

# 2015年度通期決算および 第5次連結中期経営計画の進捗

---

2016年5月12日

2016年度の方針	3～5頁
第5次連結中期経営計画の進捗	6頁
2015年度通期決算の概要	7～12頁
2016年度通期計画の概要	13～16頁

## 2015年度のレビュー

1

- ✓ 千葉製油所JVでのパイプライン建設着手、四日市製油所での事業提携合意など石油精製事業でのアライアンス推進
- ✓ 石油化学事業と石油精製事業とのシナジー追求のため、丸善石油化学を連結子会社化
- ✓ 持株会社体制に移行  
～ 安定配当、迅速な意思決定、アライアンス強化を目指す
- ✓ 原油価格の急落による石油開発事業の減益を主要因に、在庫評価除きの経常利益は326億円(前年比▲339億円)、在庫評価の影響▲687億円を含む親会社株主に帰属する当期純利益は▲502億円(前年比+275億円)

## 2016年度の方針

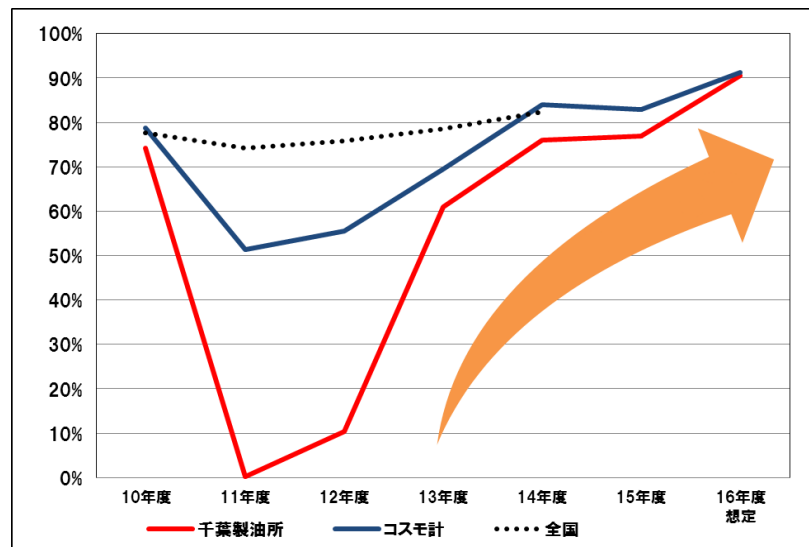
2

- ✓ 地域毎、事業毎のアライアンスを推進すると共に、石油精製事業を中心に合理化・効率化を加速させ、競争力強化を図る
- ✓ ヘイル油田開発の推進、リテール事業の強化、風力発電能力の増強など、成長基盤を強化
- ✓ 在庫評価除きの経常利益は545億円(前年比+219億円)、在庫評価の影響130億円を含む親会社株主に帰属する当期純利益は475億円(前年比+977億円)
- ✓ 配当は、当社グループの収益力、財政状態や投資戦略等を総合的に勘案の上、1株につき50円(予定)とする

- ✓ 石油精製:千葉製油所の2年ロングランにより、約70億円の改善を見込む
- ✓ 石油化学:石油精製との一体運営を進めシナジーを追求

## 石油精製事業

【トッパー稼働率の推移(CDベース)】



- ✓ 千葉製油所「認定」取得

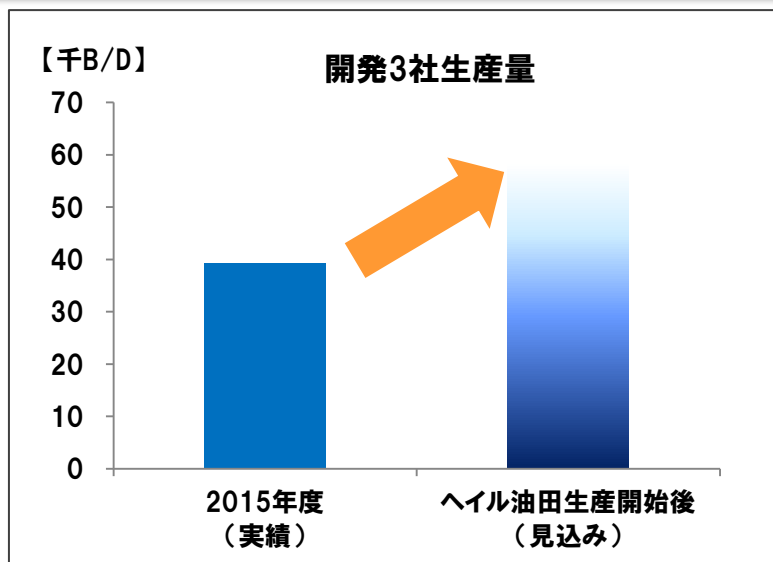
➡ 2年ロングランの実現  
稼働メリットと整備コスト適正化  
約70億円の改善を見込む

## 石油化学事業

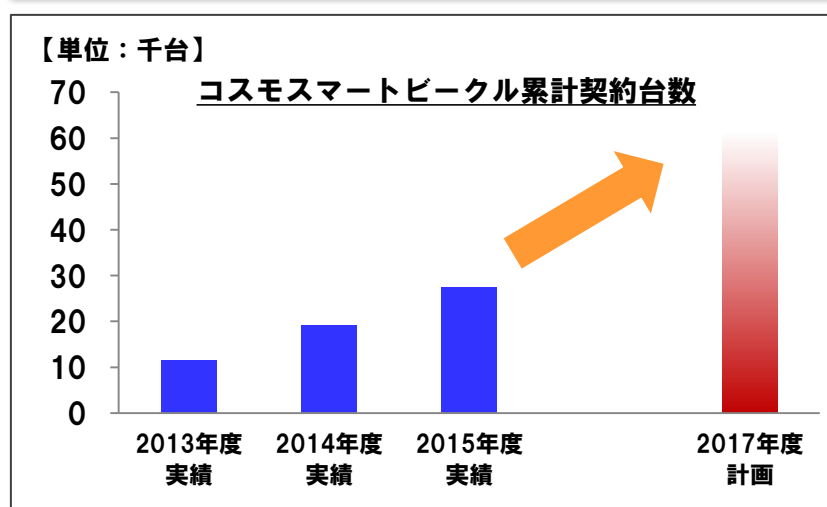
- ✓ 丸善石油化学とのシナジー追求 ➡ 原料及び燃料の融通等

- ✓ 石油開発 : コスト競争力を背景に、ヘイル油田開発を推進
- ✓ リテール : 個人向けカーリース事業を軸に、SS収益力強化
- ✓ 風力発電 : 新規サイトの運転開始により約15%の発電能力増強を見込む

### 石油開発事業



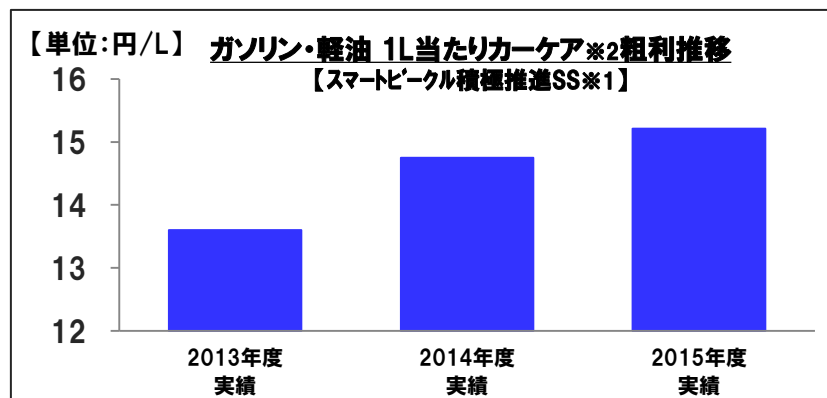
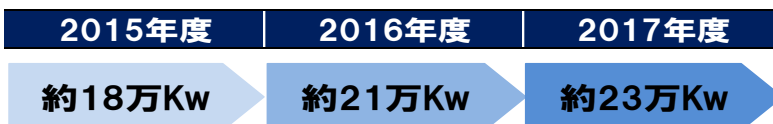
### リテール事業



### 風力発電事業

- ✓ 2016年度下期 度会ウィンドファーム(三重県) 運転開始

<発電能力の推移>



※1 スマートビークル積極推進SS:マイカーリースと車両販売を推進しているSS  
 ※2 カーケア:燃料油以外の収益(車検、メンテナンス、保険等)

- ✓ 16・17年度は、中計施策を着実かつ迅速に進捗させ、収益力向上へ
- ✓ 次期中計以降、投資は一巡、キャッシュフロー改善へ

年度		2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	次期中計以降		
大型の成長投資		ヘイル油田開発・パラキシレン装置・新規風力発電所など					設備投資は減少へ		
成長事業	石油開発	ヘイル油田 セブサとのアライアンス				鉱区取得 ⇒ ⇒ ⇒ ⇒ ⇒ ⇒ ⇒ ⇒ ⇒ ⇒ 開発中 生産開始⇒アブダビ石油の合計生産量はピーク時で2倍へ 戦略的包括提携 セブサのアブダビ石油への資本参加 ⇒ 新規権益獲得へ			
	リテール	マイカーリース事業				⇒ ⇒ ⇒ ⇒ ⇒ ⇒ ⇒ ⇒ ⇒ ⇒ 累計2万台 到達	⇒ ⇒ ⇒ ⇒ ⇒ ⇒ ⇒ ⇒ ⇒ ⇒ 累計6万台へ	更なる事業拡大へ	
	再生可能エネルギー	風力発電事業				固定価格買取制度(20年間) (発電能力累計約15万Kw)	広川・会津 運転開始 (約18万Kw)	度会 運転開始 (約21万Kw)	酒田港湾・石持湾新港 運転開始 (約23万Kw)
コア事業	石油精製	千葉製油所 共同事業 認定取得		東燃ゼネラル石油とのアライアンス決定		京葉精製設立、パイプライン建設中 ⇒ ⇒ ⇒		パイプライン完成 ⇒ シナジー100億円/年	
		堺製油所		新設コーカー 稼働		原油価格下落により、メリット享受		2年ロングラン⇒精製コスト削減(約70億円)	
		四日市製油所		昭和シェル石油との事業提携合意		設備最適化		4年ロングラン ⇒ 更なる精製コスト削減	
	IPP電力事業		改造工事(売電能力:20万kw)		競争力の高い電力供給				
石油化学	HCP (アロマ系)		新設PX装置 稼働		省エネ投資・合理化		市況変動に強い収益基盤の確立		
	丸善石油化学 (オレフィン系)						子会社化⇒石油化学のサプライチェーン確立		

