルギー使用量 (万kℓ (原油換算)) | | 1,132 | 1,175 | 1,175 |
| CO ₂ 排出量 (万t-CO ₂) | | 2,766 | 2,871 | 2,962 |
| | スコープ1*1 | 2,468 | 2,564 | 2,648 |
| | スコープ2*2 | 298 | 307 | 314 |
| 廃棄物処分量 | 最終処分量 (t) | 9,622 | 9,896 | 11,765 |
| | 最終処分率 (%) | 0.5 | 0.6 | 0.7 |

*1. 企業活動による直接排出

*2. エネルギー利用による間接排出

安全データ

(JXグループと東燃ゼネラルグループの合算値)

| | | 2014年度 | 2015年度 | 2016年度 |
|----------------------|------|--------|--------|--------|
| 労働災害発生件数 (件) | 死亡災害 | 0 | 0 | 0 |
| | 休業災害 | 8 | 4 | 8 |
| 度数率 ³ (%) | | 0.41 | 0.20 | 0.43 |
| 強度率 ⁴ (%) | | 0.01 | 0.01 | 0.02 |

*3. 100万のべ実労働時間当たりの労働災害による死者数

*4. 1,000のべ実労働時間当たりの労働損失日数

人事データ

2017年3月末時点

| | 総計 | エネルギー | | | | 石油開発 | 金属 |
|-----------------|----|----------------|---------|----------|-------|------|-------|
| | | JX ホールディングス | JXエネルギー | 東燃ゼネラル石油 | | | |
| 従業員数 (人) | | | | | | | |
| | 男性 | 9,838 | 82 | 5,526 | 2,490 | 333 | 1,407 |
| | 女性 | 1,255 | 26 | 677 | 340 | 51 | 161 |
| | 合計 | 11,093 | 108 | 6,203 | 2,830 | 384 | 1,568 |
| 管理職における男女比率 (%) | | | | | | | |
| | 男性 | 97.4 | 96.8 | 99.0 | 94.6 | 98.1 | 99.0 |
| | 女性 | 2.6 | 3.2 | 1.0 | 5.4 | 1.9 | 1.0 |
| 平均勤続年数 (年) | | 18.3 | 20.1 | 19.8 | 17.8 | 15.6 | 15.7 |
| 障がい者雇用率 (%) | | 2.2 | 0 | 2.2 | 2.5 | 2.1 | 2.1 |
| 育児休業取得者数 (人) | | | | | | | |
| | 男性 | 114 | 0 | 96 | 11 | 5 | 2 |
| | 女性 | 59 | 2 | 33 | 14 | 0 | 10 |
| | 合計 | 173 | 2 | 129 | 25 | 5 | 12 |

業界イニシアティブ

| | 団体名 | 当社グループ役員などが就任している役職 |
|---------------|-----------|---------------------|
| JXTG ホールディングス | 日本経済団体連合会 | 副会長、理事、常任幹事 |
| エネルギー | 石油連盟 | 会長 |
| | 石油化学工業協会 | 理事 |
| | 日本化学工業協会 | 総合運営委員 |
| 石油・天然ガス開発 | 石油鉱業連盟 | 副会長、監事 |
| | 天然ガス鉱業会 | 理事 |
| 金属 | 日本鉱業協会 | 会長、理事 |
| | 硫酸協会 | 理事 |
| | 日本伸銅協会 | 副会長 |
| | 新金属協会 | 理事 |
| | 触媒資源化協会 | 会長 |

業績ハイライト

(日本会計基準)

JXホールディングス

| | 億円 | | | | |
|-------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 2017年3月期 | 2016年3月期 | 2015年3月期 | 2014年3月期 | 2013年3月期 |
| 経営業績 (会計年度) | | | | | |
| 売上高 | 81,360 | 87,378 | 108,825 | 124,120 | 112,195 |
| 営業利益 (損失) | 2,984 | (622) | (2,189) | 2,137 | 2,515 |
| 経常利益 (損失) | 3,336 | (86) | (1,501) | 3,023 | 3,283 |
| 在庫影響を除いた実質経常利益 | 1,936 | 2,609 | 2,552 | 1,830 | 2,710 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 (損失) | 1,601 | (2,785) | (2,772) | 1,070 | 1,595 |
| 財政状態 (会計年度末) | | | | | |
| 総資産 | 66,586 | 67,246 | 74,234 | 77,818 | 72,749 |
| 純資産 | 20,417 | 19,284 | 24,298 | 26,263 | 23,274 |
| 有利子負債 | 24,591 | 25,814 | 26,203 | 28,017 | 25,493 |
| ネット有利子負債 | 21,617 | 20,887 | 22,910 | 25,200 | 22,992 |
| キャッシュ・フロー (会計年度) | | | | | |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 2,309 | 5,550 | 7,372 | 3,052 | 2,656 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | (2,375) | (3,077) | (3,778) | (4,798) | (4,261) |
| フリー・キャッシュ・フロー | (66) | 2,473 | 3,594 | (1,746) | (1,605) |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | (1,608) | (880) | (3,263) | 1,801 | 1,541 |

東燃ゼネラル石油

| | 億円 | | | | |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 2016年12月期 | 2015年12月期 | 2014年12月期 | 2013年12月期 | 2012年12月期 |
| 経営業績 (会計年度) | | | | | |
| 売上高 | 20,894 | 26,279 | 34,511 | 32,412 | 28,049 |
| 営業利益 (損失) | 810 | 20 | (729) | 523 | 273 |
| 経常利益 (損失) | 767 | (3) | (734) | 498 | 225 |
| 在庫影響を除いた実質経常利益 | 687 | 868 | 131 | 28 | 181 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 (損失) | 644 | 1 | (140) | 229 | 548 |
| 財政状態 (会計年度末) | | | | | |
| 総資産 | 12,491 | 12,094 | 13,762 | 14,091 | 13,850 |
| 純資産 | 2,772 | 2,341 | 2,628 | 2,946 | 2,884 |
| 有利子負債 | 2,700 | 3,342 | 3,856 | 3,293 | 3,332 |
| ネット有利子負債 | 1,700 | 2,340 | 3,506 | 3,107 | 3,198 |
| キャッシュ・フロー (会計年度) | | | | | |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 1,087 | 1,709 | 999 | 443 | (19) |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | (291) | (442) | (524) | (143) | (3,458) |
| フリー・キャッシュ・フロー | 796 | 1,267 | 475 | 300 | (3,477) |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | (793) | (617) | (318) | (248) | 3,608 |

| | 億円 | | | | |
|--------------------|--------------|----------|----------|----------|----------|
| | 2017年3月期 | 2016年3月期 | 2015年3月期 | 2014年3月期 | 2013年3月期 |
| エネルギー事業 | 2,428 | (971) | (3,346) | 1,082 | 1,616 |
| 石油 | 293 | 891 | 571 | (775) | 561 |
| 石油化学 | 792 | 776 | 151 | 696 | 467 |
| 在庫影響 | 1,343 | (2,638) | (4,068) | 1,161 | 588 |
| 石油・天然ガス開発事業 | 183 | 282 | 849 | 1,055 | 936 |
| 金属事業 | 250 | 133 | 566 | 474 | 440 |
| 銅資源開発 | (281) | (242) | 181 | 225 | 266 |
| 銅製錬など | 206 | 133 | 168 | 125 | 111 |
| 電材加工 | 183 | 219 | 166 | 90 | 63 |
| 環境リサイクル | 49 | 50 | 67 | 56 | 25 |
| チタン | 36 | 30 | (31) | (54) | (10) |
| 在庫影響他 | 57 | (57) | 15 | 32 | (15) |
| その他 | 475 | 470 | 430 | 412 | 291 |

| | 億円 | | | | |
|---------------|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 2016年12月期 | 2015年12月期 | 2014年12月期 | 2013年12月期 | 2012年12月期 |
| 石油事業 | 541 | (44) | (680) | 466 | 344 |
| 石油化学事業 | 444 | 239 | 124 | 226 | 14 |
| のれん償却額 | (175) | (175) | (173) | (169) | (85) |

市況状況 (各表示年の4月)

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)

(千トン)

(セント/ポンド)



JXTGグループ

サステナビリティ戦略

- 28 CSRマネジメント
- 30 JXTGグループの環境事業
- 32 ステークホルダーとの対話
- 33 人材育成の取り組み
- 34 会長×社外取締役鼎談

CSR マネジメント

基本的な考え方

JXTGグループは、2017年4月の経営統合を機に、JXTGホールディングス発足時の取締役会において、すべての事業活動の基盤となる「JXTGグループ理念」と、役員・従業員一人ひとりが実践すべき基準である「JXTGグループ行動基準」を制定しました。また、取締役会に先立って開催された経営会議において、JXTGグループのCSRに関する基本方針、CSR活動の重点分野

およびグループ横断的なCSR推進体制を定めました。

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の認識の下、さまざまな社会的責任(CSR)を果たし続けることを通して、社会の発展と活力ある未来づくりに貢献していきます。

CSRに関する基本方針

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。

CSR活動の重点分野

JXTGグループ行動基準の14項目を集約し、CSR活動における8つの重点分野を定めました。

JXTGグループ行動基準

1. コンプライアンスの徹底と社会規範への適切な対応
2. 安全確保
3. 環境保全
4. 健康増進
5. 人権尊重
6. 価値ある商品・サービスの提供
7. 公平・公正な取引
8. 政治・行政との適切な関係
9. 利益相反の回避
10. 会社資産の保全・管理
11. 適切な情報管理と情報開示
12. 健全な職場環境の確立
13. 市民社会の発展への貢献
14. 違反行為への対処と再発防止

CSR活動の重点分野

| | |
|----------|------|
| 高い倫理観 | 人材育成 |
| コンプライアンス | 健康 |
| 安全・環境 | 品質 |
| 人権 | 社会貢献 |

グループCSR最優先課題の特定について

JXTGグループは、国内外における社会課題解決に向けた取り組みの動向を踏まえ、CSR最優先課題*を特定する作業を進めています。

* 自社の視点だけでなく、企業に対する期待・要請などの外部の視点も考慮した上で、さまざまな社会課題の中から自社が最優先に対応すべきとして特定した課題

STEP 1

考慮すべき
社会課題の特定

STEP 2

外部から見た
優先順位付け

STEP 3

当社グループから見た
優先順位付け

STEP 4

グループCSR
最優先課題の特定

CSR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

役員により構成され、グループ横断的な視点から、基本方針などの審議および活動状況の総括・評価を行っています。また、グループCSR推進体制の最前線の担い手として、各部署に「CSR推進責任者」を配置し、さまざまな施策の浸透および情報共有を図っています。



JXTGグループが参画・賛同する主な宣言・イニシアティブ

国連グローバル・コンパクト (UNGC)

JXTGホールディングス、JXTG エネルギー、JX石油開発およびJX金属の4社は、国連グローバル・コンパクトに参加し、人権・労働・環境・腐敗防止の4分野10原則を支持し、その実現に努めています。



国連「持続可能な開発目標 (SDGs)」

JXTGグループは、2015年9月の国連サミットにおいて採択された「持続可能な開発目標 (SDGs)」を踏まえ、その実現に努めています。



国際金属・鉱業評議会 (ICMM)

JX金属は、国際金属・鉱業評議会 (ICMM) の会員企業として、「ICMM基本原則」に基づいて企業行動規範を制定し、「ICMM声明文」に掲げられる事項を含め、環境、安全衛生、化学物質管理、人権、地域社会とのかかわりなどに関する諸課題の解決に取り組んでいます。



採取産業透明性イニシアティブ (EITI)

採取産業透明性イニシアティブ (EITI)



は、石油、天然ガス、鉱物などの資源開発産業から、資源産出国政府への資金の流れの透明性を高めることで、腐敗や紛争を予防し、持続可能な経済成長の基盤の提供および貧困削減につながる資源開発の促進を図る国際的な枠組みです。JX金属は、EITIの原則に賛同するとともに積極的にその活動を支援しています。

CDP (カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト)

CDP (カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト) は、世界の機関投資家が、企業の気候変動への戦略や温室効果ガスなどの排出量の開示を要請するプロジェクトです。JXTGグループは、この主旨に賛同し、積極的な情報開示に努めています。



経団連1%クラブ、企業市民協議会 (CBCC)

経団連1%クラブは、企業の社会貢献活動を推進するための枠組みづくりを行っています。CBCCは、経団連により設立され、良き企業市民を目指して、国内外のCSR関連団体との対話・連携などを通じて、日本企業のCSR推進を行う団体です。

JXTGグループの環境事業

低炭素社会の実現に向けて

水素社会の実現に向けた取り組み

水素は利用段階でCO₂を排出しないグリーンなエネルギーであり、多様な原料からさまざまな方法で製造できることから、エネルギーセキュリティ向上にも寄与する次世代エネルギーとして注目されています。

JXTGエネルギーでは、エネルギー供給事業者として、燃料電池自動車への水素供給体制の整備に取り組み、普及に必要な技術やノウハウの蓄積に努めてきました。

2014年12月に商用水素ステーションを開所したのを皮切りとして、2017年9月末までに40カ所の水素ステーションを開所しました。

今後も、水素製造ならびに自動車用燃料供給にかかわるインフラやノウハウの活用により、水素の「製造」「輸送」「販売」の効率的なビジネスモデルを構築し、水素社会の実現に向けて貢献していきます。



水素ステーション



水素充填機



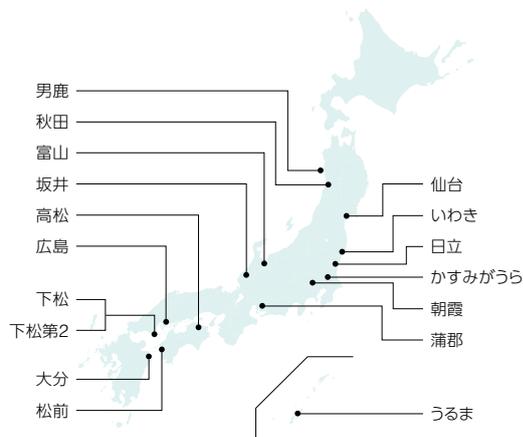
移動式水素ステーション

再生可能エネルギーへの取り組み

JXTGエネルギーは、2013年2月以降、JXTGグループの遊休地を活用したメガソーラー発電事業に積極的に取り組んでいます。2016年度は、富山県の日本海石油構内、福井県の福井油槽所跡地、愛知県の蒲郡ガスターミナル跡地に設置したメガソーラーの稼働を開始しました。これにより、メガソーラー発電事業は合計17カ所、発電

