

2014年度通期決算および 第5次連結中期経営計画の進捗

2015年5月13日

代表取締役社長 森川 桂造

代表取締役専務 田村 厚人

第5次連結中期経営計画の進捗	3~7頁	代表取締役社長 森川 桂造
持株会社体制への移行	8~12頁	
2014年度 通期 決算の概要	13~20頁	代表取締役専務 田村 厚人
2015年度 通期計画の概要	21~25頁	

第5次連結中期経営計画の進捗

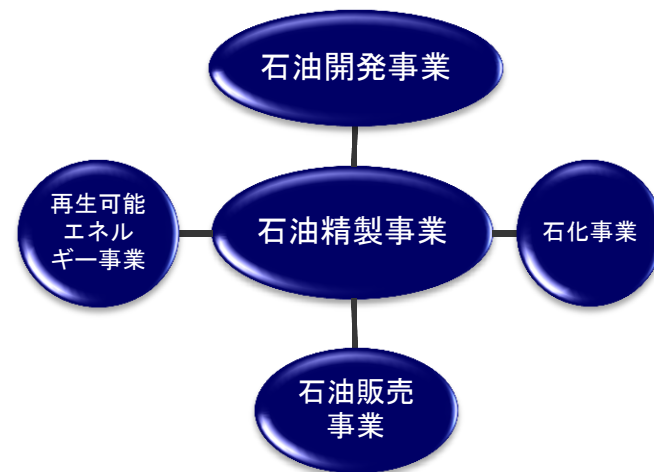
- ✓ 「グローバルな垂直型一貫総合エネルギー企業」を目指し、4つの基本方針に沿って各事業戦略を
着実かつ迅速に実行
- ✓ 2013年度に導入したユニット制のもと、各事業ユニットでの収益最大化を目指し
グループ全体の収益力は着実に強化
- ✓ 改善した収益力や低在庫運用の徹底等によるキャッシュフロー改善を原資に有利子負債を大幅に削減

石油精製販売事業における収益力の回復

前中期経営計画で決定した戦略投資の確実な回収

IPIC・HDOとのアライアンス強化

CSR経営の推進



石油精製販売事業における収益力の回復

■製油所の安全操業・安定供給の実現

- ✓ 千葉リニューアルプラン、安全対策投資を着実に実施
- ✓ 製油所安全改革委員会(委員長:社長)の設置
- ✓ 3製油所体制での安全操業、安定供給

■供給部門を中心とした徹底的な合理化

- ✓ 坂出製油所閉鎖、オイルターミナル化
- ✓ 低在庫運用の徹底
- ✓ 京葉精製JV設立
⇒100億円超のシナジー効果。両製油所を繋ぐパイプライン建設
- ✓ 潤滑油事業の供給体制再構築(千葉工場閉鎖し東燃ゼネラルグループに生産委託)
- ✓ LPガス事業の4社統合。ジクシス設立決定
- ✓ 千葉製油所、高圧ガス認定取得を目指す
⇒2016年度、2年ロングランで定修回数、定修期間の圧縮へ



■リテールビジネスの強化

- ✓ SSでの個人向けカーリース事業を本格展開(カーライフ価値提供業へ)
- ✓ ビジネス特許取得『リース契約車両への燃料販売システム』
- ✓ 総合エネルギー(旧双日エネルギー)グループ会社化
- ✓ 異業種提携(イオン・ショッピングモールでの共同出店、共同販促)
- ✓ 販売価格フォーマル改定、販路構成の見直し



前中期経営計画で決定した戦略投資の確実な回収

■石油開発事業の戦略投資

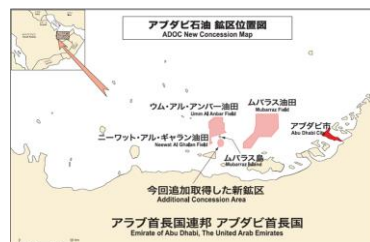
- ✓ アブダビ石油権益30年延長 ⇒ 安定生産により2013年、2014年の高油価環境を享受
- ✓ ヘイル新鉱区の権益取得 ⇒ 2016年度下期の生産開始
(ヘイル油田の開発進捗はP37ご参照)

■製品付加価値向上への戦略投資(石油精製／石油化学)

- ✓ 重質油分解装置群(コーカー) ⇒ 製品付加価値の向上
- ✓ ミックスキシレン装置 ⇒ ガソリンからMXへ価値向上
- ✓ HCPのパラキシレン装置 ⇒ 市況低迷の中、早期の投資回収に向け合理化推進

■再生可能エネルギー事業への戦略投資

- ✓ 風力発電事業の買収 ⇒ メンテナンス強化による黒字化、FIT導入メリット享受
- ✓ 新規2サイト(広川、会津)稼働 ⇒ 収益力の向上(発電能力:約4万kw増加で約25%UP)



IPIC・HDOとのアライアンス強化

■ IPIC

- ✓ IPICグループのスペイン大手石油会社セブサとの戦略的包括提携
 - コスモアブダビエネルギー開発へセブサが20%出資
 - ADNOC、当社、セブサの3社によるワークショップでアブダビ新権益獲得等の協議開始

■ HDO

- ✓ 緊急時における石油製品の相互融通体制確立
- ✓ 触媒の融通・人材交流促進の体制整備
- ✓ 製造技術委員会設置により安全面の協力体制強化

CSR経営の推進

- ✓ 当社グループ「経営理念」、「CSR活動方針」に基づき「信頼に応え、継続して社会に貢献できるコスモ石油グループ」の実現に取り組む

持株会社体制へ
～ 10/1 コスモエネルギーホールディングス誕生 ～

- ✓ 安定配当、最適な経営資源配分、柔軟かつ迅速なアライアンス戦略(協業・共同・統合)の実現
- ✓ 事業環境変化に適応し、今後の成長事業を明確に見据えて事業ポートフォリオの転換を図り持続的成長と企業価値の最大化を図る

事業環境の変化

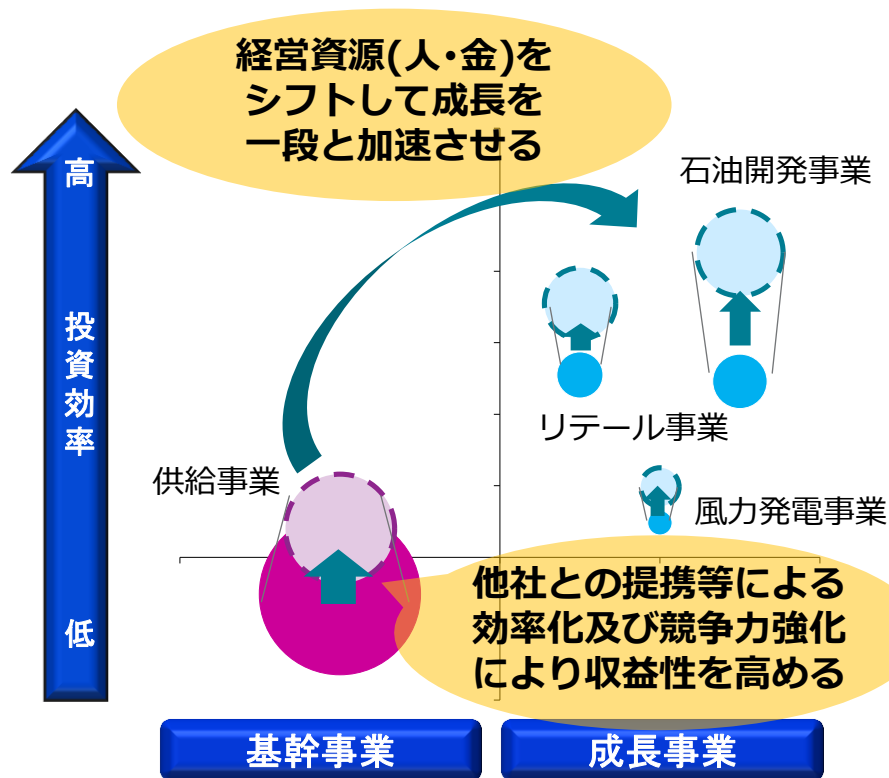
- ✓ 原油価格の急激な変動
- ✓ 国内石油製品需要の漸減傾向
- ✓ 再生可能エネルギーの導入拡大等

持株会社体制への移行により
企業価値最大化へ

目的・期待効果

- ① 事業競争力の強化と持株会社の収益安定化
- ② グループ経営強化と経営資源シフトの加速
- ③ 事業毎のアライアンス推進

事業ポートフォリオの転換による 持続的成長と企業価値向上



※円形の大きさは事業用資産規模

- ✓ 日本版コーポレートガバナンスコードに基づき、守りから「攻めのガバナンス」へ転換し企業価値向上を目指す
- ✓ 経営の監督と執行を分離し、監督機能の強化、業務執行の迅速化を図る

