

企業価値向上に向けたロードマップ

2023年11月8日

コスモエネルギーホールディングス株式会社
(証券コード：5021 東証プライム)

目次

Section

1

企業価値向上に向けたロードマップ^o

Section

2

最適資本配分による企業価値の向上

- 9 最適な資本配分
- 10 戦略的な財務健全性目標値設定
- 11 キャッシュバランス
- 12 財務健全性と株主還元の両立

Section

3

再生可能エネルギー事業のグループ内における成長

- 13 再生可能エネルギー事業の成長
 - 再生可能エネルギー事業の収益機会
 - 再生可能エネルギー事業子会社分離・独立のデメリット

Section

4

石油事業の競争力

- 17 石油事業の収益力
 - ショートポジション戦略
 - 高稼働の実現と高い収益力
- 20 石油開発事業の優位性
 - 産油国とのパートナーシップ
 - 石油開発事業の競争力

Section

5

Vision 2030

企業価値向上に向けたロードマップ

企業価値の最大化を実現

<収益力>

石油事業における競争力強化

- ✓ 石油精製事業における高稼働率・高効率な事業運営
- ✓ 石油開発事業における石油生産量最大化
- ✓ 安全・効率的な事業運営

<成長期待>

次世代・低炭素事業への投資

- ✓ 石油事業により創出したキャッシュを将来の成長ドライバーへ投資 – グリーン電力サプライチェーン、SAF、水素等
- ✓ 2030年度にグリーン電力サプライチェーンで400億円、次世代エネルギー拡大で100億円の計500億円の経常利益創出（経常利益合計の20~25%）

<資本政策>

財務的柔軟性及び株主還元

- ✓ 第7次中計期間における自己資本目標を6,000億円と設定し、事業サイクル上の財務健全性を確保
- ✓ 信用格付けにてA格を維持
- ✓ 同業他社を上回る株主還元
- ✓ 高い資本効率の実現

事業を支える経営基盤の変革

HRX

(Human Resources Transformation)

人が生き人を活かす
人材戦略の追求

DX

(Digital Transformation)

Digital Capability（デジタル・ケイパビリティ）と
Change Management（チェンジマネジメント）に
よるビジネスモデル変革

GX

(Green Transformation)

2050年までに炭素排出量ネットゼロを
達成するロードマップの実現

成長を実現する事業プラットフォーム

New事業（次世代事業）へトランジションを推進し、成長機会を確保

キャッシュ創出

石油事業（精製・販売）

- ✓ 3つの製油所(363,000B/D)の高效率操業
- ✓ 販売量より生産量が少ないショートポジション戦略にて高稼働を維持。直近3年間の稼働率は、全国平均が74%に対して、当社は92%

石油開発事業

- ✓ 50年以上にわたる産油国との信頼関係をベースに、コスト競争力が高く、数少ないオペレーターシップを保有
- ✓ 原油価格が低迷した2016年度および2020年度においても、セグメント経常利益は黒字を確保



創出した
キャッシュを
New事業へ
再投資

NEW事業への投資

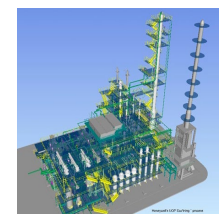
グリーン電力サプライチェーン



(提供：秋田洋上風力発電株式会社)

- ✓ 成長に向けた最重要事業セグメントと位置づけ
- ✓ 子会社のコスモエコパワーは開発からO&Mまで一貫体制で実行し、20年以上の実績を持つ風力発電専門の事業会社（日本第3位）
- ✓ 発電のみならず、需給調整・蓄電、グリーン電力販売にも収益機会が存在
- ✓ サプライチェーン全体に渡りグループ内にビジネスや顧客基盤を保有。シナジー創出が可能

次世代エネルギー拡大



国産SAFの大規模生産
実証設備 完成予想図



- ✓ 日本初の国産SAF量産化へ向け取り組みを加速。2025年度において3万KL、2030年度において30万KLのSAF供給体制を構築
- ✓ 水素サプライチェーンへの参入として水素ステーションの展開を皮切りに、取り組みを加速

将来投資とEBITDAミックスの変遷

高成長を担う次世代事業（NEW）への再投資により、 持続可能なキャッシュ創出へ

(単位:億円)

セグメント		プロジェクト	投資額 23年度 ~25年度	経常利益 25年度	リターン 目標	投資額 23年度 ~30年度	経常利益 30年度	リターン 目標
New 領域	グリーン電力 サプライ チェーン	風力発電	830	80	ROE 10% 以上	3,000	400	ROE 12% 以上
		電力調整・販売等	170					
	次世代 エネルギー	サステナブル 航空燃料 (SAF)	250	10		1,000	100	
		次世代 エネルギー等	150					
Oil 領域	戦略 投資	石油開発	500	1,540	ROIC 6% 以上	2,000	1,500	ROIC 8% 以上
		石油 (精製・販売)	110					
		石油化学	30					
	安定供給 投資	石油開発	270			非開示		
		石油事業 (精製・販売)	1,420					
		石油化学	470					

