



Next Growth Stage
From A Vital Business



PROFILE

コスモ石油グループは、2003年4月からの2年間、収益構造と財務体質の改善を図るために、連結中期経営計画に取り組みました。精製・販売、関連事業に至るまで合理化及び付加価値向上を進めてまいりました。この結果、収益力が改善し、次期成長ステージの基盤が確立いたしました。コスモ石油グループは、経営環境の変化に対応し、より付加価値向上に注力した事業展開を行うために、2005年4月より「新・連結中期経営計画」に取り組みます。企業価値の最大化を目指し、全ステークホルダーの満足を実現いたします。



予想と見通しに関する注意事項

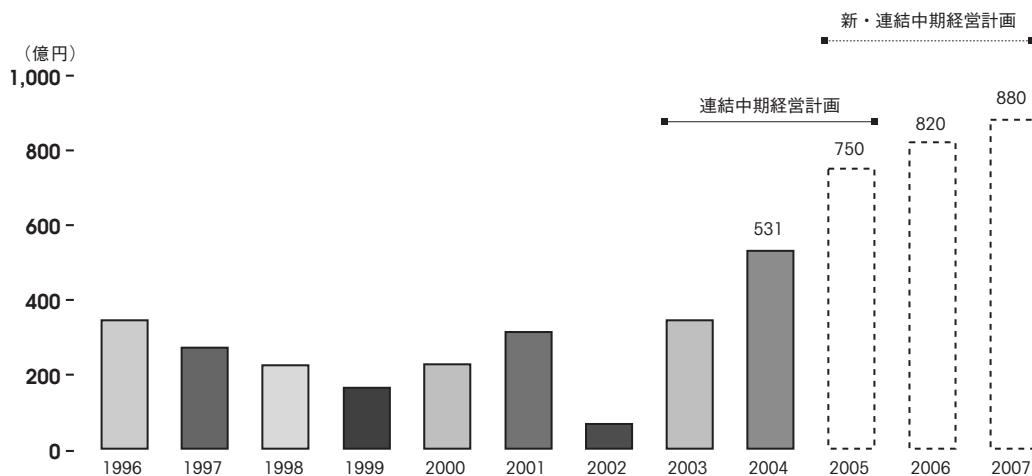
このアニュアルレポートには、コスモ石油グループの将来についての計画や戦略、業績に関する予定および見通しの記述が含まれております。これらの記述は過去の事実ではなく、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定および所信に基づく見込みです。また石油業界における激しい競争、市場需要、諸制度等にかかわるリスクや不確実性を際限なく含んでいます。したがって、これらの将来に関する記述のみに過度に依存されないようお願いいたします。実際の成果や業績は当社の記述とは異なる場合があることをご承知おきください。

- 1) 経営環境の劇的な変化“供給過剰の解消”
- 2) 市場の変化に対応した経営戦略の進展
- 3) 連結中期経営計画（03～05年度）の目標達成

>>>> 収益力が改善

次期成長ステージへ

在庫評価の影響を除いた営業利益の推移



*2000年度より、たな卸資産の評価法として総平均法を採用

目 次

主要連結財務データ

>> P.3

株主・投資家の皆様へ

激変した経営環境「過剰から不足へ」

>> P.4

業界動向

石油業界の経営環境の改善

>> P.9

新・連結中期経営計画

環境の変化は最大の商機

>> P.14

営業概況

石油開発・精製・物流・販売・研究開発

>> P.20

企業の社会的責任

>> P.27

取締役および監査役

>> P.30

コスモ石油グループ概要

>> P.31

11年間の主要財務データ

>> P.32

株式情報

>> P.34

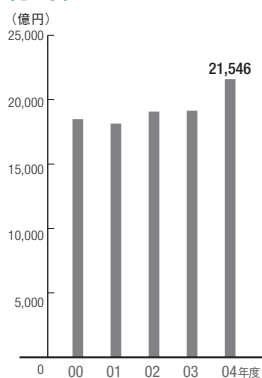
主要連結財務データ

コスモ石油株式会社及び子会社 3月31日に終了した各会計年度

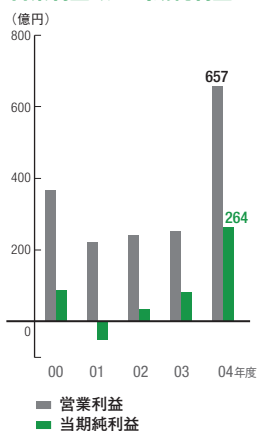
年度	単位：百万円		単位：千米ドル	
	2002	2003	2004	2004
会計年度				
売上高	1,902,768	1,916,278	2,154,559	20,062,939
営業利益	24,167	25,246	65,698	611,770
当期純利益	3,426	8,179	26,415	245,973
会計年度末				
総資産	1,246,730	1,260,092	1,323,149	12,320,970
株式資本	193,595	204,806	227,897	2,122,144
有利子負債	562,649	559,259	497,804	4,635,478
一株当たりのデータ				
一株当たり当期純利益	5.42	12.95	41.73	0.39
一株当たり株主資本	306.67	324.43	360.93	3.36
一株当たり配当金	6.00	6.00	8.00	0.07
財務指標				
ROA (%)	0.3	0.7	2.0	
ROE (%)	1.8	4.1	12.2	
デット・エクイティ・レシオ (倍)	2.9	2.7	2.2	

注：米ドル換算は、便宜上、2005年3月31日現在の円相場1ドル＝107.39円で換算しています。

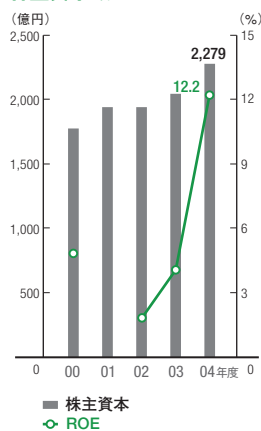
売上高



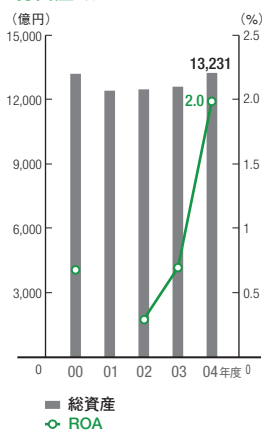
営業利益及び当期純利益



株主資本及びROE



総資産及びROA





代表取締役会長 岡部敬一郎

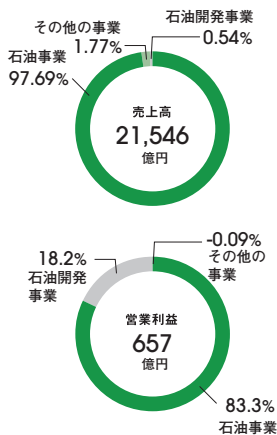
代表取締役社長 木村彌一

TO OUR SHAREHOLDERS

株主・投資家の皆様へ

セグメント情報

(2004年度)



コスモ石油グループのミッション

コスモ石油グループのミッションは、石油開発から石油精製、物流を経て様々な石油製品の販売まで一貫して携わる強固な経営基盤を形成し、企業の社会的責任を果たしつつ、時代の変化に対応できる企業集団であり続けることです。

そのためには、まずコアビジネスである石油製品の精製・販売において適正なキャッシュ・フローを得る必要があります。コアビジネスで得られたキャッシュ・フローは、石油開発事業や石油化学事業など当社グループの成長戦略への投資の原資となると同時に、コアビジネスへの再投資及び財務体質改善の財源となります。また、株主の皆様をはじめとする様々なステークホルダーへの利益還元の源泉ともなるのです。このようなビジネスモデルを継続しその軌道を大きく成長させていくことが、究極の目的である「株主価値の最大化」であると考えています。

企業が成長するためには利潤の追求が不可避ですが、その利潤は各ステークホルダーに支えられています。従って、企業の社会的責任を利潤の追求と同等に考えなければならないと思っています。企業の社会的責任を果たすためには、バランスの取れた対応、そしてその土台としての企業の「誠実さ」が必要です。誠実で透明性の高い経営こそが、当社グループのミッションを遂行するための不可欠な要件であると認識しています。また当然のことながら、エネルギーを安全に、安定的に顧客へ供給することは事業の根幹であり、安全操業の確保は企業及び社会の持続的発展の基盤であると考えています。

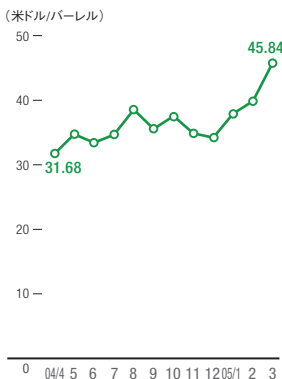
激変した経営環境「過剰から不足へ」

2004年度は、「供給過剰」から、「供給不足」時代の到来を感じさせる「分水嶺」と言って良い程、劇的に経営環境が変化しました。

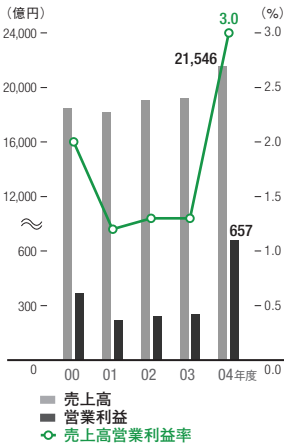
まず一つ目の変化は、原油価格の高騰です。ドバイ原油価格は、期初（2004年4月）の1バレル31ドルから期末（2005年3月）には47ドルへと、50%以上の価格上昇となりました。アジアを中心とする世界的な需要増大、地政学的リスクの継続、生産余力の低下と将来的な供給不安等がその背景となっています。2005年1月にウィーンで開催されたOPECの臨時総会において、プライスバンド（目標価格帯）を一時停止することが決定されました。一昨年以来の原油価格高騰に対してOPECが実質的に何の機能も果たすことができなくなったという事実は、大きな市場環境の変化です。

二つ目の変化は、アジア全体の石油精製能力が過剰から不足へ変わったことです。これまで日本では精製設備の過剰問題が指摘されてきました。ところが、インド・中国を中心とした需要が急増し、日本を含むアジア全体の精製能力は一気に不足へと変化し、日本の石油会社が従来抱えていた過剰設備問題を解消することになりました。この結果、需給の逼迫を背景に製油所の稼働率が上昇するとともに適正な市場価格が形成されることになり、以前のように合理化効果が価格競争で打ち消される懸念も後退しました。

ドバイ原油価格



売上高・営業利益・
売上高営業利益率



2004年度の収益目標は全て達成

このような環境下、2004年度連結売上高は、2兆1,546億円（前年比112.4%）、営業利益に至っては昨年実績比260%の657億円、当期純利益も昨年度比323%の264億円となりました。連結中期経営計画の2004年度目標であった営業利益560億円、当期純利益240億円を上回る実績となりました。これは、石油精製・販売事業において、原油高騰というコスト上昇局面にもかかわらず、これまでの販売の流通構造改善の成果と併せて適正な市況を形成することができたことが大きく寄与しています。また、上流部門の石油開発子会社をはじめとする各連結子会社の収益が順調に推移したことも貢献しました。更に、財務体質の改善においても、有利子負債削減額及びそのタイミング共に計画を上回る大きな成果をあげることができました。当初、有利子負債を2006年3月末までに5,200億円まで削減する計画でしたが、営業活動によるキャッシュ・フローを原資として4,978億円まで削減しました。

供給体制における競争力強化の進展

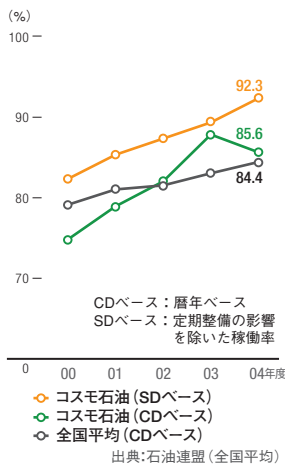
コスモ石油グループの石油精製部門における最大の強みは、大消費地である東京、名古屋、大阪に隣接した地域に製油所を保有していることです。千葉・四日市・堺・坂出の4製油所の稼働率は実質フル稼働に近い状態です。今後も、製油所の高付加価値化に向けた投資を行うことで、絶好のロケーションを生かしていきます。