事業環境の変化（社会的要請）

- ✓ 会社法の改正
- ✓ 日本版コーポレートガバナンスコードの適用
- ✓ 日本版ステewardシップコードの適用

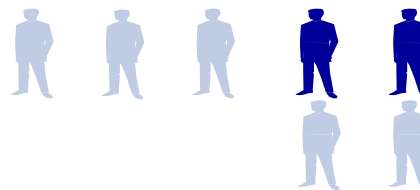
監査等委員会設置会社への移行
コーポレートガバナンスコードへの対応

目的・期待効果（企業価値向上）

- ① 経営の透明性向上
- ② 意思決定の更なるスピードアップ
- ③ 新たな発想、意見などを経営に反映

持株会社（監査等委員会設置会社）

取締役会



監査等委員会

（過半は独立社外取締役）



答申

指名・報酬
諮問委員会



（任意で設置）

経営監督

（適法性に加え経営判断の妥当性に及ぶ）

監査

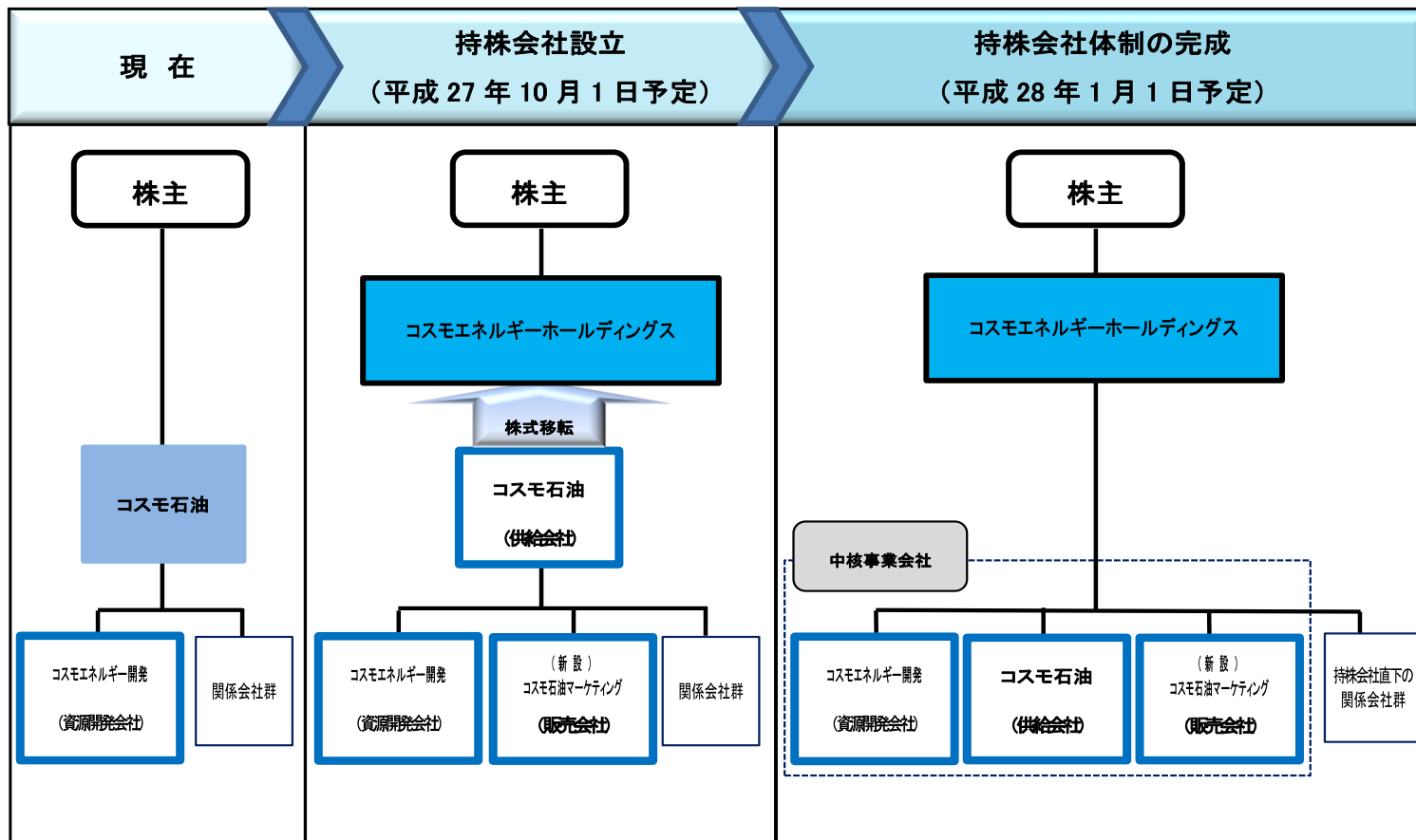
代表取締役

説明責任の
要求度UP



独立社外取締役

資源開発・供給・販売の中核3事業会社体制とし、各事業群の競争力を高めて企業価値向上を目指す



<スケジュール>

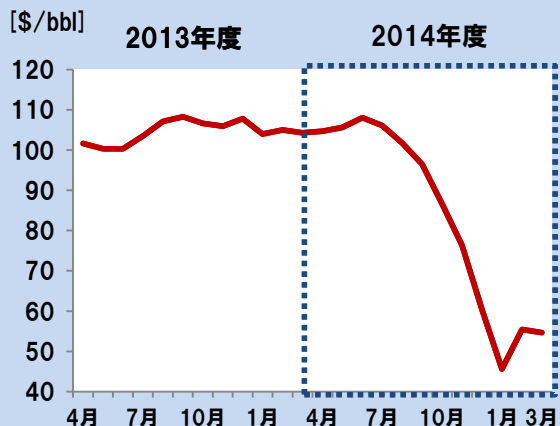
- 2015年 5月12日 取締役会にて組織再編行為 承認
- 6月23日 (予定) 定時株主総会にて組織再編行為 承認
- 10月 1日 (予定) 持株会社 コスモエネルギーホールディングス(株)設立
- 2016年 1月 1日 (予定) 持株会社体制への移行完了 (中核3事業会社の資本関係を並列化)

- ✓ 2015年度の持株会社化を機に事業戦略をさらに加速させ中計最終年度の目標完達を果たす
- ✓ 財務戦略については、バランスシート改善に資する様々な取組みを検討
- ✓ さらにガバナンスコードへの対応や監査等委員会設置会社への体制変更により「攻めのガバナンス」を実行し、企業価値向上を目指す

2014年度通期決算の概要

- ✓ 原油価格 : 米国シェール革命、OPECの生産枠維持、欧州や新興国の景気後退懸念等による需給緩和から急落したが、シェール減産予測等から底打ち
- ✓ 為替レート : 日銀の量的緩和継続により円安傾向、120円/ドル前後で膠着
- ✓ 石油製品スプレッド : 2014年度の製品スプレッドは需給を適正に反映したマーケットが継続、前年比で改善

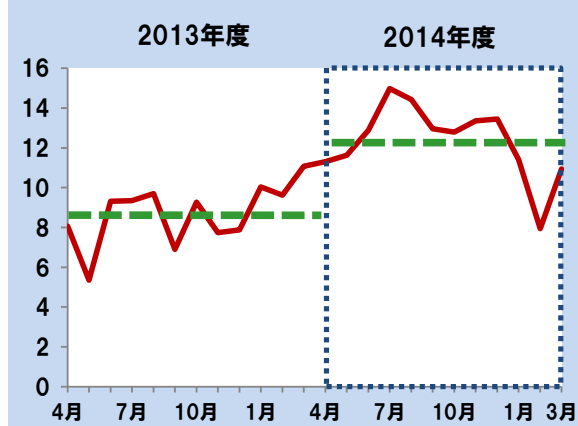
ドバイ原油価格



為替レート



石油製品(4品)スプレッド



※国内スポット・ブラッツ・ドバイ

決算ポイント

1

- ✓ 連結経常利益は在庫評価の影響除きで665億円となり、前年比408億円の増益
- ✓ 大幅な在庫評価損を計上したものの、石油事業を中心にキャッシュフロー改善
- ✓ 将来の収益力をベースに判断がなされる繰延税金資産67億円を再計上

財務体質強化への取組み

2

- ✓ 改善したキャッシュフロー、手元資金圧縮等により、約20%の有利子負債削減(1,708億円)を実施
- ✓ ハイブリッドファイナンス(劣後ローン)による実質的な資本増強を決定

単位:億円

	2014年度 通期実績	2013年度 通期実績	前年比
売上高	30,358	35,378	△ 5,020
売上原価	29,449	33,690	△ 4,241
販売管費	1,293	1,291	2
営業利益	△ 384	397	△ 781
営業外損益	△ 112	21	△ 133
経常利益	△ 496	418	△ 914
特別損益	50	76	△ 26
法人税等	298	391	△ 93
少数株主利益	33	60	△ 27
当期純利益	△ 777	43	△ 820
【参考】			
在庫評価の影響	△ 1,161	161	△ 1,322
在庫評価除き経常利益	665	257	408
原油価格(ドバイ)(\$/B)	83.5	104.6	△ 21.1
為替レート(¥/\$)	109.9	100.2	9.7

単位:億円

	2014年度 通期実績	2013年度 通期実績	前年比
在庫評価除き 経常利益	665	257	408
(セグメント別内訳)			
石油事業	△ 935	△ 253	△ 682
石油事業 (在庫評価除き)	220	△ 414	634
石油化学事業	△ 76	37	△ 113
石油化学事業 (在庫評価除き)	△ 70	37	△ 107
石油開発事業	475	581	△ 106
その他(※)	40	53	△ 13

※ 連結処理含む

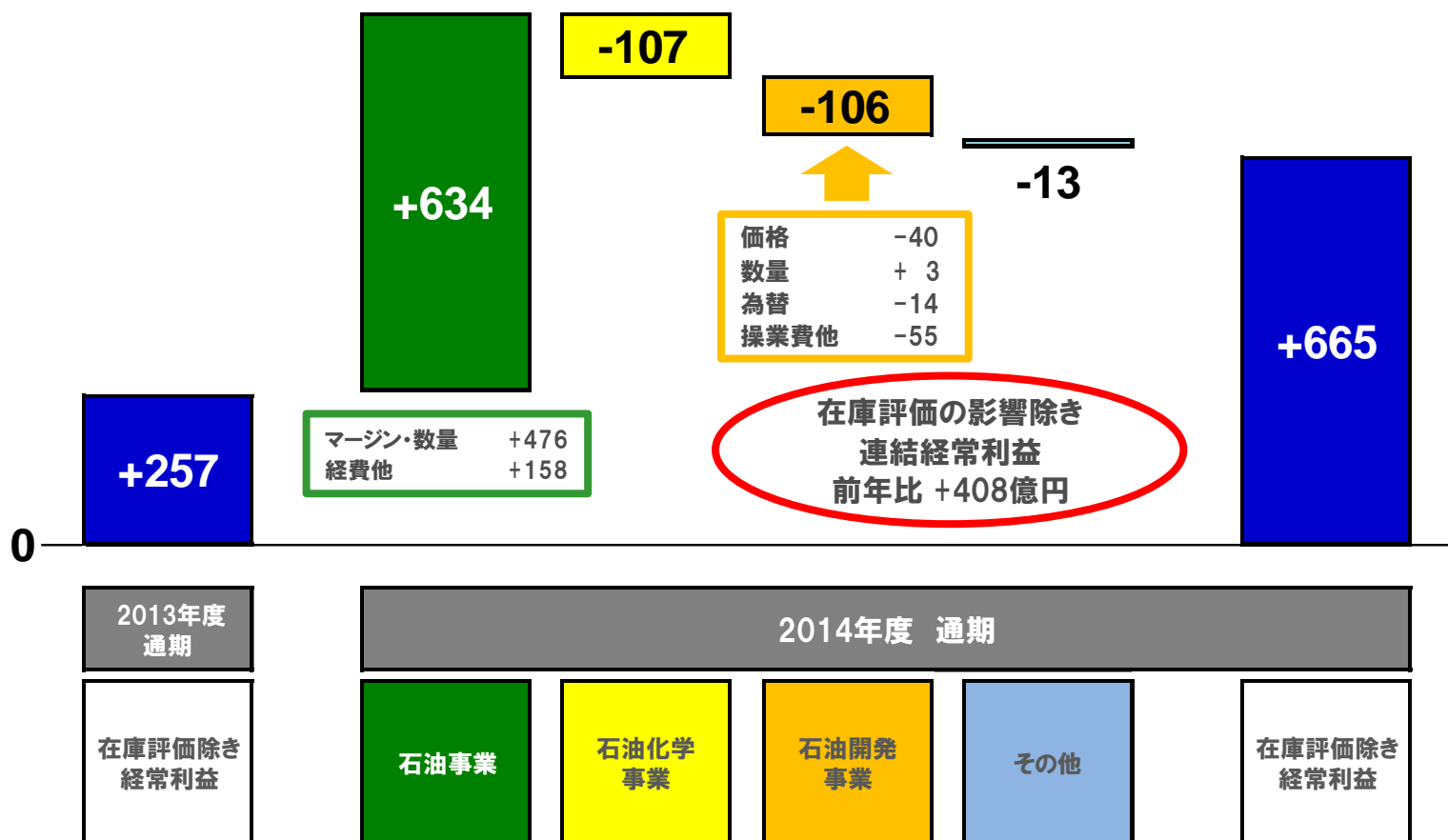
在庫評価の影響 石油事業 : FY2014 △1,155億円 / FY2013 +161億円