セグメントごとEBITDAミックス

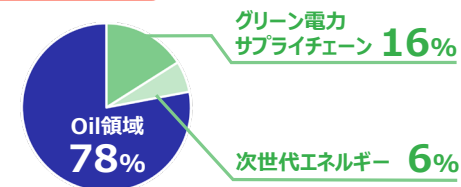
FY2023E



FY2025E



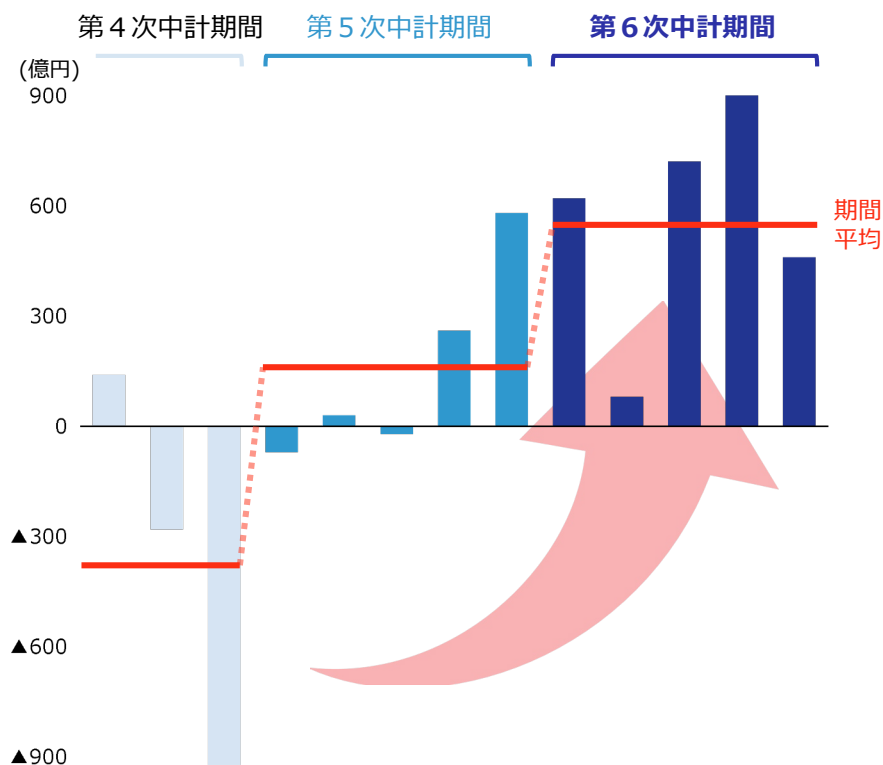
FY2030E



第6次中計における経営目標

第6次中計における経営目標は全て達成

純利益(在庫影響除き)推移



経営目標

実績

経常利益 (在庫影響除き)	1,200億円以上	1,429億円
当期純利益	500億円以上	679億円
フリーキャッシュフロー (5か年累計)	1,500億円以上	1,522億円*
自己資本 (自己資本比率)	4,000億円以上 (20%以上)	5,279億円 (24.9%)
Net D/E レシオ	1.0-1.5倍	1.1倍
ROE	10%以上 (在庫影響除き)	10.7%

* 燃料油価格激変緩和補助金の影響等を除く

第7次中計における経営目標（2025年）

株主還元

総還元性向
(在庫影響除き)

60%以上
(3カ年累計)

配当

250円/株以上

財務健全性

ネットD/Eレシオ

1.0倍
(自己資本6,000億円以上)

資本効率性

ROE

10%以上

ROIC

6%以上

収益性

経常利益
(在庫影響除き)

1,650億円以上
(当期純利益600億円以上)

将来投資

New領域への
投資

1,400億円
(3カ年累計)

DX

データ活用コア人材

900名創出

HRX

エンゲージメント指数

60ポイント以上

人的資本投資

18万円/人

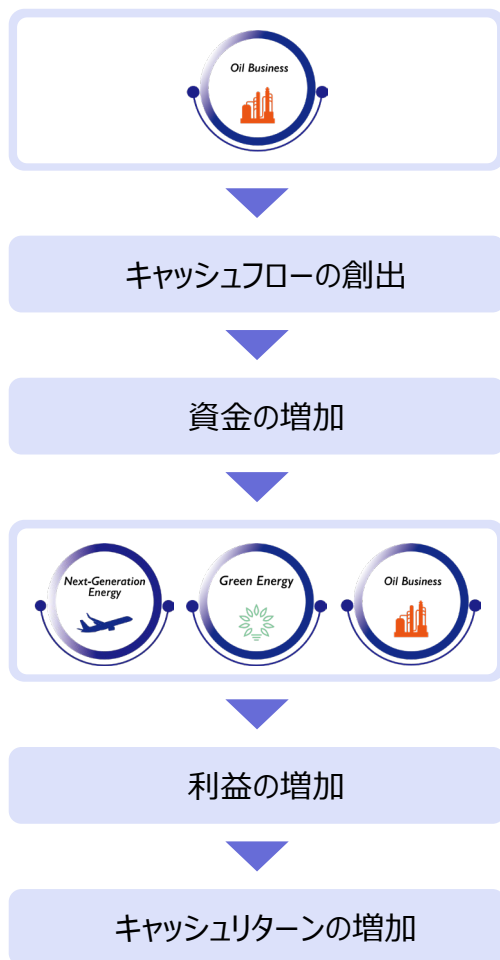
GX

GHG排出削減
2030年対2013年比
(Scope1,2,削減貢献込み)

