

COSMO REPORT 2023

COSMO ENERGY HOLDINGS
コスモレポート2023

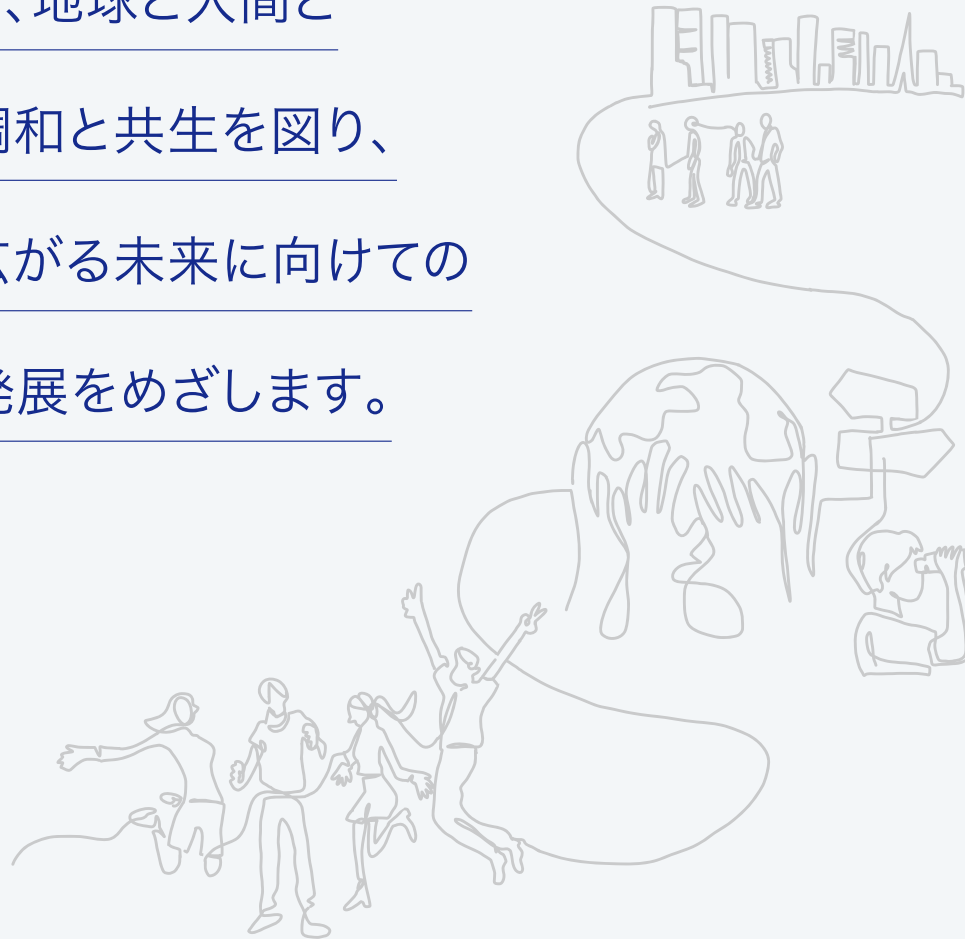
コスモエネルギーグループ理念

私たちは、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。



■サステナビリティの基本的な考え方

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

■ブランドステイメント

ココロも満タンに

どんな時代でも、コスモに関わる

すべての人のココロまで満たす存在を

めざしていきます。

コスモエネルギーグループの
めざす未来

Vision 2030

未来を変えるエネルギー、
社会を支えるエネルギー、
新たな価値を創造する。

当社グループは、Vision 2030として、
以下3つの方向性を柱に取り組み、
ありたい姿の実現をめざしていきます。

グリーン電力サプライチェーン強化

(発電～需給調整～売電
サプライチェーン高付加価値化)

次世代エネルギー拡大

(SAF供給、水素および他エネルギーの取り組み)

石油事業の競争力強化・低炭素化

(デジタルプラント化などによる競争力強化、
CCS/CCUS による低炭素化)



Oil & New ~Next Stage~

当社グループは、第6次連結中期経営計画において収益改善施策の着実な実行により稼ぐ力を向上させ、財務体質を一定程度改善させました。

第7次連結中期経営計画では、新たなステージへ、スローガンを「Oil & New ~Next Stage~」として、以下の4点を基本方針に、持続的な企業価値の向上に取り組んでいきます。

- ①収益力の確保
- ②成長に向けたNew領域の拡充
- ③三位一体の資本政策実現
- ④経営基盤の変革

COSMO REPORT 2023

CONTENTS



Mission

コスモエネルギーグループ理念	1
Vision 2030 / Oil & New ~Next Stage~	2
価値創造のあゆみ	4
社長メッセージ	5
企業価値向上への取り組み	11

Strategy

価値創造モデル	13
Vision 2030・第7次連結中期経営計画	15
財務担当役員メッセージ	26
経営成績、キャッシュ・フローの状況および財政状態の分析	29
コスモエネルギーグループの事業	31
事業概況	32
石油事業	33
石油化学事業	35
石油開発事業	37
再生可能エネルギー事業	39



Foundation

特別対談：カーボンネットゼロの実現に挑む、 エネルギー企業のサステナビリティ	42
コスモエネルギーグループのサステナブル経営	48
サステナビリティ担当役員メッセージ	49
サステナビリティ推進の取り組み	50
コスモエネルギーグループのマテリアリティと 連結中期サステナビリティ計画の実績	51
第7次連結中期経営計画におけるマテリアリティのKPI	52
気候変動対策	53
TCFD	55
クリーンなエネルギー・製品・サービスの提供	56
人材の活躍推進・健康増進・働きがいの向上	59
人権	64
コンプライアンスと理念・価値観の共有	65
グループリスクマネジメントの強化	66
デジタル変革 (DX)	67
安全操業・安定供給	69
コーポレート・ガバナンス	70
社外取締役対談	76
役員体制	81
スキルマトリックス	83

Data

11年間の主要財務データ	84
株式情報・会社情報	85



価値創造のあゆみ

コスモエネルギーグループのスタートであるコスモ石油の創立から37年。

さまざまな環境変化の中でも、エネルギーの安全・安定供給という変わらない使命を果たし、社会に貢献できるコスモエネルギーグループをめざします。

■ 全事業共通 ■ 石油事業関連 ■ 再生可能エネルギー事業関連
■ 石油開発事業関連 ■ 石油化学事業関連



会社の成り立ち

1933~1985 コスモ石油創立への序章 大協石油と丸善石油のあゆみ	1986~2006 新生コスモ石油誕生から新たなステージへ 自由化の荒波にも揺るぎのない競争力を獲得	2007~2014 新たな成長軌道の展望 東日本大震災の被災と復興	2015~2023 コスモエネルギーグループの船出 グループの経営基盤確立を成長の糧とし、持続的発展可能な社会に貢献する
<ul style="list-style-type: none"> 1933 丸善石油株式会社設立 1939 大協石油株式会社設立 1984 精製「コスモ石油」発足 	<ul style="list-style-type: none"> 1986 コスモ石油誕生 1989 アジア石油合併、4製油所体制へ 	<ul style="list-style-type: none"> 2015 コスモエネルギーホールディングス設立 	<ul style="list-style-type: none"> 2015 四日市地区にて昭和シェル（現 出光興産）と業務提携 2015 コスモエネルギーホールディングス設立 2016 丸善石油化学を連結子会社化 2017 ヘイル油田生産開始 2018 四日市霞発電所の燃料転換工事完了 2018 コスモでんき販売開始 2018 アブダビ石油創立50周年 2019 キグナス石油への燃料油供給開始 2019 完全子会社化に伴いコスモエコパワーへ社名変更 2020 気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言に賛同署名 2021 アブダビ首長国の探鉱鉱区「Offshore Block4」を取得 2021 青森西北沖プロジェクト（洋上風力）においてイベルドロラ・リニューアブルズ・ジャパン社と提携 2021 コスモエネルギーグループ直営全SSの100%実質再生可能エネルギー電力化を決定 2021 再エネ・EV等のパッケージ商品「コスモ・ゼロカボソリューション」の販売開始 2021 マスダール社と脱炭素分野での協業検討に関する覚書を締結 2021 岩谷産業社と水素事業での協業検討に関する基本合意書を締結 2022 2050年カーボンネットゼロの実現に向けたロードマップを開示 2022 三井物産社とAlcohol to Jet（ATJ）技術を活用した国産SAF製造技術の共同検討を開始 2022 国内初の国産SAF大規模生産に向け新会社SAFFAIRE SKY ENERGYを設立 2023 秋田県秋田港および能代港の洋上風力発電プロジェクトが商業運転開始
<ul style="list-style-type: none"> 1933 丸善石油株式会社設立 1939 大協石油株式会社設立 1943 四日市製油所完成 1944 松山製油所完成 1963 千葉製油所完成 1968 堺製油所完成 1968 アブダビ石油設立 1972 坂出製油所完成 1984 精製「コスモ石油」発足 	<ul style="list-style-type: none"> 1986 大協石油株式会社、丸善石油株式会社、旧コスモ石油株式会社（精製コスモ）の3社が合併し、コスモ石油株式会社誕生 1986 アブダビ事務所開設 1986 コスモステーションのデザインを一新 1989 アジア石油合併、4製油所体制へ 1997 カタール沖鉱区取得、カタール石油開発設立 1997 「ココロも満タンに」を採用 1997 IPP事業への参入 1999 日石三菱（現 ENEOS）と業務提携 2000 LNG事業に新規参入 2004 酒田市にて風力発電を開始 2005 ミックスキシレン事業へ本格参入、CMアラマ設立 2006 堺製油所にてコーカー（重質油分解装置）建設を開始 	<ul style="list-style-type: none"> 2007 IPIC（現 MIC）との業務提携 2007 UAEでの日本語教育プログラム開始 2008 石油化学事業へ本格参入、ヒュンダイコスモペトロケミカル設立 2010 エコ・パワー株式取得、風力発電事業へ本格参入 2010 堺製油所にてコーカー稼働開始 2010 オートリース事業「コスモビークルリース」※開始 2011 東日本大震災による千葉製油所火災爆発事故 2011 四日市製油所ミックスキシレン蒸留装置完成 2012 アブダビ石油 新利権協定発効 2012 千葉製油所 第2常圧蒸留装置再稼働 2013 坂出製油所を閉鎖し、3製油所体制へ 2013 ヒュンダイコスモペトロケミカルにて新規パラキシレン製造装置の商業運転スタート 2014 CEPSAとの戦略的包括提携に合意 <p>※現「コスモMyカーリース」</p>	



四日市製油所



千葉製油所



堺製油所



「ココロも満タンに」、ロゴマーク



石油開発の海上集油基地



丸善石油化学千葉工場



風力発電

TOP MESSAGE

社長メッセージ

**エネルギー産業の変革期に、
「人」を中心に据えて
企業価値の向上を実現する**

代表取締役社長 社長執行役員

山田 茂



変革の時代で勝ち残る

変革期に最も重要な要素は「人」

エネルギーの需要と供給を取り巻く環境は今、大きな変化に晒されています。

2021年以降、新型コロナウイルス感染症の収束や地政学リスクの顕在化により資源・エネルギーの需給が逼迫し、エネルギーセキュリティの重要性が見直されています。大きな流れとしては地球温暖化による気候変動や生物多様性への影響懸念から、世界規模で脱炭素化が進むことは間違いなく、エネルギー業界は大きな変革期を迎えています。コスモエネルギーグループにおいても、脱炭素化とエネルギーの安定供給の両方を推進する立場として、極めて難しい経営の舵取りが求められています。

私は2023年4月に社長に就任し、変革期を乗り越えるために決意を新たにしています。

私が当社（当時はコスモ石油）に入社したのは、合併してまもない1988年です。営業を始まりに、35年にわたり供給、経営企画などでさまざまな業務に携わってきました。

特に印象に残っていることの一つは供給部門での経験です。同部門では、原油の輸入から精製、販売、物流に至るまでの全体の流れを俯瞰しながら、石油製品の需要と供給を把握し、瞬時に判断して調整することが求められます。

この経験が、全体観とスピード感を両立させながら判断することの礎になっていると思います。

もう一つは、2011年に発生した東日本大震災による千葉製油所でのLPGタンク爆発火災です。この火災では、多くの皆さまに多大なるご心配、ご迷惑をおかけしました。当社グループが安全に対して極めて強い思いを持って経営資源を投下するとともに、現場で地道な努力を積み重ねてきた背景には、この火災の教訓があります。

社長就任に際し強く思うのは、当社グループにとって重要な要素は「人」だということです。火災からの復旧の際も、今のような変革期でも、会社が大きく変わろうとする時には多くの困難に直面します。その際、会社・社員を勇気づけられるのはやはり人であり、未来に向けてイノベーションを起こそうと努力を重ねられるのもまた人です。

変革期を迎えたエネルギー業界で、当社グループがさまざまな課題に挑み、勝ち残っていく上で欠かせないのは人に尽きると、あらためて感じています。

安全安定操業を強みとして稼ぐ力が大きく改善

当社グループは、発足以降業績や財務体質の面で厳しい時期が続きましたが、第6次連結中期経営計画（以下、第6次中計）の取り組みを通じ、稼ぐ力を大きく改善できたと考えています。その結果、財務体質も改善し、市場環境変化に耐えうる一定の自己資本の厚みとネットD/Eレシオ

1倍台前半を実現しました。

稼ぐ力を改善できた要因の一つは、製油所の安全安定操業を継続し、安定的に供給・販売ができたことです。当社グループは火災以降、設備投資などのハード面とともに、操業システムや人材育成などのソフト面でも、安全の強化に向けて取り組んできました。

こうした経営努力に加え、現場で真摯に取り組む社員一人ひとりの力が、稼ぐ力の向上を根底で支えています。安全安定操業は一朝一夕では成せず、火災の教訓を胸に積み重ねてきたものであり、当社グループの大きな強みであると自負しています。今後もそれを錆びつかせることなく、より磨きをかけていきたいと考えています。

企業価値の向上をめざす 新たな中期経営計画

— Vision 2030、第7次連結中期経営計画に込めた思い —

第7次中計を通じ、持続的な企業価値向上を実現

当社グループは、2001年にグループ理念「私たちは、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。」を制定しました。20年以上が経過した現在でも、この理念は揺るぎません。

一方、現在のようなエネルギー変革期に期待されるのは中期経営計画とグループ理念をつなぐ中長期のビジョンであると考え、2030年に向けてVision 2030「未来を変えるエネルギー、社会を支えるエネルギー、新たな価値を創造する。」を新たに策定しました。

未来を変えるエネルギーとは、再生可能エネルギーや次世代エネルギーなど脱炭素社会への移行に欠かせないものを指し、社会を支えるエネルギーはエネルギーの安定供給のために、従来の石油資源を効率的に活用していくことを意味しています。この2つを両輪として新たな価値を創造していこう、という思いを込めました。

Vision 2030では、脱炭素への社会的な要請の高まりは十分に認識した上で、急速なエネルギー転換による歪みや悪影響も考慮し、低炭素、低コストのエネルギーを安定供給することが当社グループの使命だと考えています。

また、第6次中計までは、長年課題だった財務体質の改善を最優先に取り組んできましたが、前中計の成果を踏まえ第7次中計では企業価値の向上をテーマに据えました。

東京証券取引所の上場企業は、PBRが継続して1倍を下回る場合、改善の取り組みや進捗状況の開示を要請さ

れていますが、当社はそれに先駆けて企業価値に対する考え方を示すことができました。

Vision 2030の大きな柱の1つが、グリーン電力サプライチェーンの強化です。従来、風力発電を中心とした再生可能エネルギー事業を拡大してきましたが、発電領域にとどまらず、電力調整や蓄電および、その先の販売も含めたサプライチェーンを一つにつなげ、強化していきます。

当社グループは、長年にわたり日本のエネルギーの安定供給の一端を担ってきました。世界的な脱炭素の流れと、これからもエネルギーの供給責任を果たしていくという意思を重ね合わせた際、グリーン電力サプライチェーンを強化することが、当社グループとして果たすべき役割だと考えています。また、それを実現するためのビジネスの多くを、すでに保有しています。

再エネ発電の領域では、風力発電国内3位の実績があり、今後も計画に沿って着実に事業を拡大します。洋上風力では競争環境が厳しくなっていますが、ここ2～3年を勝負の年と捉えています。需給調整・蓄電領域では、日本全体で再生可能エネルギーの供給が増える一方、需給のミスマッチにより、せっかく発電した電気を捨てざるを得ない事態が起こり始めています。この解決には、需給の調整機能や、発電した再生可能エネルギーを蓄電する方法が必要です。エネルギーを大切に使うという意味で非常に重要な機能であり、2023年度から蓄電事業の実証をス

Vision 2030

未来を変えるエネルギー、社会を支えるエネルギー、新たな価値を創造する。



グリーン電力 サプライチェーン強化

発電～需給調整～売電
サプライチェーン高付加価値化



次世代エネルギー拡大

SAF供給、水素および
他エネルギーの取り組み



石油事業の競争力強化・ 低炭素化

デジタルプラント化などによる競争力強化、
CCS/CCUSによる低炭素化

スタートする計画です。グリーン電力販売の領域では、グループ会社を通じて販売実績があります。今後は、エネルギーマネジメントを含めたソリューションとして販売したり、EV車のリース販売とともに提供したりするなど、多様な商品開発に取り組みます。

このような事業やノウハウをつなげ、シナジーを創出することで、発電単体ではなくサプライチェーン全体を通じてマネタイズすることができると考えています。これらを実現するために、2030年までに3,000億円の戦略投資を実施する計画です。

2つ目の柱である次世代エネルギーの拡大については、日本初の国産SAFの量産化、水素サプライチェーンへの参入を図ります。SAFについては、日揮ホールディングス株式会社、株式会社レポインターナショナルと廃食用油を原料とするSAFの量産化をめざし、合同会社SAFFAIRE SKY ENERGYを設立したほか、三井物産株式会社とは同社が出資する米国LanzaJet, Inc.の技術を活用したエタノールを原料とするSAFの製造・供給に向けて共同検討を始めています。

水素サプライチェーンでは、岩谷産業株式会社と今年2月に水素ステーション事業の合同会社を設立しており、2024年度にはトラック向け水素ステーションを開所する計画です。

これらの取り組みに対し、2030年までに1,000億円の

戦略投資を実施する計画です。

3つ目の柱は、石油事業の競争力強化と低炭素化です。脱炭素の流れが進むことは間違いありませんが、その時間軸が非常に重要になると考えています。EVなどの普及が進む中でも、2030年頃までは石油製品がエネルギー需要の大きな比率を占めるとみられ、それまでの間は安定供給の責任を果たしていく必要があります。

世界的に見ても、石油はまだ重要なエネルギー資源です。現在、当社グループが権益を保有する鉱区はリスクの低いものに絞り込まれていますが、安定供給の責任を果たすためにも一定程度は事業として継続する必要があると考えています。また、先に述べたように、第6次中計では製油所の安全安定操業が稼ぐ力の向上に大きく寄与しました。今後は、DXの活用などにより稼働率を向上させ、さらなる高効率化を図ります。

一方で、低炭素化にも注力します。石油精製、石油化学の燃料転換や、アブダビ首長国との強固な関係性を活かし、同国の国営石油会社とCCS/CCUSなど脱炭素分野での協働を図ります。

期待に応える資本政策、経営基盤の変革

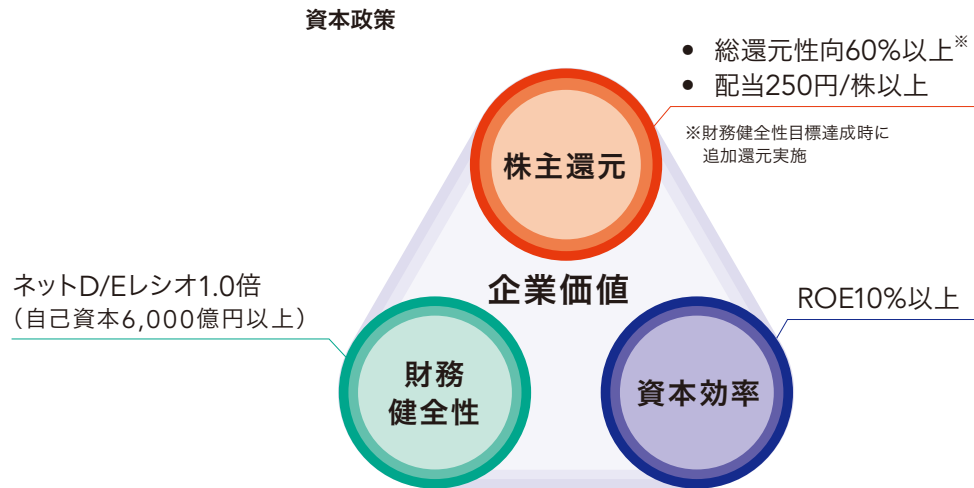
これまで当社グループは財務体質改善を最優先に取り組んできましたが、第6次中計期間中に一定の改善を図ることができました。第7次中計のテーマである企業価値向上の実現に



ついて経営陣で議論する中で、収益力の向上や成長期待を高めるのと同時に、バランスのとれた資本政策を示す必要があるとの結論に至り、今回初めて資本政策を公表しました。

新たな資本政策の考え方は、株主還元、財務健全性、資本効率の3つの要素を、欠けることなく、偏ることなく成長させていくことで、企業価値の向上を実現するというものです。

株主還元のうち総還元性向については、収益力をベースに成長戦略の実行に必要な投資と財務健全性のバランスを見つつ、資本市場からの期待値も認識した上で、3年累計で60%以上としました。配当金については、1株当たり250円を下限とした安定配当を実施します。第7次中計期間中の事業環境を鑑み、当社グループの実力であれば、外部環境に多少の変化があったとしても実現できる水準をコミットしています。



財務健全性については、複合的な観点で精査し、ネットD/Eレシオ1.0倍、自己資本6,000億円以上を目標値としました。具体的には、リスクへの対応という観点で、国内外の類似企業をセグメントごとに選定し、過年度の業績を分析して資産に内在するリスクおよびリスクをカバーするための必要資本を算出したほか、求められる資本効率、今後脱炭素の流れが加速する中でも柔軟な資金調達が可能である水準などを考慮しています。

第7次中計期間中は、New領域の拡充のための投資が拡大しますが、資本効率についてはROE10%以上を安定的に創出することをめざします。

資本政策について株主・投資家の皆さまと対話する中では、数字だけでなく考え方も含めて中計でコミットメント

として開示したことに、一定のご評価をいただいていると認識しています。今後はこれをしっかり運用していくことで、ご期待に応えていきます。

第7次中計では、経営基盤の変革として 3つのトランスフォーメーションに取り組む

当社グループにとって最も重要な資産である人材については、意欲・自律性と能力・多様性の両面で取り組みを進めます。従業員アンケートの結果では、社員同士の関係性、人間性に好意的な回答が多く、チームワークの良さが当社グループの強みになっていると考えています。一方で、変革期においてはチーム内で切磋琢磨することによる摩擦

や、個々人の成長への意欲の強さも重要です。制度面の整備や教育プログラムは会社側で準備しつつ、社員個々人の能力を高めることを促し、最終的には会社に対するエンゲージメント向上につなげていきます。

DXについては、拡大余地が大きい領域です。代表例を挙げると、コスモブランドのサービスステーションを利用するお客様に提供している「カーライフスクエアアプリ」の購買データや、製油所の運転・保全データなどを活用することで、既存のサービス・事業の改善だけでなく、新たなビジネスの機会にしたいと考えています。この推進のために、全社的にITリテラシーを高めつつ、さらにその中で900名のデータ活用コア人材[※]を創出する計画です。

GXについては、2050年にScope3を含めたカーボンネットゼロをめざします。現在の削減貢献の中心は風力発電事業ですが、CCS/CCUSなどの新しい分野にも取り組んでいきます。また、グループ全体で見ると石油化学事業のCO₂排出量も大きいことから、アンモニアへの燃料転換の検討など、社外とも連携して対応を進めます。

サステナブル経営の根幹として、当社グループはこれまでガバナンス改革にも積極的に取り組んできました。取締役会の透明性という観点では、現在9名の取締役のうち、4名が独立社外取締役です。また、多様性の観点でも3分の1が女性で、1名は執行も兼ねた取締役です。こうした改革の効果もあり、取締役会では非常に活発な議論がなされています。

スキルマトリックスについては毎年見直しを行っています。その中では、項目の議論に加えて、執行役員クラスに至るまでグループ全体での過不足がないかを点検し、将来の幹部候補となる人材のパイプラインにも目配りをしています。

※データ活用を先導する人材（データサイエンティスト・データエンジニア・データストラテジスト）

新たな時代を見据え、 グループの変革を促す

今までの延長線上ではない コスモエネルギーグループの新しい成長の 原動力を生み出す

これまで述べたように、世界的な脱炭素の流れを受けて、エネルギー業界は大きな変革期にあります。当社グループも、Oil領域で安定供給の責任を果たしながら、New領域の拡充を図ることが求められています。また、第7次中計のテーマである企業価値向上の実現のために、石油事業の収益力確保、新たに策定した資本政策の運用と併せて、New領域の成長性を、実績も含めてお示ししていくことが必要だと認識しています。私自身は社長として、これら先頭を立てて推進していきます。

先達が築いてきた有形・無形の資産を受け継ぎつつ、新たな時代を見据え、今までの延長線上ではないコスモエネルギーグループの新しい成長の原動力を生み出し、持続的な成長を実現することが、私の社長としての最大の使命だと考えています。

第7次中計のもとで企業価値を高め、ステークホルダーの皆さまからの信頼に応えられるよう全力を尽くします。

これからのコスモエネルギーグループの成長にぜひご期待ください。



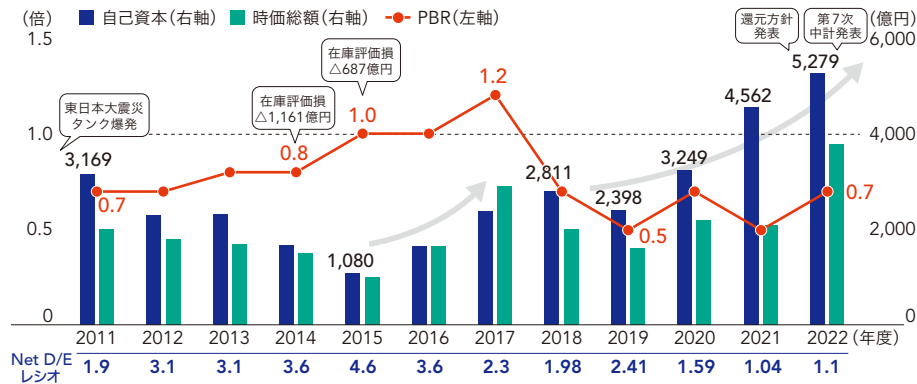
左：代表取締役会長 桐山 浩 右：代表取締役社長 社長執行役員 山田 茂

企業価値向上への取り組み

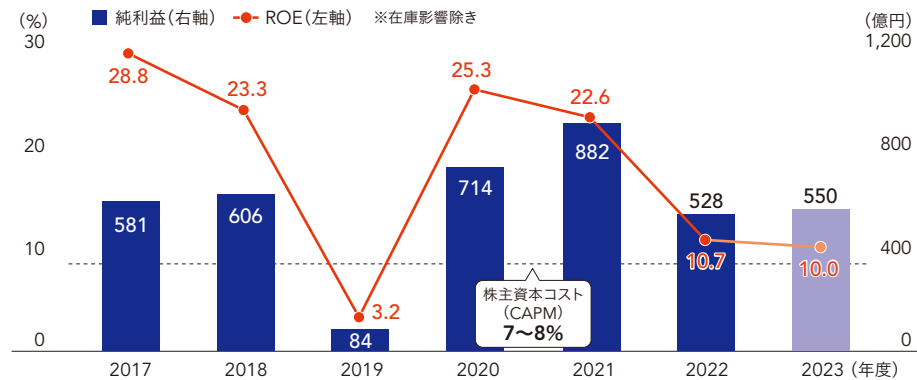
当社グループは、東日本大震災による事故の影響や、原油価格の下落に伴う大規模な在庫評価損の計上などにより財務健全性が著しく棄損していましたが、第6次中計（2018～2022年度）期間中に各種施策を着実に実行したことで、一定の水準に回復しました。2022年度には大規模な還元強化を明記した株主還元方針を公表、2023年3月には株主還元・資本効率・財務健全性を三位一体で実行する資本政策を含む第7次中計を公表し、資本市場からもおむねご評価いただいています。

一方で、株価指標の一つであるPBRがまだ1倍を下回っている状況を鑑み、企業価値向上の取り組みの実効性を高めるべく、新たに3つの基本方針を定めました。2023年9月末時点では0.9倍となりましたが、今後も、中長期的な施策と短期的な施策の両方に取り組み、企業価値の向上についてはPBRの改善をいち早く実現していきます。

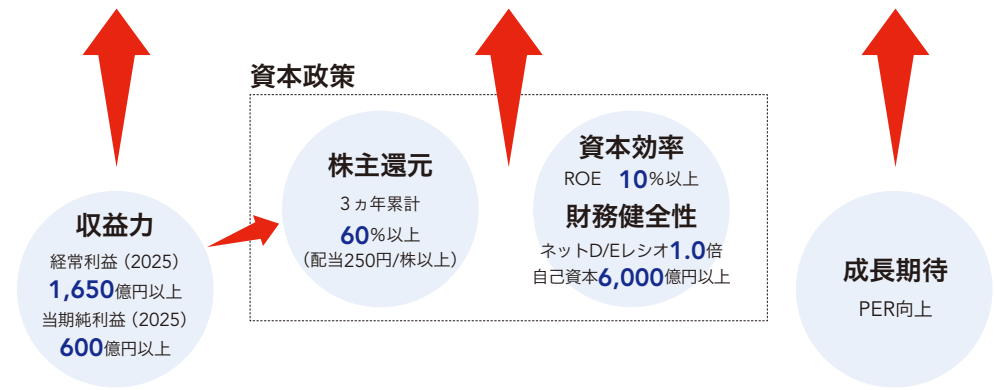
PBRおよび自己資本・時価総額推移



在庫影響除き ROE 推移



企業価値向上 (PBR向上)



基本方針	収益力	<ul style="list-style-type: none"> ● 中計の徹底と稼ぐ力のさらなる向上 	<ul style="list-style-type: none"> 短期的施策 中長期的施策
	資本政策	<ul style="list-style-type: none"> ● 総還元60% (以上) の早期実現 ● 事業ポートフォリオと資本効率の再点検 	<ul style="list-style-type: none"> 短期的施策 中長期的施策
	成長期待	<ul style="list-style-type: none"> ● NEW 事業の着実な実現 	<ul style="list-style-type: none"> 中長期的施策

COSMO REPORT 2023

Strategy



Strategy

価値創造モデル	13
Vision 2030・第7次連結中期経営計画	15
財務担当役員メッセージ	26
経営成績、キャッシュ・フローの状況および財政状態の分析	29
コスモエネルギーグループの事業	31
事業概況	32
石油事業	33
石油化学事業	35
石油開発事業	37
再生可能エネルギー事業	39

VALUE CREATION MODEL

価値創造モデル

当社グループは、有形無形の経営資源を活用し、財務非財務一体となって第7次中計およびVision 2030を実現することで、最重要マテリアリティに対応しながら企業価値を向上します。



価値創造モデル

価値創造を支える資源と企業価値

経営資源

財務資本

● 総資産	2兆 1,208 億円
● 純資産	6,634 億円
● フリーキャッシュ・フロー	△ 731 億円

人的資本

● 連結従業員数	6,659 名
● 平均臨時雇用者数	3,589 名

知的資本

● 知的財産権	
● 特許権保有件数	1,362 件 (国内：628件、外国：734件)
● 商標権保有件数	471 件 (国内：355件、外国：116件)
● ブランド	
● 企業認知率	96% ^{※1}

※1 外部調査会社による全国一般生活者16～69歳の男女2,000名への調査(2022年8月時点)。

社会関係資本

● コスモ・ザ・カード会員枚数	384 万枚
● コスモMyカーリース	累計 108,104 台
● カーライフスクエアアプリDL数	595 万件
● 産油国との友好関係	50 年以上

製造資本

● 原油生産量	約 4.2 万バレル/日 (原油処理能力比 約11%)
● 原油処理能力	40 万バレル/日
● 製油所稼働率 ^{※1}	97.8%
● 安全操業・安定供給の基盤となる 操業マネジメントシステム (OMS)	
● サービスステーション (SS) 数	2,649 ヶ所
● 石油化学品生産能力	
● オレフィン製品 エチレン ^{※2}	129 万t/年
● アロマ製品 パラキシレン	136 万t/年
ベンゼン	73.5 万t/年
ミックスキシレン	61.8 万t/年
● 風力発電設備容量 ^{※3}	310 MW (国内第3位 / 国内シェア約7%)

※1 2022年度CDベース実績

※2 京葉エチレン(丸善石油化学が55%を出資する連結子会社)の生産能力を含む。

※3 2023年6月末時点

自然資本

● 原油埋蔵量	1.3 億バレル (約17年分の供給量相当)
● 風力、太陽光等の自然エネルギー	

※特に注釈がない数値は2022年度実績または2023年3月末時点。

企業価値

経済的価値

(第7次中計における2025年度目標)

収益力

経常利益(在庫影響除き)
1,650億円
当期純利益
600億円以上

成長性

New領域への投資
1,400億円

株主還元

総還元性向
60%以上
配当
250円/株以上

資本効率

ROIC
6%以上
ROE
10%以上

財務健全性

ネットD/Eレシオ
1.0倍
(自己資本6,000億円以上)

社会的価値

エネルギー安定供給

脱炭素社会への貢献

第6次中計で財務体質改善の一定の成果を創出し、第7次中計は次のステージへ。

Vision 2030を見据え、持続的な企業価値向上をめざしていきます。

※第7次連結中期経営計画の詳細は当社WEBサイトの以下ページも合わせてご覧ください。

 <https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/about/ir/management/mediumterm.html>

