

**コスモ石油株式会社**  
**連結中期経営計画説明会**  
**( 2003/04 ~ 2006/03 )**

2003年2月28日

代表取締役会長兼社長  
岡部 敬一郎

# 目次

- 1 . 経営方針
- 2 . 中期経営計画目標
- 3 . 設備投資計画
- 4 . 経営戦略
  - ( 1 ) 石油精製・販売事業
    - ・ 販売戦略
    - ・ 供給戦略
    - ・ 管理 ( 人員体制・ S A P )
  - ( 2 ) 石油開発事業
  - ( 3 ) 電力・ L N G 事業
  - ( 4 ) 関連会社事業
  - ( 5 ) 価値創造・合理化・収益改善額
  - ( 6 ) 財務体質の強化
  - ( 7 ) ブランド価値向上と法令遵守体制の構築

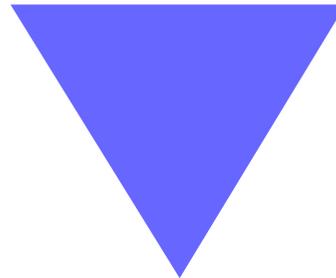
# 1. 経営方針～環境認識

## 今次中期計画において対処すべき課題

「需要構造変化への対応」「過剰設備問題」「環境対応投資」「公団廃止への対応」  
「流通構造革新(淘汰の加速)」 「エネルギー分野の自由化対応」

経済の低迷・産業空洞化 →

不透明な金融環境 →



← 「環境意識」の一層の高まり

← 電力・ガスビジネスの発展

← CSR経営

連結中期経営計画の策定

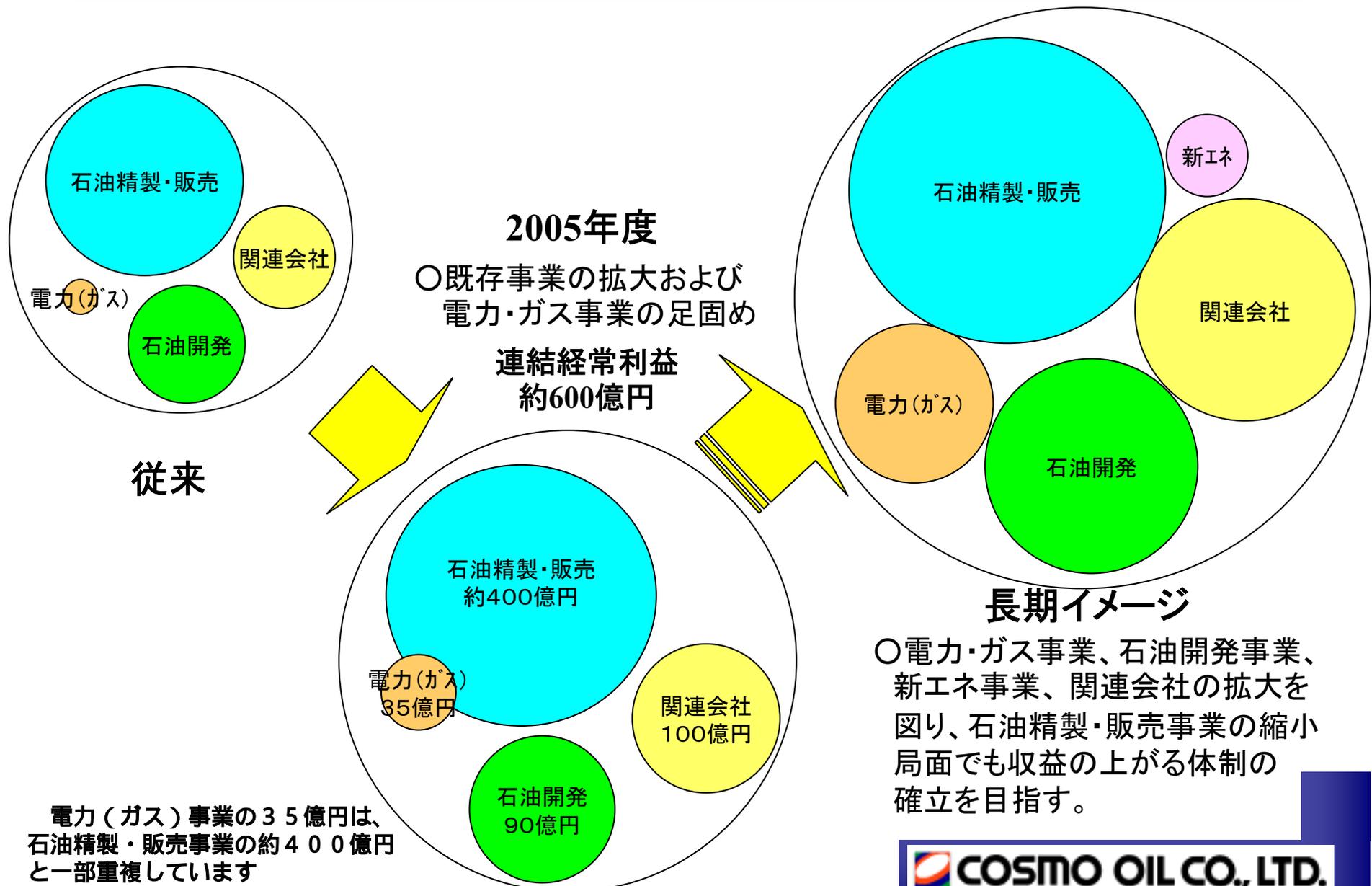
# 1. 経営方針～連結中期経営計画ビジョン

コスモ石油グループは、環境・社会との共生を図りつつ、グループの経営資源を活用することでグループの企業価値 最大化を図ります。



お客様の満足の最大化

# 1. 経営方針～コスモ石油グループ 利益構造イメージ



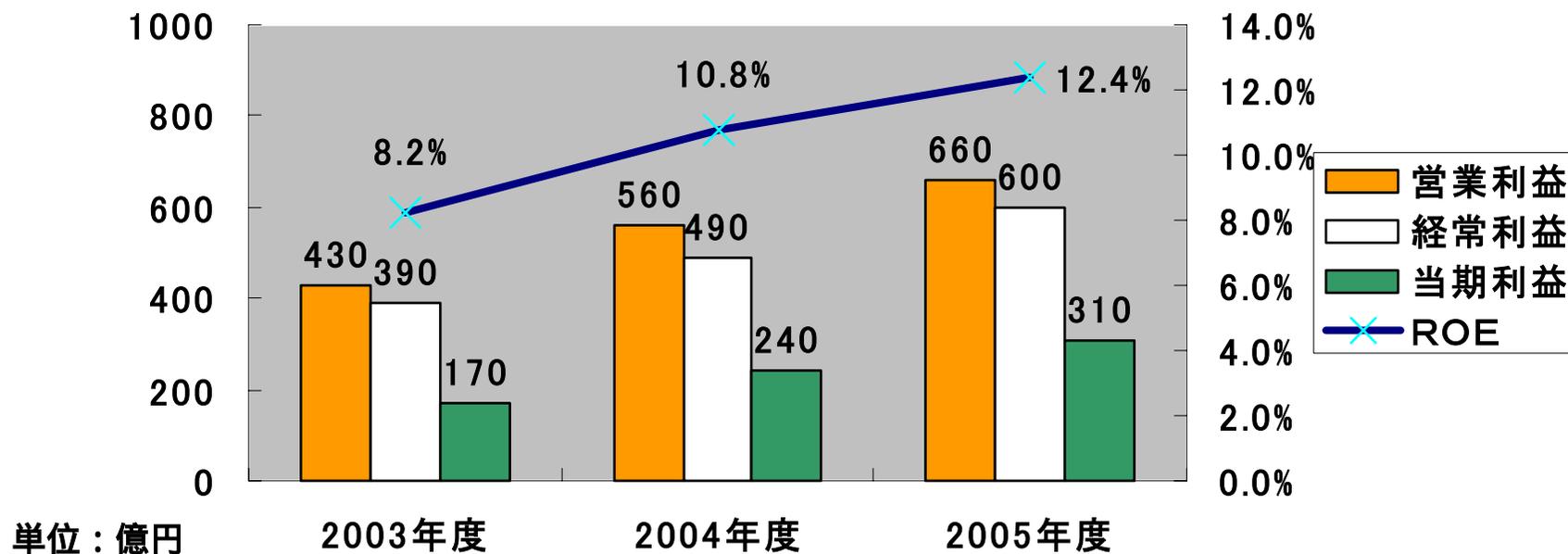
電力(ガス)事業の35億円は、石油精製・販売事業の約400億円と一部重複しています

