



## 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

# COSMO ENERGY HOLDINGS COSMO REPORT 2019

コスモレポート 2019

# Oil & New

石油のすべてを。次の「エネルギー」を。

**求められるエネルギーは、変わる。  
私たちは、その声に全力で応えていきます。**

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

**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。**

### 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 社会へのメッセージスローガン  
ココロも満タんに ずっと地球で暮らそう。





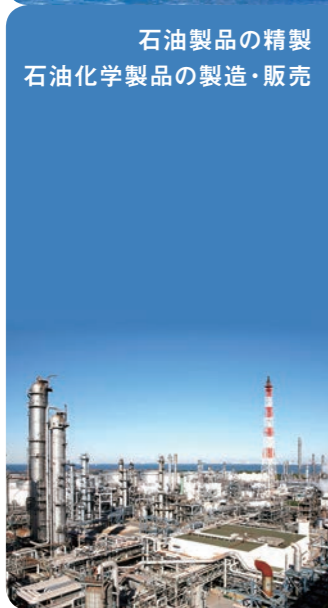
コスモエネルギーグループの事業

石油開発事業



原油の開発

石油事業（精製）・石油化学事業



石油製品の精製  
石油化学製品の製造・販売

石油事業（販売）・リテール事業

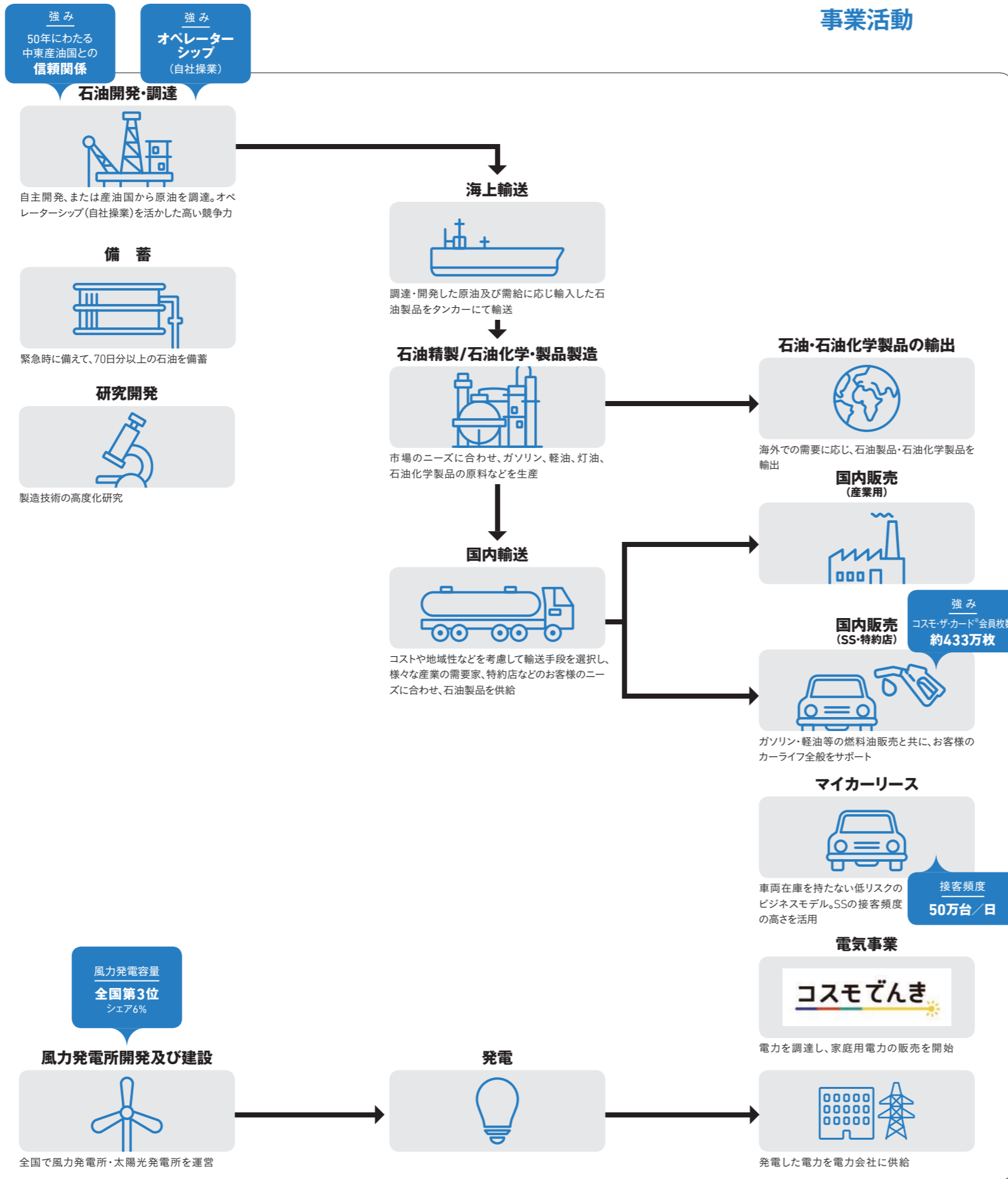


石油製品の販売  
マイカーリース

再生可能エネルギー事業



風力発電



事業活動

製品・サービス

OUTCOME  
生み出される価値

**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

**カーライフソリューション**  
マイカーリースなど

**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

※サービスステーションの会員カード

長期でめざす姿

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。

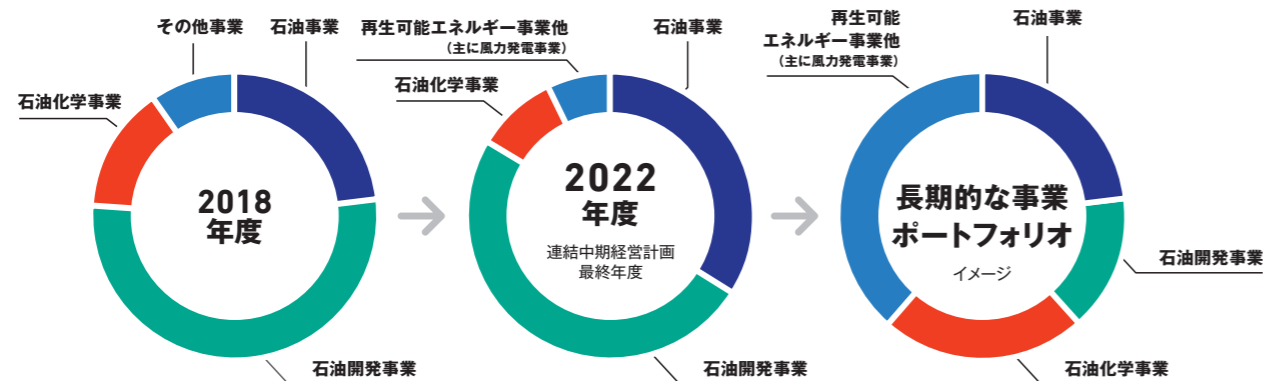
変わらないこと：

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

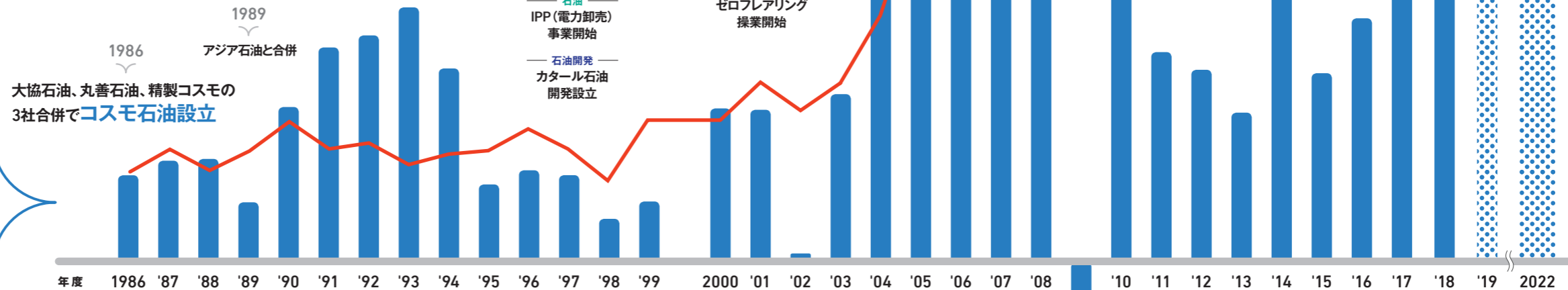
変えていくこと：

再生可能エネルギーを  
新たな柱に

経常利益（在庫影響除き）構成の変化



- 1933：丸善石油設立
- 1939：大協石油設立
- 1952：アジア石油設立
- 1968：アブダビ石油設立※2
- 1970：合同石油開発設立



※1 在庫影響についてはP41、42参照  
 ※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：アブダビ酋長国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 コスモ石油、昭和シェル石油（現 出光興産）、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（2019年7月現在はコスモエネルギーホールディングス、出光興産、住友商事が出資）

# 連結中期経営計画(2018-2022年度)の進捗

『Oil & New 石油のすべてを。次の「エネルギー」を。』をスローガンに、2018年度より5か年の第6次連結中期経営計画(以下、第6次中計)が始まりました。“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するとともに、石油化学事業や風力発電事業を中心とした将来に向けた成長ドライバーの強化に取り組んでいます。

## 基本方針

# Oil New

- 高硫黄C重油の使用を規制するIMO<sup>\*1</sup>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
- 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<sup>\*2</sup>実現に貢献

\*1 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(SOx)を減らすため導入した規制。2020年から船舶用燃料に含まれる硫黄分を現在の3.5%から0.5%まで、引き下げることが決定しています。⇒ 詳細はP30  
\*2 「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。

## 長期的な方向性

石油製品の国内需要は漸減傾向であるものの、中長期的に石油ビジネスは健在だと考えています。しかし、脱化石燃料へ向かう社会の中で、当社が持続的に成長するためには、将来に向けた新しい事業の柱を作っていくことが必要不可欠です。

第6次中計では、長期的な方向性を見据え、次の成長向け事業ポートフォリオを強化させつつ、石油開発や石油事業で収益力を強化し財務基盤を確立させていきます。

- 長期的な方向性を見据え、次の成長に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

● 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

## 長期的な方向性

## 前連結中期経営計画

- 石油事業の収益力回復
- アライアンス強化
- 戦略投資の回収
- CSR経営の推進

**Oil & New** 石油のすべてを。次の「エネルギー」を。

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

第6次連結中期経営計画  
ゴール  
2022年度

第6次連結中期経営計画・  
第6次連結中期CSR計画

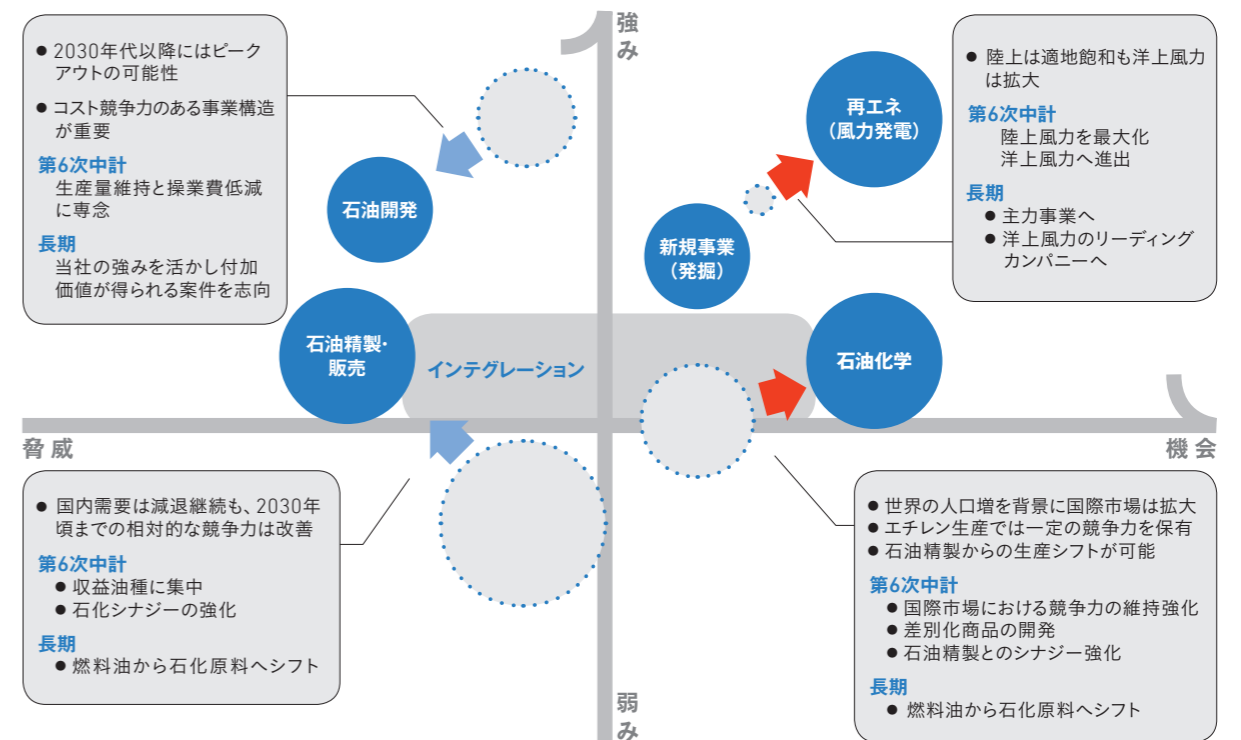
## 事業ポートフォリオの移行

下の図は当社の長期的な事業ポートフォリオの移行イメージを示しております。脱化石燃料の動きを睨みながらも、石油関連事業の競争力を強化することで一定規模の収益力を維持しつつ、積極的な投資により成長が見込まれる再生可能

エネルギー事業を新たな柱にしていけます。また、これらの取り組みにより当社グループの持続可能な成長を通じてSDGs(エス・ディー・ジーズ)実現へ貢献できると考えております。

- 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

[凡例] 現状 長期  
※バブルサイズは収益規模のイメージ



## 経営目標の進捗

経営目標	2017年度	2018年度	2022年度
経常利益(在庫影響除き)	959億円	1,074億円	1,200億円以上
当期純利益	728億円	531億円	500億円以上
フリー・キャッシュ・フロー	962億円	60億円	1,500億円以上 (2018-2022年度5年間合計)
自己資本(自己資本比率)	2,387億円 (14.1%)	2,811億円 (16.5%)	4,000億円以上 (20%以上)
ネットD/Eレシオ*	2.25倍	1.98倍	1.0~1.5倍
ROE	36.1%	20.4%	10%以上
前提条件			
原油価格(ドバイ)(\$/B)	56	69	70
為替(¥/\$)	111	111	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

中計初年度である2018年度は、ヘイル油田による増産効果により、在庫影響除き経常利益で過去最高の1,074億円を計上しました。当期純利益は在庫影響による減益影響により前年比減益の531億円となりましたが、中計最終年度の目標を超える水準を維持しており、順調なスタートが切れました。

2019年度は、キグナス向けの供給開始による増販効果や製油所の稼働率改善などにより、在庫影響除き経常利益で1,060億円、当期純利益は前年比増益の600億円を見込んでおります。

引き続き、中計施策を着実に実施し、在庫影響除き経常利益1,200億円以上、当期純利益500億円以上の水準をめざしてまいります。



# マテリアリティとSDGs

コスモエネルギーグループでは、「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」を第6次連結中期経営計画の基本方針とし、「グループの経営基盤の強化」のためCSR経営の推進を掲げております。

グループ全体で統合的、効率的にCSR経営を進めるために、安全、リスク管理、人権、環境等のCSR活動及び内部統制を担う委員会組織を設置するとともに「連結中期CSR計画」を策定し、ESG(環境施策・人権と社会貢献・安全とガバナンス)の観点からKPIを設定しております。

KPI達成に向けて、各委員会において中長期及び単年度の計画(Plan)を立て、実行(Do)、評価(Check)、改善(Action)のPDCAサイクルを回しCSR活動の継続的な改善・向上を図りSDGsの実現をめざしてまいります。

マテリアリティ(重要課題)

## 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
- カーライフ事業の強化
- 石油化学とのシナジー実現
- ヘイル油田投資の確実な回収

## 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

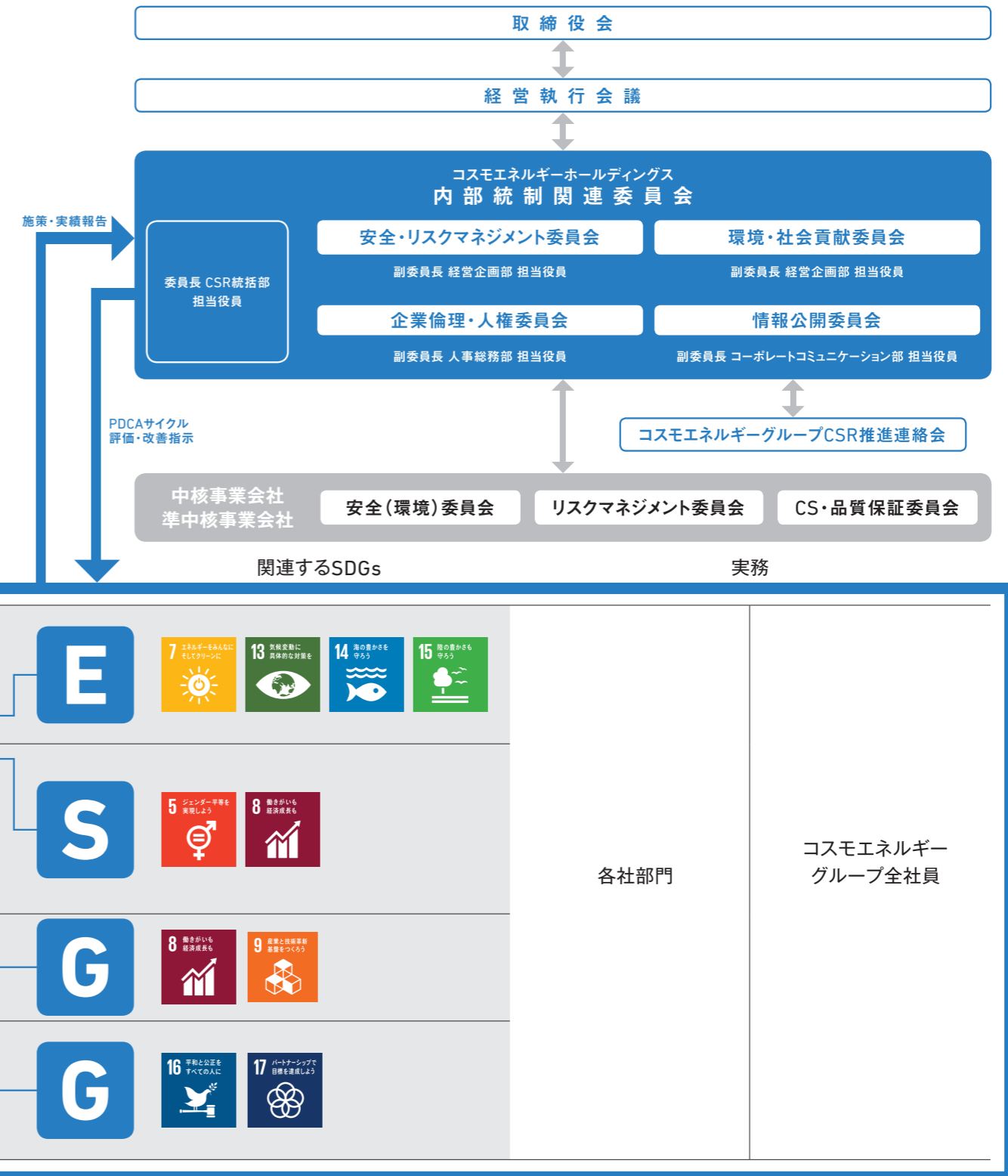
## 財務体質の健全化

- 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

## グループ経営基盤の強化

- CSR経営の推進 ▶ 連結中期CSR計画
  - 環境施策の推進
  - 人権・社会貢献施策の充実
  - 安全施策の徹底
  - ガバナンス体制の強化
- 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



