

Oil & New

石油のすべてを。次の「エネルギー」を。

前連結中期経営計画 2013年度-2017年度 の振り返り

- 石油事業の収益力“回復”と大型投資による“成長”を提携戦略を絡めつつ着実に実行

4つの基本方針に沿った施策を着実に実行

石油事業の収益力回復

- 坂出製油所の閉鎖（合理化100億円）
- 京葉精製共同事業合同会社設立
- 千葉製油所における2年ロングラン開始（70億円の収益改善）
- 四日市地域における事業提携開始（当社シナジー10億円／年）

アライアンス強化

- MIC (旧IPIC)※2100%出資のセブサ社との戦略的包括提携
- LPG事業の4社統合（ジクシス社設立）
- キグナス石油と資本業務提携
- 丸善石油化学の連結子会社化

前連結中期経営計画で決定した戦略投資の回収

- ヘイル油田の生産開始
- HCP※1で新設のバラキシレン製造装置稼働
- 風力発電能力の拡大

CSR経営の推進

- 安全管理の徹底
- 働き方改革による業務効率化
- 環境対応策の推進
- ガバナンス強化

※1 Hyundai Cosmo Petrochemical。韓国ヒュンダイオイルバンク（HDO）との合併会社。

※2 アブダビ酋長国100%出資のエネルギー関連投資会社IPIC (International Petroleum Investment Company) とMDC (Mubadala Development Company) が統合し、持株会社としてMIC (Mubadala Investment Company) 設立。

長期的な視点の重要性

- ・長期的な方向性を見据え、次の成長へ向け事業ポートフォリオを強化
- ・石油開発や石油事業での収益力強化を基に財務基盤を確立



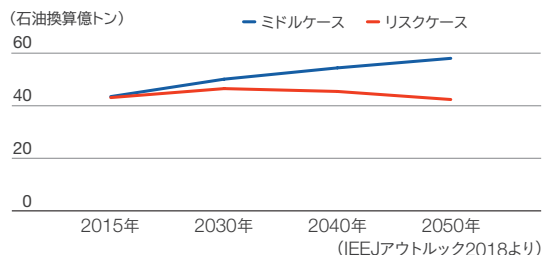
Oil & New 石油のすべてを。次の「エネルギー」を。

長期的な事業環境認識

- ・パリ協定への対応に向け、「脱化石燃料」の動きは加速
- ・2030年頃までは石油の価値は健在ながら、再生可能エネルギーは拡大
- ・EV普及は加速し、シェアリング経済は拡大

世界

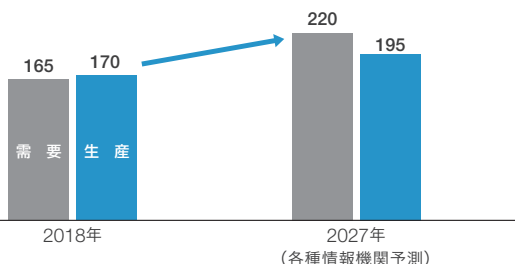
石油需要は堅調も2030年代以降ピークアウトの可能性



世界の石化需要は堅調（設備増強進むもバランスはショート）

エチレン需給

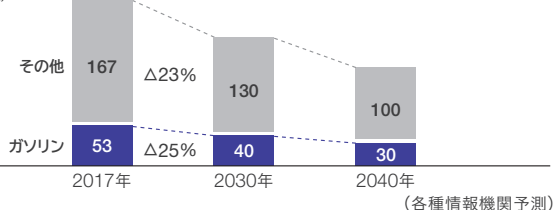
(百万トン)



日本

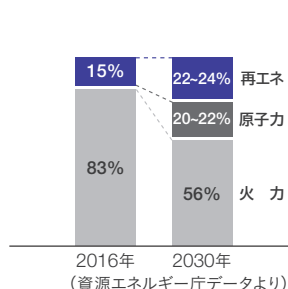
燃料油需要は減退継続（ガソリンは一定の需要存在）

燃料油需要
(百万KL)



