

コスモ石油株式会社 第5次連結中期経営計画

2013年3月7日

代表取締役社長 森川 桂造

第5次連結中期経営計画の概要

マクロ環境認識(13年度～17年度)	P.1
基本方針	P.2
収益・財務目標	P.3
基本方針にもとづく「6つの施策」 ～ 17年度経常利益は1,120億円へ ～	P.4
キャッシュバランス(13年度～17年度)	P.5
投資計画	P.6

原油価格
想定

ドバイ
90～110
\$/b

- ・ 新興国を中心とした需要増
- ・ シェールガス、シェールオイルの増産

為替想定

80～100
円/\$

- ・ 金融政策の動向
- ・ エネルギー価格など輸入インフレによる悪影響懸念

需要想定
(年率)

内需燃料
△2.5%

- ・ エコカーの普及と燃費改善
- ・ 産業用燃料における省エネルギーの進展

成長の基礎を固め、当社グループの盤石な経営基盤を確立していく5年間

石油精製販売事業における収益力の回復

前中期経営計画で実施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

収益力強化による
財務体質の改善
と
早期の復配を追求

長期的に目指すべき姿は、
「グローバルな垂直型一貫総合エネルギー企業」

■ 前提条件

項目	前提
ドバイ原油	100 \$ / B
為替	90円 / \$
国内需要(年率)	△2.1%

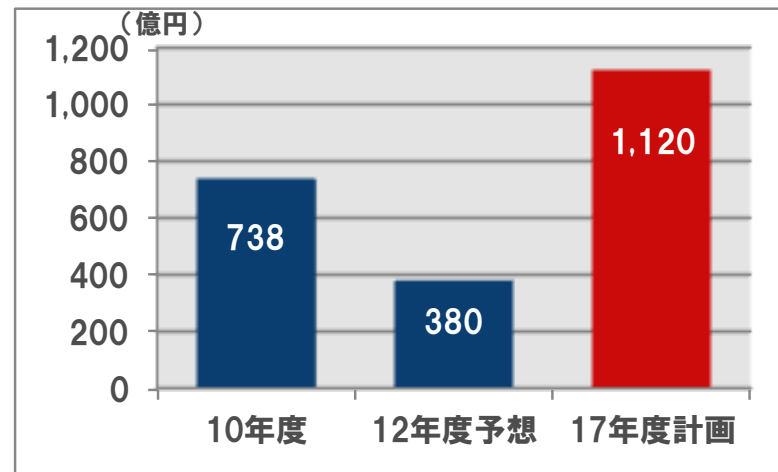
■ 収益・財務目標

項目	12年度	17年度計画	増減
在庫評価除き 経常利益 (億円)	380*	1,120	+740
当期純利益 (億円)	△740*	450	+1,190
純資産 (億円)	2,534**	4,155	+1,621
自己資本比率 (%)	14.2**	21.5	7.3 ポイント改善
ネットD/E レシオ(倍)	2.9**	1.6	1.3 ポイント改善

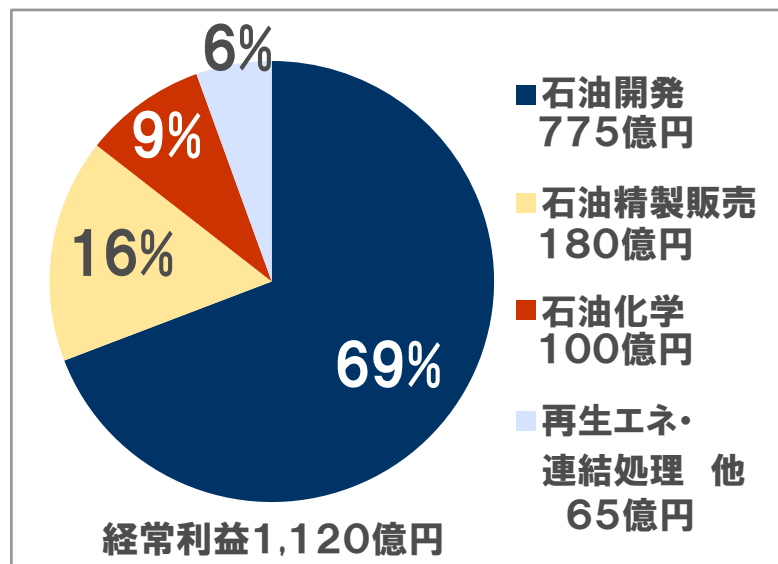
* 12年度経常利益、当期純利益は12年11月発表の業績予想

** 12年度の純資産、自己資本比率、ネットD/Eレシオは3Q実績

■ 経常利益の推移(在庫評価除き)



