

# 価値創造 21

---

2001年11月14日  
コスモ石油株式会社  
代表取締役会長兼社長  
岡部 敬一郎

 **COSMO OIL CO., LTD.**

<http://www.cosmo-oil.co.jp>

# Contents

0

## Oil Market

石油価格の推移

1

## World Oil Demand & Supply

世界の石油需給バランス

2

## General

コスモ石油 価値創造 2 1 総括

3

4

## Cost-cutting Plan

合理化の主たる内容

5

## The Value Creation ~ Supply

価値創造の内訳 (供給部門)

6

## The Value Creation ~ Marketing

価値創造の内訳 (販売部門)

(A) ブランド価値創造

(B) チャンネルM i xの高付加価値化

(C) カード収入増

(D) ハイオク・レシオ アップ

7

8

9

## Distribution Re-structuring

流通構造革新実行シナリオ

10

## Finance

バランス・シートのスリム化

11

## and more...

石油精製・販売事業以外における  
価値創造の展開

12

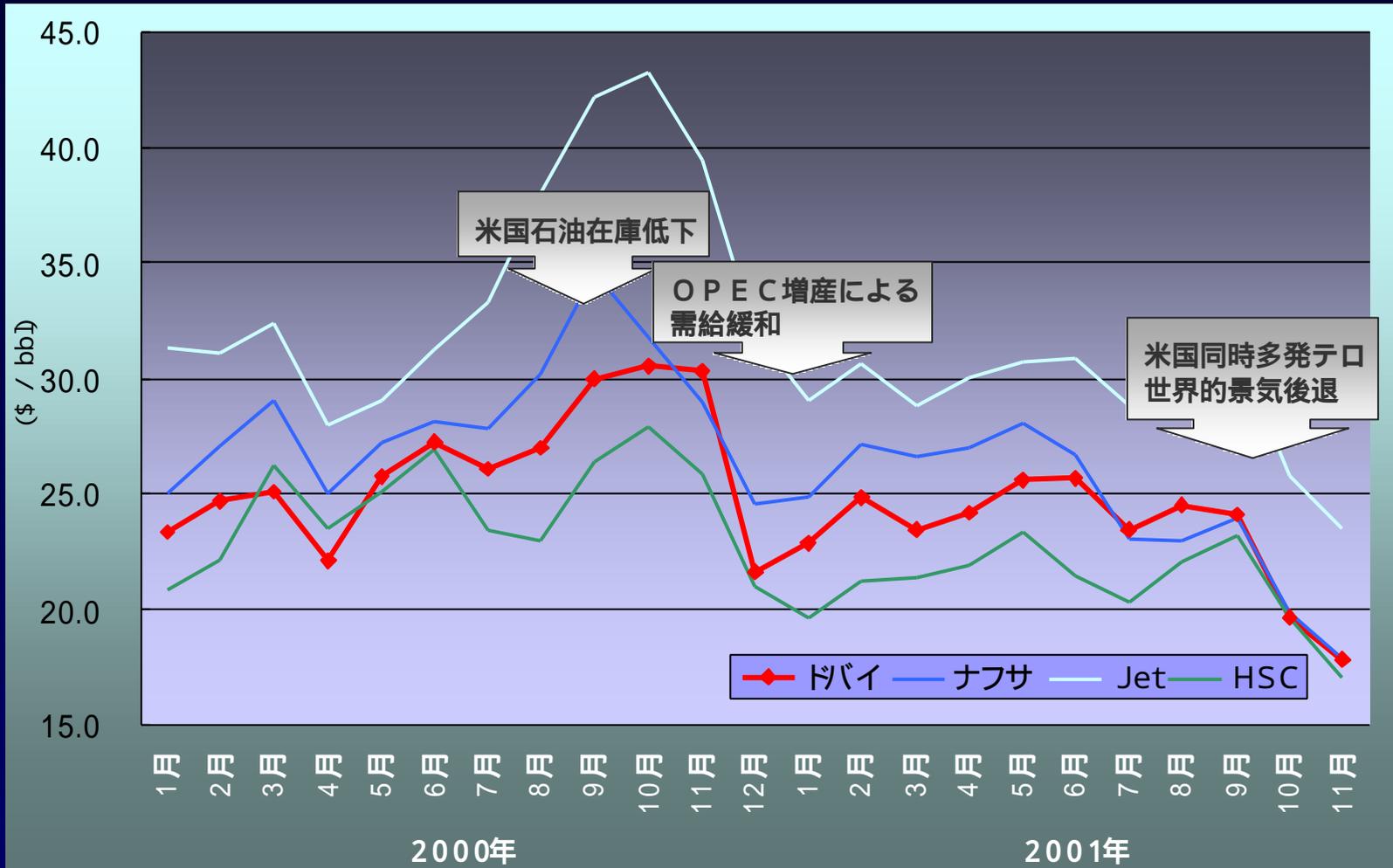
## Ecology

環境先進企業としての事業展開

13