容量は約41メガワットとなります。このほか、バイオマス、水力、風力など、太陽光以外の再生可能エネルギーを利用した発電にも取り組んでいます。今後も、お客様のニーズに合わせ、最適なエネルギーを効率的に変換し、再生可能エネルギーの拡大に努めていきます。

全国に広がるメガソーラー発電事業（17カ所）



沖縄県最大の「うるまメガソーラー発電所」

資源の有効活用に向けて

環境リサイクル事業の展開による循環型社会の実現

JX金属グループは、銅を中心とした非鉄金属の資源開発から金属製錬、電材加工、環境リサイクルまで一貫した事業を展開しています。環境リサイクル事業はこのバリューチェーンの中でいわば「静脈」にあたり、産業廃棄物を無害化処理する「環境事業」と、非鉄金属を含有するリサイクル原料を地金（じがね）として再資源化する「リサイクル事業」を行っています。その特徴や強みである、「ゼロエミッション」「製錬技術をベースとした当社独自の処理プロセス」「世界に広がる集荷ネットワーク」を活かしながら、持続可能な資源循環型社会の構築に大きく貢献しています。



日立事業所 HMC製造部

環境リサイクル事業の特徴と強み

① ゼロエミッション

産業廃棄物の無害化処理とリサイクル原料再資源化のいずれの工程でも、埋め立て処分を必要とする二次廃棄物を発生させない「ゼロエミッション」を追求しています。非鉄金属以外の鉄分などはスラグとして回収され、セメント原料などとして利用されます。二次廃棄物を出さないことで、環境負荷を低減しています。

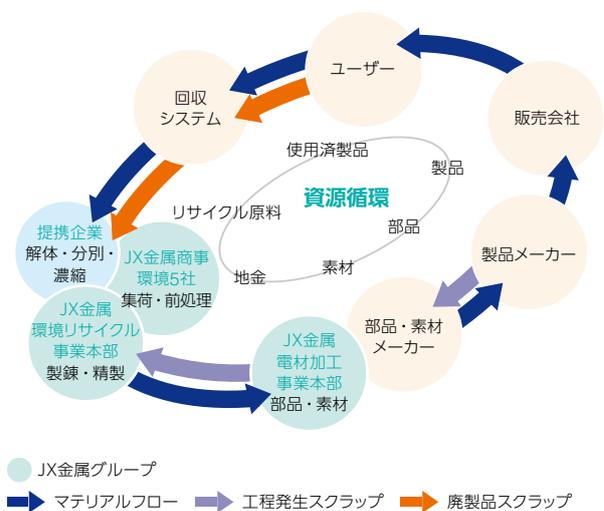
② 製錬技術をベースとした当社独自の処理プロセス

リサイクル事業における非鉄金属の再資源化は、鉱山や製錬所の操業で長年培ってきた技術をベースとして独自に構築した、効率的かつ信頼のおける処理プロセスによって行われています。中でもJX金属が出資するパンパシフィック・カッパー（株）佐賀製錬所は、アジア最大級の銅・貴金属リサイクル拠点であり、銅精鉱の製錬時に発生する余熱を利用してリサイクル原料の溶解を行うことで、省エネルギーを実現しています。

③ 世界に広がる集荷ネットワーク

全国に構築している集荷ネットワークから集められたリサイクル原料や産業廃棄物は、苫小牧（北海道）、日立（茨城県）、三日市（富山県）、敦賀（福井県）、佐賀関（大分県）において、リサイクルまたは無害化処理されます。また、国内のスクラップ発生量減少を受け、海外での集荷を強化しており、台中（台湾）に集荷・前処理拠点を、アリゾナ州（米国）に営業拠点を設置しています。

ゼロエミッション追求による資源循環への取り組み



リサイクル原料・産業廃棄物処理設備

ステークホルダーとの対話

基本的なアプローチ

JXTGグループは、株主・投資家、お客様、お取引先、従業員など多様なステークホルダーとのかかわりの中で事業活動を行っています。さまざまなステークホルダーからの要請を的確に把握し、誠実に応えて、社会からの信頼を獲得していきます。

株主・投資家

JXTGホールディングスでは、ディスクロージャーポリシーを定め、株主・投資家の皆様に対し、迅速、適正かつ公平な情報開示に努めています。

主なコミュニケーション手段

- 株主総会、決算説明会、個人投資家向け説明会
- 統合レポート、株主通信、ウェブサイトでの情報開示

お客様

JXTGグループは、お客様のご要望やご期待に応え、信頼とご満足いただける商品・サービスを開発・提供しています。

主なコミュニケーション手段

- 営業活動を通じたコミュニケーション
- 安全・安心で価値ある商品・サービスの提供
- ウェブサイトによる情報提供
- 電話やウェブサイトでのお問い合わせ窓口

お取引先

JXTGグループでは、お取引先に対して購買情報を開示し、積極的にビジネスチャンスを提供するとともに、公正な取引機会の確保に努めています。

主なコミュニケーション手段

- 購買業務を通じたコミュニケーション
- ウェブサイトの活用
- お取引先アンケート調査の実施

JXTGグループ

NPO・NGO

JXTGグループは、NPO・NGOとの協力関係を構築し、環境保全や社会貢献活動に積極的に取り組んでいます。

主なコミュニケーション手段

- 生物多様性保全活動による協働
- 従業員による書き損じはがき、未使用切手などの収集および寄付
- 次世代育成支援活動での協働

地域社会・国際社会

操業地および国際社会からのニーズや期待に応え、積極的にコミュニケーションを図ることで、責任ある企業活動を行うことを目指します。

主なコミュニケーション手段

- 地域住民向け説明会
- 地域行事への参加・協賛
- ボランティア活動
- 産油、産ガス、産銅国を対象にしたさまざまな支援制度を開設

従業員

JXTGグループでは、従業員を経営における重要ステークホルダーとして位置付け、一人ひとりが安心して働き、能力を最大限発揮できるように、各種制度を整備しています。

主なコミュニケーション手段

- 労働組合と経営層との定期的なコミュニケーション
- グループ報、イントラネットによる情報発信
- 従業員意識調査の定期実施

人材育成の取り組み

急速に変化する事業環境の中でJXTGグループが成長戦略を描いていくためには、創造と革新の精神を持って、グローバルに挑戦し続ける人材の育成が重要な課題です。このような考えの下、JXTGグループでは採用、配置、評価、昇格、教育の各フェーズにおいて一貫性のある人材育成体制の整備を進めています。

グループ各社の取り組み

JXTGグループ全体

■ グループ経営幹部の養成

将来のグループ経営を担う幹部候補の計画的な育成

■ 「働き方改革」につながる各種施策の推進

多様な人材の育成を効果的に進めるための素地づくりとして、「働き方改革」につながる各種施策を積極的に推進



経営幹部養成のための研修の様子

JXTGエネルギー

■ 階層別等研修

階層別の研修やコア人材を育成するための研修を実施

■ 若手社員の海外派遣研修

大学卒4～5年目程度の社員を対象に1カ月間程度海外に派遣し、語学学習やフィールドワークなど、語学力に応じた研修を実施

■ ナショナルスタッフ研修

海外ナショナルスタッフを対象とした集合研修を実施

■ 女性社員活躍推進

育児休業取得社員のフォローなどを目的とした研修を実施

■ 自己申告面談

社員の長期的なキャリアデザインや能力開発に関する希望を聴取し、会社・上司がその考えを把握、理解した上で最適な配置・異動・育成を行うことを目的として、定期的に面談を実施

JX石油開発

■ 階層別等研修

階層別の研修やコア人材を育成するための研修を実施

■ 若手社員の海外派遣

会社が主体となって事業を推進する海外現業所に、入社後数年以内の若手社員を一定期間派遣し、実地での総合的な学びを通して能力開発を促進

■ キャリア開発面談

社員本人の希望と会社のニーズを合致させ、中長期的なキャリア開発の実効性を高めることを目的として、キャリアの節目で面談を実施

■ International Staff制度

海外現業所採用社員が本社または他の現業所に勤務する機会を創出し、能力開発および技術・知見の活用と伝承を促進

JX金属

■ 階層別等研修

階層別の研修やコア人材を育成するための研修を実施

■ 海外語学研修

総合職入社2年目社員の全員および語学学習得の必要がある社員を対象として、1～3カ月の海外語学研修を実施

■ 若手社員キャリアフォロー面談

組織力の源泉である“人”に着目し、若手社員の計画的な育成、提案力の強化を図るため、定期的に人事面談、職種面談を実施

■ 人と組織の活性化

人材マネジメント・人材育成の強化を図るとともに、多様な人材がやりがいを持って働くことができる環境整備を実施

CSR情報の詳細については「JXTG Report CSRレポート2017」(2017年11月発行予定)をご覧ください。(http://www.hd.jxtg-group.co.jp/csr/)

JXTGグループの 持続的成長に向けて

JXTGグループの持続的成長を支えるガバナンスのあり方について、取締役会議長である木村会長と社外取締役である大田取締役および大塚取締役による鼎談を実施しました。



大塚 陸毅

社外取締役
東日本旅客鉄道株式会社 相談役

ガバナンス強化に向けた取り組みについて

木村: 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には、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定が可能なコーポレートガバナンスを構築・運営する必要があります。このような認識の下、2015年に日本で適用が開始されたコーポレートガバナンス・コードに対し、当社グループは、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を制定し、同コードが定めるすべての原則に承諾することを掲げました。2016年には、当社の取締役および監査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」を設置したほか、取締役会の実効性評価を実施するなど、継続的にガバナンス強化を進めてきました。

今回の経営統合をガバナンスのあり方を見直す絶好の機会と捉え、さらなるガバナンス強化に取り組んでいきたいと考えています。

大田: コーポレートガバナンス・コードが適用されて、改めてガバナンスのあり方について議論を重ねてきた結果、当社グループのガバナンスは、かなり改善してきたと思います。また、コーポレートガバナンス・コードで定めるすべての原則に当社グループが承諾したことは、改善に向けて取り組んでいくという積極的な姿勢を示すものであり、重要な一歩だと評価しています。当然、承諾を

表明しただけでは意味がありませんので、引き続き実効性を高めていく努力が求められます。

ガバナンス改革とは、外の目を持つことだと思います。社員一人ひとりが常に「これは外に向かって説明できることなのか」と意識することが“守りのガバナンス”につながり、外の目を活かして新しい発想を取り入れることが“攻めのガバナンス”につながります。

大塚: ガバナンスの強化については、早い時期から真剣に取り組んできましたので、ガバナンスの仕組みは他社と比べてもまったく遜色がないと感じています。ただ、仕組みを作ればよいというものではなく、いかに機能させるかが大切です。

持株会社体制を採用する当社グループにとって、JXTGエネルギー・JX石油開発・JX金属の中核3社が事業を推進していく上で、より効果を上げるためには何が必要で、どのような体制がベストなのかを常に問い続けていく必要があると思っています。また、ホールディングスと中核3社間で意思疎通が十分にできていればまったく問題ありませんが、社外取締役として、両者のコミュニケーションを橋渡しする役割を担いたいと考えています。そのためにも、社外取締役と中核会社の幹部がざっくばらんに意見交換する場があってもいいと思っています。



木村 康

代表取締役会長
JXTGホールディングス

大田 弘子

社外取締役
政策研究大学院大学教授

木村：私自身、グループ全体の最適化を念頭に置きながら、中核3社が強みを発揮できるよう、経営にあたってきましたが、大塚さんがおっしゃるとおり、ガバナンスの仕組みをより良いものに変えていく努力は引き続き必要です。こうした努力の積み重ねが、結果として、ステークホルダーから信頼されるガバナンスの構築につながっていくと思います。

取締役会の実効性について

木村：2016年には、取締役会の役割が適切に果たされているかを評価し、運営方法の改善につなげるため、取締役会の実効性評価を行いました。評価に際しては、社外を含む取締役および監査役を対象としたアンケートに加え、社外取締役および社外監査役を対象にインタビューを実施しました。取締役会の体制、取締役会メンバーへの情報提供、支援体制などの各項目について、取締役会の実効性は概ね確保されているという評価が得られた一方で、中期経営計画（以下、本中計）の策定に関する取締役会での議論や、社外役員への情報提供に関して、要望をいただきました。

取締役会での議論の充実という点では、本中計の策定にあたり、取締役会での決議までの間に社外役員を含めた議論の場を4回設け、いただいた意見を本中計に反映することができたと思います。

情報提供の強化という点では、取締役会議案の事前説明の充実を図るとともに、取締役会場で、取締役会付議案件について社内で交わした議論の過程を紹介するようにしました。

大田：取締役会では活発な議論がなされています。私は取締役会での発言をためらったことは一度もなく、常に率直な意見を伝えることを心掛けています。また、言い放しで終わることはなく、社内の取締役にはしっかりと受け止めていただいています。取締役会の実効性というのは、経営執行側が本気で社外取締役を活かそうと思うことであり、社外取締役は本気で経営に参画しよう、一人であっても異議を唱えようという覚悟を持つことから生まれるものです。お互いに馴れ合ってしまったら、率直な意見交換を行うことができません。引き続き、経営執行側と社外取締役の間で適度な緊張感を保ちながら、活発な議論をしていきたいと思っています。

大塚：本中計の策定にあたっては、比較的早い時期から感じたことを申し上げる場を何度かいただきました。目まぐるしく事業環境が変化する中、長期的な計画を作ることにとどこまでの意味があるのか、難しさはありますが、計画は策定して終わりではありません。事業環境の変化に応じて、さらなる成長を実現できる戦略を考えて

いかなければなりません。ビジョンや会社のありたい姿についても、継続的に議論していく必要があります。

2016年から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が一堂に会し、意見交換を行うことで、各自の考えを共有することが狙いです。会議を通じて、社外役員が当社グループに対して同じような思いを抱いていることがわかりました。取締役会場で当社グループが外部からどのように見られているのかを申し上げることは、取締役会の実効性を高める方法の一つだと思います。

大田：当社グループならではの事例ですが、常勤監査役と社外監査役が取りまとめる「業務監査報告書」は取締役会の実効性向上に大きく貢献していると思います。「社内の縦割り意識が強くなってきている」、「取締役会での議論が表面的」など、その内容は非常に率直かつ詳細で、私はこの報告書をとても高く評価しています。この報告書を取締役に提出する前に、社外役員会議で内容を確認・議論します。提出後、執行側はそれぞれの提言に対して応えなくてはなりません。率直な提言が取締役会の運営の改善につながっています。

木村：情報提供については十分にできていますでしょうか。

大塚：情報提供は十分にさせていただいています。それでも、社内役員と社外役員では、取締役会の議案についての情報量が異なるため、仕方がないことですが、議論を行う際に温度差を感じています。これは、議案について、議論を重ねていくことで埋めていくしかありません。議案の内容については事前に説明していただいているのですが、やはり聞いただけでは議案の臨場感を得ることは難しい



