

COSMO REPORT 2018

 **コスモエネルギーホールディングス株式会社**

コーポレートコミュニケーション部・CSR統括部
〒105-8302 東京都港区芝浦一丁目1番1号
TEL (03) 3798-3180 FAX (03) 3798-3841



Oil & New

石油のすべてを。次の「エネルギー」を。

COSMO ENERGY HOLDINGS
COSMO REPORT 2018

コスモレポート 2018

Oil & New

石油のすべてを。次の「エネルギー」を。

コスモエネルギーグループは未来に向かって、さらに一步を踏み出します。

主力事業である石油開発事業、石油事業の収益力を強化し財務基盤を確立するとともに、長期的な環境変化を見据え、再生可能エネルギー事業への積極投資や石油化学事業の競争力強化など事業ポートフォリオの拡充を図ってまいります。



コスモエネルギーグループ経営理念

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

調和と共生

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

未来価値の創造

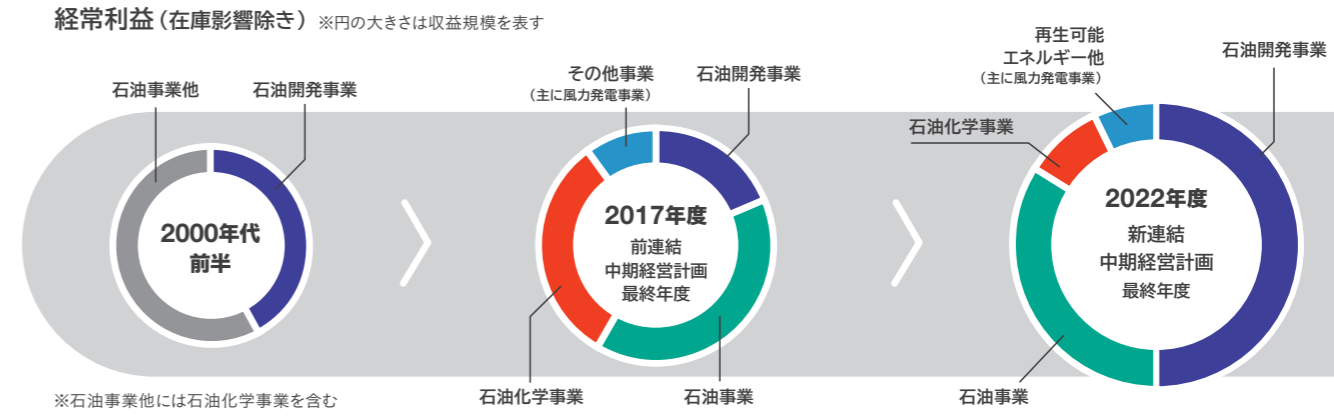
顧客第一の価値創造
個の多様な発想による価値創造
組織知の発揮による価値創造

メッセージスローガン

お客様へのメッセージスローガン
ココロも満タンに
社会へのメッセージスローガン
ずっと地球で暮らそう。

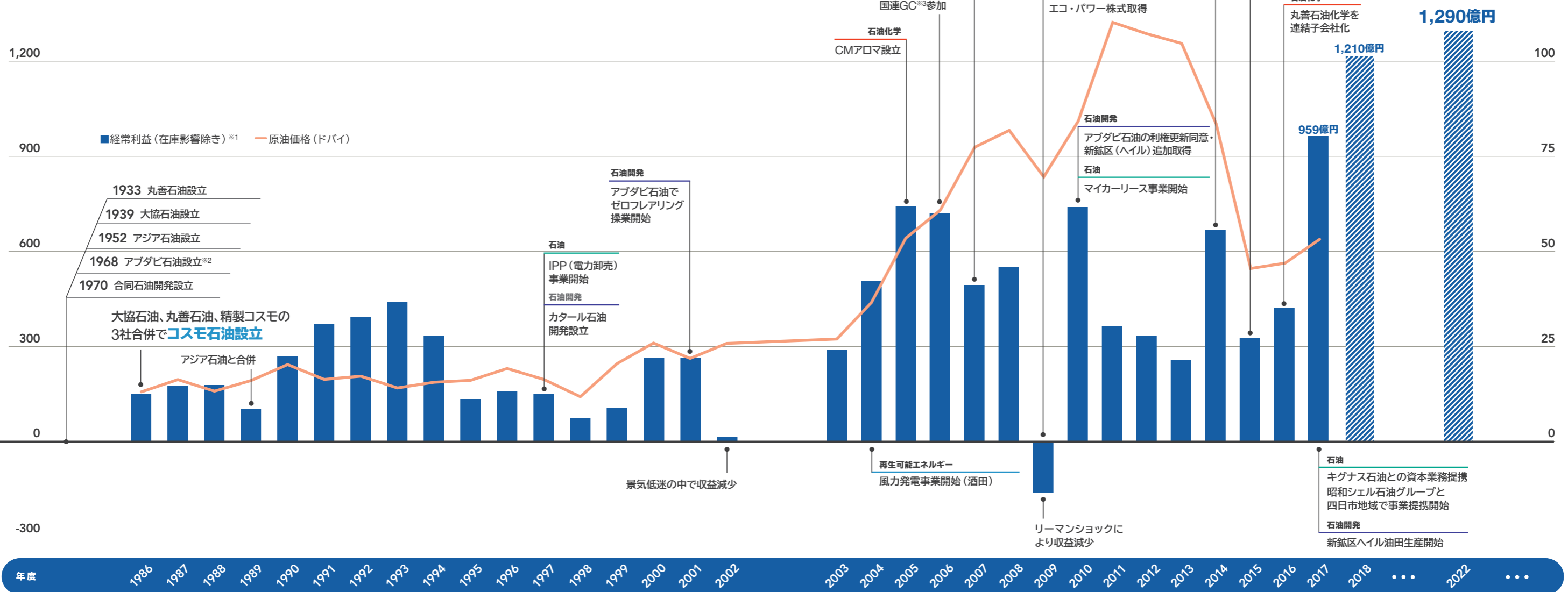
変わらないこと
エネルギーの安定供給
顧客第一の精神
エネルギーに関連するビジネス領域

変えていくこと
事業ポートフォリオ
 再生可能エネルギー事業を
 新たな柱に



経常利益 (在庫影響除き) (億円) 1,500

コスモエネルギーグループは、次の一歩へ。
石油関連事業の収益力を強化しつつ、
再生可能エネルギー事業を新たな柱へ。



※1 在庫影響についてはP25、26参照
 ※2 大協石油・丸善石油(現コスモエネルギーグループ)、日本鉱業(現JXTGグループ)の3社共同出資により設立
 ※3 GC: グローバルコンパクト
 ※4 IPIC: アブダビ首長国100%出資のエネルギー関連投資会社MDC(Mubadala Development Company)と統合し、現在はMIC(Mubadala Investment Company)

※5 HCP: Hyundai Cosmo Petrochemical。韓国・ヒュンダイオイルバンク(HDO)と折半出資して設立
 ※6 極東石油工業(現JXTGグループ)と折半出資して設立
 ※7 コスモ石油、昭和シェル石油、住友商事、東燃ゼネラル石油(現JXTGエネルギー)が4社共同出資により設立(2018年7月現在はコスモエネルギーホールディングス、昭和シェル石油、住友商事が出資)

Oil & New 石油のすべてを。次の「エネルギー」を。

社会的課題

INPUT

OUTPUT

OUTCOME

コスモエネルギーグループの事業（資本投下）

製品・サービス

生み出される価値



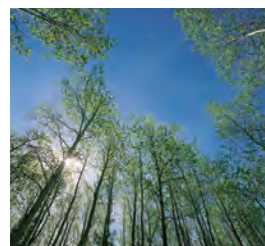
低いエネルギー自給率



多発する自然災害



世界全体での人口増



地球温暖化
脱化石燃料への動き

石油開発事業



原油の開発および調達/製油所へ輸送

強み
約50年にわたる
中東産油国との
信頼関係

強み
オペレーター
シップ
(自社操業)

石油開発・調達

自主開発、または産油国から原油を調達。オペレーターシップ(自社操業)を活かした高い競争力



海上輸送

調達・開発した原油および需給に応じ輸入した石油製品をタンカーにて輸送

石油事業(精製・販売)



石油製品の精製と販売
マイカーリース



備蓄

緊急時に備えて、70日分以上の石油を備蓄



研究開発

製造技術の高度化研究



石油精製・製品製造

市場のニーズに合わせ、ガソリン、軽油、灯油、石油化学製品の原料などを生産



国内輸送

コストや地域性などを考慮して輸送手段を選択し、様々な産業の需要家、特約店などのお客様のニーズに合わせ、石油製品を供給



石油製品の輸出

海外での需要に応じ、石油製品を輸出



国内販売 [産業用]



国内販売 [SS・特約店]

ガソリン・軽油等の燃料油販売と共に、お客様のカーライフ全般をサポート



マイカーリース

車両在庫を持たない低リスクのビジネスモデル。SSの接客頻度の高さを活用

強み
コスモ・ザ・カード®
会員数
約444万枚

接客頻度
50万台/日



石油製品

ガソリン/灯油/軽油/重油など



カーライフソリューション

石油化学事業



石油化学製品の製造・販売



石油化学製品製造

市場のニーズに合わせ、繊維などの原料を生産

再生可能エネルギー事業



風力発電



再生可能エネルギー

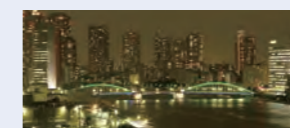
全国で風力発電所・太陽光発電所を運営し、電力を供給

風力発電容量
全国第3位
シェア6%



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



電力

社会的価値



安定的な
エネルギー調達先の確保



安定的な
エネルギーの供給



社会インフラの下支え
災害時のライフライン提供



利便性の高い新たな
カーライフ価値の提供



生活必需品原料の安定供給



国産クリーンエネルギーの拡大

経済的価値

(2022年度目標)

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**

ROE
(自己資本利益率) **10%以上**

温室効果ガス
排出量の削減 **▲16%**
(2013年度比較) (▲120万ton-CO₂)

※サービスステーションの会員カード

コスモの ユニーク ポイント



中東産油国との 信頼関係に基づく 石油開発・安定生産

ハイル油田がフル生産に

- 約50年の安定生産を基盤としたアラブ首長国連邦（UAE）アブダビ首長国との信頼関係をベースに、低リスク・低コスト開発を実現
- アブダビ石油は2012年の権益延長（30年）と共に、既存3油田と同規模の新鉱区ハイルを取得。ハイル油田は2017年11月に生産開始し、2018年1月よりフル生産を継続
- ハイル油田は既存の原油処理・貯蔵・出荷設備などの共有で投資を抑制（概算▲3~4億ドル）しており、生産量増加により、単位当たり操業コスト低下を見込む

リスク耐性

- 低油価での収益力▶
2016年度1Q（1-3月）はドバイ原油\$30/Bの環境下、黒字確保
- 既発見・未開発の油田（ハイル含む）による低コストでの開発の実現

成長戦略

- 各油田におけるフル生産の継続と競争力強化に向けた厳選投資
- MIC（IIPIC）出資先セブサ社※との戦略的包括提携、アブダビ国営石油会社と3社で新規油田開発を検討
※スペインの大手総合石油会社

長期の安定生産体制

- UAE建国前に権益を取得し、約50年の安全操業・安定生産
- UAE（アブダビ）、カタールでの長期かつ安定的な原油生産
- 文化面（日本語教育他）・環境面（ゼロフレア他）などでも両国に貢献



石油事業の 収益最大化

収益拡大への取り組み

- IMO規制※を契機に、堺製油所のコーカー（重質油熱分解装置）能力増強に伴う収益油種の拡大
- 高稼働維持により世界標準以上の競争力を確立
- 他社とのアライアンスを活かし競争力を強化（千葉・四日市でのアライアンス、供給先の拡大等）
- 石油化学事業とのシナジー創出

※国際海事機関（IMO）が決定した、船舶の燃料油に含まれる硫黄分濃度規制の強化。

新連結中期経営計画における取り組み施策



再生可能エネルギーを 次の柱へ

風力発電事業を拡大

- 早期に陸上風力サイト50万kWへの拡充をめざす
- 陸上適地飽和後の事業拡大のため、当社グループの強みであるオペレーション&メンテナンスを活かして洋上風力発電へ早期に進出
- 次代の成長の柱とすべく、投資を実施

当社グループの特徴（強み）

風力発電事業（1997年創業）のパイオニアであるエコ・パワー社を2010年にグループ化

開発、建設、運営、メンテナンスをグループ内で実施することで高いレベルの利用可能率（90%以上）を実現

全国展開により地域毎の風況変動リスクを低減し、収益の安定性を確保

陸上サイトの拡大に加え、洋上サイトプロジェクトへの参画など、長期的な事業拡大をめざす

石油関連事業の収益力を強化しつつ、

再生可能エネルギー事業を新たな柱へ。



CONTENTS

長期で目指す姿	03-04
コスモエネルギーグループの事業	05-06
ユニークポイント	07-08
社長メッセージ	11-16
財務戦略	17-18
特集：新連結中期経営計画	19-24
事業について	25-36
コーポレート・ガバナンス	37-42
CSRについて	43-54
財務セクション	55-63
アウトライン	64-65

編集方針

コスモエネルギーグループを取り巻く全てのステークホルダーに、コスモエネルギーグループの価値創造に向けた取り組みをご理解いただけるよう、これまでの「アニュアルレポート」および「コーポレートレポート」を統合し、2016年度より「コスモレポート」として発行しています。

免責条項

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、様々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。



新連結中期経営計画の基本方針

- 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

「Oil & New」をスローガンとした新連結企業価値向上をめざします。

全社員一丸となり、収益回復を実現

私にとって社長就任1年目、当社グループにとって前連結中期経営計画(2013-2017年度)の最終年度となる2017年度は、期初計画を大きく上回る利益を達成することができました。

原油価格下落や東日本大震災および千葉製油所の事故の影響、石油業界再編の荒波の中、これだけの利益を計上できたのは社員一人一人が着実に様々な施策を実行した結果です。厳しい時期を支えていただいた株主、お客様、取引先等、ステークホルダーの皆さまに、まずは心からお礼を申し上げます。

2017年度実績

前連結中期経営計画の最終年度となる2017年度は、経常利益で前年比355億円増益の1,169億円、親会社株主に帰属する当期純利益は前年比196億円増益の728億円となりました。なお、在庫影響を除いた経常利益は前年比539億円増益の959億円でした。石油事業は当社グループ製油所の安全操業・高稼働、および国内の需給改善による適正マージン確保などにより増益、石油開発事業においては原油価格の上昇により増益となりました。石油化学事業も製品市況の好調に加えて丸善石油化学が非定修年であったこともあり増益となりました。自己資本比率は前期末比

結中期経営計画に取り組み、長期的な

代表取締役社長 社長執行役員 桐山 浩

3.3ポイント改善の14.1%、ネットD/Eレシオ[※]は前期末比1.3ポイント改善の2.3倍となりました。

長期的な事業の方向性としてはCO₂削減の動きの高まりに対応し事業ポートフォリオを移行。石油需要減退のピンチをチャンスに。

現在、世界的にSDGs(持続可能な開発目標)への意識が高まり、多くの国および企業で積極的な取り組みが行われています。そのような中、今後の当社グループの長期的な事業環境においては、「地球温暖化問題」が重要なキーワードです。わが国はパリ協定に基づき2030年までにCO₂排出量を2013年度比26%削減することを目標にしており、当社

グループも同レベルの目標を掲げました。削減目標に対応するため世界的に脱化石燃料の動きが加速していくこと、電気自動車(EV車)の普及やシェアリング経済が拡大していくこと、人口減少も影響し、ガソリン需要は存在するものの、需要は漸減していくと考えられます。

このような環境を踏まえ、今後は石油関連事業の競争力を強化しつつ、更なる積極的な投資により、再生可能エネルギー事業を収益の柱の一つに成長させたいと考えております。その結果、20~30年先の利益の構成は、大きく変化すると予想されます。

まず、石油事業は競争力強化に努めるものの国内需要減少により、収益寄与は漸減傾向になると見込んでおります。

[※]2015年4月1日実行のハイブリッドローン600億円について、50%を資本とみなして算出

石油関連事業の収益力を強化しつつ、再生可能エネルギー事業を新たな柱へ。

一方で、石油開発事業はヘイル油田での生産が既存油田の生産量の減衰を補い、収益はほぼ横ばいを維持できると考えています。石油化学事業についても、海外企業との競争激化が予想されるものの世界の人口増を背景に世界需要は拡大することが見込まれており、石油事業とのシナジー強化などにより競争力を向上させ、また、機能品の拡充を継続することで、収益力を強化できると考えています。

更に、風力発電をはじめとした再生可能エネルギー分野の利益は大幅に拡大し、次代の事業の柱に成長していると考えております。

こうした将来を見据えて、社長就任2年目となる2018年度、当社グループは、未来に向かって、更に、一步踏み出します。新しい中期経営計画(2018-2022年度)では、「Oil & New」というスローガンを掲げ、持続的な成長を可能にする事業ポートフォリオの強化と財務基盤の確立を実現してまいります。

新連結中期経営計画(2018-2022年度)

Oil & New 石油のすべてを。次の「エネルギー」を。

新連結中期経営計画のスローガンである「Oil & New」の、「Oil」とはまさに石油のことです。2030年頃までは石油関連事業にまだまだ成長の可能性があり、攻めの経営で果実を得ることができると考えています。

具体的には国内のガソリン需要の減少が予想される中でも、

当社はキグナス石油との資本業務提携により販売シェアを拡大し、製油所の高稼働により収益力を改善できると見込んでいます。また、船舶用燃料に対するIMO規制^{※1}が適用される2020年よりも前倒しで、堺製油所の重質油熱分解装置(コーカー)を増強し、高硫黄重油を生産しない体制を構築します。これにより規制の対象となる重油留分を軽油などへと分解し収益油種の拡大を図ってまいります。

「New」とは石油以外のビジネスのことであり、具体的には、未来に向けて再生可能エネルギーや新規事業に投資をしていくことです。世の中が大きく変わったとしても「エネルギー」は不可欠なものです。中でも、再生可能エネルギーの存在感はますます大きくなると予想しています。その結果、事業ポートフォリオの形が変わったとしても、当社グループが世の中に必要とされるエネルギー会社であり続けることに変わりはありません。

2022年度の経営目標

原油価格の前提を70ドル/バレルとしたことや、製品市況の見込みから2022年度のマーケット環境を保守的に捉えて2017年度比で510億円のマイナスの影響が見込まれる一方で、石油事業における分解能力向上や、石油開発事業でのヘイル油田による増産などの構造改善により約800億円(2017年度比)の改善を計画しております。

取り組みによる改善と、原油価格や製品市況の前提を織り

込んだベースの経営目標としては、2022年度の経常利益(在庫影響除き)で1,200億円以上(2017年度959億円)、2022年度末の自己資本4,000億円以上(2017年度末2,387億円)、ネットD/Eレシオは1倍台前半の水準(2017年度末2.3倍)を見込んでいます。

収益改善への取り組み

改善幅約800億円(2017年度比)の内訳としては、石油事業で約420億円(在庫影響除き経常利益ベース)の改善を見込んでいます。具体的には堺製油所でのコーカー能力増強、当社千葉製油所とJXTGエネルギーの千葉製油所を結ぶパイプラインの活用、IMO規制対応による当社製品の付加価値向上、キグナス石油への燃料供給開始およびカーライフ事業の貢献などです。

石油開発事業は、すでに2018年1月よりピーク生産量を維持しているヘイル油田の貢献などにより、同350億円の改善を計画しています。石油化学事業では、基礎化学品の競争力向上や石油精製とのシナジー追求の投資を実施することで同10億円の改善(減価償却費を加味したキャッシュフローベースでは80億円)を見込んでいます。

再生可能エネルギー事業は、陸上風力サイトの拡大を進めることで20億円(経常利益ベース)の改善を計画しています。新規領域事業の改善額は今のところ+αとしていますが、将来に向けた新たなビジネスを早期に検討してまいります。

競争力強化と成長分野へ積極的に投資

前連結中期経営計画ではヘイル油田開発など大型投資を実施いたしました。新連結中期経営計画では前連結中期経営計画比22%減少の正味3,600億円の投資を見込んでおります。

投資を厳選しつつ、堺製油所のコーカー能力増強や、石油化学製品の高付加価値化、次代を担う事業として洋上風力サイトの開発など、ポートフォリオの強化に向けた投資を全体の約40%とし、積極的な投資を進めてまいります。



風力発電所(酒田港湾)



コーカー(重質油熱分解装置、堺製油所)

経営目標 2022年度							
経常利益 (在庫影響除き)	自己資本 (自己資本比率)	ネットD/Eレシオ ^{※2}	温室効果ガス排出量の削減 (2013年度比較)				
1,200億円以上	4,000億円以上 (20%以上)	1.0~1.5倍	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2022年度</th> <th>2030年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>▲16% (▲120万ton-CO₂)</td> <td>▲26% (▲200万ton-CO₂)</td> </tr> </tbody> </table>	2022年度	2030年度	▲16% (▲120万ton-CO ₂)	▲26% (▲200万ton-CO ₂)
2022年度	2030年度						
▲16% (▲120万ton-CO ₂)	▲26% (▲200万ton-CO ₂)						

※1 国際海事機関(IMO)が決定した、船舶の燃料油に含まれる硫黄分濃度規制の強化。
 ※2 2015年4月1日実行のハイブリッドローン600億円について、50%を資本とみなして算出



2018年度の見通し

新連結中期経営計画の初年度となる2018年度は、経常利益1,210億円(在庫影響はゼロを見込む)、親会社株主に帰属する当期純利益570億円を見込んでいます。石油事業は千葉製油所パイプラインの活用や製油所の高稼働による収益向上を見込むものの、原油処理に見合った採算販売の実施により、経常利益(在庫影響除き)で前年比58億円減益、石油開発事業は2018年1月からピーク生産量を維持しているヘイル油田により全体の生産量が増加したため、前年比387億円増益を見込んでいます。石油化学事業については、エチレン市況のマーヅンの減少を見込んだことや定修年であることから、前年比84億円減益を予想しています。

財務体質の改善と安定的な株主還元

新連結中期経営計画における資本政策については、財務体質とのバランスを考慮しながら、成長投資、株主還元を進めてまいります。前連結中期経営計画中に原油価格下落や東日本大震災の影響等により毀損した財務体質を健全化させるため、まずは自己資本の厚みを確保したいと思います。

もちろん、厳しい時も応援いただいた株主の皆さまには、しっかりと、株主還元をしたいとも思っております。まずは、安定的な配当を基本に、経営目標に対する進捗と成長投資のバランスを考えながら、更なる株主還元をめざしていききたいと思っております。株主の皆さまには、ご理解いただけましたら幸いです。

SDGs(持続可能な開発目標)実現に貢献する連結中期CSR計画も推進

私たちは、宇宙(コスモ)という名の会社です。この星(地球)で暮らす、全ての人の、生活も心も豊かにしたいと考えています。一方、当社グループは人々の生活に欠かせないエネルギーの安定供給を担う中で、現時点では、主に化石燃料を扱うため、地球環境に負荷を与える宿命も背負っています。私たちはそうした現実の中で従来より、経営とCSR活動の計画、実行を一体化して推進してきました。当社グループは2006年から、国連が提唱するグローバル・コンパクト(持続可能な社会の実現をめざし、国際社会が直面する諸問題

の解決に向け、企業が尊重すべき10原則として国連がまとめたもの)に参加しており、人権・労働・環境・腐敗防止にかかわる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、CSR活動の更なる向上をめざしています。

私は、当社グループを「いい会社」、「続く会社」にしたいと考えています。私の考える「いい会社」、「続く会社」とは、持続性の視点から十分な利益の計上を前提とし、世の中に役立つCSV(共通価値の創造)の視点を持ちSDGs実現に貢献できている会社を指します。これは言い換えればESG(環境・社会・ガバナンス)視点からも優れている会社を意味します。そして、社員にとっても「いい会社」でありたいと願っています。そのために当社グループでは、働き方改革、ダイバーシティ推進を更に進めていきます。具体的には、IT化、業務でのAI活用、RPA(認知技術を活用した業務の効率化・自動化の取り組み)の導入、業務改革、BPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)を推進して、短時間労働で大きな成果を得るように改革が必要です。

