

社長メッセージ

グローバルな 垂直型一貫総合エネルギー企業 をめざして

代表取締役社長

森川 桂造



経営理念に込めた思い

コスモエネルギーグループは「地球と人間と社会の調和と共生を図り、無限に広がる未来に向けて持続的発展をめざす」ことを経営理念としています。

コスモエネルギーグループは、石油製品を扱っている会社です。普段は必需品として日々の暮らしに入り込んでいますが、災害時には改めてその重要性に気付かされます。神戸、東北、そして熊本の震災の際には、必要な物資や人を運ぶのに不可欠なガソリンや軽油、煮炊きや暖房、照明に使われる灯油やLPガスが人々の命を繋ぎました。また、衣服やペットボトル、タイヤなども、石油製品であるナフサが原料であり、コスモエネルギーグループは人々の生活を支える日常必需品を扱っています。その一方で、コスモエネルギーグループは様々なステークホルダーを有する企業体であり、適正な利益を上げて顧客、株主、従業員、取引先、地元住民や行政に還元していかなければなりません。世のため人のために人々の日常生活に欠かせないエネルギーの供給を継続することで、社会に貢献し続ける企業でありたいという願いが、私たちコスモエネルギーグループの経営理念には込められています。

前期の業績と今期の見通し

2015年度は、原油価格下落による在庫評価損687億円の影響により、経常利益△361億円、および親会社株主に帰属する当期純利益は△502億円となりました。一方、在庫評価を除いた経常利益は326億円となりました。そういったなか、千葉製油所と東燃ゼネラル石油の千葉工場とのパイプライン建設着手、四日市製油所では昭和四日市石油との事業提携を決定するなど、製油所の競争力強化のためアライアンスを推進しました。石油化学事業では、石油事業とのシナジー追求を目的に丸善石油化学を連結子会社化しました。

2016年度は、原油価格が緩やかに上昇するなか、経常利益675億円、親会社株主に帰属する当期純利益は475億円を見込んでおります。一方、在庫評価を除いた経常利益は545億円を見込んでおります。石油開発事業は、2017年上半年期の生産開始に向け、既存の生産・出荷設備を活用するなどコスト競争力を背景にしたヘイル油田開発が最終段階を迎えます。石油事業では、千葉製油所の認定取得による2年ロングランに伴う稼働率向上と整備コストの適正化で約70億円の収益改善を見込んでいます。また、石油化学事業では、千葉製油所と丸善石油化学の千葉工場間の原料・燃料の融通、他社とのアライアンスによる高付加価値品の製造・販売などの検討を開始しました。

在庫評価影響についての詳細はP.22へ▶



第5次連結中期経営計画

前期の業績と今期の見通し

	(億円)	
	2015年度実績	2016年度計画
経常利益	△361	675
在庫評価の影響	△687	130
在庫評価除き 経常利益	326	545
セグメント別内訳		
石油開発事業	186	75
石油事業	58	350
石油化学事業	42	70
その他 ^(※)	40	50
親会社株主に帰属する当期純利益	△502	475
一株当たり年間配当	40円	50円(予定)
		(※) 連結処理を含む
参考		
ドバイ原油価格(\$/B)	45.7	40.0
為替レート(¥/\$)	120.1	110.0

コスモエネルギーグループは長期的にめざす姿を「グローバルな垂直型一貫総合エネルギー企業」とし、第5次連結中期経営計画(13-17年度)では、成長の基礎を固め、盤石な経営基盤を確立していく5年間と位置付けています。石油精製事業と石油化学事業では、アライアンスによる合理化・効率化を推進する一方、石油開発事業、リテール事業、風力発電事業の3つは成長分野と位置付けて事業拡大を図っています。これらにより、原油価格変動等の環境変化に対しても、安定した収益が見込める事業ポートフォリオを確立していきます。