一方、世界に目を転じると、アジア諸国の需要増により、日本の石油産業はアジアの石油産業の中で重要な位置付けを占めることとなります。IEA「World Energy Outlook 2004」によると、2002年から2030年までの中国及びアジア（インド・インドネシア他）地域のエネルギー需要増の伸び率はそれぞれ年率3.4%及び2.9%となっており、世界平均の1.6%を大きく上回っています。また、両地域のシェアも2002年の17.3%から2030年の25.8%に上昇するという見通しとなっており、世界景気の牽引役を担う中国・インド等アジア各国のエネルギー消費が拡大することは疑いようがありません。また、石油化学製品は生活水準の向上に欠かせないものであり、特に民生用の需要は景気変動の影響を受けにくく、底固い需要が期待できます。従って、懸念される中国における景気変動も、長期的なリスク要因にはなり得ないと思っています。

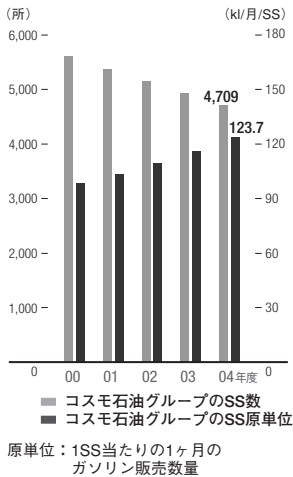
2005年4月には、グループの関連会社である丸善石油化学株式会社との合併で「CMアロマ株式会社」を設立しました。石油化学製品を輸出するアジア戦略の戦略子会社となることを期待しています。

また、原油開発に関しては、良質な原油が生産できる中東を戦略コアエリアと位置付けています。UAE（アラブ首長国連邦）においては、30年以上前から原油開発に取り組んでいます。また、2005年度中には、カタール石油開発において原油生産が開始されます。今後もコアエリアを中心に、低リスク案件への投資と、早期のキャッシュ・フロー回収に努めていきます。

トッパー稼働率



SS数およびSS原単位



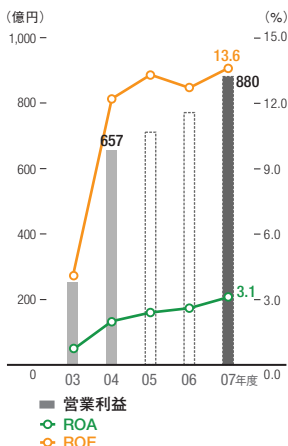
優位性増す販売戦略

国内においては、流通構造改善を引き続き推進しています。具体的には、当社にとって収益性の高い販売子会社、地場特約店が運営するSSにおいて、ガソリンなどの燃料油の販売量を増やすことです。そして、この販売戦略の中核となるのがセルフSS（サービス・ステーション）の新規出店及びフルサービスからセルフサービスへの改造です。1998年の解禁以来、セルフSSは増加の一途をたどっており、2004年度末時点での業界全体のセルフSSは4,100ヶ所を超えています。それでも業界全体のSS店舗数の8～9%程度しかありません。一方、石油連盟のアンケートによると、約半数の消費者がセルフSSを支持しています。これが、コスモ石油グループが積極的にセルフSS化を進める理由です。

セルフSSは一般的にフルサービスSSの約3倍の燃料油販売量があり、効率性が高いといわれますが、当社グループのセルフSSは、燃料油だけのマージンに頼っているわけではありません。車検整備や修理、タイヤ、オイル等のカーケア施設「Auto B-cle（オートビークル）」を併設したSSを展開し、顧客ニーズの高いカーケア収益の取り込みにも注力することで、SSの競争力強化に努めています。当社グループのカーケア戦略の特徴は、大型のカーケア施設を備え、車検や修理、オイル交換を実施するキーステーションと呼ばれるSSを核に、車検や整備の受付機能を持つ中小の周辺SSをネットワーク化することで、出店地域における顧客の囲い込みを行っている点です。また、設備投資をキーステーションに集中することで、投資効率が低い点も大きな特徴です。

一方、石油業界最大の発行枚数を誇るクレジット・カード「コスモ・ザ・カード」も顧客の囲い込みに大変有効なツールとなっています。当社系列のSS限定のクレジット・カードである点や、支払時の利便性の高さが顧客に支持されています。今後も、顧客ニーズに対応したサービス形態に変革し続けることにより、顧客に選ばれるコスモ石油ブランドの価値向上を目指しています。

収益目標 (2005～2007年度)



「環境の変化は最大の商機」新・連結中期経営計画の策定

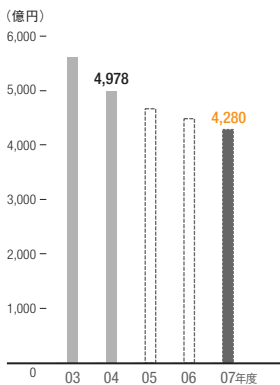
コスモ石油グループは、2003年度より3カ年の「連結中期経営計画」を策定し遂行してきました。2003年度及び2004年度の利益計画の目標を達成し、有利子負債の削減は2005年度の目標を一年前倒しで達成いたしました。また、経営課題であった環境対応投資及び石油公団株の買い取りの計画も着実に実行しました。

しかし、前述の劇的な経営環境の変化があったこと、そして需要構造の変化や流通段階での過剰感といった課題が依然として存在することを踏まえ、特に需要構造の変化に対応した新たな中期経営計画を策定することが、当社グループの株主価値の最大化のために必要であると判断しました。需要構造変化の深刻化が予想される2010年以降等、5年先10年先を見据えた戦略思考が重要です。

「新・連結中期経営計画」の基本方針は、「安定した経営基盤の確立」と「成長戦略への転換」としています。収益基盤の強化と財務体質の強化により、「安定した経営基盤」を確立します。そして、製油所の高度化と、原油開発や石油化学等事業領域の拡大により、「成長戦略への転換」を図ります。

当社グループは、環境の変化を「最大の商機」として捉え、拡大するキャッシュ・フローを負債圧縮に充当するだけでなく、減価償却費を大幅に上回る設備投資を計画しています。具体的には、精製部門・販売部門・石油開発・石油化学の各分野に戦略的に投資していきます。2005年度より、当社グループは、「攻めの経営」という新たなステージに立つこととなります。

有利子負債削減目標



経営上の課題

コスモ石油グループが持続的に発展していくためには、より安定的な経営基盤を確立する必要があります。2003年度から取り組んできた連結中期経営計画の着実な遂行により経営基盤は安定してきましたが、更に盤石なものにするために以下の3点を課題として掲げており、2005年度からスタートする新・連結中期経営計画において対応していきます。

(1) 需要構造変化に適応したプロダクトミックス

国内の過剰設備問題はほぼ解消されたものの、需要はガソリン等の軽質留分へ傾斜しており、需要減が一段と進行している産業用のC重油への対応が急務となっています。

(2) 成長戦略をよりスピードアップするための石油化学事業への取り組み

石油化学事業については戦略如何により、将来的に株主価値の違いが大きくなることも考えられます。今後も市場の変化を捉えながら、「将来キャッシュ・フローの最大化」を意図した最適な資産配分と積極的な戦略投資を行うという計画を策定しました。

(3) 財務体質の更なる改善

今後有利子負債の更なる削減を継続し、今後の大型投資にも耐えうる財務体質を確立していきます。また、金融環境を注視しつつ、より有利な条件での資金調達を行っていきます。

コスモ石油グループが考えるCSR経営

「安定した収益」と「CSR経営の推進」を、コスモ石油グループの経営の両輪と位置付けています。CSRの目標は、「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の持続的発展を目指す」という経営理念の具現化です。この目標を達成するためには、コーポレート・ガバナンスを強化するとともに、市場の変化に迅速に対応する機動力が求められます。

当社グループは、コーポレート・ガバナンスの強化と経営の意思決定を迅速に行うために、「経営執行会議」を新設いたしました。業務執行の意思決定機関としての「経営執行会議」機能と、経営の管理・監督並びに経営の最高決定機関である「取締役会」機能を明確化したことにより、経営理念の実現と経営目標の達成を目指していきたいと考えています。