今回も新連結中期経営計画と連動する形で、新連結中期CSR計画を策定しました。CO₂排出量削減へ貢献するため、当社グループは2030年度までにわが国と同じCO₂排出量2013年度比26%削減を目標としております。その他にも製油所の安全対策の徹底、当社グループのガバナンス体制の強化等、ESGの観点に基づき目標を設定しております。当社グループのみならず取引先を含むサプライチェーン全体で連結中期CSR計画を推進してまいります。

ガバナンスの強化へ向けて

当社グループは、持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促進するためのコーポレートガバナンスを構築し、その充実を図るために国内外の社外取締役を活用し、取締役会の監査・監督機能の強化を進めてまいりました。今後更に、社外取締役等のダイバーシティを一層推進するなど、事業環境の変化に対応し迅速な意思決定を行うための体制をより強固なものにしてまいります。また、当社グループの丸善石油化学において品質検査に関する不適切行為が起きてしまったことを大変重く受け止めております。今後当社グループ丸となってコンプライアンスの徹底により一層努めるとともに、外部専門家の助言を得ながら当社グループガバナンスの改善を進めてまいります。

ステークホルダーの皆さまへ

当社グループは品質の高い製品・サービスを安全かつ安定的に供給することでお客様にご満足いただき、株主、お客様、お取引先等、ステークホルダーの皆さまを「ココロも満タンに」していくことを使命としています。この使命を果たし続け、当社グループの持続的な企業価値の創造につなげていきます。株主、お客様、お取引先等、ステークホルダーの皆さまには、今後とも末永くご支援いただきますよう、お願い申し上げます。

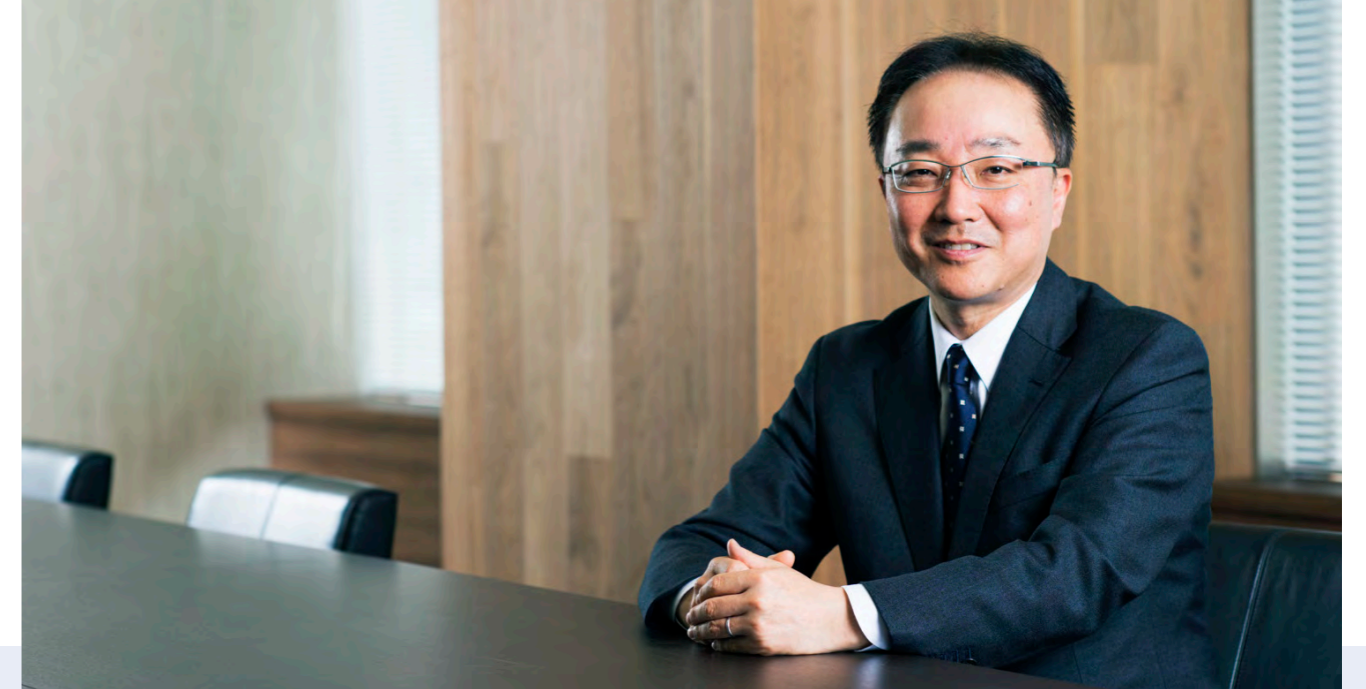
持続可能な開発目標 (SDGs[※])

1 貧困をなくそう	2 飢餓をゼロに	3 すべての人に健康と福祉を	4 質の高い教育をみんなに	5 ジェンダー平等を実現しよう	6 安全な水とトイレを世界中に	7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに	8 働きがいも経済成長も	9 産業と技術革新の基盤をつくろう
10 人や国の不平等をなくそう	11 住み続けられるまちづくりを	12 つくる責任つかう責任	13 気候変動に具体的な対策を	14 海の豊かさを守ろう	15 陸の豊かさも守ろう	16 平和と公正をすべての人に	17 パートナーシップで目標を達成しよう	SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS 2030年に向けて世界が合意した「持続可能な開発目標」です。

※「Sustainable Development Goals(持続可能な開発目標)」の略称です。2015年9月の国連サミットで採択されたもので、国連加盟193カ国が2016年～2030年の15年間で達成するために掲げた目標です。17の大きな目標と、それらを達成するための具体的な169のターゲットで構成されています。

環境変化に強い財務体質の構築に取り組みます。

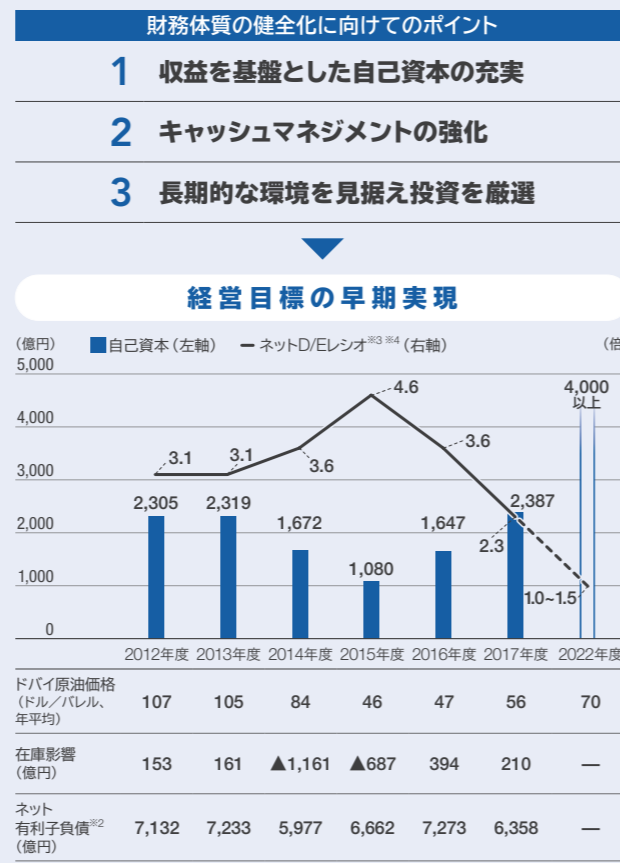
取締役 常務執行役員
コーポレートコミュニケーション部、財務部、経理部担当
植松 孝之



財務体質の健全化に向けて

前連結中期経営計画期間は、業界再編、原油価格の変動など、業界環境が大きく変化した期間となりました。このような環境下においても前連結中期経営計画施策に基づき、財務体質とのバランスを鑑みながら、ヘイル油田開発等、競争力強化のため必要な投資を着実に実施しつつ成長を続けてまいりました。2014年度、2015年度におきましては原油価格下落による在庫影響^{※1}により、一時的に財務体質は悪化したものの、前連結中期経営計画最終年度の2017年度では、ネット有利子負債^{※2}は6,358億円、ネットD/Eレシオ^{※3}（ハイブリッドローン考慮後^{※4}）は2.3倍と、2012年度末比で改善しました。

2018年度から始まる新連結中期経営計画では、“稼ぐ力”と“財務体質”を強化することで、まずは原油価格等の環境変化に耐える自己資本の厚み（自己資本4,000億円以上）を実現したいと考えております。また、キャッシュマネジメントを強化し、長期的な環境を見据えた投資の厳選によって、新連結中期経営計画の経営目標の早期達成につなげます。現状では、新連結中期経営計画を策定した段階に比べバランスシートの改善スピードが速くなっており、新連結中期経営計画の経営目標の進捗と成長投資のバランスを見ながら株主還元強化も図っていききたいと考えております。



新連結中期経営計画の経営目標

	フリー・キャッシュ・フロー	自己資本 (自己資本比率)	ネットD/Eレシオ ^{※3} (ハイブリッドローン考慮後 ^{※4})	ROE
経営目標 (2022年度)	1,500億円以上 (2018年度~2022年度 5年間合計)	4,000億円以上 (20%以上)	1.0~1.5倍	10%以上

※1 在庫影響については、P25、P26参照。
 ※2 有利子負債総額から現預金を控除したものの。
 ※3 企業の安全性を見る指標。(有利子負債総額-現預金)÷自己資本で計算される。数字が低いほど、安全性が高いとされる。
 ※4 2015年4月1日実行のハイブリッドローン600億円について、50%を資本とみなして算出。

キャッシュバランスと使途

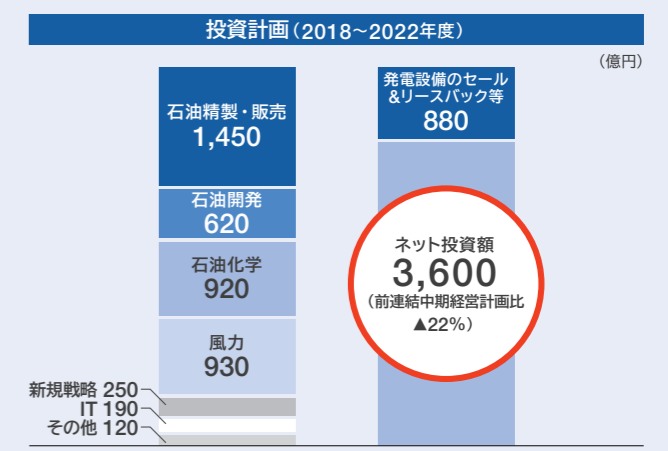
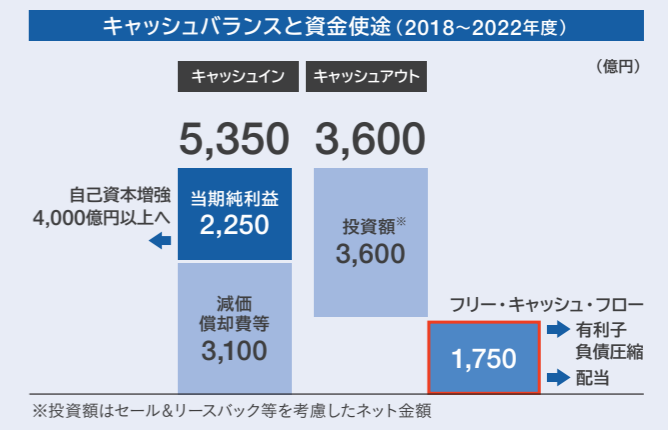
2018年度から2022年度までのキャッシュバランスと資金使途については、財務体質とのバランスを考慮しながら、成長投資、株主還元を実施していきます。

新連結中期経営計画期間は親会社株主に帰属する当期純利益と減価償却費等を合わせて、5,350億円のキャッシュインを計画しており、そこから投資額を除いたフリー・キャッシュ・フロー（5年間累計）は1,750億円を見込んでいます。

投資計画につきましては、投資額全体の約40%を競争力強化と成長投資に積極的に充当する計画です。具体的には、堺製油所のコーカー（重質油熱分解装置）の能力増強や石油化学品の高付加価値化、洋上風力サイトの開発など次代の成長を担う事業及びその発掘のための投資を進めていきます。

新連結中期経営計画における投資総額は約4,500億円を織り込んでおりますが、財務体質の改善と成長投資を両立するために、セール&リースバック[※]等を活用し、ネット投資額（5年間累計）は、前連結中期経営計画比22%減の3,600億円を計画しています。

- 全体の約40%を競争力強化と成長投資に積極的に充当
 - ネット投資額は前連結中期経営計画比▲22%
 - セール&リースバック[※]などバランスシートを毀損しない手法での事業拡大
- ※風力発電所などの設備を建設後に一旦売却し、リース物件として賃借する方式



安定的な株主還元

株主還元は、重要な経営課題の一つとして認識しています。過去に無配となった経験も踏まえ、安定的な配当を基本に、経営目標に対する進捗と成長投資のバランスを考えながら、更なる株主還元を目指してまいります。

1株当たり配当金の推移

年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度 (予定)
金額 (円)	0	40	50	50	50

Oil & New

石油のすべてを。次の「エネルギー」を。

前連結中期経営計画 2013年度-2017年度 の振り返り

- 石油事業の収益力“回復”と大型投資による“成長”を提携戦略を絡めつつ着実に実行

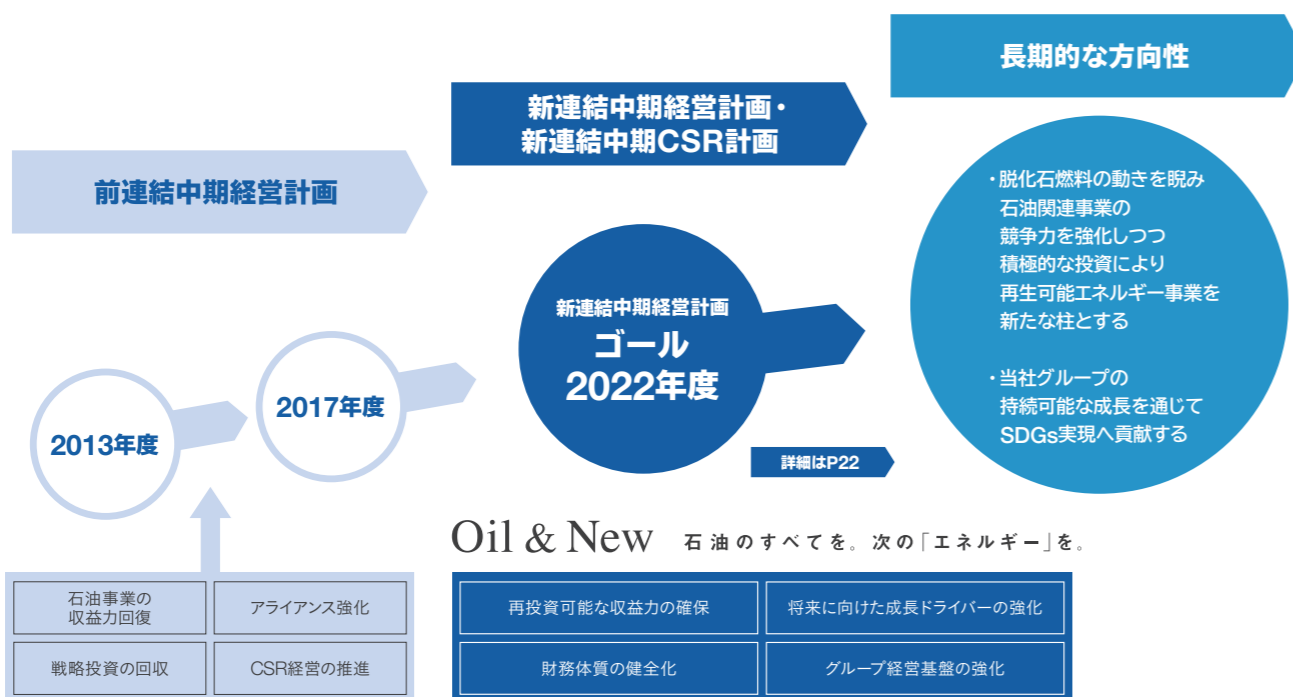
4つの基本方針に沿った施策を着実に実行

石油事業の収益力回復	アライアンス強化
<ul style="list-style-type: none"> 坂出製油所の閉鎖（合理化100億円） 京葉精製共同事業合同会社設立 千葉製油所における2年ロングラン開始（70億円の収益改善） 四日市地域における事業提携開始（当社シナジー10億円/年） 	<ul style="list-style-type: none"> MIC (IPIPIC)^{※2}100%出資のセブサ社との戦略的包括提携 LPG事業の4社統合（ジクシス社設立） キグナス石油と資本業務提携 丸善石油化学の連結子会社化
前連結中期経営計画で決定した戦略投資の回収	CSR経営の推進
<ul style="list-style-type: none"> ヘイル油田の生産開始 HCP^{※1}で新設のパラキシレン製造装置稼働 風力発電能力の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 安全管理の徹底 働き方改革による業務効率化 環境対応策の推進 ガバナンス強化

※1 Hyundai Cosmo Petrochemical。韓国ヒュンダイオイルバンク(HDO)との合併会社。
 ※2 アブダビ首長国100%出資のエネルギー関連投資会社IPIC(International Petroleum Investment Company)とMDC(Mubadala Development Company)が統合し、持株会社としてMIC (Mubadala Investment Company)設立。

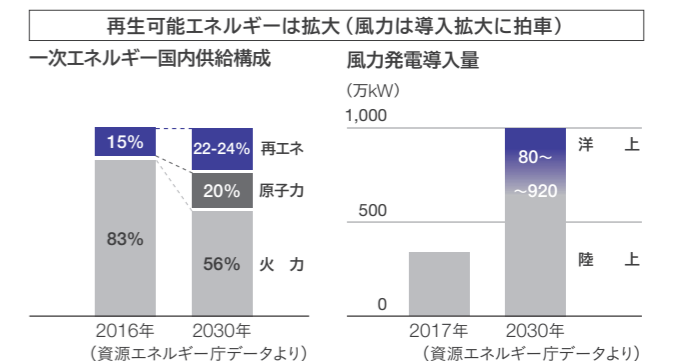
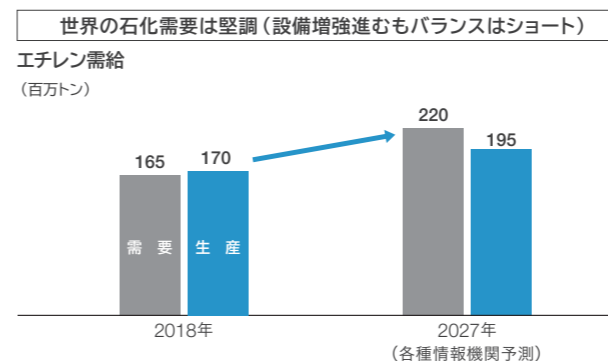
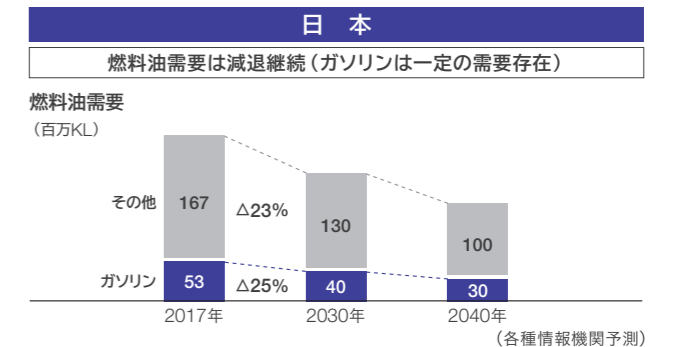
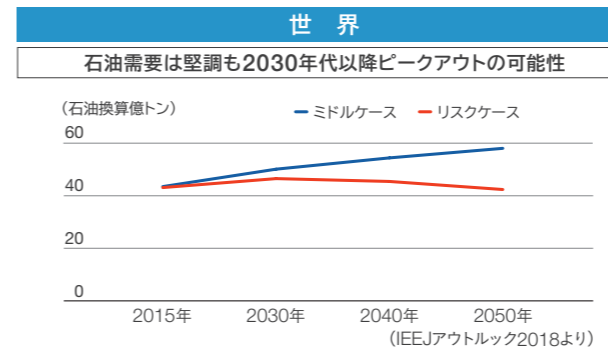
長期的な視点の重要性

- 長期的な方向性を見据え、次の成長へ向け事業ポートフォリオを強化
- 石油開発や石油事業での収益力強化を基に財務基盤を確立



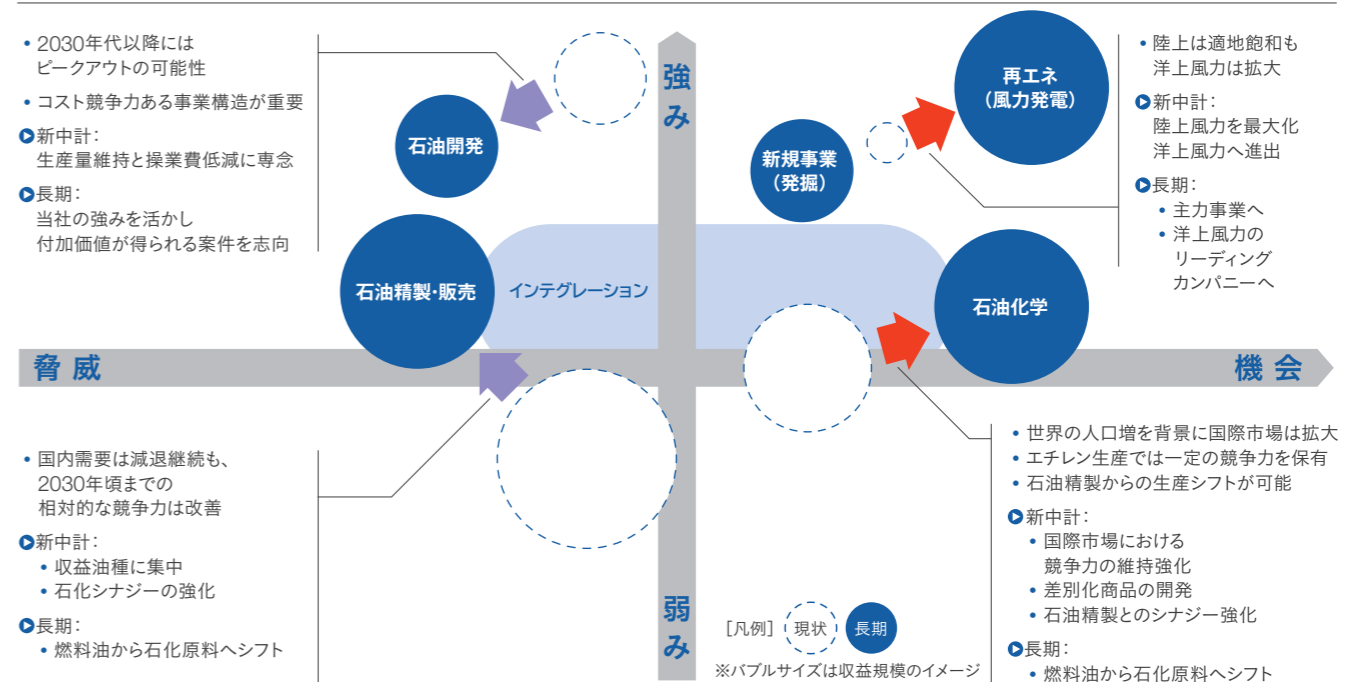
長期的な事業環境認識

- パリ協定への対応に向け、「脱化石燃料」の動きは加速
- 2030年頃までは石油の価値は健在ながら、再生可能エネルギーは拡大
- EV普及は加速し、シェアリング経済は拡大



長期的な事業ポートフォリオの方向性

- 脱化石燃料の動きを睨み石油関連事業の競争力を強化しつつ積極的な投資により再生可能エネルギー事業を新たな柱とする
- 当社グループの持続可能な成長を通じてSDGs実現へ貢献する



Oil & New

石油のすべてを、次の「エネルギー」を。

新連結中期経営計画 基本方針

Oil

- 高硫黄重油の使用を規制するIMO規制等に対応し
クリーンな船舶用燃料供給で先行する等、石油事業の収益力を強化
- ▶ 収益力を基盤とした財務体質の健全化

New

- 風力発電事業をはじめとした
次代の成長を担う投資を実施
- ▶ 事業活動を通じてSDGs実現に貢献

4つの重点施策

1 再投資可能な収益力の確保

- 安全安定操業体制の磐石化
- IMO規制に先行し対応
 - ▶ 高硫黄重油を生産しない体制の構築、収益油種の拡大*
- カーライフ事業の強化
- 石油化学とのシナジー実現
- ハイル油田投資の確実な回収

