



「Oil & New」をスローガンとした新連 企業価値向上をめざします。

全社員一丸となり、収益回復を実現

私にとって社長就任1年目、当社グループにとって前連結中期経営計画(2013-2017年度)の最終年度となる2017年度は、期初計画を大きく上回る利益を達成することができました。

原油価格下落や東日本大震災および千葉製油所の事故の影響、石油業界再編の荒波の中、これだけの利益を計上できたのは社員一人一人が着実に様々な施策を実行した結果です。厳しい時期を支えていただいた株主、お客様、お取引先等、ステークホルダーの皆さまに、まずは心からお礼を申し上げます。

2017年度実績

前連結中期経営計画の最終年度となる2017年度は、経常利益で前年比355億円増益の1,169億円、親会社株主に帰属する当期純利益は前年比196億円増益の728億円となりました。なお、在庫影響を除いた経常利益は前年比539億円増益の959億円でした。石油事業は当社グループ製油所の安全操業・高稼働、および国内の需給改善による適正マージン確保などにより増益、石油開発事業においては原油価格の上昇により増益となりました。石油化学事業も製品市況の好調に加えて丸善石油化学が非定修年であったこともあり増益となりました。自己資本比率は前期末比



新連結中期経営計画の基本方針

- 1 再投資可能な収益力の確保
- 2 将来に向けた成長ドライバーの強化
- 3 財務体質の健全化
- 4 グループ経営基盤の強化

結中期経営計画に取り組み、長期的な

代表取締役社長 社長執行役員 桐山 浩

3.3ポイント改善の14.1%、ネットD/Eレシオ[※]は前期末比1.3ポイント改善の2.3倍となりました。

長期的な事業の方向性としてはCO₂削減の動きの高まりに対応し事業ポートフォリオを移行。石油需要減退のピンチをチャンスに。

現在、世界的にSDGs(持続可能な開発目標)への意識が高まり、多くの国および企業で積極的な取り組みが行われています。そのような中、今後の当社グループの長期的な事業環境においては、「地球温暖化問題」が重要なキーワードです。わが国はパリ協定に基づき2030年までにCO₂排出量を2013年度比26%削減することを目標にしており、当社

グループも同レベルの目標を掲げました。削減目標に対応するため世界的に脱化石燃料の動きが加速していくこと、電気自動車(EV車)の普及やシェアリング経済が拡大していくこと、人口減少も影響し、ガソリン需要は存在するものの、需要は漸減していくと考えられます。

このような環境を踏まえ、今後は石油関連事業の競争力を強化しつつ、更なる積極的な投資により、再生可能エネルギー事業を収益の柱の一つに成長させたいと考えております。その結果、20~30年先の利益の構成は、大きく変化すると予想されます。

まず、石油事業は競争力強化に努めるものの国内需要減少により、収益寄与は漸減傾向になると見込んでおります。

※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

石油関連事業の収益力を強化しつつ、再生可能エネルギー事業を新たな柱へ。

一方で、石油開発事業はヘイル油田での生産が既存油田の生産量の減衰を補い、収益はほぼ横ばいを維持できると考えています。石油化学事業についても、海外企業との競争激化が予想されるものの世界の人口増を背景に世界需要は拡大することが見込まれており、石油事業とのシナジー強化などにより競争力を向上させ、また、機能品の拡充を継続することで、収益力を強化できると考えています。

更に、風力発電をはじめとした再生可能エネルギー分野の利益は大幅に拡大し、次代の事業の柱に成長していると考えております。

こうした将来を見据えて、社長就任2年目となる2018年度、当社グループは、未来に向かって、更に、一歩踏み出します。新しい中期経営計画(2018-2022年度)では、「Oil & New」というスローガンを掲げ、持続的な成長を可能にする事業ポートフォリオの強化と財務基盤の確立を実現してまいります。

新連結中期経営計画(2018-2022年度)

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のスローガンである「Oil & New」の、「Oil」とはまさに石油のことです。2030年頃までは石油関連事業にまだまだ成長の可能性があります。攻めの経営で果実を得ることができると考えています。