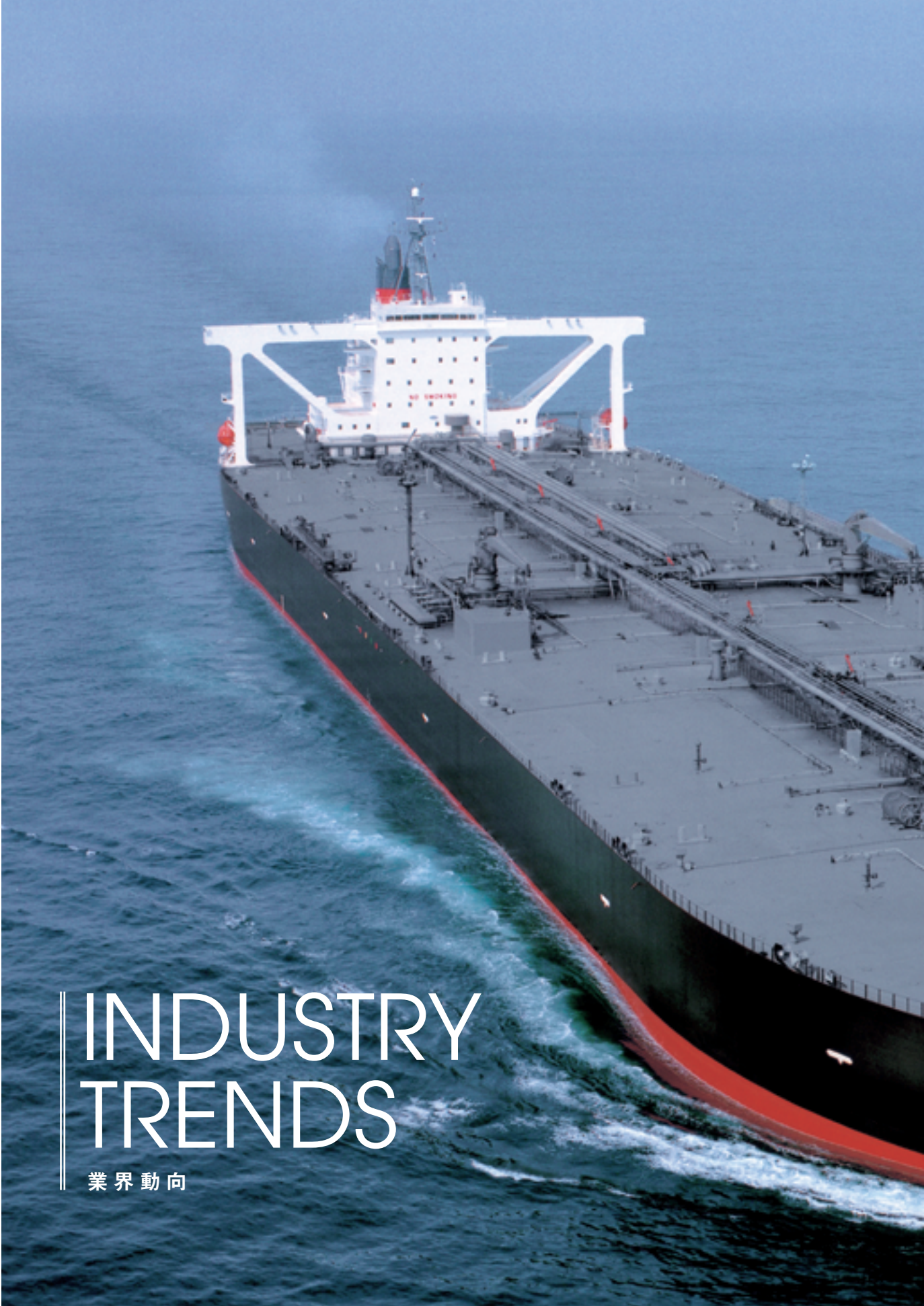
2005年6月

代表取締役会長

岡部 敬一郎

代表取締役社長

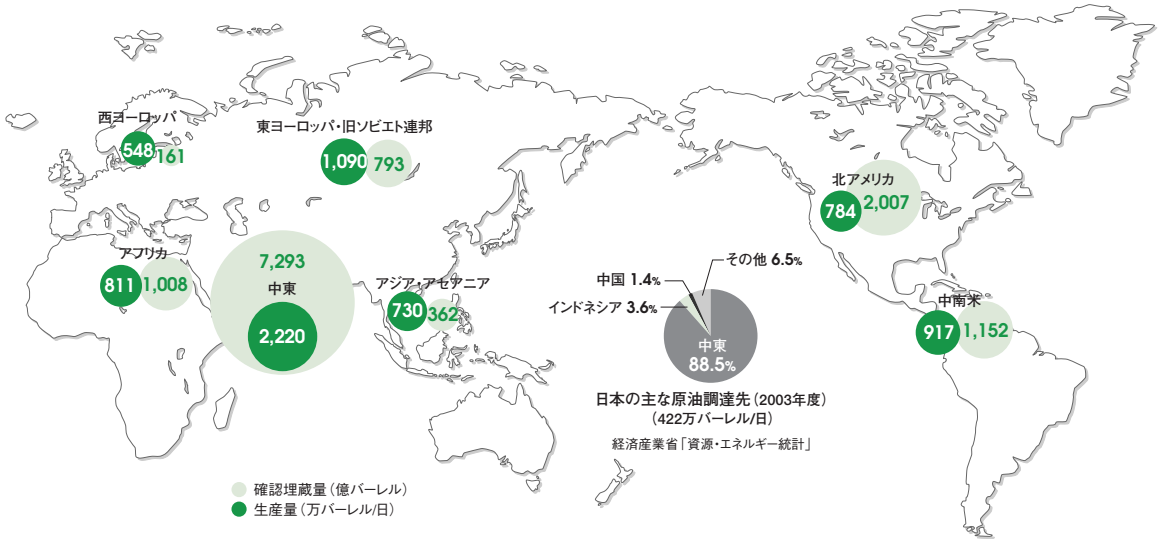
木村 敦一



INDUSTRY TRENDS

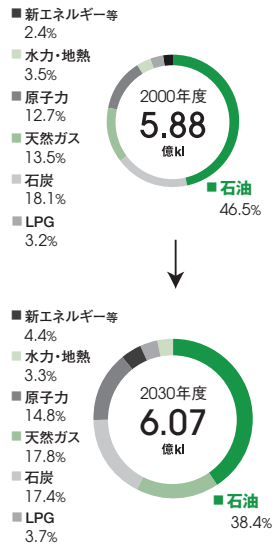
業界動向

原油確認埋蔵量及び生産量 (2004年末現在)



出典：石油連盟

一次エネルギーの供給見通し



Q: 日本の第一次エネルギーに占める石油のポジションは今後も高いのでしょうか。

A: 石油のシェアは少しずつ低下していますが、それでも全体の約50%を占めており、絶対量では他のエネルギーを圧倒的に上回っています。政府の調査によると2010年で約43%、2030年でも約38%を石油が占めるという見通しであり、今後も石油が一次エネルギーの主力であることは変わりありません。2003年に閣議決定された「エネルギー基本計画」でも、「石油はわが国の一次エネルギー供給量の約5割を占めており、経済性・利便性の観点から今後も重要なエネルギーである」と位置付けるとともに、安定供給を確保する観点から「産油国との関係強化等総合的な資源戦略の展開、石油産業の強靱な経営基盤の構築を進める」としています。

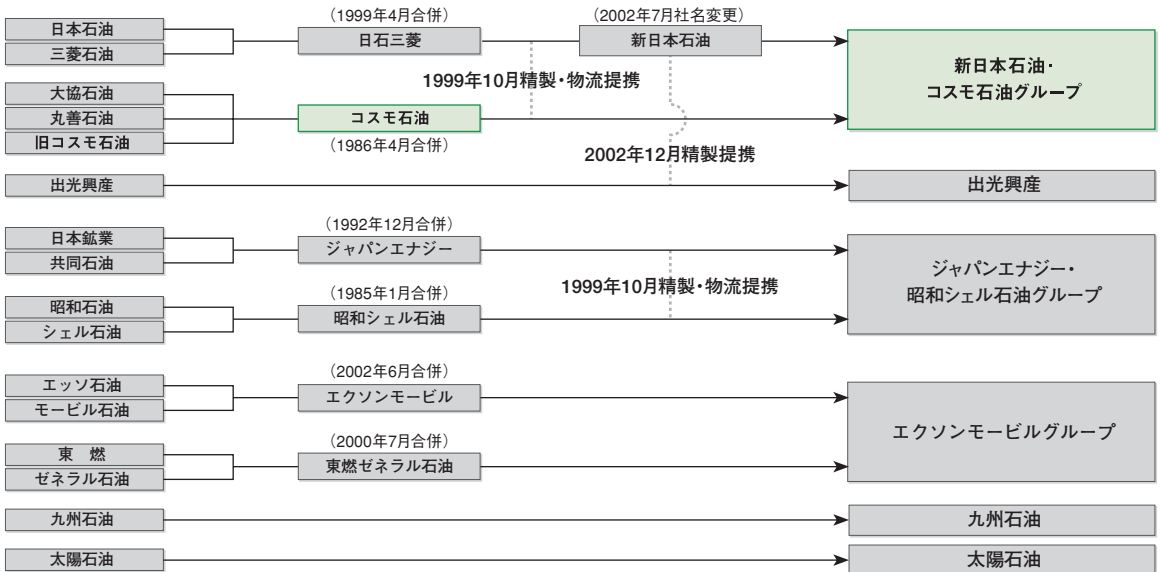
Q: 日本の石油業界の環境が大きく改善した要因は何ですか。

A: 改善の要因としてはまず、石油業界を挙げての構造改革、そして中国・インド等における石油製品需要の急増が挙げられます。

日本では、石油の重要性から「安定供給」を最優先とし、過去には石油の輸入・生産・販売にわたって広範な規制が行われてきました。その結果、日本の各石油会社は規制によって守られてきたと言えます。しかし、1996年に、特石法（特定石油製品輸入暫定措置法）の廃止により石油製品の輸入が自由化され、また1998年にセルフSSが解禁されると、安価な輸入品の価格圧力や価格競争力のあるセルフSSが台頭してきました。これにより、日本の石油業界は生産面では過剰設備問題を抱え、販売面では価格競争を余儀なくされた結果、経営環境は悪化の一途をたどることとなりました。

このような環境下、日本の各石油会社は、過剰設備の改善と価格競争力維持の

日本の石油元売会社の再編の流れ (2004年12月現在)



石油関連規制と規制緩和の推移

1962.07	石油業法 原油輸入の自由化に対応、石油産業の基本法として制定
1976.04	石油備蓄法 石油の安定供給確保の観点から制定
1986.01	特定石油製品輸入暫定措置法 (特石法) ガソリン・灯油・軽油を一定秩序のもとで輸入を促進する観点から制定
1989.03	ガソリンの生産枠 (PQ) 指導の廃止
1990.03	SS建設指導と転籍ルールの廃止
1991.09	一次精製設備許可の運用弾力化
1996.03	特石法の廃止 (石油製品の輸入自由化)
1996.04	石油備蓄法改正
1997.12	SSの供給元証明制度の廃止
1998.04	有人給油方式のセルフSS解禁
2001.12	石油業法の廃止 (需給調整規制の廃止)
2002.01	新石油備蓄法施行

第一段階の規制緩和
第二段階の規制緩和

出典：石油連盟

ために、人件費の削減や有利子負債削減など経営のスリム化を推進し、製油所の合理化、精製能力の削減、流通構造改善等の経営努力を行いました。その結果、需給環境は改善され、全国平均のトッパー稼働率は1999年度の77.0%を底に2004年度では84.4%まで上昇しています。また、価格競争力があり、大量販売を誇るセルフSSの増加に伴って、特約店やSSなど流通段階の淘汰が進み、石油業界の構造が大きく変化する要因となりました。

その一方、2003年央からの原油価格高騰の要因の一つであり、日本の石油業界の経営環境を激変させたのが、中国を中心とした東アジアの需要の増加です。石油業界の自助努力による構造変革と相俟って国内の需給環境はタイトになり、原油市況の上昇を販売価格に結びつけるプロセスが激変しました。原油価格の上昇を末端価格に転嫁することが可能になり、マージンを確保できるという環境が変わったのです。

>> 石油業界の構造問題の改善

Q: 設備過剰問題が解消した背景を教えてください。

A: 自由化の波と共に日本の石油産業では、石油精製・元売会社の再編がかつてない規模とスピードで進みました。その結果、2000年時点において、石油元売会社は、新日本石油・コスモ石油グループ、エクソンモービルグループ、ジャパンエナジー・昭和シェルグループ、出光興産の4グループを軸とした時代に入りました。4グループ体制への移行に伴って、各社・各グループで製油所・油槽所・SSといった施設の合理化が行われました。その結果、精製能力でみると、2000年3月から2005年3月の間に、2000年3月の精製能力の10%程度に相当する約60万バレル/日の削減が行われました。

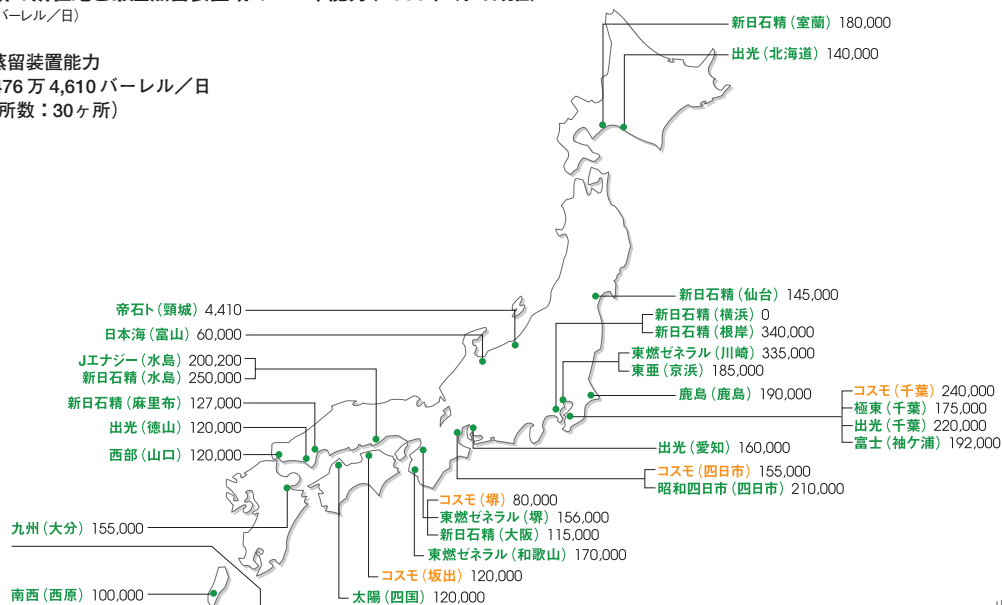
製油所の所在地と常圧蒸留装置(トッパー)能力(2005年4月1日現在)

(単位:バレル/日)