※相対的に高付加価値な石油製品のみを供給する競争力の高い製油所をめざす

3 財務体質の健全化

- 収益を基盤とした自己資本の充実
- キャッシュマネジメントの強化
- 長期的な環境を見据え投資を厳選
 - ▶ 経営目標の早期実現

2 将来に向けた成長ドライバーの強化

- 石油化学の競争力強化と製品拡充
- 洋上風力発電サイトへの早期進出
- 国内／海外（アジア・アブダビ）における
次代の成長を担う事業の発掘

4 グループ経営基盤の強化

- CSR経営の推進
- 社会と当社グループのサステナビリティ追求
- ESG重点項目の改善
 - ▶ CSR中計（2018～2022年度）を策定し実行
- 働き方改革・業務改革による生産性向上
- ダイバーシティの促進
- RPA*・AI活用による徹底的な業務効率化

※Robotic Process Automation:ロボットによる業務自動化

経営目標（2022年度）

- “稼ぐ力”と“財務体質”を強化することで、市場環境変化に耐え得る
自己資本の厚みとネットD/Eレシオ*1倍台前半を早期に実現

経営目標

1	経常利益 (在庫影響除き)	1,200億円以上
2	当期純利益	500億円以上
3	フリー・キャッシュ・フロー (2018年度～2022年度 5年間合計)	1,500億円以上
4	自己資本 (自己資本比率)	4,000億円以上 (20%以上)
5	ネットD/Eレシオ*	1.0～1.5倍
6	ROE	10%以上

前提条件

原油価格(ドバイ)(\$/B):70
為替(¥/\$):110

※2015年4月1日実行のハイブリッドローン600億円について、50%を資本とみなして算出

事業計画と改善策

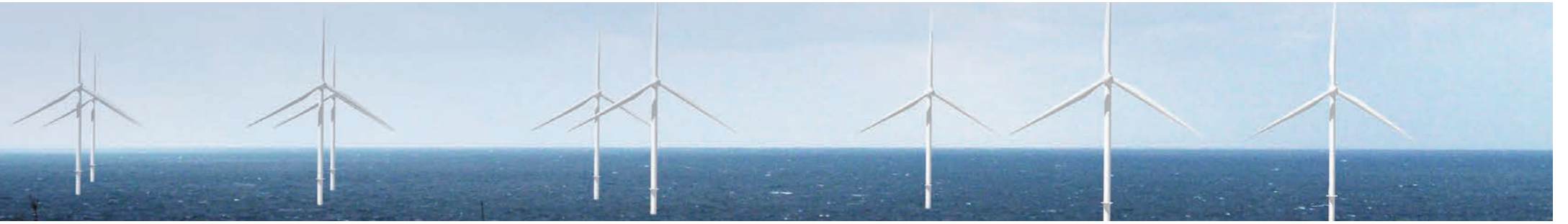
- 石油精製・販売における油種構成の変革やハイル生産を中心に800億円の改善

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	改善額
2017年度比2022年度 改善額						800億円+α
石油精製・販売	千葉製油所パイプライン活用					420億円
	安全安定操業・稼働率の向上(整備効率化・千葉製油所4年ロングラン)・石化シナジーの追求					
	IMO規制への対応完了					
石油開発	キグナス石油向け供給開始					350億円
	カーライフ事業の拡大					
石油化学	ハイル+既存油田による安定生産・操業コスト低減					10億円 CFベース:80億円*
	基礎品の競争力向上・石油精製とのシナジー追求					
再生可能エネルギー	水素化石油樹脂の事業化					20億円
	陸上風力サイトの拡大(発電能力23万kW→40万kW)					
新規領域	洋上風力サイトへの進出					+α
	洋上風力サイトの事業開始					
新規領域	MIC・ヒュンダイオイルバンク・セブサとのアライアンス深化					+α
	新たな領域への種まき					

※CFベース:経常利益+減価償却費増加分

Oil & New

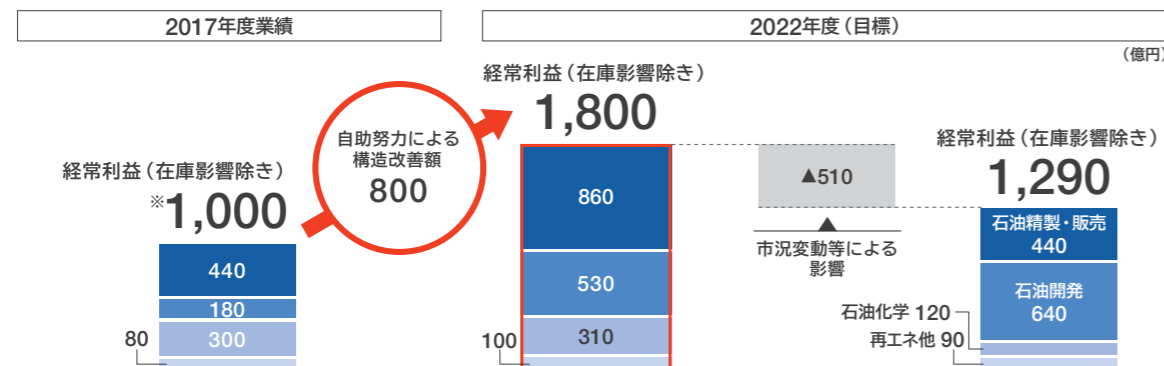
石油のすべてを、次の「エネルギー」を。



(イメージ)

収益計画

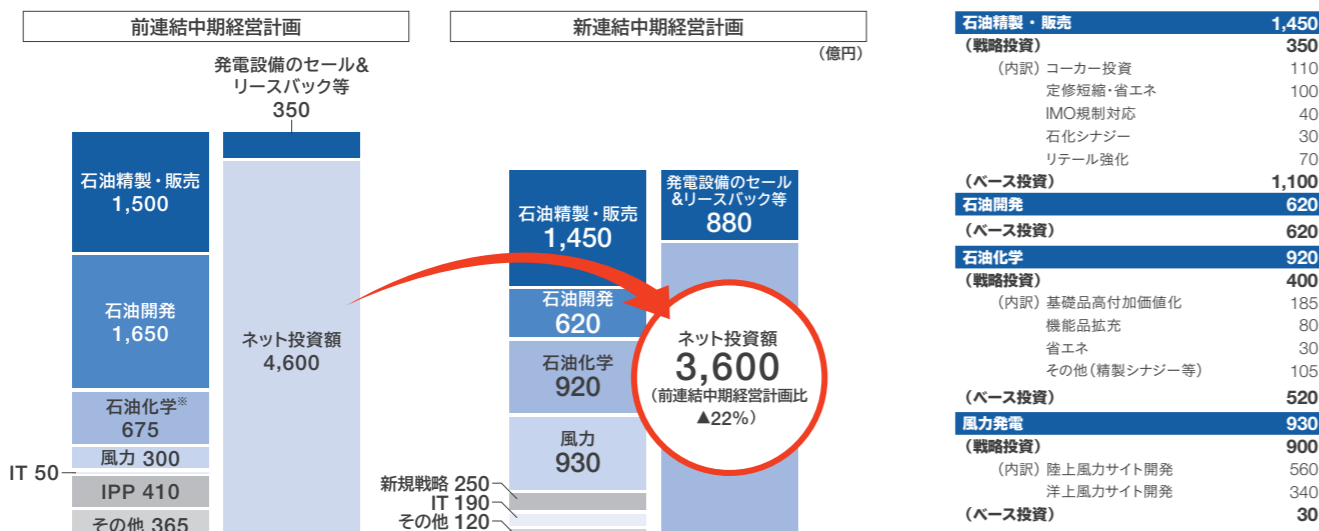
- 2017年度比で800億円改善するものの原油価格など市況変動等による影響を織り込み
2022年度 経常利益は1,290億円を見込む



※上記は新連結中期経営計画策定時の業績見込。実績は959億円。

投資計画

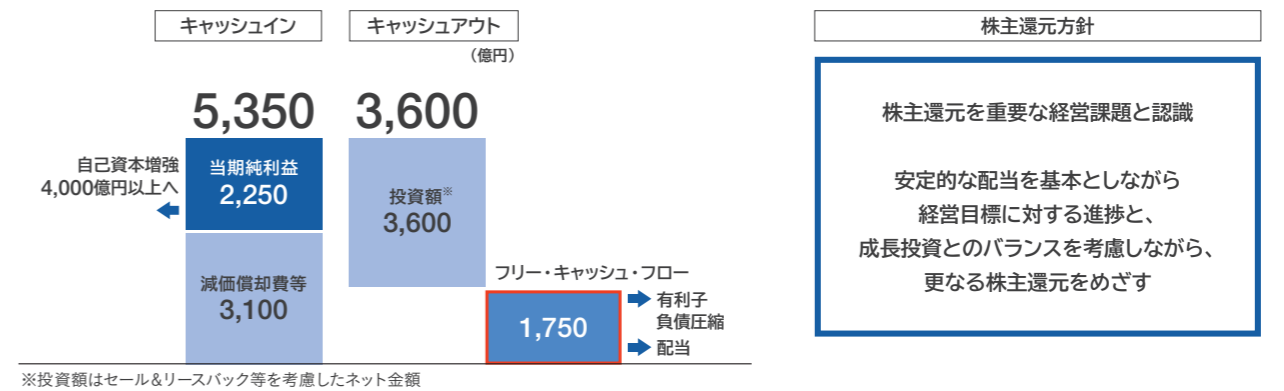
- 戦略投資：全体の約40%を競争力強化と成長投資に積極的に充当
 - 石油精製・販売：コーカー能力増強
 - 風力発電：洋上風力サイト開発
 - 石油化学：基礎品高付加価値化
 - 新規事業：次代の成長を担う事業の発掘
- セール&リースバック等を活用しキャッシュアウトを削減



※丸善石油化学を前連結中期経営計画年初より連結子会社化したとみなして算出

キャッシュバランスと資金使途(2018年度~2022年度)

- 財務体質とのバランスを考慮しながら、成長投資、株主還元を進める



※投資額はセール&リースバック等を考慮したネット金額

株主還元を重要な経営課題と認識
安定的な配当を基本としながら
経営目標に対する進捗と、
成長投資とのバランスを考慮しながら、
更なる株主還元をめざす

新連結中期CSR計画の概要 ~SDGs実現に貢献~

- 社会と当社グループが共に持続的に発展するための取り組みをCSR中計として策定
- ESGの観点に基づく活動をグループおよび取引先を含むサプライチェーン全体で推進

E 環境施策の推進

- 温室効果ガス排出量の削減
2030年度目標 CO₂排出量▲26%(FY13比)(▲200万ton-CO₂)
2022年度目標 CO₂排出量▲16%(FY13比)(▲120万ton-CO₂)
- 環境汚染物質の低減
- 資源循環の取り組み

S 人権・社会貢献施策の充実

- 労働安全衛生
- ダイバーシティ
- 人材育成
- 顧客満足 → サービスレベル向上
- エコカード基金の拡充

G 安全施策の徹底

- 安全操業・安定供給 → 労働災害・重大事故の発生防止
- 品質確保

G ガバナンス体制の強化

- リスク管理・コンプライアンス
- CSR調達
- 情報開示 → ESG格付け評価の向上

詳細はP43~54



概要	石油開発事業	石油事業 (精製・販売)	石油化学事業	再生可能エネルギー事業等	合計
売上高 (2017年度実績)	563億円	2兆2,927億円	4,585億円	500億円	2兆5,231億円 ^{※2}
経常利益 (2017年度実績)	183億円	588億円／378億円 (在庫影響除き)	304億円	94億円 ^{※2}	1,169億円／959億円 ^{※2} (在庫影響除き)
従業員数 (2018年3月末時点)	283名	4,545名	1,136名	891名 ^{※3}	6,855名

主な資産

- 原油埋蔵量 (確認・推定)
147.3百万バレル
約22年分の供給量に相当
(2017年12月末時点)
- 原油生産量 (グループ合計)
約4万バレル/日
精製能力比 約10%
(2017年1月~12月実績)
- パートナーシップ
約50年にわたる
産油国との強固な信頼関係

原油処理能力^{※1}

40万バレル/日
国内シェア 約11.4%
(2018年3月末時点)

国内SS数

サービスステーション (SS) 数
2,858箇所
(2018年3月末時点)

コスモ・ザ・カード 会員数

約**444万枚**
(2018年3月末時点)

マイカーリース事業

累計 **47,602台**
(2018年3月末時点)

エチレン生産能力

129万トン/年^{※4}
国内シェア 約19%

パラキシレン生産能力

118万トン/年

風力発電容量

22.7万kW
全国第3位・国内シェア6%

企業認知率

98.4%
調査対象は、自家用車で最近1か月に
内にガソリンスタンドを利用した個人
18~64歳の男女1,239名。(2017
年10月30日時点)

主な事業会社 関係会社 (2018年3月末時点)

コスモエネルギー開発
アブダビ石油 (UAE)
カタール石油開発 (カタール)
合同石油開発 (UAE/カタール)

コスモ石油
コスモ石油ブリカンツ
京葉精製共同事業 (千葉JV)
ジクシス (LPG)

コスモ石油マーケティング
コスモ石油販売
総合エネルギー

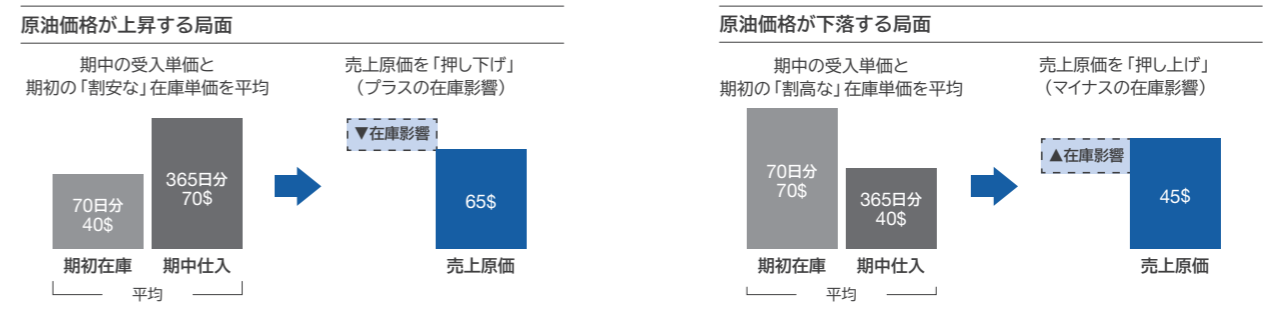
丸善石油化学 (千葉/四日市)
コスモ松山石油
CMアロマ (千葉)
Hyundai Cosmo Petrochemical (韓国)

エコ・パワー (風力発電)
コスモエンジニアリング
コスモトレードアンドサービス
neo ALA

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。

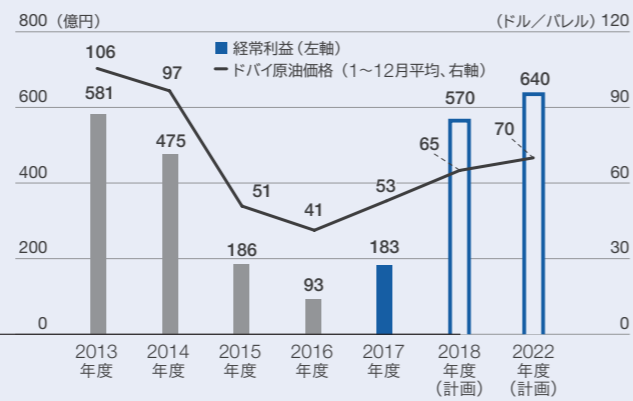
- 総平均法による在庫影響**
棚卸資産の評価方法である「総平均法」によって受ける収益上の影響を指します。原油価格上昇局面では、期中の上昇した仕入在庫単価が期中比安値の期初の在庫単価と平均されるため、売上原価を押し下げ、反対に原油価格下落局面では、期中の下落した仕入在庫単価が期中比高値の期初の在庫単価と平均されるため、売上原価を押し上げることとなります。
- 簿価切り下げによる在庫影響**
棚卸資産の期末時点の時価が簿価を下回っている場合、簿価を時価まで切り下げることが必要となり、これにより損失が発生することを指します。



OIL EXPLORATION AND PRODUCTION BUSINESS 石油開発事業



経常利益



※操業会社(アブダビ石油、カタール石油開発、合同石油開発)は12月決算

強み

- 約50年にわたるアブダビでの安定した海上油田生産実績に基づく強固な信頼関係
- アブダビ石油の既存3油田の30年間の権益延長とハイル鉱区取得、ハイル油田でのフル生産
- 当社の筆頭株主であるMIC(旧IPIC)*1の出資先であるセブサ社*2とのアライアンス

*1 アブダビ首長国100%出資のエネルギー関連投資会社PIC(International Petroleum Investment Company)とMDC(Mubadala Development Company)が統合し、持株会社としてMIC(Mubadala Investment Company)設立。
*2 スペインの大手総合石油会社

新連結中期経営計画における事業戦略

ハイル油田生産の利益貢献等により、2022年度の経常利益640億円をめざします。

- アブダビ石油のハイル油田でフル生産を継続(アブダビ石油/カタール石油開発/合同石油開発3社合計生産量 2017年度比 約1.5倍)
- 操業コストの削減(単位当たり▲30%以上)
- 次期新規開発案件の検討

2017年11月にハイル油田での生産を開始、2018年1月からフル生産を継続しています。中東において、日系企業が操業権を持つ油田からの生産開始は、2011年以来となります。

ハイル油田は既存の原油処理・貯蔵・出荷設備などの共有で投資を抑制(概算▲3~4億ドル)すると共に、生産量増加

により単位当たり操業コストも低減しております。

また、新規開発案件については、約50年にわたる油田開発と安全・安定的な油田操業により培った技術と、中東産油国への多岐にわたる協力により築き上げた信頼関係を活かし、新たな油田開発を検討していきます。



前連結中期経営計画の振り返り

当社グループではアブダビ国営石油会社と緊密な協力関係を構築すると共に、アブダビ首長国を中心に、産油国との友好関係の構築に力を注いできました。

このような活動が認められ、アブダビ石油は2012年12月に既存3油田の利権を30年間更新した上で、更に隣接する新鉱

区ハイル油田の利権を取得。2013年より開発に着手、2016年には掘削作業を開始、2017年11月より生産を開始しました。

また、合同石油開発においては、既存油田の安定的な生産を進めたほか、アブダビ首長国、カタール国両政府との協議を進め、2018年3月に利権更新を内容とする新規契約を締結しました。

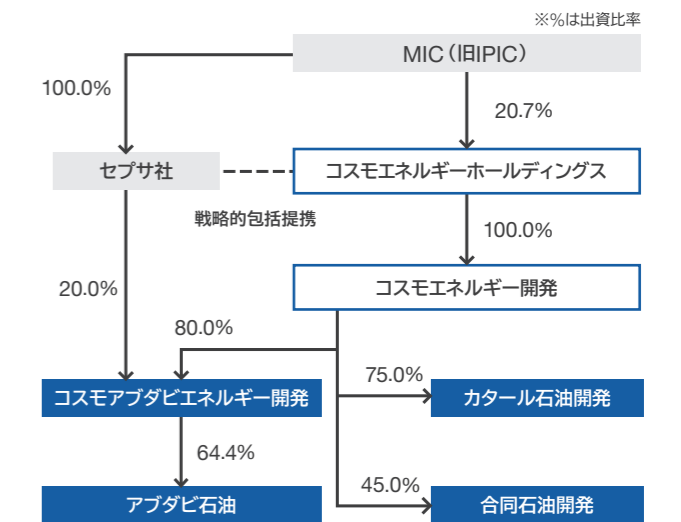
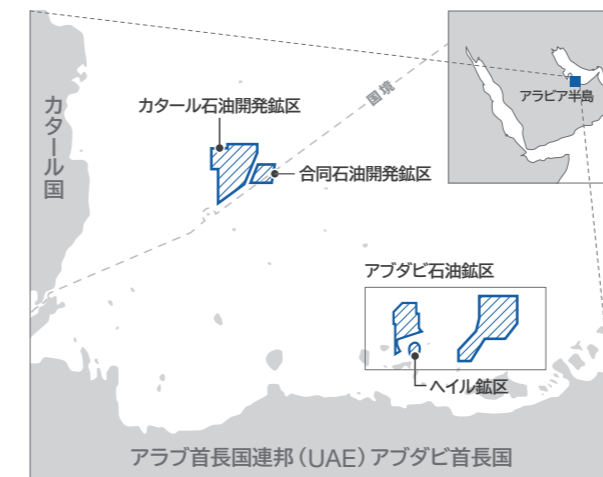
ハイル開発の経緯

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
探鉱(3D震探)		3D震探	データ解析		
開発		基本計画	水路浚渫・人工島建設	地表設備建設	
	鉱区取得		掘削準備	掘削	生産開始

コスモエネルギーグループの石油開発体制

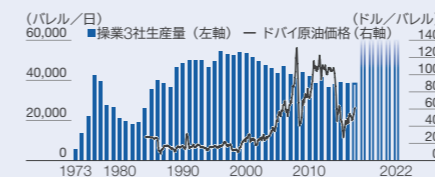
当社グループは、1967年に権益を取得して以来約50年にわたって、3社(アブダビ石油、カタール石油開発、合同石油開発)で安全操業・安定生産を続けてきました。中東地域で日系企業がオペレーターとなる会社としては最大規模の原油を生産しており、低リスク・低コスト開発を実現しています。

コスモエネルギーグループの鉱区



より良い社会の実現へ向けて -CSV (Creating Shared Value)-

当社グループ原油生産量、原油価格



安定供給

ハイル油田でのフル生産が、当社グループの自主開発原油比率の上昇のみならず、日本におけるエネルギーの安定供給につながります。また、日本とアラブ首長国連邦アブダビ首長国との更なる関係強化にもつながることとなります。

環境保護活動

ハイル油田は国際連合教育科学文化機関(UNESCO)に登録された環境保護区に位置し、同油田の開発にあたっては、入念な調査・検討を行い、油井掘削時に発生する掘屑や排水は地下の専用井に埋め戻しています。加えて原油生産時の随伴ガスを燃焼しないゼロフレア操業を同時に実施しており、完全な“廃棄ゼロ操業”を実現しています。

日本語教育

学校法人立命館と協力し、アブダビ現地の高校ATHS*にて日本語教育プログラムを提供しています。当プログラム修了生のうち12名がアブダビ国営石油会社の奨学金で日本に留学中です。

*Applied Technology High School

PETROLEUM BUSINESS 石油事業（精製・販売）



強み

- コーカー能力増強、アライアンス推進により製油所の競争力を強化
- マイカーリース事業を核とし、燃料油のみに依存しない収益体制

石油精製事業



新連結中期経営計画における事業戦略

IMO規制※への対応や供給先の拡大により競争力向上をめざします。

- IMO規制を契機に、コーカー能力増強による収益油種の拡大、高稼働維持で世界標準以上の製油所競争力を確立
- 供給先の拡大、他社とのアライアンスを活かし競争力を強化
- 石化とのシナジー創出

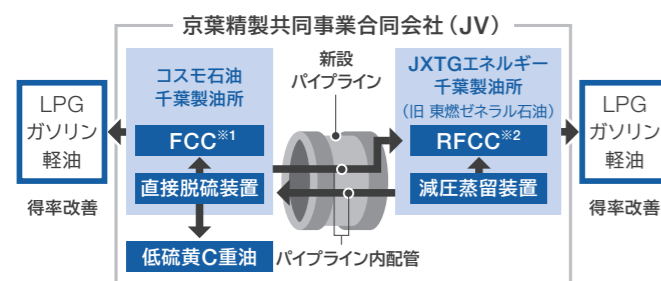
堺製油所のコーカー（重質油熱分解装置）能力増強

2020年からのIMO規制により低硫黄でよりクリーンな船舶用燃料の供給が必要になります。当社は堺製油所のコーカー（重質油熱分解装置）能力を増強し、早期にIMO規制の対象となる高硫黄重油を生産しない体制を構築します。

