



ENSURING **VALUE,** CAPTURING **GROWTH**

 **COSMO OIL CO., LTD.**

アニュアルレポート 2009 (簡易版)

2008年度 (2009年3月期)

国内需要の減少と需要構造の変化に直面する中で、いかに課題を解決して収益基盤を強化し、さらに成長路線へとつなげるかが最大のテーマとなっています。

わたしたちは、他社に先がけて海外の需要動向に注目し、海外販売を行ってきました。国内および海外の需給を見極め、利益の最大化を目的とした機動的な供給体制を構築しつつあります。また、2009年6月には、ヒュンダイオイルバンク株式会社とのパラキシレン事業合併会社設立に向けた基本合意書の締結を行い、パラキシレン事業への新規参入をすることとなりました。さらに、2010年には堺製油所における高度化投資が完了し、当社グループの製油所全体において、国内外の需要に見合った、より付加価値の高い製品の最適な生産と販売が可能になります。今後も、上流の石油開発から下流の石油製品・石油化学製品販売に至る一貫体制のもと、当社グループの経営資源を活かした企業価値の最大化を追求することで競争力を強化し、持続的な株主価値の向上を目指していきます。

ENSURING VALUE, CAPTURING GROWTH

コスモ石油グループが、
今後も成長するために
なすべきことは何か？

Our Strategy — Underpinned by profitable growth

石油開発	既存油田での安定操業と 新油田・新鉱区での早期生産開始
石油精製	製油所高度化（コーカー導入）による 機動的需給対応力・競争力の強化
石油販売	海外販路の拡大と 国内販路構成・油種構成の改善による収益力の強化
石油化学	パラキシレン事業への参入による収益力の強化
新規事業	将来の収益の柱とすべく事業化推進を加速

目次

厳しい事業環境のもと、2008年度の売上高は3兆4,282億円、在庫評価の影響を除いた営業利益は731億円となりました。今後も収益力を高める積極的な投資を実施しながら、企業価値の向上を目指します。

コスモ石油グループは、国内需要減少という逆境を成長の機会としてとらえ、当社のコア事業である石油事業（石油精製、石油販売、石油化学）において、3つのアクション——①製油所競争力の強化、②海外への販路拡大、③パラキシレン事業参入により課題を解決し収益の拡大を図っていきます。

事業一覧	02
財務ハイライト	04
株主・投資家の皆さまへ	06

社長インタビュー： 「コスモ石油グループの 次の成長に向けた布石」	08
---	----

特集： 事業環境の変化を収益拡大と 成長につなげる3つのアクション	15
---	----

事業概況	23
石油開発事業	24
石油事業（石油精製・販売、石油化学）	26
新規事業	30
コーポレート・ガバナンス / CSR	31
コーポレート・ガバナンス	32
CSR	38
取締役および監査役	40
ファクトシート	41
株式情報	66
会社情報	67

予想と見通しに関する注意事項

このアニュアルレポートには、コスモ石油グループの将来についての計画や戦略、業績に関する予定および見通しの記述が含まれています。これらの記述は過去の事実ではなく、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定および所信に基づく見込みです。また、石油業界における激しい競争、市場需要、諸制度等にかかわるリスクや不確実性を際限なく含んでいます。したがって、これらの将来に関する記述のみに過度に依存されないようお願いいたします。実際の成果や業績は当社の記述とは異なる場合があることをご承知おきください。なお、このアニュアルレポートに記載されている当社の予想に関する記述は、2009年5月に公表した内容に基づいています。

注：本資料は、会計年度（4月1日から翌年3月31日まで）を表示年度としています。

石油開発事業



原油のほぼ全量を輸入に頼っている日本にとって、原油を安定的に確保するには産油国との信頼関係づくりが重要です。当社グループでは、1970年代からアラブ首長国連邦において「アブダビ石油株式会社」、「合同石油開発株式会社」が操業しているほか、2006年からはカタール国において「カタール石油開発株式会社」が原油の生産を行っています。国内への安定的な原油の供給と収益拡大のため、アブダビ・カタールをコアエリア、オーストラリアをサブコアエリアと位置づけ、既発見・未開発の低リスク案件への投資と早期キャッシュ・フローの回収などを基本方針に自主開発を行っています。

石油事業

石油精製



石油精製

石油精製事業では国内4カ所（千葉・四日市・堺・坂出）の製油所で精製事業を行っています。2010年4月からは堺製油所の重質油分解装置（コーカー）群の導入など競争力の強化を図っています。

石油事業

石油販売



石油販売

■ 国内販売

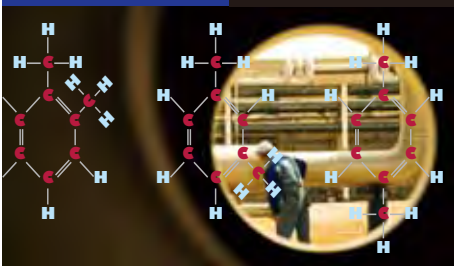
大口ユーザーへの直売や特約店への卸売り、SS（サービスステーション）での販売を行っています。SS販売では地域特性を重視した投資とマーケティングのもと、良質な販路での販売数量比率拡大を目指しています。セルフSS比率は現在業界2位。さらに、コスモ・ザ・カードの発券強化などにより、お客さまに選ばれるSSづくりを行っています。

■ 海外販売

当社製油所で生産される製品が高品質であるため、現在はそれが評価される環境規制の厳しい地域（北米・南米・オセアニア）をターゲットに、ターム契約に基づく安定的な販路での販売を行っています。

石油事業

石油化学



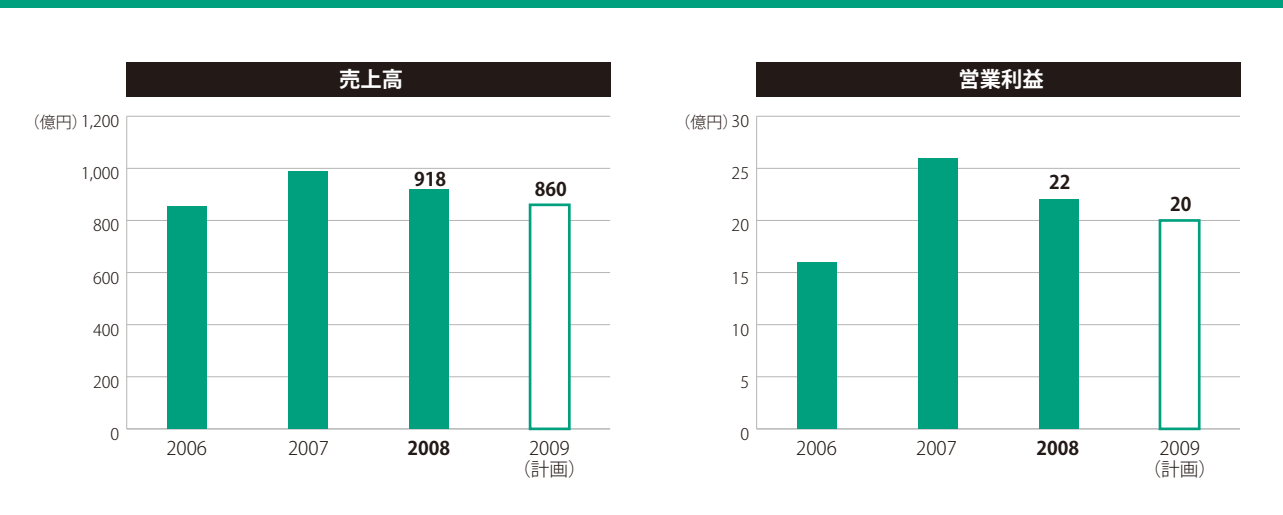
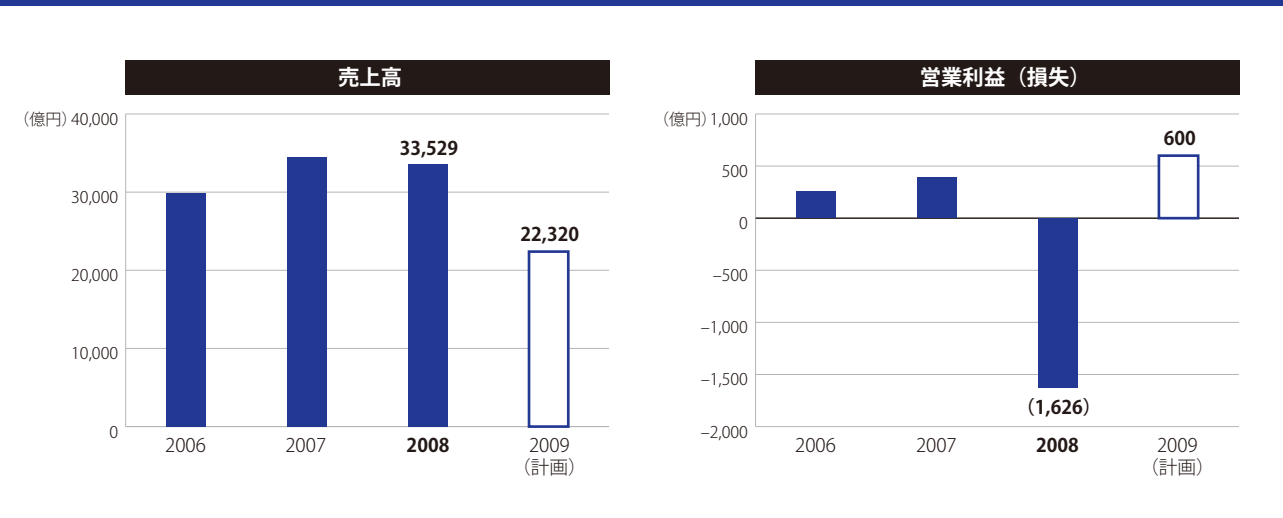
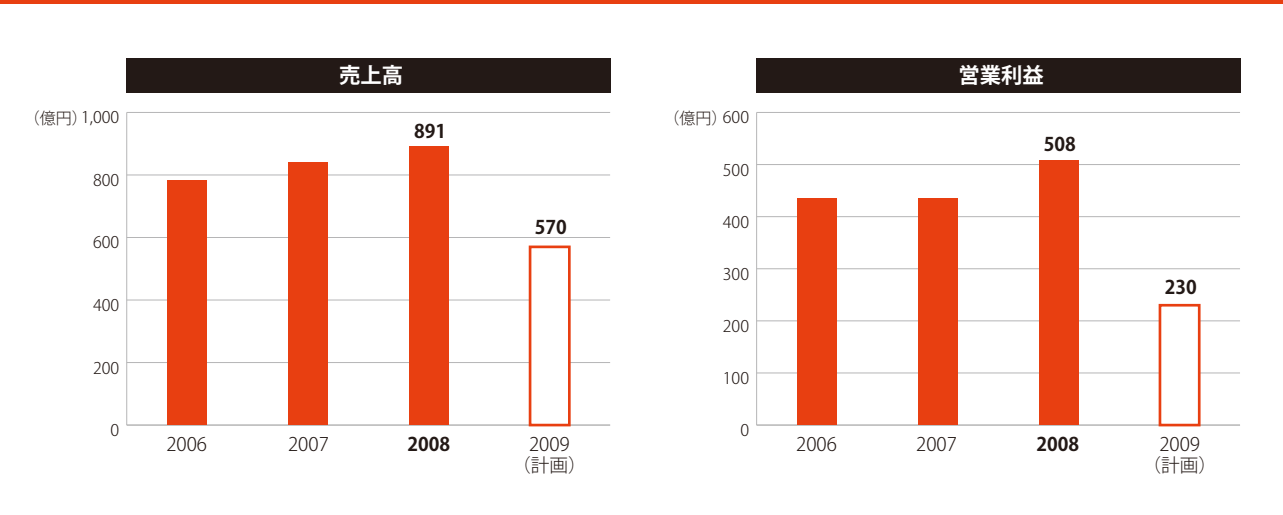
石油化学

既存の事業に加え、2009年6月にヒュンダイオイルバンク株式会社との間にパラキシレン事業合併会社設立に向けた基本合意書が締結され、今後、アジアの経済発展や人口増を見据えた事業展開を図っていきます。

その他事業



石油関連施設の工事・リース・保険などの事業を行っています。各事業については、引き続き合理化・効率化に努めています。



財務ハイライト コスモ石油株式会社および連結子会社 3月31日に終了した各会計年度

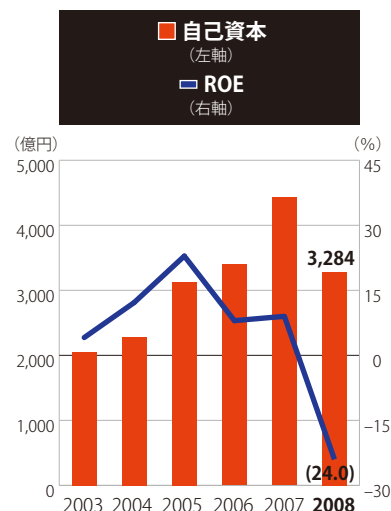
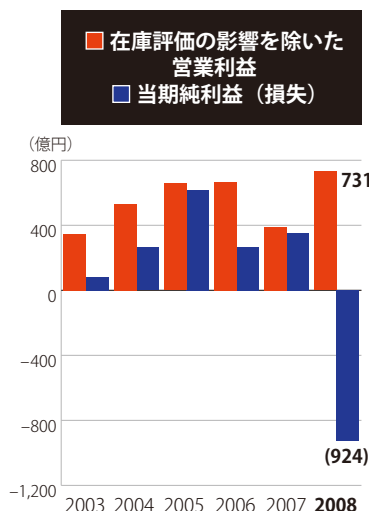
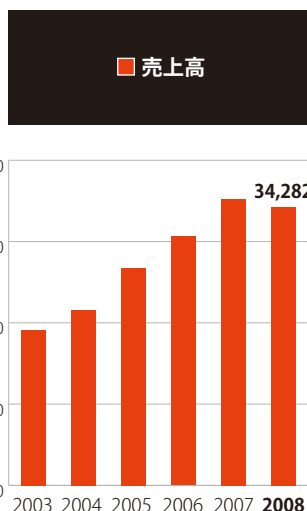
	2003	2004	2005	2006	2007	百万円 2008	千米ドル 2008
会計年度							
売上高	¥1,916,278	¥2,154,559	¥2,670,628	¥3,062,744	¥3,523,087	¥3,428,211	\$34,899,837
営業利益 (損失)	25,246	65,698	111,248	69,643	83,797	(107,006)	(1,089,341)
在庫評価益 (損)	(9,500)	12,600	45,400	2,800	45,000	(180,100)	(1,833,452)
在庫評価の影響を除いた営業利益	34,746	53,098	65,848	66,843	38,797	73,094	744,111
当期純利益 (損失)	8,179	26,415	61,795	26,536	35,153	(92,430)	(940,955)
設備投資	36,573	30,113	31,762	36,127	48,958	67,025	682,327
減価償却費	23,632	24,927	28,313	29,246	33,240	34,967	355,971
営業活動によるキャッシュ・フロー	101,827	40,494	(20,685)	25,005	(4,215)	82,136	836,160
投資活動によるキャッシュ・フロー	(32,709)	(36,577)	(1,348)	(35,868)	(32,806)	(55,953)	(569,612)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(7,679)	(70,163)	39,608	80,023	(5,229)	57,854	588,965
現金及び現金同等物の期末残高	104,520	38,062	56,632	126,106	82,675	159,920	1,628,016

会計年度末							
総資産	1,260,092	1,323,149	1,463,579	1,579,156	1,627,904	1,440,396	14,663,504
自己資本	204,806	227,897	312,504	339,701	442,912	328,434	3,343,511
有利子負債	559,259	497,804	522,430	609,890	521,605	598,609	6,093,953

一株当たりのデータ							
当期純利益 (損失)	¥12.95	¥41.73	¥94.54	¥39.54	¥46.72	¥(109.11)	\$(1.11)
純資産	324.43	360.93	465.48	506.15	522.84	387.71	3.95
年間配当金	6.00	8.00	10.00	8.00	8.00	8.00	0.08

財務指標							
総資本利益率 (ROA) (%)	0.7	2.0	4.4	1.7	2.2	(6.0)	
自己資本利益率 (ROE) (%)	4.1	12.2	22.9	8.0	9.0	(24.0)	
デット・エクイティ・レシオ (倍)	2.7	2.2	1.7	1.8	1.2	1.8	

注：1. 米ドル金額は読者の便宜のために提供するものであり、換算レートには2009年3月31日の為替レート（1米ドル＝98.23円）を使用しています。
 2. 2000年度より、たな卸資産の総平均法を採用していること、2008年度から「たな卸資産の評価に関する会計基準」（低価法）を適用しているに伴い、在庫評価損益を記載しています。
 3. 純資産については、2006年度より日本の連結財務諸表規則の改正に伴い、自己資本に少数株主持分を加えて算出しています。



売上高

- 売上高は3兆4,282億円と、前期比949億円の減収となりました。
- ↓ 原油価格が上昇して販売価格も上昇した一方、販売数量の減少、および揮発油税の暫定税率の撤廃（1ヵ月）の影響により減収

在庫評価の影響を除いた営業利益

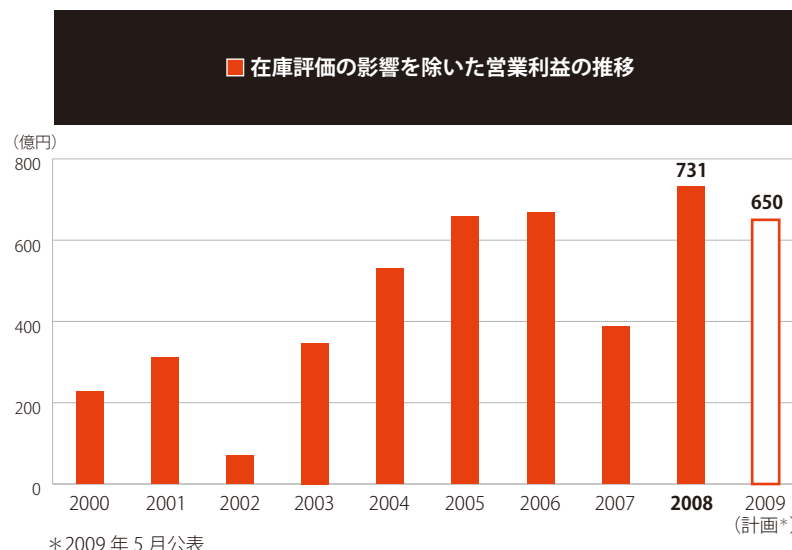
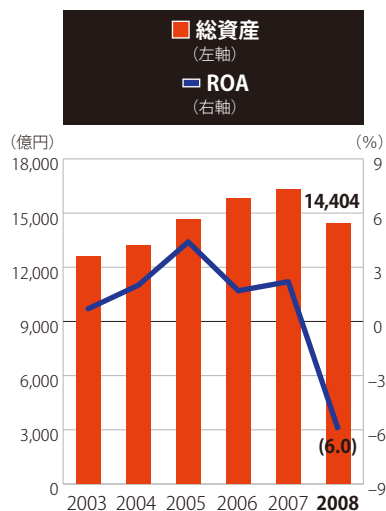
- 営業損失は1,070億円と、前期比1,908億円の減益となりました。
- 在庫評価の影響（原油価格下落局面では、期初の割高な在庫が期中平均の在庫の単価を押し上げる）を除いた実質の営業利益は、343億円増益の731億円となりました。
- ↑ 石油事業は販売数量が減少したものの、石油製品マージンは改善
- ↑ 石油開発事業は原油価格上昇により増益
- ↓ 石油化学事業はマージン・販売数量ともに減少

当期純損失

- 当期純損失は924億円と、前期比1,276億円の減益となりました。
- ↓ 為替差額が前期比182億円悪化
- ↓ 持分法による投資損益が前期比98億円減少
- ↑ 有価証券売買益が前期比35億円増加

ROA
および
ROE

- 924億円の当期純損失となったことでROA、ROEともにマイナスとなりました。
- ↓ 当期純損失により自己資本が3,284億円と、1,145億円の減少
- ↓ 自己資本比率は前期末の27.2%から22.8%へと4.4ポイント低下
- ↓ D/Eレシオも前期末の1.2倍から1.8倍へ悪化



株主・投資家の皆さまへ

06

株主・投資家の皆さまへ

コーカーの稼働、パラキシレン事業への参入など、コスモ石油グループの収益基盤を強化し、さらなる成長につなげるための戦略を着実に実行しています。

代表取締役会長
岡部 敬一郎

代表取締役社長
木村 彌一

コスモ石油グループのミッション

コスモ石油グループのミッションは、石油エネルギーを中心としたさまざまな社会的ニーズの充足に貢献するため、石油開発から石油精製・販売、石油化学事業までの強固な一貫体制を形成し、地球環境との調和を図りながらグローバルレベルでエネルギーの安定供給を果たしていくことです。

そのためには、持続的成長が可能な企業集団であり続けることが必要です。石油業界を取り巻く環境が激変する中、常に時代の変化に対応し経営環境の変化に耐えうる収益基盤を強化すること、そして、持続的成長のために必要な投資を行うこと、また同時にすべてのステークホルダーの期待に応えるべく、CSR 経営を推進していくことが不可欠であると考えています。

2008 年度の事業概況

2008 年度の当社グループの経営成績は、原油価格の急激な変動や景気悪化および燃料転換による国内需要の減少などにより、売上高は 3 兆 4,282 億円（前期比 949 億円減）、営業損失は 1,070 億円（前期比 1,908 億円減）、当期純損失は 924 億円（前期比 1,276 億円減）となりました。

しかし、在庫評価の影響を除いた営業利益では 731 億円、前期比 343 億円の増益となりました。国内需要減による販売数量の減少、石油化学事業の収益悪化および千葉製油所の配管トラブルなどがありましたが、石油製品のマージン改善および軽油など中間留分の海外販売による収益の増加や原油価格下落による自家燃コストの減少などが、増益に貢献したものです。

また、2008 年度は第 3 次連結中期経営計画（～ 2010 年度）の初年度として「収益基盤の再構築と次の成長への布石」の期間と位置づけ取り組んでまいりましたが、環境の変化に即応すべく、2009 年度中に 2010 年度を初年度とする次期中期経営計画を策定する判断をしました。

2009 年度の経営方針

2010 年度から始まる次期中期経営計画に向け、2009 年度は着実に「収益基盤の再構築と次の成長への布石」を遂行します。石油開発事業については石油事業を補完する事業として収益を確保すべく、既存油田での安定操業に努めてまいります。石油事業については、市場連動型価格フォーミュラを導入しました。この新フォーミュラの実効性を高めるため海外販売の拡大と需要に合わせた最適な製油所の稼働により適正な需給運用を図ってまいります。その大前提として製油所の安全・安定操業を徹底いたします。また新規事業は将来の収益の柱に育てるべく事業化に向けた動きを加速してまいります。

包括的かつ戦略的な業務提携を行った「IPIC」（International Petroleum Investment Company、アブダビ首長国政府が 100%出資する投資会社）との間で、共同事業案件の検討を進めてまいりましたが、このたび同じく IPIC の出資を受けている韓国の石油精製・販売会社であるヒュンダイオイルバンク株式会社と共同でパラキンレン事業合弁会社設立に向けた基本合意書を締結しました。

コスモ石油グループは当社グループの経営資源を活かし、収益の拡大を追求することで、企業価値の最大化を図り、株主価値の向上に努めてまいります。

2009 年 6 月

岡部 敬一郎

代表取締役会長

岡部 敬一郎

木村 彌一

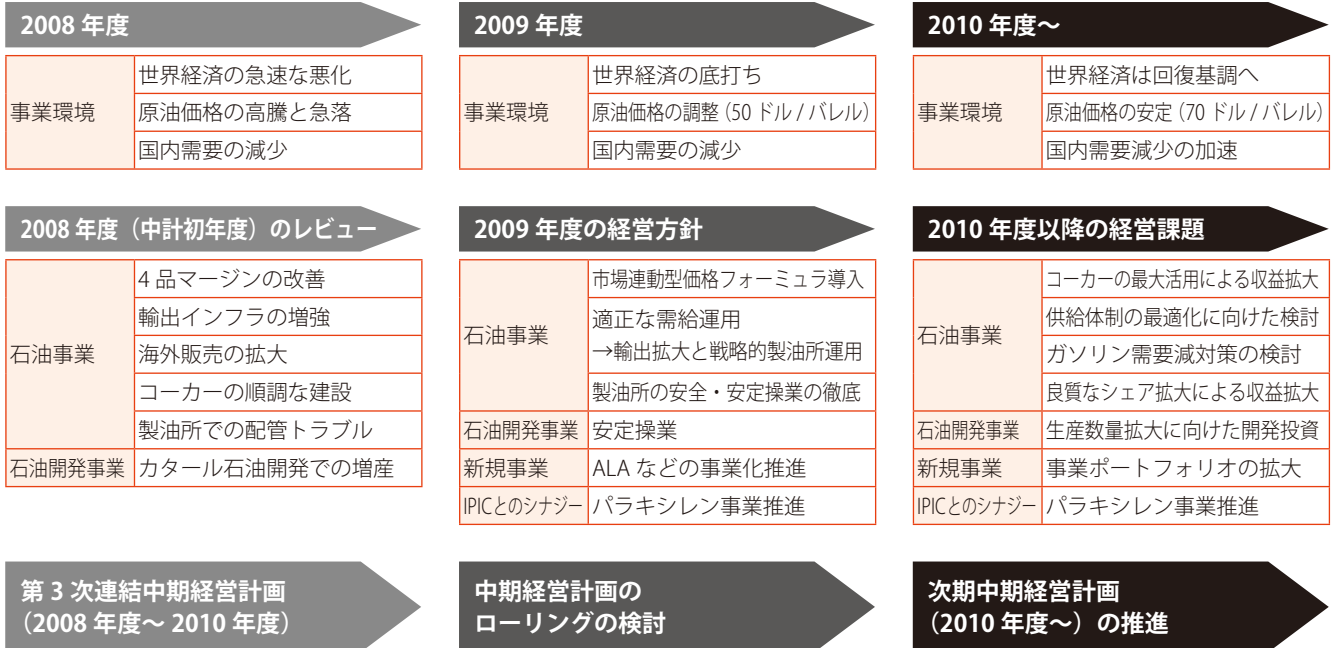
代表取締役社長

木村 彌一

コスモ石油グループは、
次の成長に向け布石を打ち、
新たな収益機会の
獲得に邁進します。

代表取締役社長
木村 彌一

2008年度のレビューおよび2009年度以降の経営方針



2008年度業績

売上高

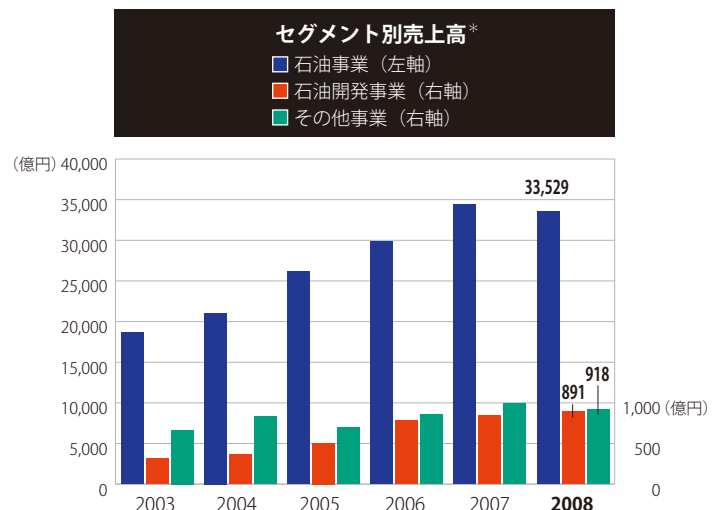
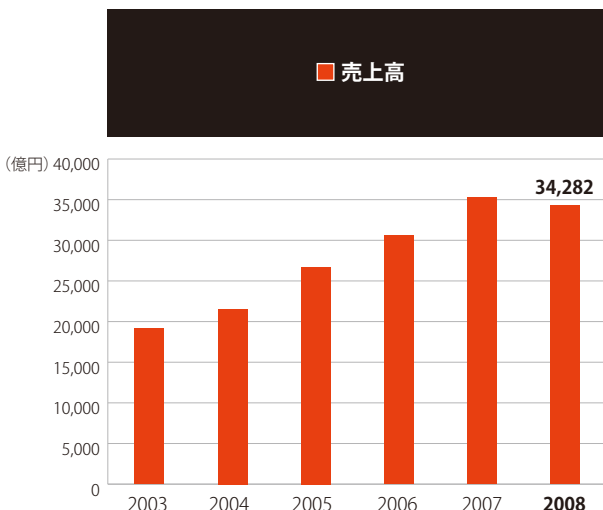
3兆4,282億円