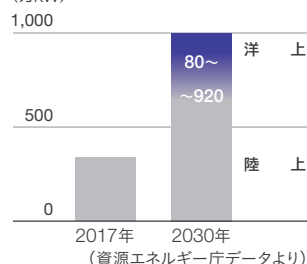
再生可能エネルギーは拡大（風力は導入拡大に拍車）

一次エネルギー国内供給構成



風力発電導入量

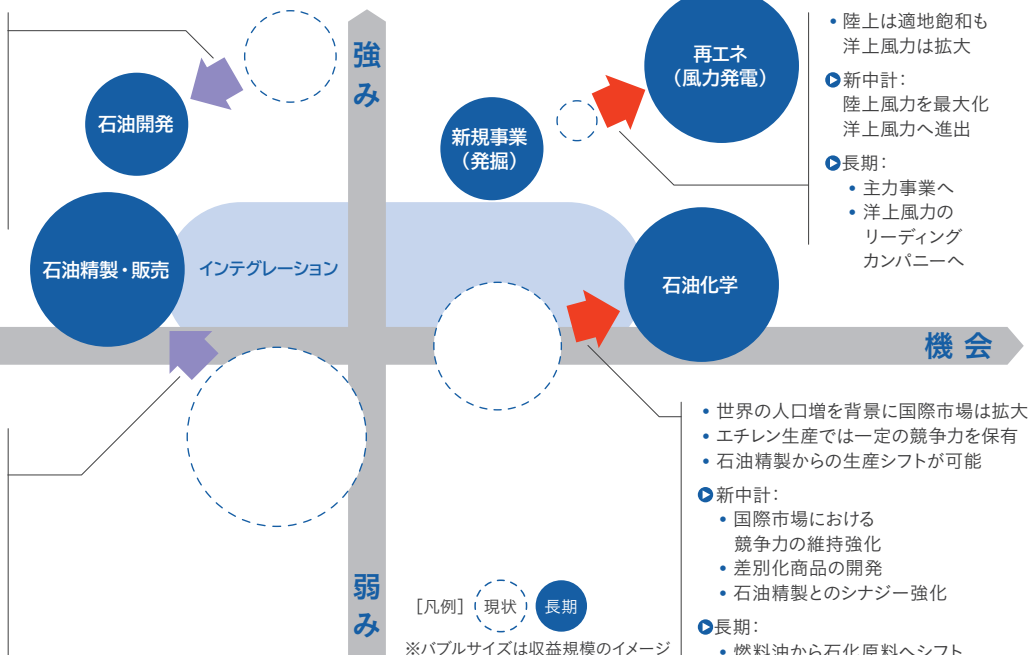
(万kW)



長期的な事業ポートフォリオの方向性

- ・脱化石燃料の動きを睨み石油関連事業の競争力を強化しつつ積極的な投資により再生可能エネルギー事業を新たな柱とする
- ・当社グループの持続可能な成長を通じてSDGs実現へ貢献する

- ・2030年代以降にはピークアウトの可能性
- ・コスト競争力ある事業構造が重要
- 新中計：生産量維持と操業費低減に専念
- 長期：当社の強みを活かし付加価値が得られる案件を志向



Oil & New

石油のすべてを。次の「エネルギー」を。

新連結中期経営計画 基本方針

Oil

- 高硫黄重油の使用を規制するIMO規制等に対応し
クリーンな船舶用燃料供給で先行する等、石油事業の収益力を強化
- ▶ 収益力を基盤とした財務体質の健全化

New

- 風力発電事業をはじめとした
次代の成長を担う投資を実施
- ▶ 事業活動を通じてSDGs実現に貢献

4つの重点施策

1 再投資可能な収益力の確保

- 安全安定操業体制の磐石化
- IMO規制に先行し対応
 - ▶ 高硫黄重油を生産しない体制の構築、収益油種の拡大※
- カーライフ事業の強化
- 石油化学とのシナジー実現
- ヘイル油田投資の確実な回収

※相対的に高付加価値な石油製品のみを供給する競争力の高い製油所をめざす

2 将来に向けた成長ドライバーの強化

- 石油化学の競争力強化と製品拡充
- 洋上風力発電サイトへの早期進出
- 国内／海外（アジア・アブダビ）における
次代の成長を担う事業の発掘

3 財務体質の健全化

- 収益を基盤とした自己資本の充実
- キャッシュマネジメントの強化
- 長期的な環境を見据え投資を厳選
 - ▶ 経営目標の早期実現

4 グループ経営基盤の強化

- CSR経営の推進
- 社会と当社グループのサステナビリティ追求
- ESG重点項目の改善
 - ▶ CSR中計（2018～2022年度）を策定し実行
- 働き方改革・業務改革による生産性向上
- ダイバーシティの促進
- RPA※・AI活用による徹底的な業務効率化

※Robotic Process Automation：ロボットによる業務自動化



経営目標 (2022年度)

- “稼ぐ力”と“財務体質”を強化することで、市場環境変化に耐え得る自己資本の厚みとネットD/Eレシオ※1倍台前半を早期に実現

経営目標

1	経常利益 (在庫影響除き)	1,200億円以上
2	当期純利益	500億円以上
3	フリー・キャッシュ・フロー (2018年度～2022年度 5年間合計)	1,500億円以上
4	自己資本 (自己資本比率)	4,000億円以上 (20%以上)
5	ネットD/Eレシオ※	1.0～1.5倍
6	ROE	10%以上