# 2015年度通期決算の概要

単位:億円

No.	科目	2015年度 通期実績	2014年度 通期実績	前年比
1	売上高	22,443	30,358	△ 7,915
2	売上原価	21,546	29,449	△ 7,903
3	販管費	1,194	1,293	△ 99
4	営業利益	△ 297	△ 384	87
5	営業外損益	△ 64	△ 112	48
6	経常利益	△ 361	△ 496	135
7	特別損益	△ 77	50	△ 127
8	法人税等	6	298	△ 292
9	非支配株主に帰属する 当期純利益	58	33	25
10	親会社株主に帰属する 当期純利益	△ 502	△ 777	275
【参考】				
11	在庫評価の影響	△ 687	△ 1,161	474
12	在庫評価除き経常利益	326	665	△ 339
13	原油価格(ドバイ)(\$/B)	45.7	83.5	△ 37.8
14	為替レート(¥/\$)	120.1	109.9	10.2

・前年度はセプサ社へ  
子会社株式の一部を  
譲渡

・石油開発事業の減益  
による減少  
・グループ内土地譲渡  
に伴う税効果



単位:億円

No.		2015年度 通期実績	2014年度 通期実績	前年比
1	在庫評価除き 経常利益	326	665	△ 339
	(セグメント別内訳)			
2	石油事業	△ 628	△ 935	307
3	石油事業 (在庫評価除き)	58	220	△ 162
4	石油化学事業	41	△ 76	117
5	石油化学事業 (在庫評価除き)	42	△ 70	112
6	石油開発事業	186	475	△ 289
7	その他(※)	40	40	0

※ 連結処理値を含む

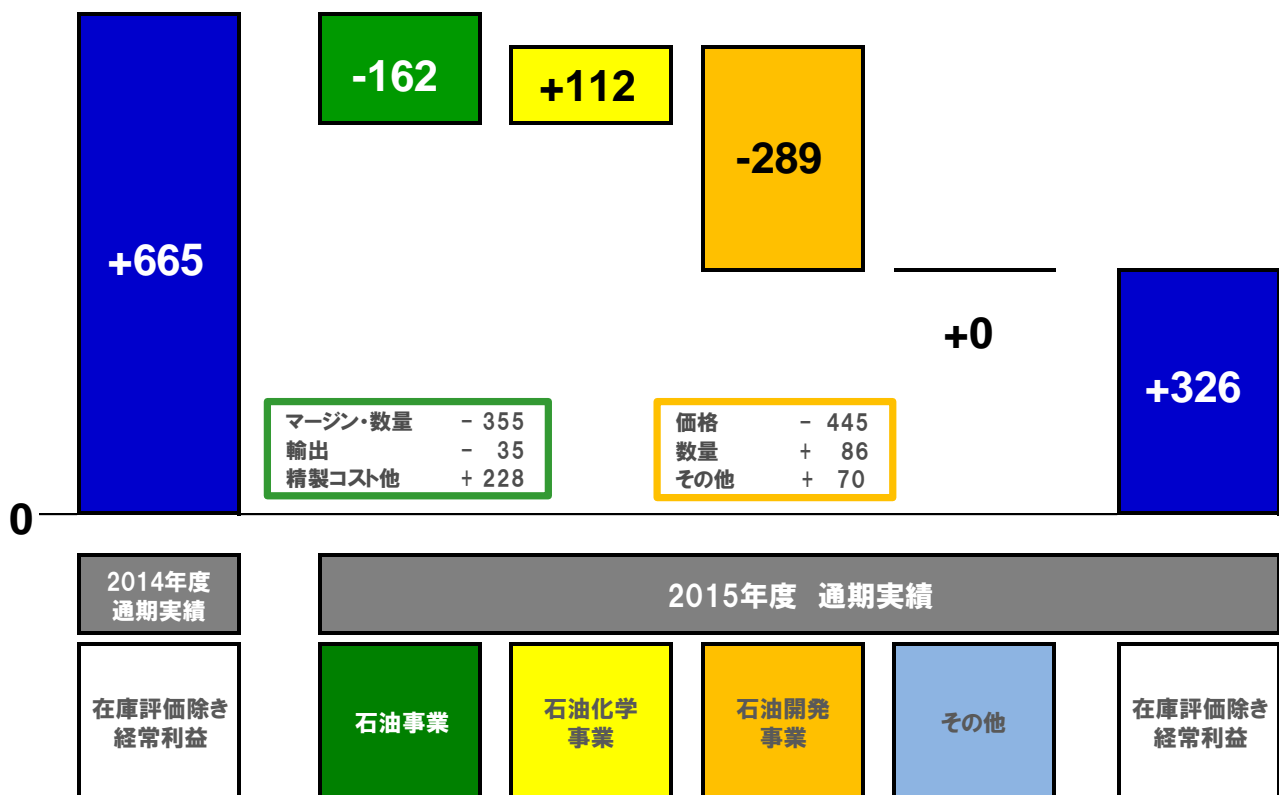
在庫評価の影響 石油事業 : FY2015 △ 686 億円 / FY2014 △ 1,155 億円  
 石油化学事業 : FY2015 △ 1 億円 / FY2014 △ 6 億円

主な  
変動要因

- 石油事業 : 油価下落に伴う市況悪化を主要因として、減益
- 石油化学事業 : 好調なエチレン市況、およびHCPのコスト減少により増益
- 石油開発事業 : 生産量は増加傾向だが、油価下落により、減益

在庫評価の影響除き連結経常利益  
前年比 ▲339億円

単位:億円



連結キャッシュ・フロー

単位:億円

No		2015年度	2014年度
1	営業活動によるキャッシュ・フロー	184	1,634
2	投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 328	△ 301
3	財務活動によるキャッシュ・フロー	325	△ 1,789
4	期末のキャッシュ残高	894	808

連結バランスシート

単位:億円

No		2015年度末	2014年度末	増減
1	総資産	14,096	14,286	△ 190
2	純資産	2,027	2,075	△ 48
3	自己資本	1,080	1,672	△ 592
4	自己資本比率	7.7%	11.7%	4.0ポイント悪化
5	ネット有利子負債(※1)	6,662	5,977	685
6	D/Eレシオ(倍)(格付ベース)(※2)	4.6	3.6	1.0ポイント悪化

(※1) 有利子負債総額から現預金を控除したもの

(※2) 日本格付研究所の格付評価上、資本性が認められるハイブリッドローンについて

元本の50%を資本とみなした場合のネットD/Eレシオ

(2015年4月1日実行のハイブリッドローン600億円の50%を資本に算入)

設備投資・減価償却費等

単位:億円

No.		2015年度 通期実績	前年比
1	設備投資	828	124
2	減価償却費等	307	△ 17

設備投資 セグメント別

単位:億円

No.		2015年度 通期実績	2014年度 通期実績	前年比
1	石油事業	327	333	△ 6
2	石油化学事業	10	5	5
3	石油開発事業	458	274	184
4	その他	64	91	△ 27
5	調整額	△ 31	1	△ 32
6	合計	828	704	124

# 2016年度通期計画の概要

単位:億円

No.		2016年度 通期計画	2015年度 通期実績	前年比
1	経常利益	675	△ 361	1,036
2	在庫評価の影響	130	△ 687	817
3	在庫評価除き 経常利益	545	326	219
(セグメント別内訳)				
4	石油事業	350	58	292
5	石油化学事業	70	42	28
6	石油開発事業	75	186	△ 111
7	その他	50	40	10
8	親会社株主に帰属する 当期純利益	475	△ 502	977
9	一株当り年間配当 予定	50円	40円	10円

## 【ご参考】

No.		2016年度 通期計画	2015年度 通期実績	前年比
1	原油価格(ドバイ)(\$/B)	40.0	45.7	△ 5.7
2	為替レート(¥/\$)	110.0	120.1	△ 10.1

※ 原油価格・為替レートの感応度については、p. 24 参照

主な  
変動要因

- 石油事業 : 千葉製油所の2年ロングランによる稼働率の向上、輸出増加、及び市況改善等により増益
- 石油化学事業 : アロマ市況改善と丸善石油化学の連結子会社化により、増益
- 石油開発事業 : 生産数量は増加傾向だが、油価下落により、減益



- ✓ 石油開発、風力発電(その他)事業を中心に、成長投資を着実に実行
- ✓ 石油化学事業は、丸善石油化学の連結子会社化による増加

設備投資・減価償却費等

単位:億円

No.		2016年度 通期計画	前年比
1	設備投資	1,386	558
2	減価償却費等	394	87

設備投資 セグメント別

単位:億円

No.		2016年度 通期計画	2015年度 通期実績	前年比
1	石油事業	365	327	38
2	石油化学事業	162	10	152
3	石油開発事業	671	458	213
4	その他	203	64	139
5	調整額	△ 15	△ 31	16
6	合計	1,386	828	558



## 補足資料

- P.19 2015年度 販売実績および2016年度販売計画
- P.20 原油価格・処理量、稼働率、原油生産数量
- P.21 原油確認埋蔵量、推定埋蔵量
- P.22 2015年度 実績 セグメント別実績（前年比）
- P.23 2015年度 実績 製油所稼働率、SS数、カード枚数、リース累計台数 推移
- P.24 2016年度 通期業績予想（前年比）、および原油・為替前提と感応度
- P.25 軽油輸出、国内/海外マージンの推移
- P.26 石油化学市況（アロマ・オレフィン）
- P.27-31 持株会社化体制について
- P.32-37 第5次連結中期経営計画の見直し（2015年11月6日既発表）
- P.39-42 コスモエネルギーグループの概要（石油開発事業）
- P.43-48 コスモエネルギーグループの概要（石油事業）
- P.49-51 コスモエネルギーグループの概要（石油化学事業）
- P.52 コスモエネルギーグループの概要（その他事業）

