COSMO

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・サステナビリティ推進部
〒105-8302　東京都港区芝浦一丁目1番1号
TEL (03) 3798-3180　FAX (03) 3798-3841

COSMO ENERGY HOLDINGS

COSMO REPORT 2021

コスモレポート 2021

持続可能で豊かな社会を
実現するエネルギー企業

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理念

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

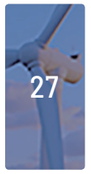
サステナビリティの基本的な考え方

調和と共生	● 地球環境との調和と共生 ● エネルギーと社会の調和と共生 ● 企業と社会の調和と共生
未来価値の創造	● 顧客第一の価値創造 ● 個の多様な発想による価値創造 ● 組織知の発揮による価値創造

Oil & New　石油のすべてを。次の「エネルギー」を。

CONTENTS

SPECIAL FEATURE



27 **持続可能社会の実現**のために

特集 1 コスモエネルギーグループのレジリエンスを高める

特集 2 コスモエネルギーグループのブランド戦略

SESSION

特別対談

マテリアリティを**サステナブル経営**の軸に

55

コスモエネルギーホールディングス
代表取締役社長 社長執行役員
桐山 浩

×

ICEF 運営委員会議長
元国際エネルギー機関（IEA）事務局長
タナカグローバル（株） CEO
田中 伸男氏

ステークホルダーダイアログ

すべての人が尊重される社会に向けて

68

コスモエネルギーホールディングス
取締役 常務執行役員
砂野 義充

×

一般財団法人アジア・太平洋人権情報センター
所長 三輪 敦子氏
特任研究員 松岡 秀紀氏

PROLOGUE

01 コスモエネルギーグループ理念
05 価値創造のあゆみ
07 価値創造モデル
09 社長メッセージ

STRATEGY

15 第6次連結中期経営計画（2018-2022年度）の進捗
17 コスモエネルギーグループのマテリアリティ
19 連結中期サステナビリティ計画（2018-2022年度）
21 目標とする主要な経営指標（KPI）
23 CFOメッセージ
25 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

BUSINESS ACTIVITY

33 コスモエネルギーグループの事業
35 事業概況
37 石油開発事業
41 石油事業
45 石油化学事業
49 再生可能エネルギー事業

SUSTAINABILITY

59 コスモエネルギーグループのサステナブル経営
61 環境とのかかわり
65 社員とのかかわり
69 お客様とのかかわり
73 安全施策の徹底
75 ガバナンス体制の強化
77 コーポレート・ガバナンス
81 役員体制
83 スキルマトリクス
85 社外取締役メッセージ

DATA

87 11年間の主要財務データ
89 連結貸借対照表
91 連結損益計算書
92 連結キャッシュ・フロー計算書
93 連結経営指標等
94 株式情報
95 独立した第三者保証報告書
96 会社情報

価値創造のあゆみ

コスモエネルギーグループのスタートであるコスモ石油の創立から35年。
さまざまな環境変化の中でも、エネルギーの安全・安定供給という変わらない使命を果たし、
社会に貢献できるコスモエネルギーグループをめざします。

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

1933 ≫ 1985
コスモ石油創立への序章
大協石油と丸善石油のあゆみ

1933 丸善石油株式会社設立
1939 大協石油株式会社設立
1943 四日市製油所完成
1944 松山製油所完成
1963 千葉製油所完成
1968 堺製油所完成
1968 アブダビ石油設立
1972 坂出製油所完成
1984 精製「コスモ石油」発足

四日市製油所

千葉製油所

坂出製油所

堺製油所

1986 ≫ 2006
新生コスモ石油誕生から新たなステージへ
自由化の荒波にも
揺るぎのない競争力を獲得

1986 大協石油株式会社、丸善石油株式会社、旧コスモ石油株式会社（精製コスモ）の3社が合併し、コスモ石油株式会社誕生
1986 アブダビ事務所開設
1986 コスモステーションのデザインを一新
1989 アジア石油合併、4製油所体制へ
1997 カタール沖鉱区取得、カタール石油開発設立
1997 「ココロも満タンに」を採用
1997 IPP事業への参入
1999 日石三菱（現ENEOS）と業務提携
2000 LNG事業に新規参入
2004 酒田市にて風力発電を開始
2005 ミックスキシレン事業へ本格参入、CMアロマ設立
2006 堺製油所にてコーカー（重質油分解装置）建設を開始

デザインを一新した「コスモステーション」

ココロも満タンに
HEART-FULL
COSMO
「ココロも満タンに」ロゴマーク

2007 ≫ 2014
新たな成長軌道の展望
東日本大震災の被災と復興

2007 IPIC（現MIC）との業務提携
2007 UAEでの日本語教育プログラム開始
2008 石油化学事業へ本格参入、ヒュンダイコスモペトロケミカル設立
2010 エコ・パワー株式取得、風力発電事業へ本格参入
2010 堺製油所にてコーカー稼働開始
2010 オートリース事業「コスモビークルリース」※開始
2011 東日本大震災による千葉製油所火災爆発事故
2011 四日市製油所 ミックスキシレン蒸留装置完成
2012 アブダビ石油 新利権協定発効
2012 千葉製油所 第2常圧蒸留装置再稼働
2013 坂出製油所を閉鎖し、3製油所体制へ
2013 ヒュンダイコスモペトロケミカルにて新規パラキシレン製造装置の商業運転スタート
2014 CEPSAとの戦略的包括提携に合意

※現「コスモMyカーリース」

石油開発の海上集油基地

堺製油所コーカー

2015 ≫ 2021
コスモエネルギーグループの船出
グループの経営基盤確立を成長の糧とし、
持続的発展可能な社会に貢献する

2015 コスモエネルギーホールディングス設立
2015 四日市地区にて昭和シェル（現出光興産）と業務提携
2015 コスモエネルギーホールディングス設立
2016 丸善石油化学を連結子会社化
2017 ヘイル油田生産開始
2018 四日市霞発電所の燃料転換工事完了
2018 コスモエネルギーホールディングス、丸善石油化学、荒川化学工業の3社にて合弁会社となる千葉アルコン設立
2018 コスモでんき販売開始
2018 アブダビ石油 創立50周年
2019 完全子会社化に伴いコスモエコパワーへ社名変更
2020 秋田県由利本荘市沖プロジェクト（洋上風力）が「促進区域」に指定
2020 気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言に賛同署名
2021 アブダビ首長国の探鉱鉱区「Offshore Block4」を取得
2021 青森西北沖プロジェクト（洋上風力）においてイベルドローラ・リニューアブルズ・ジャパン社と提携
2021 秋田県由利本荘市沖プロジェクト（洋上風力）へ公募応札を実施
2021 コスモエネルギーグループ直営全SSの100％実質再生可能エネルギー電力化を決定

丸善石油化学千葉工場

風力発電

会社の成り立ち

1933 丸善石油株式会社設立
1939 大協石油株式会社設立
1984 精製「コスモ石油」発足
1986 コスモ石油誕生
1989 アジア石油合併、4製油所体制へ
2015 コスモエネルギーホールディングス設立

価値創造モデル

コスモエネルギーグループは日々の生活に欠かせない総合エネルギー企業として、
ビジネス活動を通じた社会課題の解決をめざします。

マテリアリティ

- 気候変動対策
- クリーン技術の機会
- 製品仕様と
  クリーンな燃料ブレンド
- 収益基盤事業の
  構造改革
- 労働安全衛生
- ダイバーシティと
  機会均等
- 倫理と誠実性
- コンプライアンス
- リスクマネジメント
- 安全操業・安定供給

インプット

人的資本
（2021年3月末時点）

連結従業員数	7,086名
平均臨時雇用者数	3,304名

安全技術資本

安全操業・安定供給の基盤となる
操業マネジメントシステム（OMS）

製造資本

原油生産量 ※2020年度実績		約4.9万バレル/日 （原油処理能力比 約12%）
原油処理能力		40万バレル/日
製油所稼働率 ※2020年度CDベース実績		84.3%
サービスステーション（SS）数 ※2021年3月末時点		2,729ヶ所
石油化学品生産能力 ※2021年3月末時点		
オレフィン製品 生産能力	エチレン※	129万t/年
アロマ製品 生産能力	パラキシレン	136万t/年
	ベンゼン	73.5万t/年
	ミックスキシレン	61.8万t/年
風力発電設備容量 ※2021年3月末時点		26.1万kW 国内第3位 / 国内シェア6%

※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

社会関係資本

コスモ・ザ・カード会員枚数 ※2021年3月末時点	412万枚
コスモMyカーリース ※2021年3月末時点	累計85,126台
カーライフスクエアアプリ件数 ※2021年3月末時点	317万件
産油国との友好関係	約50年
企業名想起率 ※2020年8月 日経BPコンサルティングによる全国一般生活者への調査	211社中 2位

自然資本

原油埋蔵量	1.5億バレル （約17年分の供給量相当）
総エネルギー消費量 ※2019年度実績	775,507TJ
風力、太陽光等の自然エネルギー	

財務資本
（2020年度実績）

総資産	1兆7,090億円
純資産	4,491億円
フリー・キャッシュ・フロー	828億円

コスモエネルギーグループのビジネス活動

第6次連結中期経営計画

Oil & New
石油のすべてを。次の「エネルギー」を。

- 連結中期経営計画 → P 15
- 連結中期サステナビリティ計画 → P 19

私たちの事業活動

4つのセグメント

私たちの経営基盤

サステナブル経営 → P 59

- E 環境とのかかわり
- G 安全施策の徹底
- S 社員とのかかわり
- G ガバナンス体制の強化
- S お客様とのかかわり

私たちの価値観

ブランドステイトメント　**ココロも満タンに**

コスモエネルギーグループ理念

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

アウトカム

社会的価値

社会への安定したエネルギー供給

風力発電を中心とした
クリーンエネルギーの拡大

カーライフ・モビリティ・
くらしを支える価値の提供

＋

アウトプット

経済的価値
（第6次中計における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
自己資本	4,000億円以上
フリー・キャッシュ・フロー	1,500億円以上 （2018-2022年度 5年間合計）
ネットD／Eレシオ	1.0~1.5倍
ROE	10%以上

代表取締役社長 社長執行役員
桐山 浩

エネルギー企業の責任を果たし、サステナブルな社会に貢献する

新型コロナウイルス感染症への対応について

2020年度は新型コロナウイルス感染症に始まり新型コロナウイルス感染症に終わった一年だったと思います。まずはこの未曽有の災害により亡くなられた方々に深く哀悼の意を表しますとともに、社会のため人命のために日々尽力されている方々に深く敬意と感謝を表したいと存じます。

当社グループは新型コロナウイルス感染症への対応として、徹底した危機管理を実施しました。当社グループの危機管理規程に則り、危機対策本部合同会議を2020年2月から2020年度末にかけて22回開催し、本社や製造部門における感染対策の徹底を行いました。また、製油所・工場部門を除く全事業所において、テレワーク体制を確立しました。従前よりテレワーク体制は、2020年に予定されていた東京オリンピック開催時に出社が困難になる事態を想定し構築しており、緊急事態宣言が発出されていた2020年5月には本社部門の出社率を10%程度に抑えることができました。テレワークを導入することが難しい製油所・工場部門においても徹底した感染予防対策により操業への影響を出すことなく、エネルギーの安定供給という当社グループの責務を果たすことができました。

テレワークについては新たな社会様式として定着していくものであり、「働き方の多様性」「働き方改革」の一つとして継続していくものと考えています。

将来に向けた脱化石燃料のシミュレーションとなった一年

一方で、新型コロナウイルス感染症は石油業界全体の事業環境に大きな影響を与えました。世界中で移動が制限される中で、需要が低迷し、特に航空機用のジェット燃料は一時的に前年比30%まで販売数量が落ち込む状況となりました。しかし当社グループに関しては、年間300万KLのキグナス石油への本格供給が開始されたことで全体の販売数量は前年を上回りました。また、2020年度において原油価格が大きく上昇したことに伴うプラスのタイムラグによる増益効果もありました。大幅に需要が減少したジェット燃料に関しても、当社グループは航空貨物用のジェット燃料シェアが高いことから、業界の中では相対的に影響は軽微であったと思います。事業毎の業績では石油事業は前年を大きく上回る増益となりましたが、石油化学事業は石油化学市況の低迷、石油開発事業は原油価格下落により、減益となりました。再生可能エネルギー事業も洋上風力への本格進出に伴う先行コストの発生により、減益となりました。