## 2 . 中期経営計画目標 ~ 目標収益・目標指標

4

<< 05年度目標 >>

営業利益	660	億円
経常利益	600	億円
当期利益	310	億円
ROE	12.4%	

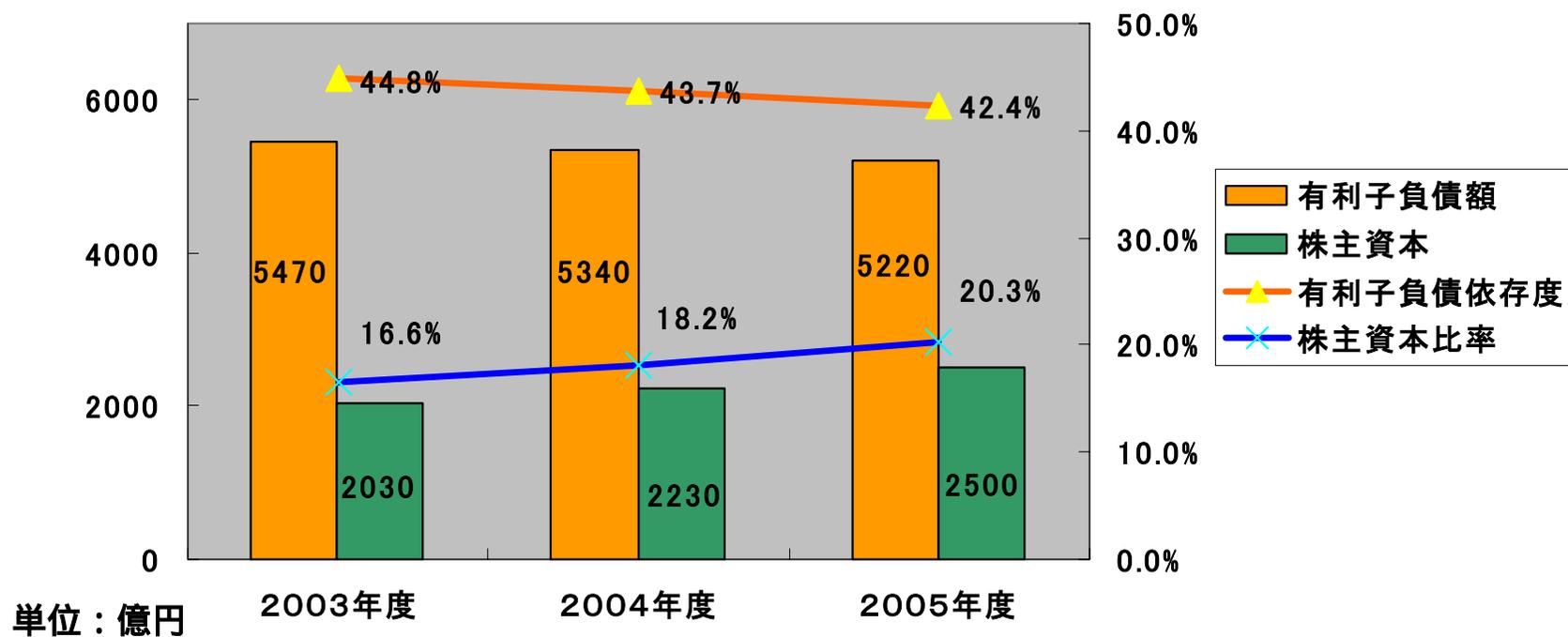


## 2 . 中期経営計画目標 ~ 目標収益・目標指標

5

### << 05年度目標 >>

有利子負債額	5,200億円
株主資本	2,500億円
有利子負債依存度	42.0%
株主資本比率	20.3%



### 3 . 設備投資計画 (取得ベース)

#### 設備投資額 1,110億円

#### ●設備過剰問題と環境規制への対応

環境 (10ppm規制)投資抑制と精製能力削減を包括し、発展的 (戦略的)縮小を検討  
⇒新設 (3製油所)、改造 (1製油所)の方向性を6月を目処に検討

	中期計画 3年間累計
<b>戦略投資</b>	<b>586</b>
セルフSS投資	147
供給競争力強化	37
石油開発 (内 アブダビ石油)	193 (163)
電力・ガス	169
その他	40
<b>環境対応・維持更新投資</b>	<b>524</b>
<b>設備投資合計</b>	<b>1,110</b>
<b>戦略投資比率</b>	<b>52.8%</b>
<b>減価償却費</b>	<b>793</b>

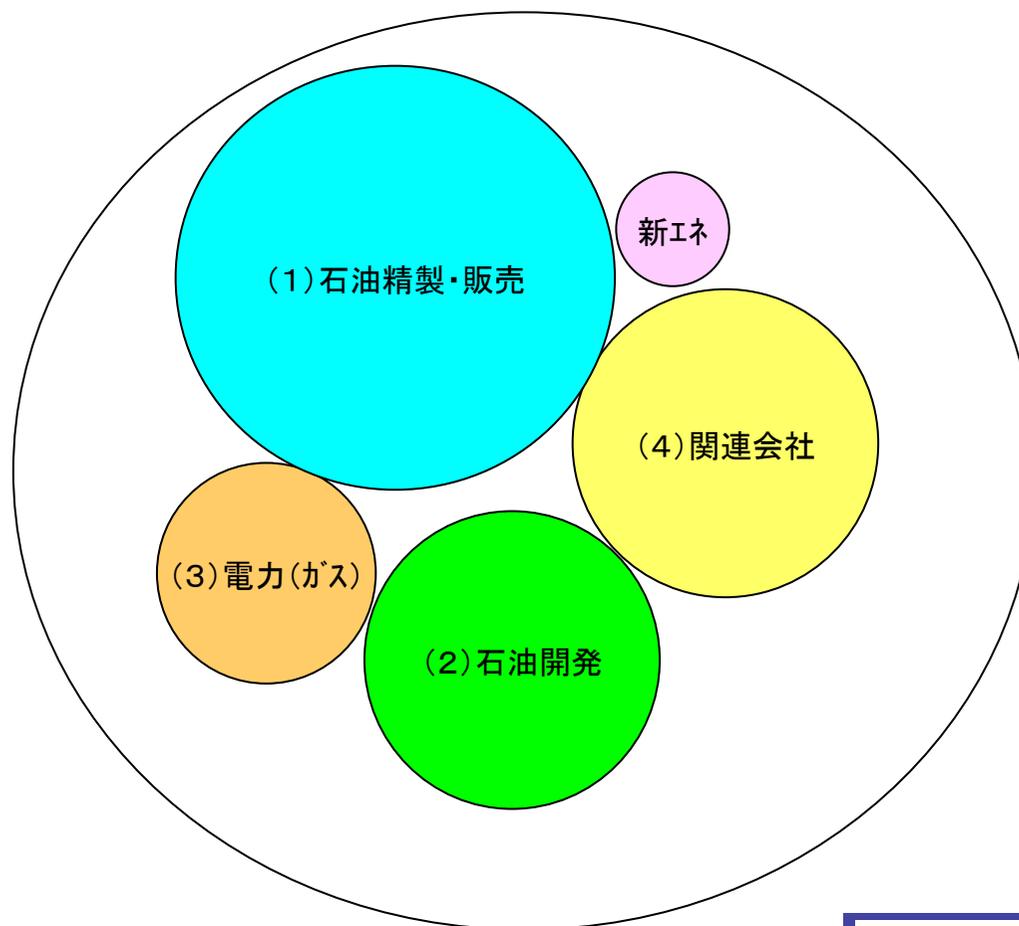
#### 部門別内訳

単位：億円

	03-05計	内容
販売	174	SS新設・改造、維持更新等