# 2015年度通期決算 補足情報

単位:千KL

No.		2015年度 通期実績	2014年度 通期実績	増減	前年比	2016年度 通期計画	2016年度 通期計画 (前年比)	
1	内需燃料油	ガソリン	5,673	5,722	△ 49	99.1%	5,606	98.8%
2		灯油	1,823	1,941	△ 118	93.9%	1,755	96.3%
3		軽油	4,133	4,150	△ 17	99.6%	4,072	98.5%
4		A重油	1,420	1,555	△ 135	91.3%	1,377	97.0%
5		4品計	13,049	13,368	△ 318	97.6%	12,810	98.2%
6		ナフサ	6,204	6,240	△ 36	99.4%	6,089	98.2%
7		ジェット	519	468	50	110.8%	491	94.6%
8		C重油	1,578	1,663	△ 85	94.9%	1,315	83.3%
9		(内 電力C重油)	747	839	△ 92	89.1%	503	67.3%
10		計	21,350	21,739	△ 389	98.2%	20,704	97.0%
11	輸出	ジェット、灯・軽油	2,841	3,203	△ 362	88.7%	3,960	139.4%
12	(保税販売含む)	その他	1,223	1,070	153	114.3%	1,150	94.0%
13		計	4,064	4,273	△ 209	95.1%	5,110	125.7%
14	バーター・その他		10,000	9,710	290	103.0%	9,015	90.2%
15	総販売数量		35,414	35,723	△ 309	99.1%	34,829	98.3%

【1】原油価格・原油処理量・稼働率						
No.		2015年度 通期実績	2014年度 通期実績	前年比		
1	原油価格(ドバイ)(\$/B)	45.7	83.5	△ 37.8	—	
2	為替レート(¥/\$)	120.1	109.9	10.2	—	
3	原油処理	原油処理量(千KL)	21,877	22,043	△ 166	99.2%
4		トッパー稼働率(CD)	83.2%	84.0%	△ 0.8%	—
5		トッパー稼働率(SD)	97.1%	93.5%	3.6%	—

※SD:定期整備等の影響を除いた稼働率

【2】原油生産数量					
		2015年度 通期実績	2014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)	39,201	38,031	1,170	103.1%

※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

※各社12月決算会社のため、生産期間は1-12月で計算

※コスモエネルギーグループの出資比率 … 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%

(2015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	80.2	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	81.2	
③確認埋蔵量と推定埋蔵量の合計 (①+②)	161.4	
(参考 : 確認+推定埋蔵量の可採年数)	約24年	注2) 当社権益分の2015年1~12月平均原油生産量約19千バレル/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)

## 2015年度 通期実績 前年比

単位:億円

No.		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
1	石油事業	22,207	△ 7,763	△ 509	291	△ 628	307	58	△ 162
2	石油化学事業	481	△ 70	△ 17	11	41	117	42	112
3	石油開発事業	558	△ 265	183	△ 227	186	△ 289	186	△ 289
4	その他	714	△ 43	37	△ 1	35	△ 9	35	△ 9
5	調整額	△ 1,517	226	9	13	5	9	5	9
6	合計	22,443	△ 7,915	△ 297	87	△ 361	135	326	△ 339

## グループ会社(セグメント別)

石油事業	: コスモ石油、コスモ石油マーケティング、コスモ石油販売、コスモ石油ルブリカンツ、総合エネルギー、ジクシス(持分法適用会社)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)他
石油開発事業	: コスモエネルギー開発、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】製油所 稼働率推移

	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度
トッパー	78.8%	51.4%	55.6%	69.5%	84.0%	83.2%

※ CDベース

※ 各年度3月末時点

【2】運営者別SS数推移

	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度
販社	967	939	914	899	881	920
特約店	2,642	2,559	2,411	2,329	2,252	2,134
固定式SS計	3,609	3,498	3,325	3,228	3,133	3,054
可搬式SS	36	34	33	34	34	31

【3】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	15年度
販社	548	550	550	550	552	581
特約店	455	457	449	461	479	455
合計	1,003	1,007	999	1,011	1,031	1,036
セルフSS数比率	27.8%	28.8%	30.0%	31.3%	32.9%	33.9%

【4】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	15年度
有効会員数	377	393	410	420	431	439

【5】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	15年度
累計契約台数	-	1,287	5,001	11,734	19,040	27,401

## 2016年度 通期予想 前年比

単位:億円

No.		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
1	石油事業	20,920	△ 1,287	545	1,054	470	1,098	350	292
2	石油化学事業	4,170	3,689	50	67	80	39	70	28
3	石油開発事業	430	△ 128	100	△ 83	75	△ 111	75	△ 111
4	その他	670	△ 44	30	△ 7	30	△ 5	30	△ 5
5	調整額	△ 990	527	50	41	20	15	20	15
6	合計	25,200	2,757	775	1,072	675	1,036	545	219

## 前提条件 および 感応度

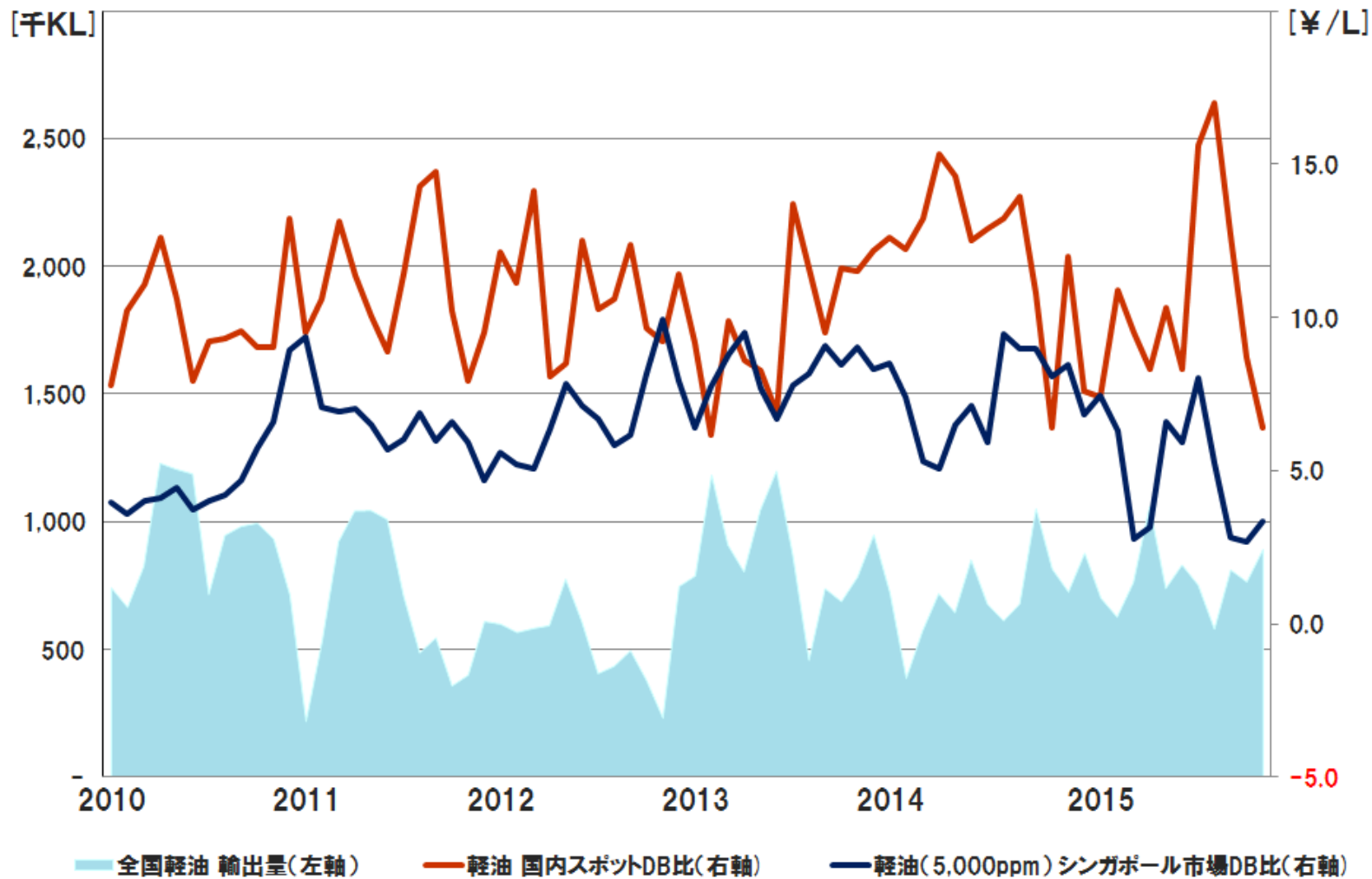
No.		前提	感応度	
			石油事業	石油開発事業
1	原油価格(ドバイ)	40.0 \$/B	+ 20億円	+ 7億円
2	為替	110.0 ¥/\$	+ 7億円	+ 3億円

※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

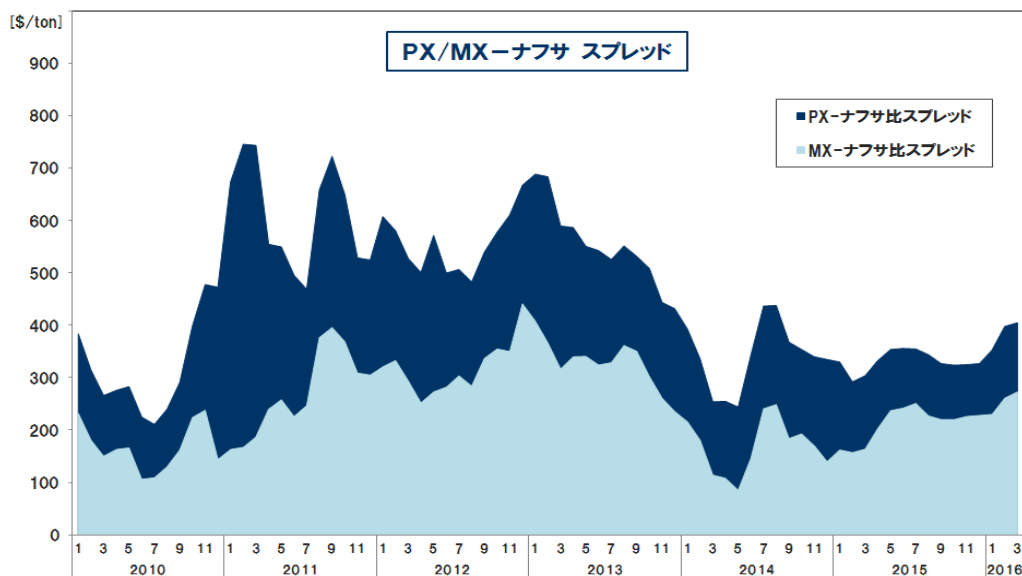
※上記は原油価格・為替変動の在庫評価益、自家燃コスト、タイムラグに対する影響(低価法の影響は考慮せず)