在庫評価の影響を除いた営業利益

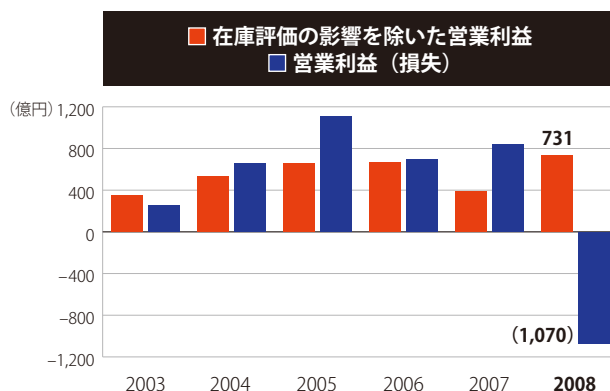
731億円

当期純損失

924億円



*「消去または全社」控除前



2008年度の業績と今後の見通し

2008年度の業績について

Q

2008年度は第3次連結中期経営計画の初年度でした。当期の業績を振り返りどのように総括されますか。

A: 在庫評価の影響を除いた営業利益は731億円となり、当初計画750億円に対する達成率は97.5%となりました。

2008年9月のリーマンショック以降、世界経済は急速に悪化し、国内の企業収益および雇用情勢は大きな影響を受けました。また原油価格に振り回された1年でもありました。WTI原油で言えば2008年7月に150ドルに迫った後、9月の金融危機による需要減少などにより一時は30ドル台まで急落し、価格は5分の1になったことが、多額の在庫評価損を発生させた要因となりました。一方、国内の石油製品需要については、ガソリンの需要が製品価格の高騰や自動車の燃費向上などにより減少し、また、軽油については景気悪化から貨物輸送需要が低調となり減少しました。さらに灯油、重油といった産業用需要も他エネルギーへの燃料転換などにより減少しました。

こうした厳しい事業環境の中、第3次連結中期経営計画の目標達成に向け、全社グループをあげて取り組みました。その結果、連結中期経営計画の施策である「4品（ガソリン・灯油・軽油・A重油）マージンの改善」「輸出インフラの増強」「海外販売の拡大」などについては

成果を上げることができたと評価しています。しかし、製油所での配管トラブルに加え、先ほど申しました総平均法による在庫評価の影響もあり、当期の営業損益は前期比1,908億円減少して1,070億円の損失となりました。一方、在庫評価の影響を除いた営業利益は731億円となり、当初計画は若干下回ったものの、前期比343億円の増益となりました。

2009年度について

事業環境認識

Q

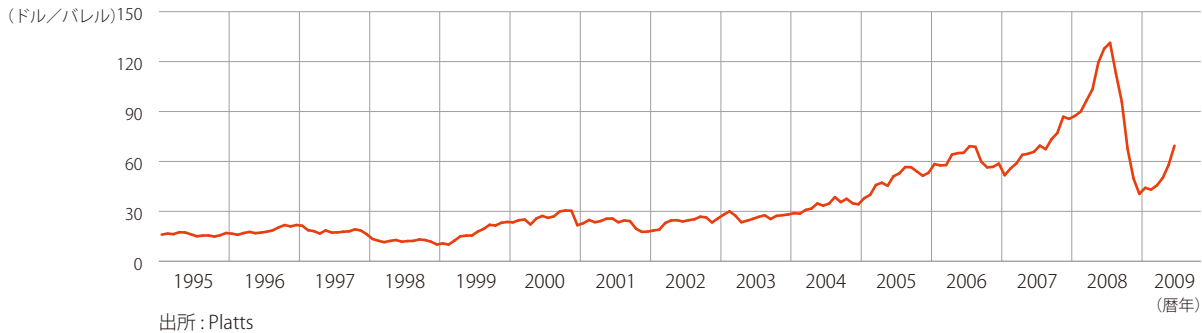
2009年度の原油価格、国内および海外需要の見通しについてお聞かせください。

A: 国内需要は引き続き減退、世界経済についても厳しい状況が続くと見込まれ、原油価格の動きは依然流動的です。

■ 原油価格

2009年度の原油価格は、しっかりとした実需が伴わない上、投機資金の影響を受けて、乱高下しやすい状況であると考えています。原油価格が乱高下する環境の中、原油価格を想定するのは困難ですが、原油価格の下落は自家燃コストの低減に寄与します。逆に原油価格の上昇は石油開発事業の収益に寄与します。コスモ石油グループでは石油開発から石油精製までの一貫した事業展開により原油価格の変動に対応していきます。

ドバイ原油価格の推移 (1995年1月～2009年6月)



■ 国内石油製品需要

2009年度の国内需要は引き続き減少していくことが予測されます。特に重油留分需要は、原子力発電所の再稼働により2008年度よりもさらに減少すると判断しており、当社グループでは、内需向け燃料油販売数量が2008年度比で6.1%減少すると予測しています。

■ 海外石油製品需要

2008年度に発生した世界規模での急激な景気後退は、一時的に石油需要の減少を招きました。しかし、今後の景気の回復に伴い、産業用や電力用およびモータリゼーションの進展などによる輸送用の石油製品需要、また生活水準の向上による石油化学製品の需要回復が見込まれるため、石油製品および石油化学製品の需要は堅調に推移すると考えています。当社グループでは、これまで北米、南米チリ、オーストラリアなどへ向けて、主に軽油を販売してきましたが、需要増の見込まれる中国などのアジア新興諸国も視野に入れ、引き続き長期で契約できる優良な販売先の獲得に取り組んでいきたいと考えています。

経営課題

Q

このような事業環境を受け、2009年度に最も注力する経営課題についてお聞かせください。

A: 国内需給の適正化が、最重要課題であると認識しています。

2009年4月より導入した市場連動型価格フォーミュラは、需給バランスの影響を直接受けます。そして、足元のような厳しい経営環境の中、適正なマージンを確保するのは大仕事です。しかし、需要に見合った生産をすること、そして、海外販売を拡大していくことで、このフォーミュラの実効性を高めていくことは十分可能だと確信しています。ただし、需給動向に積極的に働きかける上での大前提は、製油所の安全・安定操業であるため、万全な体制で製油所の安全・安定操業に取り組んでいきます。

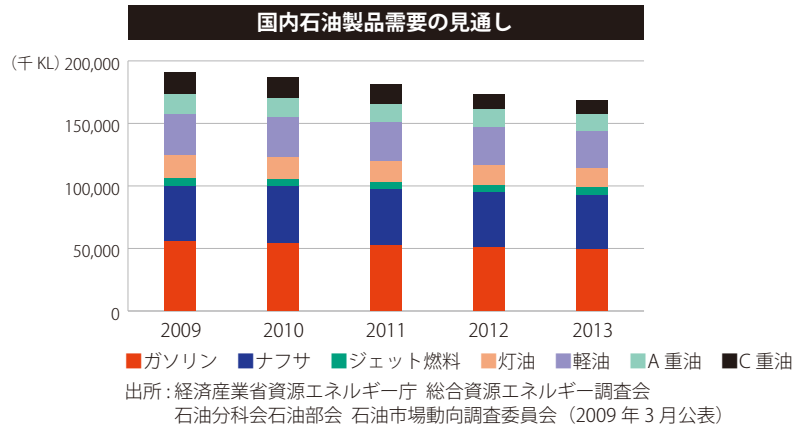
また、原油価格の乱高下、国内需要減のさらなる加速といった環境変化に柔軟に対応すべく、2010年度を最終年度とする現在の第3次連結中期経営計画を見直し、2010年度を初年度とする次期中期経営計画を2009年度中に策定する計画です。

2010年度以降について

Q

どのような環境認識のもと、2010年度からスタートする新しい中期経営計画を策定されるのか、新たな取り組みについてお聞かせください。

A: 世界経済全体が回復基調へ転じ、原油価格も70ドル/バレル前後で安定すると想定しています。ただし、国内の需要減退は加速すると見えています。



需要の変化を収益に反映させる新たな取り組み

米国経済の回復に伴い中国をはじめとする新興国を中心とした本格的な需要回復を見込んでいます。加えて、産油国が進める減産効果などにより、原油価格は産油国財政が安定するレベルとされる70ドル/バレル前後で落ち着くと予測しています。自動車の燃費の向上などから、国内需要の減少はさらに加速するものと考えられます。当社グループは、コーカーを活用して需要動向に対応した機動的な生産を行うと同時に、海外での安定的な販路の拡大を通じて国内における需給の適正化を推進します。

A: ヒュンダイオイルバンクとの合併会社設立に向け基本合意。世界最大規模でのパラキシレン生産に乗り出します。

当社グループは2009年6月にヒュンダイオイルバンク株式会社（以下、HDO）と、パラキシレン事業に関する合併会社の設立に向けた基本合意に達しました。

合併会社は世界最大クラスとなる118万トン/年のパラキシレンを生産することとなり、規模のメリットを追求していきます。併せて、当社の四日市製油所におけるミックスキシレン蒸留装置の新設を決定しました。（2011年11月完成予定）

今回のHDOとのパラキシレン共同事業化により、当社グループが生産するミックスキシレン全量を、合併会社が2013年に新設するパラキシレン製造設備へ安定的に供給することにより、原油からパラキシレンまでの精製・石化一貫操業体制による収益の拡大・安定化を図ることができます。同時に、ガソリンと基材を同じくする

ミックスキシレンを四日市製油所で新規に製造することでガソリンからミックスキシレンへのスウィングが可能となり、国内ガソリン需要減少への対応が進むものと期待しています。

コーカー投資について

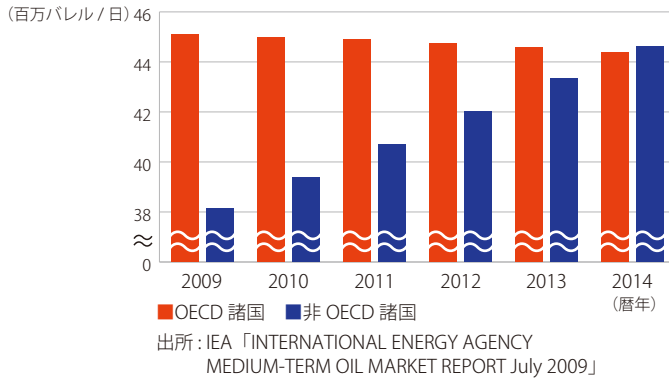


国内需要が減少を続ける中で、国内における精製能力削減が必要ではないかとの見方もあります。一方、コスモ石油では2010年に稼働を開始するコーカーを建設しています。その理由をお聞かせください。

A: コーカー投資により当社におけるA・C重油需要減対策が整い、同時に調達コストの削減と高付加価値製品の増産によるメリットを享受できると考えています。

コーカー投資の一番の目的は、A・C重油の需要減対策です。この投資を行わなければA・C重油が足かせとなり、製油所の稼働を停止させなければならず、他の必要とされる石油製品を生産・供給できなくなってしまいます。ただし、A・C重油留分を分解すれば白油が生産されるので、確かに国内需要のトレンドだけ見ている限りでは、白油の増産につながるコーカー投資には批判的な見方も出てくると思います。しかし、実際には海外の需要は増加していますので、供給先として海外を含めれば供給過剰とはならないと見込んでいます。

国際石油製品需要の見通し



海外でも新規の製油所が建設されていますが、稼働開始まで時間もコストもかかることに加え、環境面で大きな負荷が生じます。一方、当社グループを含め国内石油元売り各社の製油所の多くは減価償却が完了している上に、高品質な石油製品を生産できる二次処理設備をすでに有する点が特徴であり、強みとなっています。この既存の製油所をアジア・太平洋全体への供給拠点として活用しないのは、逆に「もったいない」ことであると考えています。

☞ 製油所競争力の強化と海外販売の拡大の詳しい説明については、特集 (P15～22) をご参照ください。

海外販売について

Q

今後の取り組みについてお聞かせください。

A: 国内の需給バランスの最適化を重要課題とし、単発的な輸出ではなく、長期的な「海外販売」という考え方で収益の拡大を目指していきます。

海外販売においては、環境品質に優れた低硫黄の高付加価値製品を中心に、長期契約で直接販売できる安定した販路が確保できるかを重視し、収益性の高い地域を対象に販路を開拓します。また、輸出インフラの増強も2010年度400万KL体制を目標に取り組んでいます。

また販売手段についても収益性を重視し、日本からの輸出では競争力が低くなる場合には、海外での調達を行い、収益の最大化を図ります。

☞ 海外販売の拡大の詳しい説明については、特集 (P15～22) をご参照ください。

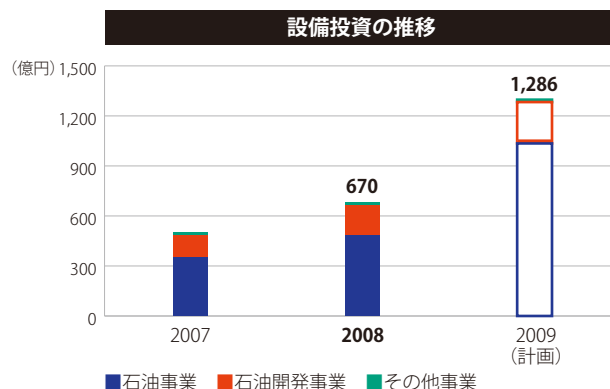
新規事業への取り組み

Q

各社が新規ビジネスの展開を強化しています。コスモ石油グループの新規ビジネスの展開についてお聞かせください。

A: 環境分野を中心とした新規事業を展開。ALA (5-アミノレブリン酸) を次世代の戦略事業と位置づけ、他業種との積極的な提携、新規市場の開拓を推進します。

当社グループでは、知見のある分野、そして環境分野における新規事業として、集光太陽熱発電、バイオマスエタノール、太陽光発電などに取り組み、事業ポートフォリオの拡大を図っています。特に、注力・育成しているのが、「ALA事業」です。従来の化学合成法によるALA製造では、非常に高価で大量生産が困難な状況でしたが、当社グループが開発した発酵法というプロセス (1999年に特許取得) により、非常に安価で大量に生産することが可能になりました。この低コスト生産のメリットを活かし、ALAの原体供給事業は、現在、約80%の世界シェアを有しています。また、ALAを配



安定した株主還元と収益力を高める投資の実施

合した肥料、飼料、医薬、医薬部外品、化粧品、健康食品については、当該分野に精通したパートナーと共同で研究開発・事業化を進めています。

補完エネルギーの分野では、夜間の発電も可能な発電効率の高い集光太陽熱発電の事業化や、製紙プロセスから生じる廃液を利用したバイオマスエタノールの製造の実用化に向け、開発を加速しています。

資本政策と株主還元の方針

Q 2009年度の投資計画について教えてください。

A: 成長に向けた長期的な設備投資を進め、企業価値の向上を目指します。

2009年度の設備投資額は、前期比616億円増の1,286億円を計画しています。このうち約半分の621億円が堺製油所のコーカー投資に向けられます。また製油所の高度化に伴い海外での販売量を拡大していくため、引き続き輸出に向けたインフラ設備増強投資も実施します。

石油開発事業での投資は、既存油田での安定生産や増産に加え、新規油田・新鉱区での探鉱開発投資も合わせて248億円を計画しています。

セグメント別設備投資 (億円)

	2008年度 / 実績	2009年度 / 計画	前期比
石油事業	483	1,035	552
石油開発事業	185	248	63
その他事業	2	3	1
合計	670	1,286	616

Q 株主の皆様への還元について今後の方針を教えてください。

A: 2009年度以降も安定した株主還元を実施していく考えです。

厳しい環境下ではありますが、安定配当を維持してまいります。

また、中長期的な視点から、新規油田の開発や製油所の設備増強などに必要な投資を継続することで、事業収益を創出し、企業価値・株主価値向上を目指します。

なお、2009年度の配当については、安定した配当で株主の皆さまに還元すべく、前期と変わらず8円を予定しています。

株主・投資家の皆さまには、今後も一層のご理解とご協力を賜りますようよろしくお願い申し上げます。

特集：事業環境の変化を収益拡大と成長につなげる 3つのアクション

① 製油所競争力の強化 ② 海外への販路拡大 ③ パラキシレン事業への参入

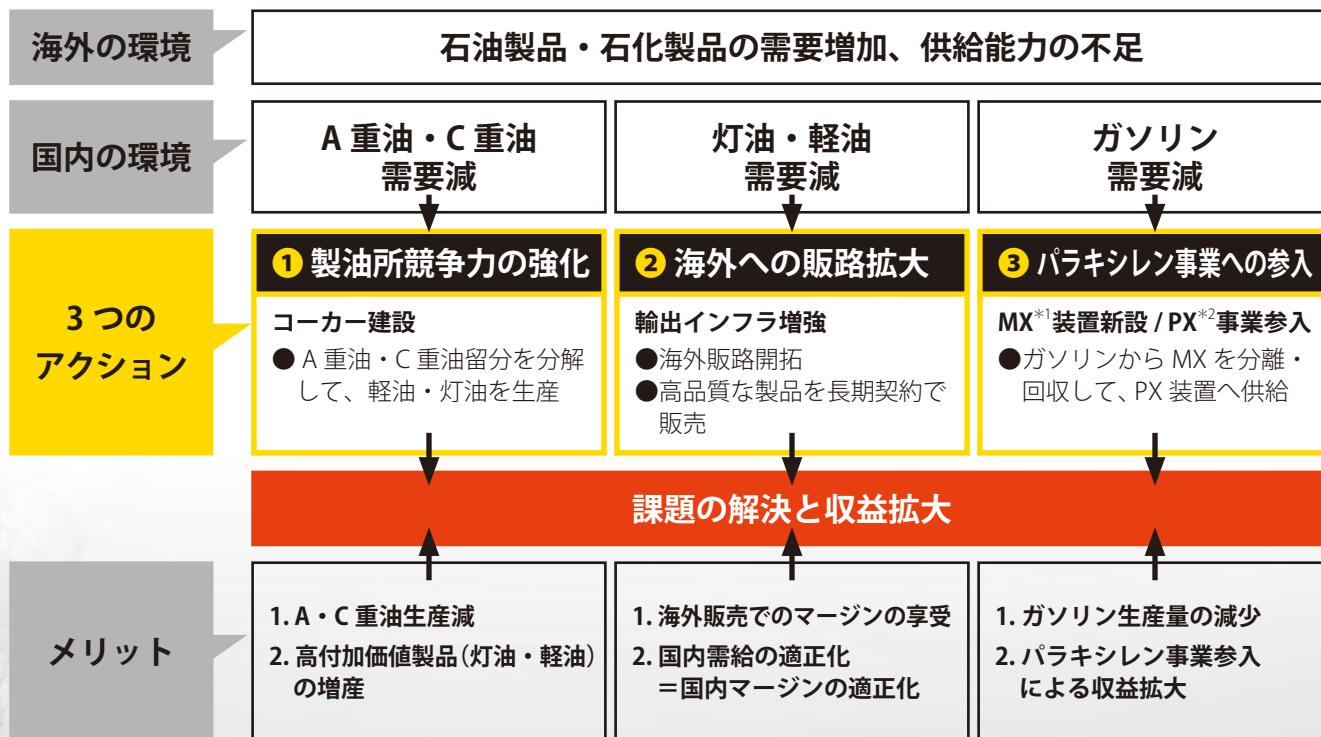


ENSURING VALUE, CAPTURING GROWTH

特集：事業環境の変化を収益拡大と成長につなげる3つのアクション

① 製油所競争力の強化 ② 海外への販路拡大 ③ パラキシレン事業への参入

コスモ石油グループは、国内需要減という逆境を成長の機会としてとらえ、当社のコア事業である石油事業（精製・販売、石油化学）における3つのアクションにより、課題を解決し、収益の拡大を図っていきます。



*1 MX：ミックスキシレン
*2 PX：パラキシレン

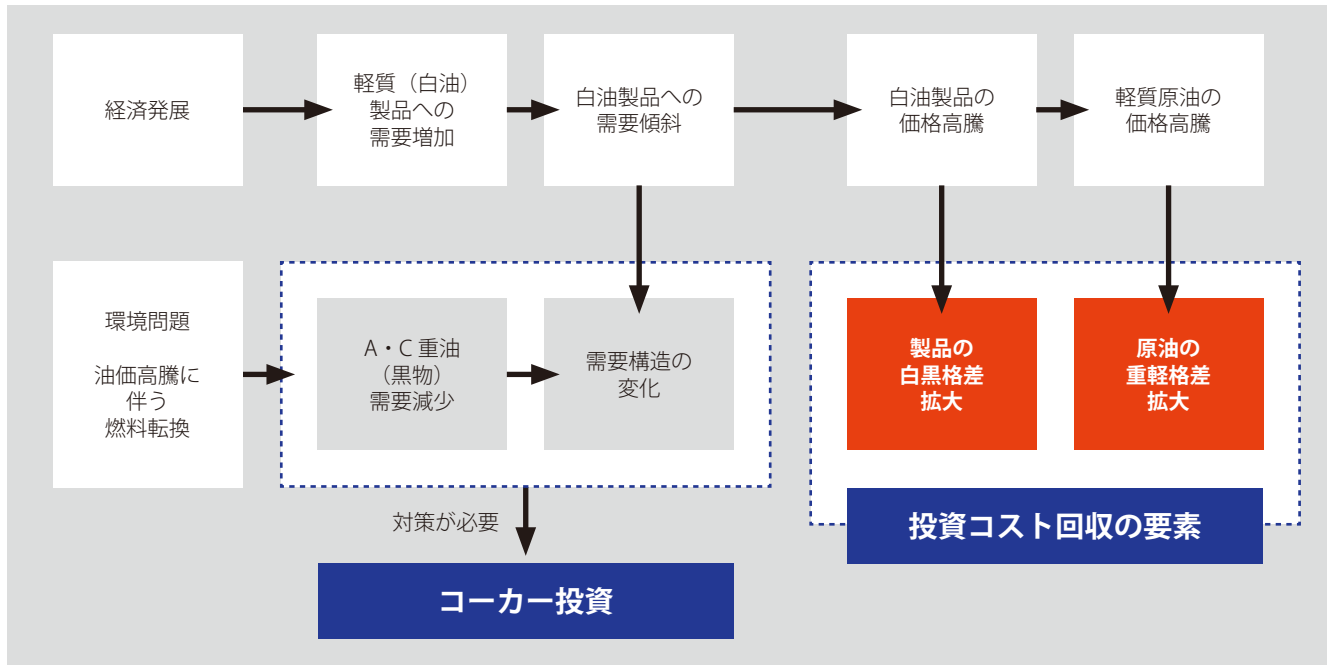
目次

ACTION ① 製油所競争力の強化	17
■ コーカー投資を必要とした事業環境	17
■ コーカーと軽油水添脱硫装置導入のメリット	18
■ コーカー完成後の4製油所の稼働体制	19
■ FAQ	19
ACTION ② 海外への販路拡大	20
■ 海外販売の拡大	20
■ 今後の目標	20
■ FAQ	20
ACTION ③ パラキシレン事業への参入	21
■ パラキシレン事業参入の目的と背景	21
■ パラキシレン事業の投資とその効果	22
■ FAQ	22

ACTION ① 製油所競争力の強化

コーカー投資を必要とした事業環境

コーカー投資をしない限り、もはや収益の拡大は望めない、待ったなしの事業環境です。



止まらない A 重油、C 重油の内需減退

従来、工場や温室などのボイラー向け燃料として使用されていた A 重油や、主に発電所で燃料として使用されていた C 重油が、原油価格の高騰や環境への配慮から、LNG（液化天然ガス）などへシフトしています。こうしたエネルギーシフトは、発電装置そのものを取り替える設備投資を伴うため、一度減少したニーズの回復は期待できません。

製品の白黒格差の拡大

一方、新興諸国の経済発展に伴う生活水準の向上によって、ジェット燃料やガソリン、軽油などの輸送用燃料や、生活必需品の原料となる石油化学製品の需要増により軽質（白油）製品の需要が増加しています。また、輸

送用燃料には代替品の選択肢が少ないため、白油製品の需要増に拍車をかけています。その結果、白油製品が黒物（重油）よりも高い価格で取引されるといういわゆる製品の「白黒格差」が拡大しました。

製品の白黒格差拡大に伴う
原油の重軽格差の拡大

需要の高い白油製品をより高い比率で生産できるのが軽質原油です。したがって白油製品を中心とした需要増は、必然的に白油製品の生産にとって有利な軽質原油の価格高騰を招きます。これにより重質原油よりも軽質原油の価格が高くなり、原油の「重軽格差」が拡大することになったのです。