■ 17年度経常利益計画における事業割合



17年度経常利益計画は1,120億円。12年度予想380億円比+740億円。

石油精製販売事業における収益力の回復

施策① 製油所の安全操業・安定供給に関する取り組み強化	+220億円
施策② 供給部門を中心とした徹底的な合理化	+230億円
施策③ リテールビジネスの強化	+60億円

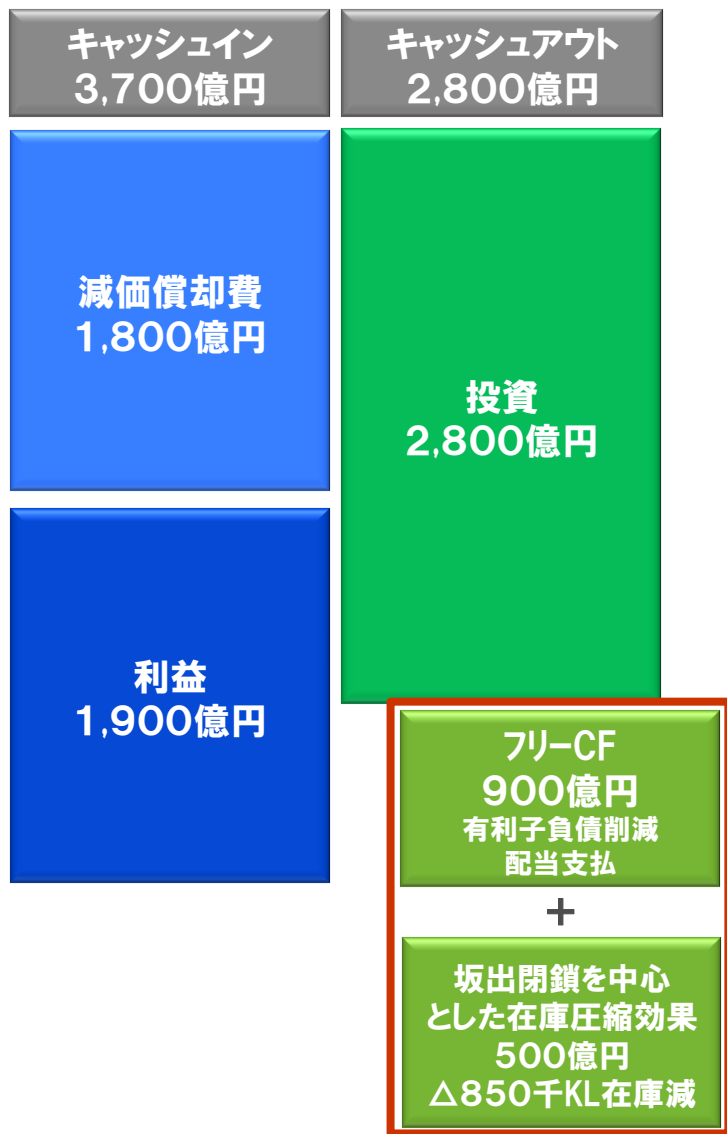
前中期経営計画で策定した戦略投資の確実な回収

施策④ 石油化学事業：HCPのPX新設装置による生産開始	+120億円
施策⑤ 石油開発事業：アブダビ石油ヘイル新鉱区からの生産開始	+200億円
施策⑥ 再生可能エネルギー事業：エコ・パワーの収益拡大	+30億円

▶ 上記「6つの施策」を確実に遂行するべく、徹底したPDCAを実行。

※ 17年度経常利益に対する影響として上記の他、販売数量減少影響△160億円、連結処理等+40億円を見込む。
詳細はP.11のステップチャートご参照

※  = 17年度経常利益に対するプラス影響(12年度予想比)



■ キャッシュイン

- ▶ 前中計で実施済みの成長戦略投資の実りを収穫、投資は自己資金内にて対応

■ 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安全稼働のため製油所への投資を実行
- ▶ フリーキャッシュフローの使途については年度ごとの利益水準を考慮の上、有利子負債削減と配当のバランスを決定していく

