

第6次連結中期経営計画

～ Oil&New 2022 ～

2018年3月20日

コスモエネルギーホールディングス株式会社

代表取締役社長

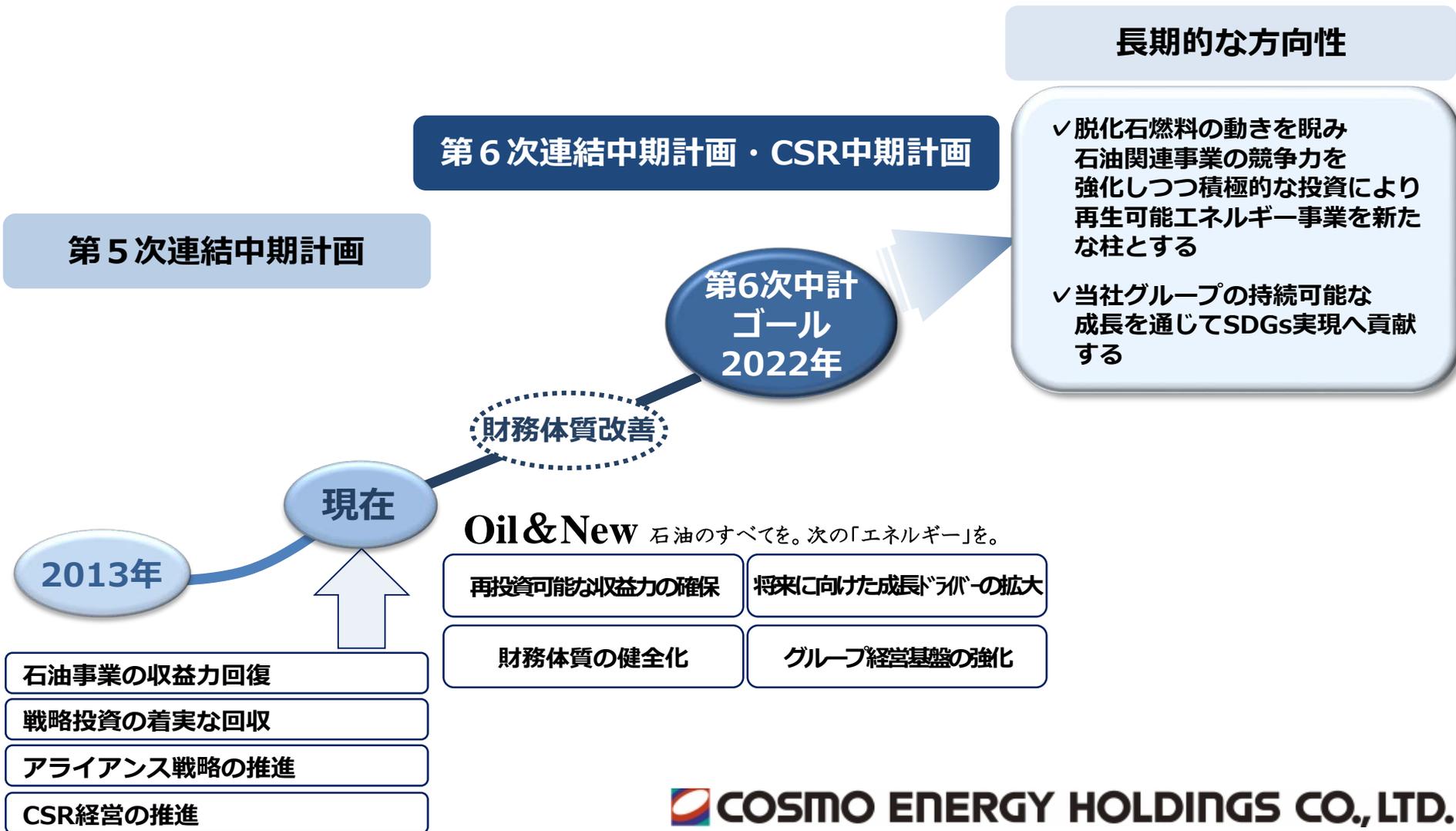
桐山 浩

目次

長期的な事業の方向性	P. 2 - 5
- 長期的な企業価値向上に向けた第6次中期経営計画の位置づけ	
- 長期的な環境認識	
- 長期的な事業ポートフォリオへの移行イメージ	
第6次連結中期経営計画	P. 6 - 13
- 基本方針 ～ Oil&New ～	
- 経営目標（2022年度）	
- 収益計画	
- 事業戦略と改善額	
- キャッシュバランスと資金使途（2018年度～2022年度）	
- 投資計画	
- 連結中期CSR計画の概要 ～SDGs実現に貢献～	