2020年度の在庫影響を除く経常利益は前年比81億円増益の766億円、親会社株主に帰属する当期純利益は税効

第6次連結中期経営計画

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次の一歩へ。
石油ビジネスをコアにして、次の事業ポートフォリオを構築。

- Oil　石油関連ビジネスの競争力強化
- New　次の成長ドライバーの育成

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

果の影響もあり、前年比1,141億円増益の859億円となり、過去最高を更新しました。

一方、2021年度は依然として新型コロナウイルス感染症の影響は続き、すべてが以前の状況に戻ることはないと考えています。以前のように国際間の移動が自由という状況ではなく、ジェット燃料需要は引き続き低迷すると見込まれます。一方で、原油価格の改善が石油開発事業の利益に貢献するものと考えられます。このような結果、2021年度の在庫影響を除く経常利益は前年比34億円増益の800億円、親会社株主に帰属する当期純利益は前年比459億円減益の400億円を見込んでいます。

中長期的には、脱化石燃料への流れが加速していくことが確実で、需要減少にどのように対応していくかが課題となります。これまで石油業界は、極端な需要の変化をあまり経験しておらず、前年比2%の増減でも大きな話題になるほどでした。しかし、新型コロナウイルス感染症の影響による需要の変化は全国平均においてジェット燃料が約60%の減少、ガソリンが約10%の減少など、かつて経験したことのない規模となりました。見方を変えると、将来直面する化石燃料の需要減少をシミュレーションできたことで、中長期の経営シナリオの検討に活かすことができると考えています。

第6次連結中期経営計画「Oil&New」

2018年度から始まった5か年の第6次連結中期経営計画も3年が過ぎました。足元では新型コロナウイルス感染症の影響等により中計想定時と比較して原油価格は低くなっています。しかし、中計施策の実行による収益力の強化により、自己資本の積み上げは着実に進んでいます。現中計は残り2年ですが、ネットD/Eレシオ1倍台前半、自己資本比率20%以上、自己資本4,000億円以上、ROE10%以上などの経営目標は、最終年度となる2022年度において達成できると考えています。

❶ Oil:石油開発事業について

「Oil&New」の「Oil」のトピックスとしては、2021年2月にUAEのアブダビ首長国で、新しい探鉱鉱区「Offshore Block4」を取得しました。全世界において中長期的には脱化石燃料へ移行していきますが、明日からすぐにすべての化石燃料の需要がなくなる訳ではありません。カーボンニュートラルへの大きな流れの中で、必要とされるエネルギーを供給していくことも、当社グループの責任であると考えています。今回の新鉱区取得もその責任を果たすための位置付けと考えています。

2030年、2040年と脱化石燃料へと変換する過程での石油エネルギーの確保という方針です。新しい鉱区は現在運用しているアブダビ石油の鉱区に隣接しており、その設備を上手く活用し、少ない追加投資で運営していく予定です。また、CCS（Carbon dioxide Capture and Storage）・CCUS（Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage）等の脱炭素社会に求められる技術の開発についても検討していきます。現在のコア事業である石油関連事業でしっかりと収益をあげ、それを再生可能エネルギーに投資し、事業ポートフォリオを転換し、そして持続可能な社会の実現に向けて取り組んでいくという方向性を堅持しております。

❷ New:洋上風力発電「元年」

「New」に関しては、政府による2050年カーボンニュートラル宣言に伴い、コスモエコパワー社を中心に当社グループが進めてきた洋上風力発電が主力電源に位置づけられるという大きな変化がありました。政府は2040年までに、従来までの目標の4倍にあたる、最大4,500万kWの洋上風力発電を導入する目標を掲げています。2021年は政府が推進する洋上風力プロジェクトの入札が順次開始され、洋上風力発電元年とも呼べる年です。風向きが変わったと見て、現在多くの企業が参入し競争が激しくなっていますが、当社グループは先行者としての技術や経験の積み上げがあります。2021年の入札では、コスモエコパワー社が参画する秋田県由利本荘市沖プロジェクトの事業者選定が2021年秋に行われる予定です。また、2022年度以降はコスモエコパワー社が最大出資者となる青森西北沖プロジェクトの入札が行われる予定です。当社の強みを活用し、着実に入札を勝ち抜いていくのが現在のタスクです。

今後もさらなる成長が見込まれる再生可能エネルギー事業へ積極的に経営資源を投下していきます。当面の目標として、着実に進捗している陸上風力とあわせて現行の約30万kWの設備容量を、2030年に150万kW以上とすることをめざしております。

洋上風力発電のリーディングカンパニーとなり、次代の主要事業へと成長させていきます。

サステナブル経営の推進

当社グループ理念は「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」であり、従来から持続的発展（=サステナビリティ）を企業の柱とし、いち早く環境経営を進めてきました。ただ、昨今のサステナビリティに関する社会の関心が急速に高まっていることから、当社グループのサステナブル経営をさらに進化させていく必要があると感じていました。そこで、2020年4月に

はサステナビリティ推進部を設置し、サステナブル経営に関するガバナンス体制の整備を行ってきました。現在、サステナビリティ推進部を主管部署としてさまざまな具体策の検討を行っています。その成果として、2020年12月には気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言に賛同を表明、2021年4月に、私が議長をつとめ、非財務の方針と指標を検討・決定する機関として、サステナビリティ戦略会議を設置しました。また、2021年5月にはカーボンネットゼロ宣言を発表しました。マテリアリティの特定を行ったことも成果の一つです。

今後は特定したマテリアリティを意識して経営計画を策定していくことになります。現在は、中期経営計画と中期サステナビリティ計画を別々で策定していますが、次期の第7次連結中期経営計画からは、これを統合して一つの中期経営計画とします。財務も非財務もあわせて当社グループの達成すべき目標とすることで、経営陣も社員も、より強くサステナブル経営を重視するようになります。経営判断のプライオリティは財務と非財務の両面を意識し、事業予算や投資計画もこれに基づくことになります。

サステナブル経営を推進することはブランディング活動に繋がると考えています。当社グループに対する世の中のイメージとしては、「人や自然に優しい」や「環境に配慮している」というご評価をいただいています。このブランドイメージは当社グループの資産であり、サステナブル経営を強化することでこれらの資産が強化され、今後多様化していくビジネスの中でも優位性を保てると考えています。また当社グループは、2006年2月に「国連グローバル・コンパクト（UNGC）」に署名しています。人権、労働、環境、腐敗防止に関する10原則の実現に向けて今後も努力を続け、これらの取り組み全体で、持続可能な社会の発展およびSDGsの達成に貢献していきます。

ステークホルダーからの期待を意識してマテリアリティを特定

今回、新たにマテリアリティの特定を行いました。従来からマテリアリティという考え方は持っていましたが、今回のマテリアリティの特定では、GRIなどの各種スタンダードから課題を抽出し、従業員アンケートや投資家ヒアリング、有識者との対話を行い、取締役会で活発な議論を行うなどステークホルダーからの期待を意識したプロセスにしました。今回特定したマテリアリティは、従来から認識しているものと大きく異なるものではありませんが、社内だけではなく当社グループのステークホルダーや社会とも共有することができるマテリアリティとなっています。

❶ 環境に関するマテリアリティ

エネルギー事業者として、気候変動への対応は当然に最優先で取り組むべき課題だと認識しています。コスモエネルギーグループとして2021年5月には、2050年までに当社グループの事業から排出する温室効果ガス（GHG）を実質ゼロにするカーボンネットゼロ宣言（GHG範囲：Scope1および2）を発表しました。カーボンネットゼロへの取り組みは非常に大きなチャレンジになります。当社グループは、この大きなチャレンジに全力で取り組むため、現在、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）のシナリオ分析とロードマップを策定しています。2023年度からの次期連結中期経営計画では、カーボンネットゼロ実現に向けて財務・非財務目標が融合した形で具現化していくことになります。

❷ 社会に関するマテリアリティ

ダイバーシティと機会均等を優先課題として取り組んでいます。2019年度に高山氏、2021年度に井上氏を独立社外取締役に迎えました。取締役における女性比率は20%になり、取締役会での議論が大きく活性化・多様化するなど、ダイバーシティの推進に手ごたえを感じています。まだ道半ばではありますが、この動きを加速化したいと思います。また、テレワーク勤務を始めとする働き方改革を継続して進めてまいります。人権への取り組みでは、基本的人権を尊重し、人権侵害行為をせず、加担もしない事業推進を徹底すべく、トップ層から新入社員までを対象とした研修や、各事業所での企業倫理研修を実施しました。引き続きeラーニング等も活用し、あらゆる個人の人権を守り、尊重する取り組みを強化してまいります。

❸ ガバナンスに関するマテリアリティ

安全操業・安定供給は、常に当社グループが優先しているマテリアリティです。2021年3月で東日本大震災から10年が経過しました。当社グループは千葉製油所で発生したような重大事故を二度と起こさないという決意で安全の向上に取り組んできました。OMS（Operation Management System）の導入などの「安全」に対する投資を積極的に進め、体制の整備を行ってきました。自主保安の高度化に取り組んだ結果、2021年4月に千葉製油所が経済産業省から全国で9事業所目となる、優れた保安レベルの工場として、「高圧ガス保安法における新認定事業者制度」において特定認定事業者（通称：スーパー認定事業者）に認定されました。今後も社員の意識のさらなる向上等、ハード面とソフト面の両方で安全の向上に努めていきます。

エネルギーの安定供給を永遠の存在意義として

2020年度における大幅な純利益の増加に伴い、2021年度末にネットD/Eレシオは中計目標の1倍台前半を達成見込みです。一方、自己資本の中計目標4,000億円は道半ばであり、引き続き財務体質の改善を進めていきます。

2020年度の配当については、1株あたり80円といたしました。今後も中計の基本方針である財務体質の健全化を考慮しながら株主還元の比重を高めていきます。

エネルギーの中枢を占める石油を扱う私たちのビジネスは、世の中になくてはならない「エッセンシャル・ワーク」だと考えています。特に新型コロナウイルス感染症の拡大のような事態が発生した時には、ライフラインは何か、それを担っている企業はどこか、を人々が改めて認識するのだと思います。エネルギーは今後、石油から風力などの再生可能エネルギーへと転換していきますが、エネルギーを供給するビジネスが、社会や人の生活を支えていくことは、これから先も変わることはありません。社会のライフラインとして、エネルギーを安定供給することが、当社グループの永遠の存在意義だと私は考えています。

2050年のカーボンネットゼロに向けて、今後さまざまな動きがあると思いますが、大きな変革なしでは到底達成できない目標だと認識しています。そのために石油事業での収益を確保しながら、再生可能エネルギーなど次の柱に投資をし、サステナブル経営を進めることで、今後の変化にも対応できるようなレジリエントな体質を構築してまいります。

今後も株主様を始め、お客様、お取引先様などすべてのステークホルダーのみなさまにとって、価値ある企業をめざしてまいります。末永くご支援いただきますよう、お願い申し上げます。

第6次連結中期経営計画（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。

第6次連結中期経営計画・連結中期 サステナビリティ計画
ゴール 2022年度

次期連結中期経営計画（2023年度～）
財務と非財務を融合し、サステナブル経営を深化

長期ビジョン
2050年 カーボンネットゼロの達成
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

基本方針

Oil & New
石油のすべてを。次の「エネルギー」を。

前連結中計は「成長の基礎を固め、盤石な経営基盤を確立する5年」と位置づけ、石油精製・販売事業の収益力回復を筆頭に、供給部門の合理化など構造改善を進めてきました。

第6次中計は、前連結中計で確立した収益基盤をベースとして、前連結中計の中心であった石油精製・販売（Oil）を第6次中計でも継続しながら、石油化学事業や風力発電事業への成長投資（New）を進め、脱化石を見込んだ事業ポートフォリオの拡充をめざしています。

Oil
- 高硫黄C重油の使用を規制するIMO※1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
- 風力発電事業を始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※2実現に貢献

※1 国際海事機構（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年より船舶燃料に含まれる硫黄分が3.5%から0.5%まで引き下げられています。

※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。

前連結中計の主な取り組み

収益力の回復　競争力確保のため、合理化施策として坂出製油所を閉鎖し、3製油所体制へ移行

成長戦略の実行　ヘイル油田開発、パラキシレン装置、風力発電など大型成長投資を実施

➡ 前連結中計にて収益力を確保、第6次中計のNewへの投資へ繋げる

- **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**

第6次中計3年目となる2020年度は、期中における原油価格上昇によるプラスのタイムラグ、キグナス石油への供給拡大による四品数量の増販などにより、在庫影響を除く経常利益は前年比81億円増益の766億円となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は859億円と過去最高を更新しました。