ACTION ① 製油所競争力の強化

コーカーと軽油水添脱硫装置導入のメリット

コーカー導入により、コスモ石油は他社平均を上回る重質油分解能力を有することになります。

コーカー投資の目的と効果

重油留分の需要減への対応・白油留分の需要増への対応

**コーカー
(重質油分解装置)
(25,000b/d)**

「調達コストの削減」と「高付加価値製品の増産」

**軽油水添脱硫装置
(25,000b/d)**

原油の重質化によるコスト削減：重軽格差拡大によるメリット

➡ 処理原油のAPI（比重）を1.6度低減（4製油所）

製品の白油化による付加価値向上：白黒格差拡大によるメリット

➡ 増産分（軽油・ジェット燃料・灯油） ➡ 輸出

■ガソリンは増産されません。

当社グループは千葉・四日市・堺・坂出の4製油所を有していますが、国内A・C重油の需要減少が進む中で唯一重油を分解する設備がないのが、堺製油所でした。今回、最新のコーカーと軽油水添脱硫装置を堺製油所に導入することで、コスモ石油グループの4製油所にお

ける重質油分解能力（トッパー能力に対する比率）は他社平均を上回ることになります。これによりA・C重油減少に対応するという大きな経営課題を解決することができる上、さらに2つのメリットを得ることができます。

メリット1

**原油の重軽格差を味方につける——
原油の重質化によってコスト削減を実現**

コーカー導入によるメリットのひとつは、先述の重軽格差を利用して、原油を重質化することで調達コストを削減できることです。一般に、処理する原油を重質化すると重油留分の生産量が増えてしまいますが、コーカーで重油留分を軽質留分に分解することにより、従来投入していた原油より相対的に割安な重質原油（APIの値が低い）を投入しても、これまでと変わらない量の白油製品を得ることができます。今回の投資により、4製油所で処理原油のAPI（比重）を1.6度下げることが可能となる見込みです。

メリット2

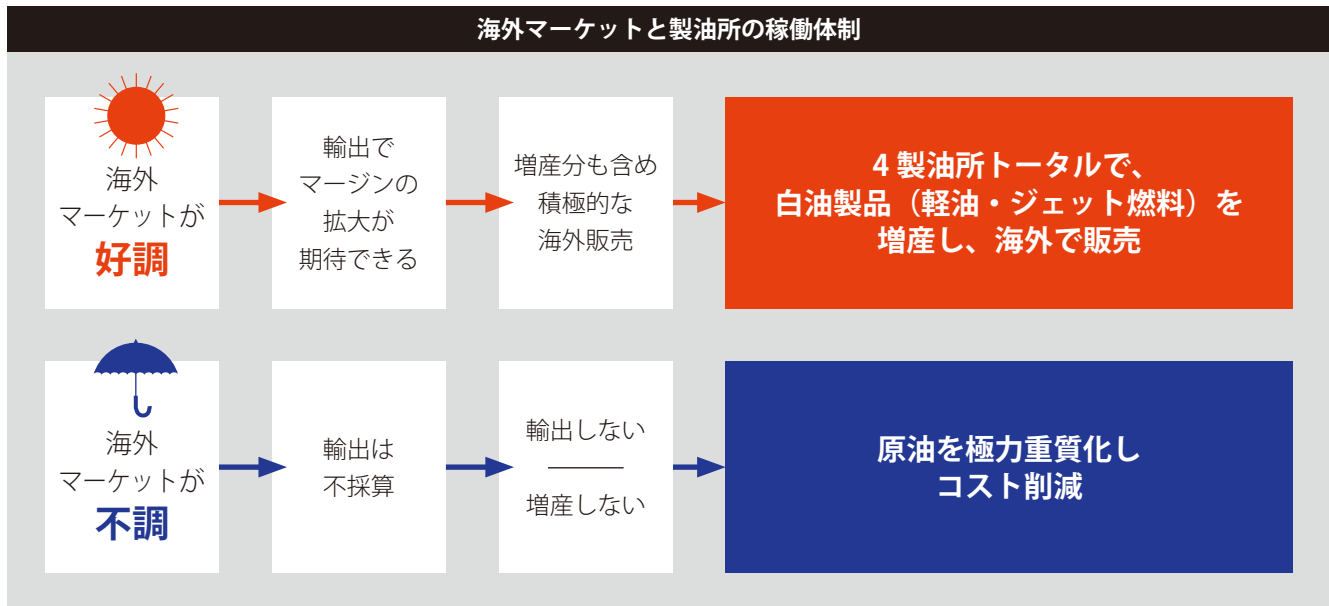
**製品の白黒格差を味方につける——
高需要・高付加価値な中間留分の増産を実現**

コーカー導入により重油留分を白油製品に分解することができることに加えて、今回堺製油所に導入される軽油水添脱硫装置は、これまでの精製プロセスではA重油留分にしかならない基材を、ジェット燃料や軽油基材といった付加価値が高く、今後も引き続き海外で高い需要が見込まれる基材へと質を高めることが可能になります。また増産されるジェット燃料や軽油は、全量を海外にて販売する予定です。

ACTION ① 製油所競争力の強化

コーカー完成後の4製油所の稼働体制

**4製油所をひとつの製油所と考え
市況に合わせて、機動的な稼働が可能になります。**



堺製油所のコーカー稼働開始後は、海外マーケットの状況に応じて、コスモ石油の4製油所の運用をコントロールしていきます。すなわち、海外マーケットが好調な環境下では、堺製油所での原油重質化によるコスト削減に加え4製油所トータルで白油留分の増産を行い、その全量を海外販路で販売し、マージンを獲得します。

一方、海外マーケットが不調な場合には、適正な需給運用とともに、調達原油をより重質化することで、白油製品の増産は一切行わず、国内需要に見合う形で調達コストの低減メリットのみを享受する機動的なオペレーションを図ります。

Q：堺製油所の投資回収に問題はないでしょうか？

FAQ

足元の重軽格差は景気後退の影響などにより縮小している状況ですが、世界の石油製品需要を見通すとジェット燃料や軽油などの輸送用の白油製品の需要増が見込まれます。需要の拡大に伴って重軽格差も拡大していくものと想定しています。

ACTION ② 海外への販路拡大

海外販売の拡大

**国内の石油製品需要減への対応と
世界の石油製品需要増に対応します。**

国内の石油製品の需要減少と、世界の石油製品の需要増への対応として、海外販売を拡大します。海外販売のメリットは、国内外のマーケット格差により国内よりも高いマージンが期待できることに加えて、国内の需給の調整弁としての機能を有し、国内の需要減退が不可避な環境下で、国内需給を適正化することで国内石油製品の市況を適正化する効果もあります。

当社の海外販売における特徴はエンドユーザーを確保した直接契約であると同時に長期契約比率が約70%と高い点にあります。そのため海外マーケットで需給バラ

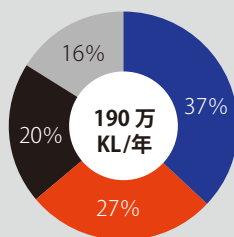
ンスが緩んだ場合でも、安定的な販路の確保が可能です。需給動向に左右されやすいスポット販売の場合に比較し、大きな強みといえます。仕向地としては、堅調な需要が見込まれる地域で環境規制の厳しい地域を対象に販売を行っています。現在は、環境規制の厳しさが参入障壁となっており、当社グループが生産する低硫黄製品の競争力が発揮できる北米、南米、オセアニアが主な輸出先となっています。なお、海外販売では、軽油・ジェット燃料を中心に、白黒格差の恩恵を十分に受けることが可能な高付加価値製品を販売しています。

ACTION ② 海外への販路拡大

今後の目標

2008年度海外販売実績*

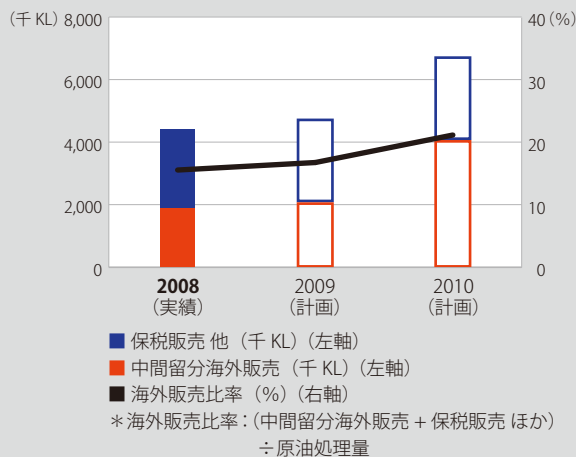
- オセアニア
- 南米
- 北米
- その他



* 保税販売数量（例えば国際線航空機への給油等）を除く

コスモ石油グループは、今後も海外販売を拡大していく予定です。2008年度の中間留分海外販売数量実績は、190万KLですが、2010年度には製油所の輸出インフラを増強して、400万KL/年を目標にしています。これにより、保税販売数量も含め当社グループの総原油処理量の約20%が、海外で販売されることとなります。

海外販売数量と海外販売比率*



Q：ガソリンを今後輸出する予定はありますか？

FAQ

収益拡大につながる最適な輸出先・輸出方法を検討

国内ガソリン需要の減少に鑑み、先述のとおり、ガソリンが生産されないコーカーへの投資を決定しています。またガソリンは国や地域によって、要求される規格が複雑に異なるため、その輸出先に合わせた生産・貯蔵・輸送が必要なことから、コスト面でも課題は多いのが実情です。しかし、今後は低燃費車の増加などに伴い、国内におけるガソリン需要の減少がさらに加速すると予測されます。そのため将来的には安定的に供給が可能な販路を開拓していきます。

ACTION ③ パラキシレン事業への参入

パラキシレン事業参入の目的と背景

**ガソリン需要の減少に対応しつつ、
ポートフォリオの拡充で収益拡大を図ります。**

2009年6月に、当社グループはIPIC*グループである韓国の石油精製販売会社ヒュンダイオイルバンク株式会社（HDO）とのパラキシレン（PX）事業合弁会社設立に向け基本合意書を締結しました。

また、併せて当社の四日市製油所にミックスキシレン（MX）装置の建設も決定しました。

* IPIC：International Petroleum Investment Company
アブダビ首長国政府が100%出資するエネルギー関連投資会社。長期スパンでアブダビ首長国外の石油・ガス分野などへの投資を行っている。当社の第三者割当増資を引き受け、増資後約20%の当社株式を所有。

背景			トリガー	目的	
中国・インドなど アジア地域	人口増加	ポリエステル 繊維 ペット樹脂 需要増	PX 需要増	2013年以降の PX マージン拡大を にらんだ投資計画	原油 - PX の一貫体制による 収益の拡大・安定化
	経済発展				国内ガソリン 需要減への対応

パラキシレン事業参入の背景

PXを原料とするポリエステルは、衣類やペットボトルといった生活必需品の原料となります。こうした製品は人口増加と経済発展がもたらす生活水準の向上と密接にリンクして需要が安定的に増加する傾向にあります。新規PX装置が稼働開始する2013年以降は、PX需給はひっ迫し、PXマージンが拡大する環境が到来すると想定されます。当社グループの石油化学事業の収益力強化に向け、PX事業参入の検討を進めてきました。

目的 1

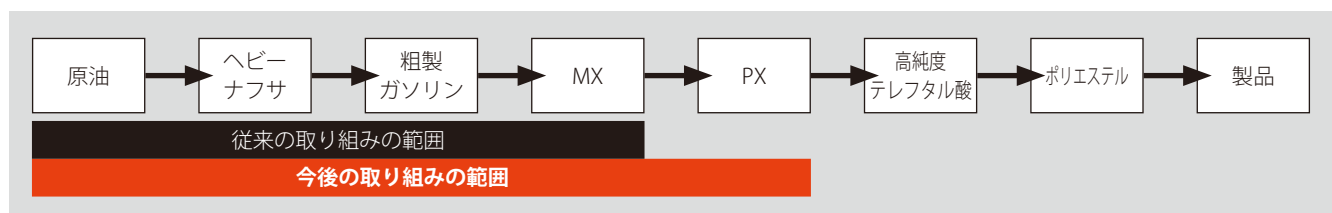
今回の合弁会社設立によって、当社グループは原油からPXまでの一貫操業体制による事業ポートフォリオの拡充と収益の拡大・安定化を実現することができます。当社グループは、これまでポリエステル繊維などを最終製品とするアロマチェーン（下図参照）において、ガソリン需給との兼ね合いから、原油を精製し、MXを分離・

回収する過程までにはしか携ってきませんでした。従って、高い需要を背景にPXマージンが拡大していた際にも、メリットを享受できない環境にありました。大規模PX事業への参入により、今後のPXマージンの拡大を確保することで、当社グループの収益源の多様化と拡大につながるものと期待しています。

目的 2

今回の合弁事業のもうひとつの目的は、最近のガソリン国内需要の大幅な減少への対策です。

MXはガソリン基材の一部であるため、MXを増産することでガソリンの生産数量を抑制することが可能となります。今回のPX事業参入に併せて、当社四日市製油所に新たにMXを分離・回収する装置を新設することで、ガソリンの需要減対策を図るとともに、MXを合弁会社に安定的に供給することで収益の拡大を図ります。なお、MX装置の投資額は数十億円程度を予定しています。



ACTION ③ パラキシレン事業への参入

パラキシレン事業の投資とその効果

IPIC とのシナジー効果により投資額を必要最小限に抑え、世界有数の事業規模でスケールメリットを追求します。

パラキシレン事業の投資額について

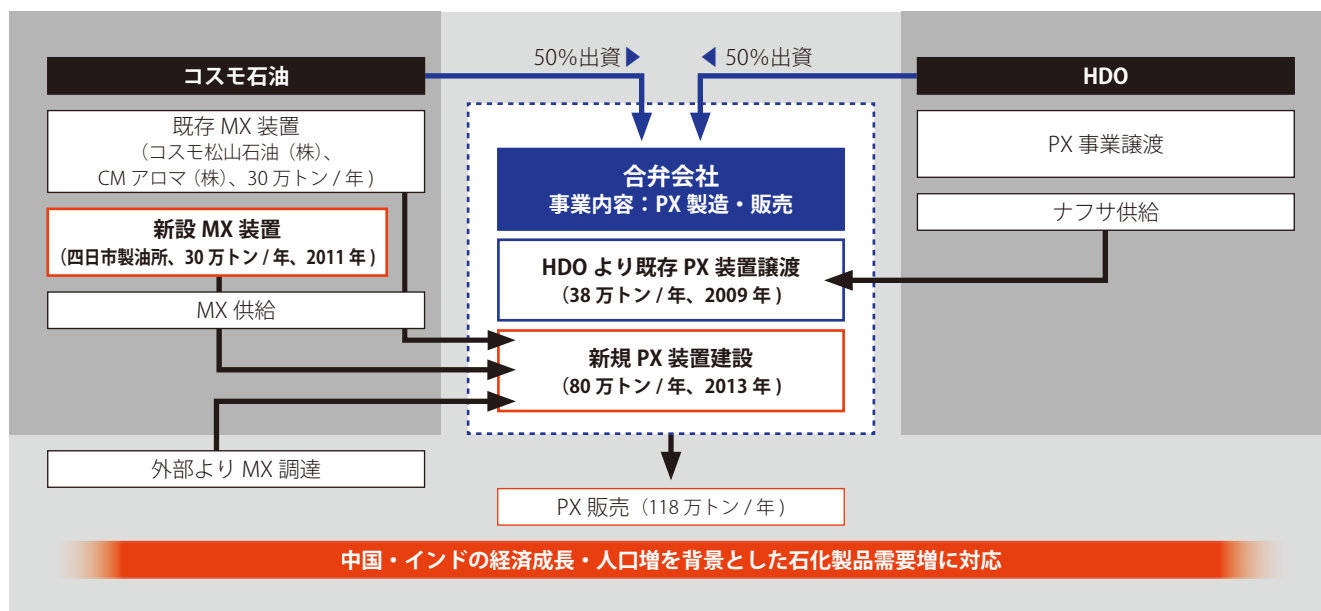
新しいPX装置の建設を含む合併会社の投資総額は、1,000億円程度になる見込みです。このうち、30%が2社からの出資（コスモ石油 50%、HDO 50%）でまかなわれ、残りの70%は合併会社による借入金となります。

今回の投資におけるメリット

今回の合併事業では、需要の高い地域の近くに生産設備を建設することから、輸送コストを抑制できるだけでなく、スケールメリットを利用して投資額を抑制することができます。

また、HDOのPX事業のノウハウや既存資源を有効活用するといったメリットに加え、海外で事業展開するメリットも享受できます。一般的に石油化学製品は景気循環による市況変動の影響を大きく受けますが、輸送コストを含め、世界最大規模のメリットを活かして、各種オペレーティングコストを抑えることによって、たとえ市況が悪化しマージンが低い状態になっても競争力を維持することが可能になるのです。HDOと共同事業化を行うことによるこれらの効果は、まさにIPICとの提携シナジーによるものであり、IPICとの提携がなければ実現できなかったプロジェクトと言えます。

22
特集：事業環境の変化を収益拡大と成長につなげる3つのアクション



Q：投資の内訳を聞かせてください。

HDOから既存のPX製造設備（38万トン/年）の譲渡と、2013年に稼働を開始するPX製造設備（80万トン/年）の新設費用から構成されています。

Q：資金調達先はすでに決まっているのでしょうか。

いくつかの有力な金融機関が候補にあがっており、交渉を進めている段階です。

FAQ

MANAGING DEMAND CHANGES



セルフ&カーケアステーションつくば研究学園
(茨城県つくば市)

事業概況

石油開発事業

当期業績

2008 年度実績		
	実績	前期比
売上高	891 億円	50 億円増
営業利益	508 億円	73 億円増

2008 年度の事業概況

コスモ石油グループは、① 低リスク案件への投資 ② コアエリア(アブダビ、カタール)、サブコアエリア(オーストラリア)に軸足を置く ③ 早期キャッシュ・フロー回収 ④ オペレーターシップを重視し、技術やノウハウ、経験を蓄積する、を基本方針に掲げ、UAE(アラブ首長国連邦)およびカタール国において、石油開発・生産を行っています。現在、UAEでは「アブダビ石油株式会社」および「合同石油開発株式会社(持分法適用会社)」の2社が安定的な生産を行っています。また、カタール国では、「カタール石油開発株式会社」が順調に生産量を拡大しています。一方、オーストラリアでは「コスモアシュモア石油株式会社」が独立行政法人石油天然ガス・金属鉱物資源機構(JOGMEC)からの50%出資のもと、オーデイシャス油田、テネイシャス油田で2012年の生産開始を目指し、現在、探鉱を進めています。

2008年度に新たに2つの井戸で生産を開始したカタール石油開発では、原油生産量が拡大し、2008年度で6,177バレル/日と前期比120%の生産量となりました。一方、アブダビ石油と合同石油開発の生産量は前期を下回り、プロジェクト会社3社の総生産量は、42,590バレル/日と前期比98.6%の生産量となりました。これは、生産井でのポンプ故障などが主な要因です。

下半期は、原油価格の急落と円高の急激な進行により石油開発事業の収益が伸び悩みましたが、上半期における原油高が当事業の収益に大きく寄与したことにより、営業利益は508億円と前期比73億円、16.9%の増益となりました。

事業戦略と今後の見通し

- 産油国との信頼関係をベースに、石油の安定供給体制を強化
- 既存油田の安定操業を重視
- 生産数量拡大に向けた新油田・新鉱区での開発・生産を加速
- 中期的に自主開発比率*10%を目標

*自主開発比率=原油の総輸入量に占めるコスモ石油出資相当分の原油の割合

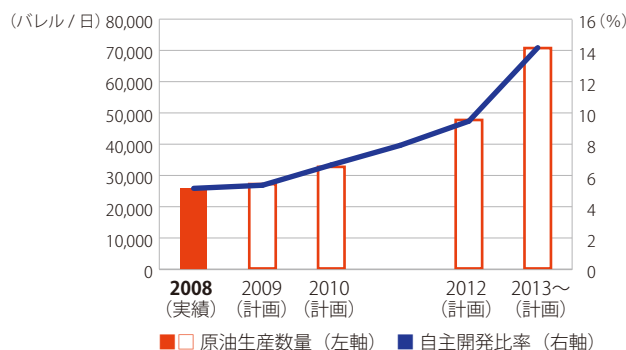
2009 年度予想 (2009 年 5 月公表)

	予想	前期比
売上高	570 億円	321 億円減
営業利益	230 億円	278 億円減

本格的な景気回復まで、原油および石油製品需要は低調に推移すると考え、2009年度の原油価格見通しは50ドル/バレルを前提としています(2009年5月7日公表)。

歴史的な原油価格の高騰は、当社グループに油田の権益を有することの意義を再認識させることになりました。世界的な資源ナショナリズムの影響による権益喪失という事例も起きています。このような環境のもと、コスモ石油グループは、UAE、特にアブダビ首長国との40年にわたる信頼関係を強みとしており、今後も石油の安定供給体制の強化を目指していきます。当社グループの現在の自主開発比率は5%程度ですが、現在探鉱・開発中の案件がすべて順調に生産に移行できれば自主開発比率は最大14%まで高まる見込みです。まずは所期の目標である10%の達成を目指しています。

原油生産数量と自主開発比率の見通し



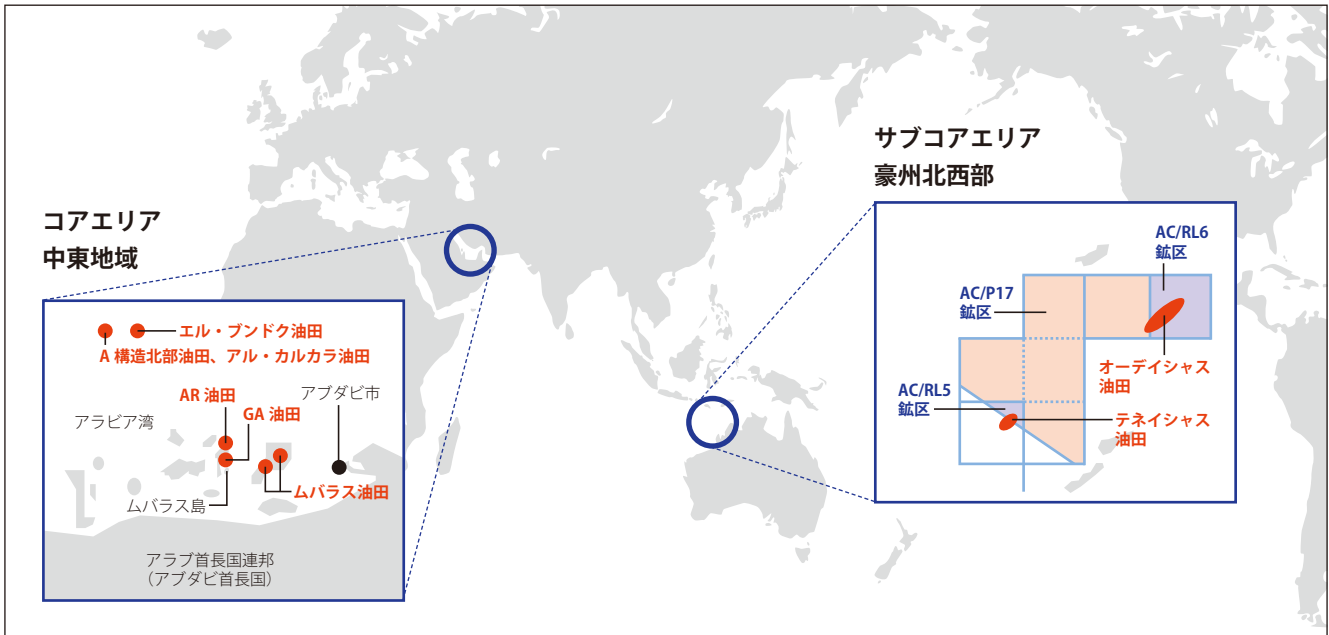
石油開発事業

石油開発の状況 (2008年12月現在)

アラブ首長国連邦 (アラブ首長国)		
生産油田の状況		
開発会社	油田	ステータス
アブダビ石油(株)	ムバラス AR GA	生産中
合同石油開発(株) (持分法適用会社)	エル・ブンドク	生産中

カタール		
生産油田・開発鉱区の状況		
開発会社	油田・鉱区	ステータス
カタール石油開発(株)	A 構造北部油田 アル・カルカラ油田	生産中
コスモエネルギー開発(株)	ブロック 3 鉱区 ブロック 11 鉱区	探鉱中
カタール石油開発(株)	A 構造南部油田	2010年 生産開始予定

石油開発を行っている地域



オーストラリア			
油田・開発鉱区の状況			
開発会社	油田	鉱区	ステータス
コスモアシュモア石油(株)	テネイシャス	AC/RL5	探鉱中
コスモエネルギー開発(株)	—	AC/P17	探鉱中
コスモアシュモア石油(株)	オーデイシャス	AC/RL6	探鉱中
コスモエネルギー開発(株)	—	AC/P4 AC/P32	探鉱中



石油事業（石油精製・販売、石油化学）

当期業績（石油精製・販売）

2008 年度実績		
	実績	前期比
売上高	32,836 億円	702 億円減
営業損失	1,603 億円	1,949 億円減
在庫評価の影響	△ 1,792 億円	2,242 億円減
在庫評価の影響を除く営業利益	189 億円	293 億円増

2008 年度の事業概況

2008 年度の石油事業に含まれる石油化学事業および在庫評価の影響を除いた営業利益は 189 億円となり、前期比 293 億円増となりました。

上半期は、2007 年度からの原油価格の上昇傾向が続き、国内需要の減少に拍車がかかりました。一方、北京オリンピックの開催による特需もあり、海外市況は好調に推移したことから輸出が拡大し収益増に貢献しました。下半期は、原油価格の下落により自家燃コストが減少したものの、景気後退から海外市況が鈍化しました。また国内の 4 品* マージンについては、年間を通じて安定的な販路における海外販売と適正な製油所運用による改善が図られ、千葉製油所の原油配管トラブルに伴うコストアップが 90 億円ありましたが在庫評価の影響を除いた営業利益は増益となりました。

* 4 品：ガソリン、灯油、軽油、A 重油



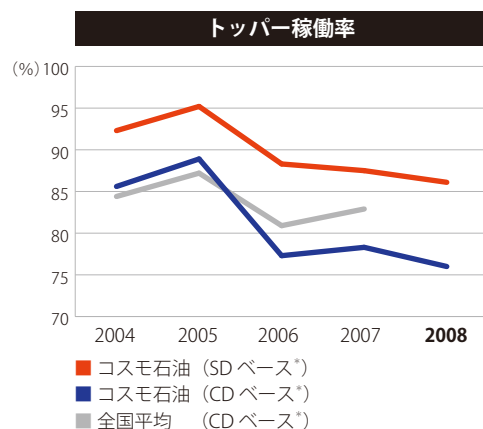
事業戦略と今後の見通し

- 製油所競争力の強化、コーカーの最大活用で収益を拡大
- 供給体制の最適化

2009 年度予想（2009 年 5 月公表）		
	予想	前期比
売上高	21,880 億円	10,952 億円減
営業利益	575 億円	2,178 億円増
在庫評価の影響	190 億円	1,982 億円増
在庫評価の影響を除く営業利益	385 億円	196 億円増