※当感応度の期間は、石油事業が2016年4月～2017年3月までの12ヶ月間、石油開発事業が2016年4月～2016年12月までの9ヶ月間で試算した数字

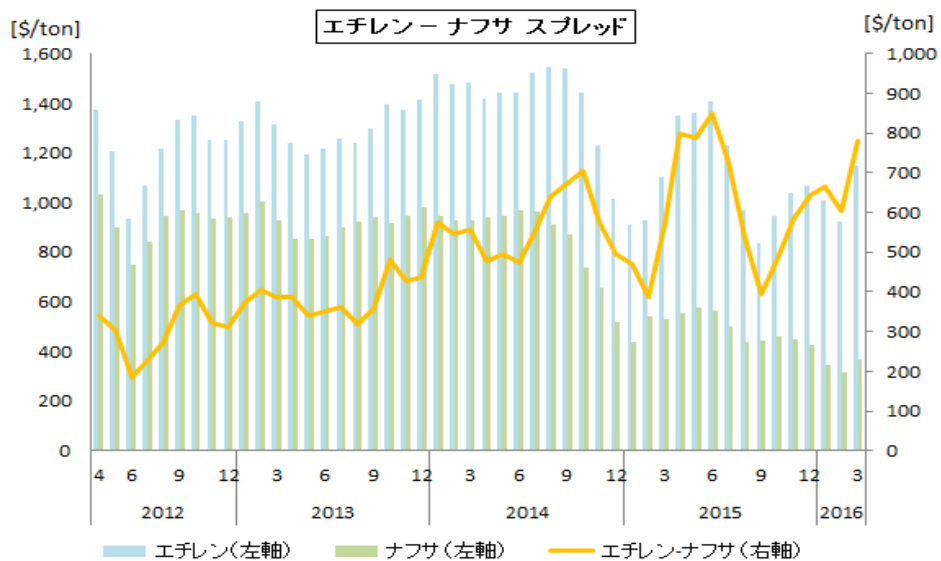




## ◆ アロマ市況



## ◆ オレフィン市況



# 持株会社体制について

- ✓ 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
- ✓ グループ組織再編を契機とし更なるスピード感をもって「グローバルな垂直型一貫総合エネルギー企業」を目指す

## 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

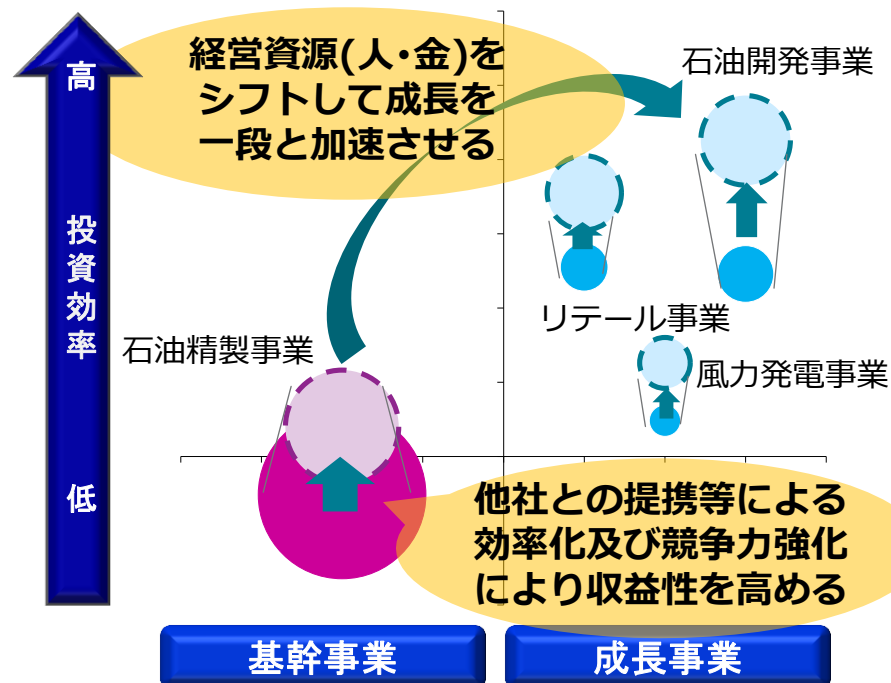
持株会社体制への移行により  
企業価値最大化へ

## 目的・期待効果

- ① 安定配当
- ② 迅速な意思決定
- 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

(事業ポートフォリオ転換イメージ図)



※ 円形の大きさは事業用資産規模

## コスモエネルギーホールディングス株式会社

**石油開発・生産**

**コスモエネルギー開発株式会社**

- 原油生産量（開発3社）（\*1）
  - ・約 4万バレル／日（精製能力比：約9%）
- 原油開発・生産エリア
  - ・UAE(アブダビ首長国)
  - ・カタール国

■ 主な関係会社

- ・アブダビ石油 (株)
- ・カタール石油開発 (株)
- ・合同石油開発 (株)

**石油精製・石油化学**

**コスモ石油株式会社**

- 主な原油輸入国
  - ・UAE(アブダビ首長国)
  - ・サウジアラビア
  - ・カタール国
- 石油精製能力(\*2)
  - ・45.2万バレル／日
  - ・国内シェア 約11.5%
- パラキシレン生産能力(\*2)
  - ・118万トン／年

■ 主な関係会社

- ・コスモ石油ルブリカンツ (株)
- ・コスモ松山石油 (株)
- ・CMアロマ (株)
- ・Hyundai Cosmo Petrochemical Co., Ltd.
- ・京葉精製共同事業 (同)

**石油製品販売、リテール事業等**

**コスモ石油マーケティング株式会社**

- 国内販売シェア (\*2)
  - ・約12%（ガソリン, 軽油, 灯油, A重油）
- 国内SS数 (\*2)
  - ・コスモマークSS数 3,054箇所
- 個人向けカーリース事業 (\*2)
  - ・累計 27,401台

■ 主な関係会社

- ・コスモ石油販売 (株)
- ・総合エネルギー (株)

**関係会社群**

■ 主な関係会社

- ・エコ・パワー(株)
- ・丸善石油化学 (株)
- ・ジクシス (株)
- ・(株) コスモトレードアンドサービス
- ・コスモALA (株)
- ・コスモエンジニアリング (株)

(\*1) 2015年1-12月実績

(\*2) 2016年3月末時点

- ✓ 日本版コーポレートガバナンスコードを遵守し、中長期的な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
- ✓ 取締役10名のうち、社外取締役4名を選任

### 事業環境の変化

- ✓ 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

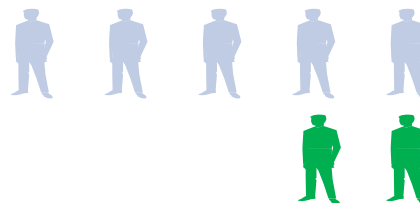
監査等委員会設置会社への移行  
コーポレートガバナンスコードへの対応

### 目的・期待効果

- 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

監査

(適法性に加え経営判断の妥当性に及ぶ)

説明責任の  
要求度UP



社外取締役

- ✓ 持株会社体制移行に際し、業績連動性を高めた役員報酬制度である「株式報酬制度」を導入
- ✓ 本制度は、中長期的な業績の向上、企業価値・株主価値増大へのインセンティブ、株主との利益共有などを基本方針とする

## ■ 報酬制度の基本方針

- (1) 会社業績を明確に評価し、報酬への連動性を高める。
- (2) 役員による業績向上と中長期的な企業価値・株主価値増大への貢献意識を高める。
- (3) 役員による当社株主との利益意識の共有を図る。
- (4) 役員のチャレンジ精神の向上に寄与する。
- (5) 優秀な経営人材の確保を強く意識する。
- (6) 透明性・客観性を確保することで、説明責任を果たす。

## ■ 報酬構成

報酬区分		固定報酬 基本報酬	業績連動報酬	
			年次インセンティブ 賞与	長期インセンティブ 株式報酬 ※
業績連動 係数	持株会社	-	0～150%	0～200%
	中核事業会社	-	0～200%	0～150%

※株式報酬とは、米国のPS（パフォーマンス・シェア）を参考にした役員のインセンティブ・プランで、信託を利用し、業績目標の達成度に応じた株式が一定期間後に一括交付される制度。中長期的な視点に立ち、株主と利益意識を共有し、業績や株価を意識した経営を動機づけるしくみ。

## ■ 適用開始日

2015年10月1日

**第5次連結中期経営計画の見直し  
(2015年11月6日既発表)**



- ✓ 原油価格・為替の変動に加え、当初中計への追加施策等を織り込み、見直しを実施

主な追加施策

◆ 石油精製販売事業における競争力の強化

- ✓ 千葉製油所において東燃ゼネラル石油(株)千葉工場と京葉精製共同事業(同)を設立し両社で100億円のシナジーを目指す
- ✓ 四日市製油所において昭和シェル石油グループと競争力強化に向けた事業提携を決定
- ✓ LPガス元売事業で4社統合しジクシス(株)設立

◆ IPICとのアライアンス強化

- ✓ CEPSAとの提携深化および新規権益獲得の検討

前提条件

項目	年度	今回	当初
ドバイ原油	2016年度	60\$/bbl	100\$/bbl
	2017年度	70\$/bbl	
為替	2016年度 ～ 2017年度	120円/\$	90円/\$