2050
NET ZERO
カーボンネットゼロ

2018~
2022年度

第6次連結中期経営計画

Oil & New

	2017	2022
自己資本	2,387億円	5,279億円
ネット D/Eレシオ	2.30倍	1.10倍

財務体質改善

2023~
2025年度

Vision
2030

第7次連結中期経営計画

Oil & New
~Next Stage~

企業価値向上

収益力

資本政策

還元・健全性・効率性

成長期待

経営基盤の変革

HR・Digital・Green

第6次連結中期経営計画（2018～2022年度）の振り返り

施策の着実な実行により、稼ぐ力が大幅に向上。第7次連結中期経営計画は次のステージへ。

基本方針

『Oil & New 石油のすべてを。次の「エネルギー」を。』をスローガンに、4つの基本方針のもと施策を実行しました。

1 再投資可能な収益力の確保

2 将来に向けた成長ドライバーの強化

3 財務体質の健全化

4 グループ経営基盤の強化

主な施策

1

再投資可能な収益力の確保

安全安定操業体制の確立
(ショートポジションの確立)

キグナス石油への供給開始
製油所稼働率**91%**に改善(2022年度*)
※CDベース 4年平均

2

将来に向けた成長ドライバーの強化

洋上風力発電サイトへの早期進出
(陸上風力発電サイトの拡大)

陸上風力**150**MWの新規開発
日本初の大規模洋上風力運転開始
多数の洋上パイプラインを開発中

3

財務体質の健全化

収益を基盤とした自己資本の充実

自己資本 **5,279**億円(2022年度)
ネットD/Eレシオ **1.10**倍(2022年度)

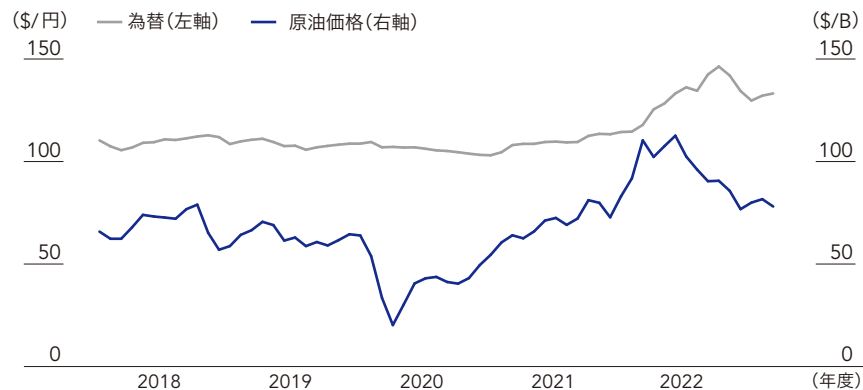
4

グループ経営基盤の強化

サステナブル経営の推進

サステナビリティ推進体制の整備
2050年カーボンネットゼロ宣言
およびロードマップの開示など

第6次中計期間中の外部環境（原油価格、為替）



経営目標に対する実績

施策の着実な実行により、第6次中計平均の稼ぐ力は大幅に向上しました。また、収益力の強化により、長年の課題であった財務体質の改善は一定の水準まで到達しました。

経営目標

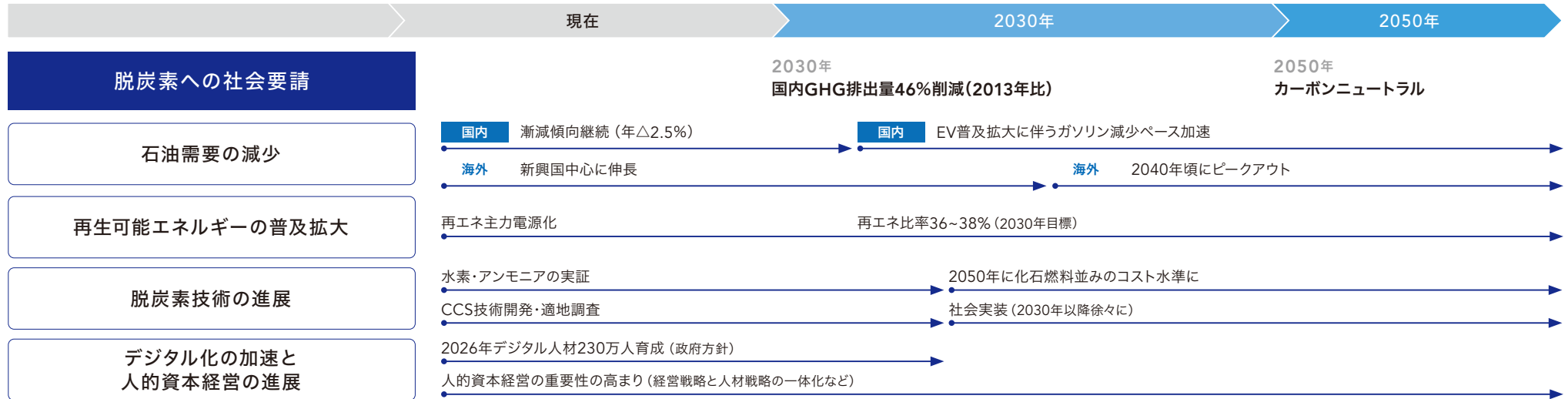
経常利益 (在庫影響除き)	1,200億円以上
当期純利益	500億円以上
フリー CF (5年間合計)	1,500億円以上
自己資本 (自己資本比率)	4,000億円以上 (20%以上)
ネット D/E レシオ	1.0~1.5倍
ROE	10%以上 (在庫影響除き)

2022年度実績

1,429億円
679億円
841億円
5,279億円 (24.9%)
1.10倍
13.8% (10.7%)

今後の外部環境とVision 2030

2050年カーボンニュートラルへの取り組みが進展し、エネルギー変革時代に入。



Vision 2030 未来を変えるエネルギー、社会を支えるエネルギー、新たな価値を創造する。

グリーン電力サプライチェーン強化
発電～需給調整～売電
サプライチェーン高付加価値化

次世代エネルギー拡大
SAF供給、水素および
他エネルギーの取り組み

石油事業の競争力強化・低炭素化
デジタルプラント化などによる競争力強化、
CCS/CCUSによる低炭素化

Vision 2030

3つの施策：グリーン電力サプライチェーン強化



2030年に向けて、現在の風力を中心とした再生可能エネルギー事業にとどまらず、需給調整・蓄電体制を構築し、グリーン電力の販売を拡大します。
グリーン電力におけるすべてのサプライチェーンを構築・強化することにより、グリーン電力の価値を最大化します。

戦略投資 (Net)
(~2030年8カ年累計)

3,000億円
(内 洋上風力 1,300億円)

CO₂削減貢献
(2013年比)

△130万t



グリーン電力サプライチェーン構築

再エネ
発電容量
310MW

再エネ発電容量の拡大

- 洋上風力の獲得 (計600MW)
- 陸上風力の拡大
- 他再エネ電源拡大検討 (太陽光など)

2025年度
経常利益 **80**億円

再エネ
発電容量
390MW

サプライチェーン全体で グリーン電力の価値を最大化

再エネ発電
2,000MW
(風力1,500MW以上)

電気の価値

蓄電機能
-MW

蓄電池の導入・需給管理機能構築

- 発電所併設型蓄電池の運用開始
- 系統用 (市場取引用) 蓄電池の運用開始

蓄電機能
50MW

需給調整・蓄電
蓄電 **500**MW

需給最適化
電気の価値

電力販売量
3億kWh

販売電力量拡大

- グリーンでんき販売の拡大
- グリーン電力×EVソリューション導入拡大

電力販売量
10億kWh

グリーン電力販売
40億kWh

グリーン電力
+他サービス付加価値
需給最適化
電気の価値

リース
契約台数
1.2万台/年

EV化を見据えたモビリティ事業拡大

- 車両販売 (WEB・法人) チャンネル獲得
- 商用EV販売開始
- マーケティングサイエンス高度化

リース
契約台数
2万台/年

経常利益
400億円

Vision 2030

3つの施策：次世代エネルギー拡大



日本初となる国産SAF量産化を実現し、2030年30万KL供給体制の構築を着実に実現します。
また、水素ステーションの展開を皮切りに、水素および次世代エネルギーの取り組みを推進します。

戦略投資 (Net)
(~2030年8力年累計)

1,000億円

CO₂削減貢献
(2013年比)

△40万t

第7次中計期間

2030年

日本初の国産SAF量産化

廃食用油原料によるSAF製造

- 2023年中に製造装置の新設着工
- 2024年度下期～2025年度初めまでの運転開始
- 2022年11月に日揮ホールディングス株式会社、株式会社レポインターナショナルと合同会社「SAFFAIRE SKY ENERGY」を設立



2025年度

経常利益 10億円

SAF 供給
3万 KL

生産規模拡大

SAF供給
30万KL

Alcohol to JET (ATJ) 技術を活用したSAF製造

- 2022年度中にFS完了
- 2024年度中のFIDを経たうえで、2025年度より建設開始、2027年度の商業運転開始をめざす



経常利益
100億円

水素および次世代エネルギーの取り組み

実現性・事業性を見据えた次世代エネルギーの選択・開発

- FCVトラック向け水素ステーション開設 (2024年度予定)
- 製油所発生留分からの炭素を固定化した水素製造技術の活用検討
- 廃プラスチックの直接分解によるオレフィン製造技術開発
- ナフサ分解炉におけるアンモニア燃料化技術検証 ほか

Vision 2030

3つの施策：石油事業の競争力強化・低炭素化



エネルギーの安全安定供給の使命を果たすべく、石油精製販売、石油開発、石油化学事業における競争力をさらに強化していきます。同時に、低炭素化への取り組みを着実に実現していきます。

戦略投資
(～2030年8カ年累計)
2,000億円

CO₂削減
(2013年比)
△30万t+α



経常利益 **1,500億円**

第7次連結中期経営計画

企業価値向上に向けて

第7次中計「Oil & New ~Next Stage~」の基本方針を「収益力の確保」「成長に向けたNew領域の拡充」「三位一体の資本政策実現」「経営基盤の変革」と定義しました。企業価値の最大化に向けて、非財務資本の活用による事業戦略の実現と、これによる収益力の向上、資本政策の充実、成長事業の拡大を図ります。

第7次中計の基本方針

Oil & New ~Next Stage~

1 収益力の確保

- 製油所の高稼働、高効率操業の実現
- マーケティングサイエンスによる燃料油販売の高度化
- 石油開発の生産量最大化

2 成長に向けたNew領域の拡充

- グリーン電力サプライチェーン収益基盤確立
- 日本初の国産SAF量産化
- EV化を見据えたモビリティ事業の拡充
- 機能化学品の収益拡大

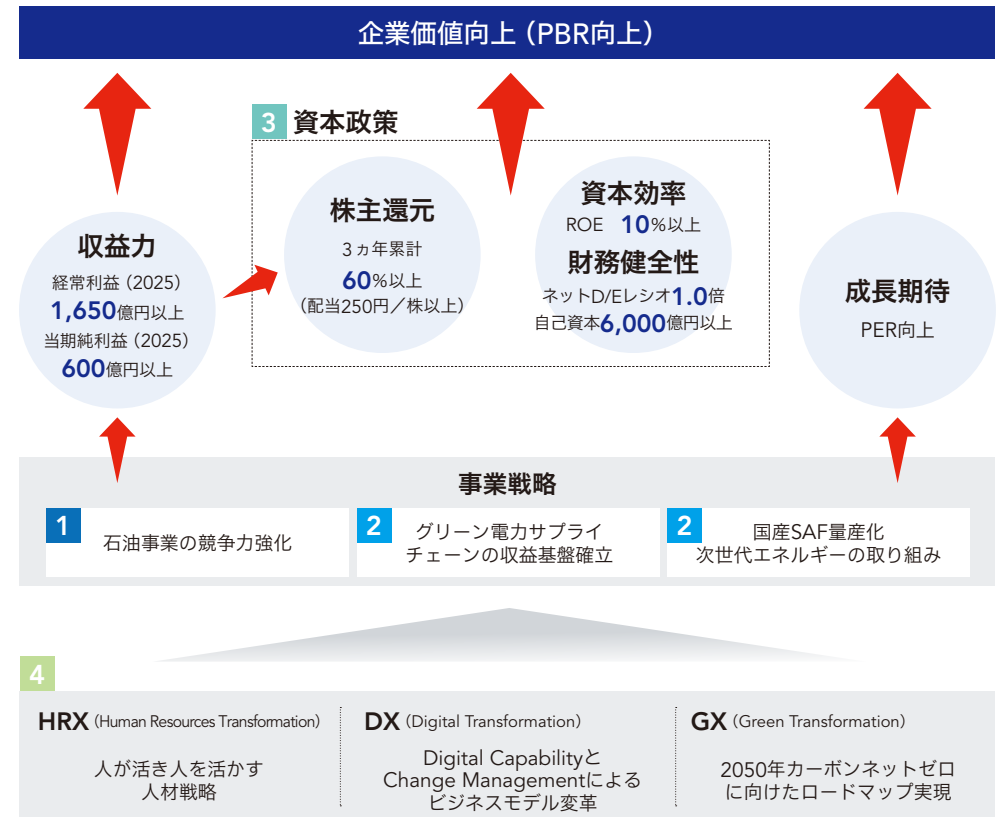
3 三位一体の資本政策実現

- 積極的な株主還元の実施
- 複合的観点に基づく財務健全性の確保
- 安定した資本効率の実現

4 経営基盤の変革

- **HRX** 人が活き人を活かす人材戦略の実践
- **DX** Digital CapabilityとChange Managementによるビジネスモデル変革
- **GX** カーボンネットゼロに向けたロードマップ実現

企業価値向上に向けた道筋



第7次連結中期経営計画

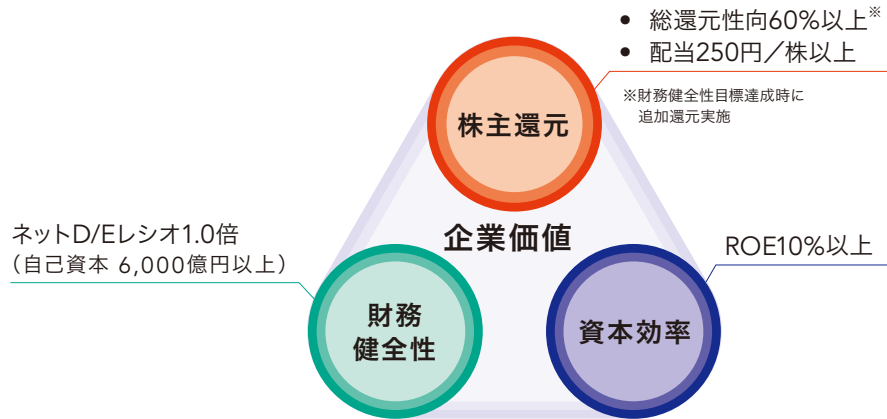
経営基盤の変革

第7次中計における経営基盤の変革においては、HRX、DX、GXへの取り組みを推進していきます。



第7次連結中期経営計画 資本政策

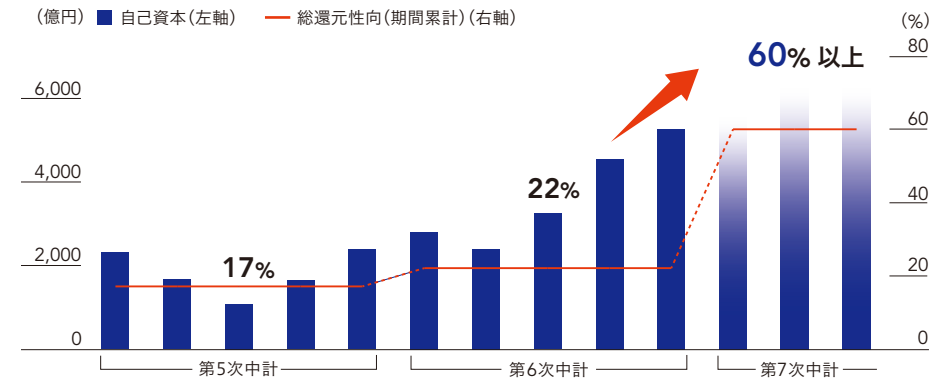
株主還元・財務健全性・資本効率のいずれも欠けることなく、三位一体で実行することで企業価値の最大化をめざします。



株主還元

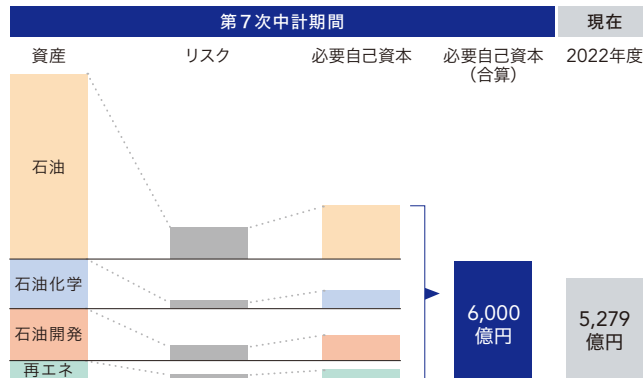
資本政策を三位一体で実現していく中で、最大限拡大していきます。総還元性向は在庫影響を除く純利益の60%以上とし、配当は1株当たり250円を下限とした安定配当を実施します。財務健全性が目標値に到達した場合は、原則として追加の還元を実施します。

自己資本・総還元性向の推移



財務健全性

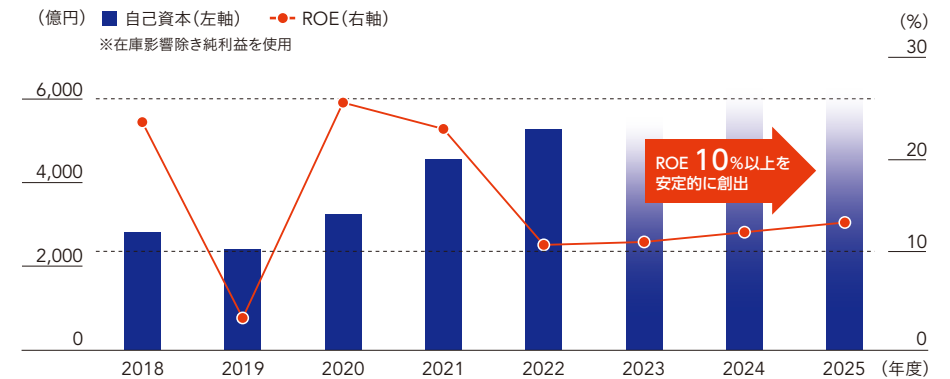
負債・資本のバランスは現状並みの財務規律を維持することとして、ネットD/Eレシオ1.0倍、自己資本は6,000億円以上としました。必要自己資本の設定に際しては、セグメントごとに30～40社、合計約130社に及ぶ国内外の企業の実績を分析し、客観的なデータをベースとして算出しています。



資本効率

第6次中計において大幅に改善した自己資本は、目標に向けてもう一段の改善を見込みます。ROEは安定的に10%以上の創出をめざします。

ROE・自己資本の推移



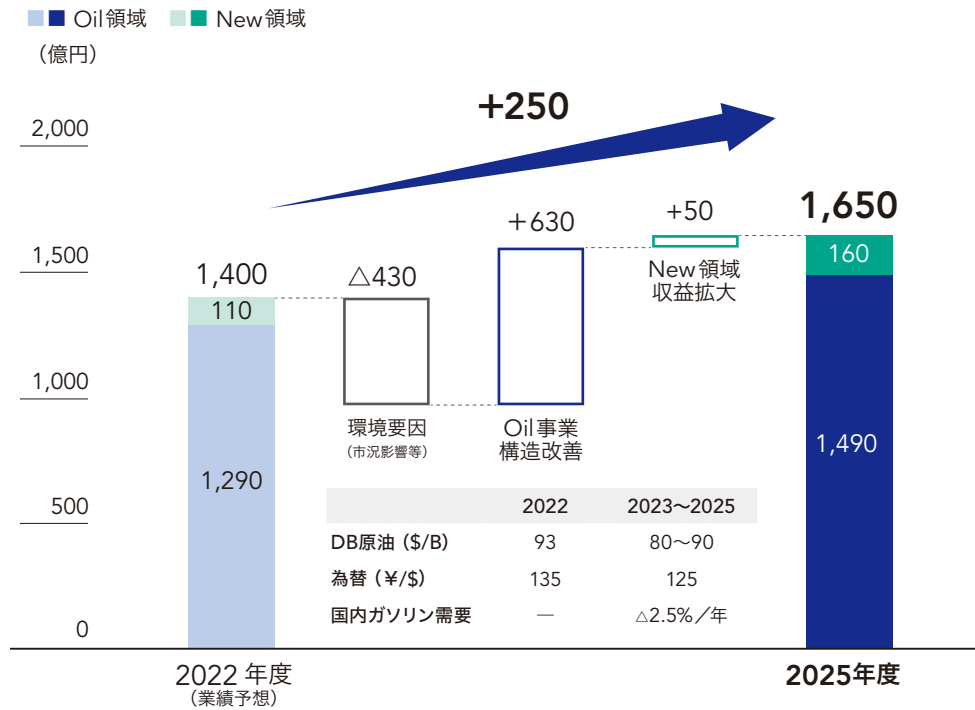
第7次連結中期経営計画

収益計画・投資計画

収益計画

第7次中計期間中の収益計画については、在庫影響を除く経常利益で2025年度に1,650億円をめざします。Oil事業における構造改善に加え、New領域の収益拡大により2022年度から250億円の増益を見込んでいます。

経常利益（在庫影響除き）



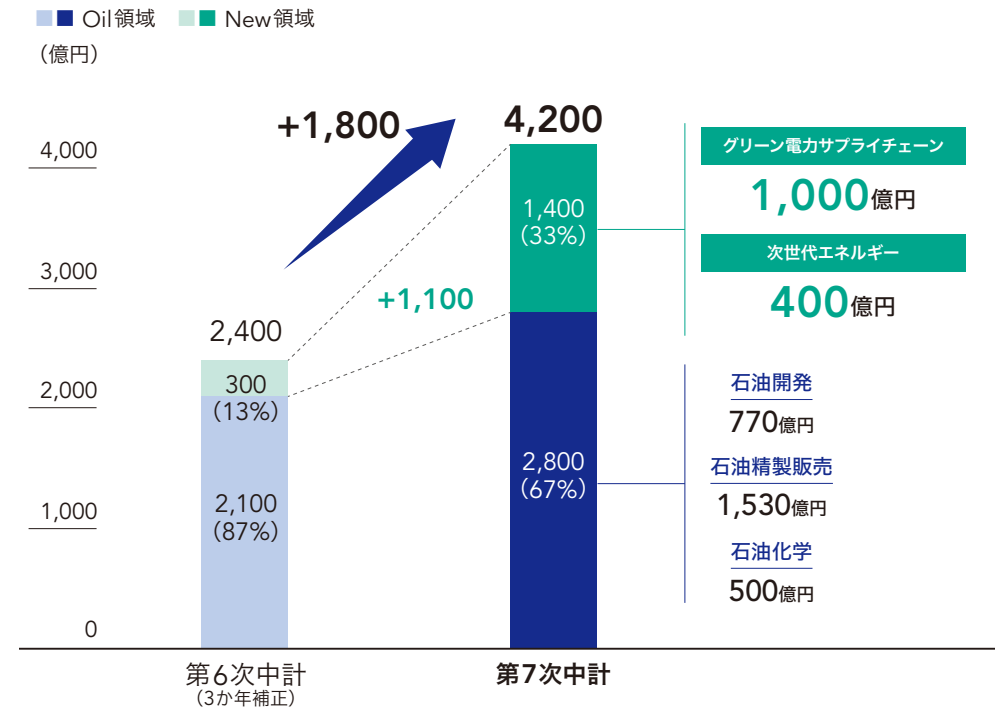
投資計画

第7次中計期間中の総投資額は、第6次中計比+1,800億円の4,200億円を見込みます。

グリーン電力サプライチェーンを中心に、New領域への投資を大きく拡大し、New領域への投資は全体の約3割に相当します。

Oil領域においては、製油所の大規模定修やインフレにより投資額が増加していますが、安全・安定供給の実現に向けて必要な投資を実行していきます。

総投資額



第7次連結中期経営計画

経営目標



株主還元

総還元性向(在庫影響除き)

60%以上

3カ年累計

配当

250円/株以上



財務健全性

ネットD/Eレシオ

1.0倍

自己資本6,000億円以上



資本効率性

ROE

10%以上

ROIC

6%以上



収益性

経常利益(在庫影響除き)

1,650億円以上

当期純利益600億円以上



将来投資

New領域への投資

1,400億円

3カ年累計



DX

データ活用コア人材

900名創出



HRX

エンゲージメント指数

60ポイント以上

人的資本投資

18万円/人



GX

GHG排出削減

2030年対2013年比
(Scope1・2、削減貢献込み)

△30%

財務担当役員メッセージ

三位一体の資本政策実現により
企業価値向上を実現します。

代表取締役 専務執行役員
サステナビリティ推進部、経理部、財務部担当
植松 孝之



財務担当役員メッセージ

第6次中計の総括と第7次中計に向けて

第6次連結中期経営計画（以下、第6次中計）期間中の外部環境を振り返ると、原油価格は、2019～2020年にかけて新型コロナウイルス感染症の拡大により急落し、2021年以降は経済正常化と地政学的リスクにより急騰するなど、大きく変動しました。また、世界的なインフレに端を発した米国の金利上昇で、為替が円安方向に大きく進行し、エネルギー・鋼材のコストが上昇するなど、まさにVUCA^{*1}の時代というべき状況でした。

外部環境が大きく変動する中においても、当社グループはショートポジションの確立や洋上風力発電サイトへの早期進出など、4つの基本方針である「再投資可能な収益力の確保」「将来に向けた成長ドライバーの強化」「財務体質の健全化」「グループ経営基盤の強化」で掲げた施策を

着実に実行したことにより、稼ぐ力を大きく改善し、財務体質の改善にも一定のめどをつけることができました。

より現実的なトランジションが求められる中で、自社の企業価値を向上させることは経営の最優先課題ですが、それを支えるための明確な資本政策が必要です。

第6次中計を経て財務体質が一定程度改善し、一段上のステージでの議論が可能となったことを踏まえて、第7次連結中期経営計画（以下、第7次中計）では新たに資本政策をお示しました。

当社グループの業績は原油価格の動向に大きな影響を受けますが、外部環境が大きく変動する中においてもCO₂排出量の多いOil事業のトランジションと、再生可能エネルギー事業を始めとするNew領域の成長を両立させる必要があります。

どちらも中長期的には大きな投資が必要になりますが、

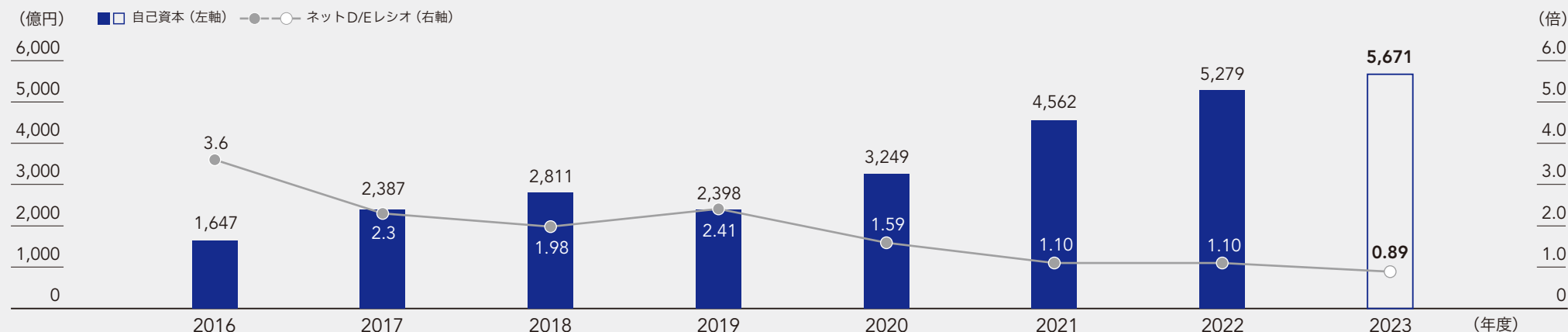
一定程度の財務健全性を維持しなければ、柔軟な資金調達は難しくなります。一方で、株主還元、および株式市場から求められる資本効率を意識しなければ、企業価値を向上させることはできないということも十分に認識しています。

そこで、当社の資本政策の考え方としては、株主還元・財務健全性・資本効率のいずれも欠けることなくバランスをとることで、企業価値の最大化をめざすこととしました。

また、当社グループは資金調達の多様化のために、財務体質の改善、格付の向上を進めてきましたが、2022年度に「A-」格を取得しました。これにより、社債発行による資金調達が可能となり、トランジションに向けた資金調達の選択肢を拡大することができました。

^{*1} VUCA（ブーカ）：Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の頭文字をとった造語。先行きが不透明で、将来の予測が困難な状態を指す。

自己資本とネットD/Eレシオの推移



財務担当役員メッセージ

株主還元の充実

2022年度のコーポレートアクションを振り返ると、株主還元は1株当たり配当金を50円増配（100円から150円）したことに加えて、200億円の自己株式取得を実施しました。当社グループの実力を示す在庫影響を除く当期純利益ベースでの配当性向は約2割超ですが、自己株式取得も含めた総還元性向は6割超に達しました。

また、必要自己資本の観点から、2022年11月には転換社債型新株予約権付社債（CB）の一部買い入れ（241.5億円）も実行するなど、財務担当役員の立場から株主還元・財務健全性・資本効率のバランスは常に注視しています。

当社の資本政策に対しては、資本市場から「資本政策が洗練されてきている」とのコメントもいただいています。財務担当役員として会社の財務状況に常に目配りしつつ、中長期的な観点から株主・投資家の皆さまの利益にかなう資本政策を実現していきます。

株主還元の強化

1株当たり年間配当金

2023年度見込み	2022年度	前年度比
250円	150円	100円

今年度の実績および来年度の見通し

第6次中計の最終年度である2022年度は、在庫影響を除く経常利益が1,429億円、親会社株主に帰属する当期純利益が679億円となりました。

石油開発事業において、原油価格の上昇により大きく増益となったものの、石油事業における製油所トラブルの影響に加え、自家燃コストおよびインフレに伴うエネルギーコストの上昇により、過去最高益を更新した前年度から減益となりました。

第7次中計の初年度である2023年度は、四品^{※2}マージンの改善ならびに2022年度に発生した製油所トラブルの影響の解消を見込むものの、製油所の大規模定期修理および原油価格の下落により、在庫影響を除く経常利益が1,250億円、親会社株主に帰属する当期純利益が550億円と前年度比で減益の見通しです。

※2 石油製品における主要四品（ガソリン、灯油、軽油、A重油）

最後に

当社は財務体質の改善に一定のめどが立ったことにより、一段上のステージでの議論が可能となったことを踏まえ、資本政策を開示するなど新たな一歩を踏み出しました。今後は、資本市場の期待に応え、それをしっかりと運用していくことが命題だと考えています。

財務担当役員として、中長期的な企業価値向上についての対話の一層の充実を図るとともに、今後も資本市場との健全な対話を重視していきます。

連結損益の前年度比較

(単位：億円)

	2022年度	2021年度	前年度比	2023年度 通期見通し	前年度比
経常利益（在庫影響除き）	1,429	1,608	△ 179	1,250	△ 179
当期純利益	679	1,389	△ 710	550	△ 129
当期純利益（在庫影響除き）	528	883	△ 355	550	22
自己資本	5,279	4,562	717	5,671	392
自己資本比率（%）	24.9	23.5	1.4	25.9	1.0
ネットD/Eレシオ（倍）	1.10	1.10	0.00	0.89	△ 0.21

経営成績、キャッシュ・フローの状況および財政状態の分析

連結損益の概要

2022年度実績について

2022年度の経常利益は前年度比686億円減益の1,645億円、親会社株主に帰属する当期純利益は前年度比710億円減益の679億円となりました。在庫影響を除いた実質的な経常利益は前年度比179億円減益の1,429億円となりました。

在庫影響を除いた各セグメント経常利益の内訳は、石油事業では海外市況が改善した一方、製油所トラブルの影響、自家燃コストおよびインフレによるエネルギーコストの上昇などにより、前年度比496億円減益の441億円となりました。石油化学事業では、オレフィン市況の悪化による販売数量の減少などにより、前年度比98億円減益の38億円となりました。石油開発事業では、原油価格の上昇により、前年度比397億円増益の845億円となりました。再生可能エネルギー事業では、コスモエコパワーにおいて風況の悪化ならびに洋上風力開発に伴う先行コストの発生により、前年度比9億円減益の26億円となりました。

2023年度見通しについて

2023年度の経常利益は前年度比395億円減益の1,250億円、親会社株主に帰属する当期純利益は前年度比129億円減益の550億円、在庫影響を除いた実質的な経常利益は前年度比179億円減益の1,250億円を見込んでいます。なお、在庫影響は見込んでいません。

在庫影響を除いた各セグメント経常利益の内訳は、石油事業では千葉および堺製油所において大規模定修を予定している一方、四品マージンの改善ならびに前年度に発生した製油所トラブル影響の解消などにより、前年度比119億円増益の560億円を見込んでいます。石油化学事業では、販売数量が改善する一方、市況の悪化により、前年度比18億円減益の20億円を見込んでいます。石油開発事業では、原油価格の下落により、前年度比295億円減益の550億円を見込んでいます。再生可能エネルギー事業では、コスモエコパワーにおいて洋上風力開発の本格化に伴う人件費などの先行コストの発生により、前年度比6億円減益の20億円を見込んでいます。

連結損益の前年度比較

(単位：億円)

