

コスモ石油(株) 第4次連結中期経営計画(2010-2012年度)

2010年5月11日

第3次連結中計のレビュー
第4次連結中計の基本方針

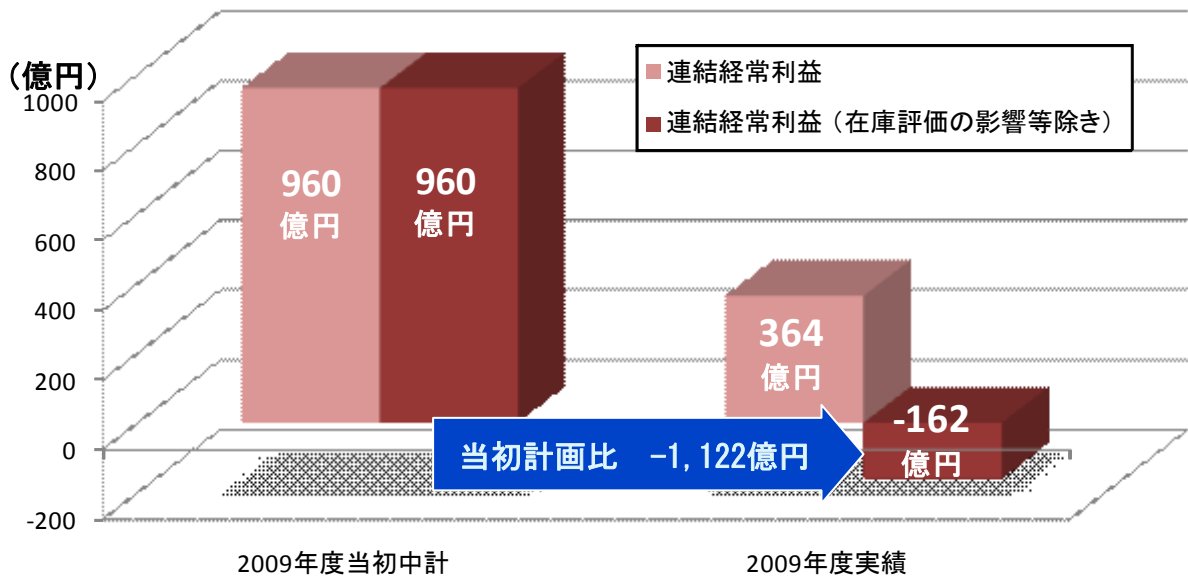
1～6頁

第4次連結中計の具体的施策

7～14頁

経営環境

- ・原油価格の「乱高下」から「高止まり」へ
- ・景気後退による海外需要の低迷と国内の需要減少の加速
- ・石油製品市況の低迷



第3次中計のレビュー

- 適正マージンを確保できず、第3次中計の収益目標未達・財務体質悪化
- 「課題の解決」と「次の成長への布石」となる投資を着実に実施

石油事業

- ・ コーカー完成
- ・ 輸出インフラ完成
- ・ 製油所公称能力削減 (△80千BD)
- ・ 良質なシェア拡大

石油化学事業

- ・ ヒュンダイオイルバンクとのパラキシレン事業合弁会社設立

石油開発事業

- ・ 安定生産に向けた投資

環境
認識

■ 世界景気は緩やかな回復傾向へ ⇒ 原油価格上昇・高止まり

<世界> 中国を中心とした石油・石化製品需要の回復期待

※IEA世界石油需要予測 2010年度 = +2.0%(前年比)

<日本> 石油製品の需要減と需要構造の変化(白油化)が加速

<業界> 「価格フォーミュラ改定」と「製油所能力削減」の動き

第4次中計の基本方針

1.石油精製・販売事業での利益回復の実現 ← 「合理化」と「適正マージンの確保」

2.石油化学、石油開発事業によるポートフォリオの拡充 ← 「中長期的成長戦略の推進」

第4次中計のゴールビジョン

「持続的成長に向けた事業基盤の確立」 (2012年度連結経常利益 650億円)

「財務基盤の再強化」 (2012年度末ネットD/Eレシオ 1.3倍)

第3次中計では「次の成長への布石」として必要な投資を実施。第4次中計ではこれまでに蓄積された成果を最大限活用しつつ、合理化を進めるとともに、石油化学、石油開発への投資を継続。これにより「事業基盤の確立」と「財務基盤の再強化」を実現する。またIPICとの更なる協業の拡大も視野に、「企業価値の最大化」を目指す。

