

# 新たな企業価値の向上を目指し 新2ヶ年経営計画「価値創造21」始動

21世紀を迎え、コスモ石油は新2ヶ年経営計画「価値創造21」を始動させました。  
新たな価値の創出を図ることで企業価値を更に向上させる  
新しい経営計画の骨子をご説明いたします。

## 合理化1,400億円 96～00年度累計 を達成

96年度以降、石油業界の本格自由化に伴う厳しい経営環境のなかで、当社は「最強のコスト競争力を持つコスモネットワークの確立」「真に顧客に愛されるコスモネットワークの確立」をゴールビジョンに掲げ、「創革21(96-97年度)」、「新構造革新計画(98-99年度)」、「抜本策(99-03年度)」といった合理化テーマに取り組み、体質強化を図ってきました。

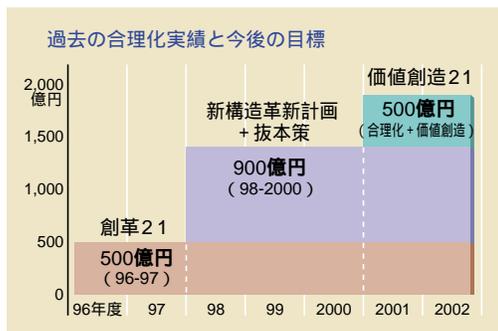
「最強のコスト競争力」構築の面では、私達は従来の概念を超えた大胆な合理化に取り組み、当社サイドでは前述した一連の合理化策の内、96年度から2000年度（見込み）までの5年間で約1,400億円に及ぶ合理化を達成しました。95年度

トータル経費の約40%の削減を実施し、これは合理化額約1,400億円の内、1,000億円に相当します。主な内訳としては、石油要員数が3,601名から1,995名に、支店・営業所数は19ヶ所から9ヶ所に、受注センターは8ヶ所から2ヶ所に、油槽所は62ヶ所から42ヶ所へとコストの削減・効率化に努めてまいりました。

また、各特約店・SSの皆様にも徹底的なコスト削減策を進めていただき流通構造の再構築を行ったことで、SS数を7,120ヶ所から約5,900ヶ所に削減したのに加えて、当社のSS・特約店の経営指標である「NAVI指数」の大幅改善を達成してきました。この結果、コスモ石油グループは石油業界のなかでトップレベルのコスト競争力を構築するに至っています。

## 新しい価値を創造し企業価値を向上

市況の動きなど販売環境は依然として先行き不透明な面がありますが、当社はより厳しい競争条件にさらされても勝ち抜いていける経営ビジョン・戦略の構築が必要と考えています。2001年から2002年にわたる新しい12ヶ年経営計画「価値創造21」を策定し、その実現に向かって社内一丸



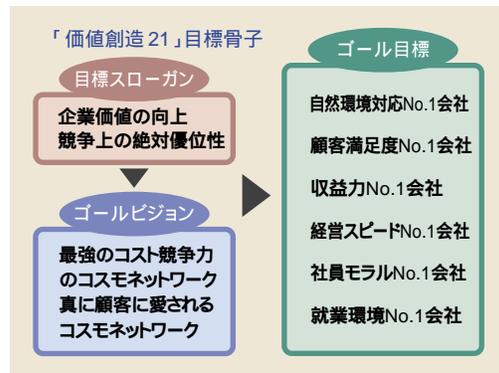
となって邁進してまいります。その主眼は、これまでのコスト削減に重点を置いた合理化策から一歩進めて、もう一方の経営ビジョンである「真に顧客に愛されるコスモネットワーク」の構築に向けてコスモ石油グループの総合力を発揮し強化することにあり、お客様の支持を受け、コスモ石油グループのファンを増やしていくことを基本的な考えとしています。今回の計画では、従来の合理化推進は今後も更に継続させると共に付加価値向上策を行うことで、2001年から2002年の2年間で日石三菱(株)との提携効果や関係会社を含めて更に500億円の経営構造革新を進め、先に述べた1,400億円の合理化と併せ、約1,900億円の構造革新となる見込みです。

「価値創造21」のゴールビジョンは、企業価値の向上と共に、環境・安全など社会との共生・調和、更には社会貢献を図ることであり、従来から構築に努力している「真に顧客に愛されるコスモネットワーク」を高度なレベルで完成・定着させることにあります。

### 目指すのは6つのNo.1

「価値創造21」では、具体的な6つのポイントで「No.1」企業となることをゴール目標として置いています。

1番目は「環境対応先進企業」となることです。21世紀は環境の世紀です。グローバルな環境への取り組みこそが社会の要請のみならず勝ち組の条件であるという認識のもと、持続可能な循環型社会の実現に寄与していきます。次に「顧客満足度



No.1会社」として、カスタマーオリエンテッドな企業風土を更に充実させます。

また、最強のコスト競争力をベースに販売力・付加価値創造力を強化し、リスクマネジメントの徹底を付加していくことで「収益力No.1会社」を目指します。更に「経営スピードNo.1会社」も掲げました。これは、「ヒト・モノ・カネ」に次ぐ第4の経営資源と言われる情報の戦略的活用とその共有による意思決定の早期化など、スピード経営の実現です。そのために昨年4月より本格稼働した新会計システム(SAP)等を最大限に生かしていきます。

また、価値創造集団として、共通の目標意識と高いスキルを備えた「社員モラルNo.1」を目指し、その業績評価の的確な運営等による人事制度を通じて「個」を重視した、自己実現を達成する場として「就業環境No.1会社」を目指します。