✓ 原油価格・為替の変動により石油開発事業は下振れするも、石油事業の収益改善により2017年度の経常利益は当初計画を維持

## ■主な利益項目

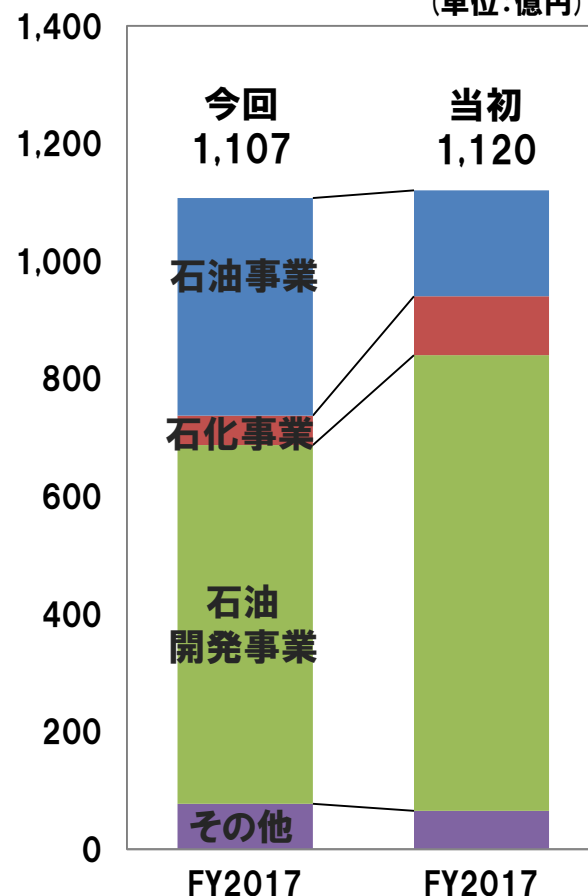
単位:億円

項目	17年度 今回	17年度 当初	増減
在庫評価除き 経常利益	1,107	1,120	△ 13
(セグメント別内訳)			
石油事業	570	180	+390
石油事業 (在庫評価除き)	370	180	+190
石油化学事業	50	100	△ 50
石油化学事業 (在庫評価除き)	50	100	△ 50
石油開発事業	610	775	△ 165
その他	77	65	+12
在庫評価除き 当期純利益※	590	450	+140
当期純利益※	750		+300

※当期純利益は、「親会社株主に帰属する当期純利益」を示す

## 経常利益（在庫評価除き） （当初中計と見直し中計との比較）

（単位:億円）



- ✓ 為替変動を要因とした石油開発の円貨ベースの投資額増加はあるが、成長への追加施策である千葉パイプライン建設等、戦略投資は着実に実行
- ✓ ヘイル開発投資等の大規模投資の一巡により、次期中計以降の投資は減少見込み

設備投資額（当初中計比）



※補助金相当分を控除

（見直し中計キャッシュフローイメージ）



## ■ キャッシュイン

- ▶ 事業収益を中心とした安定したキャッシュ・インを見込む
- ▶ 事業のダイベストメントや資産売却も含めたバランスシートのスリム化を継続実施

## ■ キャッシュアウト

- ▶ 最大の成長ドライバーである石油開発事業と製油所への戦略投資を実行

## ■ フリーキャッシュ

- ▶ 財務体質改善と利益水準を考慮の上、安定配当を見込む

※補助金相当分を控除

- ✓ 2015年度はハイブリッドファイナンスを実行し、実質的な資本増強を実施
- ✓ D/Eレシオは、中計最終年度に向け着実な改善を目指す

項目	17年度 今回	17年度 当初	増減
当期純利益 (億円) ※1	750	450	300
純資産 (億円)	3,591	4,155	△ 564
自己資本比率 (%)	18.8	21.5	△ 2.7
ネットD/Eレシオ (格付けベース) (倍) ※2	1.9	1.6	0.3
ROE (%)	22.0	13.3	8.7

\*1 : 当期純利益は「親会社株主に帰属する当期純利益」を示す

\*2 : 日本格付研究所の格付評価上、資本性が認められるハイブリッドローンについて  
元本の50%を資本とみなしたネットD/Eレシオ  
(2015年4月1日実行のハイブリッドローン600億円の50%を資本に算入)

# コスモエネルギーグループの概要 (ビジネス・アウトライン)

- ✓ 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。2017年度上期の生産開始に向け、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)
コスモエネルギー開発		100%	2014年	39,201	161.4	約24

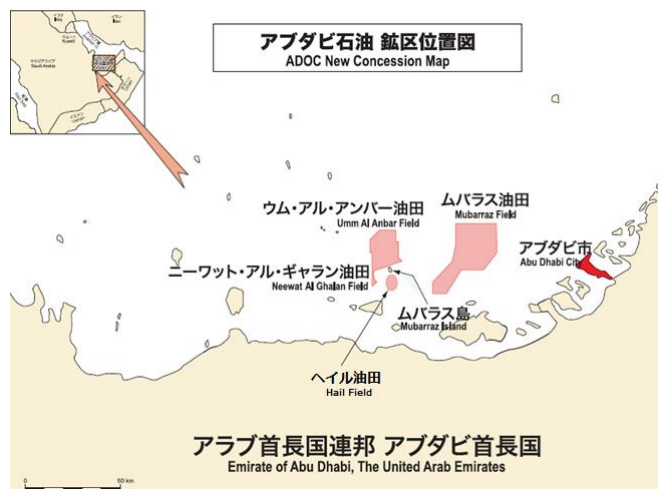
(主なプロジェクト会社)

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

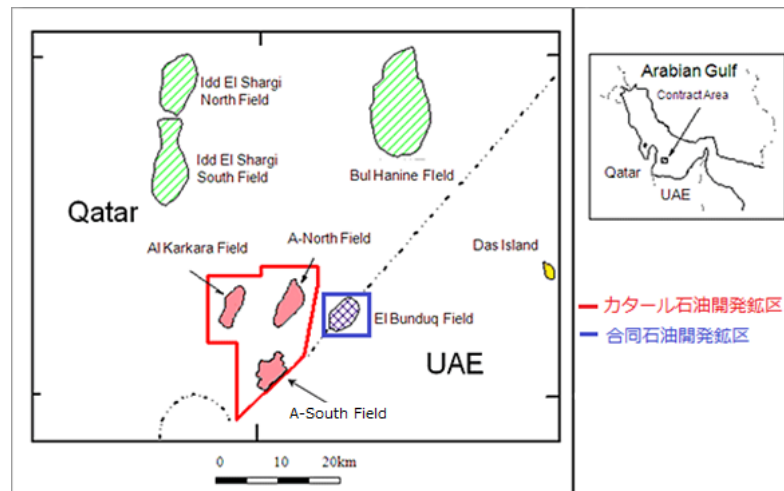
※原油生産量は2015年度実績

※埋蔵量・2Pは確認埋蔵量と推定埋蔵量の合計(2015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



< 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 >

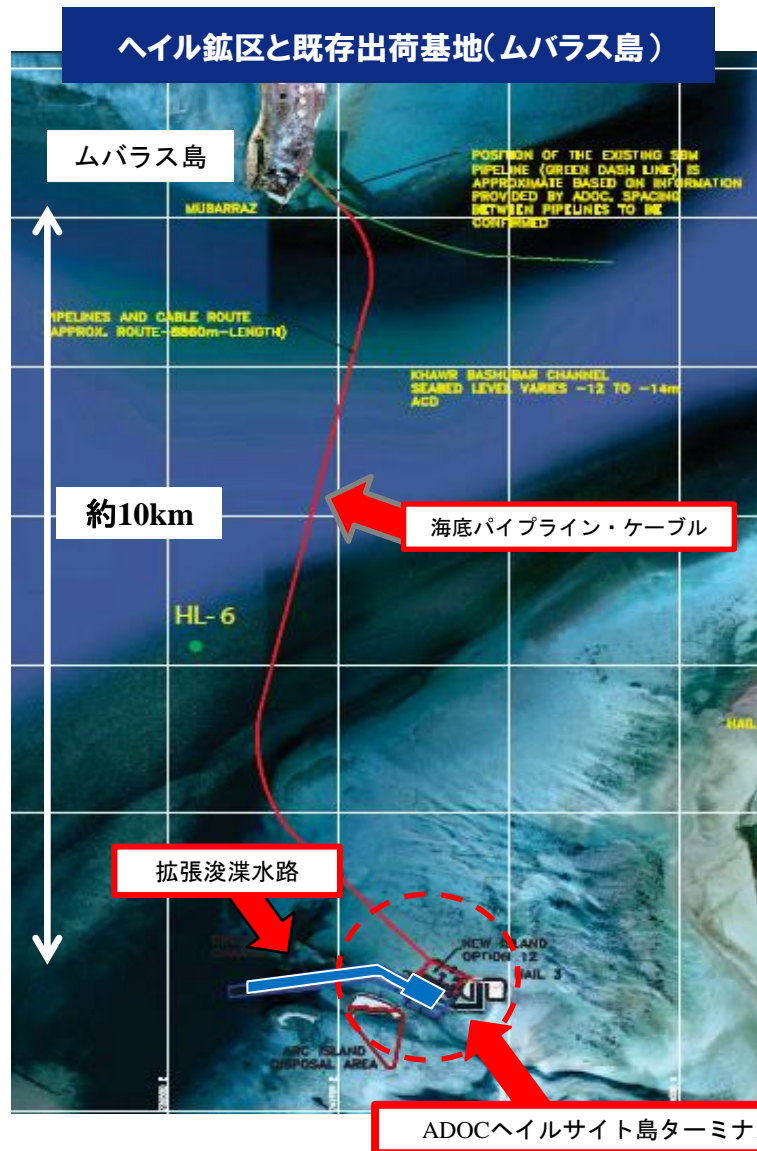
- ✓ 地政学的リスク ⇒ 中東地域でも比較的政情が安定し、外資活用意欲の高いUAE、カタールでの操業
- ✓ 開発リスク ⇒ 約50年の安定操業を続けるオペレータ実績と産油国との強固な信頼関係
- ✓ 財務リスク ⇒ パートナーとの共同事業
- ✓ 価格変動リスク ⇒ 世界的に競争力の高い中東地域での原油生産