千葉製油所の競争力強化

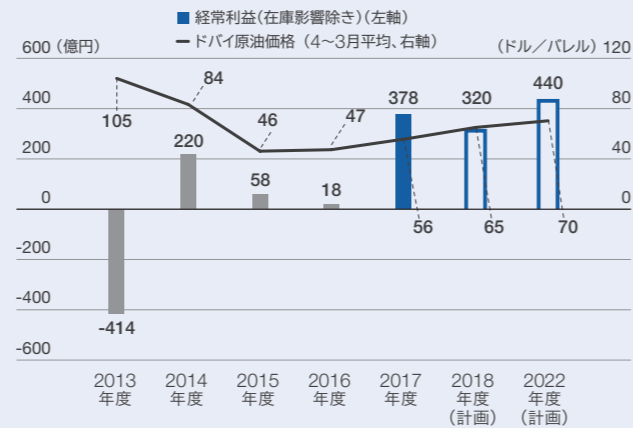
- パイプライン完成後も千葉製油所の2つの常圧蒸留装置の稼働を継続させ、パイプラインを最大限活用

パイプライン活用の一例



※1 流動接触分解装置：重質油をLPG、ガソリン、軽油などに分解する装置
 ※2 残油流動接触分解装置：超重質油をLPG、ガソリン、軽油などに分解する装置

経常利益



前連結中期経営計画の振り返り

東燃ゼネラル石油（現JXTGエネルギー）との京葉精製共同事業合同会社設立、昭和シェル石油グループとの事業提携など、製油所の競争力強化に取り組みました。また、燃料供給の拡大に向けキグナス石油と資本業務提携契約を

締結しました。また、2016年1月より運用を開始したコスモ石油統一の操業マネジメントシステム（OMS）※の導入に伴い、法令などで定められた基準を超える水準の安全対策を進めてきました。

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
千葉製油所				2年ロングラン→精製コスト削減（約70億円）	
堺製油所				京葉精製設立・パイプライン建設	
四日市製油所			コーカー稼働（2010年度～）		
その他			昭和シェル石油グループとの提携合意		提携開始
					キグナスとの資本業務提携

※OMS(Operations Management System) 各種業務システムの実効性・有効性の確認と評価に基づき、継続的改善を推進することにより、より一層高い水準の安全操業・安定供給を実現する仕組み。 [詳細はP52](#)

製油所および原油処理能力

四日市製油所
8.6万バレル/日
昭和シェル石油グループと事業提携
当社シナジー
10億円/年（2017年4月～）

堺製油所
10.0万バレル/日
ジェット・軽油の得率向上による競争力強化
・2010年、コーカー稼働開始
・製品付加価値向上

当社原油処理能力
40.0万バレル/日
※事業提携に基づく昭和シェル石油グループ（昭和四日市石油）からの3.7万BD相当の製品、半製品の供給を含む
※2018年3月31日時点

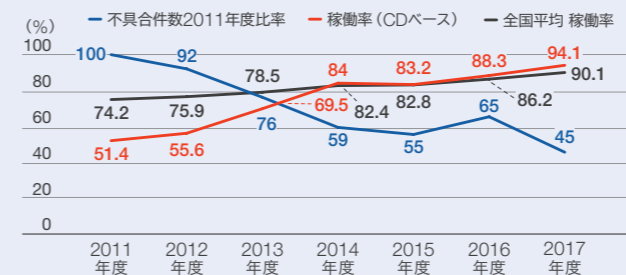
千葉製油所
17.7万バレル/日
東燃ゼネラル石油（現JXTGエネルギー）と京葉精製共同事業合同会社設立
パイプライン完成後両社シナジー
100億円/年（2018年度～）

より良い社会の実現へ向けて—CSV (Creating Shared Value)—

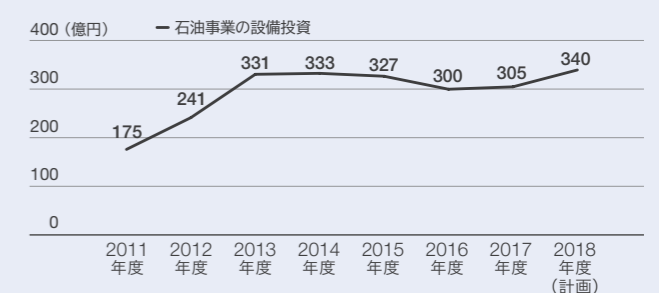


安全操業の追求

当社グループでは、製油所の計画外停止を減少させるため、適切に設備投資を実施しております。2017年度の製油所での不具合件数は、2011年度実績と比べ半分以下となっており、製油所の稼働率が向上しています。



※全国平均データ出典：経済産業省 資源エネルギー庁



省エネルギーへの取り組み

当社グループでは製油所での省エネルギーに継続して取り組んでおり、2014年度～2016年度の3年間で5万キロリットルの原油使用量削減を達成しました。例えば四日市製油所では、基礎化学品のキシレンを製造する工程の見直しを実施しました。製造工程の管理にITを導入し原油の流量や温度、圧力などを自動制御できる仕組みを開発し、燃料の使用量年500キロリットル（原油換算）の削減を実現しました。

これにより重油留分を分解し、軽油など収益油種の生産を拡大してまいります。

※ 国際海事機関(IMO)が、大気汚染防止策として、船舶が排出する硫黄酸化物を減らすため、船舶用燃料に含まれる硫黄分の規制を2020年より現在の3.5%から0.5%まで引き下げることを決定しています。

キグナス石油とのアライアンスによる競争力強化

- 2017年2月キグナス石油との資本業務提携契約を締結、2017年5月に株式の20%取得
- 2020年頃をめどに、キグナス石油へ燃料油供給を開始
- 燃料油供給のみならず、業務提携も視野に入れ、協議・検討を進める



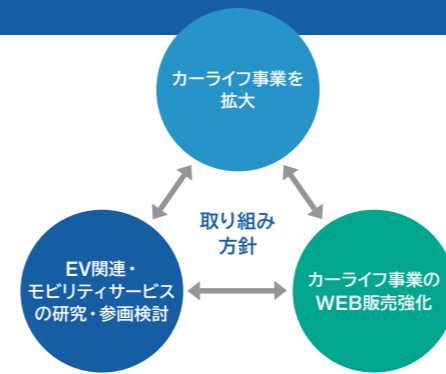
石油販売・カーライフ事業



新連結中期経営計画における事業戦略

カーライフ事業拡大を志向しつつ、長期的な事業環境を鑑み新規ビジネスモデルを検討します。

- ・リースやカーケア商品の拡販
- トータルカーライフ（初めての車購入～売却・乗換）のサポート実現のため他業種と提携
- 顧客ニーズに応じた新商品開発、サービスの提供
- WEB販売の強化



具体的には、車選りから購入、売却までをワンストップで提供する「くるまの相談窓口 ビークルショップ」の全国展開の拡大、2017年7月より導入した次世代POSであるM-POSの活用等SSをサポートするシステムの高度化、カーリースの商品力強化、カーケア拡販サポートプログラムの拡充などに取り組んでまいります。

国内石油製品販売数量 (単位:千キロリットル)

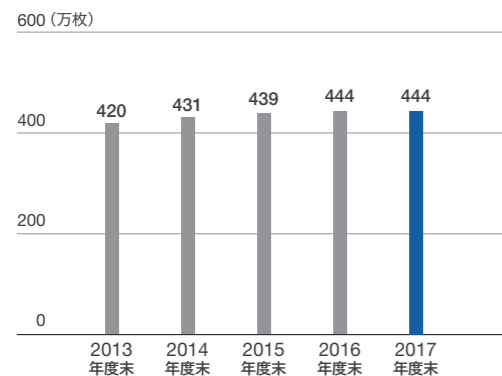
	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
ガソリン	6,053	5,722	5,673	5,544	5,582
灯油	2,261	1,941	1,823	1,820	1,787
軽油	4,399	4,150	4,133	4,120	4,281
A重油	1,847	1,555	1,420	1,420	1,470
4品合計	14,561	13,368	13,049	12,904	13,120
ナフサ	6,556	6,240	6,204	6,027	6,061
ジェット	486	468	519	520	459
C重油	2,038	1,663	1,578	1,370	1,246
燃料油合計	23,640	21,739	21,350	20,821	20,885

SS数・セルフSS数 (単位:箇所)

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
コスモSS	3,228	3,133	3,054	2,957	2,858
コスモセルフSS	1,011	1,031	1,036	1,038	1,034
全国SS	34,706	33,510	32,333	31,467	30,747
全国セルフSS	9,275	9,530	9,728	9,856	9,928

※SS数はセルフSS数を含む
 ※全国SS数出典: 経済産業省 資源エネルギー庁、全国セルフSS数出典: 石油情報センター

コスモ・ザ・カード有効会員数



SSのCSR診断

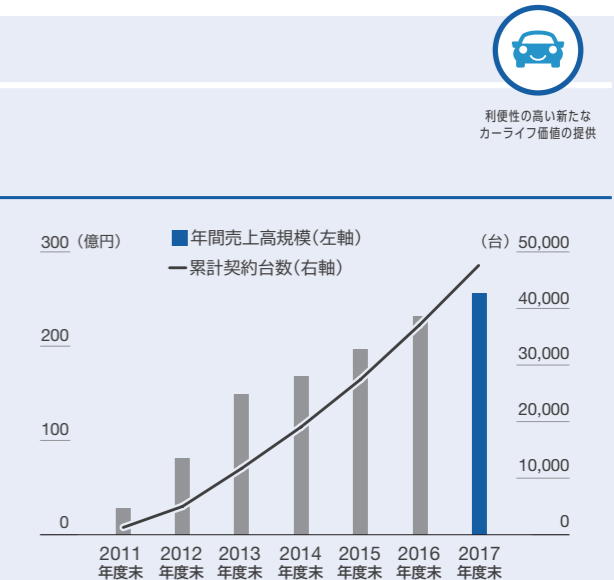
コスモ石油のSSでは、コンプライアンスの徹底と環境への配慮等CSR活動の一環としてCSR診断を実施しています。CSR診断では、油漏洩の未然防止・拡散防止・汚染処理等、環境に深く関係するSS設備等の管理状況を把握する環境管理 (EM) 調査と、個人情報の適正管理が行われているかを把握

する個人情報保護 (PP) 調査を実施し、問題点等の把握と改善に努めています。2017年度EM・PP調査の結果、目標指標 (100点) を達成したSSの比率は、前年度比でEM調査は約1%、PP調査は約2%改善しています。

より良い社会の実現へ向けて -CSV (Creating Shared Value) -

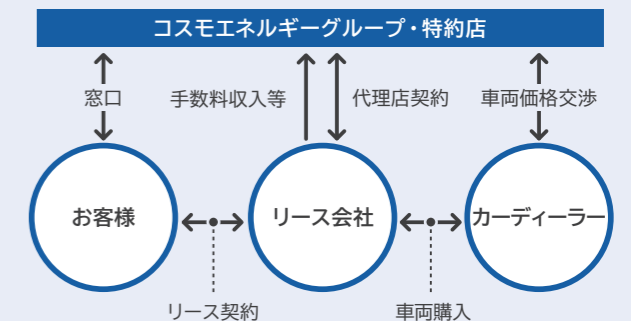
マイカーリースを提供
台数実績は増加

個人のお客様との接点が多いというSSの強みを活用し、2011年より個人向けカーリースを提供しています。SSでの燃料油割引システムや、国産の全メーカーから車種を選べること等お客様に好評で、累計契約台数は2017年度末で47,602台となりました。



マイカーリースのビジネスモデル

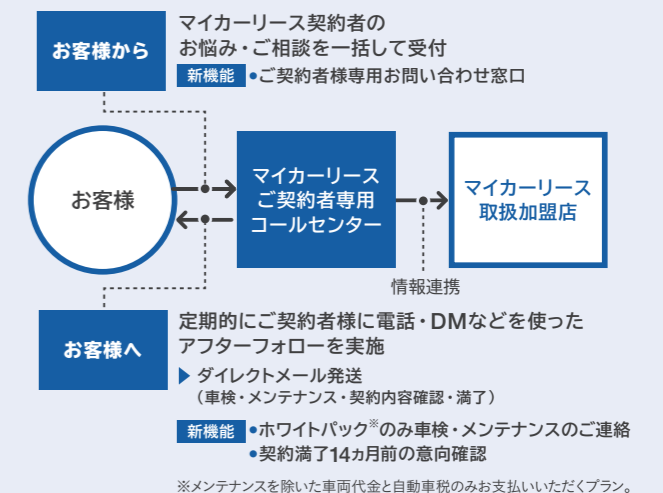
- お客様 ▶ 国内全メーカー・全車種の最新車にお得に乗れる
▶ わずらわしさ解消
例) 車保有の費用平準化 (車検・税金・保険等が含まれて毎月定額)
- リース会社 ▶ 新しい顧客層の取り込み
- 当社・特約店 ▶ 燃料油のみに依存しない収益源確保
- カーディーラー ▶ 新しい販売チャネルの確保



リースご契約者専用コールセンター

2017年度末時点で累計契約台数が47,602台となるなど、これまで多くのお客様に好評いただいている中で、ご契約者一人ひとりと、いかに深い関係を築きご契約期間中にご満足いただけるかということが重要なテーマの一つとなってきました。

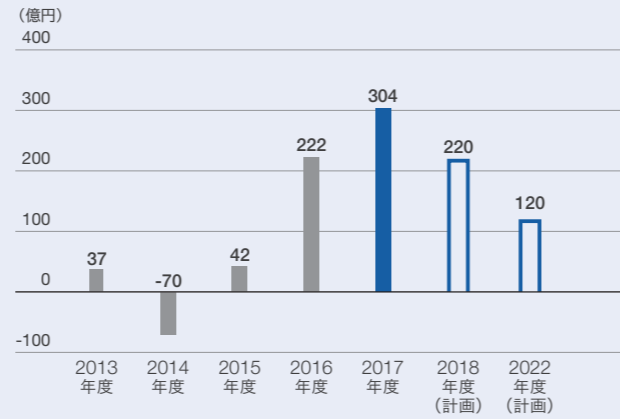
そこで、リースや車に精通した専任のカーライフコンシェルジュを配置したコールセンターを2018年1月に新たに設立し、運営を開始しました。ご契約期間中のお問い合わせやお困りごとのご相談の受付体制を拡充し、お客様に安心感をご提供します。また、お客様への車検やメンテナンス時期のタイミング、リース期間満了に向けたご案内の頻度を従来より変更するなど、利便性の向上をめざして取り組んでおります。



PETROCHEMICAL BUSINESS 石油化学事業



経常利益



前連結中期経営計画の振り返り

HCPで新設のバラキシレン製造装置を安定的に稼働させるとともに、省エネルギー改造工事などによるコスト削減に取り組みました。また、連結子会社化した丸善石油化学とコスモ石油の製油所とのシナジーを追求することで競争力の強化を図りました。

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
Hyundai Cosmo Petrochemical			省エネ投資・合理化	市況変動に強い収益基盤の確立	
			新設バラキシレン装置稼働		
丸善石油化学				精製⇄石化シナジーの検討	連結子会社化

強み

- 世界需要を牽引するアジアで一貫生産体制を確立
- 国内最大規模のエチレン生産能力を基盤としたコスト競争力(丸善石油化学)
- アジア最大級のバラキシレン生産能力を基盤としたコスト競争力(HCP)※

※Hyundai Cosmo Petrochemical、韓国ヒュンダイオイルバンク(HDO)との合併会社。

新連結中期経営計画における事業戦略

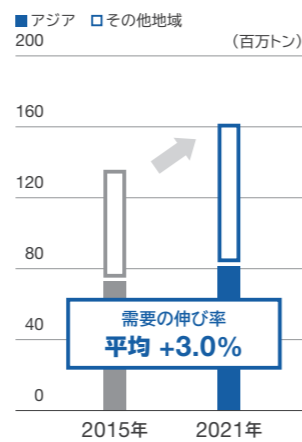
国際市場の拡大に対応し、石油精製-石化シナジーの享受と深度化、基礎品の競争力強化と機能品の新規事業拡大を進めます。

エチレン、バラキシレンの需要増への対応強化

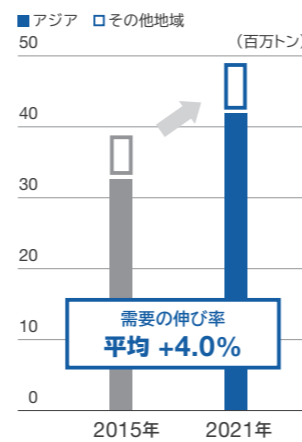
コスモエネルギーグループでは、国内最大規模のエチレン生産能力を誇る丸善石油化学、世界最大級のバラキシレン製造装置を保有するHCPがそれぞれ高稼働を継続し、高い競争力を有しています。世界の人口増を背景に国際市場は拡大すると見込まれており、石油精製-石化シナジーの享受と深度化、基礎品の競争力強化と機能品の新規事業拡大を進めていきます。

石油精製事業と丸善石油化学とのシナジーについては、コンサル会社を活用しシナジー案件の抽出を実施し、実際の実行に向けた準備態勢へ移行しております。主な案件は、原料および燃料の融通(エチレンプラントの原料多様化)、ユーティリティ(工場で使用する電力や水など)の有効活用、設備の合理化などで、更なる競争力強化をめざしてまいります。

世界のエチレン需要想定



世界のバラキシレン需要想定



出典：経済産業省「世界の石油化学製品の需要動向(2015-2021)」



コスモエネルギーグループの生産体制

丸善石油化学(千葉工場)

- 世界最大級の京葉コンビナート内に立地
- 国内最大規模のエチレン生産能力
- 競争力の高い装置を高稼働(エチレンの一部は輸出)
- 今後は石油精製とのシナジーを追求

Hyundai Cosmo Petrochemical (HCP)

- 需要地(中国)に隣接
- アジア最大級のバラキシレン生産能力

中国
世界最大のバラキシレン需要地

四日市製油所
丸善石油化学(四日市工場)

コスモ松山石油
● ベンゼン・トルエン・キシレンなどを製造

CMアロマ
● ミックスキシレンを製造

コスモエネルギーグループの生産体制

項目	生産会社	生産能力 (定修の影響は含まない)
オレフィン系 エチレン	丸善石油化学	※129万t/年
アロマ系	バラキシレン	Hyundai Cosmo Petrochemical 118万t/年
	ベンゼン	丸善石油化学 60万t/年
		Hyundai Cosmo Petrochemical 25万t/年
	コスモ松山石油 9万t/年	計 94万t/年
ミックスキシレン	コスモ石油(四日市製油所)	30万t/年
	CMアロマ	27万t/年
	コスモ松山石油	5万t/年
	計	62万t/年
	アロマ系合計	274万t/年

※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

より良い社会の実現へ向けて -CSV (Creating Shared Value)-



生活必需品原料の安定供給

紙おむつ等の組み立てに用いられるホットメルト接着剤の原料製造

当社、丸善石油化学および荒川化学工業の3社で、水素化石油樹脂の製造および販売を行う新会社の3社合弁契約書を締結しました。水素化石油樹脂は、紙おむつ等の組み立てに用いられるホットメルト接着剤の原料として世界的に需要の成長が見込まれており、当社グループにおけるシナジーの創出による競争力強化策の第1弾として、3社による共同事業化を行います。

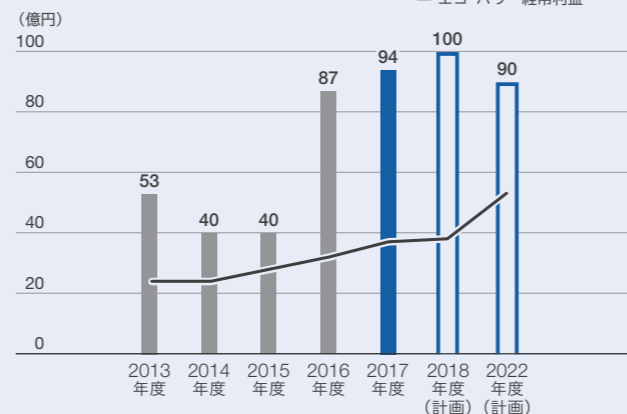


RENEWABLE ENERGY BUSINESS AND OTHERS

再生可能エネルギー事業等



経常利益



強み

- 風力発電事業のパイオニア(1997年創業)であるエコ・パワーを2010年にグループ化
- 開発、建設、運営、メンテナンスをコスモエネルギーグループ内で実施することで、高いレベルの利用可能率(90%以上)を実現
- 全国展開により地域毎の風況変動リスクを低減し、収益の安定性を確保
- 陸上サイトの拡大に加え、洋上サイトプロジェクトへの参画など、長期的な事業拡大をめざす

新連結中期経営計画における事業戦略

風力発電事業を成長分野の一つと位置付け、陸上サイトの拡大に加え、洋上サイトプロジェクトへの参画など、長期的な事業拡大をめざします。

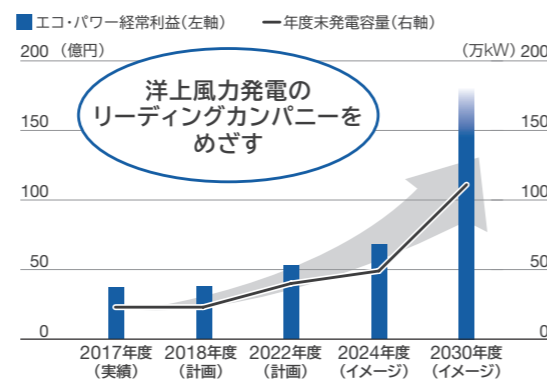
- 陸上における風力発電容量40万kW(2022年度末)へ拡大
- 洋上風力発電への積極的な投資
- 長期的に洋上風力発電のリーディングカンパニーへ

陸上風力発電

度会2期(三重県)、姫神(岩手県)および中紀(和歌山県)の運転開始をめざし着実に推進すると共に、新規案件を開拓していきます。

洋上風力発電

秋田港・能代港の港湾海域での洋上風力発電プロジェクトに参画しており、将来の事業の可能性について継続して検討を進めています。

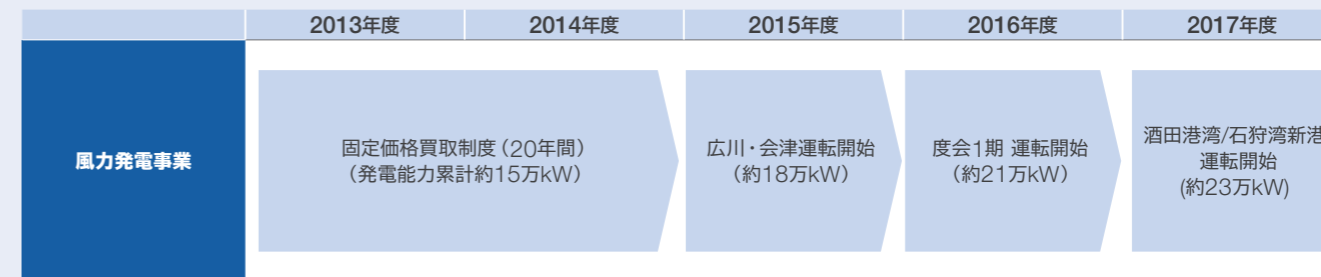


洋上風力発電のリーディングカンパニーをめざす



前連結中期経営計画の振り返り

風力発電事業につきましては、エコ・パワーの既存風力発電設備が順調な稼働を継続し、着実に新たな風力発電設備の運転を開始した結果、8期連続で増収を達成しました。

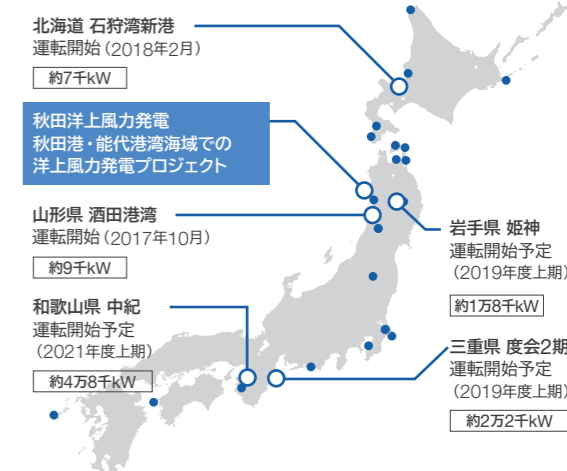


エコ・パワー概要

エコ・パワーは、国内初の風力発電専門会社として1997年に設立され、2010年に当社グループの一員となりました。業界のパイオニアとして全国各地で風力発電を開発・運営しております。

エコ・パワー概要 (2018年3月末現在)			
資本金	71億円	発電能力	22万7千kW
風車数	162基 (23地域)	業界シェア	約6% (第3位)

