

安定した業績の確保と同時に お客様、お取引先、社員などすべての ステークホルダーの“ココロを満タンに” するCSR経営を推進します。

コスモ石油株式会社 代表取締役社長 社長執行役員
木村 彌一

木村 弥一

世界的な逆風と闘った 2008～2009年度の経営環境

2008年度から2009年度にかけて、石油産業は世界的な市場環境の変化に直面しました。2008年度は、WTIの原油価格が2008年7月に一時140ドルを超えるレベルまで急騰した後、30ドル台まで急落するなど乱高下し、2009年度に入って再び高騰し、高止まりを続けました。

一方、世界的な景気後退の影響から国内・海外ともに需要は低迷しています。特に国内市場は、景気後退に伴う需要減に加え、燃料転換による重油の需要減退、およびハイブリッド車の普及などによるガソリンの需要減退が顕著となり、石油製品市況は低迷することとなりました。

このような厳しい経営環境の中、コスモ石油グループは、2009年度は適正マージンを確保できず、収益目標は未達となりました。また財務体質も、2008年度の原油価格の乱高下に伴い在庫評価損を抱えたことで自己資本を大きく毀損し、悪化を余儀なくされました。

激しい外部環境の変化に対応するため、2008年度から3か年の計画でスタートした第3次連結中期経営計画（第3

次中計）を2009年度で終了し、新たに2010年度を初年度とする第4次連結中期経営計画（第4次中計）を策定するに至りました。

次の成長への確かな布石を打った 第3次連結中期経営計画

第3次中計では、コスモ石油グループの新たな成長に向けた布石を打つことができたと考えています。石油事業においては、製油所の競争力強化に向け、需要が減少している重質油から軽油やジェット燃料などを精製する重質油分解装置群を堺製油所に新設しました。また、国内の各製油所において、輸出インフラも増強しました。さらに需給バランス適正化のため、2010年2月より製油所公称能力を日量8万バレル削減しました。販売分野では、地場特約店や販売子会社を中心とした、良質なシェアの拡大を推進することができました。

石油化学事業においては、業務提携を結んでいるIPIC（International Petroleum Investment Company）との共同事業案件として、2009年11月に韓国のヒュンダ



イオイルバンク(株)とのパラキシレン事業合併会社を設立しました。今後成長が見込まれるパラキシレン事業への参入は、コスモ石油グループにおける石油化学事業の強化と、今後のガソリン需要の減少に対応するための重要な戦略です。また、収益の大きな柱である石油開発事業では、安定生産に向けた投資を行いました。

次代への基盤を築く、 第4次連結中期経営計画をスタート

2010年度から2012年度を実施期間とする第4次中計では、第3次中計で打った成長への布石を活かし、持続的成長に向けた基盤づくりを図ります。

2010年度、世界経済はゆるやかな回復傾向にあります。また、石油、石油化学製品の需要も中国など新興国を中心にさらなる増加が期待され、IEA(国際エネルギー機関)でも2010年度は前年度比2.2%(2010年8月時点)の石油需要増を予測しています。一方、日本国内では石油製品の需要減と、需要構造の変化が加速しています。