# Oil Market

## 石油価格の推移



原油価格は、プラッツFOB価格  
製品価格は、プラッツFOBシンガポール価格



# World Oil Demand & Supply

## 世界の石油需給バランス

(単位：百万bd)

	99年 計	2000年					計	2001年				
		1Q	2Q	3Q	4Q	1Q		2Q	3Q	4Q(予測)	計(予測)	
需要 OECD	47.7	48.2	46.6	48.0	48.6	47.8	48.8	46.5	47.4	47.7	47.6	
非OECD	27.6	27.8	27.8	28.5	28.2	28.1	28.1	28.7	28.3	28.5	28.4	
需要計	75.3	76.0	74.4	76.5	76.8	75.9	76.9	75.2	75.7	76.2	76.0	
供給 非OPEC	44.7	45.9	45.6	45.8	46.3	45.9	46.4	46.1	46.6	47.3	46.6	
OPEC原油	26.6	26.5	27.8	28.4	29.0	27.9	28.4	27.0	27.1	25.9	26.4	
OPEC NGL	2.8	2.8	2.9	2.9	2.9	2.9	2.9	2.9	2.9	3.0	3.0	
供給計	74.1	75.2	76.3	77.1	78.2	76.7	77.7	76.0	76.6	76.2	76.0	
在庫変動等	-1.2	-0.8	1.9	0.6	1.4	0.8	0.8	0.8	0.9	0.0	0.0	