エコ・パワー風力発電所一覧マップ



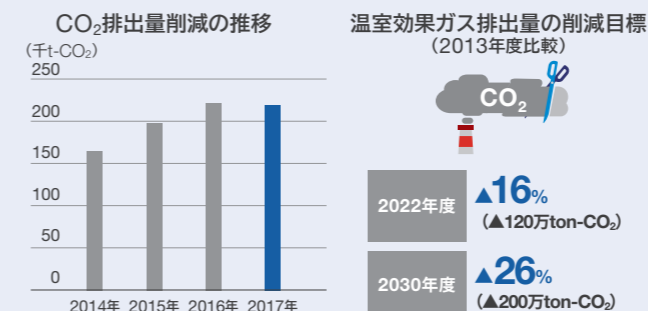
より良い社会の実現へ向けて -CSV (Creating Shared Value)-



国産クリーンエネルギーの拡大 安定的なエネルギーの供給

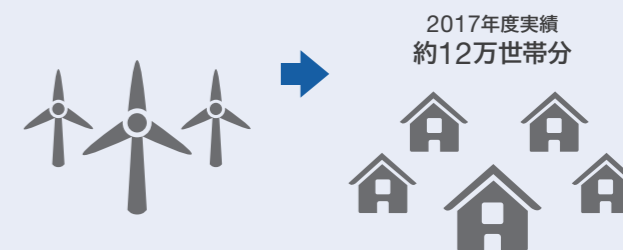
風力発電によるCO₂排出量の削減

コスモエネルギーグループでは、環境保全活動に積極的に取り組んでおり、クリーンなエネルギー供給の拡大によるCO₂排出削減にも貢献しています。2017年度は、220,887t-CO₂のCO₂排出量を削減しました。



エネルギー自給率の向上

資源の乏しい日本において、環境負荷のない純国産のエネルギー源として期待される風力発電を中心とした再生可能エネルギーの拡大により、エネルギー自給率の向上に貢献しています。2017年度は、約12万世帯分の電力を供給しました。



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本構造と経営執行体制

コスモエネルギーグループは、2015年10月の持株会社体制への移行とともに、社外取締役の比率を高め取締役会の監査・監督機能を強化すること等を目的として監査等委員会設置会社となりました。また、経営の監督と業務執行機能を明確に分離することを目的に、執行役員制度を導入しています。事業環境の変化に即応し、迅速な意思決定を行うため、一部の権限を執行役員に委譲しています。

取締役会

取締役会は、社内取締役6名（うち監査等委員である取締役1名）と社外取締役4名（うち監査等委員である取締役2名）の合計10名で構成され、経営の基本方針等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、持株会社体制への移行とともに社外取締役を2名増員しました（4名の社外取締役のうち2名が独立社外取締役）。社外取締役が必要とする情報は、直ちに報告する体制が整っています。

監査等委員会

社内取締役1名、独立社外取締役2名の計3名の監査等委員で構成される監査等委員会は、内部統制システムを利用して、取締役の職務執行、その他グループ経営にかかわる全般の職務執行の状況について、監査・監督を実施しています。委員長は独立社外取締役が務めます。

経営執行会議

コスモエネルギーグループは、意思決定および監視監督機能を担う「取締役」と、業務執行を担う「執行役員」の役割と責任を明確にするため、執行役員制度を導入しています。経営執行会議は、社長の諮問機関として社長執行役員を含む主要な執行役員、監査等委員である取締役により構成されます。取締役会で決定した経営方針に基づき、業務執行に関する意思決定を行っています。

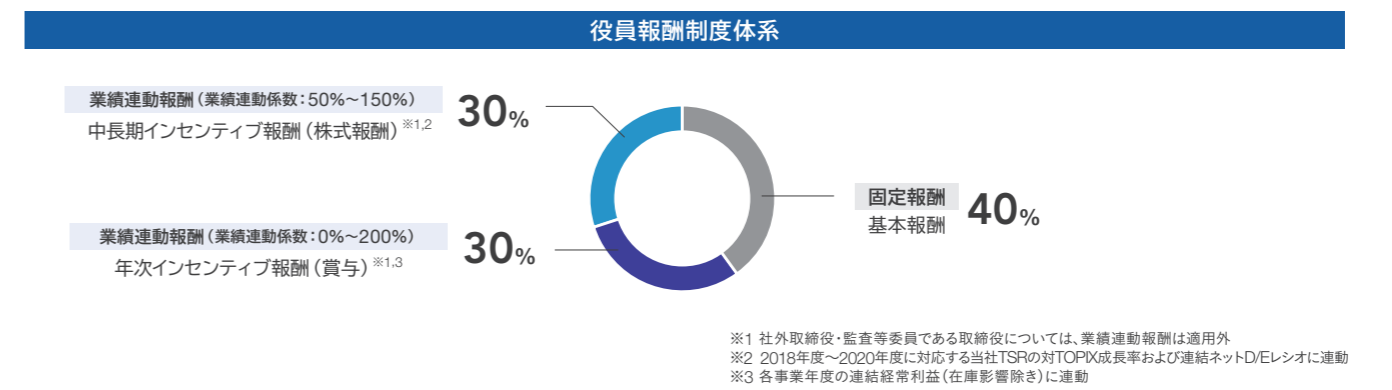
指名・報酬諮問委員会

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・報酬諮問委員会を設置しています。同委員会は、社内取締役1名、独立社外取締役2名の計3名で構成され、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ます。

役員報酬制度

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、中長期的な業績の向上と企業価値拡大、株主の皆さまとの利益共有を目的に新たな業績連動型報酬制度を2018年度より導入しています。同制度は、各事業年度の連結業績指標に連動する年次インセンティブ報酬（賞与）と、2018年度～2020年度に対応する当社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レシオに連動する中長

期インセンティブ報酬（株式報酬）で構成され、基本報酬：年次インセンティブ報酬（在庫影響を除いた連結経常利益1,000億円時）：中長期インセンティブ報酬（株価条件100%達成時）＝4：3：3の割合となるよう設定されています。株式報酬制度は、信託方式を利用したインセンティブプランであり、取締役および執行役員が株主価値の増減を株主の皆さまと共有することで、長期的な視点から企業価値増大を意識した経営を動機づける仕組みです。



取締役会の実効性評価

昨年に引き続きコーポレート・ガバナンスの実効性を高めるための取り組みの一環として、取締役会の運営の改善・機能向上を目的に取締役会の実効性に関する評価を実施しました。

- 1 評価の方法**

取締役に対して評価の主旨等を説明のうえ質問票を配布し、全員から得られた回答に基づき、取締役会での議論も踏まえて分析・評価を実施いたしました。

主な質問事項

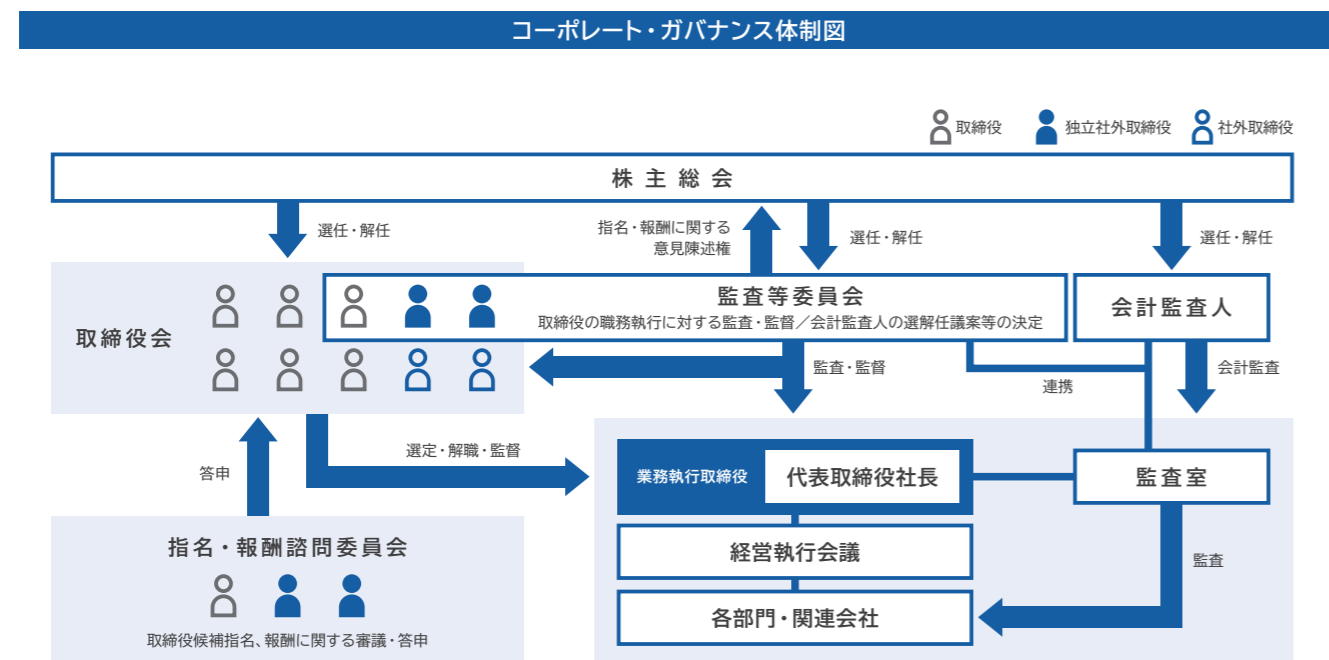
 - ・取締役会の構成・役割・運営
 - ・コーポレートガバナンス・コードへの対応
 - ・取締役会の実効性
- 2 評価結果の概要**

以下の点から、当社取締役会は実効性が概ね確保できているものと分析・評価しています。

 - ・取締役会において当社グループの長期的な方向性と中期経営計画について、1年間にわたる建設的な議論を行ったこと。
 - ・業務執行に関する議論に偏重することなく、事業戦略の方向付けに関して自由闊達な意見交換を行ったこと。
- 3 実効性向上へ向けた取り組み**

評価の結果に基づき、以下の点について実行いたします。

 - ・実効性を高めるために中期経営計画の取り組み状況等について継続的な監督を行う。





代表取締役会長
森川 桂造

1971年 4月 大協石油株式会社入社
2000年 6月 コスモ石油株式会社取締役
2002年 6月 同社常務取締役
2004年 6月 同社専務取締役
2006年 6月 同社代表取締役専務取締役
2008年 6月 同社代表取締役副社長
2010年 6月 同社代表取締役副社長執行役員
2012年 6月 同社代表取締役社長社長執行役員
2015年 10月 同社代表取締役社長社長執行役員
2017年 6月 同社代表取締役会長（現職）

選任理由

2012年より代表取締役社長として5年間経営の舵取りを担い、2017年からは代表取締役会長に就任し取締役会議長を務め当社グループの企業価値向上に尽力してきました。



代表取締役社長 社長執行役員
桐山 浩

1979年 4月 大協石油株式会社入社
2011年 6月 コスモ石油株式会社常務執行役員
経営企画部長兼改革推進部長
2012年 6月 同社常務執行役員
2013年 6月 同社取締役常務執行役員
2015年 10月 同社取締役専務執行役員
2016年 6月 同社代表取締役副社長執行役員
2017年 6月 同社代表取締役社長社長執行役員（現職）

選任理由

長らく経営企画部門を担当し、国内外におけるエネルギー事業に精通するとともに会社経営全般に関する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ってきました。



取締役 常務執行役員
野地 雅禎

1984年 4月 株式会社日本興業銀行
（現株式会社みずほ銀行）入行
2013年 5月 コスモ石油株式会社入社
同社事業開発部担当部長
2014年 6月 同社発電・ガス事業部長
2014年 7月 同社執行役員発電・ガス事業部長
2015年 6月 同社執行役員電力部長
2015年 10月 同社執行役員電力部長
2016年 4月 同社執行役員関連事業統括部長
2016年 6月 同社常務執行役員関連事業統括部長
2018年 4月 同社常務執行役員
2018年 6月 同社取締役常務執行役員（現職）

選任理由

長年にわたり株式会社みずほ銀行に勤務した後、2013年にコスモ石油株式会社に入社し翌年執行役員に就任しました。その後は同社風力発電事業の推進や当社グループ会社管理に貢献しています。



取締役 常務執行役員
鈴木 康公

1985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人事部長
2015年 6月 同社人事総務部長
2015年 10月 同社人事総務部長
2016年 6月 同社執行役員人事総務部長
2017年 4月 同社執行役員経営企画部長
2018年 4月 同社常務執行役員
2018年 6月 同社取締役常務執行役員（現職）

選任理由

入社以来販売部門や人事・経営企画などの管理部門に従事し、会社業務全般に精通しています。



取締役 常務執行役員
植松 孝之

1992年 11月 コスモ石油株式会社入社
2014年 6月 同社経理財務部担当部長
2015年 6月 同社財務部長
2015年 10月 同社財務部長
2016年 6月 同社執行役員財務部長
2018年 4月 同社常務執行役員
2018年 6月 同社取締役常務執行役員（現職）

選任理由

入社以来ほぼ一貫して財務・経理部門に在籍しており、当社の財務・経理状況を熟知しています。

役員体制

（2018年6月21日現在）



社外取締役
ムサツバ・アル・カービ

1997年 10月 アブダビ国営石油会社入社
2007年 7月 同社探鉱部門マネージャー
2013年 10月 ムバダラ石油会社
最高事業開発責任者
2014年 12月 同社最高経営責任者
2017年 2月 ムバダラ投資会社
石油・石油化学部門最高経営責任者
（現職）
2017年 6月 同社社外取締役（現職）

選任理由

アブダビ国営石油会社で石油開発事業に従事し、国外においてエネルギー業界の多くの企業の役員に就任した経験と、石油業界に関する国際的な見地を有しています。



社外取締役
カリファ・アル・スウェイディ

2000年 9月 アブダビポリマー会社入社
2008年 10月 アブダビ国営石油化学会社
コーポレートプランニング・サポート
ユニットシニアバイスプレジデント
2010年 10月 同社副最高経営責任者
2016年 2月 同社最高経営責任者代理
2017年 3月 ムバダラ投資会社
石油精製・石油化学担当
エグゼクティブディレクター（現職）
2017年 6月 同社社外取締役（現職）

選任理由

アブダビ国営石油化学会社に長く勤務し、石油化学に関する豊富な知識と経営経験を有しています。



独立社外取締役 監査等委員
神野 栄

1971年 4月 関西電力株式会社入社
2003年 6月 同社常務取締役
2007年 6月 同社取締役副社長
2011年 6月 同社常任監査役
2013年 6月 コスモ石油株式会社監査役
2015年 10月 同社社外取締役（監査等委員）
（現職）

選任理由

関西電力株式会社の取締役および監査役を歴任し、2013年からはコスモ石油株式会社の監査役を、2015年からは当社の監査等委員である社外取締役を務めています。



独立社外取締役 監査等委員
宮本 照雄

1969年 4月 東京電気株式会社
（現東芝テック株式会社）入社
1997年 2月 同社総務部グループ企画担当部長、
同グループ国際関係担当部長
1999年 6月 同社総務部次長、
同グループ法務担当部長
2002年 6月 同社常勤監査役
2009年 10月 社団法人日本監査役協会常務理事・
事務局長代理
2010年 10月 同協会専務理事・事務局長
2011年 10月 公益社団法人日本監査役協会代表
専務理事・事務局長
2014年 11月 同協会顧問
2015年 10月 同社社外取締役（監査等委員）
（現職）

選任理由

東芝テック株式会社の監査役、日本監査役協会での要職を歴任した後、2015年から当社の監査等委員である社外取締役を務めています。



取締役 常勤監査等委員
滝 健一

1975年 4月 大協石油株式会社入社
2008年 6月 コスモ石油株式会社監査室長
2012年 6月 同社執行役員経理部長
2014年 6月 同社常務執行役員経理財務部長
2015年 6月 同社常務執行役員経理部長
2015年 10月 同社常務執行役員経理部長
2016年 4月 同社常務執行役員
2016年 6月 同社取締役常務執行役員
2018年 6月 同社取締役（常勤監査等委員）（現職）

選任理由

入社以来ほぼ一貫して経理部門を歩み当社の経理状況を熟知しており、職務を通じて獲得した社内の幅広い分野に関する知識を有しています。

社外取締役インタビュー

長期的な企業価値の向上へ、 一人ひとりがその役割を果たす。

独立社外取締役 監査等委員
宮本 照雄

略歴、選任理由については、P40をご覧ください



Q.社外取締役から見て、コスモエネルギーグループの印象と、強みや課題と思われる点をお聞かせください。

A.コスモエネルギーグループは、お客様にガソリンなどの石油製品を提供するだけでなく、原油の開発、生産、輸送から精製、販売までの流れを総合的にカバーし、一貫して事業を展開しています。この強みを生かし、新連結中期経営計画の施策を推進し、コスモエネルギーグループのブランド価値やレピュテーションなどの社会的評価を含めた企業価値の最大化が今後の課題です。

Q.企業経営における独立社外取締役の役割について、お考えをお聞かせいただけますか。

A.独立社外取締役には、一般株主の利益保護の観点から、取締役会等を通じて、企業価値の向上のための必要な助言を行い、経営陣や支配株主から独立した立場を生かして取締役の職務執行を監視するとともに、ステークホルダーの意見を経営に反映させるという役割が期待されています。それぞれ大事な役割ですが、その中でも、私は会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図ることに重点を置いています。

Q.社外取締役から見た経営の評価をお聞かせください。

A.東日本大震災による大きな被害により経営環境が厳しい中であって、全社一丸となって前連結中期経営計画の施策を着実に、そして粘り強く実施したことにより、目標を上回る収益の改善を実現し、第三極としての強固な地位を確立しています。

Q.「長期の事業の方向性」をどう評価されていますか？

A.長期の事業の方向性としては、石油関連事業の競争力をより高めて収益力の向上に繋げる一方で、脱化石燃料の動きに対応して、原料・素材に関連する石油化学事業に更に注力するとともに、再生可能エネルギー事業を新たな事業の柱へと育てるとしています。この事業の方向性は、地に足が付いた、とても分かり易いものであり評価しています。

Q.「新連結中期経営計画」、スローガン「Oil & New」をどう評価されていますか？また、「新連結中期CSR計画」をどう評価されていますか？

A.新連結中期経営計画では、石油開発や石油事業での収益力強化を基に財務基盤を確立し、その上で長期的な方向性を見据え、次の成長へ向け事業ポートフォリオを強化するとしており、「Oil & New」は、このプロセスと意思を的確に示したものと評価しています。また、新連結中期CSR計画では、ESGの観点に基づく活動をグループおよび取引先を含むサプライチェーン全体で推進し、当社グループの持続可能な成長を通じてSDGs実現へ貢献するとしており、より良い未来に向けて当社も貢献できると考えています。

Q.コスモエネルギーグループのコーポレート・ガバナンスに関して、優れている／強みと思う点、課題と思う点をそれぞれお聞かせください。

A.コスモエネルギーグループは、コーポレートガバナンス・コードへの対応も積極的であり、また、コーポレート・ガバナンスの強化による企業価値の向上に経営トップが高い意識を持っており、社員が闊達に意見を述べる企業風土があります。今後ともコーポレート・ガバナンスに対する透明性の確保に向けて、会社の経営に関する財務情報とともに、ESGに関する取り組み内容等の非財務情報を株主をはじめとするステークホルダーの皆さまに適時に開示することが求められます。

Q.「取締役会の実効性」をどう評価されていますか？

A.取締役会での重要審議事項には、当年度連結経営計画(中核事業会社を含む)の進捗状況、次年度連結経営計画、連結中期経営計画などがあります。例えば、連結中期経営計画の審議では、各取締役から質問・意見が提起され活発に議論されており、取締役会の実効性は十分に確保されていると思います。

Q.その他、株主をはじめとするステークホルダーの皆さまへのメッセージをお願いします。

A.コスモエネルギーグループでは、長期的な企業価値の向上に向けた新連結中期経営計画を若い社員をはじめとして全員が共有し、一人一人がその達成に向けて役割を果たしてまいりますのでご支援ください。

これまでの様々な施策を生かし、 新連結中期経営計画を達成へ。

社外取締役
カリファ・アル・スウェイディ

略歴、選任理由については、P39をご覧ください



Q.社外取締役から見て、コスモエネルギーグループの印象と、強みや課題と思われる点をお聞かせください。

A.コスモエネルギーグループは、石油精製、石油化学、再生可能エネルギー事業等、幅広い事業の運営と管理を長い間行ってきています。その中で蓄積されたノウハウを生かして、厳しい経営環境の中で生き残り、力強く成長しています。コスモエネルギーグループの状況は、在庫影響が大きかった2014年度と比べ明らかに改善しており、とりわけバランスシートが強化されました。その結果、コスモエネルギーグループは石油関連事業だけではなく再生可能エネルギー事業などに更に注力し、より企業価値を高めていける勢いを現在持っています。

Q.企業経営における社外取締役の役割について、お考えをお聞かせいただけますか。

A.社外取締役は、会社の意思決定プロセスに独立的かつ斬新で多様な視点からの意見を述べることによって、企業価値を向上させる役割を担っています。また、株主の立場から見て事業戦略や事業計画が堅固で受け入れやすいものになるよう、フィードバックや課題を経営陣に提供する役割を担っています。

Q.「新連結中期経営計画」をどう評価されていますか？

A.新連結中期経営計画では、各事業(石油精製・販売、石油化学、石油開発)の強みをフルに活用しつつ、風力発電事業の成長に着目し将来的な基盤を確立できるようバランスがとれた投資を行います。様々な取り組みを通して、経常利益(在庫影響除き)を800億円改善させることを目標としています。新連結中期経営計画に従って実施する取り組みにより財務体質や収益性を改善し、ひいては株主の皆さまにとってより魅力的な企業となるよう、大きな期待を寄せています。

Q.コスモエネルギーグループのコーポレート・ガバナンスに関して、優れている／強みと思う点、課題と思う点をそれぞれお聞かせください。

A.2015年10月の持株会社化以降、コスモエネルギーグループは監督機能と業務執行機能を分離しました。その結果、取締役会は現在、監督機能のみに専念しています。コーポレートガバナンス・コードに対応し、複数の社外取締役の任命により、透明性が高まり、

モニタリングが強化され、間違いなくより良い方向へ向かっていくものと信じています。

Q.「取締役会の実効性」をどう評価されていますか？

A.企業の戦略的方向性の策定、各事業のライフサイクルに適した対応、企業文化の醸成への貢献とともに、業務執行の監督機能を全うできるかどうか、取締役会の有効性の主な要素となります。コスモエネルギーグループは中期経営計画に基づいて施策を実行しており、実行プロセスと結果のレビューは取締役会にて、効果的に管理されています。

Q.筆頭株主であるMIC (Mubadala Investment Company) として、コスモエネルギーグループの経営に望むことは何でしょうか。

A.新連結中期経営計画は、収益性の改善と将来のエネルギー動向に対応するため、より多様で安定的なビジネスモデルの開発に重点を置いています。経営陣は、収益性を改善し、新連結中期経営計画の目標を達成するために、引き続きあらゆる努力をしていかなければなりません。全てのステークホルダーに最高の価値を提供するためには、予算に応じ適切なタイミングでの投資を実施すべきでしょう。

Q.コスモエネルギーグループが、更に企業価値を向上させるためには何が必要だと思われるか。

A.コスモエネルギーグループは、持株会社体制への移行、ヘイル油田の開発、新たなアライアンスなど、様々な取り組みを実施してきました。このような取り組みによって、過去2、3年の間に企業価値が上昇しました。新連結中期経営計画を順調に進めていくことができれば、今後の更なる企業価値向上に繋がっていくと考えています。

Q.その他、株主をはじめとするステークホルダーの皆さまへのメッセージをお願いします。

A.日本の石油製品の需要は、多くの要因(特に高齢化と自動車の燃費向上)によって構造的に減少しています。コスモエネルギーグループは、様々な施策に取り組み、これらの課題に対応してきました。そして、今回策定した新連結中期経営計画の経営目標を達成できると、私たちは強い自信を持っていますので、これからのコスモエネルギーグループにご期待ください。

コスモエネルギーグループの ～新連結中期CSR計画～

CSR

コスモエネルギーグループは経営理念の「持続的発展」を実現するために「コスモエネルギーグループ企業行動指針」に基づき、新連結中期経営計画と連動する形で、新連結中期CSR計画（2018年度～2022年度）を策定しました。新連結中期経営計画の4つの基本方針の一つであるグループ経営基盤の強化に向け、グループ全体でESG（環境施策・人権と社会貢献・安全とガバナンス）の観点でCSR経営を推進、SDGs実現に貢献していきます。