と感じています。それを補完するためにも、取締役会に議案が上がってくる過程で出た反対意見を紹介していただきたいです。



大田：大塚さんがおっしゃるとおり、反対意見や議案を選択した理由、却下した案件に関心があります。それがないと非常勤の立場で議案を評価するのは難しいと思います。また、決断がベストなものであったかどうか、株主やステークホルダーに説明できなければなりません。引き続き、ベストな決断を行うに足る情報の提供をお願いします。

木村：当社グループは、事業内容が大きく異なる3つの事業を行っているため、持株会社の取締役会の議案は非常に多岐にわたり、高度な判断を要する案件が中核3社から数多く上がってきます。ご指摘いただいた点については、議案の意思決定に資する情報を提供し、より有意義な議論ができるように改善していきたいと考えています。

社外取締役の知見を経営に活かすために

木村：当社の社外取締役の方々には、当社グループの事業内容をよく知っていただいた上で、率直かつ示唆に富んだ意見を期待しています。2016年度は、全社外役員に当社グループの事業所を視察していただきました。視察を通じて、当社グループの現場の雰囲気を感じていただけたかと思います。また、新任の社外役員に対しては、当社グループの事業内容への理解を深めていただくべく、事業説明会を開催しました。

大塚：現場は経営者にとって最も大切にすべき場の一つです。私自身、JR東日本の経営に携わっていたときは、何よりも現場を大切にしてきました。安全なくして成長

なしといえる鉄道事業において、現場第一線の仕事の一つひとつが安全を支えているからです。営業エリア内の隅々まで現場に入ってきた経験があるので、現場を訪れたときに感じる「匂い」から、その職場の雰囲気がよくわかるようになりました。明るい匂いがする現場では、大きなミスや事故はあまり生じませんが、委縮した匂いのする現場は、すでに問題を抱えているか、問題が生じる予兆があるものです。業種は異なりますが、現場第一線の仕事を知る重要度は、当社グループにおいても同じことだと思います。時間の許す限り、今後もできるだけ多くの現場を訪れたいと思っています。

大田： 社外取締役就任直後から、年間およそ3回の頻度で現場を視察しています。現場を視察するだけでなく、現場社員と対話することが有意義です。カセロネス銅鉱山での現場視察は最も印象的でした。道路を作り、電柱を立て、電気を通すところから始まり、人が地球資源を取り扱うことの大変さを改めて痛感するとともに、これまで重ねてきた現場の苦労を知ることができました。中核会社の現場の声を拾っていくことは、社外取締役の役割の一つです。今後は本社の若手や中間層とも対話してみたいと考えています。

持続的成長の実現に向けて

大塚： 当社グループの業績は、資源価格などの外部環境の影響を大きく受けてしまいます。持続的に成長していくためには、この影響のミニマイズ化に引き続き取り組んでいく必要があります。また、当社グループの経営者・社員は、社会・経済を支える使命を負っていることを自覚し、失敗を恐れずに新しいことにチャレンジする意欲を持ち続けて欲しいと思います。今回の経営統合を企業規模の拡大だけに終わらせてはなりません。売上高10兆円規模の会社として、今後10年かけても何か成し遂げるものを見つけていただきたいと思っています。企業は夢を持つべきです。仮に夢のままで終わってしまったとしても、夢を実現するために取り組んだことは、人材育成を含めて考えれば、決して無駄にはならないはずで、当社グループには豊富な人材が揃っています。チャレンジする意欲を持ち、思い切って取り組んでみれば、必ず成し遂げられるはずで

大田： 当社グループは経営統合という非常に難しいミッションを繰り返してきたにもかかわらず、大らかな雰囲気を維持できている会社だと思います。この大らかさは大事にして欲しいですが、ともすると新しいものを生み出していく緊張感やスピード感を阻害する要因となる可能性があります。大らかさを維持しながら、自ら変革していく力をどれくらい持てるかが、今後の持続的成長の鍵になると思います。変化への抵抗感ほどの企業でも大きいものです。もし、変化や成長を阻害する要因があれば、社内的なしがらみのない、私たち社外取締役をうまく活用していただきたいと思っています。しっかりと世界を見つめ、総合エネルギー企業として、独自のビジネスモデルを作り上げたいものですね。

木村： 経営統合は順調に進んでいると思いますが、大企業であるがゆえに能動的に動かなくても何とかなるのではという意識が芽生えてしまうことを恐れています。さらなる成長と発展を遂げるために、緊張感と危機感を持って仕事を取り進めることが不可欠です。

今後、地球資源を活用する時代から、より持続可能な社会の実現に向けて、当社グループを取り巻く環境は大きく変化していくと考えています。その中で、20年、30年先の当社グループの事業のあり方について、今から真剣に考えていかなければなりません。ぜひ、お二人にもその議論に加わっていただきたいと思っています。今後、多様な見地からさまざまなご意見を期待しています。



JXTGグループ

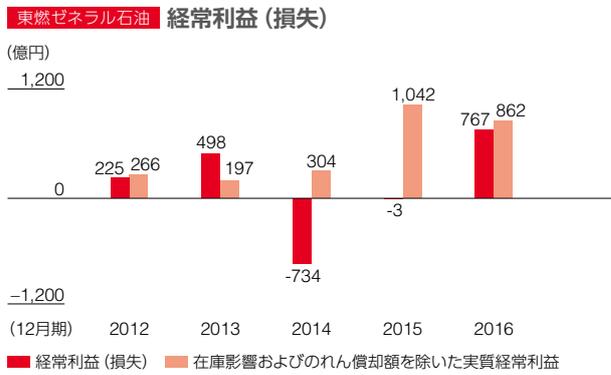
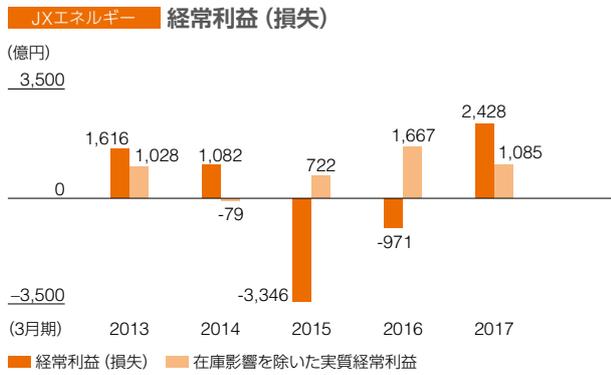
事業戦略

- 40 At a Glance
—2016年度セグメント別ハイライト—
- 42 エネルギー事業
- 46 石油・天然ガス開発事業
- 50 金属事業

At a Glance—2016年度セグメント別ハイライト—

(各数値は日本会計基準)

エネルギー事業



石油精製販売事業におけるサプライチェーン全体の競争力強化に向け、調達・生産面では、採算性の高い原油の調達・処理の拡大といった収益改善策を講じてきました。販売面では、SSネットワークを強化したほか、海外マーケットへの機動的な製品輸出を実施しました。さらに、海外の新興国を中心にグローバル展開を進め、ベトナムのペトロリメックス社との戦略的協業契約の締結に加え、マレーシアのペトロナスLNG9社への資本参画を決定しました。基礎化学品事業では、主力のパラキシレン事業において、アジア最大の供給能力を活かして、中国をはじめとするアジア域内での拡販に注力したほか、米国向けの輸出も開始しました。電力事業では、「ENEOSでんき」のブランド名で拡販施策を実施し、2017年3月末時点での申込件数は19万件となりました。また、潤滑油事業、機能化学品事業といった技術立脚型事業にも注力しました。

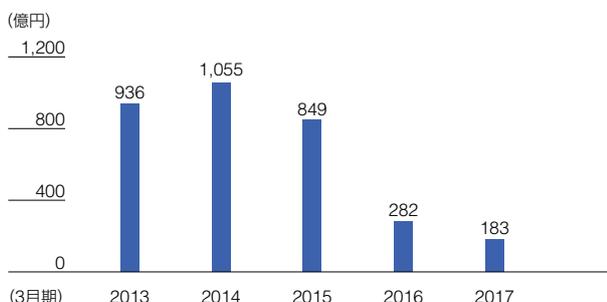
コアビジネス(石油・石油化学事業)の強化として、サプライチェーン全体の最適化を追求するとともに、セブン-イレブン複合サービスステーションの着実な増加などSSネットワークの強化や、エネルギー効率の改善などに取り組んできました。また、投資案件としては、千葉工場に混合キシレン回収装置を新設しました。成長戦略の展開として、東京電力、関西電力、中部電力の各エリアでの電力小売サービスの提供を開始し、2017年3月末時点では、約5万件の販売契約を獲得しました。また、海外においては、2015年に参入したオーストラリアにおける石油製品販売事業の販売数量が徐々に増加しており、ターミナル建設プロジェクトの検討を進めました。

2016

| | | |
|---|---|---|
| <p>4月 JXエネルギー</p> <ul style="list-style-type: none"> 電力自由化スタート、「ENEOSでんき」の販売を開始 ベトナム ペトロリメックス社と株式引受契約および戦略的協業契約を締結 <p>東燃ゼネラル石油</p> <ul style="list-style-type: none"> 電力小売低圧サービスを開始 千葉工場において混合キシレン回収装置を竣工 | <p>5月 JX石油開発</p> <ul style="list-style-type: none"> 英国北海カリーニングガス田の権益を一部売却 <p>6月 JXエネルギー</p> <ul style="list-style-type: none"> マレーシア ペトロナスLNG9社への資本参画を決定 <p>JX石油開発</p> <ul style="list-style-type: none"> 英国北海ウトガルドガス・コンデンセート田の権益を売却 <p>7月 JX石油開発</p> <ul style="list-style-type: none"> インドネシア タングーLNG拡張プロジェクトの最終投資を決定 | <p>8月 JX石油開発</p> <ul style="list-style-type: none"> 英国北海マリナー油田の権益を一部売却 <p>JXホールディングス 東燃ゼネラル石油</p> <ul style="list-style-type: none"> JXホールディングス(株)と東燃ゼネラル石油(株)との経営統合契約を締結 <p>9月 東燃ゼネラル石油</p> <ul style="list-style-type: none"> 室蘭バイオマス発電合同会社の設立とバイオマス発電事業の実施を決定 <p>12月 JX金属</p> <ul style="list-style-type: none"> 倉見工場における新型仕上げ圧延機を導入 |
|---|---|---|

石油・天然ガス開発事業

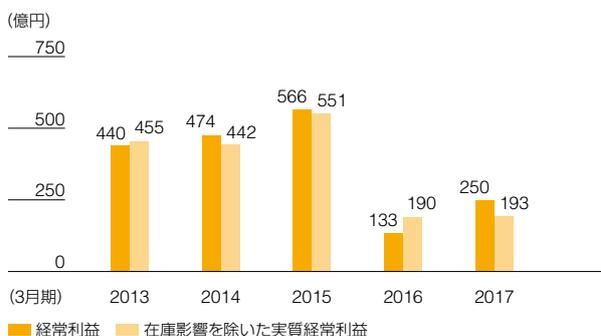
JX石油開発 経常利益



2016年度の生産量は、2015年度を上回る日量12万6千バレルとなりました。米国では、老朽化した油田にCO₂を圧入することにより原油の増産を図るプロジェクトを推進しました。また、既存の油田・ガス田におけるコスト削減の徹底に努めるとともに、採算性の低い油田の権益を一部売却するなど、選択と集中による設備投資の抑制と事業再構築を推進しました。

金属事業

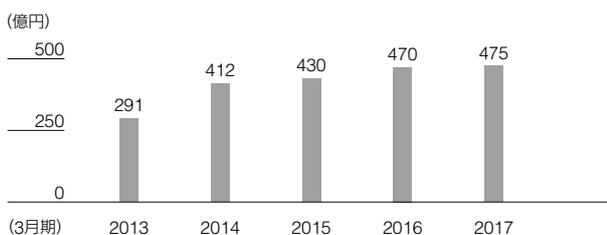
JX金属 経常利益



チリのカセロネス銅鉱山では、現地法人の経営体制を刷新するとともに、大手コンサルティングファームを起用し、操業の改善を強力に推進しました。この結果、2016年度下期には、安定した高水準の粗鉱処理を達成しました。電材加工事業では、圧延銅箔および精密圧延品の販売が好調に推移したほか、今後の需要拡大をにらみ、生産能力を増強しました。

その他

経常利益



舗装、土木および建築の各工事ならびにアスファルト合材の製造・販売を主要な事業内容としている(株)NIPPOでは、優れた技術力を活かし、工事の受注獲得に尽力するとともに、コスト削減・効率化に取り組み、収益確保に努めました。

2017



エネルギー事業



社会の根幹ともいえるエネルギーの安定供給を確保しつつ、サプライチェーン全体の競争力強化、さらには、アジア諸国との国際競争に打ち勝てる基盤を早期に構築していきます。

JXTGエネルギー(株)
代表取締役社長
杉森 務

Discussion Points

「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 —

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

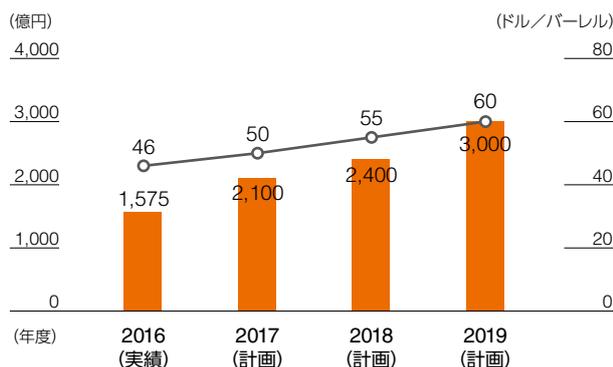
- 高付加価値商品の開発・展開
- 製造・調達・物流の最適化による高収益体制の構築

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

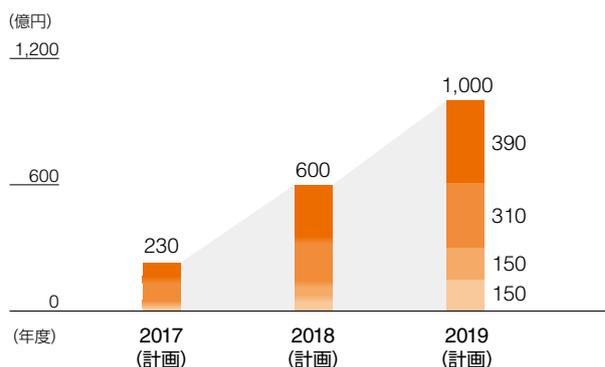
- 資材・役務など、調達最適化によるコスト削減

在庫影響除き営業利益 (IFRS) とドバイ原油価格



■ 在庫影響除き営業利益 (左軸) ○ ドバイ原油価格 (右軸)