具体的には、石油精製事業では、千葉製油所での東燃ゼネラル石油との共同事業会社設立、および製油所間のパイプライン建設、四日市製油所においては昭和シェル石油グループとの事業提携合意等で製油所の競争力強化を図っています。千葉地域におけるパイプライン完成後には、統合生産計画に基づいた設備の最適化と製品の付加価値向上などにより、両社で年間100億円のシナジーが期待できます。また、石油化学事業では、韓国のヒュンダイオイルバンク(HDO)と合併で立ち上げたヒュンダイ・コスモ・ペトロケミカル(HCP)でのパラキシレン事業での収益力強化を図っています。さらに、2016年3月には丸善石油化学を連結子会社化し、石油精製事業との一体運営を進めることでシナジーを追求していきます。

社長メッセージ

収益については、中計の施策を着実に実行することにより、原油価格（ドバイ）は2017年度70ドル／バレル、為替は120円／ドルを前提に、経常利益目標は1,100億円としています。

コスモエネルギーグループの強みと成長戦略

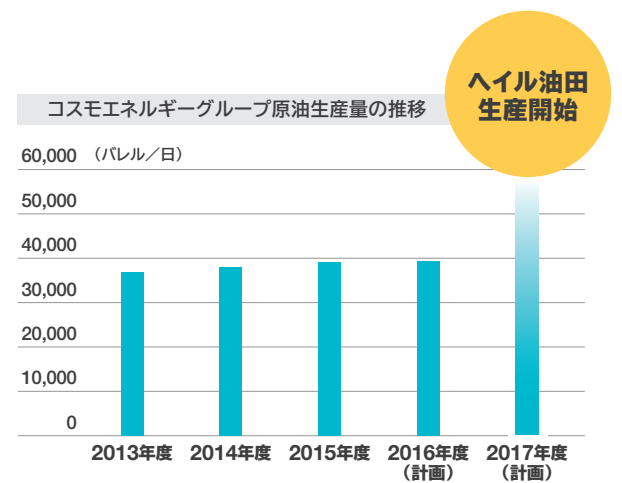
コスモエネルギーグループは石油開発事業、リテール事業、風力発電事業の3つを成長分野と位置付けています。

1つ目は、石油開発事業です。コスモエネルギーグループの最大の強みは、アラブ首長国連邦のアブダビ首長国との強い信頼関係を基盤に、開発プロセスの主導権を持つオペレーターとして、中東地域の権益に参画していることです。主に3つの操業会社があり、そのなかでもアブダビ石油のプロジェクトは50年近く安定的に生産を続けています。コスモエネルギーグループの石油開発事業は、ハイリスクの探鉱から始めるものではなく既発見・未開発の油田を中心

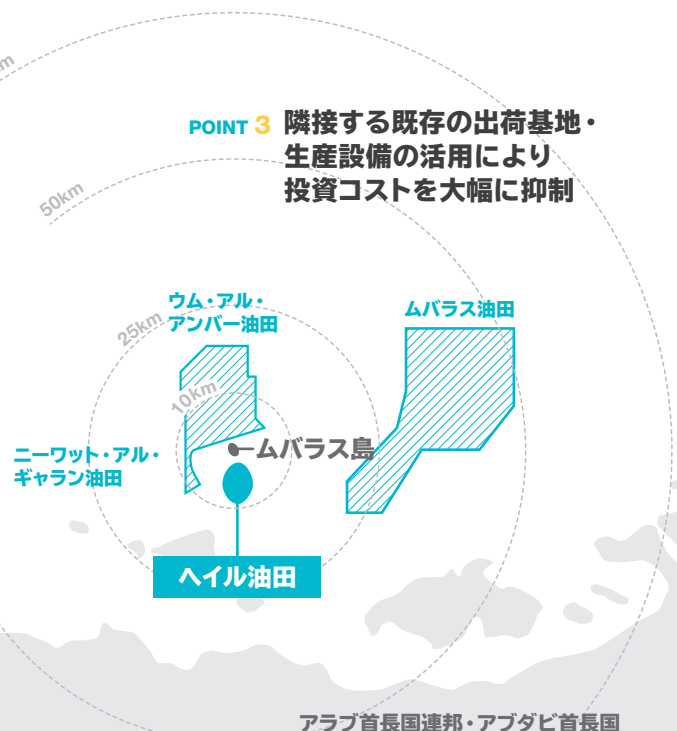
としたローリスクかつ競争力の高い開発事業となっており、開発中のハイル油田も現在生産中の油田同様にコスト競争力の高いプロジェクトです。2017年上半期のハイル油田の生産開始により、アブダビ石油の生産量は現在の約2倍になる見込みです。加えて、当社の筆頭株主であるIPIC*1が出資するセプサ社*2と戦略的包括提携契約を締結、アブダビ国営石油会社と3社で定期的にワークショップを開催し、新規権益獲得をめざしています。