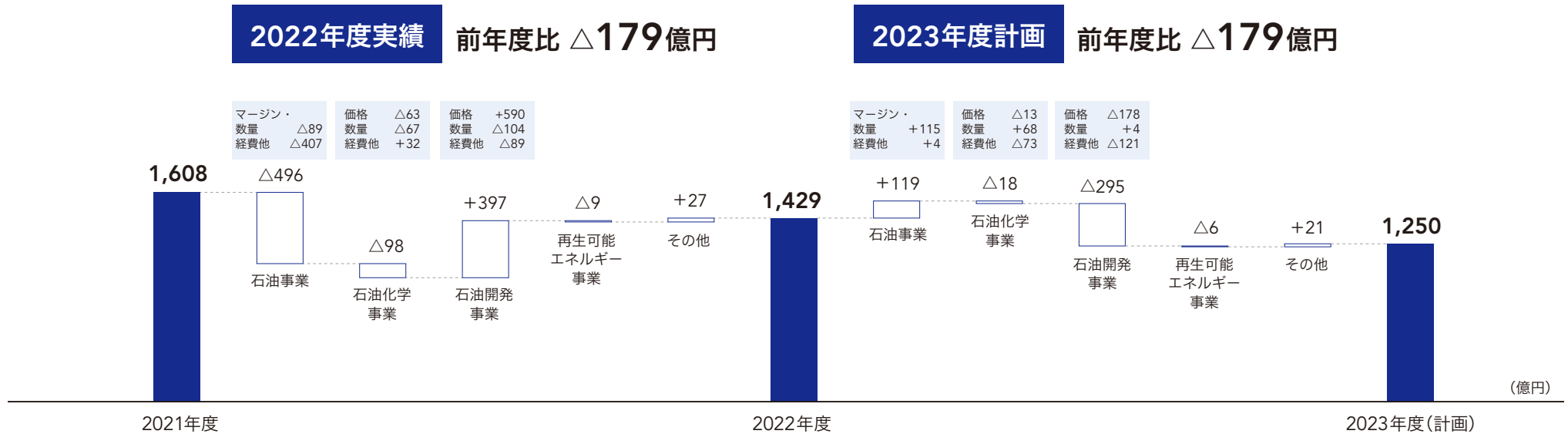
	2022年度	前年比	2023年度 通期計画	前年比
売上高	27,919	3,514	26,700	△ 1,219
営業利益	1,638	△ 715	1,235	△ 403
経常利益	1,645	△ 686	1,250	△ 395
在庫影響	216	△ 507	0	△ 216
経常利益(在庫影響除き)	1,429	△ 179	1,250	△ 179
石油事業	441	△ 496	560	119
石油化学事業	38	△ 98	20	△ 18
石油開発事業	845	397	550	△ 295
再生可能エネルギー事業	26	△ 9	20	△ 6
その他	79	27	100	21
親会社株主に帰属する当期純利益	679	△ 710	550	△ 129
原油価格(ドバイ)(\$/B)(4~3月)	93	15	85	△ 8
為替レート(¥/\$)(4~3月)	135	23	130	△ 5
ご参考				
原油価格(ドバイ)(\$/B)(1~12月)*	95	26	83	△ 12
為替レート(¥/\$)(1~12月)	131	21	131	0

*石油開発事業の指標価格となるICEマーバン原油価格は2ヵ月前のドバイ価格を参照してアセスされるため、2ヵ月前のドバイ原油価格を参考として記載。

例) 通期決算(1~12月)の場合、前年11月~当年10月のドバイ原油価格平均を記載。

経営成績、キャッシュ・フローの状況および財政状態の分析

在庫影響を除く連結経常利益

連結キャッシュ・フロー、
連結貸借対照表の概要

財務体質について

2022年度のフリー・キャッシュ・フローは、燃料油価格激変緩和補助金の一時的な影響を受けたことなどにより営業キャッシュ・フローが減少した一方、主に陸上風力サイトの建設ならびヘイル油田への2次回収投資などにより投資キャッシュ・フローが増加し、前年度から減少しました。

財務指標については、当期純利益の計上などにより、自己資本および自己資本比率が前年度から改善し、財務健全性が向上しました。

2023年度の見通しでは、自己資本、自己資本比率、ネットD/Eレシオのいずれも、前年度からの改善を見込んでいます。

連結キャッシュ・フロー

(単位：億円)

	2021年度	2022年度
営業活動によるキャッシュ・フロー (1)	1,084	81
投資活動によるキャッシュ・フロー (2)	△ 675	△ 812
フリーキャッシュ・フロー (1+2)	409	△ 731
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 420	811
期末のキャッシュ残高	481	618

※2022年度の営業活動によるキャッシュ・フローには、一過性要因である燃料油補助金・仮払い法人税の影響、揮発油税支払いの休日影響など(△380億円)を含む。

連結貸借対照表

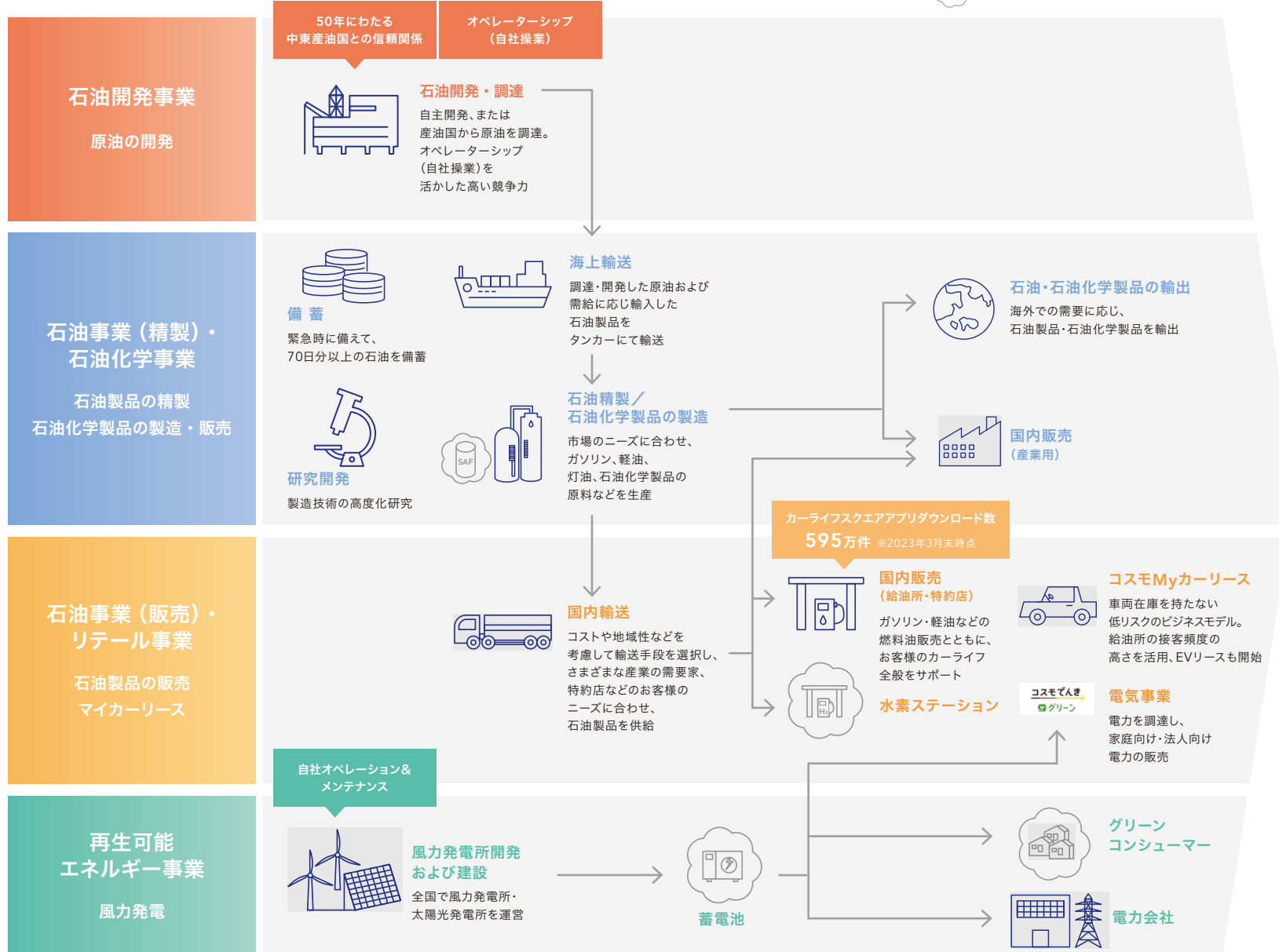
(単位：億円)

	2022年 3月末	2023年 3月末	増減
総資産	19,384	21,208	1,824
純資産	5,840	6,634	794
自己資本	4,562	5,279	717
自己資本比率	23.5	24.9	1.4
ネット有利子負債*	5,033	5,819	786
ネットD/Eレシオ(倍)	1.10	1.10	0.00

※有利子負債総額から現預金等を控除したものの。

コスモエネルギーグループの事業 ~現在と未来~

具体的に検討中の施策・ポテンシャル



製品・サービス

石油製品

ガソリン / 灯油 / 軽油 / 重油など

石油化学製品 (生活必需品の原料)

レジ袋・ペットボトル・洋服・タイヤ・電化製品の外枠などの各種原料

カーライフソリューション

マイカーリースなど

電力

事業概況

	石油事業 (精製・販売)	石油化学事業	石油開発事業	再生可能 エネルギー事業	合計 ※ その他事業も含む
売上高 (2022年度実績)	2兆4,515億円	4,402億円	1,380億円	122億円	2兆7,919億円
経常利益 (2022年度実績)	441億円 (在庫影響除き)	38億円	845億円	26億円	1,645億円 / 1,429億円 (在庫影響除き)
従業員数 (2023年3月末時点)	4,189名	1,129名	318名	227名	6,659名
主な事業会社、 関連会社	コスモ石油 コスモ石油ルブリカンツ ジクシス コスモ石油マーケティング コスモ石油販売 コスモエネルギーソリューションズ キグナス石油	丸善石油化学 コスモ松山石油 CMアロマ HD Hyundai Cosmo Petrochemical	コスモエネルギー開発 アブダビ石油 カタール石油開発 合同石油開発 Cosmo E&P Albahriya Limited	コスモエコパワー CSDソーラー	

在庫影響とは

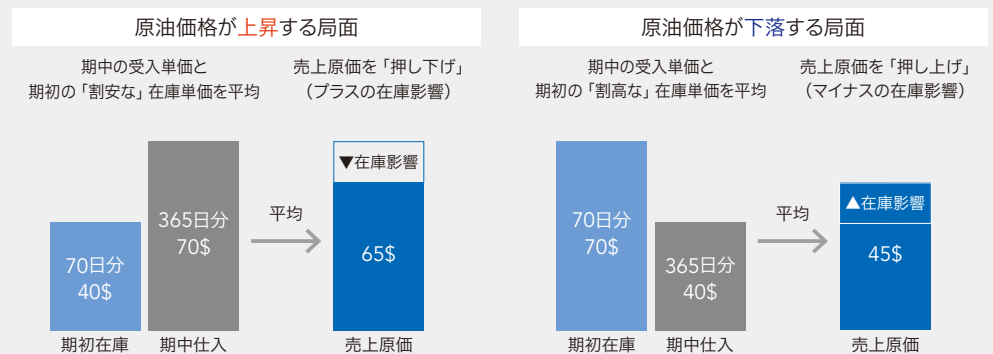
「在庫影響」とは、原油価格が変動した際、棚卸資産の評価方法によって、損益計算書の売上原価が影響を受けることを指し、以下の2つに区分されます。

① 簿価切り下げによる在庫影響

棚卸資産の期末時点の時価が簿価を下回っている場合、簿価を時価まで切り下げることが必要となり、これにより損失が発生することを指します。

② 総平均法による在庫影響

棚卸資産の評価方法である「総平均法」によって受ける収益上の影響を指します。原油価格上昇局面では、期中の上昇した仕入在庫単価が期中比安値の期初の在庫単価と平均されるため、売上原価を押し下げ、反対に原油価格下落局面では、期中の下落した仕入在庫単価が期中比高値の期初の在庫単価と平均されるため、売上原価を押し上げることとなります。



石油事業

PETROLEUM BUSINESS



事業内容

石油事業は、コスモエネルギーグループの中核事業会社であるコスモ石油にて、主に原油調達から石油製品の製造・物流・輸出入を行っています。同じく、中核事業会社であるコスモ石油マーケティングでは、石油製品を含めたグループ商品を法人・個人のお客様に販売しています。

識別したリスク

- 原油価格および原油調達に関するリスク
- 石油製品の価格および需要に関するリスク
- 製油所等設備の事故、漏洩に関するリスク
- 急速な環境変化に伴う事業継続リスク
- 棚卸資産の収益性の低下による簿価切り下げに関するリスク

競争優位性

- 需要減少の環境下、製油所の高稼働を維持（キグナス石油への燃料供給に伴う供給ショートポジション）
- 顧客とのつながり強化、特約店、異業種パートナーとのつながり
- ブランド商品開発（コスモMyカーリース、コミっと車検、コスモでんき、コスモ・ゼロカボソリューション）
- 高い顧客満足度、決済手段の多様化、ブランディング活動を中心とする価値創造

機会

- 世界的に加速するカーボンニュートラルの流れ、脱炭素社会への対応（EV化、グリーン電力、新燃料への取り組み）
- 新型コロナウイルス感染症の水際対策終了によるジェット燃料の需要回復
- CASE[※]の動向（モビリティ供給、整備など）
- 顧客動向の変化、デジタル化、キャッシュレス決済の拡大

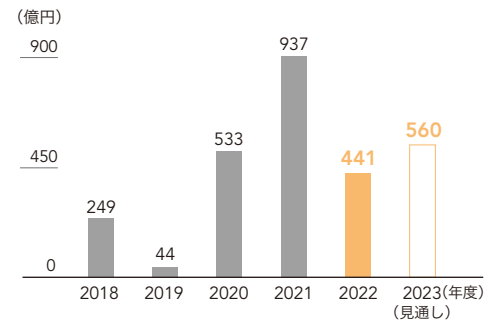
※CASE：Connected（コネクテッド）、Autonomous（自動運転）、Shared & Service（シェアリング・サービス）、Electric（電動化）の頭文字をとった造語。

2022年度実績および2023年度見通しについて

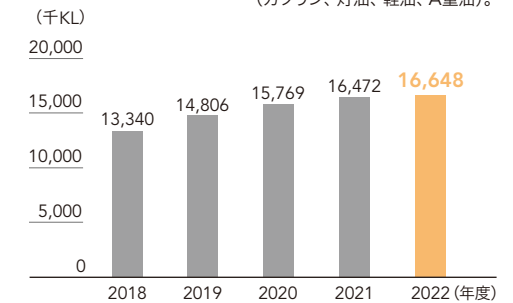
2022年度は海外市況が改善した一方、製油所トラブルの影響、自家燃コストおよびインフレによるエネルギーコストの上昇などにより、在庫影響を除く経常利益は441億円（前年度比△496億円）となりました。

2023年度は千葉、堺製油所において大規模定修を予定している一方、四品マージンの改善および2022年度に発生した製油所トラブル影響の解消などにより、在庫影響を除く経常利益は560億円（同+119億円）を見込んでいます。

セグメント経常利益（在庫影響除き）



四品販売数量



石油製品の
製造・販売部門として
世界水準の安定操業、
お客様への安定供給を
進めていきます。



石油事業

事業戦略

第7次連結中期経営計画コンセプト

- ① 製油所の高稼働／高効率操業の実現
- ② IT・デジタル活用
- ③ 次世代事業の取り組み (SAF・水素・バイオディーゼル燃料)
- ④ デジタルを活用した効率的な販売
- ⑤ 拠点維持

① 製油所の高稼働／高効率操業の実現

製油所設備の信頼性向上を目的に、設備パフォーマンス管理 (APM: Asset Performance Management) を導入することにより運転・保全力を上げ、製油所稼働率のさらなる改善に努めます。また、設備を停止して実施する定期整備から設備を動かしながら実施する日常保全にシフトすることによりOA (Operation Availability) を向上させ、さらなる高効率操業の実現をめざしていきます。

② IT・デジタル活用

より精度と安全性の高い運転・保全を実現するため、AIやVRを駆使した製油所デジタルプラント化に向けた取り組みを推進します。加えて、生産計画システムの高度化や、配船計画の自動化など、IT・デジタルを活用したサプライチェーンの最適化にも取り組んでいきます。

④ デジタルを活用した効率的な販売

当社グループのコスモ・ザ・カードやアプリ会員データなどの豊富な顧客データに加えて、異業種パートナーとデータ連携を行うことで、当社グループSSシェア以上の規模の顧客とつながることが可能となります。これらの豊富なデータを用いて、燃料油だけでなく、「コスモMyカーリース」や「コミっと車検」のほか「コスモでんき」など、多岐にわたり訴求を進めていきます。

⑤ 拠点維持／業態転換モデルの確立

SS設備の老朽化対策として、計画的予防保全を行い、重大な事故を未然に防いでいきます。また、燃料油販売に特化していたSSにおいて、遠隔商談を行って燃料油以外の新たな収益源を生み出す業態転換モデルを構築し、当社グループSSの資産を有効活用していきます。

第7次連結中期経営計画 重点戦略

次世代エネルギーの拡大の取り組みとして、廃食用油を原料としたSAF^{※1}サプライチェーンモデル (2021年度よりNEDO^{※2}事業に採択「国産廃食用油を原料とするバイオジェット燃料製造サプライチェーンモデルの構築」) を実証・構築しています。2025年度には、国内初となる大規模SAF生産をめざしています。さらに、将来に向けて、エタノールを原料に用いたSAFの製造検討にも着手し、原料や製造プロセスなどの多角化を図っています。2022年7月に公表しました2030年のSAFの供給目標年間30万KLをめざして、国内におけるサプライチェーン構築に取り組んでいきます。

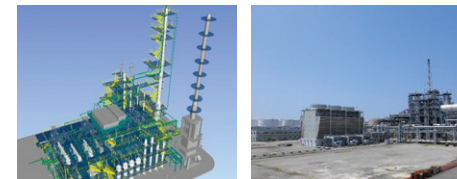
水素については、岩谷産業株式会社との協業による、小型および大型燃料電池商用車にも短時間で充填可能な水素ステーションを計画しており、国内初のトラックターミナル内での水素ステーション設置の展開を皮切りに、水素サプライチェーンの構築に向けて取り組みを開始しています。

バイオ燃料については、国産バイオディーゼル燃料5%混合軽油「コスモCF-5」を自社配送などにおいて使用を開始し、今後は一般需要家向けの販売も行っていく予定です。

※1 SAF (Sustainable Aviation Fuel: 持続可能な航空燃料): 主に植物などのバイオマス由来の原料や、飲食店や生活の中で排出される廃棄物・廃食用油を原料として生産され、化石燃料と比較して二酸化炭素の排出量を削減可能な燃料。

※2 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

SAF大規模生産設備



完成予想図

建設予定地
コスモ石油 堺製油所内

水素ステーション



石油化学事業

PETROCHEMICAL BUSINESS



事業内容

石油化学事業は、グループ会社である丸善石油化学にて、石油化学コンビナートにおけるエチレンセンターとして、安定的に石油化学製品を供給しています。また、HD Hyundai との合併会社であるHD Hyundai Cosmo Petrochemical（本社および工場：韓国瑞山）は、アジアトップクラスの生産量のバラキシレン製造装置にて競争力のある石油化学製品を供給しています。

識別したリスク

- 石油化学製品価格におけるボラティリティの大きさ
- 国内需要の減少と中国の成長鈍化および内製化による輸出の抑制
- 海外プラントの新増設による需給の緩和
- ウクライナ情勢や円安による急激な原料価格の高騰

機会

- CN・DX*市場の成長による長期的な半導体需要の拡大
- 石油化学製品における世界需要の伸長
- カーボンネットゼロ（世界的な脱炭素への流れの加速）

※CN：カーボンニュートラル
DX：デジタルトランスフォーメーション

競争優位性

- フォトレジスト^{※1}用ポリマーで、世界トップクラスのシェアを保持
- レジスト反射防止膜用ポリマー、最先端のEUV^{※2}レジスト用ポリマー、再配線厚膜レジスト用ポリマーなど、多種多様なポリマーの品揃え
- 最先端の製造技術、分析技術、品質保証で顧客の高い品質要求や生産数量増の要望に対応
- 千葉エリアでのエチレン2基体制、国内最大規模のエチレン生産能力の保有
- コスモ石油千葉製油所（石油事業）との石精連携、およびコンビナート連携の推進
- 世界最大の需要地（中国）に隣接したバラキシレン生産設備

※1 半導体素子などに微細なパターンを形成するフォトリソグラフィに使用される感光性材料。

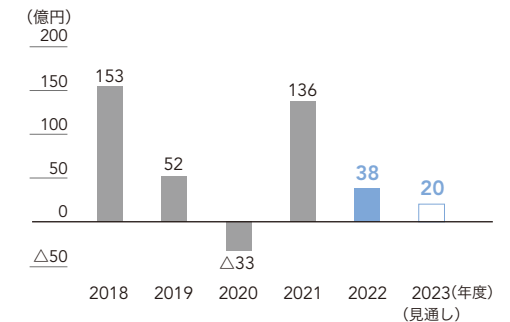
※2 EUV（Extreme Ultra Violet）：極端紫外線もしくは極紫外線。半導体製造の露光技術に使われる次世代の光源。

2022年度実績および2023年度見通しについて

2022年度は、オレフィン市況悪化による販売数量の減少などにより、経常利益は38億円（前年度比△98億円）となりました。なお、丸善石油化学では、製品市況の長期的低迷などが予想されることから、千葉工場の製造装置の一部を5月に停止しました。一方、機能化学品分野では、顧客の旺盛な需要により好調に推移し、当事業分野の売上高は前年度比増収となりました。

2023年度は市況の悪化により、経常利益は20億円（同△18億円）を見通しています。フォトレジストポリマーについては引き続き必要な設備投資を行い、また、2022年に商業運転を開始した丸善石油化学のプロブレン精留塔では、石油精製事業と石油化学事業のシナジーにより、コスモエネルギーグループトータルでのメリットが期待されます。

セグメント経常利益



基礎化学品は競争力強化とカーボンニュートラル対応を進め、化成品やレジスト用ポリマーなど機能化学品は収益を拡大していきます。



丸善石油化学株式会社
代表取締役社長
馬場 稔温

石油化学事業

事業戦略

第7次連結中期経営計画コンセプト

- ① 高稼働・高効率操業の実現
- ② 化成品の生産拡大
- ③ 半導体レジスト用樹脂の生産拡大

① 高稼働・高効率操業の実現

スーパー認定の取得（2024年度予定）や、DX、スマート工場推進による、製造過程での競争力強化と基盤となる安全・安定運転を確保するための適切な投資を継続します。また、石油精製と石油化学を通じた生産の最適化、未利用留分の有効活用などといった精製石化連携の深化と競争力の強化を図ります。

② 化成品の生産拡大

化成品は、着実に収益を確保できるとみており、自家燃料として消費している未利用留分を原料化し、メチルエチルケトン（MEK）の増産を図ります。また、マルカゾールR（イソドデカン）など、環境負荷の低い環境調和型製品の増産を図っていきます。

③ 半導体レジスト用樹脂の生産拡大

厚膜レジスト用樹脂、ArF^{*1}レジスト用樹脂の販売増を踏まえて、これに対応した積極的な生産設備の増強、原料の確保を実施し、2024年、2025年に向けて生産能力を増強します。また、需要増に応じた設備拡張に対する体制構築として、人材確保および育成に注力します。

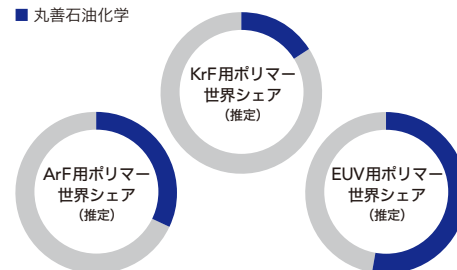
*1 ArF：（フッ化アルゴン）露光光源であるエキシマレーザー。光源波長193nm。



最先端レジスト用ポリマー製造設備 建屋外観

レジスト用ポリマーシェア

■ 丸善石油化学



第7次連結中期経営計画 重点戦略

丸善石油化学では、収益の柱に成長してきた化成品と機能化学品をさらに拡充します。

化成品事業では、塗料、インキ溶剤や樹脂加工溶剤となるメチルエチルケトンが堅調であり、燃料として消費していた未利用留分からの原料確保による増産施策の実施を進めます。

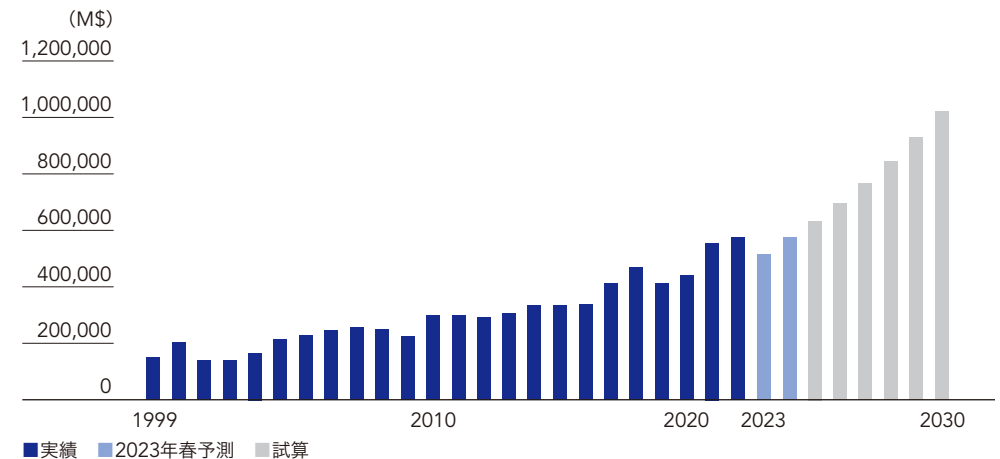
また、サステナブル、エシカルの潮流加速に伴い、環境調和型の製品についても需要の伸びを見込んでいます。例えば、マルカゾールR（イソドデカン）は、EU REACH規制^{*}による一部の化学製品の代替として化粧品用途への需要が高まり、増産に向けて設備の増強を予定しています。

機能化学品事業は、「Oil & New」のNew領域の柱の一つとして、特に積極的に取り組みます。フォトレジスト用ポリマーは年率10%程度の需要増が継続する見込みで、能力増強・原料確保に加え、対応する人材確保・育成が急務となっています。厚膜レジスト用樹脂、ArFレジスト用樹脂は増産を計画しているほか、最先端技術で今後の需要拡大が見込まれるEUVレジスト用ポリマーは、製造設備を新設し運転を開始しています。

研究部門においても、コスモ石油との連携によるカーボンニュートラルをめざした環境関連テーマ、事業部門との連携による既存事業からの発展した新規事業のテーマ、いずれも商業ベースでのゴールをめざし、社会的価値と同時に経済的価値を創出していきます。

*化学物質の登録・評価・認可・制限に関するEU（ヨーロッパ連合）規則。

半導体市場予測



*世界半導体市場統計（WSTS）予測を参考に当社グループにて作成。

石油開発事業

OIL EXPLORATION AND PRODUCTION BUSINESS



事業内容

石油開発事業は、グループ事業ポートフォリオの中でも収益の柱の一つであり、長年にわたり信頼関係を築いてきたアラブ首長国連邦（UAE）アブダビ首長国やカタール国を中心とする中東地域をコアエリアとして、既存権益鉱区での安全・安定操業を進めています。

識別したリスク

- 脱化石燃料に伴う座礁資産化リスク
- 原油価格および生産に関するリスク
- 油田や生産設備の事故リスク
- 探鉱・開発に関するリスク

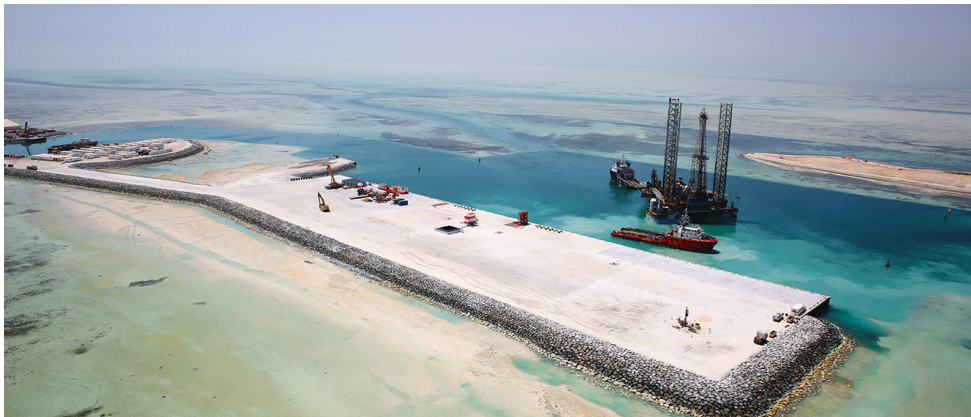
競争優位性

- アブダビ首長国との強固な関係性
- 自社操業による競争力の高い油田
- CCS/CCUS[※]に関するアドバンテージ

機会

- 脱炭素化への移行期間におけるエネルギー安定供給の実現
- CCS/CCUS[※]の世界的な技術進展、普及への期待
- 産油国との脱炭素分野での協業の可能性

※CCS：二酸化炭素回収・貯留
CCUS：分離・貯留したCO₂の利用

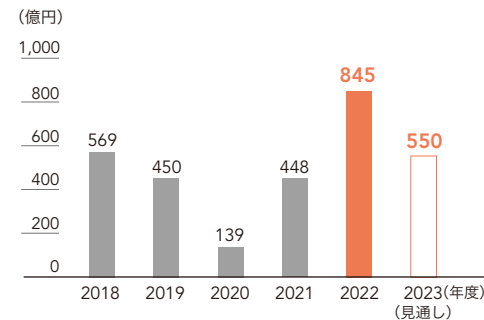


2022年度実績および2023年度見通しについて

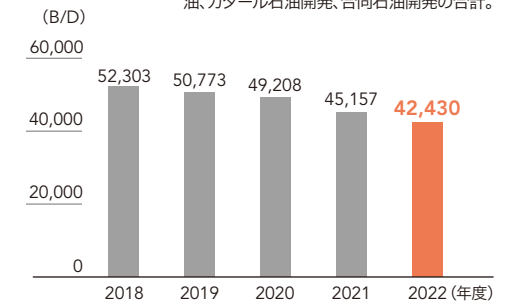
2022年度は販売数量が減少となった一方で、原油価格の上昇の影響（2021年11月～2022年10月におけるドバイ原油価格95\$/バレル・前年比+26\$/バレル）により、経常利益は845億円（前年度比+397億円）となりました。

2023年度は原油価格の下落の影響（2022年11月～2023年10月におけるドバイ原油価格前提83\$/バレル・前年△12\$/バレル）により、経常利益は550億円（同△295億円）を見通しています。

セグメント経常利益



原油生産量



半世紀にわたる原油開発の実績に加え、中東産油国との信頼関係を基盤とし、事業の拡大に取り組みます。



石油開発事業

事業戦略

第7次連結中期経営計画コンセプト

- ① 安全・安定操業を前提としたさらなる収益構造の強靱化
- ② 既存鉱区の探鉱・未開発案件の具現化を中心としたさらなる案件の創出
- ③ 脱炭素事業の具現化に向けた検討推進および低炭素化を志向した取り組み

① 安全・安定操業を前提としたさらなる収益構造の強靱化

安全・安定操業を前提として、ハイル油田での水攻法（水圧入による油層圧回復）や、その他既存油田における生産設備の処理能力維持・増強などを通して生産量最大化を志向しつつ、操業コストの最適化を図り、バレル当たりコストの低減を進め、収益力向上をめざしていきます。

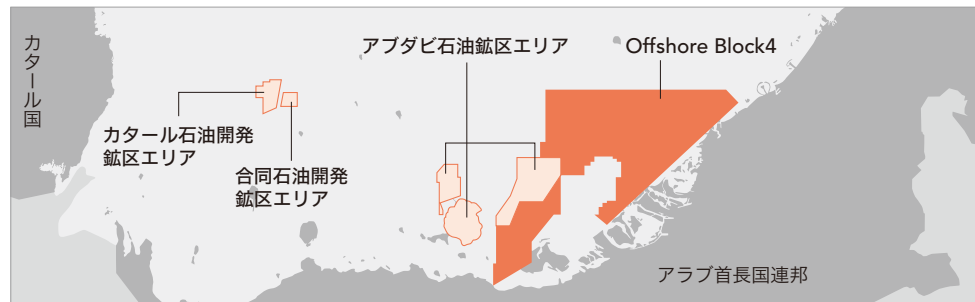
② 既存鉱区の探鉱・未開発案件の具現化を中心としたさらなる案件の創出

保有鉱区における原油回収率向上を追求すべく、2021年に取得したアラブ首長国連邦 アブダビ首長国の探鉱鉱区Offshore Block4における探鉱・開発の遂行や既存操業油田の生産量減衰対策などの取り組みを進めていきます。

③ 脱炭素事業の具現化に向けた検討推進および低炭素化を志向した取り組み

当社グループでめざす「2050年カーボンネットゼロ」の実現に向け、CCS/CCUS・地熱発電などの石油開発事業と親和性のある分野を中心に、事業開発および技術開発を積極的に検討していきます。また、操業会社においては、CO₂排出削減やゼロフレアを中心として環境に配慮した操業に引き続き取り組んでいきます。

コスモエネルギーグループの鉱区



第7次連結中期経営計画 重点戦略

社会全体で脱炭素化やエネルギー転換が進む中、石油開発事業は移行期間におけるエネルギー需要に応えること、そしてエネルギーセキュリティの観点からも重要な社会的使命を持ち、引き続き安定供給が求められています。

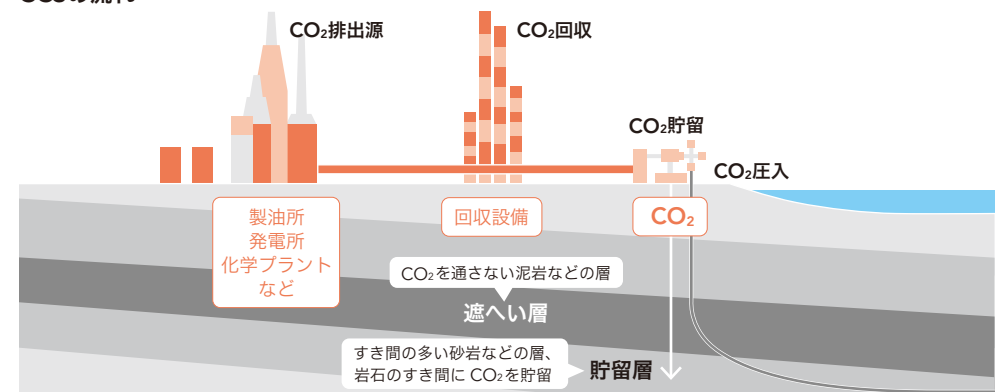
当社グループにおいては、ハイル油田での水攻法およびその他既存油田における生産設備の処理能力維持・増強などを通して、生産量の早期最大化を図り、2025年度の原油生産量45千B/Dをめざします。

