

2007年度決算および 第3次連結中期経営計画（2008-2010年度）

2008年5月12日

コスモ石油株式会社

代表取締役社長 木村彌一
代表取締役専務 保坂賢二
常務取締役 宮本諭

本日のご説明内容

■第3次連結中期経営計画の基本方針

代表取締役社長 木村彌一

■第3次連結中期経営計画の具体的施策

代表取締役専務 保坂賢二

■2007年度決算説明および2008年度業績予想

常務取締役 宮本諭

第3次中計の環境認識と基本方針

環境認識

- ・ 油価の高止まり（ドバイ原油前提 08年度 95ドル／バレル）
- ・ 国内の石油製品需要減少は継続

第2次連結中計 2005-07年度

- ・ 安定的収益基盤の確保
- ・ 成長戦略への転換

- 合理化・付加価値向上
達成率99%
- QPD生産開始
- CMA生産開始
- 製油所高度化投資決定

IPICとの提携

- 油価高騰、需要減加速
- 製油所事故

第3次連結中計 2008-10年度

- ・ 収益基盤の再構築と次の成長への布石
- ・ CSR経営の推進

石油精製販売事業の収益力の再強化

- ・ 強靱な国内販売網の構築
- ・ 海外販売の拡大
- ・ 製油所競争力の強化

IPICとの提携シナジー追求

- ・ ヒュンダイオイルバンクとの包括協力
- ・ その他案件の検討を実施

コーカー稼働

成長戦略の早期決定

- ・ 石油開発事業
- ・ 石油化学事業

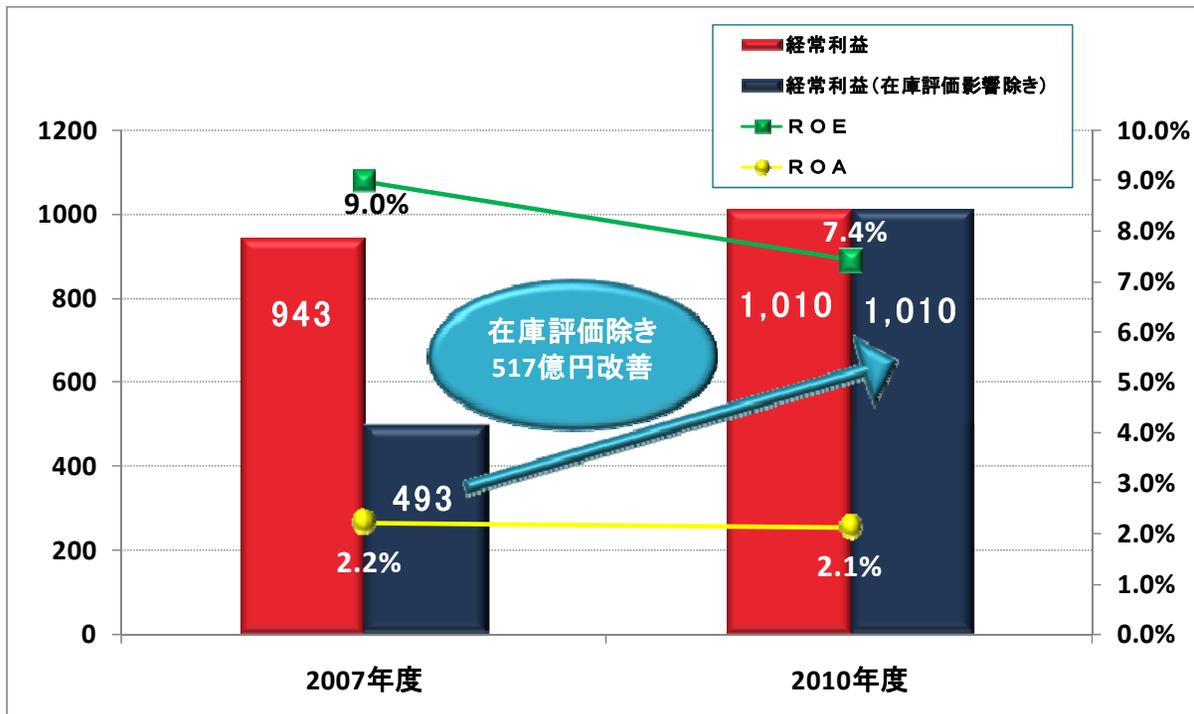
新規事業

- ・ A L A 事業
- ・ 集光太陽熱発電

2010年度収益目標

収益・経営指標の目標

単位:億円



	2007年度 実績	2010年度 目標
D/Eレシオ	1.2倍	1.1倍
ネットD/Eレシオ	1.0倍	0.9倍
自己資本比率	27.2%	29.0%

石油事業 +260億円
(15→275億円)

- ・付加価値向上 +169億円
- ・合理化 +31億円
- ・その他 +60億円

*詳細は補足2を
ご参照下さい

石油開発事業 +240億円
(469→709億円)