常圧蒸留装置能力

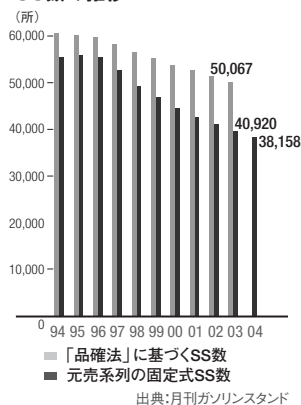
合計 476 万 4,610 バレル/日

(製油所数: 30ヶ所)



出典: 石油連盟

SS数の推移



Q: 流通段階の効率化はどのように進展していますか。

A: SS数は1994年度の6万件をピークに減少し続けており、2004年3月末には5万件となっています。また、1994年度に3.1万件であった登録事業者数(特約店・販売店)も2004年3月末には2.5万件にまで減少しています。2004年度における元売りの1SS当たりのガソリンの全国の平均販売量は約130kl/月となっており、これは欧米のSSにおける月間平均販売量の半分程度しかないため、より一層の効率化が求められます。顧客ニーズが高く、大量販売が可能なセルフSSの増加と共に今後ますます流通段階の競争は激化し、効率性の低いSSは淘汰されていくと見られます。

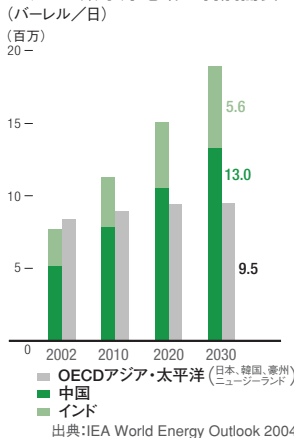
>> 石油業界の経営環境の改善

Q: 中国の石油需要は長期的に持続するのでしょうか。

A: IEA(国際エネルギー機関)では2010年の790万バレル/日から2030年には1,330万バレル/日まで急増すると予想しており、需給がますますタイトになっていくことが確実視されています。最も大きな要因として挙げられるのは中国国内の急速な経済成長です。中国の国内総生産は9%を上回って成長しています。それに伴って、2003年の電力消費量は前年に比べて13%、2004年上半期の発電量は前年に比べて40.3%も増加しています。

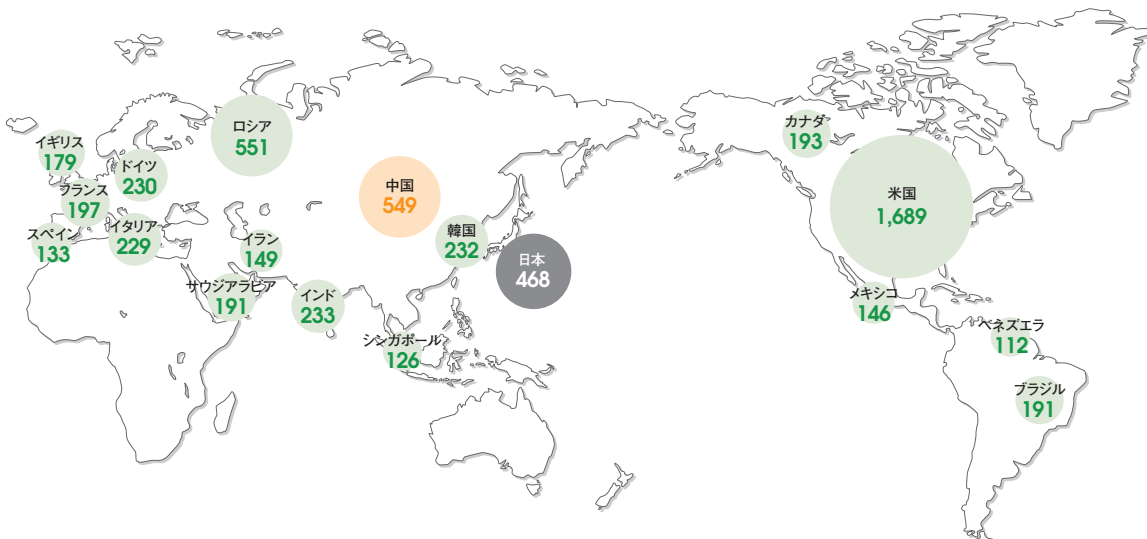
中国ではこれから、2008年に北京五輪、2010年に上海万博が開催され、その後も世界の成長率(3~4%)を上回る年率4.8%程度で推移すると見込まれています。それに伴って、当然、石油の需要は更に高まっていくと予想されます。

アジア・太平洋地域の石油需要



世界各国の原油精製能力 (2003年12月現在)

(単位:万バレル/日)



出典: [BP Statistical Review of World Energy 2004]

Q: 今後、日本の石油会社に期待されるアジアでの位置付けはどのようなものですか。

A: 日本の製油所の余剰能力で中国の供給不足を補完していくことが、これからの日本の石油ビジネスの大きな流れになっていくと考えられます。前述の通り、中国の需要は急速に伸びると予想される一方、中国国内の精製能力は2003年度で540万バレル/日程度に留まると推定され、今後大型の製油所の建設が必須となります。しかし、新しい製油所は一朝一夕に立ち上がるものではなく、長期的に精製能力が不足することは明らかです。日本の石油ビジネスも、国内だけの需要ではなく、アジア全体の需要の中で成長性を考える時代を迎えたと言えます。

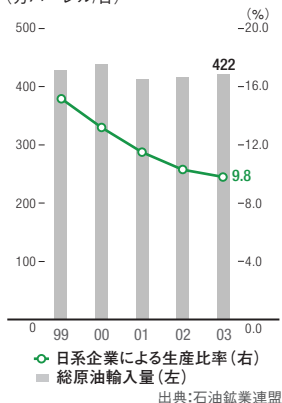
Q: 日本の石油業界の課題は何ですか。

A: 長期的かつ最大の課題は、石油・天然ガスの資源確保です。エネルギーの安定供給のためには、海外での石油・天然ガスの積極的な開発が求められます。アジアを中心とする発展途上国の今後の経済成長に伴うエネルギー消費の増大に備え、より効率的なエネルギーの供給体制を構築することが不可欠です。

一方、エネルギー消費による二酸化炭素の排出が、地球温暖化の要因とされており、温室ガスの削減が環境問題の最大課題とされていますが、経済成長はエネルギー消費と不可分の関係にあります。このため、日本の石油業界は、世界でいち早く硫黄分を10ppm以下にしたサルファーフリーのガソリン及び軽油を2005年1月から供給しています。このように、エネルギーの安定供給ならびに経済成長と環境問題との調和をどう図っていくのかということも、石油業界の課題と認識しています。

日本の原油輸入に対する日系企業による生産比率

(万バレル/日)



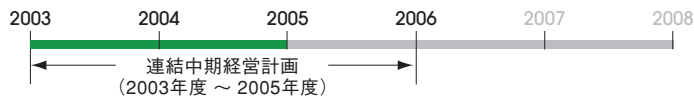
新・連結中期経営計画
(2008年3月期 収益目標)

営業利益	880	億円
経常利益	820	億円
当期純利益	412	億円
ROE	13.6	%
株主資本	3,200	億円
株主資本比率	24.1	%
D/Eレシオ	1.3	倍

NEW CONSOLIDATED MID-TERM MANAGEMENT PLAN

新・連結中期経営計画

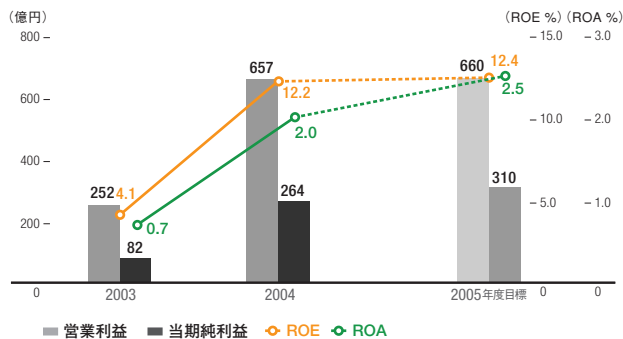
連結中期経営計画レビュー



連結中期経営計画・目標 (2005年度)

営業利益	660 億円
経常利益	600 億円
当期純利益	310 億円
ROE	12.4 %
ROA	2.5 %
有利子負債	5,200 億円
株主資本	2,500 億円
株主資本比率	20.3 %

営業利益・当期純利益 及び ROE・ROAの推移



連結中期経営計画の目標を確実に達成

コスモ石油グループは、企業価値の最大化を目指す3ヶ年計画「連結中期経営計画（2003年度～2005年度）」を策定し、目標達成に向けてグループを挙げて取り組んできました。連結中期経営計画では、2005年3月期の収益目標として、営業利益560億円、経常利益490億円、当期純利益240億円を掲げていました。これに対して実績は、営業利益657億円、経常利益632億円、当期純利益264億円を達成しました。在庫評価の影響を除いた営業利益も531億円、経常利益506億円となっています。また、2006年3月期の財務目標として、有利子負債額5,200億円を掲げていました。これに対しても有利子負債額は4,978億円となり、当初計画を大きく上回り、且つ一年前倒しで達成しました。

こうした目標を達成するための収益貢献策「合理化・価値創造」においても、2005年3月期の目標額140億円を上回る150億円をあげることができました。特に、収益性の高い販路での販売数量の増加に注力した結果、販売部門における収益貢献は、110%の達成率となりました。

連結中期経営計画における経営課題として挙げた、ガソリン・軽油の硫黄分規制に対応した投資は予定通り終了しました。また、2005年3月の石油公団の廃止に伴い、公団が保有していた当社グループの石油開発会社株式についても、当社の主導権を維持する形での株式取得が完了しました。

連結中期経営計画を取り巻く環境の変化

中国をはじめとしたアジア諸国は急激な経済成長を遂げており、これに伴ってエネルギーの需要が急増しています。中国は産油国ではあるものの、国内生産だけでは対応できない状況になっています。そのため、原油の輸入に大きく依存するようになり、2004年の原油輸入量の増加率は対前年比35%程度となっています。その結果、原油の輸入依存度も40%を超えています。今後も、アジアを中心として世界の石油需要はますます増大していくと考えられます。

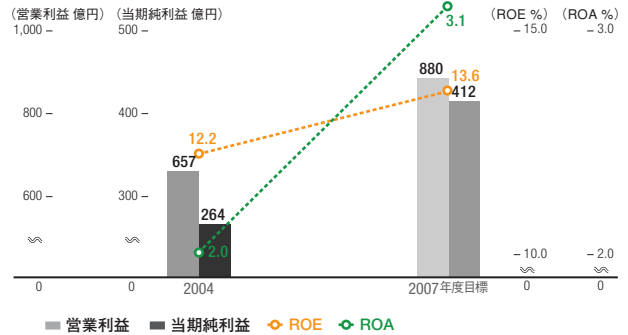
国内の石油マーケットも大きく変化してきています。1996年以降の一連の規制緩和によって日本の石油市場は自由化及び国際化されることになりました。この結果、国際的な需給バランスの影響を大きく受けるようになりました。従って、国内のマーケットだけではなく、国際的な需給バランス及び市況状況を勘案しながら経営判断を行う必要性が高まっています。国内精製設備では、2001年度以降トッパー能力の削減が相次いでおり、2000年3月末と比較した削減幅は約60万バレル/日にもなり、2004年度の精製能力は2000年度比10%程度削減されています。それによって稼働率は上昇し続け、2004年度の稼働率は各社の定期整備があったにもかかわらず、2000年度比で5.3ポイント改善して84.4%に上昇しました。また、代表的な二次装置である接触分解装置の稼働率も90%前後に達しています。このように精製設備の稼働率は上昇しており、これまで大きな課題となっていた設備の過剰は実質的に解消したと言えます。

新・連結中期経営計画

新・連結中期経営計画・目標 (2005—2007年度)

