

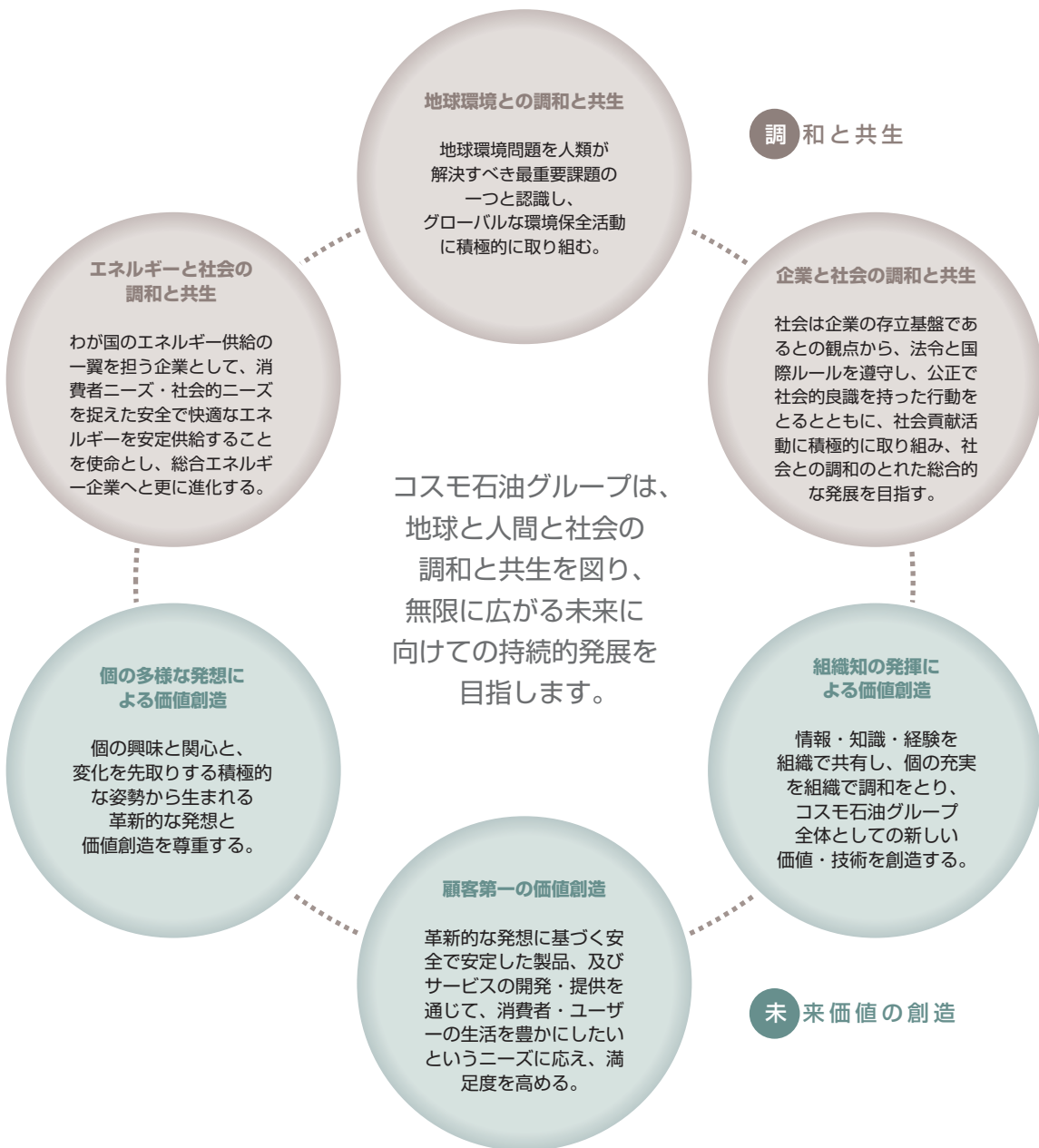
Mobility Management For Sustainable Growth



アニュアルレポート 2006 (簡易版)
2006年3月期

 COSMO OIL CO., LTD.

コスモ石油グループ 経営理念

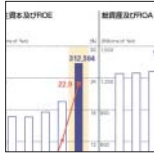


プロフィール

コスモ石油グループは、エネルギーを安定的に供給するために、上流部門（石油探鉱・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・石油化学製品の販売）まで一貫した事業領域を持っています。当社グループは、過去、厳しい経営環境に対応した収益構造と財務体質の改善を行ってきました。そして、2005年4月より、成長戦略への転換を図った「新・連結中期経営計画」に取り組んでいます。「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

このアナ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、業績に関する予定及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及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。従って、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。



02

» 主要連結財務データ



03

» At a glance



04

» 株主・投資家の皆様へ



09

» 新・連結中期経営計画



20

» 営業概況

石油開発事業 石油事業 研究開発



25

» CSR

コーポレート・ガバナンス体制 CSR・環境



32

» 取締役及び監査役

33 グループ概要

34 11年間の主要財務データ

36 株式情報

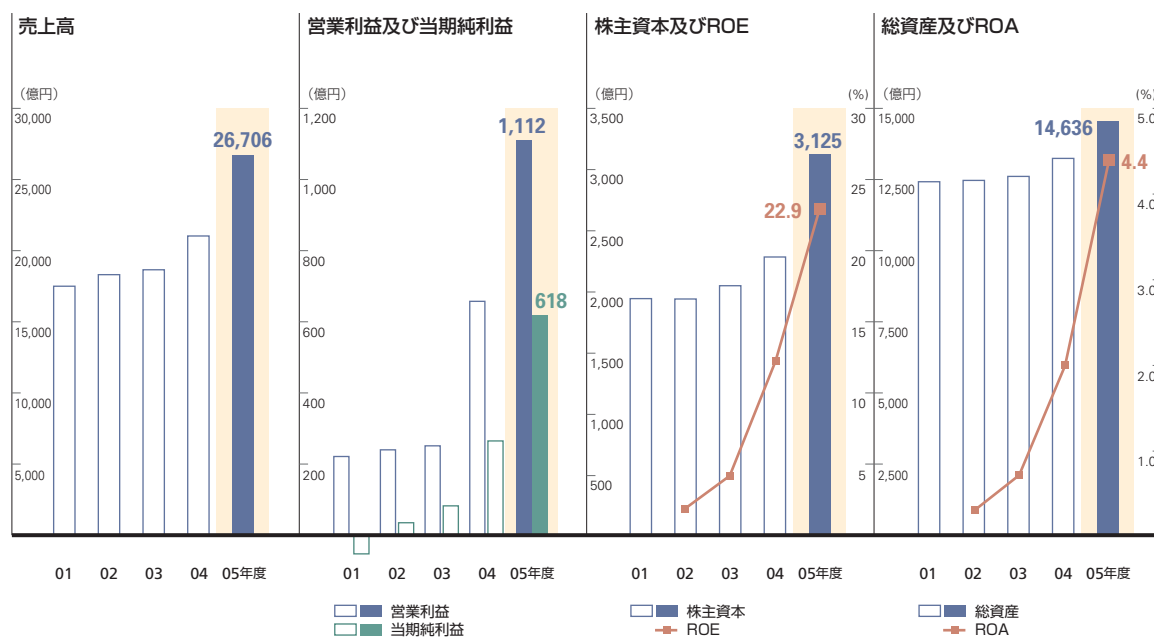
37 会社情報

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

会計年度	百万円			千米ドル
	2003	2004	2005	2005
売上高	1,916,278	2,154,559	2,670,628	22,734,554
営業利益	25,246	65,698	111,248	947,033
当期純利益	8,179	26,415	61,795	526,049
会計年度末				
総資産	1,260,092	1,323,149	1,463,579	12,459,173
株式資本	204,806	227,897	312,504	2,660,288
有利子負債	559,259	497,804	522,430	4,447,348
		円		米ドル
一株当たりのデータ				
一株当たり当期純利益	12.95	41.73	94.54	0.80
一株当たり株主資本	324.43	360.93	465.48	3.96
一株当たり配当金	6.00	8.00	10.00	0.09
財務指標				
ROA (%)	0.7	2.0	4.4	
ROE (%)	4.1	12.2	22.9	
デット・エクイティ・レシオ (倍)	2.7	2.2	1.7	

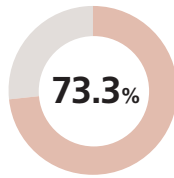
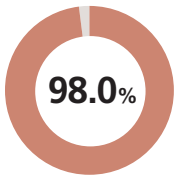
注：米ドル換算は、便宜上、2006年3月31日現在の円相場1ドル=117.47円で換算しています。



AT A GLANCE

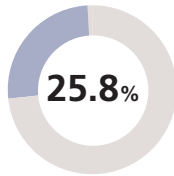
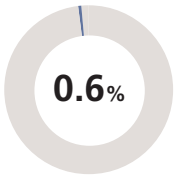
売上高

営業利益



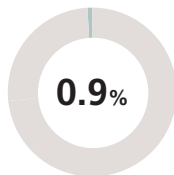
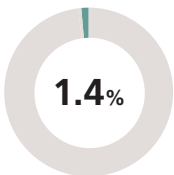
石油事業

自社グループで生産した原油と産油国から購入した原油を、国内4ヶ所の製油所で精製し、石油製品として生産及び販売を行っています。2005年度の売上高は、販売価格の上昇により2兆6,169億円（前期比5,122億円増）、営業利益は、付加価値向上・コスト合理化効果及び在庫評価の上昇の影響等により、835億円（前期比288億円増）となりました。



石油開発事業

UAE（アラブ首長国連邦）のアブダビ及びカタール国において、原油生産を行っています。2005年度の生産量は、24,850バレル/日となりました。コアエリアである中東地域で安定的に原油生産を継続した結果、2005年度の売上高は、170億円（前期比54億円増）、営業利益は294億円（前期比174億円増）となりました。