第3次中計
「次の成長への布石」

第4次中計
「石油精製・販売事業での利益回復の実現」
「石油化学、石油開発でのポートフォリオ拡充」

第4次中計ゴールビジョン
「事業基盤の確立」
「財務基盤の再強化」

石油
精製販売

コーカー建設
輸出インフラ整備

コーカー
軽油水添脱硫装置
最大活用

合理化
コスト削減

コアビジネスでの
事業基盤確立
コーカーの最大活用と
石油化学シフトによる
製油所競争力向上

石油化学

PX合併会社設立

MX装置新設

PX装置新設着手

産油国との関係を最大限
活かした石油開発ポートフォリオ拡大

石油開発

アガビ利権更新

環境
新エネルギー事業

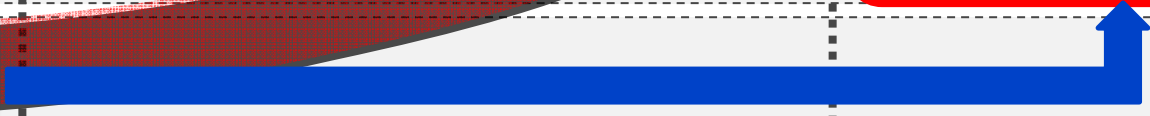
ALA 風力発電 太陽光発電 集光太陽熱発電

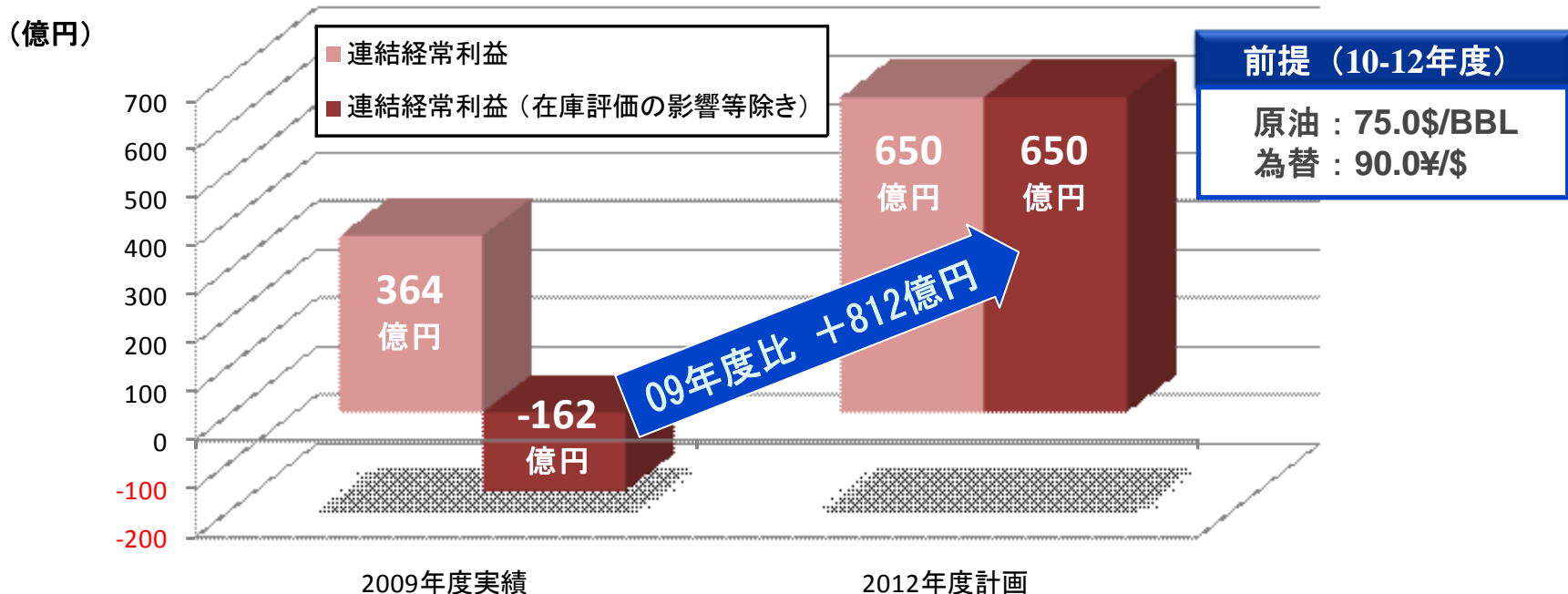
事業化推進

環境・新エネ事業の拡大

IPIC

海外事業展開





セグメント別改善計画 (2012年度 vs 2009年度)