シナジー効果3カ年の推移



■ 製造部門 ■ 供給部門 ■ 購買部門 ■ その他



事業環境の認識

国内における石油製品需要は、人口減少やエコカーの普及などの構造的要因により、今後も確実に減り続け、厳しい事業環境が継続する見通しです。一方、アジアでは、新興国を中心に石油製品の需要が堅調に推移することが見込まれますが、海外のコスト競争力の高い大規模な製油所との競争が大きな課題となっています。

こうした事業環境の下、社会の根幹ともいえるエネルギーの安定供給を確保しつつ、当社の将来への成長を描くためには、サプライチェーン全体の競争力強化、さらには、アジア諸国との国際競争に打ち勝てる基盤を早期に構築していかなくてはなりません。

中期経営計画における事業方針

統合シナジーの最大化と早期実現

2017年5月に中期経営計画を発表し、3年間で1,000億円のシナジー効果の実現を掲げました。経営統合後、早速、JXエネルギー(株)と東燃ゼネラル石油(株)がそれぞれで培った知見やノウハウを結集して、ベストプラクティスを追求しています。

最も効果が期待できる部門は製造部門であり、390億円のシナジー効果を見込んでいます。

ベストプラクティスが16の製油所・製造所すべてにおいて実行できれば、省エネの推進や補修費の削減において大きなコスト改善効果が期待できます。また、川崎地区では両社の製造所と製油所が隣接しているため、一体運営による生産効率化を通じて、長期的な視点で、見込み以上に大きなシナジー効果を創出していきたくと考えています。

次に大きな効果が期待できる供給部門では、新体制の下で構築した最適生産ツールを活用した原油船の配船や製油所間の原材料の融通などの最適化、油槽所の統廃合による物流コストの削減などにより、310億円のシナジー効果を見込んでいます。

さらに、購買部門においても、これまでの慣習に囚われず、購買業務を全社横断的に見直した上で両社の良い部分を掛け合わせることで、現在見込んでいる150億円以上のシナジー効果を生み出せるのではないかと考えています。

このほかにも、原料調達から精製、物流、販売に至るサプライチェーン全体の効率化を中心に、あらゆる部門で

可能な限りのシナジー効果を早期に生み出し、目標以上のさらなる積み上げを目指していくこととしており、この観点と「顧客の利便性の最大化」の観点から、2017年9月には「ENEOS・エッソ・モービル・ゼネラル」のブランドで展開しているサービスステーションを「ENEOS」に統一することを決定しました。

シナジーの内訳(項目・金額)

| | (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、輸出拡大など) | 120 |
| 供給部門 | |
| 製油所間の原料/半製品/製品融通などによる最適化 | 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など) | 170 |
| 購買部門 | |
| 資材・役務などの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など) | 150 |

また、国内の石油製品需要が減少していく中で、輸入品を含めたこの先の国際競争に打ち勝つためには、最適な生産・供給体制を確立することが非常に重要であるため、統合シナジーに加え、製油所・製造所の統廃合による

固定費の削減に着手します。さらには、2次装置のフル稼働や機動的な製品輸出による需給適正化にも取り組んでいきます。

次世代の柱となる4つの事業の育成・強化

電力事業

当社は、2016年4月の電力小売市場への参入以降、着実に顧客基盤を拡充してきました。

この基盤をさらに拡大・強化するべく、総合家電量販店や情報通信会社、カード会社などの当社とは異なる顧客基盤を持つアライアンス先との関係強化を通じて、販売力をさらに高めていきます。また、足下で極めて好調に販売量が伸びている産業用や業務用の電力の販売にも注力していきたいと考えています。一方で、電力の拡販をさらに進めるためには、競争力のある電源の確保が必要となります。さまざまな電源について検討していますが、現在注目している電源は、天然ガス火力発電です。燃料コストが比較的安く、発電効率も高まってきた天然ガス火力発電の昼夜運転が実現できれば、電力拡販を推進する要件を十分に満たしてくれると考えています。

機能材事業

機能材事業については、既存事業の拡大はもとより、事業創出につながる商品開発を進めており、今後も、重点領域に経営資源を集中投下し、研究開発を重ねていくことで、機能材事業の競争力底上げを図ります。

具体的には、JXTG エネルギー（株）の発足に合わせ、体制を一部変更しました。例えば、ある事業では研究開発から販売まで一貫して取り組む体制を構築していましたが、その事業のすでに量産化されている商品については、販売をメインとする子会社へ移管し、その分の経営資源を新たな商品開発へ再配分して、当該新商品の研究から生産、販売に至るスピードを上げるなど、機動的な事業創出に取り組んでいます。

海外事業

当社は、2016年4月、ベトナム最大手の石油製品販売会社 VIETNAM NATIONAL PETROLEUM GROUP（以下、ペトロリメックス社）と戦略的協業契約を締結しました。

これに伴い、現在、当社が持つ知見やノウハウを活かしてペトロリメックス社の競争力の押し上げを目指しているほか、ベトナムでの製油所建設の検討も進めています。

また、オーストラリアでの石油製品販売事業および石油製品流通事業についても、さらなる事業拡大を狙い、さまざまな検討を重ねています。

今後も、ベトナム・オーストラリアに限らず、需要が伸びることが見込まれている東南アジアを中心に、石油製品の需要を幅広く取り込んでいきます。

潤滑油事業

潤滑油事業については、収益が見込める高付加価値の自社ブランド品の開発・拡販に今後一層注力します。拡販に向けては、ブランド認知度の向上が不可欠となるため、重点拡販地域を決定した上で、効果的な広告宣伝を行い、現地の販売チャネルを増やしていく考えです。また、世界29カ所に構える拠点を対象に、調達・製造・物流の最適化を行い、個別の収益体制の強化も図ります。

経営基盤の強化

当社が国際的な競争力を得ていくためには、時代に相応しいIT基盤としての統合基幹業務システム(ERP)の整備が必要です。今後3年以内での導入を目標としていますが、できる限り前倒しで導入したいと考えています。

このシステムの導入により最も期待されることは、業務の大幅な効率化です。従来はシステムを業務に合わせてきましたが、経営統合を機に、今後は業務の方をグロー

バルスタンダードのシステムに合わせていきます。そして、この効率化によって創り出される経営資源の余力は、成長が期待できる分野の強化に充て、会社全体で競争力を高めます。

また、両社の知見とノウハウを結集し、内部統制や製油所・製造所の操業管理に関するシステムを一層充実させることにより、経営管理体制を強化します。

社風、意識の改革

当社がこの先も成長し続けるためには、役員・社員の意識や心構え、組織に対する考え方や企業風土といった会社のあり方を社内で共有することが重要であると考えており、これを示す5つのキーワードを宣言しました。

1つ目は、「変革」です。当社はJXエネルギー(株)と東燃ゼネラル石油(株)を足して2で割った会社ではなく、両社の優れた仕組みや知見の本質を見極めたまったく新しい会社に生まれ変わっていきます。

2つ目は、「人材」です。「変革」を進めるグローバルな人材や、安全・安定操業を確実なものとする技術の伝承を受けた人材を確保・育成するべく、ダイバーシティと働き方改革を進めます。

3つ目は、「組織としての機動力」です。大きな組織では失われがちな当事者意識を持ち、本社のみならず現場

の最前線である支店・製油所・製造所においても常に先手を打てる、機動的な組織にしていきます。

4つ目は、「対話」です。経営統合前の両社の叢智を結集し、新しい発想を生み出していくために対話を促進し、風通しが良く、相互の信頼関係がある社内環境を作っていきます。

5つ目は、「社会的使命」です。日本の石油業界のリーディングカンパニーとして、エネルギーの安定供給を支えとともに、あらゆる面で社会の規範となる使命がありますので、常に公明正大を旨として、誠実な姿勢を持って取り組んでいきます。

今後、当社は、この5つのキーワードを基に、全社一丸となって成長し続けていきます。

事業活動を通じた社会的価値創造

JXTGエネルギー(株)では、エネルギーの安定供給を通じて、社会や経済活動を支えていくと同時に、「環境」も重視した経営を志向しています。具体的には、環境重視の長期的な視点を持つとともに、これを実行する新たな「中期環境経営計画」もすでに策定して、3カ年の重点施策を打ち出しています。また、災害発生時の事業継続計画(BCP)についても進化させます。

資源に乏しい我が国においてエネルギーを安定的に供給し続けるためには、これを担う企業に国際的な競争力が必要であり、そのために効率化を目指すと考えれば、今まさに当社が取り組もうとしている施策そのものが社会的

な価値の創出につながると考えています。環境に関する取り組みも同様であり、省エネは結果として当社のコストを削減し、また、環境対応商品の開発は当社の収益を向上させ、いずれも競争力強化につながります。

つまり、ESG*の重視は、当社の成長戦略とベクトルがまったく同じだといえ、当社は、今後も徹底した事業変革を行うことによって、アジア有数の総合エネルギー企業へと飛躍していきます。

* ESG:環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)

石油・天然ガス開発事業



前中期経営計画比で投資規模を抑制する一方、「守りの戦略」として事業基盤を徹底的に強化しながら、「攻めの戦略」として将来の中長期的成長のための布石を打つ期間とします。

JX石油開発(株)
代表取締役社長
三宅 俊作

Discussion Points

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

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

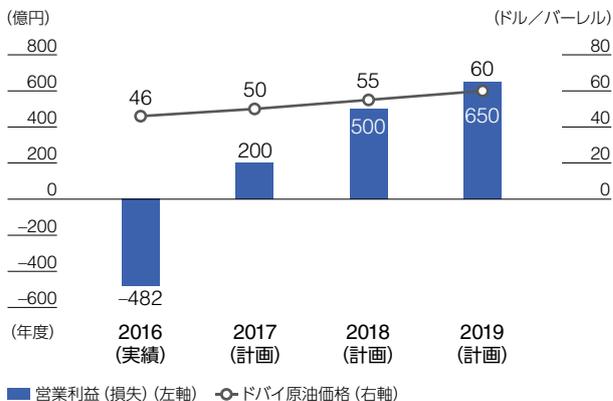
- CO₂-EOR技術の獲得・育成・活用

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

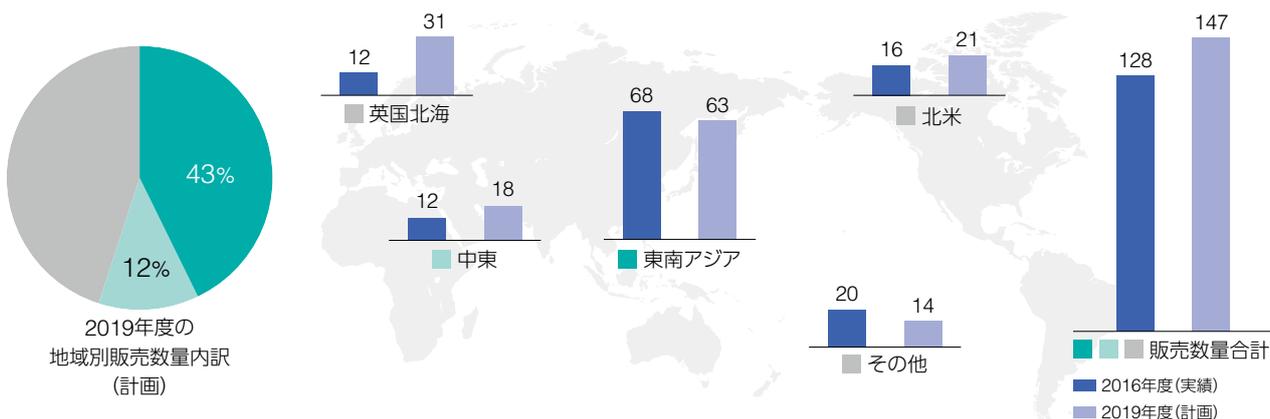
➔ 低油価に耐えられる強靱な体質を構築

営業利益(損失)(IFRS)とドバイ原油価格



地域別販売数量実績と計画

(千バレル/日)





事業環境の認識

経済活動の停滞に伴う需要伸び悩みや、シェールオイルの増産傾向により、需給ギャップの改善にはいま暫く掛かる模様であり、油価は当面1バーレル50ドルの水準で推移すると見ています。ただし、エネルギー需要はアジア諸国を中心に緩やかながら増大しており、2019年には1バーレル60ドル台を回復すると想定しています。

足元の油価低迷により、オイルメジャーなどの上流開発企業は、軒並み投資規模を圧縮しており、保有資産と経営資源の「選択と集中」を進めています。シェール事業や

再生可能エネルギー事業の強化に経営資源を投下する一方で、戦略に合致しない（ノンコア）事業からの撤退を進める動きも見られます。こうした同業他社の事業戦略の変更に伴い、当社の主要事業エリアである東南アジアでも優良案件が売却対象となる可能性が出てきています。今回の中期経営計画（以下、本中計）では、大型案件を買収する予定はありませんが、優良案件を獲得する機会をみすみす逃すことがないように、情報収集の継続に努めていきます。

中期経営計画における事業方針

本中計は、グループ基本方針「キャッシュ・フローと資本効率を重視した経営」推進のため、前中期経営計画比で投資規模を抑制する一方、「守りの戦略」として事業基盤を徹底的に強化しながら、「攻めの戦略」として将来の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」では、主にコスト削減や資産ポートフォリオの適正

化に引き続き取り組み、低油価でも耐えられる事業基盤と財務基盤を確立していくことで、既存事業の価値最大化を図ります。一方、「攻めの戦略」では、当社の強みやグループ内外との連携が活かせる事業や領域へ重点的に投資し、当社の中長期的な成長の足場固めを狙います。

地域戦略

国営石油会社や国家が上流事業を主導している東南アジアや中東諸国において、オペレーター事業を通じて長期的な関係を構築し、信用を獲得することで、他社との差別化を図ります。

東南アジアでは、当社はマレーシアやベトナムで豊富な事業経験を有し、同国政府や国営石油会社との関係も良好です。事業拡充に最適なエリアであることから、東南アジアを当面の主戦場と位置付けています。すでに保有する鉱区の総合開発や、周辺の鉱区開発、増進回収など、既存資産の価値最大化に着実に取り組んでいきます。その上で、国営石油会社が保有資産を見直す過程で