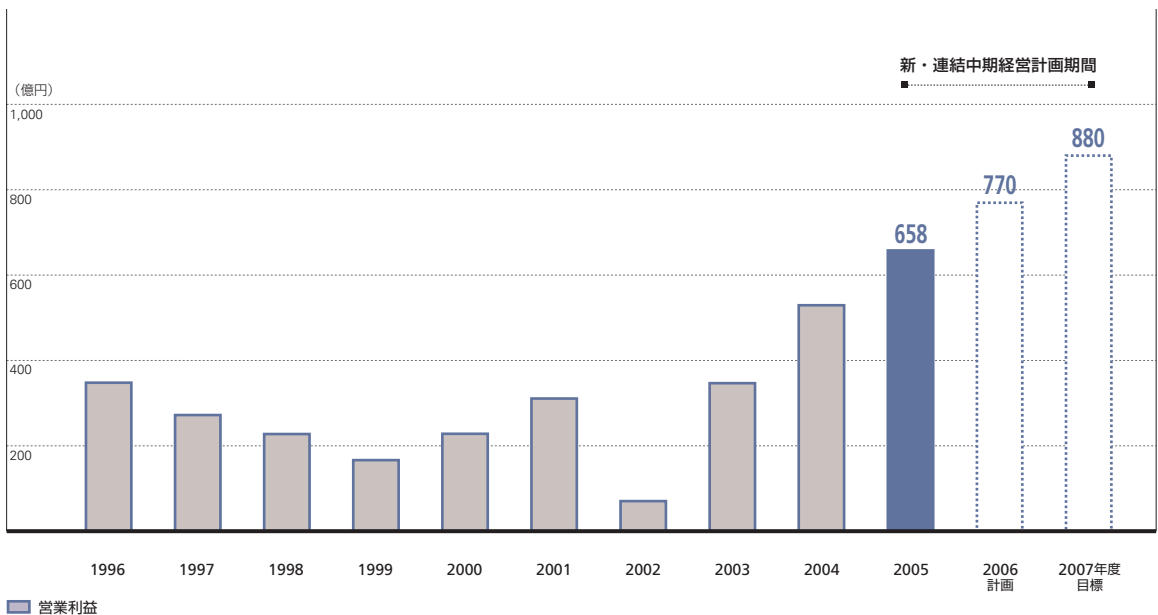


その他の事業

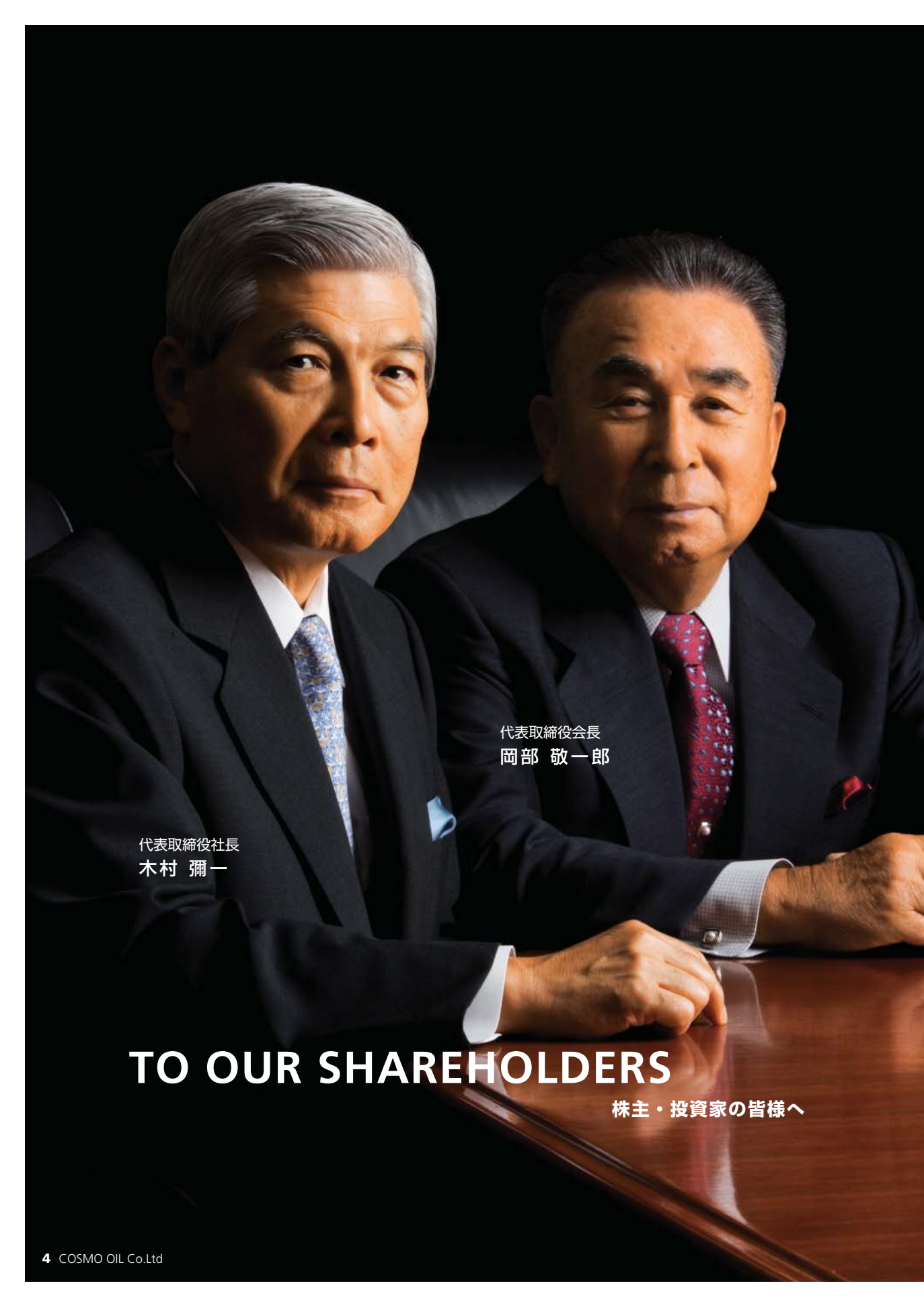
不動産施設の売買・賃貸及び石油関連施設の工事・リース保険等の事業を行っています。各事業とも合理化・効率化に努めました。2005年度の売上高は367億円（16億円減）、営業利益は10億円（前期比11億円増）となりました。

注：売上高：「セグメント間の内部売上高」控除後
営業利益：「消去又は全社」控除後

在庫評価の影響を除いた営業利益の推移



注：2000年度より、たな卸資産の評価法として総平均法を採用

A photograph of two men in dark suits and ties sitting at a dark wooden table. The man on the left has grey hair and is looking slightly to the right. The man on the right has dark hair and is looking directly at the camera. The background is dark and out of focus.

代表取締役社長
木村 彌一

代表取締役会長
岡部 敬一郎

TO OUR SHAREHOLDERS

株主・投資家の皆様へ

石油精製・販売
石油開発
石油化学
石油関連事業
新規事業

コスモ石油グループのミッションとビジョン

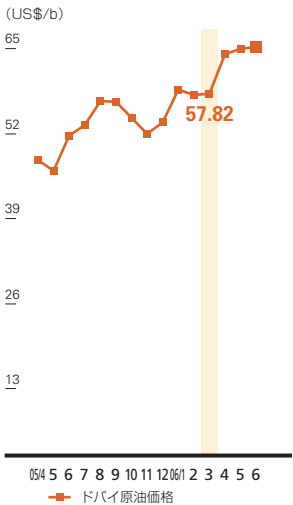
コスモ石油グループのミッションは、石油開発から石油精製・販売、石油化学事業まで関わる強固な経営基盤を形成し、エネルギーの安定供給をはじめ、企業の社会的責任を果たし、常に時代の変化に対応できる企業集団であり続けるということです。

誕生して20年を迎えた当社グループは、次の20年の持続的発展を目指しています。そのためには、第一にどのような経営環境の変化にも対応できる経営基盤を構築すること、第二に企業の社会的責任を果たし社会に貢献することが不可欠です。この二点をバランス良く追求することで、株主、消費者、社員、社会など様々なステークホルダーからの信頼と支持を得ることができ、「企業価値」ひいては「株主価値」の最大化を図ることができると考えています。

当社グループの中長期の経営戦略は、中核事業である「石油精製・販売」、成長ドライバーとなる「石油開発」及び「石油化学」、関連会社を中心とする「石油関連事業」、そして新たな事業ポートフォリオとして育てるべきALAなどの「新規事業」(※ALAについては、「研究開発」24ページで詳述しています。)、以上の事業における「利潤の最大化」を図ることです。そして、次の20年は、「日本」のコスモ石油グループから、「アジア」のコスモ石油グループというプレゼンスの確立を目指します。

また、透明性が担保された誠実な経営こそが、当社グループのミッションを遂行するための条件です。当社グループにとってエネルギーの安定供給が事業の根幹である以上、安全操業の確保が企業及び社会の持続的な発展の基盤であるとの認識のもと、万全な安全管理の実施を重点項目として取り組んでまいりました。しかし、2006年4月16日、当社千葉製油所において火災事故が発生した件につきましては誠に残念であり、株主の皆様をはじめ多くの方々にご心配とご迷惑をおかけ致しましたことを深くお詫び申し上げます。今後このような事故を起こさぬよう保安管理体制の更なる強化を継続して実施し、再発防止に万全を期し、全力を挙げて信頼の回復に努めてまいります所存です。

ドバイ原油価格(月中平均、FOB)

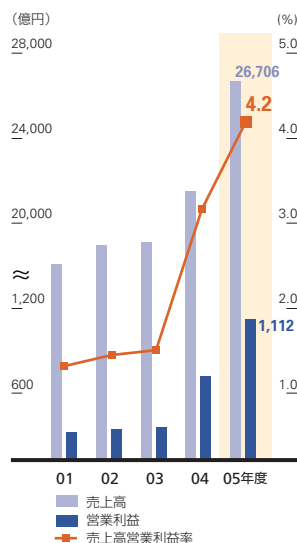


精製・販売一貫体制を生かし、経営環境変化にも迅速に対応

2004年度に急騰した原油価格は、2005年度も引き続き高値で推移しました。アジアや北米を中心とした旺盛な需要に加え、イランやナイジェリアなど産油国の地政学的リスクが将来の供給不安材料となった他、投機資金の流入などにより、中東産ドバイ原油は2006年3月に1バレル60ドル台となり過去最高値を更新しました。また、石油製品、石油化学製品の市況も原油同様にアジアの旺盛な需要、北米での精製能力不足によるタイトな需給バランスに支えられ、堅調に推移しました。高値を更新し続けた原油価格は、当社グループの石油開発事業に好収益をもたらしましたが、一方で自家使用燃料のコストを上昇させて収益を圧迫した上、環境意識の高まりに伴い大口需要家を中心に広まりつつあった省エネの取り組みや重油から代替燃料への転換を加速させ、重油の需要減退に拍車をかけました。海外の石油製品、石油化学製品市況については、好況を享受すべく自社製油所で

の原油処理を増やして輸入量を減らす一方、積極的に輸出に取り組んだ結果、2005年度の当社グループの製油所は高稼働（年間平均95.2%）を維持しました。当社グループの特長である「精製・販売の一貫体制」が、このように迅速な対応を可能にしたと評価しています。また、今年度からCMアロマ株式会社においてミックスキシレンの生産も開始し、堅調な石油化学製品需要を見込んだ事業領域拡大の足がかりも整えました。

売上高・営業利益・ 売上高営業利益率

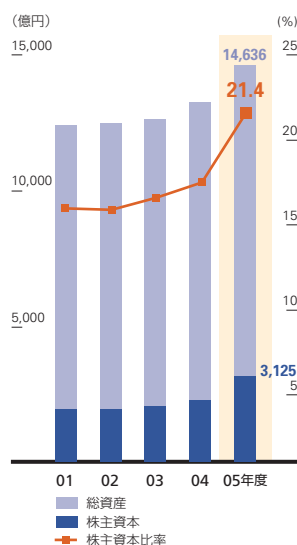


2005年度決算レビュー

2005年度連結売上高は2兆6,706億円（前年比24.0%増）、営業利益は1,112億円（前年比69.3%増）、当期純利益は618億円（前年比133.9%増）となりました。在庫評価の影響を除いた営業利益は658億円となり、コスト転嫁が十分に進まなかったことによるマイナスの影響がありましたが、「付加価値向上」「合理化」が計画以上に進展したことや、石油開発会社、石油化学会社等のグループ連結会社の健闘により、前期比127億円の増益となっています。

一方、「新・連結中期経営計画」の2005年度の目標であった営業利益750億円（在庫評価益除き）に対しては、目標を92億円下回りました。「付加価値向上」「合理化」の取り組みにおける計画以上の成果に加え、精製・販売の一貫体制を生かした機動的な輸出による収益貢献もありましたが、原油価格が高騰する中、原油価格の変動に十分対応した市況形成に至らなかったことが目標に達しなかった理由であり、依然として課題を残す結果となりました。主な子会社については、石油開発会社での順調な原油生産に加え、石油化学会社ではミックスキシレンの増産が計画通り始まったことで収益に貢献しました。

総資産・株主資本・ 株主資本比率



「新・連結中期経営計画」の着実な進捗

コスモ石油グループは、2005年度より3か年の「新・連結中期経営計画」に取り組んでいます。その基本方針は、「安定した経営基盤の確立」と「成長戦略への転換」です。2007年度での営業利益880億円、当期純利益412億円という目標達成のために、3年間で1,400億円の戦略的な設備投資と350億円の営業収益の改善（2004年度比、在庫評価影響除き）を計画しています。

2005年度は、目標純利益を達成し、2005年9月に実施した増資を含めて株主資本は3,125億円と前年比846億円増加しました。これによりD/Eレシオは1.7倍と0.5ポイント改善、ROEも22.9%と10.7ポイント上昇し、目標であった13.3%を上回り、財務面での安全性が向上しました。

また、計画達成の前提である「付加価値向上」及び「合理化」において計画比133%の117億円の改善を達成することができました。

供給部門では省エネに対する取り組みを継続する一方、装置運用を工夫することで付加価値製品を増産する収益性改善プログラムが功を奏しました。

販売部門においては、引き続き販路構成・油種構成・チャネル構成の3つの改善を基本方針とし、3つの重点取り組み項目として掲げた (1) セルフSSの積極的な展開 (2) カード戦略 (3) カーケア施設「Auto B-cle」のネットワーク構築、のアクションプログラムも計画通りに進展し、収益改善に寄与しました。

キャッシュ・フロー配分 (2005～2007年度)