前提条件

原油価格(ドバイ)(\$/B):70
為替(¥/\$):110

※2015年4月1日実行のハイブリッドローン600億円について、50%を資本とみなして算出

事業計画と改善策

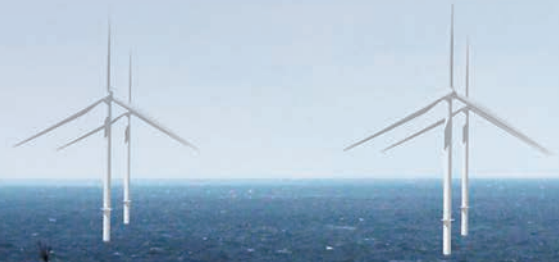
- 石油精製・販売における油種構成の変革やハイル生産を中心に800億円の改善

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	改善額
	2017年度比2022年度 改善額					800億円+α
石油精製・販売	千葉製油所パイプライン活用					420億円
	安全安定操業・稼働率の向上（整備効率化・千葉製油所4年ロングラン）・石化シナジーの追求					
	IMO規制への対応完了					
	キグナス石油向け供給開始					
	カーライフ事業の拡大					
石油開発	ハイル+既存油田による安定生産・操業コスト低減					350億円
石油化学	基礎品の競争力向上・石油精製とのシナジー追求					10億円
	水素化石油樹脂の事業化					CFベース:80億円※
再生可能エネルギー	陸上風力サイトの拡大（発電能力23万kW⇒40万kW）					20億円
	洋上風力サイトへの進出		洋上風力サイトの事業開始			
新規領域	MIC・ヒュンダイオイルバンク・セブサとのアライアンス深化					+α
	新たな領域への種まき					

※CFベース:経常利益+減価償却費増加分

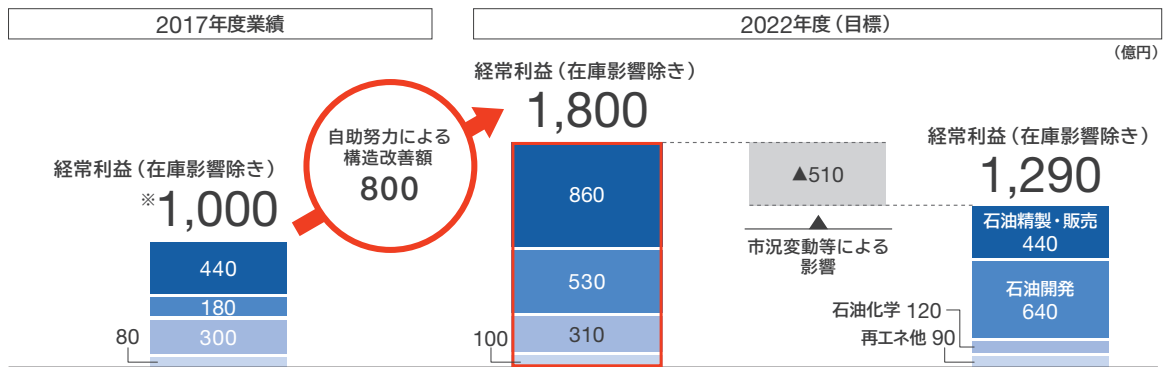
Oil & New

石油のすべてを。次の「エネルギー」を。



収益計画

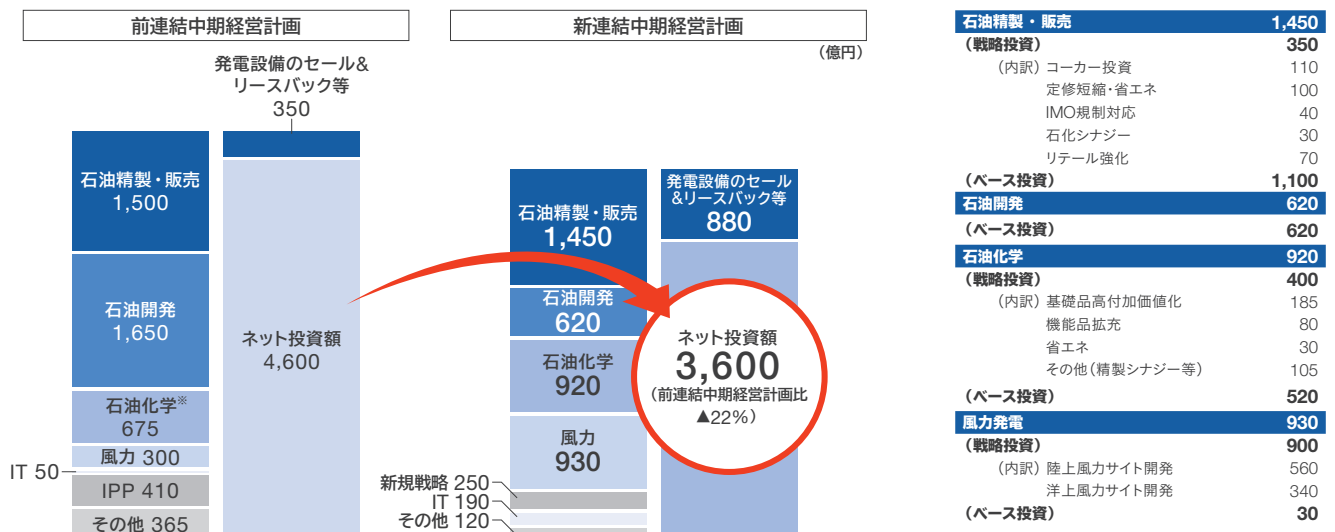
- 2017年度比で800億円改善するものの原油価格など市況変動等による影響を織り込み
2022年度 経常利益は1,290億円を見込む