- ・原油価格上昇
- ・カタル石油開発株式会社における増産

その事業他 +17億円 (9→26億円)

在庫評価影響除き連結経常利益 2007年度比 +517億円 (493→1,010億円)

3年間のキャッシュフローと設備投資計画

キャッシュバランス

キャッシュイン
2,850億円

利益
970

減価償却費
1,350

資産
売却
150

ネット
有利子負債
増
380

キャッシュアウト
2,850億円

設備投資
2,650

配
当
200

設備投資計画 2,650億円の内訳

・成長戦略 ・既存事業の 基盤強化	石油開発強化 ・新鉱区獲得・既存鉱区増産	240	1,820
	販売 ・セルフSS投資等競争力強化	270	
	石油精製 ・製油所高度化	860	
	石油精製 ・設備改造案件等	200	
	戦略枠等 ・更なる発展等	250	
・保全強化・ 環境対応 ・維持更新	・製油所、販売設備等の維持更新 ・既保有鉱区(石油開発)安定生産 ・他、管理設備維持更新	830	830

IPIC増資で
得られた
安定的な
財務基盤

IPICとの
業務提携

更なる成長
への投資

強靱な国内販売網の構築

良質なシェアの拡大

「強力なブランドと
強靱な販売網」の構築

セルフ化、カード発券
の継続

SS競争力の
更なる強化

- ・ ブランド力強化による
良質なシェア確保
- ・ 販売促進プログラム
「”ココロも満タンに”宣言」展開
- ・ セルフSS比率目標：30%
- ・ コスモ・ザ・カード有効枚数：
334万枚
- ・ NV指数改善

海外販売の拡大 400万KL/年体制の確立

- ◆国内の石油製品需要減への対応
- ◆堺製油所のコーカー稼働に伴う製品販路確保
- ◆世界の石油製品需要増に対応

■油種

中間留分（軽油、ジェット燃料、灯油）

■ターゲット

北米/南米/オセアニア市場

環境規制の厳しい地域で低硫黄のプレミアムを享受

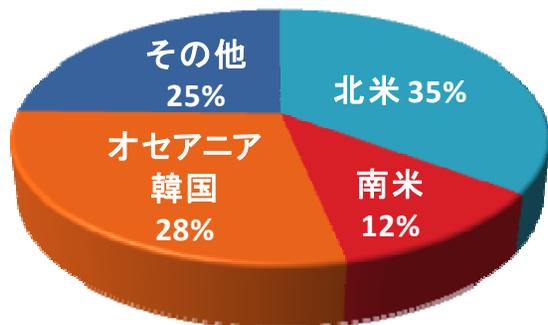
アジア市場

今後著しい需要増が見込まれる地域

中計施策 石油精製販売事業の収益力再強化－海外販売の拡大②

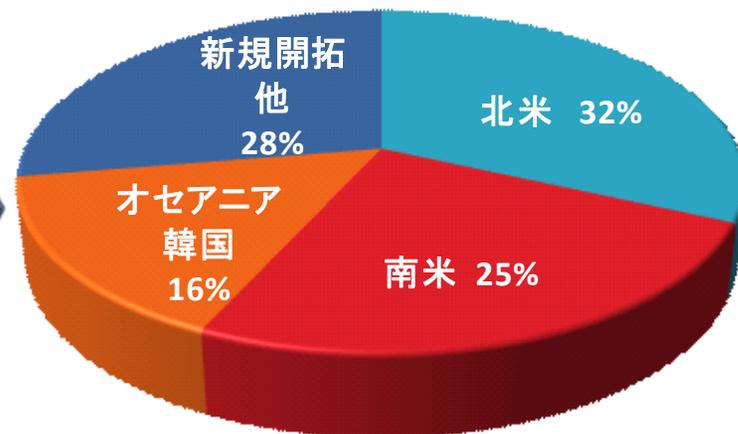
輸出数量、仕向け地

2007年度輸出実績 1,590千kl/年



250%
増

2010年度輸出計画 4,000千kl/年



年度	2007年度 (実績)	2008/2009年度 (計画)	2010年度 (計画)
輸出能力 (千KL/年)	2,000	3,000	4,000
輸出計画 (千KL/年)	1,590	1,800/2,200	4,000
輸出比率* (概算)	10%程度	10/12%程度	20%程度

*輸出数量÷(内需4品販売数量+輸出数量)

製油所競争力の強化

- ◆ 製油所の安全操業と安定供給の確保
- ◆ 堺製油所コーカーの最大活用により供給のベストミックスを追求

■ メリットの考え方

★ 原料の重質化によるコスト削減：重軽格差拡大によるメリット

★ 製品の白油化による付加価値向上：白黒格差拡大によるメリット

重軽格差・白黒格差の推移

年	2003	2004	2005	2006	2007
重軽格差（\$/API/B）	0.14	0.44	0.72	0.74	0.74
白黒格差*（\$/B）	8.0	22.5	27.0	32.0	32.1