長期的な事業の方向性

- ✓ 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



- ✓ 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

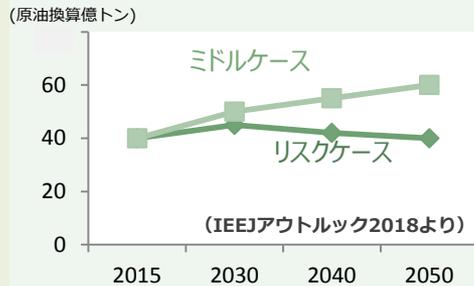
パリ協定（温室効果ガス削減目標の設定）

第4次産業革命（IT技術の革新）

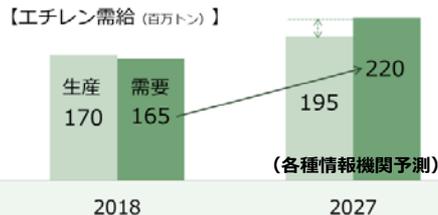
脱化石燃料の加速

世界 人口増

石油需要は堅調も2030年代以降
ピークアウトの可能性

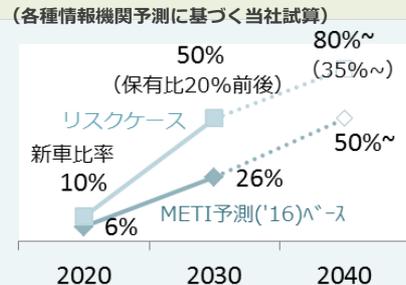


世界の石化需要は堅調
(設備増強進むもバランスショート)



日本 人口減

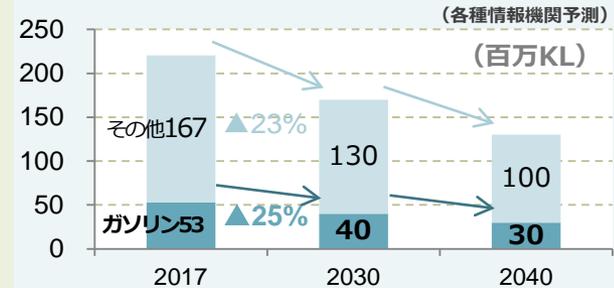
EV*普及は加速 *PHV含む



シェアリング経済の拡大



燃料油需要は減退継続 (ガソリンは一定の需要存在)