供給	304	環境対応・維持更新等
石油開発	193	アブダビ石油探鉱費等
電力・ガス	169	IPP、PPS、分散電源、風力
その他	270	システム、物流など
<b>合計</b>	<b>1,110</b>	

## 4 . 経営戦略

各経営戦略についてセグメント別にお話します



### ●流通構造革新の推進

#### ①直売・販社強化:業態により機能分化

- a. リテール部門の販社強化、拡大
- b. 大口産業燃料需要家向け直売強化
- c. 小口産燃向け販売体制整備

#### ②特約店流通構造革新

NAVI5の実現

### ●顧客満足度の向上

#### ①業態化促進(Auto B-cle、セルフ化)

Auto B-cleネットワークを構築し、  
お客様のカーライフソリューションを実現

#### ②ザ・カードの顧客利便性向上

ロイヤルカスタマーマーケティングの為にツール  
→ザ・カード販売比率の向上、ザ・カードの収益UP

**ブランドバリューUP**  
( = 収益力向上 )

流通構造革新の推進～直売・販社強化

(1)リテール強化:コスモ自燃油(SS向けガソリン、軽油)合計に占める販社構成  
02年度実績のほぼ2倍へ

- ①ハード対応 (93億円)
  - a. 集中投資(新規 50SS/年、改造 27SS/年)
  - b. Auto B-cleネットワーク 600体制
- ②ソフト対応 (47億円)
  - a. ロイヤルカスタマー マーケティングの実践
  - b. コスモ・ザ・カードのパフォーマンス最大化