*ジェット燃料と高硫黄重油の価格差

中計施策 石油精製販売事業収益力の再強化－製油所競争力の強化②

高度化投資のメリットの考え方

コーカー (25,000b/d)

- ・ 原油の重質化 → 割安な原油調達
- ・ C重油留分の分解



軽油水添脱硫装置 (25,000b/d)

- ・ A重油留分を
ナフサ、ジェット (灯油)、軽油へ

環境

原油価格高騰
重軽格差・・・大

製品白黒格差・・・大

A重油、C重油の
内需減退

「調達コストの削減」「高付加価値製品の増産」
が可能となる

石油開発事業

- アブダビ石油・合同石油開発
 - ・ 安全／安定操業

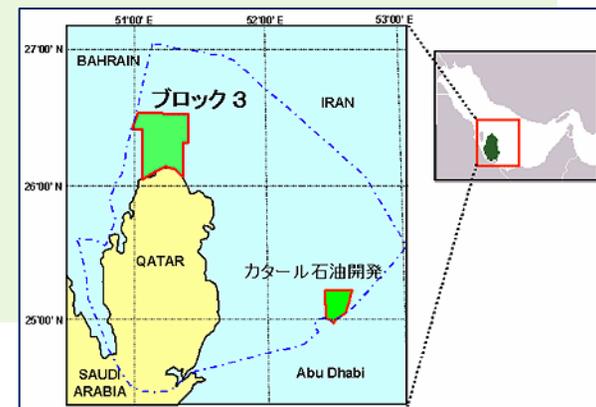
- カタール
 - ・ 既生産油田での増産開始
 - ・ 新油田（A構造南部油田）での生産開始
 - ・ ブロック3での探鉱に着手

- オーストラリア
 - ・ 早期の商業生産移行

- IPICとの協業による新規案件

2008年3月～
2010年予定

【カタール鉱区位置図】



早期の自主開発比率10%を目指す

石油化学事業

■ ミックスキシレン 30万トン／年 体制での安全・安定操業

■ 丸善石油化学との協業深度化

……両社間検討チーム立ち上げ（2008年2月）

<<検討テーマ>>

- ① 生産計画の統合
- ② 大型共同投資



- ・ 石油製品から石化基礎原料への生産スウィングによる付加価値向上。
- ・ 効率化追求による収益力強化

■ IPICグループ企業との連携による可能性を模索

成長戦略のための積極的な業務提携を実施

●石油開発

- ・自主開発比率10%の早期達成のため、新規案件を精査

●精製・石化高度化

- ・当社の経営資源をベースにIPICの資金/国際的ネットワークを活用

検討中のテーマ

●LPG事業

- ・中東での増産が予想されるLPGを活用した新規事業

●IPICネットワーク連携

- ・製品融通
 - ・技術協力
- ▲ アジアの需要増加

ヒュンダイオイルバンク(HDO)との
石油事業包括協力覚書締結 ('08年4月)