あわせて、当社グループが保有する油田のコスト競争力を活かしつつ、操業コストを最適化しバレル当たりコストの低減を進めることで、2025年度の経常利益は石油開発部門計900億円をめざします。

また、生産量最大化の観点では、これらの取り組み以外にも、保有鉱区における開発可能性を追求し、原油回収率向上を図ります。中でも、探鉱鉱区Offshore Block4では、油ガスの埋蔵量および商業化の可否を確認するための探鉱・評価活動を鋭意推進していきます。

脱炭素事業の具現化および低炭素化に向けては、石油開発事業と親和性のある分野を中心に検討を進めていきます。特に、CCS/CCUSでは、2022年にアブダビ国営石油会社（ADNOC）と結んだ覚書に基づき、アブダビ首長国におけるCCS/CCUSの実行可能性を評価するための共同調査を進めていきます。

CCSの流れ



再生可能エネルギー事業

RENEWABLE ENERGY BUSINESS



事業内容

再生可能エネルギー事業のうち風力発電事業については、グループ会社であるコスモエコパワーが1997年の創業以来、我が国における風力発電事業者の草分けの1社として取り組んできました。これからは、風力発電事業を拡大するとともに、グループとして太陽光発電等の新たな再生可能エネルギーの開発やグリーン電力の販売を拡大していきます。さらに需給調整・蓄電体制を構築することにより、グリーン電力サプライチェーンの強化に取り組んでいきます。

識別したリスク

- 再エネに関する政策・制度の変更
- 競争の激化による収益性の低下
- 国内洋上風力事業は黎明期であり未成熟

競争優位性

陸上風力

- 国内第3位のシェア（設備容量約300MW、25ヶ所以上で建設）
- 風車のメンテナンスを自社で実施する高い技術力と故障予知システムの導入などにより業界トップクラスの利用可能率を維持

洋上風力

- 洋上風力発電（秋田県）の商業運転開始
- Iberdrola, S.A.と提携・海外ノウハウ習得

※1 Feed-in Tariffの略称。再エネ普及をめざし、再エネで発電した電気を電力会社が一定価格で一定期間買い取ることを国が約束する制度。

※2 Feed-in Premiumの略称。発電事業者の売電収入に加えて補助額が交付される制度。市場への売電の場合、市場価格の変動により売電収入も変動するが、プレミアムが交付されることにより発電事業者の収入は一定程度確保される仕組み。売電方法に応じて発電事業者の収益が変動するため、発電事業者に対し需給バランスによる市場価格変動を意識した売電を促す。

※3 出所：経済産業省「2030年度におけるエネルギー需給の見通し（関連資料）」（2021年10月）

※4 出所：経済産業省「エネルギー基本計画」（2021年10月）

機会

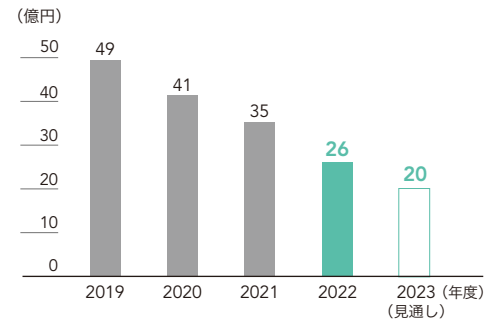
- 2050年カーボンニュートラルに向けて再エネは主力電源に
- 再エネ拡大による市況のボラティリティに対応する蓄電池を中心とした調整機能
- 風力発電を政府主導で推進（系統整備、給電ルール変更、規制緩和など）
- FIT^{*1}からFIP^{*2}への制度移行による売電先の多様化
- 陸上風力市場の拡大（導入量見込み：2030年15.9GW^{*3}）
- 洋上風力市場の拡大（2030年までに10GW、2040年までに浮体式を含む30～45GWの案件形成^{*4}）

2022年度実績および2023年度見通しについて

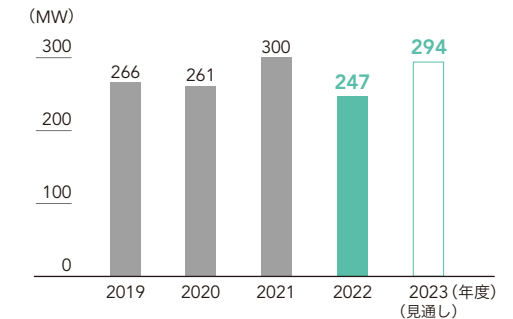
2022年度は過去最高の利用可能率を達成したものの、風況に恵まれず、売上高は122億円（前年度比△9億円）となり、経常利益は26億円（同△9億円）となりました。

2023年度も設備容量拡大およびさらなるO&M強化に向け、先行投資を計画しています。経常利益は20億円（前年度比△6億円）を見込んでいますが、設備容量1,500MW超を達成すべく着実に事業を推進していきます。

セグメント経常利益



風力発電設備容量



風力発電事業の拡大を通じて、
持続可能な社会の実現に向けて
取り組んでいきます。



再生可能エネルギー事業

事業戦略

第7次連結中期経営計画コンセプト

- 1 再エネ発電容量の拡大（洋上風力の獲得、陸上風力の拡大）
- 2 グリーン電力サプライチェーンの強化に資する需給調整構築

① 再エネ発電容量の拡大（洋上風力の獲得、陸上風力の拡大）

当社グループは、陸上風力と洋上風力を合わせて2030年における設備容量1,500MW超を達成することで、カーボンニュートラル社会におけるリーディングカンパニーをめざしていきます。

陸上風力においては、新規開発およびリプレースにより、2030年までに900MW超の達成をめざします。また、洋上風力においても事業基盤を確立し、2030年までに設備容量600MW超の達成を目標としています。

② グリーン電力サプライチェーンの強化に資する需給調整構築

再エネの増加に伴い、電力系統が不安定化しています。また、世界的な資源価格が高止まりする中、電力価格も高騰し、卸電力取引市場の価格ボラティリティ（価格変動率）は上昇しており、蓄電池による調整力が期待されています。今後も、社会課題解決のために風力発電を中心とした再エネを開発し、グリーン電力を最適調整して供給するサプライチェーンを構築していきます。再エネの主力電源化が進む中、火力発電に代わって調整機能を供給する蓄電池を活用することで電力系統の安定化に寄与し、より再エネが導入できる系統環境に貢献していきます。

第7次連結中期経営計画 重点戦略

上勇知ウィンドファーム・大分ウィンドファームの運転開始

再生可能エネルギー事業を牽引すべく、陸上風力サイト開発は順調に推移しており、2023年4月に上勇知ウィンドファーム（北海道、設備容量約49MW）、大分ウィンドファーム（大分県、同14MW）の運転を開始しました。また、むつ小川原ウィンドファーム（青森県、同33MW）、岩屋ウィンドパーク（青森県、同27MW）は、2023年3月からのリプレース期間を経て当初計画の建設期間を3年から2年に短縮し2024年度に運転開始予定となっています。さらに、あぶくま南ウィンドファーム（福島県、同89MW）※、中紀第2ウィンドファーム（和歌山県、同39MW）など、

すでにFIT事業認定を取得済みの案件を確実に推進しています。このような取り組みにより、2030年までに900MW超の達成をめざしていきます。

洋上風力においては、2023年1月に、秋田港・能代港洋上風力発電所（秋田県、設備容量140MW）※の運転を開始しました。また、洋上風力事業は公募により事業者が選定されることとなっており、2023年7月現在、促進地域および有望地域に指定されている14海域の中から、事業者選定に向け準備を進めています。洋上風力事業においても、事業基盤を確立し、2030年までに設備容量600MW超の達成を目標としています。

※プロジェクト全体の設備容量

蓄電プロジェクトの見通し

2023年度から2024年度にかけて、当社グループの敷地内に太陽光発電や系統用蓄電池を導入し、実証することを計画しています。

太陽光の発電量がピークを迎える午前から日中に充電し、不安定化する電力系統に対する負荷を抑え、需給が逼迫する夕方などの時間に蓄電池から放電することで、電力系統の安定化に貢献します。また、今後、太陽光発電からの電力調達に対して、どの規模の蓄電池を組み合わせることが最適かなどについても検討していきます。

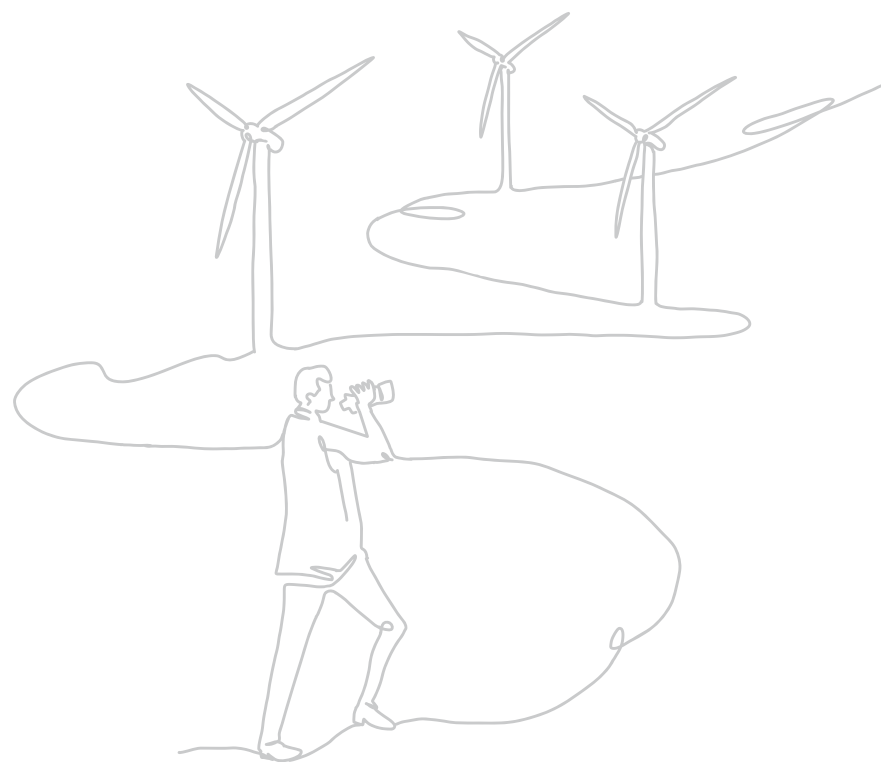
今後、政府による詳細な制度設計が進み、加えて設備導入価格の低下などで収益性が確保されることを見据えて、本実証でノウハウを習得し、事業化に取り組んでいきます。

国内風力発電所マップ



COSMO REPORT 2023

Foundation



Foundation

特別対談：カーボンネットゼロの実現に挑む、 エネルギー企業のサステナビリティ	42
コスモエネルギーグループのサステナブル経営	48
サステナビリティ担当役員メッセージ	49
サステナビリティ推進の取り組み	50
コスモエネルギーグループのマテリアリティと 連結中期サステナビリティ計画の実績	51
第7次連結中期経営計画におけるマテリアリティのKPI	52
気候変動対策	53
TCFD	55
クリーンなエネルギー・製品・サービスの提供	56
人材の活躍推進・健康増進・働きがいの向上	59
人権	64
コンプライアンスと理念・価値観の共有	65
グループリスクマネジメントの強化	66
デジタル変革 (DX)	67
安全操業・安定供給	69
コーポレート・ガバナンス	70
社外取締役対談	76
役員体制	81
スキルマトリックス	83

特別対談 | サステナブル経営

カーボンネットゼロの実現に挑む、エネルギー企業のサステナビリティ

代表取締役社長
社長執行役員
山田 茂

気候変動・ESGスペシャリスト
黒崎 美穂氏

慶應義塾大学経済学部卒。Imperial College London 環境ビジネス修士号取得。気候変動・ESG分野の分析調査に従事し、企業や投資家、政府にデータ・分析に基づいた調査やアドバイスを提供。2021年まで、ブルームバーグの気候変動リサーチ部門BNEFにて日本のエネルギー政策や経済性の分析を統括する。有識者として数多くの政府委員を歴任、現在はEnergy Impact Partnersのヴァイスプレジデント。



特別対談

外部環境の変化とカーボンネットゼロに向けたグローバル動向

山田 当社は2021年5月に「2050年カーボンネットゼロ」を宣言し、このゴールを見据えて2030年のありたい姿を描いた「Vision 2030」と、2023年度を初年度とする「第7次連結中期経営計画」（以下、第7次中計）を策定しました。脱炭素化の方向性は変わりませんが、2050年までは時間軸が非常に長いこと、規制も含めた世界各国の動きや投資家・消費者の意識など、広範にわたって刻々と変化する動向を探る必要があります。また、第7次中計の策定直前にはウクライナ情勢によるエネルギー価格の乱高下があり、当社グループはエネルギー企業とし



て世界のエネルギー動向に深く関与しているため、これからの経営の意思決定およびアクションは今後10年、20年先の企業価値に大きく影響するとの認識と緊張感を持っています。不確実性は依然として高いため、あらゆる方向を注視しながら、事業戦略においても変更や追加すべき点は柔軟に対処することが最も重要だと考えています。

黒崎 ウクライナ情勢は、いろいろな意味で、世界中が衝撃を受けました。欧州ではロシア産天然ガスの供給が止まり、欧州域内での再生可能エネルギーへの転換が加速しました。米国ではIRA法^{※1}により、気候変動対策に向けた予算が積み上がるなど、欧州や北米などの域ごとに異なる動きの構図が明確になってきました。また、対中国という大きな動きもあり、どう対処していくべきかを日本企業も苦慮されているのではないかと思います。その一方で、脱炭素化を後押しする形でファイナンスや脱炭素化の取り組みを評価する枠組みが発足しつつあり、金融界でもエネルギーの知見を深めようとする動きが盛んです。足元では、エネルギー需給のバランスを保ちながら先を見据えた投資を行うなど、大きな変革期の中にあり、気候変動による災害の激甚化によって世界中のステークホルダーが強い関心を示すようになりました。近年、気候の臨界点を超えないための1.5℃シナリオへの対応が全世界で求められてお

り、2050年にCO₂排出量をゼロにしてもGHGは残余排出があることから、CO₂を除去する活動が不可欠です。貴社の「Vision 2030」での取り組みにあるような、再生可能エネルギーの主力電源化やカーボンニュートラル燃料、CCS/CCUS^{※2}への取り組みはチャレンジングですが、現在はこれらに取り組むべき一番重要な時期に来ていると考えます。

山田 ウクライナ情勢以降は、エネルギー安全保障の観点からも、より地に足が着いたカーボンネットゼロへの取り組みが重要だと感じました。エネルギー供給の役割を果たしつつ、確実に脱炭素化を推進する必要があります。

黒崎 そうですね。2023年はカーボンネットゼロへのステップを実行する年だと話される企業が非常に多いです。石油企業の脱炭素化への投資額を見ると、2022年だけで330億米ドル^{※3}が投下されています。これまでは電力分野への投資が活発だったものが、昨今は電力と水素などのカーボンニュートラル燃料への投資が半々になってきていることは注視すべき点です。この数値から、石油企業がこれまで培っ

※1 IRA (Inflation Reduction Act) 法：2022年に米国で成立したインフレ抑制法。過度なインフレ抑制とエネルギー安全保障や気候変動対策を迅速に進めることを目的とした法律。

※2 CCS：二酸化炭素回収・貯留技術、CCUS：二酸化炭素回収・有効利用・貯留

※3 出所：BloombergNEF

特別対談

てきた知見やノウハウを活かし、脱炭素事業を全世界で展開し始めていることが読み取れます。

山田 エネルギー転換の過渡期においては、どうしてもコストがかかることから、中国やインドと比較して産業競争力が弱まる懸念があります。しかし、初期投資はかかるものの、いずれは化石燃料と変わらないコストでグリーン電力や次世代エネルギーが提供できる時期は来ると考えます。すでに欧州では、グリーンエネルギーの価格が同等もしくは安価な場合もあります。

黒崎 中国やインドでは、巨大な市場規模を背景に、再生可能エネルギーの導入が加速しています。おそらく価格面では、短期的には中国やインドに産業競争力があるかもしれません。しかし、EUにおける国境炭素税の導入承認の例のように、製品の製造過程におけるCO₂排出量に課金するカーボンプライシングの動きが世界に広まるはずで、これによって、先進国の産業競争力は戻らないのでしょうか。また、日本における課題は、エネルギー転換の促進策や補助金制度が他国に比べて弱い点です。米国のIRA法は大きなインセンティブとなっていますし、欧州では家庭用のヒートポンプやグリーン燃料への代替、住宅の断熱などに十分な補助金が支給されていることから、消費者のカーボンネットゼロへの意識も高まっています。

グリーン電力サプライチェーンの強化とその覚悟

山田 Vision 2030では「未来を変えるエネルギー、社会を支えるエネルギー、新たな価値を創造する。」をテーマに掲げ、グリーン電力や次世代エネルギーなどのNew領域に、2030年までに4,000億円の投資を行っていく計画です。1つ目の柱である「グリーン電力サプライチェーン強化」については、当社グループはかなり以前から陸上風力発電を行っており、国内第3位のシェアを有しています。今後は、洋上風力発電も含めた風力発電事業をさらに拡大していく考えです。また、売電がFITからFIP^{※4}へ移行することも踏まれば、需給調整機能が今後は不可欠であることから、蓄電ビジネスの実証をスタートさせる予定です。さらに、石油事業で取引がある大規模な既存顧客網が今後、グリーン電力の潜在顧客となると想定し、発電から需給調整、電力販売までの一貫した独自のサプライチェーンを強化していきます。第7次中計の投資計画では、New領域に3年間で1,400億円という投資を計画しています。

黒崎 中計資料を拝見したところ、New領域の投資計画が第6次中計から第7次中計で4倍以上に増加していることに貴社の強いコミットメントを実感し、



大きく舵を切られたのだなと思いました。アナリストだったため、貴社のプロジェクトをよく存じ上げていたのですが、日本の風力発電事業はアセスメントも長期間にわたり、大変チャレンジングな分野だと認識しています。私はRE100^{※5}の独立アドバイザーも務めており、RE100の加盟企業は増加しているのでグリーン電力の需要は増えると予測され、グリーン電力サプライチェーンは重要な分野と言えます。今まで、グリーン電力事業を展開する企業の多くは新規顧客の獲得が課題でしたが、

※4 FIT：再生可能エネルギーの固定価格買取制度。FIP：再生可能エネルギーの市場連動価格買取制度。

※5 RE100：事業活動で消費する電力を100%再生可能エネルギーで調達することを目標とする国際的イニシアチブ。

特別対談



貴社の場合はすでに大きな顧客網を築かれており、とても有利だと思います。

山田 グリーン電力のサプライチェーン強化は、需給調整部分に課題があると感じています。そこで、蓄電ビジネスについては、実証事業としてスモールスタートし、さまざまなデータを蓄積していく方針です。

黒崎 私も、グリーン電力事業で一番難しいのは需給調整だと思います。今後、日本でも長期脱炭素電源市場が立ち上がり、100%再生可能エネルギーを求める企業が増加する中で、そのニーズを満たすことは難しく、今お話があった蓄電事業をどう活かすかという点に懸かってくると思います。私はク

ライメートテックのベンチャーキャピタルに在籍していますが、さまざまな企業が24時間365日の再生可能エネルギー電力を求めています。そこで重要になってくるのは蓄電池です。リチウムイオン電池では充放電が約4時間ですが、日本市場ではコストが大きく、市場でのインセンティブも少ないため、良いビジネスモデルが少ないのが実情です。現在米国では、弊社のポートフォリオ企業の一つが技術を提供し、100時間という長時間の蓄電池技術のプロジェクトが進行中です。このプロジェクトを手掛ける電力会社は、コスト削減のために米国エネルギー省の補助金プログラムに申請しました。日本では政府のインセンティブがまだ少ないので、貴社が蓄電事業を推進する中で政府に働きかけることも重要と思います。

山田 グリーン電力を安定的に供給し、主力電源化を押し進めなければ、カーボンネットゼロの実現も難しくなるでしょう。我々はグリーン電力サプライチェーンの強化を図り、新たな道を切り拓いていきたいと考えています。

黒崎 ぜひ期待しています。

世界で需要の急増が見込まれる次世代エネルギーの取り組み

山田 Vision 2030の2つ目の柱である「次世代エネルギー拡大」については、当社グループは日本初となる国産SAF^{※6}の量産化をめざし、2023年6月に堺製油所内に大規模生産実証設備の建設を開始しました。本プロジェクトでは、合同会社SAFFAIRE SKY ENERGYを設立し、2025年に使用済み食用油を原料としたSAFを年間3万KL生産する計画です。しかし、この段階では当社グループがめざすSAF生産量の10分の1にすぎないため、さらに、米国LanzaJet, Inc.が開発したATJ技術^{※7}を用いて高効率なSAF製造を行い、2030年には年間30万KLの供給体制を確立したいと考えています。加えて、水素サプライチェーンへの参入、ならびにターコイズ水素^{※8}の製造技術の検討を開始したほか、アンモニア燃料の活用や、合成燃料の研究開発にも取り組んでいきたいと考えています。

※6 SAF (Sustainable Aviation Fuel: 持続可能な航空燃料): 主に植物などのバイオマス由来原料や、飲食店や生活の中で排出される廃棄物・廃食油を原料として生産され、化石燃料と比較して二酸化炭素の排出量を削減可能な燃料。

※7 ATJ (Alcohol to Jet) 技術: エタノールを原料に触媒反応を通じてSAFを製造する技術。

※8 ターコイズ水素: プラズマなどを使った直接熱分解方式で天然ガスから水素を生成したもの。副産物の炭素はCO₂ではなく固体として生成され、大気に出されません。

特別対談

黒崎 やはり今後も、貨物と乗客の両方で航空需要は減らないとみられているので、代替燃料は非常に重要な分野だと思います。SAF製造のプロジェクトに期待しています。さらには、船舶需要も減らないので、今後は船舶燃料も重油からLNG、メタノール、アンモニアへとシフトしていくと考えられます。こういった代替燃料の動きは航空のみならず、あらゆる交通分野で広がりを見せているので、貴社にはまずSAF分野でご活躍いただきながら、次の分野も見据えて事業を拡大していただけたらと思います。

山田 私も、アンモニア燃料も非常に重要だと認識しています。事実、当社グループでは、アンモニア燃料実用化に向けた実証事業や、LPGだけでなくアンモニアの積載も可能な船舶の用船といった取り組みを行っています。そこで懸念されるのが、アンモニア製造プロセスで使用されるブルー水素やグリーン水素^{※9}が圧倒的に不足しているのではないかという点です。ブルー水素やグリーン水素によってアンモニアを製造した場合に、量的バランスがはたしてとれるのだろうかと考えます。また、ブルー水素やグリーン水素は、アンモニア製造だけでなく、カーボンニュートラル燃料として幅広い分野で活用していくので、相当の量が求められるはずで

黒崎 おっしゃるとおり、水素は取り合いになると思います。グリーン水素が再生可能エネルギーによって生成されることを考えれば、そもそも電力分野で再生可能エネルギーが求められますので、水素製造に回せないという地域もあると思います。さらに、メタノールもグリーン水素で製造したいというニーズに加え、そもそもアンモニアは肥料として最も使用されていることを考慮すると、グリーン水素のみならず、その原料となる再生可能エネルギーの争奪戦は激化するはずで

加えて、コスト競争の問題もはらんでいて、やはり再生可能エネルギーが安価なところから取り合いになることが予想されます。一方で、さまざまなブルー水素製造技術も登場しており、かなり混沌とした状況ではあるものの、前進していると捉えています。アンモニアは船舶業界だけでなく、水素のキャリアとしても有望視され、アンモニアクラッキング技術も注目されています。要するに、どれが最も効率的で安価なのかを試している段階だと思います。

※9 ブルー水素：CCUS技術を使って副産物のCO₂を大気中に排出せずに天然ガスなどから水素を製造したもの。
グリーン水素：再生可能エネルギーでつくられた電力で水を電気分解して水素を生成したもの。

人が生き、人を活かす人材戦略でエネルギートランジションに挑む

黒崎 第7次中計は大変すばらしく、また「Vision 2030」の実現に向けた事業展開を楽しみにしています。グリーン電力や次世代エネルギーは、それを必要としている企業・消費者が増加していることに裏づけられるように、当然必要な技術もしくは分野です。石油事業関連では、IPCC（気候変動に関する政府間パネル）の評価報告書でもCCSとCCUSは必要な技術だと記載されていますので、コストはかかりますが、今後はさまざまなイノベーションがこれを後押ししていくでしょう。また、本業分野での脱炭素化への貢献も期待しています。



特別対談

山田 カーボンネットゼロという大きな柱はゆらぎませんが、エネルギー・トランジションという大変革期において、外部環境や社会要請を捉え、当社グループが戦略的にめざすべきところに投資を集中していくことが肝要です。グリーン電力や次世代エネルギーの需要は間違いなく急拡大するので、次期中期経営計画も含めて、事業プランにさらに磨きをかけていきたいと思います。

黒崎 投資についてですが、日本国内ではトランジション・ファイナンスの動きが旺盛になってきています。しかし、海外からの目線では、グリーンウォッシュの懸念があり、場合によってはブランドダメージにもつながりかねないため、動きが鈍いのが実情です。一方で、GX債に対して投資家は違った動きをしています。

山田 エネルギー変革期における投資は、実現可能性や回収見込みの見直しを含め、非常に難しいものではありますが、ムーンショット、ブレイクスルー技術のような先行投資も行っていきたいと考えています。一企業だけでは実施できないものもありますので、そこは政府の後押し等があると踏み込みやすくなると考えています。第7次中計の基本方針では、従来型の投資のみならず、HRXやDX、GXといった非財務項目の強化に資する投資も行っていく計画になっていますが、技術革新やDX、GXを実行していくに

あたっては、やはりそれを推進する「人材」が最も大切ですので、人材の育成・強化には強い決意を持って取り組んでいくつもりです。

黒崎 何か新しいことに取り組む際には、まず、人材、そして企業文化のイノベーションが重要ということですね。社長の人材育成に対する強い決意が、社員の皆さんに届くと思います。以前、ESGアナリストだった頃、いろいろな企業の指標を拝見していましたが、人材や企業文化の改革に関しては評価に表れにくい面もあり、私個人としてはESG評価機関などに向けては対話が一番効果的だと思っています。もちろん、社員との対話も、エンゲージメントを向上する大切

な方法です。人材戦略は中長期的な課題ですが、貴社の取り組みに期待しています。

山田 私は社長就任後、順次事業所を訪問し、直接社員と話をしているのですが、やはり出向いて対話をする、皆さんの熱い熱量を直接感じることができます。非常に力強いエネルギーを感じます。社員の皆さんがコスモの大きな方向性に共感し、自発的に動いてもらえることが会社にとって何よりも強みになると信じています。今回、黒崎さんからいただいた力強い言葉の数々や期待に応えられるよう、人が生き、人を活かす人材戦略を今後も継続して注力していきたいと思います。



コスモエネルギーグループのサステナブル経営

コスモエネルギーグループ理念「私たちは、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。」には、社会と企業の持続的発展への私たちの想いを込めています。グループ理念に含まれる「調和と共生」「未来価値の創造」は、私たちの「サステナビリティの基本的な考え方」であり、サステナビリティの推進に経営として取り組む姿勢を示しています。

当社グループは、事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献するとともに、自らの持続的な成長を実現することをめざしてきました。グループ理念に組み込んだ「コスモエネルギーグループ企業行動指針」は当社グループのサステナビリティの礎であり、すべての従業員の行動や価値を生み出す基盤となっています。

サステナブル経営の取り組みを一層強化するため、2021年3月に2050年のあるべき姿に向け10の最重要マテリアリティを特定しました。それを、2023年4月に統合・追加を含め見直し、現在8つの最重要マテリアリティに取り組んでいます。

第7次連結中期経営計画では、マテリアリティをもとに、財務と非財務の一体化に向けて、各KPIを定めて取り組んでいます。最重要マテリアリティの一つ「気候変動対策」において、当社は「2050年カーボンネットゼロ宣言」を発表し、2022年5月にはその達成に向けたロードマップを公開しています。今後も引き続き、当社グループの事業活動を通じて、持続的な企業価値向上と社会課題解決の両立を実現すべく、サステナブル経営を推進していきます。

※当社グループの最重要マテリアリティについては、P.51をご参照ください。



サステナビリティ担当役員メッセージ



**財務と非財務の両面から取り組むことで、
企業価値の向上を実現し、社会とともに
持続的に成長・発展していきます**

代表取締役 専務執行役員
サステナビリティ推進部、経理部、財務部担当
植松 孝之

サステナブル経営の本格始動

第6次連結中期経営計画（以下、第6次中計）では、サステナブル経営を本格的に始動させるため、サステナビリティ推進部を設置し、非財務に関する意思決定機関であるサステナビリティ戦略会議を立ち上げるなど、体制面から取り組んできました。社長を議長とするこのサステナビリティ戦略会議は、2022年度は5回開催し、ESGに関するさまざまなトピックを討議しました。その一つが理念体系の整備です。当社グループは、20年以上前からグループ理念に掲げる持続的発展（サステナビリティ）を企業経営の中心に据え、環境を重視した経営を行ってきました。このグループ理念に基づく持続的な価値向上と発展の追求は、当社グループにおけるサステナビリティの根幹にほかなりません。同戦略会議においては、グループ理念に基づく理念体系の再整備を始め、内部統制システムの見直しなどを着実に推進しました。

サステナブル経営の進化および推進

第6次中計において、中計期間中に特定したマテリアリティに対し、あるべき姿からバックキャストしてKPIを設定し、取り組みのPDCAを回しました。2022年度の実績からは、その評価を役員報酬に連動させるなど、運用面でもサステナブル経営を進化させてきました。

第7次連結中期経営計画（以下、第7次中計）では、2年間取り組んできたマテリアリティは現状の課題認識とギャップが生じているという状況を踏まえ、より実効的な取り組みを推進すべく、2023年4月にマテリアリティを見直しました。持続的な価値創造のための3つのマテリアリティと、事業継続の基盤となる5つのマテリアリティをサステナビリティ関連の重要課題として特定しました。マテリアリティごとに設定した各非財務KPIについては、達成状況だけでなく、環境変化を踏まえた進捗の解析や、目標の妥当性検討も含めて、サステナビリティ戦略会議でしっかりと評価していきます。

2050年カーボンネットゼロの実現に向けて

気候変動に対する危機感が高まり、世界的に脱炭素化が加速する中、当社グループは2021年5月に、グループ会社の事業から排出する温室効果ガスを2050年までにネットゼロとする「2050年カーボンネットゼロ宣言」を行いました。あわせて、最重要マテリアリティとして「気候変動対策」を挙げ、グループ全体で取り組む重要課題としてKPIを設定しています。

第7次中計の発表に際しては、カーボンネットゼロの対象をサプライチェーンまで拡大し、Scope3も含むカーボンネットゼロをめざすと宣言しました。ネットゼロを実現するためには、経営自体のトランスフォーメーションが重要です。そこで、第7次中計では、戦略の一つとしてGXを掲げるとともに、事業戦略における脱炭素への貢献度も表しています。第7次中計では、カーボンネットゼロに向け、グループ一丸となって挑戦していきます。

ステークホルダーエンゲージメント

2022年度は、投資家の皆さまに対しESGラージミーティングを開催するなど、サステナビリティの領域において積極的な対話および情報開示に取り組んできました。不確実性が高まる昨今では、サステナブル経営は経営のレジリエンスを高めるために重要な取り組みであると考えています。持続的な企業価値の向上をめざし、ステークホルダーの皆さまの声に耳を傾け、対話や協働を重ね、社会と当社グループの持続的成長に取り組むことで、皆さまの期待に応えていきます。

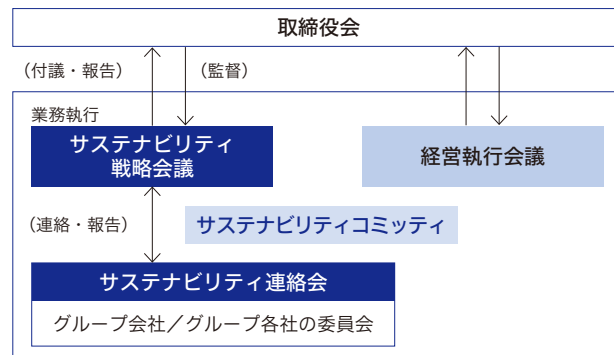
サステナビリティ推進の取り組み

サステナビリティ戦略会議

当社は、グループ理念を具現化するために、内部統制を含むサステナビリティに関する活動を統括する組織体制として、サステナビリティ戦略会議およびサステナビリティコミッティを設置しています。サステナビリティ戦略会議は、社長執行役員を含む主要な執行役員、中核事業会社3社の社長・サステナビリティ担当役員に加え、オブザーバーとして監査等委員である取締役により構成されています。安全、リスク管理、人権、環境などのサステナビリティ活動の方針の審議、実績のモニタリング・評価を実施し、重要なものを取締役会に報告することにより、一層の重点的かつ積極的な取り組みを進めています。2022年度はサステナビリティ戦略会議を5回開催し、14件の議題を討議、そのうち取締役会に9件を審議・付議報告しました。また、中核事業会社および準中核事業会社[※]に、それぞれの機能に応じた委員会を設置し、当社のサステナビリティ戦略会議と連携をとるによりグループ会社全体の統制を図っています。

※中核事業会社および準中核事業会社については、P.86の報告範囲をご参照ください。

サステナビリティ推進のガバナンス体制図



2022年度開催 サステナビリティ戦略会議での主な討議テーマ

開催日	回数	主な討議テーマ
2022年4月20日	第7回	・「2050年カーボンネットゼロ宣言」ロードマップ
2022年6月3日	第8回	・コーポレートガバナンス・コード対応方針 ・2021年度非財務KPI実績報告
2022年9月5日	第9回	・安全方針および品質方針の制定 ・マテリアリティのあるべき姿と第7次中計におけるサステナビリティ戦略の方向性 ・コスモエネルギーグループのリスクマネジメント取り組み状況
2022年12月8日	第10回	・マテリアリティ見直しおよびKPIの設定 ・2022年度上期(4~9月)非財務KPI進捗報告 ・人権デューデリジェンス実施報告
2023年3月2日	第11回	・第7次中計：非財務KPI目標 ・リスクマネジメント方針制定