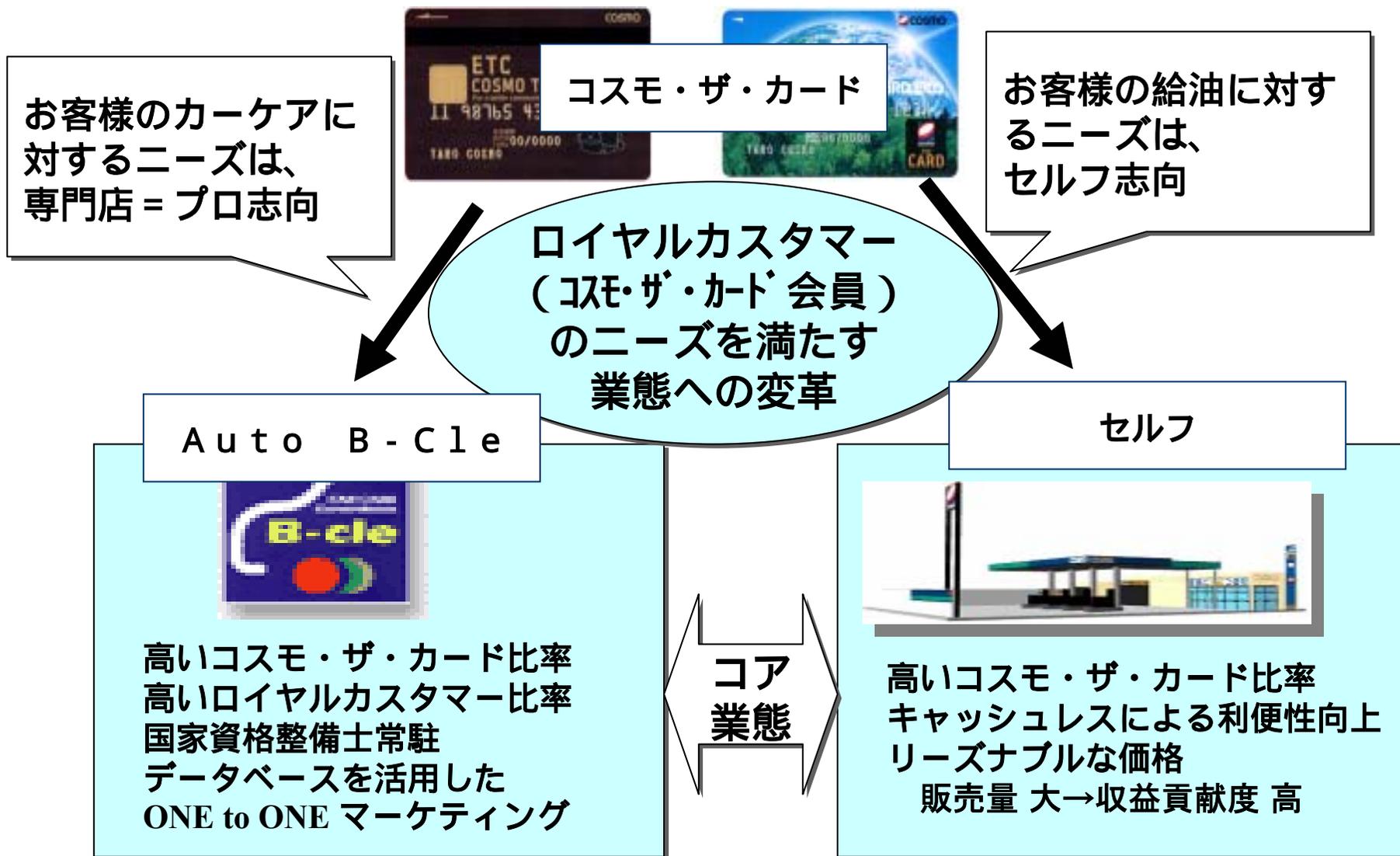
(2)産燃強化 :コスモ産業燃料販売合計に占める直売・販社構成  
02年13% → 05年18% (24億円)

- ①直売(大口産燃) (12億円)
  - a:コジェネ用燃料需要獲得
  - b:東南アジアでのJET燃料販売ネットワーク構築と活用
- ②販社(小口産燃・卸) (12億円)
  - a:地場需要確保

	02年度	05年度	増減
出資販路販売構成比(%)(4品計)	16	29	13
内:自燃油販売構成比(%)	(23)	(44)	(21)

**OIL CO., LTD.**

<コスモ・ザ・カードを軸とした業態確立>  
コスモ・ザ・カードはコスモ石油にとってSSとともに重要な販売インフラである。



顧客満足度の向上～業態化促進 - 1

(2)セルフSS

05年度でセルフSSを710SSとし、全SSに占める割合は16%とする  
 (SS件数構成比: 02年度:6% → 05年度:16%)

[	Auto B-Cle	—	セルフ& Auto B-Cle	398SS
			セルフ&ウオッシュ	107SS
	一般セルフ		一般セルフ	205SS

<セルフSS数目標>

	02年度	05年度	増減
セルフSS数	320	710	390
件数構成比	6%	16%	10%

顧客満足度の向上～業態化促進 - 2

(1)Auto B-cleネットワークの構築

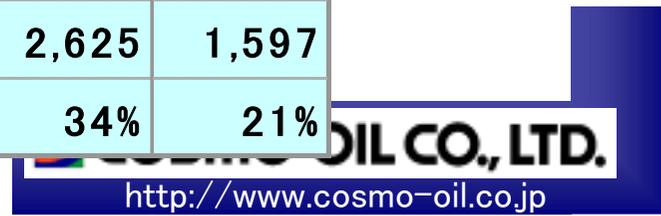
Auto B-cleでは、エリア単位のドミナントネットワークによるカーケア需要を取り込むことで優位性を確保