2つ目はリテール事業です。国内のサービスステーション（SS）は現在も競争が激しく、当面は減少が続くことが想定されますが、コスモエネルギーグループが主力としてきたガソリン・軽油以外の、車両販売、カーリース、車検、メンテナンス、保険等を含めたカーライフ関連の市場規模は約27兆円と推定されています。コスモエネルギーグループのSSには一日に約50万台と、競合する他業種に比べて圧倒的に多くのお客様が訪れます。お客様との接点を最大限に生かし、個人向けカーリース事業を核に、カーライフ関連市場を開拓しています。コスモエネルギーグループの個人向けカーリース事業は、車検や保険などを含めた費用を月々定額でお支払いいただく方式となっており、燃料油割引とセットにしたビジネスモデル特許も取得しています。特に郊外エリアで「手軽に車に乗りたい」というニーズをお持ち

ハイル油田生産開始による効果



- POINT 1** ハイル生産数量は、ピーク時でアブダビ石油の既存3油田と同程度を見込む
- POINT 2** 生産量拡大に伴い、既存油田も含めてコスト競争力強化



の女性やシニア層のお客様に好評で、累計契約台数は15年度末に2万7千台を突破しました。

3つ目の成長分野である風力発電事業は、環境対策等で長期的に成長が見込める分野です。2012年度から導入されたFIT（固定価格買取制度）を追い風に安定的な収益源となっています。国内の発電容量シェアで3位のコスモエネルギーグループのエコ・パワーが新規風力発電設備の開発を進めており、2016年度下期には三重県度会町での運転開始を予定しています。2015年度末に18万4千kWだった発電能力は、中計最終年度までに約23万kWまで拡大する予定です。

国内の石油元売業界は再編により、3社体制になると言われています。刻々と経営環境が変化していくなか、3番手となるコスモエネルギーグループにはスピード感のある経営が必要です。同業他社が規模を拡大していくあいだに、コスモエネルギーグループならではの強みを武器に、持株会社体制の利点を生かし、他社に負けないスピーディな合理化と、ビジネス展開における機動力と柔軟性で、成長への道を切り拓いていきます。

※1 アブダビ酋長国100%出資のエネルギー関連投資会社

※2 スペインの大手総合石油会社

持株会社体制の確立で 経営のスピード感を増す

2015年10月より、持株会社ならびに石油開発、石油精製・石油化学、石油販売の中核3事業会社を中心とした持株会社体制がスタートしました。その目的は、(1) 安定配当の実現、(2) 事業会社への責任と権限移譲による迅速な意思決定、(3) 事業毎のアライアンス強化の3つです。各事業会社からの分担金と配当により、原油価格下落に伴う在庫評価損が発生した場合でも安定配当することが可能になりました。私は部分最適が全体最適に通ずると期待しており、投資やアライアンスなどの重要な意思決定に際し、各事業会社における現場目線の提案が増え、事業施策実行のスピード感も高まってきており、手ごたえを感じています。

