

コスモエネルギーホールディングス株式会社 第5次連結中期経営計画の見直し (2013年度～2017年度)

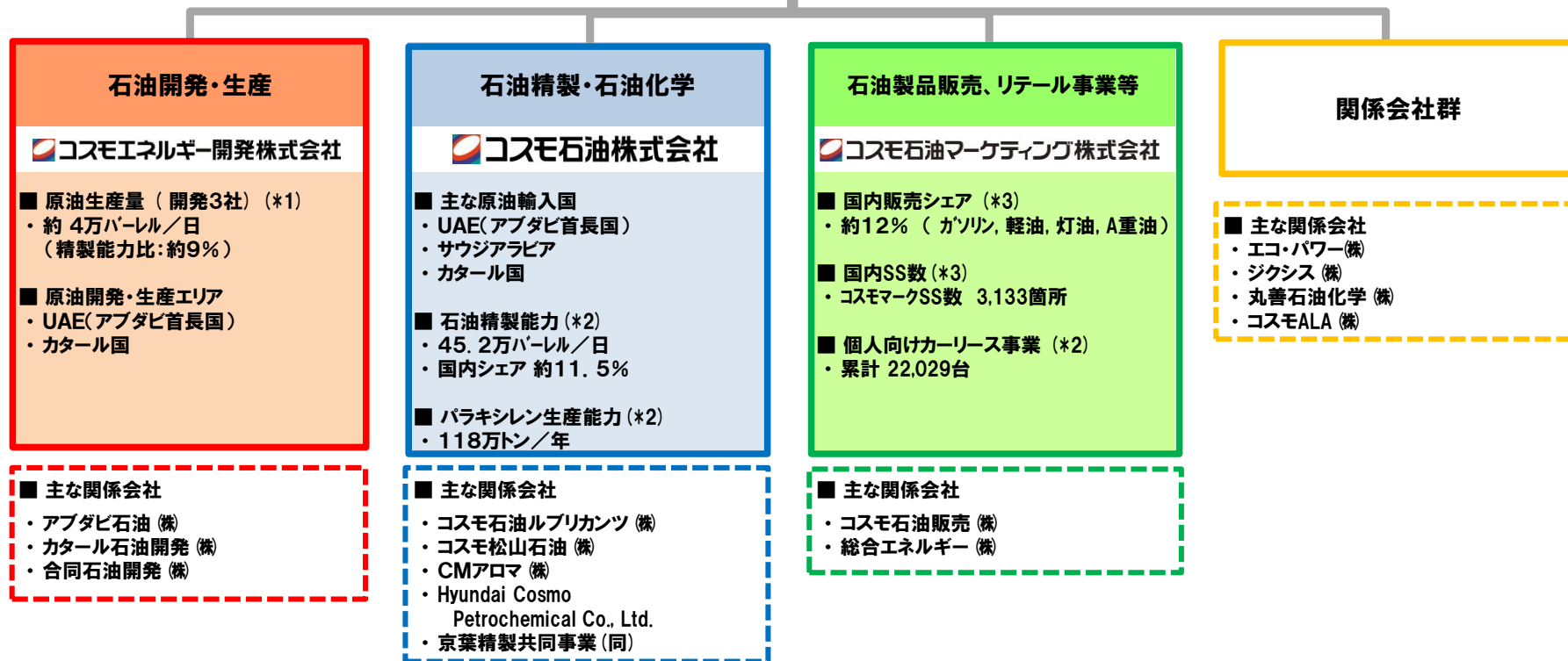
2015年11月5日

代表取締役社長 森川 桂造

- ✓ 「グローバルな垂直型一貫総合エネルギー企業」の実現に向け、安定配当、最適な経営資源配分、アライアンスの強化を目指し、コスモエネルギーホールディングスを始動
- ✓ 日本版コーポレートガバナンスコードによる攻めのガバナンスを実行し、持続的成長と中長期的な企業価値向上を目指す

コスモエネルギーホールディングス株式会社

(2016年1月1日完成予定図)



(*1) 2015年1-6月実績 (*2) 2015年9月末時点 (*3) 2015年3月末時点

- ✓ 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

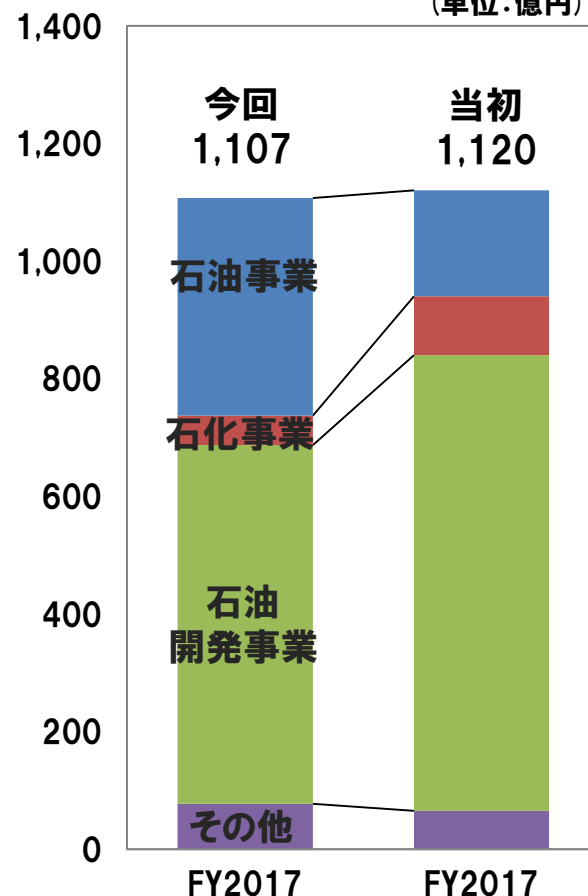
単位:億円

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）



連結経常利益は1,107億円と当初計画比▲13億円。石油事業は+190億円

石油事業

✓油価下落や販売量減少に伴うコスト減	+62 億円	+190億円
✓千葉製油所定修年の変更	+60 億円	
✓製油所2次装置の最適稼働	+33 億円	
✓千葉製油所の競争力強化(パイプライン完成前)	+5 億円	
✓マージン・数量、他	+30 億円	