在庫評価の影響 石油化学事業 : FY2014 △ 6億円 / FY2013 + 0億円

主な
変動要因

- 石油事業 : 製油所の安全操業・安定供給、適正マージン確保等により、増益
- 石油化学事業 : 石化製品市況(PX/MX)の低迷により、減益
- 石油開発事業 : 生産量は回復したが、油価下落と操業費等により、減益

単位:億円



- ✓ 営業キャッシュフローは大幅なプラス
- ✓ 在庫削減や手元資金の圧縮により、有利子負債を約20%削減

連結キャッシュ・フロー

単位:億円

	2014年度	2013年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,634	358
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 301	△ 610
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,789	126
期末のキャッシュ残高	808	1,233

連結バランスシート

単位:億円

	2014年度末	2013年度末	増減
総資産	14,286	16,968	△ 2,682
純資産	2,075	2,611	△ 536
自己資本	1,672	2,319	△ 647
自己資本比率	11.7%	13.7%	2.0ポイント悪化
有利子負債	6,929	8,637	△ 1,708
有利子負債依存度	48.5%	50.9%	2.4ポイント改善
D/Eレシオ(倍)	4.1	3.7	0.4ポイント悪化
ネット有利子負債※	5,977	7,233	△ 1,256
有利子負債依存度	41.8%	42.6%	0.8ポイント改善
D/Eレシオ(倍)	3.6	3.1	0.5ポイント悪化

※有利子負債総額から現預金を控除したもの

- ✓ 連結中期経営計画に沿った投資計画を実施
- ✓ 石油開発事業は、増産に向けた新規掘削投資、および13年度からの期ずれ
- ✓ その他事業は、風力発電事業での新規サイト投資

設備投資・減価償却費等

単位:億円

	2014年度 通期実績	前年比
設備投資	704	292
減価償却費等	324	△ 29

設備投資 セグメント別

単位:億円

	2014年度 通期実績	2013年度 通期実績	前年比
石油事業	333	331	2
石油化学事業	5	6	△ 1
石油開発事業	274	87	187
その他	91	31	60
調整額	1	△ 43	44
合計	704	412	292

2015年度通期計画の概要

通期計画のポイント

1

- ✓ 原油価格下落により石油開発事業の売上は減少するも、石油事業においては、精製コスト低減、適正市況の形成・適正マージンの確保等により、連結経常利益490億円の達成を目指す
- ✓ 原油価格の前提は保守的に3月平均レベルの数値を織り込む
- ✓ 当期純利益は210億円(※1)、ROEは12%を目指す

(※1) 親会社株主に帰属する当期純利益に相当

配当

2

- ✓ 持株会社体制への移行、当社グループの収益力、財政状態や投資戦略などを総合的に勘案の上、持株会社の株式1株につき40円※2(予定)とする

(※2) 2015年10月1日を効力発生日とする単独株式移転方式による持株会社への移行を予定。
当社株式1株につき持株会社株式0.1株を割り当てた場合における持株会社の1株あたり配当

✓ 原油価格及び為替レート前提は、2015年3月の平均値を参考にして算出

単位:億円

	2015年度 通期計画	2014年度 通期実績	前年比
経常利益	490	△ 496	986
在庫評価の影響	0	△ 1,161	1,161
在庫評価除き 経常利益	490	665	△ 175
(セグメント別内訳)			
石油事業	190	220	△ 30
石油化学事業	10	△ 70	80
石油開発事業	250	475	△ 225
その他	40	40	0
当期純利益(※1)	210	△ 777	987
一株当り年間配当(※2) 予定	40円	0円	-

(※1) 2015年度は親会社株主に帰属する当期純利益に相当

【ご参考】

	2015年度 通期計画	2014年度 通期実績	前年比
原油価格(ドバイ)(\$/B)	55.0	83.5	△ 28.5
為替レート(¥/\$)	120.0	109.9	10.1

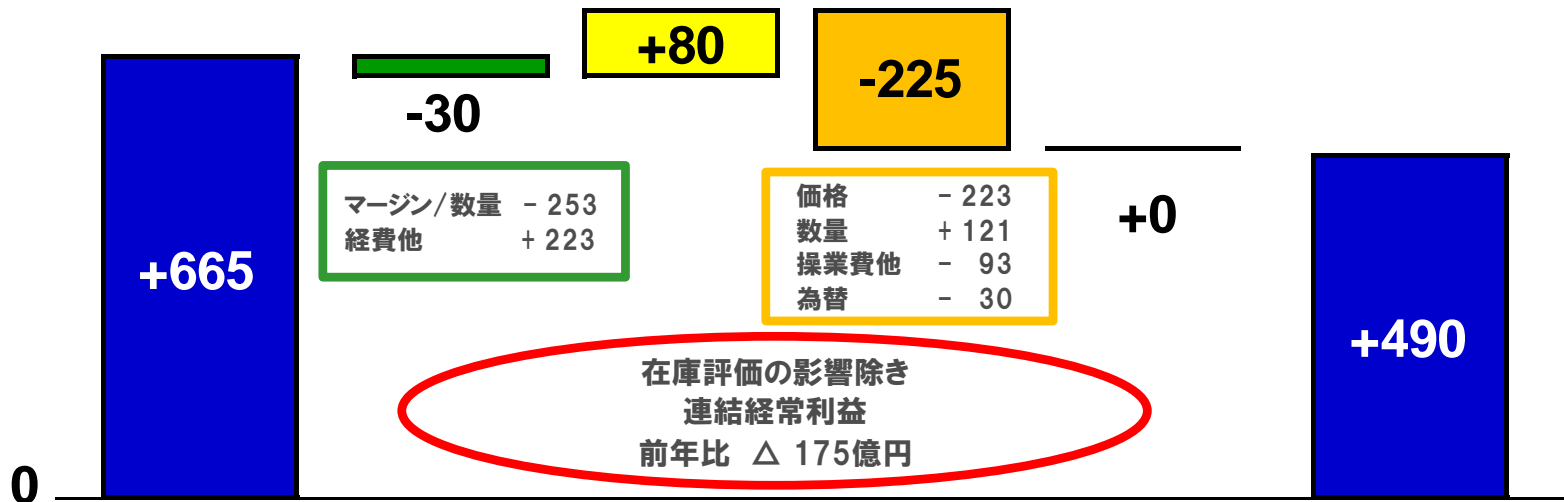
(※2) 2015年10月1日を効力発生日とする単独株式移転方式による持株会社への移行を予定。当社株式1株につき持株会社株式0.1株を割り当てた場合における持株会社の1株あたり配当

*原油価格、為替レートの感応度については、P32参照

主な
変動要因

- 石油事業 : 適正マージン確保を目指すがナフサ等のタイムラグ解消を織り込む
- 石油化学事業 : HCPの省エネ・合理化等を推進、アロマ市況の緩やかな回復を想定
- 石油開発事業 : 生産量回復を見込むも、原油価格下落を織り込む

単位: 億円



2014年度 通期実績	2015年度 通期計画				
在庫評価除き 経常利益	石油事業	石油化学 事業	石油開発 事業	その他	在庫評価除き 経常利益

- ✓ 連結中期経営計画の投資計画に沿って実行予定
- ✓ 石油事業は、千葉製油所におけるパイプライン建設や強靱化工事等を予定

設備投資・減価償却費等

単位:億円

	2015年度 通期計画	前年比
設備投資	822	118
減価償却費等	350	26

設備投資 セグメント別

単位:億円

	2015年度 通期計画	2014年度 通期実績	前年比
石油事業	501	333	168
石油化学事業	10	5	5
石油開発事業	270	274	△ 4
その他	55	91	△ 36
調整額	△ 14	1	△ 15
合計	822	704	118

補足資料

- P.27 14年度販売実績および15年度販売計画
- P.28 原油価格・処理量、稼働率、原油生産数量
- P.29 原油確認埋蔵量、推定埋蔵量
- P.30 14年度通期実績 セグメント別実績：前年比
- P.31 14年度通期実績 人員数、油槽所数、SS数、カード枚数、リース累計台数 推移
- P.32 15年度通期計画 セグメント別予想および原油・為替前提と感応度
- P.33 軽油輸出の実績・マージン環境
- P.34 石油化学事業 アロマ市況
- P.35 第5次連結中期経営計画、重点施策の進捗状況
- P.36～40 【石油開発事業】 参考資料
- P.41～43 【石油事業】 参考資料
- P.44 【石油化学事業】 参考資料
- P.45 【その他事業】 参考資料

単位:千KL

		2014年度 通期実績	2013年度 通期実績	増減	前年比	2015年度 通期計画	2015年度 通期計画 (前年比)
内需燃料油	ガソリン	5,722	6,053	△ 331	94.5%	5,631	98.4%
	灯油	1,941	2,261	△ 320	85.9%	1,849	95.3%
	軽油	4,150	4,399	△ 248	94.4%	4,026	97.0%
	A重油	1,555	1,847	△ 292	84.2%	1,438	92.5%
	4品計	13,368	14,561	△ 1,193	91.8%	12,944	96.8%
	ナフサ	6,240	6,556	△ 316	95.2%	6,183	99.1%
	ジェット	468	486	△ 17	96.5%	485	103.4%
	C重油	1,663	2,038	△ 376	81.6%	1,262	75.9%
	(内 電力C重油)	839	1,185	△ 347	70.8%	509	60.7%
	計	21,739	23,640	△ 1,901	92.0%	20,873	96.0%
輸出 (保税販売含む)	ジェット、灯・軽油	3,203	3,104	99	103.2%	3,347	104.5%
	その他	1,070	1,085	△ 15	98.6%	1,017	95.0%
	計	4,273	4,189	84	102.0%	4,364	102.2%
バーター・その他	9,710	10,103	△ 393	96.1%	9,356	96.3%	
総販売数量	35,723	37,932	△ 2,210	94.2%	34,593	96.8%	

【1】原油価格・原油処理量・稼働率

		2014年度 通期実績	2013年度 通期実績	前年比	
原油価格 (ドバイ) (\$/B)		83.5	104.6	△ 21.1	—
為替レート(¥/\$)		109.9	100.2	9.7	—
原油処理	原油処理量 (千KL)	22,043	21,853	190	100.9%
	トッパー稼働率 (CD)	84.0%	69.5%	14.5%	—
	トッパー稼働率 (SD)	93.5%	83.1%	10.4%	—