SS数目標		02年	05年	増減	内訳	フル	セルフ
AutoB-cle SS数	キー	67	100	33		25	75
	サテライト	361	680	319	250	430	
	計	428	780	352	275	505	

Auto B-cle  
の優位性

項目	単位	Auto B-cle			一般SS
		キーステーション	サテライト	計	
SS数		53	197	250	-
自燃油数量	KL/月	429	228	271	107
NV指数	—	5.2	6.5	6.1	10.2
F指数	%	124%	114%	116%	88%
カーケア粗利	千円/月	3,766	2,318	2,625	1,597
サ・カード比率	%	45%	32%	34%	21%

注1) : SS数は  
02/11月末ベース



流通構造革新の推進～特約店構造革新

**SSNV指数5の実現**

コスモ・ザ・カード会員、特にカーケアロイヤル会員をベースに、独自のカーケア業態の開発とカーケア商品のパッケージ化によりSSNV指数 5以下を実現する。

【 カーケア商品のパッケージ化の一例 】

Auto B-cleカークリンナップ(高級手洗い洗車など)

Auto B-cleオイル(クイックルブなど)

Auto B-cle車検

Auto B-cleクイックリペア

Auto B-cleタイヤ

< S S N A V I 指数の目標 >

	02年度	05年度	増減
SSNV指数	7.6	5.0	-2.6

( 特約店収益改善  
110億円 )

## 顧客満足度の向上～ザ・カードの顧客利便性向上

「ロイヤルカスタマー・マーケティング」のためのツール  
ザ・カード販売比率の向上、ザ・カードの収益性アップ

## 目標会員数

	02年度	05年度	増減
有効会員数(万枚)	222	372	150

## ザ・カードの優位性

	エコカード	コスモ・ザ・カード	現金会員
自燃購入数量(L/月)	109.5	100.3	55.8
ハイオク・レシオ(%)	31.8	22.4	17.9
付加価値(円/L)	18.1	11.0	7.2

流通構造革新の推進～直売・販社強化

産業燃料直売部門 : 収益拡大と需給対応を区別し販売

< 収益拡大 > ( 12億円 )

- 1 . 中間留分 : コージェネ用燃料販売への積極対応等により02年度計画比300千KL増販。
- 2 . J E T : 東南アジアでの給油体制を構築。増大するアジア便への販売拡大。
- 3 . L S C 重油 : 電力向け及び直売ユーザー構成比アップ

< 需給対応 >

- H S C 重油 : a . 全国でのI P P展開によるH S C重油供給減少への対応  
b . 電力 / 一般需要家 / バンカー販売のバランスを取り、  
国内需給環境にフレキシブルに対応

< 環境認識と取組テーマ >

(1) 燃料油需要減少継続

(2) 国内精製マージンの低下

(3) 新たな環境対策投資の発生

(1) 適正生産規模と高品質供給体制の整備

(2) 競争力向上のための合理化

(3) 生産付加価値アップによる原価低減

(4) 需給運用の最適化を実現する体制構築

**▲820円/KL(02年度比)の競争力の向上を実現する**

・付加価値向上 : +430円

・合理化による経費削減で : ▲390円

## 坂出製油所の機能強化と最適能力について

### 1. 坂出製油所の機能強化

坂出製油所を総合的なエネルギー供給拠点と位置づけ、ガス体エネルギー事業も展開を図るべく、今後、同製油所内におけるLNG基地の立地可能性について、四国電力株式会社と共同で検討を進めてまいります。

### 2. 四製油所生産体制の見直し

環境（10ppm）対応投資の効率化（例：新設3ヶ所、改造1ヶ所）のため、製油所能力の一部削減も視野に入れ4製油所生産体制の見直しを行います。見直しの期限は6月末を目途としております。

②-2 供給部門競争力の向上:合理化

競争力の向上を図るため、精製費で仕上り年間114億円レベルの合理化を計画(単価低減 ▲390円/KL)