石油化学事業

✓市況の悪化	▲73 億円	▲50億円
✓合理化・省エネ等の施策実行	+23 億円	

石油開発事業

✓原油価格下落による影響	▲305 億円	▲165億円
✓為替影響	+185 億円	
✓生産数量減、他	▲45 億円	

その他

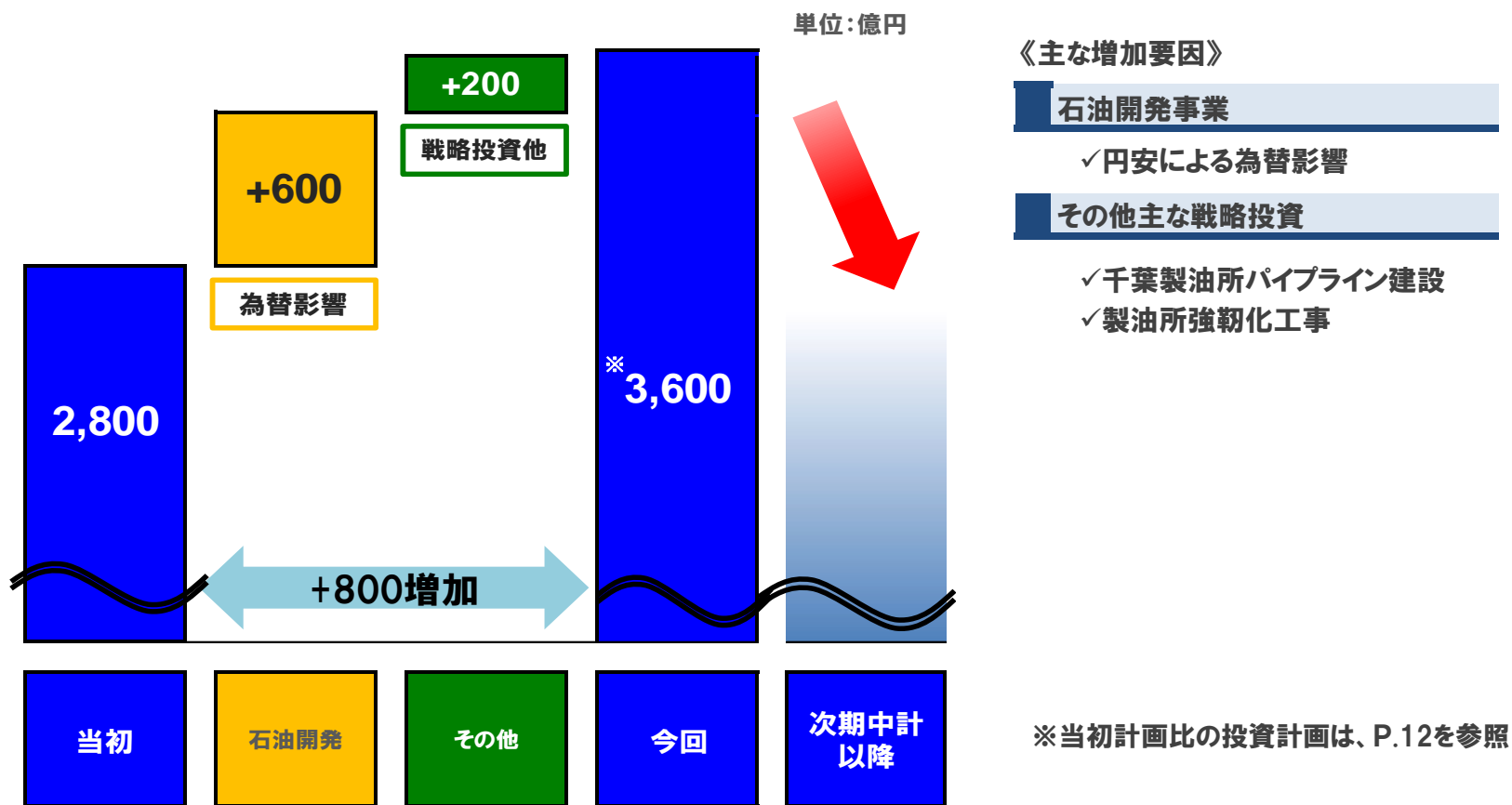
✓連結調整他	+12 億円	+12億円
--------	--------	-------