## OPEC原油生産量推移

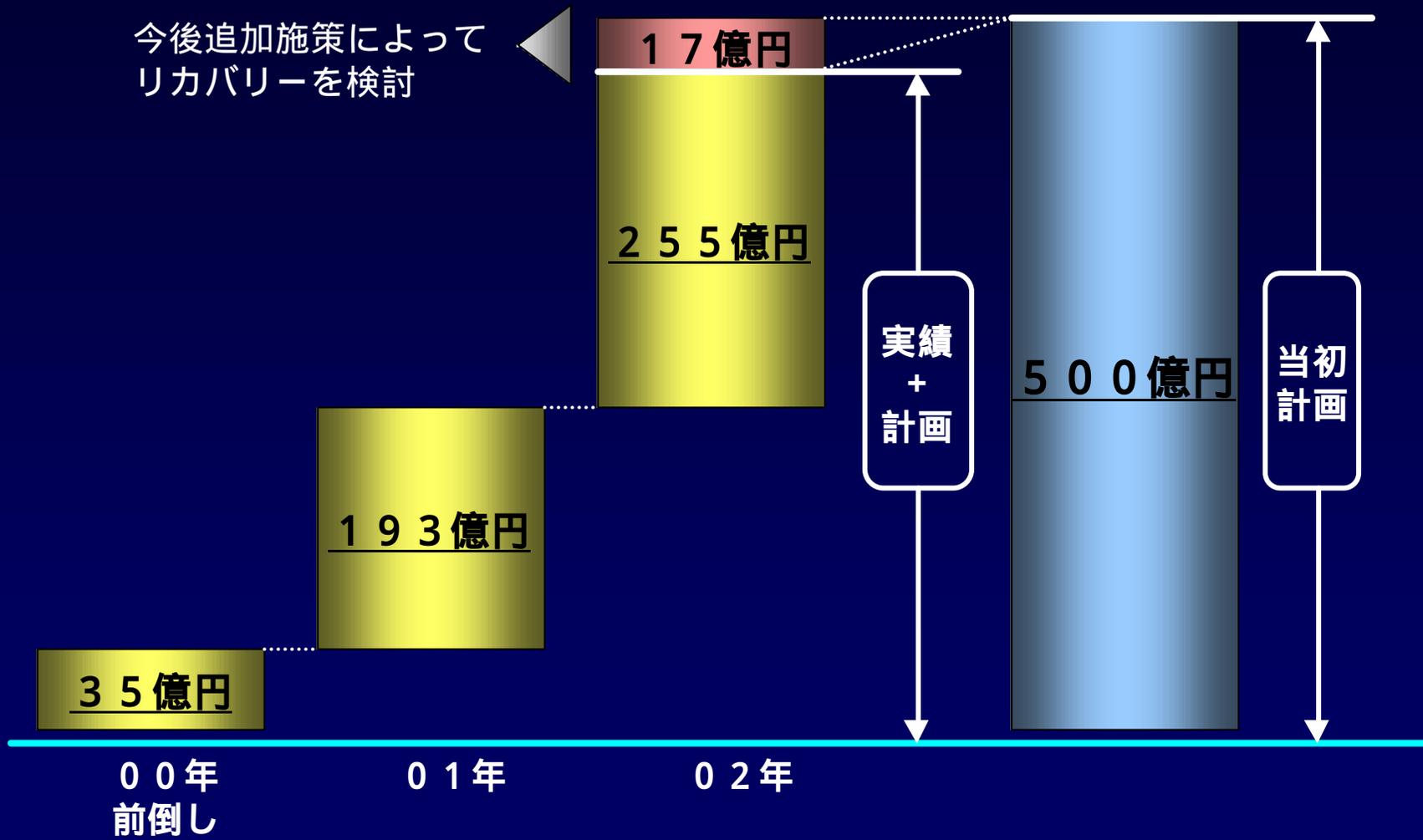
在庫変動をゼロとした場合のOPEC生産量



## コスモ石油 価値創造 2.1 総括

(単位：億円)

	部門	2001年度					2002 年度 計画	00年度 比 02年度	当初 計画
		上期 (実績)	下期 (計画)	年度計					
				当初計画	見通し計	達成率			
合理化	供給	7	11	20	18	90%	29	47	49
	販売	4	4	10	8	80%	10	18	20
	物流	25	21	40	46	115%	12	58	52
	管理他	4	4	10	8	80%	11	19	21
	小計	40	40	80	80	100%	62	142	142
価値創造	供給	7	9	29	16	55%	10	26	39
	販売	24	58	86	82	95%	167	249	253
	小計	31	67	115	98	85%	177	275	292
計	71	107	195	178	91%	240	418	435	
子会社収益	7	8	15	15	100%	15	30	30	
前期前倒し分							35	35	
合計	78	115	210	193	92%	255	483	500	



# Cost-cutting Plan

## 合理化の主たる内容

(億円)	2001年度			2002年度	仕上り
	上期 (実績)	下期 (計画)	年度計	計画	
<b>抜本策</b> 製油所 700円 プロジェクト 物流効率化 要員スリム化 その他	25	20	45	62	107
<b>日石三菱との提携</b> 共同配船・受委託拡大 バーター拡大・転送一元化 共同配送・TOT利用	15	20	35		35
<b>合計</b>	40	40	80	62	142