社内浸透

社内研修の場で経営トップ自らがESGの取り組み背景や重要性について説明を行うとともに、社内報やイントラネットなどを積極的に活用することで、従業員への理解・浸透を図っています。2022年度は経営層向け勉強会を3回開催し、サステナブル経営の理解促進を図りました。事業を通じて社会課題の解決に貢献するためのヒントや理解を深めるために、eラーニングやワークショップを実施し、リテラシーの向上に取り組んでいます。

国連グローバル・コンパクトへの参加

コスモエネルギーグループは、2006年より国連が提唱するグローバル・コンパクトに参加しています。人権・労働・環境・腐敗防止に関わる10原則を支持することによって、国際的な視点を取り入れ、サステナブル経営を推進する企業姿勢を社会に対しコミットし、サステナビリティ活動のさらなる向上をめざしています。



情報開示 ~ ESG評価対応

当社は、世界の代表的なESG投資インデックスの一つである「FTSE4Good Developed Index」に、2003年に日本の石油会社として初めて採用されて以来、21年連続で採用されています。

また、GPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)がESG投資指数として選定している「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に、7年連続で採用されています。

2023年には、米国MSCI社が女性活躍推進法により開示される女性雇用に関するデータに基づき選定する「女性活躍指数(愛称「WIN」)」に採用されたほか、SOMPOアセットマネジメント株式会社がESG評価と株式価値評価を組み合わせ独自に設定する「SOMPOサステナビリティ・インデックス」についても、7年連続で選定[※]されています。

※2019年度までの「SNAM サステナビリティ・インデックス」の構成銘柄選定を含みます。



2023 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数(WIN)

当社のMSCI指数への組み入れおよびMSCIロゴ、商標、サービスマーク、指数名称の使用は、MSCIまたはその関連会社による当社への後援、保証、販売促進を行うものではありません。MSCI指数の独占所有権はMSCIにあります。MSCI指数名称およびロゴはMSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。

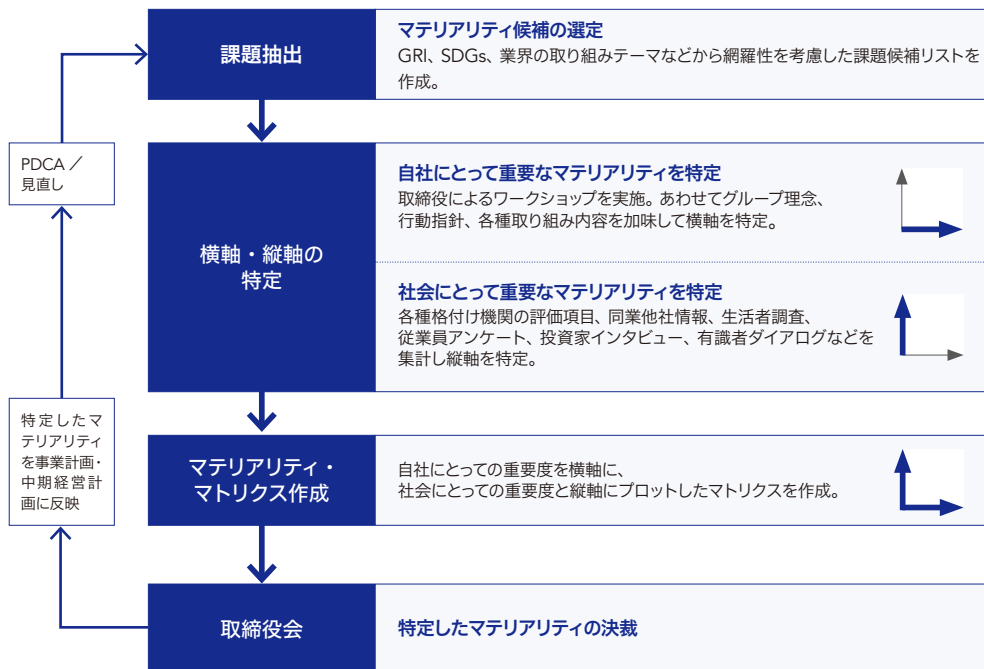
コスモエネルギーグループのマテリアリティと連結中期サステナビリティ計画の実績

マテリアリティ特定プロセス

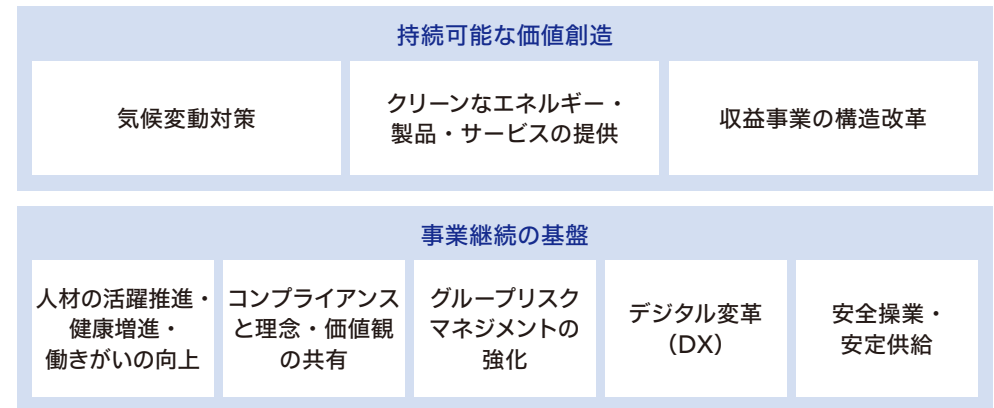
2021年3月に当社グループは、めざすべき2050年の社会の実現に向け、社会と当社グループの持続的な発展と中長期的な企業価値に影響を与える重要なESG課題（マテリアリティ）10項目を特定、2023年4月に統合・追加し、8項目に見直しを行いました。持続的な価値創造のためのマテリアリティは、第7次連結中期経営計画のスローガン「Oil & New ~Next Stage~」を社会課題の観点からも推進し、それらを事業継続の基盤となるマテリアリティが支えます。

当社グループでは、マテリアリティごとにKPIを設定して取り組んでいます。

マテリアリティ特定プロセス



最重要マテリアリティ



連結中期サステナビリティ計画（2018～2022年度）の実績

第6次中計期間（2018～2022年度）においては、マテリアリティに基づきKPIを策定し、「連結中期サステナビリティ計画」（以下、サステナビリティ中計）を実行しました。

- E** **2050年カーボンネットゼロを宣言、ネットゼロに向けたロードマップを公開**
CO₂排出量目標 △16% (2013年度比) → 実績△8% (キグナス石油への供給による高稼働)
- S** **人材活用方針を定め、多様な人材の活躍を始め、さまざまな人材育成施策に取り組む**
女性管理職比率目標 6% → 実績 6.7% (2023年4月1日時点)
新卒卒女性採用比率目標 50% → 実績60% ※基幹職 (2023年4月1日入社)
- G** **取締役の多様性確保に向け、女性執行役員を登用し、独立社外取締役を増員**
女性取締役比率 中期経営計画スタート時：0/10名 → 2022年度：3/9名、
独立社外取締役 2/10名 → 4/9名

第7次連結中期経営計画におけるマテリアリティのKPI

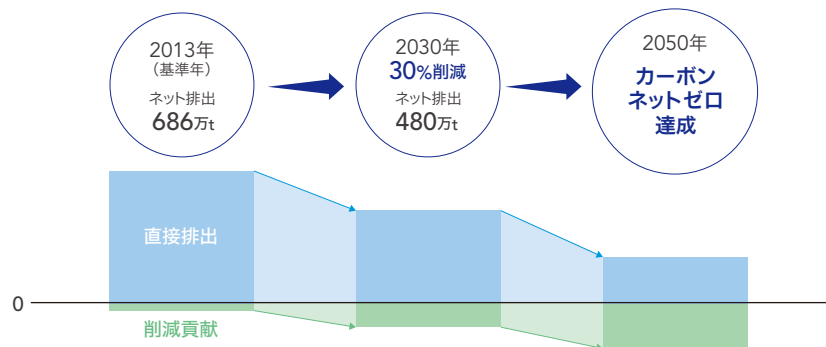
	マテリアリティ	あるべき姿	KPI	関連するSDGs
持続可能な価値創造	気候変動対策	<ul style="list-style-type: none"> GHG排出量が適切に管理されている状態 2050年カーボンネットゼロ達成に向けて進捗している状態 	<ul style="list-style-type: none"> 2030年度排出量30%削減（2013年度比） CO₂排出削減量（Scope1、2） CO₂オフセット量 	
	クリーンなエネルギー・製品・サービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> 顧客のニーズに合致したクリーンな燃料を開発し、提供できている状態 国内再生可能エネルギー発電のリーディングカンパニーとなっている状態 バリューチェーン全体でクリーンな製品を開発し、提供できている状態 低炭素・脱炭素化に対応した技術・サービスを開発し、提供できている状態 	<ul style="list-style-type: none"> クリーン燃料の供給量・供給割合 風力発電設備容量 その他再生可能エネルギー発電設備容量 グリーン電力サプライチェーンの構築 次世代原料の供給量 化石燃料以外の売上 新規事業の研究開発費・投資額 	
	収益事業の構造改革	<ul style="list-style-type: none"> 既存事業で上げた収益を新たな事業に投資することで、脱炭素社会において事業収益を上げている状態 クリーン技術を中心とした新規事業により企業価値の向上が図られている状態 	<ul style="list-style-type: none"> 新規事業（New）への投資額 	
事業継続の基盤	人材の活躍推進・健康増進・働きがいの向上	<ul style="list-style-type: none"> 年齢・性別・国籍・職種・所属・職歴にかかわらず、あらゆる従業員が能力を最大限に発揮できる状態 多様な意見を取り入れた活発な議論がなされ、意思決定がなされている状態 過重労働やハラスメントが防止できており、従業員が安心して健康に働ける状態 従業員が自らの心身の健康管理に進んで取り組み、健康管理・増進に努めている状態 従業員が事業戦略の実現に向け、自律的に強み、専門性を向上させ、活かしている状態 従業員が活力高く挑戦し、働きがい・やりがいを持って持続的に成長している状態 	<ul style="list-style-type: none"> 女性管理職比率 新卒卒女性採用比率 ストレスチェックの受検率（ココロの健康） 特定保健指導実施率（カラダの健康） 従業員の育成・研修に対する投資額 従業員意識調査「仕事のやりがい・誇り」のスコア 	
	コンプライアンスと理念・価値観の共有	<ul style="list-style-type: none"> 法令・社規規範が遵守できている状態 役員・従業員等がグループ理念、方針、社内規程を認識・遵守できている状態 企業行動指針・方針が浸透していて、個々が適切な判断ができる状態 	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス違反件数 従業員意識調査「コンプライアンス教育」「通報窓口の認知度」「企業行動指針の理解」のスコア 	
	グループリスクマネジメントの強化	<ul style="list-style-type: none"> オペレーショナルリスクに加え、自社にとっての戦略リスク（機会も含む）が識別できており、適切なリスクヘッジ、リスクテイクができている状態 グループ全体の重大リスクが把握・管理できている状態 	<ul style="list-style-type: none"> CEG重点取組リスクのモニタリング 各社重点取組リスクのモニタリング 	
	デジタル変革（DX）	<ul style="list-style-type: none"> ビジネス変革を実現すべく、デジタル技術を活用して仕事の進め方を変え、変革に挑戦し続ける企業文化が醸成されている状態 顧客や従業員に対して、データ利活用を軸とし、社内外の課題を解決するためのソリューションを提供することで、社内外のCX（顧客体験価値）向上が図られている状態 	<ul style="list-style-type: none"> データ活用コア人材の育成 	
	安全操業・安定供給	<ul style="list-style-type: none"> 従業員の傷害が防止できている状態 プラント事故および製品（品質）事故が防止できている状態 操業地域や周辺住民の安全を脅かさない操業ができている状態 災害時や非常時なども含めて、エネルギーが安定的に供給できている状態 	<ul style="list-style-type: none"> 労災件数 事故件数 環境影響のある事故件数 供給不可日数 	

気候変動対策

私たちは、サステナビリティの基本的な考え方に「地球環境との調和と共生」を掲げ、環境に配慮したエネルギー企業グループをめざし、さまざまな取り組みを行ってきました。世界的に温室効果ガス（GHG）削減への取り組みが注目される中、当社グループも「2050年カーボンネットゼロ宣言」を公表しています。ここでは、省エネルギーの取り組みを始めとする、環境に対する施策や活動をご紹介します。

GHG排出目標と削減量

GHG排出目標と削減量



※GHG (Greenhouse Gas) 排出目標と削減量は、Scope1およびScope2を対象としています。

当社グループは、エネルギーの安定供給の責任を果たしつつ、脱炭素エネルギーへの転換やネガティブエミッション技術の活用によって、自社操業に伴う排出量（Scope1+2）の2030年30%削減（2013年度比）をめざします。また、社会全体のカーボンニュートラル実現に貢献すべく、2050年にはScope3を含めたカーボンネットゼロをめざします。

カーボンネットゼロに向けた重点取り組みテーマ

脱炭素エネルギーへの転換やネガティブエミッション技術に取り組むとともに、未来を変えるエネルギーに取り組むことで、社会全体のカーボンニュートラルに貢献していきます。

- 直接削減
- グリーン電力サプライチェーンの強化
- カーボンクレジットの活用
- ネガティブエミッション技術の活用
- 次世代エネルギー・原料への取り組み

2050年カーボンネットゼロへのロードマップ
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/actions/sustainability/environment/gl-warming/netzero-roadmap.html>

GHG排出量削減への取り組み

当社グループはこれまで「GHG排出量の削減」を重要な課題と捉え、サプライチェーン全体でのCO₂排出量削減に取り組んできました。

第6次中期経営計画の最終年度である2022年度CO₂排出量実績は692万tとなり、2013年度比7.2%削減（目標16%削減）にとどまりました。製造部門の効率化によりCO₂排出原単位は改善しましたが、販売増により原油処理が計画を上回ったこと、および再生可能エネルギー拡大（風力発電）の設備稼働が2023年度に一部遅延したことがCO₂削減貢献量に影響しました。

当社グループの第7次連結中期経営計画においては、2050年ネットゼロをめざすロードマップに基づき、GHGの削減に向け、さらに取り組んでいきます。

グループ全体のCO₂排出量 (万tCO₂) ※3

	2013年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
輸送部門（原油・原材料・製品）	90	81	75	71	77	84
製造部門（石油・石油化学）	676	620	650	631	662	651
その他（SS・研究所等）	4	2	2	3	2	1
バイオ燃料（ETBE配合）※1	△7	△14	△13	△14	△17	△19
再エネ拡大（風力発電）※2	△16	△24	△27	△25	△27	△24
小計：CO ₂ 排出量	746	665	688	666	697	692
CO ₂ 以外のGHG排出量	2	2	2	2	2	3
総計：GHG排出量	747	667	690	668	699	695

※1 バイオ燃料：ETBE配合ガソリンによるCO₂削減貢献量をマイナスのCO₂排出量として算定。

※2 再エネ拡大：総発電量×各年度の代替値によりCO₂削減貢献量をマイナスのCO₂排出量として算定。

※3 「グループ全体のCO₂排出量」とサステナビリティサイトで開示している「事業活動における環境負荷」のCO₂排出量の集計方法の違いは、当社WEBサイトをご参照ください。

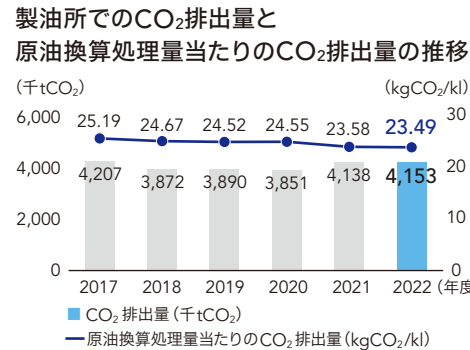
グループ全体のGHG排出量
https://ceh.cosmo-oil.co.jp/csr/environment/gl_warming.html#gl_worning09

気候変動対策

製油所の省エネルギー活動

2022年度のエネルギー消費原単位は、省エネルギー活動（ユーティリティバランス最適化システムの導入など）の推進や、生産数量増加により装置稼働率が向上したことで、前年度比で約0.4%の改善となりました。一方で、CO₂排出量については前述の生産数量増加などにより、前年度比で約0.4%の増加となりました。

2023年度も引き続き、ハード面・ソフト面の両面から省エネルギーに努めていきます。



風力発電事業を推進し、CO₂削減に貢献

風力発電は、資源の枯渇の心配がなく、発電時にCO₂を排出しない環境にやさしいクリーンなエネルギーです。当社グループのコスモエコパワーの風力発電所の総発電容量は2023年6月30日現在、300MW超となり、CO₂削減に貢献するだけでなく、エネルギーの多くを輸入に頼っている日本のエネルギー自給率の向上に貢献しています。引き続き、陸上風力発電所の新規開発を進めるとともに、洋上風力発電事業にも積極的に進出していく方針です。

コスモエネルギーグループ直営SSなど計603施設で 実質再生可能エネルギー電力化を実現

当社グループにおけるカーボンネットゼロの第一歩として、コスモ石油販売が運営するすべてのSSで使用される電力を、2022年5月をもって、実質再生可能エネルギー（以下、再エネ）由来の電力に切り替えることができました。計画を公表した2021年5月から、3～5年以内をめどに切り替える当初計画を大幅に前倒し、約1年で完了しました。600を超える拠点の電力を実質再エネに切り替える取り組みは、国内石油元売初の試みです。

「コスモでんきビジネスグリーン」のスキームを活用したことにより、コスモ石油販売は、SS・車検工場等^{※1}の電力使用量（年間約4千万kWh）すべてを実質再エネ電力によって運営^{※2}しています。

※1 2022年5月31日現在、直営603拠点のうちSS数は589。

※2 SSで販売する燃料油などの製品使用（消費）によるCO₂排出は除きます。

丸善石油化学 燃料転換の取り組み

丸善石油化学は、NEDO[※]が公募し、採択されたグリーンイノベーション基金事業「CO₂等を用いたプラスチック原料製造技術開発」のナフサ分解炉の高度化技術のプロジェクトにおいて、ナフサ分解炉におけるアンモニア燃料実用化に、三井化学株式会社、東洋エンジニアリング株式会社、双日マシナリー株式会社と共同で取り組んでいます。エチレンプラントのナフサ分解炉では、従来はメタンを燃料の主成分としていますが、それをアンモニアに転換することで燃焼時に発生するCO₂を限りなくゼロにすることをめざしています。事業期間は2021年度から2030年度までの10年間で、最終年度にはアンモニア燃焼炉での実証を完了する計画です。プラントの運転、建設、機器製作を通してエチレンプラントの知見・技術力を有する4社が一丸となって取り組むことで、アンモニア燃焼炉の社会実装をめざし、石油化学業界全体のCO₂排出削減に貢献していきます。

※NEDO：国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

CCS/CCUSに関する取り組み

カーボンネットゼロを達成するうえで、石油開発部門では保有鉱区において、CO₂を削減し有効活用する、CCS/CCUS[※]およびCO₂-EORの適用が期待されています。当社グループは、2001年に、中東地域で初めて原油生産に伴って発生するガスを全量油層に再圧入するゼロフレア操業を実現しました。このような随伴ガス圧入により環境保全と原油回収率の向上を両立させる技術はCCS/CCUSと親和性が高く、関連分野の技術・ノウハウを保有していることは強みと言えます。当社グループは、CCS/CCUSにおける協働を目的として、2022年にアブダビ国営石油会社（ADNOC）とアブダビ首長国におけるCCS/CCUSの実行可能性を評価するための共同調査を開始することに合意し、覚書を締結しました。ADNOCを始めとしたアブダビ政府との強い信頼関係をもとに、CCS/CCUSに関しても新規の取り組みについて技術開発、事業性評価、知見の習得、協業機会の創出を検討していきます。

※CCS：二酸化炭素回収・貯留 CCUS：分離・貯留したCO₂の利用

気候変動対策 TCFD

気候変動が社会に与える影響は大きく、当社グループにおいても重要な社会課題と捉えています。そのような中、当社は、2020年12月に「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」提言への賛同を表明しました。株主・投資家を始めとした幅広いステークホルダーの皆さまと良好なコミュニケーションがとれるよう、TCFDが提言するフレームワークに基づき、気候変動に対する考え方を整理しています。

 <https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/actions/sustainability/environment/gl-warming/tcf.html>

短期・中期・長期の気候変動関連のリスクと機会およびビジネスへの影響

項目	分類	事業環境変化	想定する自社への影響	発生時期	リスク発生時の影響度
移行リスク	政策/規制	カーボンプライシングの導入	製造コストの増加	中～長期	大
		各国の炭素規制の強化	排出権購入・省エネ設備投資等のコスト増加	中～長期	大
	技術	低炭素・クリーン技術の進展	EVや代替燃料の普及による石油製品需要の減少	短～中期	中
		業界/市場	エネルギーミックス、電源構成の低炭素化	再エネ価格上昇によるコスト増加	短～中期
	評判		脱化石燃料の進展によるエネルギー需要の変化	石油製品需要減による収入減	短～中期
		投資家の評価	顧客の行動変化	脱炭素社会への対応遅れによる企業価値の低下	中～長期
物理的リスク	慢性		海面・津波の上昇	災害防止対策への投資コスト増加	長期
	急性	異常気象（風水害）	台風等による操業の停止、故障によるコスト増加	短～中期	中
機会	資源の効率性	資源循環社会への移行	環境負荷の需要の増加 ケミカルリサイクル事業の拡大	中～長期	—
	エネルギー源	脱化石燃料の進展によるエネルギー需要の変化	再エネ（風力発電事業）の需要の増加 低炭素エネルギー需要の増加	短～中期	—
	製品/サービス	顧客の行動変化	EV関連サービス事業の拡大 カーシェア等の新たなサービス事業の拡大	短～中期	—
	市場	低炭素・クリーン技術の進展	CCUS技術の進展によるCO ₂ 排出削減事業の拡大	中～長期	—
	レジリエンス	投資家の評価	再エネ事業等への投資	短～中期	—
		異常気象（風水害）	災害時の安定供給による取引先からの評判	短～中期	—

対象範囲：石油開発、石油精製/販売、電力（再エネ・IPP）、石油化学

発生時期：短期/1年以内、中期/1～5年以内、長期/5年～20年

発生時の影響度：小/10億円未満、中/10億円以上～100億円未満、大/100億円以上

戦略

当社グループは、2050年カーボンネットゼロ社会の実現に向け、風力発電事業の拡大やGHG排出量削減など、気候変動関連のリスクと機会の視点を取り入れながら、気候変動対策の取り組みを積極的に推進しています。事業活動において予想しうる気候変動リスクと機会について、外部環境による事業環境の変化を想定し、TCFD提言に示されている気候変動リスク項目に基づき重要度を検討しています。

今後も、TCFD提言に沿った開示と経営戦略と一体化した体制の構築を継続的に実施していきます。

リスク管理

当社グループのリスクマネジメントについてはP.66の「リスクマネジメント」をご参照ください。

気候変動に関するリスクについては、グループ全社にまたがる重要な経営課題として、サステナビリティ戦略会議において継続的に議論を行う体制を整え、リスクの把握と対応状況の評価などを実施しています。

指標と目標

当社グループでは、気候変動関連リスクに関し、「GHG排出量の削減」を重点課題とし、第6次連結中期経営計画の最終年度である2022年度のCO₂削減目標を16%削減（2013年度比）として、CO₂削減の取り組みを実施しました。長期のGHG削減目標としては、「2050年カーボンネットゼロ」の実現に向け、「2030年には自社操業に伴う排出量（Scope1+2）の2030年30%削減（2013年度比）を、2050年には社会全体のカーボンニュートラル実現に貢献すべく、Scope3を含めたカーボンネットゼロをめざす」という方針を掲げています。

クリーンなエネルギー・製品・サービスの提供

当社グループは、最重要マテリアリティ「クリーンなエネルギー・製品・サービスの提供」への取り組みによって、お客様のニーズに合致したクリーンな燃料の開発・提供や、低炭素・脱炭素化に対応した技術・サービスの開発・提供をめざしています。

次世代航空機燃料により航空分野の脱炭素化に貢献

航空業界では、「2021年以降、国際航空のCO₂総排出量を2019年対比で増加させない」という目標を2016年に開催されたICAO^{※1}総会にて決定しており、この目標を達成する手段として、SAF^{※2}の活用が最有力視されています。国内においても2030年までに航空機向け燃料使用量全体の10%をSAFに置き換えるという政府目標の達成に向け、官民が連携してSAF普及への取り組みを進めています。

このような環境下、当社グループは2030年のSAF供給目標を「年間30万KL」と定め、取り組みを推進しています。コスモ石油製油所での使用済み食用油を原料としたSAF製造事業では、2022年11月に日揮ホールディングス株式会社、株式会社レポインターナショナルと共同で合同会社SAFFIARE SKY ENERGYを設立し、国内初のSAF量産化案件として2023年6月より、装置建設に着手しました（年産約3万KL、2024年度内生産開始予定）。そのほか、エタノールを原料としたAlcohol to Jet（ATJ）技術による製造検討を始め、原料や製造プロセスなどの多角化を図りながら、国内におけるSAFサプライチェーン構築に向けた取り組みを加速します。

※1 ICAO (International Civil Aviation Organization) : 国際民間航空機関

※2 SAF (Sustainable Aviation Fuel) : 持続可能な航空燃料

丸善石油化学 ケミカルリサイクル技術の開発

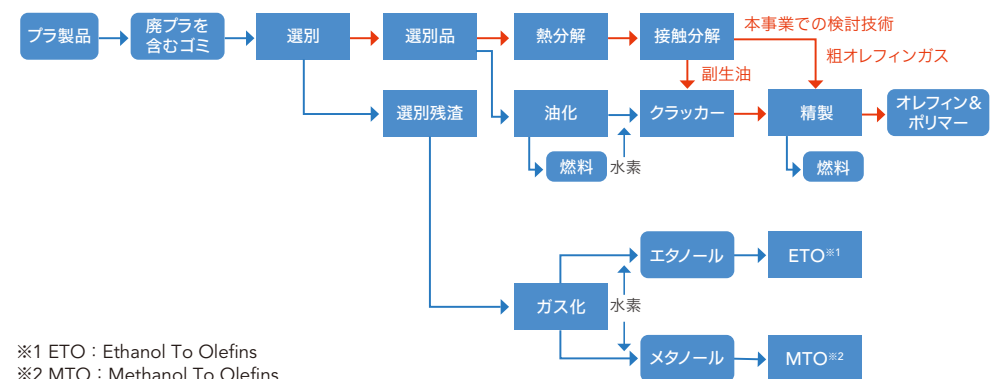
丸善石油化学は、NEDO「グリーンイノベーション基金事業」に採択された2つ目の取り組みとして「廃プラ・廃ゴムからの化学品製造技術の開発」において、住友化学株式会社と丸善石油化学の2社で、廃プラスチックの直接分解によるオレフィン製造を可能とするケミカルリサイクル技術の開発に取り組んでいます。本取り組みは、廃プラスチックからオレフィンを効率的に製造する技術の確立をめざすもので、オレフィン製造時のCO₂排出量を従来法に比べて削減できる利点が

あります。結果として「焼却処理される廃プラスチックごみの削減」「原料として使われる化石資源の削減」、さらには「製造過程で排出される温室効果ガスの削減」に貢献することができます。

特に、国内の廃プラスチックの約60%を占めるポリオレフィン系プラスチックの高効率なケミカルリサイクル技術の開発は、強く期待されています。そこで両社がこれまでに培ってきた技術、ノウハウを活用し、ポリオレフィン系プラスチックからエチレン、プロピレンなどの基礎化学製品の原料を高効率で直接製造するケミカルリサイクル技術の確立をめざし、早期の社会実装に向けて取り組みを推進しています。事業期間は2021年度から2030年度まで10年間で、住友化学株式会社が共同実施先である室蘭工業大学と新たな触媒を開発し、その触媒で廃プラスチックをオレフィンガスに分解します。丸善石油化学は、それを最終的にエチレンやプロピレンなどの基礎化学製品の原料として利用する検討を行う役割を担っています。

将来的には、二酸化炭素フリーの石化製品の供給をめざすことで、取引先を含めたサプライチェーン全体のカーボンニュートラルに取り組みます。

「廃プラ・廃ゴムからの化学品製造技術の開発」事業イメージ図



※1 ETO : Ethanol To Olefins

※2 MTO : Methanol To Olefins

クリーンなエネルギー・製品・サービスの提供

次世代エネルギーの安定供給技術などに関する共同開発

コスモ石油は、次世代エネルギーの安定供給技術などの共同開発検討に関する包括連携協定書を京都大学と締結しました。一例として「CO₂の有価物への変換（CCU）」では、「熔融塩電解によるCO₂の炭素固定化技術」の共同研究を通じて、水素を使用することなくCO₂を炭素材へ変換する技術の事業性検証を進めます。また、コスモ石油の製油所などから排出されるCO₂にかかる本技術の適用可能性も検証予定です。

そのほかの検討領域に関して、次世代エネルギーの安定供給に不可欠な技術やCO₂のネガティブエミッション技術などの検討を行い、両者が培った技術や知見を活かし、カーボンネットゼロの実現に貢献する事業創出に関して具体的な検討を進めていきます。

コスモ・ゼロカボソリューションをリリース

コスモ石油マーケティングは、法人や自治体の皆さまの脱炭素社会に向けた再生可能エネルギーおよびEVなどの導入、ならびにその効果的な活用をワンストップで提供する商品「コスモ・ゼロカボソリューション」の販売を開始しました。①コスモでんきビジネスグリーン、②自家消費太陽光パネルの設置、③カーリース、④EVカーシェアという4つのサービスをパッケージで提案しています。グリーンな電力を充電したリース契約のEVを走らせることで、初期費用をかけずに手軽で確実なCO₂削減を可能とします。近隣住民や法人にEVカーシェアを展開すれば、費用低減や地域貢献が可能です。また、EVは、災害時には動く蓄電池として地域に貢献することもできます。

2021年9月に「コスモ・ゼロカボソリューション」を発売して以降、皇居外苑など環境省管轄の施設を始め、数多くの省庁・自治体に「コスモでんきビジネスグリーン」の供給を開始しています。2023年2月には、神奈川県横須賀市と逗子市にてコスモでんきビジネスグリーンの供給だけでなく、EVカーシェアサービスも導入されています。

今後は4つのサービスに加え、省エネ、節電、環境価値をキーワードとした新たなサービスの展開を検討していきます。

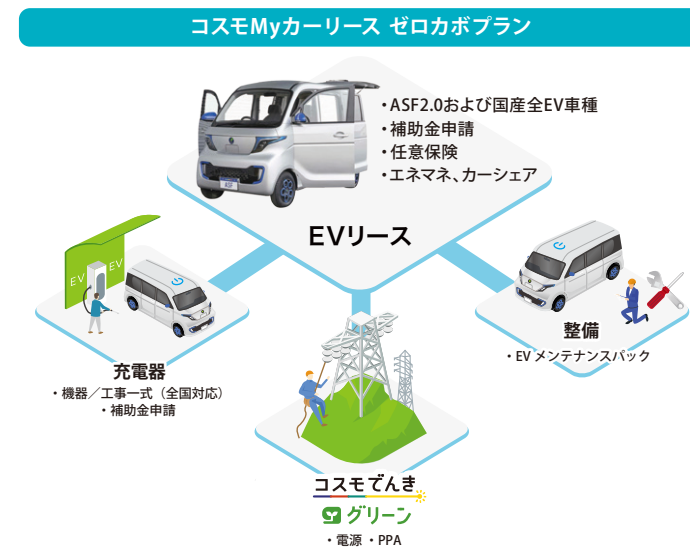
当社グループの事業アセットをパッケージにして、ワンストップで提供できるという独自の強みを活かしたコスモ・ゼロカボソリューションにより、法人や自治体の皆さまの課題解決と脱炭素社会に向けた取り組みを支援していきます。

EVカーシェア、モビリティ事業の展開

コスモ石油マーケティングは、EVを軸とした新たなモビリティサービスの創出を進めており、2021年4月には、「セルフビュア新宿中央」において、EVカーシェアリングの提供を開始しました。急速充電器には、コスモエコパワー風力電源由来の実質再エネ電気を供給するため、お客様は実質CO₂フリーの電力によるEV充電が可能です。さらに、EVは走行時のCO₂もフリーなため、環境にもやさしいカーシェアとなっています。

2021年6月にはEVの企画・開発・製造および販売を行うASF株式会社（以下、ASF社）と資本業務提携契約を締結しました。2023年5月31日よりASF社が製造する軽商用EV「ASF2.0」の取り扱いを、「コスモMyカーリース」において開始しました。また、これまで「コスモMyカーリース」ではエンジン車向けのメンテナンスパックの提供を行っていましたが、車両の電動化・EVシフトに対応した「EV向けメンテナンスパック」の提供も開始しています。

今後も、EVの導入を拡大することでお客様のニーズに応えながら、既存のモビリティ事業を将来のカーボンネットゼロ実現に向けて発展させ、さらなる成長と環境への貢献を図っていきます。



クリーンなエネルギー・製品・サービスの提供

コスモでんきグリーンの販売

コスモ石油マーケティングが販売する家庭向け「コスモでんき^{※1}」はお客様の多様なニーズにお応えする4つのプランを提供しており、2021年12月にはオール電化の家庭向けメニューも販売を開始しました。

近年の再生可能エネルギーへの関心や要望の高まりを受け、環境にやさしい電気を求めるお客様に向けた「コスモでんきグリーン」では、再生可能エネルギー由来の環境価値を持つ実質CO₂フリーの電気^{※2}を提供しています。また、COSMOエコ基金が行う環境保全や環境教育などのエコ活動をご支援いただけます。