※SD: 定期整備等の影響を除いた稼働率

【2】原油生産数量

	2014年度 通期実績	2013年度 通期実績	前年比	
コスモエネルギー開発株式会社 (B/D)	38,031	36,842	1,189	103.2%

※生産数量は、主要開発会社であるアブダビ石油・カタール石油開発・合同石油開発の生産数量の合計

※生産期間は、各社12月決算会社のため、1-12月で計算

※コスモ石油の開発3社に対する出資比率 … アブダビ石油51.3%、カタール石油開発75.0%、合同石油開発45.0%

(2014年12月31日現在)

原油埋蔵量評価(当社権益分)*1		
	百万BBL	
①確認埋蔵量(Proved Reserves)*2	85.3	注1)左記の埋蔵量には新鉱区であるヘイル油田を含んでいます
②推定埋蔵量(Probable Reserves)*3	82.3	
③確認埋蔵量と推定埋蔵量の合計(①+②)	167.6	
(参考 : 確認+推定埋蔵量の可採年数)	約26年	注2)当社権益分の2014年1~12月平均原油生産量約18千バレル/日

(* 1) 原油埋蔵量評価の結果について

当社の将来の収益へ及ぼす影響が大きいと考えられるアブダビ石油の埋蔵量につきましては、原油埋蔵量に関する独立評価会社としては世界有数の会社であるGaffney, Cline & Associates (以下、GCA) による第三者評価を受けております。同評価は、当社関連会社が独自に実施した埋蔵量の自社内部評価をGCAが確認する形で実施されております。この評価は、SPE (Society of Petroleum Engineers 石油技術者協会) のOil and Gas Reserves Committee (原油・ガス埋蔵量委員会) が作成し、WPC (World Petroleum Congress 世界石油会議)、AAPG (American Association of Petroleum Geologists 米国石油地質技術者協会) 及びSPEE (Society of Petroleum Evaluation Engineers 石油評価技術協会) により検討・共同策定された基準 (2007 PRMS(Petroleum Resources Management System)) に従い、実施されております。カタール石油開発および合同石油開発の埋蔵量評価に関しては、両社が独自に実施した自社評価となります。なお、原油埋蔵量評価は、当社が埋蔵量又は原油回収量を保証するものではありません。

(* 2) 確認埋蔵量とは

確認埋蔵量とは、地質学的、工学的データの解析により、ある時点以降に既知の貯留層から現状の経済条件、操業方法と規制の下で商業的に回収されることが合理的確実さをもって予想される石油の量をいいます。また、確率論的手法が用いられるならば、確認埋蔵量が回収できる確率が、90%以上なければならない、とされています。(SPE PRMS 2007年3月による定義)

(* 3) 推定埋蔵量とは

地質学的、工学的データの解析により、おそらく回収できると考えられる未確認埋蔵量をいいます。また、確率論的手法が用いられるならば、確認+推定埋蔵量が回収できる確率が、50%以上なければならない、とされています。(SPE PRMS 2007年3月による定義)

2014年度 通期実績 前年比

単位：億円

	売上高		営業利益		経常利益		経常利益 (在庫評価・低価法影響除き)	
		前年比		前年比		前年比		前年比
石油事業	29,970	△ 4,667	△ 800	△ 621	△ 935	△ 682	220	634
石油化学事業	551	35	△ 28	△ 39	△ 76	△ 113	△ 70	△ 107
石油開発事業	823	△ 64	410	△ 110	475	△ 106	475	△ 106
その他	757	△ 37	38	△ 8	44	△ 11	44	△ 11
調整額	△ 1,743	△ 287	△ 4	△ 3	△ 4	△ 2	△ 4	△ 2
合計	30,358	△ 5,020	△ 384	△ 781	△ 496	△ 914	665	408

グループ会社（セグメント別）

石油事業	： コスモ石油、コスモ石油販売、コスモ石油ガス、コスモ石油ルブリカンツ、総合エネルギー他
石油化学事業	： コスモ松山石油、CMアロマ、丸善石油化学(持分法適用会社)、Hyundai Cosmo Petrochemical(持分法適用会社)
石油開発事業	： コスモエネルギー開発、コスモアブダビエネルギー開発、アブダビ石油、カタール石油開発、合同石油開発(持分法適用会社)他
その他	： コスモエンジニアリング、コスモトレードアンドサービス、エコ・パワー他

【1】人員数推移

	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度
石油単体	2,135	2,025	1,899	1,837	1,643
グループ	3,268	3,098	2,840	2,782	2,717

※各年度3月末時点

※グループ: 石油単体+出向+試傭員+シニア社員

【2】油槽所数推移

	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度
DT数	35	35	35	35	36

【3】運営者別SS数推移

	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度
販社	967	939	914	899	881
特約店	2,642	2,559	2,411	2,329	2,252
固定式SS計	3,609	3,498	3,325	3,228	3,133
可搬式SS	36	34	33	34	34

【4】セルフSS数推移(固定式SSの内数)

	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度
販社	548	550	550	550	552
特約店	455	457	449	461	479
合計	1,003	1,007	999	1,011	1,031
セルフSS数比率	27.8%	28.8%	30.0%	31.3%	32.9%

【5】コスモ・ザ・カード会員数推移(オーパス、トリプルも含む数値)

(万枚)

	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度
有効会員数	377	393	410	420	431

【6】コスモスマートビークル累計契約台数推移

	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度
累計契約台数	-	1,287	5,003	11,476	19,040

2015年度 通期予想 前年比

単位: 億円

	売上高		営業利益		経常利益		経常利益 (在庫評価・低価法影響除き)	
		前年比		前年比		前年比		前年比
石油事業	25,370	△ 4,600	290	1,090	190	1,125	190	△ 30
石油化学事業	570	19	0	28	10	86	10	80
石油開発事業	710	△ 113	260	△ 150	250	△ 225	250	△ 225
その他	800	43	45	7	45	1	45	1
調整額	△ 1,240	503	△ 10	△ 6	△ 5	△ 1	△ 5	△ 1
合計	26,210	△ 4,148	585	969	490	986	490	△ 175

前提条件 および 感応度

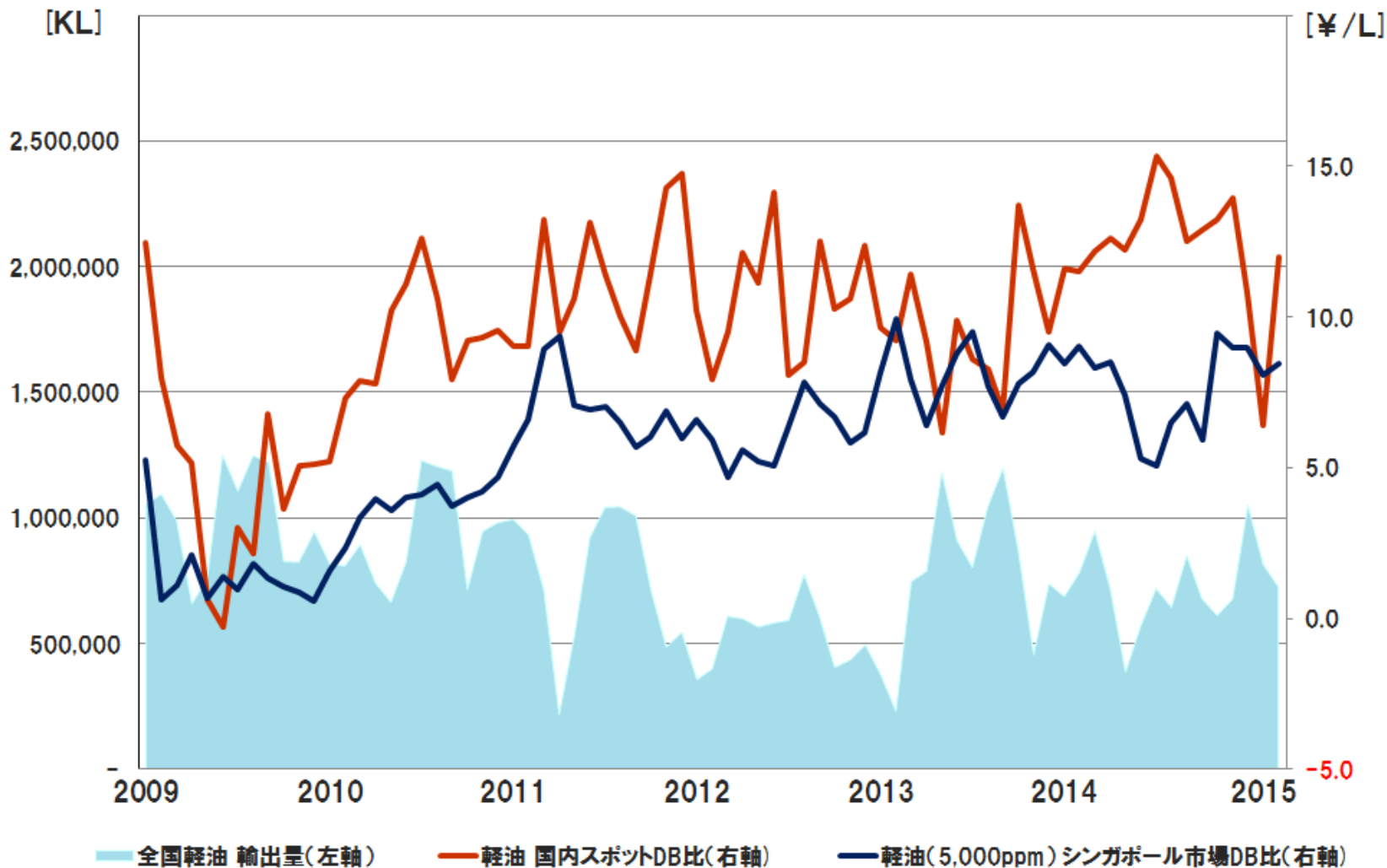
	前提	感応度	
		石油事業	石油開発事業
原油価格(ドバイ)	55.0 \$/B	+ 17億円	+ 8億円
為替	120.0 ¥/\$	+ 9億円	+ 4億円