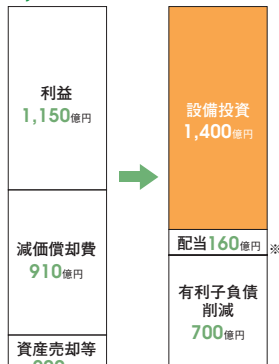
営業利益	880億円
経常利益	820億円
当期純利益	412億円
ROE	13.6%
ROA	3.1%
有利子負債	4,280億円
株主資本	3,200億円
株主資本比率	24.1%

営業利益・当期純利益及びROE・ROA目標



2005~2007年度 キャッシュフロー配分

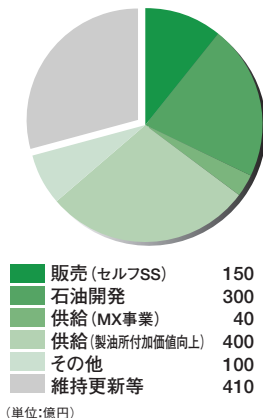
2,260億円



※8円/株の前提

設備投資計画

1,400億円



(単位:億円)

■ 更なる成長へ向けて 新・連結中期経営計画の策定

2003年4月からスタートした3ヶ年の連結中期経営計画は、着実な成果を挙げました。しかし、これまでの連結中期経営計画で課題として取り組んできた、需要構造の変化や、販売の流通段階での過剰に継続して対応していく必要があります。また、原油価格の高騰や中国を中心とした石油製品需要の急増など、経営環境が劇的に変化しています。そこで、コスモ石油グループの新たな経営課題に対応するために、連結中期経営計画をローリングして策定したのが「新・連結中期経営計画 (2005年度~2007年度)」です。

(1) 新・連結中期経営計画の基本方針と経営ビジョン

新・連結中期経営計画は、「安定した経営基盤の確立」と「成長戦略への転換」の二本柱を基本方針としています。更なる成長に向けた戦略的な投資と財務体質の改善との両立を可能にしたのが「新・連結中期経営計画」の特徴です。

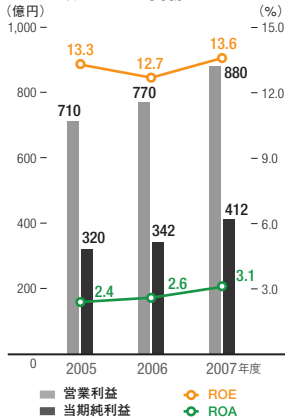
「安定した経営基盤」を確立するために、まず石油精製・販売事業を着実に拡大して収益基盤を強化します。これまでは厳しい事業環境の中で、コストダウンや価値創造に取り組んできました。しかし、事業環境が大きく変わりつつあること、また、合理化の余地が縮小していることから、これまで取り組んできた合理化をベースに「付加価値向上」に軸足を移していきます。そのために、コアビジネスでの精製付加価値の向上、販売部門での流通構造の改善、関係会社の収益改善に取り組みます。また、収益環境の変化に伴うリスクにも対応し、今後の大型投資にも耐えうる財務体質を確立していきます。特にこの財務体質改善については、対応可能な「最後の3年」という強い危機感を持って取り組んでいきます。

「成長戦略への転換」では、設備投資によって製油所の高度化を図り、強い競争力を確保して収益力を強化します。特に、経営課題である需要構造の変化に対応するため、製油所装置の高度化や石油化学事業の拡大を見据えて400億円の戦略投資枠を決定しました。また、原油開発、石油化学事業の規模を拡充し、事業領域を拡大していきます。設備投資額は原油生産の維持・拡大のための投資を中心に300億円、ミックスキシレン事業のために40億円を予定しています。

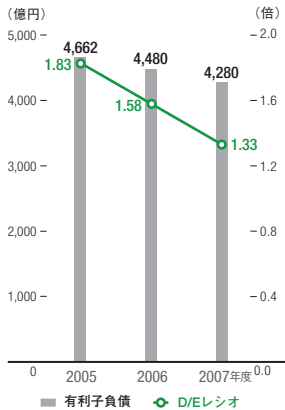
こうした取り組みによって、「調和と共生、未来価値の創造」というコスモ石油



営業利益 及び 当期純利益収益目標 ROE 及び ROA目標



有利子負債 及び D/Eレシオ目標



グループの経営理念の実践と定着を図り、「株主価値の最大化」を目指した経営を行います。そして、日本国内だけでなく「アジアの石油産業」の中で重要な役割を担うことができる存在を目指していきます。

(2) 新・連結中期経営計画の目標

収益面では、2008年3月期で、営業利益880億円、経常利益820億円、当期純利益412億円を目標としています。営業利益880億円は、2005年3月期の営業利益に比べて350億円の収益改善となり、過去最高利益の701億円を大きく上回る額となります。

財務面では、2008年3月期で、有利子負債額4,280億円、株主資本3,200億円を目標としています。有利子負債額を698億円削減することで、2008年3月期のD/Eレシオは1.3倍となり、2005年3月期のD/Eレシオ2.2倍と比較して財務体質は大きく改善される見込みです。

目標指標では、株主資本比率24.1%、ROE13.6%、ROA3.1%、有利子負債依存度32%を目標としています。目標を達成するために、コスモ石油単体では149億円の付加価値の向上と60億円のコスト合理化を実現していきます。付加価値向上では、供給で60億円、販売で85億円を目標としています。コスト合理化では、供給で35億円、販売で15億円を目標としています。また、関連会社では石油開発事業で58億円、石油化学事業で27億円の利益を創出していきます。

設備投資については、3年間で1,400億円を予定しています。内訳としては、収益力向上の戦略投資として、販売子会社を通じたセルフSSの新設・改造費に150億円、ミックスシレン事業を主とした供給競争力の強化に40億円、アブダビ石油及びカタール石油開発を主とした石油開発に300億円を予定しています。そして、今後の製油所高度化計画の一部前倒しとして400億円を計画しています。設備投資額に占める戦略投資の比率は71%で、2003年度からスタートした連結中期経営計画の比率(52.8%)を大きく上回っています。

■ 事業別経営戦略

> 石油製品販売部門 ～収益改善額 100億円～

コスモ石油グループの中核事業である石油製品販売部門については、販路及び油種構成の改善、チャネルの強化を基本方針とし、より収益性の高い販路・油種・チャネルでの増販に重点的に取り組むことで、販売構造を改善していきます。これによって2004年度営業利益に対し100億円の改善金額を目指します。

販路では、販売子会社の強化戦略を継続するとともに、厳しい価格競争の中で経営努力を重ねて勝ち抜いている地場特約店とのパートナーシップを強化していきます。そのために、これまで培ってきた販売子会社でのノウハウを地場特約店に水平展開し、地場特約店の経営改善や構造改善の実行を促進していきます。また、油種では、SSチャネルで高い収益性を確保しているガソリンや軽油を強化ターゲットとします。

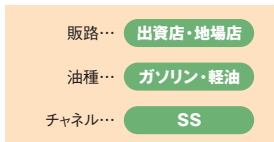
2007年度仕上がり 改善額



石油製品販売部門の施策

改善額 **100** 億円
(付加価値向上85億、合理化15億)

強化ターゲット



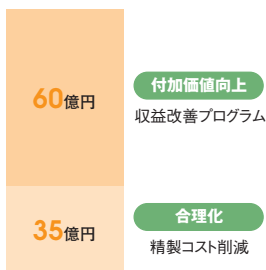
チャンネルではSSを強化ターゲットとします。SSの展開においては、ドライバーであるお客さまからのニーズが大きく高まっているセルフSSの新設に注力し、設備投資額は3年間で150億円を計画しています。

一方、車検・整備、高級洗車、カー用品販売など、カーケアへの取り組みも引き続き推進します。「Auto B-cle (オートビークル)」カーケアコンビニエンスストアの更なる拡充を目指し、SSに併設する修理工場や洗車設備に投資していきます。これまでは販売子会社が運営するSSでネットワークを構成してきましたが、新・連結中期経営計画では、地場特約店も含めたネットワークとし、フルサービスからセルフサービスへの改造、カーケア設備の更なる充実など、ネットワーク自体の質的向上を図ります。

販売インフラである「コスモ・ザ・カード」では、発券促進を継続し、新規SSオープン時の顧客囲い込みや、既存SSのポテンシャルを最大に発揮させるツールとして位置づけ、積極的に発券していきます。有効会員数は2005年3月末時点で242万枚となっていますが、これを更に拡大していきます。

石油精製部門の施策

改善額 **95** 億円
(付加価値向上60億、合理化35億)



> 石油精製部門 ～収益改善額 95億円～

石油精製部門では、過去の合理化の実績を活用して、付加価値向上策を積極的に展開し、2008年3月期には60億円の付加価値向上を実現していきます。製油所において、高付加価値製品の生産の最大化と効率化を狙った運用の最適化を図ります。これにより新たな投資を行うことなく、ガソリンなどの高付加価値製品の増産を目指します。一方、合理化としては35億円を計画しており、製油所の保全費や修繕費の削減、省エネルギーを実施します。当社の合理化の特色は、一律にコスト削減を行うのではなく、安全面を最重要視して費用や人的資源を配分している点です。

> 石油開発事業 ～収益改善額 58億円～

石油開発事業では、①低リスク案件に投資する②アブダビ、カタールといった既存コアエリアに軸足を置く③早期にキャッシュ・フローを回収する④オペレーターシップを重視する、を基本方針に掲げます。

特に、新たに生産が開始される「カタール石油開発」は、1998年に出油を確認後、82万バレルの長期生産テストを実施してきました。2005年度からの生産開始を目指してプラットホームの建設や生産井掘削などの開発作業を進めており、最大で約1万バレル/日の生産量が期待されています。

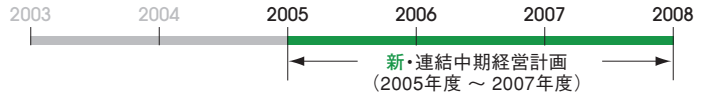
なお、石油公団が保有していた株式も、コスモ石油グループの主導権をこれまで通り維持できる方向で取得しました。これによって、カタール石油開発株式会社の当社持分は42.5から85.2%に上昇しました。同様にアブダビ石油の当社グループ持分も51.1%から62.6%へ上昇し、当社グループへの収益貢献度が高まりました。また、ムバラス石油も民事再生法を申請した結果、アブダビ石油の100%子会社として生まれ変わり、新たに収益に貢献するようになりました。これら3つの石油開発会社の収益改善として3年間で58億円を予定しています。

石油開発会社・営業利益目標

改善額 **58** 億円 ※単位:億円

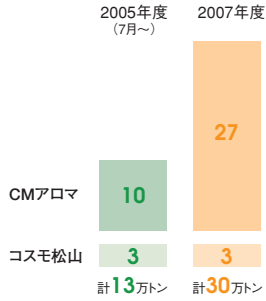
会社名	2004年度実績	2007年度計画	改善額
アブダビ石油	126	102	-24
ムバラス石油	(48億)	51	51
カタール石油開発	—	31	31
小計	126	184	58

※ムバラス石油…2004年度は持分法適用会社(合計にはカウントせず)



ミックスキシレン生産 増強計画

改善額 **27** 億円



> 石油化学事業 ～収益改善額 27億円～

需要が増大しているアジア、特に中国へのミックスキシレンの輸出も石油周辺事業として注目し、積極的に取り組んでいきます。ミックスキシレンは、ペットボトルやポリエステル繊維の原料として使われるパラキシレンの原料であり、国内のみならずアジア全体で需要が急激に高まっています。パラキシレンの原料となるミックスキシレンは石油会社に由来する原料から主に生産されるため、当社グループ内での生産・販売を検討してきました。コスモ石油は2005年4月に丸善石油化学株式会社と合併で、ミックスキシレンを製造販売するCMアロマ株式会社を設立し、同年7月からは製造・販売を開始する予定です。更に、2006年7月を目途に27万トン/年へ能力増強を行い、コスモ石油グループとして30万トン/年の製造・販売体制を確立します。なお、2008年3月期のCMアロマ株式会社の営業利益目標額を27億円としています。