出てくる案件を、慎重に見極めながら獲得していくことで、当社資産ポートフォリオの最適化を狙います。

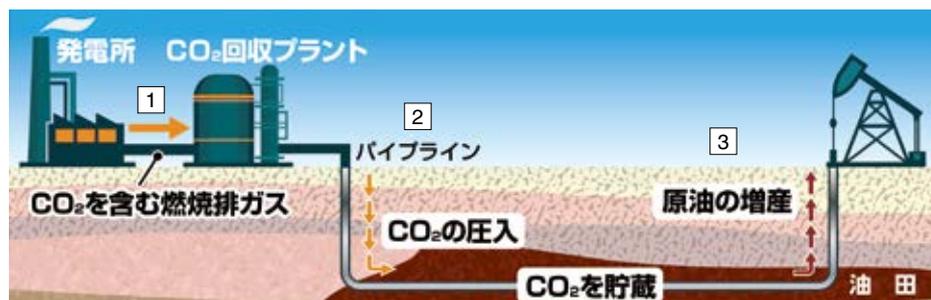
一方、中東は、世界最大規模の残存埋蔵量があり、長期安定的な事業推進が可能なエリアであることから、将来の主戦場候補と位置付けています。新たにオペレーター事業を獲得していくには、産油国との良好な関係が鍵となりますが、これまで積み重ねたオペレーター企業としての実績に加えて、2017年秋を目途に新規開設するアブダビ事務所や、統合効果により中東でのプレゼンスが一段と高まったJXTGグループの購買力・マーケティング力も活用し、さらなる関係強化を図ります。

技術戦略

2017年4月から米国で生産を開始したCO₂-EOR技術を重点技術と定め、知見やノウハウを蓄積しながら、事業として拡大していく方針です。また、各産油国も温室効果

ガス削減への意識が一層高まる中、このCO₂-EOR技術を通じて、東南アジアや中東の産油国との関係構築や新規事業への参入を図っていきます。

プロジェクト概念図



- ① 現地パートナーが保有する石炭火力発電所*1から排出されるCO₂を回収*2
- ② 当社が権益を持つ油田に回収したCO₂を圧入
- ③ 原油の増産とCO₂排出量の削減を同時に実現

*1. テキサス州ヒューストンの南西部に所在するW.A. パリッシュ石炭火力発電所。
*2. CO₂回収能力は、燃焼排ガスからCO₂を回収するプラントとして世界最大となります。

財務戦略

油価1バレル50ドル水準でも確実に利益を創出できる企業体質の構築と、グループに依存せず自前での成長投資を可能とする自立した経営の実現に向け、財務基盤の一層の改善に取り組むとともに、本中計の最終損益の黒字化を目指します。

この基本方針の下、新たな案件への投資を判断する際は、低油価への耐性が高い案件や現金化の確度が高い

案件のほか、将来の核となるオペレーター事業化を実現できる案件を優先します。具体的には、損益分岐点が低く、既存インフラが使えるなど、低コストでの開発・操業が可能な案件や生産中・開発中事業や既見未開発案件のほか、探鉱段階から当社がオペレーターとして参加でき、将来の中核事業として育成可能な案件へ優先的に投資を行います。

人材育成について

当社が手掛けるプロジェクトは一人の力で完結するものではありません。生産開始まで、一人ひとりの知見やスキルを最大限に引き出し、一つに束ねなければ成功できない、難しいプロジェクトばかりです。一人ひとりの競争力が上がれば、チーム力も底上げされるため、より短時間で人材が持つ力を伸ばすべく、会社のほうから一人ひとりに

より明確なミッションを付与して、育てる仕組みを取り入れています。必要に応じて海外への留学や、複数部門・海外現場への人事ローテーションも行います。これらの取り組みを通じて、将来の成長に不可欠な技術力、事業推進力を備え、海外オペレーター事業など重要な事業を担える人材の育成を図ります。

業績見通し

まずは、1バレル50ドルの油価水準でも、確実に利益を上げる企業体質を構築し、自律的経営実現への第一歩を踏み出します。さらに、2017年度は各大型開発案件を着実に進捗させます。

2017年度は、今まで取り組んできたコスト削減とポートフォリオ最適化が奏功し、IFRS基準の営業利益は前年度比682億円増の200億円となる見通しです。

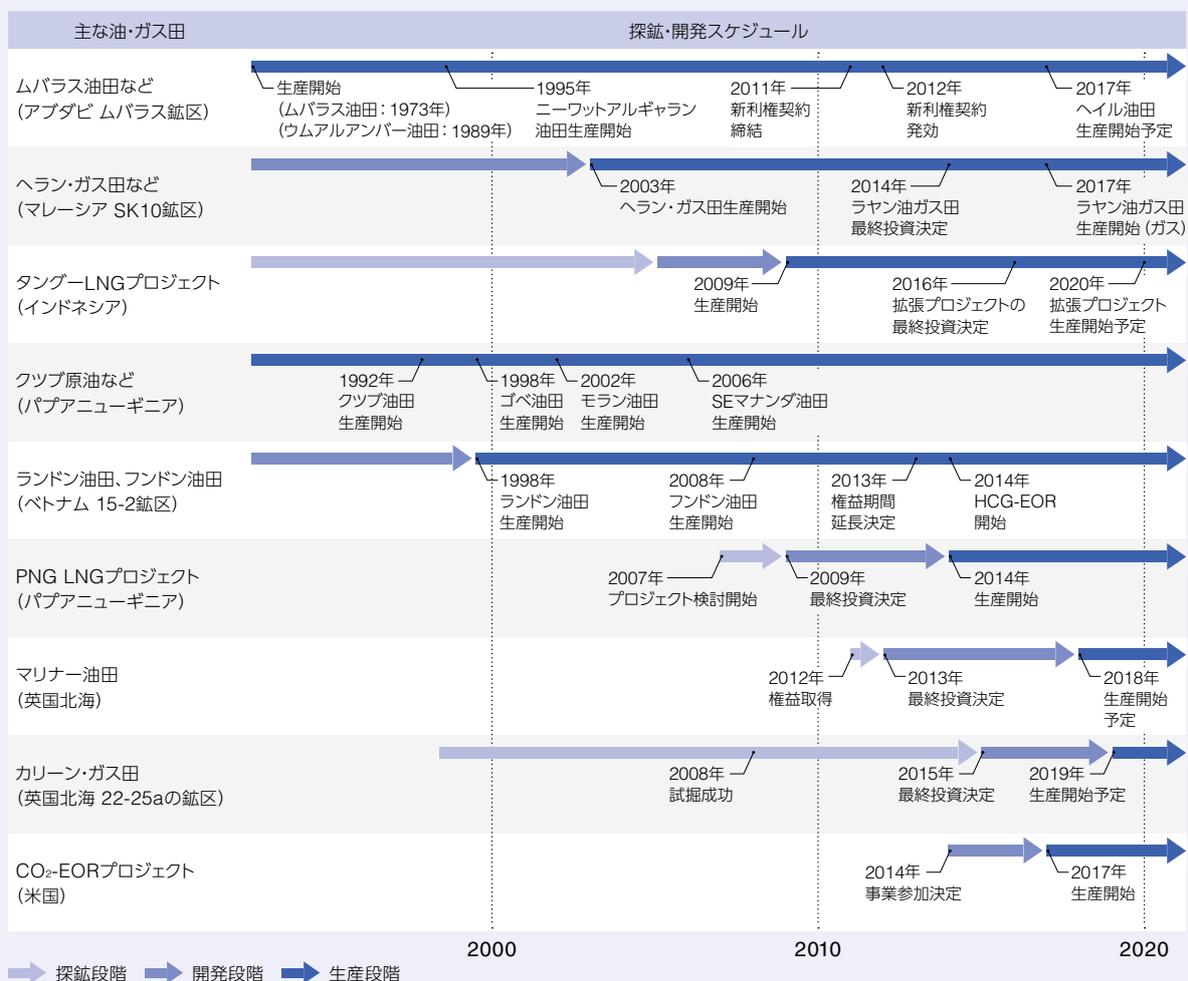
事業活動を通じた社会的価値創造

JXTGグループは、日本最大のエネルギーサプライチェーンを有する企業グループであり、社会や経済の基盤であるエネルギーの安定供給という縁の下の力持ちとしての社会的使命を背負っています。当社は、そのサプライチェーンの上流部分を担っており、まさに「起点」としてエネルギーの安定供給に貢献すべき立場にあります。

また、安定供給は、当社の競争力向上や成長機会の獲得にもつながる重要なキーワードです。原油や天然ガスは生産に伴って埋蔵量が減っていくため、安定供給を実現

するには、新たな権益を取得し、埋蔵量を補填していく必要があります。ただし、権益は資金さえあれば誰でも取得できるものではなく、過去からの活動実績や保有技術に基づいた地元政府やパートナーとの信頼関係があって初めて交渉の権利が得られます。つまり、安定供給に向け、あらゆる課題に取り組むことは、結果として次のビジネスチャンスを生むことになり、収益につながるという成長のサイクルを生み出します。

主な油・ガス田の探鉱・開発スケジュール



PNG LNGプロジェクト



マリナー油田



CO₂-EORプロジェクト
W.A.パリッシュ石炭火力発電所

金属事業



財務基盤の健全化を実現しつつ、
収益確保に努める分野と
力を入れて伸ばしていく分野を一層明確にした、
メリハリある成長戦略を実行します。

JX金属(株)
代表取締役社長
大井 滋

Discussion Points

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

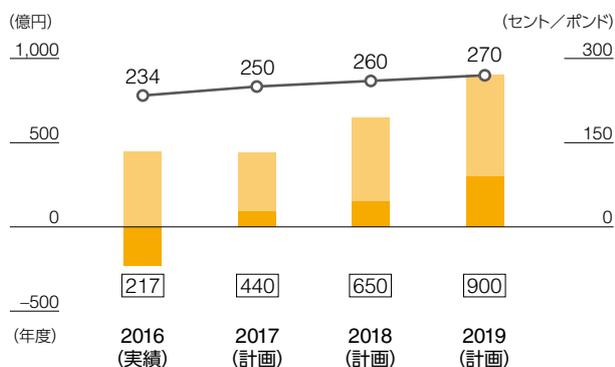
- サウジプロジェクトの早期戦力化
- 最適生産体制の確立

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)

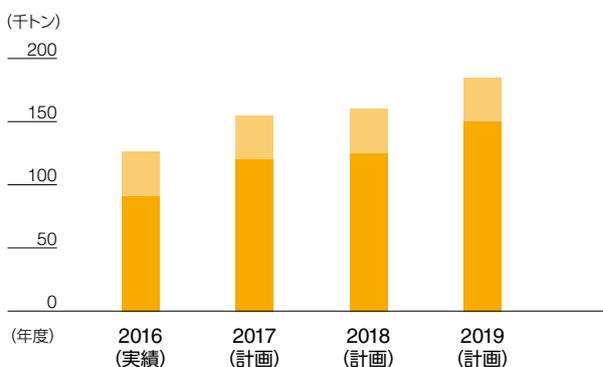
- IoT社会到来を見据えた市場開拓・販売強化・技術開発
- 有望分野への経営資源の積極的な投入
 - 自主開発戦略投資の実行
 - グループ保有技術・M&A・CVCの積極的な活用

在庫影響除き営業利益 (損失) (IFRS) と銅価



■ 上流 (左軸) ■ 中下流 (左軸) ○ 銅価 (右軸)
□ 上流+中下流 (左軸)

カセロネス生産量



■ 銅精鉱 ■ 電気銅



事業環境の認識

銅の需要は、中国経済全体の成長率鈍化の影響などが取り上げられることも多いですが、依然として根強いインフラ需要によって、底堅く推移すると見えています。加えて、電気自動車(EV)の普及や自動運転技術の発達、ならびに、ロボティクスの進展や、スマートフォンなどの先端機器のさらなる機能強化が加速すれば、デバイスに必要な銅の需要も伸びていくでしょう。

一方、銅価格は、構造的な供給不足が続くと見通しから回復基調にありますが、回復のテンポは非常に緩慢で、新規の鉱山開発や大型の拡張計画を促すようなレベル感には至っていません。短期的には、地政学的リスクや金融動向、為替動向などによって、変動を繰り返しながら、緩やかに上昇していくと見えています。

中期経営計画における事業方針

中期経営計画では、大型投資であったカセロネス銅鉱山の操業体制の確立に一定の目途が立ったことから、当社の財務基盤の健全化を中心課題に据えています。そのために、各事業領域の収益力強化にこだわり、キャッシュ創出力を一層高めていくとともに、設備投資を減価償却

費の範囲内に収め、キャッシュアウトの抑制に努めます。同時に、その枠の中で、新たな成長機会が期待できる電材加工分野を中心とした下流事業への成長投資は加速し、メリハリある成長戦略を実行していきます。

資源開発～銅製錬事業

新規投資による規模の拡大よりも、競争力強化に向けた設備更新を実施し、AI・IoTも活用しながら、ユニットコストの低減といった生産効率の改善に注力します。

カセロネス銅鉱山については、大手コンサルティングファームとの協働など、2016年に安定操業に向けたさまざまな取り組みを開始して以降、徐々にその成果が見え始め、2016年10月～2017年1月の間に、稼働率90%超といういわばフル操業に近い体制が実現できました。その後、残念ながら、異常気象による停電などにより、生産設備が毀損する事態が生じ、せっかくのフル操業に水を差すこととなりましたが、復旧を図り、高稼働率・安定操業の「継続」に全力を注いでいます。オペレーター熟練度をさらに上げていくことで、あるべき生産体制

を目指すとともに、今回直面したトラブルを教訓に、異常気象の発生を前提とした体制の整備に取り組んでいく予定です。

このたび一時的な操業停止に追い込まれたことは不運でしたが、現地の従業員や関係者の間で、早期再開に向け一致団結し、一体感が向上したという側面もありました。一層高まった士気の下、サプライチェーンマネジメントの強化を通じたさらなるコスト削減にも取り組んでおり、今後の成果に大きな期待を寄せています。

銅製錬事業については、安定操業とコスト競争力の強化に重点を置いています。佐賀製錬所では大型定修の実施、玉野製錬所ではボトルネックの解消などの設備

投資を実行する計画です。また、IoTやAIの積極的な活用を通じ、操業管理や設備保全におけるコスト低減に努めます。

電材加工事業

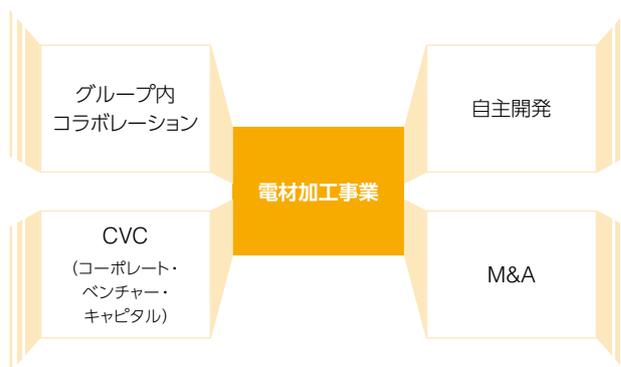
現在、スマートフォンやパソコンだけでなく、家電や自動車、医療機器、ウェアラブルデバイスなど、多岐にわたる製品がインターネットにつながることで、これまでにない革新的なサービスが提供されようとしています。同時に、半導体チップやセンサー、ディスプレイなどの電子デバイスの活躍の場も広がり、そのデバイスのスムーズな挙動を実現するには、電導性に優れた銅や銅合金が必ず用いられます。