さらに、法人向けでは、カーボンニュートラル社会の実現に対応したラインアップとして「コスモでんきビジネスグリーン」を販売しており、2022年10月時点で提供施設は1,000ヶ所を上回りました。コスモでんきビジネスグリーンでは、コスモエコパワーの風力由来の電力を活用し、事業の使用電力を100%再生可能エネルギーで賄うことをめざす国際的なイニシアティブであるRE100に対応するプランも提供しています。

※1 コスモでんきはコスモエネルギーグループのコスモエネルギーソリューションズを小売電気事業者、コスモ石油マーケティングをその取次店として販売しています。

※2 コスモエコパワーの発電による風力電源など再生可能エネルギー由来の非化石証書による環境価値を持つ電気。

実質再生可能エネルギー由来の電力供給を開始した自治体の例



茅ヶ崎市庁舎



横須賀市 自然・人文博物館



厚木市 荻野運動公園

国産バイオディーゼル「コスモCF-5」の供給・販売を開始

コスモ石油マーケティングは、2023年1月より、近畿エリアでの石油製品輸送を担当する専属契約タンクローリーなどの走行用燃料を、GHG削減効果のある国産バイオディーゼル燃料「コスモCF-5」に全面的に切り替えました。

コスモCF-5は、国内の廃食用油を原料として製造・加工を行い供給している「C-FUEL^{※1}」を5%混合したバイオディーゼル燃料であり、従来の軽油と比べてCO₂排出量の削減効果があります。

当社グループはコスモCF-5をコスモ石油堺製油所から近畿エリアへの石油製品輸送を担当するタンクローリー約50台と堺製油所構内の作業車両などにおいて継続的に使用することで、CO₂排出量削減に取り組みます（CO₂排出削減効果は年間約159t-CO₂）。今後は、脱炭素化に向けた経営課題を抱えるバス・運輸業界などの顧客に対する販売を検討していくとともに、将来的には、CO₂排出削減価値を付加した燃料販売スキームの構築も模索していきます。

※1 使用済み食用油から100%リサイクルされたバイオディーゼル燃料。植物油にメタノールを加え化学反応（エステル交換反応）によってグリセリンを取り除いて精製した軽油代替燃料。



自家消費走行用燃料として新たに「コスモCF-5」を導入した専属契約タンクローリー

人材の活躍推進・健康増進・働きがいの向上 ※ 具体的な施策および目標値は、コスモ石油雇用社員を対象としています。

「人が生き、人を活かす 人材戦略」を推進し、 企業価値の向上をめざす

取締役 常務執行役員
関連事業統括部、法務総務部、人事部担当
竹田 純子



人材戦略の方向性

エネルギー業界は大きな変革の中にあり、当社グループにおいても事業ポートフォリオの変革・拡充を進めています。

New領域においては、これまでの知識・経験にとどまらず、新たな知識を吸収しながら未経験の課題に挑み、スピード感を持って判断していかねばなりません。またOil領域においても、競争力強化・脱炭素化に向けて、これまでとされてきた仕事のやり方も、大胆な変革が求められます。このような中で当社グループが勝ち残っていくために必要なのは、継続的な成長による「個の力の強化」と「社員エンゲージメントの向上によるパフォーマンスの最大化」です。また「健康」はすべての土台であり、社員の健康推進を経営課題として取り組みを進めています。

女性活躍推進、大幅なベースアップを含む報酬拡充、シニア社員制度改定、働き方改革など、さまざまな施策を実行し一定の成果を上げてきましたが、Vision 2030を実現するためにはもう一段踏み込んだ変革が必要であると考えます。

Vision 2030に掲げる「未来を変えるエネルギー、社会を支えるエネルギー、新たな価値を創造する。」人材集団を形成し、グループ一丸となって「健康で高いエンゲージメントのもと、社員が主体的に学び日々成長しながら、生き活きと働く会社」をめざし取り組みを加速していきます。

人材育成の強化

個の力の強化に向けて注力しているのは、学びの習慣化です。社員が自身の成長課題に向き合い、上司の支援のもと、能力伸長に向けて積極的、意欲的に取り組む風土を醸成したいと考えます。

社員それぞれの行動変容を促し成長を加速させるにあたり、社員に求める要件を「挑む」「伸ばす」「極める」の3つのキーワードに整理しました。この3つの要件に基づき社員は自ら行動変容することにより成長を実感し、上司は部下の積極的、意欲的行動を支援し評価する、このサイクルを加速させていきます。

会社も、学びに対する支援を強化します。階層別研修などによる学びの機会創出に加え、新システムを導入することにより社員個々の能力、スキルの可視化を行い、そのうえで自己啓発等の教育コンテンツの充実を図ります。

1人当たりの年間研修投資額は2022年度に10万円でしたが、2025年度には18万円まで引き上げることを計画しています。

エンゲージメントの向上

「会社への誇りと仕事へのやりがいを感じ、自律的、自発的に貢献したいと思う意欲」を測る指標として「エンゲージメント指数」を新たにKPIとして採用し、2025年度の到達目標を「60ポイント以上」に設定しました。

社員の積極的、意欲的、主体的な行動を促し、生産性を高め、成果を創出し成長を実感することで、企業としての競争力の強化および新たな価値創造、すなわち企業価値の向上をあらゆる事業領域で進めていきます。

エンゲージメント向上には「経営（方針・ビジョンの浸透）」「仕事（内容・働きがい）」「成長（教育、育成）」「評価・処遇」「環境（職場の雰囲気、風土、人間関係）」などの要素が好循環し、多様な価値観・考え方を受容し、自由な発想や新たな取り組みを事業へつなげていくことが不可欠です。第7次中計においてもこれらの施策を進めていきます。

健康経営[®]の推進

成長やエンゲージメント向上においては、健康であることが大前提です。社員が健康的な心身で業務に取り組んでいけるよう、会社としても積極的に関与し取り組んでいきます。

2022年3月に健康経営方針を定めましたが、第7次中計においてはより方針を具現化すべく健康経営推進委員会を新たに設置し、「経営の強いコミット」「健康保険組合とグループ各社とのコラボヘルス」「ヘルスリテラシーの向上」の3つを軸に施策を進め、社員の行動変容を促し健康増進に対する組織風土のさらなる醸成をめざします。

※「健康経営[®]」は、NPO法人健康経営会の登録商標です。

人材の活躍推進・健康増進・働きがいの向上 エンゲージメント向上施策

経営戦略と連動した人材の育成

経営戦略実現に向けて必要な人材を育成するとともに、適所適材の配置を行うことで、社員個々人の会社への貢献度の最大化をめざします。

① コスモの人材要件

Vision 2030を実現するために設定した社員に求める3つの人材要件「挑む」「伸ばす」「極める」に基づき人材戦略・方針・関連施策を打ち出していくとともに、行動を変え、実行した社員をより評価します。



② 人材戦略委員会の開催

経営戦略と人材戦略の一体化をより進めるため、経営トップが人材戦略を審議し、推進する「人材戦略委員会」を定期的に開催しています。議論された内容については経営執行会議や取締役会で報告し、モニタリング強化を図ります。

③ 経営人材の育成

経営幹部の後継者として、経営人材候補者を選抜し育成しています。外部アセスメントや社外派遣を含めた教育プログラムを実施し、グループ内の重要ポジションに配置するなどのタフアサインメントを通じて能力伸長を行っています。

④ 後継者育成計画

部長ポジションの職務記述書と後継者リストを作成し、後継者の充足状況の進捗確認を行うとともに、人材充足に向けた育成・配置転換・外部採用等の取り組みを進めています。

⑤ 各種研修の実施

階層別研修、マネジメント研修、部門別の専門研修などOFF-JTの機会も多く設けています。

 [研修一覧
https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/actions/sustainability/social/employee2.html](https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/actions/sustainability/social/employee2.html)

自律的なキャリア形成

社員が自らのキャリアを自律的に描き、キャリアビジョンの実現に向けて能力開発・スキルを向上できる環境を整備することで、学びの習慣化をめざします。

① キャリア形成意識の喚起

キャリアガイドブック「コスモの歩き方」を発行し、各部署の業務内容や必要なスキルを広く紹介しています。また、年次ごとにキャリアデザイン研修を実施し、自身のライフイベントも想定し、将来のキャリアビジョンを考える機会を積極的に創出しています。

② ジョブチャレンジ制度

社員が当社グループでどのように活躍したいかを人事部門に直接申請し、希望の部署に応募できる制度です。社員自らが描くキャリアに向かって、積極的意欲的に能力開発や専門性強化に取り組むことをめざします。

 [ジョブチャレンジ制度
https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/actions/sustainability/social/employee2.html](https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/actions/sustainability/social/employee2.html)

③ キャリア申告の運用開始

2023年度より自己申告制度を改定し、社員の自律的なキャリア形成を促すツールとして、キャリア申告制度の運用を開始しました。

自身の能力、経験、スキル、中長期的なキャリア意向を棚卸しし、システム上で経年的な確認が可能になりました。めざすキャリアに必要な能力に対する現状とのギャップをより明確にすることで、業務へのさらなる意欲向上と学びへの動機づけを行うとともに、上司も部下のキャリアを意識したマネジメントを徹底します。

④ 自己啓発研修の提供

業務に必要な能力の向上と描いたキャリアに向けた学びを支援する目的から、自己啓発のための研修講座を用意しています。業務と関連がある講座は全額、関係のない講座についても30%以上の会社補助を行います。通年で開講しているため、社員のニーズに合わせて学びたいタイミングで受講を開始することができます。

 [自己啓発研修
https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/actions/sustainability/social/employee2.html](https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/actions/sustainability/social/employee2.html)

人材の活躍推進・健康増進・働きがいの向上 エンゲージメント向上施策

多様性の推進と多様性を受け入れる環境整備

多様性の実現に向けて女性活躍を最優先課題として取り組み、女性管理職比率は2023年4月1日時点で6.7%（目標6%）となりました。第7次中計でも引き続き女性社員やキャリア社員の採用を積極的に進め、多様な価値観や意見を受け入れ活用することで、組織の変革につなげていきます。

あわせて、経営を担う女性リーダー輩出をめざし、管理職、役員へ育成・登用するためのパイプラインの構築を進めます。

① 女性社員の活躍推進

コアタイムなしのフレックスタイム制度やテレワーク勤務制度などによる働き方改革、法定以上に充実した育児と仕事の両立支援に取り組むとともに、女性を積極的に採用し、職域拡大、外部研修への派遣、メンター制度など、育成にも力を入れています。第7次中計においては、女性管理職比率10%、新卒学卒女性採用比率50%以上継続をめざします。

女性管理職比率／新卒学卒女性採用比率

	2020年 4月1日	2021年 4月1日	2022年 4月1日	2023年 4月1日	目標値
女性管理職比率	3.4%	4.9%	5.9%	6.7%	10% (2026年4月1日)
新卒学卒女性採用比率	17.4%	31.3%	50.0%	60.0%	50%以上継続 (第7次中計期間中)

 女性社員の活躍推進
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/actions/sustainability/social/employee3.html>

② キャリア採用社員の活躍推進

キャリア採用社員の社員比率は20%まで向上し、キャリア採用ライン長数も全体で11%となりました。変革を進めていく中、継続的にキャリア採用やライン長への登用を進めるとともに、キャリア社員の持つ知見・意見を尊重し、新たな取り組みに挑戦しやすい組織風土とするよう、マネジメント研修などを通じて継続的に意識付けを行っています。

 キャリア採用社員の活躍推進
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/actions/sustainability/social/employee3.html>

③ メンター制度

女性社員、キャリア採用社員を対象にメンター制度を導入しています。対象者のキャリアやニーズに合わせ、メンターを選定するとともに、メンターへの研修も実施しています。

 メンター制度
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/actions/sustainability/social/employee3.html>

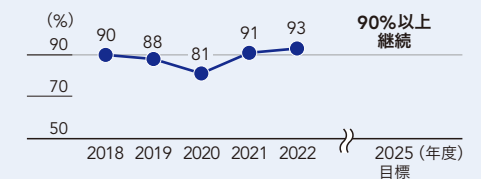
④ 異業種交流会、女性の外部研修への派遣

他社との交流を通じて視野を広げ、自身のキャリアについての考えを深めることを目的に、異業種の女性社員との意見交換の場を定期的に設けています。また若手社員を中心に外部研修へ派遣し、スキル修得と管理職昇格に向けた意識付けを行っています。

⑤ 生産性を高める働き方の実現

2022年度に「コスモの働き方ガイドライン」を作成し、生産性をより高める働き方の浸透を図っています。日勤者についてはコアタイムなしのフレックスタイム制に加え、テレワーク勤務も日数の上限なく取得ができ、時間や場所にとらわれずに自身の生産性の高い働き方を選択することが可能です。また社員の多様性の尊重とワークライフバランスの維持向上を目的に、2023年度より、事由に関係なく勤務地限定制度の選択が可能となりました。メリハリのついた働き方で生産性を向上させるため有休取得を推進しています。

有休取得率



⑥ 育児と仕事の両立支援

育児と仕事の両立推進の取り組みが評価され、コスモ石油[※]は2018年に「プラチナくるみん」に石油元売り業界で初めて認定されました。育児休職復職率100%継続のほか、男女共同参画への意識改革のために男性の育児参画を促進し、「育児と仕事の両立セミナー」、育児休職の一部有給化、出産休暇、個別周知などにより、男性育児休職取得率は2022年度に56%となりました。

休職中のeラーニング、休職前後の上司との面談などのほか、上司向け研修も実施し、育児をキャリアアップにしない施策に注力しています。

[※]当社および中核事業会社の社員はコスモ石油からの出向のため、コスモ石油としての認定となります。



 両立支援施策
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/actions/sustainability/social/employee4.html>

⑦ 障がい者の活躍

ソフト面では差別的取り扱いの禁止、合理的配慮、相談体制の充実および環境整備を行い、障がい者の自立と尊厳の尊重はもちろんのこと、同じ職場で働くこと（インクルージョン）を基本とし、障がい者理解のための啓発を充実させて「心のバリアフリー」を推進しています。ハード面についても、車いす対応トイレの拡充や、自動扉・スロープの設置など、働く上での障がいを取り除く活動を行っています。なお、2023年6月1日時点の障がい者雇用率は2.31%です。

人材の活躍推進・健康増進・働きがいの向上 エンゲージメント向上施策

意欲・働きがいの向上につながる処遇制度

年齢にかかわらず能力・成果に基づき社員を登用し、成果を報酬として還元することにより、社員の意欲・働きがいの向上をめざします。

① 役割等級制度の継続運用

2015年度より管理職に対し職責の重さで等級を決める「役割等級制度」を導入、職責に応じ報酬を決定しています。

② シニア社員制度改定

2021年度にシニア社員制度を抜本的に改定しました。再雇用期間においても60歳までと変わらない活躍を期待、推進するため、60歳までと同様の等級・報酬・評価制度としました。

 シニア社員の活躍推進
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/actions/sustainability/social/employee2.html>

③ 属人的手当の基本給への組み込み

2021年度より職務とは直接関係のない子ども手当、住宅補助などの属人的な手当を順次廃止し、相当金額分を基本給に一律に組み込むことにより、報酬における職務と成果に応じて支払う金額の割合を高め、成果を上げた社員がより報われる報酬制度に変更しました。

④ ベースアップ

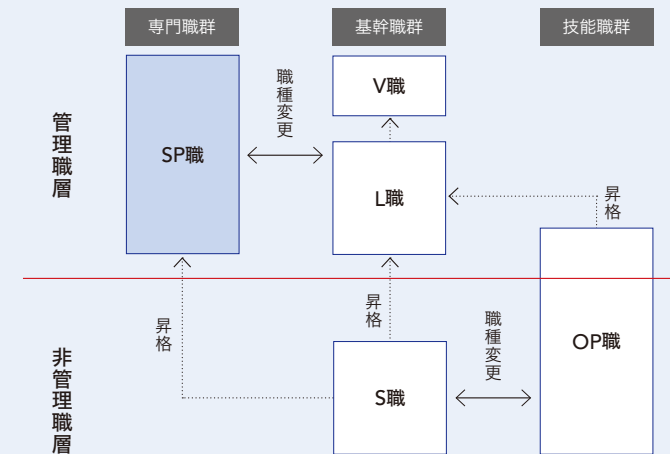
2023年4月に、組合員で平均約8%、全社員で約7%の上昇となるベースアップを実施しました。物価上昇対応に加え、社員の仕事に対する意欲や活力を向上させ、生産性の向上につなげることを目的としています。

⑤ 昇格制度の改定

昇格における等級ごとの必要滞留年数を短縮し、2024年4月より最短で新入社後7年、20代での管理職昇格を可能としました。年功要素を弱め、若くても成長し能力を高めた社員が早期に管理職へ昇格することで意欲を高め、より職責の重い業務へ挑戦できるようにします。

⑥ 専門人材の処遇制度の見直し

2023年8月より専門人材の職群であるSP職を見直し、新たな運用を開始しました。社外にも通じる高い専門性の発揮を促し会社に対し新たな価値を創出するとともに、流動性が高い専門人材を外部から採用し、事業推進に必要なケイパビリティを構築していきます。



⑦ 充実した福利厚生制度

旅行、健康増進、介護、育児、自己開発といった多彩なメニューを特別価格で利用できるパッケージ型の福利厚生サービスや、一定額の補助金（ポイント）を支給しポイントの範囲内で多種の福利厚生メニューを選択し利用できるカフェテリアプランを導入しています。

社員の多様なライフスタイル・価値観などに対応した福利厚生の充実を図っています。

人材の活躍推進・健康増進・働きがいの向上 健康経営推進

企業価値向上に向けた健康経営の推進

自身の能力を最大発揮するためには、心身ともに健康であることが不可欠であり、健康増進が安全操業や業務成果に寄与し、企業価値向上の基盤であるという考えのもと、健康経営を進めています。就業時間中の禁煙、人間ドックや二次検査休暇制度等予防施策への取り組みが評価され、当社は2019年にDBJ健康格付を取得、また5年連続で「健康経営優良法人2023（大規模法人部門）」に認定されました。

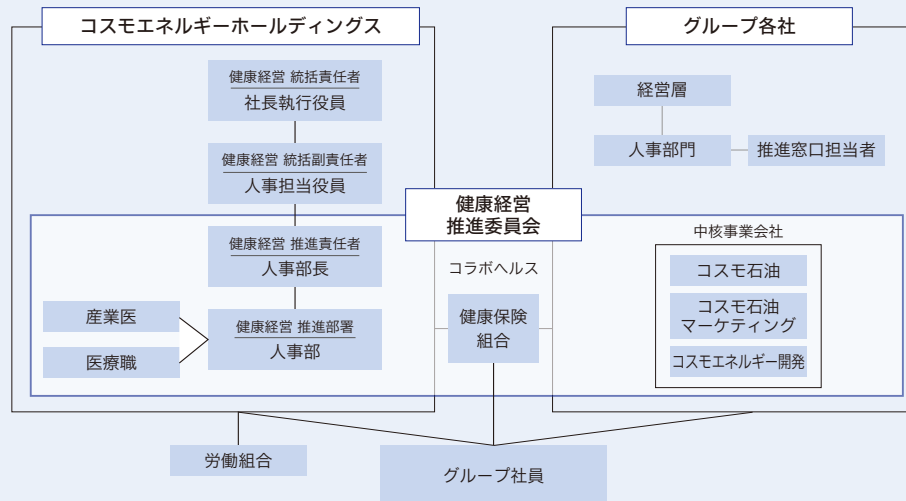


① 経営の強いコミット

健康経営の推進にあたり、トップを当社社長、推進責任者を人事部長としています。社長直轄体制とすることで、経営のコミットを強く推進力を高めます。

同時に、人事部を中心に産業医、医療職および健康保険組合に加え、中核事業会社3社の人事部門を加えた健康経営推進委員会を新規に立ち上げました。今後さらにグループ一体かつ効果的に健康経営を推進していきます。

 健康経営宣言
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/actions/sustainability/social/employee6.html>



② 健康保険組合とグループ各社とのコラボヘルス

会社と健康保険組合が積極的に連携し、社員の健康づくりに向けた施策やイベントを企画、実行しています。

特に、喫煙については就業時間中の禁煙を就業規則に定め、禁煙支援プログラムを提供するなど、従来から取り組みを進めています。引き続き健康に対するリスクが高い「喫煙」「飲酒習慣」「食習慣」を早期に改善すべき主要テーマとして、今後もグループを横断し改善活動に取り組んでいきます。

③ ヘルスリテラシー向上


社員が主体的、自発的に健康課題に取り組めるよう、ヘルスリテラシー向上に向けた発信を行い、健康的な生活習慣の確立を促進しています。

心身の健康には生活習慣も大きく関わるため、適切な生活習慣を身につけるとともに、そのために健康に関する正しい情報を入手して活用する力が必要となります。社員が主体的、自発的に健康課題に取り組めるよう、eラーニングやイベントなどを活用して定期的・継続的に情報提供を行います。

④ 「健康経営アライアンス」への参画

2023年度発足の「健康経営アライアンス」に参画し、他企業との勉強会やセミナーなどを通じて、健康経営の知見獲得およびネットワーキングを進めることにより、健康経営の諸施策の検討および実施につなげていきます。



 健康に関する具体的な取り組み
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/actions/sustainability/social/employee6.html>

人権

当社グループは、グループ理念の実現のため、すべてのステークホルダーの人権が十分に尊重されること、また、当社グループのすべての役員および従業員が高い倫理基準に基づいて行動することが不可欠であると認識しています。そのため、コスモエネルギーグループ企業行動指針において人権の尊重を明記し、人権の重要性と企業として人権を尊重する責任を示しています。

人権方針の策定

当社グループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」（UNGP）に準拠した「人権方針」を策定し、取締役会において決議しました。これは、グループ理念および企業行動指針に基づき、当社グループにおける人権尊重の取り組みについての基本的な方針を示すものです。

人権方針
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/about/company/policy/human-rights.html>

救済メカニズム

当社グループは、企業倫理・人権施策に関する活動を具体的に推進し、実行する組織として「コスモエネルギーグループ企業倫理推進室」を設置しています。また、従業員の法令違反・社規違反などの不正行為および倫理上の問題を匿名で相談・通報できる「コスモエネルギーグループ企業倫理相談窓口（企業倫理ヘルプライン）」を社内および社外に設置しています。

推進体制

当社は、取締役会の監督のもと、企業倫理に関する基本方針の決定、推進、実施および確認ならびに国内外のあらゆる人権侵害の防止・是正に向けた人権尊重への取り組みの推進、実施および確認を行うための会議体として、サステナビリティ戦略会議およびサステナビリティコミティを設置しています。

サプライチェーン全体の取り組みとして、サステナブル調達の仕事の中でサプライチェーンに関する人権の対応状況についても調査を行っています。

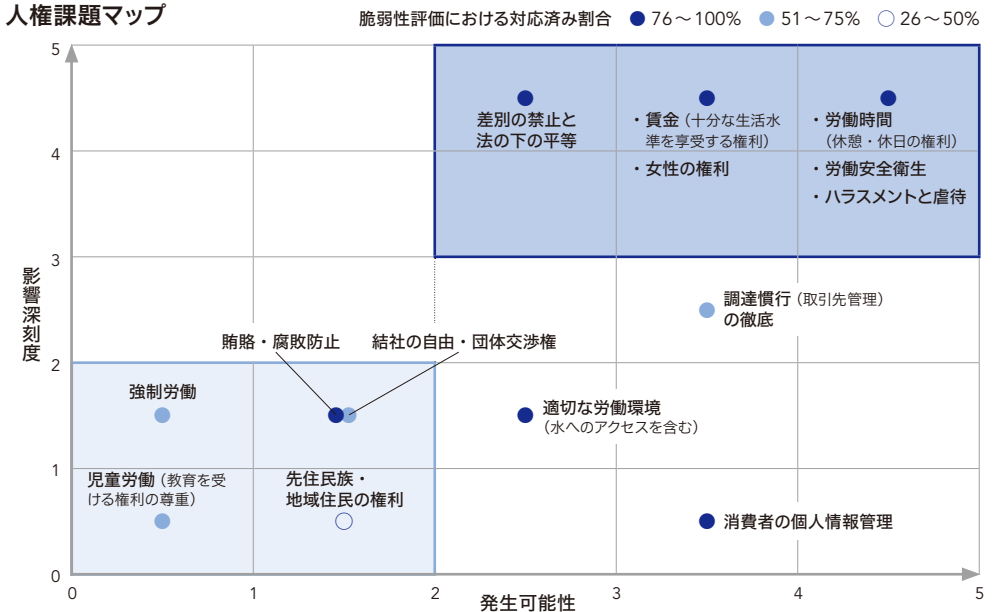
また、当社グループの人権に関する取り組みについて、2023年5月に一般財団法人アジア・太平洋人権情報センター（ヒューライツ大阪）特任研究員・松岡秀紀氏をお招きし、サステナビリティ推進部長と有識者ダイアログを行いました。いただいたご意見をもちに、今後の改善につなげていきます。

有識者ダイアログ
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/actions/sustainability/social/employee.html>

人権デュー・ディリジェンスの実施

当社グループは、2022年度に、主要事業である石油製品のバリューチェーンを対象に、UNGPに沿った人権デュー・ディリジェンスを実施しました。人権リスクの特定と評価、改善策の立案（教育の仕組み構築など）を内容とするものです。書面・ヒアリング調査、従業員意識調査、外部情報に基づいて、顕在的・潜在的リスクおよび管理体制の脆弱性を評価し、石油関連事業における人権課題マップを作成しました。

人権課題マップ



- 仕組みは一定構築されている（脆弱性評価における対応済み割合が高い）ものの、顕在的・潜在的リスクが高い
→ 既存の仕組みの見直しも含めた検討が必要
- 発生可能性および影響深刻度は低いものの、管理の仕組みが一部構築されていない項目があり、リスクが発現した場合に管理不備を問われる可能性がある
→ リスク管理の仕組みの拡充が必要

参照したガイドライン

- 国際規範・ガイドライン、業界特性、他社人権リスク・課題をもとに作成した24の人権課題ロングリストから、当社グループに関連する人権課題を特定し、14の人権課題を抽出
- ビジネスと人権に関する指導原則に基づき、人権デュー・ディリジェンスを実施するうえで、深刻度と発生可能性の観点から人権課題のリスク評価および人権リスクに対する脆弱性の評価を実施

コンプライアンスと理念・価値観の共有

当社グループは、事業継続の基盤となる最重要マテリアリティに「コンプライアンスと理念・価値観の共有」を掲げています。

第7次連結中期経営計画においてKPIを設定し、誠実な企業文化の醸成と内部体制の強化、コンプライアンス体制の強化を推進しています。

コンプライアンス

企業倫理推進体制

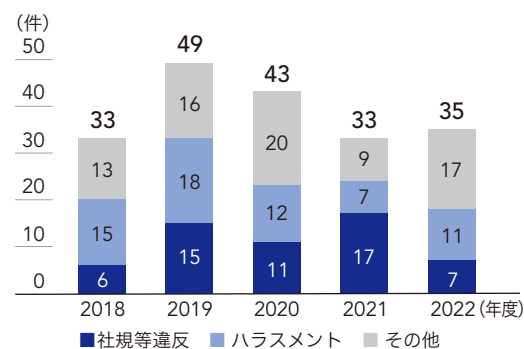
取締役会の監督のもと、企業倫理に関する基本方針の決定、推進、実施および確認ならびに国内外のあらゆる人権侵害の防止・撤廃に向けた人権尊重への取り組みの推進、実施および確認を行うための機関としてサステナビリティ戦略会議およびサステナビリティコミッティを設置しています。

なお、2022年度の当社グループにおける重大なコンプライアンス違反は1件あり、再発防止策を徹底しました。

企業倫理相談窓口

従業員の法令違反・社規違反など（ハラスメント相談を含む）の不正行為および倫理上の問題を匿名でも相談・通報できる「コスモエネルギーグループ企業倫理相談窓口（企業倫理ヘルプライン）」を社内および社外に設置しています。2022年度の相談件数は18件（社規等違反7件、ハラスメント11件）となりました。通報・相談内容は監査等委員である取締役に定期的に報告を行い、職場環境の継続的な改善や未然防止策の水平展開につなげています。2022年6月の公益通報者保護法の改正を受け、内部通報制度の概要や通報事案への対応について相談窓口担当者向けの研修を定期的に実施し、相談窓口担当者のスキルを高めることに努めています。

企業倫理推進室への通報件数（過去5年間）



理念・価値観の共有

当社グループは、グループ理念・価値観の従業員への浸透を図るため、従業員意識調査や各種研修などの教育を実施し、進捗をモニタリングしています。すべての役員および従業員が日々の業務において、とるべき行動や守るべき事項を「コスモエネルギーグループ企業行動指針」として定めています。

サステナブル調達

当社グループは、グループ理念実現のために法令遵守、公正な取引、人権尊重および環境配慮などの社会的責任をサプライチェーン全体で果たしていくことが不可欠であると考えており、サステナブル調達方針を2019年に策定、2022年2月に改訂しています。この方針では、グループ理念および企業行動指針に基づき、当社グループがサプライチェーン全体で持続可能な社会の実現に取り組むために、果たすべき社会的責任についての基本的な方針を示しています。

また、2019年にコスモ石油で策定した「CSR購買ガイドライン」をもとに、サプライヤーに要請すべき具体的な内容を9つの項目にまとめた「コスモエネルギーグループサステナブル調達ガイドライン」を2023年1月に策定しており、賛同いただけるサプライヤー（取引先）と協働することにより、持続的発展を図ることをめざしています。

当社グループとしての「サステナブル調達方針」および「サステナブル調達ガイドライン」において、2022年度には、グループ会社にも取り組みを展開し、サプライヤー評価を行いました。コスモ石油を中心に全11社のグループ会社より約900社に対して「サステナブル調達ガイドライン」の対応状況にかかる調査依頼を実施し、90%近い回答がありました。今後も、本ガイドラインに準拠した取り組みを拡大し、サプライヤーの皆さまのご理解と賛同を得て、持続的な相互発展をめざしていきます。

グループリスクマネジメントの強化

当社グループは、事業継続の基盤となる最重要マテリアリティに「グループリスクマネジメントの強化」を掲げています。

グループリスクマネジメントについてあるべき姿とKPIを定め、マテリアリティに真摯に取り組み、ガバナンス体制の強化を図ることによって、企業価値の向上に努めます。

リスクマネジメント

コスモエネルギーグループでは、安定的な製品供給とサービス提供を継続し、持続的に発展することをめざして、サステナビリティ戦略会議にてグループ全体に関わるリスクへの対策を審議するとともに、各社でのリスクへの取り組み状況を集約して対策の進捗を討議します（年2回）。その結果を取締役に報告するとともに、サステナビリティ連絡会を通じて各社にも展開します。

中核事業会社および準中核事業会社では、「サステナビリティ推進委員会」などの専門機関を設置し、傘下会社も含めた各グループ会社のリスクについて対策を推進するほか、安全施策を立案して安全活動の進捗を管理しています。また、各グループ会社の傘下会社においても同様のリスクマネジメントを推進しており、その取り組みは主管の中核事業会社および準中核事業会社を通じて、サステナビリティ戦略会議に報告されています。

このように、強固なグループガバナンスと各社による自立的な取り組みによって、グループ全体としてリスクマネジメントの充実を図っています。

 リスクマネジメントの体制
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/actions/sustainability/governance/risk.html>

当社グループ共通のリスク

グループ各社共通のリスクとして、以下のリスクを認識しており、対策に取り組んでいます。

- 外国為替レートに関するリスク
- 金利に関するリスク
- 資産価値に関するリスク
- 繰延税金資産の取り崩しに関するリスク
- 感染症等に関するリスク
- 気候変動に関するリスク
- 災害や事故に関するリスク
- 法規制に関するリスク
- 競争に関するリスク
- 信用に関するリスク
- 品質に関するリスク
- 顧客満足に関するリスク
- 法令違反に関するリスク
- 情報の管理に関するリスク
- 内部統制システムに関するリスク
- 地政学リスク

コスモエネルギーグループ重点取組リスク (CEG重点取組リスク) と着実な対応

コスモエネルギーグループでは、2022年度のグループ全体で取り組むべき重点取組リスクを「CEG重点取組リスク」と定義し、以下の6項目を選定して着実な対応に取り組みました。

2022年度重点取組リスクの項目および取り組み内容

リスク項目	取り組み内容
1 中長期的な要員・人材不足の解消	● 要員適正管理の運用・後継者育成の取り組み
2 感染症にかかる予備体制と対策強化	● 新型コロナウイルス感染症蔓延や政府発令等に応じて感染症へ柔軟対応
3 自然災害に対する強靱化	● オンラインツール (Teams) の習熟度向上を意識した訓練を実施 ● 風水害への認識向上に取り組み
4 ハラスメントの減少	● 研修のさらなる充実
5 労働災害の減少	● 労災減少への取り組み強化 ● 労災管理の強化
6 サイバー攻撃への対策	● サイバーリテラシー向上のための研修実施 ● セキュリティ強化を実施

統合的リスク管理

グループ全社の重要な経営課題として、サステナビリティ戦略会議において継続的に議論を行う体制を整え、リスクの把握と対応状況の評価などを実施しています。当社グループを取り巻く事業環境の変化やさまざまなリスクへの対応をさらに強化するために、中長期視点でリスクを利益につながる機会として捉え、企業グループの価値を最大化しようとする全社リスクマネジメント (ERM : Enterprise Risk Management) の構築に取り組んでいます。

デジタル変革(DX)

Digital Capability と Change Management によるビジネスモデルの変革に取り組む

常務執行役員 CDO
コーポレートDX戦略部、コーポレートコミュニケーション部、
IT推進部担当

ルゾンカ 典子



コスモエネルギーグループを取り巻く事業環境の変化へ対応するためには、ビジネスモデルの変革が必要です。そのためには社員一人ひとりがビジネスの課題を自分ゴトとしてとらえ、デジタルを活用しながら全員参加型のDX活動をしていくことが重要だと考えています。この実現に向けて、データ活用の推進に必要な組織やインフラ、外部パートナーシップとの積極的な協業体制といった組織としてのスキルである「Digital Capability」を向上させること、また、変革を乗り越えるための人材育成や組織に多様性を持たせていく「Change Management」を推進させることに取り組んでいます。