■ 石油業界及びコスモ石油グループが抱える課題

歴史的にみて、日本の石油会社は国のインフラを支える製造業や発電所向けの重油を供給することが大きな努めでした。しかし、モータリゼーションの進展や環境意識の高まりとともに、ガソリンや軽油といった軽質留分への需要が主流となり、発電用の重油もLNGなどのクリーンエネルギーに取って代わられつつあります。このため、今後の石油業界の課題は、減退しつつある重油への需要にいかに対応し、最適なプロダクトミックスとするかが課題となります。

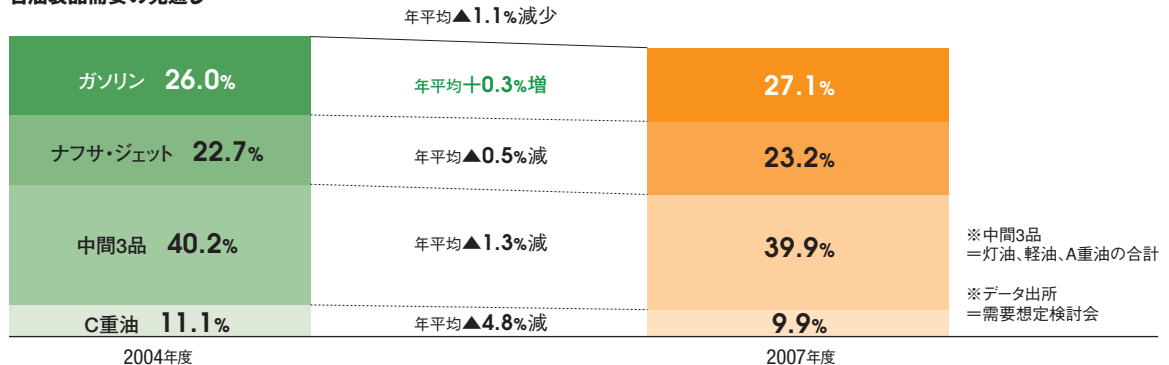
また、もう一つの課題は流通段階での過剰感です。SS数の過剰がSS同士の価格競争を招き、今後もマージン低下のリスクとして依然として存在します。現在もセルフSSの台頭を背景に、流通段階では過当競争が続いていますが、これが更に激化することが予想され、各石油会社はこの競争を勝ち抜くための様々な施策を講じ、収益力を更に向上させていくことが必要となります。

経営環境想定

原油価格の見通し

	ドバイ原油 (\$/B)	為替 (円/\$)
2004年度実績	36.6	108.0
想定 2005年度	38.0	105.0
2006年度	32.0	105.0
2007年度	32.0	105.0

石油製品需要の見通し



OPERATIONAL REVIEW

営業概況

…「ココロも満タンに」

コスモ石油グループは、エネルギーの安定供給という使命を遂行するために、上流部門（石油開発・生産）から中流部門（石油精製）、そして下流部門（石油製品の販売）まで一貫した事業領域を持っています。

石油開発



世界の原油確認埋蔵量の約7割を占める中東エリアをコアエリアとして、原油の開発・生産を行っています。

精製



環境面にも配慮した高付加価値製品の増産を図ると共に、石油化学事業への領域拡大にも取り組んでいます。

物流



様々な石油製品を安全に且つ効率的にお客様に届けるために、物流システムの効率化を図っています。

販売



SSの付加価値を上げるため、セルフサービスSSの展開やカーケアビジネスに積極的に取り組んでいます。

石油開発

現在、UAE（アラブ首長国連邦）のアブダビにおいて、アブダビ石油株式会社・ムバラス石油株式会社・合同石油開発株式会社による操業を行っています。2004年度の3社合計の当社引き取り量は、24,700バレル/日となっており、当社が輸入する原油のおよそ4.7%に相当します。

また、1997年に鉱区を獲得したカタールでのプロジェクトは、1998年より試油（生産テスト）を開始し、2005年度からの生産開始（生産見込み 初期約6,000バレル/日、最大約10,000バレル/日）が決定しています。カタール石油開発株式会社での新規生産及び既存の石油開発会社での生産拡大などにより、2007年度には当社の自主開発の原油の比率は1%程度高められる計画です。長期的には、この比率を10%程度に上昇させたいと考えています。

なお、解散した石油公団の株式を取得した結果、当社グループの出資比率は、アブダビ石油株式会社62.6%、カタール石油開発株式会社85.2%となりました。2社の株式取得にあたっては、社内の厳格な投資基準に基づき、十分な投資リターンが得られると判断しています。

（注）石油公団：1967年に日本政府の全額出資で設立された石油開発公団が前身。2度の石油危機を経て、1978年に石油国家備蓄が業務に加わり、石油公団に改称。民間企業の石油・天然ガス開発に対する資金支援を行っていたが、2001年の政府の特殊法人整理合理化計画に基づき、廃止の方向が決定。2005年3月、石油公団廃止法の完全施行に伴い解散。石油公団保有の民間石油開発会社株式を売却するために入札を実施していた。

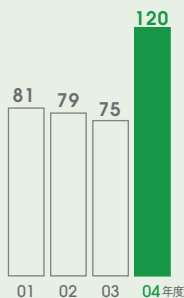
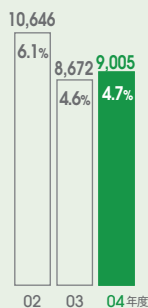


9,005 千バレル/年

原油年間生産量(千バレル)及び
自主開発比率(%)

120 億円

石油開発セグメントの
営業利益(億円)



営業概要

精製

コスモ石油グループは、自社グループで生産した原油及び産油国やメジャーから購入した原油を、千葉・四日市・堺・坂出の国内4ヶ所の製油所で精製し、石油製品として販売しています。製油所では、過熱した原油を常圧蒸留装置と呼ばれる一次装置において、沸点の差を利用して液化石油ガス（LPG）、ナフサ（ガソリンの原料）、灯油（ジェット燃料）、軽油、重油などに分離しています。その後、環境対応も含め、品質を向上させる様々な二次工程を経て、ガソリンなどの最終製品として出荷されます。

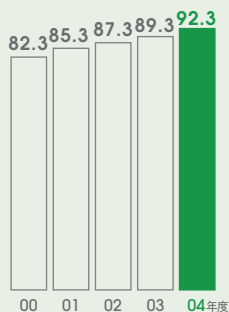
当社グループの製油所は、東京・大阪・名古屋という大消費地に隣接しており、絶好のロケーションを生かした精製・販売一体の事業展開が可能となっています。国内、アジアの堅調な需要を背景に、常圧蒸留装置はほぼフル稼働を続けています。

また、ガソリン・軽油中に含まれる硫黄分規制（10ppm以下）強化対応投資や、付加価値製品の増産のための設備投資を行うことで収益力のアップを図ると同時に、補修費の削減や省エネルギーの努力によって精製コストの削減を図り、日本国内だけでなく東アジアの競合他社をも視野に置いて製油所の競争力の強化を図っています。



92.3%

トッパー稼働率（SDベース）（%）
SDベース：定期整備の影響を除いた稼働率



595

 千バレル/日

製油所別常圧蒸留能力（バレル/日）



物 流

コスモ石油グループは、物流面においても効率化とコスト削減を図っています。

原油輸送の効率化に関しては、効率的な配船や合理化のために、新日本石油株式会社と共同で日本グローバルタンカー株式会社を設立しました。2社の積荷を同一の石油タンカーに相積みすることにより、原油積出港への寄港回数の削減を図るなど運用上の効率性向上とともに、スケールメリットを活かした用船料の削減を行うことが可能となりました。

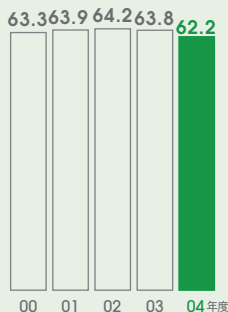
また、海洋事故による原油流出を防ぐために、石油タンカーのダブルハル（二重殻構造）化を進めており、2005年度中に全てのタンカーのダブルハル化が終了する見込みです。取り組みの発端は環境意識からでしたが、いち早く対応に着手したことで、世界的な鋼材の高騰の影響をあまり受けずに対応できたことも大きな成果となりました。

タンクローリーによる陸上輸送は、製油所や油槽所からSS（サービスステーション）へ石油製品を輸送する主要な輸送手段です。この陸上輸送に関しては、タンクローリーの大型化を進めて、配送1回当たりの輸送量を増加することで省エネルギー化を図っています。また、油槽所の統廃合も含めて、合理化・コスト削減を進めています。



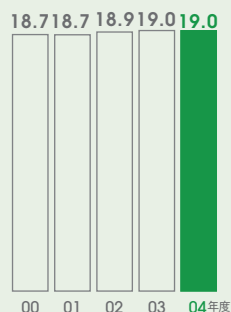
62.2%

タンクローリーの大型化
(20kl以上)比率 (%)



19.0_{KL}

タンクローリーの平均車型 (kl)



営業概要

販売

当社の販売戦略は、当社にとってより収益性の高い販路、油種、チャネルの増販に重点的に取り組み、販売構造を改善することです。この戦略を遂行するにあたり、経営資源をセルフSS、オートビークルネットワーク、コスモ・ザ・カードに集中的に投入してきました。

【セルフSS】

1998年のセルフSS解禁以降、顧客ニーズの高さを背景に、当社はセルフSSの展開に注力してきました。その結果、出資特約店、地場特約店等が運営するセルフSS数は、2004年度末で483ヶ所となりました。当社のSS数4,811に占めるセルフSS数は10%となり、元売り平均のセルフ化比率9.2%を上回る結果となりました。現在、業界全体のセルフSSの出店ペースに減速感があるのは確かです。しかし、石油連盟のアンケートによると、消費者のセルフSSへのニーズは50%程度あるため、セルフ化の余地はまだあると考えています。

また、コスモ石油グループのセルフSSの平均販売数量は、378kl /月です。これは一般SSの約3倍強の販売量に相当します。流通段階の過剰感は未だに解消されておらず、マージン低下のリスクを抱えています。当社のセルフSSはこの過当競争を十分生き残っていけるだけの競争力、収益力があると考えています。

今後も、コスモ石油グループはより一層の投資効果の向上を図りながら、積極的にセルフSSの展開を進めていきます。

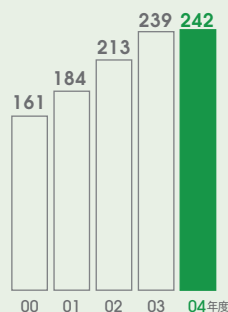
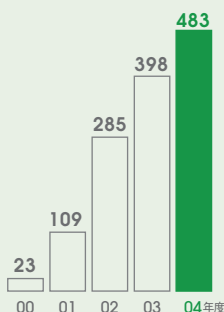


483^{SS}

セルフSS数

242^{万人}

コスモ・ザ・カード有効会員数 (万人)



『Auto B-Cle（オートビークル）ネットワーク』

コスモ石油グループの収益拡大のためには、SSの付加価値向上による販売力強化が欠かせません。消費者のカーケアニーズに立脚した新たなSS業態が「Auto B-cle」SSネットワークです。「Auto B-cle」とは、カー用品と車検・整備等のカーケア・サービスを兼ね備えたSS形態のことです。オートビークルSSにおける1SSあたりのカーケアによる粗利は約240万円/月であり、一般SSの約150万円/月を大きく上回っています。