ネットD/Eレシオは1.59倍となり財務体質は大きく改善となり、各種経営目標は第6次中計最終年度に向けて達成できる見込みです。

経営目標の進捗

	実績			
経営目標	2018年度	2019年度	2020年度	2022年度目標
経常利益（在庫影響除き）	1,074億円	685億円	766億円	1,200億円以上
当期純利益	531億円	-282億円	859億円	500億円以上
フリー・キャッシュ・フロー	60億円	275億円	828億円	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）	2,811億円（16.5%）	2,398億円（14.6%）	3,249億円（19.0%）	4,000億円以上（20%以上）
ネットD/Eレシオ※	1.98倍	2.41倍	1.59倍	1.0～1.5倍
ROE	20.4%	-10.8%	30.4%	10%以上
前提条件				
原油価格（ドバイ）（$/B）	69	60	45	70
為替（¥/$）	111	109	106	110

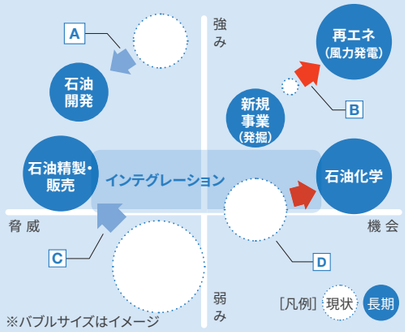
※ 2020年3月31日実行のハイブリッドローン300億円について、50%を資本とみなして算出

コスモエネルギーグループはサステナブル経営を実現します

当社グループは、エネルギー企業として人々の暮らしに安心・安全を提供するとともに、地球環境を守る責任を担っていることを自覚し、グループ理念に「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」と掲げています。

当社グループは、事業から排出する温室効果ガス（GHG）を2050年度までにネットゼロにする、カーボンネットゼロ宣言を長期ビジョンとして掲げています。

事業ポートフォリオの移行



※バブルサイズはイメージ

第6次中計では石油関連事業の競争力強化と再生可能エネルギーへのシフトを基本方針としており、次期中計において事業ポートフォリオの移行をスピード感を持って進めていきます。

- **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**

A
- 2030年代以降にはピークアウトの可能性
- コスト競争力のある事業構造が重要

第6次中計
- 生産量維持と操業費低減に専念

長期
- 当社の強みを活かし付加価値が得られる案件を志向

B
- 陸上は適地飽和も洋上風力は拡大

第6次中計
- 陸上風力を最大化
- 洋上風力へ進出

長期
- 主力事業へ
- 洋上風力のリーディングカンパニーへ

C
- 国内需要は減退継続も、2030年頃までの相対的な競争力は改善

第6次中計
- 収益油種に集中
- 石化シナジーの強化

長期
- 燃料油から石化原料へシフト

D
- 世界の人口増を背景に国際市場は拡大
- エチレン生産では一定の競争力を保有
- 石油精製からの生産シフトが可能

第6次中計
- 国際市場における競争力の維持強化
- 差別化商品の開発
- 石油精製とのシナジー強化

長期
- 燃料油から石化原料へシフト

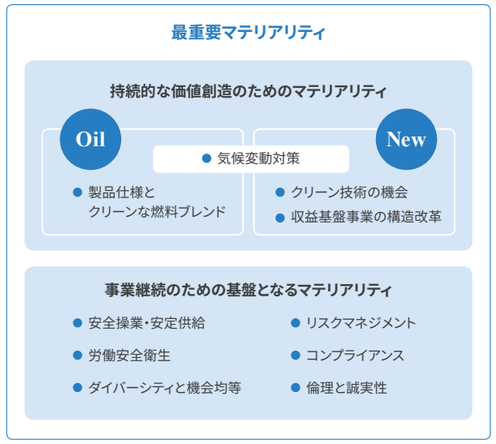
コスモエネルギーグループのマテリアリティ

マテリアリティの刷新

2021年3月に当社グループは、めざすべき2050年の社会の実現に向け、社会と当社グループの持続的な発展と中長期的な企業価値に影響を与える重要なESG課題（マテリアリティ）を、新たに特定しました。

持続的な価値創造のためのマテリアリティは、第6次連結中期経営計画のスローガン『Oil & New』を社会課題の観点からも推進し、それらを事業継続のための基盤となるマテリアリティが支えます。

今年度の取り組みとして、マテリアリティが貢献するSDGsターゲットの整理と次期中計におけるKPIの策定を実施中です。

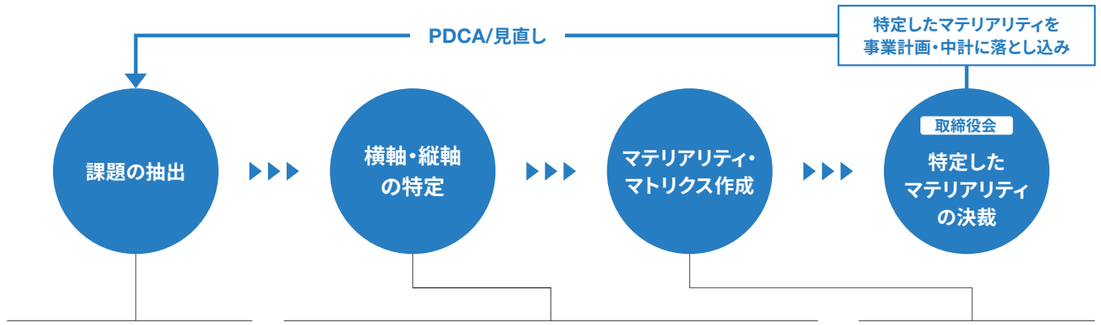


マテリアリティ	めざす姿
持続的な価値創造のためのマテリアリティ	
気候変動対策	● 気候変動によるリスク・機会を特定し、その対策が検討・実施できている状態 ● カーボンネットゼロに向けて、GHG削減施策を実施し削減目標を達成している状態
クリーン技術の機会	● 顧客のニーズに合致したクリーンな燃料（e-fuel、水素、アンモニア等）を提供・販売できている状態
製品仕様とクリーンな燃料ブレンド	● 風力事業を核とした国内再エネ発電のリーディングカンパニーとなっている状態 ● R&Dの注力テーマがより新しい低炭素技術にシフトし、当該技術において企業競争力を有している状態 ● バリューチェーン全体で取り組む事業モデルを展開し、燃料以外のクリーンな製品の提供により十分な収益を得られている状態
収益基盤事業の構造改革	● 財務基盤が安定した状態 ● 既存事業で収益をあげ、その収益で株主還元と新たな事業への投資を実現している状態
事業継続のための基盤となるマテリアリティ	
労働安全衛生	● 事故による従業員の傷害が防止できている状態 ● 過重労働やハラスメントによる労働災害が防止できている状態 ● 従業員が安心して健康に働ける状態
ダイバーシティと機会均等	● 年齢、性別、職種、所属、職歴にかかわらずあらゆる社員が能力を最大限に発揮できる状態 ● 意思決定において活発な議論がなされ、多様な意見が反映されている状態
倫理と誠実性	● 行動指針が浸透していて、個々が適切に判断できる状態
コンプライアンス	● 法令・社会規範が遵守できている状態 ● コンプライアンス違反がないよう社内規定が定められており、社員が認識・遵守できている状態
リスクマネジメント	● オペレーショナルリスクに加え、自社にとっての戦略リスク（機会も含む）が識別できており、適切なリスクヘッジ、テイクができている状態 ● ERM※が整備され、グループ全体での重大リスクが把握・管理できている状態
安全操業・安定供給	● 重大製品事故が防止できており、事故による従業員の傷害が防止できている状態 ● 操業地域や周辺住民の安全を脅かさない操業ができている状態 ● 災害時や非常時なども含めて、エネルギーが安定的に供給できている状態

※ 全社的リスクマネジメント

マテリアリティの特定プロセス

マテリアリティの特定は、グループ内だけでなくステークホルダーの声にも耳を傾け、以下のプロセスで実施しました。



マテリアリティ候補の選定

GRIスタンダードの33トピックをベースに、SDGsやDJSI、FTSE、MSCIでエネルギー業界に求められる取り組みテーマ、業界の取り組みテーマなどから網羅性を考慮した154の課題候補をピックアップ。これらを集約・統合し41項目のマテリアリティ候補リストを作成

横軸の特定

自社にとって重要なマテリアリティを特定

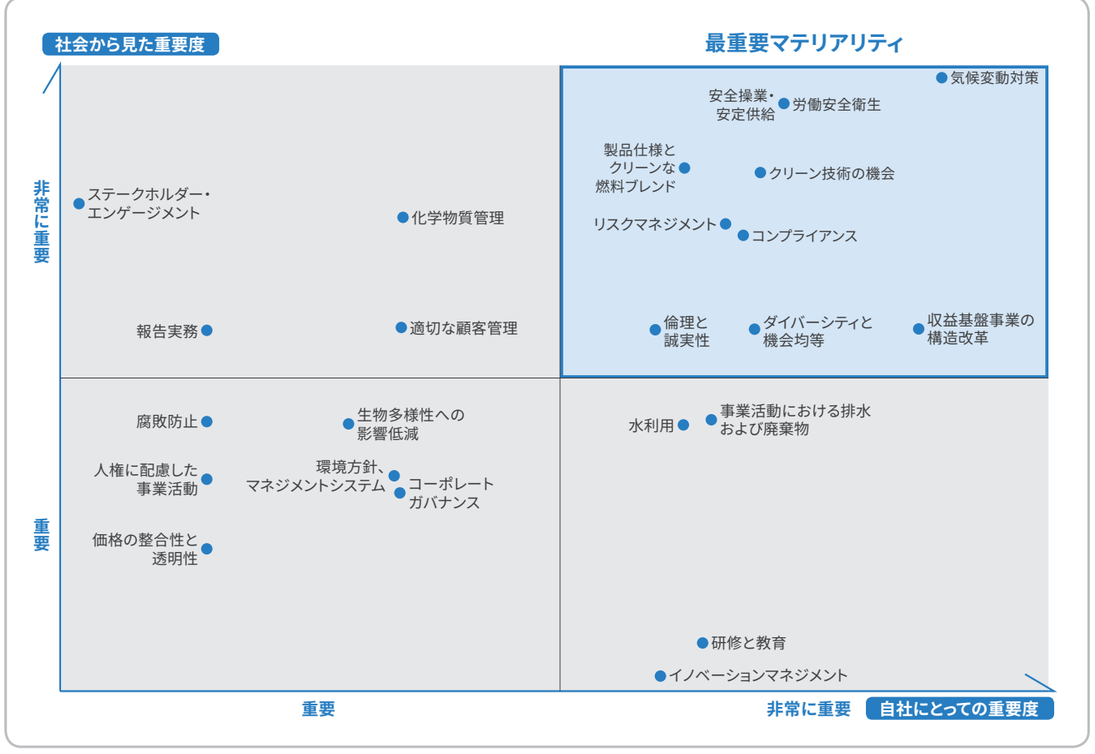
取締役によるワークショップを実施。併せてグループ理念、行動指針、各種取り組み内容を加味して横軸を特定

縦軸の特定

社会にとって重要なマテリアリティを特定

各種格付け機関の評価項目、同業他社情報、生活者調査、従業員アンケート、投資家ヒアリング、有識者との対話などを集計し縦軸を特定

自社にとっての重要度を横軸に、社会にとっての重要度を縦軸にプロットしたマトリクスを作成



連結中期サステナビリティ計画（2018-2022年度）

当社グループは、コスモエネルギーグループ理念に掲げる「持続的発展」を実現するため、第6次連結中期経営計画と連動する形で、連結中期サステナビリティ計画（以下、サステナビリティ中計）を策定し、実行しています。

サステナビリティ中計においては、グループ経営基盤の強化に向けサステナブル経営を推進し、SDGs実現に貢献すべく活動を行っています。その一環として、マテリアリティのリスクと機会を特定し、マテリアリティのめざす姿の実現に向けたさまざまな取り組みを実施しています。

2021年度は現サステナビリティ中計のKPI実現のための活動を実行しつつ、新たに特定したマテリアリティに対する課題解決と機会の増大に向け、次期中計の策定を行っています。