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

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

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

実務

連結中期経営計画

コスモエネルギーグループ企業行動指針 新連結中期CSR計画の方向性とマテリアリティ（重要課題）

- 第1章 安全で事故のない企業グループであり続けます
- 第2章 お客様の信頼と満足に応えます
- 第3章 人を大切にします
- 第4章 地球環境を大切にします
- 第5章 社会とのコミュニケーションを大切にします
- 第6章 誠実な企業グループであり続けます

環境施策の推進

- ・ 温室効果ガス排出量の削減 詳細はP45
- ・ 環境汚染物質の低減 詳細はP45
- ・ 資源循環の取り組み

- ・ 労働安全衛生 詳細はP48
- ・ ダイバーシティ 詳細はP47
- ・ 人材育成 詳細はP48
- ・ 顧客満足 詳細はP49

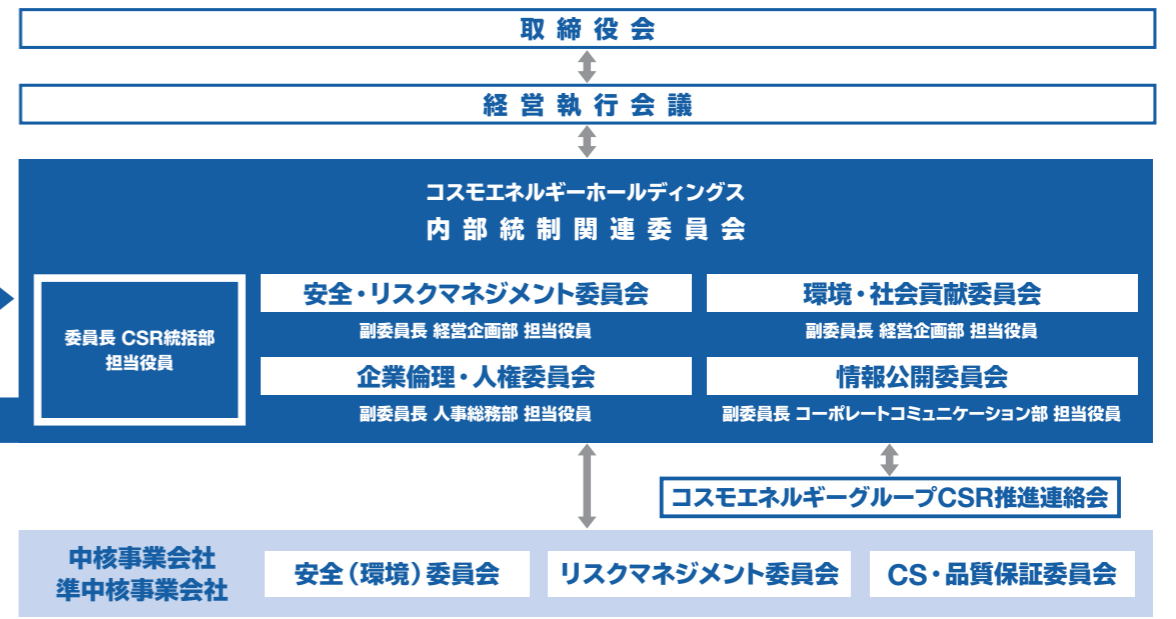
人権・社会貢献施策の充実

ガバナンス体制の強化

- ・ リスク管理・コンプライアンス 詳細はP53
 - ・ CSR調達 詳細はP54
 - ・ 情報開示 詳細はP54
- コーポレート・ガバナンスについてはP37に記載しています。

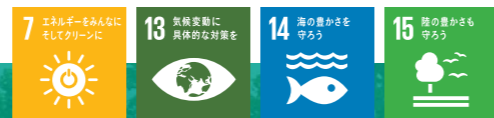
安全施策の徹底

- ・ 安全操業・安定供給 詳細はP51
- ・ 品質確保 詳細はP51



各社部門

グループ全社員



環境施策の推進

コスモエネルギーグループでは、新連結中期CSR計画の重点項目として「環境施策の推進」を掲げています。具体的には「温室効果ガス排出量の削減」「環境汚染物質の低減」「資源循環の取り組み」を重点課題として取り上げ、目標とKPIを設定して環境施策を推進していきます。

Environment

温室効果ガス排出量の削減

長期環境ビジョン2030の策定

新連結中期CSR計画においては、持続可能な社会の実現に向けた国際社会や日本政府の動向との整合性を考慮し、「長期環境ビジョン2030」を策定し、2030年度のCO₂排出削減目標を2013年度比▲200万ton(▲26%)に設定しました。それを達成するため、新連結中期CSR計画の最終年度である2022年度のCO₂削減目標を▲16%(2013年度比)と設定し、CO₂削減に向けた取り組みを積極的に推進していきます。

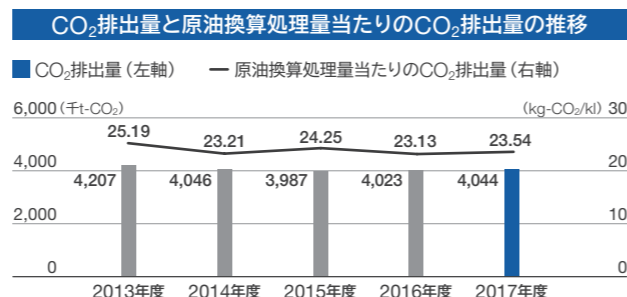
製油所の省エネルギー活動

2017年度は、国内石油製品の需給バランスの最適化に向けた、千葉製油所の常圧蒸留装置の能力削減により原油処理量が減少した影響で、原油換算処理量当たりのCO₂排出量の数値は悪化しました。

当社グループでCO₂排出量を最も多く占める製油所では、2018年度も引き続き、ハード面(高効率機器の導入)、ソフト面(運転効率の改善)の両面から省エネに努めていきます。

グループ全体のCO ₂ 排出量 (万ton-CO ₂)					
	2013	2016	2017	2022	2013年度比
輸送部門(原油・製品)	90	100	94	86	▲4
製造部門(省エネ・効率化含む)	676	645	667	598	▲78
その他(SS・研究所等)	4	3	3	4	0
バイオ燃料(ETBE配合 ^{※1})	▲7	▲14	▲15	▲15	▲8
再エネ拡大(風力発電 ^{※2} 等)	▲16	▲22	▲22	▲46	▲30
					▲120

※1 ETBE混合ガソリン:エネルギー供給構造高度化法のバイオエタノール導入目標量×シェア11%でガソリン燃焼によるCO₂排出削減分を算定。2022年度は2017年度目標(50万kl原油換算)×シェア11%で算定。
 ※2 風力発電:総発電量×各年度の電気事業者ごとの実排出係数・調整後排出係数等の代替値を用いて算定。2022年度は、2016年度の代替値(0.587kg-CO₂/kWh)を用いて算定。



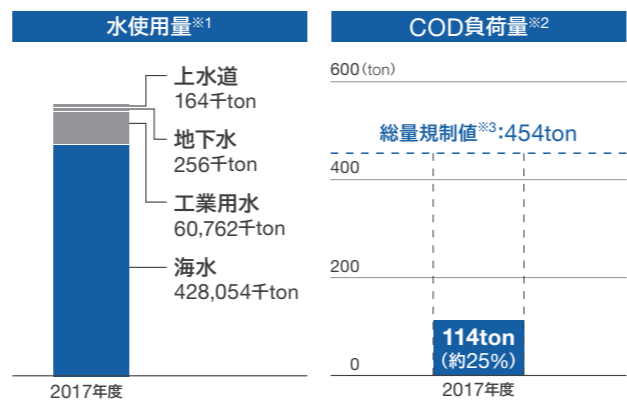
※2014年度より坂出製油所が物流基地となったため、2013年度までは4製油所、2014年度からは3製油所を集計しています。
 ※図に示したほかに、触媒再生塔から一酸化二窒素(N₂O)が19千ton-CO₂eq発生しています(2017年度)。

環境汚染物質の低減

水利用と排水対策(水質汚濁防止)

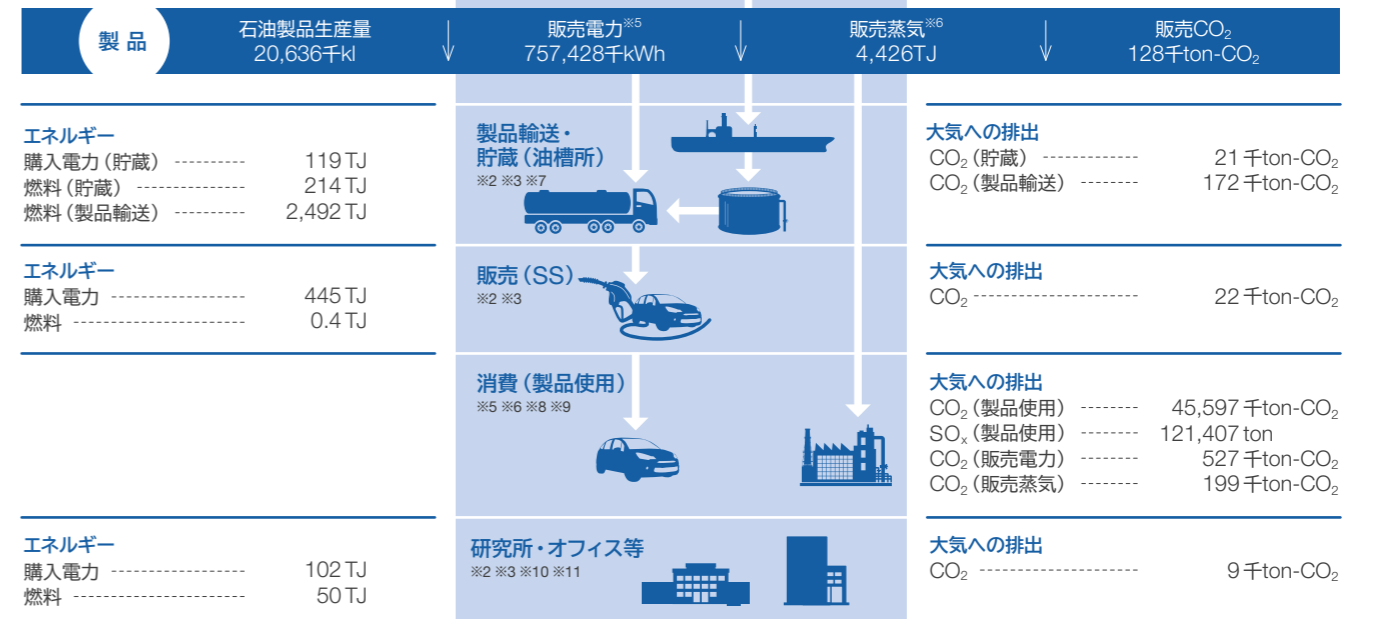
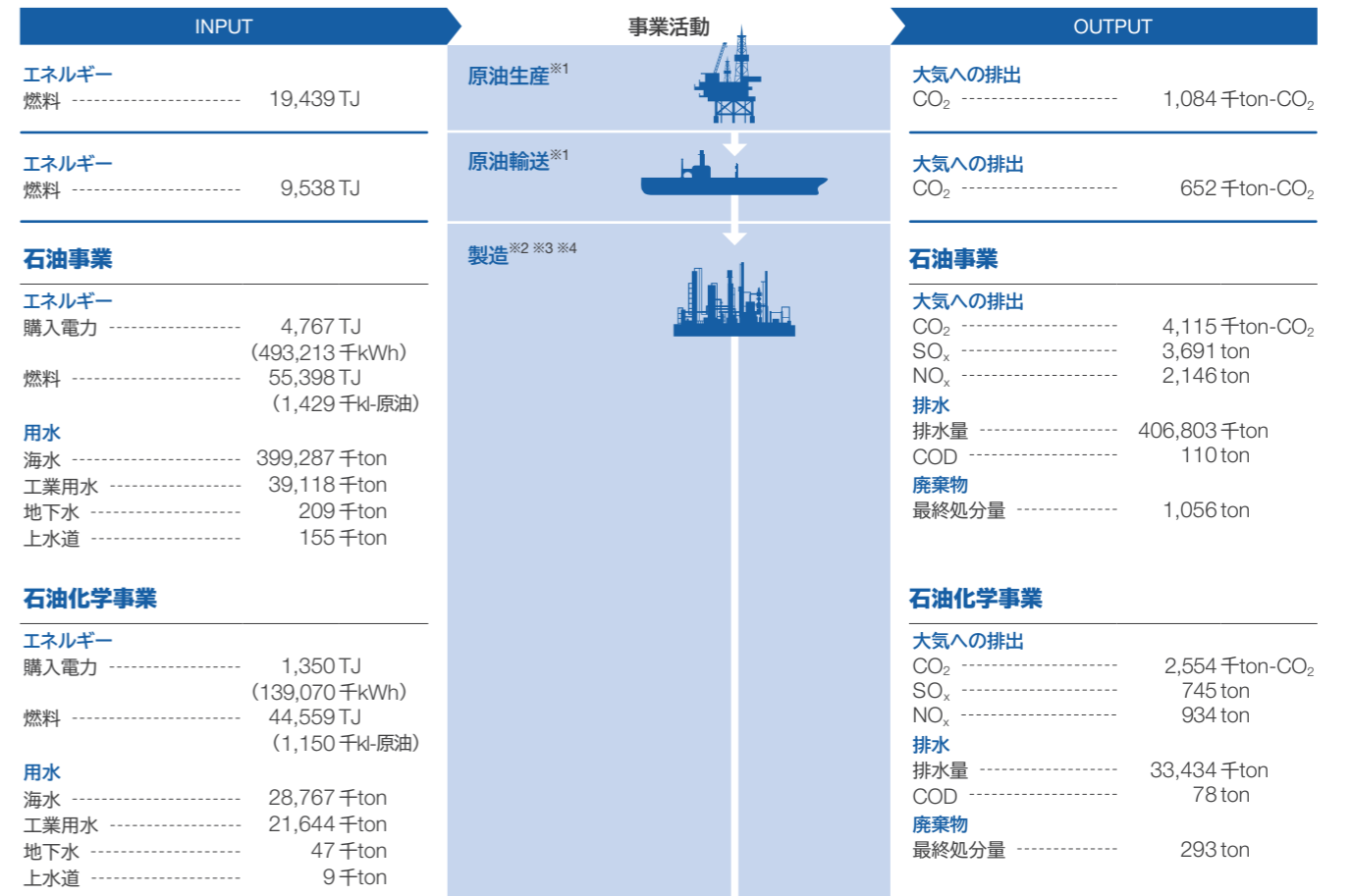
コスモエネルギーグループの製油所・工場等では、冷却用を中心に洗浄用、ボイラー給水用などに、多量の水(約9割が海水)を使用しています。2017年度は489,237千tonの水を使用しています。そのうち60,762千tonが工業用水ですが、水の回収・再利用など効率的な水利用に取り組んでいます。

また、排水については、海水は冷却水として使用後、海へ放流し、洗浄用等事業プロセスで使用した水は、規制値より厳しい管理値を定めて適切に処理し、環境負荷を最小化して排出しています。2017年度のCOD(化学酸素要求量:水の汚れを表す指標)の負荷量は総量規制値(年間参考値)の約25%という低い水準でした。



※1 水使用量は、コスモ石油3製油所、四日市発電所、コスモ石油ルブリカント2工場、コスモ松山石油1工場、丸善石油化学2工場を対象としています。
 ※2 COD負荷量は、コスモ石油3製油所およびコスモ松山石油工場を対象としています。
 ※3 総量規制値(年間参考値):規制値は日量で定められ、その上限値に365日をかけて年間値にしたもの。規制値を一時的に超過した場合、行政に報告するとともに速やかに規制値を下回るよう対策を講じています。

2017年度の事業活動における環境負荷状況



※1 「原油生産」「原油輸送」は、(一財)石油エネルギー技術センター(JPEC)の2000年3月「石油製品油種別LCI作成と石油製品環境影響評価」に基づく推計です。
 ※2 「製造」以降のエネルギー消費量は、エネルギー使用の合理化に関する法律(省エネ法)の規定にしたがって算定しています。
 ※3 「製造」「製品輸送・貯蔵(油槽所)」「販売(SS)」(コスモ石油販売(株)のデータ)「研究所・オフィス等」のCO₂は、環境省・経済産業省の「温室効果ガス算定・報告マニュアル」にしたがって算定しています。
 ※4 「製造」の石油事業には、コスモ石油(株)の3製油所、四日市発電所、コスモ石油ルブリカント(株)、石油化学事業には、コスモ松山石油(株)、丸善石油化学(株)のデータを含みます。なお、コスモ石油ルブリカント(株)のNO_x、SO_xは含まれていません。
 ※5 販売電力とは、コスモ石油(株)千葉製油所、四日市発電所、丸善石油化学(株)千葉工場から外部供給した電力のことです。「製造」からのCO₂は、この販売電力分のCO₂を差し引いたものとなっています。逆に購入電力分のCO₂は「製造」に含んでいます。
 ※6 販売蒸気とは、コスモ石油(株)千葉製油所、コスモ松山石油(株)、丸善石油化学(株)千葉工場から外部供給した蒸気のことです。「製造」からのCO₂は、この販売蒸気分のCO₂を差し引いたものとなっています。
 ※7 「製品輸送」のCO₂は省エネ法で定める特定荷主を対象としています。
 ※8 「消費(製品使用)」のCO₂では、ガソリンや重油など燃料として使用する製品の出荷量にCO₂排出係数を乗じて算定しています。ほかに販売電力、販売蒸気に起因するCO₂を別集計しています。
 ※9 「消費(製品使用)」のSO_xは参考値です。製品の硫黄分から算定した潜在SO_xであり、お客様使用時の脱硫による低減は考慮していませんので、実際のSO_x排出量はこれより低い数値になります。
 ※10 「研究所」には、コスモ石油(株)中央研究所、コスモ石油ルブリカント(株)商品研究所、丸善石油化学(株)研究所を含みます。
 ※11 「オフィス等」には、当社ならびにコスモエネルギー開発(株)、コスモ石油(株)、コスモ石油マーケティング(株)とエコオフィス活動を共有するグループ会社および丸善石油化学(株)のオフィスの電気使用量を集計対象としています。

※コスモエネルギーグループの事業活動におけるScope1は、6,227千t-CO₂、Scope2は、493千t-CO₂です。



人権・社会貢献施策の充実～人権・人材

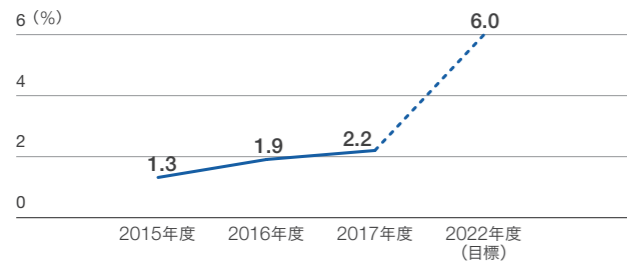
コスモエネルギーグループでは、「人材」を価値創造の源泉と考えます。様々なバックグラウンドを持つ社員たちが多様性を活かして活躍できる職場づくり、より価値を創造しやすい仕組み作りに努めていきます。新連結中期CSR計画では、具体的施策について目標とKPIを設定しました。

ダイバーシティ

多様な人材の活躍

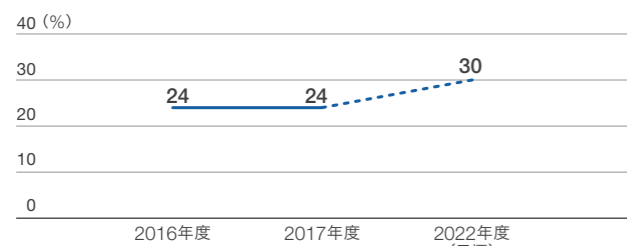
コスモエネルギーグループでは、多様性の実現に積極的に取り組んでいます。様々なバックグラウンドを持つ社員が意欲的に働き、多様な価値観、能力、経験を結集させることで、高い生産性の実現と新たな価値創出をめざしています。多様性の実現に向け、まずは女性活躍を最優先の課題として取り組んでおり、2022年度に女性管理職比率6%、採用女性比率30%（基幹職）の達成を目標としています。

女性管理職比率



※管理職とは、部下を持つ職務以上の者、部下を持たなくてもそれと同等の地位にある者を指します。
※集計対象となる職種の範囲を変更したことに伴い、過年度の女性管理職比率を見直しました。
※コスモ石油籍の社員を対象としています。
※各年度3月末時点で集計しています。

採用女性比率



※コスモ石油籍（基幹職）の社員を対象としています。
※各年度3月末時点で集計しています。

2017年度より、女性社員のキャリア意識向上を推進するためにネットワークランチを実施しています。様々なタイプの管理職（ロールモデル）を交えた対話の場を設け、キャリア、ワークライフバランス等の不安や悩みを解決しキャリア形成のヒントを得ること、また部門を超えた社内ネットワークを拡げることが目的としています。



ネットワークランチの様子

また、2015年度より育児休職者がキャリア意識を失わずに復職できるよう「育児と仕事の両立セミナー」の実施や、育児休職中のeラーニング、育児休職前後の面談等を行っています。育児支援として3歳の年度末までの育児休職制度に加え、在宅勤務や短時間勤務、勤務地限定など両立を支援する制度も設けており、各種制度を掲載した「育児ハンドブック」も発行、現在100%である育児休職復職率[※]の達成継続をめざします。

介護と仕事の両立支援にも取り組んでおり、「介護をしながら仕事を続けること」を考える機会として2017年11月に「仕事と介護の両立支援セミナー」を開催しました。他にも、各種支援制度を掲載した「介護ガイドブック」を作成し社内へ公開しています。

多様性の尊重という観点から、障がい者雇用率の維持向上にも取り組んでおり、2017年6月1日時点の障がい者雇用率は2.36%と法定雇用率を上回っています。配属部署での受入前セミナーや、定着に向けた定期的な面談など、障がいのある方が活躍できるよう取り組みを実施しています。

※コスモ石油籍社員、2017年度実績



育児ハンドブック



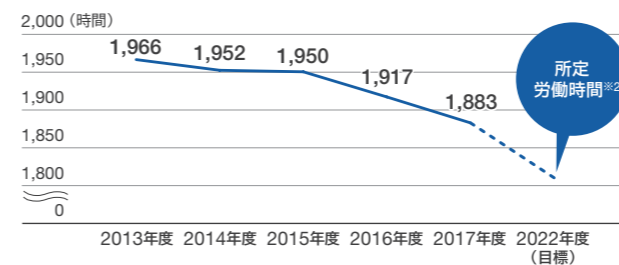
介護ガイドブック

労働安全衛生

長時間労働の削減

生産性の向上、ワークライフバランスの推進を目的として、労働時間適正化に取り組んでいます。2015年度からは、年間の総労働時間1,900時間を目標として、夜型から朝型勤務への転換（残業加算率の変更）、リフレッシュデー（定時退社）の推進、20時消灯、管理職の人事評価に部下の労働時間実績・改善を反映するなど、様々な施策に取り組んできた

総労働時間の推移



※1 コスモエネルギーホールディングス、コスモエネルギー開発、コスモ石油、コスモ石油マーケティング（コスモエンジニアリング、コスモトレードアンドサービスからの出向受社員を含む）を対象としています。
※2 2022年度は、所定労働時間（日勤者1,811時間、交替勤務者1,826時間）の平均を目標値としています。

年間有給休暇の平均取得日数

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
有休取得日数平均	17.4日	17.7日	18.4日	18.5日	19.1日

※コスモエネルギーホールディングス、コスモエネルギー開発、コスモ石油、コスモ石油マーケティング（コスモエンジニアリング、コスモトレードアンドサービスからの出向受社員を含む）を対象としています。
※勤続年数に応じ、2016年度までは0年（4月入社の場合）：15日、1年：17日、2年：19日、3年以降：21日を付与、2017年度以降は0年（4月新卒入社の場合）：15日、1年以降21日を付与しています。

人材育成

社員の能力最大化

個々の社員の能力を最大限に活用して少数精鋭の組織を実現するため、人材への投資を積極的に行います。少数精鋭の組織の中で、個々の社員が高い改善意欲とチャレンジ精神を持ちながら、日々成長できるような教育制度を設けています。

人材への投資、社員の改善意識の一つの指標として、2022年度には、社員1人当たり研修費50,000円、自己啓発通信教育の受講率20%をめざしています。



5年目キャリアデザイン研修の様子

新しい教育制度の構築

- ・階層別／職種別／キャリアの3種を柱に構成
- ・財務会計、ITスキルの全社員底上げも検討

職種別研修

職務習熟度（専門性）を向上

職種ごとの業務体系の整備

- ・職種ごとに必要な知識、スキルマップを整備
- ・OJT、外部研修を活用し、スキルマップに応じて段階的な能力向上を図る
- ・一部部署よりトライアル開始後、順次拡大検討