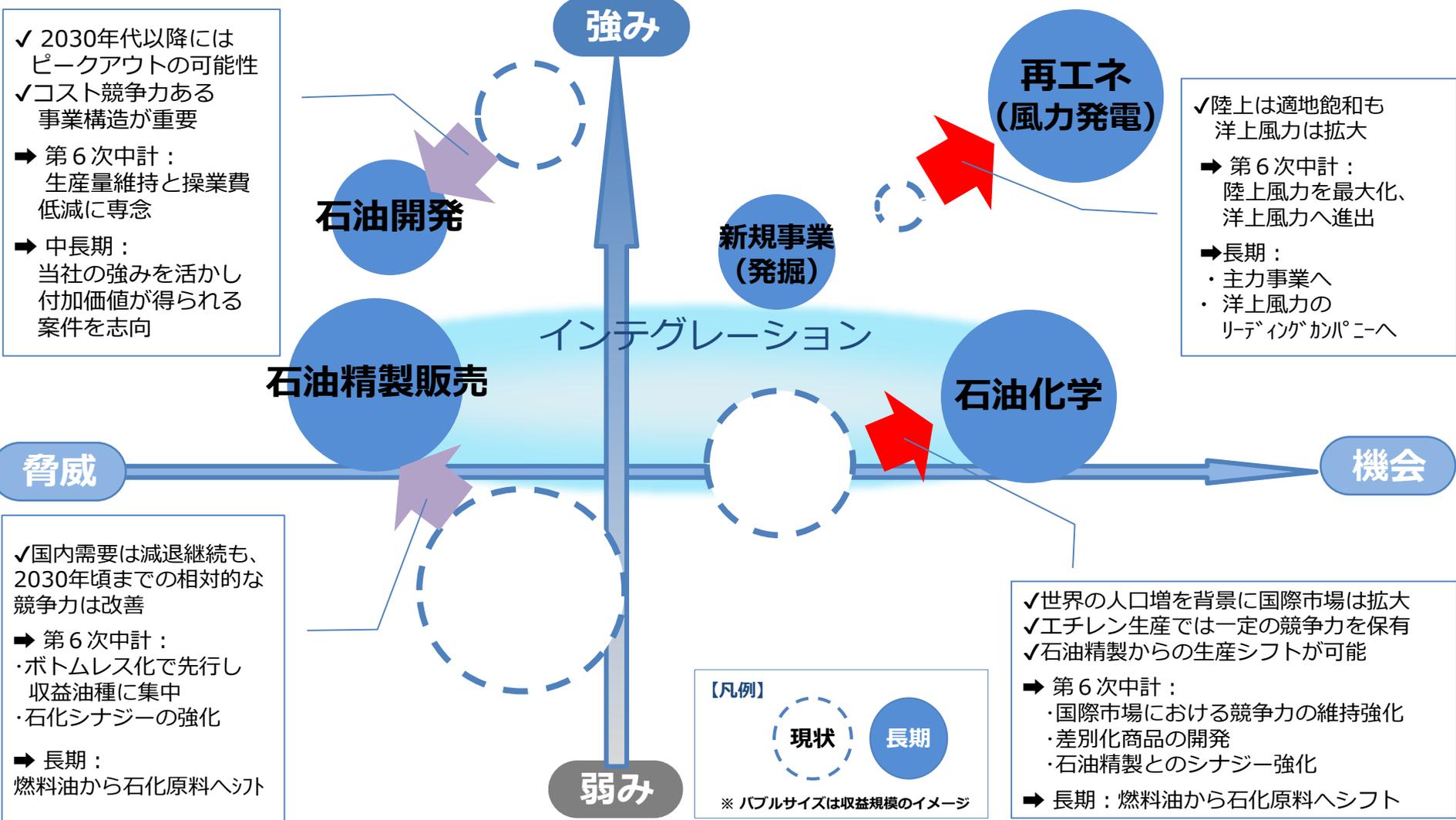


再生可能エネルギーは拡大 (風力は導入拡大に拍車)



長期的な事業ポートフォリオへの移行イメージ

- ✓ 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



第6次連結中期経営計画

- (Oil) 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、財務体質を健全化
- (New) 風力発電事業を初めとした次代の成長を担う投資を実施
➡事業活動を通じたSDGs実現に貢献

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
➡ボトムレス化・収益油種の拡大※
※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
- ✓ 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

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

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

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

“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DER1倍台前半を早期に実現

【 経営目標 】

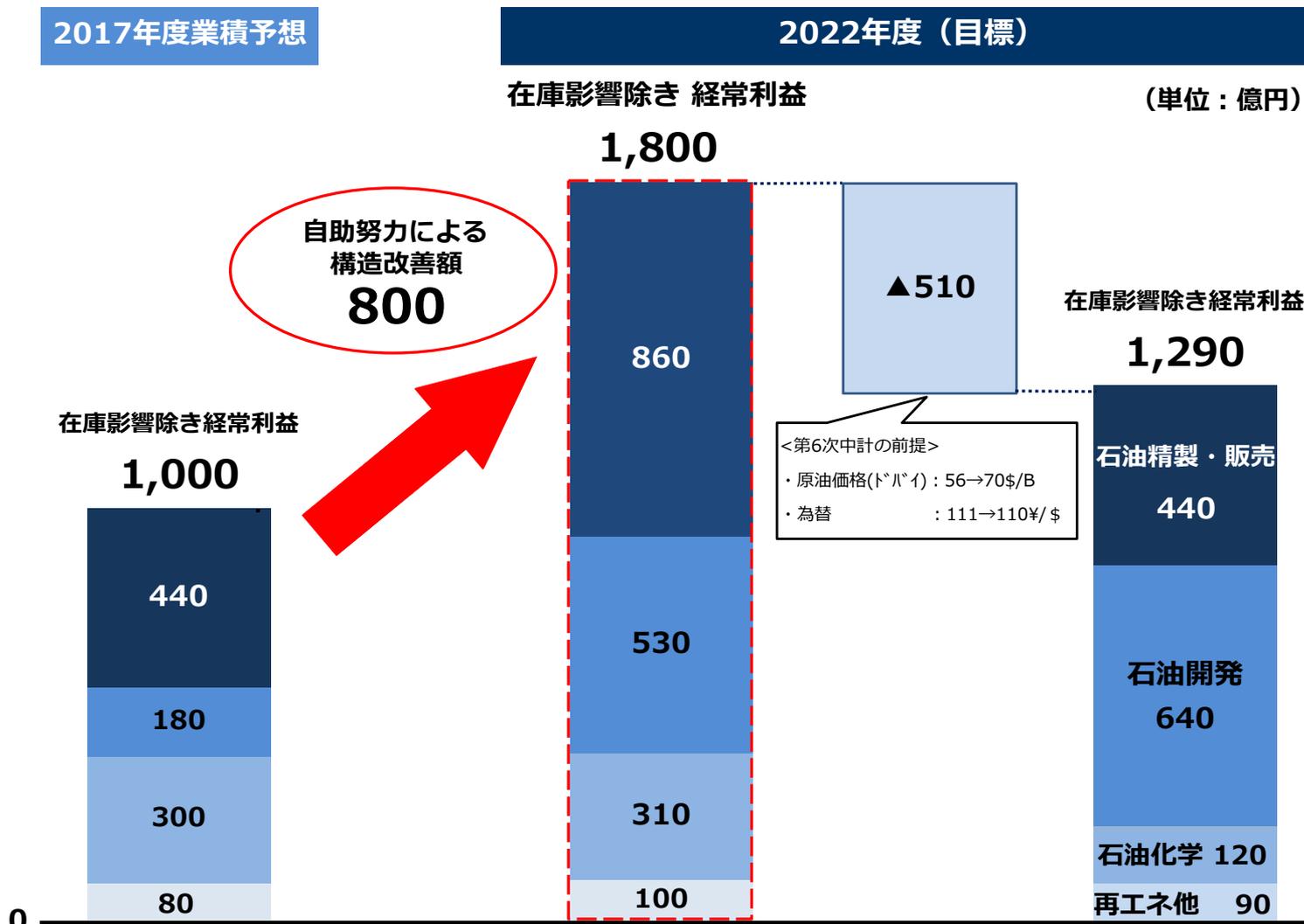
1	経常利益 (在庫影響除き)	1,200億円以上
2	当期純利益	500億円以上
3	フリーCF (2018年度～2022年度 5年間合計)	1,500億円以上
4	自己資本 (自己資本比率)	4,000億円以上 (20%以上)
5	ネットDE/レシオ ※	1.0～1.5倍
6	ROE	10%以上