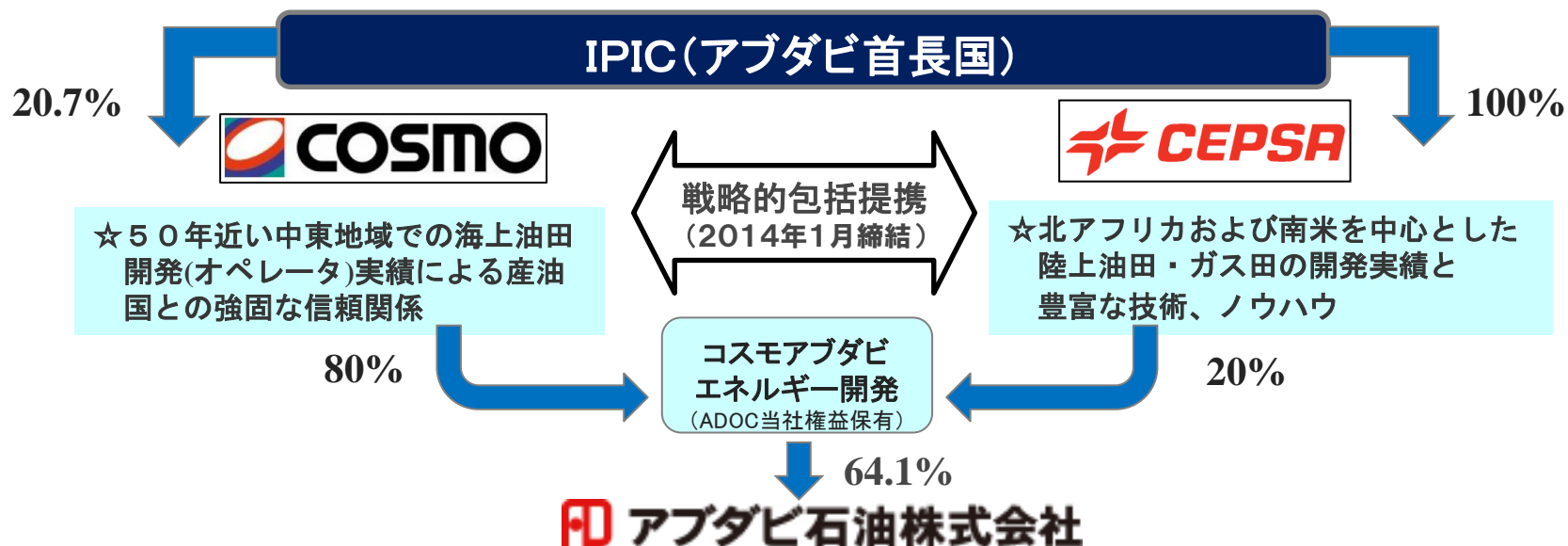
- ✓ 2017年度上期の生産開始を見込む
- ✓ 生産量はピーク時でアブダビ石油の既存3油田と同程度を見込む
- ✓ 2015年度は水路を浚渫した上で人工島を造成
- ✓ 2016年度より掘削作業開始

生産開始に向けた開発スケジュール

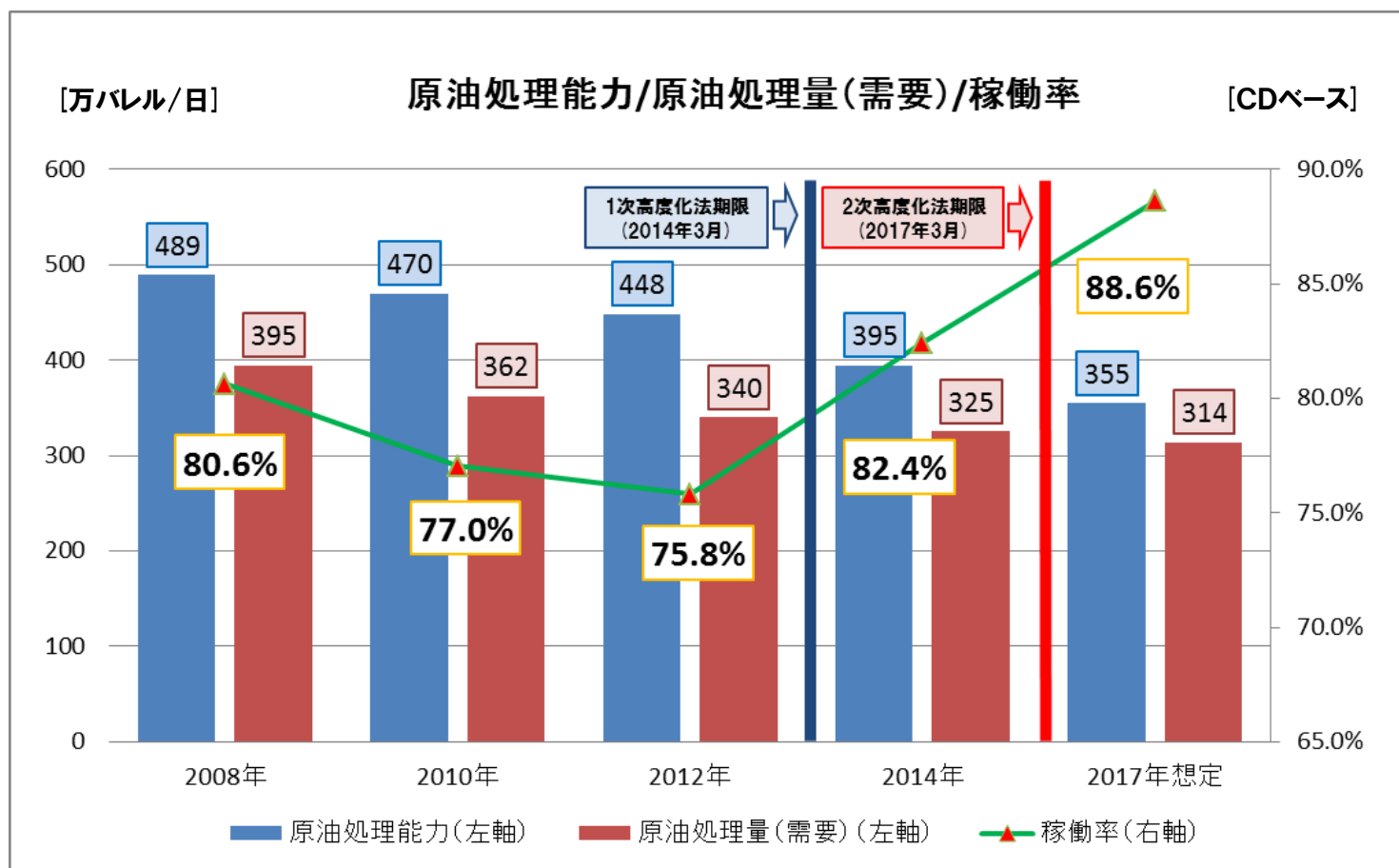
	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
<b>探鉱</b> (3D震探)	3D震探	データ解析		
<b>開発</b>	基本計画	水路浚渫・人工島建設	地表設備建設	
		掘削準備	掘削	生産開始



- ✓ 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、アブダビ国营石油会社 (ADNOC) とのACC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



- ✓ 同法の施行(2014年3月期限)に伴い、日本国内の精製能力は減少し、需給バランスは適正化へ
- ✓ 同法2次告示(2017年3月期限)に伴い、中期的に適正な需給バランスが維持される見通し
- ✓ 定期修理を考慮すると稼働率は、ほぼフル稼働



出典: 経済産業省「資源・エネルギー統計」等

※原油処理能力及び原油処理量の実績は、1月～12月の平均値

※2017年の原油処理能力は、高度化法(二次告示)により各社が全てトッパー能力削減で対応した想定

※2017年の原油処理量(需要)は経済産業省の需要想定(2015年4月公表)を元に当社試算

- ✓ 地域毎のアライアンスを含む合理化・効率化を推進
- ✓ 千葉製油所「認定」取得
- ✓ エネルギー供給構造高度化法については、対応方針を決定済み

【当社原油処理能力:45.2万BD】

堺製油所 10.0万BD  
※2010年コーカー稼働



【2次装置投資による競争力強化】

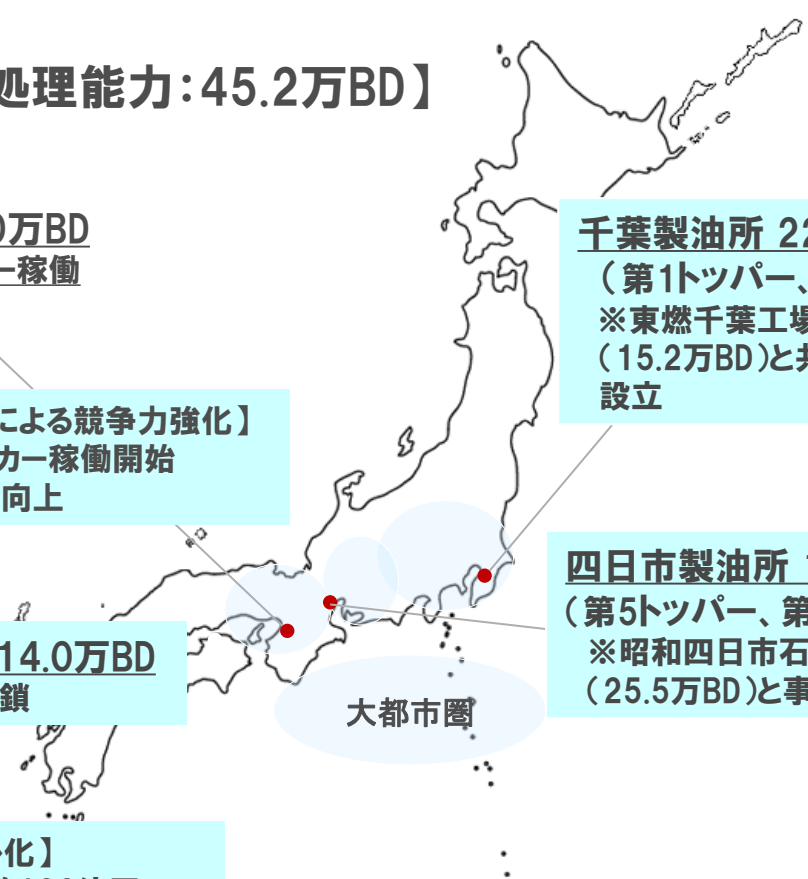
- ✓ 2010年、コーカー稼働開始
- ✓ 製品付加価値向上

旧坂出製油所 14.0万BD  
※2013年7月閉鎖



【オイルターミナル化】

- ✓ 合理化効果:約100億円



千葉製油所 22.0万BD  
(第1トッパー、第2トッパー)  
※東燃千葉工場(旧KPI)  
(15.2万BD)と共同事業会社  
設立

四日市製油所 13.2万BD  
(第5トッパー、第6トッパー)  
※昭和四日市石油  
(25.5万BD)と事業提携

【JVによる競争力強化】

- ✓ JVを設立し共同事業開始
- ✓ パイプライン建設着手
- ✓ パイプライン完成後、  
JVへ精製設備を一元化
- ✓ JVがトッパー1基削減

【両社シナジー:100億円/年】

- ◆ 製品付加価値向上
- ◆ 設備合理化

【事業提携による競争力強化】

- ✓ トッパー1基停止・設備合理化
- ✓ みなし原油精製委託

【両社シナジー】

- ◆ 製品付加価値向上
- ◆ 設備合理化

- ✓ 両社の千葉製油所を統合運営し、精製事業の合理化・効率化を図る
- ✓ アジア地域でもトップクラスの競争力を持つ製油所へ
- ✓ 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(JV)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