こうした市場環境の変化を背景に、第4次中計では合理

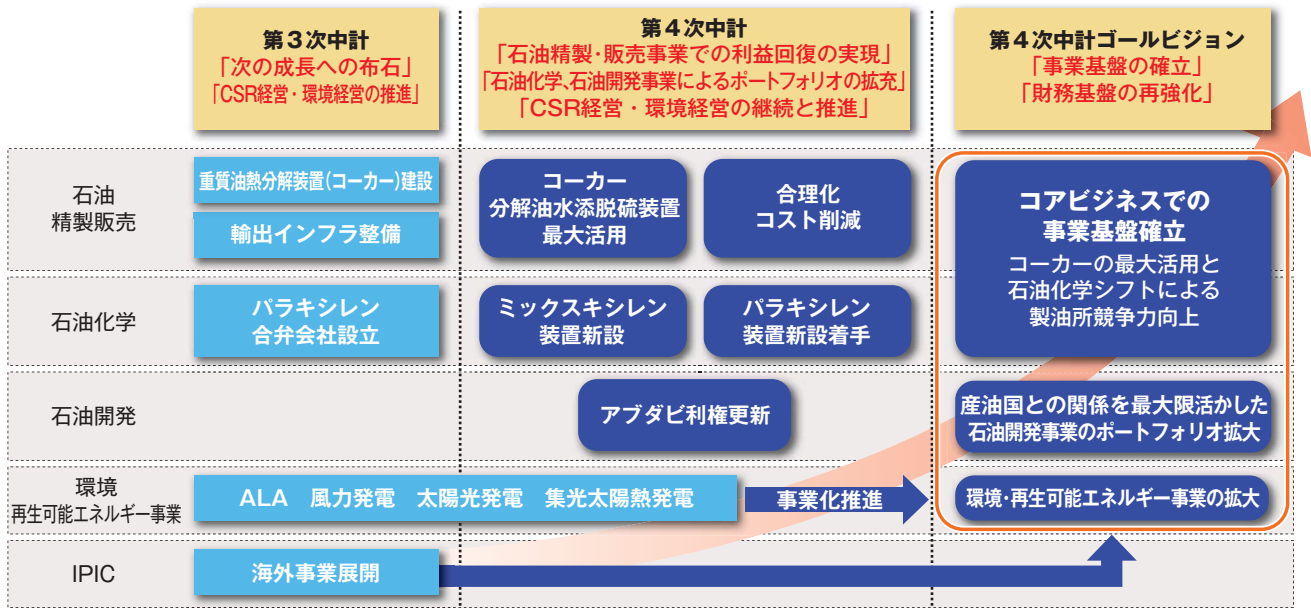
化を進めると同時に石油化学、石油開発への投資を継続し、「事業基盤の確立」と「財務基盤の再強化」とともにCSR経営を推進することで、さらなる企業価値の向上をめざします。

コア事業の収益力向上と、 新規事業の拡大をめざす

第4次中計においては、コア事業である石油精製・販売事業での利益回復が急務です。そのため、「合理化」と「適正マージンの確保」による利益の適正化を図ります。合理化計画では、要員のスリム化とともに、製油所における「安全」と「保全費低減」の両立を見据えたコスト削減を進めます。また、堺製油所に新設した重質油分解装置群を活用し、需要構造の変化に対応する最適な生産バランスを実現します。

今後も成長が期待される石油化学、石油開発事業については、事業ポートフォリオを拡充し、グループ全体での収益拡大をめざします。特に、パラキシレン事業では2013年度に80万トン/年という1基あたりの能力としては世界最大規模のパラキシレン製造装置を建設する計画であり、圧倒的なコスト競争力を確保します。

第4次連結中期経営計画の全体像



また、肥料・飼料・医薬・化粧品・健康食品などさまざまな用途が期待されているALA(5-アミノレブリン酸)事業、さらには風力発電、太陽光発電、集光太陽熱発電などの再生可能エネルギー事業を推進していきます。

グループの持続的成長をめざす ゴールビジョン

第4次中計では、「持続的成長に向けた事業基盤の確立」に向けて、最終年度である2012年度に連結経常利益650億円の必達をめざします。そこで得られた収益力を基に「財務基盤の再強化」を進め、2012年度末のネットD/Eレシオ*は2008年度末と同レベルの1.3倍をめざします。

*ネットD/Eレシオ:(有利子負債-現預金)/自己資本

社員の意識改革が進んだ、 第2次連結中期CSR計画

第4次中計の基本方針のひとつとして掲げているCSR経営についてお話しします。

第3次中計とともに策定された第2次連結中期CSR計画(第2次CSR中計)は、①グループ連結でのCSR推進体制の強化②安全管理体制の構築③人権/人事施策の充実④環境対応策の推進⑤ステークホルダーとの関係強化、を重点項目に掲げ、全社的に取り組んできました。いずれの重点項目においても、具体的なテーマについてグループ社員一人ひとりが参加し、取り組みが推進されたと思います。これまでの受け身の意識から、自主的・自発的な参画へと社員の意識が変わってきたことが、第2次CSR中計の大