具体的には、データ活用基盤の整備や各種分析ツールの導入、データ活用人材の育成を進めると同時に、デジタルリテラシー向上とDX活動を支援するためのプログラムを開催し、グループの全社員が、デジタルを活用したDX活動へ参加し、行動していけるような企業文化を醸成しています。第7次連結中期経営計画においては、既存事業における効率性や生産性の向上に加え、コミュニティ・イネーブラーとしての新たな価値提供の実現に向けて取り組んでいます。

2022年度の活動

DX推進のための事業戦略や体制などが評価され、経済産業省が定める「DX認定事業者」に認定されました。データ分析基盤の整備、全社員に対するDXアンケートを通じたビジネス課題の発掘のほか、DX活動の支援策として次の取り組みを実施しています。



1. DXフォーラム

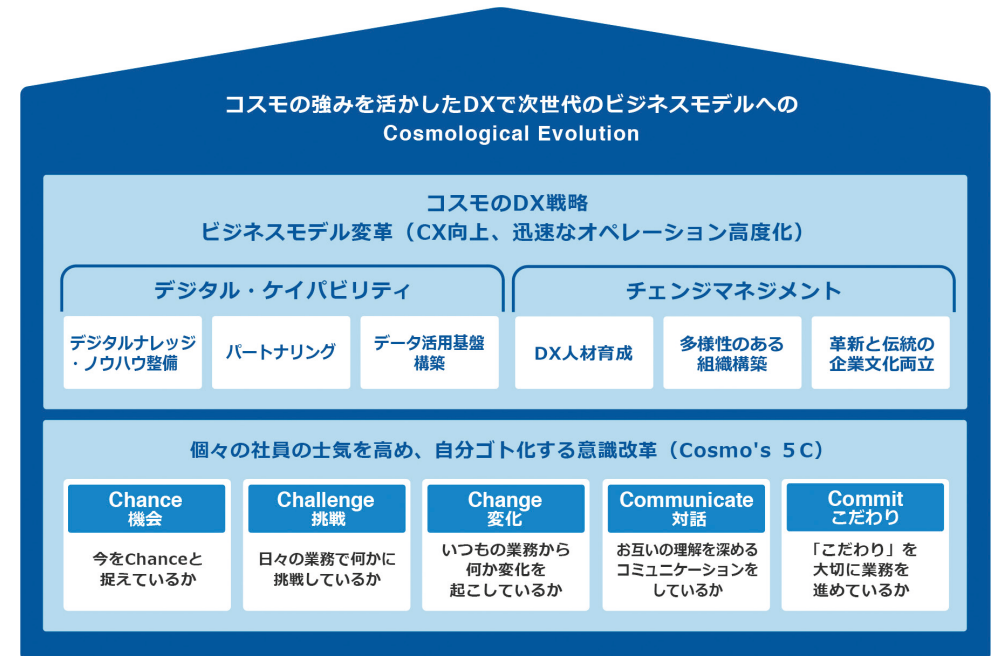
社員のDXリテラシー向上のため、BIツールの活用方法やDX先進事例等を「DXフォーラム」を通じて情報提供しています。

2. CDO CUP

DX案件の実行度を高めるため、DX専門部隊による支援する社内プログラム「CDO CUP」を開催しています。



コスモのDX (Cosmo's Vision House)



コスモのDXを上記のVision Houseに表現しています。まず、めざしているのは、Cosmological Evolutionの実現です。それに向けた施策として、大きく2つ、さらにそれぞれ3つに分かれる6つの施策の柱を建てました。組織体制やデータ活用基盤の整備だけではなく、外部パートナーとの連携や社員のプロフェッショナル化、ダイバーシティ&インクルージョンも進めながら革新と伝統の企業文化を醸成していきます。そして、一番大事な土台の部分、社員の意識改革の要素として5つのC (Cosmo's 5C) を謳い、行動変容を促していきます。

デジタル変革 (DX)

DXでめざす姿



エネルギー・サプライヤーとして、デジタルプラント化や石油サプライチェーンの最適化など、デジタルを活用した既存事業の競争力強化に取り組みながら、既存のデータや新規データを活用し、コミュニティ・イネイプラーとして、新しい事業価値を創造していきます。

推進基盤整備とデジタル人材育成の成果指標

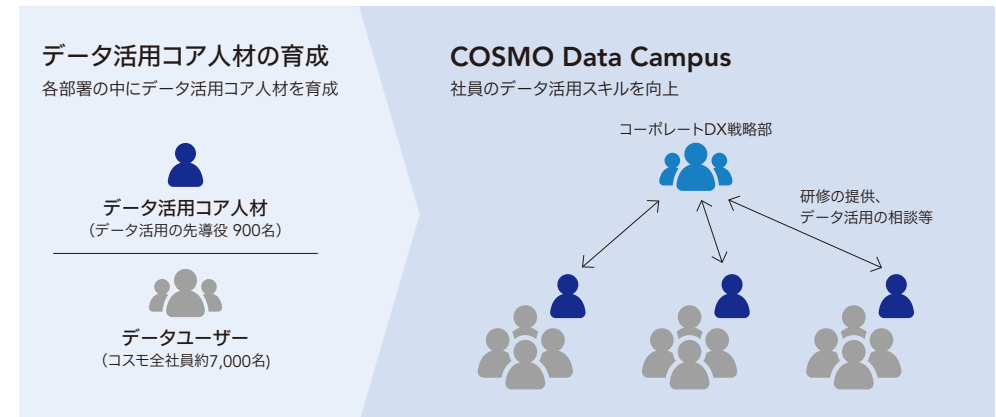
データ活用コア人材	2025年度末までに 900 名創出	CDO CUPを通じた支援 による実装件数	60 件/3年間累計
DXイベントの参加者数	延べ人数 20,000 名/年	IT / DX活用による 業務効率化	△10% (2022年度対比)
DXフォーラムの開催数	24 回/年		

データ活用コア人材

ビジネスにおいて、戦略や事業計画を策定するためには、収集・蓄積されたデータを分析・活用していく必要があります。コスモエネルギーグループの全社員を、日々の業務プロセスでデータを活用するデータユーザーとして育成していきます。

さらに、各部署のデータユーザーの中からデータ活用を先導していくデータ活用コア人材を育成し、データ収集や可視化、データ分析を進め、グループ全体のデジタル・ケイパビリティを向上させていきます。

そのために、社内研修プログラム「COSMO Data Campus」を展開し、データ活用に必要なスキルを習得していきます。



データ活用コア人材には、データ分析を行うデータサイエンティストだけでなく、データ活用基盤の設計構築を行うデータエンジニア、組織におけるデータ活用の戦略立案を行うデータストラテジストが含まれます。ビジネスに精通したデータストラテジストがデータ活用テーマを設定し、データサイエンティストやデータエンジニアがプロジェクトの中で役割分担をして推進することで、データ活用の文化をコスモグループ全体に広げていきます。

KPIとなる900名の設定にあたっては組織構成も加味し、その部署に必要な人材とその人数を算出しています。データ活用の推進において、将来的に高度なスキルを身に付けられるよう、人材育成プログラムを通じて、段階的にスキルの育成を実施していきます。

安全操業・安定供給

当社グループは、最重要マテリアリティに「安全操業・安定供給」を掲げています。

「安全施策の徹底」を企業価値向上のための事業継続の基盤の一つとしており、KPIを設定して安全管理体制の強化を推進しています。

安全操業・安定供給

コスモエネルギーグループでは、「コスモエネルギーグループ企業行動指針」に第1章「安全で事故のない企業グループであり続けます」とし、第7次連結中期経営計画に掲げる「マテリアリティ」として「安全操業・安定供給」を目標に、安全施策を推進しています。

コスモ石油では2022年度に重大労災が1件発生したことから、本件を真摯に捉え安全の原点に立ち返り「規則基準類の遵守徹底」「報告・相談・連絡の徹底」「適切な保護具着用の徹底」の周知、教育など安全最優先の取り組みを実施しています。また、労災件数が増加したコスモ石油マーケティングでは、事例の水平展開、注意喚起を実施するなど対策を講じています。

第7次連結中期経営計画では、重大事故・重大労災に至らない不具合事象を把握しその対策を講じていくことを目的として、管理指標を設定し安全管理を実行するとともに、職場や作業環境の整備・OMS（操業マネジメントシステム）の運用を通じ、安全操業・安全供給に取り組んでいきます。

コスモエネルギーグループの労災件数

	2020年度		2021年度		2022年度	
	休業	不休業	休業	不休業	休業	不休業
業務上	33	95	20	60	42	74
通勤途上	12	19	12	21	12	18
合計	159		113		146	

※ 業務上労災には、協力会社で発生した労災も含む。

品質確保 ～品質保証体制の強化

コスモエネルギーグループでは、品質方針に基づき、サステナビリティ戦略会議においてグループ品質目標を設定しており、コスモ石油においても「サステナビリティ推進委員会」を設置して、グループ品質目標に沿った品質保証方針の決定と活動の推進を行っています。

2022年度は、重大製品（品質）事故の発生防止をKPIとして掲げ、品質管理活動に取り組み、製油所・工場における重大品質トラブルおよび不適合品出荷0件を継続しています。

スーパー認定事業者に認定

当社グループでは2021年4月に千葉製油所、2022年8月に四日市製油所が「スーパー認定事業者（特定認定事業者）」に認定されました。本制度はIoT、ビッグデータの活用、高度なリスクアセスメント、第三者による保安力の評価の活用など、高度な自主保安を実現している事業所を経済産業省が特別に認定しているものです。

認定取得のメリット

項目	従来の認定制度	スーパー認定制度
連続運転期間	期間固定（2年、4年）	8年以下で自由に設定 （リスクに応じ事業者自らが期間を設定できる）
完成検査・保安検査方法	大臣の決められた方法	検査方法の自由度拡大（事業者が設定）
機器の更新（同仕様）	事前許可	事前許可が不要な範囲が拡大

これらの取り組みにより、以前よりも柔軟で効率的な事業運営が可能となり、国際的な競争力の強化にもつながります。原油処理量がグループの中で最も多く、需要地である首都圏からも近い千葉製油所と、操業開始から約80年を迎える四日市製油所において取得できたことは、製油所運営上非常に大きな意味があると考えています。

また、堺製油所においても、高度な自主保安の実現に向けた取り組みを進めています。当社グループの製油所では、操業基盤の柱である操業マネジメントシステム（OMS）において、製油所操業のあるべき姿を定めた要求事項へのコミットならびに知識、経験をもとに個人の自発的な行動が促される自律型組織への成長を通して、保安管理活動の実施と継続的な改善を推進し、保安力の向上に努めています。

今後も当社グループは、グループ企業行動指針にて掲げている「安全で事故のない企業グループであり続ける」ことを実践し、不具合を低減していくとともに、安全操業およびエネルギーの安定供給を通じてお客様の生活を豊かにしていけるよう貢献します。



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの概要

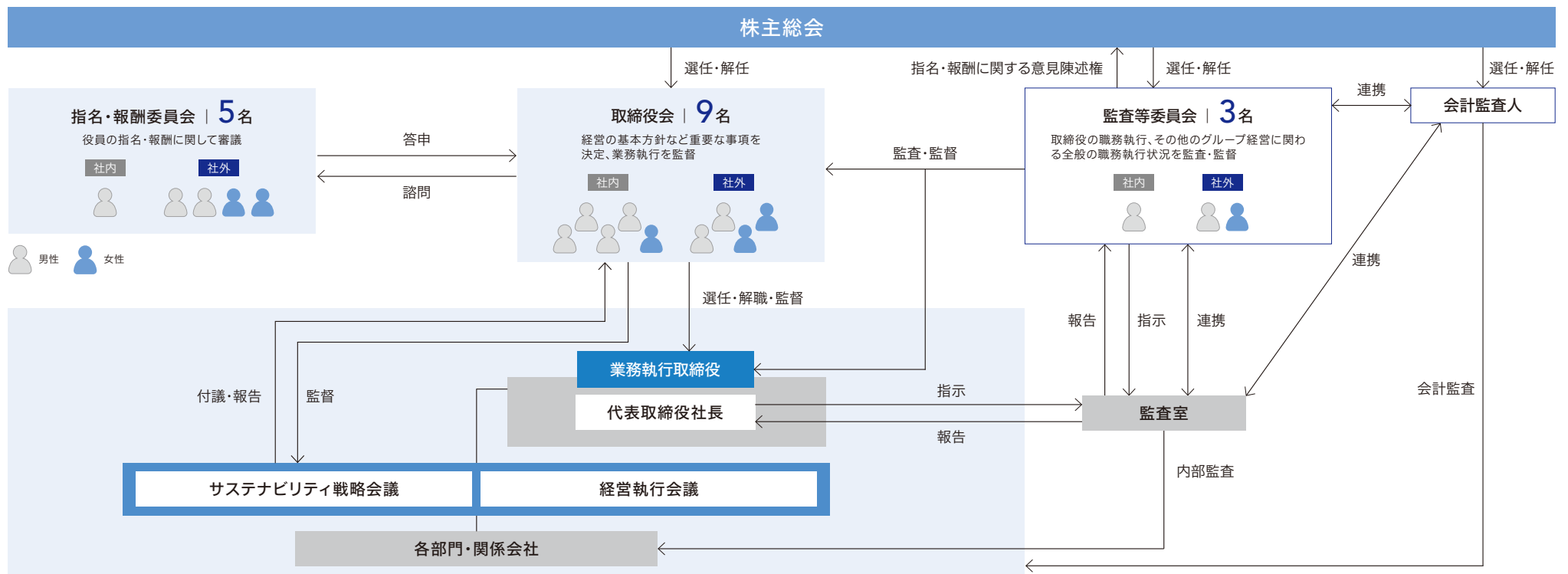
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループでは「コスモエネルギーグループ理念」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「コスモエネルギーグループ企業行動指針」に基づき、「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。

📄 コーポレートガバナンス基本方針 <https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/about/ir/management/governance.html>

コーポレート・ガバナンス体制図

当社は、上記を推進するため機関設計を監査等委員会設置会社とし、取締役会、監査等委員会、指名・報酬委員会、経営執行会議、サステナビリティ戦略会議を設置しています。また、経営監督と業務執行の分離をより明確化し、事業環境の変化に即応するために執行役員制度を導入しています。



経営執行会議：社長執行役員、主要な執行役員、常勤監査等委員、また主要事業会社の社長で構成し、業務執行に関する基本方針や重要事項を審議する業務執行の意思決定機関。
サステナビリティ戦略会議：詳細はP.50をご参照ください。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス強化の変遷

	内容	取締役構成* (人)	女性取締役構成* (人)
2015年 10月	<ul style="list-style-type: none"> ● ホールディングス体制の発足 ● 監査等委員会設置会社に移行 ● 株式報酬制度の導入 		
2019年	<ul style="list-style-type: none"> ● 中長期のインセンティブ報酬にTSRの基準を導入 (2018年) ● 女性取締役 (監査等委員) の選任 		
2021年	<ul style="list-style-type: none"> ● 独立社外取締役増員 ● 女性取締役増員 		
2022年	<ul style="list-style-type: none"> ● 女性執行役員を取締役に選任 ● 独立社外取締役増員 ● 年次インセンティブ報酬にESG目標への取り組み評価を導入 		

*取締役には監査等委員を含む。

■ 独立社外取締役

■ 女性
■ 男性

多様性の強化

取締役会の機能が効果的・効率的に発揮できるよう、スキル、ジェンダー、社内・社外取締役のバランスなどの観点で多様性を高めてきました。2023年7月現在、9名の取締役のうち、女性取締役が3名、独立社外取締役が4名です。

役員報酬制度の強化

報酬は基本報酬、年次インセンティブ報酬、中長期インセンティブ報酬の3つから構成され、中長期インセンティブ報酬は株式報酬としています。また、2022年度より年次インセンティブにESG目標への取り組み評価も組み込みました。(詳細はP.75をご参照ください。)

取締役会の目的や権限の見直し

取締役会では、中長期の議論の深度化やステークホルダーとのエンゲージメント強化のため、2021年度に取締役会の目的を見直すとともに、この目的に即すようサステナビリティや中長期の方向性に関する議論を拡充しました。

取締役会の目的

- 取締役会は、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図る。
- 取締役会は、法令の遵守・企業倫理の浸透に努め、それらを前提として「会社の大きな方向性の決定」「ステークホルダーとのエンゲージメント (情報開示など)」および「執行の監督」に重点を置き、経営の迅速化を図る。

また、2022年7月には取締役会から経営執行会議に業務執行の決定を大幅に委任し、取締役会の監督機能強化と、経営の迅速化を図っています。

コーポレート・ガバナンス

取締役会

概要

取締役会は、取締役（監査等委員である取締役を除く）、監査等委員で構成され、経営の基本方針など重要な事項を決定するとともに、業務執行を監督しています。

取締役会の監督機能の強化と公正で透明性の高い経営の実現を図るため、独立社外取締役を選任しており、独立社外取締役が必要とする情報は、直ちに報告する体制を整えています。

2022年度 取締役会の出席状況

取締役会は11回開催しました。各取締役の出席状況は下表のとおりです。

役職	氏名	出席状況
代表取締役社長 社長執行役員	桐山 浩	100% (11回中11回)
代表取締役 専務執行役員	植松 孝之	100% (11回中11回)
取締役 常務執行役員	山田 茂	100% (11回中11回)
取締役 常務執行役員	砂野 義充	100% (1回中1回)
取締役 常務執行役員	竹田 純子	100% (10回中10回)
独立社外取締役	井上 龍子	100% (11回中11回)
独立社外取締役	栗田 卓也	100% (10回中10回)
取締役 常勤監査等委員	水井 利行	100% (11回中11回)
独立社外取締役 監査等委員	高山 靖子	100% (11回中11回)
独立社外取締役 監査等委員	浅井 恵一	100% (11回中11回)

※上記の内容は2022年4月1日から2023年3月31日の状況となっており、役職につきましては2023年3月31日または退任日時点のものを記載しています。
 ※上記の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および当社定款の規定に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が1回ありました。
 ※取締役 常務執行役員 竹田純子および独立社外取締役 栗田卓也は、取締役就任以降に開催された取締役会の出席状況を記載しており、取締役 常務執行役員 砂野義充は、取締役退任以前に開催された取締役会の出席状況を記載しています。

2022年度 取締役会の活動内容

2022年度は、以下の点について重点的に審議しました。

取締役会の在り方

2021年度に見直した取締役会の目的に即した取締役会の権限について議論し、取締役会規程などを見直しました。具体的には付議基準を見直して業務執行の決定は執行側に大幅に委任するとともに監督機能を強化するために報告事項を充実させました。

Vision 2030および第7次連結中期経営計画

2023年3月に発表した「Vision 2030」および「第7次連結中期経営計画」の策定にあたり取締役会では計9回の議論を重ねました。脱炭素社会の実現に向けて事業環境が大きな変革期に突入している中、当社グループが持続的に企業価値を向上させるためにどうあるべきかについて、テーマごとにも議論しました。

サステナビリティ

当社グループはサステナビリティの推進に取り組んでいますが、取締役会でも気候変動（カーボンネットゼロへのロードマップなど）、安全、リスク管理、人権などのサステナビリティに関わるさまざまなテーマを取り上げました。

取締役会の実効性評価

当社では毎年取締役会の実効性評価を行っています。2022年度は取締役会の構成、役割、運営、今年度の新たな取り組みなどについて無記名のアンケートを行い、その回答をもとに取締役会で評価および今後の取り組み方針を議論しました。

評価結果の概要

- 取締役会は適切な人数で構成され、多様性を確保できていること。また、建設的な意見交換ができる場となっている。
- 脱炭素などの外部環境変化も捉え、中長期の観点で事業戦略の議論を実施しVision 2030、第7次連結中期経営計画などのグループの大きな方向性などについて議論、決定できる場であった。
- また、昨年度掲げた取り組み方針に対して対応を行い改善が図れたこと：
 - ① 取締役会の目的に即した取締役会の権限を見直した。
 - ② 独立社外取締役を対象としたエグゼクティブセッションを開催した。

今後の課題と取り組み方針

さらなる実効性向上のため、第7次連結中期経営計画達成に向けた定期的な執行状況の監督に取り組んでいきます。

なお、取締役会の実効性評価結果は当社WEBサイトに全文を掲載しています。

 <https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/about/ir/management/governance.html>

コーポレート・ガバナンス

指名・報酬委員会

概要

取締役の候補者および報酬の決定プロセスに関して透明性と客観性を確保することを目的に、取締役会の諮問機関である指名・報酬委員会を設置しています。同委員会は、社内取締役と独立社外取締役で構成され、役員の指名・報酬に関する審議を行います。委員長は独立社外取締役が務めています。

2022年度 指名・報酬委員会の出席状況

2022年度において当社は指名・報酬委員会を10回開催しており、個々の取締役の出席状況については次のとおりです。

役職	氏名	出席状況
代表取締役社長 社長執行役員	桐山 浩	100% (10回中10回)
独立社外取締役	井上 龍子	100% (10回中10回)
独立社外取締役	栗田 卓也	100% (8回中8回)
独立社外取締役 監査等委員	高山 靖子	100% (10回中10回)
独立社外取締役 監査等委員	浅井 恵一	100% (10回中10回)

※上記の内容は2022年4月1日から2023年3月31日の状況となっており、役職につきましては2023年3月31日または退任日時点のものを記載しています。

※独立社外取締役 栗田卓也は、委員就任時点である2022年6月23日以降の出席状況について記載しています。

2022年度 指名・報酬委員会の活動内容

2022年度は、指名・報酬委員会を合計10回開催し、主に以下の議題について審議しました。

開催日	審議・確認事項 (指名分野)	審議・確認事項 (報酬分野)
2022年5月16日	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の役割の確認 	<ul style="list-style-type: none"> 年次インセンティブの業績評価
2022年6月13日	<ul style="list-style-type: none"> 役員目標内容、役員人材要件の確認 	<ul style="list-style-type: none"> ESG目標の進捗確認と検討状況の報告 株式報酬額の決定
2022年6月23日	<ul style="list-style-type: none"> 指名・報酬諮問委員会委員および委員長の選任 	
2022年7月27日	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会体制の在り方について 役員トレーニングについて 	
2022年10月17日	<ul style="list-style-type: none"> 社内役員の定年について 指名・報酬諮問委員会の名称変更について 	<ul style="list-style-type: none"> 年次インセンティブ (業績評価) の指標について 株式報酬の計算期間の統一について
2022年11月10日	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役の在任期限の検討 スキルマトリックスの見直し 	
2022年12月23日	<ul style="list-style-type: none"> 会長・社長人事 役員業績評価・多面評価の結果の確認 	<ul style="list-style-type: none"> 経営者報酬を取り巻く環境に関する報告 現行の報酬水準の妥当性に関する検証
2023年1月16日	<ul style="list-style-type: none"> 役員人事 役員在任期限規程 	<ul style="list-style-type: none"> 報酬水準・ミックスの見直しに関する検討
2023年2月16日	<ul style="list-style-type: none"> 2023年度スキルマトリックスについて 	<ul style="list-style-type: none"> 2023年度報酬水準・ミックス最終案について 年次インセンティブのフレームワークについて
2023年3月20日	<ul style="list-style-type: none"> 2023年度スキルマトリックスについて 2023年度役員トレーニング実施計画について 	<ul style="list-style-type: none"> 年次インセンティブの業績基準値設定について 株式保有ガイドラインについて

コーポレート・ガバナンス

指名・報酬委員会の実効性評価結果

2022年度も前年に引き続き、以下の点から当社指名・報酬委員会の実効性は確保されている、また実効性向上に継続的に努めているものと分析・判断しています。

- 指名・報酬委員会は適切な構成（人数、社外比率、多様性）であり、自由闊達な意見交換ができる場になっていること。
- 外部のコンサルタントからの情報提供を活用し、社内外の動向も含めて議論していること。
- 指名・報酬ともに、適切なプロセスで決定されていること。

また、具体的な活動として以下の成果を上げることができました。

- 後継者計画に基づく当社社長選任
- 役員報酬の支給水準および役位別報酬支給割合の見直し
- 役員の前在任期間／スキルマトリックスの見直しによる役員体制の適正化
- 役員トレーニングの充実化による、役員の役割・責務に必要な教育の提供

今後も、さらなる実効性向上に取り組むとともに、当社の指名・報酬分野のガバナンス強化に努めていきます。

なお、指名・報酬委員会の実効性評価結果は当社WEBサイトにも掲載しています。

 <https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/about/ir/management/governance.html>

後継者計画とCEOの選解任

当社グループは、社長の後継者育成を、持続的成長を支える最重要戦略の一つと位置づけています。後継者候補の選定においては透明性と客観性を確保し、当社グループの社長としてふさわしい能力と資質を有する後継者の育成を図ることを基本方針としています。

後継者の育成期間においては、後継者候補群について、当社グループの求める人材要件への適合性を始めとした多面的な人材評価や毎期ごとの業績評価を行います。加えて、各人の育成状況に応じた人材配置案の検討・実施、外部トレーニング機会の提供などを通じて計画的な育成を行い、将来に向けた研鑽を支援します。指名・報酬委員会は、多面的な人材評価情報や毎期の業績評価結果についての情報提供を受け、後継者候補群と育成計画の妥当性を継続的に確認します。

最終候補者の選定においては、当社グループの求める人材要件への適合性を始めとした多面的な人材評価情報や毎期の業績評価結果をもとに、複数の候補者群から当社グループの社長としてふさわしい能力と資質を十分に有する最終候補者を社長が選定し、指名・報酬委員会に起案します。指名・報酬委員会は社長からの起案内容の妥当性について審議を行い、取締役会に答申します。

また、指名・報酬委員会は、人材要件や業績基準などに照らして、社長の解任に関して取締役会へ付議する必要があるか否かを毎期審議します。審議の結果、取締役会への付議が必要と判断された場合は、指名・報酬委員会の答申を踏まえ、取締役会が社長解任の是非を決定します。2023年3月の新社長の選任については、P.76～80の社外取締役対談もご覧ください。

コーポレート・ガバナンス 役員報酬制度

概要

当社は取締役（社外取締役、監査等委員である取締役を除く）および執行役員を対象として業績連動型報酬制度を採用しています。その目的は中長期的な業績の向上と企業価値および株主価値増大へのインセンティブ、株主の皆さまとの持続的な利害共有、チャレンジ精神奨励ならびに報酬決定・評価プロセスの透明性、客観性の確保など多岐にわたります。

本制度は、金銭報酬である基本報酬および年次インセンティブ報酬、非金銭報酬である中長期インセンティブ報酬の3点で構成されます。国内大手企業と比較して競争力のある水準とした上で、役位上位者ほど各インセンティブ報酬の割合を高めることで経営責任の重さを反映しています。

インセンティブ制度

年次インセンティブ報酬

年次インセンティブ報酬は各年度の当社グループの業績評価、ESG目標への取り組み評価、年度ごとに指名・報酬委員会で決定された個人評価で構成されます。

業績評価については2022年度まで連結経常利益（在庫影響除き）を基準としていましたが、第7次連結中期経営計画で公表した株主還元方針との整合性の観点から、連結当期純利益（在庫影響除き）を基準とするよう見直しを行いました。

また、取締役および執行役員が、サステナブル経営を推進していくにあたり、マテリアリティに対してスピード感を持って真摯に取り組むことを後押しすべく、2022年度よりESG目標への取り組み評価を報酬に反映しています。指標となるESG目標については、本レポートP.52に記載の第7次連結中期経営計画におけるマテリアリティのKPIをご参照ください。

中長期インセンティブ報酬

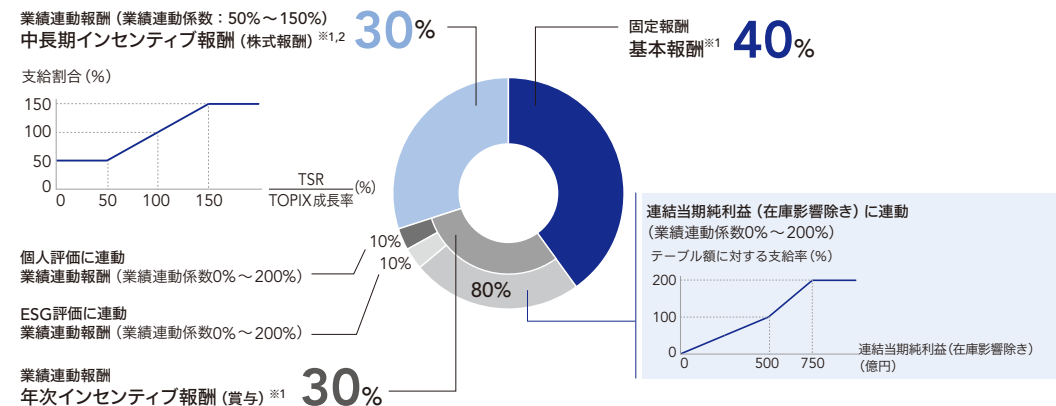
中長期インセンティブ報酬は、非金銭報酬である業績連動型株式報酬制度です。毎年、対象職務執行期間における職務執行の対価として連続する3事業年度を評価の対象とするインセンティブプランを設定します。2023年度において設定されるインセンティブプランは、2023年度から

2025年度までの連続する3事業年度が評価対象期間となります。そして、本制度の対象となる各業務執行役員に対し、役位ごとに定められる基準ポイントのうち50%を「業績連動部分」、残りの50%を「非業績連動部分」として分けて付与します。なお、業績連動係数は当社TSR（Total Shareholder Return、株主総利回り）の対TOPIX成長率および連結ネットD/Eレシオ（有利子負債比率）に基づき定めています。

株式保有ガイドライン

すべてのステークホルダーの皆さまとの持続的な価値共有を図るため、2023年度より当社グループの役員を対象とする株式保有ガイドラインを定めました。具体的には、潜在的保有株式（中長期インセンティブ報酬を通じて付与された基準ポイントの非業績連動部分）を含めて、当社の会長・社長は当該役位就任後5年以内に年間基本報酬の1.5倍、その他の当社グループの業務執行役員は当該役位就任後5年以内に年間基本報酬の同額に相当する基準保有価値をめざすこととしています。

役員報酬制度体系図（例）



※1 基本報酬、年次インセンティブ報酬、中長期インセンティブ報酬の構成比率は役位によって異なる。

※2 2023～2025年度の相対TSR（対TOPIX成長率）および連結ネットD/Eレシオに連動。

社外取締役対談

新社長のもと、取締役会で議論を深めた第7次中計を実行し、 企業価値向上を実現する

社外取締役 浅井 恵一

三菱商事株式会社にて、石油事業（販売・需給・精製等）部門など、ほぼ一貫してエネルギー部門を経験。同社執行役員就任後、株式会社リチウムエナジージャパン取締役副社長、KHネオケム株式会社代表取締役社長などを歴任。2021年6月に当社社外取締役（監査等委員）に就任。



社外取締役 高山 靖子

株式会社資生堂にて、お客さま対応やCSR部門責任者、常勤監査役を経験後、株式会社千葉銀行社外取締役、横河電機株式会社社外監査役などを歴任。2019年6月に当社社外取締役（監査等委員）に就任。



社外取締役対談

Vision 2030と第7次連結中期 経営計画策定における充実した議論

高山 当社の社外取締役（監査等委員）には2019年6月に就任しましたが、取締役会が年を追うごとに率直な意見交換ができる場へと変わってきたと強く実感しています。取締役会の実効性評価を通じた改善の取り組みと、議長の運営の仕方と工夫によるところも大きいと思いますが、以前と比べて議案、内容ともに充実し、経営戦略の方向性に関して大所高所からの議論を行うことができます。

第7次連結中期経営計画（以下、第7次中計）の策定においては、社外取締役として約2年にわたりしっかりと議論してきました。具体的には、



2021年度から長期ビジョンについての検討を始め、2030年そして2050年を見据え目指すべき方向性を議論しました。

議論した長期ビジョンを踏まえ、2022年度から第7次中計の策定に向けて取締役会等で9回にわたる議論を重ねるなど、社外取締役の関与度は非常に高かったと感じています。

浅井 第6次中計を振り返ると、会社として最も求められていたことは財務体質の健全化でした。その最重要目標を1年前倒して達成できたことは、桐山社長（現会長）が手腕を十分に発揮した結果だと考えています。

第7次中計の策定では、将来のありたい姿からバックキャストして議論を行いました。2030年度までの間で、どのように存在価値のある会社にしていくかを考えると、資本政策や投資の考え方は重要です。加えて2030年時点では石油はまだ必要とされるエネルギー源であるという認識のもと、第7次中計期間（2023～2025年度）の3年間は収益力の確保と事業基盤の強化・充実が重要だという結論に至りました。

高山 外部環境を見ると、やはり急速に脱炭素化の動きが求められるようになってきています。当社グループのようなエネルギー企業が、どのようにトランジションしていくかというのは、とても大きなテーマであり社会の要請だと認識しています。

当社は、2020年のTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）への賛同に始まり、2021年のカーボンネットゼロ宣言、2022年度にカーボンネットゼロに向けたロードマップの公表、さらにはマテリアリティの見直しと、ここ数年で取り組みを加速してきました。サステナビリティ戦略も含めて、第7次中計をそれらすべてが結集した形にできたことは、非常に良い流れだったと考えています。加えて、第6次中計は株主還元の面で少し慎重だったという資本市場の評価もあり、第7次中計では資本政策についての議論を深めました。

浅井 投資計画では、2030年までにNew領域に4,000億円を投じる計画ですが、成長に向けてどのような内容にどれくらいの規模で投資し、どう管理していくかというディスカッションが非常に印象に残っています。

資本政策については、企業価値向上に向けて株主還元と財務健全性、資本効率のどれを優先するのかという白熱した議論の末に、「三位一体の資本政策」という表現に収斂したことも印象的でした。社外取締役の意図している方向で議論が進み、議論の結果が良い形で表現されたという意味でも、社外取締役の関与度合いは相当に大きいものだったと思います。

社外取締役対談

第7次中計では積極的にKPIを設定・開示し、成長に向けたロードマップを示した

浅井 私は、経営目標にROICを取り入れたことは投資管理の面からも高く評価しています。ROICは、資本コストを意識した投資ができる指標であり、WACCを常に超える必要があります。また、3～5年スパンの投資を判断していくうえでも適しており、セグメントの管理をしやすいというメリットもあります。ROICの数値目標の開示を含めて、資本効率性にここまで踏み込むということは、やはり会社として業績に自信が出てきた証なのではないかと感じています。