【 前提条件 】

原油価格(トバイ) (\$/B) : 70	為替 (¥/\$) : 110
-----------------------	-----------------

※日本格付研究所の格付評価上、資本性が認められるハイブリッドローンについて、元本の50%を資本とみなした場合のネットD/Eレシオ(2015年4月1日実行のハイブリッドローン600億円の50%を資本に算入)

✓ 2017年度比で800億円改善するものの原油価格など中計の前提を織り込み
2022年度 経常利益は1,290億円を見込む



石油精製販売における油種構成の変革やヘイル生産を中心に800億円の改善

	2018	2019	2020	2021	2022	改善額
2017年度業績予想比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	ヘイル+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 [※]
エネルギー再生可能	陸上風力サイトの拡大(発電能力23万kW⇒40万kW) ※P.25参照					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・セプ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

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

(単位：億円)



株主還元方針

- ✓ 株主還元を重要な経営課題と認識
- ✓ 安定的な配当を基本としながら経営目標に対する進捗と、成長投資とのバランスを考慮しながら、さらなる株主還元をめざす

※投資額はセール&リースバック等を考慮したネット金額

✓ **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
- ➡石油化学：基礎品高付加価値化
- ➡風力発電：洋上風力サイト開発
- ➡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**



※：丸善石油化学を第5次中計年初より連結子会社化したとみなして算出

- ✓ 社会と当社グループが共に持続的に発展するための取組みをCSR中計として策定
- ✓ ESGの観点に基づく活動をグループ及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年目標】
CO2排出量▲26%〔FY13比〕(▲200万ton-CO2)
 - 【2022年目標】
CO2排出量▲16%〔FY13比〕(▲120万ton-CO2)
- ✓ 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
- ✓ 顧客満足度の向上
 - ➡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
- ✓ 品質保証体制の強化