階層別研修

中計方針と関連の深いコンピテンシー伸長

ビジネス基礎スキル

着目するコンピテンシー

リーダーシップ／主体性／チャレンジ精神／組織活用／フレキシビリティ など

論理的思考／財務会計／語学／MBA基礎／IT／対人スキル

キャリア研修

自律的キャリア形成を支援

キャリアデザイン

- ・入社5年目、55歳を対象に開始済み
- ・女性社員向けの研修もキャリア研修に包含



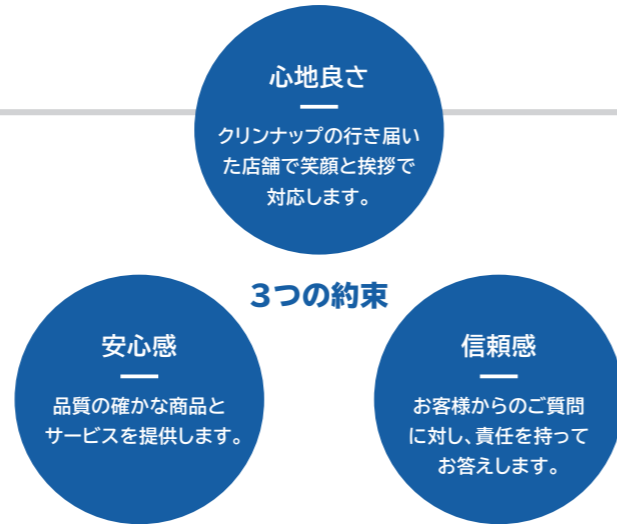
人権・社会貢献施策の充実～社会貢献

コスモエネルギーグループは、地域を支えるエネルギーインフラとしての役割を担うだけでなく、お客様のカーライフを支え、環境・社会問題に貢献する企業としての取り組みを推進しています。新連結中期CSR計画では、重点課題として「顧客満足」を掲げ、具体的施策について目標・KPIを設定しました。

顧客満足

お客様の満足度向上 ～3つの約束診断～

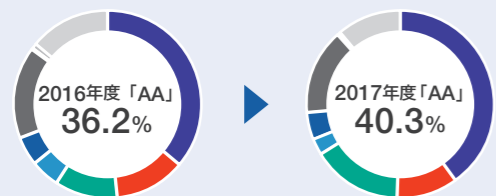
コスモ石油のSSでは、お客様の“ココロも満タンに”を実現するために、「心地良さ」「安心感」「信頼感」の3つを「お客様との約束」(ブランドプロミス)として取り組んでいます。この「3つの約束」を全てのSSで守り続けることが、コスモ石油のブランド醸成につながり、選ばれる存在になると確信しています。取り組みの確認のため、年に3回外部の覆面調査員による店頭チェックを行い、サービス向上に努めています。



3つの約束診断 評価「AA」獲得比率向上へ

3つの約束診断の最高評価である「AA」獲得比率は前年度に比べ、4.1ポイント向上しました。向上の要因として「“ココロも満タンに”集合研修」を年に1回、全国の15会場で行っており、研修を通じてSSスタッフの「3つの約束」を守ることへの意識が向上した結果であると考えます。今後も、より多くのお客様の“ココロも満タンに”を実現するために、更に「AA」獲得比率の向上をめざしてまいります。

3つの約束診断 評価の推移



	2016年度	2017年度
■AA	36.2%	40.3%
■AB	12.3%	10.5%
■A-	10.7%	15.7%
■BA	5.1%	2.8%
■BB	4.9%	4.6%
■B-	15.9%	14.8%
■-A	0.3%	0.2%
■-B	0.9%	0.5%
■--	13.7%	10.9%

お客様サポート体制の充実

お客様の声を頂戴するコールセンター「コスモ石油カスタマーセンター」は、24時間年中無休で対応しています。2017年度は全体で10,997件の問合せ・ご指摘が入り、前年より1,619件増加しました。問合せでは、カード関連が前年より994件増加し、中でもコスモバイクアプリへの問合せが500件近く増加し、アプリの効果が窺えました。また一方でご指摘も311件(内287件がSS関連)入り、前年より256件減少しました。引き続き、「“ココロも満タンに”宣言」のもと、お客様にご満足いただけるカスタマー対応に取り組んでいきます。

問合せ・ご指摘件数



	2016年度	2017年度
■カード関連	4,518	5,512
■SS関連	1,998	2,611
■コスモスマートバイク	1,500	1,541
■燃料油・潤滑油	178	170
■広報関連	81	117
■その他	536	735
■ご指摘	567	311

事業を通じた独自の環境社会貢献活動

コスモ石油エコカード基金

コスモエネルギーグループは、環境意識が高くSSのご利用も多いロイヤルカスタマーの方を主な対象とした会員カードとして、環境活動に貢献できる機能を追加したコスモ・ザ・カード「エコ」(以下、エコカード)を2002年より発行しています(会員数6万3千人)。環境意識が高いエコカード会員のお客様と当社グループが、ともに寄付金を拠出してコスモ石油エコカード基金を構成し、気候変動問題を中心としたプロジェクトを世界中で実施しています。2017年度は14のプロジェクトを行い、5万5千本の植林活動や森林保全活動等に取り組まれました。気候変動問題の根本には途上国の貧困や教育、経済成長などの社会的な課題があり、エコカード基金が支援するプロジェクトはそれらの課題解決にも寄与している点が大きな特徴です。コスモエネルギーグループは、これからもエコカード会員のお客様とともに世界の社会的課題解決に継続して貢献していきます。



コスモ アースコンシャス アクト クリーン・キャンペーン

2001年に開始した「コスモ アースコンシャス アクト」は、コスモエネルギーグループと全国FM放送協議会がパートナーシップを組み、地球環境の保護を呼びかけていく活動です。この取り組みの一環として、身近な場所で自然と親しみながら清掃を行う「クリーン・キャンペーン」を実施しています。

17年間で延べ670ヵ所を清掃し、252,394名にご参加いただき、総量7,321,332リットルのごみを回収しました。

また、毎年夏には「クリーン・キャンペーンinMt.FUJI」を実施し、アルピニストの野口健さんと全国から集まったボランティアやスタッフ160名で富士山の清掃とエコトレッキングを実施しています。



詳細情報 コスモ アースコンシャス アクト活動スケジュール・報告
公式サイト <http://www.tfm.co.jp/earth/>
facebook <https://www.facebook.com/earth.act>

エコカードの仕組み

- お客様がエコカードを持たれると ▶ 年間**500円**のご寄付をいただきます。
- お客様に10年以上、年間30万円以上ご利用いただくと ▶ 年間**1,500円**がエコカード基金に寄付されます。
- お客様の給油や洗車で ▶ ご利用金額の**0.1%**がエコカード基金に寄付されます。
- お客様のエコバッテリーご購入で ▶ ご購入1個につき**50円**がエコカード基金に寄付されます。
- お客様のECOオイルご購入で ▶ **1L当たり1円**がエコカード基金に寄付されます。

詳細情報 コスモ石油エコカード基金活動報告書2018
<http://ceh.cosmo-oil.co.jp/kankyo/eco/report.html>

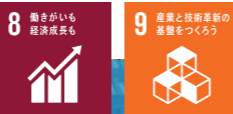
コスモわくわく探検隊

コスモエネルギーグループは、経営理念のひとつである「企業と社会の調和と共生」に基づき、様々な社会貢献活動に取り組んでいます。

1993年に開始した、代表的な活動である「コスモわくわく探検隊」は、交通遺児の小学生を対象に夏休みに2泊3日のキャンプを行う自然体験プログラムです。25回目を迎えた2017年度は、交通遺児の小学生46名と社員ボランティア20名が参加。自分たちで切り出した木で作った釣竿で釣りをしたり、磯の生き物の観察などを行うことで自然環境の大切さを学びました。



詳細情報 社会貢献に関するページ
<https://ceh.cosmo-oil.co.jp/phil/index.html>



安全施策の徹底

コスモエネルギーグループでは、新連結中期CSR計画の重点項目として「安全施策の徹底」を掲げています。本来のコーポレート・ガバナンスとは異なる観点で企業価値向上に重要な基盤として、ガバナンス項目に意図的に「安全操業・安定供給」「品質確保」を重点課題として組み入れており、これらの目標とKPIを設定して安全管理体制の強化を推進していきます。

Governance

安全操業・安定供給

安全施策の取り組み

コスモエネルギーグループでは、企業行動指針にて第1章「安全で事故のない企業グループであり続けます」を掲げており、2017年度も安全施策に取り組みました。

製油所では、「重大事故(火災、爆発、構外漏洩、大量漏洩、重大労災)ゼロ」を安全目標に掲げ、2017年度は0件を達成しました。他にも休業労災度数率^{*}・計画外停止率・入出荷停止日数につい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、安全文化の醸成に取り組んでいます。

^{*}「度数率」とは、100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数で、災害発生頻度を表します。

グループ全体の労災件数

	2017年度				2016年度			
	直接雇用社員		協力会社等		直接雇用社員		協力会社等	
	休業	不休業	休業	不休業	休業	不休業	休業	不休業
業務上	25	82	5	26	20	56	30	88
通勤途中	3	25	1	20	2	5	1	17
合計	28	107	6	46	22	61	31	105

^{*}コスモエネルギーホールディングス、コスモエネルギー開発、コスモ石油、コスモ石油マーケティング、丸善石油化学、関係会社48社含む

事故風化防止と不安全不具合削減の取り組み

コスモ石油では、LPG爆発火災事故の発生日を「コスモ石油安全の日」と設定し、事故の事象・原因・再発防止策などを編集したDVDをグループ全社員が視聴するとともに、各地で安全講演会の開催や記念碑設置など種々の取り組みを行い、継続して風化防止に努めています。

また、発生した不具合について、他製油所への水平展開フォローアップ会議の定期開催などにより不具合再発の削減やOMSの基盤整備により着実に不安全不具合の削減を進めており、結果として2017年度の稼働率向上につながりました。



記念碑設置行事の様子



「安全の日」講演会の様子

品質確保～品質保証体制の強化

コスモ石油ならびにコスモ石油マーケティングでは、「顧客が要望する品質を満たす安全な商品を経済的かつ安定的に供給する」ことを目的に、「CS・品質保証委員会」を設置し、品質保証方針の決定と活動の推進を行っています。両社の「CS・品質保証委員会」は、コスモエネルギーホールディングスの安全・リスクマネジメント委員会と連携し、コスモエネルギーグループとして、品質保証体制を確立しています。

コスモ石油では、2017年度は活動テーマとして「安全・安定供給のための施策の徹底(品質不具合の防止)」 「国内外の

品質基準等の遵守」「トラブル発生時の迅速・適切な対応と原因究明・再発防止の徹底」を掲げて、品質管理活動に取り組みました。2017年度の活動実績は、製油所や油槽所での重大な品質トラブル0件、および不適合品出荷0件を継続中です。

コスモ石油マーケティングでは荷卸し時の作業ミスによる混油事故が3件発生しました。いずれもお客様のご協力と迅速な対応により大事には至りませんでした。このようなトラブルの撲滅に向けて、実際の積荷と積荷データとの確認や、荷卸し時における立会いの徹底など再発防止策を展開しています。

TOPICS

Operations Management System

操業マネジメントシステム

コスモ石油では、世界標準以上の安全操業・安定供給に向けて「Operations Management System」を導入しています。OMSの導入により、操業に関するマネジメントシステムが整い、その基盤の上で安全操業と安定供給の達成、業務の改善、機会損失の回避を達成していきます。



OMS指標の導入

OMS活動は「規則化・マニュアル化」「教育・訓練」「定着・実践」「継続的改善」の4つのステップによって構成されています。この活動の実施状況を把握し、課題に対してタイムリーに対策をとることを目的に2017年度よりOMS指標を導入しました。OMS指標は各要求事項ごとに先行指標、遅行指標^{*}を定め、各活動の実施状況を測定します。その結果を関係者全員で共有して成果を実感し、課題に対して適宜対応しています。また、OMS指標そのものの妥当性も定期的に検証し、目標達成に適切な指標に改善しています。

^{*}遅行指標: 不具合等の実績を示す指標
先行指標: 不具合を起ささないために取り組んでいる活動の実施状況を示す指標

OMS監査による業務改善

OMS活動の実行状況を定期的に社内監査し、自事業所だけでは気付けない課題を抽出し改善につなげています。2017年度は本社、千葉製油所、四日市製油所、堺製油所でOMS監査を実施し、合計200件以上の改善案件が発掘されました。

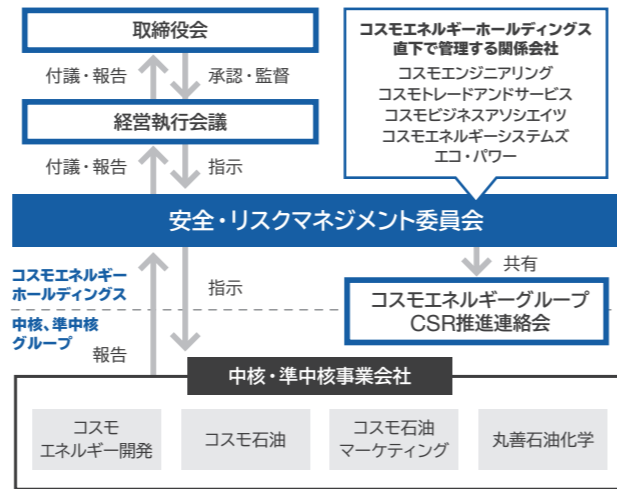
ガバナンス体制の強化

コスモエネルギーグループでは、新連結中期CSR計画の重点項目として「ガバナンス体制の強化」を掲げています。本来のコーポレート・ガバナンスとは異なる観点で企業価値向上に重要な基盤として、ガバナンス項目に意図的に「リスク管理」「コンプライアンス」「CSR調達」「情報開示」を重点課題として組み入れており、これらの目標とKPIを設定してコンプライアンス体制の強化を推進していきます。



リスク管理

コスモエネルギーグループでは、エネルギーの安定供給への強い使命感のもと、「安全・リスクマネジメント委員会」を年2回開催し、グループ全体に関わるリスクや安全方針の審議、リスクへの取り組みや安全活動の進捗を確認する等、グループにおけるリスクおよび安全管理の充実を図っています。中核3事業会社および準中核事業会社においては、それぞれの事業内容や機能に応じて、「リスクマネジメント委員会」および「安全委員会」を設置し、各社固有のリスクに対する取り組み状況の確認や安全施策の立案、安全活動の進捗管理を実施。リスクマネジメントおよび安全管理活動の確認・改善を行っています。



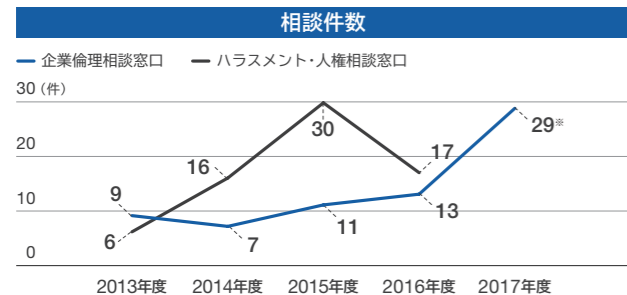
コンプライアンス～企業倫理推進体制

当社は、コスモエネルギーグループ企業行動指針の推進・実施・確認を行う「企業倫理・人権委員会」、その運営を補佐する「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。「企業倫理・人権委員会」では、社員の倫理観を高めることを目的として、グループ全社員を対象とした企業倫理研修やeラーニング等の様々な施策の立案・実施・評価をしています。

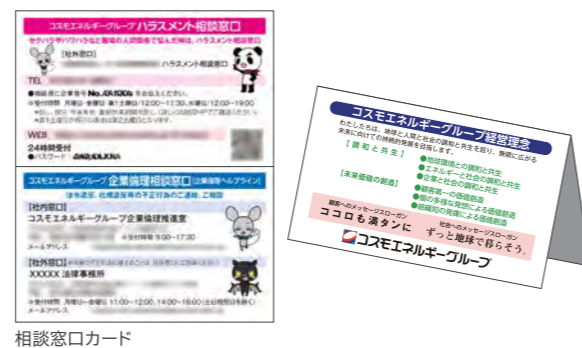
また、社員の法令違反・社規違反等の不正行為および倫理上の問題を匿名で相談・通報できる「コスモエネルギーグループ企業倫理相談窓口(企業倫理ヘルプライン)」を企業倫理推

進室内および社外の法律事務所に設置しています。更に、2018年度より新たにセクハラ・パワハラ等、職場の人間関係に関する相談窓口として「ハラスメント相談窓口」を社外に設置しました。社員への周知を図るため、相談窓口カードをグループ全社員(約9,000名)に配布しました。相談・通報の内容と対応については、取締役監査等委員に報告し、コンプライアンス推進活動の継続的な改善を図っています。なお、2017年度の重大なコンプライアンス違反※は0件でした。

※当社社内規定に定める最も高い危機レベルに該当する違反、もしくは事故



※2017年度から社内の「ハラスメント・人権相談窓口」を廃止し、企業倫理相談窓口に統合しています。



相談窓口カード

CSR調達

当社および中核3事業会社では、購買活動において、従来の品質、価格、納期、グリーン度評価等を総合的に判断したグリーン購入に加え、反社会的勢力を排除した取引への取り組みを推進しています。新連結中期CSR計画の期間において、

ESGへの取り組みを配慮したCSR調達方針を策定し、広くステークホルダーに開示する他、賛同いただけるサプライヤーと協働することにより、持続的発展をめざします。

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、16年連続で採用されています。2017年度は、GPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)が新たにESG投資指数として選定した「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄となりました。また、損保ジャパン日本興亜アセットマネジメント社(SNAM)がESG評価と株式価値評価

を組み合わせ独自に設定する「SNAMサステナビリティ・インデックス」にも採用されました。



丸善石油化学の品質不適切行為に関する再発防止策について

連結子会社である丸善石油化学株式会社を取り扱う製品において、品質検査に係る試験・分析項目の一部につき、お客様との契約に則った検査がなされていない事実が2018年1月に判明いたしました。

本件につきましては、関係各位に多大なるご迷惑とご心配をおかけし、深くお詫び申し上げます。今後このような事態が再び発生することがないよう品質管理体制の強化を図り、再発防止に努めてまいります。なお、再発防止策は、外部弁護士を交えて設置した丸善石油化学の社内調査委員会による問題の究明および原因分析の結果に基づく再発防止策の提言を受け、丸善石油化学において取りまとめました。

再発防止策

A 会社全体の組織・制度上の要因に対する対応策

全社的な(子会社含む)品質に対する意識の向上およびお客様に対する品質保証体制の充実と関連部門の連携強化を図るため、組織改編を含めた以下の対策を実施する。またコンプライアンスの浸透に向けた風土改善に取り組む。

- 全社(子会社含む)にまたがる品質保証システムの構築
- 千葉工場の品質管理を適切にマネジメントするシステムの構築
- 営業統括室・品質統括グループの役割充実
- 監査体制の充実
- CSR推進体制の強化

B 品質管理課を巡る歴史的・環境的要因に対する対応策

品質管理課内部の体制強化と業務フローの改善等の対策を以下のとおり実施する。

- 品質管理課の体制強化と業務フローの改善

C 品質管理課人員の主観的・属人的要因に対する対応策

主観的・属人的要因による不適切行為を発生させないため、以下の対策を実施する。

- 見える化・見られている意識の形成
- 再発防止策に対応した教育の実施(四日市工場品質検査部門を含めて実施)

詳細は、当社ホームページに掲載のプレスリリース「当社子会社における品質検査に関する不適切行為について」(2018年2月2日掲載)、「当社子会社の品質不適切行為に関する調査報告書、再発防止策ならびに役員報酬の減額について」(2018年4月4日掲載)をご参照ください。

11年間の主要財務データ

	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2017年度	
会計年度												(百万円)	(千米ドル) ※1
ドバイ原油価格 (\$/バレル)	77.1	82.8	69.6	84.1	110.1	107.0	104.6	83.5	45.7	46.9	55.9	—	
為替レート (¥/\$)	114.5	100.6	92.9	85.8	79.1	83.0	100.2	109.9	120.1	108.4	110.9	—	
売上高	¥3,523,087	¥3,428,211	¥2,612,141	¥2,771,523	¥3,109,746	¥3,166,689	¥3,537,782	¥3,035,818	¥2,244,306	¥2,292,280	¥2,523,106	\$23,744,650	
売上原価	3,290,688	3,389,408	2,435,366	2,539,032	2,918,238	2,989,274	3,369,007	2,944,919	2,154,615	2,079,727	2,282,710	21,482,317	
販売費及び一般管理費	148,602	145,809	142,568	128,393	127,937	124,992	129,060	129,346	119,433	120,370	128,526	1,209,549	
営業利益 (損失)	83,797	-107,006	34,207	104,097	63,570	52,422	39,715	-38,447	-29,742	92,182	111,868	1,052,785	
在庫影響※2	45,000	-180,100	52,600	22,300	25,200	15,264	16,068	-116,177	-68,703	39,400	21,044	198,052	
在庫影響を除いた営業利益 (損失)	38,797	73,094	-18,393	81,797	38,370	37,158	23,647	77,730	38,961	52,782	90,824	854,733	
経常利益 (損失)	94,330	-125,004	36,411	96,094	61,420	48,439	41,847	-49,640	-36,121	81,448	116,850	1,099,667	
在庫影響を除いた経常利益 (損失)	49,329	55,095	-16,189	73,829	36,238	33,173	25,778	66,537	32,644	42,048	95,806	901,615	
石油事業 ※11	1,450	5,022	-43,283	36,124	-17,181	-38,960	-41,394	22,067	5,784	1,770	37,776	355,481	
石油化学事業	—	—	—	-329	2,075	3,343	3,692	-6,977	4,291	22,177	30,441	286,485	
石油開発事業	46,864	45,900	29,418	34,657	52,023	60,688	58,141	47,538	18,637	9,347	18,251	171,762	
その他事業	1,015	4,173	-2,324	3,377	-679	8,102	5,339	3,909	3,932	8,754	9,338	87,886	
税金等調整前当期純利益 (損失)	95,561	-117,180	35,527	73,451	35,381	-2,536	49,443	-44,599	-43,797	78,565	109,274	1,028,365	
親会社株主に帰属する当期純利益 (損失) ※3	35,153	-92,430	-10,741	28,933	-9,084	-85,882	4,348	-77,729	-50,230	53,235	72,813	685,238	
設備投資	48,958	67,025	87,677	64,369	27,933	83,429	41,243	70,396	82,775	120,302	109,085	1,026,588	
研究開発費	3,840	3,863	3,657	3,834	3,791	3,765	3,271	3,077	3,104	4,269	4,540	42,727	
減価償却費等 ※4	42,776	41,492	42,746	51,068	50,601	44,953	35,330	32,399	30,713	37,769	42,130	396,481	
営業活動によるキャッシュ・フロー	-4,215	82,136	2,262	26,297	43,616	-20,950	35,837	163,384	18,427	47,625	192,634	1,812,861	
投資活動によるキャッシュ・フロー	-32,806	-55,953	-93,306	-73,109	-25,805	-80,481	-61,007	-30,126	-32,839	-112,038	-96,432	-907,519	
財務活動によるキャッシュ・フロー	-5,229	57,854	159,302	-86,077	11,606	104,695	12,555	-178,920	32,499	9,626	-76,757	-722,353	
会計年度末												(百万円)	(千米ドル)
総資産	¥1,627,904	¥1,440,396	¥1,645,048	¥1,579,424	¥1,675,070	¥1,743,492	¥1,696,831	¥1,428,628	¥1,409,615	¥1,525,679	¥1,690,889	\$15,912,755	
非支配株主持分 ※5	26,815	19,016	15,833	17,508	20,506	26,475	29,214	40,326	94,665	108,063	117,468	1,105,485	
自己資本	442,912	328,434	315,747	332,730	316,931	230,456	231,927	167,194	108,046	164,722	238,677	2,246,165	
流動資産	933,722	688,310	845,337	793,363	920,412	967,148	921,790	621,578	516,254	561,604	664,821	6,256,557	
流動負債	812,028	683,883	744,174	622,173	744,275	816,611	799,199	603,860	555,519	655,473	800,153	7,530,152	
ネット有利子負債 ※6	438,930	438,689	548,832	605,789	598,773	713,190	723,257	597,701	666,179	727,258	635,763	5,983,095	
期末発行済株式数 (千株) ※7	847,705	847,705	847,705	847,705	847,705	847,705	847,705	847,705	84,770	84,770	84,770	—	
一株当たりのデータ ※8												(円)	(米ドル) ※1
当期純利益 (損失)	¥ 46.72	¥ -109.11	¥ -12.68	¥ 34.16	¥ -10.72	¥ -101.39	¥ 5.13	¥ -91.77	¥ -594.85	¥ 633.32	¥ 865.80	\$8.15	
当期純利益 (潜在株式調整後)	44.98	—	—	33.58	—	—	—	—	—	—	—	—	
純資産	522.84	387.71	372.74	392.80	374.15	272.07	273.81	197.39	1,286.03	1,958.91	2,837.90	26.71	
年間配当金	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	—	2.00	—	40.00	50.00	50.00	0.47	
財務指標													
総資産利益率 (ROA) (%)	2.2	-6.0	-0.7	1.8	-0.6	-5.0	0.3	-5.0	-3.5	3.6	4.5	—	
自己資本利益率 (ROE) (%)	9.0	-24.0	-3.3	8.9	-2.8	-31.4	1.9	-39.0	-36.5	39.0	36.1	—	
自己資本比率 (%)	27.2	22.8	19.2	21.1	18.9	13.2	13.7	11.7	7.7	10.8	14.1	—	
有利子負債依存度 (%)	32.0	41.6	47.3	44.3	43.1	48.3	50.9	48.5	53.7	50.6	41.4	—	
ネットD/Eレシオ (倍) ※9	1.0	1.3	1.7	1.8	1.9	3.1	3.1	3.6	4.6	3.6	2.3	—	