国際的な製油所の供給体制最適化と
アジアをターゲットとした
マーケティング協力における
相互発展を志向

各分野における協力案件を順次実行へ

【07年度通期実績】連結 損益ハイライト

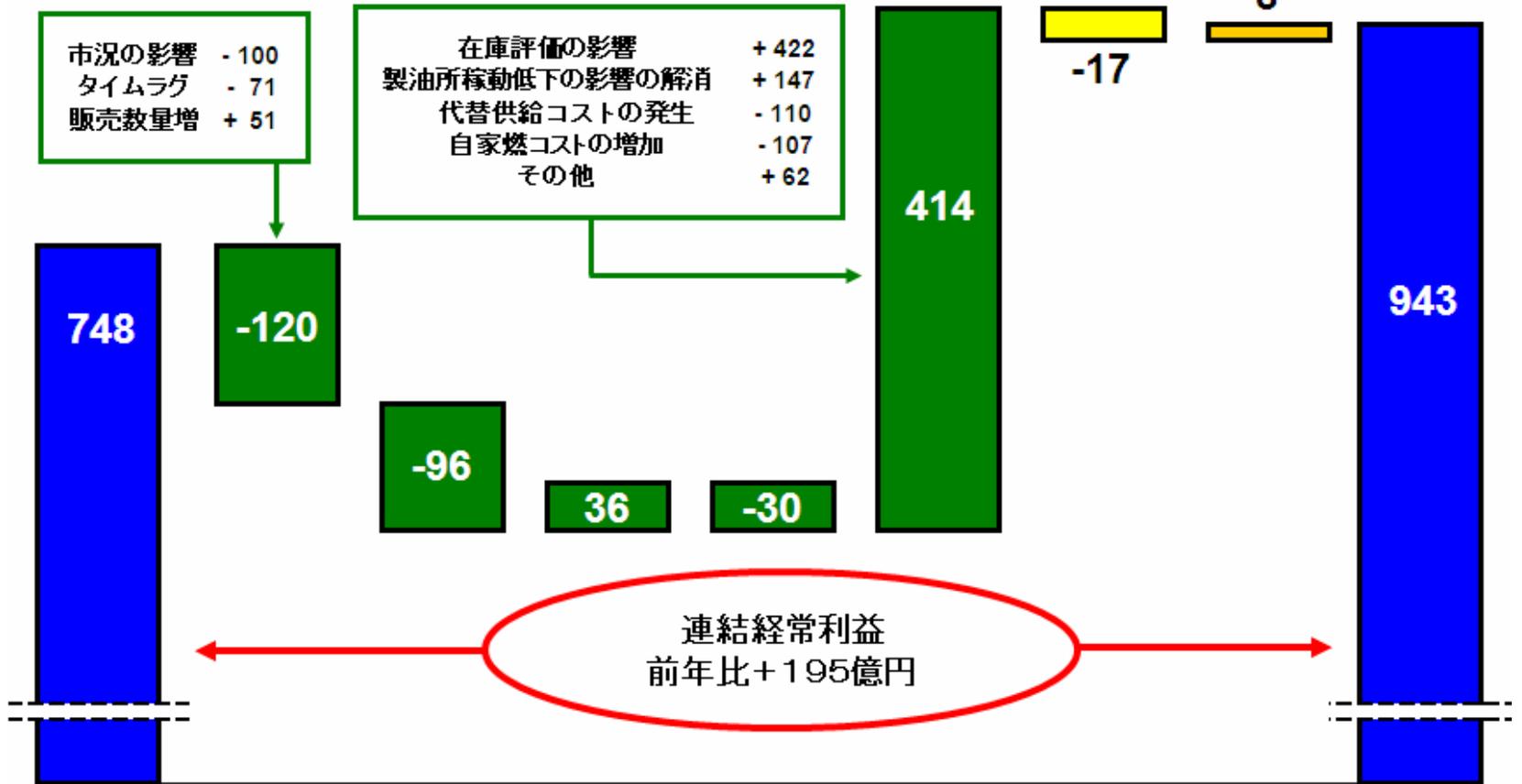
	07年度通期実績	06年度通期実績	前年比
連結経常利益	943億円	748億円	+195億円
在庫評価の影響	450億円	28億円	+422億円



連結経常利益 セグメント別内訳			
	07年度通期実績	06年度通期実績	前年比
石油事業	465億円	261億円	+204億円
石油開発事業	469億円	486億円	△17億円
その他事業 他	9億円	1億円	8億円

【07年度通期実績】連結経常利益 前年比 増減分析

単位：億円



2006年度
通期 実績

2007年度 通期 実績

経常利益

市場影響
・
販売数量

製油所
保全強化

中計効果

石油化学

その他

石油開発
事業

その他
事業他

経常利益

石油事業

【07年度通期実績】連結 C/F および B/Sの概要

	実績	前期末(07/3月末)比	
営業活動によるキャッシュ・フロー	△ 42	-	単位: 億円
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 328	-	
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 52	-	
期末のキャッシュ残高	827	△ 434	
	実績	前期末(07/3月末)	増減
総資産	16,279	15,792	487
純資産	4,697	3,616	1,081
自己資本	4,429	3,397	1,032
自己資本比率	27.2%	21.5%	5.7ポイント改善
有利子負債(ゼロクーポン社債を含む)	5,216	6,099	△ 883
有利子負債依存度	32.0%	38.6%	6.6ポイント改善
D/Eレシオ(倍)	1.2	1.8	0.6ポイント改善
ネット有利子負債(ゼロクーポン社債を含む)※	4,389	4,838	△ 449
有利子負債依存度	27.0%	30.6%	3.6ポイント改善
D/Eレシオ(倍)	1.0	1.4	0.4ポイント改善

※有利子負債総額から現預金および短期運用資金残高を控除したもの

【08年度通期業績予想】 業績予想ハイライト 前年比

	08年度通期予想	07年度通期実績	前年比
連結経常利益	730億円	943億円	△213億円
在庫評価の影響	0億円	450億円	△450億円



連結経常利益 セグメント別内訳			
	08年度通期予想	07年度通期実績	前年比
石油事業	115億円	465億円	△350億円
石油開発事業	585億円	469億円	+116億円
その他事業 他	30億円	9億円	+21億円

【08年度通期業績予想】連結経常利益 前年比 増減分析

単位：億円



【07年度通期実績・08年度通期見通し】連結 設備投資の概要

【07年度通期実績】

＜設備投資・減価償却費＞

	07通期実績	前年比
設備投資	490	129
減価償却費等	428	50

単位:億円

＜設備投資:セグメント別＞

	07通期実績	06通期実績	前年比
石油事業	351	277	74
石油精製・販売	328	256	72
石油化学	10	17	△ 7
その他	13	4	9
石油開発事業	137	82	55
その他事業	2	2	0
合計	490	361	129