※上記は新連結中期経営計画策定時の業績見込。
実績は959億円。

投資計画

- 戦略投資：全体の約40%を競争力強化と成長投資に積極的に充当
 - 石油精製・販売：コーカー能力増強
 - 風力発電：洋上風力サイト開発
 - 石油化学：基礎品高付加価値化
 - 新規事業：次代の成長を担う事業の発掘
- セール&リースバック等を活用しキャッシュアウトを削減



※丸善石油化学を前連結中期経営計画年初より連結子会社化したとみなして算出

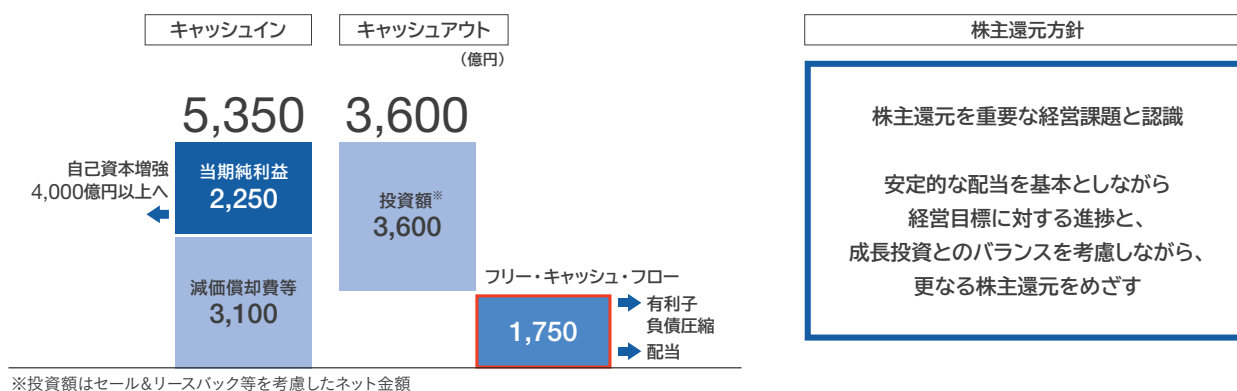
石油精製・販売	1,450
(戦略投資)	350
(内訳) コーカー投資	110
定修短縮・省エネ	100
IMO規制対応	40
石化シナジー	30
リテール強化	70
(ベース投資)	1,100
石油開発	620
(ベース投資)	620
石油化学	920
(戦略投資)	400
(内訳) 基礎品高付加価値化	185
機能品拡充	80
省エネ	30
その他(精製シナジー等)	105
(ベース投資)	520
風力発電	930
(戦略投資)	900
(内訳) 陸上風力サイト開発	560
洋上風力サイト開発	340
(ベース投資)	30



(イメージ)

キャッシュバランスと資金使途（2018年度～2022年度）

- 財務体質とのバランスを考慮しながら、成長投資、株主還元を進める



新連結中期CSR計画の概要 ～SDGs実現に貢献～

- 社会と当社グループが共に持続的に発展するための取り組みをCSR中計として策定
- ESGの観点に基づく活動をグループおよび取引先を含むサプライチェーン全体で推進

E 環境施策の推進

- 温室効果ガス排出量の削減
 2030年度目標 CO₂排出量▲26%(FY13比)(▲200万ton-CO₂)
 2022年度目標 CO₂排出量▲16%(FY13比)(▲120万ton-CO₂)
- 環境汚染物質の低減
- 資源循環の取り組み

S 人権・社会貢献施策の充実

- 労働安全衛生
- ダイバーシティ
- 人材育成
- 顧客満足 → サービスレベル向上
- エコカード基金の拡充

G 安全施策の徹底

- 安全操業・安定供給 → 労働災害・重大事故の発生防止
- 品質確保

G ガバナンス体制の強化

- リスク管理・コンプライアンス
- CSR調達
- 情報開示 → ESG格付け評価の向上

詳細はP43～54