▲30%

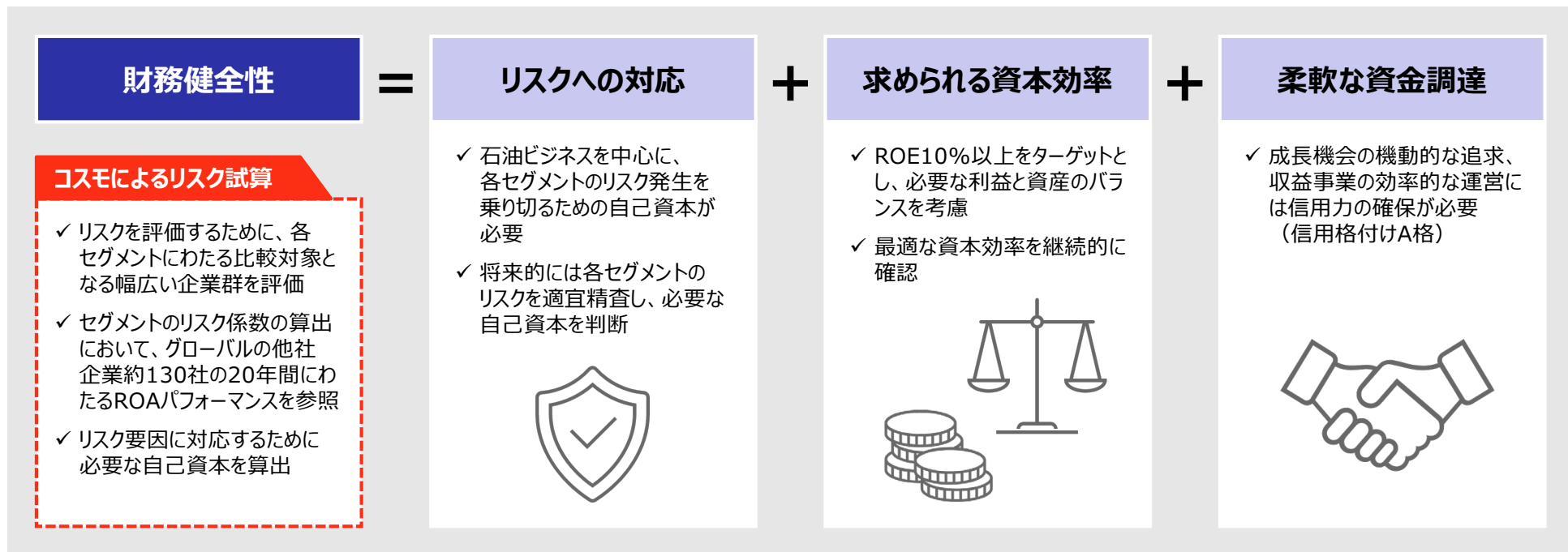
最適資本配分による企業価値の向上

企業価値向上を意識した最適な資本配分を実施



1	強固なバランスシート・財務健全性の維持		
	信用格付けA格の維持		自己資本6,000億円以上 Net Debt / Equityレシオ1.0倍
2	必要投資・株主還元		
	維持投資・安定供給に対する投資 ✓ 現状の高い競争力を維持するための安全操業投資を中心に、必要不可欠な投資を実施 (2025年度まで累計2,160億円)	株主還元 ✓ 総還元性向60%以上をコミットメント (下限配当250円/株) ✓ 同業他社の中でもトップの還元を実現 ✓ 財務健全性目標 (自己資本6,000億円およびNet Debt / Equityレシオ1.0倍) 達成時に追加還元を実施	
3	戦略投資		
	New領域 ✓ グリーン電力サプライチェーンや次世代エネルギーへの投資を中心に、New事業への投資を2025年度までに1,400億、2030年度までに4,000億円実施	Oil領域 ✓ 原油の早期生産回収、製油所の高効率化、機能化学品の拡大への投資を中心にOil事業への投資を2025年度までに640億実施、2030年度までに2,000億円実施	企業・事業買収 ✓ 企業価値向上の観点から精査を行い、有益な投資については実行