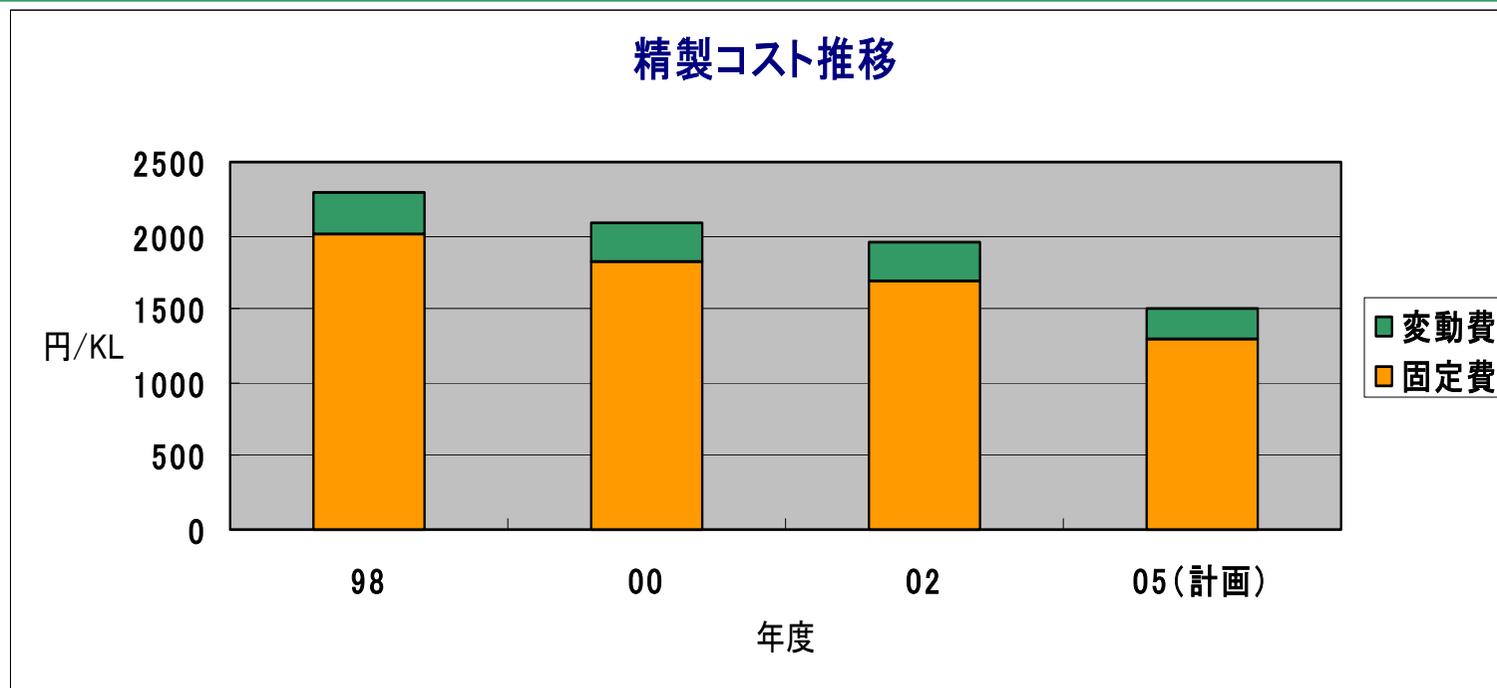
1. 省エネルギー(燃料・電力)
2. 修繕費の削減
3. 人件費削減

合理化効果額 (億円)

	改善金額(対02年度) 仕上がり
合理化 変動費計	32
固定費計	82
精製経費減合計	114

②-2 供給部門競争力の向上:合理化

現状の精製競争力を新中計施策実行により、更なる優位性を確立



参考 : 01年度精製費全国と当社比較

	全国	コスモ	単価差
精製費	2,490	2,088	402 (円/KL)

精製変動費は自家燃料費除

③供給付加価値向上:得率・収益の向上

付加価値向上策により、119億円(430円/KL)の付加価値アップを計画

付加価値向上取組		効果金額 (億円)	効果単価 (円/KL)
ハード対応	ガソリン設備新設・増強	13	50
	IPP稼動効果	51	180
ソフト対応	得率改善	8	30
	収益向上プログラム (製造プロセス改善等)	47	170
付加価値向上合計		119	430

④SCM体制の構築

03年度に全面導入が完了するSAPを活用して機動的な需給運用を実現する

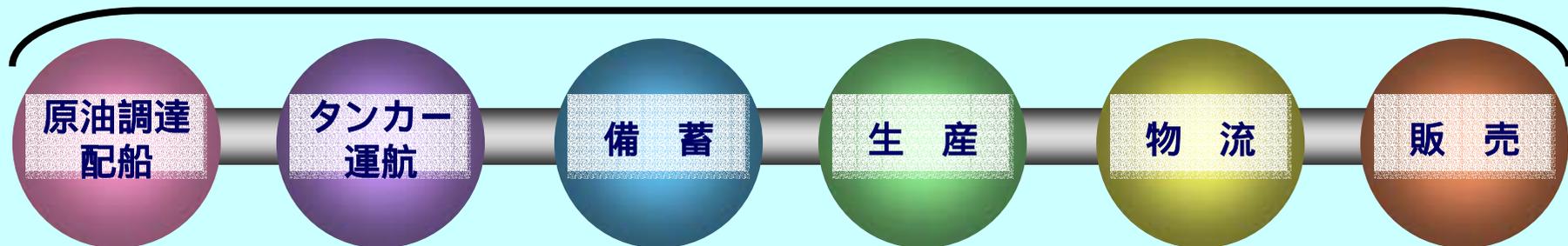
< SAP 基幹システムをプラットフォームとしたシステム構築・組織の再編 >



全体最適オペレーションの実現



システム + 組織再編



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

コスモ石油要員計画：グループ合計で約400名のスリム化実施

	2003/3	2006/3	差異
グループ計	3,979	3,591	▲ 388
石油計	1,795	1,511	▲ 284
出向計	2,184	2,080	▲ 104

2003/02 ~ 2006/07の定年退職者数  
350名

- ・業務効率化<SAP有効活用・ルテイン業務集約化>  
付加価値分野への人財投入

定義：グループ = 石油 + 出向者（転籍者含む）

### 当社出資の石油開発会社の生産状況

		アブダビ石油	ムバラス石油	合同石油開発	コスモ アシュモア石油
生産量	B/D	16,000	14,000	23,000	7,000
		2001年ベース			2004年10月より
出資比率	コスモ石油	51.1%	20.3%	35.0%	51.0%
	アブダビ石油	0.0%	25.8%	0.0%	0.0%
	その他民間	31.1%	10.2%	65.0%	0.0%
	石油公団	17.8	43.7%	0.0%	49.0%
	計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
権益有効期限		2012年12月	2012年12月	2018年3月	—

コスモアシュモア石油（豪州）の商業生産への移行は、2004年10月を目処としており、石油開発体制の強化を図ります。

ムバラス石油・合同石油開発は、持分法適用会社

### 電力事業

#### ○四日市IPP事業 営業運転開始

2003年度より中部電力向けに営業運転開始(送電出力 200千kW)

#### ○分散型発電事業拡大

2001年～2002年末までに10千kWの新規顧客を獲得済み

#### ○PPS事業への進出

製油所余剰発電能力等を活用し、PPS事業へ進出

#### ○RPS制度の施行に伴う再生可能エネルギー分野(風力)への進出

- ・事業化調査の実施(風況調査、環境影響調査、システム設計等)
- ・風力発電所建設に向けた取り組み

2005年度末までに、

**350千kW規模**  
(四日市IPPを含む)

**経常利益 35億円**

を目標とする。

### LNG事業

#### ○堺LNG基地の事業開始(2005年操業開始予定)

#### ○坂出製油所内 LNG基地建設に関する四国電力株式会社とのFS開始

#### ○「LNG中部(株)」での販売推進

LNG事業の基盤整備を進めて行く

関連会社の収益構造の転換・さらなる収益力の改善を目指す

	主な会社名	(億円)
		経常利益 05年度
石油開発会社	アブダビ石油	90
主な関連会社	コスモ石油ガス	11
	コスモ石油ルブリカンツ	16
	コスモエンジニアリング	9
	コスモトレードアンドサービス	9
	コスモ松山石油	10
	ERPコンサルティング会社	3
	小計	58
主な販売子会社計		34
その他の関連会社計		6
	合計	187