■ 財務健全性の回復

- ▶ 有利子負債の削減に加え事業のダイベストメントも含めたバランスシートのスリム化も検討

■ 投資方針

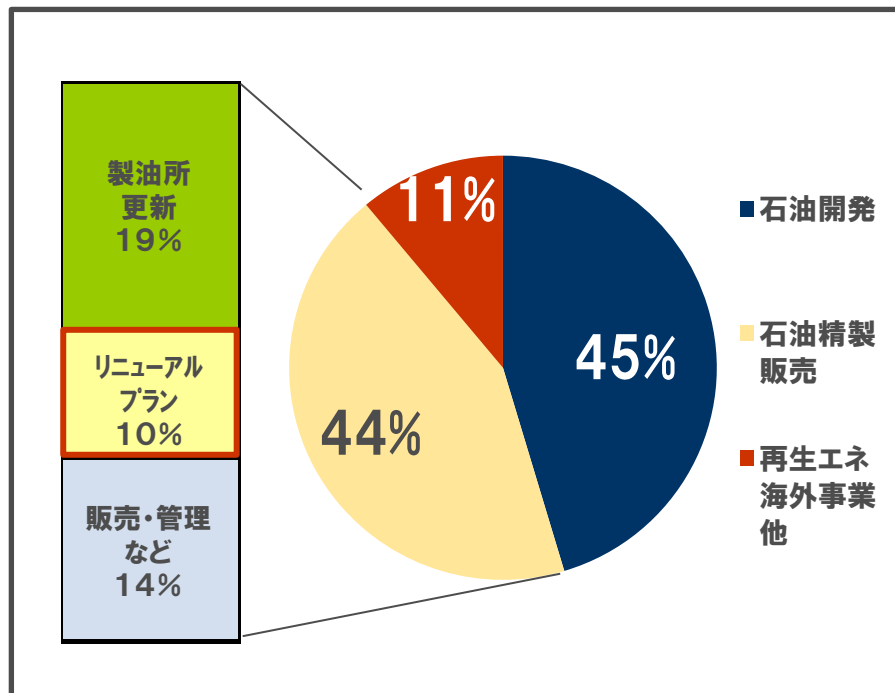
- ▶ 事業収益性の高い石油開発事業にて最大の投資を実行(全投資の約45%)
- ▶ 製油所については安全操業・安定供給に備えた投資を実行し、特に千葉製油所の抜本的な安全性と収益力の向上策は「千葉製油所リニューアルプラン」として特別枠を設定

■ 投資計画の内訳

石油開発事業 ・ ヘイル新鉱区開発 等	1,270億円
石油精製販売事業	1,220億円
<ul style="list-style-type: none"> ・ 製油所設備更新 約540億円 ・ 千葉製油所リニューアルプラン 約280億円 ・ 販売、管理部門 など 約400億円 	
再生可能エネルギー事業 海外事業 その他	310億円
<ul style="list-style-type: none"> ・ 風力新規サイト投資 など 	

13年度～17年度 合計 2,800億円

■ 事業別の投資割合



補足資料 「6つの施策」の詳細

施策① 製油所の安全操業・安定供給に関する取り組み強化	P.7
施策② 供給部門を中心とした徹底的な合理化	P.8
施策③ リテールビジネスの強化	P.9
施策④～⑥ 前中期経営計画で策定した戦略投資の確実な回収	P.10
12年度業績予想比17年度収益計画の増減分析	P.11

ハード面 : 製油所設備へ経営資源を投入

- ▶ 千葉製油所リニューアルプランの実施

ソフト面 : 現場力の向上と法令遵守

- ▶ 外部コンサルを活用した業務プロセスの再構築
- ▶ 安全・保全PDCAの「徹底」

千葉製油所の再稼働を中心に、17年度経常利益へのプラス影響は220億円

各部門で徹底した合理化施策を実行し、12年度対比△227億円の固定費を削減。関係会社においても効率化施策の実施により、連結で収益強化を図る。

■合理化計画の概要

17年度(12年度比)			主な取り組み施策	
精製部門	△126億円	▶	坂出製油所閉鎖効果、修繕費の低減 等	
要員関係	△33億円	▶	要員のスリム化 等	
統制可能費用	△17億円	▶	一般管理費の見直し 等	
その他	△50億円	▶	物流基地の統廃合 等	
合計 △227億円			17年度経常利益へのプラス影響 230億円	