現サステナビリティ中計が貢献するSDGsの目標

※ 新たに策定したマテリアリティが関連するSDGsの目標とターゲットの整理に、本年度は取り組んでいます。

2020年度サステナビリティ関連トピック

TOPIC 1

サステナブル経営における理念体系の整備を行い、「サステナビリティの基本的な考え方」を定義し、公開しました。

詳細はP59

TOPIC 2

ESG関連の方針・指標の討議機関として、サステナビリティ戦略会議を新設しました。

詳細はP60

TOPIC 3

2050年カーボンネットゼロを宣言しました。TCFDに署名し、シナリオ分析を行っています。

詳細はP27

持続的な価値創造のためのマテリアリティ

マテリアリティ	リスクと機会（●リスク ○機会）	主な取り組み内容	新たなマテリアリティに該当する現サステナビリティ中計の評価指標
気候変動対策	● 異常気象の影響による操業または入出荷の停止、給油所の営業停止 ● 気候変動の物理リスク対策への多額の費用負担または投資コスト増 ● 炭素税導入による費用負担の増加 ● 脱炭素社会への対応の遅れによる企業価値の低下 ● 脱化石燃料の進展による燃料油需要の減退 ○ 災害時のエネルギー安定供給によるステークホルダーからの信頼の獲得	▷ 2050年カーボンネットゼロ宣言達成に向けたロードマップの策定、2030年削減目標の見直しの検討 ▷ TCFDへの賛同およびシナリオ分析の実施 ▷ サプライチェーン供給体制の強靭化 ▷ 内部炭素価格の導入	温室効果ガス排出量の削減
クリーン技術の機会	● 技術進展等に伴う低価格代替燃料の普及による石油製品の競争力の低下 ●○ EV技術の進展によるガソリン需要の減少 ○ 再生可能エネルギーの事業機会の増大	▷ 新規クリーン技術開発の検討 ▷ 風力発電事業の拡大、洋上風力発電事業への参入	※当マテリアリティのKPIは次期中計に向け策定を進めています
製品仕様とクリーンな燃料ブレンド	● 規制強化によるコスト増 ●○ 石油製品の脱炭素化	▷ バイオガソリン（バイオETBE配合）供給への取り組み ▷ バイオジェット燃料（SAF）供給への取り組みの検討	※当マテリアリティのKPIは次期中計に向け策定を進めています
収益基盤事業の構造改革	● 金融・政情不安、景気の急変動等による既存事業の強靭性の低下 ● 市場変化や政策への対応の遅れによる事業採算性の低下 ● 技術革新への対応の遅れによる主要事業の競争力の低下 ○ 新規事業の収益化による事業基盤のアジリティ確保 ○ 技術変化への早期対応による競争優位の獲得	▷ 再生可能エネルギー事業等、次代の成長を担う投資の実施 ▷ 給油所へのEV用急速充電器の設置 ▷ 再生可能エネルギーアグリゲーション実証事業への参画 ▷ 地域創生、地域との協創における事業の機会の検討 ▷ 実証事業への参画 ▷ グリーン成長戦略14分野における事業機会の検討	※当マテリアリティのKPIは次期中計に向け策定を進めています

事業継続のための基盤となるマテリアリティ

マテリアリティ	リスクと機会（●リスク ○機会）	主な取り組み内容	新たなマテリアリティに該当する現サステナビリティ中計の評価指標
労働安全衛生	● 従業員および協力会社の労働災害被害 ● 製油所、物流基地および油槽所等の事故、操業停止 ● 労働紛争 ○ 従業員の離職防止、定着化	▷ 労災件数、製油所等の度数率・強度率の実績管理 ▷ 再発防止策や労災件数低減の取り組みをグループ内で共有 ▷ 労災の定義と責任所在の明確化 ▷ 全国安全週間に、社長メッセージをグループ内に発信	健康増進 長時間労働の削減
ダイバーシティと機会均等	● 人材不足に対する採用コストの上昇 ● 多様な人材不足による競争力の低下 ○ モチベーション向上による企業成長 ○ イノベーションが起きやすい環境の醸成 ○ 優秀な人材確保、定着化を促進	▷ 女性管理職比率、採用女性比率をKPIとして優先的に選定 ▷ 育児、介護支援制度の充実 ▷ 健康診断受診率と総労働時間をKPIとして選定 ▷ 公平かつ透明性のある評価制度	女性採用比率/女性管理職比率の伸長 障がい者法定雇用率遵守の促進
倫理と誠実性	● 法令違反による行政処分 ● 顧客からの信頼の失墜、ブランドイメージの低下 ○ 健全な企業風土の醸成	▷ 企業行動指針の浸透 ▷ 倫理意識の醸成を目的とした企業倫理研修の実施 ▷ 従業員意識調査による現況把握	CSR調達の展開 研修の実施
コンプライアンス	● コンプライアンス違反による信頼の失墜 ● 損害賠償責任や罰金の課金 ● 法令違反による行政処分	▷ 企業行動指針と規程類の整備 ▷ 内部統制システムの整備、運用および強化 ▷ 内部通報制度の整備	コンプライアンス違反の防止
リスクマネジメント	● 予期せぬ障害、損失、組織の機能不全 ● 事故、災害時の被害の拡大、復旧の遅れ ○ 適切なリスクテイクによる競争力の向上	▷ グループ各社のリスク管理 ▷ グループ全体に係る全社リスクの選定と対応 ▷ リスクマネジメント研修の実施	全社リスク管理の徹底
安全操業・安定供給	● 事故や労働災害による製油所、物流基地および油槽所等が操業停止 ● 給油所、タンカー、ローリーの事故および災害による事業継続障害 ○ 企業価値の向上 ○ 災害時のエネルギー安定供給によるレピュテーションの向上	▷ 企業行動指針や「コスモ石油安全の日」の設定による安全文化の醸成 ▷ 操業マネジメントシステムの導入、高度化 ▷ 千葉製油所の高圧ガス保安法における特定認定事業者（スーパー認定事業者）の認定 ▷ 災害時の石油製品の安定供給を目的とした、系列サプライチェーンBCPの構築、高度化	労働災害の発生防止 重大事故の発生防止 重大製品（品質）事故の発生防止

※より詳細な内容は、当社WEBサイトをご覧ください　※新マテリアリティのKPIは、次期中計に向け策定を進めています。

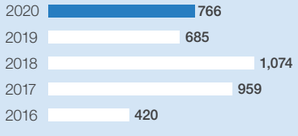
目標とする主要な経営指標（KPI）

Financial

経常利益（在庫影響除き）

2022年度目標

1,200億円以上



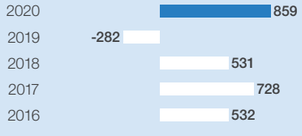
KPIとして選定した理由

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

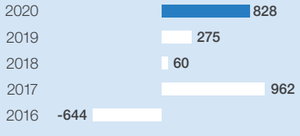
当社の重要視する自己資本や、ネットD/Eレシオなどの財務指標につながる正味の利益であるため、当期純利益をKPIとしております。

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）



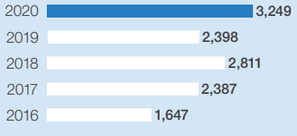
KPIとして選定した理由

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



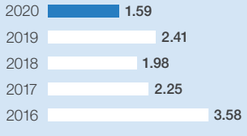
KPIとして選定した理由

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



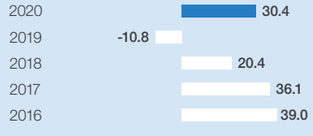
KPIとして選定した理由

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

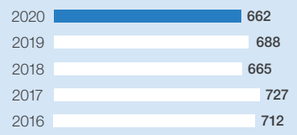
自己資本を用いた効率的な利益の計上を重要視しており、自己資本利益率（ROE）をKPIとしております。

Pre-Financial

CO_2排出量※1

2022年度目標

626万ton-CO_2



KPIとして選定した理由

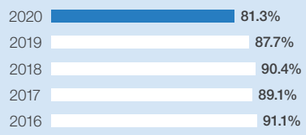
連結中期サステナビリティ計画の中で「温室効果ガス排出量の削減」をKPIとして掲げており、また、グループ理念に「地球環境との調和と共生」「エネルギーと社会の調和と共生」を掲げております。当社グループでは、CO_2排出量を始めとする環境負荷低減を、最重要テーマの一つと捉えております。

詳細はP61

年次有給休暇取得率※2

2022年度目標

100%



KPIとして選定した理由

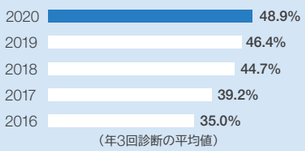
業務の効率化や社員のワークライフバランスの推進を目的として、年次有給休暇取得率をKPIとしております。
グループ各社においても、業態に応じて個別に目標を設定し管理しております。

詳細はP66

3つの約束診断の診断評価「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

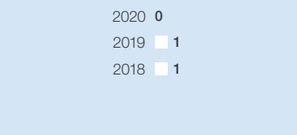
コスモステーションではお客様満足度を高めるため、外部調査機関を利用した覆面調査を年3回実施しており、その調査における診断評価「AA」の獲得比率をKPIとしております。

詳細はP69

重大労働災害発生件数※3

2022年度目標

0件



KPIとして選定した理由

安全操業・安定供給を、当社グループの最重要マテリアリティの一つに掲げ、KPIを設定して取り組んでいます。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 ）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。

詳細はP73

重大事故発生件数※4

2022年度目標

0件

KPIとして選定した理由

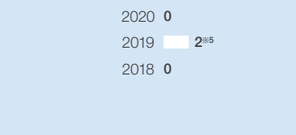
エネルギーの安全安定供給に向け、グループ各社において重大事故発生件数0件を目標に取り組んでいます。コスモ石油およびコスモ松山石油においてはプロセス安全管理指標（世界標準）で評価しています。

詳細はP73

コンプライアンス違反件数

2022年度目標

0件



KPIとして選定した理由

連結中期サステナビリティ計画において、ガバナンス項目に「コンプライアンス」を組み入れています。グループ各社での不正防止の取り組み強化のため、重大なコンプライアンス違反件数0件をKPIとして、企業倫理を推進しています。

詳細はP76

※1 定義および対象範囲：連結中期サステナビリティ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 定義および対象範囲：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。期中すべて休職期間等の者、期中の退職者を除き、計算しています。

※3 定義および対象範囲：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、その他関係会社から成る合計40社を集計対象としています。

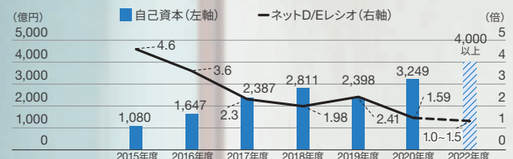
※4 重大事故とは、コスモエネルギーホールディングス危機管理規程に定める、危機レベルAおよび危機レベルSの事故。

※5 2019年度の発生件数について、重大事故とコンプライアンス違反とで1件の重複があります。

脱炭素社会を見据えた財務戦略を、スピード感を持って進めていきます。

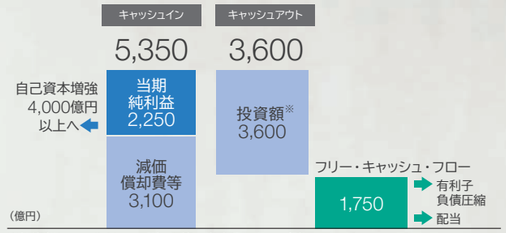
代表取締役 専務執行役員
コーポレートコミュニケーション部、経理部、財務部担当
植松 孝之

自己資本とネットD/Eレシオの推移



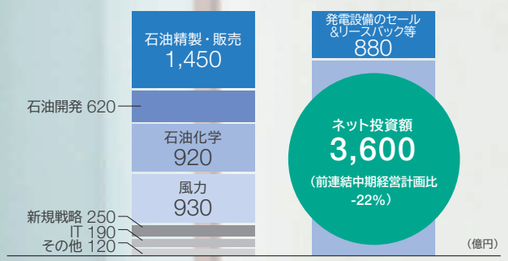
	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2022年度
ドバイ原油価格(ドル／バレル、年平均)	46	47	56	69	60	45	70
在庫影響(億円)	-687	394	210	-107	-522	208	—
ネット有利子負債(億円)	6,662	7,273	6,358	6,447	6,283	5,564	—

