

第5次連結中期経営計画

第5次中期経営計画（2013～2017年度）では4つの基本方針を定め、財務体質改善と早期復配をめざしてスタートしました。4つの方針に沿った施策は着実に実行し、復配は早期に実現しましたが、「製油所の競争力格差」と「バランスシート」が課題として残りました。「製油所の競争力格差」については、主力の千葉製油所が2016年度から2年ロングランを開始、今後は四日市や千葉でのアライアンスで解消を見込んでいます。また、

「バランスシート」については、2014～2015年度の大幅な原油価格下落による在庫評価損（約1,800億円）はありましたが、2016年度からは原油価格が緩やかに上昇したことに加え、今後はこれまでの成長投資の回収と投資減少で、キャッシュ・フローが改善し、財務体質を強化する見込みです。現中計の最終年度となる2017年度も引き続き収益力の強化と財務体質改善に取り組んでまいります。

4つの基本方針に沿った施策を着実に実行

石油精製事業の競争力強化

- 坂出製油所の閉鎖（合理化100億円）
- 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）

前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

アライアンス強化

- MIC (IIPIC)※2 100%出資のセブサ社との戦略的包括提携
- LPG事業の4社統合
- 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

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 アブダビ首長国100%出資のエネルギー関連投資会社IPIIC(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。

		2013年度	2014年度	2015年度
成長への大型投資		ヘイル油田開発・新規風力発電事業など		
石油開発	ヘイル油田	鉱区取得 → 開発		
	セブサ社とのアライアンス	戦略的包括提携		
石油精製販売	千葉製油所	東燃ゼネラル石油（現JXTGエネルギー）とのアライアンス決定		千葉精製JV設立、
	共同事業 認定取得			
	堺製油所	新設コーカー（重質油分解装置）※1稼働 → 競争力強化		
	四日市製油所	昭和シェル石油		
	坂出製油所	閉鎖 → 合理化効果100億円		
	IPP電力事業	売電能力 20万kW		
	キグナス石油との資本業務提携			
	個人向けカーリース事業	累計1.9万台 到達		累計3.7万台
	LPガス事業・統合	元売・小売事業の統合契約		
石油化学	HCP（アロマ系）	新設パラキシレン※2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）			
再生可能エネルギー	風力発電事業	FIT（20年間の		
		発電能力 合計15万kW		広川・会津 運転開始 合計18万kW

※1 アスファルト留分を原料にナフサ、ジェット燃料、軽油を生産する装置。重油から中間留分への白油化や原油重質化による原料コスト削減により、収益性が向上。

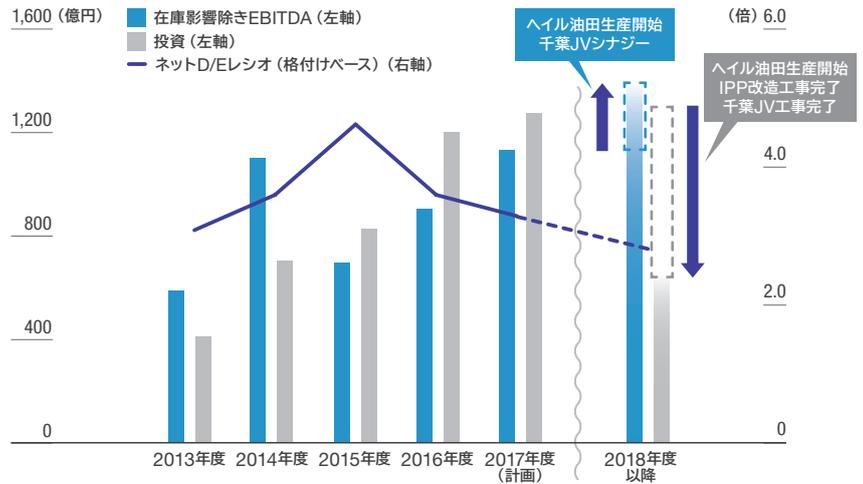
※2 ペットボトルやポリエステル繊維の原料となる芳香族製品。

現中計では、各施策の着実な実行で 収益力を向上する一方、 大型成長投資はピークアウト

これまで事業毎・地域毎のアライアンスを中心に各施策を着実に実行し、収益力を強化してきました。2018年度以降、ハイル油田の期初からの収益貢献や千葉JVシナジーなどにより、更なる収益力強化が期待されます。一方、投資は現中計期間中に複数の大型投資が続きましたが、2018年度以降はハイル油田開発完了、IPP改造工事完了、千葉JVパイプライン工事完了などにより、投資額は大きく削減となる見込みです。

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度 (5月公表)
原油価格(\$/B)	104.6	83.5	45.7	46.9	50.0
為替(¥/\$)	100.2	109.9	120.1	108.4	110.0
経常利益	418	-496	-361	814	540
経常利益 (在庫影響除き)	258	665	326	420	640
親会社株主に 帰属する 当期純利益	43	-777	-502	532	200

EBITDA、投資、ネットD/Eレシオ(格付けベース)の推移



	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度 (5月公表)
在庫影響除き EBITDA	589	1,101	697	906	1,134
投資	412	704	828	1,203	1,276
ネットD/Eレシオ (格付けベース) (倍)	3.1	3.6	4.6	3.6	3.3

2016年度	2017年度	次期中計以降
		設備投資は減少へ
	生産開始	操業3社の合計生産量は 16年度比 約1.5倍へ
セブサ社のアプダビ石油への資本参加	→ 新規権益獲得へ	
パイプライン建設		18年度パイプライン完成 → JVシナジー100億円/年
2年ロングラン → 約70億円改善		4年ロングランをめざす → 更なる精製コスト削減
グループとの事業提携合意	事業提携開始 → 当社シナジー10億円/年	
オイルターミナル化		
改造工事(原料多様化)		運転再開 → 競争力の高い電力供給
資本業務提携契約の締結 → 株式20%を取得		燃料供給開始(3年後を目処)
到達	累計4.8万台	更なる事業拡大へ
ジクシス設立(4社統合) ^{※3}		
	市況変動に強い収益基盤の確立	
連結子会社化		石油精製とのシナジー創出 荒川化学工業とのシナジー創出
固定価格買取) 制度		
度会 運転開始 合計21万kW	酒田港湾・石狩湾新港 運転開始 合計23万kW	更なる事業拡大 → 合計50万kWへ

※3 コスモ石油、昭和シェル石油、住友商事、東燃ゼネラル石油(現JXTGエネルギー)

次期中期経営計画では、 財務体質の強化と環境変化に強い 事業ポートフォリオを構築

2018年度からスタートする次期中期経営計画では、ハイル油田、千葉JV等への投資が一巡し、本格的な回収期を迎えます。創出されるキャッシュ・フローの配分としては、財務体質の改善を優先しながらも、収益力や財政状態に応じた株主還元、および長期的な成長に必要な投資を実施してまいります。強い部分を伸ばし(石油開発事業におけるセブサ社との提携など)、弱い部分を補完(千葉JVや四日市地域での事業提携など)するためのアライアンスを継続しながら、原油価格に左右されにくい石油化学、風力発電、リテール事業などの収益力を拡大することで、環境変化に強い事業ポートフォリオを確立し、持続的成長を続けていきます。