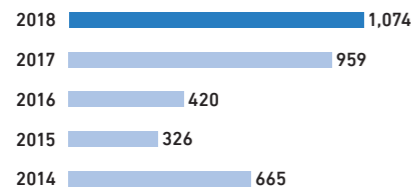
# 目標とする主要な経営指標 (KPI)

## Financial

### 経常利益 (在庫影響除き)

2022年度目標

**1,200** 億円以上



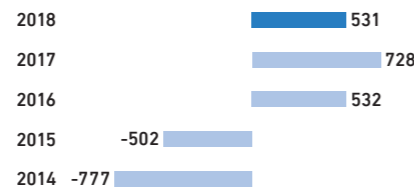
#### KPIとして選定した理由

民間の石油会社では石油製品を備蓄しておく義務があり、国内需要のうち70日分の在庫を保有しております。当社では、この在庫の会計上の影響を除いた実質的な経常利益をKPIとしております。

### 当期純利益

2022年度目標

**500** 億円以上



#### KPIとして選定した理由

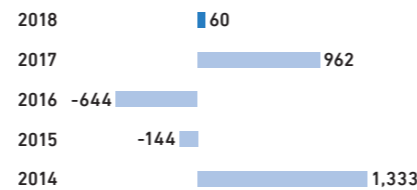
当社の重要視する自己資本や、ネットD/Eレシオなどの財務指標につながる正味の利益であるため、当期純利益をKPIとしております。

### フリー・キャッシュ・フロー

2022年度目標

**1,500** 億円以上

(2018-2022年度 5年間合計)



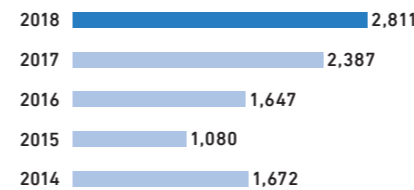
#### KPIとして選定した理由

持続的な事業活動の継続や、適切な投資・配当水準などを把握するためフリー・キャッシュ・フローを重要視し、KPIとしております。

### 自己資本

2022年度目標

**4,000** 億円以上



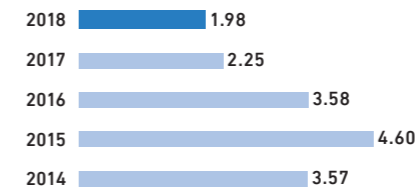
#### KPIとして選定した理由

過去の在庫影響等により毀損した財務体質を改善させるべく、自己資本の水準をKPIとしております。

### ネットD/Eレシオ

2022年度目標

**1.0~1.5** 倍



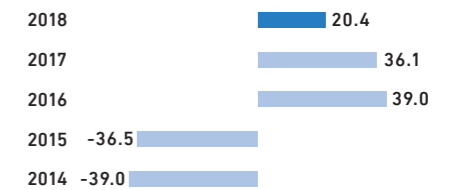
#### KPIとして選定した理由

自己資本と有利子負債とのバランスを重要視しており、バランスを示す指標の一つとしてネットD/EレシオをKPIとしております。

### 自己資本利益率 (ROE)

2022年度目標

**10%** 以上



#### KPIとして選定した理由

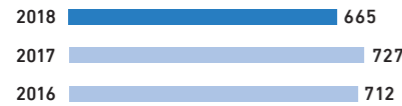
自己資本を用いた効率的な利益の計上を重要視しており、自己資本利益率 (ROE) をKPIとしております。

## Pre-Financial

### CO<sub>2</sub>排出量<sup>※1</sup>

2022年度目標

**628** 万ton-CO<sub>2</sub>



#### KPIとして選定した理由

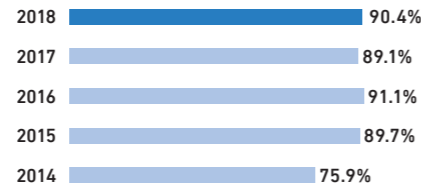
連結中期CSR計画の中で「温室効果ガス排出量の削減」をKPIとして掲げており、また、経営理念に「地球環境との調和と共生」「エネルギーと社会の調和と共生」を掲げております。当社グループでは、CO<sub>2</sub>排出量をはじめとする環境負荷低減は、最重要テーマの一つと捉えております。

詳細はP30

### 年次有給休暇取得率<sup>※2</sup>

2022年度目標

**100%**



#### KPIとして選定した理由

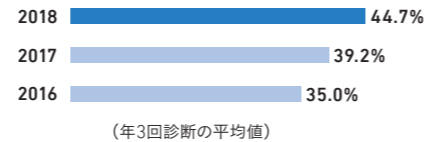
業務の効率化や社員のワークライフバランスの推進を目的として、年次有給休暇取得率をKPIとしております。グループ各社においても、業態に応じて個別に目標を設定し管理しております。

詳細はP40

### 3つの約束診断<sup>※</sup>の診断評価「AA」獲得比率

2022年度目標

**50.0%**



(年3回診断の平均値)

#### KPIとして選定した理由

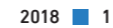
コスモステーションではお客様満足度を高めるため、外部調査機関を利用した覆面調査を年3回実施しており、その調査における診断評価「AA」の獲得比率をKPIとしております。

※3つの約束診断⇒ 詳細はP37

### 重大労働災害発生件数<sup>※3</sup>

2022年度目標

**0** 件



#### KPIとして選定した理由

安全安定操業は、連結中期経営計画・連結中期CSR計画共に重要課題として認識しており、当社グループの最重要テーマの一つと捉えております。特に、製油所を保有するコスモ石油では、OMS (操業マネジメントシステム⇒ 詳細はP58) を導入し、安全操業と安定供給の達成、業務の改善、機会損失の回避に取り組んでおります。

※1 定義及び対象範囲: 連結中期CSR計画の対象となっている当社グループの石油・石油化学セグメント、再生可能エネルギー部門等を集計しています。

※2 定義及び対象範囲: 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の社員、契約社員、アルバイトを対象としています。期中全て休職期間等の者、期中の退職者を除き、計算しています。

※3 定義及び対象範囲: 休業・不休業の労働災害件数の総数。直接雇用社員・協力会社等を含む、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、その他関係会社44社を集計対象としています。





## 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

コスモエネルギーグループについて	03-12
社長メッセージ	15-20
財務戦略	21-22
財務分析	23-24
連結中期CSR計画の進捗	25-26
特集:独自性と競争優位性	27-40
事業について	41-50
コーポレートガバナンス	51-60
財務セクション	61-68
アウトライン	69-70

### 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」及び「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、業績に関する予想及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。



# 「Oil & New」。未来地球の更なる成長を支え

# のエネルギーを創造し、 ていきます。

代表取締役社長 社長執行役員 桐山 浩



## 長期的な企業価値向上に向けて、 着実に歩みを進めています

エネルギーは、私たちの生活に欠かすことのできない大事なものです。世界を見渡せば、今後も人口は増加し、新興国が経済成長していくことで、消費量はますます増えていくでしょう。

しかし、これまで世界の経済発展を支えてきた石油などの化石燃料には限りがあり、大切に使いながら、別のエネルギーを加えていくことで、バランスを整えていかなくてはなりません。

そこで、石油関連事業を中核事業として成長してきたコスモエネルギーグループは、「Oil&New」をスローガンに掲げ、今後は石油関連事業の競争力も強化しつつ、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。第6次連結中期経営計画(2018-2022年度)の初年度である2018年度は、着実に歩を進めることができ、我々が描いている会社の未来像に近づけたと感じています。

第6次連結中期経営計画の4つの重点施策の中には、CSR経営の推進を目的とした連結中期CSR計画が含まれています。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。連結中期CSR計画に対しても、順調に進捗していることを確認しています。例えば、CO<sub>2</sub>の排出量削減については、2022年度までの削減目標(2013年度比較、▲120万ton-CO<sub>2</sub>)に向け、計画どおり進んでいます。また、健康管理に加え、ワークライフバランス実現の取り組みが評価され、当社ならびにグループ企業6社<sup>※</sup>は、経産省が健康経営銘柄に準じた先進的な企業を選ぶ「健康経営優良法人2019(ホワイト500)」の認定を受けました。

## 2018年度実績

2018年度は、売上高で前年比2,473億円増益の27,704億円、在庫影響を除いた経常利益は同115億円増益の1,074億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同197億円減益の531億円となりました。なお、在庫影響を除いた経常利益は、石油開発事業の増益を主要因に過去最高益を更新しました。

石油事業は、国内の需給改善による適正マージンを確保した一方で、製油所の定修や一部不具合による装置停止などが影響し、減益となりました。石油化学事業においては、市況の下落及び、工場の定修の影響による販売量減少などが響き、減益となりました。その一方で、石油開発事業は、既存油田のポンプ故障などの影響があったものの、2018年1月からフル生産しているヘイル油田が貢献し、増益となりました。

※ コスモエネルギー開発株式会社、コスモ石油株式会社、コスモ石油マーケティング株式会社、コスモ石油アプリケーション株式会社、コスモビジネスアソシエイツ株式会社、コスモエネルギーシステムズ株式会社

### 第6次連結中期経営計画の基本方針

- 01 再投資可能な収益力の確保
- 02 将来に向けた成長ドライバーの強化
- 03 財務体質の健全化
- 04 グループ経営基盤の強化

### 事業ポートフォリオの移行を加速させ、より環境配慮型の企業へ

世界的にSDGs(持続可能な開発目標)の浸透が続く中、17の目標の一つである「7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに」という目標に向け、現在も多くの国及び企業では、EV車(電気自動車)をサポートするインフラ整備を進めると同時に、段階的にガソリン車を規制する動きが継続しています。したがって、当社グループも引き続き、事業を通じた社会的課題の解決をめざし、「地球温暖化問題」をキーワードに事業を推進していく方針です。

2030年頃まではまだまだ石油の価値は健在と考えていますので、石油事業の分野で競争力を強化しつつ、再生可能エネルギー事業の成長に更に尽力します。2019年度から専門部署(コスモエネルギーホールディングス事業開発部)を立ち上げ、当面は風力発電を中心としながら、その他の新規事業開発を加速させていく考えです。

2019年4月には、第6次連結中期経営計画

の施策である洋上風力発電への進出の一環として、日立造船株式会社と合同会社「青森西北沖洋上風力合同会社」を設立、同会社は青森県西北沖で最大出力規模50万kWとなる洋上風力発電所の設置、電力の卸供給及び運営を発表しました。当社が関わっている洋上風力発電プロジェクトとしては、本件で4件目となります。

このように事業を通じて「地球温暖化防止に努めている」ことが評価され、この度、日経BP社が発表した「環境ブランド調査」で、当社グループは2017年の23位から大きく順位を上げて、主要560企業・ブランドの中で10位となりました。また、フジサンケイグループや経済産業省、環境省が選出する、第28回地球環境大賞におきましても、当社グループが取り組んでいる環境対応が評価され、奨励賞を受賞しました。

一般の消費者を含む多くの方が、文字通り「ココロも満タンに」する企業だという高評価をくださったことに、強い手ごたえを感じています。

### マイカーリース提供などを通じて、カーライフの充実を図る

環境配慮型事業の開発を進める一方で、国内のカーライフマーケットの市場規模は大きく、このマーケットでもシェアを獲得するため、事業を拡大していきます。

当社グループでも、一般の消費者向けに充実したカーライフを提供するため、マイカーリース事業を行っています。車選びや見積り、申し込み等に使っていただくシステムを簡素化するなど、ユーザーにとって使いやすいシステムを構築したり、テレビCMを展開するなど、シェア獲得のための対策を講じています。

マイカーリースの提供のみならず、様々な施策を行い、事業を拡大しています。例えば、近年エコや節約意識の高まりとともに、車を持たずにシェアする人たちが増加していることに対応し、2019年度よりカーシェア事業に参入するため、ホームネットカーズと業務提携契約を締結しました。今後ホームネットカーズが保有する「スマートフォンアプリによる車両解錠システム」を用いたカーシェア事業モデルを共同開発します。また、中古車の買取・販売を行うカーセブンを運営しているカーセブンディベロップメントと、コスモステーションの新業態店舗を共同開発することで合意しました。このことにより、カーセブンディベロップメントが持つ車両に関する情報やシステムを活用し、コスモステーションにおける車両買取の更なる機能強化を図り、マイカーリースなどの当社グループの強みとあわせることによって、お客様の車に関わる全てのことをワンストップで提供できるようになります。将来的にはフランチャイズ展開が可能な新業態とする予定です。

また2019年4月1日よりコスモ石油マーケティングにて新たな取り組みの一環として家庭用電力「コスモでんき」の販売を開始しました。これは当社グループが抱える約430万件のコスモ・ザ・カード会員の皆様との接点、また当社グループの総合エネルギーが持つ電力小売事業としての知見を活かし、まだ電気料金を見直し

#### 持続可能な開発目標(SDGs<sup>※</sup>)



※「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。





ていないお客様<sup>※</sup>に割安にシンプルな手続きで提供するもので、一定規模の顧客獲得をめざしてまいります。

マイカーリースのCMのキーワードになっている「コスモ石油ってガソリンを入れるだけじゃないだね」というイメージを、より多くの方に持っていただけるよう、様々な取り組みを推進していく方針です。

### アブダビ首長国との良好な関係が、当社グループの強みの一つ

ヘイル油田は、2012年12月に既存油田の新たな30年間の利権更新をした際に、権益を追加取得した油田です。当社グループのアブダビ石油は、この権益を取得した後、3D探鉱や評価井の掘削などによる評価作業、新たな人工島の造成や地表設備の建設、新規生産井の掘削などを進めてきました。既存油田近くに位置するため、既存設備を最大限に活用することによって、新たな設備投資を抑制しつつ長期的に生産量を増加・維持することで、単位当たり操業コストを低減することができます。

アブダビ石油は、1968年の会社設立以来、半世紀にわたる操業実績と環境・生産技術に関する信頼を積み重ね、アラブ首長国連邦(UAE)アブダビ首長国と友好的かつ信頼されるパートナー関係を築いてきました。この良好な関係が、当社グループの強みの一つであると認識しています。

### 2019年度の見通し

2019年度は、経常利益(在庫影響除き)は1,060億円、親会社株主に帰属する当期純利益600億円を見込んでいます。石油事業はキグナス石油向けの供給開始などにより、経常利益(在庫影響除き)で前年比121億円増益を見込んでいます。石油開発事業はヘイル油田の生産数量を一部抑制するため、前年比169億円減益を見込んでいます。また、石油化学事業については、2018年度の定修影響解消により、前年比27億円増益を予想しています。

国際海事機関(IMO)は、船の燃料に含まれ

る硫黄分の規制を現在の3.5%から、2020年に0.5%まで引き下げます。この規制により、全海域で、現在普及している高硫黄C重油が使えなくなることから、石油関連企業にとっては、高硫黄C重油の需要減への対応が課題となっています。

当社グループでは、規制が導入される2020年よりも前倒して製油所の重質油熱分解装置(コーカー)を増強し、高硫黄C重油を生産しない体制を構築します。

また、資本業務提携を結んでいるキグナス石油への供給も、2019年度には更なる収益機会が存在すると考えています。石油化学事業においては、シェールガスからエチレンを生産する動きも本格化しましたが、環境の変化に対応しながら、石油精製とのシナジーを追求していきます。

### 2019年度の重要課題は、設備の「予防保全強化」、更なる「財務体質健全化」

当社グループでは、エネルギーを扱う企業として最重要課題の一つである「安心・安全」を念頭におき、全ての業務に取り組んできました。IMO規制への対応や、キグナス石油への供給のため、製油所の高稼働を維持していくには、製油所の安定稼働がより一層重要になってきます。

このような観点から、2019年度は「保全」を根底から考え直し、壊れる前に修繕する「予防保全」を強化します。また、ハード面だけでなく、ソフト面も強化することで、「安心・安全」にエネルギーを供給する企業としての基盤を再構築いたします。

一方で、ここ数年間、東日本大震災の影響等で棄損した財務体質を健全化することについても最重要課題として取り組んできました。収益水準が改善したことから、財務体質改善スピードは第6次連結中期経営計画策定時よりも早まっており、ネットD/Eレシオも2倍を切ることができました。これらを考慮し、2018年度の配当は30円増配の80円といたしました。

2019年度は、予防保全のための設備投資が負担増となりますが、収益機会をしっかりと享受し、更なる財務体質健全化を図ることで、株主還元への比重を高めていきます。



### お客様の満足度向上とともに、従業員満足度も高い企業に

働き方改革が叫ばれている昨今、当社グループでも長い年月をかけて、様々な制度を改善したり、賃金改定を実施したりするなど、従業員の労働条件の改善にも力を入れてきました。

それでも、エネルギーの未来を不安に思い、会社の未来像を描けない社員も少なからずいたのではないかと思います。そこで昨年、第6次連結中期経営計画のスローガン「Oil&New」を強く打ち出したところ、社員は前向きに受け止め、業務に取り組んでくれるようになりました。2030年頃までは堅調が見込まれる石油開発事業及び石油事業における収益力強化を基に財務基盤を確立しつつ、将来の成長に向け再生可能エネルギー事業を中心に事業ポートフォリオを強化させていくという自分たちの役割と会社の未来が明確になり、改めてやりがいを感じてくれたのだと思います。

さらに働きやすい職場環境を作るために、IT化

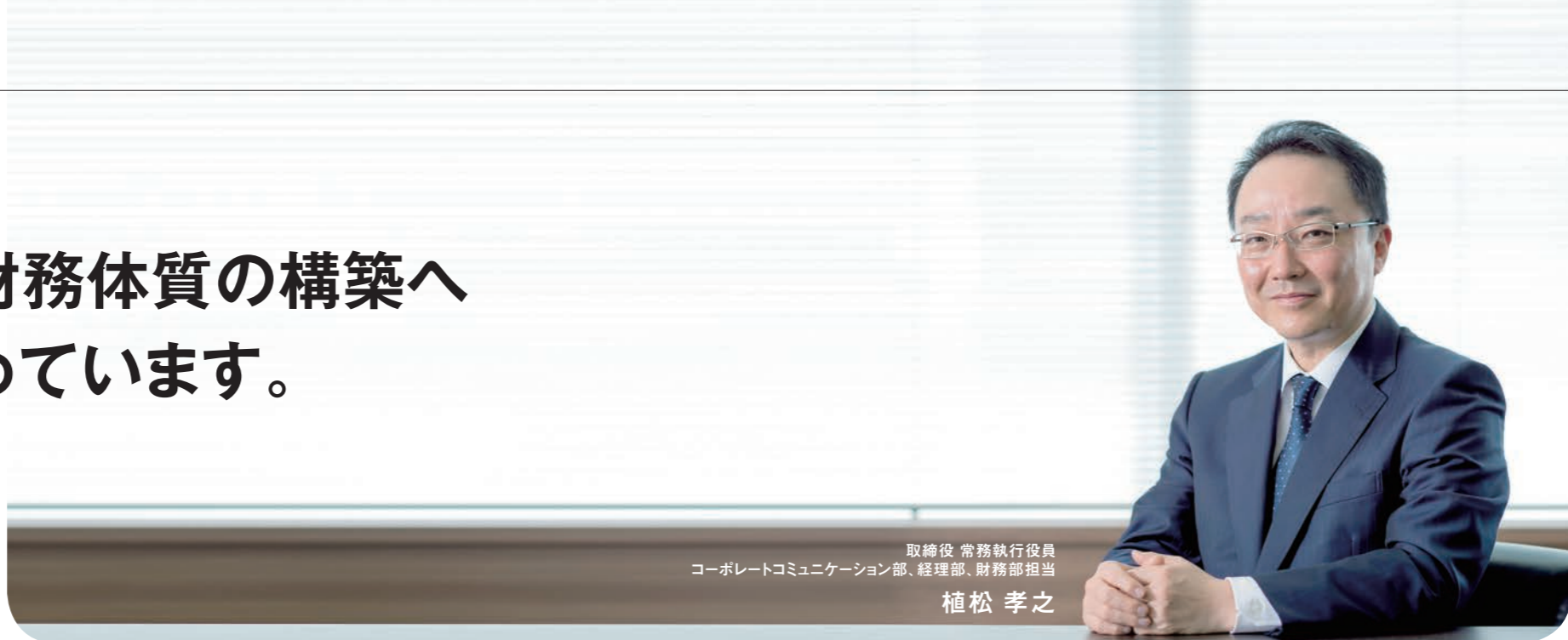
や外部委託を進めて業務量を減らし、短時間労働も推進する方針です。2018年度は総労働時間1,900時間を切ることができました。休暇を取りやすい環境整備も進めており、管理職の有給休暇取得状況が改善しています。今後、更に生産性が高まっていくことを期待しています。

