中期経営計画

第5次連結中期経営計画

第5次連結中期経営計画（2013年度～2017年度）は
4つの基本方針のもと、財務体質の改善と早期復配の実現、
長期的には「グローバルな垂直型一貫総合エネルギー企業」を
めざしてスタートしました。
復配は2015年度に実現しましたが、
今後も長期ビジョン達成に向けて継続的な企業価値拡大をめざします。

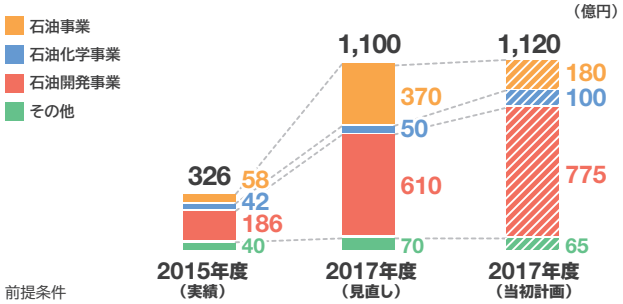
4つの基本方針

- 石油精製販売事業における競争力強化
- 前中期経営計画で決定した戦略投資の回収
- IPIC・HDOとのアライアンス強化
- CSR経営の推進

経営環境の大きな変化を鑑み、中計の見直しを実施

2013年の中計策定当初から原油価格・為替が大幅に変動したことに加え、製油所の競争力強化策など当初中計になかった追加施策等を織り込み2015年11月に中期計画の見直しを実施しました。原油価格の大幅な下落により、石油開発事業の販売価格下落による減益と石油事業における製油所での自家消費燃料コストの低減による増益が相殺され、中計最終年度の連結経常利益計画は1,100億円と、当初計画からほぼ横ばいの計画です。

経常利益（在庫評価除き）



前提条件	2015年度（実績）	2017年度（見直し）	2017年度（当初計画）
ドバイ原油	$45.7/BBL	$70/BBL	$100/BBL
為替	120.1円/$	120円/$	90円/$

			2013年度	2014年度	2015年度
成長への大型成長投資			ヘイル油田開発・新規風力発電事業など		
成長事業	石油開発	ヘイル油田	鉱区取得 ➡ 開発中		
		セプサとのアライアンス	戦略的包括提携		
	リテール	個人向けカーリース事業	累計2万台到達		
	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）
コア事業	石油精製	千葉製油所 共同事業		東燃ゼネラル石油とのアライアンス決定	京葉精製設立（JV）、パイプライン建設中
		千葉製油所 認定取得			
		堺製油所	新設コーカー稼働		
		四日市製油所			
		坂出製油所	閉鎖	オイルターミナル化	
		IPP事業（電力卸売）	売電能力 20万kW		
	石油化学	HCP（アロマ系）	新設パラキシレン製造装置稼働		省エネ投資・合理化
		丸善石油化学（オレフィン系）			

成長に向けた投資は継続

5年間の投資総額3,600億円のうち、50%超の1,870億円を成長ドライバーである石油開発事業に振り向けます。2017年上半期に生産開始が見込まれるアブダビ石油のヘイル油田が最大の投資先です。石油精製販売事業においては、千葉製油所パイプライン建設や製油所強靭化工事など成長・安全対策のための施策を追加し、5年間で1,400億円の投資を計画しています。

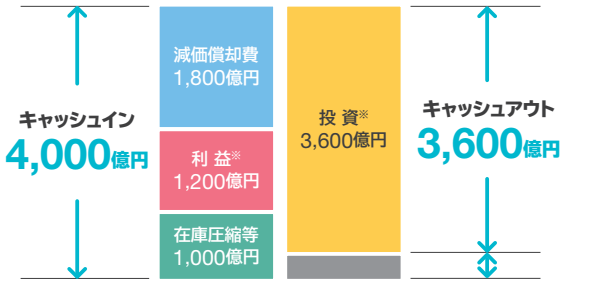
石油開発事業	**1,870億円**
ヘイル新鉱区開発等	1,870億円
石油精製販売事業※2	**1,400億円**
製油所設備更新など	約700億円
千葉製油所リニューアルプラン	約200億円
販売、管理部門など	約500億円
再生可能エネルギー事業、海外事業その他	**330億円**
風力新規サイト投資など	330億円
2013年度～2017年度※1	**合計3,600億円**