キャッシュバランスと資金使途(2018~2022年度)

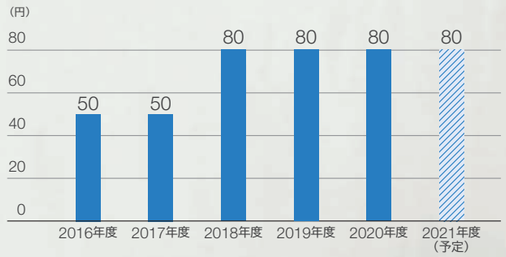


※投資額はセール&リースバック等を考慮したネット金額

投資計画(2018~2022年度)



1株あたり配当金の推移



財務体質は大きく改善し、中計の目標達成を見込む

2018年度から始まった第6次連結中期経営計画は3年が経過しました。第6次中計では「財務体質の健全化」を基本方針の一つとして掲げ、原油価格の下落等の環境変化に耐えうる自己資本の厚みをめざしております。

3年目となった2020年度は、過去最高となる親会社株主に帰属する当期純利益の計上により、財務体質は大きく改善しました。第6次中計は残り2ヶ年となりますが、財務面の経営目標となるフリー・キャッシュ・フロー累計1,500億円以上、自己資本4,000億円以上、自己資本比率20%以上、ネットD／Eレシオ1.0~1.5倍は概ね達成できるものと想定しております。

2020年度を振り返ると、新型コロナウイルス感染症を起因とする原油価格の下落、ジェット燃料の減販が発生した一方、キグナス石油への供給拡大による四品数量の増販、プラスのタイムラグによるマージン良化などにより、在庫影響を除く経常利益は前年比81億円増益の766億円、親会社株主に帰属する当期純利益は税効果の影響もあり、前年比1,141億円増益の859億円となりました。

フリー・キャッシュ・フローは828億円となり、着実に稼ぐ力が強化されております。自己資本は前期末比851億円増加の3,249億円、自己資本比率は4.4ポイント改善し19.0%となりました。自己資本の増加ならびに有利子負債の削減に取り組んだ結果、ネットD／Eレシオは前期末比0.82倍改善の1.59倍となりました。

2021年度は前年度に発生したプラスのタイムラグ影響の解消が見込まれる一方、原油価格の改善、燃料油需要の回復などにより、在庫影響を除く経常利益は前年比34億円増益の800億円、親会社株主に帰属する当期純利益は前年度の税効果の影響などを踏まえ、前年比459億円減益の400億円を計画しております。

投資についてですが、2021年度は洋上風力への投資が増加する一方、製油所における大定修がない影響などから、前年から大きく減少する見込みです。第6次中計におけるネット投資額3,600億円を見据え、引き続き適切に管理してまいります。

新型コロナウイルス感染症への対応

2020年度は新型コロナウイルス感染症が業績に与える影響と金融市場の動向を注視しました。金融市場においては手元流動性対策としての資金需要が発生したことで、金融コストが上昇した企業もある中、当社グループは複数の金融機関との間に、十分な調達枠を確保済みであることから影響を受けることはありませんでした。結果的には過剰な手元流動性対策を行うことなく、金融コストの抑制を図ることができました。

加速する脱炭素化への対応に向けて

世界的に脱炭素化が加速する中、国内の金融市場においてはESGファイナンスのさらなる拡大が予想されます。当社グループは2019年度に国内石油業界で初となるサステナビリティ・リンク・ローンの調達を実行しましたが、今後はトランジション・ローンなど、ESGファイナンスを積極的に検討してまいります。

当社グループは2021年5月に、グループ事業から排出する温室効果ガスを2050年までにネットゼロとするカーボンネットゼロ宣言を発表しました。カーボンネットゼロの実現に向けては、投資におけるESGの観点が必須になると考えております。当社グループは既にインターナルカーボンプライスを導入しておりますが、現在進めておりますTCFDのシナリオ分析や次期連結中期経営計画の策定においては、カーボンネットゼロに向けた具体的な投資の方向性を検討してまいります。

投資家のみなさまへ

当社グループは、安定的な配当を基本として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おります。

2020年度の1株あたり配当金は、当初公表通りの80円とさせていただきました。2021年度も安定配当という基本方針、ならびに財務体質の改善をめざし、1株あたりの配当金は80円の維持を予定しております。今後も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高めていきたいと考えております。

新型コロナウイルス感染症により投資家のみなさまとの直接の対話が難しい状況ではありますが、リモート等を活用しながら、これからも積極的に対話をさせていただき、当社グループの経営に活かしていきたいと考えております。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。

経営成績、キャッシュ・フローの状況および財政状態の分析

連結損益の概要

2020年度実績について

2020年度の経常利益は前年比811億円増益の974億円、親会社株主に帰属する当期純利益は税効果の影響もあり、前年比1,141億円増益の859億円となりました。在庫影響を除いた実質的な経常利益は前年比81億円増益の766億円となりました。

在庫影響を除いた各セグメント経常利益の内訳は、石油事業では新型コロナウイルス感染症を起因とするジェット燃料の価格下落ならびに販売数量の減少により収益が悪化したものの、キグナス石油への供給拡大による四品数量の増販、マージンのプラスのタイムラグにより、前年比489億円増益の533億円となりました。石油化学事業では、石油化学製品市況の悪化、丸善石油化学の定修に伴う販売数量の減少により、前年比85億円減益の-33億円となりました。石油開発事業では、原油価格の下落影響により、前年比311億円減益の139億円となりました。再生可能エネルギー事業では、コスモエコパワーにおいて洋上風力開発の本格化に伴う先行コストの発生により、前年比8億円減益の41億円となりました。

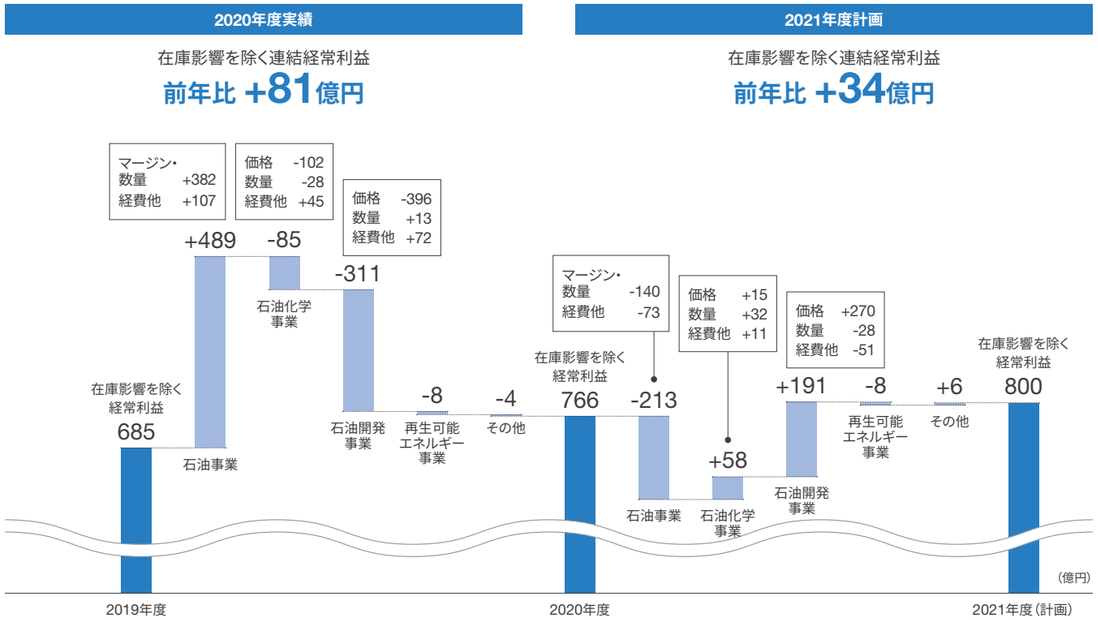
2021年度の見通し

2021年度の経常利益は前年比94億円減益の880億円、親会社株主に帰属する当期純利益は前年度における税効果の影響もあり、前年比459億円減益の400億円、在庫影響を除いた実質的な経常利益は前年比34億円増益の800億円を見込んでおります。

在庫影響を除いた各セグメント経常利益の内訳は、石油事業では、燃料油需要の回復により、販売数量は増販となる一方、前年度に発生したプラスのタイムラグ影響の解消、原油価格の上昇による自家燃コストの増加などにより、前年比213億円減益の320億円を見込んでいます。石油化学事業では、前年度に発生した定修影響の解消などにより、前年比58億円増益の25億円を見込んでおります。石油開発事業では、原油価格の改善により、前年比191億円増益の330億円を見込んでおります。再生可能エネルギー事業では、コスモエコパワーにおいて新規陸上風力サイトが運転開始となる一方、洋上風力開発に伴う先行コストの発生により、前年比8億円減益の33億円を見込んでおります。

連結損益の概要 前年比

(億円)	2020年度	前年比	2021年度通期計画	前年比
売上高	22,333	-5,047	21,500	-833
営業利益	1,013	874	930	-83
経常利益	974	811	880	-94
在庫影響	208	730	80	-128
経常利益(在庫影響除き)	766	81	800	34
石油事業	533	489	320	-213
石油化学事業	-33	-85	25	58
石油開発事業	139	-311	330	191
再生可能エネルギー事業	41	-8	33	-8
その他	86	-4	92	6
親会社株主に帰属する当期純利益	859	1,141	400	-459
ご参考				
原油価格 (ドバイ) ($/B) (4-3月)	45	-15	60	15
為替レート (¥/$) (4-3月)	106	-3	105	-1
原油価格 (ドバイ) ($/B) (1-12月)	42	-22	60	18
為替レート (¥/$) (1-12月)	107	-2	105	-2



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

2020年度のフリー・キャッシュ・フローは、主に税金等調整前当期純利益の計上による営業キャッシュ・フローの積み上げにより、前年から大きく改善となりました。

財務指標については、当期純利益の計上などにより、自己資本、自己資本比率、ネットD／Eレシオは、前年度から大きく改善しました。特にネットD／Eレシオは、前年度の2.41倍から0.82倍改善の1.59倍と大幅な改善となりました。

2021年度の見通しではネットD／Eレシオは第6次中計目標である1倍台前半に到達する見込みです。一方で、自己資本における第6次中計目標4,000億円は道半ばであり、引き続き財務体質の改善を進めていきます。

連結キャッシュ・フロー

(億円)	2019年度	2020年度
営業活動によるキャッシュ・フロー(1)	1,117	**1,674**
投資活動によるキャッシュ・フロー(2)	-842	**-846**
フリー・キャッシュ・フロー (1+2)	275	**828**
財務活動によるキャッシュ・フロー	-247	**-806**
期末のキャッシュ残高	433	**445**

連結貸借対照表

(億円)	2020年3月末	2021年3月末	増減
総資産	16,398	17,090	**692**
純資産	3,628	4,491	**863**
自己資本	2,398	3,249	**851**
自己資本比率	14.6%	19.0%	**4.4ポイント**
ネット有利子負債※1	6,283	5,564	**-719**
ネットD/Eレシオ(倍)※2	2.41	1.59	**0.82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 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

特集

持続可能社会の実現のために

特1集 コスモエネルギーグループのレジリエンスを高める

TCFDへの賛同表明

コスモエネルギーホールディングスは2020年12月、「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD：Task Force on Climate-related Financial Disclosures）」※1提言に賛同を表明する署名を行い、「TCFDコンソーシアム」※2に参画しました。

気候変動に関連するリスクと機会への対応について、TCFD提言に沿った情報開示をすることで、将来の事業活動における財務的な影響を想定し、適切な管理ができるとされています。

今回の賛同表明は、グループ理念に掲げる「持続的発展」への取り組みをさらに進化、深化させるためのもので、これを機に、気候変動に関わる情報の適切かつ積極的な開示に取り組んでいくとともに、グループの事業領域全般において、気候変動がもたらすリスクおよび機会をより一層意識した中長期的な事業戦略の策定を進め、気候変動がもたらすリスクおよび機会の財務的な影響を積極的に開示していきます。

※1：TCFD（Task Force on Climate-related Financial Disclosures）：金融安定理事会（FSB）により設立されたタスクフォース。気候変動がもたらすリスクおよび機会の財務的影響を把握し開示することを目的として、自主的な情報開示のあり方に関する提言を公表している。

