

2. 経営方針

1. 会社経営の基本方針

コスモ石油グループは、石油エネルギーを中心とした様々な社会的ニーズの充足に貢献し持続的発展を目指します。コアとなる石油事業においては、上流から下流に至る強固な一貫体制によって一層の競争力・収益力強化を図ります。さらに「総合エネルギー企業」として電力・LNG等の事業にも継続して取り組み、併せて「環境先進企業」として「環境」で選ばれるコスモ石油グループを確立し、ステークホルダーの満足の最大化を図ってまいります。

2. 利益配分に関する基本方針

利益配分につきましては、業績に見合った安定的配当を基本方針としております。内部留保資金の用途については、財務体質の改善に配慮しつつ、キャッシュ・フローの創出に重点を置いた投資選別を行ってまいります。

3. 目標経営指標と中長期的経営戦略

石油業界を取り巻く環境は、国際情勢等の影響による原油価格動向の不透明さに加えて、市況低迷の長期化、環境問題への対応等、依然として厳しい状況が続くものと考えております。コスモ石油グループでは、このような環境認識を踏まえ、中期経営計画（2003年度～2005年度）を策定しております。

中期計画最終年度（2005年度）の連結経営指標として、経常利益600億円、ROE12%、自己資本比率20%を目標としております。

以下の中期経営計画の確実な達成・実現により、一層強固な経営基盤を確立することで、お客様・投資家の皆様から支持されるコスモ石油グループを目指してまいります。

石油開発事業

UAEに拠点を置いたアブダビ石油株式会社・合同石油開発株式会社の操業の安定化・高度化に加えて、カタールでの商業生産移行等により、さらに石油開発体制の強化を図ってまいります。また2003年7月にコスモエネルギー開発株式会社を設立し、コスモ石油グループの石油開発事業を統括する体制を整備いたしました。

石油精製事業

FCC等の精製設備の高度化による生産付加価値向上や省エネ化・保全費削減などによる精製コストダウンを図ることに加え、調達手段の多様化や製品輸出の強化などによる需給運用の最適化により、当社製油所競争力の強化を図ります。

坂出製油所においては、その機能強化と最適能力を実現するため、発展的縮小を視野に入れ、LNG基地の立地可能性について四国電力株式会社と共同で検討を進め、今般、坂出製油所内にLNG基地を建設するとともに、四国電力株式会社、四国ガス株式会社と共同出資会社を設立することに合意いたしました。

石油販売事業

直売強化、特約店販売の強化を通じ、質の向上による販売収益力の向上を目指してまいります。そのために、マーケットから選ばれるコスモブランドの強化とその積極的な展開を図ってまいります。まず、お客様ニーズへの対応として、セルフSSの建設を積極的に行うとともに（2004年3月末398ヶ所、中期計画最終年度2005年度710ヶ所を計画）カ・ケア収益の取込みを狙い、コスモ石油独自の業態である「Auto B-c l e」SSネットワークを構築してまいります。更にお客様の様々なニーズに対応するため、今般コンポストア（コンビニエンスストアにファーストフード店の要素をプラスした店舗）併設型セルフSSの業態開発を、ミニストップ株式会社と共同で行うことについて合意いたしました。また、現在有効会員数約240万件的「コスモ・ザ・カード」の利便性の更なる向上を図ることでロイヤルカスタマの拡大を進めてまいります。

グル-ブ関連企業

コスモ石油グル-ブ全体の企業価値を高めるために、コスモ石油グル-ブを構成する個々の会社（連結対象会社31社、持分法適用会社43社）の企業力強化に注力しながらも石油事業と連携し密接な関係を維持した経営を図ってまいります。コスモ石油グル-ブの関係会社群は、一層の合理化・効率化に取り組み、当該業界でのトップレベルの収益力の実現を目指します。

新規事業

- ・ 2003年7月より、中部電力株式会社向けIPP事業（200千kW）の営業運転を開始しております。
- ・ コ-ジェネレーション設備を利用した電力および熱の供給販売事業を積極的に展開しております。展開にあたっては、先物市場を有効に活用することで長期的な油価変動リスクを解消する「当社独自のノウハウ」を活用し、流通業・工場等の業務用を中心に約20千kWの実績をあげております。
- ・ 再生可能エネルギーである風力を利用した発電事業について、山形県酒田市では事前調査を実施し、事業化に向けて詳細検討を進めております。
- ・ 「JHFC（ ）横浜・大黒水素ステーション」の運営を通じ、燃料電池自動車への水素供給、水素製造効率等のデータ取得を行っております。また日産自動車株式会社製の燃料電池車を導入し、よりお客様の立場に立った水素供給技術の開発を行ってまいります。

（ ）当社も参画する経済産業省が実施する燃料電池自動車に関する実証プロジェクト。

「Japan Hydrogen & Fuel Cell Demonstration」の略。

- ・ SAP（経営全領域）導入を自主開発・自主運用した経験で創出された人材をベ-スに、SAP導入コンサルティングの会社（株式会社リアルパ-トナ-ズ）を2003年4月に設立し、SAP導入コンサルティング事業を新規に展開しております。
- ・ 自社で研究・開発を進めてきたALA（5-アミノレブリン酸）事業に本格的に取り組むために、ALA事業グル-ブを新設いたしました。ALAは既に肥料の効果発現促進剤として使用されておりますが、今後は、医薬や動薬など幅広い分野での応用が期待されております。