施策③ リテールビジネスの強化

内需販売数量減に伴う収益減少への対応として、以下のリテールビジネス強化策を実行。
石油製品販売事業の収益拡大を図る。

コスモ石油販売の
更なる収益力強化

すでにリテールビジネスのトップランナーとしての地位を確立。
更なる増益を目指す。

コスモビークルリースの
積極展開

「燃料油マージン中心型」から「カーライフ価値提供型」へと
SSの業態変革を加速。

総合エネルギー
(旧双日エネルギー)
との製販シナジー実現

販売数量の増加、および流通マージンと製油所稼働率の維持
向上によるメリットを取り込み。同社の持つ「トレーディング」機能も
積極的に活用。



総合エネルギー



イオングループ等との
異業種提携強化

電子マネー「WAON」決済サービスの導入。
イオングループとの相互誘客等。

17年度
経常利益
プラス影響

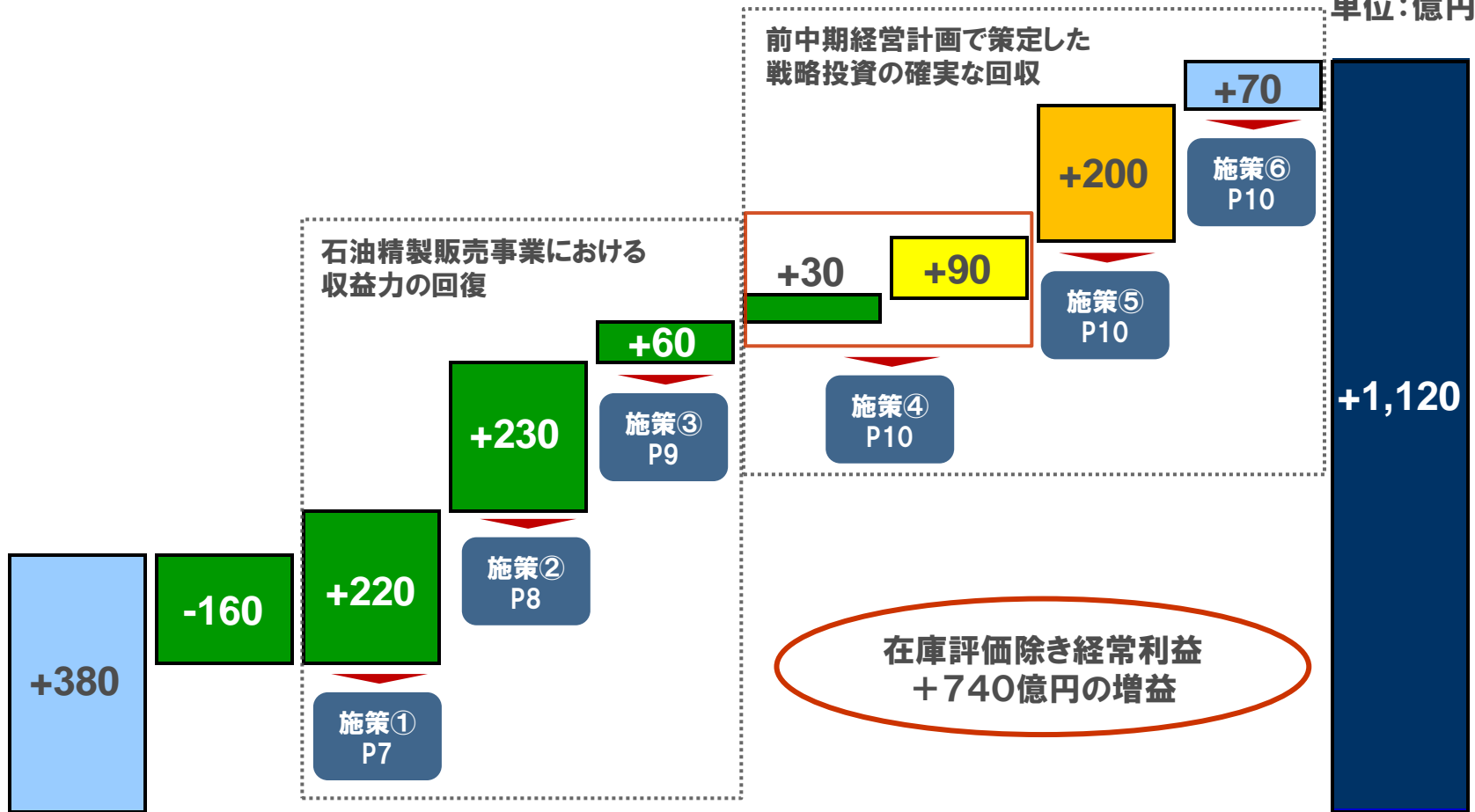
60億円

石油化学・石油開発・再生可能エネルギー事業においては、
第4次連結中期計画において策定した成長投資の着実な回収を行う。

<p>石油化学事業 施策④</p> <p>石化シフトによる 製油所競争力向上</p>	<p>四日市 製油所</p> <p>HCP</p>	<p>MX製造装置が稼働を開始。</p> <p>新設のPX製造装置は、当初計画よりも前倒しで 2013年1月より商業生産を開始。</p>	<p>17年度 経常利益 プラス影響 120億円</p>
<p>石油開発事業 施策⑤</p> <p>産油国との関係を 活かした ポートフォリオ拡充</p>	<p>アブダビ 石油</p>	<p>2012年12月に既存油田の利権更新、および ヘイル新鉱区の利権が発効。 2016年中の新鉱区による生産開始を目指す。</p>	<p>17年度 経常利益 プラス影響 200億円</p>
<p>再生可能エネルギー 施策⑥</p> <p>風力発電事業の拡大</p>	<p>エコ・パワー</p>	<p>メンテナンス能力の強化により黒字体質が定着。 FIT導入も追い風となり、新規サイトの開発を加速。</p>	<p>17年度 経常利益 プラス影響 30億円</p>

12年度業績予想比17年度収益計画の増減分析

単位:億円



2012年度業績予想	2017年度 経常利益計画								
在庫評価除き 経常利益	石油事業					石油化学 事業 (HCP)	石油開発 事業 (ヘイル鉱区)	再生可能 エネルギー (エコ・パワー) 連結処理など	在庫評価 除き 経常利益
