

今回の対談は、会計学・IR(投資家向広報)の第一人者である国學院大学教授の花堂靖仁氏をお招きし、最近のコスモ石油の事業を取り巻く事業環境の中で、特に投資家・証券アナリストの方々の関心を集めている事柄について、岡部会長に質問をしていただきました。



原油開発推進で川上事業の拡充へ SSIはカーケア市場へ本格参入

コスモ石油(株)代表取締役会長兼社長

岡部敬一郎

国學院大学教授

花堂靖仁氏

注目される中東での コスモ石油の事業展開

花堂 最近の石油業界の大きな話題の一つに、石油公団の整理の動きがあったと思います。コスモ石油は現在、UAE(アラブ首長国連邦)で子会社のアブダビ石油(株)が原油開発を行っていますが、石油公団の問題はこれにどう影響するのでしょうか。

岡部 アブダビ石油は石油公団からの融資、保証等の支援はなく、若干の出資に対して配当でお応えしている独立独歩の開発会社です。ここでの事業が当社の原油開発事業の中核となって

いますから、公団の情勢が開発体制に与える影響は、当社の場合、最小限で済むでしょう。

花堂 カタールからアブダビにまたがって水平展開している合同石油開発(株)は石油公団出資を柱にコスモ石油も出資する形ですが、これはどうなりますか？アブダビで実績のあるコスモ石油の動きが、やはり注目されているところだと思いますが。

岡部 リスクの伴う原油開発の事業を全て民間に移行するのは難しい側面があります。私は、日本のエネルギー安定供給のための自主開発原油の重要性を考えると、石油公団の機能の一部

として自主開発への支援は残されるべきだと思っています。様々な条件が整わなければなりません。現時点では、合同石油開発(株)が新しい形で事業を継続する場合、当社がそこに新たに資本参加する可能性もあります。

今後も油田事業の 魅力は大きい

花堂 コスモ石油にとっては、自主開発原油の比率を上げることはどのような利点があるのでしょうか。

岡部 近年のOPEC(石油輸出国機構)は、かつてのような低

価格時代の再来を警戒して、市場に合わせた早めの減増産を行い、慎重に価格の維持を行っています。原油価格が再び1バレル10ドル台に下がることは当分ないだろうというのが大方の予想です。そのような状況にあって欧米メジャー（国際石油資本）は川上事業で巨大な利益を上げています。また、日本にとっても為替が極端な円高になることも考えにくいだけに、採鉱リスクはある反面、原油価格が高値安定であれば原油事業の収益性は今後も引き続き高いでしょう



花堂靖仁氏プロフィール

国学院大学経済学部教授。会計学が専門。日本インベスター・リレーションズ協議会、日本会計研究学会等で活躍中。

し、連結決算の際のヘッジ効果も期待できます。当社はやはり石油会社ですから、川上から川下までの事業を一貫して、しっかりとした骨格を形成したいのです。大きくリスクを冒して開発するということはありませんが、企業の力に見合った範囲で堅実にやっていく必要はあると思います。

花堂 自主開発原油は今後増えていきますか？

岡部 幸い、当社の場合は、まずはUAE・アブダビ国に基盤があり、また豪州での開発事業も実りつつあります。他にも、資本参加で間接的に自主開発原油としている部分もあります。これらをトータルすると、現在当社の原油処理量における自主開発原油割合は15%前後ですが、これを、まず20%ぐらいまでもっていくことが当面の目標です。

マージンの低下が逆に 特約店の体力をつけた

花堂 原油事業の好調を支える原油価格の高値は、精製・販売という川下ではマイナス要因と

なります。今年度の需要・市況、そして販売マージンはどう推移していますでしょうか。

岡部 販売量を見ると、この厳しい景気にもかかわらず、ガソリンは今年度に入ってから堅調です。国内旅行の比率が高まっている等の要因があるかもしれませんが、軽油は少し苦戦しておりますが、トータルでは、猛暑で電力用の特別需要もあり、販売量は維持しています。

花堂 石油産業の利益となるマージンは、大きく変わってきたね。投資家にとっては、石油産業の利益について、なかなか知る機会もないと思います。

岡部 そうですね。ガソリン1リットルを仮に100円として説明すると、その内およそ60円が税金です。残り40円の内約25円が原油代とすると、その残りの15円がスルーマージンと呼ばれているもので、これが当社のような元売と特約店・販売店の利益の源泉となります。一時期、このスルーマージンが26～27円という時もありました。しかし今では、この激減したマー



コスモ石油株式会社 岡部敬一郎会長兼社長

ジンの中で精製から物流、SSでの販売まで行わなくてはなりません。当社は、96年度から2000年度までに1,500億円の合理化を行い、また特約店にも合理化を強くお願いして、前年の決算で増益という成果を上げることができたのです。マージンが更に厳しくなることも念頭に置いて、それに対応できる体制づくりを進めています。

花堂 マージンが減少してきたにもかかわらず、一部では市況悪化が進んだ地域もありました。

岡部 例えば製油所で200億円、300億円という厳しい合理化を行っても、ガソリン1リットル

当りの原価は50銭、70銭圧縮できる程度です。市場で1円値下がりすると、合理化の成果が大きく吸収されてしまいます。利益を無視した値引き合戦が起きてしまった責任の一端は元売の側にもありました。当社は、SAP導入を機に、より透明性の高い価格システムを導入し、明確で厳格な取引形態を実現しています。

花堂 それが、特約店にとっても良い結果を生み出した。

岡部 そうですね。限られたマージンの中では、当社も特約店も、経営を改善しコストをしっかり管理していかなければいけません。特約店の皆様にも、これまでに大変な努力をしていただいたと思います。