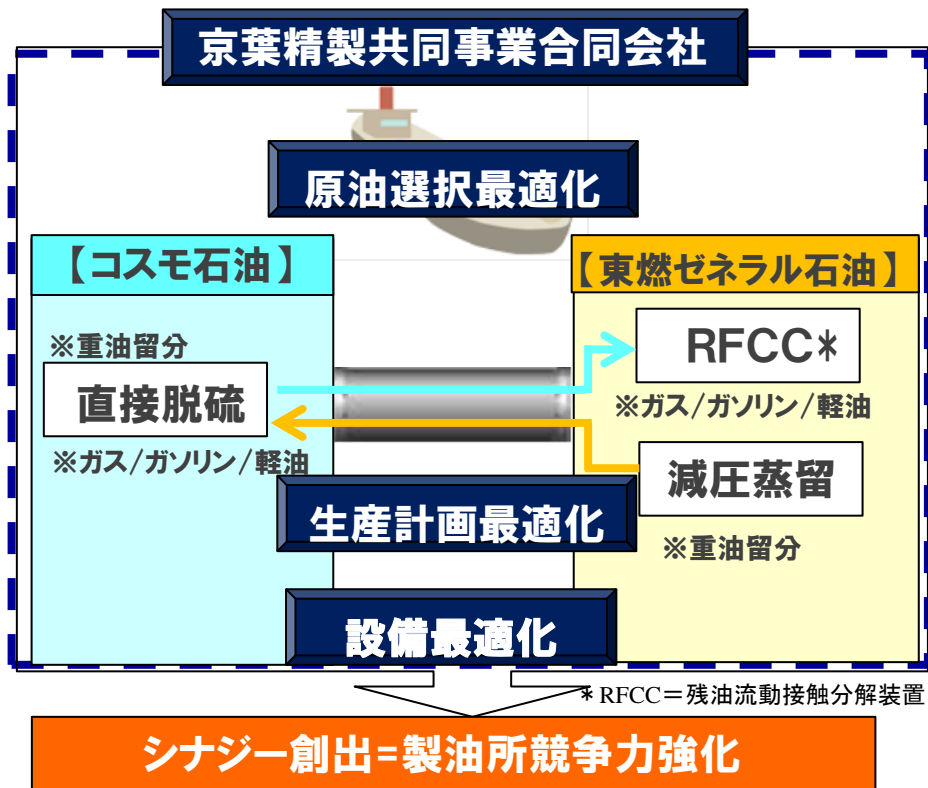
■パイプライン建設の正式合意:

- ・2015年6月に建設工事着手
- ・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済

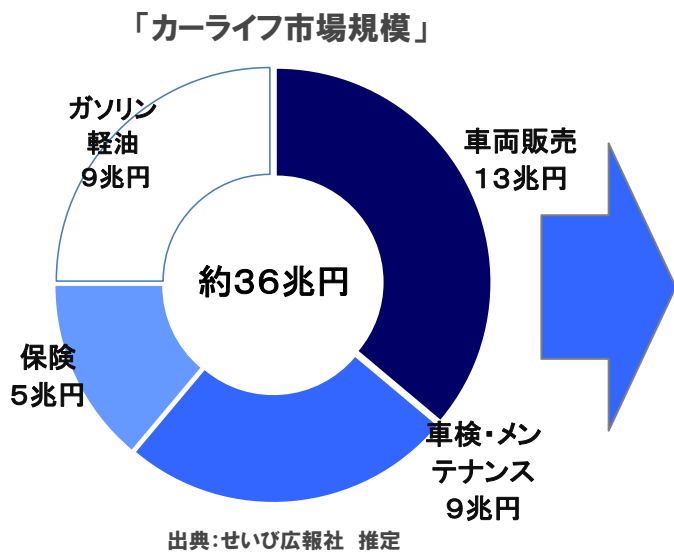
■両製油所の統合:

- ・パイプラインが完成し、JVに精製設備を一元化した後、現在、コスモ石油が所有する第一常圧蒸留装置を廃棄し、精製設備の最適化を実施

＜シナジーの一例＞



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



【コスモエネルギーグループのリテール強化策】

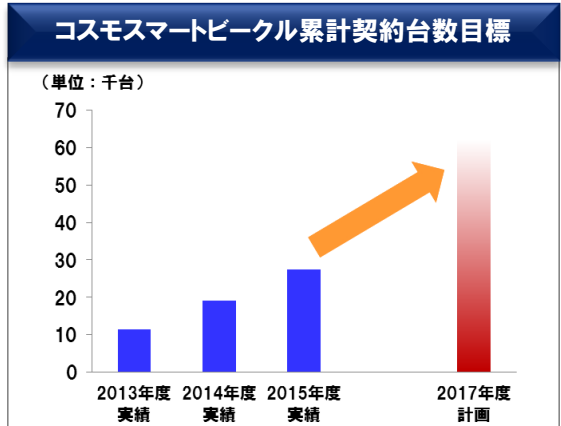
◆戦略◆  
競合他業種に比べたSSの接客頻度の高さを活用(50万台/日※)  
ガソリン・軽油に加え「カーライフ市場(27兆円)」にフォーカス

◆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：コスモエネルギーグループ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：439万件 (2016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

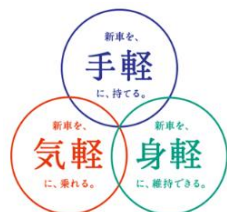
新規顧客の獲得

- 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



- ✓ 今後も成長が期待できる個人向けカーリース市場への参入
- ✓ 車両在庫を持たず、与信はリース会社を実施するため、低リスクのビジネスモデル
- ✓ お客様のトータルカーライフをソリューションする究極の商材

### コスモスマートビークルとは？



◆特徴◆

- ・手軽 月々の定額払い
- ・気軽 コミコミ整備（車検、税金、保険など）
- ・身軽 燃料油割引サービス

### 国内の個人向けカーリース市場



- ・自家用乗用車のうちリースによる保有はごく僅少
- ・高い潜在需要をもつ。

### コスモスマートビークルの特徴

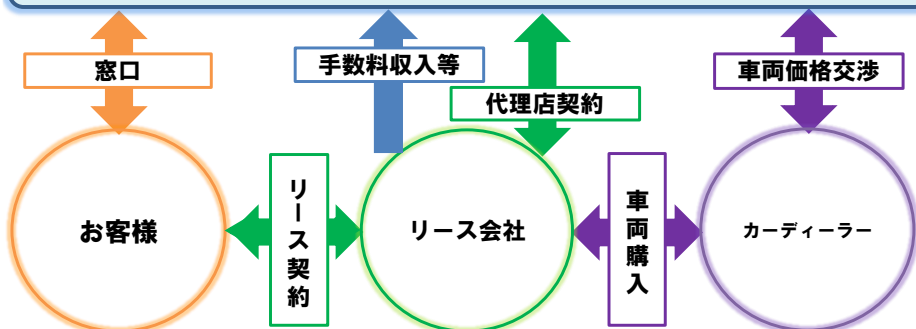
◆SSならではの強み

- ・当社グループ : SSとお客様との接点を用いた提案が可能
- ・既存のリース会社 : 個人のお客様との接点が少ない

◆低リスク

- ・在庫を持たず、リース会社との代理店契約により与信リスクを負わないため低リスク

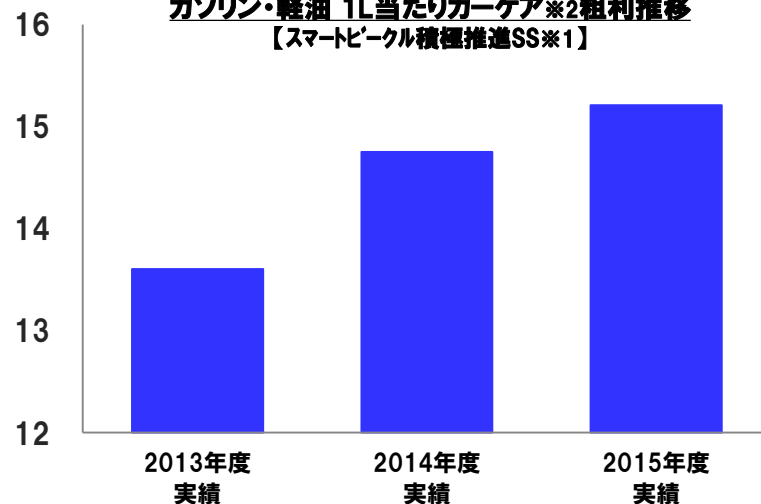
#### コスモエネルギーグループ・特約店



### コスモスマートビークルの魅力

【単位：円/L】

ガソリン・軽油 1L当たりカーケア※2粗利推移  
 【スマートビークル積極推進SS※1】



※1 スマートビークル積極推進SS:マイカーリースと車両販売を推進しているSS  
 ※2 カーケア:燃料油以外の収益(車検、メンテナンス、保険等)

\*2014年8月5日プレスリリース内容

- ✓ **事業統合目的** : 4社グループ(※1)は、各社のもつLPガス元売事業(LPガスの輸入調達から出荷基地の運営、物流、国内卸販売)、並びに海外トレーディングまでの事業を統合し一貫体制を構築することにより、我が国トップクラスのLPガス元売会社を目指す。
- ✓ **事業統合方法** : コスモ石油ガス(当社100%子会社)を受け皿会社として各社のLPガス事業を吸収分割により切り出す。各社は25%ずつ出資。
- ✓ **会社統合期日** : 2015年4月1日

※1) コスモ石油、昭和シェル石油、住友商事、東燃ゼネラル石油の4社

<b>統合元売会社(ジクシス株式会社)の概要</b>	
<b>事業内容</b>	LPガスの製造、貯蔵、輸送、売買及び輸出入等
<b>資本金</b>	110億円
<b>決算期</b>	12月
<b>株主と出資比率</b>	コスモ石油25%、昭和シェル石油25%、住友商事25%、東燃ゼネラル石油25%
<b>売上高</b>	約4,500億円
<b>国内販売量</b>	約370万トン
<b>輸入数量</b>	約280万トン
<b>海外トレーディング数量</b>	約100万トン
<b>主な事業所</b>	LPガス輸入基地 7ヶ所 鹿島、千葉、川崎、碧南(愛知県)、四日市、堺、大分
	LPガス二次基地 4ヶ所 清水、坂出、松山、広島
<b>主な子会社・出資先</b>	四日市エルピージー基地(株)、鹿島液化ガス共同備蓄(株)、大分液化ガス共同備蓄(株) 広島エルピーガスターミナル(株)



