

株主通信 vol.94

2022年度事業のご報告
2022年4月1日～2023年3月31日C's MAIL
シーズ・メール

会社概要

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	464億円

大株主 (2023年3月31日現在)

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。

株主メモ

事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月
期末配当金 支払株主確定日	3月31日
1単元の株式の数	100株
株主名簿管理人および 特別口座の口座管理機関	三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
郵便物送付先	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
電話照会先	電話 0120-782-031 (フリーダイヤル)
公告方法	電子公告の方法により行います。 ただし、電子公告によることができない事故、 その他やむを得ない事由が生じた場合は、 日本経済新聞に掲載します。 公告掲載URL https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/about/ir/notice.html
上場取引所	東証プライム

住所変更、単元未満株式の買取・買増等のお申し出先について

株主様の口座のある証券会社にお申し出ください。なお、証券会社に口座がないため特別口座を開設されました株主様は、特別口座の口座管理機関である三井住友信託銀行株式会社にお申し出ください。

未払い配当金の支払いについて

株主名簿管理人である三井住友信託銀行株式会社にお申し出ください。

見直しに関する
注意事項

この「事業のご報告」に含まれる将来の業績などの記述は、現時点における情報に基づき判断されたものです。こうした記述は経営環境の変化などにより変化する可能性があり、当社としてその確実性を保証するものではありません。



特集

COSMO ENERGY GROUP
第7次連結中期経営計画 Oil & New ~Next Stage~



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 — 社長就任にあたり —

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が、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、合併で当社が発足してまもない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1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1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得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1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。

企業価値の向上を目指す 新たな中期経営計画 — Vision2030、 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年以上が経過する現在も、この理念は揺るぎません。一方、現在のようないかなる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Vision2030「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。

Vision2030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おります。

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。

Vision2030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。従前から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1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、既に保有しています。

再生エネルギーの領域では、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社、レボインターナショナル社と廃食用油を原料とするSAFの量産化を目指し、合同会社SAFFAIRE SKY ENERGYを設立したほか、三井物産社とは同社が出資する米国Lanza Jet社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行う計画です。

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られていますが、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が図られました。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と同時に、バランスの取れた資本政策を示す必要がある



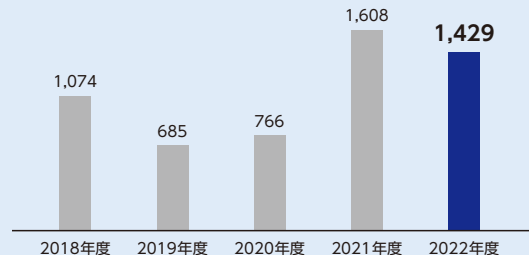
との結論に至り、今回初めて資本政策を公表しました。

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。

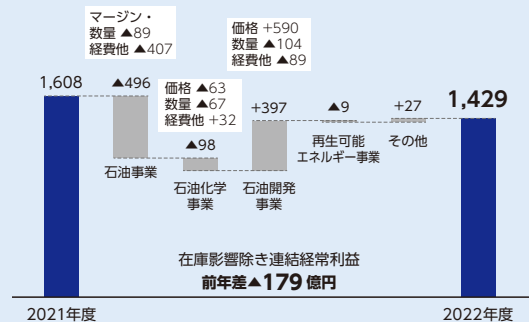
株主還元のうち総還元性向については、収益力をベースに成長戦略の実行に必要な投資と財務健全性のバランスを見つつ、資本市場からの期待値も認識した上で、3か年累計で60%以上としました。配当金については、1株あたり200円を下限とした安定配当を実施します。第7次中計期間中の事業環境を鑑み、当社の実力であれば、外部環境に多少の変化があったとしても実現できる水準をコミットしています。

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毎に選定し、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。

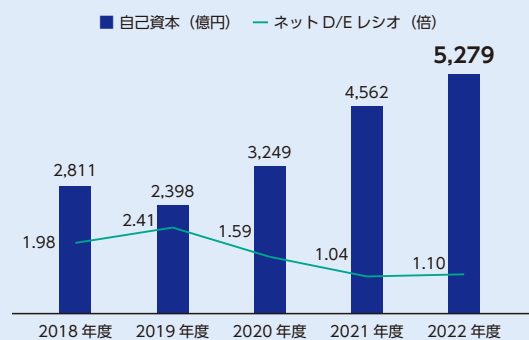
在庫影響除き連結経常利益の5ヵ年推移 (億円)



在庫影響除き連結経常利益の前年比 (億円)



自己資本とネットD/Eレシオの5ヵ年推移



※ 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

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目指します。

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、個人へ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、社員個人へ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目指します。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。

サステナビリティ経営の根幹として、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行っています。

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合わせて、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、これらを先頭に立っ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。

※ 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)



