

今回は、ニュース番組でもキャスターとしても活躍されている、おなじみの浜尾朱美さんがお客様です。浜尾さんには、ジャーナリストとして、また一生活者の視点で、石油業界とコスモ石油の過去と現在、これからについて当社岡部会長に様々な質問をしていただきました。



コスモ石油(株)代表取締役会長兼社長 ニュースキャスター

岡部敬一郎

浜尾朱美氏

「トータルカーケア・ステーション」を中核に 新たな局面に向かって積極的に事業を展開

最大の变化は
「いま」起きている

浜尾 石油業界というと、私たちが普通に生活していますと接点はスタンドぐらいですから、なかなか見えてこない部分があります。かつて重厚長大産業を支えた石油産業は、2度のオイルショックやバブル経済を経験して、現在の経済状況に置かれています。この間、石油産業は大きく変化していると想像はできますが、いかがですか。

岡部 高度経済成長とモータリゼーションの普及に乗って石油が石炭に代わって主役になった

のが60年代です。日本は一時、エネルギーの約80%を石油に依存していました。70年代に2度のオイルショックを経験して、中東の石油だけに頼るのは危険だと、脱中東、そして脱石油の動きも始まって、エネルギー依存の一部が原子力とLNGにシフトされました。今では石油依存の割合は50%台というレベルになりました。しかし残念ながら脱中東とはいかず、むしろ中東依存は高まっています。このようなエネルギーの構成変化があったとはいえ、依然経済の血液とも言うべき石油をコアビジネスとする石油業界のなか

で、丸善石油、大協石油、旧コスモ石油の3社が86年に合併(89年アジア石油を合併)して、精製から販売までを一貫して行う国内シェア約13%の石油会社、コスモ石油が誕生したわけです。

浜尾 86年と今では大分状況も違いますか。

岡部 合併でスタートした直後は有利子負債が総資産の7割近くありました。その後着実に返済して、現在5割程度まで削減しました。自己資本比率も当初わずか4.8%だったものを現在では14.4%まで上げています。湾岸戦争で原油の調達が危ぶまれたこともありましたが、それ

も乗りきりました。しかし何よりも最も大きな変化は、まさに今起きています。96年の特石法（特定石油製品輸入暫定措置法）廃止を機とした完全自由化、国際化、競争の激化です。

浜尾 確かに、その頃から、ガソリンの値段は驚くほど安くなっていきましたね。背後には大変な企業努力があると思いますが、実情はいかがでしょうか。

岡部 競争の激化は特石法廃止前からすでに始まり、現在に至るまで、激しさを増しています。大まかに言いますと、私たちの製品販売先は3分の2がガソリンスタンド向け、残り3分の1が電力、航空、鉄鋼などの産業向けです。3分の2にあたるスタンドでの小売価格が、競争によって大幅に下がり、特約店、販売店が一部は採算を割ってまでも、価格競争を続けるという状態が続いています。そのため、特石法廃止前はスタンドが他社分もすべて含め全国に6万件ありましたが、今では5万5千件程度に減りました。当社のスタンドも競争力のない所は閉鎖して、7

千件あったものを6千件程度に削減しました。一方で、原油代は現在1バレル当たり27ドルから28ドルです。為替レートも考慮に入ると、合併当初よりは若干原油代は安いんですが、それでも1当たりのマージンは4割近く下がっています。

浜尾 世界規模でも大きな業界再編がおきていますね。

岡部 かつてセブンスターズと言われた欧米のメジャー（国際石油資本）は、合併を繰り返



浜尾朱美氏プロフィール
早稲田大学第二文学部卒業。87年「関口宏のサンデーモーニング」、89年「筑紫哲也ニュース23」のキャスターとして活躍。著書に「もう結婚占いはいらぬ」「夢のあと」等。

して3グループになりました。本当に予想もなかった激しい変化です。

浜尾 石油会社は本当に大変ですね。産油国の政情から、地域に密着したサービスまで考えなくては行けない。

いまでも生きる 5つの経営指針

浜尾 激しい変化のなかで、コスモ石油の企業理念も変化していったのでしょうか。

岡部 86年の合併当初に、当社は5つの経営指針を掲げました。一つは「顧客第一主義」。次に「創造」つまり創造的で柔軟な発想を持つということ。それから「行動」これは常に前進する活力を持つこと。次に「未来」これは21世紀を視野に入れた未来指向、そして最後に「社会貢献」つまり社会貢献や環境問題にしっかり向き合うことです。このスローガンをさらに進めて、現在では「真に顧客に愛されるコスモネットワーク」と「最強のコスト競争力を持つコスモネットワーク」の確立とい

う2つの指針に経営理念を集約しています。また、人、物、金に次ぐ第4の経営資源として情報が重要となります。これからは情報力の時代です。それだけに情報の収集・分析能力を上げよう、といったことも現在の指針の一つです。

浜尾 業績や資産が徐々に良くなっていったのは、コスモ石油に強みがあったからなのでしょうが、生活者にはちょっと見えにくい部分も含めて、実はこれがコスモ石油の魅力・強みになっている、というところは何ですか。

岡部 最大の強みは、合併のところでふれましたが、精製から販売まで当社1社でやっている「完全製販一体」ということです。当社は千葉、四日市、堺、坂出という4つの製油所を持っています。それぞれに特長があり、しかも大消費地に近い好立地で、物流にも有利だという強みがあります。石油会社のなかには、製造と販売を別会社に行っている場合も多いのですが、当社は製造も販売も1社の中でや