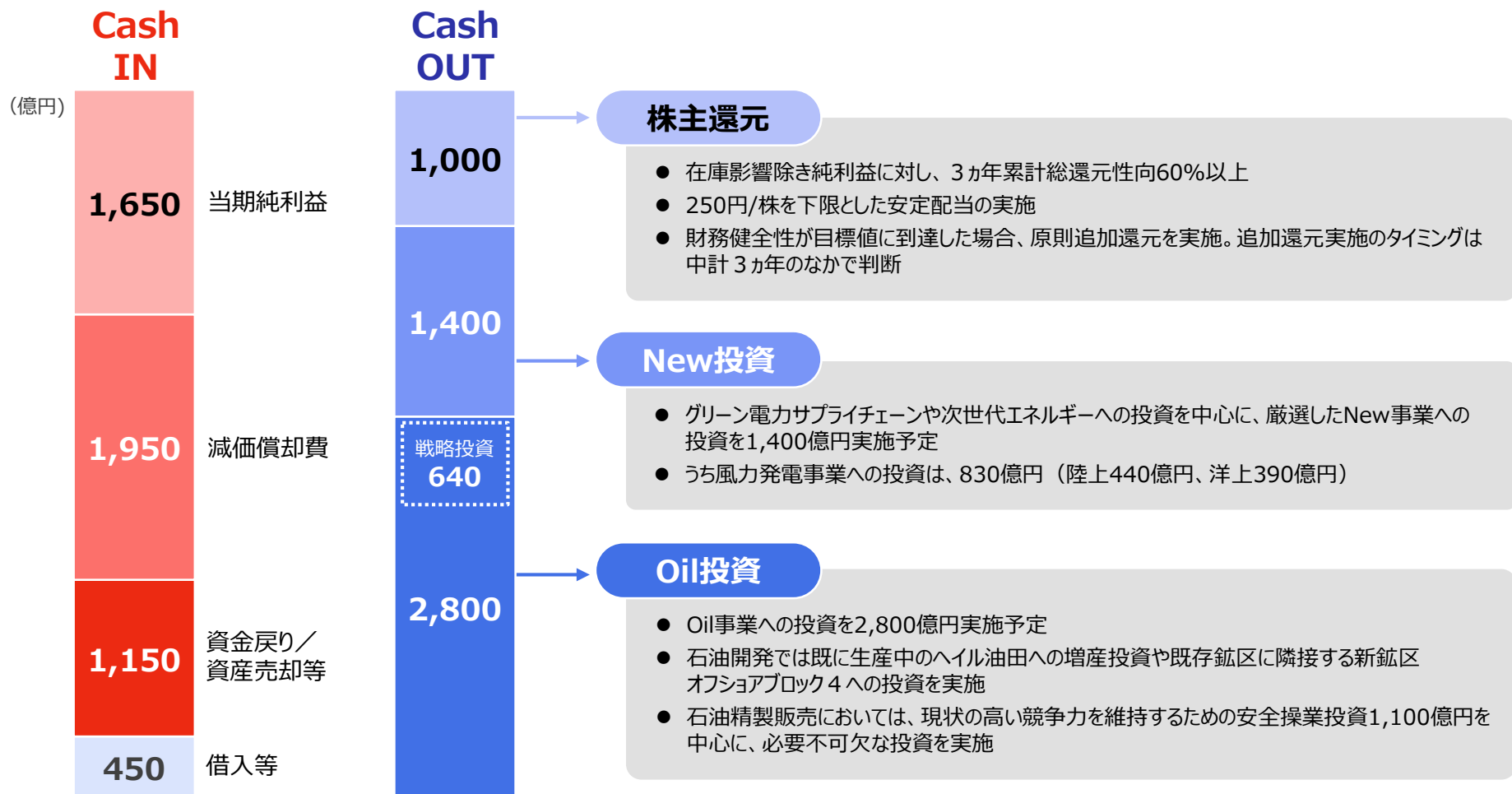
戦略的な財務健全性目標値設定



- ✓ 7次中計期間において自己資本6,000億円、ネットD/Eレシオ1.0倍が最適水準
- ✓ リスクへ対応すると同時に、高い資本効率と機動的な資金調達を実現

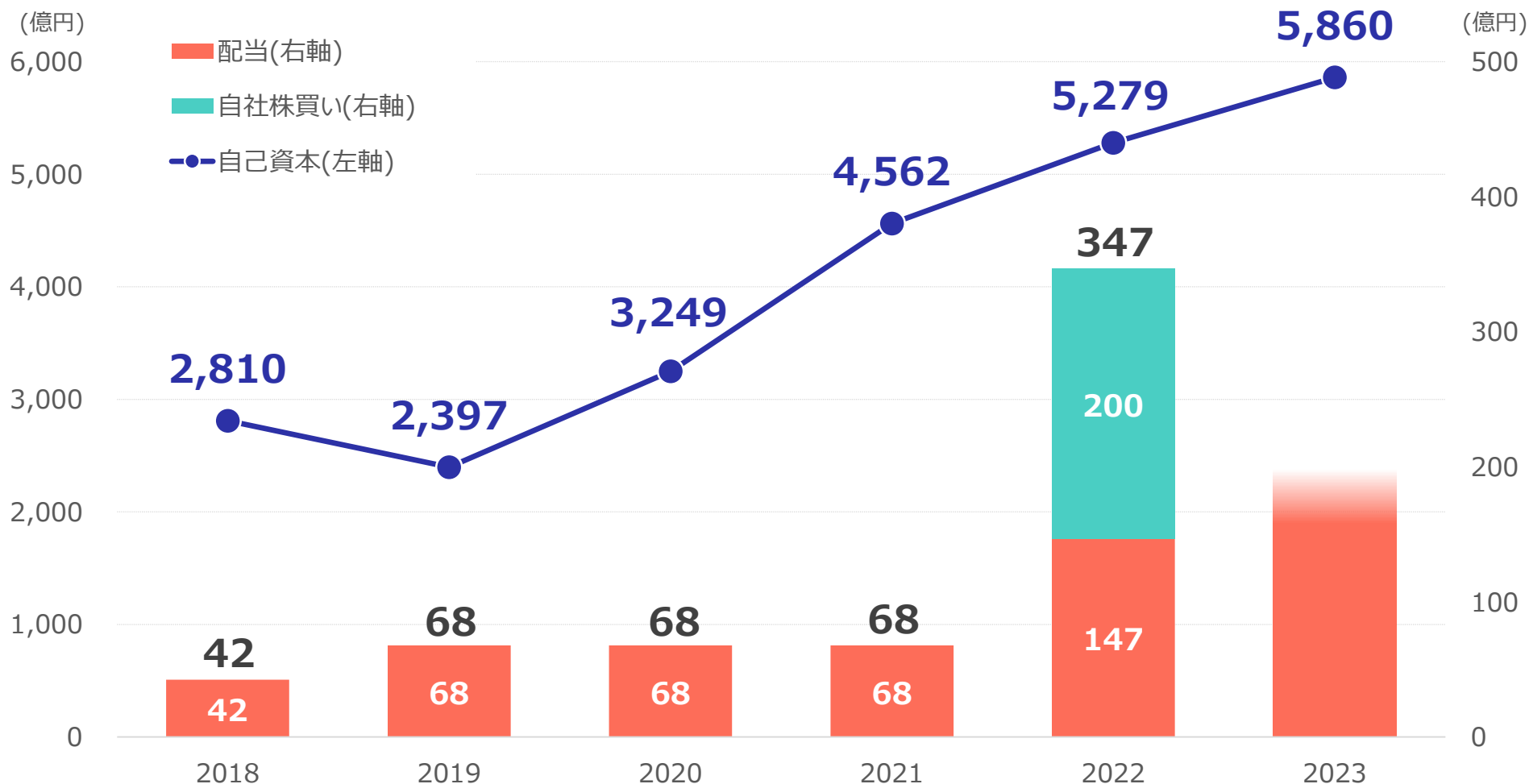
キャッシュバランス

短期での株主還元と中長期的な企業価値向上の両立を目指す



財務健全性と株主還元の両立

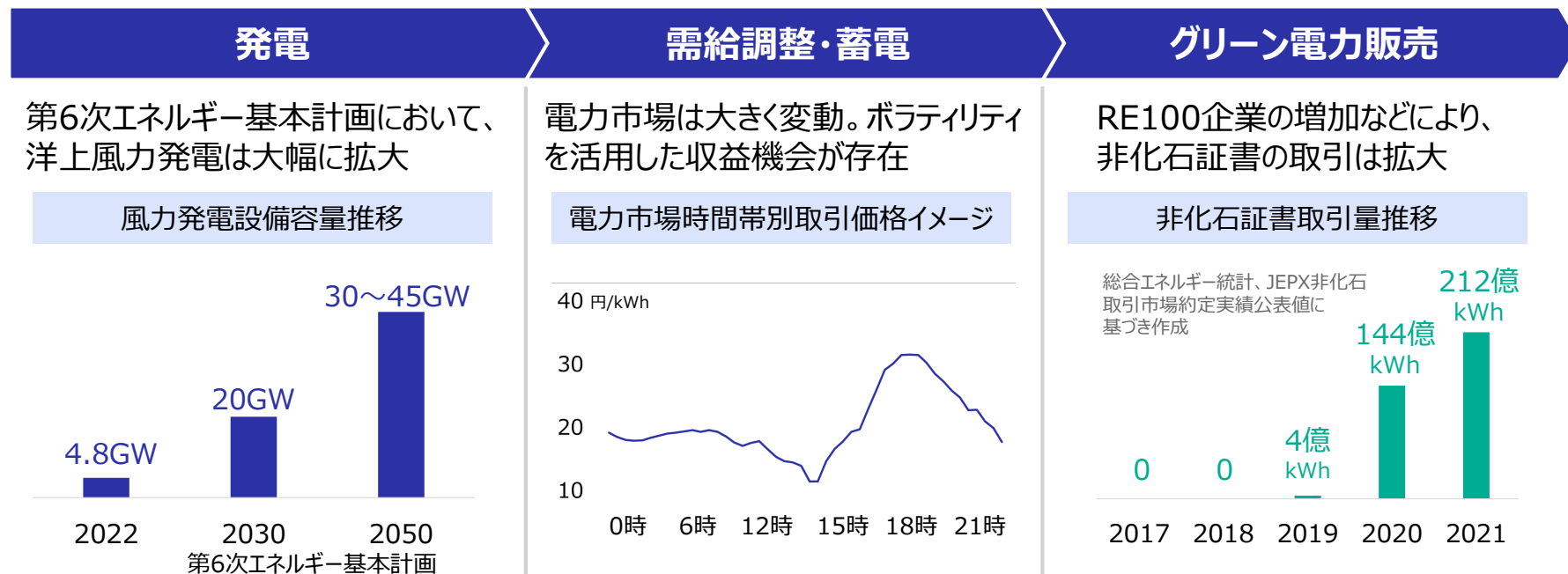
自己資本の積み増しと株主還元を同時に実現



再生可能エネルギー事業の成長


再生可能エネルギー事業の収益機会

- ✓ 発電のみならず、需給調整・蓄電、グリーン電力販売にも収益機会が存在
- ✓ 当社は既にグループ内に複数のビジネスや顧客基盤を保有。サプライチェーン全体でシナジー創出を図る



ビジネス・顧客基盤を有する主なグループ会社

 **COSMO**
コスモエコパワー株式会社

 **COSMO**
コスモエネルギーソリューションズ株式会社

 **COSMO**
コスモ石油マーケティング株式会社

再生可能エネルギー事業子会社 分離・独立のデメリット

- ✓ 再生可能エネルギー事業子会社（コスモエコパワー株式会社）の分離・独立は様々なデメリットが存在

主な分離・独立のデメリット

① 人材引上げによるナレッジの欠落、プロジェクト遂行の遅れ

役員・従業員の出向状況

	役員	従業員
コスモエコパワー株式会社 社員数	8	287
うち当社グループ 出向者	5*	43

※一部転籍者含む

② 当社グループの格付・資金調達力を利用できない

当社の格付情報

格付機関	長期格付	短期格付
R&I	A- (見通し安定的)	a-1