当初計画比 在庫評価除き 経常利益

▲13億円

- ✓ 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）



※補助金相当分を控除

■ 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執行

■ 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

※当初計画比のキャッシュバランスは、P.11を参照

- ✓ 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に改善を見込む

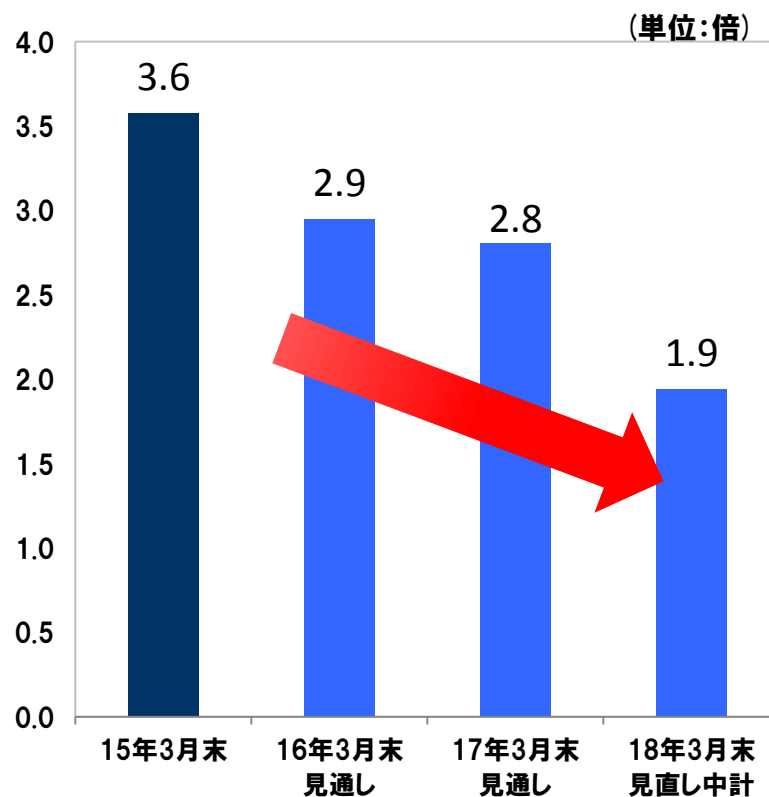
■主な財務指標

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)

ネットD/Eレシオ(格付けベース)



補足資料

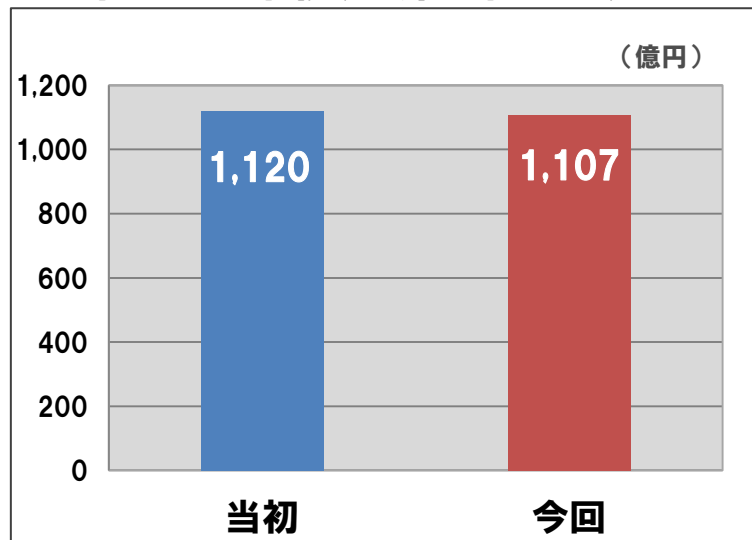
■ 前提条件

項目	年度	今回	当初中計
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/\$

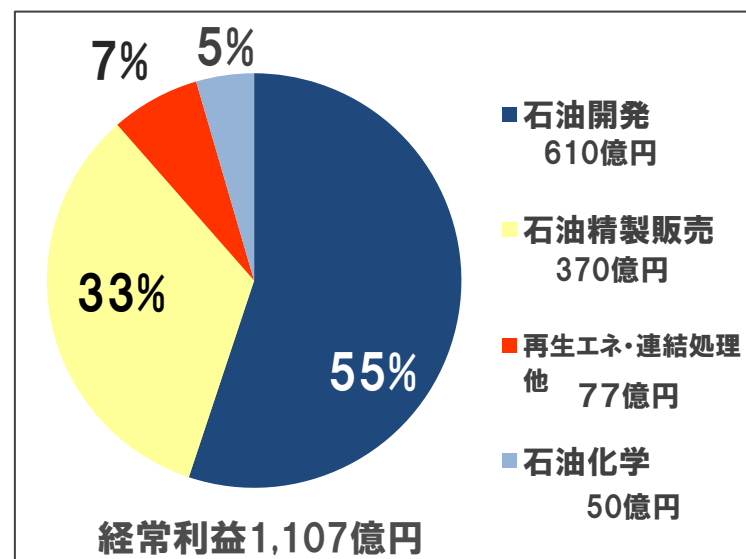
■ 収益・財務目標

項目	17年度 当初	17年度 今回	増減
在庫評価除き 経常利益 (億円)	1,120	1,107	▲13
在庫評価除き 当期純利益※1 (億円)	450	590	+140
純資産 (億円)	4,155	3,591	▲564
自己資本比率 (%)	21.5	18.8	2.7 ポイント悪化
ネットD/E レシオ(倍)※2	1.6	1.9	0.3 ポイント悪化
ROE (%)	13.3	22.0	8.7 ポイント改善

■ 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



※1:当期純利益は、親会社株主帰属する当期純利益 ※2:ネットD/Eレシオはハイブリットローン込み

当初

キャッシュイン
4,200億円

キャッシュアウト
2,800億円

減価償却費
1,800億円

投資
2,800億円

利益
1,900億円

在庫圧縮
500億円

フリーCF
1,400億円
有利子負債削減
配当支払

坂出閉鎖を中心
とした在庫圧縮効果
500億円
△850千KL在庫減

今回

キャッシュイン
4,000億円

キャッシュアウト
3,600億円

減価償却費
1,800億円

投資※
3,600億円

利益※
1,200億円

在庫圧縮等
1,000億円

フリーCF
400億円

※補助金相当分を控除

■ キャッシュイン

- ▶ 原油価格下落に伴う、キャッシュインの減少

■ キャッシュアウト

- ▶ 為替影響等による投資額増加により、キャッシュアウト増加

■ フリーキャッシュ

- ▶ 原油価格の下落、投資の増加により、当初計画よりは下ぶれたが、配当財源は確保

当初	
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

今回	
石油開発事業 ・ヘイル新鉱区開発 等	1,870 億円
石油精製販売事業 ※2	1,400 億円
<ul style="list-style-type: none"> ・ 製油所設備更新など 約700 億円 ・ 千葉製油所リニューアルプラン 約200 億円 ・ 販売、管理部門 など 約500 億円 	
再生可能エネルギー事業 海外事業 その他	330 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	※1 合計 3,600 億円