国内における燃料油の需給動向は、厳しい環境が続くと予測され、国内販売数量は前期比 93.9%を前提としています。しかし、2009 年 4 月から市場連動型価格フォーマチュラを導入するとともに、需要見合いの生産とすることで、2円/Lのスルーマージンの改善を計画しています。

中間留分については、海外販売を引き続き積極的に行い、2010 年度における海外販売数量 400 万 KL 達成を目標に、インフラ整備を進めると同時に、2009 年度は 200 万 KL の海外販売を計画しています。



*SD ベース：Stream Day ベース 稼働日数で計算
CD ベース：Calendar Day ベース 365 日で計算

石油事業（石油精製・販売、石油化学）

2008年度の事業概況（国内販売）

国内における石油製品需要は、少子化や若年層を中心とする自動車保有台数の減少、急激な景気悪化などに加え、主に上半期の石油製品市況の高騰により大きく減少しました。しかし、元売り各社による輸出拡大や、製油所の稼働抑制による国内需給の適正化が進んだことを受け、マージン自体は改善しました。一方、販売数量は、上半期の原油価格の高騰によるSS店頭価格の値上がりや、下半期の景気悪化による生産活動の縮小を反映した販売数量の落ち込みによりコスモ石油グループの石油製品全体の国内販売は、前期比91.6%の25,891千KLとなりました。

戦術	当期実績	2010年度目標
良質な販路での販売数量比率拡大	45%へ拡大	51%
セルフSS比率の向上	24%へ向上	30%
コスモ・ザ・カード有効枚数	335万枚へ増加 (前倒しで目標達成)	334万枚

事業戦略と今後の見通し

- 2009年4月より市場連動型価格フォーミュラおよび週決め方式での卸価格決定開始
- 良質な販路での販売数量比率を向上
- セルフSS展開の推進
- 自社カードによる顧客ロイヤルティの向上

国内販売では販売網・チャネルの拡大・強化により収益拡大を図っており、2009年4月からは市場連動型価格フォーミュラを導入しています。需要に見合った製油所運用をすることで、適正な市況構築を目指します。コスモ石油販売株式会社（100%出資子会社）をはじめとする良質な販路での販売数量比率を高め、安定した収益を確保していきます。また、効率的な販売が可能であり、かつ高い潜在需要があるセルフSSについては、現在業界2位である24.4%のセルフSS比率を30%まで上昇させていきます。加えて、お客さまに継続して当社系列SS

をご利用いただく固定化のツールでもある「コスモ・ザ・カード」の発券強化に取り組み、顧客の当社ブランドへのさらなるロイヤルティ向上につなげていきます。これらの施策により、国内販売の収益力の向上に努めます。

常務執行役員
販売統括部長

小林 久志



強靱な国内販売網を構築するにあたり、地域特性を重視した投資・マーケティングを進めています。すべてのSSがフルスペックの施設である必要はありません。過剰投資を防ぎ、エリア内系列SSとのシナジーを最大化する意味でもSSへの投資内容を綿密なマーケティングのもとで絞り込み、効率化を推進しています。ガソリン需要の減少が加速すると予測されるため、エリア・投資回収・販売ボリューム、加えて電気自動車などへ対応していく上での追加設備投資の余地などを含め、新規のSS投資については、従来から厳しい基準を設けて投資を行っています。これらの施策により、将来的に生き残ることができるSSを目指します。

電気自動車についても保険、車検は必要であり、カーケア・カーライフニーズが期待できます。SSにおけるサービスの充実を図ることによって、利益拡大の機会は増えると考えています。



石油事業（石油精製・販売、石油化学）

2008 年度の事業概況（海外販売）

上期の好調な海外市況でのメリットを享受し、海外販売はほぼ前年並みの輸出数量 156 万 KL を維持しました。米国西海岸における CARB 軽油*の卸販売については、米国の景気後退により米国内の石油製品市況が悪化したため、日本国内から輸出するよりも現地調達した方がメリットを有していたことから、2008 年度は現地調達・現地販売のオペレーションとしました。これらを合計した海外販売数量は 190 万 KL の実績となり、2008 年度の目標である 200 万 KL / 年をほぼ達成しました。

* CARB 軽油：California Air Resources Board の環境対応規格をクリアした軽油

	2008 年度実績
中間留分 (軽油・ジェット燃料)	190 万 KL (前期比 19.4%増)
海外販売比率	約 15%



事業戦略と今後の見通し

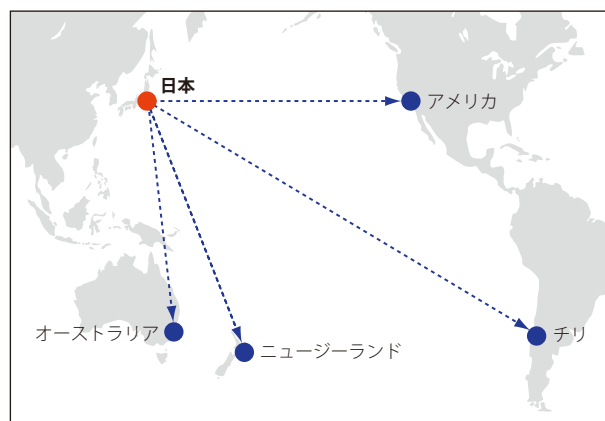
■ エンドユーザーとの長期契約に基づく海外販路の拡大

海外販売数量目標	2009 年度計画	2010 年度目標
中間留分	200 万 KL	400 万 KL
海外販売比率	約 15%	約 20%

2009 年度の海外販売数量は、引き続き長期契約によるエンドユーザー向けの直接販売により、200 万 KL を目指します。海外販売は国内需給バランスを引き締め、国内マージンの適正化にも寄与することから、今後も積極的に海外販売を拡大していきます。2010 年度には海外販売比率が約 20% となり、当社 4 つの製油所の約 1 つ分の生産量が海外向けに販売されることとなります。

☞ 詳しくは特集（P15～22）をご参照ください。

当社グループの中間留分の主な輸出先



石油事業（石油精製・販売、石油化学）

当期業績（石油化学）

2008 年度実績		
	実績	前期比
売上高	693 億円	191 億円減
営業損失	23 億円	71 億円減
在庫評価の影響	△ 10 億円	10 億円減
在庫評価の影響を除く営業損失	13 億円	61 億円減

2008 年度の事業概況

2008 年度の石油化学事業は、下半期からの急激な景気悪化によって石油化学製品の需要が落ち込み、石油化学の市況は急速に悪化しました。この結果、好環境だった前期と比較すると大幅な減益となりました。在庫評価の影響を除いた営業損失は 13 億円と前期比 61 億円の減益となりました。

事業戦略と今後の見通し

- MX など高付加価値製品の生産体制の強化
— ガソリン需要減少にも対応
- ヒュンダイオイルバンク株式会社 (HDO)
との合併会社設立と、PX 事業への参入による
事業ポートフォリオの拡充

2009 年度予想（2009 年 5 月公表）		
	予想	前期比
売上高	440 億円	253 億円減
営業利益	25 億円	48 億円増
在庫評価の影響	10 億円	20 億円増
在庫評価の影響を除く営業利益	15 億円	28 億円増

コスモ石油グループでは、100% 出資子会社であるコスモ松山石油株式会社と、丸善石油化学株式会社との合併会社である CM アロマ株式会社（コスモ石油株式会社 65%、丸善石油化学株式会社 35% 出資）が MX の分離・回収、販売を行っています。

当社は、2009 年 6 月に HDO との PX 事業合併会社設立に向けた基本合意書を締結しました。合併会社は、HDO より既存の PX 装置（年間 38 万トン）を譲り受け、さらに 2013 年に年間 80 万トンの生産能力を有する PX 製造設備を新設し、世界有数規模となる合計 118 万トンの PX の製造および販売を行う計画です。

中国およびインドの経済成長を背景とした石油化学製品の需要増加に対応するために、大規模な生産体制を整え、効率的なオペレーションを目指します。

執行役員
経営企画部長

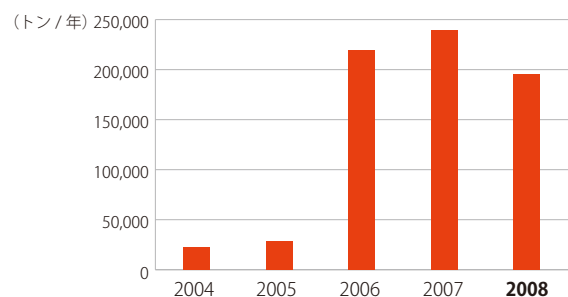
桐山 浩



今回、パラキシレン事業参入に伴って、四日市製油所に MX 装置を新設することで、ガソリン留分に残存する MX を分離・回収できるため、ガソリンの生産量を抑えることができ、ガソリンの需要減対策となります。そして、ここで生産された MX と CM アロマ株式会社の既存設備で生産した MX 全量を合併会社へ供給することで、PX までの一貫操業体制が整い、収益の拡大、安定化を実現します。

また従来、当社グループの石油化学事業はエチレンなどのオレフィン系製品製造が主体でしたが、今回、当社グループだけでは難しかった大規模 PX 事業が加わることで、安定した需要が見込めるアロマ系製品も取り込んだ事業ポートフォリオへと変容できるものと考えています。

当社グループ MX 年間生産数量



新規事業

2008 年度の事業概況

当社グループは石油以外の新規事業分野として、環境負荷の少ない製品・技術の開発や環境技術の開発を進めています。特に、今後医薬品などへの応用も期待される「ALA (5-アミノレブリン酸) 事業」は最も成長が見込める事業として、市場の開拓と製品領域の拡大を加速しています。当社グループは、2001年にALAの安価・大量生産が可能となりました。これにより、低濃度で利用するALAの応用分野を格段に広げることができました。当社グループはALAの原体および液体肥料などの商品化・販売を実施してきましたが、今後は、先行者メリットを活かし、水産・家畜飼料や化粧品、医薬品といった未踏の分野において、ALAを含有する最終製品の開発を加速していきます。なお、肥料については、欧州など既存マーケットでの販売規模の拡大を図るとともに、世界最大の肥料消費国である中国および米国への本格参入を目指します。

また、東京工業大学から技術提供を受け、アブダビ政府系機関のマスダールと共同で集光太陽熱発電技術開発を進めています。本技術は、現在の太陽光発電よりも安価、効率的かつ大規模な発電が可能で、特にサンベルト地帯（高温・低湿・日照量が多い）でのパフォーマンスの高さが注目されており、UAEのアブダビ首長国内にて実証プラントを建設中です。



ペンタガーデン®を施用しているもの



ペンタガーデン®を施用していないもの



(左) ALA 配合業務用肥料
ペンタキープ®
(右) ALA 配合家庭用肥料
ペンタガーデン®

事業戦略

- ALA の認知度向上と機能性製品の開発推進
- 集光太陽熱発電
- バイオマスエタノール
- 太陽光発電

ALA 事業	
原体	原体事業 肥料用・飼料用・研究試薬用の 原体を製造・販売
最終製品	肥料事業
	飼料事業
	医薬・化粧品・健康食品事業

その他の事業	
集光太陽熱発電	世界のサンベルト地帯でも、特に電力需要の旺盛な地域での事業化
バイオマスエタノール①	バイオマス燃料用作物の生産
バイオマスエタノール②	第2世代（草木系・木質系）原料からのバイオマスエタノール製造の実用化
太陽光発電	ポリシリコン（多結晶シリコン）製造の将来の事業化

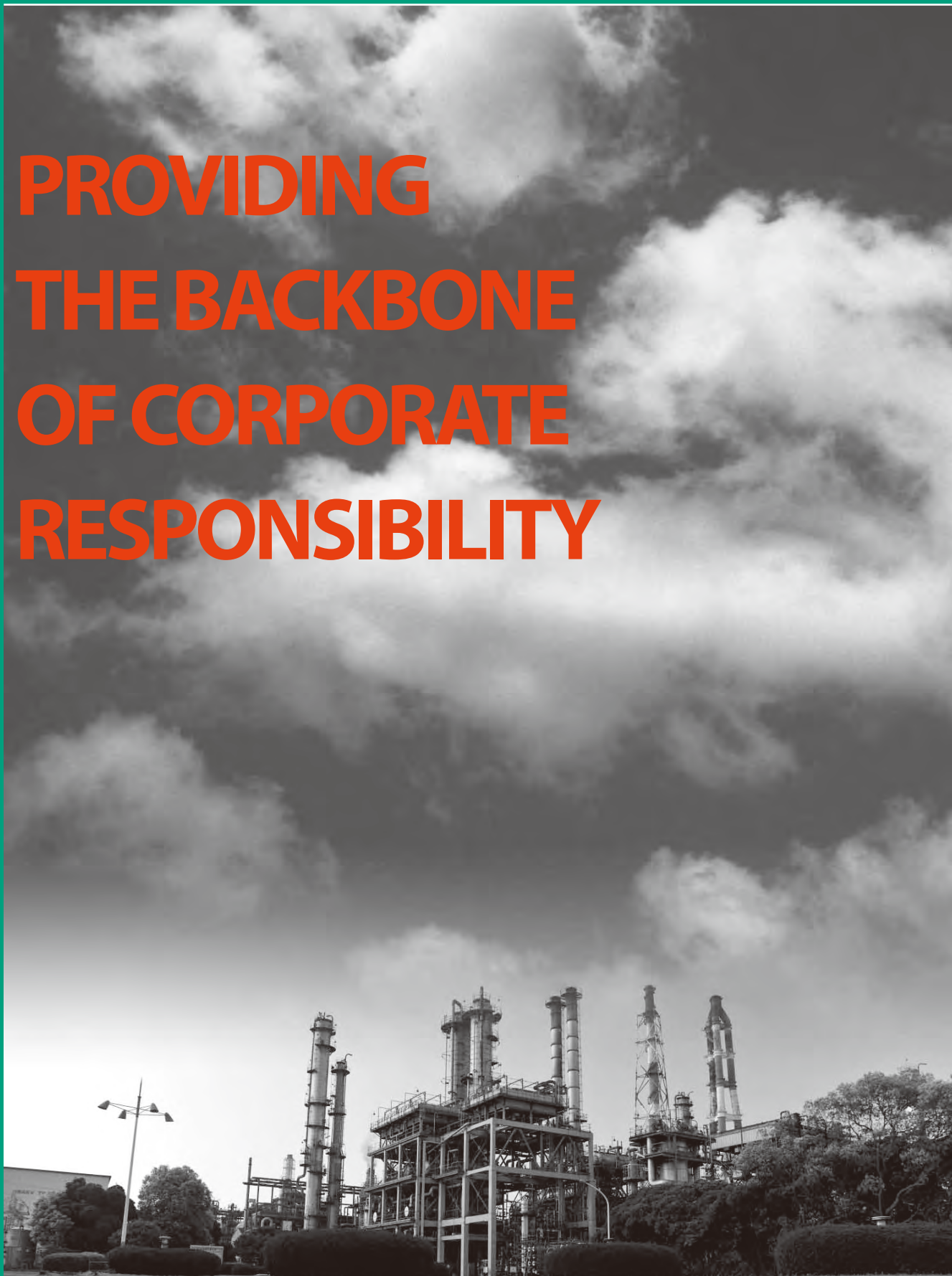
常務執行役員
海外事業部長



日下部 功

ALA 事業を環境分野における新規事業として強力に推進し、今後当社グループの新たな収益事業の柱へと成長させていきます。農産物の輸出大国である米国や人口増加を背景に自給率の向上が課題となっている中国など巨大マーケットへの肥料や飼料成分として、ALA 事業を展開すべく準備を進めています。ALA の効果により家畜の成長を促進すると同時に、食物との競合性が高いトウモロコシなどの主原料の配合量を低減させることが可能となり、飼料の効率化の面で大きな期待が寄せられています。さらに医薬品・化粧品や健康食品といった分野におけるALAの利用については、他の企業・研究機関と積極的な協力体制を築きながら、厳しい基準をクリアする高品質の製品の開発に取り組みます。

**PROVIDING
THE BACKBONE
OF CORPORATE
RESPONSIBILITY**



コーポレート・ガバナンス

コスモ石油グループ経営理念

わたしたちは、地球と人間と社会の調和と共生を図り、無限に広がる未来に向けての持続的発展をめざします。

調和と共生

- 地球環境との調和と共生
- エネルギーと社会の調和と共生
- 企業と社会の調和と共生

未来価値の創造

- 顧客第一の価値創造
- 個の多様な発想による価値創造
- 組織知の発揮による価値創造

CSR 経営ゴールビジョン

- 社会全体の調和と共生
および持続的発展に寄与する
(経営理念の具現化)
- あらゆるステークホルダーから
信頼され選ばれる企業グループとなる
(企業価値の向上)

CSR 経営の3つの柱

コンプライアンス

(誠実な企業経営)

社会的存在である
企業として、
社会から信頼される
企業経営の実践

人

(企業活動の源泉)

個人が力を発揮できる
企業風土/
組織体制の醸成

環境

(化石エネルギーを扱う
企業の責務)

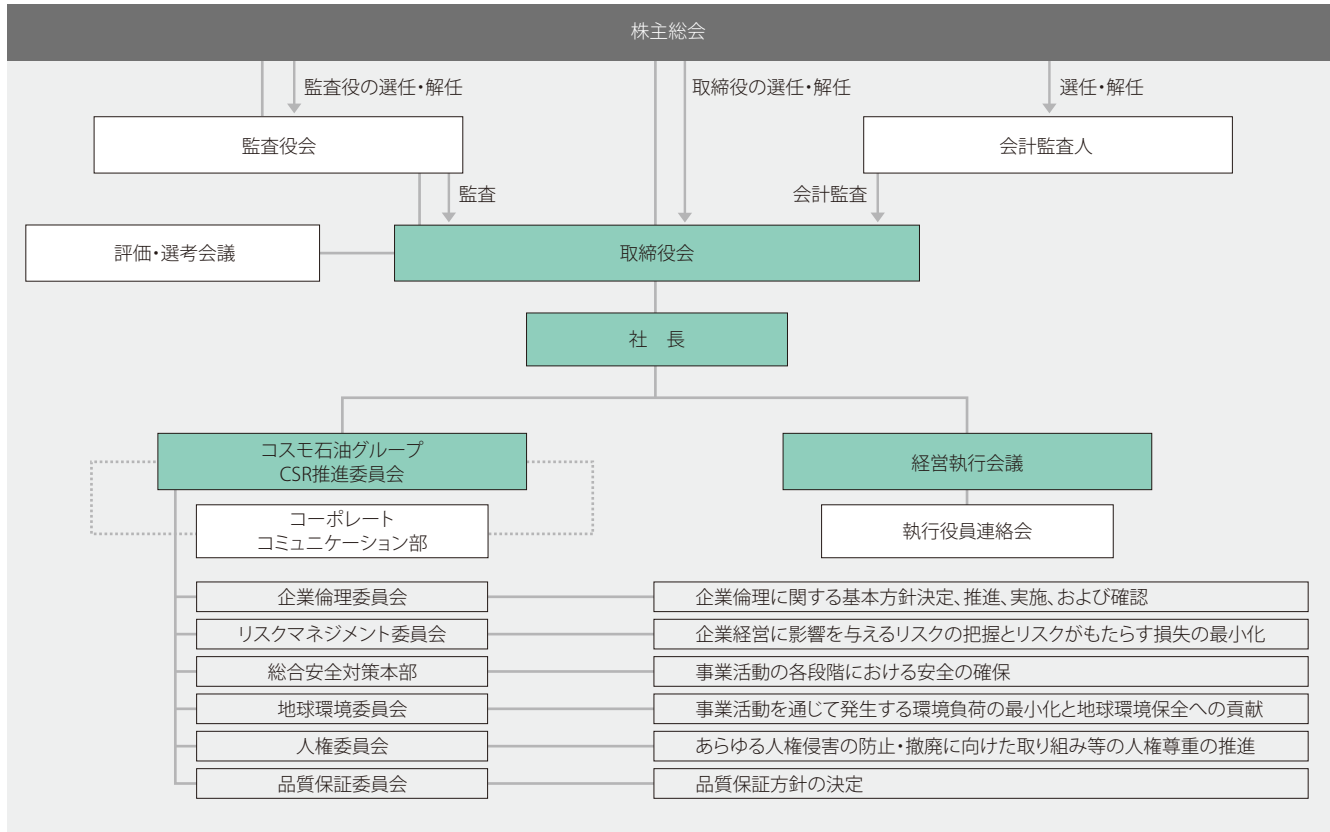
持続可能な社会を
めざす中で
「環境」は重要な課題

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

コスモ石油グループでは、企業としての使命や広く社会に対して担う責任を踏まえた「コスモ石油グループ経営理念」、およびこれを推進し達成するための具体的指針としての「コスモ石油グループ企業行動指針」に基づき、株主をはじめ、すべてのステークホルダーの満足の最大化を図るために「経営の透明性・効率性の向上」「迅速な業務執行」「リスクマネジメントおよびコンプライアンスの徹底」を推進しています。

なお、当社グループでは、コーポレート・ガバナンスは、グローバルな潮流や企業法制的動向によって、時代とともに要求される水準・内容が変化するものと考えています。今後も、そうした動向を踏まえ、他国におけるコーポレート・ガバナンスの優れている点などを参考にして、当社グループにとって最適なコーポレート・ガバナンス体制のあり方について引き続き検討していきます。

コーポレート・ガバナンス推進体制図 (2009年6月23日現在)



1

コーポレート・ガバナンス体制の状況

取締役・取締役会

■ 取締役会の構成

当社は、取締役会を経営の最高決定機関として、法令または定款で定められた事項および経営方針そのほかの経営に関する重要事項を決定するとともに、取締役の業務執行を監督する機関と位置づけています。

当社は経営の意思決定を迅速に行うために取締役は、15名以内としています。

■ 取締役の選任／任期

取締役の選任決議は、累積投票によらないとの規定を定款で定めています。

当社の取締役の選任決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行います。

当社は年度業績評価と責任を明確にさせるため、任期を短縮し、取締役については選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結のときまでとしています。

■ 社外取締役

当社は取締役10名のうち2名を社外取締役としています。

社外取締役には専任スタッフを配置していませんが、経営企画部を通じて社外取締役が必要とする情報を直ちに共有する体制を整えています。

■ 取締役会議長と代表取締役社長との分離

当社の取締役会の議長は、代表取締役会長が務めます。

■ 取締役会の開催実績および出席状況

取締役会は取締役会規程に基づき原則毎月1回開催されるほか、必要に応じて臨時取締役会が開催されます。経営に関する重要事項の決定、業務の進捗状況、問題解決の対策等を検討しています。

2008年の株主総会から2009年の株主総会までの期間中、13回の取締役会を開催しました。この期間の主な議題は、コスモ石油グループ企業行動指針改訂の件、カタール国ブロック11鉱区におけるファームインの件、輸出能力増強工事の件などの決議のほか、販売状況、輸出入状況、需給状況、月次損益概要について毎回定期報告をしました。

なお、出席状況は下記の通りです。

役職		出席率*1
取締役(8名)		97%
社外取締役 (2名*2)	サイド・アル・ムハイルビ	54% (13回中7回)
	カリファ・アル・ロマイシ	85% (13回中11回)

*1 出席率は2008年6月24日株主総会から2009年6月23日株主総会までの期間で集計しています。

*2 2009年6月23日の株主総会におきまして、サイド・アル・ムハイルビが退任し、新たに社外取締役としてジェフリー・カークが選任されています。ジェフリー・カークは、アブダビ投資庁(ADIA)に在籍していたことがあり、財務および経営に関する豊富な専門知識と経験を有しています。

■ 評価・選考会議——指名と業績評価

取締役の業績評価・報酬決定と、株主総会に提出する取締役・監査役の選任・解任を選考するための審議機関として評価・選考会議を設置しています。なお、当会議は経営の成果責任を明確にし、公平性・透明性を高めるために取締役会から分離させています。

当期における当社の取締役に対する役員報酬は、以下の通りです。

役員報酬	
取締役(10名)に支払った報酬*1	363百万円
うち社外取締役(2名)に支払った報酬	17百万円

*1 取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。

執行役員制度

当社グループは、経営監督と業務執行の分離をより明確化し、事業環境の変化に対応するため執行役員制度を導入しています。

■ 執行役の選任/任期

執行役員は評価・選考会議が推薦し、取締役会の決議で選任されます。執行役員は取締役会および取締役社長統括の下に職務を執行し、任期は1年以内としています。

業務執行に関する重要な意思決定、議論、情報共有は、次の機関において行われています。

経営執行会議

経営執行会議は、取締役会で決定した経営方針に基づき、業務執行に関する基本方針および重要事項を審議する業務執行の意思決定機関です。経営執行会議規程に基づき原則週1回開催するほか、必要に応じて適時に開催しています。経営執行会議は、代表取締役社長が議長となり、取締役、監査役、および社長指名の執行役員により構成されています。

執行役員連絡会

経営執行会議での決定事項を全社で迅速に共有するため、下部組織として執行役員連絡会を設置しています。

執行役員連絡会は、原則月1回開催されています。

監査役・監査役会

■ 監査役会

監査役は「監査役会」を組織し、取締役会、経営執行会議などへの出席を通して取締役の業務執行を監視するとともに会計監査人、内部監査組織、関係会社監査役との連絡会などにより緊密な連携を保ち、適正かつ十分な監査に努めています。

現在の監査役は、常勤監査役2名、常勤社外監査役1名、社外監査役2名の合計5名により構成されています。

■ 社外監査役

監査役5名のうち3名を社外監査役とすることで、経営全般について客観的監査機能を確保しています。また、社外監査役のうち1名は常勤であり、取締役会だけでなくそれ以外の重要な会議・委員会にも出席し活動しています。社外監査役を務める安藤弘一は元株式会社UFJホールディングス(現株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ)執行役員経営企画部長、宮本一は関西国際空港株式会社の前代表取締役会長(2009年6月25日関西国際空港株式会社株主総会にて代表取締役会長を退任し相談役に就任)であり、当社の属する業界にとらわれない幅広い見地から社外監査役としての職務を適切に遂行しうるとの判断により、当社の社外監査役として選任しています。この両名と当社の間には特別な利害関係はありません。また、近藤良紹は佐野近藤法律事務所共同代表であり、当社は同事務所と法律顧問契約を締結しています。同氏は、弁護士として企業法務に精通し、企業経営を統治する十分な見識を有することから社