更なる上積みを検討中

# The Value Creation ~ Supply

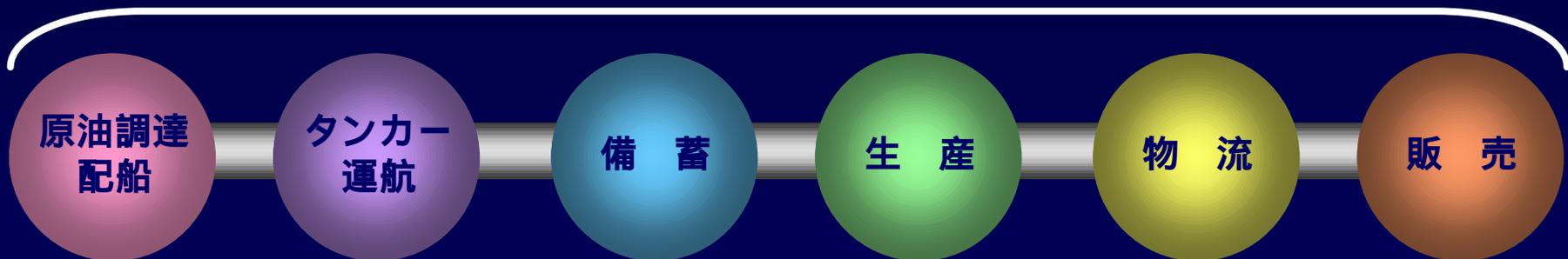
## 価値創造の内訳（供給部門）

SAP基幹システムをプラットフォームとし、SCMシステムを構築・展開

➡ 全体最適オペレーションシステムの実現



シミュレーター + 各部連携強化



### <革新ポイント>

SAPのリアルタイム情報活用による機動的需給オペレーション

プロダクトアウトとマーケットインのベストミックスによる生産付加価値向上

ローコストオペレーション タンカー稼動・在庫・国内地域バランス

# The Value Creation ~ Marketing

## 価値創造の内訳 (販売部門) < 当社の価値創造 >

(億円)	2001年度			'02年度 計画	仕上り
	上期 (実績)	下期 (計画)	年度計		
ブランド価値創造 チャンネルM iの高付加価値化 (直売強化策) カード収入増 ハイオク・レシオ アップ 子会社の収益力向上	31	66	97	182	280

## < 流通サイドの価値創造 >

		2001年度			'02年度 計画	仕上り
		上期 (実績)	下期 (計画)	年度計		
NAVI 指数	SS	8.7	6.0	7.4	6.0	5.0
	本社	1.7	1.0	1.3	1.0	1.0
	全社	10.4	7.0	8.7	7.0	6.0
	前期比改善幅	1.0	1.9	1.3	1.7	4.0
F 指数		100%	110%	105%	115%	120%

# The Value Creation ~ Marketing

## (A) ブランド価値創造

販売部門の  
価値創造

カーケア市場でのシェアを拡大することによる当社SSの収益基盤強化  
セルフニーズへの対応 流通構造革新のスピードアップ

### 顧客

カーライフ市場  
揺り籠から墓場まで」

燃料、洗車、オイル、  
タイヤ、関連用品、  
車検、リペア、...

▶ 市場規模 (除く燃料)  
¥ 103 / L (自燃油換算)

石油業界  
シェア ¥ 7.5 / L

▶ シェアの拡大

カーケア市場 10兆円

### 基本方針

カーケアマーケット  
への取組み

セルフ需要の獲得

流通構造革新

### 実行項目

B - c l eネットワーク  
カーケア収益取込の拠点展開

セルフSS展開  
セルフニーズへの対応による  
コスモファンの創出

ザ・カード発券  
顧客の囲い込みによる  
自燃増販とカーケア収益増

SV(スーパーバイザー):  
強いSSネットワークを作る事を目的と  
して、SS運営改善をコンサルする

NAV指数=  
{ 直接経費 - 付加価値 (灯油含) }  
自燃数量

SVによるコンサルで  
特約店への価値提供

NAV指数の改善  
特約店 / SSの競争力強化  
ブランド価値創造

 COSMO OIL CO., LTD.

# The Value Creation ~ Marketing

## (B) チャンネルM i xの高付加価値化

リテール・チャネルの拡大	子会社特約店強化 セルフSSへの対応 B - c l e SSの展開 NAVチャレンジ店へのコンサル強化
直売強化	新規大口ユーザーの開拓 熱電事業とのパッケージ販売強化 組織体制の強化

## (C) カード収入増(カード会員の拡大)

(万枚)	'00年度 (01年3月)	'01年上期 (01年9月)	'01年下期 (02年3月)	'02年度 (03年3月)
発券枚数	279	300	323	392
有効会員数	162	173	187	229

## (D) ハイオク・レシオ アップ

	'00年度 (01年3月)	'01年上期 (01年9月)	'01年下期 (02年3月)	'02年度 (03年3月)
ハイオクレシオ	19.6%	19.8%	20.5%	22.5%

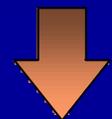
# Distribution Re-structuring

## 流通構造革新実行シナリオ

人件費の適正化 人時生産性システムの導入  
 管理費削減 コスモ・オンライン

カーケアマーケットへの取組み B-cle  
 コスモファンの創出 コスモ・ザ・カード  
 ガソリン・マイレージ

# NAV I



=

# SS 経費



-

# 油外付加価値



(自燃マージン低下への対応)