石油精製・販売事業 +832億円 (△482⇒350億円)
※内、合理化250億円

石油化学事業 △ 9億円 (49⇒40億円)

石油開発事業 △ 54億円 (294⇒240億円)

その他の事業 + 43億円 (△23⇒20億円)

合計 +812億円 (△162⇒650億円)

経営指標目標 (2012年度 vs 2009年度)

	2009年度実績	2012年度目標	2009年度比
ROE (%)	-3.3%	9.1%	12.4ポイント改善
自己資本比率 (%)	19.2%	25.4%	5.6ポイント改善
D/Eレシオ (倍)	2.5	1.6	0.9ポイント改善
ネットD/Eレシオ (倍)	1.7	1.3	0.4ポイント改善

キャッシュバランス

キャッシュ
アウトの方針

- ・安定した株主還元(配当)の実施。
- ・投融資案件は厳選し、有利子負債を削減。



注1) 配当は8円/年の前提。

注2) 有利子負債削減：600億円、揮発油税の支払いのズレ：300億円

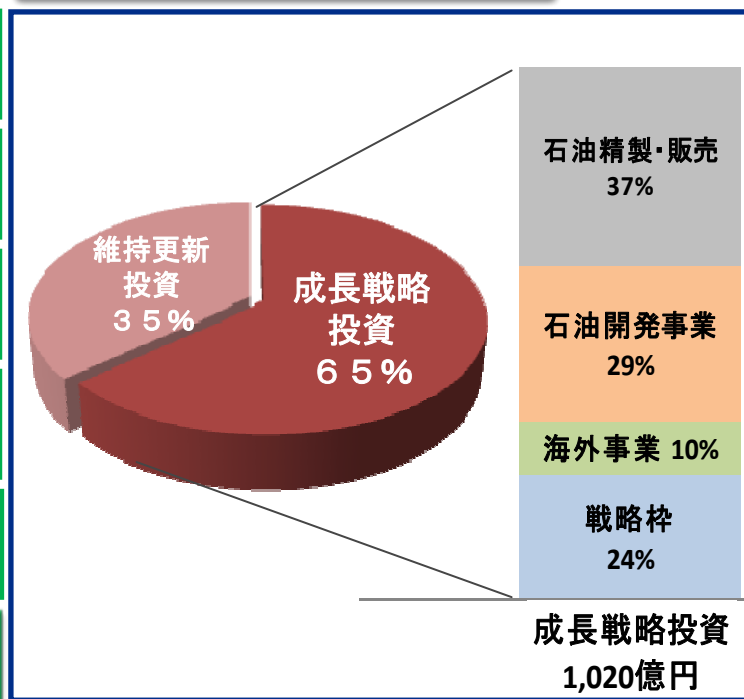
投融資の方針

- 投融資全体の約65%を成長戦略投資に充当。
- 石油精製・販売への成長戦略投資は厳選し、石油開発事業、海外石油・石化事業へのポートフォリオ拡大。

投融資計画の内訳

成長戦略投資 1,020億円	石油精製・販売 ・MX新設、セルフ化等	380
	石油開発事業 ・カタール、豪州での増産	300
	海外事業 ・PX事業拡大	100
	戦略枠(予備費) ・更なる成長戦略案件	240
維持更新	製油所/SSの維持更新 既存石油開発鉱区の安定生産 他	580
2010～2012年度 合計		1,600