私たちコスモエネルギーグループは、未来のエネルギーを創造し、地球の成長を支えていく企業です。その使命をお客様や取引先様にご理解いただき、社員が一丸となって事業に打ち込める環境を作ることこそが、私の役割です。第6次連結中期経営計画の経営目標、連結中期CSR計画のKPIをしっかりと実現しながら、風力発電事業を中心とする再生可能エネルギー事業へも強い意志を持って取り組んでまいります。

今後とも、事業活動を通じて社会的課題の解決に努め、当社グループの持続的な企業価値創造につなげていく所存です。株主様をはじめ、お客様、お取引様など、全てのステークホルダーの皆様には、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。

※ 一般電気事業者の従量電灯Bまたは、従量電灯Cを現在契約中のご家庭(オール電化除く)

# 環境変化に強い財務体質の構築へ 着実に歩みを進めています。



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、経理部、財務部担当  
**植松 孝之**

## 過去最高益を更新し、財務体質も改善

2018年度から始まった第6次連結中期経営計画では、“稼ぐ力”と“財務体質”を強化し、原油価格変動等の環境変化に耐えうる自己資本の厚みをめざしています。

初年度の2018年度は、石油製品の適正マージンの確保及びヘイル油田による原油生産数量の拡大により収益力強化を実現しました。その結果、在庫影響を除いた経常利益は過去最高を更新し、2018年度のネットD/Eレシオは前期末比0.27ポイント改善の1.98倍となりました。

また、2018年11月には成長ドライバーである石油化学事業の競争力強化や、陸上・洋上風力発電所の建設等を確実に実行していくため、2022年満期ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債(以下、CB)を発行しました。

当該CBは、金利負担がかからないゼロクーポン社債であり、資金調達コストが低減されるだけでなく、

株式(資本)に転換する社債であるため、転換が進めば更なる財務基盤の強化・充実が見込まれます。

第6次連結中期経営計画を策定した当初と比べ、バランスシートの改善スピードは格段に速まっています。引き続き“稼ぐ力”と“財務体質”を強化し、2022年度目標のネットD/Eレシオ1.0~1.5倍、自己資本4,000億円以上の早期実現をめざします。

## フリー・キャッシュ・フローを創出しながらも、 将来の事業環境を見据えた積極的な投資を実施

第6次連結中期経営計画では5,350億円のキャッシュインと、投資額3,600億円のキャッシュアウトによりフリー・キャッシュ・フロー(5年間累計)1,750億円を見込んでいます。

投資については将来の事業環境と成長を見据え、2020年から始まるIMO規制(詳細はP30)に向けた堺製油所のコーカー装置能力増強や、石油化学製品の高付加価値化、洋上風力サイト開発などを予定しています。財務体質の改善と成長投資を

両立させるため、風力発電事業ではセール&リースバック<sup>※</sup>などバランスシートを毀損しない手法を活用し、財務負担を減らしていきたいと考えています。

洋上風力などへの積極的な成長投資により事業ポートフォリオの再構築をめざすとともに、収益機会を確実に享受することで、更なるフリー・キャッシュ・フローの創出をめざしてまいります。

## 2018年度は増配。 今後も安定的な株主還元をめざす

当社グループは、株主の皆様への利益還元を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慮した株主還元をめざしています。

2018年度の1株当たり配当金については、財務体質の改善スピードが第6次中期経営計画策定時よりも格段に早まり、ネットD/Eレシオも想定よりも

早く2倍を切ることができたということで、当初公表より30円増配の80円とさせていただきます。

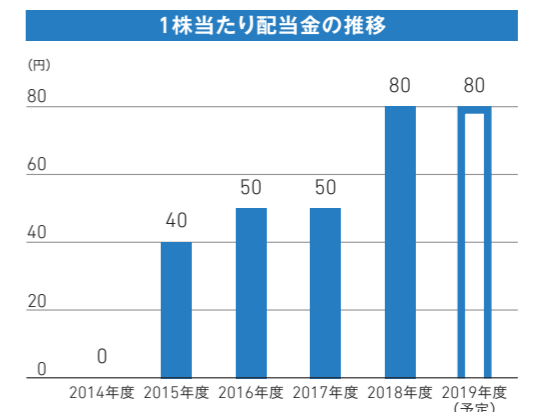
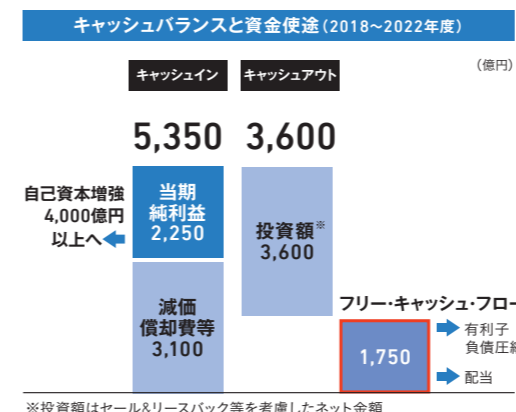
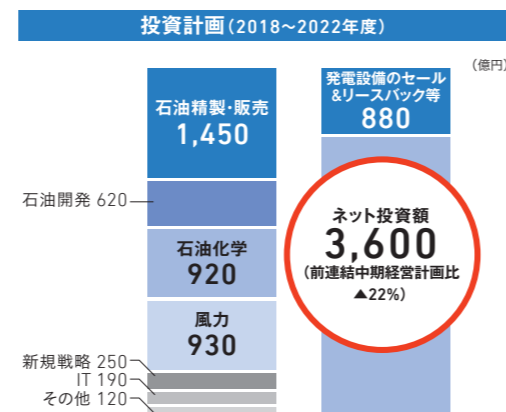
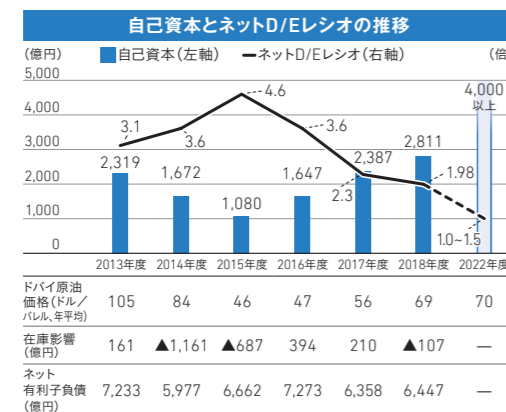
当社グループの収益水準は着実に改善しており、2019年度以降はIMO規制に適應した燃料供給開始や、キグナス社向けの供給開始など、更なる収益機会が存在します。今後の方針については、これらの収益機会を確実に享受するとともに、財務体質とのバランスを考えながら、株主還元への比重を従来よりも高めていきたいと考えています。

## 投資家の皆様との建設的な対話

投資家の皆様と建設的な対話を行い、投資家の関心や懸念に適切に対応していくことは、CFOとしての重要な役割の一つと認識しています。

これからも、投資家の皆様との対話を積極的に行い、投資家の皆様からいただける様々なご意見を取締役会にフィードバックし、経営に活かしていきたいと考えています。今後ともご支援を賜りますよう、よろしくお願いいたします。

※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





経営成績、キャッシュ・フローの状況及び財政状態の分析

2018年度実績、2019年度計画

連結損益の概要

2018年度の在庫影響除き経常利益は過去最高を更新

中計の初年度である2018年度の経常利益は前年比202億円減益の967億円、親会社株主に帰属する当期純利益は前年比197億円減益の531億円となりました。なお、在庫影響を除いた実質的な経常利益は前年比115億円増益の1,074億円となり、過去最高を記録しました。

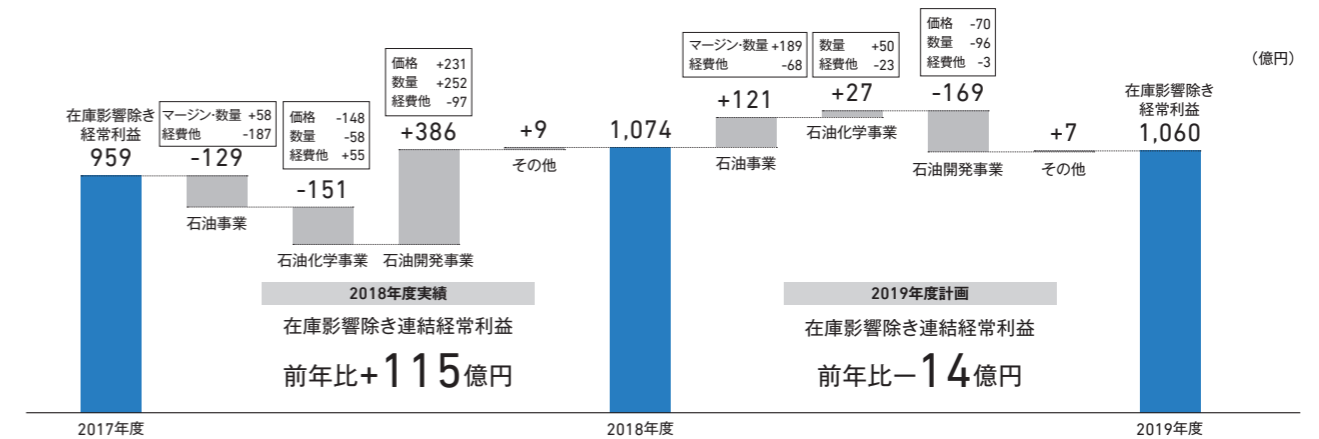
在庫影響を除いたセグメント経常利益の内訳は、石油事業では国内の需給改善により適正マージンを確保したものの、千葉製油所の定期修繕や堺製油所の一部の装置で一時的な不具合の発生などにより、前年比129億円減益の249億円となりました。石油化学事業では、市況の下落と工場の定期修繕の影響による販売量の減少などにより、前年比151億円減益の153億円となりました。石油開発事業では、2018年1月よりヘイル油田でフル生産を開始したことにより生産量が増加したため、前年比386億円増益の569億円となりました。その他事業では、風力発電設備が順調な稼働を継続した結果、前年比9億円増益の103億円となりました。

連結損益の概要 前年比				
(億円)	2018年度	前年比	2019年度 通期計画	前年比
売上高	27,704	2,473	29,130	1,426
営業利益	947	-172	1,090	143
経常利益	967	-202	1,110	143
在庫影響	-107	-317	50	157
経常利益(在庫影響除き)	1,074	115	1,060	-14
石油事業	249	-129	370	121
石油化学事業	153	-151	180	27
石油開発事業	569	386	400	-169
その他	103	9	110	7
親会社株主に帰属する当期純利益	531	-197	600	69
ご参考				
原油価格(ドバイ)(\$/B)(4-3月)	69	13	65	-4
為替レート(¥/\$)(4-3月)	111	-	110	-1
原油価格(ドバイ)(\$/B)(1-12月)	69	16	65	-4
為替レート(¥/\$)(1-12月)	110	-2	110	-

2019年度の見通し

2019年度の経常利益は1,110億円、親会社株主に帰属する当期純利益は前年比69億円増益の600億円を見込んでいます。在庫影響を除いた実質的な経常利益は、前年比14億円減益の1,060億円を見込んでいます。在庫影響を除いたセグメント経常利益の内訳は、石油事業では、販売数量の増加や2018年度に発生した製油所の一部不具合影響の解消などにより前年比では121億円増益の370億円、石油化学事業についても、グループ会社である丸善石油化学のエチレン製造装置が非定修年であることから販売数量が増加し、前年比で27億円増益の180億円を予想しております。石油開発事業では中長期的な生産数量の最大化に備えヘイル油田の生産数量を抑制(※ヘイル油田の生産数量抑制⇒[詳細はP44](#))するため減益を予想しております。その他事業では、4月より度会2期(三重県、2万2千kW)、姫神(岩手県、1万8千kW)両風力発電所の運転開始などにより、7億円増益の110億円を予想しております。

主な変動要因				
(億円)	2018年度実績	2019年度計画	増減要因	
	(前年比)		(前年比)	
石油事業	-129	+121		販売数量の増加や昨年度発生した製油所の一部不具合影響解消等により増益
石油化学事業	-151	+27		前年度の定修影響解消により丸善石油化学販売量増加
石油開発事業	+386	-169		長期的な生産数量を確保するため、ヘイル油田の生産数量を抑制



2018年度実績

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

2018年度は在庫影響除き経常利益で、過去最高を更新するなど、収益水準は着実に改善しており、中計策定時よりも速いペースでネットD/Eレシオ2倍を切ることができました。2019年度以降も収益機会を確実に享受するとともに、中計目標値であるネットD/Eレシオ1倍前半の早期実現に向けて、着実に取り組んでまいります。

連結キャッシュ・フロー		
(億円)	2017年度	2018年度
営業活動によるキャッシュ・フロー(1)	1,926	905
投資活動によるキャッシュ・フロー(2)	-964	-845
フリー・キャッシュ・フロー(1+2)	962	60
財務活動によるキャッシュ・フロー	-768	-205
期末のキャッシュ残高	551	407

連結貸借対照表			
(億円)	2018年 3月末	2019年 3月末	増減
総資産	16,883	17,023	140
純資産	3,561	4,019	458
自己資本	2,387	2,811	424
自己資本比率	14.1%	16.5%	2.4ポイント改善
ネット有利子負債 <sup>※1</sup>	6,358	6,447	89
ネットD/Eレシオ(倍) <sup>※2</sup>	2.25	1.98	0.27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

# 連結中期CSR計画(2018-2022年度)の進捗

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、第6次連結中期経営計画と連動する形で、連結中期CSR計画(2018年度~2022年度)を策定しています。第6次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。

E 環境施策の推進	
マテリアリティ	2018年度進捗
温室効果ガス排出量の削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>製油所の省エネ投資及び風力発電事業での投資等を実行し 2013年度比81万トンのCO<sub>2</sub>削減</li> </ul>
環境汚染物質の低減	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然環境に配慮し、製油所及び工場で使用している水銀灯のLED電球化を継続して実施</li> <li>法定期限を前倒して PCB 廃棄物の処分を継続的に実施</li> </ul>
資源循環の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>産業廃棄物の再資源化の推進を継続</li> </ul>

G 安全施策の徹底	
マテリアリティ	2018年度進捗
安全操業・安定供給	<ul style="list-style-type: none"> <li>重大労災1件・重大事故1件</li> <li>労災件数151件(前年度 135件)</li> </ul>
品質確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>重大製品(品質)事故の発生ゼロ</li> </ul>

S 人権・社会貢献施策の充実	
マテリアリティ	2018年度進捗
労働安全衛生	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社ならびにグループ企業6社<sup>※</sup>は、経産省が健康経営銘柄に準じた先進的な企業を選ぶ「健康経営優良法人2019(ホワイト500)」の認定を取得。  <small>※コスモエネルギー開発株式会社、コスモ石油株式会社、コスモ石油マーケティング株式会社、コスモ石油ブリカンツ株式会社、コスモビジネスアソシエーツ株式会社、コスモエネルギーシステムズ株式会社</small></li> <li>コスモエネルギーホールディングス+中核3社 年次有給休暇取得率 90.4%(前年度89.1%)</li> </ul>
ダイバーシティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>コスモ石油が次世代育成支援対策推進法に基づく特例認定(通称:プラチナくるみん認定)制度において、石油元売業界で初めて「プラチナくるみん」企業に認定</li> </ul>
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>研修費59,600円/人</li> <li>通信教育受講率10.1%</li> </ul>
顧客満足	<ul style="list-style-type: none"> <li>3つの約束診断評価「AA」獲得比率、平均 44.7%(前年度 平均39.2%)</li> <li>クレーム件数 314件(前年度 311件)</li> <li>コスモ石油エコカード会員数前年比 約1千人増加(18年度末6万4千人、前年度末6万3千人)</li> <li>コスモ石油エコカード基金拡充に向け、携帯アプリを活用した新規サービススタート</li> </ul>

G ガバナンス体制の強化	
マテリアリティ	2018年度進捗
リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ各社での優先取り組みリスクの選定、評価、対処を実施</li> <li>丸善石油化学におけるリスク管理体制の構築のフォロー(リスクマネジメントの推進と定着等)</li> <li>グループ全体に影響する全社リスクの選定、評価、対処を実施</li> </ul>
コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>重大なコンプライアンス違反発生ゼロ(前年度0件)</li> <li>企業倫理ヘルプライン相談受理件数 20件(前年度29件)</li> <li>2018年度 CSR 現状調査結果を実施</li> <li>ハラスメント相談窓口を増設</li> </ul>
CSR 調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ全体の購買基本(CSR 調達)方針、各社における調達ガイドラインの策定検討を実施</li> </ul>
情報開示	<ul style="list-style-type: none"> <li>コスモレポート、CSR サイトによる非財務情報の発信</li> <li>FTSE4 Good Index Series に17年連続で採用される等、社会的責任投資(SRI)商品の代表的な指標に継続的に選定</li> </ul>



## 特集

## 独自性と競争優位性

世の中に必要とされるエネルギー会社であり続けるために、  
コスモエネルギーグループは持続的な成長をめざします。  
その成長の源泉となるのが、  
コスモエネルギーグループの「独自性」と「競争優位性」です。

## CONTENTS

01 環境への配慮	P.29
02 産油国との関係	P.33
03 石油化学事業の成長	P.35
04 お客様との関わり	P.37
05 多様な人材の活躍	P.39



コスモエネルギーグループの独自性と競争優位性

# 01 環境への配慮

経営理念に「地球環境との調和と共生」を掲げている私たちは、世界で最も環境に配慮した石油・エネルギー企業グループをめざし、様々な取り組みをしてきました。ここでは、環境に対する施策や活動を「独自性・競争優位性」という観点でご紹介させていただきます。



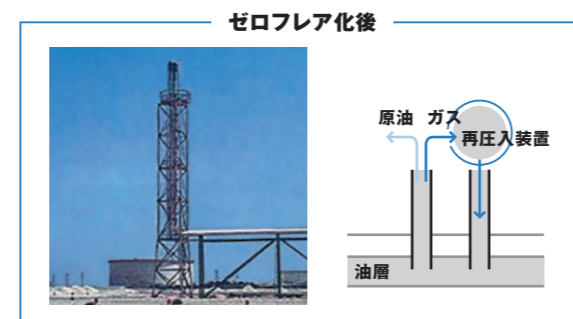
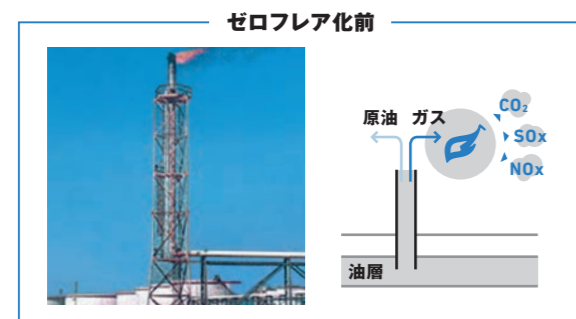
## ゼロフレアプロジェクトと油田排水ゼロを実現

当社グループ会社であるアブダビ石油やカタール石油開発の油田においては、原油生産に伴って発生する随伴ガスの全量を回収して地下の油層に圧入することにより、ゼロフレア化を実現しています。現在は、UAEのアブダビ石油とカタール開発でゼロフレアリングを実現しており、大気汚染の防止とCO<sub>2</sub>排出の削減にも寄与しています。

油田から原油生産に伴って生産される地層水や原油処理プロセスから排出されるプロセス処理水は排水として処理する必要があります。当社グループ会社では、地層水やプロセス処理水は油分除去後、水圧入