JCR	A- (見通し安定的)	J-1

③ 様々な信用力の低下 (プロジェクトコンソーシアム、 行政・漁協・地元住民)

④ 分離・独立に伴う労務 負荷

⑤ 2050年カーボンネット ゼロの達成が困難

再生可能エネルギー事業子会社 分離・独立のデメリット

- ✓ 現時点においてコスモエコパワーは成長途上の段階であり、分離・独立は不適切
- ✓ 中長期的な企業価値向上に向け、様々な選択肢を検討

競合他社との比較*

**2023年度
EBITDA**

(単位:億円)

20

 COSMO
コスモエコパワー株式会社

1,580

発電

(MW)

300

 COSMO
コスモエコパワー株式会社

9,430

総資産

(単位:億円)

650

 COSMO
コスモエコパワー株式会社

34,670

*競合他社は下記を含む: NYSE: NOVA, SZSE: 002015, NYSE: ORA, NasdaqGS: AY, NasdaqGS: RNW, NYSE: NEP, NSEI: NHPC, NYSE: CWEN.A, and TSX: NPI

石油事業の収益力

ショートポジション戦略*

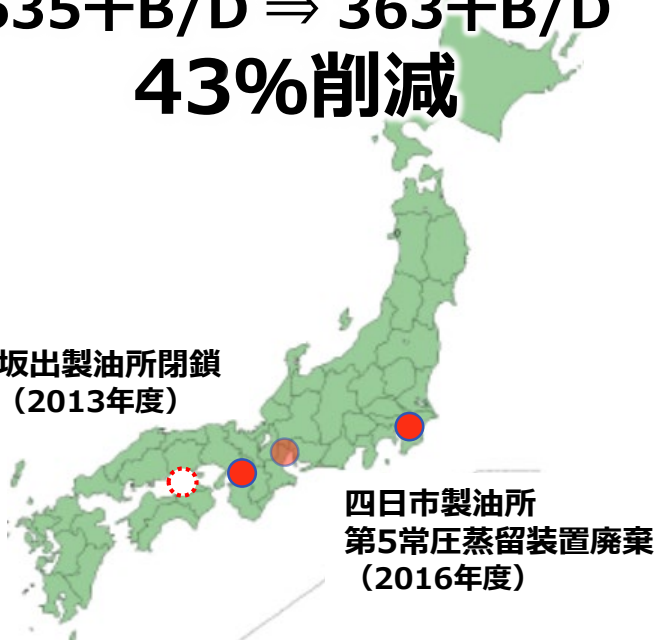
*販売数量に比して生産する装置能力が足りない状況

- ✓ **戦略的に石油精製能力を大きく削減してきたことに加え、販売数量を拡大**
- ✓ **今後の内需減を考慮しても、当面の間は、石油精製装置の高稼働継続を想定**

装置能力※1

635千B/D ⇒ 363千B/D
43%削減

坂出製油所閉鎖
(2013年度)



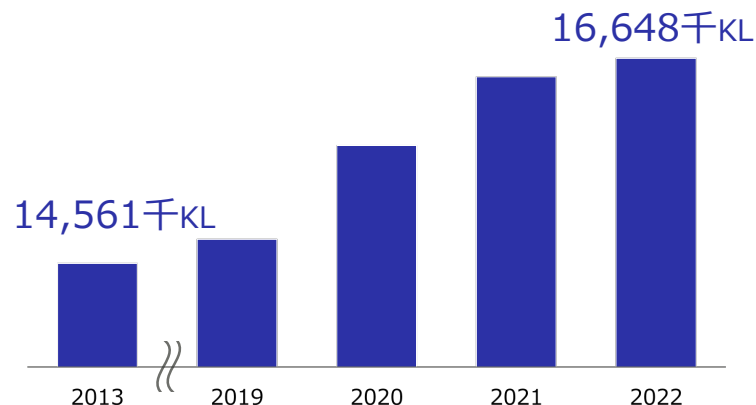
四日市製油所
第5常圧蒸留装置廃棄
(2016年度)