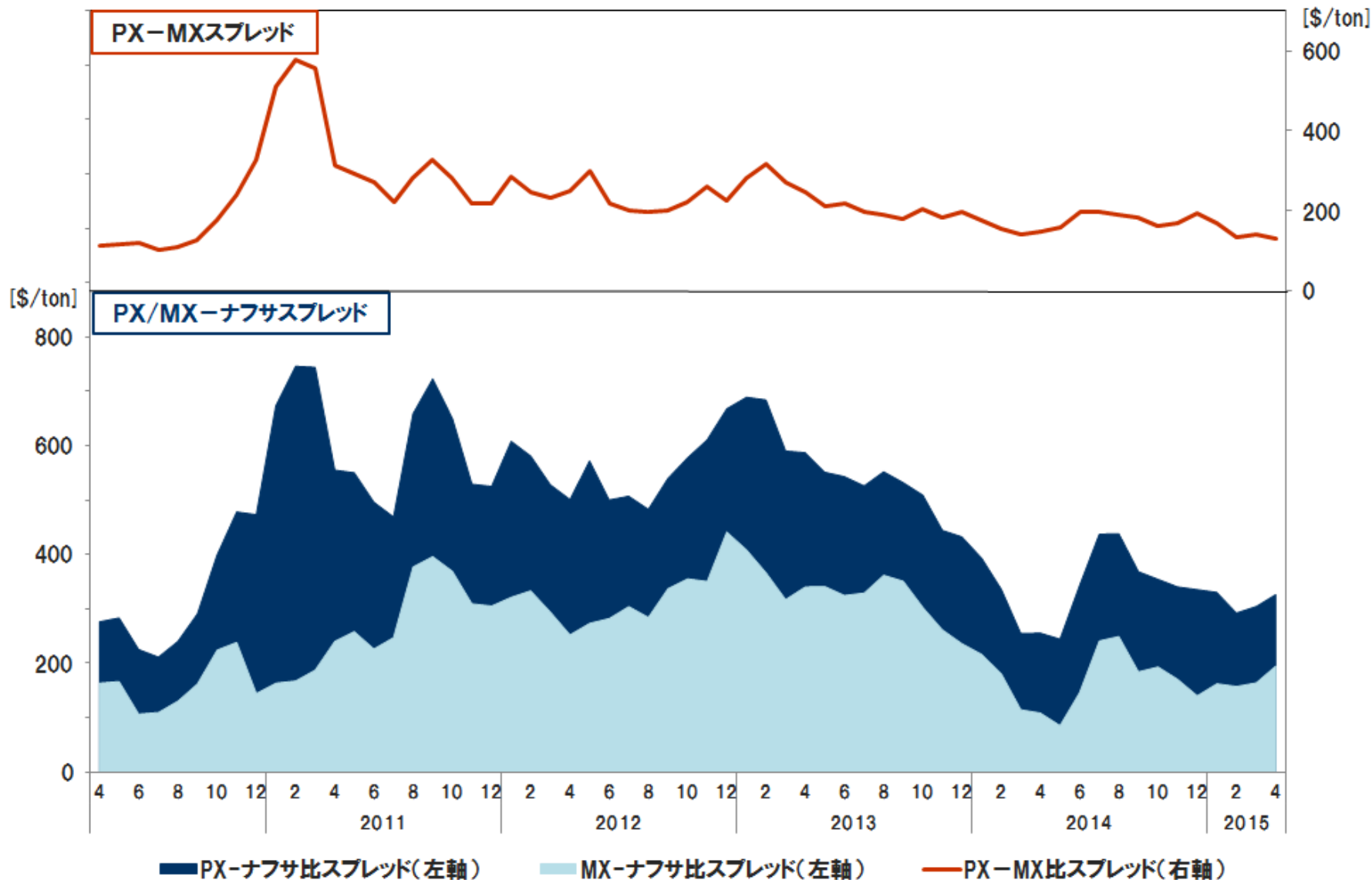
※感応度は、原油価格+1\$/Bあたりの影響額および為替+1円/\$あたりの影響額。

※上記は原油価格・為替変動の在庫評価益、自家燃コスト、タイムラグに対する影響(低価法の影響は考慮せず)。

※当感応度の期間は、石油事業が2015年4月～2016年3月までの12ヶ月間、石油開発事業が2015年4月～12月の9ヶ月間で試算した数字。

軽油の輸出量と国内/海外マージンの推移





✓ 「グローバルな垂直型一貫総合エネルギー企業」を目指し、中計で掲げた施策を着実かつ迅速に実行

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	経常計画 (億円)
<会社形態の転換>			株主総会決議	持株会社、監査等委員会設置会社へ移行		1,120
<石油開発事業>						
ヘイル油田	鉱区取得	3D震探・データ解析	水路浚渫、人工島 など建設	評価井掘削	生産開始	775
セブサ提携	戦略的包括提携、ADOCへの資本参加、シナジー追求					
新規鉱区獲得	ADNOC、セブサとの連携を強化⇒アブダビ新規鉱区取得へ					
<石油事業>						
製油所体制	坂出Ref. 廃止	合理化・効率化(提携推進)		千葉2年ロングラン		180
千葉・共同事業	共同事業検討		京葉精製設立・パイプライン建設		統合運営へ	
カーリース事業	累計約2万台		累計約6万台		累計約9万台	
LPガス事業・統合	元売・小売事業の 統合契約		業界トップクラスのGYXIS設立(4社統合)			
<石油化学事業>						
パラキシレン事業	国内MX60万t ⇒ PX118万t(HCP) ⇒ 衣料・PET(中国他)					100
<再生可能エネルギー事業(風力発電)>						
新規サイト開発	※発電能力 約15万kw	広川/会津(約4万kw)運転開始 ⇒ 約18万kw		度会・運転開始 23万kw		45

注)2017年度、経常利益計画1,120億円は連結処理・他(+20億円)を含む

- ✓ オペレーターとしての長期・安定生産による、中東産油国との信頼関係をベースに低リスク・低コスト開発を実現
- ✓ アブダビ石油では2012年、既存3油田の権益延長(30年)と共に3油田と同規模の新鉱区ヘイル取得
2016年後半からの生産開始に向けて開発計画を着実に実行中

操業場所	社名	当社 出資比率	会社設立	原油生産量 (BD)	埋蔵量・2P (百万B)	可採年数 (年)	セグメント 経常利益 (億円)
コスモエネルギー開発		100%	2014年	38,031	167.6	約26	475

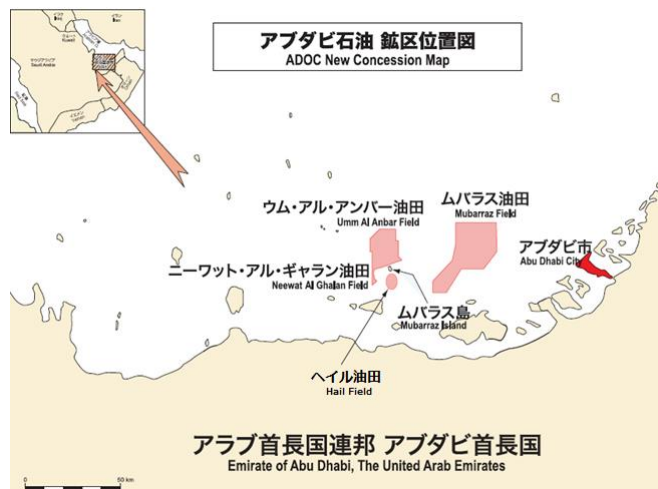
2017年度
経常利益
775億円

(主なプロジェクト会社)

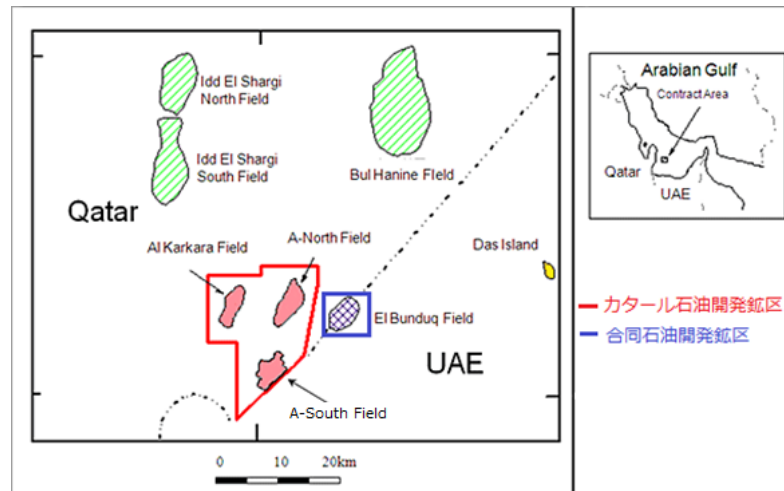
U. A. E	アブダビ石油	51%	1968年
	合同石油開発	45%	1970年
カタール	カタール石油開発	75%	1997年

※原油生産量、経常利益は2014年度実績
※埋蔵量・2Pは確認埋蔵量と推定埋蔵量の合計2014年12月31日現在)

■アブダビ石油が保有する既存3油田及び新鉱区ヘイル



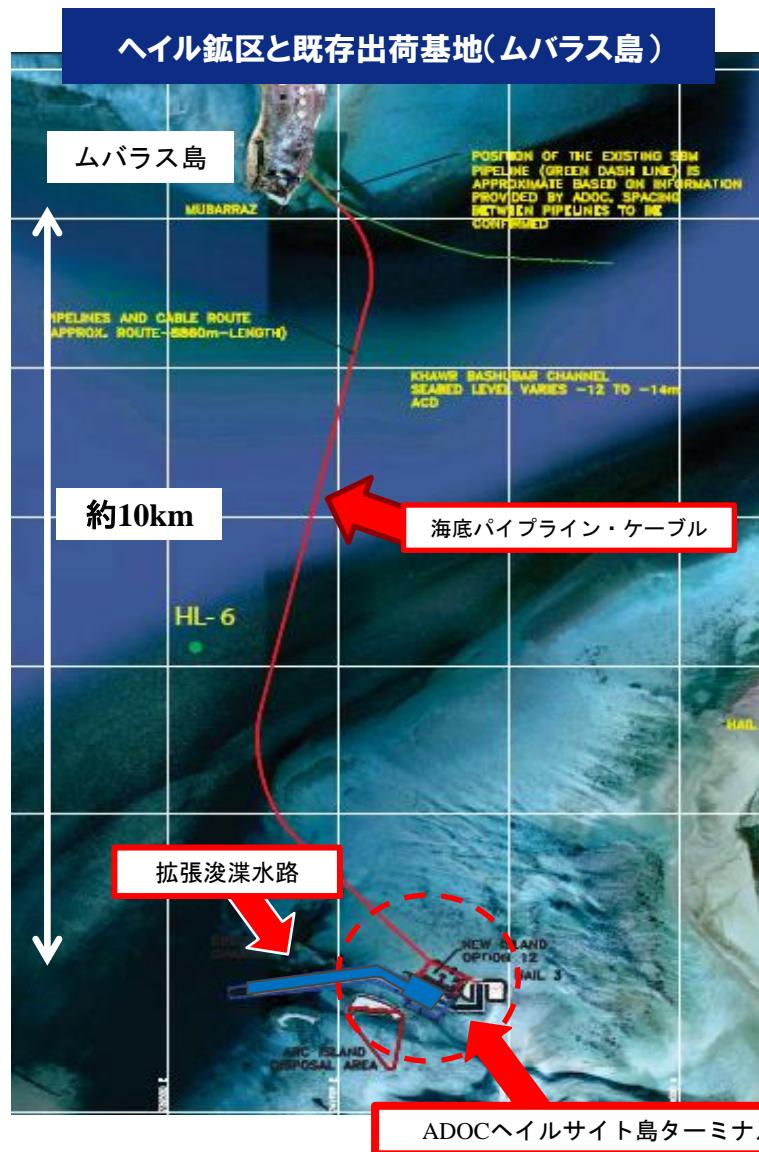
■カタール石油開発、合同石油開発が保有する権益



- ✓ 2016年の生産開始に向け順調に推移
- ✓ 生産量はピーク時でアブダビ石油の既存3油田と同程度を見込む
- ✓ 2015年度は水路を浚渫した上で人工島を造成し必要最小限の地表設備を建設
- ✓ 2015年度末から2016年度始めには生産井に転用する評価井の掘削開始