※1 米ドル金額は、便宜上、2018年3月30日現在の円相場1米ドル=106.26円で換算し、表示以下を四捨五入しています。

※2 2007年度までの在庫影響は、たな卸資産の総平均法に基づいています。また、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。

※3 2014年度までは「当期純利益(損失)」。

※4 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。

※5 2014年度までは「少数株主持分」。

※6 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。

※7 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)。

※8 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。

※9 2015年度以降は、2015年4月1日実行のハイブリッドローン600億円について、50%を資本とみなして算出。

※10 2009年度までは四捨五入、2010年度以降は切り捨てとなっています。

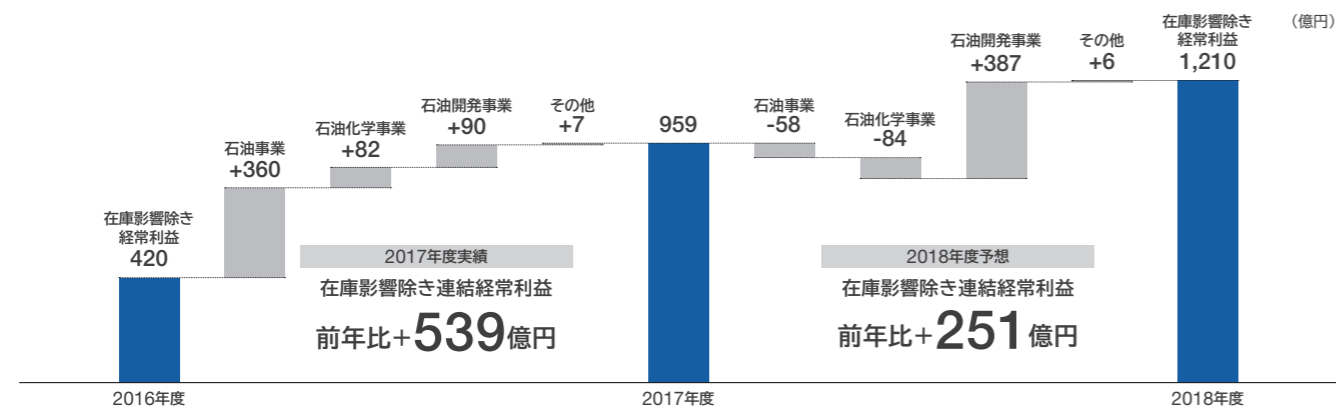
※11 石油事業セグメントに含まれていた石油化学事業は、2010年度以降、独立したセグメントとなりました。

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

2017年度実績、2018年度予想

連結経常利益（在庫影響除き）前年比増減分析

		主な変動要因				
		2017年度実績	(億円)	2018年度予想	(億円)	
石油事業	製油所の安全操業・高稼働、および国内の需給改善による適正マージン確保などにより、増益	マージン・数量	+337	千葉製油所パイプライン活用、製油所の高稼働、および適正マージンを確保するも原油処理減少に見合った販売の実施により、減益	マージン・数量	-66
		輸出	-27		輸出	+37
		その他	+50		その他	-29
石油化学事業	堅調な市況、定修影響解消による販売量増加などにより、増益	価格	+66	丸善石油化学の定修に伴う販売量減少により、減益	価格	-12
		数量	+30		数量	-57
		その他	-14		その他	-15
石油開発事業	油価上昇により、増益	価格	+133	ヘイル油田による生産量増加により、増益	価格	+124
		数量	-12		数量	+362
		その他	-31		その他	-99



	2016年度実績	差異 (2017年度実績-2016年度実績)	2017年度実績	差異 (2018年度予想-2017年度実績)	2018年度予想
石油事業	18	360	378	-58	320
石油化学事業	222	82	304	-84	220
石油開発事業	93	90	183	387	570
その他	87	7	94	6	100
合計	420	539	959	251	1,210

2017年度実績

連結キャッシュ・フロー、連結貸借対照表の概要

- フリー・キャッシュ・フローは大幅に改善
- 有利子負債を削減し、財務体質は順調に回復

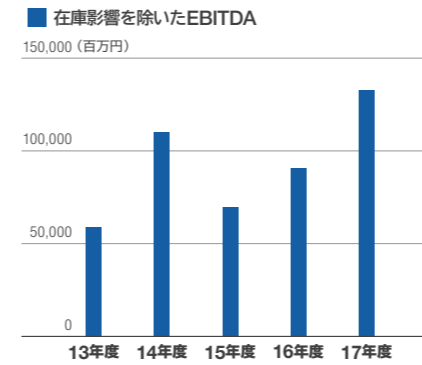
連結キャッシュ・フロー		
(億円)	2016年度	2017年度
営業活動によるキャッシュ・フロー(1)	476	1,926
投資活動によるキャッシュ・フロー(2)	-1,120	-964
フリー・キャッシュ・フロー(1+2)	-644	962
財務活動によるキャッシュ・フロー	96	-768
期末のキャッシュ残高	361	551

連結貸借対照表			
(億円)	2017年 3月末	2018年 3月末	増減
総資産	15,257	16,909	1,652
純資産	2,728	3,561	833
自己資本	1,647	2,387	740
自己資本比率	10.8%	14.1%	3.3ポイント改善
ネット有利子負債 ^{※1}	7,273	6,358	-915
D/Eレシオ(倍) ^{※2}	3.6	2.3	1.3ポイント改善

※1 有利子負債総額から現預金等を控除したもの
 ※2 2015年4月1日実行のハイブリッドローン600億円について、50%を資本とみなして算出

連結経営指標等

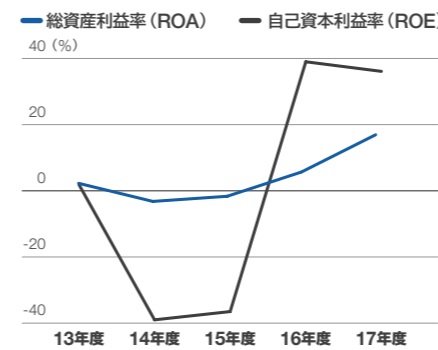
在庫影響を除いたEBITDA



	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
在庫影響を除いた営業利益	¥23,647	¥77,730	¥38,961	¥52,782	¥90,824
減価償却費等 ^{※1}	35,330	32,399	30,713	37,769	42,130
在庫影響を除いたEBITDA ^{※2}	58,977	110,129	69,674	90,551	132,954

※1 生産物分与費用回収権の回収額を含む
 ※2 在庫影響を除いたEBITDA=在庫影響を除いた営業利益+減価償却費等

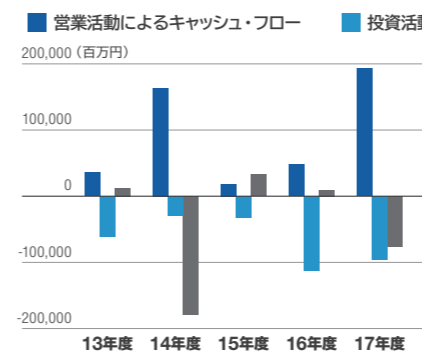
総資産利益率(ROA) / 自己資本利益率(ROE)



	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
親会社に帰属する当期純利益(損失)	¥4,348	¥-77,729	¥-50,230	¥53,235	¥72,813
総資産	1,696,831	1,428,628	1,409,615	1,525,679	1,690,889
自己資本	231,927	167,194	108,046	164,722	238,677
総資産利益率(ROA)(%) ^{※1}	0.3	-5.0	-3.5	3.6	4.5
自己資本利益率(ROE)(%) ^{※2}	1.9	-39.0	-36.5	39.0	36.1

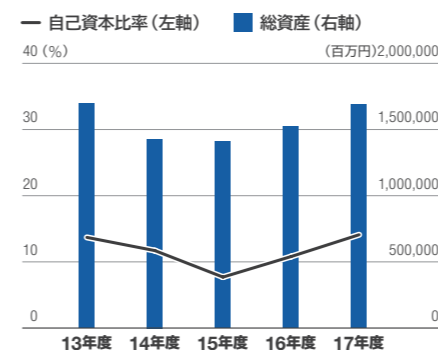
※1 総資産利益率(ROA)=親会社株主に帰属する当期純利益÷期首・期末平均総資産×100
 ※2 自己資本利益率(ROE)=親会社株主に帰属する当期純利益÷期首・期末平均自己資本×100

連結キャッシュ・フロー



	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥35,837	¥163,384	¥18,427	¥47,625	¥192,634
投資活動によるキャッシュ・フロー	-61,007	-30,126	-32,839	-112,038	-96,432
財務活動によるキャッシュ・フロー	12,555	-178,920	32,499	9,626	-76,757
現金及び現金同等物の期末残高	123,280	80,765	89,418	36,126	55,148

総資産、自己資本比率、ネットD/Eレシオ^{※1}



	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
総資産	¥1,696,831	¥1,428,628	¥1,409,615	¥1,525,679	¥1,690,889
ネット有利子負債 ^{※2}	723,257	597,701	666,179	727,258	635,763
自己資本	231,927	167,194	108,046	164,722	238,677
自己資本比率(%)	13.7	11.7	7.7	10.8	14.1
ネットD/Eレシオ(倍) ^{※1}	3.1	3.6	4.6	3.6	2.3

※1 2015年4月1日実行のハイブリッドローン600億円について、50%を資本とみなして算出
 ※2 有利子負債総額から現預金等を控除したもの

連結貸借対照表

資産の部	2016年度 (2017年3月期)	2017年度 (2018年3月期)
	(百万円)	(百万円)
流動資産		
現金及び預金	¥ 45,292	¥ 64,690
受取手形及び売掛金	216,602	264,930
商品及び製品	111,905	132,880
仕掛品	279	576
原材料及び貯蔵品	131,181	131,893
未収入金	36,010	44,088
繰延税金資産	3,760	7,661
その他	16,752	18,269
貸倒引当金	-181	-169
流動資産合計	561,604	664,821
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	150,866	205,787
油槽(純額)	33,027	35,178
機械装置及び運搬具(純額)	161,690	183,447
土地	320,496	317,989
リース資産(純額)	674	624
建設仮勘定	99,980	67,123
その他(純額)	6,584	7,435
有形固定資産合計	773,320	817,585
無形固定資産		
ソフトウェア	3,032	3,244
のれん	721	—
その他	40,830	38,771
無形固定資産合計	44,585	42,016
投資その他の資産		
投資有価証券	105,720	122,653
長期貸付金	2,857	1,615
長期前払費用	6,716	5,769
退職給付に係る資産	1,928	2,415
生産物分与費用回収権	17,302	21,894
繰延税金資産	2,608	3,093
その他	8,899	9,039
貸倒引当金	-365	-401
投資その他の資産合計	145,667	166,080
固定資産合計	963,573	1,025,682
繰延資産		
社債発行費	502	385
繰延資産合計	502	385
資産合計	¥1,525,679	¥1,690,889

負債の部	2016年度 (2017年3月期)	2017年度 (2018年3月期)
	(百万円)	(百万円)
流動負債		
支払手形及び買掛金	¥ 170,539	¥ 274,410
短期借入金	225,169	206,690
コマーシャル・ペーパー	51,400	62,900
未払金	92,428	109,316
未払揮発油税	66,528	84,801
未払法人税等	11,237	15,338
未払費用	3,182	5,130
賞与引当金	5,326	7,516
役員賞与引当金	315	620
繰延税金負債	266	7
事業構造改善引当金	2,001	—
その他	27,079	33,423
流動負債合計	655,473	800,153
固定負債		
社債	46,700	46,700
長期借入金	449,282	384,164
繰延税金負債	33,608	35,623
再評価に係る繰延税金負債	5,243	5,182
特別修繕引当金	13,781	17,830
事業構造改善引当金	212	1,050
環境対策引当金	1,997	1,729
退職給付に係る負債	5,516	3,212
役員報酬BIP信託引当金	296	340
資産除去債務	19,338	20,568
その他	21,441	18,186
固定負債合計	597,420	534,589
負債合計	¥1,252,893	¥1,334,743
純資産の部		
株主資本		
資本金	¥ 40,000	¥ 40,000
資本剰余金	84,359	84,359
利益剰余金	49,985	118,701
自己株式	-1,113	-1,091
株主資本合計	173,231	241,970
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	4,794	6,379
繰延ヘッジ損益	-233	-267
土地再評価差額金	-20,576	-20,923
為替換算調整勘定	7,215	8,715
退職給付に係る調整累計額	292	2,803
その他の包括利益累計額合計	-8,508	-3,292
非支配株主持分	108,063	117,468
純資産合計	272,786	356,146
負債純資産合計	¥1,525,679	¥1,690,889

連結損益計算書

	2016年度 (2017年3月期)	2017年度 (2018年3月期)
	(百万円)	(百万円)
売上高	¥2,292,280	¥2,523,106
売上原価	2,079,727	2,282,710
売上総利益	212,553	240,395
販売費及び一般管理費	120,370	128,526
営業利益	92,182	111,868
営業外収益		
受取利息	218	341
受取配当金	671	1,015
固定資産賃貸料	1,144	1,153
持分法による投資利益	1,796	11,937
為替差益	—	2,533
その他	2,764	2,754
営業外収益合計	6,594	19,737
営業外費用		
支払利息	12,274	12,125
為替差損	1,058	—
その他	3,995	2,630
営業外費用合計	17,328	14,755
経常利益	81,448	116,850
特別利益		
固定資産売却益	322	2,457
投資有価証券売却益	910	433
関係会社株式売却益	1,282	—
補助金収入	3,346	3,027
負ののれん発生益	493	—
受取保険金	—	463
その他	558	220
特別利益合計	6,914	6,603
特別損失		
固定資産売却損	195	266
固定資産処分損	6,274	8,173
減損損失	842	1,516
投資有価証券評価損	808	187
事業構造改善費用	802	2,840
油槽所閉鎖損失	—	1,056
その他	873	138
特別損失合計	9,796	14,179
税金等調整前当期純利益	78,565	109,274
法人税、住民税及び事業税	18,267	28,687
法人税等調整額	644	-3,515
法人税等合計	18,912	25,172
当期純利益	59,652	84,101
非支配株主に帰属する当期純利益	6,417	11,288
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 53,235	¥ 72,813

連結キャッシュ・フロー計算書

	2016年度 (2017年3月期)	2017年度 (2018年3月期)
	(百万円)	(百万円)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	¥ 78,565	¥ 109,274
減価償却費	34,507	38,348
負ののれん発生益	-493	—
のれん償却額	730	721
減損損失	842	1,516
固定資産売却損益	-127	-2,191
事業構造改善費用	802	2,840
固定資産処分損益	6,274	8,173
投資有価証券売却損益	-910	-433
投資有価証券評価損益	808	187
関係会社株式売却損益	-1,282	—
補助金収入	-3,346	-3,027
油槽所閉鎖損失	—	1,056
受取利息及び受取配当金	-890	-1,357
受取保険金	—	-463
支払利息	12,274	12,125
為替差損益	754	-963
持分法による投資損益	-1,796	-11,937
貸倒引当金の増減額	-148	23
特別修繕引当金の増減額	-2,375	4,048
環境対策引当金の増減額	-583	-544
退職給付に係る資産及び負債の増減額	581	-301
売上債権の増減額	-23,948	-49,738
生産物分与費用回収権の回収額	3,262	3,782
たな卸資産の増減額	-61,495	-22,085
仕入債務の増減額	55,031	105,026
その他の流動資産の増減額	-1,528	-8,822
その他の流動負債の増減額	-22,773	41,132
その他投資等の増減額	1,699	628
その他の固定負債の増減額	-2,306	-1,520
その他	1,535	44
小計	73,665	225,542
利息及び配当金の受取額	1,014	3,860
利息の支払額	-12,407	-12,323
事業構造改善費用の支払額	-3,916	-4,056
補助金の受取額	3,487	3,752
保険金の受取額	—	234
法人税等の支払額	-14,218	-24,374
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 47,625	¥ 192,634

連結キャッシュ・フロー計算書

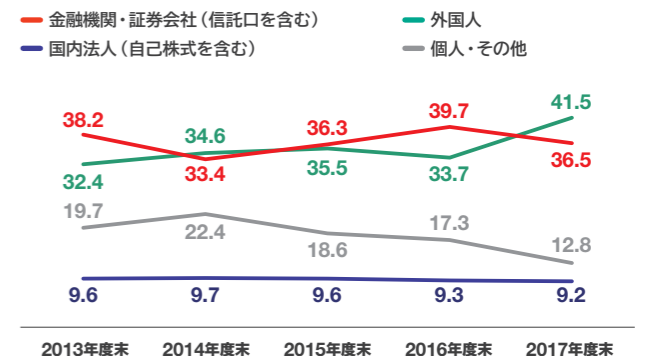
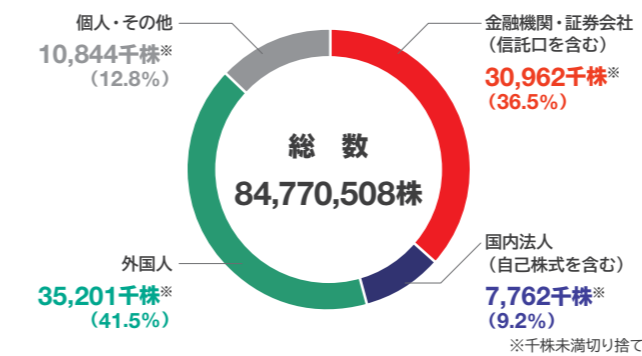
	2016年度 (2017年3月期) (百万円)	2017年度 (2018年3月期) (百万円)
投資活動によるキャッシュ・フロー		
投資有価証券の取得による支出	¥ -1,341	¥ -1,457
投資有価証券の売却及び償還による収入	7,190	401
関係会社株式の取得による支出	-1,240	-3,623
関係会社株式の売却及び清算による収入	178	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	1,261	—
有形固定資産の取得による支出	-108,683	-96,780
有形固定資産の処分に伴う支出	-4,310	-3,261
有形固定資産の売却による収入	593	17,470
無形固定資産及び長期前払費用等の取得による支出	-5,977	-9,859
短期貸付金の増減額	399	44
長期貸付けによる支出	-1,425	-225
長期貸付金の回収による収入	589	485
定期預金の預入による支出	-489	-33
定期預金の払戻による収入	—	22
匿名組合出資金の払戻による収入	1,233	157
その他	-15	227
投資活動によるキャッシュ・フロー	-112,038	-96,432
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額	-2,828	-21,563
長期借入れによる収入	43,861	47,859
長期借入金の返済による支出	-66,333	-107,887
引出制限付預金の預入による支出	-6,393	—
コマーシャル・ペーパーの純増減額	39,400	11,500
配当金の支払額	-3,359	-4,204
非支配株主への配当金の支払額	-947	-2,361
非支配株主からの払込みによる収入	6,229	—
その他	-4	-98
財務活動によるキャッシュ・フロー	9,626	-76,757
現金及び現金同等物に係る換算差額	-621	-422
現金及び現金同等物の増減額	-55,408	19,021
現金及び現金同等物の期首残高	89,418	36,126
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	2,107	—
連結子会社の合併による現金及び現金同等物の増減額	8	—
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 36,126	¥ 55,148

株式情報 (2018年3月31日現在)

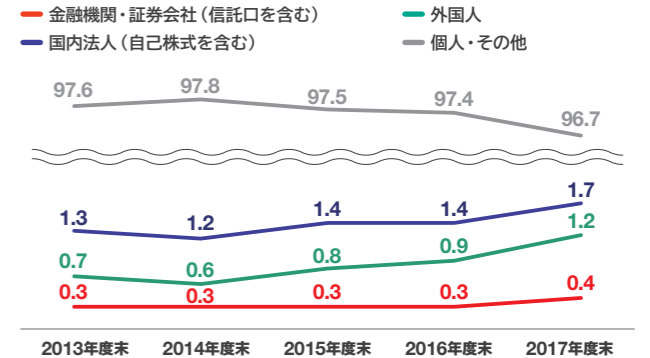
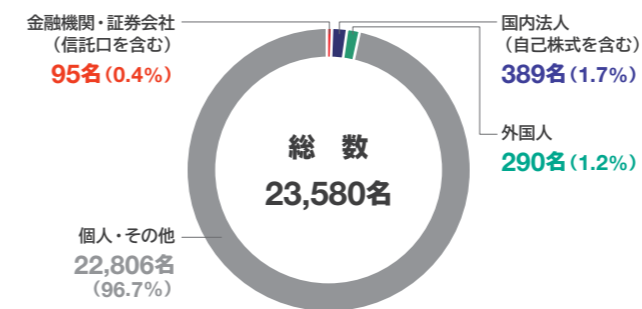
定時株主総会	毎年6月
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
発行済株式の総数	84,770,508株

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	東京証券取引所 第一部

発行済株式の総数/発行済株式数の所有者別推移



株主数/株主数比率の推移



大株主の状況 (2018年3月末現在)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
Infinity Alliance Limited (インフィニティ アライアンス リミテッド)	17,600	20.76
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	6,430	7.59
株式会社みずほ銀行	2,522	2.98
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	2,351	2.77
MSCO CUSTOMER SECURITIES	2,204	2.60
関西電力株式会社	1,860	2.19
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社	1,580	1.86
株式会社三菱東京UFJ銀行	1,580	1.86
損害保険ジャパン日本興亜株式会社	1,579	1.86
三井住友海上火災保険株式会社	1,567	1.85

※持株比率は自己株式を控除して計算しております。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おりません。
 ※2018年4月1日付で株式会社三菱東京UFJ銀行は株式会社三菱UFJ銀行に商号変更しております。

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 電話(03)3798-3180
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	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 1989年 10月1日 アジア石油株式会社を合併 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
主要取引銀行	(株)みずほ銀行、(株)三菱UFJ銀行、(株)三井住友銀行

コスモエネルギーグループの主要データ

特約店数	219店
支店	東日本支店、関東支店、中部支店、関西支店、西日本支店
製油所	千葉、四日市、堺

報告期間 2017年4月1日～2018年3月31日(ただし一部2018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。
※CSRページについては、「CSR活動方針」を共有するコスモエネルギーホールディングスおよびグループ会社51社が中心ですが、コスモ石油籍の社員のデータ、中核3事業会社のデータあるいは一部の会社のみデータがあり、それらは掲載箇所に脚注で記載しています。

発行時期 発行日:2018年8月 / 次回発行予定:2019年8月(毎年発行)

コスモレポートとIRサイト、CSR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」、「CSRサイト」にそれぞれ掲載しています。
なお、CSR活動報告の編集にあたっては、GRI(Global Reporting Initiative)ガイドライン第4版および環境省の「環境報告ガイドライン(2012年版)」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。
下記のコスモエネルギーホールディングス公式サイトよりご確認ください。

IRサイト <http://ceh.cosmo-oil.co.jp/ir/>

CSRサイト <http://ceh.cosmo-oil.co.jp/csr/>

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、様々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。