花堂 マージンの低下という厳しい状況の中でお互いを厳しく律することで、特約店も含めたグループ全体の体力、競争力が

ついてきたわけですね。

岡部 マージンが落ちたら、まず小売値を上げるか、コストを切り詰めるか考えます。コスト削減には既にかなりの努力をしていただいた。一方、小売値は一朝一夕には上がりません。しかし第三の方法として、付加価値利益を創出するという方法があります。これこそが、これからの課題です。

SSからTCSへの変革 B-cleネットワークを展開

花堂 今、SSでは、単に燃料油を売るだけではないサービスの拡充に取り組んで、SSの付加価値のアップを図っていますね。

岡部 整備・車検・カー用品等、「車周リ」の市場は、10兆円あると言われています。現在石油元売業界が取り込めているのは、この内、6%程度ではないでしょうか。これは、別の見

用語解説

川上・川下事業

石油会社の事業領域を二つに分けて、原油の鉱区取得から探鉱、採油、原油販売までを川上事業、原油を調達してから精製しSSや需要家への販売までが川下事業。

原油の自主開発

コスモ石油では原油開発子会社等を通じて、アラブ首長国連邦や豪州北西部で原油の鉱区を取得し、開発・採油している。

方をすれば非常に大きな可能性が目の前にあるということです。今までは、ガソリンを売ればSSは成り立っていました。しかし現在では、ガソリンは商品の一部に過ぎません。SS(サービス・ステーション)から、TCX(トータル・カーケア・ステーション)への衣替えを徹底しようと、私は常々言っています。

花堂 トータルなサービス展開に向けた取り組みの一つが、コスモのB-cleですね。

岡部 その通りです。規制緩和でSSでも車検を取り扱えるようになって、整備・車検市場への参入が容易になりました。自動車ディーラー、整備工場、カ

ー用品店等、ライバルは多いのですが、お客様と一番接点が多いのがSSですから、チャンスは大きいのです。

花堂 ドライバーにとっては、SSがいつも車を診てくれる主治医のように機能してくれる、車検は整備工場、オイルやタイヤはカー用品店と別々の所へ出かけるよりも、はるかに便利ですね。B-cleは現在どの程度出店しているのですか。

岡部 7月末で233店、今年度末には370店になる予定です。ドライバーにハード・ソフト両面でB-cleが持つ車周辺の高い技術力をアピールしていくことで信頼感を高めていきます。出店の戦略としては、お客様自ら給油していただくセルフSSとの併設店を中心に、周辺地域の複数のSSが「B-cleネットワーク」の形で展開していくことで、SS全体の経営力を大きく向上させていきます。既に当社のSS経営指標で試算しても各地で大きな成果が上がっています。出店エリアとしては変動費が安定した自社製油所近隣を中心に、有



望なエリアには積極的に展開していきます。

役割を分担する セルフSSとフルサービスSS

花堂 今後、セルフSSは欧米並みの水準まで急激に増加するとお考えですか。

岡部 セルフSSの設備投資は大きく、大規模量販店でないと成り立ちません。これからは中小のSSはフルサービス、大規模店の一部がセルフという住み分けができてきて、落ち着くのではないのでしょうか。日本の場合は欧米と事情が違いますので、7~8割がセルフになるということは難しいと思いますが、当社は市場のニーズを見ながら、お客様の選択肢の一つとして対応していきます。

花堂 日本人にとって自動車は





欧米人のように「道具」という感じではなく、特に若者はまだ車を「宝物」のように扱っている場合が多いですね。日本的なSSのあり方として、車周りのケアをしっかりとあげるフルサービスはこれから一層求められる気がします。

岡部 私もそう思います。

マーケティングの武器となる コスモ・ザ・カード

花堂 もう一つ話題になっているのが、ETQ（有料道路料金自動収受システム）対応を含めたコスモ・ザ・カードの活用ですね。

岡部 ETCはこの秋には600ヶ所の料金所、来年以降順次全国でサービスが開始される予定になっています。ICチップを組み込んだ新しいコスモ・ザ・カード等を使って、料金所を止まら

ずに通過できるシステムですが、これに必要な車載器のセットアップの資格も取得し、一部の当社系列SSで取り付けサービスを始めております。コスモ・ザ・カードは自社で運営するハウス・カードですから、様々な独自機能を追加できるのが強みです。今年度は燃料油以外の商品のご購入ポイントをカードの決済時にガソリン代からキャッシュバックするマイルージ・サービスを始めましたが、「@ニフティ」と提携して、インターネット・ショッピングサイトでの買い物にもポイントが加算されるという仕組みも加えました。その後、百貨店等様々な企業から提携の要請が来ています。

花堂 カードは、ユーザーの固定化にも大きく寄与しますね。ICチップの付加で、ユーザーの様々な情報を得ることもできます。ワンストップで全てのサービスをしてくれるようなトータルサービスのSSでは、例えばオイル交換の時期をカードに記録する等すれば、個々のユーザーに的確な働きかけができます。顧客サービス向上のマーケティング

戦略としての意味は益々大きくなりますよね。

岡部 何れもユーザーの皆様にとって、便利で魅力あるサービスを提供することです。これから、ハイブリッドカーの普及等で、SSへの来店回数は減るかもし



れません。しかし頻度が減る程お客様の心に訴える本物のサービスが求められてきます。また、当社の環境対応を更に強化していくことで、グリーンコンシューマーの方々に支持され、カードサービスの高度化との相乗効果で、当社にとって真のロイヤルカスタマー（優良顧客）となっていくことが今後の経営の鍵となってくることでしょう。