操業安全

操業事故や労働災害を未然に防止するための危険予知運動、事件事例の水平展開による再発防止策の実施など、従業員一人一人の安全に対する意識を高める活動を展開すると共に、生産活動の全ての業務における安全対策の徹底を図っております。

また2003年度は、2001年から4製油所で展開してきた保安管理強化活動の成果を定着させると共に、更なる自主保安体制の強化・充実を目指すため、自己責任の原則に基づくリスクマネジメント型の安全管理システムを構築し、2004年度より4製油所にて本格運用を開始致します。

尚、千葉製油所における従業員の労働無災害継続時間は業界No.1を維持しております（2003年12月末 5,571日、1,570万時間）。

環境関連

「環境」で選ばれるコスモ石油を目指して、2002年度より「環境中期（3ヵ年）計画<ブ-ア21>」を導入し、継続的に取り組んでおります。計画の2年目を終え、省資源やグリーン購入等の草の根的な取り組みも、全社的に定着してまいりました。京都議定書の発効を視野に入れた豪州排出権取引やアブダビ石油株式会社のゼロフレアプロジェクトのほか、コスモ・ザ・カード「エコ」会員とともに熱帯雨林保全支援や環境教育支援などの地球規模での環境貢献活動を展開し持続可能な社会の実現に寄与してまいります。

石油製品の品質対応は今後とも避けて通ることは出来ないと考えております。環境負荷のより低い製品をより低コストで安定供給するために、当社は自社で開発（ ）した高性能脱硫触媒を2004年5月に千葉製油所軽油脱硫装置に充填することを決定しました。また同触媒を四日市および堺製油所にも充填する方向で検討しております。本触媒を全製油所で使用した場合、大規模な設備投資をせずに、サルファーフリー軽油の製造が可能となり、概ね60億円の設備投資額削減となります。

（ ）新エネルギー・産業技術総合開発機構/石油産業活性化センターのプロジェクトに当社が参加して開発。

4. コーポレート・ガバナンス

(1) 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は経営の透明性・効率性の向上、迅速な業務執行、コンプライアンスの徹底を図るためにコーポレート・ガバナンス体制のより一層の充実に取り組んでおります。

ガバナンス体制充実にあたって、コスモ石油グループでは企業としての行動指針を明文化した「コスモ石油グループ経営理念」、「コスモ石油グループ企業倫理規程（企業行動指針）」を制定いたしました。これは遵法精神のみならず、安全及び環境に対する配慮を積極的に盛り込んだものとなっております。

コスモ石油グループは社会の一員として公正且つ誠実に行動することの重要性を認識し、その推進により、株主を始め、全てのステークホルダーの満足の最大化を図ってまいります。

(2) コーポレート・ガバナンスに関する施策の実施状況

経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

a) 委員会等設置会社であるか監査役制度採用会社であるかの別

当社は監査役制度を採用しております。

b) 社外取締役・社外監査役の選任の状況

当社は監査役5名の内、2名を「株式会社の監査等に関する商法の特例に関する法律」第18条第1項に定める社外監査役としております。

c) 各種委員会の概要

コスモ石油グループは経営理念を達成するために、取締役会直轄組織として当社社長を委員長とする「コスモ石油グループ企業倫理委員会」を設け、「コスモ石油グループ企業倫理推進室」がその運営を補佐し、同規程の下、遵法精神を踏まえた企業行動の徹底に努めております。また、コンプライアンスの徹底、環境対応の充実、操業事故や労働災害未然防止などの安全対策の強化、そして人権啓発活動などを重点的に推進するために、常務会直轄組織として「地球環境委員会」「総合安全対策本部会議」「人権委員会（2004年4月直轄）」をそれぞれ担当役員を委員長として設置しております。各関係部署がその運営を補佐し、環境・安全・人権に関して、全社を挙げて積極的に取り組んでおります。

d) 社外役員の専従スタッフの配置状況

社外監査役を含めた監査役に対し、監査機能の充実のため、専属のスタッフ（監査役付）を配置しております。

e) 業務執行・監査の仕組み

経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営機関制度につきましては、取締役会を最高意思決定機関とし、経営の意思決定のための審議及び経営活動全般を総合的に把握し、経営効率の向上に資するために、その下部組織機関として常務会を設置しております。また監査役は監査役会を組織し、取締役会・常務会等への出席などを通じて監査機能を果しております。会計監査人については必ず監査法人と監査契約を結び、会計監査を受けております。更に内部統制として監査室が業務活動の効率性や遵法性等の監査を実施しており、業務の改善に向けて具体的な助言・勧告を行うなど、監査機能の充実を図っております。この他に複数の顧問弁護士より必要に応じて助言を得ながら、法令遵守を徹底しております。

コーポレート・ガバナンスの充実に向けた取り組みの最近の1年間における実施状況

コンプライアンスの従業員への徹底を図るべく「経営理念カード」の全従業員への配布と共に、企業倫理に係る「意識調査アンケート」を実施する等、啓発活動を展開しております。

また、リスクマネジメントに関しましては、各事業所・部署単位でリスクの洗い出し・評価を実施し、それらを元に危機管理規程（2004年4月）を策定致しました。

さらに2004年4月に「環境室」を「CSR・環境推進室」と改称し、環境を始めコンプライアンス・安全・人権などあらゆる面において社会の一員としての責任を果たすべく推進体制を強化しております。

組織体制