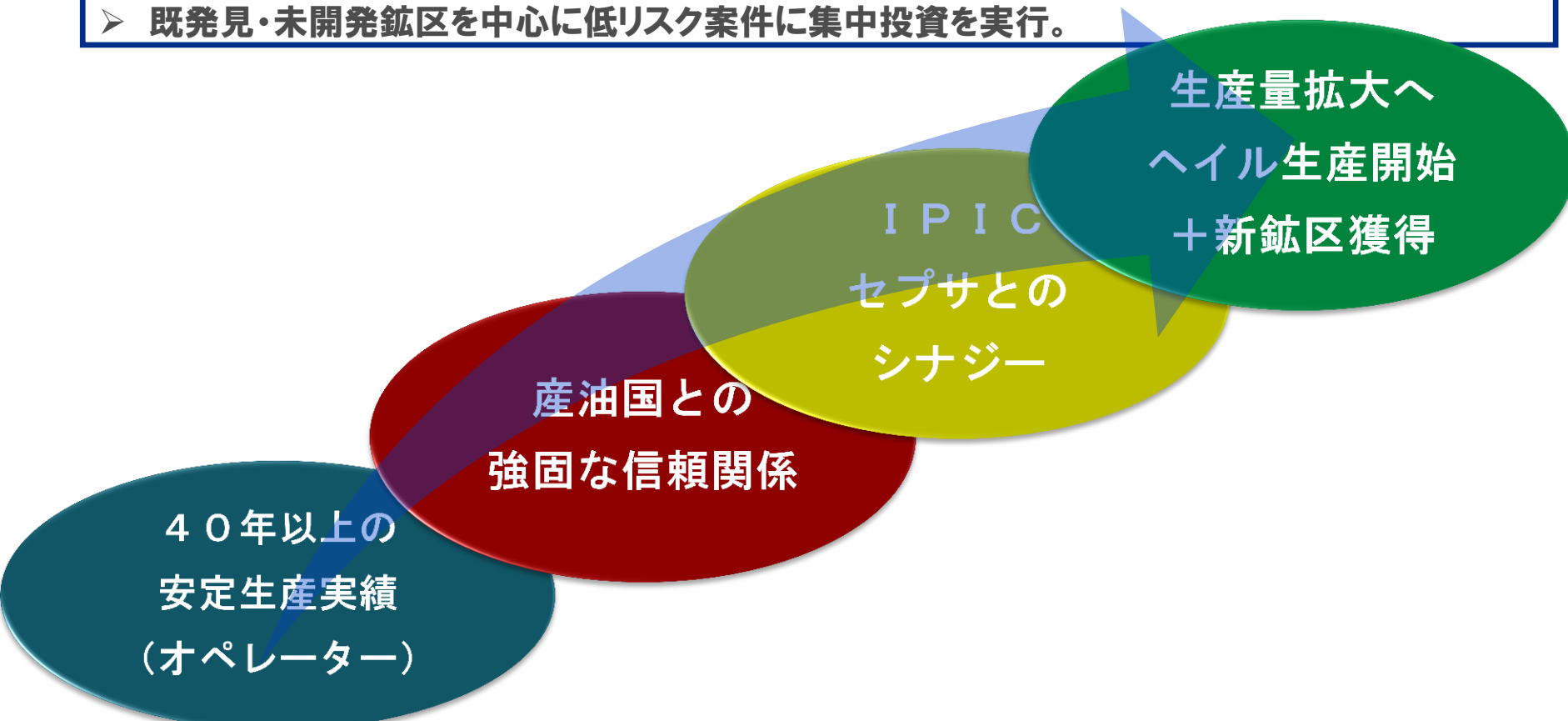
生産開始に向けた開発スケジュール

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
探鉱 (データ解析)	3D震探	データ解析 (掘削ポイント検討)		
開発	開発計画	水路浚渫・人工島建設	地表設備建設	
		掘削準備	掘削開始	生産開始



< 成長戦略 >

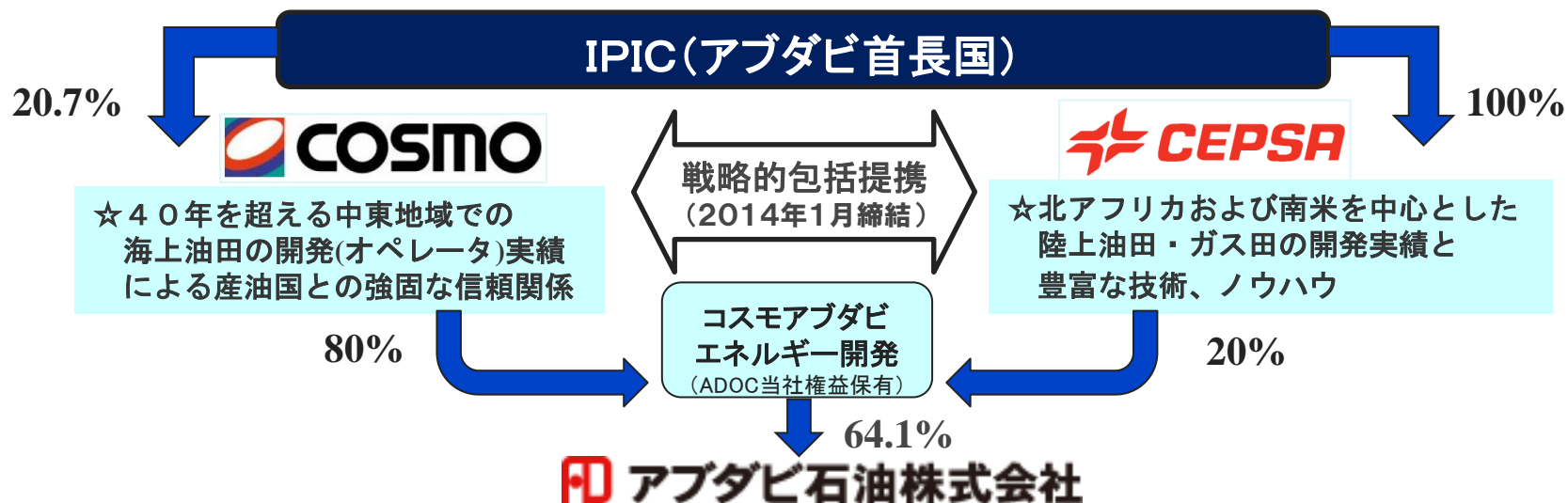
- パートナー企業とのシナジーを発揮し、持続的な生産量拡大を目指す。
- 既発見・未開発鉱区を中心に低リスク案件に集中投資を実行。



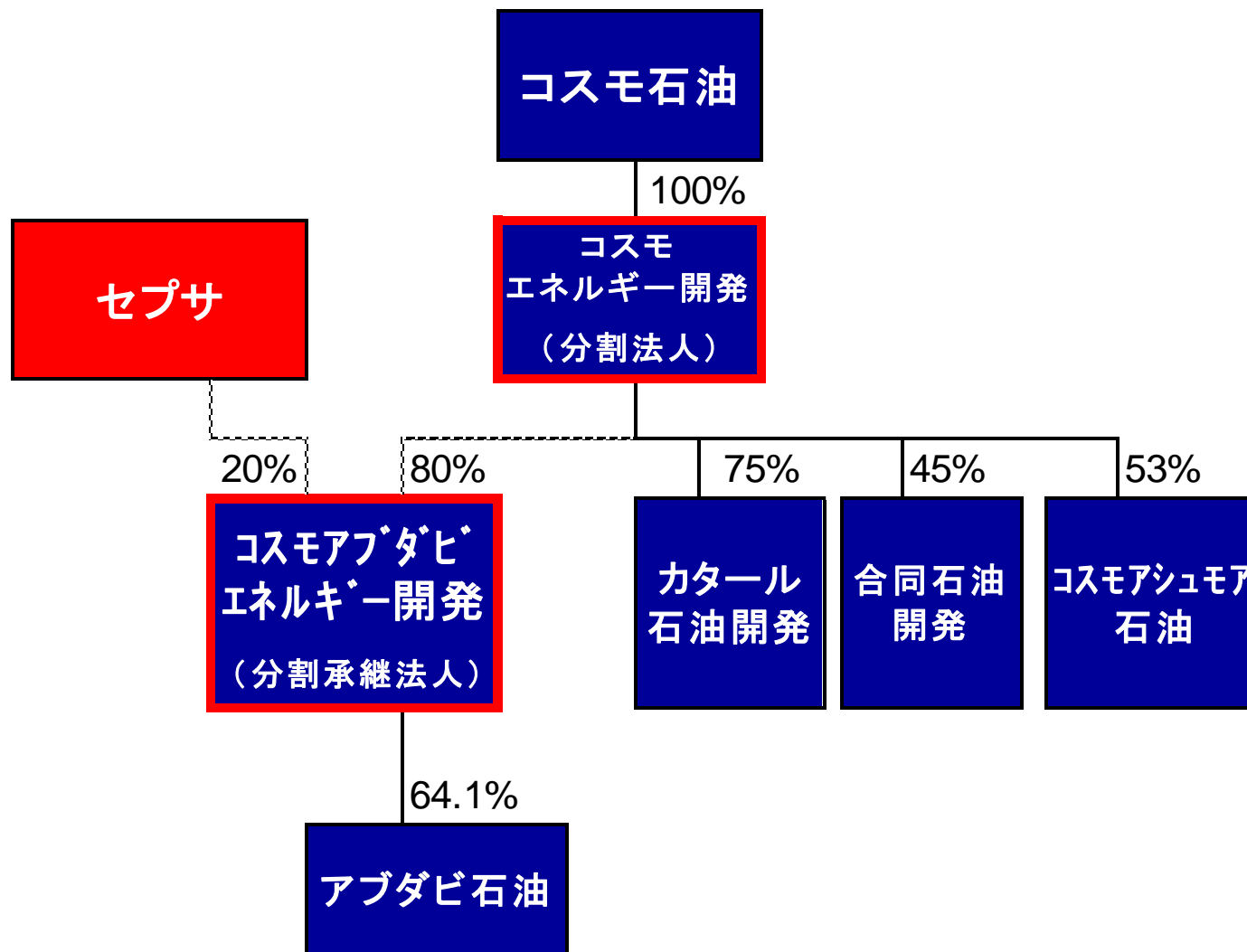
< リスク耐性 >

- ✓ 地政学的リスク ⇒ 中東地域でも比較的政情が安定し、外資活用意欲の高いUAE、カタールでの操業。
- ✓ 開発リスク ⇒ 40年以上の安定操業を続けるオペレータ実績と産油国との強固な信頼関係。
- ✓ 財務リスク ⇒ 事業ポートフォリオの分散、パートナーとの共同事業。
- ✓ 価格変動リスク ⇒ 原油価格下支え要因の存在(開発コストの高いシェールの存在、産油国予算)。