井から地下深部へ圧入することで、排水を出さない操業を行っております。

またヘイル油田の開発にあたっては、当該鉱区に国連教育科学文化機関(ユネスコ)の環境規制エリアであるマラワ海洋生物圏保護区が含まれておりました。このため開発工事や生産活動で生じる排水や廃棄物の海洋廃棄不可、随伴して生産するガスの燃焼不可といった「ゼロ・ディスチャージ」という厳しい規制が敷かれておりましたが、圧入井を用意し圧入廃棄する等の対応を行うことで、規制に則って開発工事を完了することができました。



地下へ排水圧入を行う圧入井



西ムバラス陸上集油基地へつづく埋立道路横のマングローブ

## IMO規制対応への準備を着実に推進

国際海事機構(IMO)は、2016年10月に、大気汚染防止策として、船舶が排出する硫黄酸化物(SO<sub>x</sub>)を減らすため、船舶用燃料に含まれる硫黄分の規制を2020年から現在の3.5%から0.5%(-3.0%)まで、引き下げることを選定しました。

当社グループにおいては、IMO規制が強化される2020年より前に、規制に適合する燃料油の生産体制を構築しております。具体的には、千葉製油所の直接脱硫装置を最大限に活用することで、IMO規制に適合する燃料を供給すると共に、堺製油所のコーカー

能力を増強させることで、重質油から中間留分へ収益油種の生産拡大を行います。



堺製油所コーカー

**IMO 規制って?**

- 国際海事機関(IMO)が定めた船舶燃料に対する国際的な環境規制
- 2020年1月以降、硫黄分濃度を現行の3.5%以下から0.5%以下に規制強化
- 海運会社の対応としては、下記の①~③のうちいずれかの対応が必要となるが、②、③を実行する場合多額の投資が必要となる。
  - ① 硫黄分の低い燃料を使用
  - ② 硫黄分を含まない液化天然ガス(LNG)燃料とする船舶を建造
  - ③ 排ガスから硫黄分を除去する洗浄装置(スクラバー)の新設

## ユーティリティバランス最適化計算システムの導入によるCO<sub>2</sub>排出削減

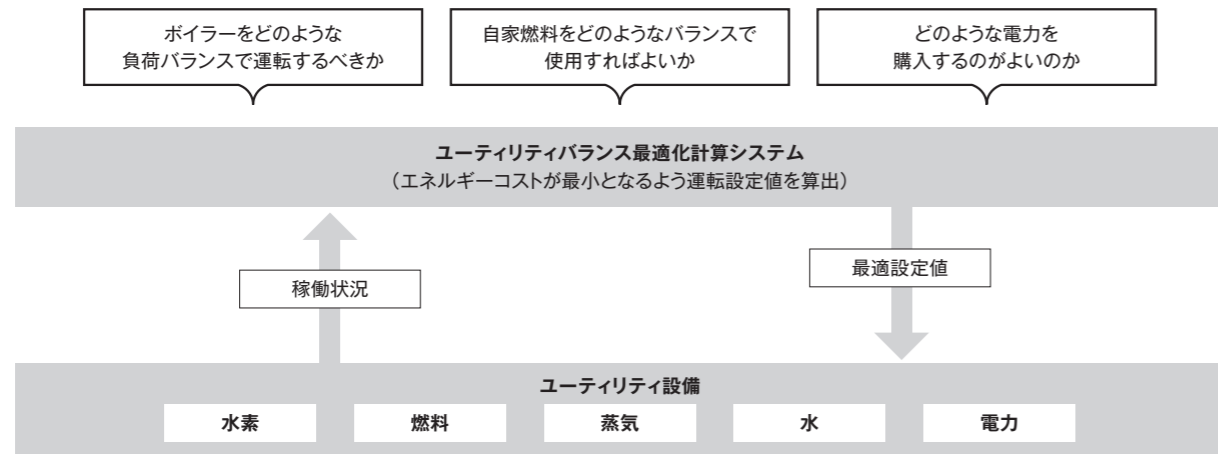
製油所では装置を稼働させるためにさまざまなユーティリティ(蒸気、電力、燃料など)を使用しています。ユーティリティバランス最適化計算システムとはこれらのエネルギーコストが最小となるよう最適化運転を算出してくれるシステムです。

例えば製油所内全体の稼働データを駆使し、どのボイラーをどのような負荷バランスで運転するのが効率的か、どの程度電力を購入すればよいか等をシステ

ムにて算出、見える化し、省エネルギー運転を実施しています。

コスモ石油は2018年度より千葉製油所にて蒸気、電力に関してシステムを導入し、約15,000tCO<sub>2</sub>を削減しました。2019年度以降、水素、燃料に関しても当システムを導入しさらなる効率化を推進するとともに、四日市製油所や堺製油所へも展開する予定です。今後もより一層環境負荷低減に努めてまいります。



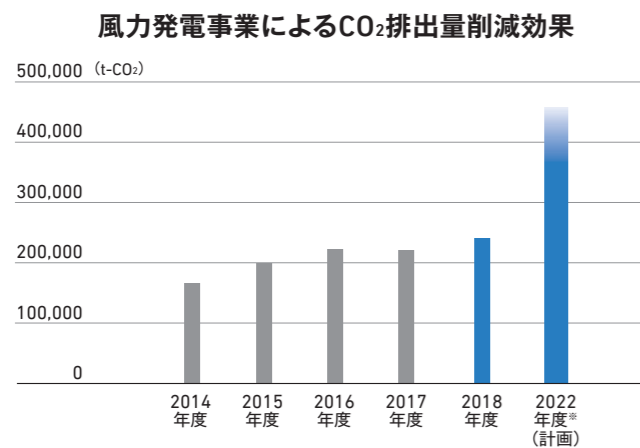


### 丸善石油化学が省エネルギー型蒸留システムを世界で初めて導入

丸善石油化学は、2016年に千葉工場のメチルエチルケトン製造設備において最先端の省エネルギー型蒸留塔を建設しました。この最先端の省エネルギー型蒸留塔は、蒸留塔内での熱交換を最適化し、外部からのエネルギー投入を抑える省エネルギー型蒸留システム「SUPERHIDIC®」(東洋エンジニアリング株式会社・国立研究開発法人産業技術総合研究所が特許共同保有)を導入した世界で初めての事例であり、既存の蒸留塔と比較して50%以上の省エネルギーを達成しました。



### 風力発電事業を推進し、CO<sub>2</sub>削減に貢献



\*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。

風力発電は、資源の枯渇の心配がなく、CO<sub>2</sub>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社の風力発電所で発電した電気は、地域の電力会社を通じて、地域の皆様の生活を支えています。発電量はすでに約15万世帯分に達しており、CO<sub>2</sub>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早期に進出し、リーディングカンパニーをめざしてまいります。

### お客様と共に取り組む環境貢献活動

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6万4千人)。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世界中のプロジェクトを支援しています。2018年度は15のプロジェクトを行い、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長です。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。



#### 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20万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。

詳細情報 [コスモ石油エコカード基金活動報告書2019](https://ceh.cosmo-oil.co.jp/kankyo/eco/report.html)  
<https://ceh.cosmo-oil.co.jp/kankyo/eco/report.html>

### 地球環境大賞 奨励賞を受賞

当社グループが取り組む環境対応が評価され、第28回地球環境大賞(主催:フジサンケイグループ、後援:経済産業省、環境省、文部科学省、国土交通省、農林水産省、一般社団法人日本経済団体連合会)「奨励賞」を受賞しました。

地球環境大賞とは、1992年に「産業の発展と地球環境との共生」をめざし、産業界を対象とする顕彰制度として、公益財団法人世界自然保護基金(WWF)ジャパンの特別協力を得て創設されたものです。

エコカード基金に代表されるように、当社グループの長きにわたる環境社会貢献活動や、石油事業や風力発電事業において幅広く環境に

配慮したエネルギー供給に取り組んでいることが評価され、今回の「奨励賞」の受賞となりました。





コスモエネルギーグループの独自性と競争優位性

# 02 産油国との関係

当社グループは、50年以上にわたりアラブ首長国連邦での安定した海上油田生産の実績を有するとともに、緊密な信頼関係の構築に力を注いできました。ここでは、アラブ首長国との関わりや、当社グループが実施してきたHSE(Health, Safety & Environment)活動及び日本語教育についてご紹介します。



## 1967年にまで遡るUAEとの関係構築の歴史

当社グループのアラブ首長国連邦(UAE)との関係は、UAEの建国以前の1967年までさかのぼります。

当時のアラブ首長国は、それまで欧米諸国にのみ開放していた石油利権を日本にも開放し、当時の丸善石油、大協石油(共に、現コスモエネルギーホールディングス)、日本鉱業(現JXTGホールディングス)の3社が共同で、国際入札に参加し、落札しました。その後、同年の12月6日にアラブ首長国連邦の石油産出区の開採に関する利権協定が調印されました。

アラブ首長国は長年にわたり、アラブ首長国石油会社と密接な協力を通じて、安全で安定的な原油開発を進めており、会社設立以来、高い評価を受けております。

2018年にアラブ首長国は創立50周年を迎えることとなりました。これからもアラブ首長国にとって当社グループが友好的かつ信頼されるパートナーであり続けるように努力してまいります。



ムバラス・ダルマ産出区の開採

コスモエネルギーグループ操業会社における石油開発の歴史			
アラブ首長国	カタール石油開発	合同石油開発	中東・世界情勢
1967年	ムバラス油田権益取得		1967年 第3次中東戦争
1968年	アラブ首長国石油設立		
1970年		エル・ブンドク油田利権協定締結 合同石油開発設立	1971年 アラブ首長国連邦建国
1973年	ムバラス油田生産開始		1973年 第4次中東戦争 ⇒第1次オイルショック
1975年		エル・ブンドク油田生産開始	1978年 イラン革命 ⇒第2次オイルショック
1979年	ウム・アル・アンバー油田権益取得		1980年 イラン・イラク戦争
1988年	生産量1億バレル達成 ニューフト・アル・ギャラン 油田権益取得		
1989年	ウム・アル・アンバー油田生産開始		
1993年		生産量1億バレル達成	1991年 湾岸戦争
1995年	ニューフト・アル・ギャラン 油田生産開始		
1997年	カタール政府と開発及び 生産分与契約締結 カタール石油開発設立		
2001年	ゼロフレア操業開始		2003年 イラク戦争
2005年	生産量2億バレル達成		
2006年		生産量2億バレル達成 ゼロフレア操業開始	
2007年	ゼロフレア操業開始		
2011年	新利権協定締結、ヘイル産出区獲得		2008年 WTI原油最高値(147\$/bbl) 2010年代前半 シェール革命
2017年	ヘイル油田生産開始		2017年 カタール断交問題
2018年	創立50周年	エル・ブンドク油田 新利権協定締結・発効	

## Health, Safety & Environment

Health, Safety & Environment(HSE)とは、事業活動に伴う労働安全衛生問題や環境問題を示す言葉であり、これらの問題に系統的かつ効率的に対処してリスクを出来る限り低減し、企業価値を高める取り組みがHSE活動です。

アラブ首長国では、社内にHSE Committeeを組織し、HSE活動全般について計画的な取り組みを行っています。その活動内容は、従業員のキャリアに応じたHSE教育及び訓練計画の策定、現場HSE管理の向上をめざしたHSEパトロール、緊急時対応訓練の実施、及びHSE活動の成果発表であるADNOC HSE Awards Programへの応募など多岐にわたっています。

ADNOC HSE Awards Programとは、アラブ首長国石油会社が主催するHSEの表彰制度です。アラブ首長国もHSE活動で得られた成果をもとに、積極的にHSE Awards Programへ応募し、これまでに多くの賞を受賞し高い評価を得ています。

## HSE Performer Award (2014年度)受賞



当社グループ産出区周辺のサンゴ礁

## アラブ首長国での日本語教育を実施

コスモエネルギーグループは、2011年9月より、学校法人立命館と共同で、アラブ首長国国立科学技術系高等学校(以下ATHS)における日本語教育プログラムを実施しております。当社グループから3名の日本語教員を現地に派遣するとともに、プログラムへの資金支援を行っています。

2019年3月現在、ATHSのG9~G12(日本の中学3年~高校3年)の生徒81名が当プログラムで日本語を学んでおります。今年度は修了生28名が3年間のプログラムを修了し、累計の修了生は123名になりました。また、当プログラム修了生のうち18名が日本に留学中です。

UAEの生徒たちが日本語や日本文化への理解を深め、両国間の関係を更に強化する人材に成長するよう願っており、今後も取り組みの充実をめざしてまいります。

## 立命館宇治高等学校でのスクール修了式



卒業生懇親会



コスモエネルギーグループの独自性と競争優位性

# 石油化学事業の成長

当社グループでは、プラスチックや合成ゴム、合成繊維の原料となるエチレン、プロピレン、ブタジエン、ベンゼンといった石油化学基礎製品(基礎化学品)を製造しております。基礎化学品は、現代の生活では欠かすことができない原料というだけでなく、新興国を中心に今後更なる成長が期待されています。ここでは、基礎化学品の社会的役割と当社グループの優位性についてご紹介させていただきます。



## 石油化学基礎製品の社会的役割

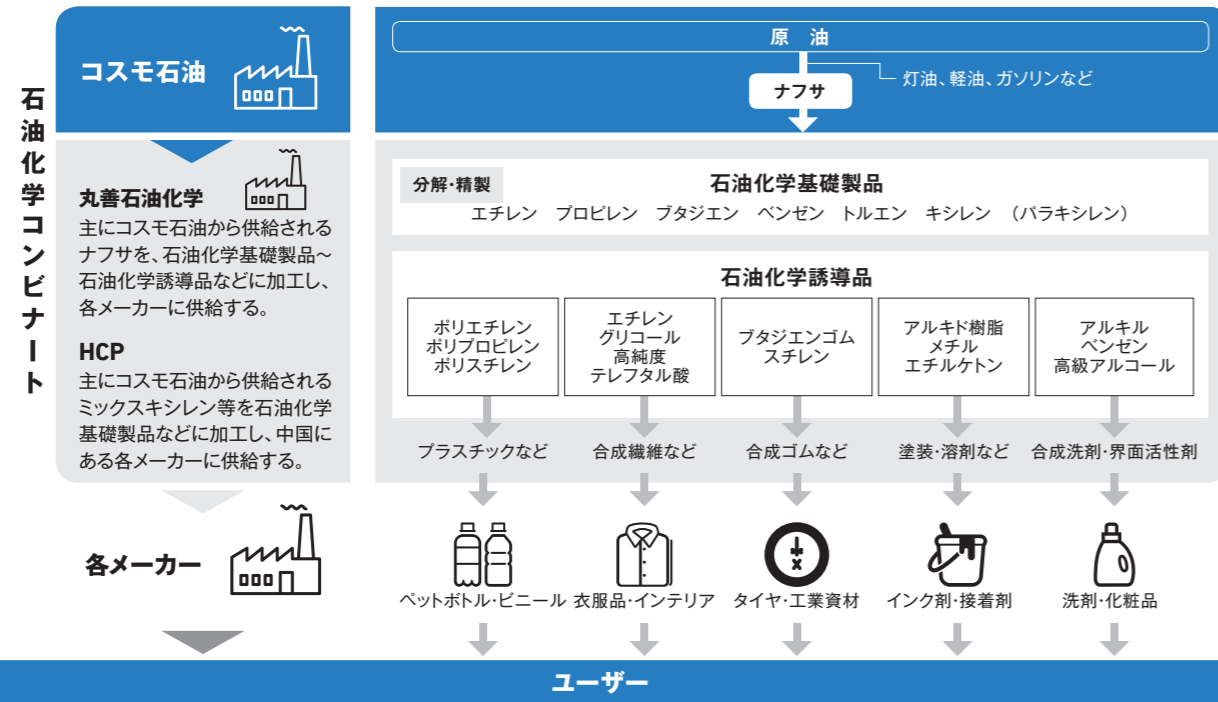
当社グループでは、原油を精製して得られる「ナフサ」からエチレン、プロピレン、ブタジエン、ベンゼン、ミックスキシレンといった石油化学製品を製造しています。

これらは衣服、日用品、医療分野などあらゆる分野で利用される原料のため、現代の暮らしを支える基礎的な石油化学品として、『基礎化学品』と呼ばれています。

## 「機能化学品」で競争優位性を築く

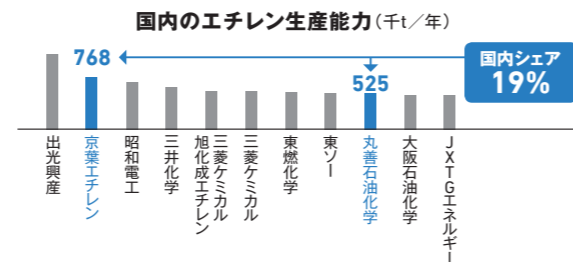
様々な分野で利用される基礎化学品に対し、特定分野で高い性質を発揮するものが『機能化学品』です。スマートフォンの心臓部である半導体の製造に使われる「フォトレジスト用樹脂原料」、塗料・コーティング・ペンキ

の反応性希釈剤などに使われる「アセチレン誘導体」など、高い技術を有する化学品の開発に取り組んでいます。オリジナル製品の開発により、技術革新に貢献していきます。



## 国内最大規模のエチレン生産能力

当社グループの丸善石油化学の主力製品となるエチレンの生産量は、合併会社である京葉エチレン分も含めると年間129万tになり、高品質な製品を供給し続けるとともに日本最大級の生産量を誇ります。



(出所) 我が国の主要石油化学製品生産能力調査(平成30年12月末時点)結果について(平成31年3月29日 経済産業省)

## ● 半導体レジスト樹脂の分野で世界トップクラスのサプライヤー

半導体レジスト樹脂とは、光が当たった部分のみ化学変化を起こす特殊な樹脂のことで、半導体の加工には必要不可欠な材料です。丸善石油化学では半導体レジスト樹脂(商品名:マルカリンカー)の世界トップクラスのシェアを誇っています。

今後も、半導体の更なる微細化を実現するための樹脂や品質強化要求にこたえる技術開発と設備投資を進めていきます。また、これらのノウハウを活用し、様々な用途の要求性能に合わせた商品の設計開発を行ってまいります。



## ● 世界的に需要の成長が見込まれるホットメルト接着剤の原料生産を拡大

世界的に紙おむつ等の衛生材料の需要が拡大するにつれ、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である水素化石油樹脂の需要が増加しております。

水素化石油樹脂の需要にこたえるため、2020年の事業開始をめざし、製造及び販売を行う新会社を、当社、丸善石油化学及び荒川化学工業の3社で2018年に設立し、2019年7月に水素化石油樹脂製造設備の建設を着工致しました。引き続き、コスモエネルギーグループにおけるシナジーの創出を追求し、石油化学における協業について様々な検討を進めてまいります。



## 世界最大級の バラキシレン 生産能力

当社グループと韓国のヒュンダイオイルバンクとの合併会社であるヒュンダイコスモトロケミカル(HCP)は、年間約118万トンという世界最大級のバラキシレン製造装置を保有しております。加えて、HCPは、アジア最大の需要地である中国の近くに工場を保有しており、高い競争力を有しております。また、今年度より、HCPではバラキシレン増産や省エネに向けた投資を実施しており、更なる競争力強化に向けた取り組みを進めております。



コスモエネルギーグループの独自性と競争優位性

# 04 お客様との関わり

1997年に、「ココロも満タンに」というメッセージスローガンを掲げました。使い始めて既に20年以上もの月日経っていますが、この言葉に込めた想いは、いまだに変わることがありません。ここでは、日々のエネルギー供給を通じて、お客様のココロも満たしていくための当社グループの取り組みについてご紹介させていただきます。



## 「ココロも満タンに」宣言と3つの約束

### “ココロも満タンに”宣言 3つの約束

お客様の“ココロも満タンに”を実現させるために、以下の3つをお客様との約束(ブランドプロミス)とし取り組みます。

- 約束1 クリナップの行き届いた店舗で笑顔と挨拶で対応します。 **心地良さ**
- 約束2 品質の確かな商品とサービスを提供します。 **安心感**
- 約束3 お客様からのご質問に対し、責任を持ってお答えします。 **信頼感**