『コスモ・ザ・カード』

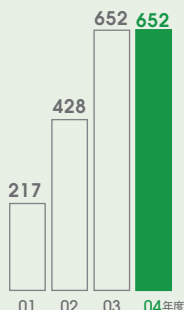
顧客の利便性を向上させ、「顧客に選ばれるSS」となるための戦略ツールが、「コスモ・ザ・カード」です。コスモ・ザ・カードは、迅速な発券システムを活用することにより、セルフSSの新規オープン時の顧客囲い込みツールとして非常に有効です。また、顧客にとっては、各種のサービス内容が好評となっており、ロイヤル・カスタマーの拡大に貢献しています。2005年3月末時点の有効会員数は242万人であり、石油業界最大の会員数です。今後も積極的に発券を進めていきます。

コスモ石油グループは、単にガソリンや軽油を販売するだけでなく、顧客ニーズの多様化に応じたサービス形態の構築を図っています。「量から質への転換」これが顧客に選ばれるコスモ石油ブランド構築のための不可欠な条件と認識しています。



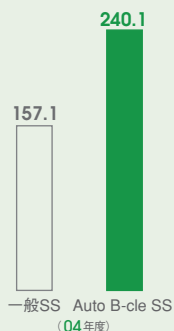
652_{SS}

オートビークルSS数



240.1 万円

カーケア粗利 (万円 / 月)



研究開発

コスモ石油グループでは、環境負荷の少ない製品・技術の開発や環境対策技術の開発を行なっています。

わが国では、軽油は2007年から、ガソリンは2008年からサルファーフリー（硫黄分10ppm以下）化の完全導入が予定されていますが、コスモ石油グループでは、世界に先立ち2005年1月からサルファーフリーのガソリンおよび軽油の出荷を開始しています。

サルファーフリーの自動車用燃料を提供するためには、脱硫装置への負荷が更に大きくなるため、状況によっては設備投資が必要となりますが、軽油については自社で開発した高性能脱硫触媒を活用することで、大規模な設備投資を行なうことなくサルファーフリーの軽油の製造が可能となりました。これは、1999年より石油産業活性化センター（PEC）及び新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）の「石油精製汚染物質低減等技術開発」プロジェクトに参画し、市販触媒に比べて格段に高活性な触媒を開発した成果によるものです。本年5月には、このサルファーフリー軽油製造用触媒の開発及びその実用化の功績が認められ、日本のエネルギー分野で最高水準の権威である石油学会賞を受賞いたしました。

また、新規事業分野では、ALA（5-アミノレブリン酸）事業に注力しています。天然アミノ酸であるALAを配合した高機能液体肥料「ペンタキープ®V」の販売を強化するため株式会社誠和と共同で「コスモ誠和アグリカルチャ株式会社」を設立しました（2004年12月）。今後ALA事業は、農業用途だけでなく、砂漠緑化や医療動薬分野等での貢献が考えられ、他の主要なアミノ酸に匹敵する市場に育つものと期待しています。

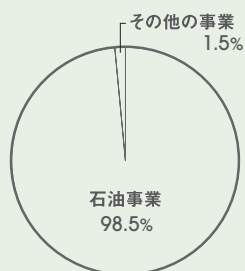


軽油脱硫装置

脱硫触媒

36.4億円

2004年度研究開発費内訳 (%)



脱硫装置は、ガソリンや軽油等の燃料油に含まれる硫黄を除去するものです。高温・高圧状況の下で硫黄と水素を反応させ硫化水素として除去しますが、触媒を使用することでこの反応が促進されます。脱硫装置の反応塔（写真）には触媒が充填されており、触媒の層を燃料油が通過する際、触媒の動きにより効率的に硫黄が取り除かれます。



CSR MANAGEMENT

企業の社会的責任

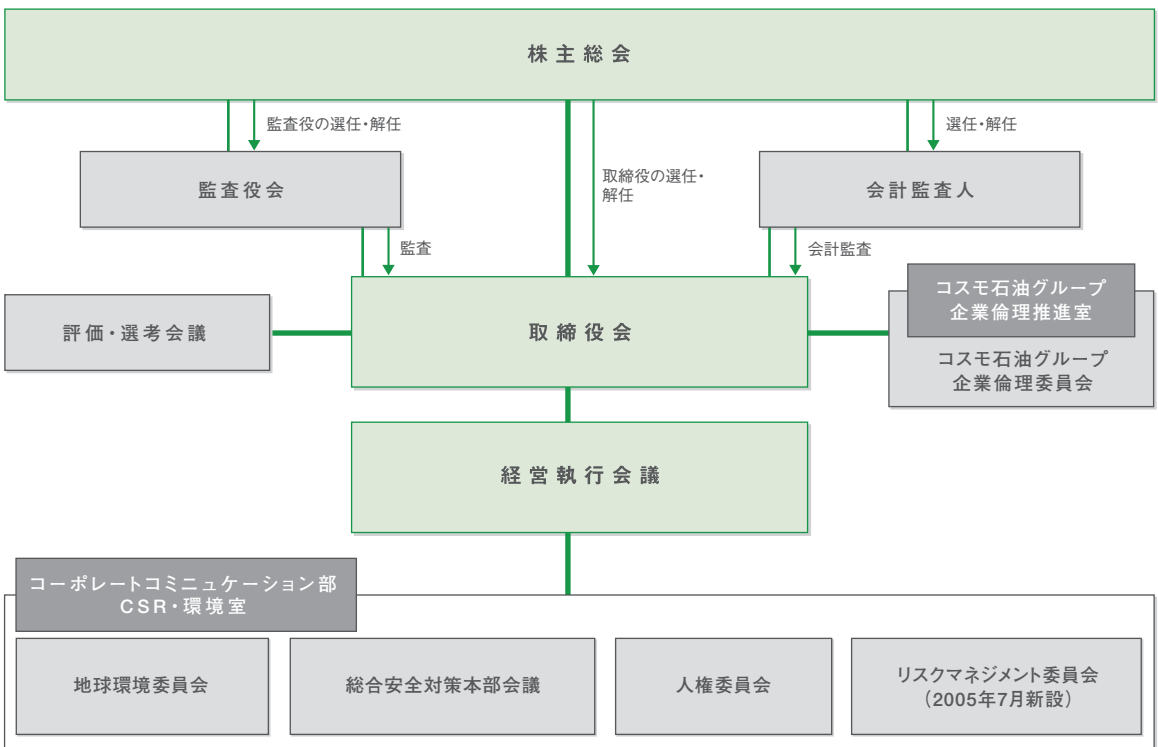
CSR

コスモ石油グループは、CSRを当社グループが「存続するための必須条件」と考えています。「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の持続的発展を目指す」という経営理念の具現化が、「株主価値」の向上につながると確信しています。

当社グループがCSRを果たしていくにあたり、『誠実な経営』を通じて社会との調和と共生を図り、『個人が力を発揮できる企業風土』から未来価値を生み出し、エネルギーに携わるものとして『環境』を軸に持続可能な社会の構築に寄与する」ことをその柱としています。

「誠実な経営」は、企業経営における土台の部分であり、コンプライアンスに基づくコーポレート・ガバナンスに他なりません。当社グループはガバナンスの仕組みとして監査役制度を採用しています。コスモ石油グループ独自のコーポレート・ガバナンスを強化し、透明性を確保するために、当社グループは2004年7月、経営の監督、業務執行そして取締役業績評価等に関する3つの機能を明確に分離しました。代表取締役会長以下すべての取締役及び監査役が出席する「取締役会」を経営の管理並びに監督、経営の最高決定機関とし、その下部組織機関であった常務会を廃止して新たに「経営執行会議」を新設しました。「経営執行会議」では代表取締役社長が議長となり、常務以上の役員及び監査役が出席して業務執行に関する意思決定を行います。更に、取締役の業績評価並びに取締役、監査役候補選考案の審議を行う「評価・選考会議」も新たに設置しています。また、監査役は監査役会を

CSR推進体制図



組織し、取締役会・経営執行会議への出席などを通じて業務執行を監視すると共に、会計監査人、内部監査組織、関係会社監査役との連絡会などにより緊密な連携を保ち、適正かつ十分な監査を目指しています。

リスク管理の仕組みとしては、全社的に事業・経営リスクを洗い出し、評価・対応するリスクマネジメントサイクルを導入し、定常的にリスクを監視する体制を整えています。2005年2月には経営層を対象にした危機発生時のダメージコントロール訓練を行うなど、内部統制の一環としてリスク管理を強化しています。また、製油所における安全操業の確保、継続は事業の根幹であり、重要なリスクマネジメントです。当社グループの4つの製油所では独自の安全管理システムを導入するなど、常に安全管理の向上を図っています。

一方、各ステークホルダーのニーズを満たす魅力的な企業体となること、そして持続的な発展が可能な社会の実現に取り組むことによりブランド価値を高めるということもCSRの重要な側面です。当社グループでは、環境への負荷の大きい「化石燃料」を扱う企業として「地球環境保全」を軸に持続可能な社会作りに取り組んでいます。より環境負荷の低い事業活動や商品開発を行う他、お客様と共に世界各地で展開する「ずっと地球で暮らそう。」プロジェクトを実施しています。これは、当社のハウスカードであるコスモ・ザ・カード「エコ」会員からの寄付金に、当社グループからの寄付金を加えて環境保全を支援する活動です。パプアニューギニアやソロモン諸島での熱帯雨林保全プロジェクト、中国でのシルクロード緑化プロジェクト等を行っています。このプロジェクトは、NPOなどのパートナーと共に当社グループのスタッフが実際に現地に入って調査や活動を行っていること、また、お客様が資金面及び活動面ともにご参加いただける点が大きな特徴です。2002年4月からスタートしたコスモ・ザ・カード「エコ」の会員数は2005年3月末で約77,000人となっています。

この他、社会との共生を目指し「車社会」「国際貢献（福祉・子ども・芸術）」を対象分野とする様々な社会貢献活動・メセナ活動を行っており、「車社会」とのかかわりの中では、交通遺児の小学生を対象とした自然体験プログラム「コスモわくわく探検隊」を継続して行っています。これは環境教育に注力したプログラムで、2005年で13回を数えます。

「ずっと地球で暮らそう。」プロジェクト

＝ コスモわくわく探検隊 ＝



「熱帯雨林保全プロジェクト」
(パプアニューギニア/ソロモン諸島)
森林に負担をかけない定地で
の循環型農業（稲作）の普及に
必要な精米機（写真中央）を寄
贈しました。



「学校の環境教育支援プロジェクト」
(日本国内)
保水力に優れ、自然のダムとも
呼ばれる棚田の保全活動を学
校での環境教育プログラムと
して提供し、環境教育を支援し
ています。



「シルクロード緑化プロジェクト」
(中国)
砂漠化の進行の防止を目指し
て、地域住民や地元政府と共に、
シルクロードへの植林を推進
しています。



2泊3日のキャンプでの様々な
プログラムを通じて、子どもた
ちが自然環境の大切さを考え
る機会を提供しています。

写真：竹を利用した水鉄砲作り



BOARD OF DIRECTORS

取締役 及び 監査役

◎代表取締役会長 岡部 敬一郎

昭和31年3月 京都大学経済学部卒業
 昭和31年4月 丸善石油株式会社入社
 昭和54年3月 同社 財務部長
 昭和57年6月 同社 取締役就任社長室付
 昭和61年4月 コスモ石油株式会社 取締役就任
 昭和62年6月 同社 常務取締役就任
 平成 4年6月 同社 代表取締役専務取締役就任
 平成 5年6月 同社 代表取締役社長就任
 平成11年6月 同社 代表取締役会長兼社長就任
 平成16年6月 同社 代表取締役会長
 現在に至る