※1: 補助金を除く

※2: 主な追加案件

- ・千葉製油所パイプライン建設
- ・製油所強靱化工事

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	経常利益 (億円)
<会社形態の転換>				▶ 持株会社、監査等委員会設置会社へ移行		1,107
<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	610
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	▶ 四日市Ref.効率化	370
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		
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)		50
<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 運転開始(約18万kw)		▶ 度会・運転開始 23万kw	40

注) 2017年度、経常利益計画1,107億円は連結処理・他を含む

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
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	当社グループ 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

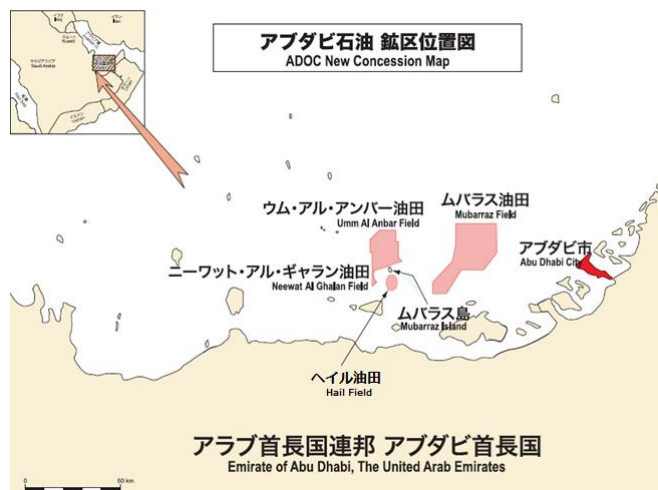
(主なプロジェクト会社)

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

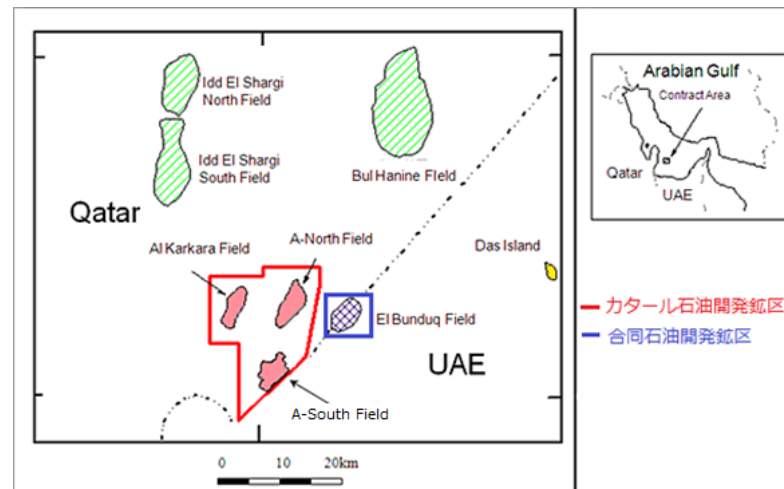
※原油生産量、経常利益は2014年度実績

※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



< 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。



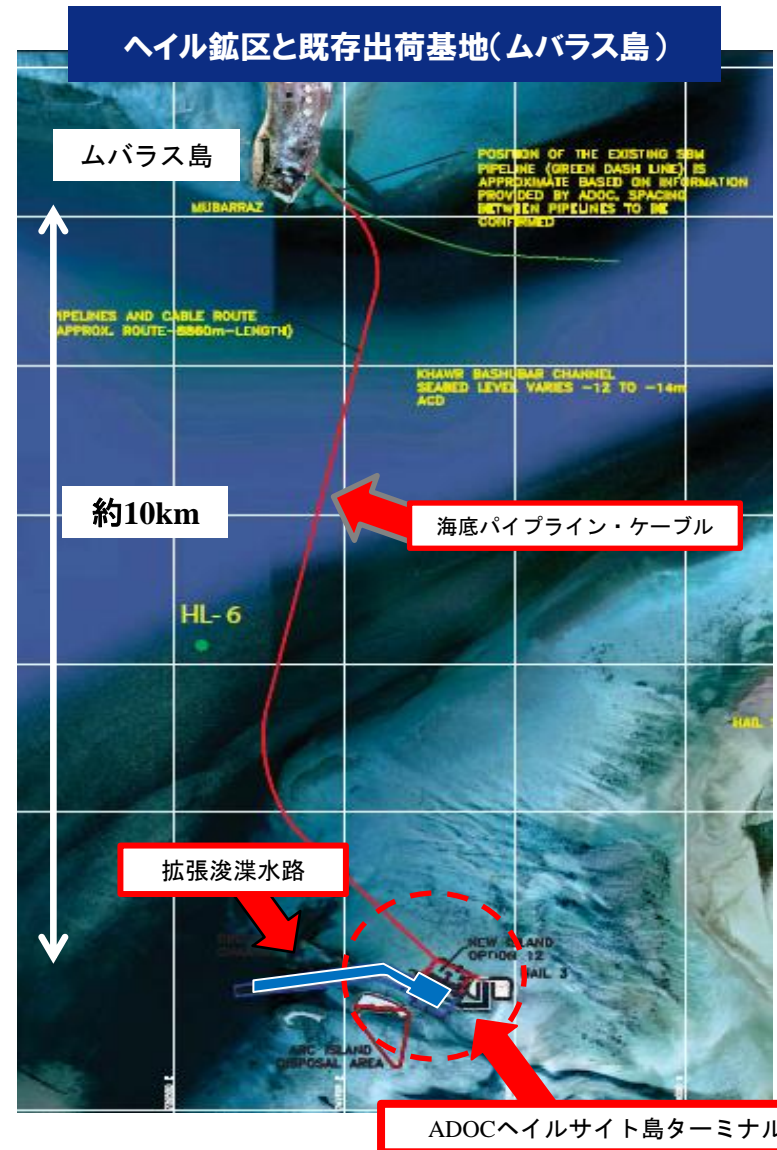
< リスク耐性 >

- ✓ 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ー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。