# 自燃販売量

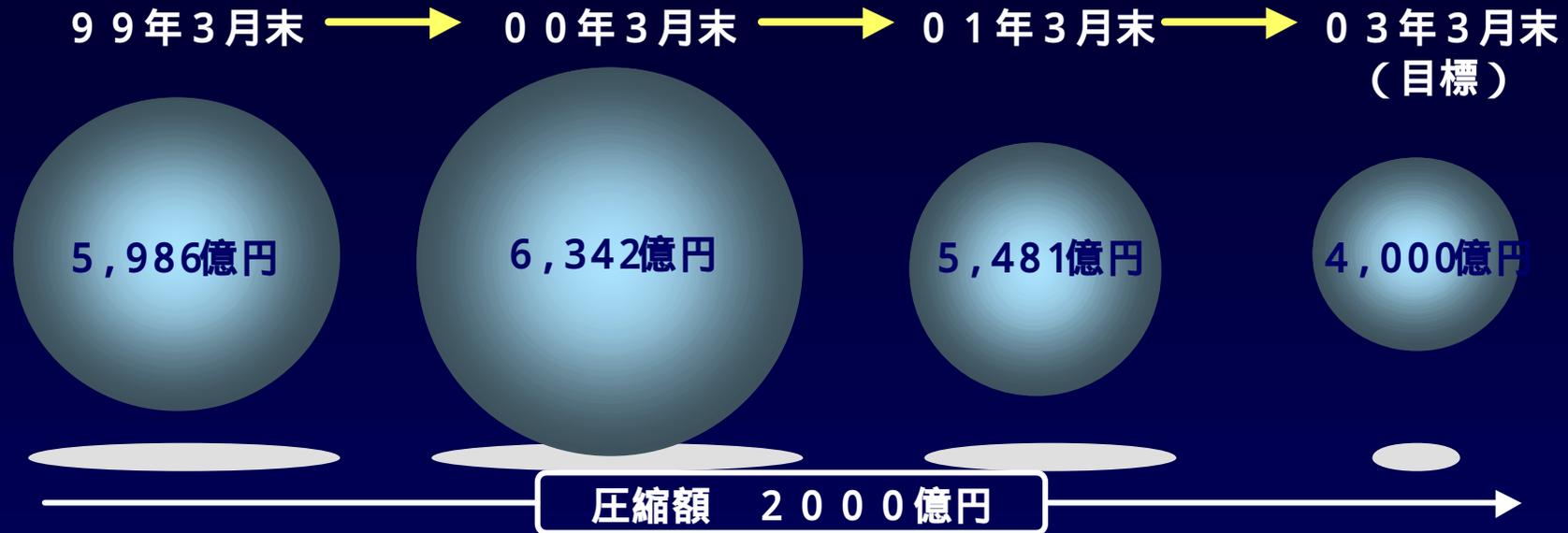


セルフニーズへの対応 セルフ化  
 コスモファンの創出 コスモ・ザ・カード  
 ガソリン・マイレージ

## スーパーバイザーによるコンサルティング



## 有利子負債の残高推移



## 資産流動化・売却実績と今後の計画

(単位：億円)

	99+00年度 (実績)	01+02年度 (計画)	計
売掛債権サイト短縮 売掛債権流動化 SS証券化 SS/油槽所/社宅/その他資産売却 大型遊休地/その他売却・流動化	930	1,070	2,000

and more...

石油精製・販売事業以外における価値創造の展開

## 石油開発事業

- (中東)  
アブダビ石油  
合同石油開発  
カタル石油開発
- (豪州)  
コスモアシュモア  
コスモカルチェ

## 電力事業

- 熱電販売事業
- 燃料電池研究開発
- LNG事業開発

## 石油精製・販売 (価値創造21)

## ネット事業

- コスモ・オンライン
- G-mile.Com
- B-cle.Com

## 関連会社

- ROCEによる収益性管理
- 自己責任経営体制の確立  
(50歳以上管理職の転籍制度等)

**COSMO OIL CO., LTD.**

## 環境先進企業としての事業展開

持続可能な循環型社会の実現

地球環境と企業活動の調和

### 環境分野

— アバナビでの「ゼロフレア・プロジェクト」

— 環境負荷低減

(省エネ・廃棄物削減 / ETC対応, ソーラーシステム設置SS, CNG SS, リサイクル素材の工フォーム CO<sub>2</sub>排出量削減  
(低硫黄燃料の使用・排煙脱硝 SOx・NOx低減)

— 環境対応技術開発 (軽油の50ppm以下対応、余剰汚泥の削減)

### 社会分野

— 社会貢献活動

(交通遺児支援活動、地域貢献活動、  
環境保護・文化支援活動、ザカド  
ポイントの環境基金への寄付)

### 統合分野

— 環境・安全に係る基本方針の明示

— 環境会計の導入

### 経済分野

— LNG事業 (LNG中部、堺LNG)

— 分散型電源事業 (石油系定置型燃料電池システム、マイクロガスタービン、  
コージェネレーションシステム)

— GTL技術開発

— IPP事業 (四日市IPP)