コスモステーションでは、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。

### ● コスモ・ブランドアカデミー研修

「お客様に選ばれるブランド」をめざし、お客様の商品やサービスに対する高い要求に応えられる人材の育成をめざし、「商品知識力」「ソリューション提案力」「技術力」の向上のための研修をコスモ・ブランドアカデミーとして実施しております。



### ● お客様の満足度向上に向けて

お客様に満足いただけるサービスステーションを運営するために年に3回、コスモステーションでは、外部調査機関を利用した覆面調査を実施しております。調査では、お客様が入店から退店までのスタッフの「オペレーション」と、お客様の「再来店意向」等に関する評価項目を設定しております。中計最終年度(2022年度)においては、診断評価である「AA」獲得比率50%をめざし、日々サービス向上に向け様々な取り組みを実施しております。

### ● 集合研修

また、他のSSで得た知識やノウハウなどを他のエリアにも展開するため、年に1回、各支店所在地のエリアごとに、お客様満足度向上を目的に集合研修を実施しています。



今までの取り組みが実を結び、年々「AA」の取得割合が増加しております。引き続き、お客様のご期待にお応えすべくサービス向上に努めてまいります。

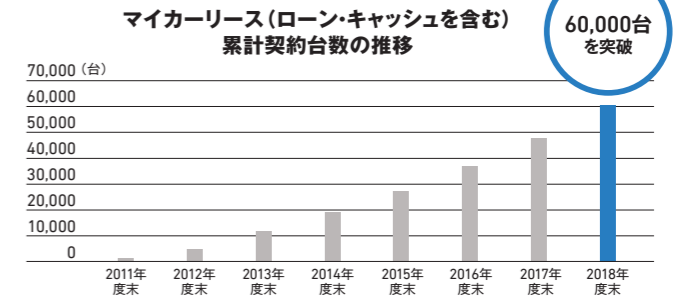
### 診断評価「AA」の取得割合の推移



(年3回診断の平均値)

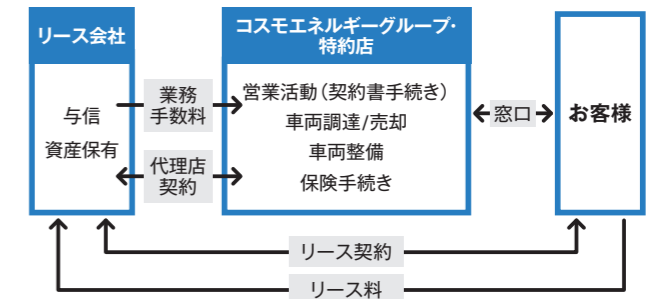
## 「石油流通業」から、「カーライフ価値提供企業」への進化による、お客様との関係の深化

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がお客様に好評で、累計契約台数は2018年度末で60,579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



### ● カーライフ提供価値の向上

マイカーリースを通して、お客様のカーライフにおけるお車の所有からメンテナンス、また次のお車への乗り換えを含めた多くの局面でサポートを行っております。さらに新しい取り組みとして、2019年1月よりお客様の自動車免許取得からサポートを行う「めんくるバック」を開発し、一部販路にて取り扱いを開始いたしました。これは全国の提携自動車教習所での運転免許教習と、自動車

教習所卒業後のカーリースをワンストップで提供するサービスで、その独自性が認められ2019年4月にビジネスモデル特許を取得いたしました。「めんくるバック」の開始によりお客様のカーライフの出発点となる免許証取得から当社の提供するサービスにおいてサポートすることができるようになり、さらに幅広いお客様ニーズにお応えできるようになりました。





コスモエネルギーグループの独自性と競争優位性

# 05 多様な人材の活躍

「人材」は独自性と競争優位性を創り出す源泉です。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ます。



## グループの中心となる人材の育成に向けて

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。

経営環境の変化に前向きにスピード感を持って取り組む多様な人材の確保及び育成をすすめるとともに、

様々なバックグラウンドを持つ社員が多様性を活かして活躍できる職場づくりに取り組んでいます。

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。

## ダイバーシティ(多様な人材確保)の推進

ダイバーシティの実現に向け、まずは女性活躍を優先の課題として取り組んでおり、2022年度に採用女性比率30%(基幹職)、女性管理職比率6%の達成を目標としています。

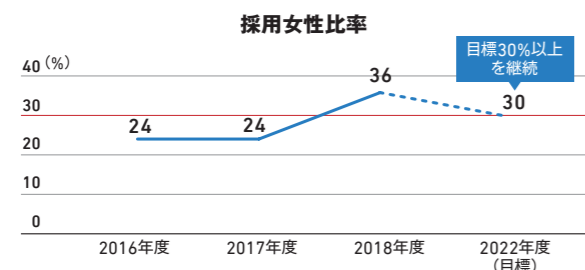
出産・育児にあたる社員については、法定以上の育児休業制度に加え、短時間勤務制度、テレワーク勤務制度などが利用できる他、記念日休暇(子どもの1歳の誕生日)、小学校卒業まで取得可能な育児・看護休暇などの、特別有給休暇の取得も促進しています。

育児・介護事由での勤務地限定選択制度、育児・介護事由でやむを得ず退職した社員の再雇用制度や、

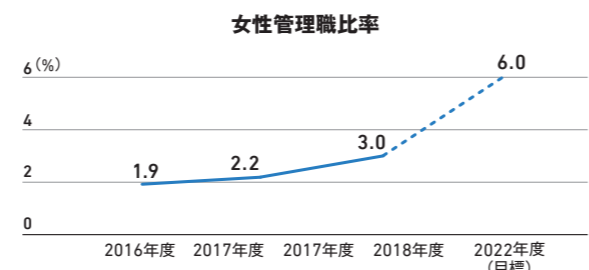
配偶者の転勤事由による休職制度といった、家族や家庭の状況が変わった際にも、働き続けることができる体制を整えました。

育児休業を取得する社員には、復職しやすいよう、キャリア支援制度も整えています。

さらに、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、2019年6月1日時点の障がい者雇用率は2.30%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な取り組みを実施しています。



※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。



※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。

## 働き方改革の推進

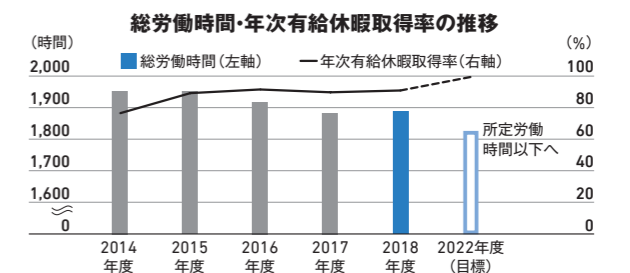
生産性の向上、ワークライフバランスの推進を目的として、年次有給休暇取得率100%を目指しつつ、労働時間適性化に取り組んでいます。夜型から朝型勤務への転換(残業加算率の変更)、リフレッシュデーによる定時退社の推進、20時消灯、管理職の人事評価に部下の労働時間実績・改善を反映するなど、様々な施策を実施しています。

### ● テレワーク制度の拡大

更なる生産性の向上と多様な働き方の促進を目的として、2017年度から在宅勤務制度を全従業員(ただし、交替勤務者・シフト制勤務者を除く)に拡大しました。さらに2019年度からは在宅勤務制度をテレワーク勤務制度に拡大し、自宅以外での勤務も可能にしました。

このような取り組みの結果、2018年度の総労働時間実績は1,888時間となりました。2022年度の総労働時間目標は所定労働時間以下(日勤1,811時間、交替

1,826時間)、加えて年次有給休暇取得率100%をめざし、今後も取り組んでまいります。



## 外部からの評価

当社グループでは、第6次連結中期経営計画に連動する連結中期CSR計画において、「健康増進」「長時間労働削減」を目標に掲げて取り組んでいます。加えて、ダイバーシティ推進の取り組みでは生産性向上や新たな価値が創出できる環境整備を進めています。これらの施策が外部機関から認められ、高い評価を得ております。

### ● 石油元売業界で初めてプラチナくるみに認定

コスモエネルギーグループのコスモ石油が、次世代育成支援対策推進法に基づく特例認定(通称:プラチナくるみ認定<sup>※</sup>)制度におきまして、厚生労働大臣より「プラチナくるみ」企業に認定されました。第6次連結中期経営計画の基本方針である「グループ経営基盤の強化」において、ダイバーシティの促進は重要なテーマとなっています。企業行動指針のひとつである「人を大切にします」を実現するため、ワークライフバランスの向上を目的に、取り組みを継続してまいります。

※「プラチナくるみ認定」とは、次世代法に基づき、「子育てサポート企業」として既に「くるみ認定」を受けた企業のうち、より高い水準の取り組みを行った企業が認定を受けることのできる特例認定制度です。



事業概況

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

概要

アラブ首長国連邦・アブダビ首長国、カタール国において、原油の自主開発・生産を行う事業です。

輸入した原油を製油所で精製し、全国のサービスステーションや工場等へ販売する事業です。

ポリエステル繊維、ペットボトル、プラスチック、合成ゴム等の原料の製造を行う事業です。

石油関連以外の事業です。主に再生可能エネルギーとして、風力発電事業を展開しています。

売上高  
(2018年度実績)

1,117億円

2兆5,269億円

4,586億円

602億円

2兆7,704億円<sup>※2</sup>

経常利益  
(2018年度実績)

569億円

142億円 / 249億円  
(在庫影響除き)

153億円

103億円<sup>※2</sup>

967億円 / 1,074億円<sup>※2</sup>  
(在庫影響除き)

従業員数  
(2019年3月末時点)

271名

4,481名

1,164名

872名

6,788名

主な資産  
(2019年3月末時点)

原油埋蔵量(確認・推定)  
167.0百万バレル  
約18年分の供給量に相当

原油処理能力<sup>※1</sup>  
40万バレル/日  
国内シェア 約11.4%

オレフィン製品 生産能力  
エチレン 129万t/年<sup>※3</sup>  
国内シェア 約19%

風力発電能力  
26.7万kW  
国内第3位 国内シェア6%  
※2019年4月末時点

企業認知率  
98.4%

原油生産量  
約5.2万バレル/日  
原油処理能力比 約13%

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  
オペレーターシップ(自社操業) 中東地域において日系企業のオペレーター会社としては最大規模

国内販売量  
国内SS数  
国内販売量  
内需燃料油 20,566千KL  
サービスステーション(SS)数 2,792箇所

コスモ・ザ・カード会員枚数 約433万枚  
マイカーリース 累計60,579台

アロマ製品 生産能力  
バラキシレン 118万t/年  
ヘンゼン 73.5万t/年  
ミックスキシレン 61.8万t/年

太陽光発電能力  
2.4万kW

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

主な事業会社・  
関連会社  
(2019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  
コスモ石油ルブリカント  
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)  
コスモ山石油  
CMアロマ(千葉)  
Hyundai Cosmo Petrochemical  
(韓国)

コスモエコパワー(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

※1 事業提携に基づく出光昭和シェル石油グループからの3.7万バレル/日相当の製品、半製品の供給も含む。  
※2 連結処理を含む  
※3 京業エチレン(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

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。

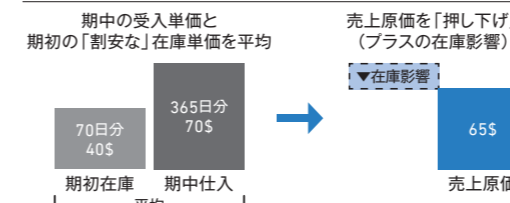
① 総平均法による在庫影響

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。

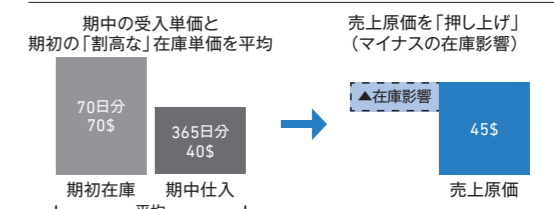
② 簿価切り下げによる在庫影響

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。

原油価格が上昇する局面



原油価格が下落する局面



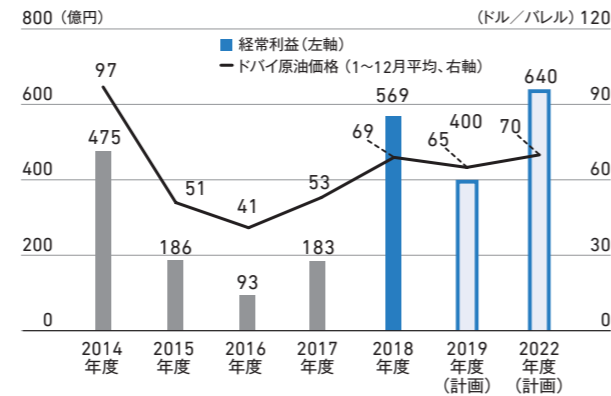


# 石油開発事業



## OIL EXPLORATION AND PRODUCTION BUSINESS

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年間の権益延長とヘイル鉱区取得、ヘイル油田でのフル生産
  - 当社の筆頭株主であるMIC(旧IPIC)<sup>※1</sup>の出資先であるセブサ社<sup>※2</sup>とのアライアンス

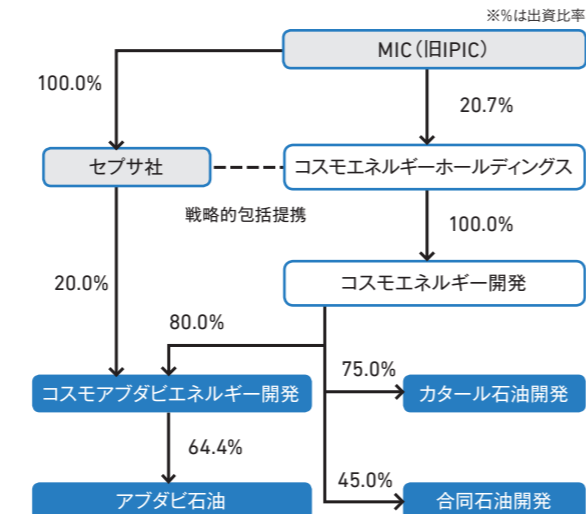
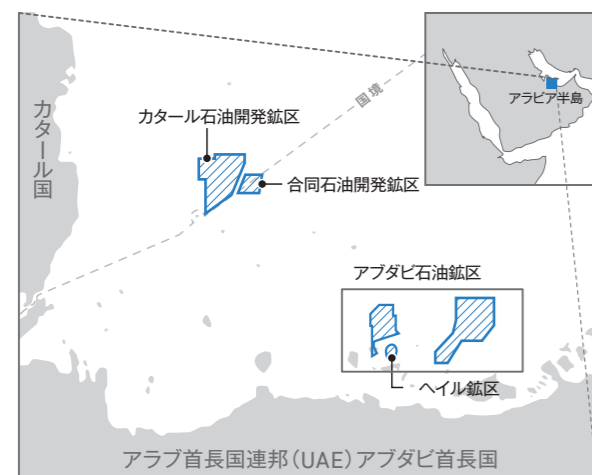
※1 アブダビ首長国100%出資のエネルギー関連投資会社IPIC(International Petroleum Investment Company)とMDC(Mubadala Development Company)が統合し、持株会社としてMIC(Mubadala Investment Company)設立。 ※2 スペインの大手総合石油会社

### 長期にわたる安定した生産実績による強固な信頼関係と、自社操業(オペレーターシップ)を活かした高い競争力

アブダビ首長国と過去50年間にわたる信頼関係のもとにアブダビ石油の4油田(ムバラス油田、ウム・アル・アンバー油田、ニーワット・アル・ギャラン油田、ヘイル油田)の権益を保有しております。カタール国ではカタール石油開発の3油田(アル・カルカラ油田、A構造北部油田、A構造南部油田)にて、アブダビ首長国とカタール国との国境地帯では合同石油開発のエル・ブドク油田にて、

長期にわたって安定的な生産を継続しております。また当社グループはオペレーターとして石油開発と生産を行っております。油田に関する技術やノウハウ、経験が蓄積されているため、低コストでの原油生産が可能となり、ドバイ原油価格が30ドル/バレル台まで下落した2016年度の厳しい環境においても、経常利益は黒字となるなど、高い競争力を有しております。

### コスモエネルギーグループの鉱区



業績について

### 2018年度実績

2018年1月よりヘイル油田がフル生産を継続し、生産数量は前年比35%増加の52,303バレル/日となりました。油価上昇等の環境もプラスに働き経常利益は569億円(前年比+386億円)となりました。

### 2019年度見通しに関して

ヘイル油田から最大限、原油を回収するため、2019年度のヘイル油田の生産数量を抑制し、2次回収<sup>※</sup>に向けた検討を進めてまいります。これにより2019年度の経常利益は400億円(前年比-169億円)を見込んでおります。

※2次回収とは、油田の周辺に水やガスを圧入し、油層圧力を回復させ、自噴をサポートしながら原油を生産し、回収率を高めることをいいます。

### ヘイル油田生産により収益力強化を実現

当社グループのアブダビ石油は2012年12月にヘイル油田の権益を取得し、2017年11月より生産を開始しました。アブダビ石油の生産量増加に伴って当社グループの収益力は、大きく向上しました。また、ヘイル油田は既存油田の近傍に位置するため、既設設備を最大限活用することで、新たな設備投資の抑制ができただけでなく、生産量の増加に伴い単位当たりの操業

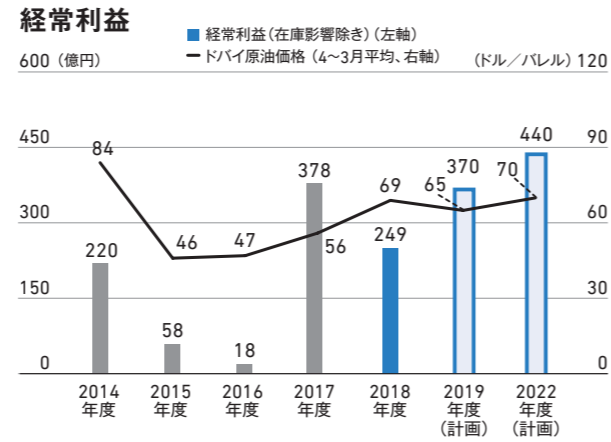
コストを低減することもできました。ヘイル油田については生産開始後、想定よりも油層圧力の低下速度が大きいため、2019年は水攻法などの2次回収方法を検討してまいります。2次回収へ向けた対応が完了した後は、従来予定していた生産数量に回復する見込みです。今後も各油田において安定生産を遂行し、日本への安定供給に寄与してまいります。



## 石油事業 (精製・販売)



## PETROLEUM BUSINESS



### 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

### IMO規制による環境変化やキグナス石油向けの供給などの収益機会が存在

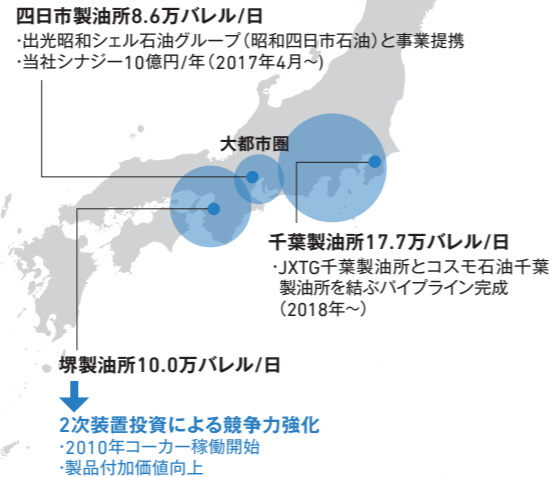
国際海事機関(IMO)は、2020年1月より船舶用燃料に含まれる硫黄留分を現在の3.5%から0.5%まで引き下げる規制の強化を行います。この規制により、従来、船舶用燃料として使用していた高硫黄C重油の需要が減少し、硫黄留分の低い低硫黄C重油の需要が高まることが想定されています。石油関連業にとっては、高硫黄C重油の需要減への対応と低硫黄重油の安定供給が課題となっています。