外監査役として選任しています。なお、社外監査役を含めた監査役には、監査役会事務局を通じて業務をサポートしています。

社外監査役の経歴

安藤 弘一（常勤監査役） 元 株式会社 UFJ ホールディングス執行役員経営企画部長 （現 株式会社三菱 UFJ フィナンシャル・グループ）
宮本 一 前 関西国際空港株式会社代表取締役会長 （現 同株式会社相談役 2009年6月25日より）
近藤 良紹 佐野近藤法律事務所 共同代表

■ 監査役会の開催実績および出席状況

監査役会は、原則月1回開催され、必要があるときは随時開催されています。監査役会で定めた監査方針、監査計画などに基づく各監査役の監査の報告を受け、必要がある場合には、取締役に対して提言などを行っています。

2008年の株主総会から2009年の株主総会までの期間中、13回の監査役会を開催しました。なお、社外監査役の出席状況は下記の通りです。

監査役		取締役会 (13回)	監査役会 (13回)
		出席率	出席率
社外	安藤 弘一	100% (13回中13回)	100% (13回中13回)
	宮本 一	77% (13回中10回)	77% (13回中10回)
	近藤 良紹	100% (13回中13回)	100% (13回中13回)

■ 監査役報酬

当事業年度における当社の監査役に対する役員報酬は、以下の通りです。

役員報酬	
監査役（5名）に支払った報酬	100百万円
うち社外監査役（3名）に支払った報酬	46百万円

内部監査体制

当社グループは内部監査組織として、専任スタッフ16名からなる監査室を設置しています。毎年、経営執行会議に諮った年度計画に基づき、社内およびグループ子会社の業務活動に対して内部監査を実施しています。

業務の改善に向けて具体的な助言・勧告を行うとともに、経営トップ、経営執行会議ならびに監査役へ内部監査報告を実施するなど、内部監査機能の充実を図っています。

会計監査人

当社グループは会社法および金融商品取引法に基づく会計監査人としてあずさ監査法人と契約し、同監査法人の指定社員である公認会計士阿部隆哉、横井直人、岩本宏稔の3名が会計監査を執行しています。また、監査役による会計監査人監査への立会いも適時実施しています。なお、監査業務に係る補助者の構成は、公認会計士6名、そのほか7名となっています。

■ 監査法人の報酬

なお、当事業年度における当社の監査法人に対する監査報酬は、以下の通りです。

監査報酬	
監査証明に係る報酬*1	165百万円
上記以外の報酬	0百万円
計	165百万円

*1 公認会計士法第2条第1項に規定する業務に基づく報酬です。

■ 監査役監査・会計監査・内部監査部門の相互連携

コーポレート・ガバナンスの強化の観点から、監査役監査および会計監査人監査、内部監査の緊密な相互連携を図っています。

監査役は、会計監査人から事前に監査計画の説明を受け、監査実施状況および計算書類、附属明細書に関する監査結果の説明および報告を受けます。また、必要があればその都度、会計監査への立会いをはじめ、監査情報について意見交換を行っています。さらに、財務報告に係る内部統制については内部監査部門および監査法人から当該内部統制の評価および監査の状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めています。

内部監査部門は、年度計画に基づき監査を実施し、この過程において必要に応じて会計監査人と連携を図っています。個別監査結果はその都度監査役に報告し、意見交換を行っています。

グループ会社間の監査機能を強化する観点から、監査役は原則3ヵ月に1回グループ監査役連絡会を開催し、内部監査部門は6ヵ月に1回グループ内部監査連絡会を開催しています。それぞれの会には監査役、内部監査部門が相互に出席し、連携を図っています。

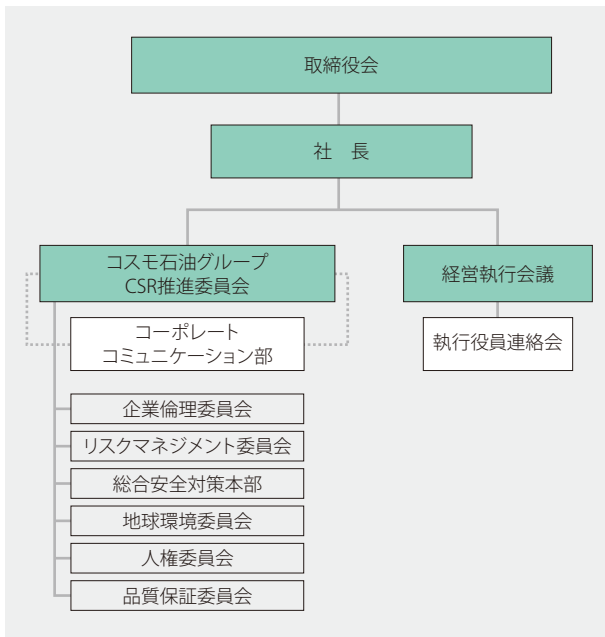
2 内部統制システムについて—コンプライアンスとリスク管理

内部統制システムに関する 基本的な考え方およびその整備状況

当社は、当社グループの経営理念および企業行動指針を実践し、職務を適正かつ効率的に執行するため、取締役および使用人の職務執行の体制、これを支えるためのリスクマネジメント・内部監査の体制、監査役による監査が実効的に行われることを確保するための体制を整備しています。

当社では、経営理念を実現するために、グループ全体のCSRおよび内部統制に関する活動を統括する「CSR推進委員会」を社長直轄組織として設置し、コーポレートコミュニケーション部がその運営を補佐して、コスモ石油グループ企業行動指針の実践を促進するなど、遵法精神を踏まえた倫理観のある企業行動の徹底に努めています。

CSR推進委員会は実行組織として下図の6委員会を統括し、さらに各実行委員会は関係部署がその運営を補佐して全社をあげた重点的かつ積極的な取り組みを進めています。



■ J-SOX 法への対応

2008年4月より金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制報告制度（J-SOX法）が施行され、経営者が財務報告に係る適切な内部統制を評価・報告すること

が義務づけられています。当社および連結子会社におきましても、同法の要請に沿って財務報告の信頼性に係る内部統制状況の評価を行い、2009年3月31日時点において「有効である」との評価・報告をしています。

コンプライアンスの体制および運用状況について

当社グループは、「コスモ石油グループ企業行動指針」を定め、コンプライアンスの推進にあたっては、「企業倫理委員会（委員長：総務部担当役員）」が、全役職員のコンプライアンス意識の向上を図るための体制づくりや施策を推進するとともに、コンプライアンスに関わる問題の把握および解決に努めています。



コスモ石油グループ
企業行動指針

■ 企業倫理研修の実施

コスモ石油グループ社員を対象に、毎年、企業倫理研修を実施しています。人事階層別の研修に加え、部室長・事業所長・グループ会社社長主催の研修も行っています。2008年度は、コスモ石油の本社・10支店・4製油所・研究所と関係会社19社を対象に、2008年10月に改訂した「コスモ石油グループ企業行動指針」について研修を行い、約2,700人が参加し、コンプライアンス意識の浸透を図りました。

■ CSRの現状調査

コスモ石油グループのCSR経営を推進するにあたり、①実態の把握 ②これまでの取り組みの効果検証 ③さらなる改善点の洗い出し ④CSR啓発の一助とすること、を目的に、前年に続き2009年3月に「CSRに関する現状調査」（社員意識調査）を実施しました。当社グループ20社の役員・社員を対象として、調査の信頼性を確保するため匿名での回答、外部機関による調査票の回収を行った結果、約97%（4,567部回収）の高い回答率となりました。調査の結果は、外部の専門家による分析を経て、当社グループのCSR経営の一層の充実に向けた取り組みに活用していきます。

■ 企業倫理相談窓口（ヘルプライン）の設置

社内外からグループ内の業務などに関する法令や倫理上の問題を相談、通報できる窓口を設置しています。窓口は社内の企業倫理推進室内に加えて、外部専門家への相談窓口も設置し、相談者の不利益にならないよう匿名性を確保しています。2008年度の相談・対応実績は2件でした。また人事部門内には、セクシュアルハラスメント・パワーハラスメントに関する相談窓口も設置しています。

■ リスクマネジメント体制

コスモ石油グループでは、2003年度から毎年、「リスクの洗い出し・整理・対策検討・実施・モニタリング評

価」のサイクルを全社で実施しています。2005年度にはリスクマネジメント委員会を設置し、事業継続計画全般についてマネジメントレビューをしています。2008年度は、社会機能の維持に関わる事業者として新型インフルエンザ対策を重点テーマに取り上げ、2007年度に策定された行動計画書の見直しや、在宅勤務システム導入（2009年4月一部導入）に取り組んでいます。

■ 事業継続計画（BCP）

2008年4月に第2回目の首都直下型地震の被害を想定したリアルタイムシミュレーション訓練を実施し、2009年度内には、過去の訓練の成果と反省を踏まえた総合BCP訓練を計画中です。

3

コーポレート・ガバナンスの充実にに向けた取り組み状況

■ 株式購入ガイドライン

継続的かつ長期的な企業価値の向上へのインセンティブとする観点から、役員が自社の株式を所有する際の社内基準として、2006年6月に株式購入ガイドラインを設けています。なお、当社グループは、取締役へのストックオプションを実施していません。

■ 財務および事業の方針の決定を

支配する者のあり方に関する基本方針

（株式の大量買付けに関する適正ルール——

Feature Poison Pill）

当社グループは、現時点では、会社の経営を支配できる議決権数を保有する株主の取り扱いについての基本的な対処方針は定めていません。また、現時点では、買収防衛策は導入していません。

なお、本事項については、株主価値の維持・向上のため、法令変更、環境変化ならびに株主の意思と他社導入事例などを十分に検討し、必要があれば導入の可否を検討します。

■ 株主総会の活性化の取り組み

国内では特定の日に株主総会が集中する傾向があり、その結果、株主が複数の株主総会への出席が困難になる

という状況が生じています。当社は、できるかぎり多くの株主の皆さまに出席いただけるように、集中日の開催を避けて株主総会の開催日を設定しています。また、インターネットを通じた議決権行使制度も導入しており、加えて、「機関投資家向け議決権電子行使プラットフォーム」も採用し、機関投資家が早期かつ適格に権利行使ができる環境を提供しています。

■ CGQ（Corporate Governance Quotient）による 当社ガバナンス評価

CGQとは、リスクメトリクス社が公表しているコーポレート・ガバナンスに関する相対評価で、世界7,500社以上を対象としています。当社は、日本企業の中では、99.3%（上位から0.7%）と高い水準に位置しています（2009年6月23日時点）。学会・業界およびリスクメトリクス社のガバナンス専門家により提供された多量のデータをもとに策定されたCGQは、コーポレート・ガバナンスに関する業界の標準的な評価基準となっており、多くの機関投資家がCGQを参考とし、投資の意思決定を進めています。

社会貢献活動

企業は、社会の一員です。企業が発展していくためには、社会から存続を認められることはもちろん、社会が平和で健全であること、地球環境が保全されていることが、その前提条件になります。コスモ石油は、地球と人間と社会の共生を図り、持続可能な発展をめざすことを経営理念に定め、社員や幅広く社外からの参加を促し、社会貢献活動に取り組んでいます。

社会貢献活動のコンセプト

- 未来の社会をつくる子どもたちの啓発
- 人間社会が存続するための基盤である地球環境の保全
- 平和で心豊かな文化的社会の構築

社会貢献活動の基本方針

- コスモ石油としてオリジナリティのある活動を行う
- 社員が参加して活動する
- 経営状況に左右されず長期継続する

子ども・環境・社会をテーマにした活動

健全な次世代育成と社員の社会貢献マインドを醸成するプログラムです。

社員の社会貢献マインドの醸成に努めるとともに、お客さまやNPO、支援先とのネットワークを広げることで、活動の質の向上やフィールドの拡大を図っていきます。継続的に活動を行うことで、社内外での理解や認知が高まり、社会貢献マインドが醸成されます。さらに、継続的な活動を通じて得たノウハウや人材、外部とのネットワークを基盤に、社会問題にタイムリーに対応したプログラムを展開することが可能になります。

コスモ わくわく探検隊



▲交通遺児の小学生を対象とした自然体験プログラムです。子どもたちの安全と健康管理のために、NPOと社員ボランティアは、事前に現地研修を行ってプログラムに臨みます。2008年度の第16回「コスモわくわく探検隊」は、山梨県北社市の山梨県立八ヶ岳少年自然の家を舞台に開催しました。28名の児童が、森の観察をはじめ、昼と夜の動物観察、体験したことをもとにした新聞づくりなどを楽しみました。


子どものための 自然アートワーク ショップ



▲自然への気づきをうながし、子どもたちが自ら行動するきっかけとなるよう、四季の自然の中で「見る・感じる・学習する」アートワークショップを開催しています。2008年度の第7回は、オーストラリアでアボリジニアートアーティストとして活躍するマリカ・パトリックさんを講師に迎え、土の絵の具を使用した絵画創作プログラムを開催しました。

社会貢献活動の開示について

当社では、上記で紹介している活動以外にも、さまざまな社会貢献活動を実施しており、活動内容をまとめた「社会貢献活動レポート2009」をウェブサイトで開示しています。

 http://www.cosmo-oil.co.jp/company/publish/sc_report/index.html



環境メッセージの発信

環境をテーマにしたイベントの開催や、ラジオ、ホームページ、出版物などで情報を発信することによって、環境について考え、行動する機会を広げています。

クリーン・キャンペーン



◀年間を通じて、全国の山、川、海、湖、公園などを舞台に、自然と親しみながら環境活動を行っています。清掃活動後に、アーティストによるライブやスポーツイベントなど多彩なメニューを通じて、子どもから大人までが楽しみながら環境活動を行えるキャンペーンです。また、毎年夏にはシンボリックなイベントとして「コスモアースコンシャス アクト クリーン・キャンペーン in Mt. FUJI」を開催し、富士山の清掃活動とエコトレッキングを行っています。

コスモ石油エコカード基金による活動

コスモ石油エコカード基金とは、コスモ・ザ・カード・オーパス「エコ」、コスモ・ザ・カード・ハウス「エコ」会員のお客さまからお預かりした寄付金と、コスモ石油グループの売上の一部などをもとに、NPOやNGO、研究機関などのパートナーとともに地域社会や政府からの協力を得て、「ずっと地球で暮らそう。」プロジェクトを推進しています。



持続可能な開発支援（途上国支援）

環境破壊の深刻な影響を受けている地域への支援として、熱帯雨林保全やシルクロードならびに内モンゴルでの緑化活動などを行っています。

次世代の育成（環境教育支援）

次世代を担う若年層への環境教育支援に力を入れ、環境教育プロジェクトの提供や、学校での環境教育の普及に向けた支援活動を行っています。

CSR 活動の開示について

コスモ石油グループのCSRに対するビジョンや計画、および取り組みの進捗をわかりやすくお伝えし、多くのステークホルダーの皆さまとの双方向のコミュニケーションを目的としたサステナビリティレポートを下記ウェブサイトにて開示しています。当社のCSR活動および環境保全活動に関する詳しい内容についても、ウェブサイトで報告しています。

 <http://www.cosmo-oil.co.jp/csr/publish/index.html>



取締役および監査役 (2009年6月23日現在)



(左より) カリファ・アル・ロマイシ 松村 秀登 近藤 直正 森川 桂造 岡部 敬一郎
木村 彌一 保坂 賢二 宮本 諭 田村 厚人 ジェフリー・カーク

代表取締役会長
岡部 敬一郎

代表取締役社長
木村 彌一

代表取締役副社長
森川 桂造

社長補佐 兼
人事部
販売統括部
販売サポート部
広域販売部
産業燃料部
需給部担当

代表取締役専務取締役
保坂 賢二

経営企画部
海外事業部
原油外航部
石油製品貿易部担当

常務取締役
近藤 直正

技術部
工務部
安全環境部担当

常務取締役
宮本 諭

経理部
財務部
物流管理部
事業開発部担当

常務取締役
松村 秀登
コーポレート
コミュニケーション部
研究開発部
購買センター担当

常務取締役
田村 厚人
総務部
関連事業部
情報システム部担当

取締役
カリファ・アル・ロマイシ
ジェフリー・カーク

監査役
清水 豊
鈴木 信
安藤 弘 一*
宮本 一*
近藤 良紹*

(*社外監査役)

常務執行役員
周 布 兼 定
事業開発部長
小林 久 志
販売統括部長 兼
営業担当補佐

荻原 宏 彦
東京支店長

西 聡
経理部長

日下部 功
海外事業部長 兼
海外担当補佐

執行役員
岩名利憲
千葉製油所長

藤岡 大明
堺製油所長

佐竹 右次
大阪支店長

大滝 勝久
四日市製油所長

瀧 嶋 輝 行
工務部長

鈴木 秀 男
秘書室長

桐 山 浩
経営企画部長

佐野 旨 行
産業燃料部長

石野 雅 義
原油外航部長

生野 隆 士
坂出製油所長

大江 靖
需給部長

井原 克 幸
技術部長

(監査室は社長直轄)

目次

11年間の主要財務データ	42
石油開発	44
原油輸入	45
精製	46
販売	48
石油製品・原油価格	51
事業別セグメントの状況	52
収益性	53
効率性 / 生産性	54
安全性	55
キャッシュ・フロー	56
一株当たりの株価データ	57
連結財務諸表	58
コスモ石油グループ概要	64

注：1. 本資料は、会計年度（4月1日から翌年3月31日まで）を表示年度としています。
2. ミドル金額は、便宜上、2009年3月31日現在の円相場1米ドル=98.23円で換算しています。
3. 本資料に記載されたコスモ石油の数値は、コスモ石油株式会社および連結子会社ならびに持分法適用会社の連結決算によるもので、海外企業との比較のため、一定の組み替えを行っています。

11年間の主要財務データ

	1998	1999	2000	2001	2002
会計年度					
売上高	¥1,443,457	¥1,584,678	¥1,845,842	¥1,813,838	¥1,902,768
石油事業	N.A.	N.A.	N.A.	1,749,882	1,832,598
石油開発事業	N.A.	N.A.	N.A.	30,532	33,397
その他の事業	N.A.	N.A.	N.A.	77,221	73,928
消去又は全社	N.A.	N.A.	N.A.	(43,797)	(37,157)
売上原価	1,265,443	1,427,640	1,664,757	1,659,438	1,754,853
販売費及び一般管理費	155,154	140,373	144,503	132,343	123,748
営業利益（損失）	22,860	16,665	36,582	22,057	24,167
在庫評価益（損）	—	—	13,800	(9,000)	17,300
在庫評価の影響を除いた営業利益	22,860	16,665	22,782	31,057	6,867
経常利益（損失）	7,474	10,459	26,511	17,274	18,800
税金等調整前当期純利益（損失）	4,351	13,313	22,460	(1,881)	12,966
当期純利益（損失）	839	4,841	8,674	(5,190)	3,426
設備投資	31,325	22,593	17,108	25,430	24,132
研究開発費	N.A.	4,567	3,566	3,805	3,867
減価償却費	21,773	23,436	24,672	23,492	22,843
営業活動によるキャッシュ・フロー	17,718	(42,698)	58,824	76,646	(26,975)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(17,806)	13,538	27,348	(13,944)	(12,811)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(14,592)	31,271	(87,229)	(88,546)	10,127
会計年度末					
総資産	1,229,285	1,294,843	1,319,960	1,242,171	1,246,730
少数株主持分	23,915	21,462	21,243	23,395	24,773
自己資本	186,496	179,536	177,773	194,303	193,595
流動資産	512,838	614,992	630,950	535,125	557,460
流動負債	614,076	658,966	702,556	635,358	659,223
有利子負債	641,562	687,563	610,686	548,653	562,649
期末発行済株式数（連結）（千株）	631,705	631,705	631,705	631,705	631,705

一株当たりのデータ

当期純利益（損失）	¥1.33	¥7.76	¥13.81	¥(8.24)	¥5.42
当期純利益（潜在株式調整後）	—	7.68	13.53	—	—
純資産	295.23	286.75	282.09	308.65	306.67
年間配当金	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00

財務指標

総資本利益率（ROA）（%）	0.1	0.4	0.7	—	0.3
自己資本利益率（ROE）（%）	0.4	2.6	4.9	—	1.8
自己資本比率（%）	15.1	13.9	13.5	15.6	15.5
総キャピタリゼーション比率（%）	77.5	79.3	77.5	73.8	74.4
有利子負債依存度（%）	52.2	53.1	46.3	44.2	45.1
デット・エクイティ・レシオ（倍）	3.4	3.8	3.4	2.8	2.9

注：1. 米ドル換算は、便宜上、2009年3月31日現在の円相場1ドル=98.23円で換算しています。

2. 一株当たりの当期純利益（損失）は、2002年度より新基準を採用しています。2001年度以前の数字は旧基準のまま記載しています。

3. 2000年度より、棚卸資産の総平均法を採用していること、2008年度より「棚卸資産の評価に関する会計基準」（低価法）を適用していることに伴い、在庫評価損益を記載していません。2001年度の在庫評価損益の影響については、後入先出法から総平均法へ会計処理方法を変更したことによるたな卸資産の増加額となります。

4. 研究開発費は、1999年度より開示しています。

5. 自己資本は、2005年度までは株主資本を記載しています。*自己資本=純資産-少数株主持分

6. 一株当たりの純資産は、2005年度までは一株当たりの株主資本を記載しています。

7. ROEは、2005年度までは一株当たりの株主資本で計算しています。

8. デット・エクイティ・レシオは、2005年度までは一株当たりの株主資本で計算しています。

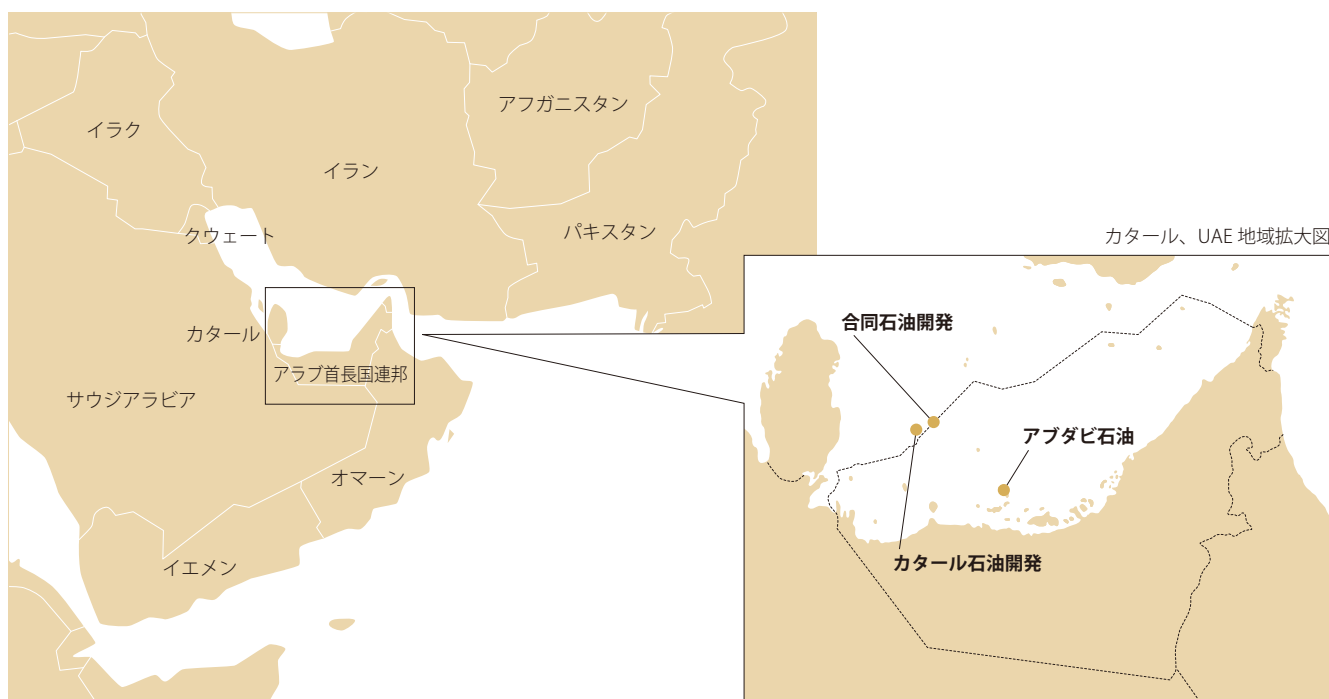
					百万円	千米ドル
2003	2004	2005	2006	2007	2008	2008
¥1,916,278	¥2,154,559	¥2,670,628	¥3,062,744	¥3,523,087	¥3,428,211	\$34,899,837
1,863,091	2,105,257	2,617,446	2,984,516	3,442,186	3,352,916	34,133,320
31,646	36,903	50,476	78,132	84,069	89,054	906,587
66,734	83,006	69,369	85,517	99,010	91,790	934,439
(45,194)	(70,607)	(66,663)	(85,421)	(102,178)	(105,549)	(1,074,509)
1,758,858	1,956,160	2,422,272	2,852,242	3,290,688	3,389,408	34,504,815
132,174	132,701	137,108	140,859	148,602	145,809	1,484,363
25,246	65,698	111,248	69,643	83,797	(107,006)	(1,089,341)
(9,500)	12,600	45,400	2,800	45,000	(180,100)	(1,833,452)
34,746	53,098	65,848	66,843	38,797	73,094	744,111
19,472	63,175	119,557	74,789	94,330	(125,004)	(1,272,564)
17,592	47,533	120,393	71,243	95,561	(117,180)	(1,192,915)
8,179	26,415	61,795	26,536	35,153	(92,430)	(940,955)
36,573	30,113	31,762	36,127	48,958	67,025	682,327
3,558	3,635	3,483	3,753	3,840	3,863	39,326
23,632	24,927	28,313	29,246	33,240	34,967	355,971
101,827	40,494	(20,685)	25,005	(4,215)	82,136	836,160
(32,709)	(36,577)	(1,348)	(35,868)	(32,806)	(55,953)	(569,612)
(7,679)	(70,163)	39,608	80,023	(5,229)	57,854	588,965
1,260,092	1,323,149	1,463,579	1,579,156	1,627,904	1,440,396	14,663,504
24,887	17,945	20,803	21,912	26,815	19,016	193,586
204,806	227,897	312,504	339,701	442,912	328,434	3,343,511
560,843	611,213	762,404	882,082	933,722	688,310	7,007,126
659,402	692,620	733,452	811,846	812,028	683,883	6,962,058
559,259	497,804	522,430	609,890	521,605	598,609	6,093,953
631,705	631,705	671,705	671,705	847,705	847,705	
					円	米ドル
¥12.95	¥41.73	¥94.54	¥39.54	¥46.72	¥(109.11)	\$(1.11)
12.74	—	92.17	37.91	44.98	—	—
324.43	360.93	465.48	506.15	522.84	387.71	3.95
6.00	8.00	10.00	8.00	8.00	8.00	0.08
0.7	2.0	4.4	1.7	2.2	(6.0)	
4.1	12.2	22.9	8.0	9.0	(24.0)	
16.3	17.2	21.4	21.5	27.2	22.8	
73.2	68.6	62.6	64.2	54.1	64.6	
44.4	37.6	35.7	38.6	32.0	41.6	
2.7	2.2	1.7	1.8	1.2	1.8	