※2：TCFDコンソーシアム：TCFDに賛同する企業や金融機関等が、企業の効果的な情報開示や開示された情報を金融機関等の適切な投資判断に繋げるための取り組みについて議論を行う目的で設立された組織。

カーボンネットゼロ宣言

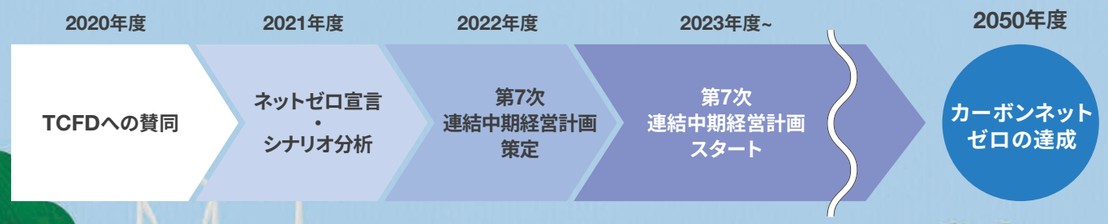
当社グループでは、グループ事業から排出する温室効果ガス（GHG）を2050年度までにネットゼロとする※3「2050年カーボンネットゼロ宣言」を発表しました。

当社グループは、従来からグループ理念に掲げる「持続的発展=サステナビリティ」を企業経営の中心におき、20年以上前から環境経営を進めてきましたが、昨今の気候変動に対する危機感が高まり、世界的に脱炭素化の流れが加速しています。当社グループも気候変動対策の視点をより一層取り入れた経営計画を策定し実行していくことが、持続的発展に不可欠であるとの認識から、このたびの宣言を行うことにいたしました。

「2050年カーボンネットゼロ宣言」を実現するため、次の流れで進めてまいります。

1. **2021年度：シナリオ分析を実施、2050年度までのロードマップを策定**
   気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）のシナリオ分析を元にロードマップを策定する。
2. **2022年度：財務・非財務を融合させた第7次連結中期経営計画を策定**
   長期のロードマップや、当社グループの最重要マテリアリティを織り込み、第7次連結中期経営計画を策定する。
3. **2023年度：第7次連結中期経営計画をスタート、サステナブルな成長を目指す**

※3：GHG範囲：Scope1および2



新型コロナウイルスに関するリスク対応

当社グループは、従業員とそのご家族、お取引先のみなさまの健康・安全を第一に考え、感染防止策を徹底すると同時に、エネルギーの安全・安定供給に向けて努力を続けています。

新型コロナウイルス感染症の拡大に対応し、2020年2月～5月、2021年1月～8月までの期間に危機対策本部を設置しました。危機対策本部合同会議（全35回）においては、感染予防措置の徹底や情報の周知、日勤者の原則在宅勤務化等、グループ全体の取り組み方針を策定し、各社へ展開しました。

製油所においては、市政への協力依頼や地域社会への説明、構内協力会社へのマスク・消毒液配布等の取り組みにより、定期整備を予定通り完了しました。感染対策の徹底（消毒、換気、設備投資）、隔離施策や感染防止に努めたことで、操業への大きな影響はありませんでした。

日々の感染予防策の徹底に加えて、各社がコロナ禍で推進してきた、パフォーマンスを上げる仕事のやり方を継続し、生産性を向上させた「新しい働き方」の履践に努めてきました。今後も、従業員とそのご家族の健康と生活を守ることを最優先とし、グループとして強靭な働き方を構築・実行していきます。

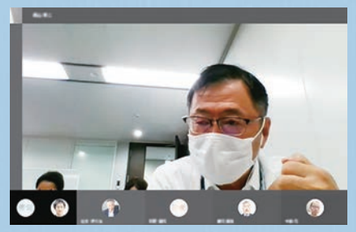
石油開発事業	・海上施設に移動するスタッフの14日間の隔離、PCR検査、対応測定等の徹底 ・鉱業所社員のオフショア（操業現場）訪問を禁止。建物入口および各部署での非接触式体温計による検温を実施
石油事業	・本社中心に多くの従業員が在宅勤務を軸とした働き方へシフト ・製油所では外部者の入所制限、勤務場所の消毒等を徹底 ・系列SS向けに支援を継続（非接触赤外線検温計・マスク・消毒液などの配布）
石油化学事業	・工場では在宅勤務・時差出勤の推進、感染予防対策・健康管理の徹底、定期整備中は新規入構者の事前行動確認、詰所の定期消毒等も実施 ・本社中心に在宅勤務が可能な業務を選別、在宅勤務へ移行 ・出張の制限や大規模な会議の中止
再生可能エネルギー事業	・サイトの遠隔監視が可能なため、現場でも在宅勤務を実施 ・現地での定期点検は一人を派遣 ・トラブル時に向け本社でも24時間監視可能な体制を整備

東日本大震災から10年を迎えて

当社グループでは、東日本大震災発生後にコスモ石油千葉製油所で起こしたLPGタンクの火災・爆発事故を経て、従来の企業行動指針第1章を「安全で事故のない企業グループであり続けます」とし、改めて当社グループの最優先事項として「安全」に向き合うことを確認しました。そしてこの10年間、再発防止に向けた取り組みを始め、あらゆる安全施策に全社を挙げて取り組みました。

2021年4月には、経済産業省の「高圧ガス保安法における新認定事業者制度」において、特にレベルの高い自主保安を実現している事業所として千葉製油所が「スーパー認定事業者」に認定されました。

震災から10年が経過し、安全がどれほど大事かということ、そのための取り組みに終わりはなく、継続していかなければならないことを当社グループの一人ひとりが改めて肝に銘じ、今後も安全操業を継続しエネルギーの安定供給に尽力してまいります。



2020年9月に実施した災害対策BCP訓練

参考：プレスリリース
安全に関する社長メッセージ（2021年3月11日）

https://ceh.cosmo-oil.co.jp/press/p_210311/index.html

特2集 コスモエネルギーグループのブランド戦略

コスモエネルギーグループのすべての力をCOSMOへ結集

これまで当社グループは「コスモ石油」として親しまれてきましたが、環境変化の中で事業ポートフォリオの転換を進めており、石油だけにとどまらず時代に合った エネルギーを提供したいとの思いを込め、グループ全体の力をCOSMOへ結集し、ブランド戦略を推進することで、グループが一体となって「持続可能で豊かな社会の実現」に取り組む風土を育てています。

「グループブランドロゴマーク」と「ブランドステイトメント」を、石油事業だけでなく再生可能エネルギー事業を含めたグループ全体で共通の重要な要素として位置づけて、グループとしての一体感や一貫性を醸成していきます。

ブランドとは

ブランドは良い体験から生まれる、信頼や期待のストックです。

ブランドとは、美しいマークや楽しいキャッチフレーズだけで成立するものではありません。そのマークやメロディ、キャッチフレーズに接したとき、人々がどんな気持ちや期待感を抱き、どう行動したくなるか。そうした信頼や期待がブランドの本質であり、築き上げるべき価値だと考え、ブランディング活動を推進しています。

ブランドの効果

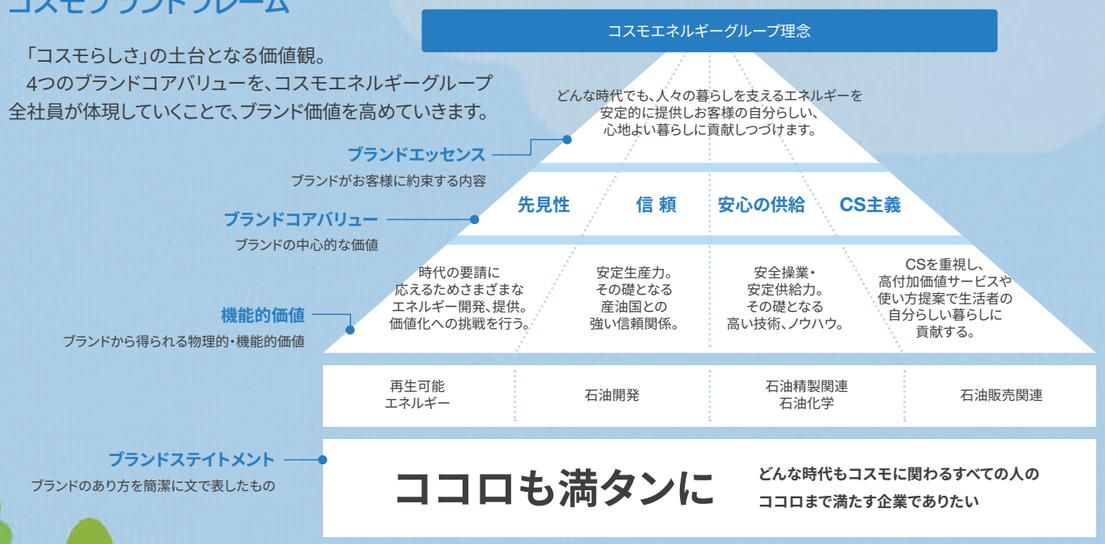
ブランドは仕事のしやすい社内環境をつくり、安定した利益をあげる強い企業体質を実現します。

市場においては、競合と差異化しにくいサービスや事業でも、価格競争だけではなく「コスモだから」という「信頼や期待」も選ばれる大きな要因となります。そして、ブランドへの愛着が深まると、別の機会や違うサービスでも同じブランドを繰り返し利用するお客様も増えていき、安定した利益に繋がっていきます。

また、ブランド価値が高まると、社員はブランドに誇りを持つことができ、一人ひとりの仕事のモチベーションや会社へのロイヤルティ、コンプライアンス意識が向上します。

コスモブランドフレーム

「コスモらしさ」の土台となる価値観。
4つのブランドコアバリューを、コスモエネルギーグループ全社員が体現していくことで、ブランド価値を高めていきます。



ブランドステイトメント「ココロも満タンに」

生活者を始めとしたすべてのステークホルダーの満足感と心豊かな毎日のために最善を追求する姿勢を表したメッセージスローガン。

それと同時にコスモのイメージ目標を共有するための合言葉でもあります。

全ステークホルダーに向けたメッセージとして時代に合わせた発信を強化していきます。

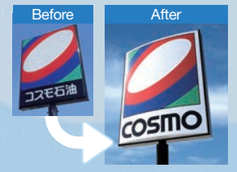
企業名想起率ランキング（日経BP社 211社中）

企業名想起率	2位
メッセージ認知度	1位

コスモエネルギーグループのアウターブランディング活動

誰が、いつ、どの接点で関わっても「コスモらしさ」を感じてもらえるように、当社は「一貫性」を大切にしながらブランディング活動を推進しています。アウターブランディング活動では、広告や店舗、商品・サービス、接客態度まで一貫した「コスモらしさ」を表現していきます。

コスモMyカーリースSTORE



サインポールを変更

企業CM

コスモエネルギーグループのインナーブランディング活動

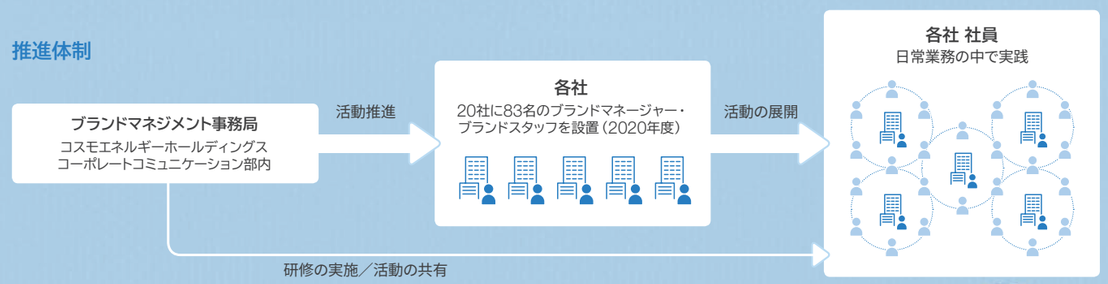
インナーブランディング活動は、時代や環境の変化に合わせた「コスモらしさ」を、全社員が企業活動全般にわたり一貫性を持ってコアバリュー「先見性」「信頼」「安心の供給」「CS主義」を体現していくことを目的として取り組んでいます。