当社グループでは、IMO規制による環境変化をチャンスととらえ、規制が導入される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、加えて千葉製油所の直接脱硫装置を活用することで、高硫黄C重油を生産せず、低硫黄C重油を増産する体制を構築いたします。

また、2020年頃より、資本業務提携を結んでいるキグナス石油へ燃料油供給を開始します。国内の燃料油需要が減少していく中で、当該供給の開始により、2019年度の国内販売数量は前年比111.8%を見込んでおります。

### 原油処理能力40.0万バレル/日

※事業提携に基づく出光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  
 ※2019年3月31日時点



### 業績について

#### 2018年度実績

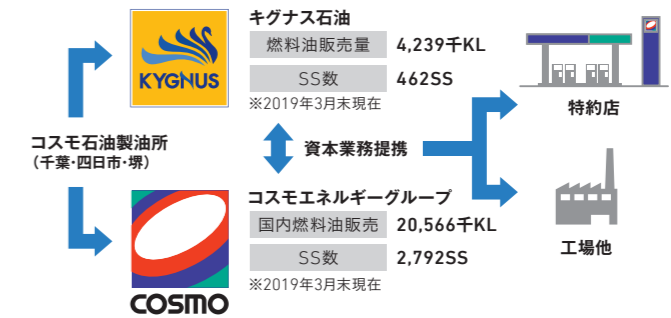
国内の需給改善による石油製品の適正マージンを確保するも、製油所の定期修繕や一部不具合による装置停止及び、将来定期修繕費用の引当影響などにより在庫影響除き経常利益は249億円(前年比-129億円)となりました。

#### 2019年度見通しに関して

2019年度は石油製品の適正マージンを確保し、昨年度発生した製油所の一部不具合影響の解消により、在庫影響除き経常利益は370億円(前年比+121億円)を見込んでおります。

#### 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

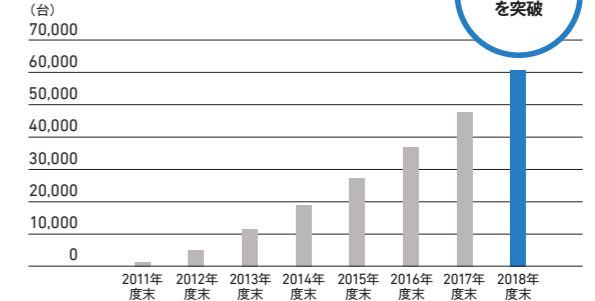


### カーライフ事業の強化

当社グループは燃料油のみに依存しない収益体制を構築すべく、個人向けカーリース事業「マイカーリース」を展開しております。2011年より開始したマイカーリースはサービスステーション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のが好評で、累計契約台数は2018年度末で60,579台となりました。36兆円といわれる巨大なカーライフ市場において、1日当たり約50万台の来客頻度を誇るサービスステーションというインフラ、「ココロも満タンに」の思いを共有するスタッフ、約433万人のカード会員という強みを活かして高機能、高効率なビジネスモデル

を創造していきます。

#### マイカーリース(ローン・キャッシュを含む) 累計契約台数の推移



#### 「コスモでんき」の販売開始

成長戦略の一つであるホームライフ市場・地域エネルギー市場への参画、事業展開をめざし、家庭用電力「コスモでんき」の販売を2019年度より開始いたしました。当社グループのこれまで蓄積してきた知見と販売ノウハウ、全国各地にあるサービスステーションを用

いた販売拠点を組み合わせることにより将来の価値を創出してまいります。

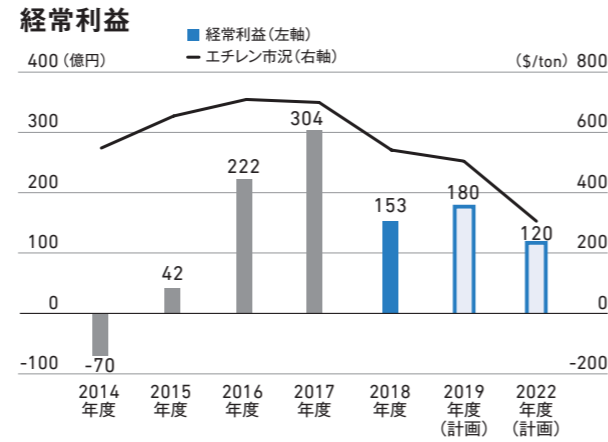




# 石油化学事業



## PETROCHEMICAL BUSINESS



- 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)
- アジア最大級のパラキシレン生産能力を基盤としたコスト競争力(HCP)※

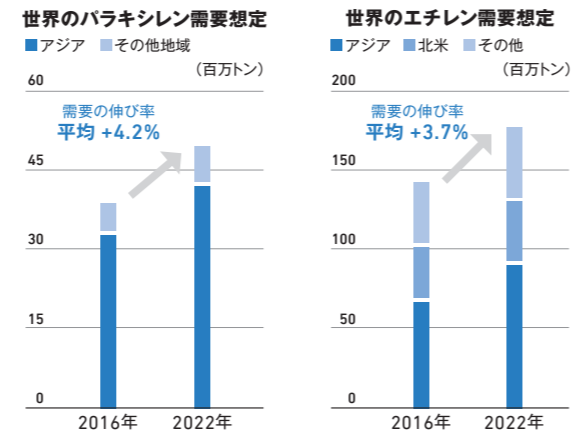
※ Hyundai Cosmo Petrochemical。韓国ヒュンダイオイルバンク(HDO)との合併会社。

### 強み

#### 国際市場の拡大を背景に、石油化学事業を成長ドライバーとし、更なる成長をめざす

石油化学製品は世界の人口増加を背景に、国際需要は更なる成長が見込まれております。こうした動向を踏まえ、第6次連結中期経営計画では、石油化学事業を成長ドライバーとして位置づけており、今中計では積極的に投資を行い次期中計以降確実に収益を享受してまいります。

当社グループの丸善石油化学やヒュンダイコスモペトロケミカル(HCP)がもつエチレン、パラキシレン生産での高い競争優位性を最大限活用するとともに、石油精製事業とのシナジーの享受と深度化に取り組んでまいります。



出典：経済産業省「世界の石油化学製品の今後の需給動向(2018年10月)」

#### 当社グループの競争優位性を最大限活用するとともに、機能品の新規事業拡大をめざす

当社グループの丸善石油化学は、年間129万トンという国内最大規模のエチレン生産能力を有しており、千葉県の京葉工業地域と三重県の中京工業地帯に工場があります。特に千葉工場は2つのエチレンプラントを有しており、コンビナートの中核を担うエチレンセンターとして機能しております。近隣の石油化学メーカーとパイプラインをつなぎ、2つのエチレンプラントの競争力を活かした装置稼働を行っています。

今後は、石油精製事業と石油化学事業のシナジーを創出するため、原料及び燃料の融通(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。

さらに基礎品の競争力強化と市況環境の影響を受けにくい機能品事業の拡大をめざしてまいります。

### 業績について

#### 2018年度実績

石油化学市況の下落及び、丸善石油化学の定期修繕影響による販売数量減少などにより経常利益は153億円(前年比-151億円)となりました。

#### 2019年度見通しに関して

グループ会社の丸善石油化学における、18年度の定期修繕解消による販売数量増加などが寄与し、経常利益は180億円(前年比+27億円)を見込んでおります。

当社グループは、2009年11月にヒュンダイオイルバンク株式会社(HDO)と合併会社ヒュンダイコスモペトロケミカル(HCP)を設立しました。HCPは年間118万トンという世界最大級のパラキシレン製造装置を保有しており、世界有数のパラキシレンメーカーです。パラキシレンは高純度テレフタル酸からポリエステルへと加工され、

衣料品やペットボトルなどの最終製品となります。

また、今後、国内のガソリン需要が減少することになっても、ガソリンからミックスキシレンに生産をシフトすることで、製油所の競争力を向上させることができます。

今後とも世界の市場変化を捉え、国内外のネットワークを活用しながら、事業を成長させていきます。



HCPのパラキシレン製造装置



丸善石油化学千葉工場の様子

#### 生産体制について

**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
- アジア最大級のパラキシレン生産能力

**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 パラキシレン	Hyundai Cosmo Petrochemical	118万t/年
	丸善石油化学	39.5万t/年
	Hyundai Cosmo Petrochemical	25万t/年
	コスモ松山石油	9万t/年
	計	73.5万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	4.8万t/年
	計	61.8万t/年
	アロマ系合計	253.3万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

**中国**  
世界最大のパラキシレン需要地

**丸善石油化学(千葉工場)**

**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

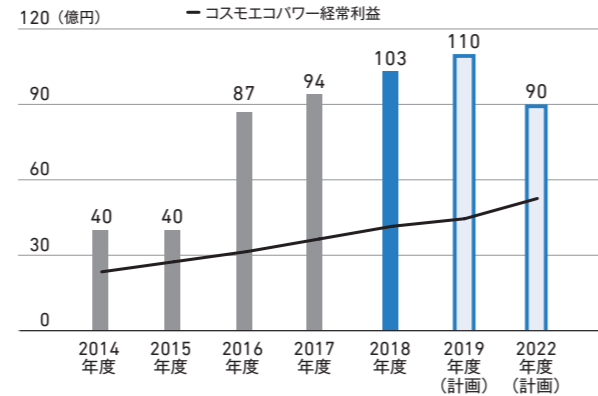
**CMアロマ**  
● ミックスキシレンを製造

## 再生可能エネルギー事業等



## RENEWABLE ENERGY BUSINESS AND OTHERS

### 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(現コスモエコパワー)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

### 風力発電事業を取り巻く環境

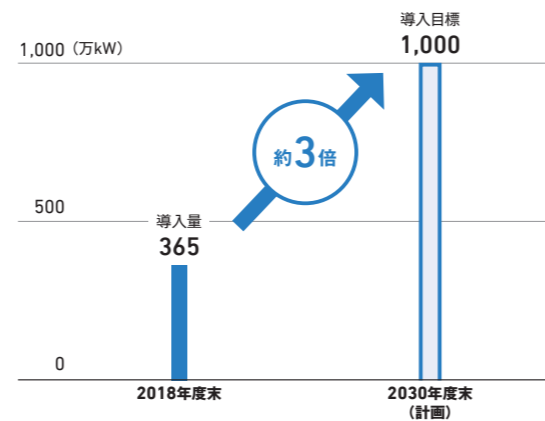
再生可能エネルギーは、脱炭素の世界的な潮流の中、我が国においても今後大きな成長が期待される事業です。

なかでも風力発電は、経済産業省によれば、国内の電源構成に占める2030年の風力発電比率は2017年比で約3倍(1,000万kW)に及ぶと想定されています。

加えて、2012年度に導入された固定価格買取制度(FIT)により20年間にわたって、安定した収益が見込まれています。

一方で、適地選定や地域住民との対話、環境アセスメント(環境影響評価)など高度な専門性が求められるため、新規参入が難しい事業です。

### 国内風力発電の導入量及び導入目標



※経済産業省「長期エネルギー需給見通し(2015年7月公表)」及び経済産業省「再生可能エネルギー電子申請サイト」をもとに作成



### 業績について

#### 2018年度実績

風力発電設備が順調な稼働を継続した結果、9期連続の増収となり経常利益は103億円(前年比+9億円)となりました。

#### 2019年度見通しに関して

2019年4月より度会2期(三重県、2万2千kW)、姫神(岩手県、1万8千kW)両風力発電所の運転開始などが寄与し、2019年度の経常利益は110億円(前年比+7億円)を見込んでおります。

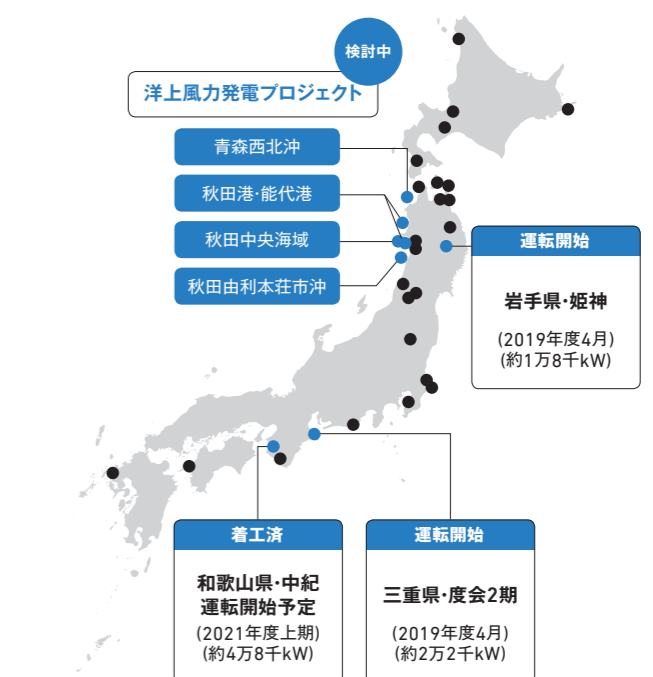
### 日本初の風力発電専門企業コスモエコパワー

当社グループでは、2010年に日本初の風力発電専門企業であるエコ・パワー(現コスモエコパワー)(1997年創業)をグループ化しました。グループ化した後、既存サイトのメンテナンスや、新規風力発電所の立ち上げなどに積極的に取り組み、着実に発電容量と収益を上げ成長しております。

現在では、24地域において26.7万kWの発電容量を有し、業界内でも高いシェアを保有しております。また、コスモエコパワー社の経験豊富な人材と高い技術力で90%を超える高い利用可能率<sup>\*</sup>を実現し、安全・安定稼働を維持しております。

今後は、2021年度の運転開始に向け、中紀(和歌山県、4万8千kW)風力発電所の新規開発を着実に推進し、中計最終年度である2022年度には、風力発電能力40万kW体制をめざしてまいります。

※1年間の内、風が吹けば発電できる状態(スタンバイ状態)にある時間の割合

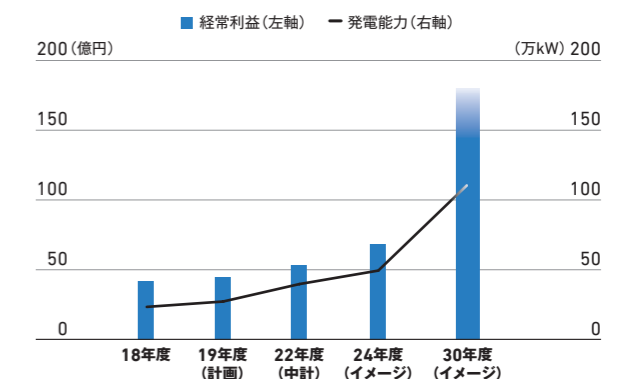


### 洋上風力発電のリーディングカンパニーへ

コスモエコパワー社は、陸上風力だけでなく、洋上風力発電事業への進出を図り、日本における同分野のリーディングカンパニーをめざしております。現在は、主に秋田港・能代港湾海域、秋田洋上風力由利本荘市沖、秋田中央海域及び、青森西北沖洋上風力発電事業のプロジェクトについて実現に向けた検討を進めております。

引き続き、風力発電所建設計画を着実に実行し、発電容量を増強するとともに、更なる新規風力発電設備の建設を検討してまいります。

### 全国風力発電能力の見込み





# 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関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。

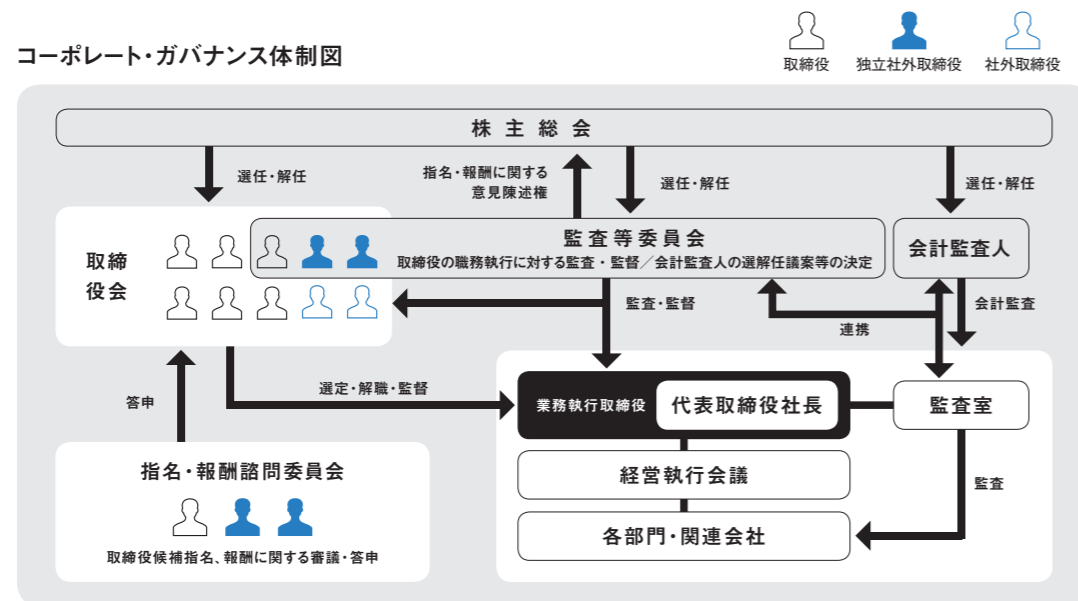
### 経営執行会議

コスモエネルギーグループは、意思決定及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

取締役の候補者及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。

コーポレート・ガバナンス体制図

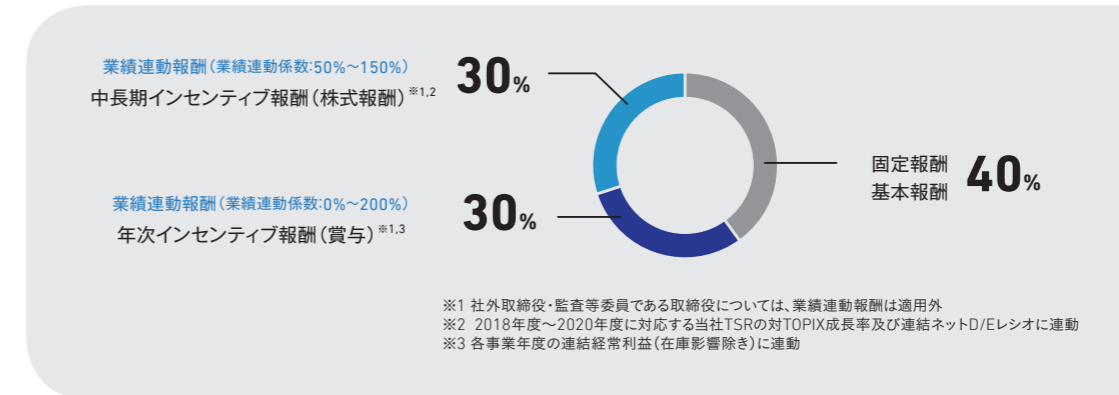


## 役員報酬制度

取締役(社外取締役、監査等委員である取締役を除く)及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、株主の皆様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、その年度から連続する3事業年度に対応する当社TSR(Total Shareholder Return、株主総利回り)の対TOPIX成長率及び連結ネット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、取締役及び執行役員が株主価値の増減を株主の皆様と共有することで、長期的な視点から企業価値拡大を意識した経営を動機づける仕組みです。

役員報酬制度体系



## 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。

**評価の方法**

取締役に対して評価の主旨等を説明の上質問票を配布し、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

**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。

- ・取締役会は適切な人数で構成され、自由闊達な意見交換ができる公平な場になっていたこと。
- ・取締役会において中期経営計画の進捗を確認して建設的な議論を行ったこと。

**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。

- ・中期経営計画の取り組み状況の監督
- ・取締役会の運営の効率性の向上
- ・取締役会の実効性評価の継続及び評価手法の改善



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**

(2019年6月20日現在)



社外取締役  
**ムサッバ・アル・カービ**

1997年 10月 アブダビ国石油会社入社  
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 榮**

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及び監査役を歴任し、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  
**高山 靖子**

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 同社顧問、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(現職)  
2017年 6月 横河電機株式会社社外監査役(現職)  
2019年 6月 同社社外取締役(監査等委員)(現職)