持続的な成長に向けた投資

～ 今後の投資計画とエクイティ・ファイナンスの実施 ～

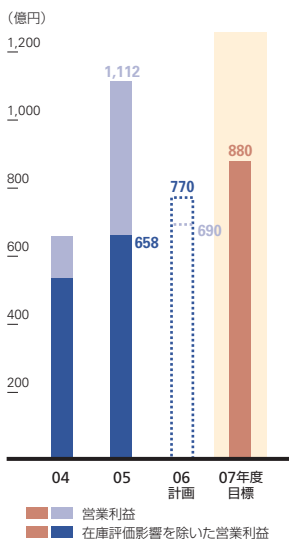
「新・連結中期経営計画」では、3年間で1,400億円の設備投資を計画しており、このうち990億円の戦略投資を決定しています。これらは全て3年間のキャッシュ・フローで賄う計画ですが、収益環境に左右されず投資計画を実行するために、第二の原資としてエクイティ・ファイナンスを実施しました。公募増資、第三者割当増資及び無担保転換社債型新株予約権付社債を発行し、388億円の資金調達を行いました。2005年度から2007年度で計画している設備投資計画1,400億円の主な内容は次の通りです。

■ 供給部門	400億円	需要構造の変化に合致したプロダクトミックスへの改善及び石油化学事業での拡充を視野に入れた製油所高度化
■ 石油開発部門	300億円	現在操業中のアブダビ、カタールでの生産量維持・増産投資
■ 販売部門	150億円	セルフSSの新設
■ 石油化学部門	40億円	ミックスキシレン製造装置建設
■ 維持更新	410億円	
■ その他	100億円	

2005年度の設備投資実績は318億円であり、2006年度では450億円の投資を予定しています。

今後も環境変化を勘案した機動的な設備投資を行い、「株主価値の最大化」を図りたいと考えています。

収益計画・目標



経営上の課題

コスモ石油グループの「持続的発展」と「株主価値の最大化」を図るためには、変化する経営環境に迅速に対応することが不可欠です。そのためには、市場環境に対応した不断の経営構造改革を行い、より安定的かつ強固な経営基盤を確立することが必要です。そして、将来的な市場環境の変化をにらんだ設備投資を行い、「将来キャッシュ・フローの最大化」を図ることが重要であると考えています。そのために以下2点の経営課題を認識しており、2005年度から始まった「新・連結中期経営計画」において対応しています。

(1) 国内石油産業成熟化、需要構造変化に対応したプロダクトミックスの改善と海外販路獲得

国内では、原油価格の高止まりや環境意識から、大口需要家を中心として産業用重油の需要減退が加速しており、ガソリン及び軽油といった輸送用燃料に需要

**アジアの石油化学製品
需給バランス予測
(2004-2010年)**

	需要伸び率 (%)	需給バランス (百万トン)
エチレン誘導品	4.8	-5.7
プロピレン誘導品	5.6	-1.1
ベンゼン	4.9	-0.3
トルエン	3.1	-0.2
キシレン	2.0	-0.7
パラキシレン	6.6	-1.0

注：需要伸び率：04~10年の平均伸び率
需給バランス：2010年

出典：経済産業省「世界の石油化学製品の今後の需給動向について」

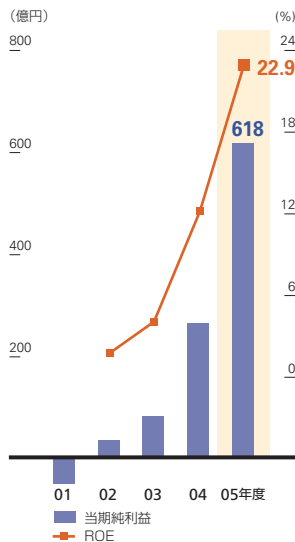
がシフトしています。しかし、これらの燃料油についても長期的には需要減が懸念されるほか、更なる環境規制強化の動きが懸念されます。一方、アジアに目を転ずれば、引き続き高い成長が見込まれています。アジア開発銀行（ADB）によると、日本など先進国を除くアジア太平洋地域の2006年の実質域内総生産（GDP）が、前年比で7.5%成長と4年連続で7%台の成長を維持する見通しとなっています。中国・インドがその成長の牽引役となる見込みであり、今後もこれらの地域における石油製品、石油化学製品の需要拡大が期待できます。従って、前述のような国内外の需要構造の変化に対応したプロダクトミックスへ改善すると共に環境規制強化に対応した製品供給体制を整える必要があり、加えて石油化学事業も視野にいたれた製油所への投資が急務となります。また、輸出についても、これまでのような国内の需給調整的な石油製品の輸出ではなく、安定的、長期的販路の獲得やインフラ整備が必要となります。

(2) 成長戦略を加速させるための石油化学事業への取り組み

経済産業省によると、アジアの石油化学製品の2004年から2010年の需要は、域内の経済成長の伸びを反映して堅調に推移するとしており、特にパラキシレンは年平均6.6%の伸び率を予測しています。

今後の生産能力増強計画があるものの、2010年の需給バランスはいずれも需要超過を見込んでいます。

当期純利益・ROE



コスモ石油グループが考える「株主価値の最大化」

当社の経営理念は、「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」ことであり、これを具現化することが「株主価値の最大化」に繋がると考えています。経営理念の具現化とは、経営環境の変化を的確に捉えた経営基盤を構築し、そこから安定的な収益を得ること、そして企業の社会的責任を果たし、社会に貢献していくことに他なりません。「安定的な収益」と「CSRの推進」を経営の両輪としてバランスよく追求していくことで、株主をはじめとする様々なステークホルダーからの信頼と支持が得られ、企業自身の事業継続が可能となり、将来キャッシュ・フローの最大化、つまり「株主価値の最大化」に繋がると考えています。

株主及び投資家の皆様に、「株主価値の最大化」に注力し続けることをお約束いたします。

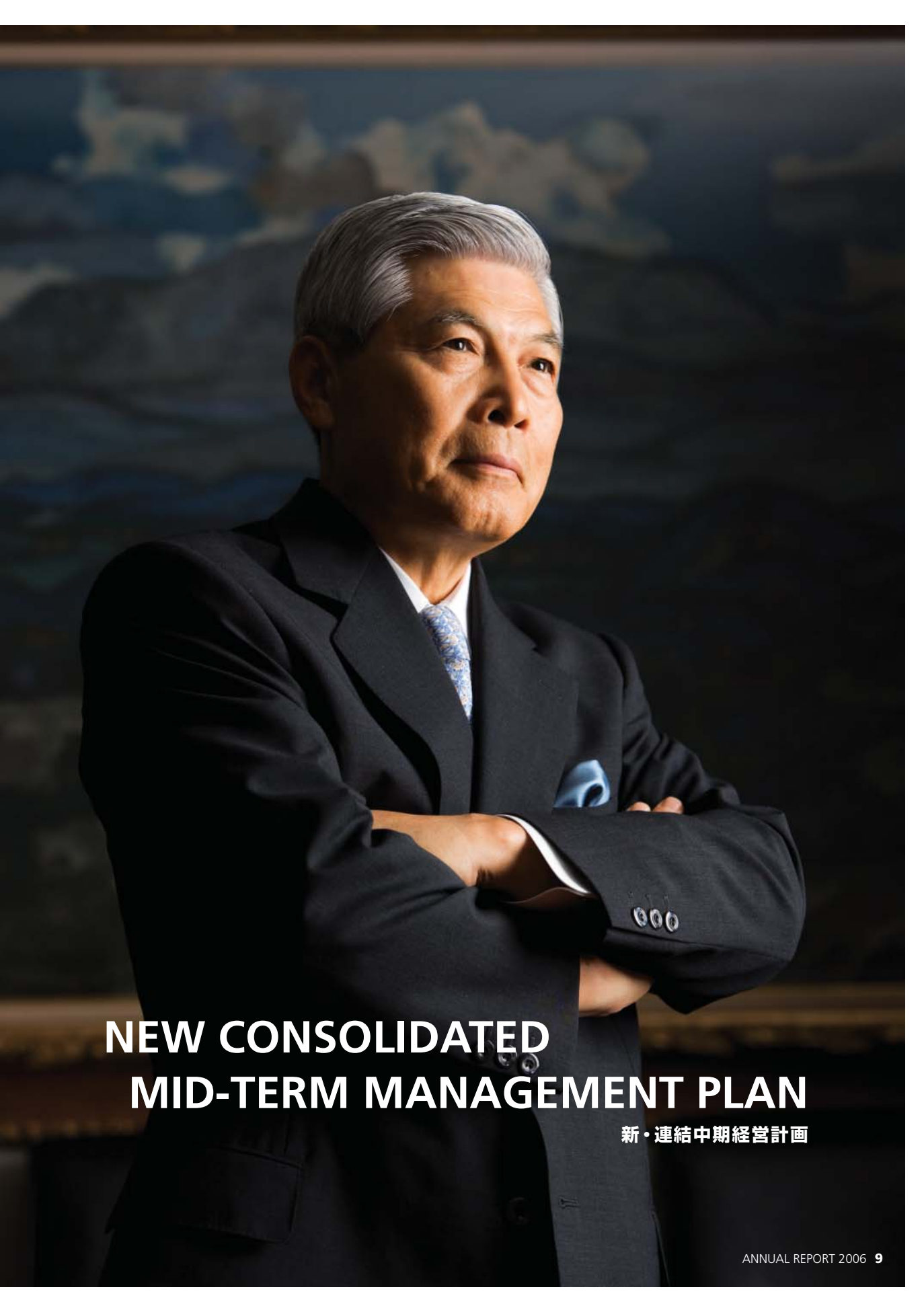
2006年 6月

代表取締役会長

岡部 敬一郎

代表取締役社長

木村 政一



NEW CONSOLIDATED MID-TERM MANAGEMENT PLAN

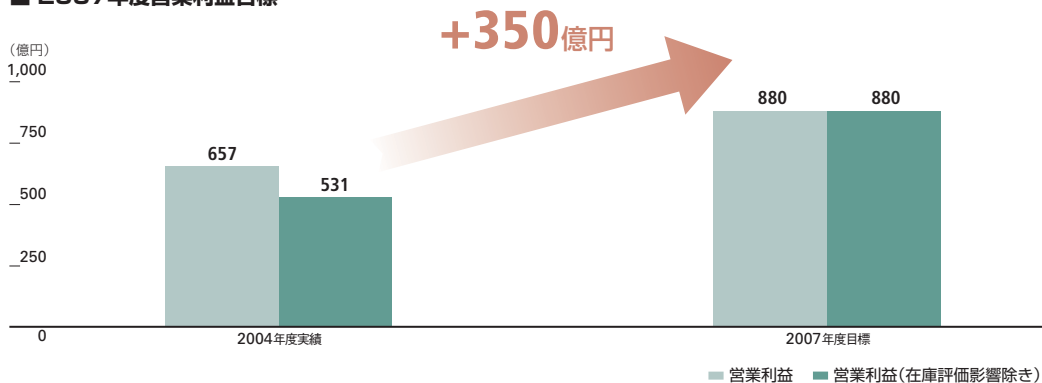
新・連結中期経営計画

収益目標

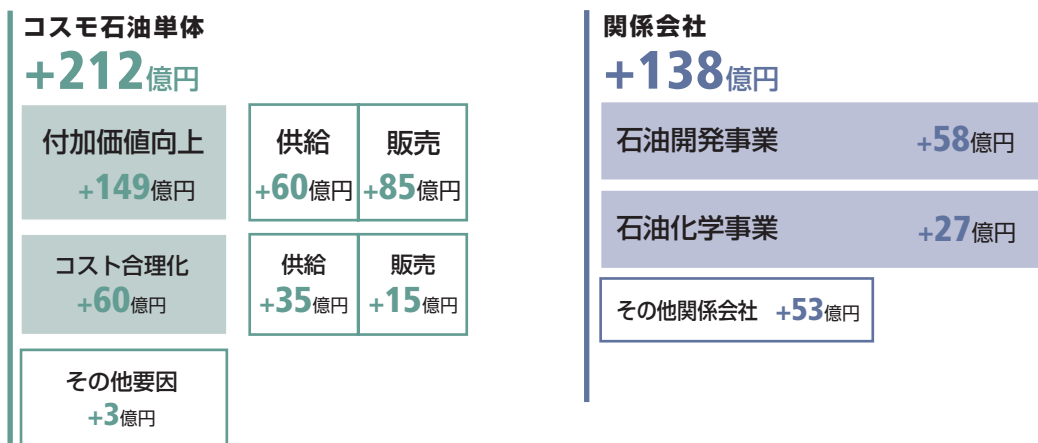
2007年度目標

営業利益 (在庫評価影響除き)	880 億円 (880)
経常利益 (在庫評価影響除き)	820 億円 (820)
当期純利益	412 億円
ROE	13.6 %
ROA	3.1 %
株主資本	3,200 億円
株主資本比率	24.1 %
D/Eレシオ	1.3 倍