ガバナンス体制の強化

- ✓ リスク管理・コンプライアンスの徹底
- ✓ CSR調達方針の展開
- ✓ ESG評価対応（情報開示の充実）
 - ➡ESG格付け評価の向上

補足資料

第5次中計の振り返り

P.15-17

事業戦略

P.18-25

- 石油開発事業
- 石油精製事業
- 石油販売・カーライフ事業
- 石油化学事業
- 再生可能エネルギー事業

第5次中計の振り返り

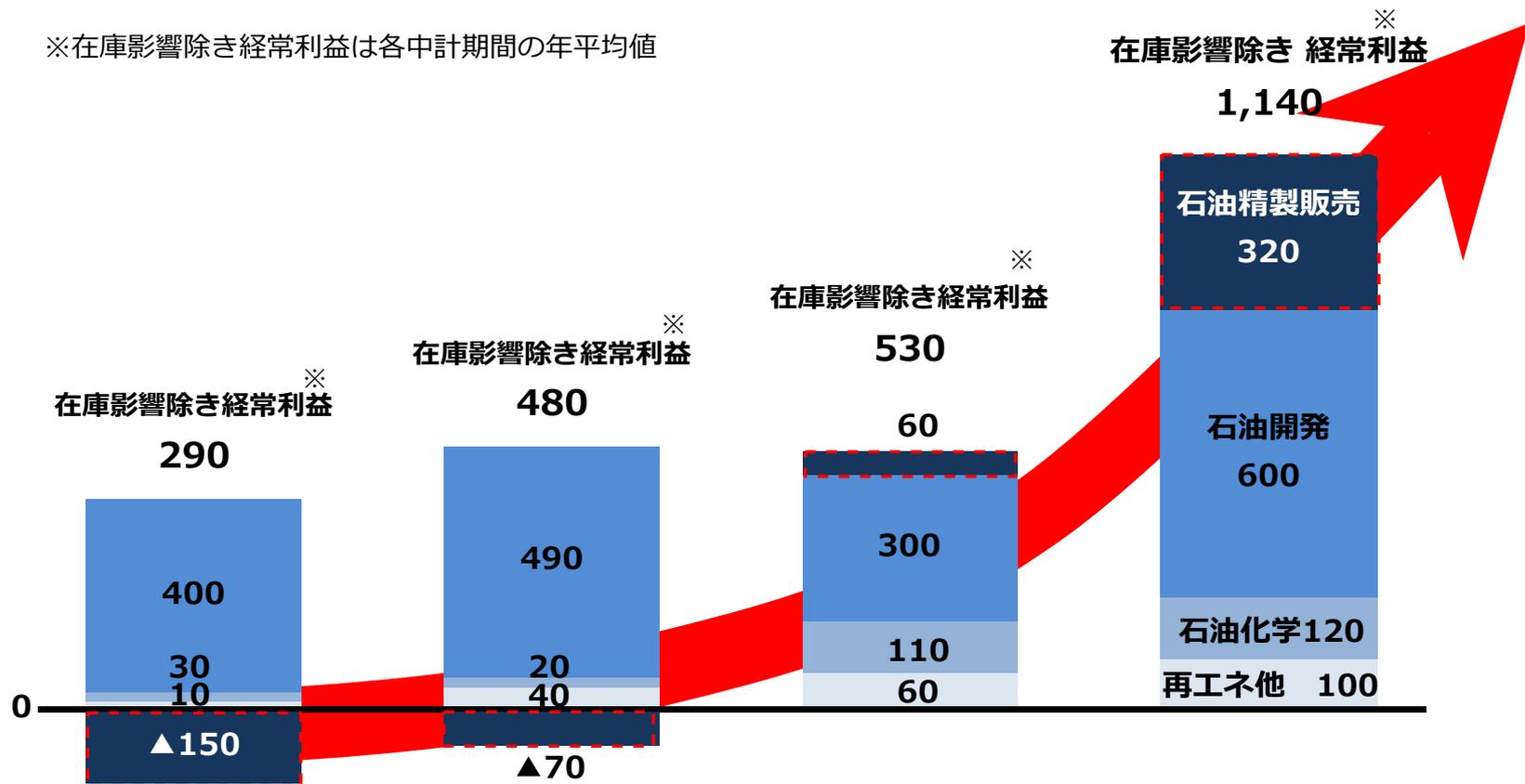
石油精製事業の“回復”と大型投資による“成長”を提携戦略を絡めつつ着実に実行

		2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
会社形態					持株会社体制・監査等委員会設置会社へ移行	
投資戦略		大型成長投資を実行（ハイル油田開発・パラキシレン装置・新規風力発電所など）				
石油開発	ハイル油田	鉱区取得	データ解析	人工島建設	地上設備建設・掘削	17年11月生産開始
石油精製販売	千葉製油所				2年ロングラン→精製コスト削減(約70億円)	
	堺製油所	コーカー稼働(2010年度～)				
	四日市製油所			昭和シェルとの提携合意	5TP休止	提携開始
	その他	坂出製油所廃止				キグナスとの資本業務提携
	IPP電力事業				改造工事（売電能力：20万kw）	運転再開
	LPG事業		元売・小売事業の統合契約		ジクシス設立	
	個人向けカーリース事業		⇒ ⇒ ⇒ ⇒ ⇒ ⇒	累計2万台到達	累計3万台到達	累計4万台到達
石油化学	パラキシレン事業	新設PX装置稼働		省エネ投資・合理化	市況変動に強い収益基盤の確立	
	丸善石油化学				連結子会社化	精製⇔石化シナジーの検討
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）	度会 運転開始 （約21万Kw）	酒田/石狩 運転開始 （約23万Kw）