【08年度通期見通し】

＜設備投資・減価償却費＞

	08通期見通	前年比
設備投資	802	312
減価償却費等	424	△ 4

＜設備投資:セグメント別＞

	08通期見通	07通期実績	前年比
石油事業	609	351	258
石油精製・販売	557	328	229
石油化学	19	10	9
その他	33	13	20
石油開発事業	191	137	54
その他事業	2	2	0
合計	802	490	312

補足資料

■第3次連結中期経営計画

1. 第3次中計3年間のP/L、B/S、前提
2. 連結経常利益増減分析（07年度 vs 10年度）
3. 第2次中計 合理化・付加価値向上（05－07）総括表
4. 第3次中計 合理化・付加価値向上（08－10）総括表

■決算及び業績予想

5. 【実績・業績予想前提】 原油コスト・処理量、稼働率、原油生産数量
6. 【実績・業績予想前提】 販売価格・数量
7. 【07年度通期実績】 セグメント別実績：前年比
8. 【08年度通期予想】 セグメント別予想：前年比
9. 【07年度通期実績】 セルフSS展開／ザ・カード発券状況
10. 【07年度通期実績】 人員数、油槽所数、SS数、カード枚数推移

中計－連結財務ハイライト、前提

■連結業績予想

(単位:億円)

	2007年度 中計目標	2007年度 実績	2008年度 計画	2009年度 計画	2010年度 計画
売上高	19,200	35,231	37,000	36,610	37,030
営業利益	880	838	750	960	1,010
経常利益	820	943	730	960	1,010
当期純利益	412	352	240	330	370

■石油製品需要見通し(2007-2010年度)

	伸び率 (年率)
ガソリン	-1.8%
中間3品*計	-3.9%
ナフサ+ジェット燃料	0.3%
C重油	-13.1%
燃料油計	-3.2%

出典:需要想定検討会

*中間3品:灯油、軽油、A重油

(単位:億円)

	2007年度 中計想定	2007年度 実績	2008年度 計画	2009年度 計画	2010年度 計画
在庫評価の影響額	0	450	0	0	0

(単位:億円)

	2007年度 中計目標	2007年度 実績	2008年度 計画	2009年度 計画	2010年度 計画
総資産	13,300	16,279	16,800	17,550	17,790
自己資本	3,200	4,429	4,600	4,860	5,160
有利子負債額	4,280	5,216	5,440	5,660	5,920
ネット有利子負債額	3,915	4,389	4,280	4,300	4,770
ROE(%)	13.6%	9.0%	5.3%	6.9%	7.4%
ROA(%)	3.1%	2.2%	1.5%	1.9%	2.1%
自己資本比率(%)	24.1%	27.2%	27.4%	27.7%	29.0%
D/ELシオ(倍)	1.3	1.2	1.2	1.2	1.1
ネットD/ELシオ(倍)	1.2	1.0	0.9	0.9	0.9

■原油価格、為替前提

	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度
原油価格(ドル/バレル)	77.14	95	85	
為替(円/ドル)	114.52	100	110	