石油開発

主な石油開発会社（2008年度実績）

	アブダビ石油株式会社	カタール石油開発株式会社	合同石油開発株式会社
生産量（バレル/日）	22,246	6,177	14,167
株主構成（%）			
コスモエネルギー開発株式会社	63.0	85.8	35.0
その他民間	37.0	14.2	65.0

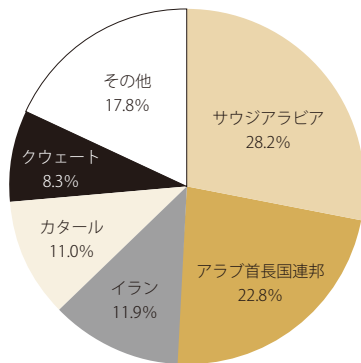
注：1. カタール石油開発株式会社は、2006年3月生産開始。
 2. 期中平均生産量。12月決算会社のため、生産期間は1～12月。
 3. 2007年8月、コスモ石油株式会社保有分の各石油開発会社の株式をコスモエネルギー開発株式会社に移転。コスモエネルギー開発株式会社はコスモ石油株式会社100%出資の子会社。



原油輸入

国別原油輸入比率（全国 / コスモ石油）（2008 年度実績）

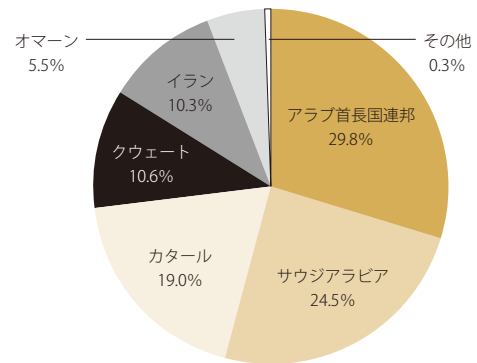
全国



%

全国	
サウジアラビア	28.2
アラブ首長国連邦	22.8
イラン	11.9
カタール	11.0
クウェート	8.3
その他	17.8

コスモ石油



%

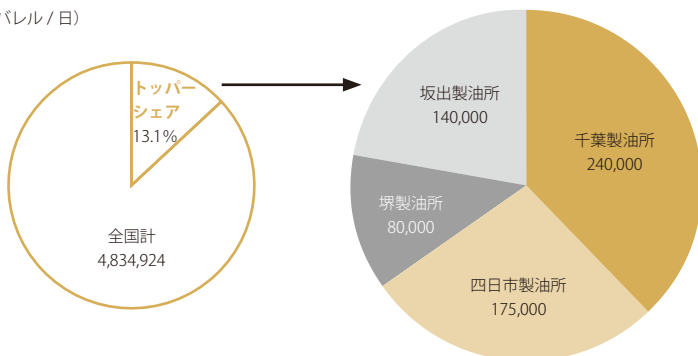
コスモ石油	
アラブ首長国連邦	29.8
サウジアラビア	24.5
カタール	19.0
クウェート	10.6
イラン	10.3
オマーン	5.5
その他	0.3

注：輸入比率 5%未満の国をその他としています。
出所：石油連盟「原油国別・油種別輸入」統計

精製 ①

製油所別処理能力 (2009年4月1日現在)

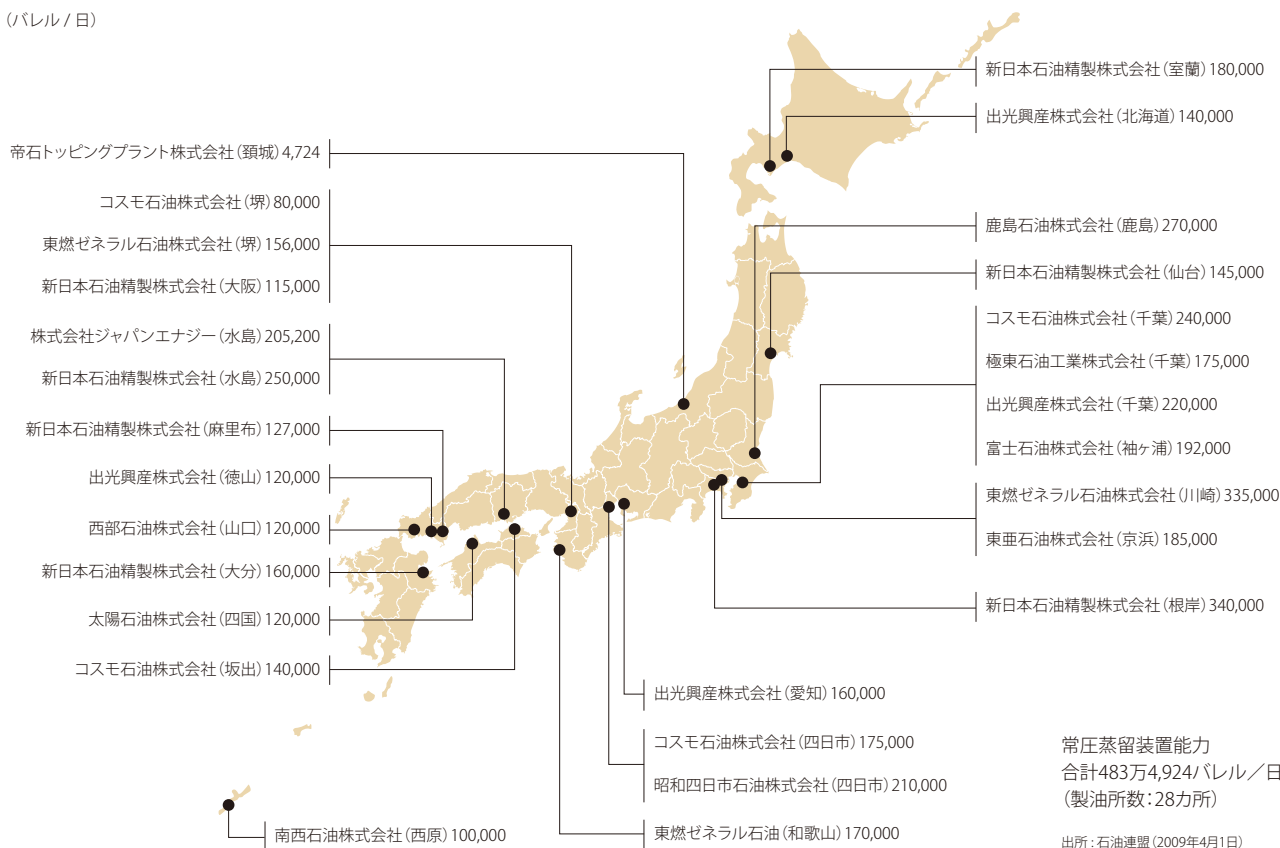
(バレル/日)



	バレル/日
千葉製油所	240,000
四日市製油所	175,000
堺製油所	80,000
坂出製油所	140,000
コスモ石油計	635,000
全国計	4,834,924
トッパースェア	13.1%

国内石油業界における製油所の所在地と常圧蒸留装置能力 (2009年4月1日現在)

(バレル/日)

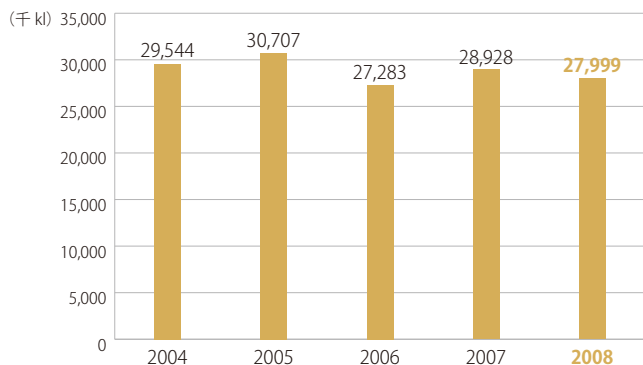


常圧蒸留装置能力
合計483万4,924バレル/日
(製油所数:28カ所)

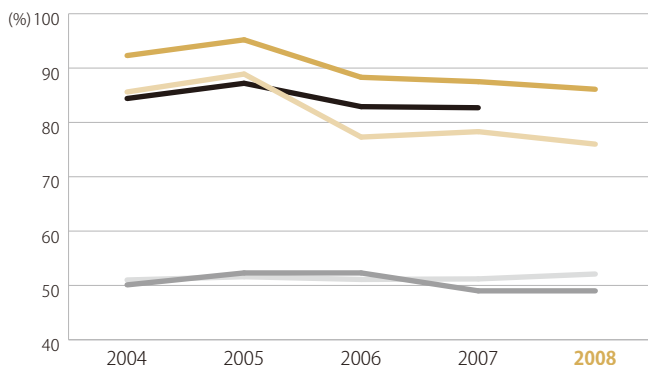
出所:石油連盟(2009年4月1日)

精製 ②

原油処理量



トッパー稼働率・二次装置装備率



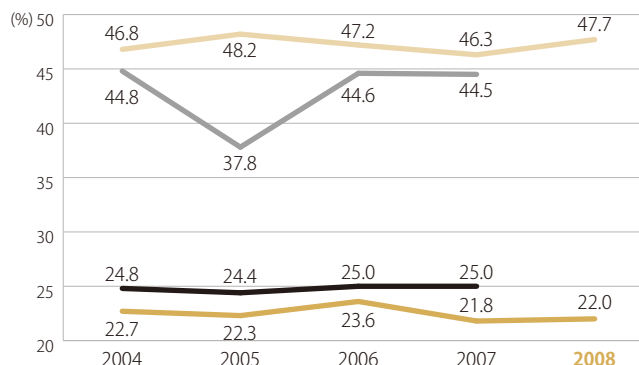
トッパー稼働率
 ■ コスモ石油 (SD ベース)
 ■ コスモ石油 (CD ベース)
 ■ 全国平均 (CD ベース)

二次装置装備率
 ■ コスモ石油
 ■ 全国平均

	2004	2005	2006	2007	2008
トッパー稼働率 (%)					
コスモ石油 (SD ベース)	92.3	95.2	88.3	87.5	86.1
コスモ石油 (CD ベース)	85.6	88.9	77.3	78.3	76.0
全国平均 (CD ベース)	84.4	87.2	82.9	82.7	N.A.
FCC 稼働率 (%)					
コスモ石油	86.5	90.0	76.2	76.5	72.7
二次装置装備率 (%)					
コスモ石油	50.1	52.3	52.3	49.0	49.0
全国平均	51.0	51.6	51.1	51.2	52.1

注： 1. SD：定期整備の影響を除いた稼働率 CD：Calendar day ベース
 2. 二次装置は直接脱硫装置、接触改質装置、接触流動分解装置、アルキレート装置を指します。装備率は石油連盟データを基に当社試算。
 出所：全国トッパー稼働率 石油連盟 原油処理能力は期中平均、最新データについては 2009 年 4 月 1 日現在の能力。

ガソリンおよび中間 4 品 (ジェット燃料、灯油、軽油、A 重油) 得率

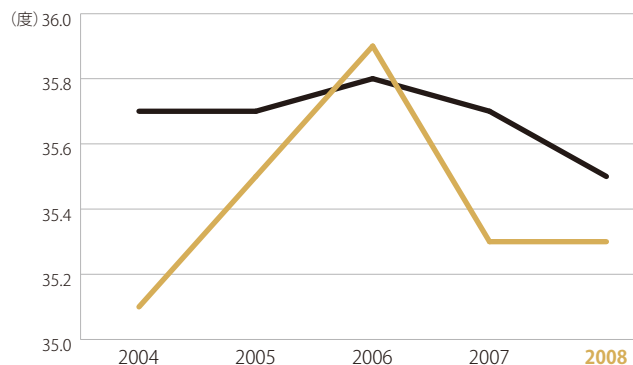


ガソリン
 ■ コスモ石油
 ■ 全国平均

中間 4 品
 ■ コスモ石油
 ■ 全国平均

出所：石油統計部会「指定統計 11 号」経済産業省「石油資料」

API 度



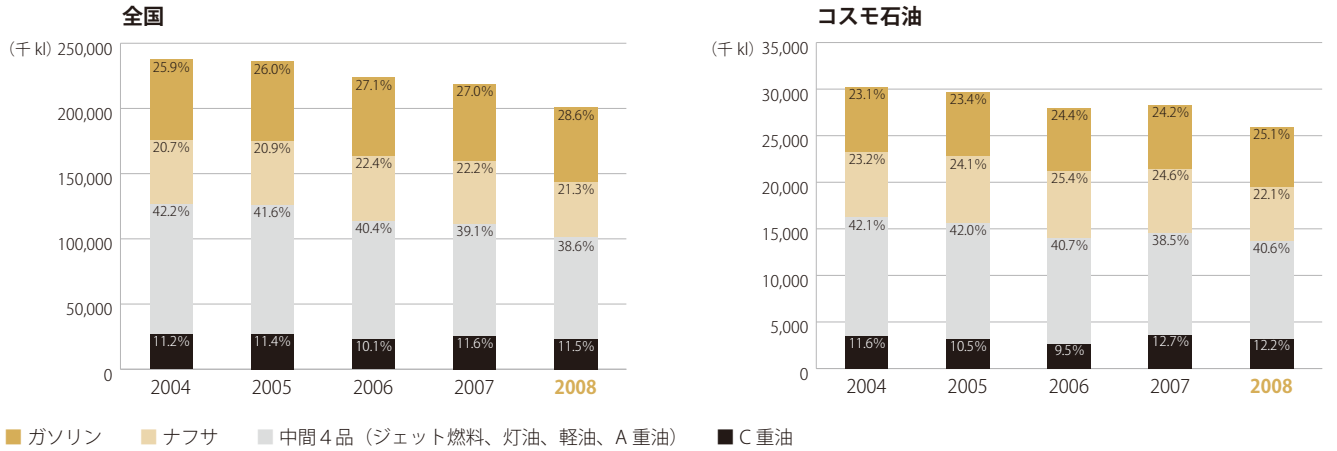
■ コスモ石油 ■ 全国平均

	2004	2005	2006	2007	2008
コスモ石油	35.1	35.5	35.9	35.3	35.3
全国平均	35.7	35.7	35.8	35.7	35.5

出所：石油統計部会「指定統計 11 号」経済産業省「石油資料」

販売 ①

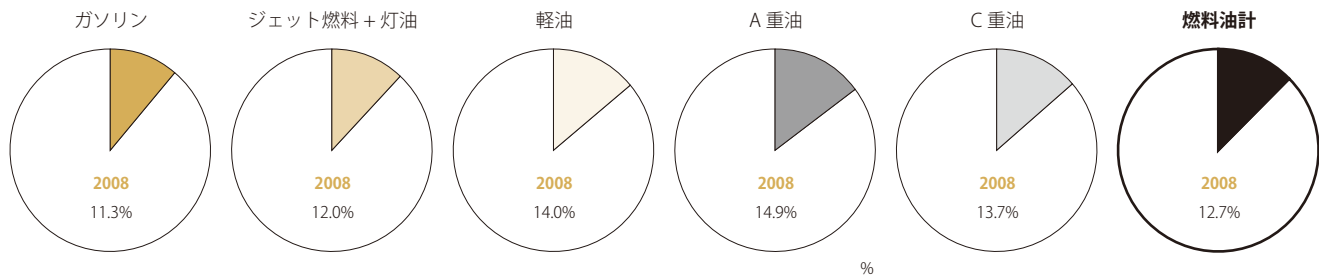
販売数量 (全国 / コスモ石油)



	全国					コスモ石油				
	2004	2005	2006	2007	2008	2004	2005	2006	2007	2008
国内販売数量										
ガソリン	61,476	61,422	60,552	59,076	57,473	6,992	6,958	6,813	6,848	6,486
ナフサ	49,026	49,431	50,078	48,548	42,873	6,986	7,165	7,103	6,940	5,734
ジェット燃料	4,906	5,145	5,453	5,916	5,676	412	336	479	445	424
灯油	27,977	28,265	24,498	22,672	20,250	3,517	3,507	2,900	2,811	2,687
軽油	38,203	37,136	36,606	35,557	33,722	4,860	4,831	4,783	4,864	4,728
A重油	29,100	27,780	23,961	21,369	17,891	3,893	3,795	3,193	2,752	2,665
C重油	26,557	27,009	22,696	25,341	23,158	3,515	3,127	2,659	3,597	3,165
合計	237,245	236,188	223,843	218,479	201,042	30,175	29,719	27,929	28,258	25,891

出所：経済産業省 資源エネルギー庁「資源エネルギー統計」

燃料油販売シェア

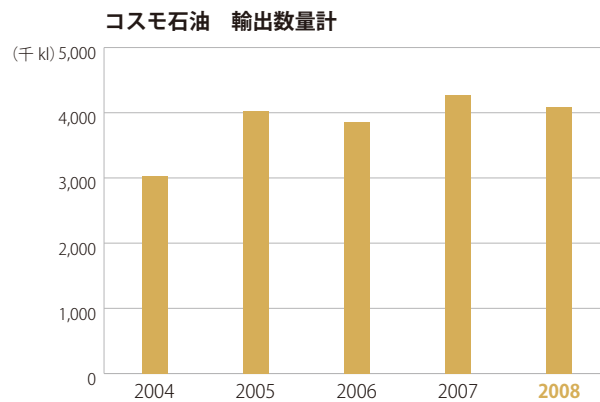
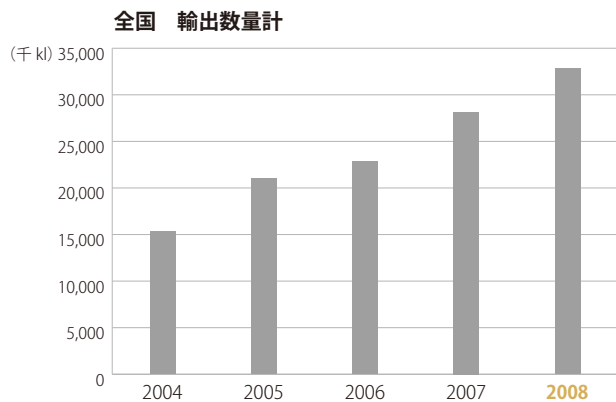


	2004	2005	2006	2007	2008
ガソリン	11.4	11.3	11.3	11.6	11.3
ジェット燃料 + 灯油	11.9	11.5	11.3	11.4	12.0
軽油	12.7	13.0	13.1	13.7	14.0
A重油	13.4	13.7	13.3	12.9	14.9
C重油	13.2	11.6	11.7	14.2	13.7
燃料油計	12.3	12.1	12.0	12.5	12.7

出所：経済産業省 資源エネルギー庁「資源エネルギー統計」

販売 ②

輸出数量 (全国 / コスモ石油)

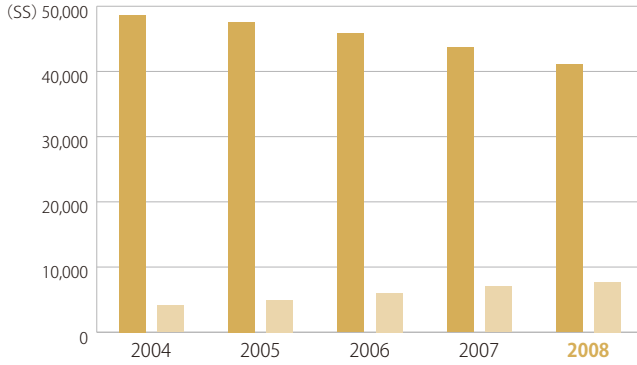


	全国					コスモ石油				
	2004	2005	2006	2007	2008	2004	2005	2006	2007	2008
輸出数量										
軽油	1,525	4,087	4,950	9,027	13,020	332	913	944	1,331	1,457
灯油 / ジェット燃料	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	0	33	102	259	101
合計	1,525	4,087	4,950	9,027	13,020	332	946	1,046	1,590	1,558
保税販売他										
ジェット燃料	5,888	6,689	7,955	9,277	10,080	1,717	1,678	1,647	1,766	1,587
C重油	7,770	9,867	9,409	9,183	9,274	781	1,036	842	783	716
その他	155	383	499	644	444	204	359	317	135	222
合計	13,813	16,939	17,863	19,104	19,798	2,702	3,073	2,806	2,684	2,525
輸出数量計	15,338	21,026	22,814	28,132	32,819	3,034	4,019	3,852	4,274	4,083

出所：経済産業省 資源エネルギー庁「資源エネルギー統計」

販売 ③

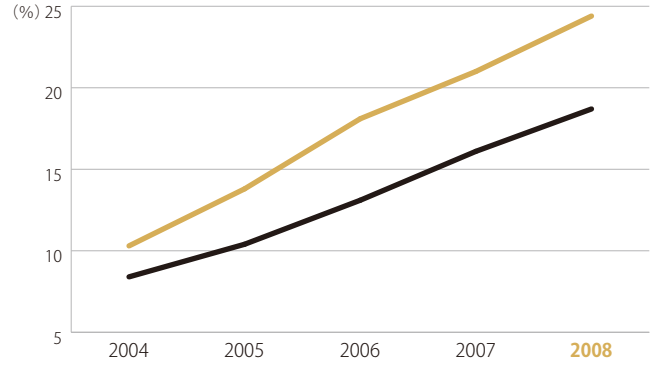
SS 数 (全国)



	2004	2005	2006	2007	2008
全国					
元売り SS 数	38,158	37,033	35,486	33,670	31,284
その他 SS 数	10,514	10,551	10,306	10,019	9,750
合計	48,672	47,584	45,792	43,689	41,034
内、元売りセルフ SS 数	3,495	4,257	5,316	6,006	6,315
内、その他セルフ SS 数	608	700	685	1,028	1,366

注： 全国 SS 数は「揮発油等の品質の確保等に関する法律」に基づく登録状況
 出所： 全国 SS 数は資源エネルギー庁まとめ、元売り SS 数は燃料油脂新聞調べ、その他 SS 数は全国 SS 数と元売り SS 数の差より推定

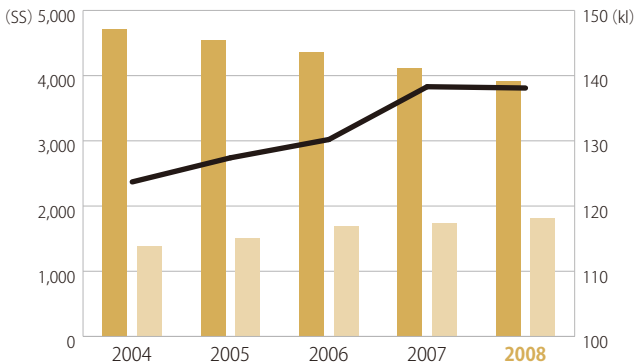
セルフ SS 比率



	2004	2005	2006	2007	2008
コスモ石油	10.3	13.8	18.1	21.0	24.4
全国	8.4	10.4	13.1	16.1	18.7

出所： 全国は石油情報センター、「全石連データ」より

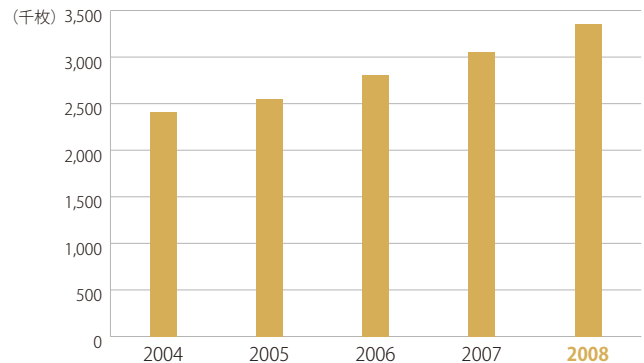
SS 数および 1SS 当たりのガソリン販売数量 (コスモ石油)



	2004	2005	2006	2007	2008
コスモ石油					
SS 数	4,709	4,552	4,359	4,125	3,913
内、セルフ SS 数	483	626	789	867	955
内、社有 SS 数	899	886	901	870	858
社有比率 (%)	19.1	19.5	20.7	21.1	21.9
1SS 当たりのガソリン販売数量 (kl/月/SS)	123.7	127.4	130.2	138.3	138.1

注： 1SS 当たりのガソリン販売数量
 = 当社ガソリン年間販売数量 ÷ 各年度末の SS 数 ÷ 12 ヶ月

コスモ・ザ・カード有効枚数 (クレジットカード)