こうした需要の拡大に対応し、用途開発を含め当社電材加工製品群の活躍の場をさらに広げていくため、AI・IoTの活用による生産性の向上を含め生産能力のアップに取り組むとともに、従来商品ごとになっていたマーケティングを、ニーズや技術分野に合わせた手法に変え、販売力のさらなる強化を狙います。また、オープンイノベーションやM&Aを通じて、新領域への参入にも挑みます。

新領域参入の成功には、スピードが大きな鍵を握ることから、営業部門や技術部門、経営企画部門、さらに外部

コンサルティングファームも連携する仕組みを導入したほか、コーポレート・ベンチャー・キャピタル (CVC) の活用も検討します。M&AやCVCについては、当社の電材加工事業が有する技術や商品との親和性が見込まれ、一定規模の利益が確保できると判断したものから始めていきたいと考えています。

事業規模拡大の方向性



IoTの到来に伴う技術的变化



環境リサイクル事業

銅製錬と同じように、生産効率の改善を中心とした取り組みを行っていきます。また、昨今、デバイスメーカーの技術革新が進み、デバイス一つから回収できる貴金属の含有量は年々低下傾向にあります。収益性を維持

しながら回収量を確保するため、AIを活用した物理選別技術の導入などにより、継続して回収コストの低減を図っていきます。

チタン事業

中国やロシアが圧倒的な市場シェアを握る中、グループ会社の東邦チタニウム(株)は、競争力のさらなる強化に取り組んでいく方針です。その一環として、現在取り組みを進めているサウジプロジェクトの着実な立ち上げに注力しています。また、ポリプロピレン製造用触媒や

セラミックコンデンサ用の超微粉ニッケルを取り扱う機能化学品事業が非常に伸びていることに着目し、当社との技術的な連携などを視野に、将来に向けた布石をいくつか打っていく考えです。

人材確保と育成について

社会や経済の発展に欠かせない銅をさまざまな用途に合わせて、確実に提供し続けていくためには、事業の担い手である人材も継続的に確保していく必要があります。そのための取り組みとして、東京大学の寄付講座を開設しており、2017年で6年目を迎えました。また、この寄付講座の対象は、業界関係者や教員、大学生などですが、その裾野をさらに広げ、小中学生～高校生を含め、広く社会に当社の事業や銅の将来性について、わかりやすく訴求していく取り組みも開始しました。

人材育成の面では、当社の主戦場が海外へとますます広がる中、単に言葉が扱えるだけでなく、文化の違いも踏まえながら、優れた提案ができる人材を育てていきたいと考えています。そのため、2016年から海外大学院への留学制度を復活させたほか、部門を超えた人事ローテーションもスタートしています。また、人事評価制度も見直し、予算達成に加え、スキルや能力への評価ポイントもより明確にし、個人および組織の活性化を狙います。

業績見通し

2016年度は経常黒字を達成しましたが、中下流部門が期初予算を超える水準で堅調に推移する中、上流部門は、銅価が低迷するとともに、カセロネス銅鉱山の操業度も上がらなかった上期の業績が足かせとなり、厳しい結果だったと評価しています。

2017年度は、まずは上流部門を中心に収益性向上に

しっかりと取り組み、そこに電材加工製品の拡販を組み合わせ、IFRS基準の在庫影響除き営業利益で前年度比223億円増の440億円を目指します。ただし、この目標は最低限クリアすべき目標であり、できれば超過達成となるよう、スピード感を持って各課題に取り組んでいきます。

事業活動を通じた社会的価値創造

当社では、高機能性・多機能性が求められる素材の供給を通じた社会貢献に加え、長年培ってきた製錬技術を活かし、使用済みのパソコンや携帯電話から銅や貴金属など、各種金属を回収するリサイクル事業に取り組んでいます。

私たちの社会が持続的に発展するため、限りある資源の有効活用は重要な課題です。

また、現在、銅の供給は、鉱山から8割、リサイクルに

よるものが2割という構成となっています。リサイクル分がなくなると、需給バランスが一気に崩れかねず、供給の観点からもリサイクルは大きな役割を果たしています。

そのようなリサイクル事業を行っていくことにより、資源開発事業や銅製錬事業で、ある程度環境に負荷を掛けざるを得ない面を補い、トータルでは環境負荷低減に貢献していくという形を目指しています。

JXTGグループ

経営管理体制

- 56 取締役および監査役
- 58 独立役員
- 60 コーポレートガバナンス

取締役および監査役

(2017年6月28日現在)



代表取締役会長
木村 康

1970年 日本石油(株)へ入社
2002年 新日本石油(株)取締役
2004年 同社執行役員
2005年 同社取締役 執行役員
2007年 同社常務取締役 執行役員
2008年 同社取締役 常務執行役員
2010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
2012年 当社代表取締役会長(現任)
JX日鉱日石エネルギー(株)
代表取締役会長



代表取締役社長 社長執行役員
内田 幸雄

1973年 日本鉱業(株)へ入社
2002年 新日鉱ホールディングス(株)
シニアオフィサー
2003年 (株)ジャパンエナジー執行役員
2004年 同社常務執行役員
新日鉱ホールディングス(株)
取締役
2005年 (株)ジャパンエナジー取締役
常務執行役員
2007年 同社常務執行役員
2008年 同社専務執行役員
2010年 JX日鉱日石エネルギー(株)
取締役 専務執行役員
2012年 当社取締役(非常勤)
JX日鉱日石エネルギー(株)
取締役 副社長執行役員
2014年 当社取締役 副社長執行役員
(社長補佐、財務IR部管掌)
2015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)(現任)



取締役 副社長執行役員
川田 順一
社長補佐

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)(現任)



取締役 常務執行役員
小野田 泰
経営企画部・事業企画部・
IT戦略部管掌

1985年 東亜燃料工業(株)へ入社
2008年 東燃ゼネラル石油(株)執行役員
2009年 エクソンモービルコーポレーション
環境安全シニアアドバイザー
2011年 東燃ゼネラル石油(株)取締役
2012年 東燃化学合同会社社長
日本ユニカー(株)代表取締役会長
2013年 東燃ゼネラル石油(株)取締役
(化学品本部長)
2014年 同社常務取締役(化学品本部長)
2016年 同社専務取締役
2017年 当社取締役 常務執行役員
(経営企画部・事業企画部・
IT戦略部管掌)(現任)



取締役 常務執行役員
安達 博治
内部統制部・改革推進部・
人事部管掌

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)(現任)



取締役 常務執行役員
田口 聡
秘書部・総務部・法務部管掌

1981年 日本石油(株)へ入社
2008年 新日本石油開発(株)総務部長
2013年 JX日鉱日石開発(株)執行役員
(総務部長)
JX日鉱日石エネルギー(株)
執行役員(総務部長)
2015年 当社執行役員(総務部長)
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)
(現任)



取締役 常務執行役員
大田 勝幸
監査部・経理部・財務IR部管掌

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)
(現任)



取締役 (非常勤)
杉森 務
JXTG エネルギー (株) *
代表取締役社長 社長執行役員

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)(現任)
JX日鉱日石エネルギー(株)
(現 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)
廣瀬 隆史
JXTG エネルギー (株) *
代表取締役 副社長執行役員

1988年 モービル石油(株)へ入社
2008年 エクソンモービル有限会社
取締役(小売統括部長)
2012年 東燃ゼネラル石油(株)取締役
同社代表取締役副社長
EMGマーケティング合同会社社長
2017年 当社取締役(非常勤)(現任)
JXTGエネルギー(株)
代表取締役 副社長執行役員
(現任)



取締役 (非常勤)
三宅 俊作
JX石油開発(株)
代表取締役社長 社長執行役員

1975年 日本石油(株)へ入社
2006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)(現任)
JX日鉱日石開発(株)
(現 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)
大井 滋
JX金属(株)
代表取締役社長 社長執行役員

1978年 日本鉱業(株)へ入社
2008年 日鉱金属(株)執行役員
2010年 JX日鉱日石金属(株)執行役員
2012年 同社常務執行役員
2013年 同社取締役 常務執行役員
2014年 当社取締役(非常勤)(現任)
JX日鉱日石金属(株)
(現 JX金属(株))
代表取締役社長 社長執行役員
(現任)



常勤監査役
瀬戸川 隆

1978年 日本鉱業(株)へ入社
2008年 新日鉱ホールディングス(株)
シニアオフィサー
2010年 当社執行役員(財務IR部長)
2012年 JX日鉱日石エネルギー(株)
常務執行役員
2014年 当社常勤監査役(現任)



常勤監査役
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(現任)



常勤監査役
桑野 洋二

1978年 ゼネラル石油(株)へ入社
2006年 エクソンモービル有限会社
フィナンシャルオペレーション部長
2010年 日本ユニカー(株)監査役
2012年 東燃ゼネラル石油(株)執行役員
経理担当
EMGマーケティング合同会社
執行役員経理統括部長
2015年 東燃ゼネラル石油(株)監査役室長
ジクシス(株)監査役
2016年 東燃ゼネラル石油(株)監査役
2017年 当社常勤監査役(現任)

* 2017年4月1日付でJXエネルギー(株)の商号を変更しました。

独立役員

(2017年6月28日現在)



社外取締役 (独立役員)
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 (現任)
2012年 当社社外取締役 (現任)



社外取締役 (独立役員)
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 (独立役員)
近藤 誠一

1972年 外務省入省
1996年 在アメリカ合衆国 日本国大使館公使
1998年 外務省大臣官房審議官兼経済局 事務次長
2003年 外務省大臣官房文化交流部長
2005年 同省大臣官房審議官兼 経済局大使
2006年 特命全権大使国際連合 教育科学文化機関 (UNESCO) 日本政府代表部在勤
2008年 特命全権大使 デンマーク国駐節
2010年 文化庁長官
2014年 当社社外取締役 (現任)



社外取締役 (独立役員)
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)



社外監査役 (独立役員)
牛尾 奈緒美

1983年 (株)フジテレビジョンへ入社
1998年 明治大学専任講師
2003年 同大学助教授
2007年 同大学准教授
2009年 同大学情報コミュニケーション 学部教授 (現任)
内閣府男女共同参画推進 連携会議有識者議員
2014年 当社社外監査役 (現任)
2016年 明治大学副学長 (広報担当) (現任)



社外監査役 (独立役員)
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
2007年 (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 (現任)
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 (現任)
2017年 当社社外監査役 (現任)



社外監査役 (独立役員)
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)
慶応義塾大学法科大学院 客員教授 (現任)
2016年 当社社外監査役 (現任)

社外取締役

| 氏名 | 重要な兼職の状況 | 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 | 取締役会への出席回数 |
|-------|---|--|-----------------|
| 大田 弘子 | <ul style="list-style-type: none"> 政策研究大学院大学教授 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などを歴任しており、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 | <ul style="list-style-type: none"> 東日本旅客鉄道(株) 相談役 電源開発(株) 社外監査役 新日鐵住金(株) 社外取締役 | 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 14回/14回 |
| 近藤 誠一 | <ul style="list-style-type: none"> 近藤文化・外交研究所 代表 カゴメ(株) 社外取締役 (株)パソナグループ 社外取締役 | 近藤誠一氏は、長く外務省に勤務し、特命全権大使などの要職を歴任した後、文化庁長官を務め、また、資源エネルギー庁および国際エネルギー機関(IEA)に出向した経験もあり、エネルギー分野および国際関係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 13回/14回 |
| 宮田 賀生 | <ul style="list-style-type: none"> (株)神戸製鋼所 社外取締役(監査等委員) | 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のち、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。 | (2017年4月 就任) |

社外監査役

| 氏名 | 重要な兼職の状況 | 当該社外監査役を選任している理由および独立役員に指定した理由 | 出席回数 |
|--------|---|--|--|
| 牛尾 奈緒美 | <ul style="list-style-type: none"> 明治大学副学長(広報担当) 情報コミュニケーション学部 教授 (株)セブン銀行 社外監査役 | 牛尾奈緒美氏は、経営学・人的資源管理論を専門とし、明治大学において女性の能力活用のあり方などの教育・研究に長く携わり、また、内閣府男女共同参画推進連携会議の有識者議員を務めるなど、企業における多様な人材の活用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、取締役の職務の執行を監査することができるかと判断したため。 | 取締役会 出席 14回/14回 監査役会 出席 14回/15回 |
| 高橋 伸子 | <ul style="list-style-type: none"> 生活経済ジャーナリスト (株)日本政策金融公庫 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 (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) | 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てきましたが、当社においても、客観的かつ独立した公正な立場に立って、取締役の職務の執行を監査することができるかと判断したため。 | (2017年4月 就任) |
| 西岡 清一郎 | <ul style="list-style-type: none"> 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 | 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など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など、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、取締役の職務の執行を監査することができるかと判断したため。 | 取締役会 出席 9回/11回 監査役会 出席 10回/11回 |

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方針の制定目的

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、JXTG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て、これらに関する事項を定めた「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。

* 「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」は、当社ウェブサイトに掲載しています。

 <http://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。このような認識の下、当社は、以下の方針に従い、JXTGグループのコーポレートガバナンスを構築・運営します。

コーポレートガバナンスの構築・運営に関する対応方針

1. JXTGグループは、エネルギー、石油・天然ガス開発および金属の各事業を中核事業とする企業集団であるところ、これら3事業は、それぞれ事業形態が大きく異なることから、当社を持株会社とし、その下に各中核事業を推進するための3つの事業会社を配置するという体制をとります。このような体制の下、当社は、グループ全体最適の観点から、中期経営計画の策定、経営資源の配分および各中核事業会社の経営管理を担う一方、各中核事業会社は、中期経営計画に従った機動的な事業遂行を担います。
2. 当社の取締役会は、取締役会長、取締役社長、複数の常勤取締役、各中核事業会社の最高経営責任者を兼務する非常勤取締役、社外取締役に加え、常勤監査役、社外監査役で構成し、グループ全体の中期経営計画と各中核事業会社の事業との整合を図るとともに、その事業リスクを適切に管理します。中核事業会社の重要な業務執行にかかる意思決定にあたっては、当社の取締役会での決定または報告を必要とし、その他の業務執行については、当社の決定した中期経営計画と経営資源配分の範囲内で各中核事業会社にその執行を委ねる一方、各中核事業会社の社長から業務執行状況の報告を受けることにより、これを監督します。