具体的には国内のガソリン需要の減少が予想される中でも、

当社はキグナス石油との資本業務提携により販売シェアを拡大し、製油所の高稼働により収益力を改善できると見込んでいます。また、船舶用燃料に対するIMO規制^{*1}が適用される2020年よりも前倒しで、堺製油所の重質油熱分解装置(コーカー)を増強し、高硫黄重油を生産しない体制を構築します。これにより規制の対象となる重油留分を軽油などへと分解し収益油種の拡大を図ってまいります。

「New」とは石油以外のビジネスのことであり、具体的には、未来に向けて再生可能エネルギーや新規事業に投資をしていくことです。世の中が大きく変わったとしても「エネルギー」は不可欠なものです。中でも、再生可能エネルギーの存在感はますます大きくなると予想しています。その結果、事業ポートフォリオの形が変わったとしても、当社グループが世の中に必要とされるエネルギー会社であり続けることに変わりはありません。

2022年度の経営目標

原油価格の前提を70ドル/バレルとしたことや、製品市況の見込みから2022年度のマーケット環境を保守的に捉えて2017年度比で510億円のマイナスの影響が見込まれる一方で、石油事業における分解能力向上や、石油開発事業でのヘイル油田による増産などの構造改善により約800億円(2017年度比)の改善を計画しております。

取り組みによる改善と、原油価格や製品市況の前提を織り

経営目標 2022年度

経常利益
(在庫影響除き)

1,200億円以上

自己資本
(自己資本比率)

4,000億円以上
(20%以上)

ネットD/Eレシオ^{*2}

1.0~1.5倍

温室効果ガス排出量の削減
(2013年度比較)

2022年度	2030年度
▲16% (▲120万ton-CO ₂)	▲26% (▲200万ton-CO ₂)

^{*1} 国際海事機関(IMO)が決定した、船舶の燃料油に含まれる硫黄分濃度規制の強化。

^{*2} 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

込んだベースの経営目標としては、2022年度の経常利益（在庫影響除き）で1,200億円以上（2017年度959億円）、2022年度末の自己資本4,000億円以上（2017年度末2,387億円）、ネットD/Eレシオは1倍台前半の水準（2017年度末2.3倍）を見込んでいます。

収益改善への取り組み

改善幅約800億円（2017年度比）の内訳としては、石油事業で約420億円（在庫影響除き経常利益ベース）の改善を見込んでいます。具体的には堺製油所でのコーカー能力増強、当社千葉製油所とJXTGエネルギーの千葉製油所を結ぶパイプラインの活用、IMO規制対応による当社製品の付加価値向上、キグナス石油への燃料供給開始およびカーライフ事業の貢献などです。

石油開発事業は、すでに2018年1月よりピーク生産量を維持しているヘイル油田の貢献などにより、同350億円の改善を計画しています。石油化学事業では、基礎化学品の競争力向上や石油精製とのシナジー追求の投資を実施することで同10億円の改善（減価償却費を加味したキャッシュフローベースでは80億円）を見込んでいます。

再生可能エネルギー事業は、陸上風力サイトの拡大を進めることで20億円（経常利益ベース）の改善を計画しています。新規領域事業の改善額は今のところ $+\alpha$ としていますが、将来に向けた新たなビジネスを早期に検討してまいります。

競争力強化と成長分野へ積極的に投資

前連結中期経営計画ではヘイル油田開発など大型投資を実施いたしました。新連結中期経営計画では前連結中期経営計画比22%減少の正味3,600億円の投資を見込んでおります。

投資を厳選しつつ、堺製油所のコーカー能力増強や、石油化学製品の高付加価値化、次代を担う事業として洋上風力サイトの開発など、ポートフォリオの強化に向けた投資を全体の約40%とし、積極的な投資を進めてまいります。



風力発電所（酒田港湾）



コーカー（重質油熱分解装置、堺製油所）



2018年度の見通し

新連結中期経営計画の初年度となる2018年度は、経常利益1,210億円(在庫影響はゼロを見込む)、親会社株主に帰属する当期純利益570億円を見込んでいます。石油事業は千葉製油所パイプラインの活用や製油所の高稼働による収益向上を見込むものの、原油処理に見合った採算販売の実施により、経常利益(在庫影響除き)で前年比58億円減益、石油開発事業は2018年1月からピーク生産量を維持しているヘイル油田により全体の生産量が増加したため、前年比387億円増益を見込んでいます。石油化学事業については、エチレン市況のマージンの減少を見込んだことや定修年であることから、前年比84億円減益を予想しています。