**選任理由**

株式会社資生堂にてお客さまセンター所長やCSR部長などを歴任し、同社監査役や顧問を経て、その後、複数の上場企業にて社外取締役、社外監査役に就任しています。2019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。



取締役 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



独立社外取締役 監査等委員  
神野 榮

略歴、選任理由については、P54をご覧ください

取締役会等での発言を通じて、  
監視機能を十分に果たすとともに  
その実効性向上に貢献してまいります。

消費財メーカーでの経験を活かし、  
多様なステークホルダーの立場に立った  
提言を行ってまいります。



独立社外取締役 監査等委員  
高山 靖子

略歴、選任理由については、P54をご覧ください

独立社外取締役から見て、コスモエネルギーグループの  
独自性や競争優位性についてお聞かせください。

コスモエネルギーグループは上流から下流までの“石油開発-精製販売-石油化学”の一貫した強固な石油事業ポートフォリオを持ち、加えて成長性のあるトップクラスの再生可能エネルギー事業も抱えた夢のあるグループだと考えております。

独立社外取締役から見て、コスモエネルギーグループの  
ガバナンス(安全施策の徹底を含む)に関して、優れている  
と思う点、課題と思う点をそれぞれお聞かせください。

優れていると思う点としては、まず、ガバナンスの確立に対して経営トップの意思が明確であることがあげられます。中期経営計画にもそれが如実に現れており、着実にグループ全体に浸透しつつあります。

課題としては、例えば安全施策の徹底などがあげられます。製油所の安全文化醸成に向けた取り組みを如何に定着させるかを注視しております。

ガバナンスの強化という観点で、この1年で感じられた  
変化や進化があれば教えてください。

ホールディングス化して3年たちましたが、内部統制の仕組みや意識のグループ各社への浸透及び展開が、大きく進んだ年であったと思います。また、役員を選任、報酬の決め方など、透明性が高くなり指名・報酬諮問委員会が機能していると感じております。

監査等委員会と取締役会の関係について、今後更に  
強化していく点があればお聞かせください。

取締役10人のうち3名が監査等委員であり、指名報酬委員会の委員の過半数が独立の監査等委員であること、常勤監査等委員の社内の重要な会議への出席、経営トップや各部門執行部との定期的なコミュニケーション、またこれらを踏まえた

取締役会などの会議における積極的な発言を通じて独立の立場での監視機能は十分果たされており、その実効性を高めるよう努めてまいります。

この1年にご出席された取締役会などを振り返って、  
取締役会の実効性が効いていると感じた事例について、  
具体的にご説明ください。

中期経営計画の策定時だけでなく、今年度の実績を踏まえて、建設的な意見交換がなされており中期経営計画の推進について、その監督機能が十分に発揮されていると認識しております。

独立社外取締役として、ご自身が果たされている役割、  
また今後果たしていきたい役割をお聞かせください。

企業価値の拡大に向けて社会、お客様、従業員、そして株主などステークホルダーの立場からの視点を踏まえた発言を心がけています。

特に、ガバナンスの確立、製油所の世界標準化達成に向けての取り組み、新規事業の投資機会といった議題に関して積極的に議論するよう留意しております。

その他、株主・投資家へのメッセージをお願いします。

コスモエネルギーグループは東日本大震災時の大変厳しい経営状況下において、果敢に事業ポートフォリオの再構築に取り組み、生まれ変わりました。石油開発事業に並んで石油精製販売事業が収益の柱となり、製油所の世界標準化が達成されれば更に高収益部門となると考えております。加えて再生可能エネルギー事業も洋上風力など先進的にチャレンジしており、この分野では日本のリーディングカンパニーになろうとしております。

石油業界の中では第3極に位置するものの、バランスのとれた高収益グループとして認知される日も近いと確信しております。

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。

この度、コーポレートガバナンスの強化に積極的に取り組んでいるコスモエネルギーグループの独立社外取締役に選任され、改めて身の引き締まる思いです。

独立社外取締役は、企業グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、攻めと守りの両面において公正かつ独立した立場から助言と監督をする役割を担っています。なかでも重要な役割は、意思決定プロセスにおいて、企業理念や事業活動とそれを支える企業文化の十分な理解のもと、株主・投資家の皆様をはじめとする多様なステークホルダーの立場に立って、様々な気づきや意見を忌憚なく社内に伝え、経営に活かしていくことにあると考えます。

独立社外取締役としての今後の抱負、今後果たして  
いきたい役割をお聞かせください。

私は、これまで消費財メーカーにおいて、主に、広報・消費者対応、コンプライアンスやリスク対応を含めたCSR全般、そしてESGの推進など、企業をとりまく多様なステークホルダーとの良好な関係性構築に関わる実務を担当してきました。

いま世界が脱炭素化に向かおうとしている中、産業や社会のインフラを支えているコスモエネルギーグループが果たすべき役割と責任は大きいものと認識しています。SDGsの実現と併せ、長期的には再生可能エネルギーを柱としていく事業ポートフォリオをめざす中において、私はこれまでの経験を活かし、ステークホルダーとの関係性に着目するとともに、リスクのアンテナを高く張り、企業価値の向上とガバナンスの更なる充実に力を尽くしていきたいと思っております。



# 安全施策の徹底

コスモエネルギーグループでは、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。

## 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、企業行動指針の第1章に「安全で事故のない企業グループであり続けよう」を掲げており、また、連結中期CSR計画においても「重点項目G:安全施策の徹底」の中で「労働災害の発生防止」「重大事故の発生防止」を目標に掲げ安全施策に取り組んでいます。2018年度、グループ全体では重大事故1件、重大労災1件となりました。これを受け2019年4月より毎月、グループ全社の労災件数、主な事例及び防止策を周知し、身近に潜む労災の防止徹底を推進しています。製油所及び工場部門では、重大事故・重大労災0件を達成しました。製油所を保有するコスモ石油では、2019年度も継続して、休業労災度数率<sup>\*</sup>・計画外停止率・入出荷停止日数について管理指標を設定

\*「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

	2018年度総件数			2017年度総件数		
	休業	不休業	合計	休業	不休業	合計
業務上	37	83	120	17	45	20
通勤途中	9 <sup>*</sup>	22	31	8 <sup>*</sup>	21	1
合計	46	105	151	25	66	21

※重大労災1件を含む

## 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、2018年度は、「供給部門」「物流部門」「販売部門」各部門において、重大製品・

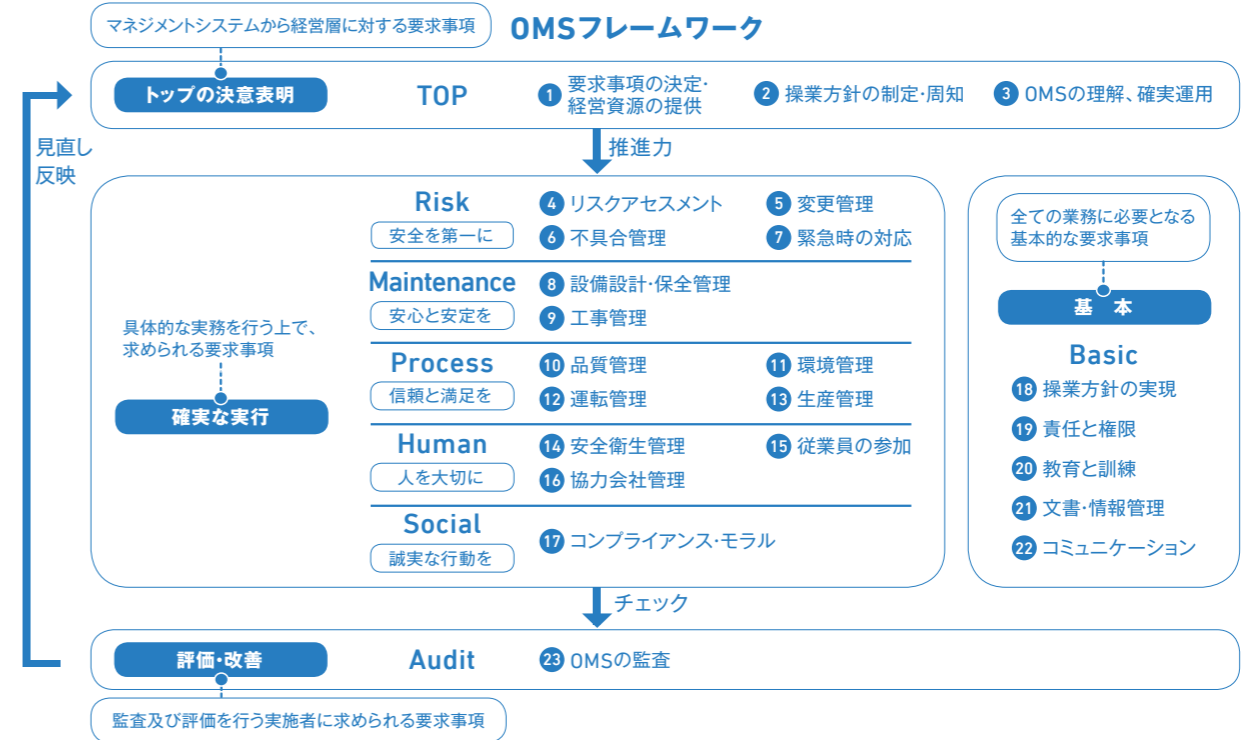
し安全管理を実行するとともに、職場や作業環境の整備・OMS(操業マネジメントシステム)の運用を通じ、安全文化の醸成に取り組んでいます。

### 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、2011年3月のLPG爆発火災事故の発生日を「コスモ石油安全の日」と設定しています。事故の教訓を風化させず、安全の重要性を再認識するために、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っています。また、発生した不具合に対しては、原因や対策を話し合う水平展開フォローアップ会議を定期的開催するなどして、全製油所で再発防止策に取り組む、不安全不具合の削減に努めています。

## 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とは23の要求事項で構成される取り組み方針を定め、それを基に本社と製油所がそれぞれの取り組みと連携を強化する仕組みです。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。



## 丸善石油化学の安全施策

丸善石油化学では「安全ナンバーワン企業をめざす」を自社の経営方針の一つとしており、「安全は、経営の第一原則であり、企業の使命である」と考えています。また丸善石油化学が独自で掲げる行動基準の中でも、いかなる事故、災害の危険をも予知し、その防止に努めることで「無事故・無災害を継続」することを誓っています。

丸善石油化学の安全に関わる全ての活動を「安全ナンバーワン活動」とし、千葉工場、四日市工場をはじめ、全社で安全管理の一体的な推進を図っています。



年に1度全員参加の安全活動(「CA1 (Chemistry Anzen No.1)」)を開催し安全文化の醸成と自主保安活動の促進に努めています。

## コスモエコパワー社の安全施策

風力発電事業を手掛けるコスモエコパワー社では、風力発電所を安全に効率よく稼働させるために、定期的な点検、故障やトラブル時の対応、24時間の遠隔監視を実施しております。これまでの実績や経験などをもとに、故障箇所や故障時期を推定し、長期停止前に部品などを交換する予防保全に力を入れています。



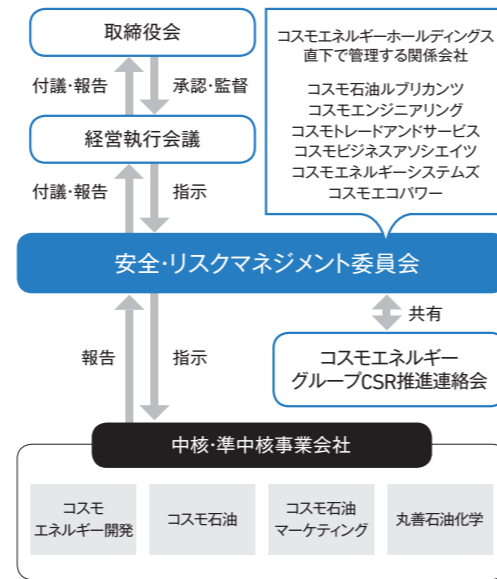


# ガバナンス体制の強化

コスモエネルギーグループでは、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確認等、グループにおけるリスク及び安全管理の充実を図っています。3中核事業会社及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、安全やリスク管理を担う委員会を設置し、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しています。リスクマネジメント及び安全管理活動の確認・改善を行っています。



## 重要リスクと対応

コスモエネルギーグループでは、連結中期CSR計画の重点項目である「リスク管理」の中で「優先取り組みリスク選定と対応の強化」をKPIとして掲げています。2018年度は、グループ全体に関わる全社リスクの選定として以下7つの課題を抽出し、着実な対応に取り組みました。

リスク	内容	2018年度の対応	評価
危機発生時のメディア訓練	社長・役員向けの実践訓練を実施	コスモ石油千葉・四日市製油所、コスモ松山石油にてメディア訓練を実施	○
グループ与信管理	コスモエネルギーグループでの与信管理の体制整備	中核・準中核・Iグループ各社にて自社の体制状況の確認・整備強化	○
知識不足に起因する法令違反の防止	知識不足による法令違反(著作権違反・ライセンス管理等)のリスク防止	企業倫理・人権研修及び、インサイダー取引に関するeラーニングを実施し、社員への周知徹底を実施	○
新型インフルエンザ等のマニュアル改正	製油所・支店・関係会社等での対応の協議・検討を実施	各グループ会社にて、重要業務設定を実施	○
地震BCPへの更なる対応	資源エネルギー庁の格付け審査で「S評価」獲得をめざす	資源エネルギー庁の審査で指摘された個別項目への対応を実施 製油所における個別訓練を実施	○
非財務情報の公開によるレピュテーションリスク回避	非財務情報を公開しないことによる、企業評価や評判低下を回避	コスモレポート・CSRサイトでの情報開示。FTSE Russel社をはじめ、各格付機関による評価、CDP等のアンケートへの対応を実施	○
品質管理に関するガバナンス強化	品質管理に関する企業不祥事が発生し、社会的信用を失墜するリスク防止	コスモエネルギーグループの製品・サービスに関する品質管理体制の強化、リスク評価の見直しを実施	○

## コンプライアンス～企業倫理推進体制

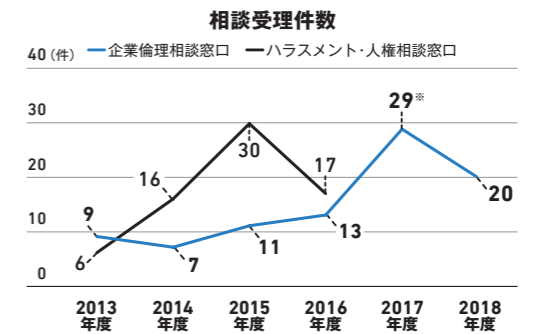
当社は、コスモエネルギーグループ企業行動指針の推進・実施・確認を行う「企業倫理・人権委員会」、その具体的な推進及び実行組織として「コスモエネルギーグループ企業倫理推進室」を設置しています。「企業倫理・人権委員会」では、社員の倫理観を高めることを目的として、グループ全社員を対象とした企業倫理研修やeラーニング等の様々な施策の立案・実施・評価をしています。

また、社員の法令違反・社規違反等の不正行為及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及び社外の法律事務所に設置しています。2018年度の相談受理件数は20件(不正行為6件、ハラスメント相談14件)(前年度比▲9件)となりました。

さらに、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への対応を強化するために「ハラスメント相談窓口」を社外に追加設置しました。ハラスメント・職場の人間

関係に関する相談が依然として多いことから、外部専門家によるカウンセリング効果により、メンタルヘルス不調の未然防止・自身での職場環境の早期解決を図っていきます。

相談・通報の内容と対応については、監査等委員である取締役役に報告し、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、2018年度の重大なコンプライアンス違反は0件でした。



※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。

## CSR調達

当社及び3中核事業会社では、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。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

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。2018年度はコスモエネルギーホールディングスにおける購買方針、及び、コスモ石油での調達ガイドライン策定の検討を進めました。今後は、業務システムの構築を進めるとともにサプライヤーへの説明も実施し、2020年度からのシステム本格運用をめざしています。

## 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、17年連続で採用されています。

2018年度は、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、3年連続で採用されています。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て独自に設定する「SNAMサステナビリティ・インデックス」にも採用されました。



11年間の主要財務データ

	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	2018年度	2018年度	
<b>会計年度</b>												(百万円)	(千米ドル) <sup>*1</sup>
トバイ原油価格(\$/バレル)	82.8	69.6	84.1	110.1	107.0	104.6	83.5	45.7	46.9	55.9	69.3	—	
為替レート(¥/\$)	100.6	92.9	85.8	79.1	83.0	100.2	109.9	120.1	108.4	110.9	110.9	—	
売上高	¥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	¥2,770,365	\$24,960,495	
売上原価	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	2,539,936	22,884,368	
販売費及び一般管理費	145,809	142,568	128,393	127,937	124,992	129,060	129,346	119,433	120,370	128,526	135,775	1,223,314	
営業利益(損失)	-107,006	34,207	104,097	63,570	52,422	39,715	-38,447	-29,742	92,182	111,868	94,653	852,814	
在庫影響 <sup>*2</sup>	-180,100	52,600	22,300	25,200	15,264	16,068	-116,177	-68,703	39,400	21,044	-10,788	-97,199	
在庫影響を除いた営業利益(損失)	73,094	-18,393	81,797	38,370	37,158	23,647	77,730	38,961	52,782	90,824	105,441	950,013	
経常利益(損失)	-125,004	36,411	96,094	61,420	48,439	41,847	-49,640	-36,121	81,448	116,850	96,654	870,843	
在庫影響を除いた経常利益(損失)	55,095	-16,189	73,829	36,238	33,173	25,778	66,537	32,644	42,048	95,806	107,442	968,042	
石油事業 <sup>*11</sup>	5,022	-43,283	36,124	-17,181	-38,960	-41,394	22,067	5,784	1,770	37,776	24,964	224,925	
石油化学事業	—	—	-329	2,075	3,343	3,692	-6,977	4,291	22,177	30,441	15,344	138,252	
石油開発事業	45,900	29,418	34,657	52,023	60,688	58,141	47,538	18,637	9,347	18,251	56,900	512,667	
その他事業	4,173	-2,324	3,377	-679	8,102	5,339	3,909	3,932	8,754	9,338	10,233	92,198	
税金等調整前当期純利益(損失)	-117,180	35,527	73,451	35,381	-2,536	49,443	-44,599	-43,797	78,565	109,274	95,966	864,641	
親会社株主に帰属する当期純利益(損失) <sup>*3</sup>	-92,430	-10,741	28,933	-9,084	-85,882	4,348	-77,729	-50,230	53,235	72,813	53,132	478,715	
設備投資	67,025	87,677	64,369	27,933	83,429	41,243	70,396	82,775	120,302	109,085	80,380	724,217	
研究開発費	3,863	3,657	3,834	3,791	3,765	3,271	3,077	3,104	4,269	4,540	4,096	36,908	
減価償却費等 <sup>*4</sup>	41,492	42,746	51,068	50,601	44,953	35,330	32,399	30,713	37,769	42,130	54,225	488,561	
営業活動によるキャッシュ・フロー	82,136	2,262	26,297	43,616	-20,950	35,837	163,384	18,427	47,625	192,634	90,450	814,941	
投資活動によるキャッシュ・フロー	-55,953	-93,306	-73,109	-25,805	-80,481	-61,007	-30,126	-32,839	-112,038	-96,432	-84,521	-761,528	
財務活動によるキャッシュ・フロー	57,854	159,302	-86,077	11,606	104,695	12,555	-178,920	32,499	9,626	-76,757	-20,480	-184,525	
<b>会計年度末</b>												(百万円)	(千米ドル)
総資産	¥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	¥1,688,288	¥1,702,270	\$15,337,148	
非支配株主持分 <sup>*5</sup>	19,016	15,833	17,508	20,506	26,475	29,214	40,326	94,665	108,063	117,468	120,785	1,088,254	
自己資本	328,434	315,747	332,730	316,931	230,456	231,927	167,194	108,046	164,722	238,677	281,065	2,532,349	
流動資産	688,310	845,337	793,363	920,412	967,148	921,790	621,578	516,254	561,604	657,160	641,731	5,781,885	
流動負債	683,883	744,174	622,173	744,275	816,611	799,199	603,860	555,519	655,473	800,146	764,734	6,890,121	
ネット有利子負債 <sup>*6</sup>	438,689	548,832	605,789	598,773	713,190	723,257	597,701	666,179	727,258	635,763	644,663	5,808,306	
期末発行済株式数(千株) <sup>*7</sup>	847,705	847,705	847,705	847,705	847,705	847,705	847,705	84,770	84,770	84,770	84,770	—	
<b>一株当たりのデータ<sup>*8</sup></b>												(円)	(米ドル) <sup>*1</sup>
当期純利益(損失)	¥ -109.11	¥ -12.68	¥ 34.16	¥ -10.72	¥ -101.39	¥ 5.13	¥ -91.77	¥ -594.85	¥ 633.32	¥ 865.80	¥ 630.69	\$ 5.68	
当期純利益(潜在株式調整後)	—	—	33.58	—	—	—	—	—	—	—	594.03	—	
純資産	387.71	372.74	392.80	374.15	272.07	273.81	197.39	1,286.03	1,958.91	2,837.90	3,333.81	30.04	
年間配当金	8.00	8.00	8.00	8.00	—	2.00	—	40.00	50.00	50.00	80.00	0.72	
<b>財務指標</b>													
総資産利益率(ROA)(%)	-6.0	-0.7	1.8	-0.6	-5.0	0.3	-5.0	-3.5	3.6	4.5	3.1	—	
自己資本利益率(ROE)(%)	-24.0	-3.3	8.9	-2.8	-31.4	1.9	-39.0	-36.5	39.0	36.1	20.4	—	
自己資本比率(%)	22.8	19.2	21.1	18.9	13.2	13.7	11.7	7.7	10.8	14.1	16.5	—	
有利子負債依存度(%)	41.6	47.3	44.3	43.1	48.3	50.9	48.5	53.7	50.6	41.5	40.8	—	
ネットD/Eレシオ <sup>*9</sup> (倍)	1.3	1.7	1.8	1.9	3.1	3.1	3.6	4.6	3.6	2.3	1.98	—	