✓ 石油精製販売事業を中心に、更なる収益力改善を見込む

第3次中計 (2007年度～2009年度) 第4次中計 (2010年度～2012年度) 第5次中計 (2013年度～2017年度) 第6次中計 (2018年度～2022年度)

※在庫影響除き経常利益は各中計期間の年平均値



トバノ原油価格(\$/B)	77	100	56	65
為替(¥/\$)	103	83	111	110
稼働率(CDベース)	76%	62%	84%	90%以上

事業戦略

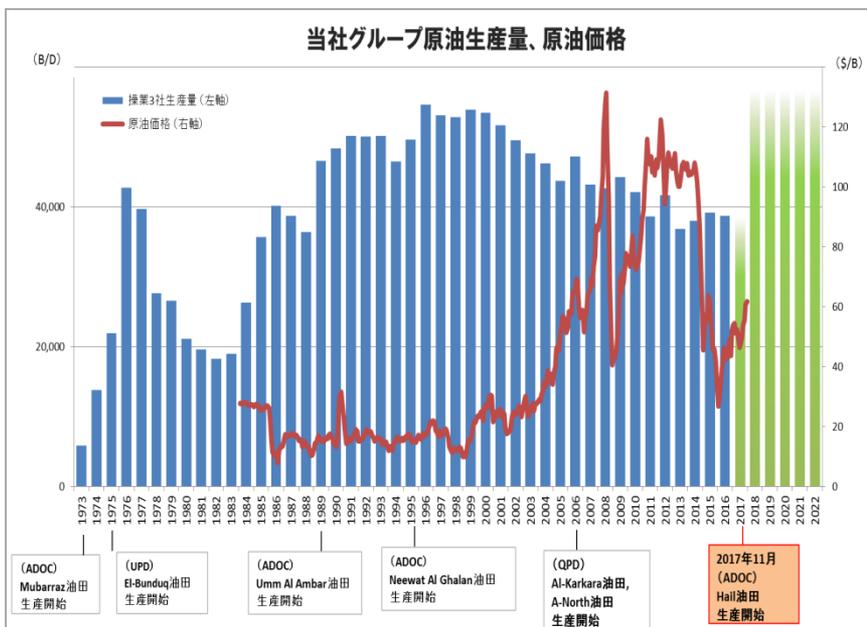
強みを踏まえた長期的な事業戦略

- ✓ 約50年にわたるアブダビでの安定した海上油田生産実績による強固な信頼関係
- ✓ 自社操業 (ホ^oレーターシップ^o)

➡強みを活かし、付加価値が得られる案件を志向

第6次中計の方針・施策

- ✓ ヘイル油田フル生産を継続
- ✓ 操業コスト(単位当り▲30%以上)の削減
- ✓ 次代の新規投資案件の検討



2022年度改善額(対2017年度比)

350億円

※1) ADOC : ア^oダビ^o石油、UPD : 合同石油開発、QPD : カ^oル石油開発
 ※2) 操業3社生産量は年間平均 (各年1-12月)
 ※3) 原油価格(Platt's D^oH^oI原油)は月間平均
 ※4) 2017年度以降の操業3社生産量は想定値

長期的な環境認識と事業戦略

環境認識

- ✓ EV普及等により石油製品需要は減退も一定規模の需要は存在
- ✓ IoT活用の取り組みが活発化

事業戦略

- ✓ 燃料油から石化原料へシフト
- ✓ 製油所のIT化を推進

第6次中計の方針

- ✓ IMO規制を追い風にコーカー能力増強にともなう収益油種の拡大、高稼働維持により世界標準以上の製油所競争力を確立
- ✓ 供給先の拡大、他社とのアライアンスを活かし競争力を強化
- ✓ 石化とのシナジー創出

第6次中計の施策

(単位：億円)

取組み施策		改善額
1. 分解能力向上等	堺製油所コーカー能力増強等 千葉製油所パイプライン活用 ➡収益油種への集中	240
2. 稼働率向上	計画外停止削減 製油所定修期間の短縮	60
3. 石化との連携	未利用留分の活用 ➡収益機会の拡大	30
4. コスト削減	装置の省エネ運転 戦略購買、物流合理化	60

2022年度改善額(対2017年度比)

390億円

✓ IMO規制等の環境変化を踏まえ千葉製油所2系列の稼働を継続し丸善石油化学とのインテグレーションを強化することで収益力を向上

■ 千葉製油所の競争力強化

- ・ パイプライン完成後も千葉製油所の2系列(177千BD)稼働を継続させ、パイプラインを最大限活用(18年央~)
- ・ IMO規制に伴う船舶用燃料(低硫黄C重油)の需要増加に対し、直接脱硫装置を活用し最大限のメリットを享受
- ・ 丸善石油化学とのインテグレーション