事業別ポートフォリオ



※投融資計画は取得ベースのため、キャッシュアウト計画とは一致しない。
 ※戦略枠は「石油開発事業」「海外事業」での新規案件に充当の予定。

合理化計画

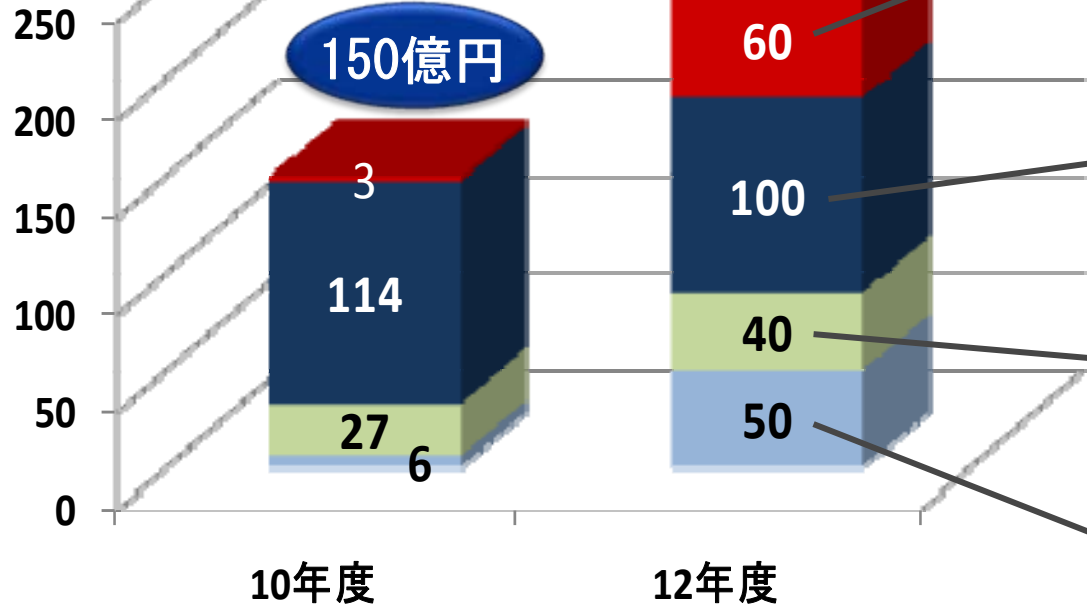
方針

■ 事業基盤確立に向けた合理化によるコスト削減

- ⇒ 要員スリム化
- ⇒ 「安全」と「保全費低減」の両立

2009年度比の合理化額

(億円)



■ 要員スリム化

- ・ 定年退職による要員減
- ・ 再雇用制度の活用
- ・ 新規採用抑制

グループ：4,500⇒4,000名体制へ

■ 保全費削減

- ・ 保全適正化
- ・ 設備休止に伴う保全費減
- ・ 定期整備費の減

■ 販売部門等での合理化

- ・ SS賃借料・販促費の削減
- ・ 物流の効率化

■ 間接部門・関連会社での合理化

- ・ 広告宣伝費等の統制可能費の削減

注) 2010年度に対して2012年度は定期整備の負担が大きいため、保全費の削減幅は縮小。

石油精製

第3次中計までの成果

- 製油所の安全・安定操業
- コーカー建設によるボトム分解能力の向上

第4次中計での施策

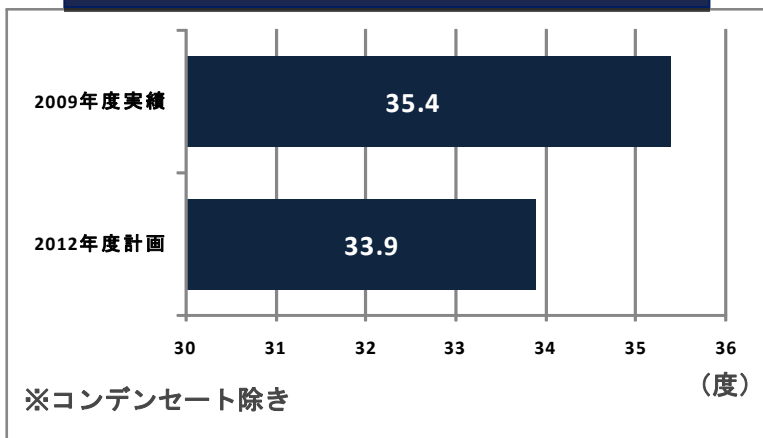
- コーカーの最大活用による「原油調達コストの低減」と「プロダクトミックスの改善」
- 製油所の適正稼働による需給調整機能の最大限発揮
- 合理化によるコスト削減