## 4 . 経営戦略 ( 5 ) 連結中計全体の合理化・価値創造・収益改善額

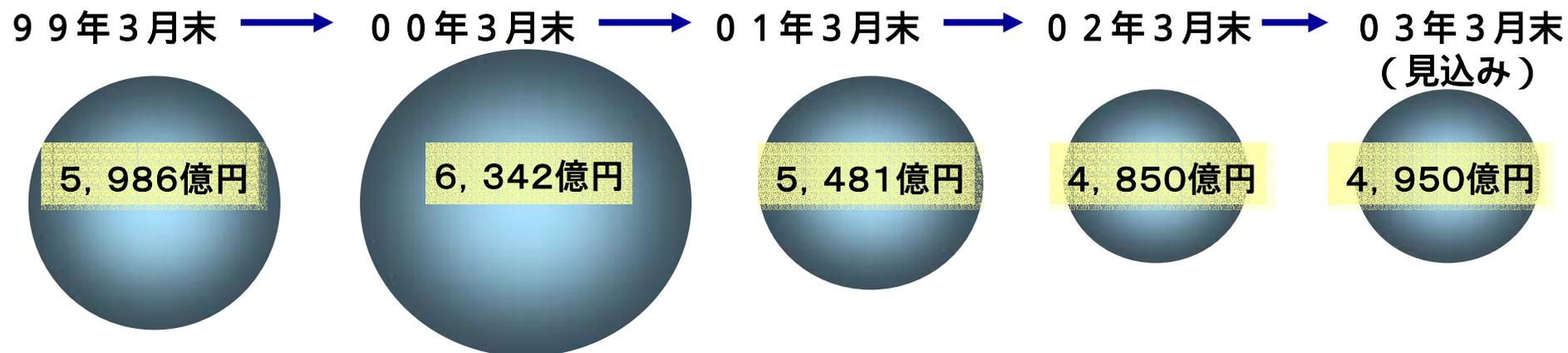
25

### 価値創造・合理化一覧 2002年度実績比 経常利益ベースでの収益改善額

			2003年度	2004年度	2005年度
石油本体	合理化	供給	36	56	76
		販売	11	13	13
		物流	4	9	28
		管理他	21	39	94
	小計		72	117	212
	価値創造	供給	17	49	80
		販売	40	40	128
		新規事業他	14	34	66
	小計		70	124	274
	合計			142	241
石油開発	収益改善額		30	25	20
その他の関連会社	収益改善額		30	45	60
中期計画総合計			202	311	565

## 4 . 経営戦略 ( 6 ) 財務体質の強化 - 単独有利子負債削減計画 03年3月末までの削減実績・見込み

26



### 資産流動化・売却実績と実績見込み

(単位：億円)

内容	99-00年実績	01-02年実績
売掛債権サイト短縮	200	-
売掛債権流動化	-	210
SS証券化	336	-
有価証券処分	53	70
社宅売却	62	40
閉鎖DT/SS等遊休地売却	279	40
合計	930	360
累計実績	-	1,300