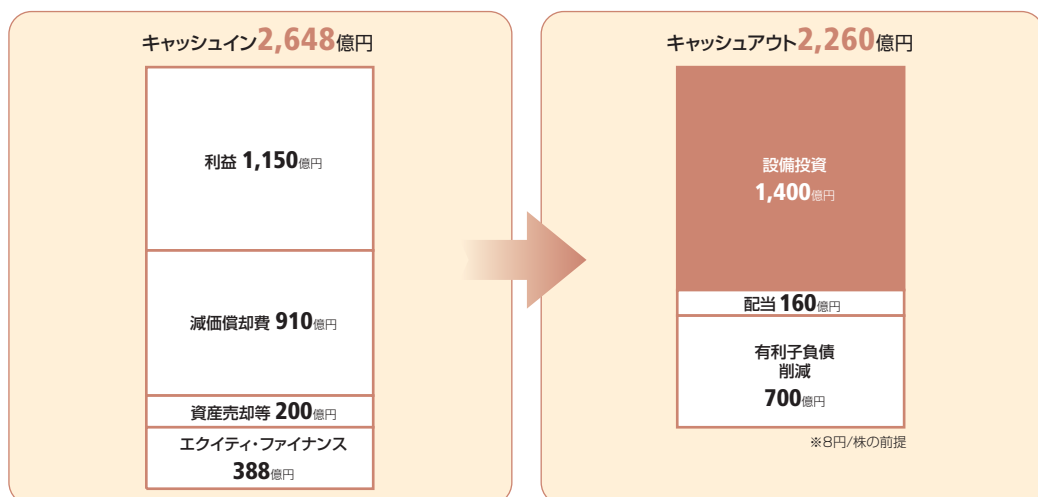
■ 2007年度営業利益目標



■ 2007年度営業利益 改善額 (2004年度比) 350億円の主な内容

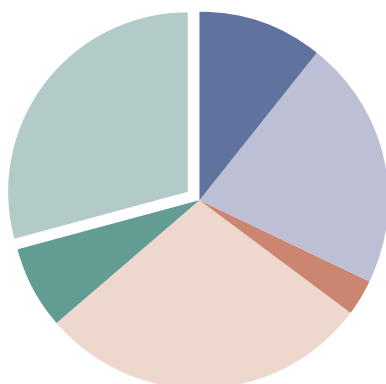


■ 2005～2007年度 キャッシュ・フロー配分



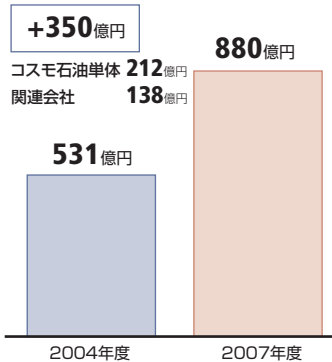
■ 2005年度～2007年度 設備投資計画

1,400 億円



	(単位:億円)
販売 (セルフSS)	150
石油開発	300
供給 (石油化学事業)	40
供給 (製油所高度化)	400
その他	100
維持更新等	410

新・連結中期経営計画
営業利益目標（在庫評価益を除く）



「新・連結中期経営計画」の基本方針

～ 「安定した経営基盤の確立」と「成長戦略への転換」を目指す ～

「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」の二本柱をその基本方針としています。

「安定した経営基盤の確立」とは、これまでの合理化から軸足を移し、付加価値の創出力強化による収益基盤の確立を図るとともに、収益環境変化リスクに耐える財務体質への転換を図っていくことです。「成長戦略への転換」とは、戦略的な設備投資による製油所高度化により製油所の収益力を強化していくほか、石油開発、石油化学事業、輸出の規模拡充による事業領域の拡大を図っていくことです。「新・連結中期経営計画」の最大の特徴は、戦略的投資と財務体質の改善との両立を可能にした点にあり、この計画を着実に実施することにより、最終年度となる2007年度の営業利益は、2004年度比350億円の増益となる880億円を目指しています。

基本方針の背景となる経営環境に関しては、「国内の需要構造の変化（軽質化）と総需要減少」と「アジア・太平洋地域の需要拡大」という需要構造の大きな変化が起きていると認識しています。また、原油価格は依然として高原状態を維持しており、需要構造の軽質化を反映して、軽質留分を多く生産できる原油が相対的に割高となっています。

国内需要については、経済産業省が発表した「新・国家エネルギー戦略」によると現状50%弱である一次エネルギーの石油依存度について、2030年までに40%を下回る水準を目指すとしており、当社グループとしても燃料油全体に対する需要の減少予測に対し、危機感を持って対応しています。特に、産業用の重油については原油価格の高騰と環境意識の高まりで、需要減に拍車がかかっています。一方、リテールの需給バランスについてはこれまでの精製能力の適正化の努力が功を奏し、以前に比べてタイトなもの、流通段階におけるSSの過当競争に起因するマージン低下リスクも抱えています。また、当社グループについては、長年にわたる経営改革により体質は改善されてきましたが、さらなる合理化の余地は年々縮小していることも事実です。金融環境の改善に伴い、資金調達のリスクは解消しましたが、今後の金利上昇リスクを勘案し、財務体質強化に継続して取り組む必要があります。

一方、海外においては、中国・インド等、アジア諸国の経済成長による原油・石油製品・石油化学製品の需要が拡大しており、アジア全体を視野に入れた場合は、成長産業として期待できる環境であると認識しています。

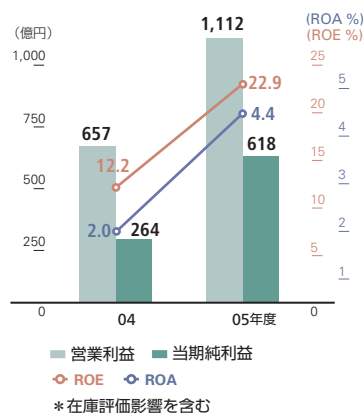
新・連結中期経営計画

2005年度の計画・実績

	計画	実績
営業利益	710	1,112
(在庫評価影響を除く)	750	658
経常利益	700	1,196
(在庫評価影響を除く)	740	742
当期純利益	320	618
ROE(%)	13.3	22.9
ROA(%)	2.4	4.4
有利子負債	4,662	5,224
株主資本	2,548	3,125
株主資本比率(%)	19.3	21.4
D/Eレシオ(倍)	1.8	1.7

単位：億円

営業利益・当期純利益及びROE・ROA実績



2005年度の決算実績

2005年度の決算概要

2005年度に関しては、営業利益710億円、経常利益700億円、純利益320億円、在庫評価の影響を除いた営業利益は750億円、経営利益は740億円を目標としていました。この目標に対して、2005年度は、営業利益1,112億円、経常利益1,196億円となりました。在庫評価を除いた営業利益、経常利益はそれぞれ658億円（計画比-12.3%）、742億円（同+2.7%）となり、営業利益については目標を下回ったものの、経常利益では持分法投資利益及び為替差益などにより、ほぼ目標を達成しました。

石油事業（石油精製・販売、石油化学事業）

2005年度の石油事業は、営業利益835億円となりましたが、在庫評価益454億円を除くと、381億円（計画比-20.63%）となりました。165億円の減益となった最大の要因は、原油価格の高騰によるコスト上昇分を市況に十分転嫁できなかったことです。一方、「付加価値向上」「合理化」として117億円（計画比+32.95%）の収益貢献がありました。

また、CMアロマ株式会社及びコスモ松山石油株式会社の石油化学会社の収益は順調に推移し、2社合計の営業利益は26億円となりました。CMアロマ株式会社において2005年7月より、パラキシレン（ペットボトルやポリエステル繊維などの原料）の原材料となるミックスキシレンの製造・販売を開始したほか、堅調な石油化学製品市況の恩恵を受け、石油化学事業については、「新・連結中期経営計画」の目標を上回る実績を残すことができました。

なお、軽油を中心に輸出が大幅に増加しており、営業利益で前年比66億円の収益貢献となっています。国内外の需給バランス、市況の変化を的確に捉え、「収益の最大化」を目的とした「最適な販売配分」を図っています。

石油開発事業

石油開発事業については、アラブ首長国連邦に権益を保有するアブダビ石油、ムバラス石油等が連結寄与しました。生産井のメンテナンスを実施したため販売数量は前年比減少となりましたが、原油価格の高騰により営業利益294億円（計画比+33.64%）となりました。

その他の事業

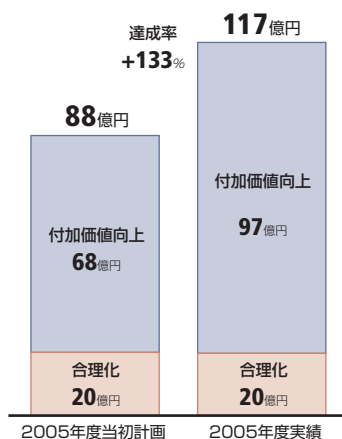
不動産の売買・賃貸及び石油関連施設の工事・リース並びに保険等の事業においては、各事業とも合理化・効率化に努めました。その他の事業の営業利益は10億円（計画比±0%）となりました。

「付加価値向上」「合理化」

2005年度の計画／実績

	計画	実績
付加価値向上		
供給	28	48
販売	39	49
その他	1	0
小計	68	97
合理化		
供給	17	15
管理	3	5
小計	20	20
合計	88	117

(単位：億円)



2005年度の部門別取り組みの実績

「付加価値向上」「合理化」は当初計画比+29億円 達成率133%

■ 「付加価値向上」「合理化」の概要

「新・連結中期経営計画」の収益目標を達成するために、2005年度から2007年度の3ヵ年において、コスモ石油単体で「付加価値向上」149億円、「合理化」60億円、合計で209億円の収益改善を計画しています。2005年度に関しては、「付加価値向上」68億円、「合理化」20億円の合計88億円を見込んでいました。この計画に対して、2005年度は、「付加価値向上」97億円（達成率143%）、「合理化」20億円（達成率100%）と合計117億円（達成率133%）となり、計画を大きく上回る実績を残すことができました。

■ 2005年度「付加価値向上」実績 97億円

「新・連結中期経営計画」の2005年度における「付加価値向上」は、供給部門で28億円、販売部門で39億円を計画していました。この計画に対して2005年度は、供給部門で48億円、販売部門で49億円、合計で97億円と当初計画に対し143%の達成率となりました。

供給部門では、機動的な製品輸出の取り組みにより原油処理メリットが増加したほか、装置運転の更なる効率性を志向する製油所の収益性改善プログラムの導入等による付加価値製品の増産が可能となり、171%の達成率となりました。一方、販売部門では積極的なセルフSS展開をてこに、より収益性の高い販路構成・油種構成・チャンネル構成へのシフトに努め、126%の達成率となりました。

■ 2005年度「合理化」実績 20億円

「新・連結中期経営計画」での「合理化」は、主に精製コストの低減をその対象としています。高効率機器の導入等による省エネルギー対策が功を奏した結果、供給部門の変動費が低減しました。このような取り組みにより、2005年度の合理化による改善額は、供給部門15億円、その他5億円と合計で計画通りの20億円となりました。

構造改革が進展した「販売力」

コスモ石油グループが取り組んできた構造改革の中において、その着実な成果として現れ始めているのが「販売部門」です。当社グループでは、精製及び販売部門の強化が経営課題となっていました。そこで、前連結中期経営計画及び新・連結中期経営計画においても、「販路・油種・チャンネル」構成の改善を販売の基本方針として、販売部門の収益性強化に努めています。

「販売の基本方針」

販路構成の改善

収益性の高い販路である特約店と販売子会社の連携強化

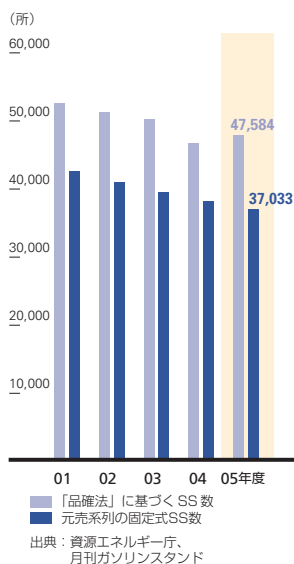
油種構成の改善

付加価値の高い油種の販売へのシフト

チャネル構成の改善

投資効率を重視したセルフSSの積極展開

全国SS数の推移



当社の販売する石油製品は比較的付加価値が高いガソリン、軽油などから、需要減退が著しい重油まで複数種類あります。また、その販路やチャネルも多岐にわたり、同一の石油製品であっても販路、チャネルによって収益性に差が生じている場合もあります。従って、販売の収益性をあげるためには、より収益性の高い販路、チャネルにおける高付加価値油種の販売数量構成比率を上昇させることが必要であり、それは「特約店及び当社グループの販売子会社が運営するSSにおけるガソリン、軽油の販売数量比率を増やす」ことにほかなりません。