コスモ石油株式会社 岡部敬一郎会長

っていますから、ポテンシャルの高い製油所を生かして、需要の変化に素早く対応していく柔軟で効率的な製油所運営ができるわけです。

浜尾 中東での原油開発にも積極的ですね。これはリスクも大きいと思いますが、なぜ積極的に取り組まれているのですか。

岡部 これは、日本のエネルギーの安定供給を確保することと、原油価格の上昇に対するリスクヘッジという意味があります。必ず原油が出るという保証はありませんから、原油開発は確かにリスクが大きい。しかし、ある程度まで費用を割きながら開発を続けることには、大きな意義があります。当社にはアブダビ石油(株)を中心とする開発会社があり成果を上げ

ていますし、現在では、中東の他にオーストラリアやサハリンの開発にも参画しています。

SSのブランド力強化に向けて

浜尾 私たちにも顔が見えるのはサービスステーション。これはどうですか。私の夫もコスモのカードを持っていて、よく利用しているんです。

岡部 それはありがとうございます。SSはコスモ石油の一番大切な顔です。ただし、石油製品の品質は各社ともギリギリまで高めていますから、あまり差がつけられるものではありません。サービスの仕方にしても、基本的には同じです。そのなかでカード戦略に工夫を凝らしたり、サービスの新しいあり方を研究したり、そうしたことがコスモのブランド力につながっていくわけです。コスモのブランド力はまだまだです。欧米のように、メジャーのマークを見たら引き付けられるようになっていく、というところまで高めたいと思っています。

浜尾 そのSSで進めている施策の方向性はどのようなものですか。

岡部 いま業界では、例えばSSの横にコンビニエンスストアを併設するなど、業態の多様化も起きています。でも、私はやはりSSの役割は「車」に関するサービスだと確信しています。車に関する製品やサービス、知識が集まっていることが重要だということです。これがしっかりしていれば、たとえ将来ガソリン車が減って、燃料電池の車が普及したとしても車は減らないわけで、やはりSSの役割は大きなものとして残ります。



浜尾 そうですね。日本ではサービスはただでくれるものみたいに思われていて、SSのサービスも何だか過剰な感じがすることがあります。

岡部 コスモ石油が目指すべきは「トータル・カーケア・ステーション」だ、と私は言っています。SSには車周りの用品を扱う「カーケア・コンビニエンスB-cle」を併設したものを展開していますし、インターネット上でも、カー用品の販売サービスを行っています。それらのなかで、どんなサービスを展開していくかが、今後の勝負になると思います。

浜尾 セルフサービスのSSも出てきていますね。

岡部 セルフSSは法律が改正されて出店が可能になり、当社でも運営しています。ただし、これからセルフ一色になるわけではありません。アメリカでもセルフサービスからフルサービスに戻ったりもしているんです。

浜尾 「いらっしやいませ」と元気よく言われて、窓を拭いてくれて、掃除もしてくれて、SS

で気持ちのいい対応をしてくれたから1日気分が良くなる事って多いんですよ。

岡部 そう言っていただけでもうれしいです。セルフとフルサービスとは、お客様のニーズの多様化を受け止める方法として併存していくことになるでしょう。

新しい事業展開に向けて

浜尾 さきほど21世紀の展開と言われましたが、これからどんな事業展開をお考えですか。

岡部 事業の多角化ということでは、あくまで石油事業をコアにしたものを中心に手がけていて、石油設備や技術を有効利用したIPP(電力卸売)やコージェネレーションシステム(熱電併給)の販売があります。また、高齢化社会に対応する地域密着型のサービス事業として介護サービス事業を準備しています。さらに、これまでの環境保全施策の実績や、化学関連を中心とした技術力を生かして、環境関連の事業も積極的に展開したいと思っています。そして、全国



6千ヶ所のSSネットワークを生かし、インターネットを利用した多角的なネット事業や新燃料の開発にも注力していきます。

浜尾 SSのネットワークや石油設備、技術が新たな事業の基盤になるんですね。ところで、いま地球規模の環境問題が問われるなか、石油産業も環境対応に努力されていると思いますが、いかがですか。

岡部 石油業界は、製油所等の運営で周辺的环境保全に対応する狭義の環境対応と、製品の質を高めてそれが使われたときの地球環境への影響を考える広義の環境対応という2つの視点を持たなければなりません。前者では、かねてから規制の範囲内で問題をクリアしてきたと思います。また、製油所やタンカー

の運営が環境問題にもつながる「安全」の確保にも、万全の対策で臨んでいます。後者の地球規模の環境問題では、製品中の硫黄分やベンゼンなどの物質を削減するために、大きな投資を重ねて設備を増強しています。また、燃費の良いガソリンやオイルの開発は省エネルギーにつながるものです。これからは、石油製品の需要が極端に下がるということもないでしょうが、大幅に伸びるとも考えていません。私たちも省エネルギーに積極的に参画しながら、量よりも質で勝負していきたいと思っています。

浜尾 私は、一人の生活者として、自分たちは便利さの上であぐらをかいていてもいいのだろうか、立ち止まって考えるこ

とがあるんです。原油をどう採るかも知らなくて、SSに行けば水のように自然に出てくるものだと思っていて、いいんだろうかと。

岡部 アブダビの油田で大きな設備に投資してリスクを負いながら開発をしていますと、石油は大事に使用していただきたいと思います。環境問題も含めて



石油業界の持つ様々な問題を今後とも積極的にPRしていこうと思います。

浜尾 私たちも自分を戒めて、石油をもっと大事に使っていきたいと思います。コスモ石油も新しい時代の石油業界の中心的存在として、環境保全にも気を配って、これからの石油業界のリーダーシップを発揮していただけることを期待します。