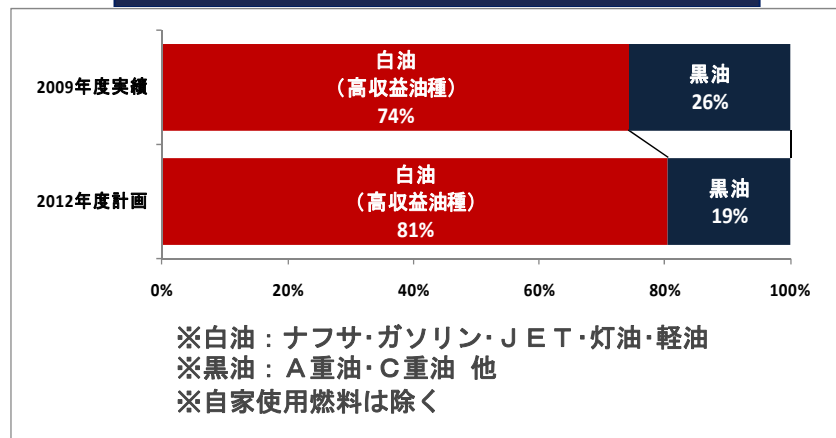
第4次中計での狙い

- 製油所競争力の向上

原油重質化による
原油調達コストの低減（API変化）



プロダクトミックスの改善



第3次中計までの成果

- 販売子会社を中心とした高収益販路（良質なシェア）の拡大（07FY:44%→09FY:46%）
- セルフSSとカード発券による競争力維持と顧客固定化

第4次中計での施策

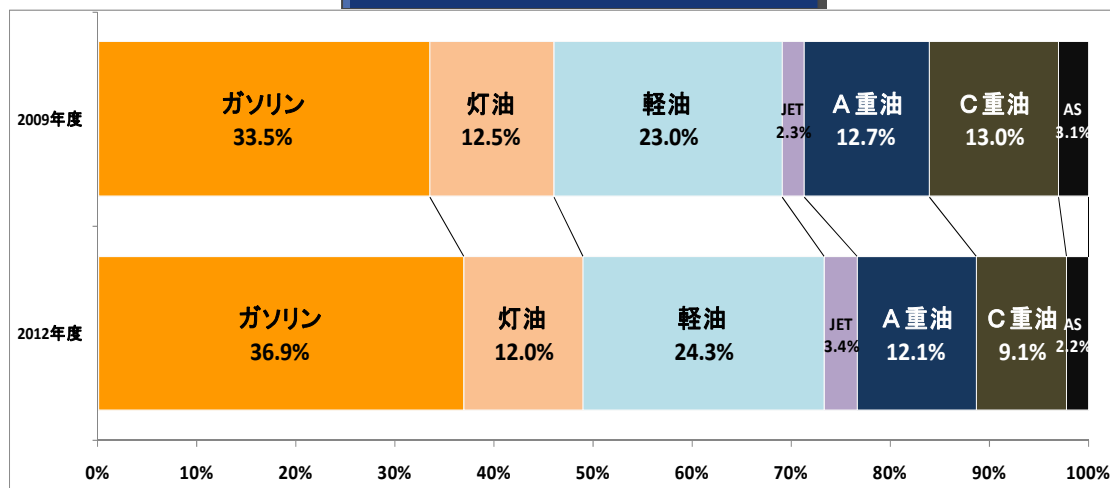
- ブランド価値の最大化



高収益油種（白油）の販売比率拡大
 低収益油種（黒油）の販売比率縮小
 価格フォーミュラの改定

- 合理化によるコスト削減

販売油種構成の変化



第4次中計での狙い

- 販売油種構成の改善
- 適正マージンの確保

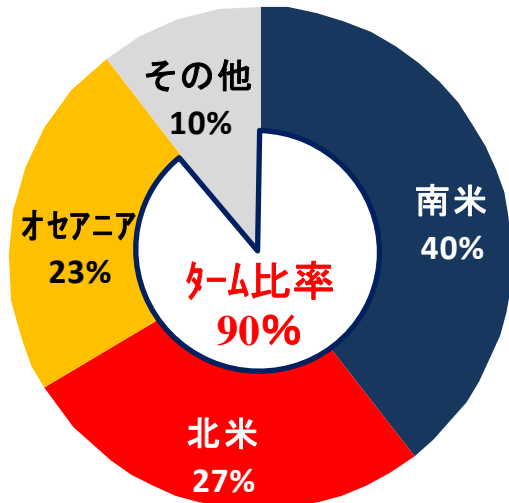
第3次中計までの成果

- 海外需要家との長期直接契約による安定的販路を確保
- 卸売販売への参入（北米向け）
- 輸出インフラ400万KL体制確立

第4次中計での施策

- アジア・環太平洋での「既存安定販路拡大」と「新規顧客獲得による販路拡大」
- コーカスの最大活用による中間留分（JET・軽油）の海外販売拡大

海外販売先構成（2009年度実績）



※現地調達販売を含む。

第4次中計での狙い

- アジア・環太平洋での安定販路拡大
海外販売比率（09FY：13%→12FY：約19%）



石油化学事業

※MX=ミックスキシレン
※PX=パラキシレン

第3次中計までの成果

- CMアロマ・コスモ松山石油・丸善石油化学の供給拠点の活用 (MX生産30万トン/年)
- ヒュンダイオイルバンクとのPX事業合弁会社(※)立上げ (PX生産38万トン/年)