【販路構成の改善】

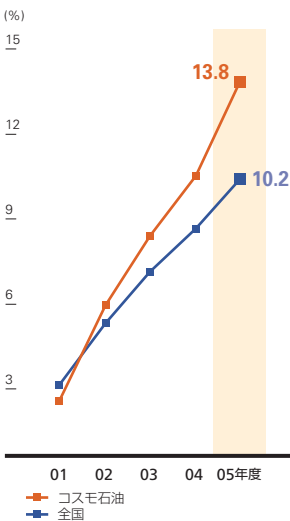
日本の石油業界では、石油精製・元売会社（リファイナー）が、中間業者であるSS運営者（特約店）等との特約契約に基づいて石油製品を卸売りするのが一般的であり、リファイナーが小売部門に直接関与することは稀です。このような業界環境を踏まえた販路構成の改善とは、当社グループの製品を販売する販売先との関係を再構築し、より強固な収益体質への転換を図るということです。当社グループは、競争力のある特約店との連携強化を図ると共に、当社グループの販売子会社の競争力強化に努めました。この結果、販売子会社で培った販売や合理化・効率化のノウハウを特約店と共有することでシナジー効果を得ることが可能となっています。

【油種・チャネル構成の改善】

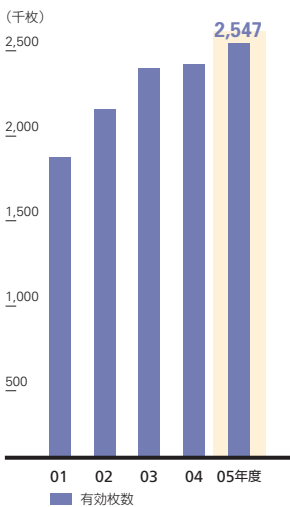
当社グループの販売構成において、収益性が高いのはSSチャネルにおいて販売されるガソリン、灯油、軽油であり、油種構成はチャネル構成の改善と共に改善されます。従って、チャネル・油種構成の改善の推進には、SSチャネルの業態ポートフォリオを顧客ニーズの高いセルフSSや収益性の高いカーケア併設型セルフSSに改善していくことが必要です。そのために、綿密に需要動向を勘察した地域別のSSポートフォリオを検証し、最適なSS網のアロケーションを目指しました。

国内全体の全SS数は、2000年3月末の55,153件から2006年3月末で47,584件と、13.8%の減少となるなか、セルフSS比率は、0.3%から10.2%へと上昇しています。これに対して、当社グループはセルフSSに積極的に投資を行い、0.1%から13.8%へと業界水準を大きく上回る比率の上昇となっています。

セルフSS比率の推移



コスモ・ザ・カード有効枚数



■ 「セルフSS」「Auto B-Cleネットワーク」「コスモ・ザ・カード」

コスモ石油グループは、「販路の改善」「油種の改善」「チャネルの改善」の3つの改善に取り組んでいますが、これらの改善を強固に推進させるために、「セルフSS」、カーケアを扱う「Auto B-Cleネットワーク」、業界屈指の枚数を誇る「コスモ・ザ・カード」に取り組むと共に、地場特約店に対するノウハウの水平展開を行っています。

セルフSSに対する顧客の支持率は、ガソリン価格の上昇もあり、年々高まっています。当社グループにおいてもセルフSS比率は順調に推移し、前述の通り業界平均を上回る伸びを示しています。また、「コスモ・ザ・カード」の即時発券機能は、SSオープン時の顧客の囲い込み及び固定化を行うことを可能にしています。

セルフSSのニーズの高まりの背景は、ガソリン価格高騰に対する価格の安さという側面がありますが、価格のみで顧客ニーズに応えることは価格競争に陥ることを意味します。従って、カーケア・サービスを同時に顧客に提供することにより、収益性を高めることが重要となります。「Auto B-Cleネットワーク」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形態です。2005年度の「Auto B-Cle SS」における粗利は約2、500千円/月であり、当社系列の一般SSの1,800千円/月を大きく上回っています。

「コスモ・ザ・カード」の発券は、当初は顧客の固定化が目的であり、安定的な燃料油収益につながりますが、顧客の定期的な来店によりSSスタッフとの間に信頼関係が構築されるとカーケアの収益の増加につながります。2006年1月に総合スーパー（GMS）最大手のイオングループと提携し、新たな会員の獲得に伴う「収益の最大化」を図っています。

収益の改善に寄与する販売戦略

当社グループの競争力の一つに、変化する原油価格や国内外の需給バランス、市況に対して弾力的に運用することができるということがあげられます。これは、単に供給を調整するというのではなく、顧客ニーズを勘案した販売体制を背景とした需給調整ができるということです。また、利益相反が起きやすい「精製」と「販売」が別会社になっておらず、全体最適を志向できることが奏功しているといえます。2005年度は製品価格の内外格差や製品マージン動向を的確に捉え、自社製油所での処理量を上げて冬場の灯油の輸入を減少させる一方で、海外市況が堅調な軽油の輸出を増加させてそのメリットを享受しました。このような対応を可能にしているのが、当社グループの「需給調整会議」です。供給部門・販売部門・企画部門が合同で、生産の状況と見通し、国内及び海外への販売の状況と見通し、在庫の状況等について定期的に確認を行っています。そして、「収益の極大化」を目指した「機動的な需給調整」の運用を行っています。

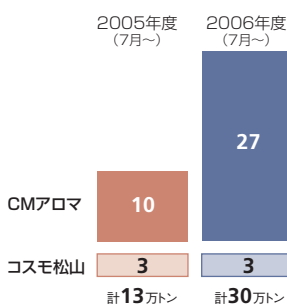
輸出については、長期的な販路としての位置付けを視野に入れていきます。

石油化学会社・営業利益計画/実績

(単位:億円)

会社名	2005年度 計画	2005年度 実績	2007年度 目標
コスモ松山	11	16	13
CMアロマ	—	10	27
計	11	26	40

ミックスキシレン生産 増強計画



2002年度に399千kl(軽油の国内販売量比率8%)だった軽油の輸出は、2005年度に914千kl(同18.9%)と2002年度比129%の増加となっています。日本の製油所は、これまで国内の需要を賄うことを主眼に建設、運営されてきたため、今後は輸出インフラを整える必要があります。

当社グループでは、輸出インフラの増強を進めており、2006年度の設備投資計画に織り込んでいます。従来、石油製品の輸出先は、地理的要因により近隣諸国が中心でしたが、環境保全に対する意識の高まりから日本の高品質製品(低硫黄ガソリン、低硫黄軽油)に対するニーズが高まりつつあり、欧米先進国への販売も拡大することが予想されます。

石油化学の進捗状況

～ミックスキシレン製造・販売開始 生産能力の増強を実施～

コスモ石油グループは、2005年4月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、同年7月より、ミックスキシレンの製造及び販売(10万トン/年)を開始しました。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、国内だけでなく成長するアジア諸国で需要が急激に高まっています。

経済産業省の「世界の石油化学製品の今後の需給動向」によると2004年から2010年までのパラキシレンの世界の需要伸び率は年平均率5.6%、うちアジアの需要伸び率は同6.6%と、エチレン系誘導品(同世界4.3%、アジア4.8%)、プロピレン系誘導品(同世界4.5%、アジア5.6%)等、他の石油化学製品と比較して高い成長率が予想されています。中国・インド等の経済動向や新設プラントの稼働等ありますが、堅調な需要動向が見込まれます。(P.8「アジアの石油化学製品需給バランス予測」参照)

「新・連結中期経営計画」では、2005年度の石油化学会社2社の営業利益を11億円と見込んでいましたが、26億円の営業利益をあげることができました。石油化学事業は、当社グループの成長戦略における重要な分野です。2006年7月を目途に27万トン/年の能力増強を行い、既に生産しているコスモ松山での装置能力と合わせ当社グループ全体で30万トン/年の製造・販売体制を確立する予定です。当社グループの成長戦略を支える事業として、積極的な展開を図ります。

石油開発会社・営業利益計画/実績

※単位:億円

会社名	2005年度 計画	2005年度 実績	2007年度 目標
アブダビ石油	152	203	102
ムバラス石油	69	103	51
カタール石油開発	—	—	31
計	221	306	184

注:ムバラス石油…2006年1月
アブダビ石油に吸収合併されました。

石油開発の進捗状況

～既存油田での順調な生産に加えカタールで新たに生産開始～

石油開発事業では、(1)低リスク案件への投資(2)既存コアエリア(アブダビ、カタール)に軸足を置く(3)早期のキャッシュ・フロー回収(4)オペレーターシップを重視し、技術やノウハウ、経験を蓄積する、を基本方針に掲げています。

2005年度は、連結子会社であるアブダビ石油、ムバラス石油の2社合

計の総生産量は日量24,850バレルとなっています。電気設備工事に伴う生産井のポンプ停止により生産量は前期と比べ一時的に減少しましたが、原油価格の高騰により、セグメントの営業利益は2005年度比174億円増加の294億円となっています。

また、生産開始の準備を行っていたカタール石油開発株式会社（連結子会社）において、2006年3月に生産を開始しました。権益原油の全量を当社グループの製油所に持ち込む予定です。当初の生産量の見込みは、日量6,000バレルですが、さらに生産拠点を二カ所追加し、2007年からの生産量は、日量10,000バレルとなる計画です。この他、持分法適用会社である合同石油開発株式会社での生産と合わせ、当社グループによる自主開発原油比率は5%台に上昇する見込みです。

2005年度「設備投資」実績

販売部門	59億円
供給部門	96億円
石油開発部門	124億円
その他	39億円
合計	318億円

2006年度「設備投資」計画

販売部門	114億円
供給部門	147億円
石油開発部門	118億円
石油化学部門	19億円
その他	52億円
合計	450億円

「設備投資」の実績と今後の予定

「新・連結中期経営計画」における設備投資に関しては、3ヵ年で1,400億円の設備投資を行い、そのうちの990億円を付加価値向上のための戦略投資に充当する予定です。セルフSSを中心とした販売部門に150億円、石油開発に300億円、製油所高度化を狙った供給部門に400億円等の戦略投資を行います。（P.11グラフ参照）

製油所高度化のための投資については、2006年度中を目処に具体的な投資案件を決定する予定ですが、主なテーマは、需要減退が予想される重油を分解して、ガソリンや軽油を多く生産すると共に、より割安な重質原油を原料として使用できる競争力の高い製油所への高度化と、成長が期待できる石油化学事業への拡大です。

2005年度に関しては、販売部門では主にセルフSS新設・改造に59億円、カタール石油開発の生産開始や既存油田の生産維持・拡大のため124億円、供給部門の維持更新を中心に96億円等、318億円の投資を行いました。2006年度の計画では、SSのセルフ化投資や石油開発への投資を継続するほか、輸出インフラの増強等で合計450億円を計画しています。

2005年9月に388億円のエクイティ・ファイナンスを実施しました。「新・連結中期経営計画」の設備投資計画は、3ヵ年のキャッシュ・フローで賄う予定ですが、経営環境の変化をにらみながら資金調達を行うことも選択肢の一つであると考え、今回のエクイティ・ファイナンス実施に至りました。

コスモ石油単体

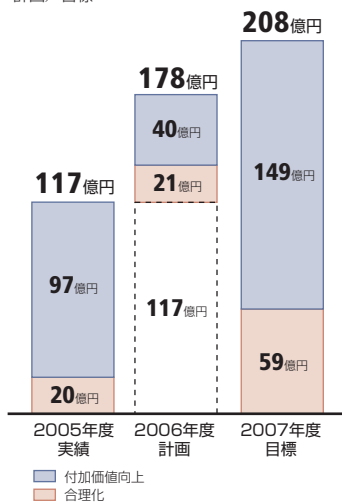
+61億円

付加価値向上 +40億円	供給 +15億円	販売 +24億円	その他 +1億円
コスト合理化 +21億円	供給 +11億円	販売 +5億円	管理 +5億円

付加価値向上 40億円	
供給	収益性改善プログラムの継続的な実行
販売	販路、チャネル、油種構成の改善 他
合理化 21億円	
供給	省エネ等の実施等
販売	販促費の削減等 他