2023年度 株主還元方針

1株あたり配当金 (予定)
(中間配当100円・期末配当100円)

200円
(前年比+50%)

第7次中計の3ヵ年累計総還元性向60%以上の実現のため、今後の業績、資本効率、財務健全性等の進捗を確認の上、追加還元を適宜適切に検討

事業のご紹介



石油事業

PETROLEUM BUSINESS

主なグループ会社

コスモ石油／コスモ石油ルブリカンツ／ジクシス（持分法適用会社）／キグナス石油（持分法適用会社）／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 他

当期のポイント 原油価格上昇に伴うエネルギーコストの増加等により、在庫影響除きセグメント利益は441億円（前期比▲496億円）。

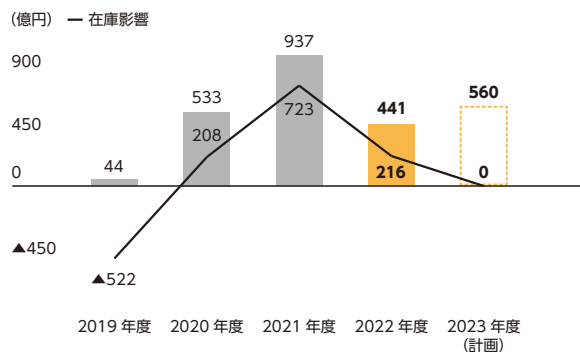
次期の見通し 大定修があるものの四品マージンの改善および昨年発生した製油所トラブル影響の解消などにより、在庫影響を除く経常利益は560億円（前年比+119億円）

主な資産（2023年3月末時点）

原油処理能力*	40.0万バレル/日
国内サービスステーション（SS）数	2,649箇所
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ダウンロード	595万件

* 事業提携に基づく出光興産グループ（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

セグメント利益（在庫影響除き）



石油化学事業

PETROCHEMICAL BUSINESS

主なグループ会社

丸善石油化学／コスモ松山石油／CMアロマ／HD Hyundai Cosmo Petrochemical Co., Ltd.（持分法適用会社） 他

当期のポイント 市況の低迷に伴い販売数量が減少したこと等により、セグメント利益は38億円（前期比▲98億円）。

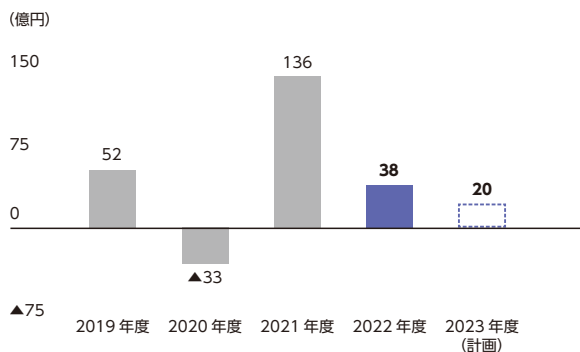
次期の見通し 販売数量が改善し、オレフィン市況が回復する一方、MEK市況の軟化など市況の悪化により経常利益は20億円（前年比▲18億円）

主な資産（2023年3月末時点）

エチレン生産能力*	129万トン/年
パラキシレン生産能力	136万トン/年
ベンゼン生産能力	73.5万トン/年
ミックスキシレン	61.8万トン/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

セグメント利益



石油開発事業

OIL EXPLORATION AND PRODUCTION BUSINESS

主なグループ会社

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（持分法適用会社）／Cosmo E&P Albahriya Limited 他

当期のポイント 販売数量が減少となった一方で、原油価格の上昇により経常利益は845億円（前期比+397億円）。

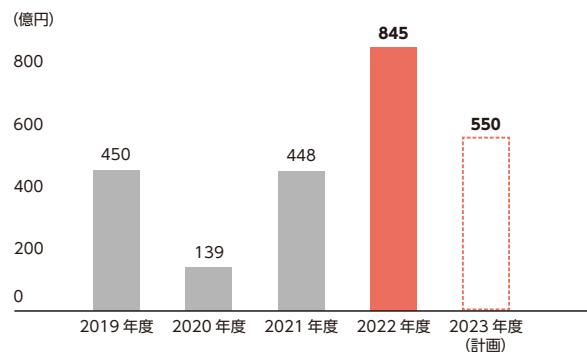
次期の見通し 原油価格の下落や操業費の増加などにより、経常利益は550億円（前年比▲295億円）

主な資産

原油埋蔵量（確認・推定）	133.0百万バレル ^{※1} (2022年12月末時点)
原油生産量（グループ合計）	約4.2万バレル ^{※2} (2022年度実績)
パートナーシップ	50年にわたる産油国との強固な信頼関係