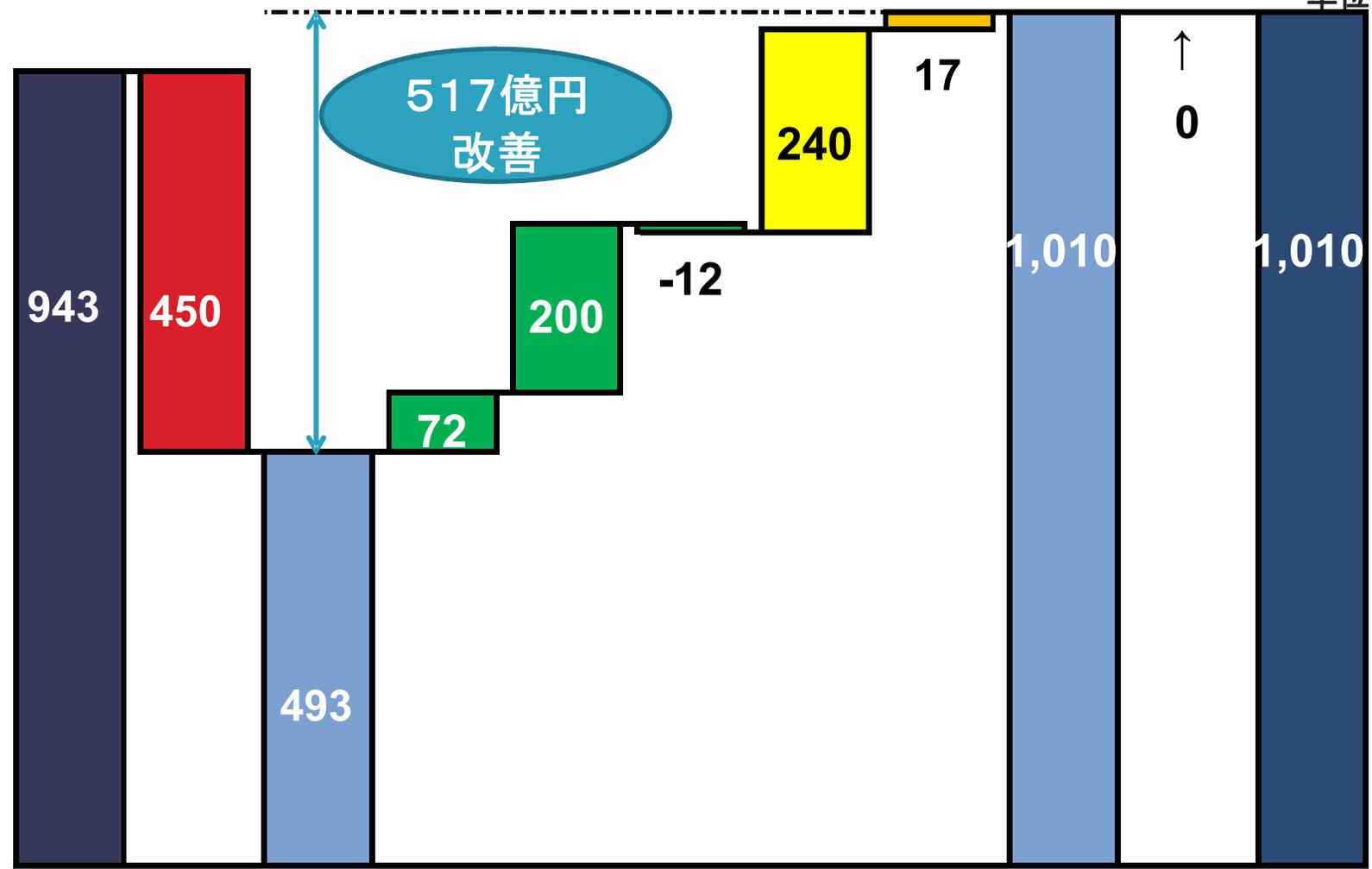
■セグメント別業績予想 - 経常利益

(単位:億円)

	2007年度 実績	2008年度 計画	2009年度 計画	2010年度 計画
石油事業	465	115	210	275
石油開発事業	469	585	721	709
その他・連結処理	9	30	29	26
計	943	730	960	1,010

中計—2007年度 vs 2010年度 連結経常利益増減分析

単位：億円



2007年度 通期実績 2010年度 通期 業績予想

経常利益	在庫評価の影響	在庫評価影響除き経常利益	石油事業			石油開発事業	その他事業ほか	在庫評価影響除き経常利益	在庫評価の影響	経常利益
			市況影響ほか	中計効果	石油化学					

【05-07実績】石油単体 中計総括表

項目	部門	05-07 当初 計画	05-06 累計 実績	07年度 通期 実績	05-07 累計 実績	達成率
		(億円)	(億円)	(億円)	(億円)	(%)
合理化	供給	35	21	1	22	63%
	販売	15	5	7	12	80%
	その他	10	9	2	11	110%
	小計	60	35	10	45	75%
付加価値 向上	供給	60	63	6	69	115%
	販売	85	71	22	93	109%
	その他	4	0	△ 2	△ 2	-50%
	小計	149	135	26	161	108%
総合計		209	170	36	206	99%

【08－10計画】石油単体 中計総括表

項目	部門	08年度	08-10 合計
		(億円)	(億円)
合理化	供給	6	13
	販売	3	4
	その他	12	14
	小計	21	31
付加価値 向上	供給	0	109
	販売	20	60
	その他	0	0
	小計	20	169
総合計		41	200

【実績・業績予想前提】原油コスト・処理量、稼働率、原油生産数量

<<原油コスト・処理量、稼働率>>

		07通期実績	前年比		通期前提
受入原油	原油(FOB)\$/BBL	77.14	15.20	—	95.00
	為替レート¥/\$	114.52	△ 2.46	—	100.00
	受入原油代(税込)¥/KL	59,116	10,236	—	—
原油処理	原油処理量千KL	28,928	1,645	106.0%	104.1% (前年比)
	トッパー稼働率 (CD)	78.3%	1.0%	—	81.5%
	トッパー稼働率 (SD) ※1	87.5%	△ 0.8%	—	—

※1 SD 定期整備等の影響を除いた稼働率

<<原油生産数量>>

		07通期実績	出資比率
石油開発会社生産量※2	アブダビ石油(B/D)	23,325	63.0%
	カタール石油開発(B/D)	5,142	85.8%
	合同石油開発(B/D)	14,715	35.0%