「付加価値向上」「合理化」

計画/目標



2006年度の取り組み

「新・連結中期経営計画」の2年目である2006年度も、中計で掲げた以下3点の施策に引き続き取り組んでいき、営業利益690億円（在庫評価影響除き770億円）、経常利益660億円（在庫評価影響除き740億円）、当期純利益220億円を目指してまいります。2006年4月に発生した千葉製油所における火災による影響として100億円を想定していますが、「付加価値向上」「合理化」の取り組み、石油開発会社、石油化学会社をはじめとする連結子会社の貢献により、経常利益では前年比2億円の減益となる見込みです。

1 石油単体における「付加価値向上」「合理化」の取り組み 合計61億円

2006年4月に発生した当社千葉製油所の火災により、合理化については当初計画を下回る可能性もありますが、安全を確保した上での合理化を進めてまいります。

2 カタールでの生産が始まった石油開発事業

2006年3月にカタール石油開発での商業生産を開始し、既存のアブダビ石油および合同石油開発での順調な生産に取り組んでまいります。

3 成長戦略加速のための石油化学事業への取り組み

2006年7月を目処にCMアロマ株式会社におけるミックスキシレンの生産体制が27万トン/年となる計画です。すでに操業しているコスモ松山の3万トン/年と合わせ、グループ全体で30万トン/年となる見込みです。

なお、当社グループが掲げるCSR経営の根幹であるCSRの体制強化に向けたインフラの整備を、今まで以上に行いたいと考えています。製油所だけでなく、物流・販売面での安全確保及びエネルギーの安定供給のための万全の体制の構築が、当社グループが存続できる条件であると認識しています。

2005年度については厳しい環境であったものの、「新・連結中期経営計画」の具体的な施策は着実に進展しています。今後国内での需要は微減することが予想されますが、輸出が大幅に伸びているようにアジア全体での石油精製能力は不足していると考えています。コスモ石油グループは、「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ます。そのために戦略的な投資を行っており、これらは2006年度以降の収益に寄与するものと確信しています。

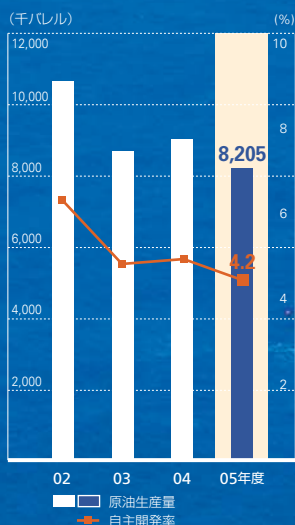
2006年度の収益計画及び「新・連結中期経営計画」の最終年度である2007年度での経営目標の達成に努めてまいります。



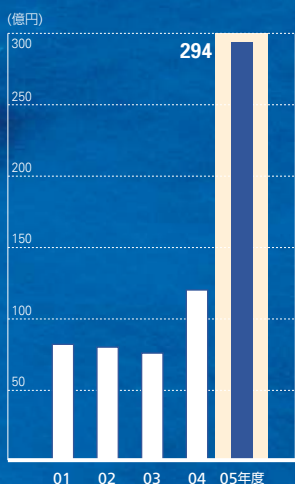
石油開発事業

—— 中東をコアエリアとする順調な生産

原油年間生産量及び自主開発比率



石油開発事業の営業利益



コスモ石油グループは、UAE（アラブ首長国連邦）の阿布ダビにおいて、「阿布ダビ石油株式会社」及び「合同石油開発株式会社（持分法適用会社）」による操業を行っています。また、「カタール石油開発株式会社」が、2006年3月より、商業生産を開始しました。

2005年度の石油開発事業の営業利益は、順調な生産と原油価格の高騰により、売上高は170億円（前期比55億円、47.5%増）、営業利益は294億円（同174億円、145.5%増）と増収増益となりました。

各石油会社の生産量は、阿布ダビ石油株式会社15,730バレル/日（2005年12月末時点：出資比率62.6%）、ムバラス石油株式会社9,120バレル/日（同：62.6%）、合同石油開発株式会社18,790バレル/日（出資比率35.0%）となっており、出資比率に応じて権益原油を引き取っています。当社グループは、2006年1月に阿布ダビ石油株式会社がその子会社であるムバラス石油株式会社を吸収合併し、阿布ダビにおける効率的な事業運営体制を整備しました。

2005年度の当社グループの権益原油の比率（自主開発比率）は4.2%となり、2004年度比で0.5ポイント減少しました。これは、生産設備における電気工事に伴い生産量が一時的に減少したことによるものです。カタール石油開発株式会社（初期約6,000バレル/日、最大約10,000バレル/日の生産見込み）の生産開始により、自主開発比率は2007年度には5%台まで上昇する見込みです。

なお、原油生産を開始したカタール石油開発株式会社においては、原油採掘の際に発生する随伴ガスを大気中で燃焼させず、全量を地下に圧入する「サワーガスインジェクション」を行い、環境に配慮した操業をしております。

注：売上高：「セグメント間の内部売上高」控除後

石油事業

—— 絶好のロケーションを生かした精製・販売一体の運用

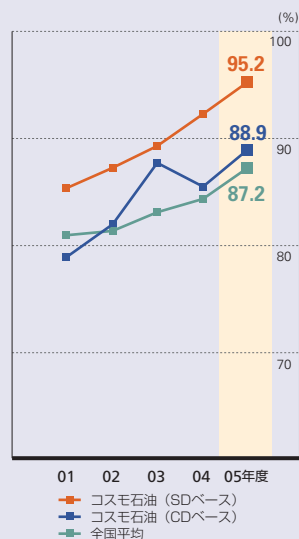
コスモ石油グループは、自社グループで生産した原油と産油国などから購入した原油を、千葉・四日市・堺・坂出の国内4ヶ所の製油所で精製し、石油製品として販売しています。当社グループの製油所は、東京・大阪・名古屋という大消費地に隣接しており、絶好のロケーションを生かした精製・販売一体の事業展開が可能となっています。

石油事業は当社グループのコアビジネスです。親会社であるコスモ石油は石油精製・元売業者であり、大口ユーザーに対する石油製品の直売及び小売業者である特約店への卸売りが主な事業です。当社グループにおける小売部門については販売子会社が担っており、地場の特約店と同様に、元売業者であるコスモ石油から石油製品を仕入れ、SSを運営しています。また、石油関連事業としては潤滑油の製造・販売やLPGの輸入・販売を行っているほか、石油化学事業については成長分野として位置づけ、芳香族を中心とした石油化学製品を生産・販売しています。

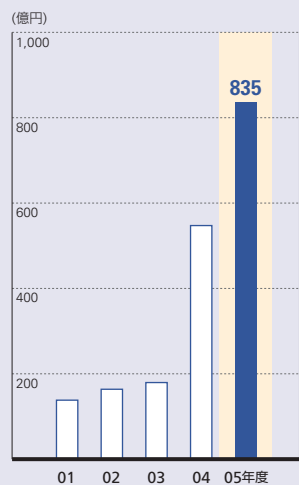
2005年度の石油事業の売上高は2兆6,169億円（前期比5,122億円、24.3%増）、営業利益は835億円（同288億円、52.6%増）と増収増益となりました。原油価格が上昇したことで、たな卸資産の総平均法による在庫評価の影響額が前期比328億円となり、増収増益の要因となっています。また、自家燃コストは上昇しましたが、「新・連結中期経営計画」の成果として、コスト合理化20億円、付加価値向上97億円と計画比133%の達成率とな



トッパー稼働率



石油事業の営業利益の推移



ったことも増益の要因となっています。

石油精製については、トッパー稼働率が上昇しています。CD (Calendar Day) ベースでは2004年度の85.6%から2005年度は88.9%と3.3ポイントの上昇となり、業界平均 (同84.4%、同87.2%) を上回って推移しています。また、定期整備の影響を除いた稼働率では、2.9ポイント上昇の95.2%となっています。

石油製品販売については、収益性を高めるために

- 1 出資店・地場店の強化による販路構成の改善
- 2 ガソリン・軽油へのシフトによる油種構成の改善
- 3 セルフSSへの積極投資によるチャネル構成の改善

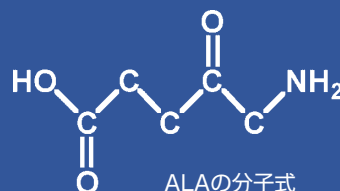
の3つの改善に取り組み、「新・連結中期経営計画」の計画通りの実績を残すことができました。

石油化学事業については、ミックスキシレンの製造販売を手がけるCMアロマ株式会社が新規に連結し、収益に寄与しています。

(注) 販売及び石油化学事業については「新・連結中期経営計画」(P.12~P.19)の中で詳述しています。

研究開発

— 究極の環境エネルギーに対する挑戦



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っています。石油事業者として環境負荷低減の必要性を認識しており、地球温暖化の原因ともなるCO₂の削減のための研究開発を行っています。なお、2005年度の研究開発費の実績は34億円となっています。

■ 石油事業

石油製品技術分野では、2005年1月より石油業界の自主的な対応として、世界に先立ちサルファーフリーガソリン及び軽油（硫黄分10ppm以下）の供給を開始しています。高活性な軽油脱硫触媒を当社全製油所の灯軽油脱硫装置に充填することにより、大規模な設備投資を行うことなく、サルファーフリー軽油の製造が可能となっています。この触媒の開発技術に対し、2006年6月「産学官連携功労者表彰 経済産業大臣賞」を受賞いたしました。

■ 新規事業

新規事業として注目し、新しい事業ポートフォリオとして育成しているのが「ALA（5-アミノレブリン酸）事業」です。2005年6月にALA事業センターを新設し、本格的なALA事業への取り組みを開始しました。採算性や将来性を吟味し、適切な資源配分を行っていく考えです。

ALAは、葉緑素や血液のもととなるアミノ酸の一種で、植物の光合成を促進（CO₂吸収）し、養分（窒素）の吸収効率を高めることができます。このような効果に着目し、株式会社誠和と共同で設立した「コスモ誠和アグリカルチャ株式会社」（2004年12月）においては、すでにALA含有の高機能性肥料「ペンタキープ®V」の生産・販売を開始しています。

また、バイオエタノールなど植物由来の燃料は、植物が成長する過程で二酸化炭素を吸収・固定するため、燃焼させても二酸化炭素の総量は変わらず環境負荷の少ないエネルギーとされ、近年注目を集めています。ALAはこのような植物の成長を促進する働きがあるため、「環境エネルギー」としても評価されています。さらに、ALAには植物の耐寒性及び耐塩性を高める働きもあるため、東欧等の寒冷地での作物栽培促進が期待されるほか、中国、中東、アフリカ、南米等、塩害土壌での作物栽培や、砂漠の緑化に寄与するものと期待しています。

現在は植物の生長促進を目的とした農業分野での活用が中心となっていますが、ガンの診断や治療薬としての働きが期待できる「医療分野」、育毛やニキビ治療など「コスメティック分野」での活用も検討しており、今後主要な事業の柱として育てていきます。

CSR Management

企業の社会的責任を果たすために

当社グループはエネルギーを取り扱う企業として、その安定供給を通じて、社会における日々の暮らしの利便性向上や産業の活性化を実現していくという役割を果たしながら、社会と共生し、ともに持続的に成長することが使命であり責任と認識しています。このミッションを果たすためには、企業自身が持続可能であるべく経済的利益を得ていくことと同時に、社会に対する責任をしっかりと果たし、社会に貢献していくことが大切です。この2つをバランスよく追求することにより、様々なステークホルダーの方の期待や要求に応え、信頼とご支持を得て、これを更なる事業活動へとつなげ、また、より一層社会への貢献を果たしていくことが可能になります。当社グループは、このような正のスパイラルを通じてさらに企業価値を高め、社会の持続的発展に貢献していくことが、「CSR経営」であると考えます。