※1 2013年4月と2023年4月の常圧蒸留装置能力を比較。昭和四日市石油への精製委託を除く

販売数量※2

14,561千KL ⇒ 16,648千KL
14%増加

4品販売数量推移

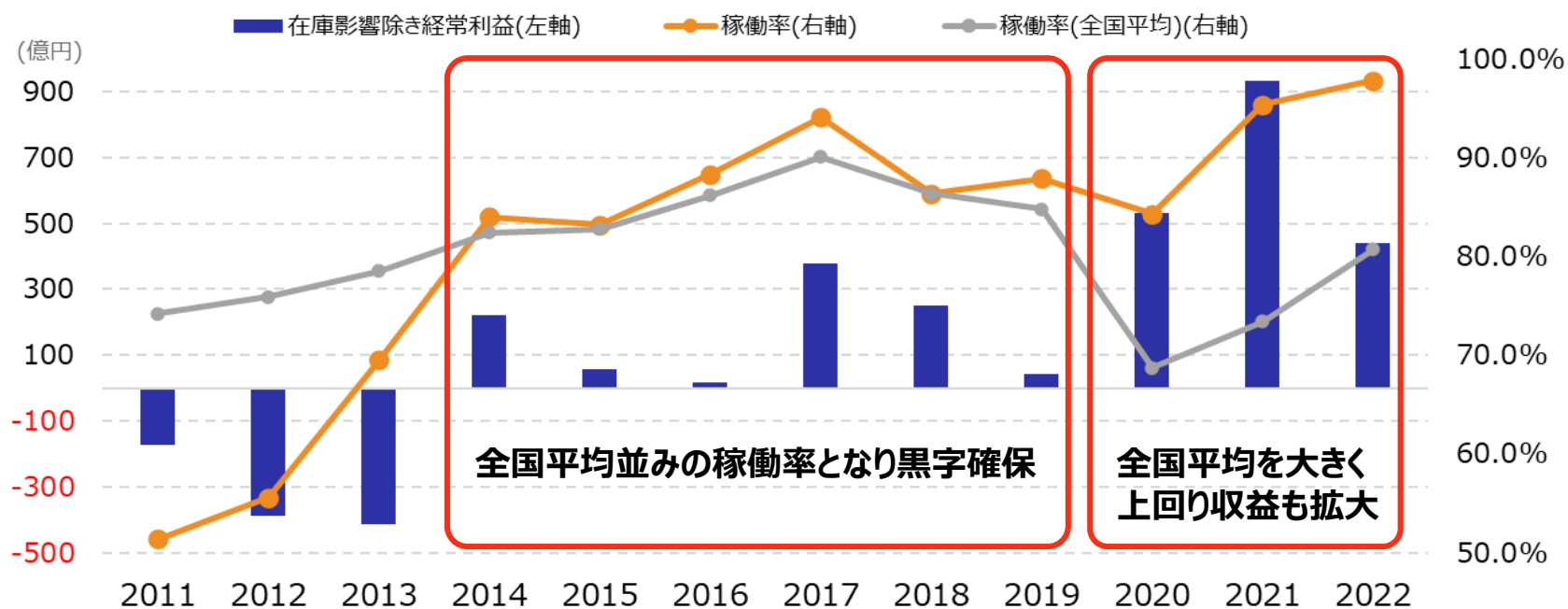


※2 2013年度と2022年度のガソリン・灯油・軽油・A重油4品国内販売数量を比較

高稼働の実現と高い収益力

- ✓ ショートポジション戦略に加え、操業マネジメントシステムの導入等により、安全操業レベルが向上した為、全国平均を大きく上回る**高稼働継続を実現**
- ✓ 3つの製油所を一体運用することで、**高硫黄重油の生産をゼロ化**、付加価値の高いガソリンを増産。**高い競争力を実現**

石油事業利益および稼働率推移



石油開発事業の優位性

産油国とのパートナーシップ

- ✓ 1967年に利権協定を締結以降、50年以上にわたりアブダビ首長国と強固な信頼関係を構築。長期にわたり安定的な生産体制を構築
- ✓ 当社グループの操業会社は、中東地域において日本企業で唯一、操業主体（オペレーター）として生産を継続中。コスト競争力の高い油田を複数保有

長期にわたり安定的な生産を継続



1967年 利権協定締結

(バレル/日)
60,000



西ムバラス1号井の出油

開発会社3社合計の生産量

40,000

20,000

0

1973 1977 1981 1985 1989 1993 1997 2001 2005 2009 2013 2017 2021



AR油田生産施設竣工式

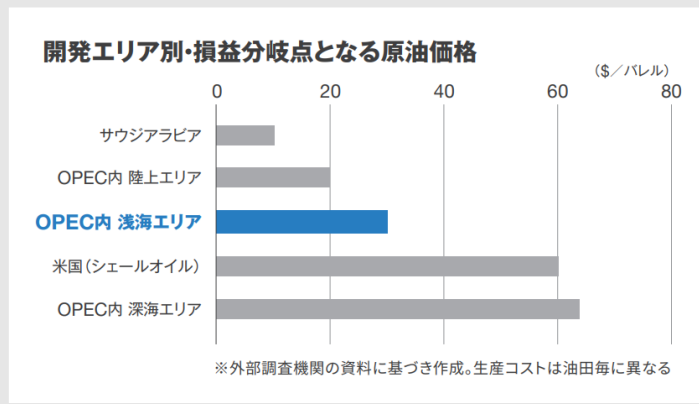
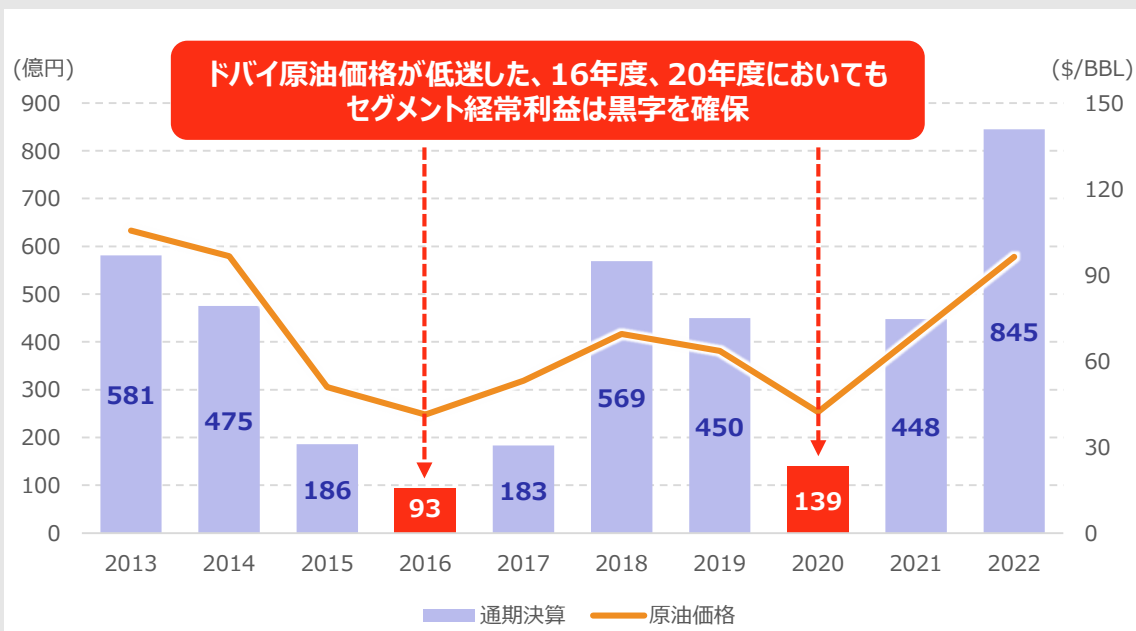