※1 米ドル金額は、便宜上、2019年3月29日現在の円相場1米ドル=110.99円で換算し、表示以下を四捨五入しています。  
 ※2 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額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及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及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。



## 連結貸借対照表

資産の部	2017年度 (2018年3月期)		2018年度 (2019年3月期)	
	(百万円)		(百万円)	
<b>流動資産</b>				
現金及び預金	¥	64,690	¥	49,445
受取手形及び売掛金		264,930		245,164
商品及び製品		132,880		131,952
仕掛品		576		453
原材料及び貯蔵品		131,893		144,911
未収入金		44,088		42,397
その他		18,269		27,553
貸倒引当金		-169		-146
<b>流動資産合計</b>		<b>657,160</b>		<b>641,731</b>
<b>固定資産</b>				
<b>有形固定資産</b>				
建物及び構築物(純額)		205,787		235,988
油槽(純額)		35,178		34,984
機械装置及び運搬具(純額)		183,447		186,250
土地		317,989		317,255
リース資産(純額)		624		597
建設仮勘定		67,123		59,022
その他(純額)		7,435		8,183
<b>有形固定資産合計</b>		<b>817,585</b>		<b>842,283</b>
<b>無形固定資産</b>				
ソフトウェア		3,244		3,585
その他		38,771		37,378
<b>無形固定資産合計</b>		<b>42,016</b>		<b>40,964</b>
<b>投資その他の資産</b>				
投資有価証券		122,653		117,552
長期貸付金		1,615		1,262
長期前払費用		5,769		4,741
退職給付に係る資産		2,415		2,765
生産物分与費用回収権		21,894		19,404
繰延税金資産		8,154		23,221
その他		9,039		8,397
貸倒引当金		-401		-459
<b>投資その他の資産合計</b>		<b>171,141</b>		<b>176,886</b>
<b>固定資産合計</b>		<b>¥1,030,742</b>		<b>¥1,060,134</b>
<b>繰延資産</b>				
社債発行費		385		404
<b>繰延資産合計</b>		<b>385</b>		<b>404</b>
<b>資産合計</b>		<b>¥1,688,288</b>		<b>¥1,702,270</b>

## 負債の部

負債の部	2017年度 (2018年3月期)		2018年度 (2019年3月期)	
	(百万円)		(百万円)	
<b>流動負債</b>				
支払手形及び買掛金	¥	274,410	¥	267,897
短期借入金		206,690		164,739
コマーシャルペーパー		62,900		98,000
未払金		109,316		107,055
未払揮発油税		84,801		88,987
未払法人税等		15,338		5,324
未払費用		5,130		3,188
賞与引当金		7,516		7,052
役員賞与引当金		620		472
その他		33,423		22,016
<b>流動負債合計</b>		<b>800,146</b>		<b>764,734</b>
<b>固定負債</b>				
社債		46,700		46,700
転換社債型新株予約権付社債		—		60,000
長期借入金		384,164		324,669
繰延税金負債		33,029		33,454
再評価に係る繰延税金負債		5,182		5,192
特別修繕引当金		17,830		20,992
事業構造改善引当金		1,050		1,050
環境対策引当金		1,729		1,362
退職給付に係る負債		3,212		5,085
役員報酬BIP信託引当金		340		111
資産除去債務		20,568		21,330
その他		18,186		15,733
<b>固定負債合計</b>		<b>531,995</b>		<b>535,684</b>
<b>負債合計</b>		<b>¥1,332,142</b>		<b>¥1,300,419</b>
<b>純資産の部</b>				
<b>株主資本</b>				
資本金	¥	40,000	¥	40,000
資本剰余金		84,359		82,963
利益剰余金		118,701		167,574
自己株式		-1,091		-758
<b>株主資本合計</b>		<b>241,970</b>		<b>289,779</b>
<b>その他の包括利益累計額</b>				
その他有価証券評価差額金		6,379		4,121
繰延ヘッジ損益		-267		99
土地再評価差額金		-20,923		-20,911
為替換算調整勘定		8,715		7,236
退職給付に係る調整累計額		2,803		739
<b>その他の包括利益累計額合計</b>		<b>-3,292</b>		<b>-8,713</b>
<b>非支配株主持分</b>		<b>117,468</b>		<b>120,785</b>
<b>純資産合計</b>		<b>356,146</b>		<b>401,850</b>
<b>負債純資産合計</b>		<b>¥1,688,288</b>		<b>¥1,702,270</b>

連結損益計算書

	2017年度 (2018年3月期) (百万円)	2018年度 (2019年3月期) (百万円)
売上高	¥2,523,106	¥2,770,365
売上原価	2,282,710	2,539,936
売上総利益	240,395	230,429
販売費及び一般管理費	128,526	135,775
営業利益	111,868	94,653
営業外収益		
受取利息	341	642
受取配当金	1,015	763
固定資産賃貸料	1,153	1,147
持分法による投資利益	11,937	6,859
為替差益	2,533	3,861
その他	2,754	2,981
営業外収益合計	19,737	16,255
営業外費用		
支払利息	12,125	10,875
その他	2,630	3,378
営業外費用合計	14,755	14,253
経常利益	116,850	96,654
特別利益		
固定資産売却益	2,457	629
投資有価証券売却益	433	861
補助金収入	3,027	5,541
受取補償金	—	744
受取保険金	463	272
その他	220	147
特別利益合計	6,603	8,197
特別損失		
固定資産売却損	266	134
固定資産処分損	8,173	5,437
減損損失	1,516	2,009
投資有価証券評価損	187	1,090
事業構造改善費用	2,840	—
油槽所閉鎖損失	1,056	—
その他	138	213
特別損失合計	14,179	8,885
税金等調整前当期純利益	109,274	95,966
法人税、住民税及び事業税	28,687	43,852
法人税等調整額	-3,515	-13,935
法人税等合計	25,172	29,917
当期純利益	84,101	66,048
非支配株主に帰属する当期純利益	11,288	12,916
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 72,813	¥ 53,132

連結キャッシュ・フロー計算書

	2017年度 (2018年3月期) (百万円)	2018年度 (2019年3月期) (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	¥109,274	¥ 95,966
減価償却費	38,348	46,752
のれん償却額	721	—
減損損失	1,516	2,009
固定資産売却損益	-2,191	-495
事業構造改善費用	2,840	—
固定資産処分損益	8,173	5,437
投資有価証券売却損益	-433	-861
投資有価証券評価損益	187	1,090
補助金収入	-3,027	-5,541
油槽所閉鎖損失	1,056	—
受取利息及び受取配当金	-1,357	-1,405
受取補償金	—	-744
受取保険金	-463	-272
支払利息	12,125	10,875
為替差損益	-963	-1,227
持分法による投資損益	-11,937	-6,859
貸倒引当金の増減額	23	35
特別修繕引当金の増減額	4,048	3,162
環境対策引当金の増減額	-544	-516
退職給付に係る資産及び負債の増減額	-301	-625
売上債権の増減額	-49,738	19,388
生産物分与費用回収権の回収額	3,782	7,472
たな卸資産の増減額	-22,085	-11,474
仕入債務の増減額	105,026	-6,136
その他の流動資産の増減額	-8,822	-3,231
その他の流動負債の増減額	41,132	-9,971
その他投資等の増減額	628	1,550
その他の固定負債の増減額	-1,520	-1,247
その他	44	1,744
小計	225,542	144,875
利息及び配当金の受取額	3,860	9,126
利息の支払額	-12,323	-10,985
事業構造改善費用の支払額	-4,056	-48
補助金の受取額	3,752	5,933
補償金の受取額	-	744
保険金の受取額	234	502
法人税等の支払額	-24,374	-59,697
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥192,634	¥ 90,450

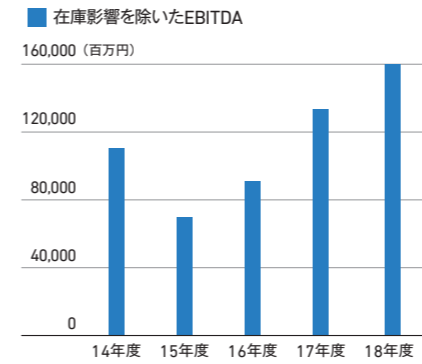


連結キャッシュ・フロー計算書

	2017年度 (2018年3月期) (百万円)	2018年度 (2019年3月期) (百万円)
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
投資有価証券の取得による支出	¥ -1,457	¥ -1,454
投資有価証券の売却及び償還による収入	401	38
関係会社株式の取得による支出	-3,623	-1,240
関係会社株式の売却及び清算による収入	—	813
有形固定資産の取得による支出	-96,780	-73,102
有形固定資産の処分に伴う支出	-3,261	-4,823
有形固定資産の売却による収入	17,470	1,364
無形固定資産及び長期前払費用等の取得による支出	-9,859	-7,974
短期貸付金の増減額	44	-134
長期貸付けによる支出	-225	-166
長期貸付金の回収による収入	485	1,558
定期預金の預入による支出	-33	-22
定期預金の払戻による収入	22	499
匿名組合出資金の払戻による収入	157	122
その他	227	—
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>-96,432</b>	<b>-84,521</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額	-21,563	-28,116
長期借入れによる収入	47,859	26,526
長期借入金の返済による支出	-107,887	-99,050
引出制限付預金の預入による支出	—	-75
社債の発行による収入	—	59,851
コマーシャル・ペーパーの純増減額	11,500	35,100
配当金の支払額	-4,204	-4,205
非支配株主への配当金の支払額	-2,361	-7,173
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	—	-3,602
その他	-98	264
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>-76,757</b>	<b>-20,480</b>
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	<b>-422</b>	<b>71</b>
<b>現金及び現金同等物の増減額</b>	<b>19,021</b>	<b>-14,480</b>
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	<b>36,126</b>	<b>55,148</b>
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	<b>¥ 55,148</b>	<b>¥ 40,667</b>

連結経営指標等

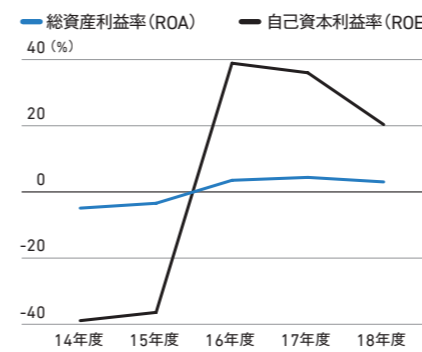
在庫影響を除いたEBITDA



	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度 (百万円)
在庫影響を除いた営業利益	¥ 77,730	¥ 38,961	¥ 52,782	¥ 90,824	¥ 105,441
減価償却費等 <sup>※1</sup>	32,399	30,713	37,769	42,130	54,225
在庫影響を除いたEBITDA <sup>※2</sup>	110,129	69,674	90,551	132,954	159,666

※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

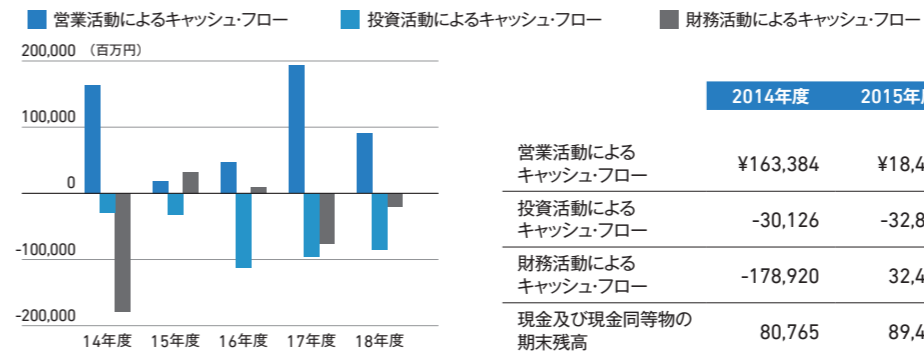
総資産利益率 (ROA) / 自己資本利益率 (ROE)



	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度 (百万円)
親会社に帰属する当期純利益 (損失)	¥-77,729	¥-50,230	¥53,235	¥72,813	¥53,132
総資産	1,428,628	1,409,615	1,525,679	1,688,288	1,702,270
自己資本	167,194	108,046	164,722	238,677	281,065
総資産利益率 (ROA) (%) <sup>※1</sup>	-5.0	-3.5	3.6	4.5	3.1
自己資本利益率 (ROE) (%) <sup>※2</sup>	-39.0	-36.5	39.0	36.1	20.4

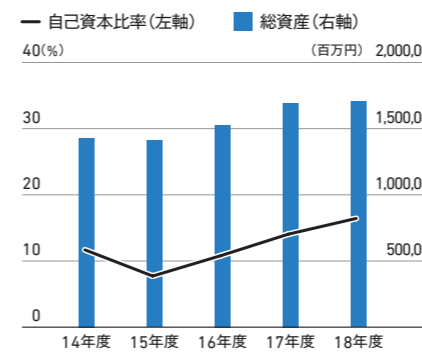
※1 総資産利益率 (ROA) = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 期首・期末平均総資産 × 100  
 ※2 自己資本利益率 (ROE) = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 期首・期末平均自己資本 × 100

連結キャッシュ・フロー



	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度 (百万円)
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥163,384	¥18,427	¥47,625	¥192,634	¥90,450
投資活動によるキャッシュ・フロー	-30,126	-32,839	-112,038	-96,432	-84,521
財務活動によるキャッシュ・フロー	-178,920	32,499	9,626	-76,757	-20,480
現金及び現金同等物の期末残高	80,765	89,418	36,126	55,148	40,667

総資産、自己資本比率、ネットD/Eレシオ<sup>※1</sup>



	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度 (百万円)
総資産	¥1,428,628	¥1,409,615	¥1,525,679	¥1,688,288	¥1,702,270
ネット有利子負債 <sup>※2</sup>	597,701	666,179	727,258	635,763	644,663
自己資本	167,194	108,046	164,722	238,677	281,065
自己資本比率 (%)	11.7	7.7	10.8	14.1	16.5
ネットD/Eレシオ (倍) <sup>※1</sup>	3.6	4.6	3.6	2.3	1.98

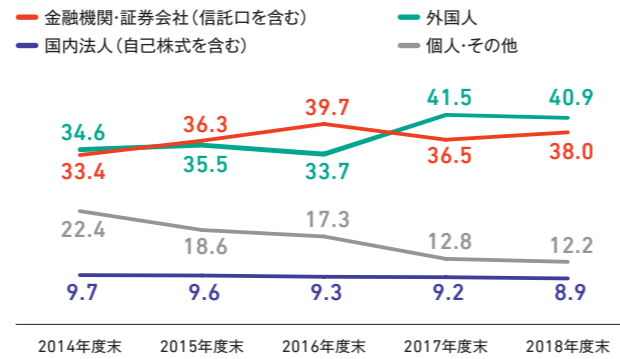
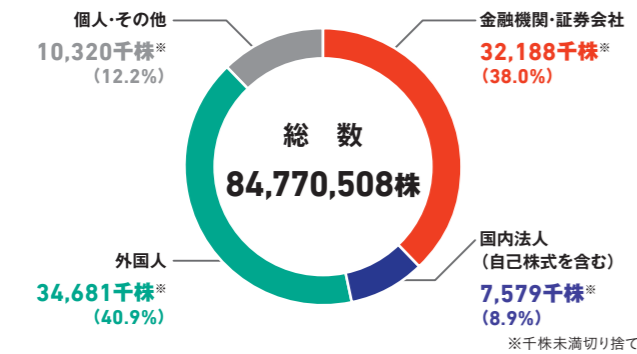
※1 2015年4月1日実行のハイブリッドローン600億円について、50%を資本とみなして算出  
 ※2 有利子負債総額から現金等を控除したものの

株式情報 (2019年3月31日現在)

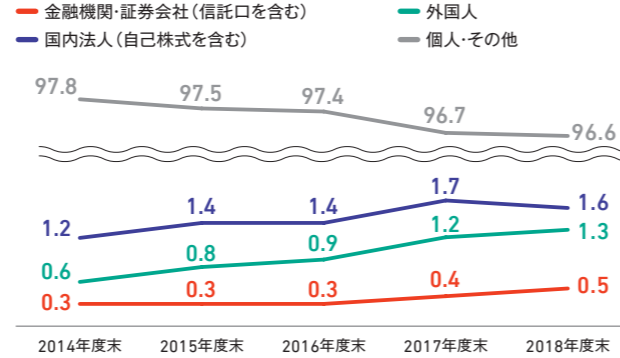
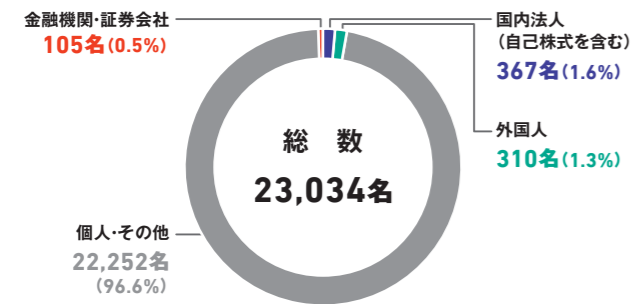
定時株主総会	毎年6月
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
発行済株式の総数	84,770,508株

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 (2019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)	5,800	6.84
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	2,963	3.49
株式会社みずほ銀行	2,522	2.97
関西電力株式会社	1,860	2.19
CREDIT SUISSE AG, DUBLIN BRANCH PRIME CLIENT ASSET EQUITY ACCOUNT	1,627	1.91
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
コスモエネルギーホールディングス取引先持株会	1,408	1.66

※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。

会社情報 (2019年3月31日現在)

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及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、丸善石油株式会社及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	214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	2018年4月1日～2019年3月31日 (ただし一部2019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及びグループ会社48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:2019年9月 / 次回発行予定:2020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版及び環境省の「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 <a href="https://ceh.cosmo-oil.co.jp/ir/">https://ceh.cosmo-oil.co.jp/ir/</a> CSRサイト <a href="https://ceh.cosmo-oil.co.jp/csr/">https://ceh.cosmo-oil.co.jp/csr/</a>
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、業績に関する予想及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。