■ 高度化法対応

- ・ 一次告示：四日市製油所の5TPの廃棄(変更前)千葉1TP廃棄
- ・ 二次告示：常圧蒸留装置の公称能力の削減(変更前)四日市5TP停止

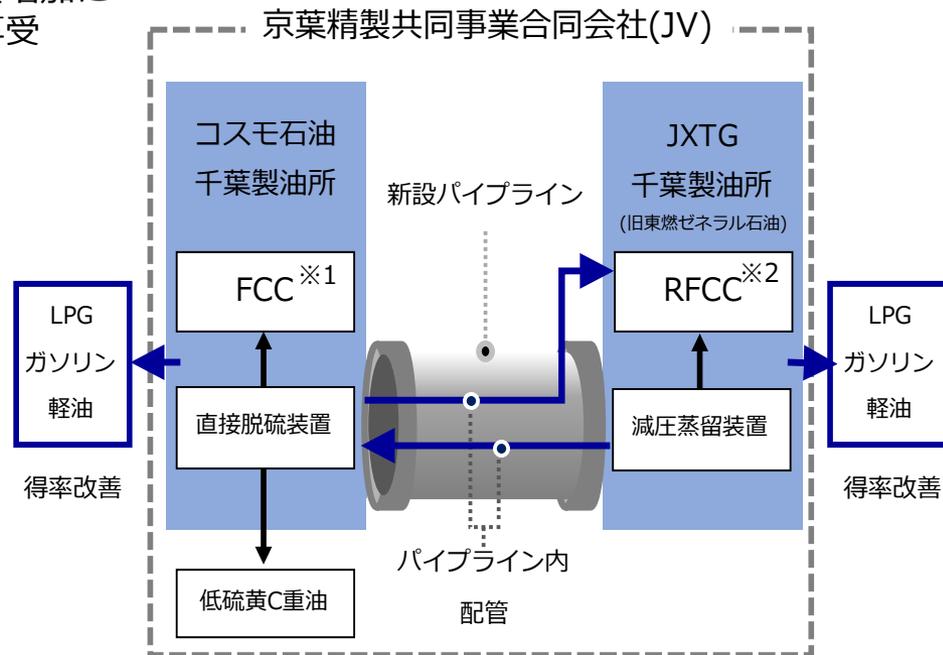
■ 京葉精製共同事業合同会社(JV)概要

- ・ 設立：2015年1月
- ・ 出資比率：両社折半
- ・ 事業内容：パイプラインの最大活用

■ パイプライン概要

- ・ 18年2月パイプライン完成
- ・ パイプライン9本設置(製品・半製品の相互融通)

■ パイプライン活用の一例



※1 流動接触分解装置：重質油をLPG、ガソリン、軽油などに分解する装置
 ※2 残油流動接触分解装置：超重質油をLPG、ガソリン、軽油などに分解する装置

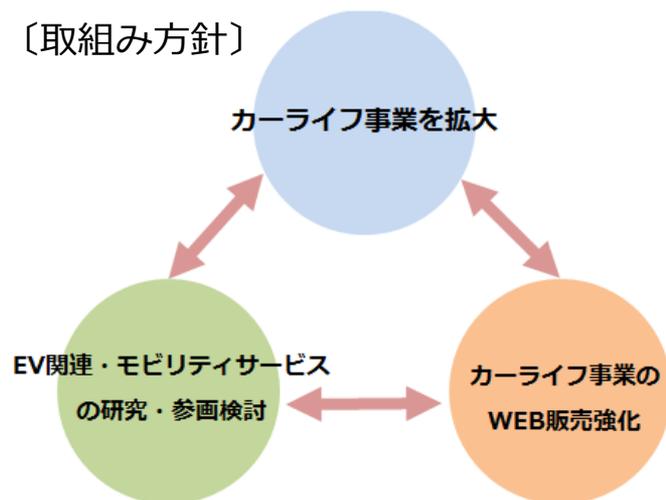
長期的な事業戦略

- ✓ EV化やカーライフの変化に対応したビジネスモデルの変革による事業領域の確保
- ✓ 石油精製とトータルでの競争力確保

第6次中計の方針

- ✓ カーライフ事業拡大を志向しつつ長期的な事業環境を鑑み新規ビジネスモデルの見極め

〔取組み方針〕



第6次中計での施策

- ✓ リースやカーケア商品の増販
 - ➡ トータルカーライフ(免許取得～売却)のサポートを実現するため他業種と提携
 - ➡ 顧客ニーズに応じた新商品開発、サービスの提供
 - ➡ WEB販売強化

2022年度改善額(対2017年度比)