▶ P63 **Topic 1** 参照

▶ P63 **Topic 2** 参照

3. 当社は、社外取締役の豊富な知識・経験を経営に活かすとともに、意思決定の透明性・客観性を確保するため、次の取り組みを行います。

- (1) 当社の取締役会において中期経営計画を決定するにあたり、その検討段階から社外取締役の関与を求め、多角的な観点から検討・議論を重ねるとともに、重要な業務執行の決定にあたっては、社外取締役の意見を踏まえ、中期経営計画との適合性を十分検証します。
- (2) 当社の取締役会において当社の取締役等の人事・報酬を決定するにあたり、社外取締役が半数を占める指名諮問委員会・報酬諮問委員会に諮問することにより、その決定プロセスの透明性を確保します。

▶ P64 **Topic 3** 参照

▶ P64 **Topic 4** 参照

▶ P65 **Topic 5** 参照

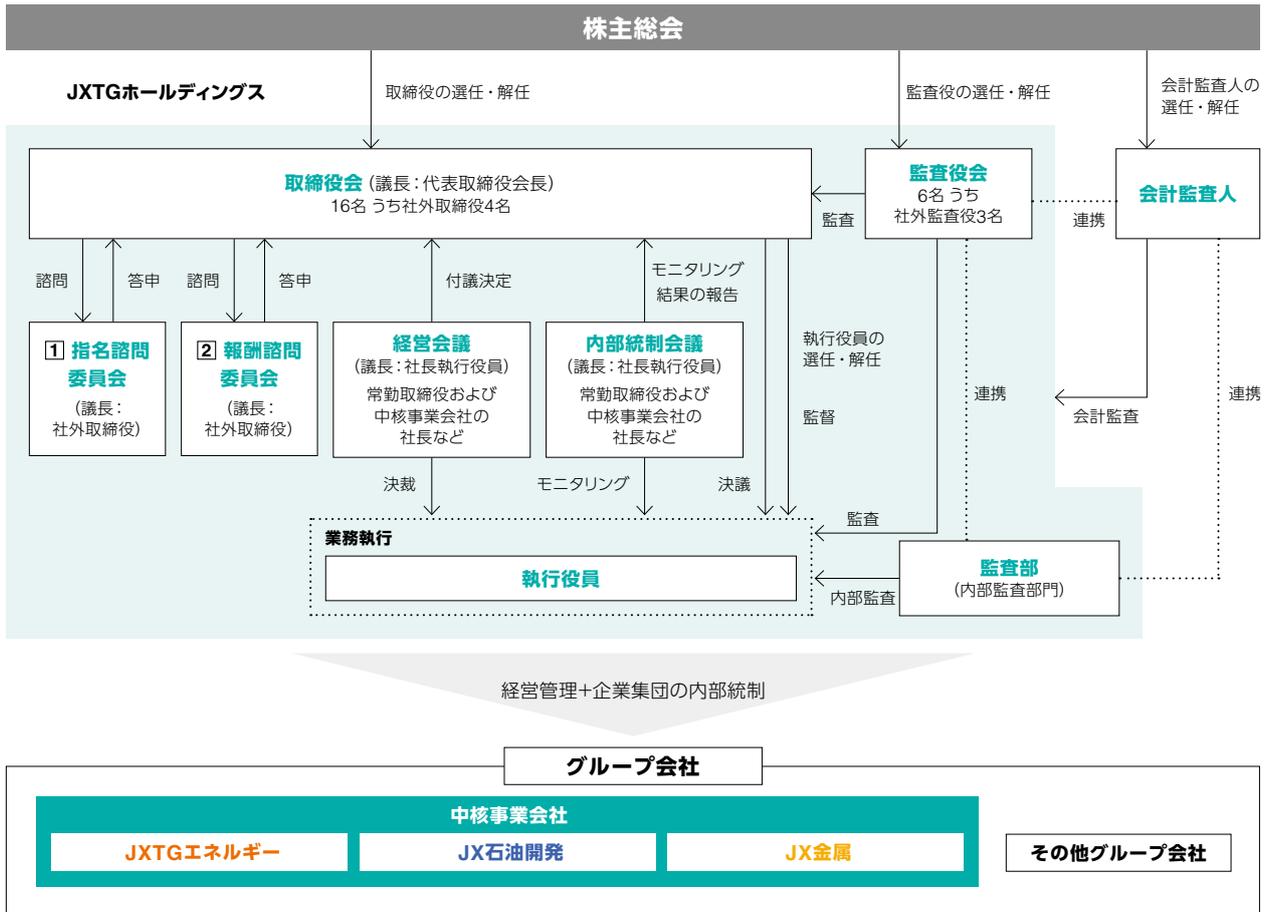
4. 当社は、監査役会設置会社とし、強力な情報収集力を有する常勤監査役と、豊富な知識・経験に加え、強固な独立性を有する社外監査役とが適切に連携し、高い実効性と客観性を持った監査を行います。また、各監査役は、監査役会を通じて、組織的かつ体系的な監査を実施します。
5. 各中核事業会社においては、取締役が相互監督機能を十分発揮するための仕組みとして取締役会を設置し、各中核事業会社自らがリスク分析や中期経営計画との適合性の検証を十分行います。また、当社の常勤監査役を各中核事業会社の非常勤監査役として派遣し、中核事業会社の取締役の職務執行を監査します。

コーポレートガバナンス・コードに関する対応方針

当社は、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」の趣旨に賛同し、当社がコーポレートガバナンスを構築・運営する上で有効と考えることから、すべての原則に応諾することを基本方針とし、JXTGグループとしてこれを実践します。

JXTGグループのコーポレートガバナンス体制

| | | | | |
|------------------|--|--|------------------------|----------------------------|
| 機関設計 監査役会設置会社 | 取締役 16名 社内取締役 12名 社外取締役 4名 | 監査役 6名 社内監査役 3名 社外監査役 3名 | 女性役員比率 13.6% | 社外(独立)役員比率 31.8% |
|------------------|--|--|------------------------|----------------------------|



| 諮問機関 | ① 指名諮問委員会 | ② 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 (含む議長) | 代表取締役3名 (木村、内田、武藤) 社外取締役3名 (大塚、大田、宮田) | 代表取締役3名 (木村、内田、武藤) 社外取締役3名 (大塚、近藤、宮田) |
| 目的 | 取締役候補者および監査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 |
| 2016年度の実績 | 合計3回開催し、当社の取締役候補者および監査役候補者の人事案について審議を行いました。 | 合計2回開催し、経営統合に伴う役員報酬制度の改定について審議しました。 |

各機関の役割

取締役会

法令、定款に定める事項、中期経営計画、当社および中核事業会社の重要な業務執行案件などを決議します。

指名諮問委員会

当社の取締役候補者および監査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3名にて構成され、社外取締役のうち1名を議長としています。指名諮問委員会では、当社の取締役候補者および監査役候補者の人事案を審議し、その結果を取締役に答申するとともに、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について意見交換を行い、社外取締役の助言を得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3名で構成され、社外取締役のうち1名を議長としています。報酬諮問委員会では、取締役および執行役員の報酬などの決定方針その他報酬等に関する事項を審議し、その結果を取締役に答申しています。

経営会議

社長決裁にあたっての協議機関として、常勤取締役、中核事業会社の社長などから構成する「経営会議」を設置し、定期的に、また、必要に応じて随時、開催しています。これにより、当社および中核事業会社の経営陣による慎重な審議の上、適正かつ効率的な意思決定を行います。

内部統制会議

業務の適正の確保を図る内部統制システムの運用にあたって、これをJXTGグループ全社横断的かつ実効性ある形で実施するため、社長を議長とし、経営会議と同一のメンバーで構成する「内部統制会議」を設置しています。運用状況の定期的なモニタリングを行い、その結果を社長が取締役に報告しています。

執行役員

取締役会の決定に基づいて業務を執行する機関として、執行役員を置いています。

監査役会

各監査役が、実効的かつ効率的な監査を実施できるよう、監査基準、監査計画などを適切に策定するとともに、組織的かつ体系的な監査が実施できるよう、各監査役間の情報の共有を図ります。

また、独立性と専門性を有した適任者を会計監査人を選任するべく、会計監査人の選任基準、解任・不再任の決定方針、評価基準を定め、これら基準・方針に従い、会計監査人の評価・選任を行います。

監査部

内部監査部門として、「監査部」を設置しています。監査部の内部監査はJXTGグループ全体を対象とし、中核事業会社および上場関係会社の内部監査部門と連携・分担して、内部監査計画に基づく通常監査および社長の特別な命により実施する特命監査を行うこととしています。内部監査の結果については、定期的に経営会議および取締役会に報告されています。

会計監査人

当社は、新日本有限責任監査法人を会計監査人を選任し、会計監査を受けています。

報酬等の額 (2016年度)

| | |
|--|----------|
| ① 当社の会計監査人としての報酬等の額 | 699百万円 |
| ② 当社および当社の子会社が支払うべき金銭 その他財産上の利益の合計額 | 1,453百万円 |

(注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬の額を区分しておらず、実質的にも区分できないため、上記①の金額には金融商品取引法に基づく監査の監査報酬の額も含まれています。

2. 東燃ゼネラル石油(株)との経営統合に伴い、米国証券法に基づき提出した登録申請書様式F-4に記載する連結財務諸表にかかる監査報酬額585百万円を含みます。

Topic 1 取締役会の実効性評価

当社の取締役会は、2016年5月から6月にかけて、外部コンサルタントを起用し、社外を含む取締役および監査役を対象としたアンケートならびに社外取締役および社外監査役を対象とした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、下表のとおり、各評価項目について、取締役会の実効性は

概ね確保されていると評価しています。

一方、各取締役および監査役から、ホールディングスと中核事業会社の役割のあり方および社外役員に対する取締役会の審議事項にかかわる情報提供の内容などについて課題が示されたことから、今後、改善に取り組んでいきます。

アンケート結果

全体(30問)のうち約8割の質問について、過半数以上の肯定的な意見が出されました。

| 評価項目 | 質問数(A) | 肯定的回答が過半数に達した質問数(B) | 割合(B)/(A) |
|------------------------|--------|---------------------|--------------|
| 取締役会の体制 | 1 | 1 | 100.0% |
| 取締役会の審議事項など | 13 | 9 | 69.2% |
| 取締役会の運営上の有効性 | 7 | 6 | 85.7% |
| 取締役会への情報提供 | 7 | 5 | 71.4% |
| 取締役・監査役知識習得と意識向上のための支援 | 2 | 2 | 100.0% |
| 合計 | 30 | 23 | 76.7% |

社外役員への主なインタビュー結果

- 多様な経験を持つ社外取締役を選任しており、さまざまな意見を聞くことができる。
- 監査役会はモニタリング機能を果たしている。
- さまざまな角度からの指標が出されたわかりやすい取締役会資料や事前説明の実施により、経営情報は比較的きちんと提供されている。
- 取締役会では質問に対して丁寧に回答されており、発言しやすい雰囲気醸成されている。
- 社内役員と社外役員との間に情報格差があることは、社外役員共通の悩みである。
- 中期経営計画に関する取締役会の議論が足りない。

Topic 2 内部統制システムの整備・運用に関する基本方針

当社は、JXTGグループ理念の下、JXTGグループ行動基準を踏まえ、以下のとおり業務の適正を確保するための体制(内部統制システム)の整備、運用にあたって「内部統制システムの整備・運用に関する基本方針」を定め、その運用状況を監督しています。

1. 取締役および使用人(従業員)の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制
2. 取締役および使用人(従業員)の職務の執行にかかる情報の保存および管理に関する体制
3. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制
4. 取締役および使用人(従業員)の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
5. 企業集団における業務の適正を確保するための体制
6. 監査役による監査が実効的に行われることを確保するための体制

内部統制会議

内部統制システムの運用をJXTGグループ全社横断的にかつ実効性のある形で実施するため、社長を議長とする「JXTGグループ内部統制会議」を設置し、運用状況の定期的なモニタリングを行い、その結果を取締役に報告しています。

内部統制委員会

内部統制会議の実務補助機関として、内部統制部管理役員を委員長、内部統制活動の関係各部長を委員とした「JXTGグループ内部統制委員会」を設置し、各部門にかかる内部統制活動について、内部統制システムの整備・運用状況の確認、不備があった場合の対応、基本方針の見直しなどに関する事項を審議し、その結果を内部統制会議に報告しています。

内部統制部

JXTGグループの内部統制システムの整備・運用の支援、評価および総括、またその強化を目的として2017年4月1日付で新たに「内部統制部」を設置しました。

* 「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」は、当社ウェブサイトに掲載しています。

 <http://www.hd.jxtg-group.co.jp/company/system/pdf/policy.pdf>

Topic 3 取締役候補者および監査役候補者の選任方針

当社の取締役については、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、変化への柔軟性などを有し、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、そのうち2名以上は、当社の「独立役員の独立性判断基準」を満たす独立社外取締役としています。

監査役については、高い職業的倫理観を持ち、法律、財務、会計など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できる者を選任し、このうち半数以上は、当社の「独立役員の独立性判断基準」を満たす独立社外監査役としています。

当社の独立役員の独立性判断基準

当社は、次の要件を満たす社外役員（社外取締役および社外監査役）を、一般株主と利益相反が生じるおそれのない独立役員（独立社外取締役および独立社外監査役）と判断しています。

1. 社外役員が、現在および直近の過去3年間において、次に該当する者でないこと
 - (1) 当社の主要な顧客*1またはその業務執行者
 - (2) 当社を主要な顧客とする事業者*2またはその業務執行者
 - (3) 当社の主要な借入先*3またはその業務執行者
 - (4) 当社から役員報酬以外に多額の報酬を得ている法律専門家、公認会計士またはコンサルタント*4（当該報酬を得ている者が法人、組合その他の団体である場合は、当該団体に所属する法律専門家、公認会計士またはコンサルタント）
 - (5) 当社の会計監査人または会計監査人である監査法人に所属する公認会計士
 - (6) 当社から多額の寄付を得ている者*5（当該寄付を得ている者が法人、組合その他の団体である場合は、当該団体の業務を運営する者）

- (7) 当社の大株主*6またはその業務執行者
2. 社外役員の二親等以内の親族が、現在および直近の過去3年間において、次に該当する者でないこと（重要でない者を除く）