今回の新経営計画では、数値目標としてROE10%、自己資本比率20%、配当性向30%、有利子負債依存度40%を目標に掲げています。

こうした企業価値向上を達成するためには、新しい価値を創造してお客様からの支持を得ることに、いかに高い収益の確保ができるかにかかっています。

### 最大のポイントは販売部門の付加価値創造

お客様に支持をいただくことを最大の目標とする新経営計画で、最も重要な課題となるのは、やはり販売部門です。他の石油元売にはない当社独自の機能を最大限に発揮することで、差別化を図っていきます。

コスモ石油が独自に運営するハウス・クレジットカードである「コスモ・ザ・カード」は、多くのお客様の支持を受け(累計発行数約240万枚)、高い稼働率(約70%)を維持、当社の大きな強みとなっています。昨年秋からマイレージ機能を付加し、更に石油業界で唯一ETC(有料道路料金自動収受システム)機能を付加することも可能となりました。今後も更にカード会員の拡大と会員への利便性提供に力を入れていきます。

また、お客様のカーケアに対するニーズに対応し、車検・整備市場へ積極的に進出することを中核として、トータル・カーケアサービスを提供するカーケア・コンビニエンス「B-cle」を推進します。すでに稼働中の200ヶ所を超えるB-cle SSは、燃料油販売量、カーケアマーケットの収益共に優れた成果を上げ、地域のお客様からの高い支持を得ております。

特約店の皆様には、NAVI指数の更なる改善など、グループの価値向上のために一層の合理化、

流通構造革新への取り組みを強化していただきます。これを支援するために、SS経営コンサルタントのプロとして、当社「スーパーバイザー(SV)」を従来の2.5倍に増員、全国に配置し、SS収益改善支援活動に取り組んでいきます。また、コスモ石油と特約店・SSの皆様との双方向コミュニケーションを図るインターネット上のツール「コスモ・オンライン」を昨年秋に立ち上げ、今後は販売成功事例などの情報共有化を強化、ナレッジマネジメントを充実させていきます。インターネットを利用したこの試みは、ダイアログ(対話)型と呼ばれ、コスモ石油と特約店・SSの皆様との双方向のコミュニケーションを実現した他社に例を見ない新しい情報インフラです。

特約店・SSの皆様とコスモ石油がお客様という共通のターゲットに向かい、役割・機能の分担を明確にして総合力を発揮し、グループ全体の価値を高めて収益最大化を図ることは、「価値創造21」のなかでも最も重要な施策となります。

### 全部門・グループ全体で最大限の価値創造

供給面では、当社の製販一体及び製油所立地と高度化された装置の強みを最大限に生かし、生産付加価値アップを図ります。また、既に業界トップクラスにあるコスト競争力の維持強化を図るべく更なる合理化に取り組み、供給コストの絶対的優位を確立していきます。環境については地域社会との共生を図るべく環境保全活動を推進し、環境負荷低減技術開発にも積極的に取り組み、今後とも安全・安定操業に努めてまいります。

物流面は業界内トップの効率性を実現することを目標にし、日石三菱(株)との提携効果を確実に実現することはもちろん、合理化計画の前倒し実施と更なる積み増しを計画中です。具体的には製油所直送、タンクローリーの24時間稼働化を進めてコスト削減を図ると共に、POSを利用した計画配送の更なる拡大やインターネットを利用した新しい受発注ツール展開を特約店の皆様と連携して進めていきます。また、これらの効率配送と安全・安定供給の両立のため十分な安全対策も行っていきます。

財務、人事、総務、経理など管理部門においても、合理化と付加価値創造の両面から、業務革新を進めます。人材面では「価値創造志向型」人材の育成を進めるとともに、成果主義報酬導入を進めます。また、新会計システムSAPの導入と併せて業務効率化を行い、石油本体の要員「1,500名体制」の実現を図ります。

自主原油開発においては、当社は中東のアブダビ、カタールをコア・エリアとして既に30年以上の実績があり、カタールにおいては1997年に湾岸地域では日本勢として20年ぶりに新規鉱区を獲得、1998年に出油を確認、82万バレルのテスト生産を実施しました。近年は中東以外の有望地域への進出も推進しており、1996年及び1997年には豪州にて鉱区を獲得し、1997年には試掘2号井、本年には試掘3号井にて出油に成功しました。カタール及び豪州における商業生産の実施により、2003年には当社原油処理量の約20%を自主開発原油で賄う予定(日本全体1999年度約15%)

です。長期的な目標としては30%まで高めて収益基盤の更なる強化に努めていきます。

新規成長事業分野では分散型電源事業や液化天然ガス(LNG)の販売、電力卸売、燃料電池など新エネルギーの開発・販売を進めて総合エネルギー企業としての基盤を固めていきます。熱電販売事業を含む分散型電源事業については、自社展開の他に中部電力(株)等とJV(ジョイント・ベンチャー)を設立し、お客様のエネルギーコンサルティングからメンテナンスまでのワンストップサービスの提供を行っていきます。LNG事業に関しては、関西電力(株)、岩谷産業(株)、宇部興産(株)とでLNG基地会社を設立。また中部電力(株)、岩谷産業(株)とのLNG販売会社に参画、事業展開の布石を打ちました。IT戦略としては、eコマースの運営やお客様のカーライフサポート等、インターネットを利用した新しい市場対応にも力を入れていきます。更にグループ会社においては、石油事業のためのコストカンパニー会社も含めて原則プロフィットカンパニー化し、転籍制度を導入した上で収益責任と資本効率を明確にしてグループの総合力強化を図っていきます。徹底した合理化を進めると共に、販売力の強化と新商品への取り組みで自立化を図り、エネルギー関連事業での収益基盤を構築していきます。

21世紀のスタートに当たり、コスモ石油はグループ一体となって「価値創造」を目標に邁進し、まずは「最強のコスト競争力」を実現しその基盤に立って「真に顧客に愛されるコスモネットワーク」の確立を目指してまいります。