コーポレート・ガバナンスの強化

持株会社体制への移行とともに、長期的な企業価値拡大をめざしてガバナンス体制の強化を図っています。日本版コーポレートガバナンス・コードにコンプライするとともに、社外や石油業界以外の多角的な視点を経営に取り入れるため、独立社外取締役を2名増員しました。監査等委員会設置会社への移行に伴い、取締役10名のうち、監査等委員である2名を含む4名が社外取締役となります。さらに指名・報酬諮問委員会を設置、業績連動性を高めた役員報酬制度「株式報酬制度」も導入して、経営の透明性を確保し、説明責任を強化しました。



社長メッセージ

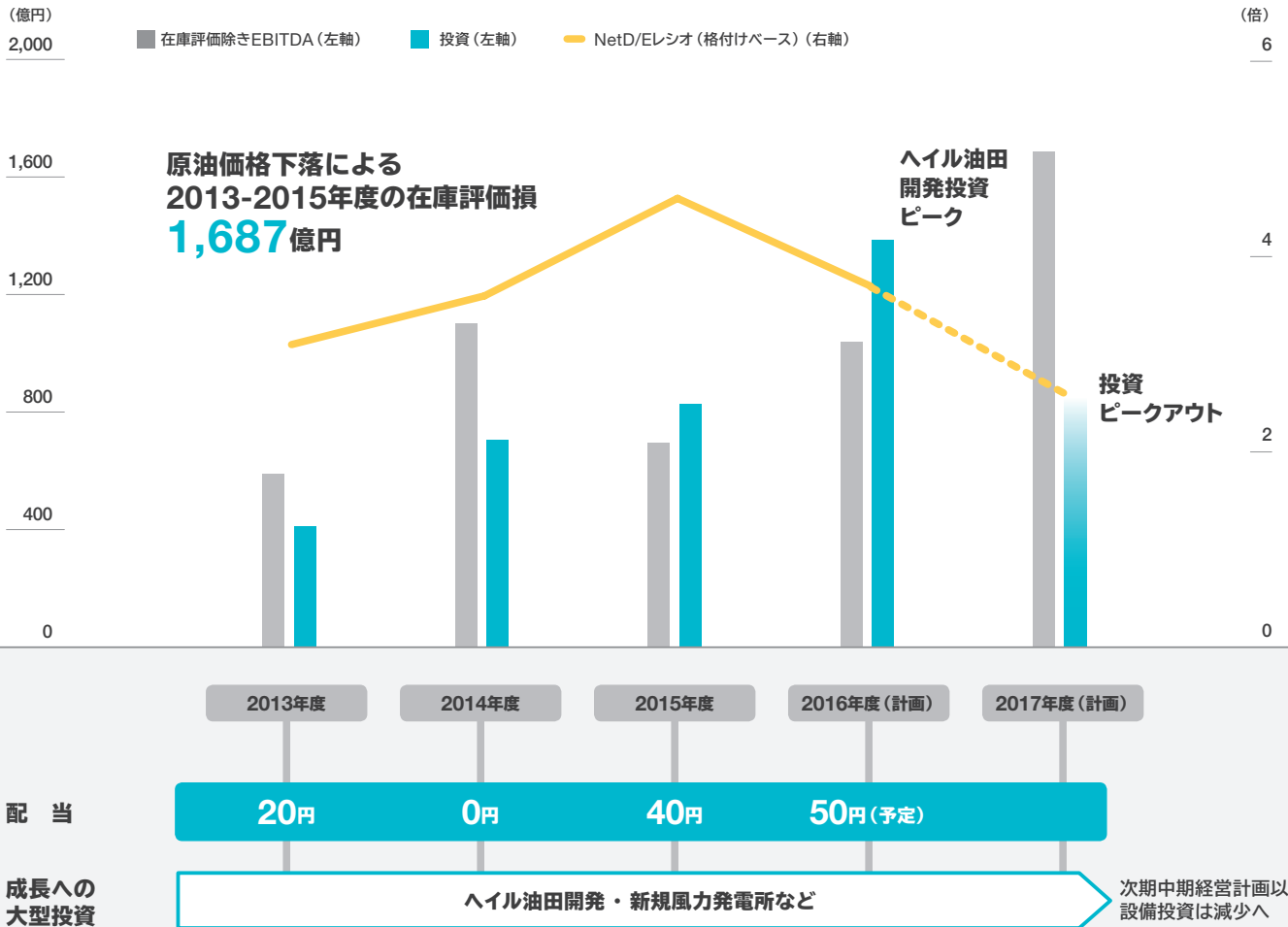
将来を見据えた資本政策

堺製油所のコーカー（重質油熱分解装置）やハイル油田の開発、HCPのパラキシレン製造装置、風力発電事業など現中計期間を中心に、大型の先行投資が重なりました。加えて、原油価格の急落により、2013年度から3年間累計で約1,700億円の在庫評価損を計上したこと、さらには主力である千葉製油所での震災の影響による費用増と不稼働による機会損失で自己資本が大幅に毀損しました。しかし、これまでの大型投資案件は徐々に回収期を迎えており、ハイル開発投資がピークを過ぎる2017年度以降、投資額は大きく減少する見通しです。収益についても、石油製品の国内販売量は減少が見込まれるものの、エネルギー

供給構造高度化法の施行を経て需給バランスは適正化に向かっており、石油事業の収益性は安定していくと考えています。これに加えて、製油所のアライアンスや3つの成長分野における収益拡大、事業のダイバースメントや資産売却も含めたバランスシートのスリム化なども実行することで、大幅なキャッシュフロー改善を図り、財務体質の改善を進めてまいります。

配当政策はコスモエネルギーグループの資本政策の最重要項目と位置付けており、安定配当の方針を継続していきます。2015年度は原油価格下落に伴う在庫評価損の計上で連結経常利益は赤字となりましたが、上記の施策によって今後は利益の好転が予想されることから、年間40円の配当をお支払いしました。2016年度は50円と増配を予定しておりますが、同時に財務体質の改善も進めてまいります。