既存3油田と
ハイル鉱区の調印

石油開発事業の競争力

- ✓ 生産をしているエリアは浅海に位置する在来型油田。大水深油田やシェールオイルに代表される非在来型油田と比較し**操業コストが低く、競争力に優れる油田**
- ✓ 50年以上にわたり操業主体（オペレーター）として石油の探鉱・開発・生産を実施。**技術やノウハウ、経験を蓄積**
- ✓ 原油価格が低迷した2016年度および2020年度においても、セグメント経常利益は黒字を確保

（石油開発事業） 経常利益の推移



Vision 2030

Vision 2030

未来を変えるエネルギー、社会を支えるエネルギー、
新たな価値を創造する。

Green Energy



**グリーン電力
サプライチェーン強化**

発電～需給調整～売電
サプライチェーン高付加価値化

Next-Generation
Energy



**次世代
エネルギー拡大**

SAF供給、水素および
他エネルギーの取組

Oil Business



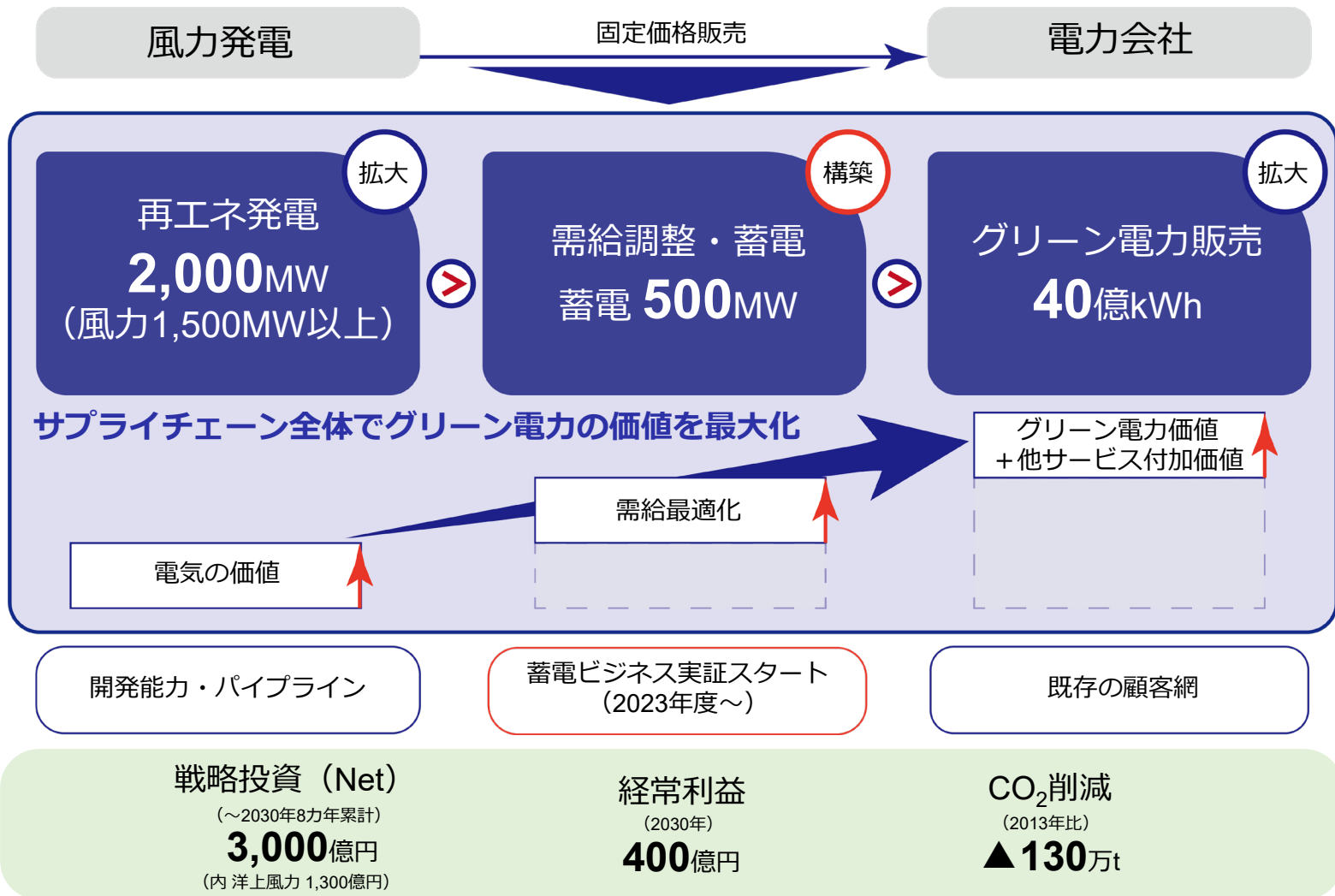
**石油事業の競争力強化
低炭素化**

デジタルプラント化等
による競争力強化、
CCS/CCUSによる低炭素化

Vision 2030_グリーン電力サプライチェーン強化 (1/2)