※2 生産量 プロジェクト会社の期中平均生産量。
12月決算会社のため生産期間は1-12月。

【実績・業績予想前提】販売価格・数量

<<販売価格>>

	07通期実績	06通期実績	前年比
販売価格(円/KL)	62,560	52,250	10,310

<<販売数量>>

		07通期実績	06通期実績	増減	前年比	08通期前提(前年比)
国内販売数量	ガソリン	6,848	6,813	35	100.5%	100.0%
	灯油	2,811	2,900	△ 89	96.9%	99.2%
	軽油	4,864	4,783	81	101.7%	96.8%
	A重油	2,752	3,193	△ 441	86.2%	90.6%
	4品計	17,275	17,688	△ 413	97.7%	97.5%
	ナフサ	6,940	7,103	△ 163	97.7%	92.1%
	ジェット	445	479	△ 34	93.0%	102.2%
	C重油	3,597	2,659	938	135.3%	104.9%
	内電力CFO	1,944	799	1,145	243.3%	110.3%
	内需燃料油計	28,258	27,929	329	101.2%	97.2%
輸出数量	中間留分計	1,590	1,046	544	152.0%	109.7%
総販売数量		44,961	44,617	344	100.8%	96.9%

【07年度通期実績】セグメント別実績：前年比

<<セグメント別実績>>

単位：億円

	売上高		営業利益		経常利益	
		前年比		前年比		前年比
石油事業	34,422	4,577	393	136	465	204
石油開発事業	841	60	435	0	469	△ 17
その他の事業	990	135	26	10	29	12
消去他	△ 1,022	△ 168	△ 16	△ 4	△ 20	△ 4
合計	35,231	4,604	838	142	943	195

※ 石油事業の内に、在庫評価の影響額 450億円（前年比+422億円）を含む。

※ 石油事業の内に、石油化学会社の経常利益 90億円（前年比△30億円）を含む。

- 石油事業 : コスモ石油、コスモ石油販売、コスモ石油ガス、コスモ石油ルブリカンツ他
 内、石油化学 : コスモ松山石油、CMアロマ、丸善石油化学(持分法適用会社)
- 石油開発事業 : アブダビ石油、カタール石油開発、合同石油開発(持分法適用会社)他
- その他事業 : コスモエンジニアリング、コスモトレードアンドサービス他

【08年度通期予想】セグメント別予想：前年比

<<セグメント別業績予想>>

単位：億円

	売上高		営業利益		経常利益	
		前年比		前年比		前年比
石油事業	36,050	1,628	180	△ 213	115	△ 350
石油開発事業	990	149	545	110	585	116
その他の事業	940	△ 50	15	△ 11	20	△ 9
消去他	△ 980	42	10	26	10	30
合計	37,000	1,769	750	△ 88	730	△ 213

※ 石油事業の内、在庫評価の影響額は0億円（前年比△450億円）。

※ 石油事業の内に、石油化学会社の経常利益72億円（前年比△18億円）を含む。

- 石油事業 : コスモ石油、コスモ石油販売、コスモ石油ガス、コスモ石油ルブリカンツ他
 内、石油化学 : コスモ松山石油、CMアロマ、丸善石油化学(持分法適用会社)
- 石油開発事業 : アブダビ石油、カタール石油開発、合同石油開発(持分法適用会社)他
- その他事業 : コスモエンジニアリング、コスモトレードアンドサービス他