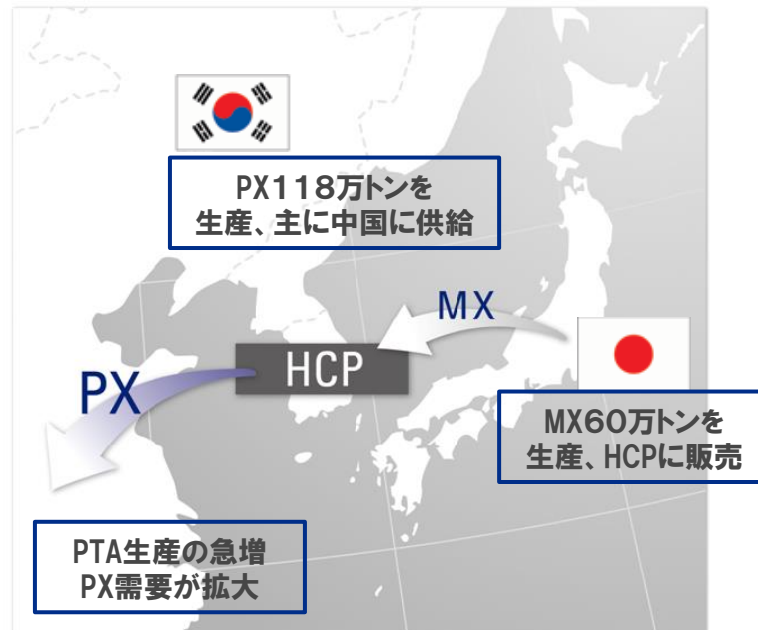
- ✓ ガソリンの内需減少への対策としてMX・PX事業に参入し、石油化学事業へシフト
- ✓ 「燃料から原料へ」のシフトで付加価値向上を図り、収益拡大を目指す

## ■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
コスモ松山石油	-	-	91	30
コスモ石油四日市製油所 (注4)	-	-	-	300

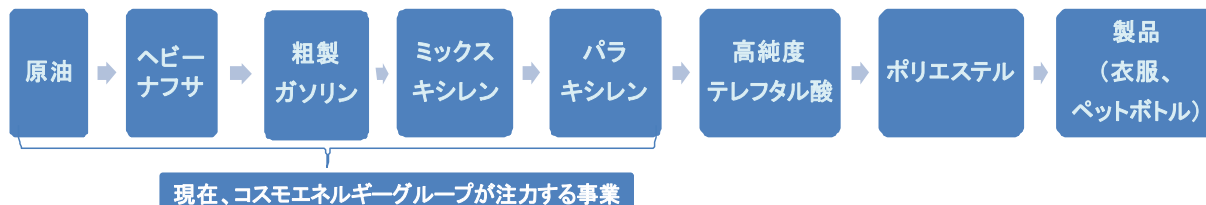


## ■出資比率

HCP	: 50.0%	(持分法適用)
丸善石油化学(株)	: 52.7%	(連結)
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<sup>トン</sup>/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



- ✓ 2016年3月に丸善石油化学子会社化完了
- ✓ 石油精製事業と石油化学事業の一体運営による競争力強化へ

## ■丸善石油化学(株)概要

事業内容	エチレン、プロピレン、ベンゼン等の基礎石油化学製品、メチルエチルケトン等の溶剤及びその他機能化学品の製造販売	
設立	1959年10月10日	
資本金	100億円	
株主構成	(会社名)	(議決権比率)
	コスモエネルギーグループ ※	52.7%
	宇部興産(株)	13.2%
	デンカ(株)	13.2%
	JNC(株)	13.2%
その他	7.7%	

※コスモエネルギーホールディングス(株)、コスモ松山石油(株)

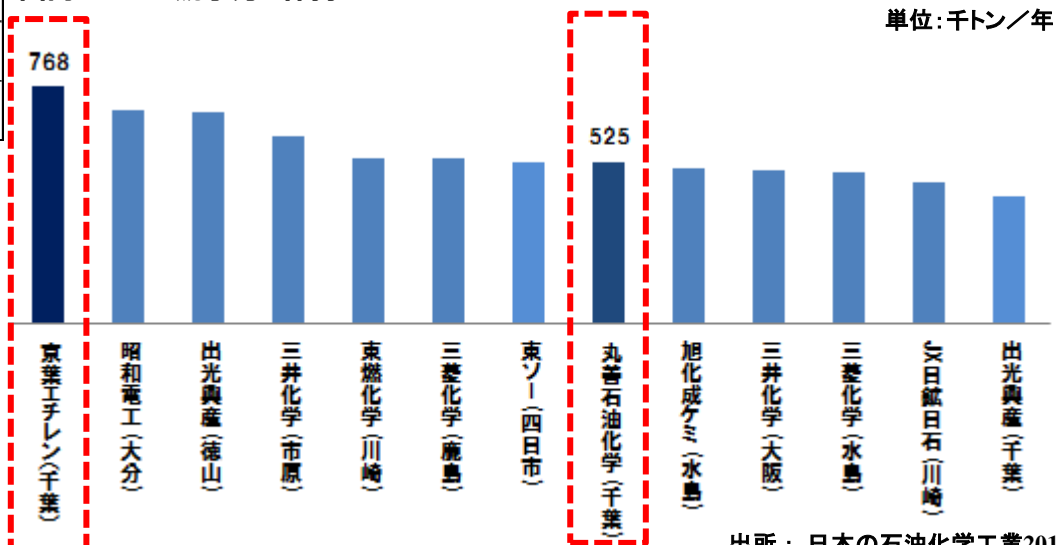
## ■丸善石油化学(株) 連結経営成績及び財政状態

(単位:億円)

	2012年度	2013年度	2014年度
連結売上高	4,216	5,684	5,495
連結経常利益	13	110	63
親会社株主に帰属する当期純利益	10	71	42
連結純資産	917	986	1,032

## ■国内のエチレン生産能力

丸善石油化学は国内最大かつ最新のナフサクラッカー1基を含む2基体制にて、国内における競争力を保持している

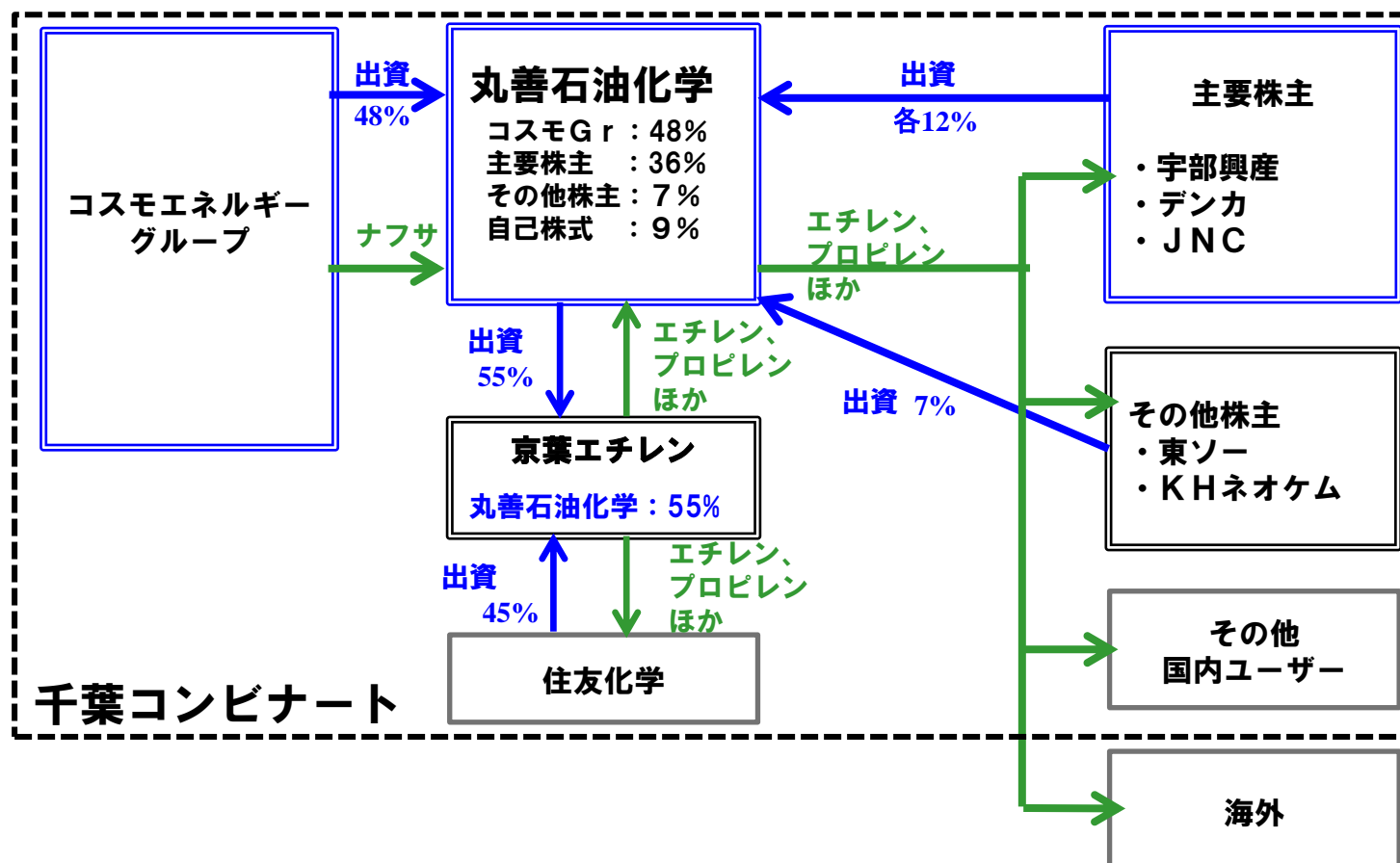


出所：日本の石油化学工業2016

※京葉エチレンは丸善石油化学が55%を出資する連結子会社

✓ 丸善石油化学は原料供給を行うコスモエネルギーグループと、原料供給を受けるユーザーそれぞれから出資を受けている。

→ 製品の流れ  
→ 出資



- ✓ 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

### 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

中計最終年度までに23万kW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 : 18万4千kW  
業界シェア : 約6%(第4位)

※2016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。