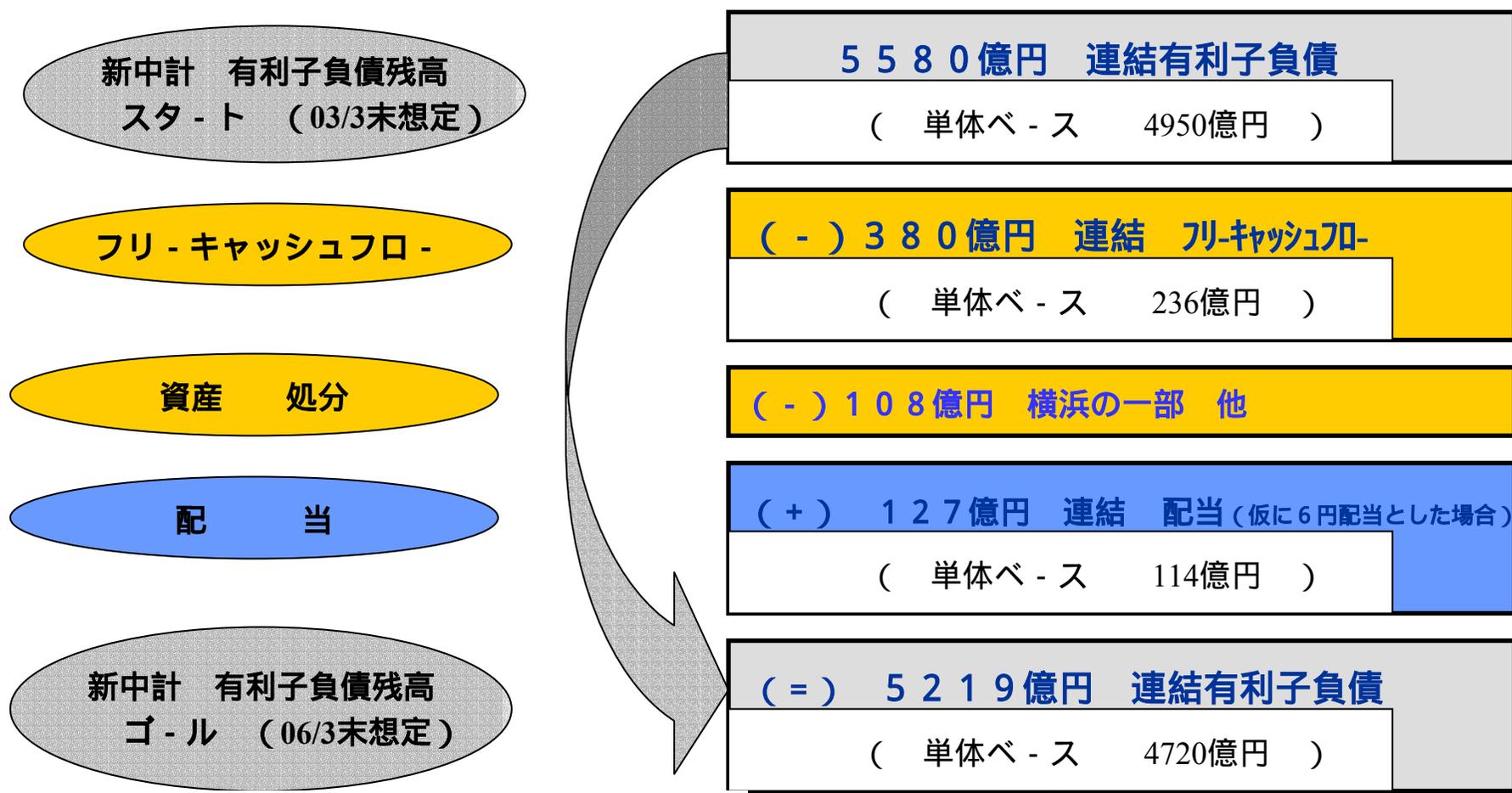
当初目標:2,000

目標との差異 700億円

連結有利子負債の削減目標 5,200億円

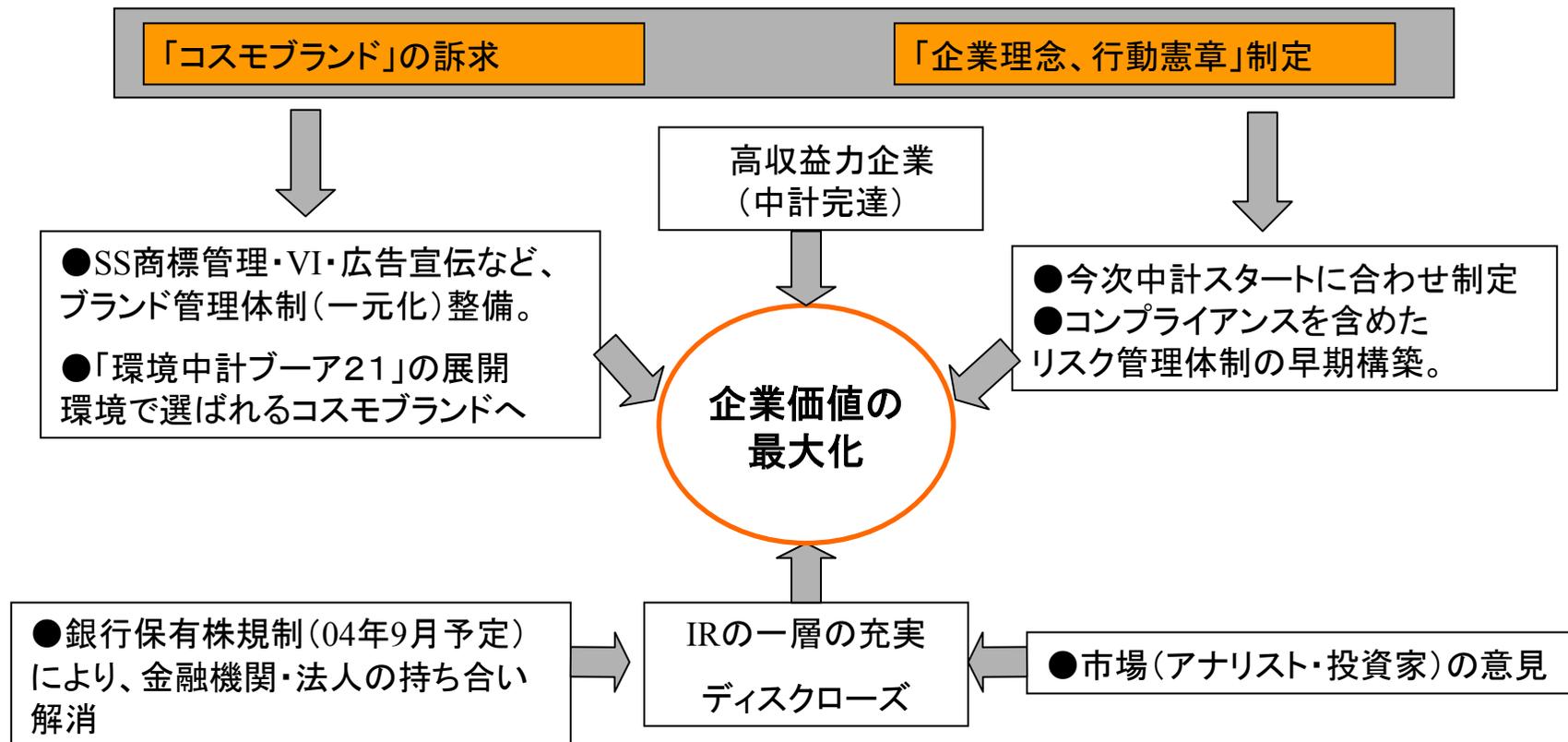
フリ - C / F による削減

横浜製油所跡地、神戸油槽所跡地等の売却により、更なる負債圧縮が可能



\* 今中計で外数とした主な遊休不動産 ( 横浜跡地、神戸跡地 )

企業価値の最大化を目指します



## 見通しに関する注意事項

当資料に記載されている内容は、種々の前提に基づいたものであり、記載された将来の計画数値、施策の実現を確約したり、保証するものではありません。