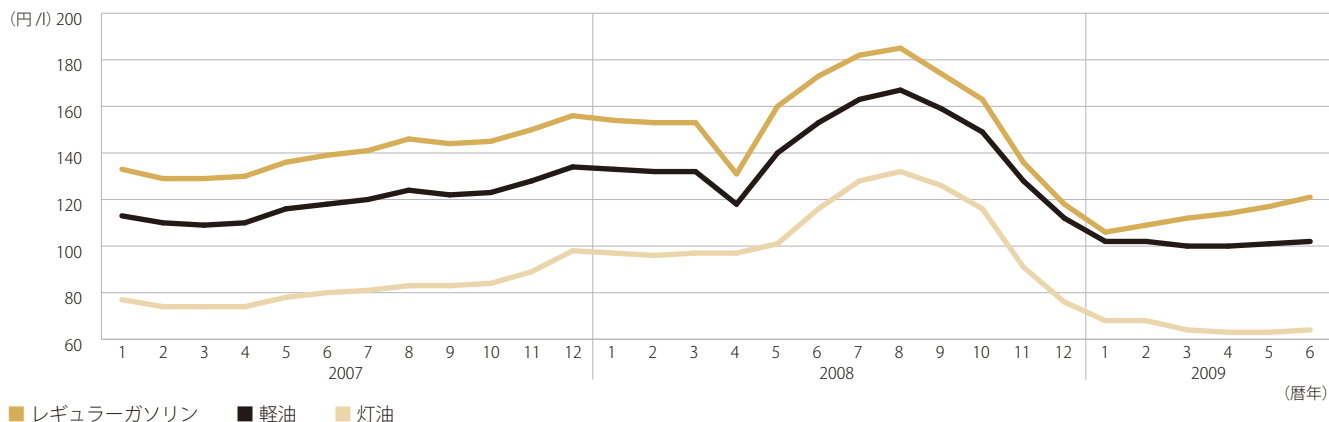


	2004	2005	2006	2007	2008
有効枚数	2,415	2,547	2,803	3,049	3,357

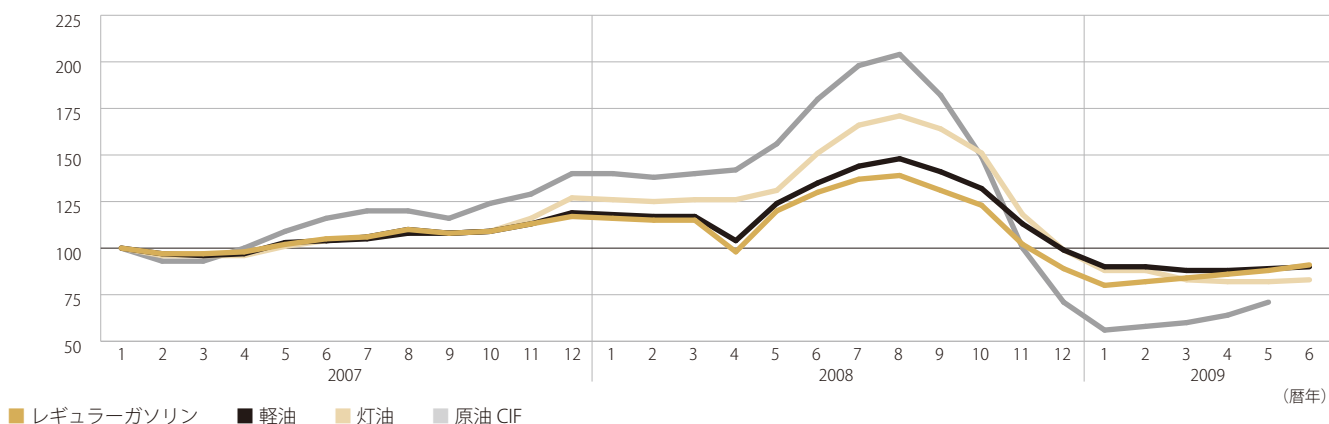
注： 有効枚数 = 累計発行枚数 - 脱会者枚数

石油製品・原油価格

石油製品（レギュラーガソリン・軽油・灯油）店頭価格（全国平均）



石油製品・原油価格指数 2007年1月=100（全国平均）

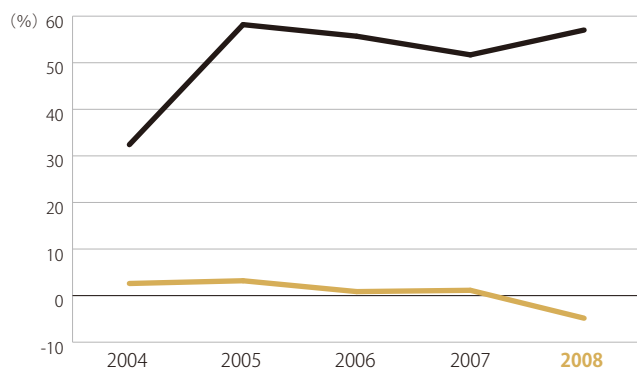


		Jan.	Feb.	Mar.	Apr.	May	Jun.	Jul.	Aug.	Sep.	Oct.	Nov.	Dec.
2007													
レギュラーガソリン	(円/リ)	133	129	129	130	136	139	141	146	144	145	150	156
軽油	(円/リ)	113	110	109	110	116	118	120	124	122	123	128	134
灯油	(円/リ)	77	74	74	74	78	80	81	83	83	84	89	98
原油 CIF 価格	(円/リ)	45	42	42	45	49	52	54	54	52	56	58	63
2008													
レギュラーガソリン	(円/リ)	154	153	153	131	160	173	182	185	174	163	136	118
軽油	(円/リ)	133	132	132	118	140	153	163	167	159	149	128	112
灯油	(円/リ)	97	96	97	97	101	116	128	132	126	116	91	76
原油 CIF 価格	(円/リ)	63	62	63	64	71	81	89	92	82	67	45	32
2009													
レギュラーガソリン	(円/リ)	106	109	112	114	117	121						
軽油	(円/リ)	102	102	100	100	101	102						
灯油	(円/リ)	68	68	64	63	63	64						
原油 CIF 価格	(円/リ)	25	26	27	29	32	—						

注： 1. 本表のレギュラーガソリン、軽油の価格は、原油関税、石油税、ガソリン税あるいは軽油引取税および消費税が含まれています。なお、灯油の価格に関しては、原油関税、石油税、消費税が含まれています。
 2. 2008年4月のみガソリン税の暫定税率が廃止されています。ガソリン：暫定税率分 25.1円に二重課税されている消費税 1.26円の計 26.36円が廃止されています。軽油：暫定税率分 17.1円に二重課税されている消費税 0.86円の計 17.96円が廃止されています。
 出所：財務省「貿易統計」、石油情報センター「石油情報センターレポート」「給油所石油製品市況調査」、原油 CIF 価格の最新1ヵ月は「貿易統計」速報値

事業別セグメントの状況

事業別営業利益率



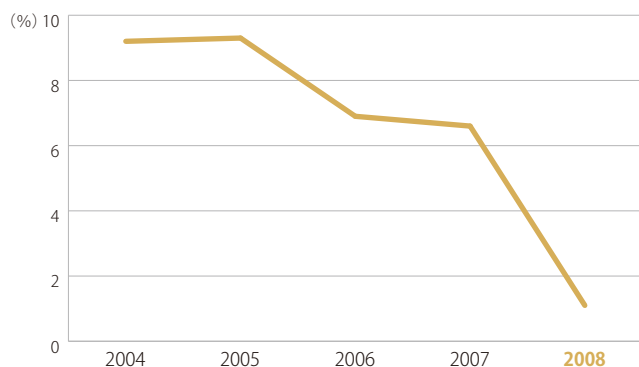
■ 石油事業 ■ 石油開発事業

百万円

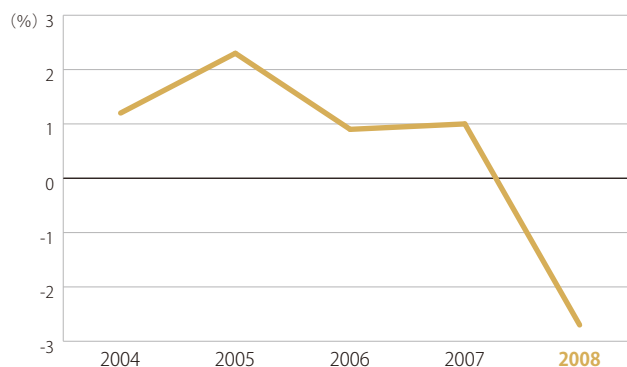
	2004	2005	2006	2007	2008
事業別売上高					
石油事業	¥2,105,257	¥2,617,446	¥2,984,516	¥3,442,186	¥3,352,916
石油開発事業	36,903	50,476	78,132	84,069	89,054
その他の事業	83,006	69,369	85,517	99,010	91,790
消去又は全社	(70,607)	(66,663)	(85,421)	(102,178)	(105,549)
合計	2,154,559	2,670,628	3,062,744	3,523,087	3,428,211
事業別営業利益 (損失)					
石油事業	54,734	83,536	25,668	39,315	(162,646)
石油開発事業	11,961	29,367	43,515	43,454	50,780
その他の事業	(57)	1,004	1,613	2,576	2,242
消去又は全社	(940)	(2,659)	(1,153)	(1,548)	2,618
合計	65,698	111,248	69,643	83,797	(107,006)
					%
事業別営業利益率					
石油事業	2.60	3.19	0.86	1.14	(4.85)
石油開発事業	32.41	58.18	55.69	51.69	57.02

収益性

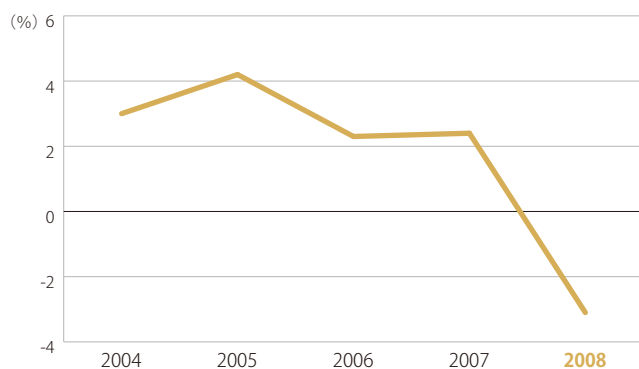
売上高総利益率



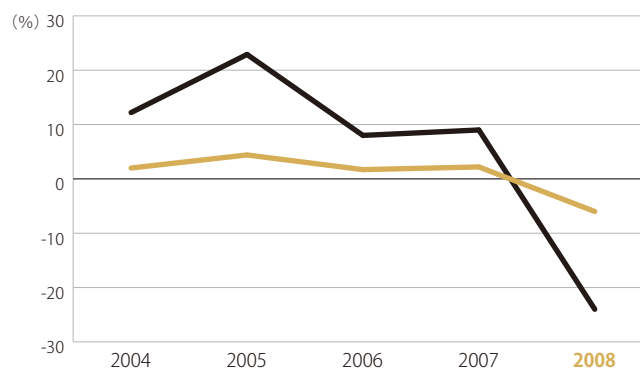
売上高当期純利益率



売上高営業利益率



総資本利益率 (ROA) / 自己資本利益率 (ROE)



■ 総資本利益率 (ROA) ■ 自己資本利益率 (ROE)

百万円

	2004	2005	2006	2007	2008
売上高	¥2,154,559	¥2,670,628	¥3,062,744	¥3,523,087	¥3,428,211
売上総利益	198,399	248,356	210,502	232,399	38,803
売上高総利益率 (%)	9.2	9.3	6.9	6.6	1.1
営業利益 (損失)	65,698	111,248	69,643	83,797	(107,006)
売上高営業利益率 (%)	3.0	4.2	2.3	2.4	(3.1)
当期純利益 (損失)	26,415	61,795	26,536	35,153	(92,430)
売上高当期純利益率 (%)	1.2	2.3	0.9	1.0	(2.7)
総資産	1,323,149	1,463,579	1,579,156	1,627,904	1,440,396
自己資本	227,897	312,504	339,701	442,912	328,434
総資本利益率 (ROA) (%)	2.0	4.4	1.7	2.2	(6.0)
自己資本利益率 (ROE) (%)	12.2	22.9	8.0	9.0	(24.0)

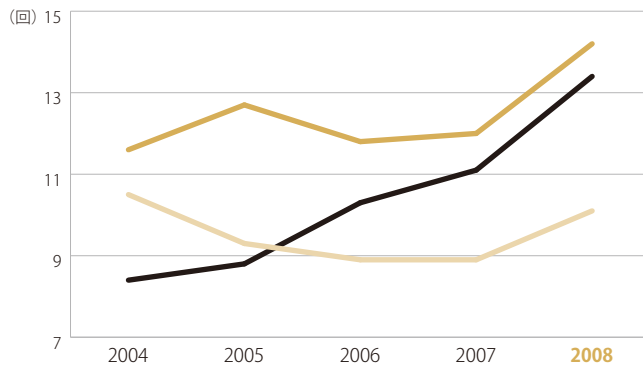
注: 1. ROA= 当期純利益÷期首・期末平均総資産×100

2. ROE= 当期純利益÷期首・期末平均自己資本×100

3. 自己資本は、2005年度までは株主資本を記載しています。 * 自己資本 = 純資産 - 少数株主持分

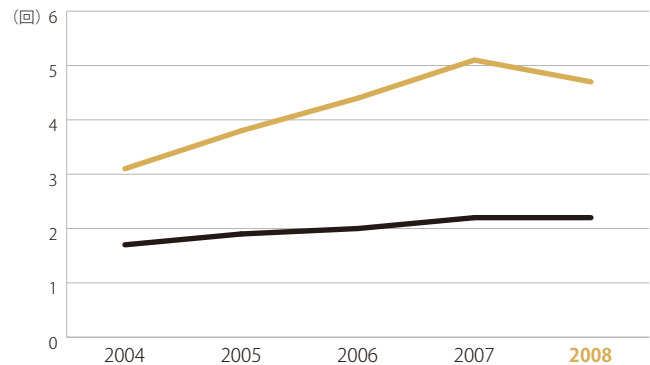
効率性 / 生産性

売上債権回転率・たな卸資産回転率・仕入債務回転率



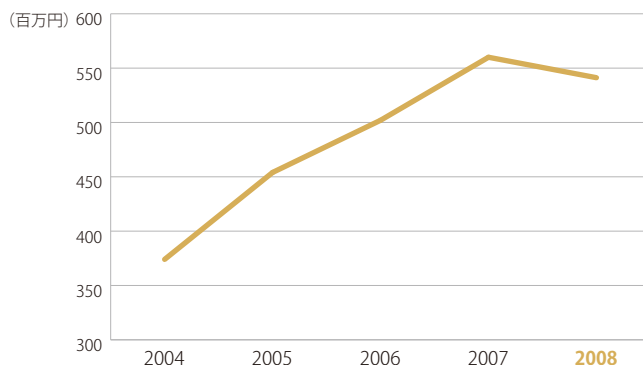
■ 売上債権回転率 ■ たな卸資産回転率 ■ 仕入債務回転率

固定資産回転率・総資本回転率



■ 固定資産回転率 ■ 総資本回転率

従業員一人当たりの売上高



従業員一人当たりの当期純利益 (損失)



百万円

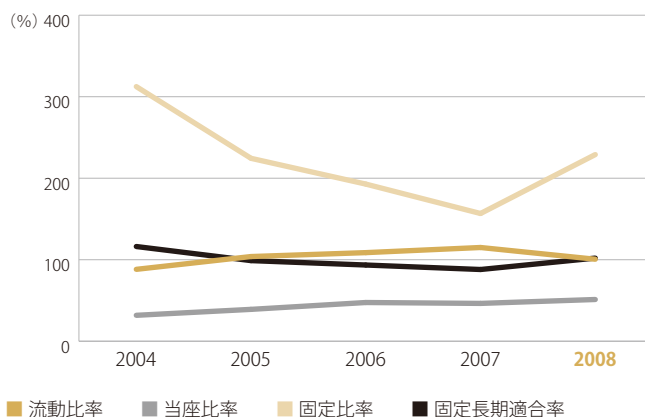
	2004	2005	2006	2007	2008
売上債権	¥192,295	¥228,008	¥291,964	¥293,549	¥189,037
たな卸資産	233,077	338,340	347,739	440,092	239,092
総資産	1,323,149	1,463,579	1,579,156	1,627,904	1,440,396
売上債権回転率 (回)	11.6	12.7	11.8	12.0	14.2
たな卸資産回転率 (回)	10.5	9.3	8.9	8.9	10.1
固定資産	711,936	701,175	697,073	694,182	752,086
固定資産回転率 (回)	3.1	3.8	4.4	5.1	4.7
総資本回転率 (回)	1.7	1.9	2.0	2.2	2.2
仕入債務	279,154	273,182	281,520	312,657	191,883
売上原価	1,956,160	2,422,272	2,852,242	3,290,688	3,389,408
仕入債務回転率 (回)	8.4	8.8	10.3	11.1	13.4
従業員一人当たりの売上高	374.1	454.1	501.8	559.7	541.2
従業員一人当たりの当期純利益 (損失)	4.6	10.5	4.3	5.6	(14.6)
連結従業員数 (人)	5,793	5,881	6,103	6,295	6,335

注：1. 売上債権回転率、たな卸資産回転率、固定資産回転率、総資本回転率および仕入債務回転率は、各年度の期首期末の売上債権、総資産およびたな卸資産の平均値に基づいて計算されています。

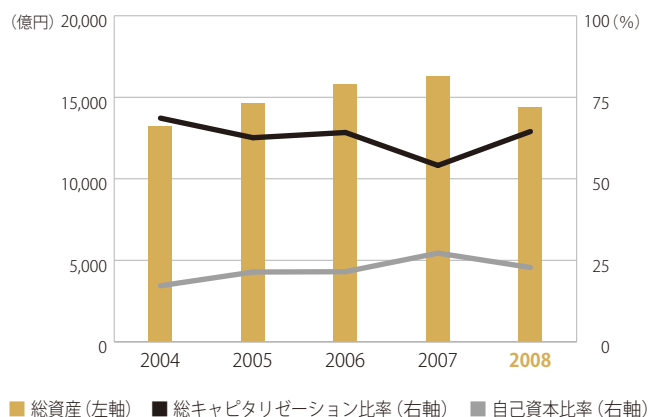
2. 従業員一人当たりの売上高は期首期末の平均の人数で計算しています。

安全性

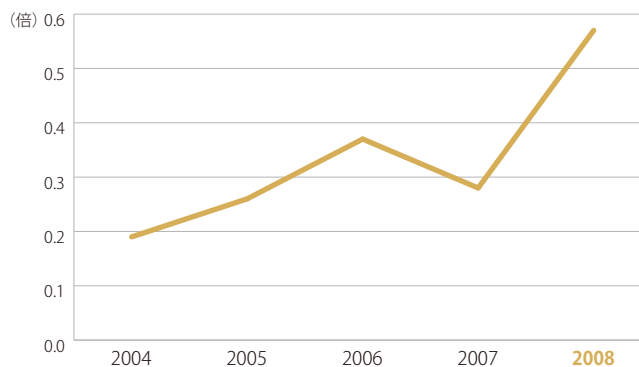
流動比率・当座比率・固定比率・固定長期適合率



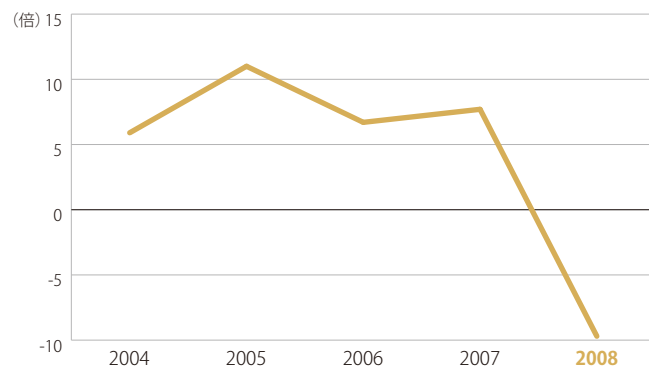
総資産・総キャピタリゼーション比率・自己資本比率



手元流動性



インタレストカバレッジ



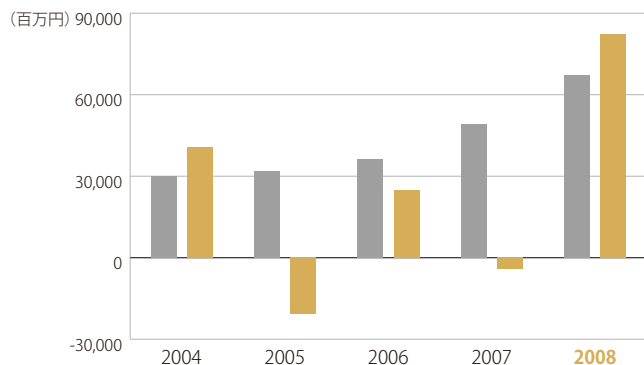
	2004	2005	2006	2007	2008
流動比率 (%)	88.2	103.9	108.7	115.0	100.6
当座比率 (%)	31.8	39.1	47.5	46.4	51.2
固定比率 (%)	312.4	224.4	192.8	156.7	229.0
固定長期適合率 (%)	116.2	98.9	93.5	88.0	102.0
短期債務	¥171,613	¥197,797	¥274,577	¥259,600	¥261,778
長期債務	326,191	324,633	335,313	262,005	336,831
有利子負債	497,804	522,430	609,890	521,605	598,609
自己資本	227,897	312,504	339,701	442,912	328,434
総資産	1,323,149	1,463,579	1,579,156	1,627,904	1,440,396
総キャピタリゼーション比率 (%)	68.6	62.6	64.2	54.1	64.6
有利子負債依存度 (%)	37.6	35.7	38.6	32.0	41.6
自己資本比率 (%)	17.2	21.4	21.5	27.2	22.8
デット・エクイティ・レシオ (倍)	2.2	1.7	1.8	1.2	1.8
現金・預金及び有価証券	34,883	58,893	93,744	83,185	161,435
手元流動性 (倍)	0.19	0.26	0.37	0.28	0.57
支払利息	11,484	10,747	10,686	11,358	10,767
受取利息及び配当金	2,333	6,490	1,845	3,488	2,317
営業利益 (損失)	65,698	111,248	69,643	83,797	(107,006)
インタレストカバレッジ (倍)	5.9	11.0	6.7	7.7	9.7

注：1. 短期債務には1年以内に期限の到来する長期債務が含まれています。
 2. 流動比率 = 流動資産 ÷ 流動負債 × 100
 3. 当座比率 = 当座資産 (現金及び預金 + 売上債権 + 有価証券) ÷ 流動負債 × 100
 4. 固定比率 = 固定資産 ÷ 自己資本 × 100

注：5. 固定長期適合率 = 固定資産 ÷ (自己資本 + 固定負債) × 100
 6. 総キャピタリゼーション比率 = 有利子負債 ÷ (有利子負債 + 自己資本) × 100
 7. 手元流動性 = (現金・預金 + 有価証券) ÷ 売上高 (月換算)
 8. インタレストカバレッジ = (営業利益 + 受取利息及び配当金) ÷ 支払利息

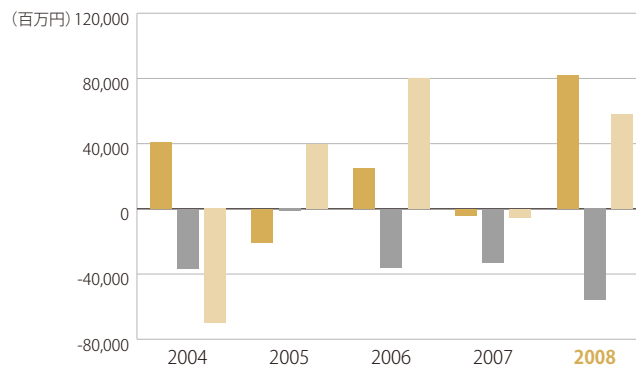
キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローと設備投資



■ 設備投資
■ 営業活動によるキャッシュ・フロー

活動別キャッシュ・フロー



■ 営業活動によるキャッシュ・フロー
■ 投資活動によるキャッシュ・フロー
■ 財務活動によるキャッシュ・フロー

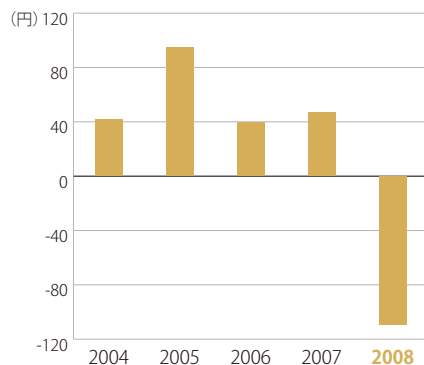
百万円

	2004	2005	2006	2007	2008
設備投資	¥30,113	¥31,762	¥36,127	¥48,958	¥67,025
減価償却費	24,927	28,313	29,246	33,240	34,967
当期純利益（損失）	26,415	61,795	26,536	35,153	(92,430)
配当金ならびに役員及び監査役賞与	3,794	5,243	6,799	5,372	6,780
営業活動によるキャッシュ・フロー	40,494	(20,685)	25,005	(4,215)	82,136
投資活動によるキャッシュ・フロー	(36,577)	(1,348)	(35,868)	(32,806)	(55,953)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(70,163)	39,608	80,023	(5,229)	57,854
現金及び現金同等物の期末残高	38,062	56,632	126,106	82,675	159,920
簡易キャッシュ・フロー	47,548	84,865	48,983	63,021	(64,243)

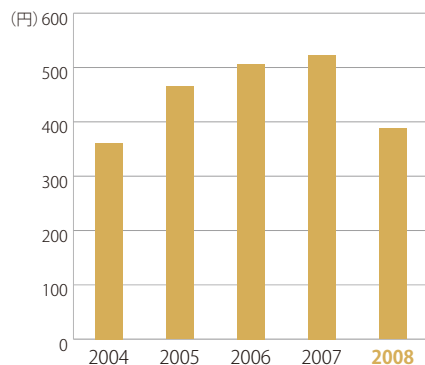
注：1. 簡易キャッシュ・フローは、減価償却費と当期純利益を合算し、配当金ならびに役員及び監査役賞与を差し引いたものです。
2. 設備投資額に無形固定資産、長期前払費用の投資額を含めて表示しています。

一株当たりの株価データ

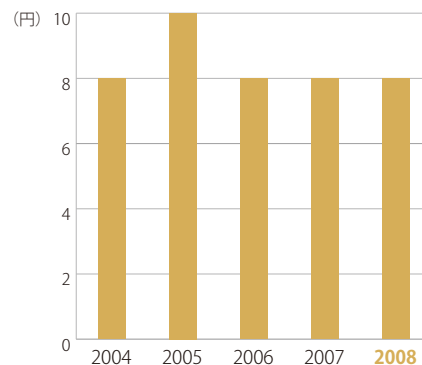
一株当たり当期純利益（損失）



一株当たり純資産



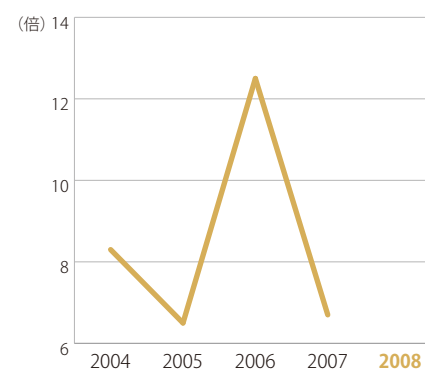
一株当たり配当金



配当性向と自己資本配当率



株価収益率（PER）



株価純資産倍率（PBR）



■ 配当性向（左軸） ■ 自己資本配当率（右軸）

	2004	2005	2006	2007	2008
株価（円）	¥347	¥617	¥494	¥313	¥298
一株当たり年間配当金（円）	8.00	10.00	8.00	8.00	8.00
配当金額（百万円）	3,790	5,172	6,715	5,372	6,780
発行済株式数（百万株）	631.7	671.7	671.7	847.7	847.7
	百万円				
当期純利益（損失）	26,415	61,795	26,536	35,153	(92,430)
自己資本	227,897	312,504	339,701	442,912	328,434
配当性向（%）	14.35	8.37	25.3	15.28	-
自己資本配当率（%）	1.75	1.91	2.06	1.37	1.76
	円				
一株当たり当期純利益（損失）	41.73	94.54	39.54	46.72	(109.11)
潜在株式調整後一株当たり当期純利益	-	92.17	37.91	44.98	-
一株当たり純資産	360.93	465.48	506.15	522.84	387.71
株価収益率（PER）（倍）	8.3	6.5	12.5	6.7	-
株価純資産倍率（PBR）（倍）	1.0	1.3	1.0	0.6	0.8