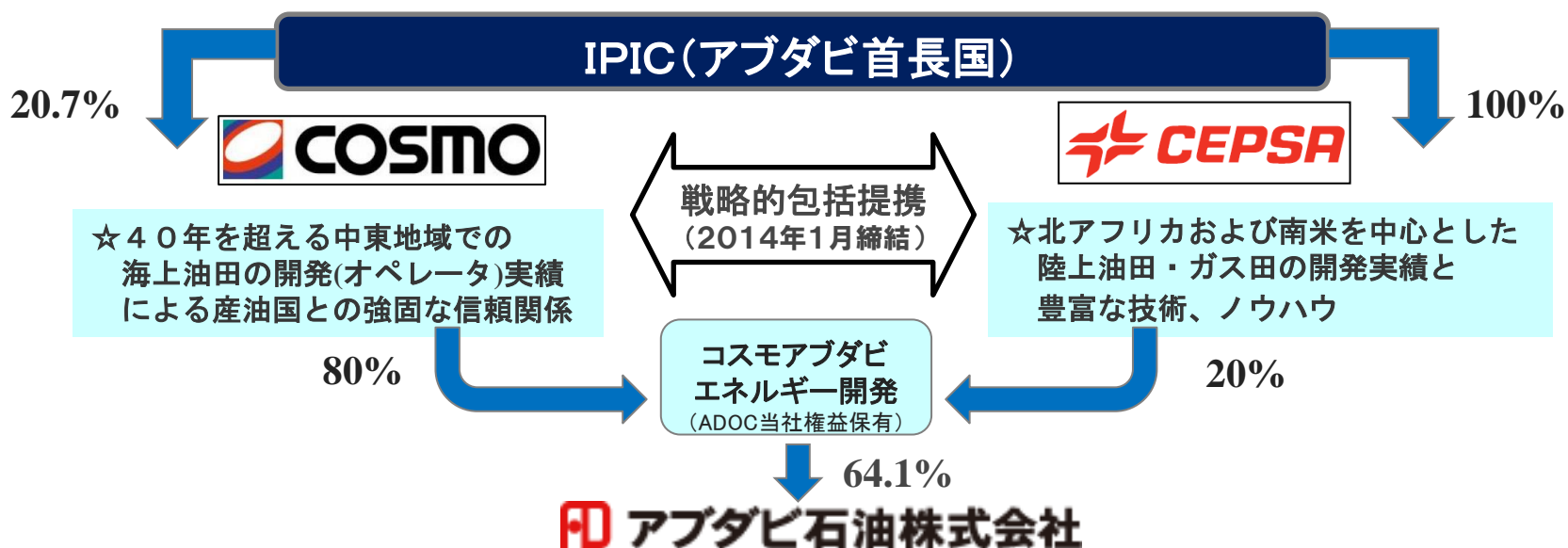
- ✓ 2016年度中の生産開始を見込む
- ✓ 生産量はピーク時でアブダビ石油の既存3油田と同程度を見込む
- ✓ 2015年度は水路を浚渫した上で人工島を造成し必要最小限の地表設備を建設
- ✓ 2015年度末から2016年度始めには生産井に転用する評価井の掘削開始