※1 約17年分の供給量に相当
※2 原油処理能力比 約11%

セグメント利益



再生可能エネルギー事業

RENEWABLE ENERGY BUSINESS

主なグループ会社

コスモエコパワー／CSDソーラー

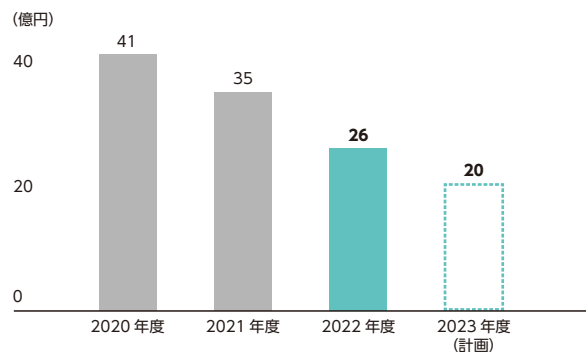
当期のポイント 洋上風力への進出に伴うコスト増等により、セグメント利益は26億円（前期比▲9億円）。

次期の見通し コスト増加により、経常利益は20億円（前年比▲6億円）

主な資産

風力発電設備容量	302MW (2022年12月31日時点)
太陽光発電能力	24MW (2023年3月31日時点)

セグメント利益



特集

COSMO ENERGY GROUP 第7次連結中期経営計画 Oil & New ~Next Stage~

第7次連結中期経営計画の詳細情報はこちらをご覧ください
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/about/ir/management/mediumterm.html>



基本方針

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

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

三位一体の資本政策実現

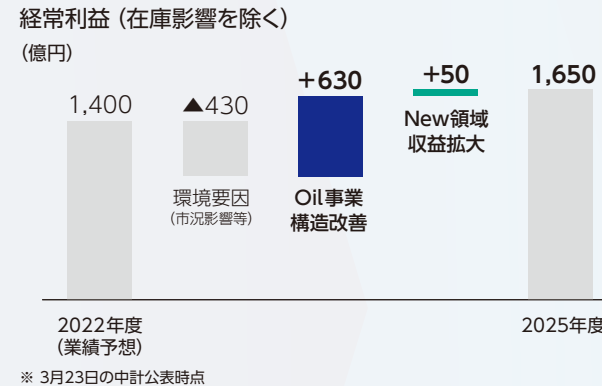
- 積極的な株主還元の実施
- 複合的観点に基づく財務健全性の確保
- 安定した資本効率の実現

経営基盤の変革

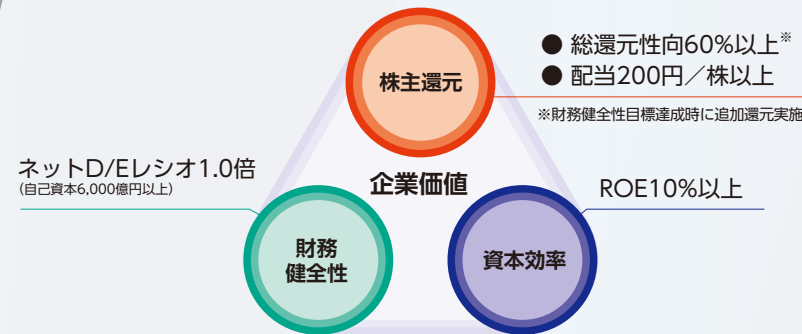
- HRX：人が活き人を活かす人材戦略の実践
 DX：Digital CapabilityとChange Managementによるビジネスモデル変革
 GX：カーボンネットゼロに向けたロードマップ実現

計画・政策

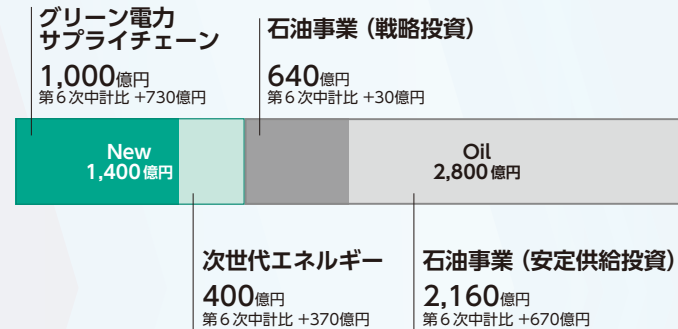
収益計画 (2025年度)



資本政策



投資計画 (2023年度～2025年度)



経営基盤の変革

	方針	KPI
HRX	人が活き人を活かす人材戦略	エンゲージメント指数 60ポイント以上*1 人材育成投資 18万円/人*2
DX	Digital CapabilityとChange Managementによるビジネスモデル変革	データ活用コア人材*3 900名
GX	カーボンネットゼロに向けたロードマップ実現	2030年GHG排出削減 ▲30%以上 (2013年比)

※1 2022年度のエンゲージメント指数57ポイント
 ※2 2022年度実績10万円/人
 ※3 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の総称

経営目標 (2025年度)

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200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%