財務体質の改善と安定的な株主還元

新連結中期経営計画における資本政策については、財務体質とのバランスを考慮しながら、成長投資、株主還元を進めてまいります。前連結中期経営計画中に原油価格下落や東日本大震災の影響等により毀損した財務体質を健全化させるため、まずは自己資本の厚みを確保したいと思います。

もちろん、厳しい時も応援いただいた株主の皆さまには、しっかりと、株主還元をしたいとも思っております。まずは、安定的な配当を基本に、経営目標に対する進捗と成長投資のバランスを考えながら、更なる株主還元をめざしていききたいと思っております。株主の皆さまには、ご理解いただけましたら幸いです。

SDGs(持続可能な開発目標)実現に貢献する連結中期CSR計画も推進

私たちは、宇宙(コスモ)という名の会社です。この星(地球)で暮らす、全ての人の、生活も心も豊かにしたいと願っています。一方、当社グループは人々の生活に欠かせないエネルギーの安定供給を担う中で、現時点では、主に化石燃料を扱うため、地球環境に負荷を与える宿命も背負っています。私たちはそうした現実の中で従来より、経営とCSR活動の計画、実行を一体化して推進してきました。当社グループは2006年から、国連が提唱するグローバル・コンパクト(持続可能な社会の実現をめざし、国際社会が直面する諸問題

の解決に向け、企業が尊重すべき10原則として国連がまとめたもの)に参加しており、人権・労働・環境・腐敗防止にかかわる10原則を支持することによって、国際的な視点を取り入れ、CSR活動の更なる向上をめざしています。

私は、当社グループを「いい会社」、「続く会社」にしたいと考えています。私の考える「いい会社」、「続く会社」とは、持続性の視点から十分な利益の計上を前提とし、世の中に役立つCSV(共通価値の創造)の視点を持ちSDGs実現に貢献できている会社を指します。これは言い換えればESG(環境・社会・ガバナンス)視点からも優れている会社を意味します。そして、社員にとっても「いい会社」でありたいと願っています。そのために当社グループでは、働き方改革、ダイバーシティ推進を更に進めていきます。具体的には、IT化、業務でのAI活用、RPA(認知技術を活用した業務の効率化・自動化の取り組み)の導入、業務改革、BPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)を推進して、短時間労働で大きな成果を得るように改革が必要です。

今回も新連結中期経営計画と連動する形で、新連結中期CSR計画を策定しました。CO₂排出量削減へ貢献するため、当社グループは2030年度までにわが国と同じCO₂排出量2013年度比26%削減を目標としております。その他にも製油所の安全対策の徹底、当社グループのガバナンス体制の強化等、ESGの観点に基づき目標を設定しております。当社グループのみならず取引先を含むサプライチェーン全体で連結中期CSR計画を推進してまいります。

ガバナンスの強化へ向けて

当社グループは、持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促進するためのコーポレートガバナンスを構築し、その充実を図るために国内外の社外取締役を活用し、取締役会の監査・監督機能の強化を進めてまいりました。今後更に、社外取締役等のダイバーシティを一層推進するなど、事業環境の変化に対応し迅速な意思決定を行うための体制をより強固なものにしてまいります。また、当社グループの丸善石油化学において品質検査に関する不適切行為が起きてしまったことを大変重く受け止めております。今後当社グループ一丸となってコンプライアンスの徹底により一層努めるとともに、外部専門家の助言を得ながら当社グループガバナンスの改善を進めてまいります。

ステークホルダーの皆さまへ

当社グループは品質の高い製品・サービスを安全かつ安定的に供給することでお客様にご満足いただき、株主、お客様、お取引先等、ステークホルダーの皆さまを「ココロも満タンに」していくことを使命としています。この使命を果たし続け、当社グループの持続的な企業価値の創造につなげていきます。株主、お客様、お取引先等、ステークホルダーの皆さまには、今後とも末永くご支援いただきますよう、お願い申し上げます。

持続可能な開発目標 (SDGs※)



※「Sustainable Development Goals(持続可能な開発目標)」の略称です。2015年9月の国連サミットで採択されたもので、国連加盟193カ国が2016年～2030年の15年間で達成するために掲げた目標です。17の大きな目標と、それらを達成するための具体的な169のターゲットで構成されています。