- ✓ 中計基本方針「IPICとのアライアンス強化」の一環として、新会社「コスモアブダビエネルギー開発」株式の一部譲渡を通じ、セブサとの戦略パートナーシップの更なる深厚を図る
- ✓ アブダビファミリー企業である当社・セブサは、アブダビ国営石油会社 (ADNOC) とのワークショップを通じて新規権益獲得の検討を筆頭に、硫黄、原油マーケティング、石油化学事業での営業支援等に関する議論に集中的に取り組む

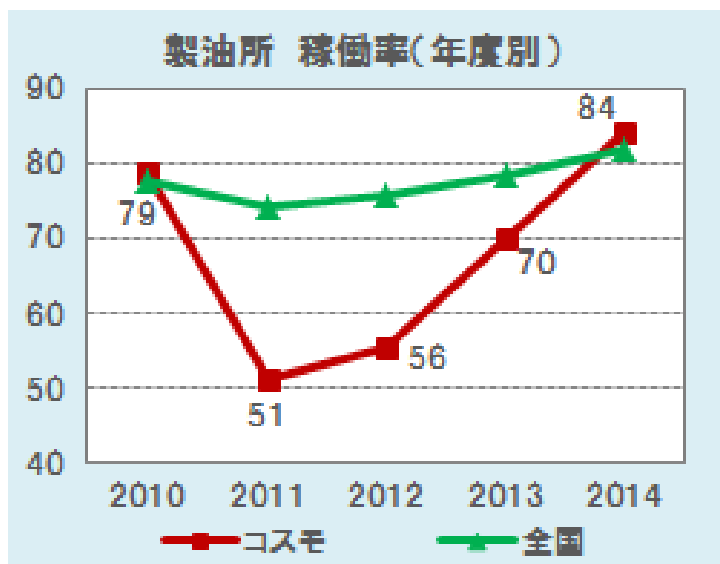


*2015年3月31日現在



- ✓ 定期修理を含め当初計画どおり、安定稼働を実行
- ✓ 千葉製油所は、2015年度中の認定工場取得(2年ロングラン)を目指す

2017年度
経常利益
180億円



原油処理公称能力：45.2万BD

千葉製油所：22.0万BD

(※京葉精製共同事業合同会社)

第1CDU：10.0万BD

第2CDU：12.0万BD

※極東石油(15.2万BD)とのJV

堺製油所 10.0万BD

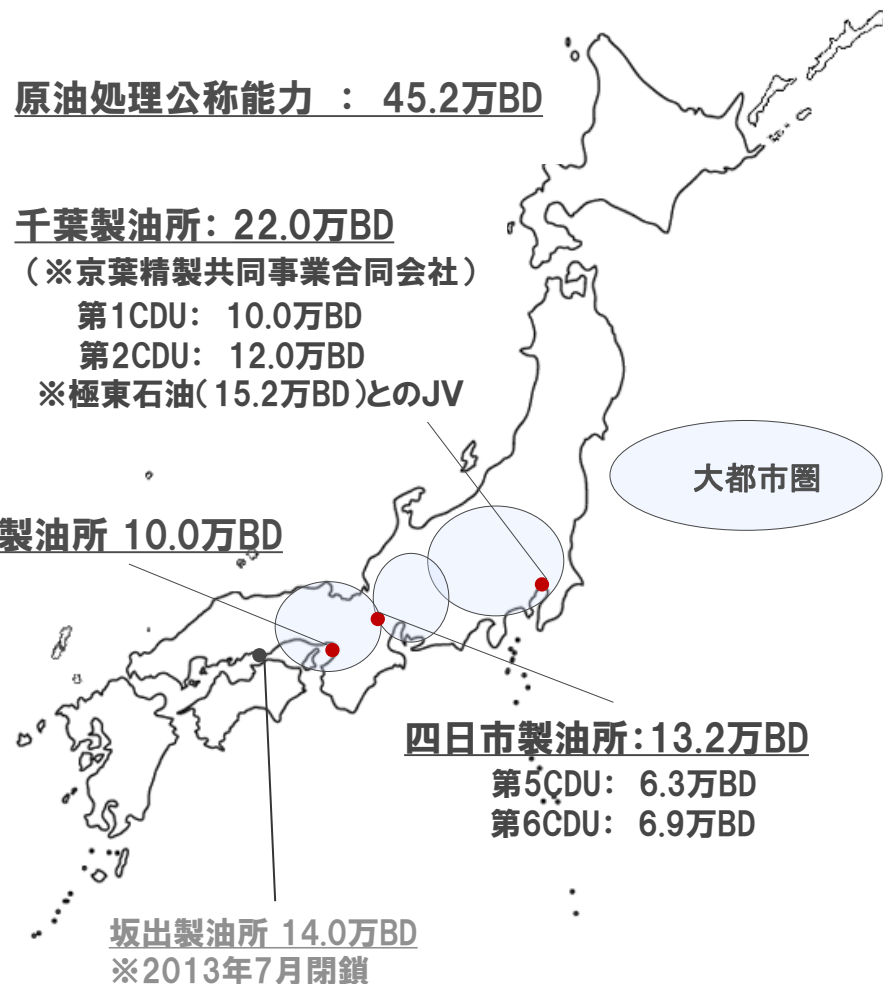
四日市製油所：13.2万BD

第5CDU：6.3万BD

第6CDU：6.9万BD

坂出製油所 14.0万BD

※2013年7月閉鎖



- ✓ 共同事業に関する基本契約を締結し、2015年1月に「京葉精製共同事業合同会社」を設立
- ✓ パイプライン建設を正式に合意
- ✓ パイプライン完成に先行して両製油所の生産計画を一体的・総合的に立案し生産効率向上を目指す
- ✓ 両社シナジーは現時点で約100億円を想定(パイプライン完成前のシナジーは10億円を想定)

基本契約締結、決定事項

■京葉精製共同事業合同会社 設立(2015年1月)

- ・出資比率:両社折半
- ・事業内容:両製油所の統合生産計画の立案

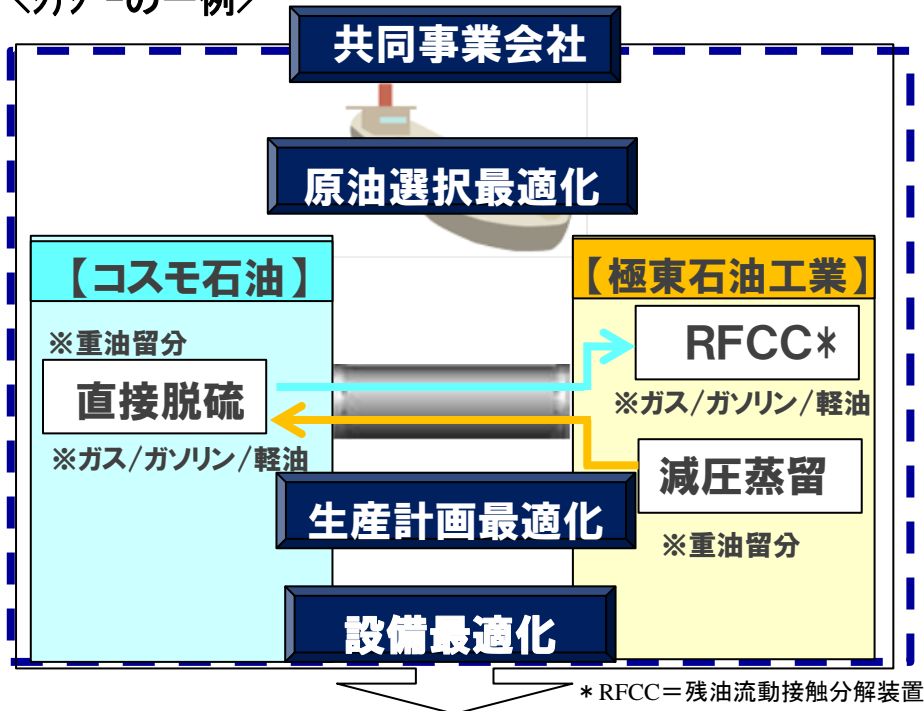
■パイプライン建設の正式合意:

- ・2015年1月に正式発注
- ・パイプラインは9本敷設
- ・建設費用は両社折半(各社150億円)を想定
- ・経済産業省の補助事業として選定(毎年申請)

■両製油所の統合:

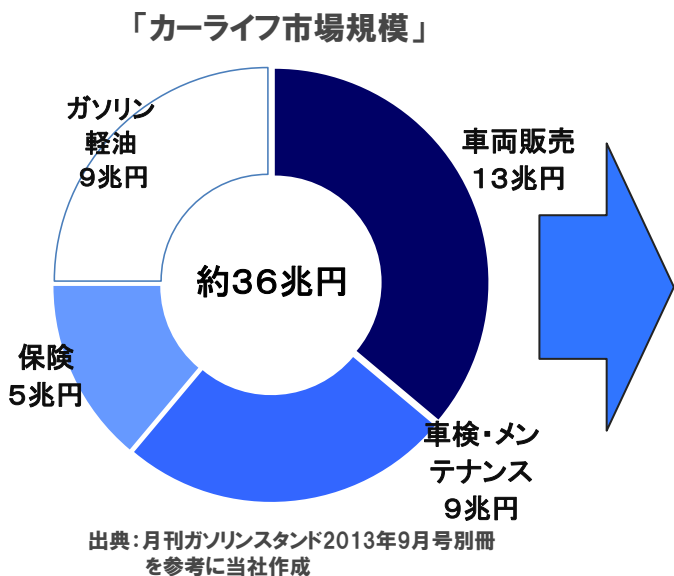
- ・パイプライン完成後に精製設備を一元化
- ・統合シナジー創出のため、常圧蒸留装置を含めた精製設備の最適化を検討

〈シナジーの一例〉



シナジー創出=製油所競争力強化

顧客固定化、新規顧客獲得のためのインフラをプラットフォームに
個人カーリース事業を核として「カーライフ価値提供業」への転換を図り、SS収益力の強化を目指す



【コスモ石油のリテール強化策】

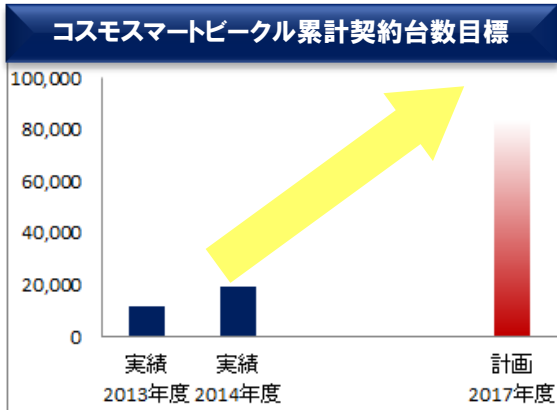
◆戦略◆
競合他業種に比べたSSの接客頻度の高さを活用(50万台/日※)
ガソリン・軽油に加え「カーライフ市場(27兆円)」にフォーカス