高山 数値目標にコミットし達成することはもちろん重要ですが、私は数値目標達成に向けてプロセスを毎年しっかり管理し、取り組みの証跡も含めて開示してステークホルダーの皆さまにご理解いただくことも重要だと考えています。

第7次中計の方向性という観点では、成長に向けたNew領域の拡充として「グリーン電力サプライチェーン収益基盤確立」を掲げました。当社グループの強みは、再生可能エネルギー発電と小売りの領域を持っていることにあるので、その間をつなぐ需給調整や蓄電ビジネスを構築してサプライチェーンを強化していくことはまさに正しい流れであり、今回打ち出したことを大変評価しています。

一方で、それらの投資に対するリターンの時期や規模が、まだはっきりと示していない点は課題だと認識しており、第7次中計期間中に説明できるようになることを期待しています。

浅井 当社グループのグリーン電力サプライチェーンは、風力発電から始まるビジネスモデルであり、発電ロスをミニマイズ化するためにも、蓄電は非常に重要な領域になります。さらに、当社グループの既存の顧客網のデータを活用することで、電力の供給から販売までの一連の流れで収益を創出する源泉になります。

再生可能エネルギー事業を切り離すという考え方もありますが、当社グループにはエネルギーの安全・安定供給という社会的責任があり、災害などの緊急時においてもサプライチェーン全体でその責任を果たす必要があります。

次世代エネルギーの拡大では、2025年に日本初の国産SAF^{※1}量産化を開始し、2030年には30万KLの生産を目指しています。航空会社からすると燃料費をいかに削減するかが競争力に結びつきますが、供給側としては収益性を担保することが重要です。

高山 国産SAFは、国内で初となる量産化という点で、象徴的な意味でも大きな価値があると考えています。ただ、量的には航空機の燃料需要に対してまだまだ不足しているので、生産規模の拡大が大き



なテーマだと認識しています。

もう一つ、第7次中計の柱となるのが経営基盤の変革です。コンプライアンスやリスクマネジメント、安全操業・安定供給なども企業価値を守る観点で経営基盤として重要ですが、今日的なテーマであるHRX・DX・GX^{※2}については、中計の策定過程で深掘りし適切なKPIを設定し、対外的にもお示ししました。

GXに関しては、再生可能エネルギー事業が当社グループの強みであり、同事業に注力することで

※1 SAF (Sustainable Aviation Fuel) : 持続可能な航空燃料。主に植物などのバイオマス由来原料や、飲食店や生活の中で排出される廃棄物・廃食油を原料として生産され、化石燃料と比較してCO₂排出量を削減可能な燃料。

※2 HRX (Human Resources Transformation)、DX (Digital Transformation)、GX (Green Transformation)

社外取締役対談



GHG排出量の削減貢献の部分を拡大できると考えています。一方で、カーボンニュートラルに向けた開示は進んできてはいるものの、Scope3も含めたネットゼロに向けては開示の精度などの面でまだ課題があると認識しています。

HRXのうちD&I（ダイバーシティ&インクルージョン）に関しては、取締役9名に対して3分の1が女性であり、執行役員を含めると4名になるなど、経営陣のジェンダー面でのダイバーシティは進んでいると考えます。ただ、業界全体として女性社員比率が低いこともあり、管理職比率の面では数値的にまだ低いと言わざるを得ません。優秀な人材はかなり育ってきているため、今後は継続的に女性幹部が増えていくことが期待されます。

浅井 DXの推進に向けて、2021年11月に女性のCDO^{※3}を外から登用しましたが、今までの当社にはいないタイプのリーダーです。非常に明確で、共感を得る力が強く、彼女のような外部人材がもっと活躍すれば、社内の雰囲気も大きく変わると思います。

高山 CDOの就任後、組織全体の雰囲気に良い意味での変化があり、従業員それぞれの意識も変わってきました。私も、CDOの活躍とDXの強力な推進に、大いに期待しています。

※3 CDO (Chief Digital Officer)

持続的な成長を支える後継者計画、スキルマトリックスの充実に向けて

浅井 当社において、後継者計画は持続的な成長を支えていく最重要戦略の一つです。候補者群に対しては、人材配置や外部トレーニングを通じて、社長にふさわしい能力や資質があるかを見極めを行っています。

指名・報酬委員会には、毎期の業績評価や多面的な人材評価の情報が提供され、最終的には社長が最終候補者を選定して指名・報酬委員会に起案し、委員会ではその妥当性を審議して取締役会に答申します。

妥当性の審議に際しては、人材評価情報に加え

て、普段の会議や業務内容のブリーフィング、あるいは面談などの機会も活用し、長期間にわたり継続的に候補者をウォッチしています。

山田社長を選任した理由については、皆が一致するところではありますが、その経歴からもわかるように当社グループの業容を広く把握していることが挙げられます。また、人柄が非常によく、周りを牽引していく力と求心力に優れています。そして、選任後にあらためて感じたことですが、山田社長は有事の場でも動じない胆力をお持ちだということです。

高山 私もまったく同感で、山田社長を表す言葉として、胆力はまさにそのとおりだと思います。また、外部環境の激変期に数多の情報が飛び交う中においても、必要な情報を適切に取捨選択し、全体を客観的に俯瞰して本質を捉える能力にも長けています。

楽観的すぎず悲観的すぎず、とてもバランスがとれた経営の舵取りを行っていると思います。

就任から数カ月が経ちますが、選任時にも増して選んだことに対する確信がさらに深まっています。

浅井 現在の取締役会の構成についてはスキルマトリックス、ジェンダーの面で非常にバランスがとれているという認識です。次世代の取締役候補に求めるスキルとしては、「Oil & New」それぞれの領域での経験、経営基盤であるDXやGXの変革を

社外取締役対談

推進できることに加えて、業界の変革期において必要となる財務・会計面でのスキルだと考えています。

高山 取締役会の構成という点では、私もスキルが相互補完関係にあるという点を評価しています。社内取締役に不足しているスキルを、社外取締役が補完するという点においても、非常にバランスがとれた構成です。

今後については、浅井さんと意見が重なるところもありますが、事業についての知見・経験、ベースとしてのリスクマネジメントやコンプライアンス、ガバナンスのスキルに加えて、第7次中計のテーマである企業価値向上を実現するための財務戦略・資本政策の立案・実行・モニタリングができる人材、DXやGXなどの経営基盤の変革を推進できる人材を期待しています。この部分を補強できれば、取締役会での議論がより充実したものになると思います。

収益力の強化と将来期待の向上を図り、企業価値向上を実現する

高山 取締役会の中では資本政策に加えて、それをどう企業価値向上に結びつけるかという観点で、活発な議論を行いました。第7次中計の目標として、ROE10%以上を掲げる一方、どのように将来へ

の期待を高めていくかも論点になりましたが、開示の仕方も含めて課題として残っている点は、議論を深めていく必要があると考えています。

PBRに関しては、石油元売り業界内では相対的にやや優位にあるものの、業界全体が低水準にとどまっており、脱炭素化という潮流の中で石油事業の評価がディスカウントされていると認識しています。

浅井 おっしゃるとおりで、石油元売りを始め脱炭素化を求められている重厚長大型の産業はPBRが低い傾向にあります。一方で、東京証券取引所が資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応を要請した意図としては、自社株買いや増配に頼った一過性の対応ではなく、根本的な収益力の強化を期待してのことと理解しています。

したがって、PBRだけでなく、さまざまな経営指標の向上をめざすことで、資本コストを意識した企業経営を展開し、企業価値向上を実現する環境づくりを行うことが重要です。まずは本業が強くなれば収益力は上がらないので、事業戦略と経営基盤の変革を一体的に実行し、企業価値の向上をめざすことが王道だと考えます。

高山 浅井さんが言及された収益力の強化に加えて、やはり資本市場における将来期待をどう高めるのか、ひいては資本市場に対してきちんと説明ができるようにしていくことも重要だと考えています。具体的には、石油事業は安定供給という社会的

な責任があるため、それが必要とされる間においては当社グループがその責任を果たさなければならないことをお伝えしつつ、再生可能エネルギー事業に関しては、もう少し具体的に投資の費用対効果をお示ししていくことが求められています。成長期待を高めるためのストーリーという観点では、当社グループが持っている人材や技術、ノウハウやブランドが、どのように経済的価値に結びついていくのか、施策がきちんと進捗していることをKPIも交えて示していく必要があります。

これらを踏まえて、対外的なコミュニケーションを充実させ、資本市場との対話の中で一緒に企業価値を高めていくことができればよいと思っています。実際にはそう簡単ではないことも理解していますが、それがありがたい姿ですね。



役員体制 (2023年7月1日現在)

取締役



桐山 浩
代表取締役会長

1979年 4月 大協石油株式会社入社
2013年 6月 コスモ石油株式会社取締役
常務執行役員
2015年10月 当社取締役専務執行役員
2016年 6月 当社代表取締役副社長執行役員
2017年 6月 当社代表取締役社長執行役員
2023年 4月 当社代表取締役会長 (現職)

需給および経営企画部門での経験が長く国内外さまざまなアライアンスの意思決定に携わるなど、会社経営全般に豊富な知見と経験を有しています。また、2017年6月からは代表取締役社長として当社グループ経営の舵取りを担い、特に、近年においては、原油価格の乱高下や石油需要の減退などの環境下においても、成果を上げてきました。



山田 茂
代表取締役社長 社長執行役員

1988年 4月 コスモ石油株式会社入社
2015年 6月 同社供給部長
2018年 4月 当社執行役員経営企画部長
2020年 4月 当社常務執行役員
2020年 6月 当社取締役常務執行役員
2023年 4月 当社代表取締役社長
社長執行役員 (現職)

主に販売・需給・企画の各部門を経験し、当社グループの事業領域全般にわたり豊富な知見と経験を有しています。2018年からは執行役員経営企画部長に、2020年からは取締役常務執行役員に就任し、第7次連結中期経営計画の策定、グループ経営の推進、資本業務提携関連の統括、新規事業案件の立案など確実に成果を上げてきました。



植松 孝之
代表取締役 専務執行役員

1992年11月 コスモ石油株式会社入社
2015年 6月 同社財務部長
2015年10月 当社財務部長
2016年 6月 当社執行役員財務部長
2018年 4月 当社常務執行役員
2018年 6月 当社取締役常務執行役員
2020年 6月 当社代表取締役常務執行役員
2021年 4月 当社代表取締役専務執行役員 (現職)

外資系金融機関を経てコスモ石油に入社し、その後その専門性を発揮しほぼ一貫して財務部門に在籍してきました。2018年からは取締役常務執行役員、2021年からは代表取締役専務執行役員に就任し、翌年2022年からはサステナビリティ推進部、経理部、財務部を管掌し、サステナブル経営を確実に推進し、カーボンネットゼロの実現に向けリーダーシップを発揮してきました。



竹田 純子
取締役 常務執行役員

1990年 4月 コスモ石油株式会社入社
2015年10月 同社人事総務部長
2017年 4月 同社企画管理部長
2019年 4月 当社取締役執行役員
2020年 4月 当社執行役員人事部長
2022年 4月 当社常務執行役員
2022年 6月 当社取締役常務執行役員 (現職)

販売・企画・人事部門などを経験した後、2019年からはコスモ石油取締役執行役員企画・人事担当として精製事業の経営を指揮し、精製事業の効率化や生産性の向上に寄与してきました。2020年からは執行役員人事部長に就任後、働き方改革、多様性の促進およびグループ人事の推進を行い、着実な成果を上げてきました。2022年からは取締役常務執行役員として、関連事業統括部、法務総務部、人事部を管掌し、第7次連結中期経営計画の策定、人権方針・人材活用方針の策定など確実に成果を上げてきました。



井上 龍子
独立社外取締役

1981年 4月 農林水産省入省
2003年 1月 在イタリア日本国大使館公使
2016年 4月 同省農林水産技術会議事務局研究総務官
2017年 7月 同省退官
2017年11月 弁護士登録
渥美坂井法律事務所・外国法共同事業
オペ・カウンセラー (現職)
2019年 6月 日鉄物産株式会社社外取締役
2021年 6月 当社社外取締役 (現職)
2023年 6月 NSユニテッド海運株式会社社外
取締役 (現職)

1981年に農林水産省入省後、2003年にFAO (国連食糧農業機関)・WFP (国連世界食糧計画) に対する常駐日本政府代表に就任し、世界経済の成長へ寄与されました。2017年には弁護士登録し、現在渥美坂井法律事務所・外国法共同事業に所属しています。国際機関における日本政府代表として培われた豊かな経験と高度な国際的知見を有するとともに、弁護士としてはコンプライアンス・内部統制やコーポレート・ガバナンスを主な業務分野の一つとしており、特にガバナンスおよびリスクマネジメントの面から当社グループの企業価値向上に貢献してきました。



栗田 卓也
独立社外取締役

1984年 4月 建設省 (現 国土交通省) 入省
2007年 9月 内閣官房内閣参事官 (内閣総理大臣官邸参事官室)
2009年 7月 国土交通省都市・地域整備局まちづくり推進課長
2011年 7月 東日本大震災復興対策本部事務局参事官
2012年 2月 復興庁統括官付参事官 (企画班)
2013年 8月 国土交通省人事課長
2015年 7月 同省都市局長
2018年 7月 同省総合政策局長
2020年 7月 同省国土交通事務次官
2021年 7月 同省国土交通事務次官退任
2021年10月 三井住友信託銀行株式会社顧問 (現職)
2022年 6月 当社社外取締役 (現職)

1984年に建設省 (現 国土交通省) 入省後、2009年に同省都市・地域整備局まちづくり推進課長に就任し、都市開発を通して日本経済の発展に寄与されました。2011年からは、東日本大震災復興対策本部事務局参事官として復興政策を指揮し、2020年には国土交通省事務次官に就任されました。長年の経験によって培われた豊かな経験と幅広い社会的知見を有しており、当社においては第7次連結中期経営計画の策定 (特に新規事業関連における提言) で成果を上げてきました。

役員体制(2023年7月1日現在)

取締役



水井 利行

取締役 常勤監査等委員

1993年 8月 コスモ石油株式会社入社
 2012年 6月 同社監査室長
 2015年10月 当社監査室長
 2016年 4月 当社経理部長
 2016年 6月 当社執行役員経理部長
 2018年 4月 エコ・パワー株式会社(現 コスモエコパワー株式会社) 代表取締役社長
 2020年 6月 当社取締役(常勤監査等委員)(現職)
 共栄タンカー株式会社社外取締役(監査等委員)(現職)

総合電子部品メーカーを経てコスモ石油に入社し、主に経理部門を歩んできました。執行役員への就任後も経理部門を担当し、2018年より現コスモエコパワーにて風力発電事業を牽引するなど、当社のグループ運営に貢献してきました。2020年以降は監査等委員である取締役に就任し、適切に業務遂行の監査・監督を実施しています。



高山 靖子

独立社外取締役 監査等委員

1980年 4月 株式会社資生堂入社
 2009年 4月 同社お客さま・社会リレーション部長
 2010年 4月 同社CSR部長
 2011年 6月 同社常勤監査役
 2015年 6月 日本曹達株式会社社外取締役
 株式会社千葉銀行社外取締役(現職)
 2016年 6月 三菱商事株式会社社外監査役
 2017年 6月 横河電機株式会社社外監査役(現職)
 2019年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現職)

株式会社資生堂にて、お客さま対応やCSR部門責任者や常勤監査役を経験後、複数の上場会社の社外取締役および社外監査役に就任しています。当社において、第6次連結中期経営計画の達成に向けた取り組み(特にESG領域やブランドコミュニケーション戦略など)、第7次連結中期経営計画の策定(特に経営基盤の変革(HRX、DX、GX)および非財務の領域)で成果を上げてきました。また、監査等委員会委員長として、前職までの経験やコーポレート・ガバナンスに関する豊富な知見を踏まえ、特にコンプライアンス、リスクマネジメント、グループガバナンスなどの体制強化に向けた指摘・提言などを行っています。



浅井 恵一

独立社外取締役 監査等委員

1978年 4月 三菱商事株式会社入社
 2009年 4月 同社執行役員/エネルギー事業グループCEOオフィス室長
 2013年 4月 株式会社リチウムエナジージャパン取締役副社長
 2014年 9月 KHネオケム株式会社代表取締役社長
 2021年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現職)
 2022年 6月 サンフロンティア不動産株式会社社外取締役(現職)

三菱商事株式会社にて、石油事業(販売・需給・精製など)部門を経験し、ほぼ一貫してエネルギー部門を歩んできました。同社執行役員就任後、2013年の株式会社リチウムエナジージャパン取締役副社長を経て、2014年にKHネオケム株式会社代表取締役社長に就任しました。米国やインドに駐在するなど国際的知見および会社経営全般に関する豊富な知識と経験を有しており、当社において、第7次連結中期経営計画の策定(特に投資・資本管理強化に向けた取り組み)、グループガバナンス体制強化への取り組みなどで成果を上げてきました。また、指名・報酬委員会委員長として、後継者計画を含む取締役体制や業績連動役員報酬の構築・推進で成果を上げてきました。

執行役員



ルゾンカ 典子

常務執行役員 CDO
 コーポレートDX戦略部、
 コーポレートコミュニケーション部、IT推進部担当



松岡 泰助

常務執行役員
 経営企画部、
 電力・新エネルギー部担当



佐藤 嘉彦

執行役員
 秘書室長



岩井 智樹

執行役員
 経理部長



若尾 英之

執行役員
 監査室長
 兼 補欠取締役監査等委員

スキルマトリックス

当社は、第7次連結中期経営計画に基づき、取締役および執行役員に必要なスキルを次のとおり定義しています。

2023年度からは各スキル項目の定義についても開示するとともに、より深い専門性を有するスキルに焦点を当てています。

また、取締役だけでなく、執行役員のスキルマトリックスも定義することで、執行役員も含めた役員が一体となって第7次連結中期経営計画を推進していく体制としています。

スキル項目	スキル項目の定義
企業経営	事業会社でのCEOなどの業務執行の経験があり、経営戦略に基づいて組織を率いる能力を有する
石油事業 (Oil)	石油事業に関し専門的知識を有し、企業価値を向上させる能力を有する
石油以外 (New) (RE事業 / 新規事業)	再生可能エネルギー事業や新規事業のプロジェクトに携わり、新たなビジネスモデルと収益力を総合的に判断する能力を有する
サステナビリティ (ESG) / リスク管理	持続可能な成長を実現するために、サステナビリティやESGの視点からサステナブル経営を遂行する能力を有する
人事 / 人材開発 / ダイバーシティ	戦略的人事を遂行するための知識と経験があり、人事、労務およびダイバーシティの視点から経営戦略を立案する能力を有する

スキル項目	スキル項目の定義
DX / IT	デジタル技術やITの知識や経験があり、ビジネスオペレーション・販売などにおける効率性と生産性を向上させる能力を有する
広報 / IR / ブランドマーケティング	戦略的に広報活動を展開し、統合的な判断および意思決定を行うことができ、企業価値向上を先導・創造する能力を有する
財務 / 会計 / 税務	財務、会計戦略を立案するために必要な財務、会計および税務の専門的知識があり、グループの資金調達や決算業務を適切に遂行する能力を有する
法務 / コンプライアンス	企業法務およびコンプライアンスに関する専門的知識を有し、企業が健全な経営を行えるよう監督する能力を有する
国際性	海外でのビジネス経験があり、異なる文化的な視点や慣行などを理解し、グローバルな視点から経営判断できる能力を有する

氏名	性別	属性	就任委員、担当等	取締役 在任期間 ^{※1}	保有する経験・知識・専門性等 ^{※2,3}										
					企業経営	石油事業 (Oil)	石油以外 (New) (RE事業 / 新規事業)	サステナビリティ (ESG) / リスク管理	人事 / 人材開発 / ダイバーシティ	DX / IT	広報 / IR / ブランドマーケティング	財務 / 会計 / 税務	法務 / コンプライアンス	国際性	
取締役	桐山 浩	男性	代表取締役会長	取締役会議長 指名・報酬委員会委員	8年	◎	◎	○	○	—	—	○	—	—	—
	山田 茂	男性	代表取締役社長 社長執行役員	—	3年	◎	◎	○	—	—	—	○	—	—	—
	植松 孝之	男性	代表取締役 専務執行役員	サステナビリティ推進部、 経理部、財務部担当	5年	◎	—	—	○	—	—	○	◎	—	—
	竹田 純子	女性	取締役 常務執行役員	関連事業統括部、法務総務部、 人事部担当	1年	—	◎	—	—	◎	—	—	—	○	—
	井上 龍子	女性	独立社外取締役 ^{※4}	指名・報酬委員会委員	2年	—	—	—	○	○	—	—	—	◎	○
	栗田 卓也	男性	独立社外取締役 ^{※4}	指名・報酬委員会委員	1年	—	—	◎	—	○	○	—	—	—	—
	水井 利行	男性	取締役 常勤監査等委員	監査等委員会委員	3年	○	—	○	—	—	—	—	◎	○	—
	高山 靖子	女性	独立社外取締役 監査等委員 ^{※4}	指名・報酬委員会委員 監査等委員会委員長	4年	—	—	—	◎	○	—	○	—	○	—
執行役員	浅井 恵一	男性	独立社外取締役 監査等委員 ^{※4}	指名・報酬委員会委員長 監査等委員会委員	2年	◎	○	○	—	—	—	—	—	—	○
	ルゾンカ 典子	女性	常務執行役員 CDO	コーポレートDX戦略部、コーポ レートコミュニケーション部、 IT推進部担当	—	—	—	—	—	—	◎	○	—	—	○
	松岡 泰助	男性	常務執行役員	経営企画部、 電力・新エネルギー部担当	—	—	◎	○	—	—	—	—	—	—	—
	佐藤 嘉彦	男性	執行役員	秘書室長	—	—	◎	—	—	—	—	—	—	—	○
	岩井 智樹	男性	執行役員	経理部長	—	—	○	—	—	—	—	—	◎	—	—
若尾 英之	男性	執行役員 (新任)	監査室長 兼 補欠取締役監査等委員	—	—	○	—	—	—	—	—	◎	○	—	
					5	8	6	4	4	2	5	4	5	4	

男性 女性

※1 在任期間は2015年10月にコスモエネルギーホールディングス設立後の期間となり、2015年10月から2016年6月の株主総会開催日までを1年間と換算し算出しています。なお、前身のコスモ石油から在任期間を起算する場合、桐山 浩氏は2013年6月に取締役に就任し9年間となります。

※2 専門性や特長は、主に秀でた知識や経験を開示していますが、当人のすべての能力ではありません。

※3 より深い専門性を有するスキルには◎をつけています。

※4 東京証券取引所の定めに基づく独立役員要件を満たしています。

11年間の主要財務データ

会計年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
為替レート(＄/＄)	83.0	100.2	109.9	120.1	108.4	110.9	110.9	108.8	106.0	112.4	135.5
ドバイ原油価格(＄/バレル)	107.0	104.6	83.5	45.7	46.9	55.9	69.3	60.3	44.5	78.1	92.5
売上高	3,166,689	3,537,782	3,035,818	2,244,306	2,292,280	2,523,106	2,770,365	2,738,003	2,233,250	2,440,452	2,791,872
売上原価	2,989,274	3,369,007	2,944,919	2,154,615	2,079,727	2,282,710	2,539,936	2,586,244	2,000,584	2,061,600	2,471,141
販売費及び一般管理費	124,992	129,060	129,346	119,433	120,370	128,526	135,775	137,865	131,376	143,548	156,949
営業利益(損失)	52,422	39,715	-38,447	-29,742	92,182	111,868	94,653	13,893	101,289	235,303	163,780
在庫影響 ^{#1}	15,264	16,068	-116,177	-68,703	39,400	-10,788	-10,788	-52,179	20,740	72,324	21,604
在庫影響を除いた営業利益(損失)	37,158	23,647	77,730	38,961	52,782	90,824	105,441	66,072	80,549	162,979	142,176
経常利益(損失)	48,439	41,847	-49,640	-36,121	81,448	116,850	96,654	16,285	97,370	233,097	164,505
在庫影響を除いた経常利益(損失)	33,173	25,778	66,537	32,644	42,048	95,806	107,442	68,464	76,630	160,773	142,900
石油事業	-38,960	-41,394	22,067	5,784	1,770	37,776	24,964	4,378	53,317	93,225	44,072
石油化学事業	3,343	3,692	-6,977	4,291	22,177	30,441	15,344	5,185	-3,319	13,617	3,825
石油開発事業	60,688	58,141	47,538	18,637	9,347	18,251	56,900	45,030	13,859	44,761	84,512
再生可能エネルギー事業 ^{#9}	—	—	—	—	—	—	—	—	—	4,134	2,587
その他事業	8,102	5,339	3,909	3,932	8,754	9,338	10,233	13,869	8,637	5,686	1,488
税金等調整前当期純利益(損失)	-2,536	49,443	-44,599	-43,797	78,565	109,274	95,966	13,913	93,648	211,593	153,263
親会社株主に帰属する当期純利益(損失) ^{#2}	-85,882	4,348	-77,729	-50,230	53,235	72,813	53,132	-28,155	85,910	138,890	67,935
設備投資	83,429	41,243	70,396	82,775	120,302	109,085	80,380	87,872	79,624	57,064	71,941
研究開発費	3,765	3,271	3,077	3,104	4,269	4,540	4,096	4,448	3,975	4,803	5,342
減価償却費等 ^{#3}	44,953	35,330	32,399	30,713	37,769	42,130	54,225	57,606	57,530	58,045	58,172
営業活動によるキャッシュ・フロー	-20,950	35,837	163,384	18,427	47,625	192,634	90,450	111,733	167,445	108,361	8,122
投資活動によるキャッシュ・フロー	-80,481	-61,007	-30,126	-32,839	-112,038	-96,432	-84,521	-84,230	-84,584	-67,511	-81,178
財務活動によるキャッシュ・フロー	104,695	12,555	-178,920	32,499	9,626	-76,757	-20,480	-24,675	-80,570	-42,040	81,137
会計年度末											
総資産	1,743,492	1,696,831	1,428,628	1,409,615	1,525,679	1,688,288	1,702,270	1,639,765	1,709,017	1,938,408	2,120,763
非支配株主持分 ^{#4}	26,475	29,214	40,326	94,665	108,063	117,468	120,785	123,047	124,173	127,771	135,485
自己資本	230,456	231,927	167,194	108,046	164,722	238,677	281,065	239,792	324,946	456,200	527,895
流動資産	967,148	921,790	621,578	516,254	561,604	657,160	641,731	572,619	605,808	867,983	1,036,040
流動負債	816,611	799,199	603,860	555,519	655,473	800,146	764,734	706,080	752,488	954,675	1,012,579
ネット有利子負債 ^{#5}	713,190	723,257	597,701	666,179	727,258	635,763	644,663	628,317	556,379	503,330	581,875
期末発行済株式数(千株) ^{#6}	847,705	847,705	847,705	84,770	84,770	84,770	84,770	84,770	84,770	84,770	88,353
一株当たりのデータ ^{#7}											
当期純利益(損失)	-101.39	5.13	-91.77	-594.85	633.32	865.80	630.69	-334.84	1,025.86	1,658.64	811.15
当期純利益(潜在株式調整後)	—	—	—	—	—	—	594.03	—	861.16	1,389.40	726.65
純資産	272.07	273.81	197.39	1,286.03	1,958.91	2,837.90	3,333.81	2,853.14	3,882.72	5,446.39	6,042.41
年間配当金	—	2.00	—	40.00	50.00	50.00	80.00	80.00	80.00	100.00	150.00
財務指標											
自己資本比率(%)	13.2	13.7	11.7	7.7	10.8	14.1	16.5	14.6	19.0	23.5	24.9
ネットD/Eレシオ(倍) ^{#8}	3.1	3.1	3.6	4.6	3.6	2.3	1.98	2.41	1.59	1.04	1.10
自己資本利益率(ROE)(%)	-31.4	1.9	-39.0	-36.5	39.0	36.1	20.4	-10.8	30.4	35.6	13.8
自己資本利益率(ROE)(在庫影響除き)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	22.6	10.7
ROIC(%) (在庫影響除き)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	9.5	6.1

※1 2009年度からの在庫影響は、企業会計基準委員会の企業会計基準第9号「棚卸資産の評価に関する会計基準」により定められた簿価切下げの方法に基づく影響も含まれています。

※2 2014年度までは「当期純利益(損失)」。

※3 減価償却費等には、生産物分与費用回収権の回収額を含みます。また、2011年度と2012年度の減価償却費等には、東日本大震災による火災で稼働していなかった千葉製油所の固定資産に係る減価償却を含みます。

※4 2014年度までは「少数株主持分」。

※5 2012年度までは有利子負債から現預金および短期運用資金残高を控除し、2013年度以降は有利子負債から現預金を控除しています。ただし2015年度については、有利子負債から現預金および有価証券を控除しています。

※6 2015年10月1日を効力発生日として、単独株式移転の方法により、完全親会社であるコスモエネルギーホールディングス(以下、持株会社)を設立。旧コスモ石油の普通株式1株に対して、持株会社の普通株式0.1株を割当交付(例:1,000株→100株)。千株未満は切り捨てて掲載しています。

※7 2015年度以降は、旧コスモ石油株式1株につき持株会社0.1株を割り当てた場合における持株会社一株当たりのデータ。

※8 2019年度から2021年度まで、2020年3月31日実行のハイブリッドローン300億円について、50%を資本とみなして算出。

※9 その他事業に含まれていた再生可能エネルギー事業は、2020年度以降、独立したセグメントとなりました。

株式情報 (2023年3月時点)

定時株主総会	毎年6月
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
発行済株式の総数	88,353,761株
期末配当金支払株主確定日	3月31日
単元株数	100株
上場証券取引所	東証プライム

大株主の状況 (2023年3月末時点)

(単位：千株未満切り捨て)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	11,419	12.92
株式会社シティインデックスイレブンス	7,818	8.84
株式会社レノ	6,007	6.79
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	5,900	6.67
野村 絢	3,825	4.33
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	2,381	2.69
関西電力株式会社	1,860	2.10
コスモエネルギーホールディングス取引先持株会	1,722	1.94
株式会社みずほ銀行	1,600	1.81
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社	1,580	1.78

※持株比率は自己株式を控除して計算しています。なお、自己株式には、「役員報酬BIP信託」により信託銀行が所有する株式は含まれていません。

会社情報

商号	コスモエネルギーホールディングス株式会社
証券コード	5021
本社所在地	〒105-8302 東京都港区芝浦一丁目1番1号
発足年月日	2015年(平成27年)10月1日
資本金	400億円
事業内容	総合石油事業等を行う傘下グループ会社の経営管理およびそれに付帯する業務
沿革	<p>1986年 4月1日 大協石油株式会社、丸善石油株式会社および両社の精製子会社である旧 コスモ石油株式会社 (精製コスモ) の3社が合併し、コスモ石油株式会社が発足</p> <p>1989年10月1日 アジア石油株式会社を合併</p> <p>2015年10月1日 コスモエネルギーホールディングス株式会社が発足</p>
主要取引銀行	株式会社みずほ銀行、株式会社三菱UFJ銀行、株式会社三井住友銀行

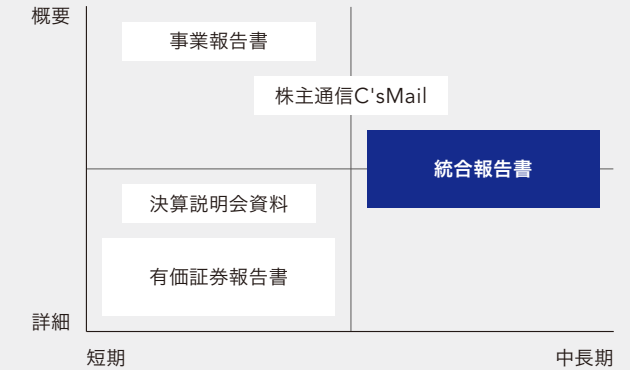
会社情報

- 報告期間 2022年4月1日～2023年3月31日
(ただし、一部2023年度の報告も含んでいます)
 - 報告範囲 コスモエネルギーホールディングス株式会社ならびに主要連結子会社、関連会社など。
なお、本文中における中核事業会社とは、コスモ石油、コスモ石油マーケティング、コスモ石油開発の3社を指し、準中核事業会社とは、丸善石油化学を指します。
※ 掲載データは、報告範囲を脚注で記載しています。
 - 発行時期 発行日：2023年10月／次回発行予定：2024年9月(毎年発行)
 - 編集方針 本レポートの編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)の国際統合報告フレームワークを参考にしています。
 - コスモレポートとIRサイト、サステナビリティサイトについて コスモレポート(冊子版)では見やすさを追求しており、より詳細な情報については、「IRサイト」「サステナビリティサイト」にそれぞれ掲載しています。
なお、サステナビリティ活動報告の編集にあたっては、GRI(Global Reporting Initiative)スタンダードを参考にしながら、重要性の高い事項について重点的に報告しています。
当社WEBサイトよりご確認ください。
 - 第三者保証報告書 「独立した第三者保証報告書」については、当社WEBサイトをご参照ください。
- IRサイト
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/about/ir/library.html>
- サステナビリティサイト
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/actions/sustainability.html>
- <https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/actions/sustainability/assurance.html>

- 将来の見通しについての注意事項

本レポートには、将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見通しの記述が含まれています。これらの記述は、現時点で入手可能な情報から判断した見通しによるものです。このため実際の業績は、さまざまな外部環境要因により、当初の見込みとは異なる結果となる可能性がありますことをご了承ください。

- 情報体系図



※ 各媒体の大きさは、情報量の多寡を示す。

各種媒体は当社WEBサイトの以下リンク先に掲載しています。

- 統合報告書
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/about/ir/event/annual.html>
- 有価証券報告書／決算説明会資料／株主通信C'sMail
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/about/ir/library.html>
- 事業報告書
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/about/ir/meeting.html>



コスモエネルギーホールディングス株式会社

経営企画部・サステナビリティ推進部

〒105-8302 東京都港区芝浦一丁目1番1号

IR関連お問い合わせ

<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/about/ir/contact.html>