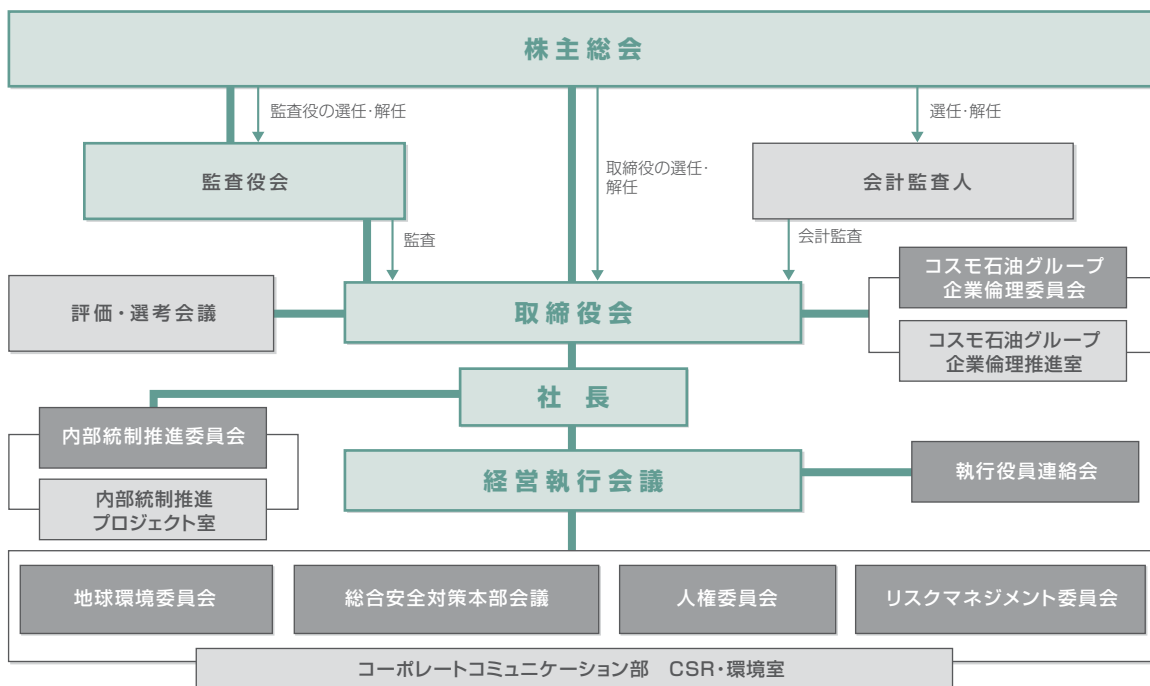
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

コスモ石油グループは、「株主価値の最大化」を図るためには、変化する経営環境に迅速に対応し、透明性が担保された「誠実な経営」を行う必要があると考えています。

「経営執行会議」及び「執行役員制度」により事業の執行権限とその責任を明確化し、「取締役会」及び「監査役制度」により経営の監視機能強化を図ります。

「株主価値の最大化」のためにコーポレート・ガバナンスの一層の充実に努めていきます。

コーポレート・ガバナンス推進体制図



コーポレート・ガバナンス体制及びその施策の実施状況

■ 取締役会（原則月1回）

取締役会議長を務める代表取締役会長以下全ての取締役及び監査役が出席し、経営の最高決定機関として、法令または定款で定められた事項及び経営方針その他経営に関する重要事項を決定するとともに、取締役及び執行役員の業務執行を監督する機関です。

■ 経営執行会議 平成17年7月新設（原則週1回）

取締役会を経営の重要な意思決定、業務執行に対する監督の機関とし、その下部組織機関の常務会を廃止し、新たに業務執行の意思決定機関として設置しました。経営執行会議は、代表取締役社長が議長となり、取締役及び社長指名の執行役員、監査役が出席し、取締役会で決定した経営方針に基づき、業務執行に関する意思決定を行います。

■ 執行役員連絡会 平成18年6月新設（原則月1回）

執行役員制度の導入（平成18年6月）に伴い、機動的な業務執行を図り、全社的な情報共有を充実させるために、経営執行会議の下部組織として設置しました。

■ 評価・選考会議 平成17年7月新設（随時開催）

取締役の業績評価等に関する機能を分離する目的で設置しました。本会議では、取締役、執行役員の業績評価並びに役員(取締役、執行役員、監査役)候補選考案等の審議を行います。

■ 監査役会（原則月1回）

監査役は監査役会を組織し、取締役会・経営執行会議等への出席などを通じて取締役の業務執行を監視するとともに、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。

◎ 各種委員会の概要

コスモ石油グループ企業倫理委員会 —— 委員長 代表取締役社長

企業倫理規程の下で遵法精神を踏まえた企業行動の徹底を推進

内部統制推進委員会（新設）

グループ全体の内部統制体制を統括 代表取締役社長の諮問委員会

総合安全対策本部会議

操業事故や労働災害未然防止等の安全対策の強化

地球環境委員会

環境対応の充実

人権委員会

人権啓発活動

リスクマネジメント委員会

コンプライアンスの徹底

◎ 内部監査の状況

当社は、監査役制度を採用しています。監査役5名の内、3名を「会社法」第2条第16項に定める社外監査役としています。また、社外監査役を含めた監査役に対し、監査機能の充実のため、専属のスタッフを配置しています。

監査役は監査役会を組織し、取締役会・経営執行会議等への出席などを通じて取締役の業務執行を監視するとともに、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。

また、当社は、専任スタッフ8名からなる監査室を設置しています。内部監査にあたっては、あらかじめ年度監査計画を策定し、経営執行会議に諮り、その計画に則り実施しています。社内グループ会社を含めて業務活動の遵法性や効率性等の監査を実施しており、業務の改善に向けて具体的な助言・勧告を行うとともに、経営トップ、経営執行会議並びに監査役に監査報告を行い、内部監査機能の充実を図っています。

なお、当社と社外監査役の間には特別な利害関係はありません。社外監査役のうち宮本一氏は、関西国際空港株式会社の代表取締役会長、株式会社きんでんの取締役会長です。また、近藤良紹氏は、佐野近藤法律事務所のパートナー弁護士です。

◎ 会計監査の状況

当社は、旧商法特例法及び証券取引法に基づく会計監査人としてあずさ監査法人と契約を結び、会計監査を受けています。当社の会計監査業務は、同監査法人の指定社員である公認会計士阿部隆哉、山村陽の2名が執行しています。なお、監査業務に係る補助者の構成は、公認会計士5名、会計士補6名、その他3名となっています。

コーポレート・ガバナンスの充実に向けた取り組みの最近1年間における実施状況

◎ 執行役員制度の導入

当社グループは、2006年6月に経営の監督と業務執行の分離をより明確化し、事業環境の変化に即応するため、「執行役員制度」を導入しました。執行役員は取締役会の決議で選任され、取締役会から委任された業務を執行します。執行役員の業務執行最高責任者は取締役社長とし、任期は1年以内とします。また、機動的な業務執行を図り、全社的な情報共有を充実するため「執行役員連絡会」を経営執行会議の下部組織として設置しました。

◎ 執行役員制度の導入に伴う変更

執行役員制度を導入することに伴い、取締役の定員を30名から15名に変更しました。また、経営体制の年度業績評価を明確にさせるため、取締役の任期を2年内から1年内に短縮しました。さらに、理事制度も2006年6月をもって廃止しました。

◎ 内部統制管理システム構築

内部統制システム構築に関しては、「内部統制推進委員会（2006年6月新設）」が当社グループ全体の内部統制体制を統括し、「内部統制推進プロジェクト室」がこれを補佐する体制とし、内部統制システムの構築と評価を実施、推進しています。

当社グループの社会的責任について、2005年度から3ヶ年の「CSR連結中期計画」に基づき、「CSR意識の浸透」「リスクマネジメントと内部監査機能の強化」「環境取り組みの高度化」「万全な安全管理の実施」「人権・人事施策の充実」を重点項目として部門別に目標を掲げ、自主的に取り組んでいます。

リスク管理については、基本的事項（危機管理規程、危機対策規程、総合災害対策規程等）を決定すると共に、「リスクマネジメント委員会」がリスク管理の円滑かつ効率的な推進のため経営リスクの評価・見直しを図り、適宜対策を講じています。

役員報酬及び監査報酬

当事業年度における当社の取締役及び監査役に対する役員報酬並びに監査法人に対する監査報酬は、以下のとおりです。

役員報酬等	取締役を支払った報酬等（注）	440百万円
	監査役を支払った報酬等	126百万円
	計	566百万円

（注）上記の金額には利益処分による役員賞与及び株主総会決議に基づく退職慰労金の支給額が含まれています。

監査報酬等	監査証明に係る報酬	55百万円
	上記以外の報酬	－百万円
	計	55百万円

（注）公認会計士法第2条第1項に規定する業務に基づく報酬であります。

役員報酬制度の改正について

当社グループは、2006年6月に経営の成果責任を明確にし、公平性・透明性を高めるため、役員報酬制度を改正しました。

1 役員退職慰労金制度の廃止

経営の業績等が反映されない役員退職慰労金制度を2006年6月の定時株主総会を最後に廃止し、役員報酬に一本化しました。

2 業績連動型報酬制度の導入並びに株式購入ガイドラインの設定

役員退職慰労金制度の廃止に伴い、取締役並びに執行役員の報酬については、期間業績の結果を明確に反映するために、業績連動型報酬制度を導入しました。また、長期的に株主価値の向上に努めるよう促す観点から、株式購入ガイドラインを設定しました。

3 業績連動型賞与制度の導入

取締役並びに執行役員の賞与は、連結中期経営計画及び連結当期純利益を基準とします。

連結中期CSR計画

コスモ石油グループは、「CSR経営」の認識を全員で共有し企業文化として根付かせるため、2005年度より3年間の連結中期CSR計画を策定し、仕組み作りや取り組みの向上、グループ社員の意識啓発を図っています。このような取り組みが評価され、2003年3月以来「FTSE4Good Global Index」に組み入れられています。連結中期CSR計画では、個々のグループ企業が業容や規模に応じたCSRビジョンを策定し各々の経営の中で取り組むと共に、多岐に渡る課題の中から以下の5つの重点項目を選び、グループ共通の課題として計画を推進しています。

項目	内容
CSR意識の浸透	<p>グループ社員各人の自覚と主体的な行動がCSR経営を支えるという認識のもと、意識浸透に取り組んでいます。</p> <p>2003年に制定した企業行動指針を解説したテキストブックを作成、配布したほか、各事業所やグループ会社において人権・コンプライアンス研修を実施しました。</p>
ガバナンス体制強化として、リスクマネジメント及び監査機能の強化	<p>2003年度以来、毎年リスクの洗い出し、整理、対策検討・実施、モニタリング、評価のサイクルを全社で実施しています。</p> <p>「リスクマネジメント委員会」を設置し、「有事における対応の検討」を重点テーマとし、災害対応(特に大規模地震)の事業継続計画の全社横断的な検討を行いました。</p>
事業活動の根底を支える万全な安全管理の徹底 (連結中期安全計画)	<p>コスモ石油グループ全体で統率された安全管理体制を構築し、自主保安の取り組みにより安全レベルの向上を図ります。</p> <p>物流部門では船舶との合同訓練を実施し、危機管理体制の充実・強化に努めました。</p>
環境取り組みの高度化 (連結中期環境計画)	<p>持続可能な社会の構築に資する取り組み(環境保全/貢献/啓発活動)と、環境リスク低減を図る取り組みを進めています。</p> <p>温暖化防止策として製油所での消費エネルギー原単位削減に取り組み、10.9%の目標に対し13.5%の削減を達成しました。また、環境コミュニケーションとして、エコカード基金プロジェクトや社会貢献活動に取り組み、その内容について情報発信しました。</p>
人権・人事施策の充実 (連結中期人権・人事計画)	<p>個人、企業共に創造的、革新的な力を発揮できる企業風土の構築を目指します。</p> <p>当社グループは、国連の提唱する「人権・労働・環境・腐敗防止」についての普遍的な10原則を支持し、これを実践していくことを社会に対しコミットする「グローバルコンパクト」に参加しました。国連グローバルコンパクトへの参加を機に、10原則を尊重する取り組みの第一歩として、企業行動指針及び地球環境保全の執行委員会の機能の一部を改定しました。</p>

2005年度の実績

環境協力・貢献活動の2005年度実績

ガバナンスやコンプライアンスの仕組みを整備することで誠実な経営を実現していくと共に、企業市民として社会に貢献し様々なステークホルダーにとって魅力的な企業となることもCSRの重要な側面です。コスモ石油グループとしてのオリジナリティーがあり、社員がスタッフとして参加し、経営状況の変化に関わらず長期的に継続することを基本方針に社会貢献活動、環境協力を実施しています。