注：1. 2000年度より、為替換算調整勘定は資産の部から資本の部に含めるよう変更しました。
 2. 配当金額はキャッシュ・フローをベースとしています。
 3. 自己資本配当率 = 配当金額 ÷ 期首・期末平均自己資本 × 100
 4. 一株当たり当期純利益は、各期の期中平均株式数に基づいて計算されています。
 5. 一株当たり純資産は、2005年度までは一株当たり株主資本を記載しています。
 6. 本表の株価は親会社のものであり、株価収益率および株価純資産倍率は東京証券取引所（第一部）の各年の3月末の終値に基づいて計算されています。
 7. 2008年度の配当性向、潜在株式調整後一株当たり当期純利益および株価収益率（PER）は、当期純損失を計上したため記載していません。

連結財務諸表

連結貸借対照表 (各会計年度 3月31日現在)

百万円

	2004	2005	2006	2007	2008
資産の部					
流動資産：					
現金及び預金	¥28,987	¥56,646	¥84,105	¥72,193	¥147,452
有価証券	5,896	2,247	9,640	10,992	13,984
受取手形及び売掛金	192,295	228,008	291,964	293,549	189,037
貸倒引当金	(914)	(553)	(971)	(352)	(403)
	191,381	227,455	290,993	293,197	188,634
たな卸資産	233,077	338,340	347,739	440,092	239,092
その他の流動資産	151,872	137,716	149,605	117,248	99,148
流動資産合計	611,213	762,404	882,082	933,722	688,310
有形固定資産：					
土地	338,188	319,765	313,181	308,277	305,566
建物	437,681	440,742	444,249	442,416	447,633
機械装置	388,968	396,607	409,514	412,974	423,548
リース資産	—	—	—	—	100
建設仮勘定	6,716	6,742	7,447	26,811	46,665
	1,171,552	1,163,856	1,174,391	1,190,478	1,223,512
減価償却累計額	(614,319)	(630,850)	(646,044)	(661,454)	(680,095)
有形固定資産合計	557,234	533,006	528,347	529,024	543,417
その他の資産：					
投資有価証券	88,327	98,318	107,908	103,827	88,657
長期貸付金	4,578	3,134	3,440	2,643	1,987
その他	64,870	68,239	58,922	59,913	118,903
貸倒引当金	(3,073)	(1,522)	(1,543)	(1,225)	(878)
その他の資産合計	154,702	168,169	168,727	165,158	208,669
資産合計	1,323,149	1,463,579	1,579,156	1,627,904	1,440,396

百万円

	2004	2005	2006	2007	2008
負債及び資本の部					
流動負債：					
短期借入金及び1年内償還予定の社債・転換社債	¥171,613	¥197,797	¥274,577	¥259,600	¥261,778
支払手形及び買掛金	279,154	273,182	281,520	312,657	191,883
未払法人税、未払揮発油税及びその他未払税	116,860	121,822	122,928	102,774	118,636
未払費用及びその他の流動負債	124,993	140,651	132,821	136,997	111,586
流動負債合計	692,620	733,452	811,846	812,028	683,883
社債・転換社債及び長期借入金					
(1年以内償還到来分を除く)	326,191	324,633	335,313	262,005	336,831
再評価に関わる繰延税金負債	13,705	20,332	23,752	33,947	33,493
退職給付引当金	8,234	5,565	4,614	6,301	6,097
その他の固定負債	36,557	46,290	42,018	43,896	32,643
少数株主持分	17,945	20,803	—	—	—
資本：					
資本金	51,887	62,367	—	—	—
資本剰余金	34,093	44,561	—	—	—
利益剰余金	115,161	166,149	—	—	—
土地再評価差額金	20,076	24,277	—	—	—
その他有価証券評価差額金	7,862	15,999	—	—	—
為替換算調整勘定	(1,103)	(753)	—	—	—
自己株式	(79)	(96)	—	—	—
資本合計	227,897	312,504	—	—	—
負債及び資本合計	1,323,149	1,463,579	—	—	—
純資産：					
資本金	—	—	62,367	107,247	107,247
資本剰余金	—	—	44,562	89,442	89,441
利益剰余金	—	—	185,851	215,388	115,733
自己株式	—	—	(112)	(125)	(130)
その他有価証券評価差額金	—	—	14,508	5,909	(2,100)
繰延ヘッジ損益	—	—	12,142	14,604	8,085
土地再評価差額金	—	—	20,918	11,085	11,524
為替換算調整勘定	—	—	(535)	(638)	(1,367)
少数株主持分	—	—	21,912	26,815	19,016
純資産合計	—	—	361,613	469,727	347,449
負債及び純資産合計	—	—	1,579,156	1,627,904	1,440,396

連結財務諸表

連結損益計算書 (各会計年度 3月31日現在)

百万円

	2004	2005	2006	2007	2008
売上高	¥2,154,559	¥2,670,628	¥3,062,744	¥3,523,087	¥3,428,211
売上原価	1,956,160	2,422,272	2,852,242	3,290,688	3,389,408
売上総利益	198,399	248,356	210,502	232,399	38,803
販売費及び一般管理費	132,701	137,108	140,859	148,602	145,809
営業利益 (損失)	65,698	111,248	69,643	83,797	(107,006)
受取利息及び配当金	2,333	6,490	1,845	3,488	2,317
支払利息	(11,484)	(10,747)	(10,686)	(11,358)	(10,767)
為替差益 (損)	(649)	3,439	2,884	8,887	(9,326)
固定資産処分損益	(1,832)	(1,141)	(1,848)	2,764	3,266
減損損失	(11,330)	(1,976)	(2,440)	(4,511)	(1,239)
持分法による投資損益	5,508	9,578	9,921	8,662	(1,127)
有価証券及び投資有価証券評価額	(70)	(79)	(788)	—	—
役員退職慰労引当金繰入額	(460)	—	—	—	—
投資有価証券売却益	1,974	344	66	726	4,194
投資有価証券売却損	(26)	(24)	—	—	—
保険差益	—	—	—	—	1,750
退職給付制度終了益	—	—	—	3,156	—
株式交換益	—	—	—	393	—
関係会社事業整理損	—	—	—	(1,625)	—
貸倒損失	(3,300)	—	—	—	—
移転補償金	—	1,200	1,500	—	—
償却債権取立金	—	2,602	278	—	—
その他	1,171	(541)	868	1,182	758
	(18,165)	9,145	1,600	11,764	(10,174)
税金等調整前当期純利益	47,533	120,393	71,243	95,561	(117,180)
法人税等：					
法人税、住民税及び事業税	28,113	50,741	37,200	47,983	43,828
法人税等調整額	(7,320)	4,556	1,485	7,088	(71,523)
少数株主利益控除前当期純利益	26,740	65,096	32,558	40,490	(89,485)
少数株主利益	(325)	(3,301)	(6,022)	(5,337)	(2,945)
当期純利益 (損失)	26,415	61,795	26,536	35,153	(92,430)

円

一株当たりのデータ	2004	2005	2006	2007	2008
当期純利益 (損失)	¥41.73	¥94.54	¥39.54	¥46.72	¥(109.11)
当期純利益 (潜在株式調整後)	—	92.17	37.91	44.98	—
年間配当金	8.00	10.00	8.00	8.00	8.00

連結株主資本等変動計算書 (自 2008 年 3 月 31 日～至 2009 年 3 月 31 日)

百万円

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
2008 年 3 月 31 日残高	¥107,247	¥89,442	¥215,388	¥(125)	¥411,952
連結会計期間中の変動額					
当期純利益又は当期純損失	—	—	(92,430)	—	(92,430)
剰余金の配当	—	—	(6,779)	—	(6,779)
土地再評価差額金の取崩	—	—	(446)	—	(446)
自己株式の取得	—	—	—	(14)	(14)
自己株式の処分	—	(1)	—	9	8
株主資本以外の項目の 連結会計期間中の変動額 (純額)	—	—	—	—	—
連結会計期間中の変動額合計	—	(1)	(99,655)	(5)	(99,661)
2009 年 3 月 31 日残高	107,247	89,441	115,733	(130)	312,291

百万円

	評価・換算差額等					少数株主 持分	純資産 合計
	その他有価証券 評価差額金	繰越ヘッジ 損益	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	評価・換算 差額等合計		
2008 年 3 月 31 日残高	¥5,909	¥14,604	¥11,085	¥(638)	¥30,960	¥26,815	¥469,727
連結会計期間中の変動額							
当期純利益又は当期純損失	—	—	—	—	—	—	(92,430)
剰余金の配当	—	—	—	—	—	—	(6,779)
土地再評価差額金の取崩	—	—	446	—	446	—	—
自己株式の取得	—	—	—	—	—	—	(14)
自己株式の処分	—	—	—	—	—	—	8
株主資本以外の項目の 連結会計期間中の変動額 (純額)	(8,009)	(6,519)	(7)	(729)	(15,264)	(7,799)	(23,063)
連結会計期間中の変動額合計	(8,009)	(6,519)	(439)	(729)	(14,818)	(7,799)	(122,278)
2009 年 3 月 31 日残高	(2,100)	8,085	11,524	(1,367)	16,142	19,016	347,449

連結財務諸表

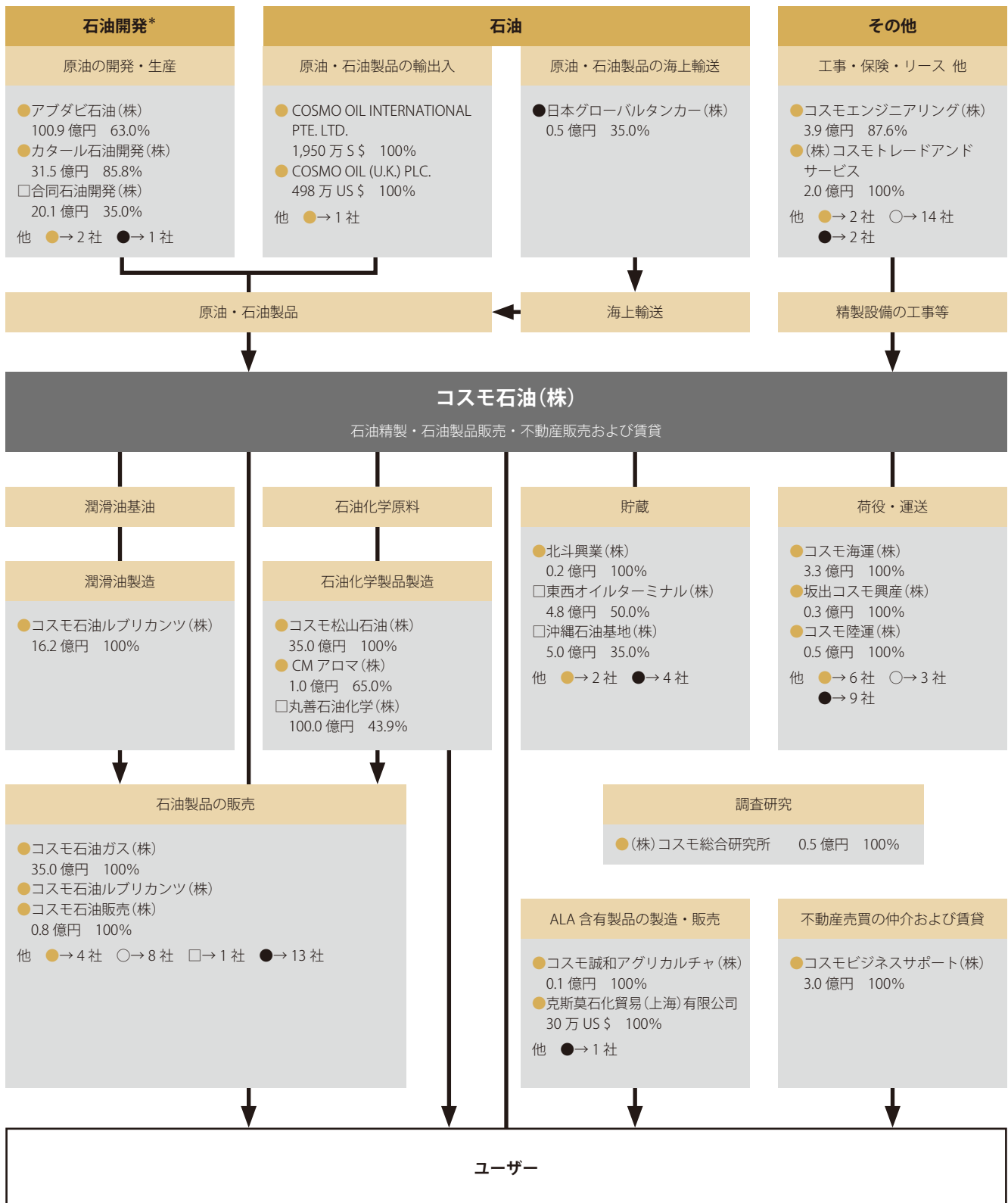
連結キャッシュ・フロー計算書 (3月31日に終了した各会計年度)

百万円

	2004	2005	2006	2007	2008
営業活動によるキャッシュ・フロー					
税金等調整前当期純利益 (損失)	¥47,533	¥120,393	¥71,243	¥95,561	¥(117,180)
税金等調整前当期純利益 (損失) の 営業活動に使用した現金 (純額) への調整:					
減価償却費	24,927	28,313	29,246	33,240	34,967
のれん償却額	(86)	380	3	46	76
減損損失	11,330	1,976	2,440	4,511	1,239
貸倒引当金の増減額	325	(1,912)	439	(937)	(294)
退職給付引当金の増減額	2,574	(2,795)	—	—	—
受取利息及び受取配当金	(2,333)	(6,490)	(1,845)	(3,488)	(2,317)
支払利息	11,484	10,747	10,686	11,358	10,767
持分法による投資損益	(5,508)	(9,578)	(9,921)	(8,662)	1,127
固定資産売却損益	2,481	1,141	1,848	(2,764)	(3,266)
投資有価証券評価損	70	—	—	—	—
保険差益	—	—	—	—	(1,750)
売上債権の増減額	(9,374)	(35,713)	(63,956)	(1,563)	103,775
生産物分与費用回収権の回収額	—	—	8,542	9,536	6,525
たな卸資産の増減額	(55,233)	(105,263)	(9,398)	(92,345)	200,933
仕入債務の増減額	92,504	(5,972)	8,337	31,131	(120,037)
その他流動資産の増減額	(50,137)	10,774	21,089	(7,058)	12,282
その他の流動負債の増減額	(7,495)	14,862	26,745	(34,136)	28,467
その他投資等の増減額	—	5,712	(5,783)	(271)	2,692
その他	(1,131)	(529)	1,250	688	851
小計	61,931	26,046	90,965	34,847	158,857
利息及び配当金の受取額	2,918	10,193	3,331	4,361	5,546
利息の支払額	(11,259)	(10,804)	(10,520)	(11,872)	(10,872)
保険金の受取額	—	—	—	—	931
法人税等の支払額	(13,096)	(46,120)	(58,771)	(31,551)	(72,326)
営業活動によるキャッシュ・フロー	40,494	(20,685)	25,005	(4,215)	82,136

	2004	2005	2006	2007	2008
投資活動によるキャッシュ・フロー					
有形固定資産の取得による支出	¥(26,349)	¥(18,989)	¥(30,263)	¥(34,823)	¥(55,214)
有形固定資産の売却による収入	8,723	25,918	7,508	9,461	10,815
投資有価証券の取得による支出	(13,959)	(76)	(9,846)	(6,490)	(5,539)
投資有価証券の売却による収入	11,721	2,139	3,343	7,417	6,925
無形固定資産及び長期前払費用取得による支出	(2,692)	(11,885)	(5,334)	(8,641)	(14,026)
短期貸付金の増減額	943	(535)	857	545	1,379
長期貸付による支出	(11,207)	(154)	(1,467)	(785)	(796)
長期貸付金の回収による収入	6,148	1,428	1,102	1,708	1,444
債権回収による収入	1,283	514	—	—	—
連結範囲の変更に伴う子会社株式の取得による支出	(10,573)	—	—	—	—
連結範囲の変更に伴う子会社株式の取得による収入	427	—	—	—	—
関係会社株式の売却による収入	—	—	—	—	924
その他	(1,042)	292	(1,768)	(1,198)	(1,865)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(36,577)	(1,348)	(35,868)	(32,806)	(55,953)
財務活動によるキャッシュ・フロー					
短期借入金の純増減額	(47,854)	47,750	42,115	(11,736)	46,841
長期借入による収入	77,087	29,794	94,502	7,454	111,231
長期借入金の返済による支出	(78,439)	(48,911)	(46,268)	(53,868)	(77,915)
株式の発行による収入	—	20,811	—	89,281	—
新株予約権付社債による収入	—	17,971	—	—	—
社債の償還による支出	—	(21,500)	(3,000)	(30,300)	(2,500)
転換社債の償還による支出	(16,523)	—	—	—	—
配当金の支払額	(3,790)	(5,172)	(6,715)	(5,372)	(6,780)
少数株主への配当金の支払額	(510)	(498)	(471)	(616)	(13,548)
少数株主からの株式払込みによる収入	19	—	—	—	541
その他	(153)	(637)	(140)	(72)	(16)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(70,163)	39,608	80,023	(5,229)	57,854
現金及び現金同等物に係る換算差額	(212)	895	314	(1,244)	(6,792)
現金及び現金同等物の増減額	(66,458)	18,470	69,474	(43,494)	77,245
現金及び現金同等物の期首残高	104,520	38,062	56,632	126,106	82,675
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	100	—	63	—
現金及び現金同等物の期末残高	38,062	56,632	126,106	82,675	159,920

コスモ石油グループ概要 (2009年3月31日現在)



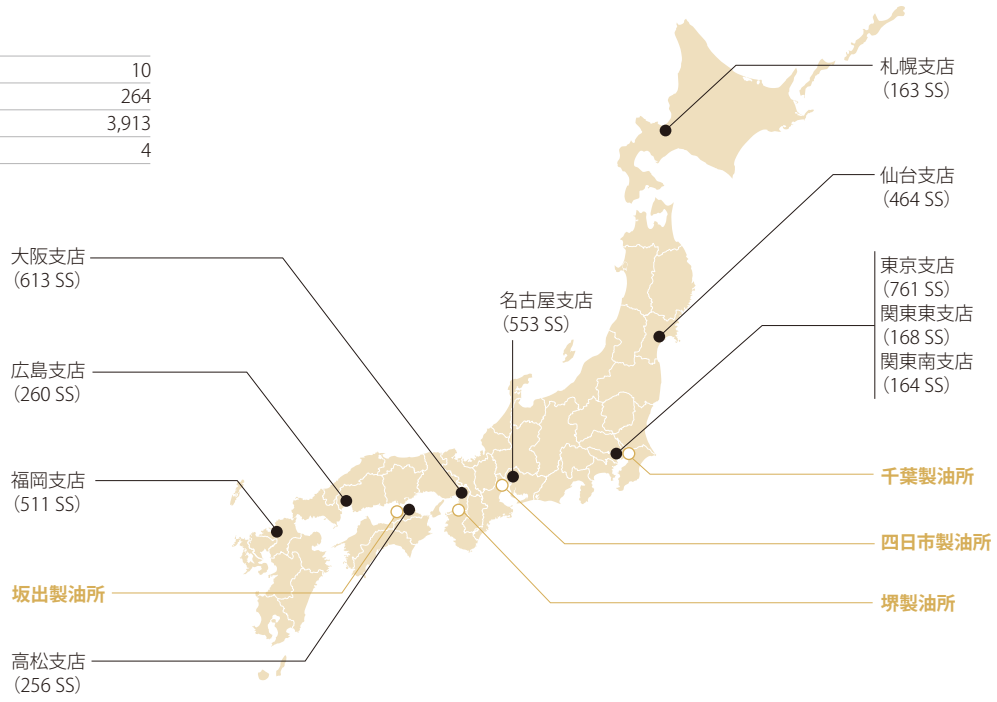
● 連結子会社 ○ 非連結子会社で持分法適用会社 □ 関連会社で持分法適用会社 ● 関連会社で持分法非適用会社

下段：金額＝資本金（百万円以下四捨五入） %＝当社グループの議決権比率

* 2007年8月、コスモ石油株式会社保有分の各石油開発会社の株式をコスモエネルギー開発株式会社に移転。コスモエネルギー開発株式会社はコスモ石油株式会社100%出資の子会社。

支店・製油所の分布図 (2009年3月31日現在)

支店数	10
特約店数	264
SS数	3,913
製油所	4



注：()内はSS数

主な海外拠点 (2009年3月31日現在)



株式情報 (2009年3月31日現在)

定時株主総会	6月
名義書換代理人	中央三井信託銀行株式会社
発行済株式数	847,705,087株
株主総数	38,602名
単元株数	1,000株
上場証券取引所	東京、大阪、名古屋

社債の状況

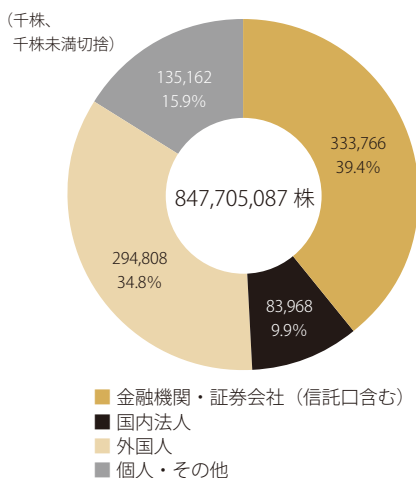
無担保転換社債型新株予約権付社債 (第4回)	
発行日	2005年9月26日
前期末残高	180億円
当期末残高	180億円
償還期限	2010年9月30日

大株主の状況 (上位10名)

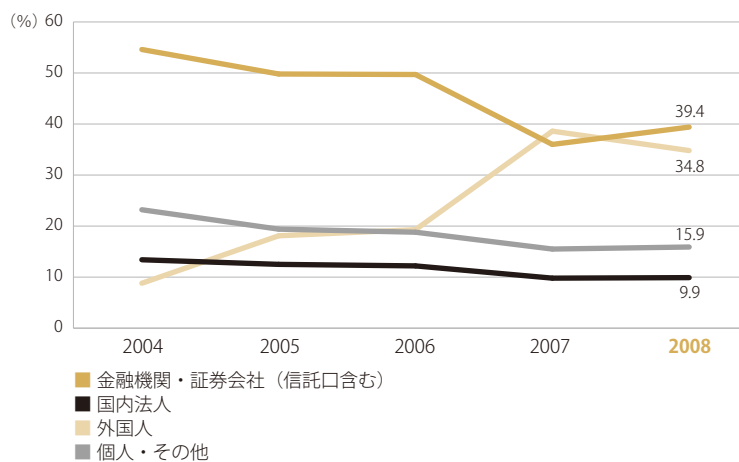
株主名	当社への出資状況	
	持株数 (千株)	出資比率 (%)
インフィニティ アライアンス リミテッド*	176,000	20.76
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	58,292	6.87
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口4G)	32,449	3.82
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	31,496	3.71
株式会社みずほコーポレート銀行	31,320	3.69
三井住友海上火災保険株式会社	21,878	2.58
株式会社三菱東京UFJ銀行	19,750	2.32
関西電力株式会社	18,600	2.19
東京海上日動火災保険株式会社	17,335	2.04
株式会社損害保険ジャパン	15,792	1.86

* IPICにより設立された特別目的会社

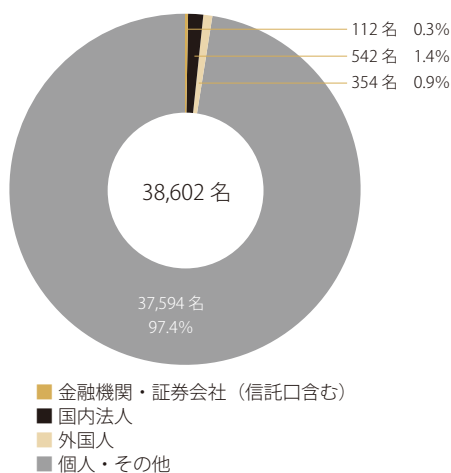
発行済株式の総数



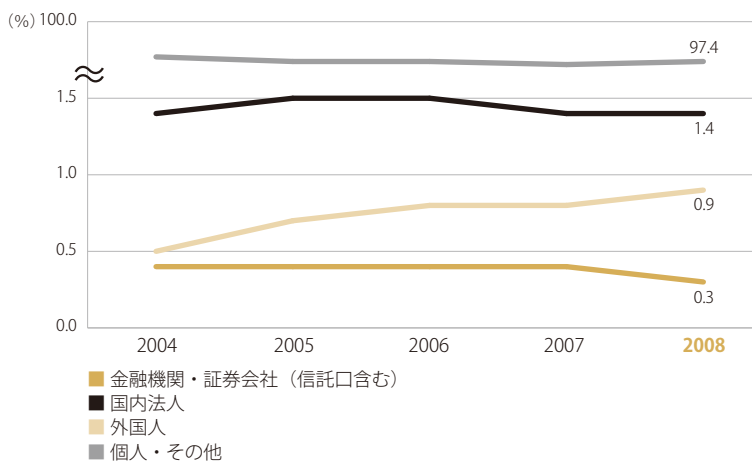
発行済株式数の所有者別推移



株主数



株主数比率の推移



会社情報 (2009年3月31日現在)

商号	コスモ石油株式会社
本社所在地	〒105-8528 東京都港区芝浦一丁目1番1号
TEL	03-3798-3211
FAX	03-3798-3237
URL	http://www.cosmo-oil.co.jp
設立年月日	1986年(昭和61年)4月1日
授権資本	17億株
資本金	107,246,816,126円
事業内容	石油精製・販売
決算期	3月31日
従業員数	2,064人
支店数(10カ所)	札幌・仙台・東京・関東東・関東南・名古屋・大阪・広島・高松・福岡
製油所(4カ所)	千葉・四日市・堺・坂出
海外事務所 および 現地法人	●海外事務所(4カ所) 北京・上海・アブダビ・ドーハ ●現地法人(4カ所) COSMO OIL OF U.S.A. INC. COSMO OIL INTERNATIONAL PTE. LTD. COSMO OIL (U.K.) PLC. 克斯莫石化貿易(上海)有限公司
特約店数	264店

● お問い合わせ先

コスモ石油株式会社

コーポレートコミュニケーション部 IR 室

東京都港区芝浦一丁目1番1号

電話： 03-3798-3180

FAX： 03-3798-3841

E-mail： webmaster@cosmo-oil.co.jp

 **COSMO OIL CO., LTD.**



- 印刷用紙は、適切に管理された森林で生産されたことを示す FSC（森林管理協議会）の認証紙を使用しています。
- 本誌の印刷は、水なし方式を採用するとともに大豆インクを使用し、環境に配慮しています。

Printed in Japan