投資ピークアウトでキャッシュフロー改善へ



CSR経営の推進

人々の生活に欠かせないエネルギーの安定供給を担うコスモエネルギーグループですが、主に化石燃料を扱っているため、地球環境に負荷を与える宿命も背負っています。コスモエネルギーグループでは、その点を十分に認識し、経営計画とCSR活動方針が一体となったCSR経営を推進しています。利益を上げることとCSR活動は一体であり、両立させて初めて企業価値の拡大が実現できると考えています。CSR活動のなかでも、安全管理施策の徹底はコスモエネルギーグループの最も重要な活動であり、製油所部門では従来の取り組みに加え、新たな操業マネジメントシステムを導入し、世界水準以上の安全操業と安定供給を実現していきます。また、グローバルコンパクトには2006年から参加しており、人権・労働・環境・腐敗防止など基本原則を尊重したCSR経営の取り組みを推進しています。ダイバーシティ推進にも積極的に取り組み、様々なバックグラウンドを持つ社員の多様な考え方や意見を取り入れて意思決定をしていくことで、生産性を高めていきます。海外駐在員を増やすなどグローバル人材の育成に加え、女性の活躍なども重要なポイントです。長時間労働を是正し、「働き方改革」に取り組んでいくことで生産性を向上させ、更なる企業価値向上をめざしていきます。

株主のみなさまへのメッセージ

石油業界を取り巻く環境は厳しく、且つめまぐるしく変化していますが、コスモエネルギーグループは今後、これまで行ってきた投資を回収するステージに入ります。会計上の利益が赤字でも安定配当の方針を維持しているのは、今後の利益やキャッシュフローの回復への自信と受け取っていただきたいと思います。コスモエネルギーグループは、独自の強みを生かした成長分野へ経営資源を集中することで業績を伸ばし、社会の公器としての役割を果たしながら企業価値の拡大を図ってまいります。株主のみなさまにはコスモエネルギーグループの経営理念をご理解いただき、今後も末永くご支援いただきますよう、お願い申し上げます。

2016年6月

代表取締役社長 森川 桂造