■ 子供・環境・社会をテーマにした活動、環境メッセージの発信

コスモわくわく探検隊



2泊3日のキャンプでの様々なプログラムを通じて、子供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。

次世代を担う子供たちの健全な育成と環境意識の啓発を目的として実施しています。交通遺児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」は1993年の開始以来、13年間継続して活動しているプログラムです。また、児童養護施設で暮らす子供たちを対象としたアート・コミュニケーション・プログラム「コスモ絵かきっず」も、2004年以来継続して実施しています。この他、楽しみながら環境について考えてもらう機会を提供する目的で、全国の山、川、湖、公園を舞台に清掃活動を行うクリーンキャンペーンを実施しており、2001年の開始以来2006年7月までに211ヶ所で清掃活動を行い、延べ83,555人の方々にご参加いただき、1,588,612リットルを超えるゴミを回収しました。

■ コスモ石油「エコ」カード基金

森林生態系回復プロジェクト



中国・秦嶺山脈において植林活動なども支援

南太平洋諸国支援プロジェクト



ツバル国への給水車寄贈

「ずっと地球で暮らそう。」プロジェクトは、開始して5年目になります。コスモ石油SSのユーザーである約81,000人のコスモ・ザ・カード「エコ」会員の皆様から、500円/年のご寄付を頂き、コスモ石油からの寄付金と合わせてコスモ石油「エコ」カード基金を運営しています。企業の枠を超え、地球市民の一員として、お客様、NGO/NPO・地域社会・政府の方々と「持続可能な社会の実現」を目指し、石油と最も関わりの深い環境問題「地球温暖化防止」をテーマに、今後CO₂排出の急増や温暖化の影響が予想される地域（途上国など）の持続的な発展に向けた支援と、これからの地球を担う子どもたちへの環境教育、の2つの切り口から国内外で7つのプロジェクトを展開しています。

今年度は新たに、温暖化が原因といわれる海面上昇により、井戸水の海水化などの被害に直面するツバル国への給水車の寄贈、中国・秦嶺山脈での植林活動の支援を行いました。

取締役及び監査役

常務取締役
川名 薫

監査室・情報システム部・
総務部・物流管理部担当

常務取締役
古藺 雅英

研究開発部・
需給部・技術部・
安全環境部担当

専務取締役
保坂 賢二

経営企画部・
海外事業1部・
海外事業2部・
原油外航部担当

常務取締役
近藤 直正

コーポレート
コミュニケーション部・
事業開発部・
関連事業部・
購買センター担当

常務取締役
宮本 諭

カード事業部・
経理部・財務部担当



代表取締役社長
木村 彌一

代表取締役会長
岡部 敬一郎

代表取締役専務取締役
森川 桂造

人事部・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

監査役

鈴木 信
安藤 弘一*
清水 豊
宮本 一*
近藤 良紹*

* 社外監査役

常務執行役員

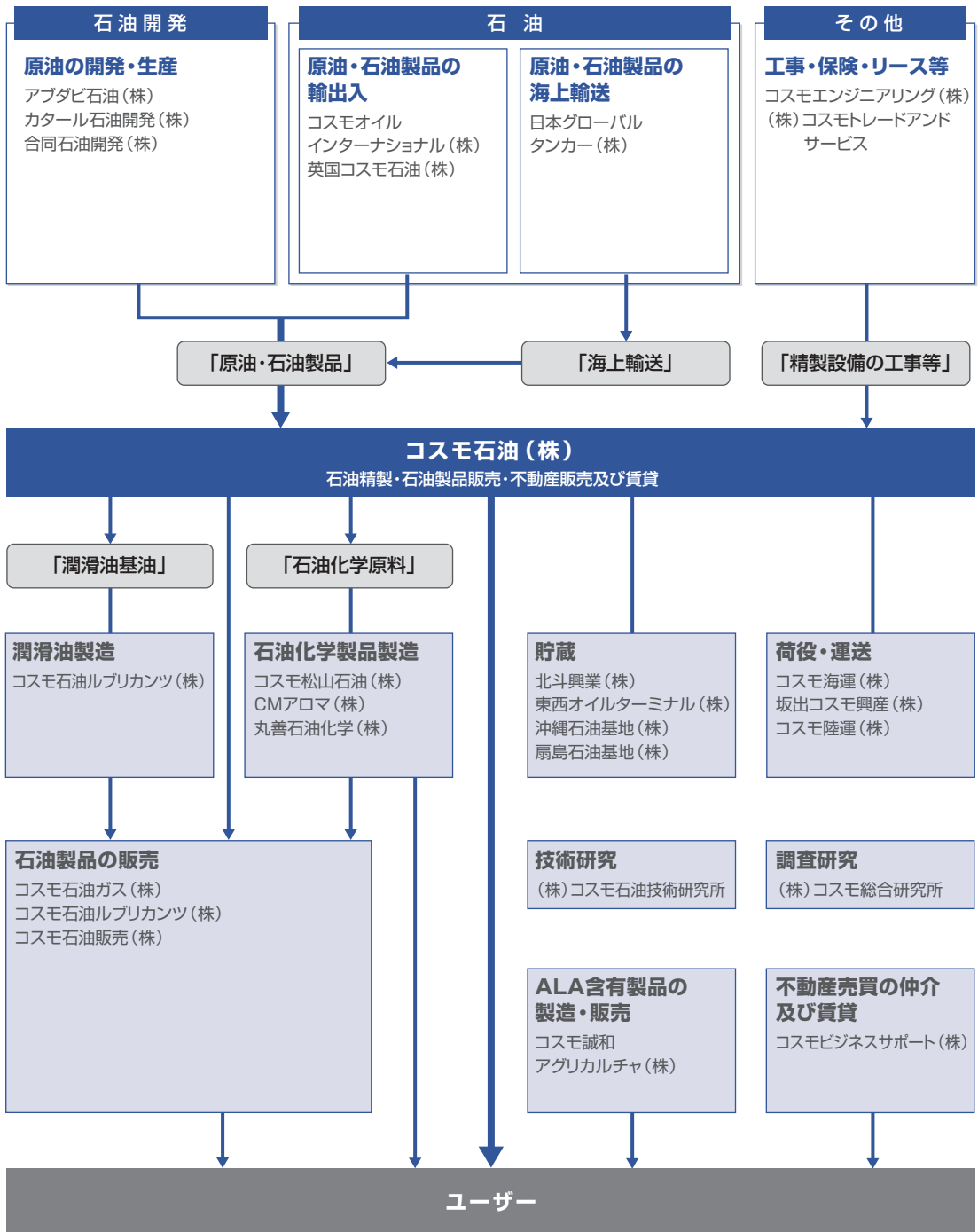
寿賀 清三 (四日市製油所長)
清水 美知男 (東京支店長)
澤田 正敏 (技術部長)

執行役員

松下 英夫 (海外事業1部長)
矢嶋 隆司 (千葉製油所長)
周布 兼定 (関連事業部長)
鈴木 兼介 (経営企画部長)
丸川 元 (螺製油所長)
青柳 潔 (総務部長)

佐藤 吉幸 (産業燃料部長)
堀木 正啓 (監査室長)
兼松 正史 (購買センター長)
松村 秀登 (坂出製油所長)
田村 厚人 (コーポレートコミュニケーション部長)
小林 久志 (販売統括部長)

コスモ石油グループ概要



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				
	1995	1996	1997	1998	1999
会計年度					
売上高	1,556,171	1,729,495	1,680,478	1,443,457	1,584,678
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	1,350,743	1,508,186	1,473,349	1,265,443	1,427,640
販売費及び一般管理費	173,359	185,900	179,228	155,154	140,373
営業利益	32,069	35,409	27,901	22,860	16,665
税金等調整前当期純利益	14,473	18,060	14,466	4,351	13,313
当期純利益 (損失)	6,545	8,839	5,340	839	4,841
減価償却費	37,700	35,738	34,228	21,773	23,436
設備投資	41,613	31,021	34,175	31,325	22,593
研究開発費	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	4,567
営業活動によるキャッシュ・フロー	62,798	(25,553)	64,558	17,718	(42,698)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(55,764)	13,972	(59,532)	(17,806)	13,538
財務活動によるキャッシュ・フロー	(584)	2,065	(5,295)	(14,592)	31,271

会計年度末					
総資産	1,286,000	1,287,172	1,277,022	1,229,285	1,294,843
株主資本	185,836	189,790	190,716	186,496	179,536
有利子負債	645,297	654,233	652,769	641,562	687,563

単位：円

一株当たり情報					
当期純利益 (損失)	10.36	13.99	8.45	1.33	7.76
株主資本	294.18	300.44	301.91	295.23	286.75
配当金	8.00	8.00	8.00	6.00	6.00

財務指標					
総資産利益率 (ROA) (%)	0.5	0.7	0.4	0.1	0.4
株主資本利益率 (ROE) (%)	3.5	4.7	2.8	0.4	2.6
有利子負債依存度 (%)	50.2	50.8	51.1	52.2	53.1
デット・エクイティ・レシオ (倍)	3.5	3.4	3.4	3.4	3.8

注：1.米ドルは、便宜上、2006年3月31日現在の円相場1米ドル=117.47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

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2005
1,845,842	1,813,838	1,902,768	1,916,278	2,154,559	¥ 2,670,628	\$ 22,734,554
N.A.	1,746,659	1,830,940	1,862,554	2,104,737	2,616,887	22,277,067
N.A.	10,856	9,773	12,950	11,544	17,030	144,973
N.A.	56,323	62,055	40,774	38,278	36,711	312,514
1,664,757	1,659,438	1,754,853	1,758,858	1,956,160	2,422,272	20,620,346
144,503	132,343	123,748	132,174	132,701	137,108	1,167,175
36,582	22,057	24,167	25,246	65,698	111,248	947,033
22,460	(1,881)	12,966	17,592	47,533	120,393	1,024,883
8,674	(5,190)	3,426	8,179	26,415	61,795	526,049
24,672	23,492	22,843	23,632	24,927	28,313	241,023
17,108	25,430	24,132	36,573	30,113	31,762	270,384
3,566	3,805	3,867	3,558	3,635	3,483	29,650
58,824	76,646	(26,975)	101,827	40,494	(20,685)	(176,088)
27,348	(13,944)	(12,811)	(32,709)	(36,577)	(1,348)	(11,475)
(87,229)	(88,546)	10,127	(7,679)	(70,163)	39,608	337,175
1,319,960	1,242,171	1,246,730	1,260,092	1,323,149	1,463,579	12,459,173
177,773	194,303	193,595	204,806	227,897	312,504	2,660,288
610,686	548,653	562,649	559,259	497,804	522,430	4,447,348
単位：円					単位：米ドル	
13.81	(8.24)	5.42	12.95	41.73	¥ 94.54	\$0.80
282.09	308.65	306.67	324.43	360.93	465.48	3.96
6.00	6.00	6.00	6.00	8.00	10.00	0.09
0.7	—	0.3	0.7	2.0	4.4	
4.9	—	1.8	4.1	12.2	22.9	
46.3	44.2	45.1	44.4	37.6	1.7	
3.4	2.8	2.9	2.7	2.2		

株式情報

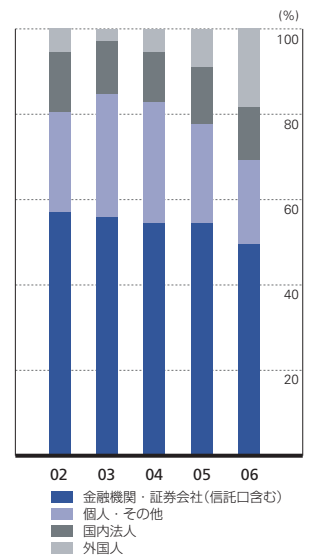
株価及び売買高の推移



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)	61,678	9.18
株式会社みずほコーポレート銀行	31,320	4.66
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	26,236	3.90
三井住友海上火災保険株式会社	21,878	3.25
株式会社三菱東京UFJ銀行	19,750	2.94
関西電力株式会社	18,600	2.76
東京海上日動火災保険株式会社	17,335	2.58
株式会社損害保険ジャパン	15,792	2.35
資産管理サービス信託銀行株式会社 (証券投資信託口)	13,052	1.94
ニッセイ同和損害保険株式会社	12,000	1.78

発行済株式の所有者推移



会社情報 (2006年3月31日現在)

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
TEL	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	62,366,816,126円
事業内容	石油精製・販売
決算期	3月31日
従業員数	1,718人
特約店数	303店
製油所	千葉・四日市・堺・坂出
発行済株式数	671,705,087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>

