

## JXグループの経営戦略

－世界有数の「総合エネルギー・資源・素材企業グループ」へ－



講師 西尾 進路 氏 (にしお しんじ)

JXホールディングス株式会社 代表取締役会長

日時：9月21日(水) 18:00～19:30

講演会出席者数：46名 内訳 教職員19名、学生・院生4名、年間会員8社10名、一般9名、関係者4名

### 講師略歴

昭和39年3月 慶應義塾大学経済学部卒業

昭和39年4月 日本石油株式会社入社

平成7年6月 取締役経理部長

平成11年4月 日石三菱株式会社取締役経理部長

平成12年6月 常務取締役

平成14年6月 新日本石油株式会社代表取締役副社長

平成17年6月 代表取締役社長

平成20年6月 代表取締役社長 社長執行役員

平成22年4月 JXホールディングス株式会社代表取締役会長

## 報告要旨

### はじめに

JXホールディングス株式会社は「総合エネルギー・資源・素材グループ」の純粹持株会社として、新日本石油と新日鉱ホールディングスの経営統合により、2010年4月に設立された企業である。JXグループは主に3つの事業を展開しており、新会社「JXホールディング」の傘下に、石油精製販売事業を担う「JX日鉱日石エネルギー」、石油開発事業を担う「JX日鉱日石開発」、金属事業を担う「JX日鉱日石金属」の3社を中核事業会社として設置した。年間売上高は、グループ全体で9.6兆円であり、製造業としての売上高ランキングでは、トヨタに次ぎ、日本で第2位の規模である。グループ全体の従業員数は、2万5千人を数える。

### 1. 経営統合の背景について

近年、石油・金属といった産業は、原料価格高騰、国内需要の伸び悩みの中で厳しい経営環境にあり、特に石油精製販売事業においては、需要構造・環境問題等から年々需要減少している中、いかに过剩設備を削減するかが大きな課題となっていた。この状況下、劇的な事業環境変化に対応すべく、新日石・新日鉱両社が経営統合を行うという決断がなされた。そして、新たな出発に際しては、「日本を表すJ」と「未来への成長・発展、創造性・革新性を表すX」を組み合わせ、新会社には「JX」の2文字をつけることとした。

### 2. 中核事業概要

#### 1) 石油精製販売事業

石油精製販売事業では、国内に8カ所の製油所、3カ所の製造所を、また世界に20を越す海外現地法人、駐在員事務所を持つ。中核事業会社の「JX日鉱日石エネルギー」はENEOSのマークで知られており、国内におけるガソリンスタンドの数は約12,000カ所を数え、日本全体(約39,000カ所)の31%を占める。なお、ガソリン販売数量では国内シェアで35%を占め、圧倒的なトップシェアを有している。他にも、石油化学製品のパラキシンの供給能力は年産262万トンで、アジア第1位である。

海外展開としては、今後、韓国のSKグループとパラキシレン・潤滑油といった製品について合弁事業を実施する予定である。

成長するアジアの石油製品需要に対応する一方で、石油の国内需要は減少するため、既存の顧客を維持するためにも、新エネルギーを育成する必要がある。

## 2) 石油開発事業

石油開発事業では、「JX日鉱日石開発」を中核事業会社として、グループ全体で世界各地に生産・開発拠点を置き、現在、日量14万バレル（1バレル＝約160リットル）を生産している。JXグループの石油開発事業の特徴として、投資して配当を求めめるだけでなく、現場に行って「自ら石油を掘って」知見を高める、ということが挙げられる。2020年には20万バレルの生産量を目指し、ベトナム・マレーシア・英国といったコア事業国を中心に、積極的に事業展開している。

## 3) 金属事業

金属事業の中核事業会社の役割は、「JX日鉱日石金属」が担っている。金属事業では銅鉱山開発事業、銅製錬事業、電材加工事業、リサイクル事業を世界的規模で行っており、中でも銅製錬・電材加工事業で高いシェアを維持している。

たとえば、銅製錬における電気銅生産能力は世界第2位の年産117万トンであり、各種の電材加工製品では、圧延銅箔、半導体用ターゲット、りん青銅、コルソン合金、チタン銅などで世界第1位のシェアを占めている。

また、銅鉱山開発事業については、チリにおいて2013年の生産開始に向け、カセロネスプロジェクトを推進中である。

## 3. 震災の影響について

2011年3月の震災では、同社の石油精製施設などが被害を蒙った。グループ全体では、2010年度・2011年度合計で1,560億円の損失となる見込みである。最も深刻な被害は、仙台製油所と鹿島製油所である。ただ、鹿島製油所は、2011年6月に生産を再開している。仙台製油所も復旧が進んでおり、すでに出荷が再開され、生産も2011年度中には再開できる見通しとなっている。

## 4. 中計経営計画と長期ビジョンについて

2010年度から2012年度までの3ヵ年の中期経営計画において、2012年度の経常利益として3,300億円、また、ROEで10%以上、ネットD/Eレシオでは1.0倍を見込んでいる。統合初年度の2010年において経常利益で4,137億円、在庫評価益を除いた実力の経常利益で3,561億円を上げた。さらに、同社は中期経営計画の3年間に設備投融資と震災復旧を合わせて1兆900億円の支出を見込んでおり、こうした投資を前提として2015年度には経常利益5,000億円の達成をめざしている。

JXグループでは、2020年度までの長期ビジョンとして、石油精製販売事業における日量100万バレルのスリムで強靱な生産体制の構築、石油開発事業における石油・天然ガスを合わせた生産量日量20万バレル体制の構築、また金属事業における自山鉱山比率（自社で使用する銅鉱石を自らが権益を持つ鉱山で賄う比率）80%の達成を目指している。

また、既存の中核3事業に加え、新たな収益の柱として、新エネルギー事業の確立を目指しており、特に家庭用燃料電池「エネファーム」に積極的に取り組んでいく。10月には、従来の製品に比べて発電効率のより高い燃料電池（SOFC型）の発売を開始する。燃料電池は、従来のエネルギーシステムと比較して二酸化炭素排出量の削減が可能であることに加えて、自立運転が可能であるため災害に強いということでも、今後益々注目されるであろう。課題であるコストダウンについても、そう遠くない将来に解決できると見込む。

以上