	販売数量減	製油所 安全操業 安定供給	供給部門 を中心とした 合理化	リテール ビジネスの 強化	四日市REF MX装置				

データ集

17年度計画（P/L・B/S・販売数量）	P.12
12年度通期業績予想	P.13
軽油輸出の実績・マージン環境	P.14
石油化学事業 アロマ市況	P.15

P/L・B/S

単位:億円

	2012年度 業績予想	2017年度 計画	増減
営業利益※	410	1,120	710
経常利益※	380	1,120	740
当期純利益	△ 740	450	1,190

	実績 (2012年12月末)	計画 (2017年3月末)	増減
総資産	16,066	16,710	644
純資産	2,534	4,155	1,621
自己資本比率(%)	14.2	21.5	7.3
ネットD/Eレシオ(倍)	2.9	1.6	△ 1.3

※12年度業績予想の営業利益と経常利益は在庫評価影響除き

販売数量

単位:千KL

内需燃料油	2012年度 業績予想	2017年度 計画	増減	2012年度比
ガソリン	6,035	5,718	△ 317	94.8%
灯油	2,290	2,028	△ 262	88.6%
軽油	4,370	3,986	△ 384	91.2%
A重油	2,008	1,788	△ 220	89.0%
4品計	14,702	13,520	△ 1,182	92.0%
ナフサ	6,054	5,360	△ 694	88.5%
ジェット	476	476	0	100.0%
C重油	3,104	2,255	△ 849	72.6%
(内 電力C重油)	2,100	1,379	△ 721	65.7%
その他	1,133	1,315	182	116.1%
計	25,468	22,924	△ 2,544	90.0%

■2012年11月1日公表の2012年度通期業績予想 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	29,700	△ 856	△ 240	△ 368	△ 330	△ 410	△ 200	△ 28
石油化学事業	310	16	10	1	10	△ 11	10	△ 11
石油開発事業	860	△ 16	530	12	575	55	575	55
その他	820	104	25	10	40	11	40	11
調整額	△ 1,290	55	△ 45	△ 11	△ 45	△ 9	△ 45	△ 9
合計	30,400	△ 697	280	△ 356	250	△ 364	380	18