(※)HC Petrochem Co.,LTD

第4次中計における施策

- MX製造装置新設 (30万トン/年)
 - PX新設装置建設着手 (80万トン/年)
- ⇒ MX : 30 ⇒ 60万トン/年体制へ
PX : 38 ⇒ 118万トン/年体制へ

第4次中計での狙い

- 規模のメリットを追求した石化ポートフォリオ拡充
 - 国内ガソリン需要減対策
- 2012年度収益目標
40億円 (09比△9)

アジアでの石油化学事業展開

2013年度以降収益見通し
80~160億円

石化事業の収益はCMアロマ・松山・丸化の連結分。
新設MX装置(30万トン)での収益は石油事業に含む。

石油開発事業

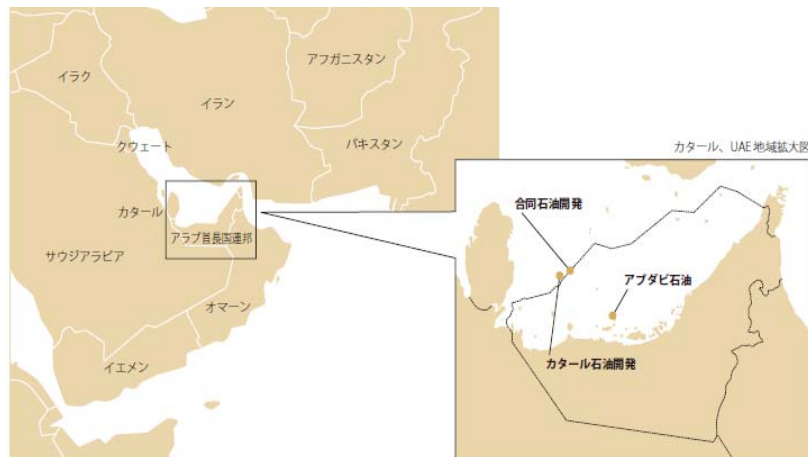
第3次中計までの成果

- 産油国との信頼関係を基盤とした石油開発事業
- アブダビ・カタールの既存生産井での安定生産

第4次中計における施策

- アブダビ石油の利権更新
- カタール石油開発「A構造南部油田」の商業生産開始
- 豪州オーデイシャス・テネイシャス油田の早期生産開始

＜アブダビ・カタール 操業エリア＞



第4次中計での狙い

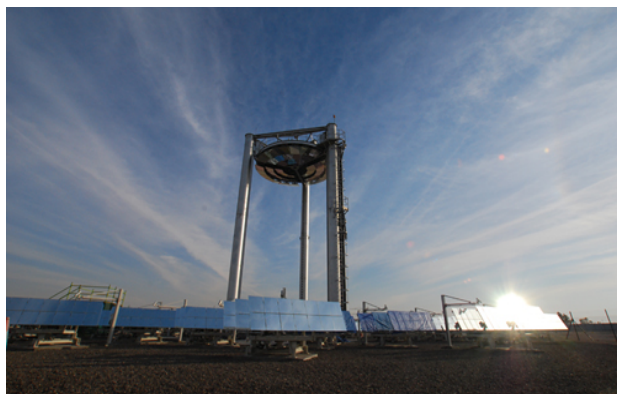
- 産油国との関係を最大限活かした石油開発ポートフォリオ拡充

2012年度収益目標
240億円 (09比△54)

	第4次中計における施策	第4次中計での狙い	
環境・新エネ事業	ALA	商品化の加速と販売力の強化	収益貢献の拡大
	風力発電	エコ・パワー社買収による本格参入	安定的な収益確保
	太陽光発電	ポリシリコンの低コスト製造技術確立	事業化の見極め
	集光太陽熱発電	アブダビに実証実験プラント完成	蓄積データに基づくFS実施



<集光太陽熱発電 実証実験プラント>



■ 事業化の加速による
環境・新エネ事業ポートフォリオ拡充

2012年度収益目標
10億円 (石油事業の内数)

見通しに関する注意事項

当資料に記載されている内容は、種々の前提に基づいたものであり、記載された将来の計画数値、施策の実現を確約したり、保証するものではありません。