※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／製油所強靭化工事

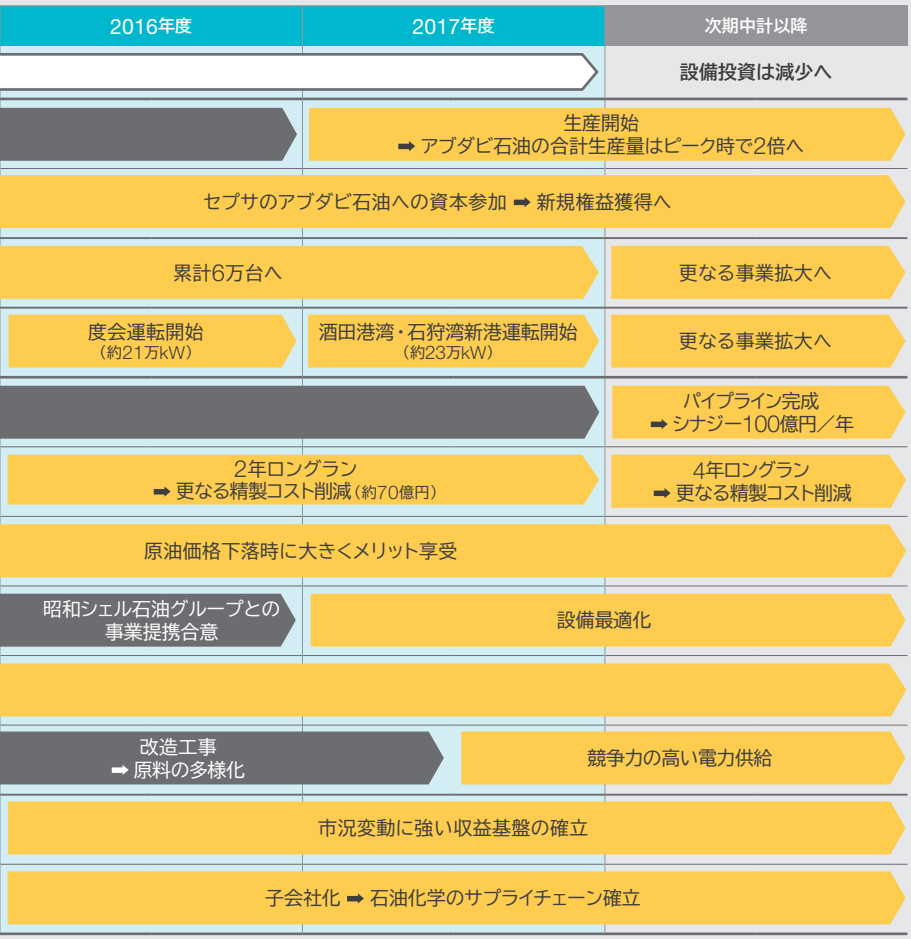
5年間のキャッシュバランスについて

事業収益に加えて、事業のダイベストメントや資産売却などのバランスシートのスリム化を実施することで、5年間で4,000億円のキャッシュインを見込んでいます。キャッシュアウトは戦略投資を中心に3,600億円、フリーキャッシュフローは400億円を想定しています。原油価格の下落や為替影響により、フリーキャッシュフローの水準は当初策定時に対して減額となりましたが、安定配当の財源は確保できる見込みです。

5年間のキャッシュバランス



※補助金相当分を控除



長期ビジョン達成に向けてのロードマップ

現中期経営計画では、ヘイル油田の開発や風力発電事業など大型投資が重なりましたが、2018年度からの次期計画ではこれらが回収期を迎えると共に投資額は大幅に減少する見込みです。ヘイル油田は既存の生産・出荷設備の活用などコスト競争力の高いプロジェクトであり、現状の原油価格でも十分な利益貢献が見込めます。石油事業では、千葉製油所のJVによるシナジー効果が顕在化します。また、成長分野と位置付けているリテール事業は、個人向けカーリース事業を中核に「カーライフ価値提供業」へ転換を図り、風力発電事業は、新規サイトの開発を継続的に進めて安定的な収益拡大をめざします。投資の一巡とこれら事業の収益拡大によるキャッシュフローの大幅な改善を図り、「グローバルな垂直型一貫総合エネルギー企業」に一歩ずつ近づいていきます。