きな成果のひとつです。

第2次CSR中計の目標は概ね達成できましたが、完全ではありません。特に、社員一人ひとりと直接かかわる「安全管理体制の構築」「人権/人事施策の充実」については、さらなる推進が必要と考えています。

本業を通じた取り組みを重視する 第3次連結中期CSR計画

コスモ石油グループでは、本業を通じたCSRへの取り組みが何より重要と捉えています。そこで、新たに策定した第4次中計においても、基本方針のひとつとして「CSR経営・環境経営の継続と推進」を掲げています。これを受け、CSR経営のさらなるステップアップを図る第3次連結中期CSR計画(第3次CSR中計)を策定し、2010年度よりスタートしています。

第3次CSR中計では、安全・安定操業への取り組みや地球環境の保全などの重点項目を、各職場で働く社員の自覚と自発的行動によって達成することをめざしています。そこで重要となるのが、「コスモ石油グループ企業行動指針」です。これは、CSR活動を推進する社員一人ひとりの取り組みの指針です。「コスモ石油グループ企業行動指針」を日々の仕事の中に根付かせるため、2008年には本文の主語を「私たち」に統一し、社員が具体的な行動に移せる内容に改訂しました。今後さらに浸透を図り、これまで以上に社員がCSRを意識し、自らが何をすべきかを真剣に考え、行動していくことを期待しています。

企業存続の基盤となる 「安全操業」への取り組み

第3次CSR中計の中でも、「安全操業」への取り組みを最重要課題のひとつとして位置付けています。日々の仕事の「安全」を確保し、安心して操業を続けることで、石油の安定供給という、本業を通じた社会に対する責任を果たすことが可能となります。

コスモ石油グループは、あらゆる事業活動において安全を確保し、安全な職場をつくるためにさまざまな施策を講じています。特に重要となる製造部門では、装置の安全管理強化や、危険が予測される場所での指差し呼称の徹底などの活動をさらに推進していきます。事故やトラブルをゼロにするためには、社員全員の主体的な参加が欠かせません。そのことを社員一人ひとりが自覚することで、より進歩した安全への取り組みを進めていきます。

地球市民の一員として、 環境保全への貢献を推進

また、地球環境の保全もCSRの重要な柱です。コスモ石油グループでは、グループ全体の環境経営を強化していくため、事業継続を踏まえた地球温暖化防止への戦略的対応、環境負荷の低減、環境貢献活動の推進、という3つのテーマについて取り組みを進めています。さらに事業と一体化したCSR活動として、環境負荷の少ない再生可能エ

ネルギーの開発も進めています。

企業は地球や社会の一員ですし、社員もそれにあたります。コスモ石油グループは、自分たちの事業領域の中で、地球環境の保全に真剣に取り組まなければなりません。環境問題は、例え小さな行動でも、一人ひとりが取り組むことで大きな効果が生まれます。社員が自発的な行動を起こすように環境意識を高めていきます。

社員一人ひとりの “ココロを満タンに”していきたい

社員は、コスモ石油グループのあらゆる企業活動の原動力であり、財産でもあります。人権を尊重し、社員がいきいきとやりがいを持って働くことができる、明るい職場づくりを進めていくことも第3次CSR中計の重要な目標です。コスモ石油グループでは、“ココロも満タンに”という合言葉のもと、お客様満足をより高めるサービスを追求しています。その担い手である社員の“ココロを満タンに”することで、初めてお客様や社会にご満足いただけるサービスや事業が実現できると考えます。

また、企業が収益を確保し、安定した業績をあげることは、雇用を守り、企業が社会的責任を果たしていくための根幹です。コスモ石油グループは、コンプライアンスを徹底し、社会に対して誠実に向き合うことで、社員をはじめとするステークホルダーや社会に貢献していきます。