■原油・為替前提

受入原油価格(通期) : 108.20\$/B 為替(通期) : 78.70円/\$

■感応度

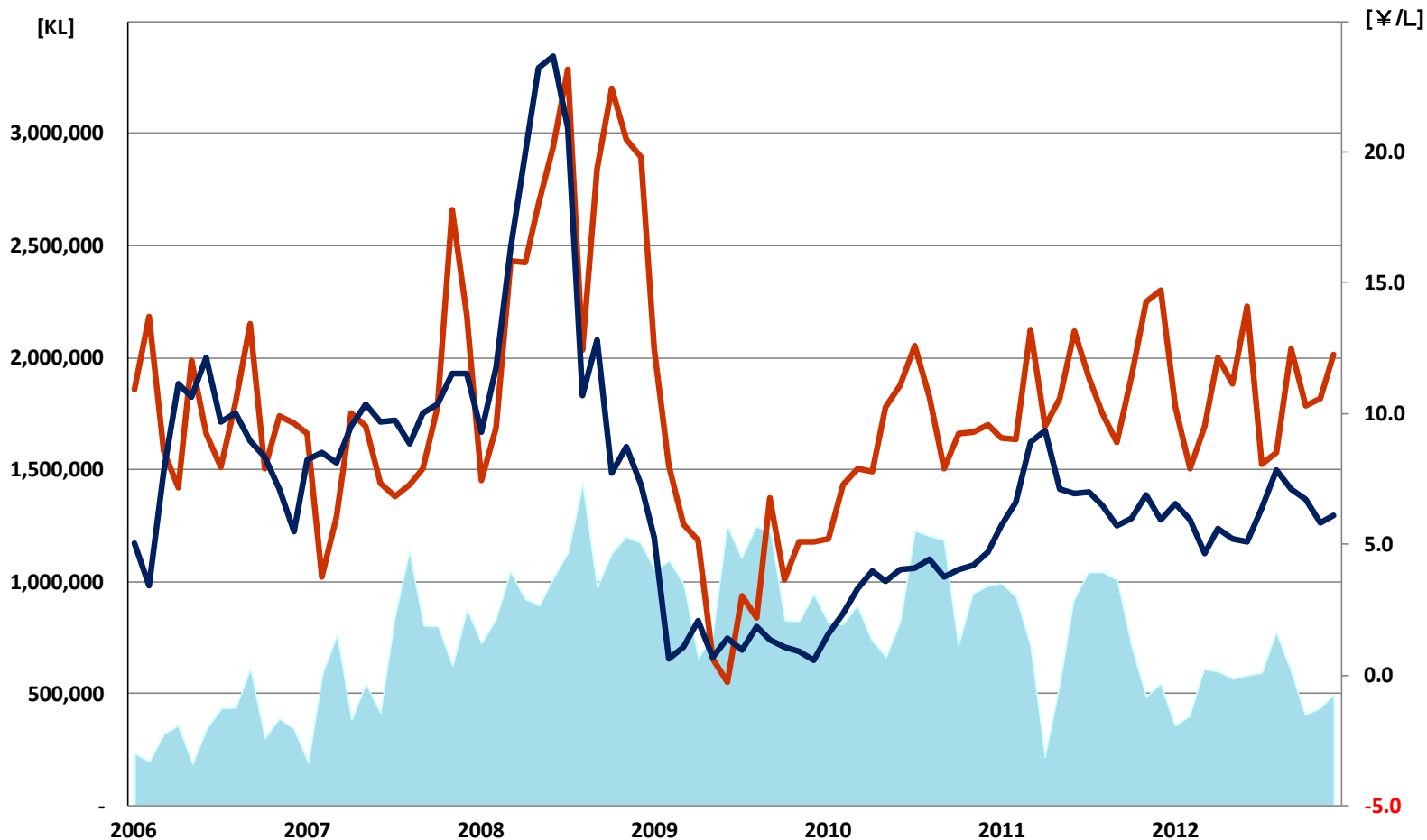
	石油事業	石油開発事業
原油 +1 \$ / B	+21 億円	+3 億円
為替 +1円 / \$	+29 億円	+4 億円

※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)