30億円

長期的な環境認識と事業戦略

環境認識

- ✓ 世界の人口増を背景に国際市場は拡大
- ✓ 競争力の高い北米のエタンクラッカーや中国ナフサクラッカーの新增設による供給量は増加
- ✓ 石油精製からの生産シフトが可能

事業戦略

- ✓ エチレン、パラキシレン生産での競争優位性を最大限活用
- ✓ 燃料油から石化原料へシフト

第6次中計の方針

- ✓ 石油精製-石化シナジーの享受（未利用留分の活用等）と深度化
- ✓ 基礎品の競争力強化と環境に左右されにくい機能品の新規事業拡大

第6次中計の施策

機能品分野での収益力強化

- ➔ 荒川化学工業との水素化石油樹脂事業を開始等

将来に向けた競争力強化の投資

- ➔ 基礎化学品の高付加価値化
- ➔ 機能品の生産能力 新增設

2022年度改善額(対2017年度比)

10億円

CFベース[※]: 80億円

※CFベース：経常利益+減価償却増加分

第6次中計方針

陸上

- ✓ FIT単価22円/kWhを確保した開発案件を着実に推進し、早期に50万kWをめざす
- ✓ 新規開発に資する案件を開拓

洋上

- ✓ 陸上の開発適地が飽和していく中従来からの強みであるO&M*を活かしつつ洋上風力発電へ早期進出
(*オペレーション&メンテナンス)
- ➡次代の成長の柱とすべく投資を実施

第6次中計の施策

- ✓ 50万kW体制の早期構築へ
 - ➡ 岩手県・姫神 (1万8千kW) 、三重県・度会 2期(2万2千kW)等の運転開始
 - ➡ 2022年度末 発電能力 40万kWを見込む
- ✓ 洋上風力発電の運転開始に向けた事業計画の策定、環境アセス、建設等

2022年度改善額(対2017年度比)

20億円

本書の記述及び記載された情報は、「将来の見通しに関する情報」（準拠する日本の証券法における意義の範囲内で）にあたります。かかる記述や情報（以下、合わせて「将来の見通しに関する記述」）は、将来の出来事や当社の将来の業績、事業見通しあるいは事業機会に関連するものです。将来の見通しに関する記述は、将来の業績予想、未確定の推定量及び経営者がおいた前提に基づく、埋蔵量・資源量の評価、将来の生産水準、将来の設備投資や探査・開発活動への設備投資配分、将来の掘削・その他探査・開発活動、最終的な埋蔵量・資源量の回収、特定鉱区の探査・開発・予想生産能力への到達時期などに関する記述を含みますが、これらに限定されるものではありません。

過去の事実以外のあらゆる記述が将来の見通しに関する記述になる可能性があります。確認及び推定埋蔵量・資源量の評価に関する記述も将来の見通しに関する記述の対象となり、その埋蔵量・資源量について経済的に開発が可能であるという特定の前提に基づく結論を反映しているとみなされる可能性があります。予想、期待、考え、計画、予測、目標、前提、将来の出来事や業績に関する議論について示す・関するあらゆる記述（「目指す」、「想定する」、「計画する」、「継続する」、「予測する」、「期待する」、「可能性がある」、「するだろう」、「予想する」、「予見する」、「潜在的な」、「狙う」、「意図する」、「ありうる」、「しかねない」、「するはずだ」、「思う」等の言葉や言い回し、その他類似する表現が使われることが多いですが、必ず使われるわけではありません）は、過去の事実の記述ではなく、「将来の見通しに関する記述」である可能性があります。将来の見通しに関する記述には、かかる将来の見通しに関する記述で予想されたものとは大きく異なる実際の結果や出来事を引き起こす可能性がある既知及び未知のリスク、不確実性並びにその他要因を伴います。

これらの将来の見通しに関する記述に反映された期待は合理的なものであると当社は考えますが、これらの期待が正しいとの保証はなく、このような将来の見通しに関する記述に過度に依拠すべきではありません。適用法令により義務付けられている場合を除き、当社はこれらの将来の見通しに関する記述を更新するつもりはなく、またその義務を一切負いません。

これらの将来の見通しに関する記述は、とりわけ、原油価格の変動、探査・開発活動の結果、付保されていないリスク、規制の変更、権原上の瑕疵、資材や設備の有無、政府その他の規制承認等の適時性、設備の実際の稼働、合理的な条件での資金調達の有無、仕様や期待に関連する外部サービス提供者、設備及びプロセスの有無、並びに操業における予期せぬ環境的な影響を含む様々な事項に関するリスクと不確実性を伴います。実際の結果は、かかる将来の見通しに関する記述に明示あるいは黙示された内容と大きく異なる場合があります。