ブランド価値を規定し、それらを日常業務で実行できる仕組みをつくり、そのPDCAを通して価値を高めていきます。

活動骨子

価値の規定	コスモのブランド価値構造を定義（ブランドフレームの整備）
制 度	ブランド管理規程、基準・要領、ブランド管理品目申請フローの確立
体制構築	ブランドマネジメント事務局および各社にブランドマネージャーとブランドスタッフを配置
実 践	グループ全体に対する意識浸透を目的としたeラーニング（研修）や、ブランドマネージャー・ブランドスタッフ起点のブランド実践活動を実施
PDCA	生活者調査（アウター調査）、従業員調査（インナー調査）を実施し、活動の成果と課題を抽出

推進体制



ビジネス
アクティビティ

BUSINESS ACTIVITY

33 コスモエネルギーグループの事業
35 事業概況
37 石油開発事業
41 石油事業
45 石油化学事業
49 再生可能エネルギー事業

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

50年にわたる中東産油国との信頼関係

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）・石油化学事業

石油製品の精製
石油化学製品の製造・販売

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/石油化学・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、さまざまな産業の需要家、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・石油化学製品の輸出

海外での需要に応じ、石油製品・石油化学製品を輸出

国内販売（産業用）

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

カーライフスクエアアプリ件数 317万件

コスモ・ザ・カード会員枚数 412万枚

国内販売（給油所・特約店）

ガソリン・軽油等の燃料油販売とともに、お客様のカーライフ全般をサポート

SS来店台数（接客頻度） 50万台／日

コスモMy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。
給油所の接客頻度の高さを活用

電気事業

コスモでんき

電力を調達し、家庭向け・法人向け電力の販売を開始

再生可能エネルギー事業等

風力発電

風力発電設備容量 全国第3位 国内シェア7%

※ 2021年6月末時点

風力発電所開発および建設

全国で風力発電所・太陽光発電所を運営

自社オペレーション&メンテナンス、発電

発電した電力を電力会社に供給

製品・サービス

石油製品
ガソリン／灯油／軽油／重油など

石油化学製品（生活必需品の原料）
レジ袋・ペットボトル・洋服・タイヤ・電化製品の外枠など

カーライフソリューション
マイカーリースなど

電 力

事業概況

石油開発事業

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

合 計
※その他事業含む

	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	合 計 ※その他事業含む
概　要	アラブ首長国連邦（UAE）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、一般のお客様へ販売する事業です。	ポリエステル繊維、ペットボトル、プラスティック、合成ゴム等の原料の製造を行う事業です。	再生可能エネルギーとして主に風力発電を行う事業です。	
売上高（2020年度実績）	604億円	2兆558億円	3,045億円	117億円	2兆2,333億円※2
経常利益（2020年度実績）	139億円	741億円／533億円（在庫影響除き）	-33億円	41億円	974億円／766億円※2（在庫影響除き）
従業員数（2021年3月末時点）	270名	4,546名	1,216名	172名	7,086名

主な資産（2021年3月末時点）

石油開発事業
- 原油埋蔵量（確認・推定）：151.8百万バレル（約17年分の供給量に相当）（2020年12月末時点）
- 原油生産量（グループ合計）：約4.9万バレル／日（精製能力比 約12%）（2020年1月～12月実績）
- 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

石油事業（精製・販売）
- 原油処理能力※1：40万バレル／日（国内シェア 約11.4%）
- 国内SS数：サービスステーション（SS）数 2,729ヶ所
- コスモ・ザ・カード会員枚数：412万枚
- コスモMyカーリース：累計85,126台
- カーライフスクエアアプリ件数：317万件

石油化学事業
- エチレン生産能力：129万t／年※3（国内シェア 約19%）
- パラキシレン生産能力：136万t／年
- ベンゼン生産能力：73.5万t／年
- ミックスキシレン生産能力：61.8万t／年

再生可能エネルギー事業
- 風力発電設備容量：26.1万kW（全国第3位 国内シェア6%）
- 風車数：166基（23地域）

合 計
- 企業名想起率：211社中 2位（2020年8月 日経BPコンサルティングによる全国一般生活者への調査）

主な事業会社・関連会社（2021年3月末時点）

- コスモエネルギー開発：アブダビ石油／カタール石油開発／合同石油開発／Cosmo E&P Albahriya Limited
- コスモ石油：コスモ石油ルブリカンツ／ジクシス／キグナス石油
- 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
- 丸善石油化学／コスモ松山石油／CMアロマ／ヒュンダイコスモペトロケミカル
- コスモエコパワー

※1 事業提携に基づく出光興産グループからの3.7万バレル／日相当の製品、半製品の供給を含む
※2 連結処理を含む
※3 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

在庫影響とは

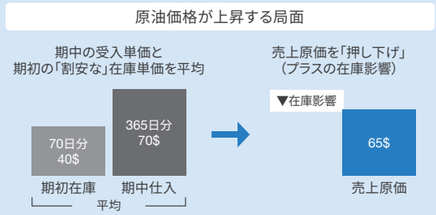
「在庫影響」とは、原油価格が変動した際、棚卸資産の評価方法によって、損益計算書の売上原価が影響を受けることを指し、以下の2つに区分されます。

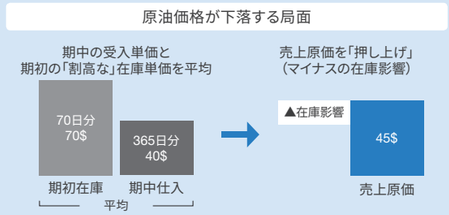
1 簿価切り下げによる在庫影響

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

2 総平均法による在庫影響

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





石油開発事業 OIL EXPLORATION AND PRODUCTION BUSINESS

コスモエネルギー開発株式会社
代表取締役社長
西 克司

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

事業概要

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

2020年度実績・2021年度見通しについて

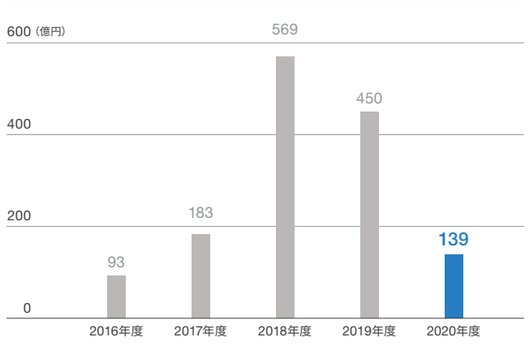
2020年度は新型コロナウイルス感染症を起因とする原油価格下落の影響(2020年1月～12月におけるドバイ原油価格42$／バレル・前年比-22$／バレル)により、経常利益は139億円(前年比-311億円)となりました。

2021年度は引き続き安全・安定操業を継続するとともに、原油価格の改善による影響(2021年1月～12月におけるドバイ原油価格前提60$／バレル・前年比+18$／バレル)により、経常利益は330億円(前年比+191億円)を見込んでいます。

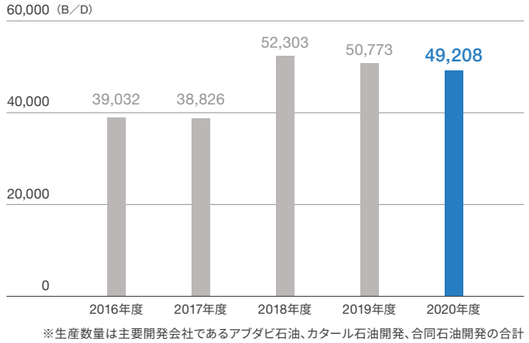
経常利益

2020年度実績	139億円 (前年比 -311億円)
2021年度見通し	330億円 (前年比 +191億円)

経常利益



原油生産数量※



※生産数量は主要開発会社であるアブダビ石油、カタール石油開発、合同石油開発の合計

識別したリスク

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

機 会

- 脱炭素化への移行期間におけるエネルギー安定供給の実現
- 産油国の発展に伴う事業機会の拡大
- CCS・CCUSの技術開発、事業環境整備への期待

強 み

- 新鉱区Offshore Block4の獲得
- 50年にわたる産油国との信頼関係
- 競争力の高い油田を保有
- 既存油田の操業やヘイル油田開発で培った技術

新型コロナウイルス感染症の影響と対応

影響
- 操業現場、鉱業所での感染防止策の必要性
- 原油価格下落に伴う収入減

対応
- 在宅勤務体制の整備と実行
- 低価格でも収益を確保すべくコスト見直しの実施

事業戦略

石油開発事業では、世界的な需要と供給の動向や産油国および周辺地域における政情不安による原油価格の変動、新たに落札した探鉱鉱区において商業生産が可能な規模の資源が発見できない可能性、長期的なトレンドとして脱化石燃料へ移行することによる油田(保有資産)の座礁リスク、操業に伴う油田や生産設備における事故のリスクを認識しています。

一方、事業環境における機会としては、脱炭素化への移行期間におけるエネルギー安定供給の必要性、産油国のさらなる経済発展、持続可能な社会の実現に向けたCCS・CCUS等の脱炭素化技術の開発や事業環境整備の進展を想定しています。

当社グループの強みとして、UAE建国以前から50年以上にわたり、アブダビ首長国と親密な信頼関係を維持しています。当社グループはアブダビ首長国をはじめとする産油国において自社操業(オペレーターシップ)を行っており、長年にわたり培った技術力を活かし、安定した海上油田生産を行っています。2021年には海上の新鉱区であるOffshore Block4を取得しました。新鉱区は当社グループ会社であるアブダビ石油が保有する油田に隣接しており、生産・貯蔵・出荷施設を共同で活用することでエネルギー供給の効率化を含めたシナジー創出が見込まれます。新鉱区を含め当社グループが保有している油田は浅海に位置していることから、コストを抑えることが可能となり競争力を有しています。

競争優位性 1 新鉱区Offshore Block4の獲得

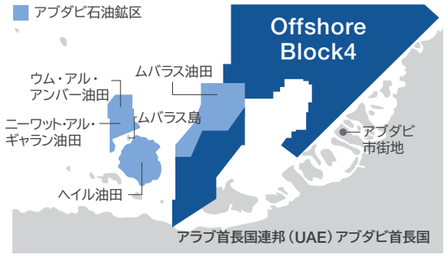
当社グループのコスモエネルギー開発はアブダビ国営石油会社がアラブ首長国連邦（UAE）アブダビ首長国にて実施した探鉱鉱区入札ラウンドに参加し、海上の探鉱鉱区であるOffshore Block4を取得しました。当社グループは本鉱区の取得にあたり、プロジェクト会社であるCosmo E&P Albahriya Limitedを設立し、アブダビ国営石油会社ならびにアブダビ最高財務経済評議会と探鉱利権協定を締結しました。

石油開発部門では第6次連結中期経営計画において「強みを活かし付加価値が得られる案件を志向」し、長期的視点から事業戦略を検討してきました。このたび当社グループは長期的事業戦略に基づき新鉱区を落札しましたが、アブダビ首長国で築き上げてきた強固な信頼関係や長年の操業実績などが評価されたものと考えています。

本鉱区は当社グループのアブダビ石油が保有する油田に隣接しており、開発・生産に至る場合は生産・貯蔵・出荷施設を共同利用することで開発・生産コストを最小化し、石油開発部門全体のシナジーを最大化しうるものと見込んでいます。

社会全体では脱炭素化やカーボンニュートラルへの移行が加速し、長期的に見ると石油需要は減少すると見られていますが、今後も暫く残存する一定程度の石油需要に応える安定供給の使命、エネルギーセキュリティの観点からも石油開発事業が当社グループにとって重要な事業であることに変わりはありません。高い競争力を持つ本鉱区での事業を通じて効率的な石油エネルギーの供給および競争力の維持・強化を図り、引き続き当社グループの収益に貢献していくとともに、将来の持続可能な社会の実現に向けてCCS、CCUSなどの脱炭素社会に求められる技術開発と適用についても検討していきます。

当鉱区の特徴



基本情報	● 本鉱区は、アブダビ首長国北部に位置し、面積は4,865平方キロメートルです。
競争力	● 本鉱区は、豊富な石油・天然ガスの資源量が賦存し、開発・生産コストが他の地域と比べて低いとされるアラビア湾の浅海に位置します。 ● 本鉱区はコスモエネルギー開発の子会社であるアブダビ石油が保有するムバラス油田に隣接しており、商業生産可能な原油・ガスが発見され、開発・生産に至る場合には、アブダビ石油の生産・貯蔵・出荷施設を活用し、Cosmo E&P Albahriya Limitedの開発・生産コストの大幅な低減とアブダビ石油の操業効率改善を実現できるものと見込んでいます。