現状のビジネスモデルからの転換



Vision 2030_グリーン電力サプライチェーン強化 (2/2)



再エネ発電
2,000MW
(風力1,500MW以上)

拡大



需給調整・蓄電
蓄電 **500MW**

構築



グリーン電力販売
40億kWh

拡大

開発能力・パイプライン

- 陸上風力：稼働中
300MW
- 陸上風力：開発予定
600MW
(内、建設/開発中400MW)
- 洋上風力：開発予定
600MW

COSMO
コスモエコパワー株式会社
開発～O&M一貫体制

蓄電ビジネス実証スタート
(2023年度～)

→ → 市場
→ 需要家

発電所併設型蓄電池/
系統用蓄電池の設置

既存の顧客網

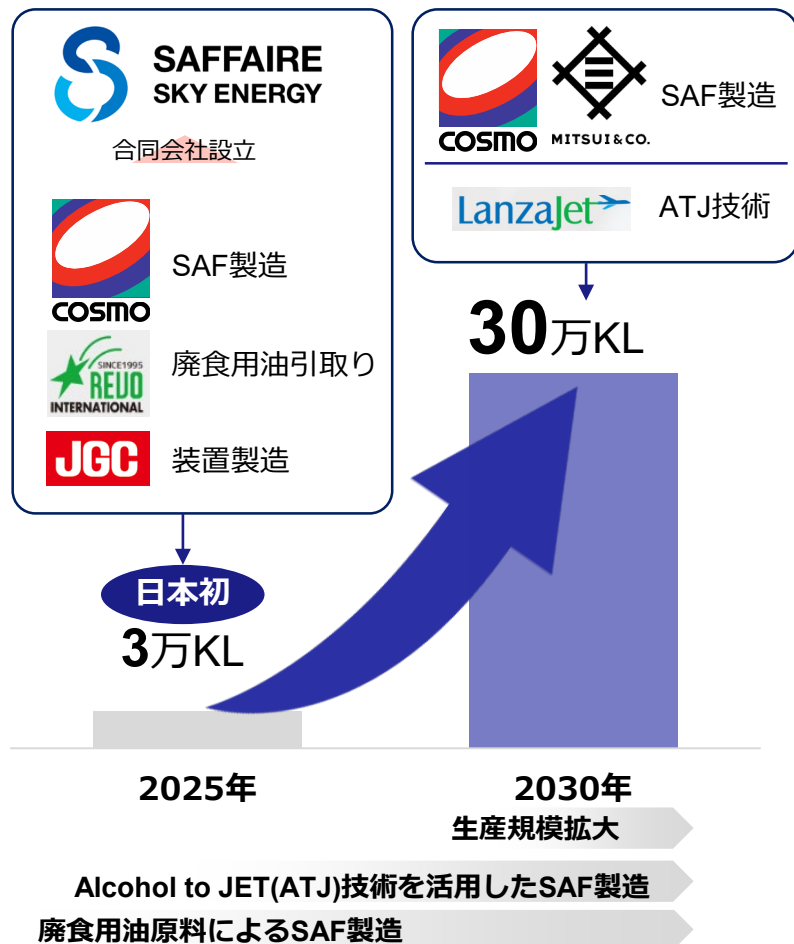
コスモでんき グリーン	再エネ×EV コスモ・ゼロカボ ソリューション
導入施設 1,000ヶ所以上	再エネ×EV ソリューション

COSMO

アプリ会員
500万DL

エコカード 会員 6万人	コスモMyカーリース 累計契約 10万台
---------------------------	-----------------------------------

日本初の国産SAF量産化



水素および次世代エネルギーの取組

水素サプライチェーンへの参入

◎ 岩谷産業社との協業検討

トラック向け水素ステーション展開



水素サプライチェーン参入に向けた既存アセットの活用

◎ 水素製造新技術の検討 (ターコイズ水素)

戸田工業社共同開発

※その他廃プラスチックリサイクル、アンモニア燃料、合成燃料等のR&D・実証に取り組む。

戦略投資
(~2030年 8カ年累計)
1,000億円

経常利益
(2030年)
100億円

CO₂削減
(2013年比)
▲40万t

競争力強化

低炭素化

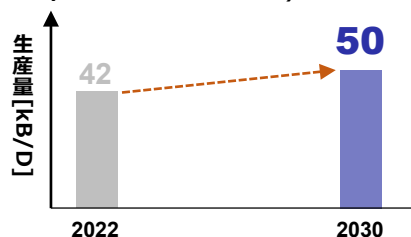


石油開発

原油の早期生産回収

[生産量 50kB/D]

アブダビ新鉦区生産開始
(Offshore Block4)

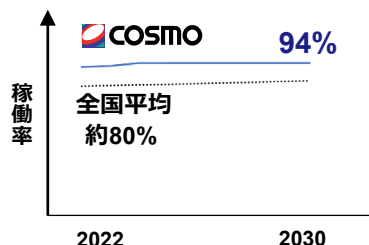


石油精製販売

製油所の高効率化

[稼働率 (CD) 94%]

製油所デジタルプラント化



※COSMO稼働率 4年平均
※全国平均稼働率 2018-2021実績 ベース (4年平均)



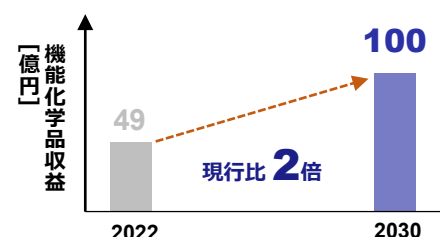
石油化学

機能化学品の拡大

[収益規模 100億円]

※New領域

半導体レジスト用樹脂製造の
拡大



石油事業低炭素化

[CO₂削減 ▲30万t + α]

- 石油精製販売、石油化学における低炭素燃料転換、省エネの推進
- アブダビ国営石油会社との協働によるCCS/CCUSの実現

戦略投資
(~2030年8カ年累計)
2,000億円

経常利益
(2030年)
1,500億円

CO₂削減
(2013年比)
▲30万t + α