◆戦術◆
個人向けカーリース事業による「顧客の囲い込み」
契約形態：月々の定額支払いによる5年契約が中心
契約内容：カーリース、車検・メンテナンス、保険、税金
特典：コスモ石油グループSSのみでの燃料油割引

ビジネスモデル特許取得

インフラ活用

※コスモ石油SSへの自動車来店台数(当社推定)



顧客の固定化

- コスモ・ザ・カード(クレジットカード)
 - ・稼働会員数：431万件 (2015年3月末)
- インターネット会員システム
 - ・ネットからSSへの顧客誘導

新規顧客の獲得

- 大手小売業(イオン)等異業種との相互送客
- SSでの電子マネー決済サービス導入
- 大型ショッピングモールでのSS出店

✓ ガソリンの内需減少への対策としてMX・PX事業に参入し、石油化学事業へシフト

✓ 「燃料から原料へ」のシフトで付加価値向上を図り、収益拡大を目指す

2017年度

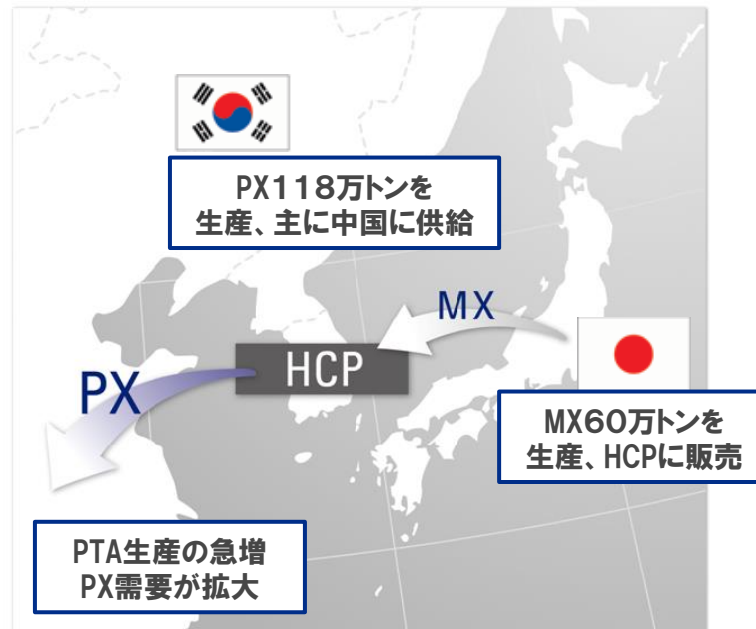
経常利益
100億円

■グループの生産能力

千トン/年

■東アジアをまたぐHCPのビジネスモデル

会社名	エチレン	パラキシレン	ベンゼン	ミックスキシレン
HCP	-	1,180	250	-
丸善石油化学 (注1,2)	1,293	-	598	72
CMアロマ (注3)	-	-	-	270
コスモ松山	-	-	91	30
コスモ石油 四日市製油所 (注4)	-	-	-	300



■出資比率

HCP	: 50.0% (持分法適用)
丸善石油化学(株)	: 43.9% (持分法適用)
CMアロマ(株)	: 65.0% (連結)
コスモ松山石油(株)	: 100.0% (連結)

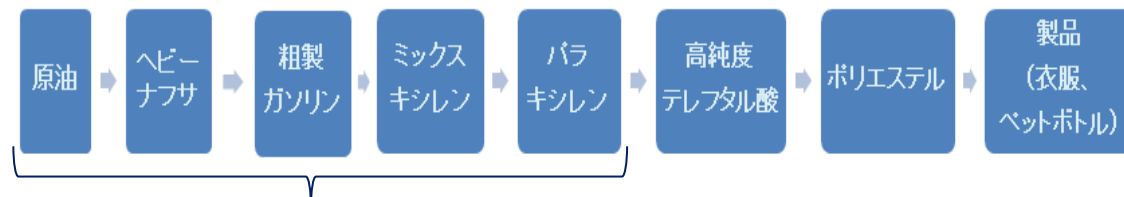
注1) 丸善石油化学グループのエチレン生産能力には丸善石油化学(株)が55%出資する京葉エチレン(株)の能力(768,000トン/年)を含む。

注2) 丸善石油化学グループのエチレン生産能力は 非定修年。

注3) CMアロマ: コスモ石油65%、丸善石油化学35%

注4) コスモ石油(株) 四日市製油所のMX装置による収益は石油事業セグメントに含む。

■パラキシレン精製過程



現在、コスモ石油グループが注力する事業領域

- ✓ 固定価格買取制度 (FIT) の導入により、風力発電事業の収益性が大きく向上
- ✓ 新規サイトの開発を進め、再生可能エネルギー事業の収益を拡大

2017年度
経常利益
45億円

風力事業開始 (2010年～)

2010年3月、荏原製作所より備忘価格(1円)で風力事業を買収。
既存サイトのメンテナンスを強化し黒字体質化



固定価格買取制度 (FIT) 導入

2012年7月施行の全量買取制度により事業採算性が向上。風力発電では22円/kWh (税抜き)の買取価格が採用され収益安定化。



中期経営計画 (FY2013～2017)

環境変化を鑑み、風力発電事業による収益の拡大を目指し、新規サイトの開発に着手。

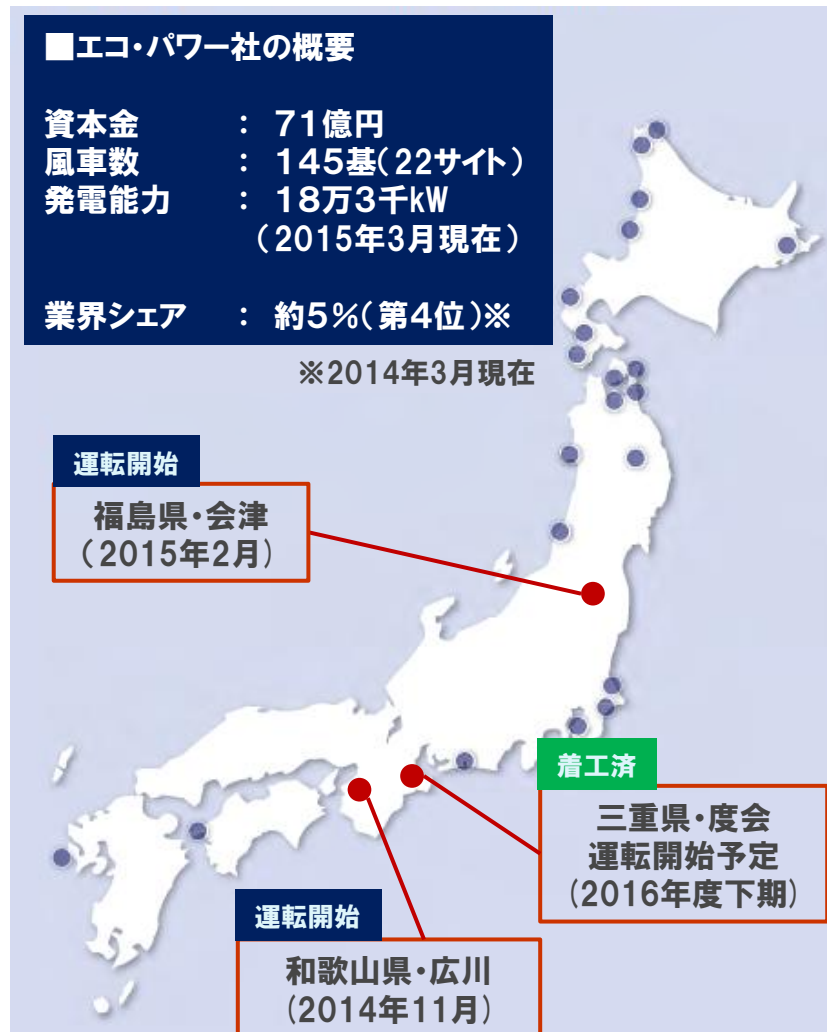
中計期間中に合計で約9万kWの規模の事業拡充を目指す。

■エコ・パワー社の概要

資本金 : 71億円
風車数 : 145基(22サイト)
発電能力 : 18万3千kW
(2015年3月現在)

業界シェア : 約5%(第4位)*

*2014年3月現在



本書の記述及び記載された情報は、「将来の見通しに関する情報」（準拠する日本の証券法における意義の範囲内）にあたります。かかる記述や情報（以下、合わせて「将来の見通しに関する記述」）は、将来の出来事や当社の将来の業績、事業見通しあるいは事業機会に関連するものです。将来の見通しに関する記述は、将来の業績予想、未確定の推定量及び経営者がおいた前提に基づく、埋蔵量・資源量の評価、将来の生産水準、将来の設備投資や探査・開発活動への設備投資配分、将来の掘削・その他探査・開発活動、最終的な埋蔵量・資源量の回収、特定鉱区の探査・開発・予想生産能力への到達時期などに関する記述を含みますが、これらに限定されるものではありません。

過去の事実以外のあらゆる記述が将来の見通しに関する記述になる可能性があります。確認及び推定埋蔵量・資源量の評価に関する記述も将来の見通しに関する記述の対象となり、その埋蔵量・資源量について経済的に開発が可能であるという特定の前提に基づく結論を反映しているとみなされる可能性があります。予想、期待、考え、計画、予測、目標、前提、将来の出来事や業績に関する議論について示す・関するあらゆる記述（「目指す」、「想定する」、「計画する」、「継続する」、「予測する」、「期待する」、「可能性がある」、「するだろう」、「予想する」、「予見する」、「潜在的な」、「狙う」、「意図する」、「ありうる」、「しかねない」、「するはずだ」、「思う」等の言葉や言い回し、その他類似する表現が使われることが多いですが、必ず使われるわけではありません）は、過去の事実の記述ではなく、「将来の見通しに関する記述」である可能性があります。将来の見通しに関する記述には、かかる将来の見通しに関する記述で予想されたものとは大きく異なる実際の結果や出来事を引き起こす可能性がある既知及び未知のリスク、不確実性並びにその他要因を伴います。

これらの将来の見通しに関する記述に反映された期待は合理的なものであると当社は考えますが、これらの期待が正しいとの保証はなく、このような将来の見通しに関する記述に過度に依拠すべきではありません。適用法令により義務付けられている場合を除き、当社はこれらの将来の見通しに関する記述を更新するつもりはなく、またその義務を一切負いません。

これらの将来の見通しに関する記述は、とりわけ、原油価格の変動、探査・開発活動の結果、付保されていないリスク、規制の変更、権原上の瑕疵、資材や設備の有無、政府その他の規制承認等の適時性、設備の実際の稼働、合理的な条件での資金調達の有無、仕様や期待に関連する外部サービス提供者、設備及びプロセスの有無、並びに操業における予期せぬ環境的な影響を含む様々な事項に関するリスクと不確実性を伴います。実際の結果は、かかる将来の見通しに関する記述に明示あるいは黙示された内容と大きく異なる場合があります。