◎代表取締役社長 木村 彌一

昭和38年3月 早稲田大学法学部卒業
 昭和38年4月 大協石油株式会社入社
 昭和63年6月 コスモ石油株式会社 企画部長
 平成 2年6月 同社 財務部長
 平成 5年6月 同社 取締役就任 財務部長委嘱
 平成 6年6月 同社 取締役 企画部長委嘱
 平成 8年6月 同社 常務取締役就任
 平成10年6月 同社 代表取締役専務取締役就任
 平成13年6月 同社 代表取締役副社長就任
 平成16年6月 同社 代表取締役社長就任
 現在に至る

◎専務取締役 森川 桂造

(販売統括部・小売販売部・広域販売部・産業燃料部担当、経理部管掌)

◎常務取締役 古園 雅英

(研究開発部・需給部・技術部・安全環境部担当)

保坂 賢二

(関連事業部・人事部・海外事業部・原油外航部担当)

近藤 直正

(経営企画部・コーポレートコミュニケーション部・事業開発部担当)

川名 薫

(監査室・情報システム部・総務部・物流管理部・購買センター担当)

宮本 諭

(カード事業部・経理部・財務部担当)

◎取締役

寿賀 清三 (四日市製油所長委嘱)
 清水 美知男 (東京支店長委嘱)
 澤田 正敏 (技術部長委嘱)
 松下 英夫 (秘書室長委嘱)
 矢嶋 隆司 (千葉製油所長委嘱)
 周布 兼定 (関連事業部長委嘱)
 鈴木 兼介 (経営企画部長委嘱)
 丸川 元 潔 (堺製油所長委嘱)
 青柳 潔 (総務部長委嘱)
 佐藤 吉幸 (産業燃料部長委嘱)

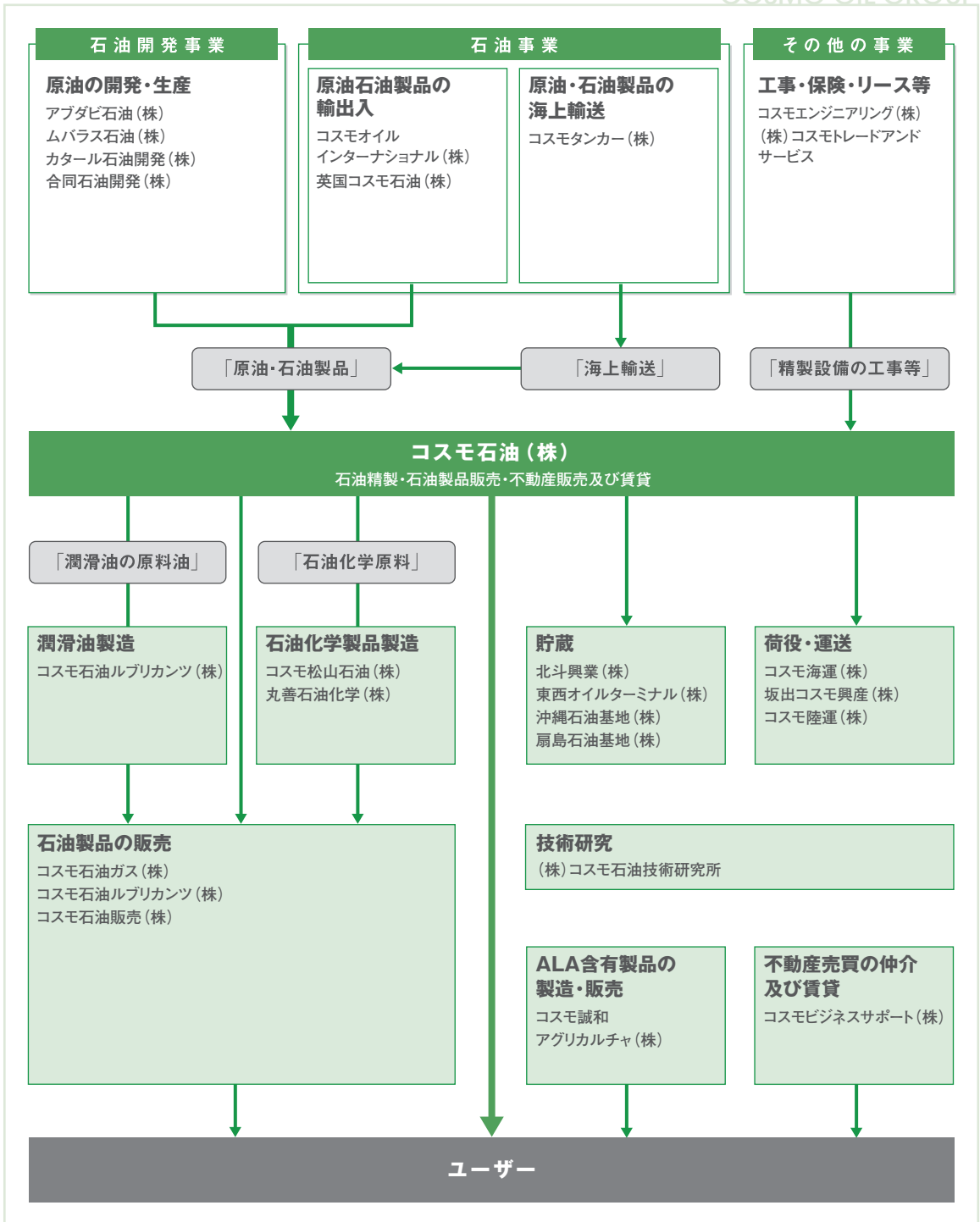
◎監査役

松宮 義久
 鈴木 信一*
 安藤 弘一*
 清水 豊一*
 宮本 一*
 * 社外監査役



|| コスモ石油グループ概要

COSMO OIL GROUP



11年間の主要財務データ

コスモ石油株式会社及び子会社 3月31日に終了した各会計年度

年度	単位：百万円				
	1994	1995	1996	1997	1998
会計年度					
売上高	1,588,003	1,556,171	1,729,495	1,680,478	1,443,457
石油事業	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
石油開発事業	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
その他の事業	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
売上原価	1,359,869	1,350,743	1,508,186	1,473,349	1,265,443
販売費及び一般管理費	177,552	173,359	185,900	179,228	155,154
営業利益	50,582	32,069	35,409	27,901	22,860
税金等調整前当期純利益	35,088	14,473	18,060	14,466	4,351
当期純利益 (損失)	13,065	6,545	8,839	5,340	839
減価償却費	36,144	37,700	35,738	34,228	21,773
設備投資	51,549	41,613	31,021	34,175	31,325
研究開発費	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
営業活動によるキャッシュ・フロー	47,525	62,798	(25,553)	64,558	17,718
投資活動によるキャッシュ・フロー	(35,697)	(55,764)	13,972	(59,532)	(17,806)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(31,633)	(584)	2,065	(5,295)	(14,592)

会計年度末					
総資産	1,234,897	1,286,000	1,287,172	1,277,022	1,229,285
株主資本	183,472	185,836	189,790	190,716	186,496
有利子負債	640,083	645,297	654,233	652,769	641,562

単位：円

一株当たり情報					
当期純利益 (損失)	21.12	10.36	13.99	8.45	1.33
株主資本	290.43	294.18	300.44	301.91	295.23
配当金	8.00	8.00	8.00	8.00	6.00

財務指標					
総資産利益率 (ROA) (%)	1.1	0.5	0.7	0.4	0.1
株主資本利益率 (ROE) (%)	7.6	3.5	4.7	2.8	0.4
有利子負債依存度 (%)	51.8	50.2	50.8	51.1	52.2
デット・エクイティ・レシオ (倍)	3.5	3.5	3.4	3.4	3.4

注：1.米ドルは、便宜上、2005年3月31日現在の円相場1米ドル=107.39円で換算しています。

2.一株当たりの当期純利益 (損益) は、2002年度より新基準を採用しています。2001年度以前の数字は旧基準のまま記載しています。

3.研究開発費は1999年度より開示しています。

単位：百万円

単位：千米ドル

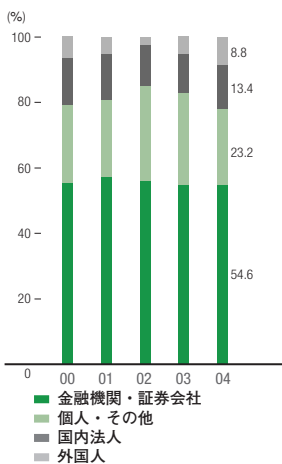
1999	2000	2001	2002	2003	2004	2004
1,584,678	1,845,842	1,813,838	1,902,768	1,916,278	2,154,559	\$20,062,939
N.A.	N.A.	1,746,659	1,830,940	1,862,554	2,104,737	19,599,004
N.A.	N.A.	10,856	9,773	12,950	11,544	107,496
N.A.	N.A.	56,323	62,055	40,774	38,278	356,439
1,427,640	1,664,757	1,659,438	1,754,853	1,758,858	1,956,160	18,215,476
140,373	144,503	132,343	123,748	132,174	132,701	1,235,693
16,665	36,582	22,057	24,167	25,246	65,698	611,770
13,313	22,460	(1,881)	12,966	17,592	47,533	442,620
4,841	8,674	(5,190)	3,426	8,179	26,415	245,973
23,436	24,672	23,492	22,843	23,632	24,927	232,117
22,593	17,108	25,430	24,132	36,573	30,113	280,408
4,567	3,566	3,805	3,867	3,558	3,635	33,849
(42,698)	58,824	76,646	(26,975)	101,827	40,494	377,074
13,538	27,348	(13,944)	(12,811)	(32,709)	(36,577)	(340,600)
31,271	(87,229)	(88,546)	10,127	(7,679)	(70,163)	(653,348)
1,294,843	1,319,960	1,242,171	1,246,730	1,260,092	1,323,149	12,320,970
179,536	177,773	194,303	193,595	204,806	227,897	2,122,144
687,563	610,686	548,653	562,649	559,259	497,804	4,635,478
単位：円					単位：米ドル	
7.76	13.81	(8.24)	5.42	12.95	41.73	0.39
286.75	282.09	308.65	306.67	324.43	360.93	3.36
6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	8.00	0.07
0.4	0.7	—	0.3	0.7	2.0	
2.6	4.9	—	1.8	4.1	12.2	
53.1	46.3	44.2	45.1	44.4	37.6	
3.8	3.4	2.8	2.9	2.7	2.2	

株式情報

株価及び売買高の推移



発行済株式の所有者推移



大株主

株主名	当社への出資状況	
	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	74,380	11.8
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	33,078	5.2
株式会社みずほコーポレート銀行	31,320	5.0
三井住友海上火災保険株式会社	21,878	3.5
関西電力株式会社	18,600	2.9
東京海上日動火災保険株式会社	18,586	2.9
コスモ石油従業員持株会	16,270	2.6
株式会社損害保険ジャパン	15,792	2.5
株式会社UFJ銀行	12,242	1.9
ニッセイ同和損害保険株式会社	12,000	1.9

会社概要

商号	コスモ石油株式会社
本社所在地	〒105-8528 東京都港区芝浦一丁目1番1号 電話：03-3798-3211 FAX：03-3798-3841 URL：http://www.cosmo-oil.co.jp
設立年月日	1986年（昭和61年）4月1日
授權資本	17億株
資本金	51,886,816,126円
事業内容	石油精製・販売
決算期	3月31日
従業員数	1,729人
特約店数	318店
製油所	千葉・四日市・堺・坂出
発行済株式数	631,705,087株
名義書換代理人	中央三井信託銀行株式会社

問い合わせ先

コスモ石油株式会社

コーポレートコミュニケーション部 IR室
〒105-8528 東京都港区芝浦一丁目1番1号
電話：03-3798-3180
FAX：03-3798-3841
E-mail：webmaster@cosmo-oil.co.jp

 **COSMO OIL CO., LTD.**

〒105-8528 東京都港区芝浦一丁目1番地1号
<http://www.cosmo-oil.co.jp>



本誌の印刷は水なし方式を採用するとともに再生紙と大豆インクを使用し、環境に配慮しています。

Printed in Japan