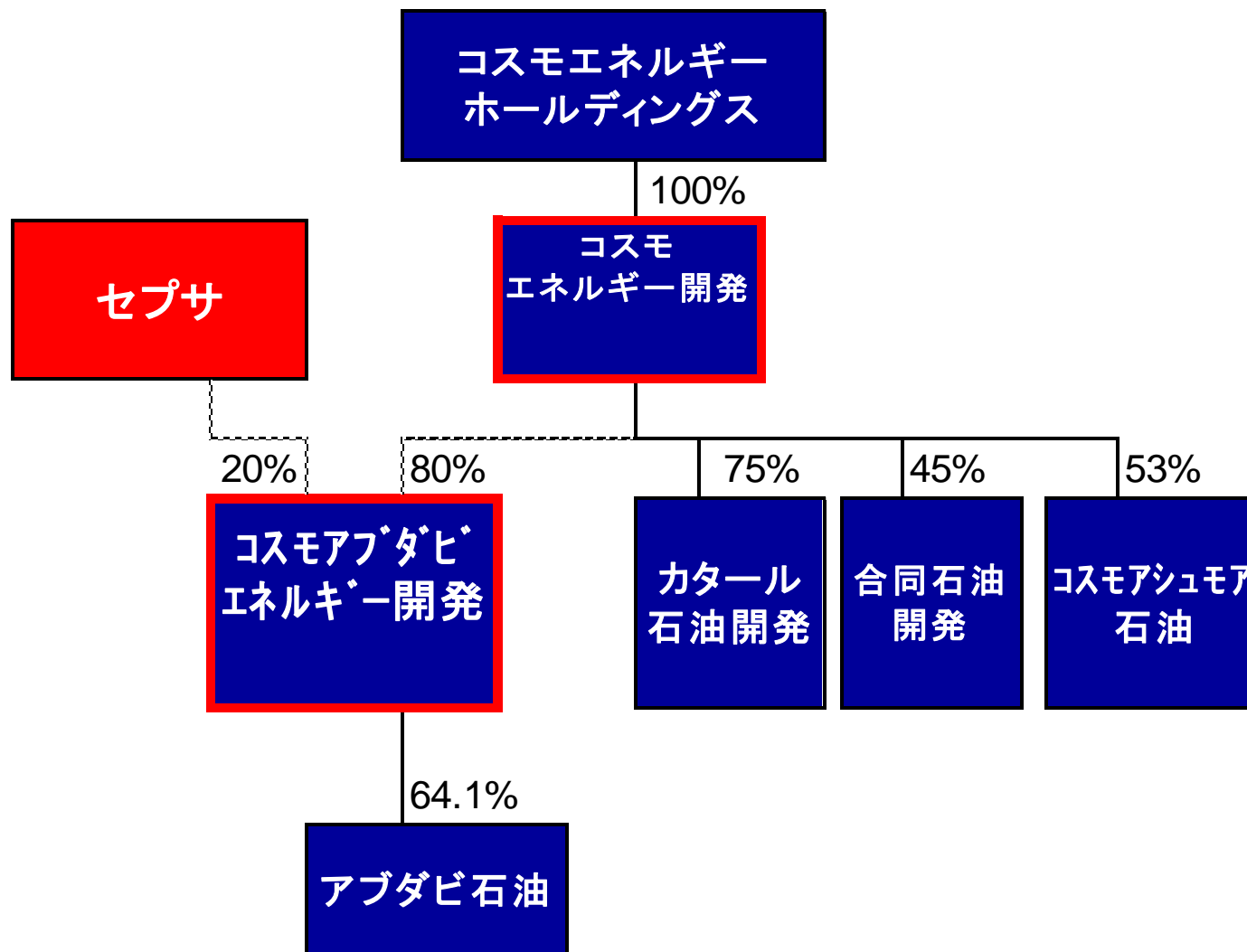
生産開始に向けた開発スケジュール

	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

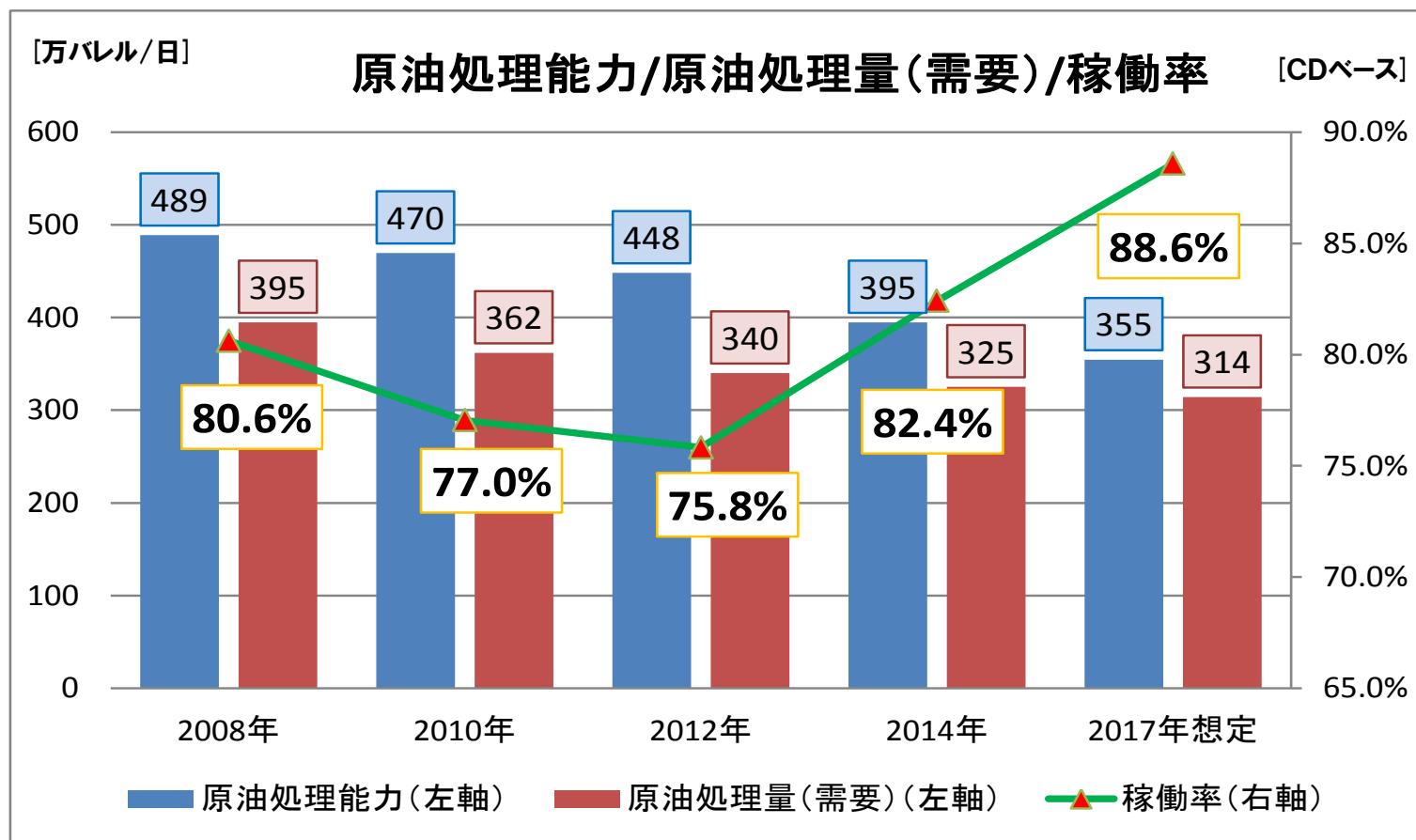


- ✓ 中計基本方針「IPICとのアライアンス強化」の一環として、新会社「コスモアブダビエネルギー開発」株式の一部譲渡を通じ、セブサとの戦略パートナーシップの更なる深厚を図る
- ✓ アブダビファミリー企業である当社・セブサは、アブダビ国営石油会社 (ADNOC) とのACCワークショップを通じて新規権益獲得の検討を筆頭に、硫黄、原油マーケティング、石油化学事業での営業支援等に関する議論に集中的に取り組む