- (1) 当社または当社子会社の業務執行者
- (2) 上記1. (1)～(7)に該当する者

*1. 直近の過去3事業年度のいずれかの年度における当該顧客に対する当社および中核事業会社の売上高の合計額が当社の連結売上高の2%を超える顧客とする。

*2. 直近の過去3事業年度のいずれかの年度における当社および中核事業会社に対する当該事業者の売上高の合計額が当該事業者の連結売上高の2%を超える事業者とする。

*3. 直近の過去3事業年度のいずれかの年度末日における当該借入先からの連結ベースでの借入額が当社連結総資産の2%を超える借入先とする。

*4. 直近の過去3事業年度のいずれかの年度における当社および中核事業会社からの報酬の合計額が1,000万円を超える者とする。

*5. 直近の過去3事業年度のいずれかの年度における当社および中核事業会社からの寄付金の合計額が当該寄付先の収入総額の2%を超える寄付先とする。

*6. 当社の議決権総数の10%以上の議決権を有する者とする。

独立役員のサポート体制

当社の社外取締役4名および社外監査役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および当社の独立役員の独立性判断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および社外監査役に送付するとともに、重要な議案については事前説明を行う機会を設けています。また、社外監査役を含む全監査役による監査機能充実のため、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「監査役事務局」を置き、専任スタッフを配置し、監査役の職務を補助させています。さらに、社外取締役の業務遂行を支援するべく、「取締役事務局」を設置し、専任スタッフを配置しています。

Topic 4 取締役および監査役へのトレーニング

当社および中核事業会社の取締役および監査役は、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い、そのために必要な知識・能力の向上に努める必要があります。これに対する支援として、当社および中核事業会社は、取締役および監査役に対して、会社法、内部統制システム、会計・税務、事業戦略、組織などに関する

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、社外取締役および社外監査役に対しては、就任時に当社事業に関する基本的事項を説明するとともに、就任後も、事業説明会や事業所見学など、JXTGグループへの理解を深めるための機会を提供しています。

社内取締役および社内監査役を対象としたトレーニング (2016年度および2017年度)

| テーマ | 対象 | 時期(年度) | 研修内容 |
|-------------------------|-----|-----------|---|
| 会社法/ コーポレートガバナンス | 新任者 | 2016、2017 | 取締役・監査役の義務・責任、取締役会の役割、コーポレートガバナンスなどに関する基礎知識 |
| | 全員 | 2016 | 企業不祥事とコーポレートガバナンス |
| 経営統合時に求められる 役員の役割と行動 | 全員 | 2017(計画) | 左記テーマに関する講演会、グループディスカッション |
| 内部統制 | 新任者 | 2016、2017 | 内部統制に関する基礎知識 |
| 経営管理の仕組み | 新任者 | 2016、2017 | JXTGグループの経営管理・投資管理の仕組み |
| 財務・IR | 新任者 | 2016、2017 | 当社の財務の現状と課題、機関投資家の意見など |
| | 全員 | 2016 | ケースで学ぶ重要な財務指標の見方・考え方 |

社外取締役および社外監査役を対象としたトレーニング (2016年度および2017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 | 2016、2017(計画) | JXTGグループのコーポレートガバナンス |
| 内部統制 | 新任者 | 2016、2017(計画) | JXTGグループの内部統制の体制 |
| HD・中核会社の概要 | 新任者 | 2016、2017(計画) | HDと各中核事業会社に関する基礎知識 |
| 事業所視察 | 全員 | 2016 | (エネルギー) 川崎天然ガス発電所、中央技術研究所、水素ステーション、韓国SKグループとの合弁工場(韓国ウルサン) |
| | | 2017(計画) | (金属) 日立事業所、LSニコウ(韓国ウルサン) (エネルギー) 川崎製油所、川崎製造所、豪州バルガ炭鉱 (石油開発) 中条油業所 |
| IR | 全員 | 2017 | 機関投資家の意見(JXTGグループに対する期待) |

Topic 5 役員報酬の決定

当社の取締役および監査役の報酬等の限度額は、2011年6月27日開催の第1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. 取締役の報酬等の額は、1事業年度につき11億円以内(うち社外取締役分2億円以内)とする。なお、使用人兼務取締役の使用人分の給与および賞与を含まないこととする。
2. 監査役の報酬等の額は、1事業年度につき2億円以内とする。

また、上記とは別枠で、2017年6月28日開催の当社第7回定時株主総会において、当社の取締役(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、取締役等)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導入することを決議しました。

取締役および監査役の報酬等の額 (2016年度)

| 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 (人) |
|---------------|-----------------|-----------------|-----|----------------|
| | | 基本報酬 | 賞与 | |
| 取締役(社外取締役を除く) | 361 | 261 | 100 | 11 |
| 監査役(社外監査役を除く) | 72 | 72 | — | 2 |
| 社外取締役・社外監査役 | 93 | 85 | 8 | 8 |

株式報酬制度の導入

株式報酬制度は、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。これにより、取締役等の報酬は、定額報酬、賞与および株式報酬の3種類で構成されることとなり、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なります。

リスクマネジメント

JXTGグループでは、グループ各社で事業内容に応じたリスクマネジメント体制を整え、コンプライアンス、労働安全、環境など、それぞれの個別リスクへの対応策を実施しています。

緊急事態対応

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。

当社総務部を緊急事態への対応にかかる常設の事務局とし、総務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が直ちに事務局長へ報告される体制がとられています。

また、緊急事態の重大性に応じて、当社判断の下、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、JXTG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。

情報セキュリティ管理

JXTGグループは、「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。

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、役員および社員に対し、法令などの遵守を徹底させています。公正な企業活動を展開し、グループに対する社会的信頼を向上させるため、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。

JXTG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の検討を

行うため、「JXTGグループコンプライアンス委員会」を設置し、グループ全体として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。

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一つであり、私たちは、以下のとおり「JXTGグループ 税務ポリシー」を定め、これを実行します。

1. 事業活動を行う国・地域の税務関係法令を遵守します。
2. 国際税務に関するルール（OECD 移転価格ガイドライン、BEPS プロジェクトなど）の趣旨に沿って、事業活動を行います。

3. 継続的な税務研修などを通じて、税務コンプライアンス意識の維持・向上に努めます。
4. 事前確認制度などの利用により税務当局との合意を図り、リスクの低減・費用の適正化に努めます。
5. 税務当局からの要請に対し、必要な情報を適時適切に提供します。

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をなすものであることを十分に認識するとともに、透明性の高い経営を推進すべく、株主・投資家の皆様に、迅速、適正かつ公平な情報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、適時開示規則に該当する情報は、東京証券取引所など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、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・開示基準に則り、積極的に開示しています。

また、当社は、「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。

適時開示体制の概要



*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、判定する。

*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することができる。

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・経営情報などを発信しています。

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下、四半期ごとに決算説明会を開催し、その模様は、資料とともに、動画などを当社ウェブサイトで開催しています。また、投資家訪問やコンファレンスへの参加などを通じて、会長、社長、IR担当役員など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、製錬所などの事業所説明会を年1～2回程度開催しています。同様に、海外投資家に対しても、定期的な主要投資家訪問やコンファレンスなどを通じて、会長、社長、IR担当役員などが、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、国内主要都市にて、定期的に会社説明会を開催し、社長またはIR担当役員などが会社概況を説明しています。2016年度は20回開催し、約1,000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、前述の機関投資家および個人投資家向け

説明会で使用したプレゼンテーション資料などを掲載しています。

2016年度は、当社のIR活動に対して、複数の外部評価を受けました。

JXホールディングス

- 日興アイ・アール
「2016年度全上場企業ホームページ充実度ランキング 調査最優秀企業」
- 大和インベスター・リレーションズ
「2016年インターネットIR・優良賞」
- モーニングスター
「Gomez IRサイト総合ランキング2016 優秀企業（銀賞）」

東燃ゼネラル石油

- 日興アイ・アール
「2016年度全上場企業ホームページ充実度ランキング 調査最優秀企業」

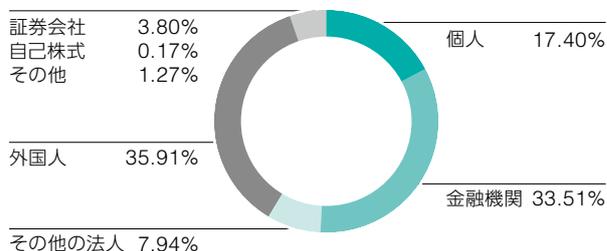
投資家情報

(2017年4月1日現在：JXTGホールディングス)

株式の状況

| | |
|---------|-----------------------------------|
| 証券コード | 5020 |
| 発行済株式総数 | 3,426,916,549株 |
| 株主総数 | 217,300名 |
| 上場証券取引所 | 株式会社東京証券取引所第一部 株式会社名古屋証券取引所第一部 |

所有者別株式分布状況



大株主の状況

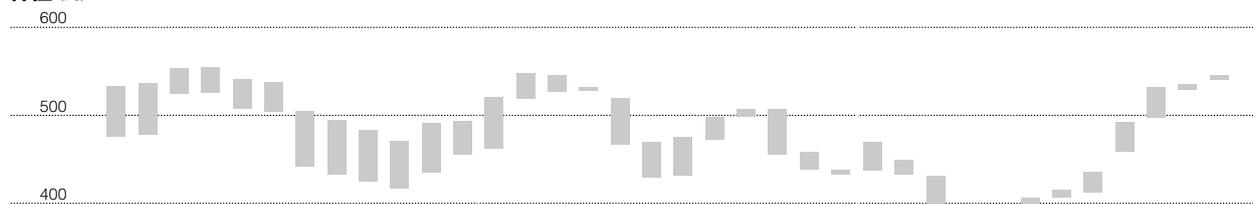
| 株主名 | 所有株数(千株) | 持株比率(%) |
|---|----------|---------|
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口) | 275,489 | 8.05 |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) | 164,250 | 4.80 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9) | 76,580 | 2.23 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5) | 58,669 | 1.71 |
| GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL | 50,515 | 1.47 |
| 三菱商事株式会社 | 48,615 | 1.42 |
| STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 | 45,709 | 1.33 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口1) | 43,048 | 1.25 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口2) | 43,047 | 1.25 |
| STATE STREET BANK - WEST PENSION FUND CLIENTS - EXEMPT 505233 | 41,606 | 1.21 |

* 持株比率は、自己株式(5,738,688株)を控除して計算しています。

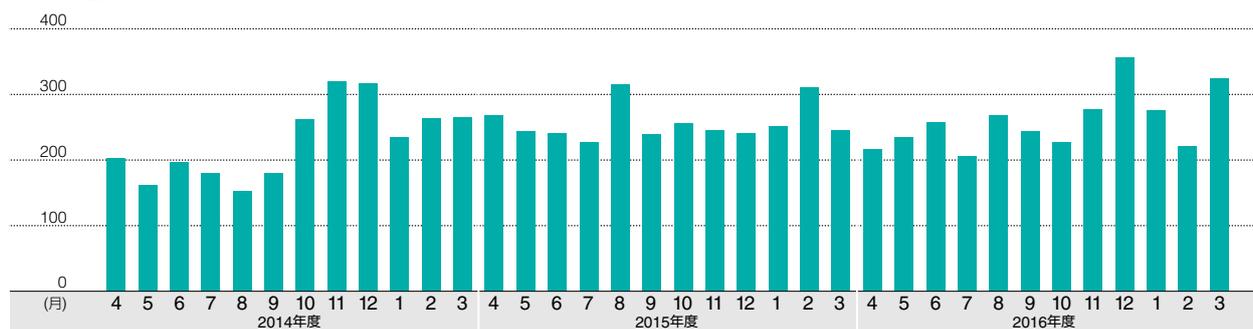
株価チャート・出来高

(JXホールディングス)

株価(円)



出来高(百万株)



ご案内

統合レポートと併せて、IRサイトをぜひご活用ください。

<http://www.hd.jxtg-group.co.jp/>

English | サイトマップ | よくあるご質問 | お問い合わせ
検索 | 標準 | 大きく | 文字サイズ | +変更方法

会社情報 | 株主・投資家情報 | CSR活動 | ニュースリリース | JXTGグループについて

見えないインフラが
変わらなければ、
日本が変わらない。

JXTGグループ、誕生。
4月1日、JXグループと東燃ゼネラルグループは経営を統合し、
JXTGグループとなりました。

ニュースリリース

- 2017年8月23日 JXTGホールディングス 「JXTGグループ防災通関」における取り組みについて
- 2017年8月16日 JXTGホールディングス 「第52回 JXTG児童文化賞」および「第47回 JXTG音楽賞」の受賞者決定について
- 2017年8月9日 JXTGホールディングス 2017年度第1四半期 決算発表

お知らせ

- 2017年9月1日 JXTGグループを襲った広告出稿の動向について
- 2017年6月8日 「第7回定時株主総会招集ご通知」添付書類「第7期 報告書」の一部修正について
- 2017年5月24日 第7回定時株主総会の招集ご通知を掲載しました

会社情報

- グループ理念
- 経営方針
- 役員一覧
- 沿革
- その他関連施設

株主・投資家情報

- グループ行動基準
- 会社概要
- 組織図
- グループ会社
- 企業スポーツ

経営方針

- 経営方針
- IR資料室
- IRカレンダー
- and more

業績ハイライト

- 株主・株式情報
- 電子公告

CSR活動

JXTGグループ各社のCSR活動、童話賞、および児童文化賞・音楽賞についてご紹介します。

採用情報

JXTGグループ各社の採用情報をご紹介します。

購買情報

JXTGグループ各社の調達方針や、お手続き等をご紹介します。

JXTGグループ

- JXTGエネルギー
- JX石油開発
- JX金属

JXTGグループ ニュースリリース

- JXTGホールディングスおよび中核3社の発表資料を掲載しています。

株価情報 (リアルタイム)

東証 98/12 15:00現在

現在値 542.81
前日比 +3.7

株価詳細へ

舞台は地球、JXTGはひとつ。
JXTGグループ

- 「サンダーバード」のキャラクターがJXTGグループを紹介するスペシャルサイト

童話の花束

- 童話の花束に関するスペシャルコンテンツはこちら

Boston

- 2017年JXカレンダー 音声ガイドはこちら

JX-ENEOS野球部

- JX-ENEOS野球部のスペシャルコンテンツはこちら

統合レポートの内容に関するお問い合わせは下記までご連絡ください。

JXTGホールディングス株式会社 財務IR部 IRグループ
〒100-8161 東京都千代田区大手町一丁目1番2号
E-mail: ir-news@jxtg-group.co.jp
ウェブサイト: <http://www.hd.jxtg-group.co.jp/>