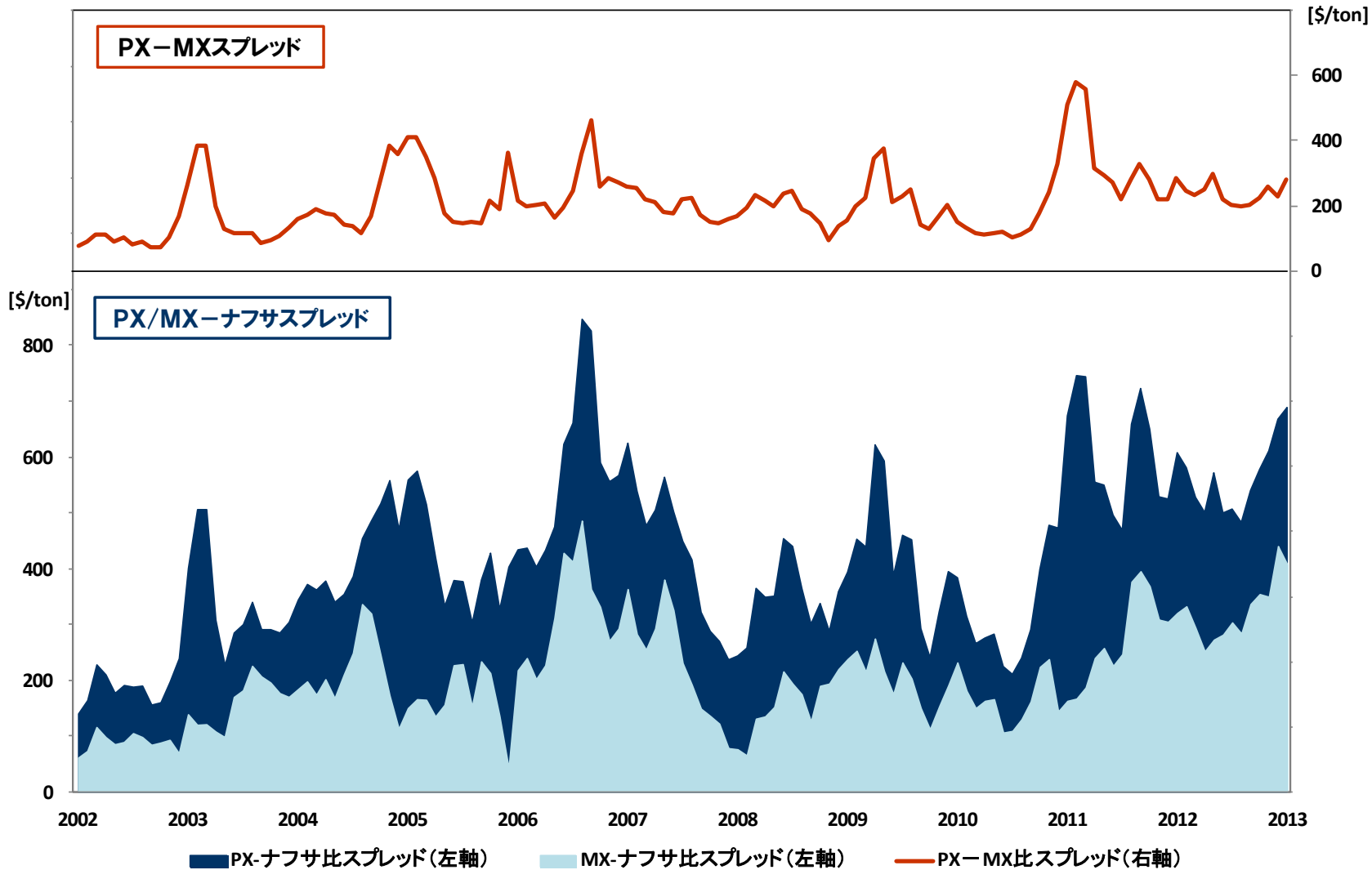
※当該感応度は、2012年11月に公表した2012年度通期業績予想に基づく内容

なお、当感応度の期間については石油事業が2012年10月～2013年3月までの6ヵ月間、石油開発事業が2012年10月～12月の3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



■ 全国軽油輸出量(左軸)
 — 軽油 国内スポットDB比(右軸)
 — 軽油 (5000ppm) シンガポール市場DB比(右軸)



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。