- ✓ 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
- ✓ 製油所の競争力は着実に強化
- ✓ 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】

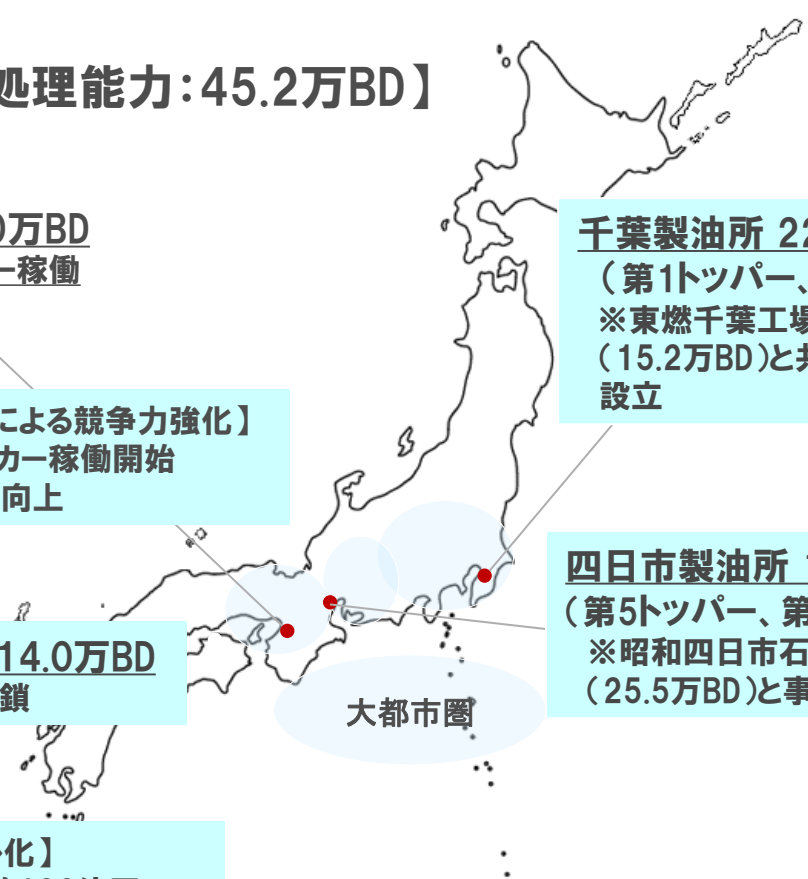
- ✓ 2010年、コーカー稼働開始
- ✓ 製品付加価値向上

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 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

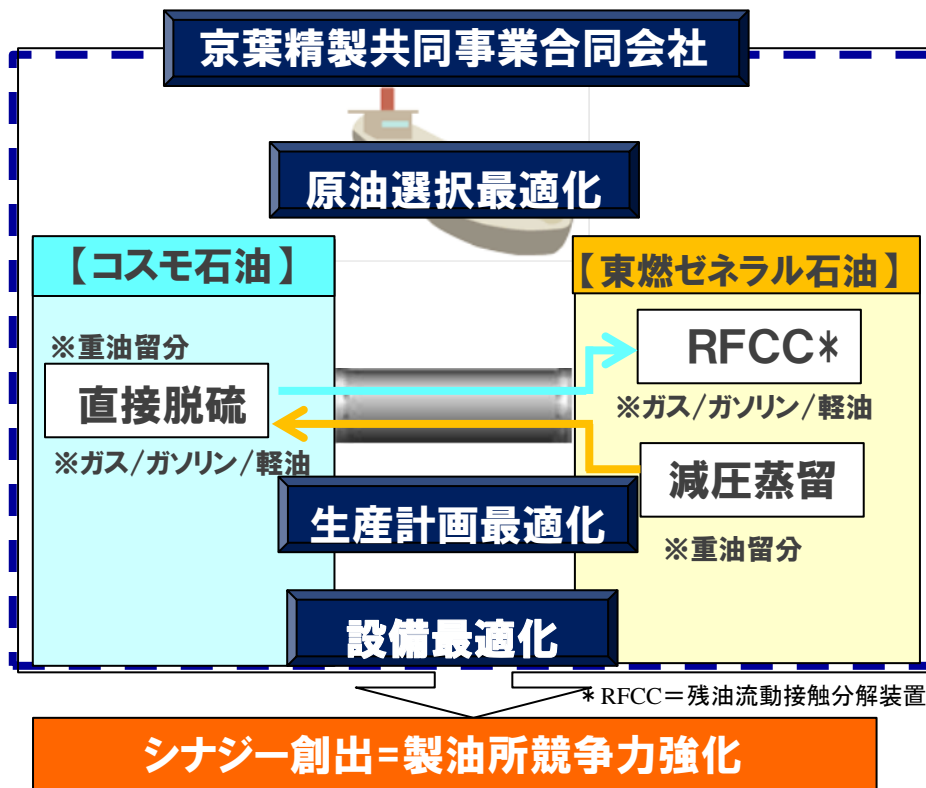
■パイプライン建設の正式合意:

- ・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

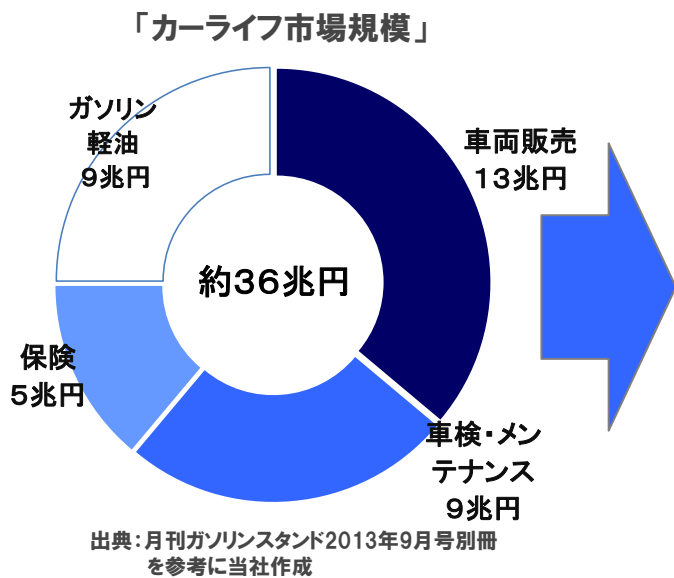
■両製油所の統合:

- ・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＞



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】

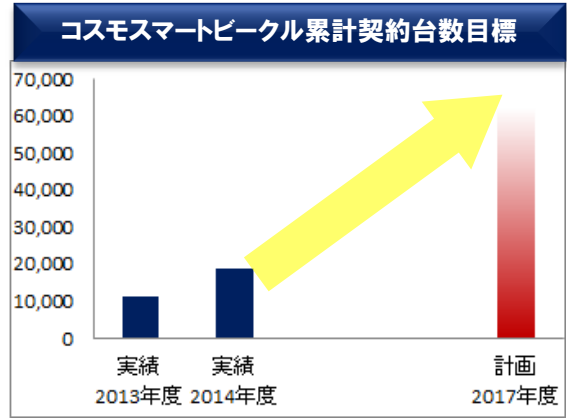
◆戦略◆
競合他業種に比べたSSの接客頻度の高さを活用(50万台/日※)
ガソリン・軽油に加え「カーライフ市場(27兆円)」にフォーカス

◆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：435万件 (2015年9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

*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

統合元売会社(ジクシス株式会社)の概要	
事業内容	LPガスの製造、貯蔵、輸送、売買及び輸出入等
資本金	110億円
決算期	12月
株主と出資比率	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%
売上高	約4,500億円
国内販売量	約370万トン
輸入数量	約280万トン
海外トレーディング数量	約100万トン
主な事業所	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
主な子会社・出資先	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)

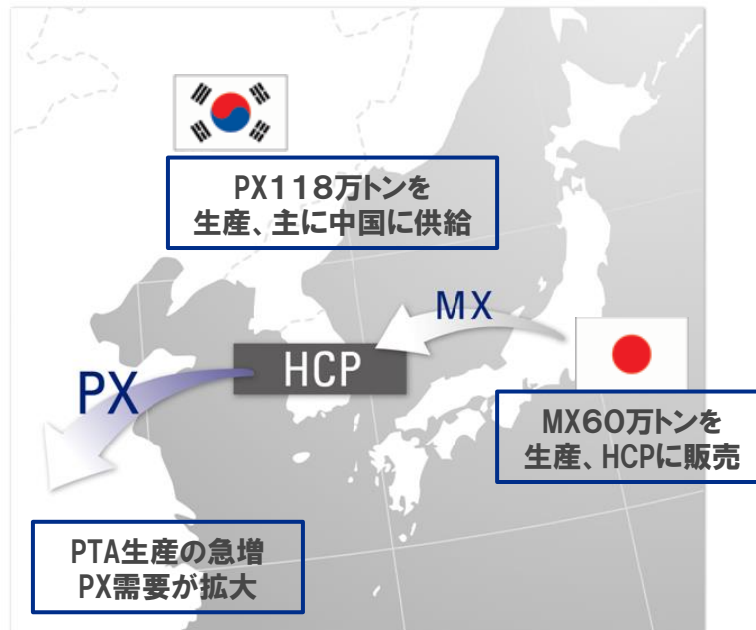
- ✓ ガソリンの内需減少への対策としてMX・PX事業に参入し、石油化学事業へシフト
- ✓ 「燃料から原料へ」のシフトで付加価値向上を図り、収益拡大を目指す

■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

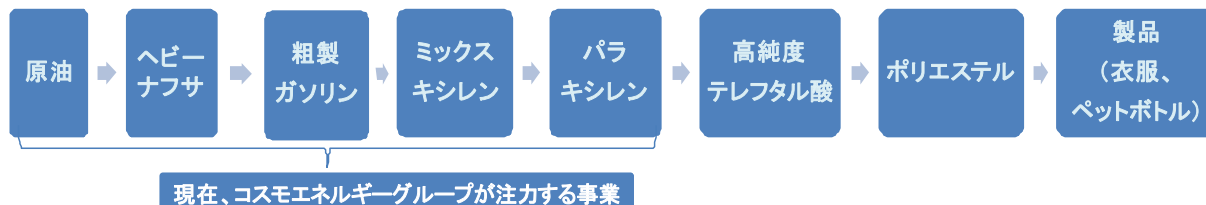


■出資比率

HCP	: 50.0% (持分法適用)
丸善石油化学(株)	: 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



- ✓ 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。

中計期間中に合計で約9万kW(*)の規模の事業拡充を目指す。

(*) 広川・会津(合計約4万kW)は、運転開始済

■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
業界シェア : 約6%(第4位)

※2015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。