【07年度通期実績】セルフSS展開／ザ・カード発券状況

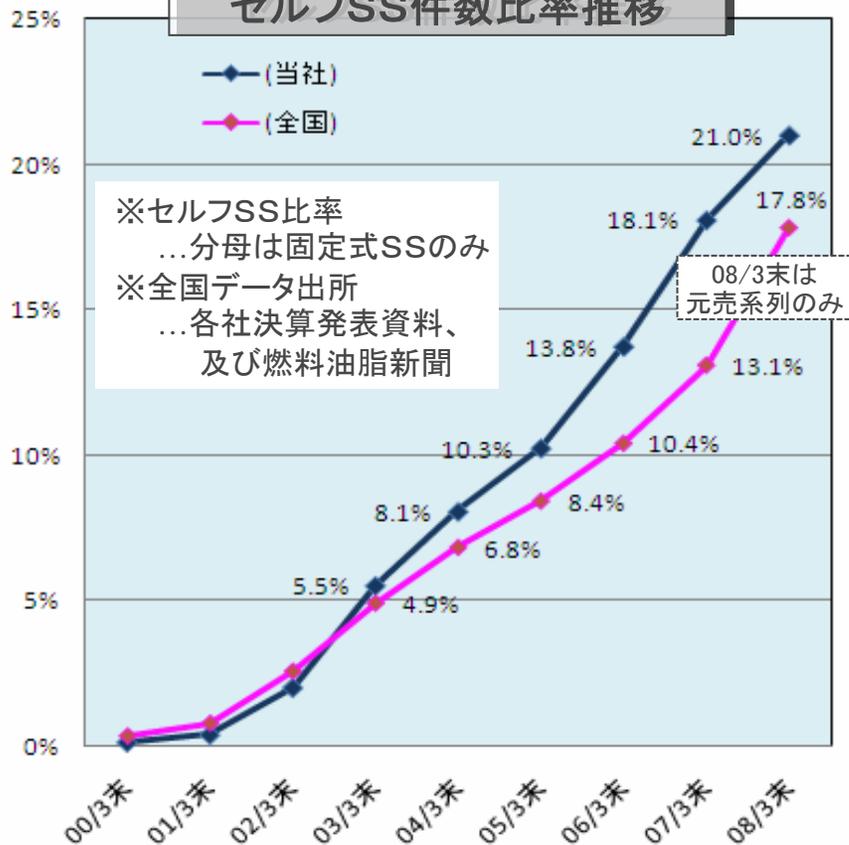
セルフSS展開

08年3月末現在: 867SS
 (07年度展開数...78SS)
 セルフSS比率...21.0%

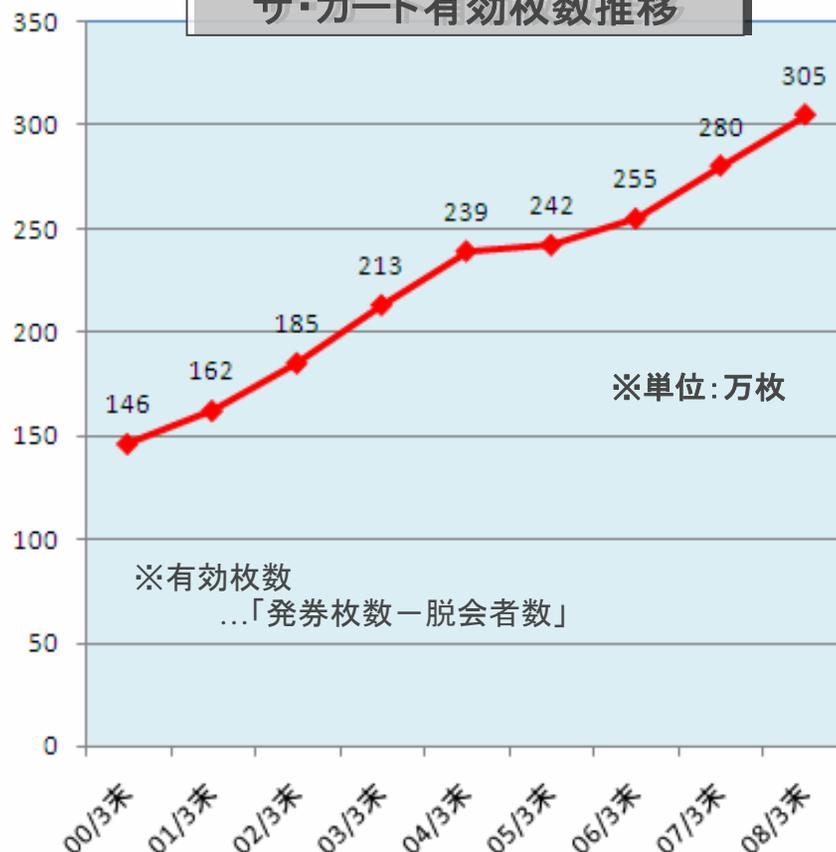
ザ・カード発券

08年3月末現在: 305万枚
 (07年度増加数...25万枚)

セルフSS件数比率推移



ザ・カード有効枚数推移



【07年度通期実績】人員数、油槽所数、SS数、カード枚数推移

人員数推移

	99/3末	00/3末	01/3末	02/3末	03/3末	04/3末	05/3末	06/3末	07/3末	08/3末
石油単体	2,677	2,048	1,970	1,892	1,837	1,764	1,729	1,718	1,916	1,957
グループ	5,256	4,600	4,416	3,978	3,736	3,565	3,480	3,451	3,335	3,299
※グループ:石油単体+出向										

油槽所数推移

	99/3末	00/3末	01/3末	02/3末	03/3末	04/3末	05/3末	06/3末	07/3末	08/3末
DT数	52	45	41	39	39	38	38	38	38	38

SS数推移(可搬式を含む)

	99/3末	00/3末	01/3末	02/3末	03/3末	04/3末	05/3末	06/3末	07/3末	08/3末
社有	1,105	1,065	1,010	977	959	930	899	886	901	870
自己	5,376	5,040	4,769	4,564	4,313	4,112	3,912	3,760	3,515	3,308
合計	6,481	6,105	5,779	5,541	5,272	5,042	4,811	4,646	4,416	4,178

上記のうち、セルフSS数及びAuto B-CleSS数

	99/3末	00/3末	01/3末	02/3末	03/3末	04/3末	05/3末	06/3末	07/3末	08/3末
社有	3	6	16	77	198	279	327	407	500	531
自己	2	2	7	32	87	119	156	219	289	336
セルフ	5	8	23	109	285	398	483	626	789	867
Auto	-	-	-	217	428	652	652	469	445	414

コスモ・ザ・カード枚数推移(07年3月末以降はオーバスも含む数値)

	99/3末	00/3末	01/3末	02/3末	03/3末	04/3末	05/3末	06/3末	07/3末	08/3末
有効枚数	135	146	162	185	213	239	242	255	280	305

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。