石油開発ビジネスの流れと探鉱活動の位置づけ　石油開発事業の流れは大きく4段階に分類される。

Offshore Block4 → コスモエネルギーグループの既存鉱区：アブダビ石油、合同石油開発、カタール石油開発の鉱区

利権取得	探鉱	開発	生産・出荷
● 利権の入札など ● 利権取得の契約締結	● 地質調査 ● 試掘井の掘削	● 生産井の掘削 ● 生産・出荷設備の建設	● 原油生産 ● 原油処理・原油タンカーによる出荷
有望と判断した対象地域（鉱区）の「権益」を獲得するために産油国・産ガス国と入札や契約交渉を行い、権益に関する契約を締結する。	地質調査や試掘井の掘削を行い、商業化可能な石油埋蔵量の発見を試みる。	商業生産に向けて生産井や生産設備の建設を行う。	生産井を通じて原油の生産を行い、不純物の除去などの処理を行った後にタンカーによって出荷を行う。

競争優位性 2 アブダビ首長国との強固な信頼関係

当社グループのアブダビ石油とアラブ首長国連邦（UAE）アブダビ首長国との関係は、UAE建国以前の1967年までさかのぼり、今日まで50年以上にわたる強固な信頼関係を築いています。

当社グループは半世紀以上にわたりアブダビ首長国において、アブダビ国営石油会社と協働し、安全で安定的な原油開発を実施してきました。このような操業実績に加え、環境施策や現地地域社会への貢献策など、原油開発分野に留まらない多層的な関係を構築し、アブダビ首長国ならびにアブダビ国営石油会社から信頼できるパートナーとして評価されています。このようなアブダビ首長国との強固な信頼関係が、今般の新鉱区Offshore Block4において、当社グループが選ばれた理由の一つになっているものと考えています。これからもアブダビ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努力していきます。

競争優位性 3 競争力の高い油田での自社操業

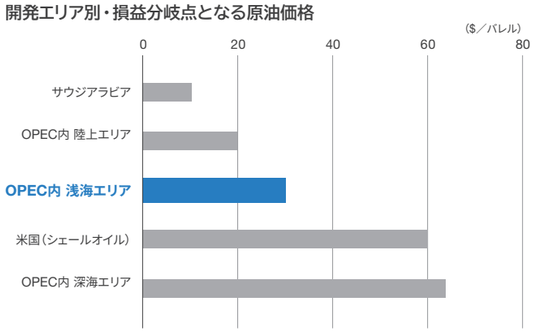
当社グループが石油開発・生産を行っているエリアは、浅海に位置する在来型油田となっており、大水深油田やシェールオイルに代表される非在来型油田と比較して、開発・生産コストが低く、競争力が優れています。このため当社グループの石油開発部門は、かつてドバイ原油価格が30$／バレル台まで急落した2016年においても、経常利益は黒字を確保しています。

また、当社グループは産油国において、オペレーター（※操業を自社で行う会社）として石油開発と生産を行っており、油田操業に関する技術やノウハウ、経験を蓄積しています。原油生産において、自噴による生産では油層内にある原油の20%程度しか回収できず、原油回収率を最大化するためには、油田特性に適合した原油回収法を導入する必要があります。当社グループでは油田の特性に合わせ、油層圧力維持を目的にガスを圧入するガス圧入法、水を圧入する水攻法などの回収法を利用して、原油回収率ならびに生産の最大化を図っています。

また当社グループはHSE※活動全般に積極的に取り組んでいます。アブダビ石油では従業員のキャリアに応じたHSE教育および訓練計画の策定、緊急時対応訓練実施などの多岐にわたる活動を通じて労働安全衛生や環境問題のリスクに対処しています。

※ HSE（Health／Safety & Environment）：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できる限り低減し、企業価値を高める取り組みがHSE活動です

開発エリア別・損益分岐点となる原油価格



※外部調査機関の資料に基づき作成。生産コストは油田毎に異なる

石油事業 PETROLEUM BUSINESS

コスモ石油株式会社
代表取締役社長
鈴木 康公

コスモ石油マーケティング
株式会社
代表取締役社長
森山 幸二

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

事業概要

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

2020年度実績・2021年度見通しについて

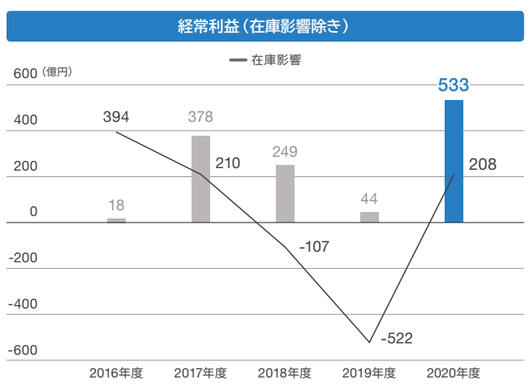
2020年度は新型コロナウイルス感染症を起因とするジェット燃料の急激な需要減少に伴う、価格下落により収益が悪化したものの、キグナス石油への供給拡大による四品数量の増販、原油価格上昇局面におけるプラスのタイムラグにより、在庫影響を除く経常利益は533億円（前年比+489億円）となりました。

2021年度は燃料油需要の回復により販売数量は増販となる一方、前年度に発生したプラスのタイムラグの解消、原油価格上昇による自家燃コストの悪化などにより、在庫影響を除く経常利益は320億円（前年比-213億円）を見込んでいます。

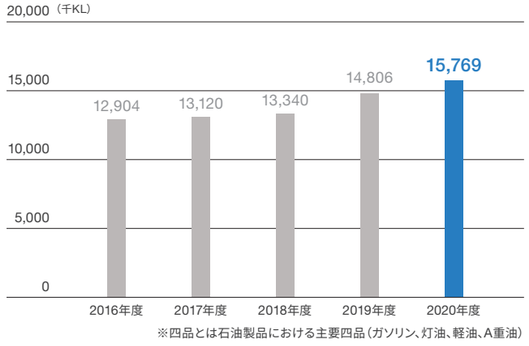
経常利益（在庫影響除き）

2020年度実績	533億円（前年比 +489億円）
2021年度見通し	320億円（前年比 -213億円）

経常利益（在庫影響除き）



四品販売数量



※四品とは石油製品における主要四品（ガソリン、灯油、軽油、A重油）

識別したリスク

- 原油価格ならびに原油調達に関するリスク
- 石油製品価格ならびに製品需要に関するリスク
- 製油所等設備の事故、漏洩に関するリスク
- 供給製品の品質トラブルに関するリスク

機 会

- 脱炭素社会への対応（EV化、グリーン電力、新燃料への取り組み）
- 新型コロナウイルス拡大に伴う働き方の変化
- ICAO規制による航空燃料需要の変化
- CASEの動向（モビリティ供給、整備など）
- 顧客動向の変化、デジタル化、キャッシュレス決済の拡大

強 み

- 需要減少の環境下、製油所の高稼働を維持
- 顧客とのつながり強化、特約店とのつながり
- ブランド商品開発
（コミっと車検、コスモでんき、やさしいカーシェア、コスモMyカーリース）

新型コロナウイルス感染症の影響と対応

影響
- ジェット燃料を中心とした製品需要減少に伴う販売数量の減少
- 緊急事態宣言下でのSSでのカーケア販売の減少

対応
- 本社中心に多くの従業員がテレワークを軸とした働き方へシフト
- 製油所では外部者の入所制限、勤務場所の消毒等を徹底、操業への影響はなし
- 系列SS向けに支援を継続（非接触赤外線検温計など）
- デジタルツールによる特約店とのコミュニケーションの実施

事業戦略

石油事業では、需要と供給の動向により原油価格が左右されるリスク、中東産油国の周辺地域における政情不安定化により、原油調達において影響を受けるリスク、一般消費者の需要動向により石油製品価格、製品需要が左右されるリスク、当社グループの製品・サービスに関するリスク、製油所やSSにおける事故のリスクを認識しています。

一方、事業環境における機会として、EVシフトやグリーン電力の拡大、新燃料の開発・展開など脱炭素社会への対応が求められています。また、デジタル化の加速やキャッシュレス決済の拡大など顧客動向の変化、新型コロナウイルス感染症に伴う製油所、SSなどにおける働き方の変化が挙げられます。

当社グループの強みとしては、石油精製では国内における燃料油需要が減少となる中、キグナス石油への供給開始により、供給ショートポジションとなったため、製油所において高稼働を維持できることが挙げられます。石油販売では多様な顧客ニーズに対応するさまざまなブランド商品開発により、他社に先駆けた価値の提供を行っています。主なブランド商品ではデジタル化への対応として「カーライフスクエア」アプリの開発、2021年3月末時点で累計契約台数85,000台を突破した「コスモMyカーリース」など、カーライフの多様化に対応していきます。

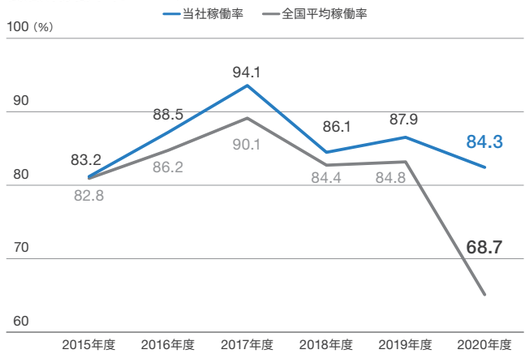
競争優位性 1 供給ショートポジションによる高稼働の維持

当社グループは前第5次連結中期経営計画において石油事業における収益力の回復を掲げ、競争力の確保を目的とした構造改善に取り組みました。エネルギー供給構造高度化法および中長期的な需要減少への対応として、当社グループは2013年に坂出製油所を閉鎖しました。3製油所体制へ移行したことにより、固定費が削減されるだけでなく、高い製油所稼働率を保つことが可能となり、競争力の向上に寄与しました。

当社グループは現在の第6次連結中期経営計画の主な施策であるキグナス石油への燃料油供給を2019年度から開始しています。その後に発生した新型コロナウイルス感染症により、国内の燃料油需要は急激に減少しましたが、当社グループはキグナス石油への供給開始により、供給ショートポジションとなったため、製油所の稼働を落とすことなく対応することができました。石油業界の再編が進む中、統合による規模拡大ではなく、需要と供給のバランスを重視した戦略が功を奏したと考えています。

2021年度の新型コロナウイルス感染症による影響は、ジェット燃料など一部の油種の需要低迷は継続するものの、燃料油需要は概ね回復するものと想定しています。そのような中で当社グループの製油所はフル稼働を計画しています。今後も一定程度の需要減少に対しては競争優位性である供給ショートポジションを活かし、高い稼働率を維持することができる見通しです。

製油所稼働率（CDベース）



1 千葉製油所17.7万バレル／日
- 重油直接脱硫装置を最大活用
  ➡ IMO規制適合油を安定生産
- FCC残油の不純物除去設備導入（2021年度）

2 四日市製油所8.6万バレル／日
- FCC残油の不純物除去設備導入（2021年度）

3 堺製油所10.0万バレル／日
- コーカー能力を29千⇒31千バレル／日に増強（2019年度）
  ➡ 増強により高硫黄C重油を中間留分へアップグレード（ボトムレス体制確立）

堺製油所コーカー

※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B／D相当の製品、半製品の供給を含む
※2021年3月末現在

競争優位性 2 ブランド商品開発による顧客とのつながり強化

石油事業におけるカーライフ・モビリティを取り巻く環境は急速に変化しております。燃料油需要や労働人口の減少、デジタルデバイスの普及に伴うライフスタイルの変化、CASE（Connected・Autonomous・Shared ＆ Services・Electric）やMaaS（Mobility as a Service）など、社会環境の変化によりカーライフにおけるデジタル化はますます進化しています。

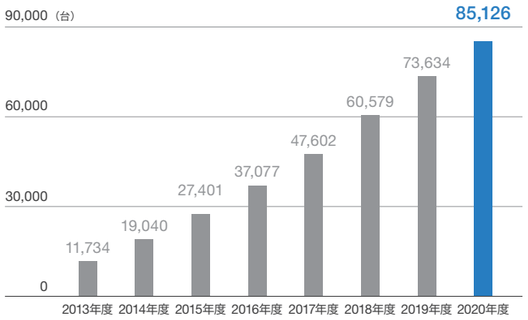
当社グループはいち早くデジタル化への対応として、2019年8月に「カーライフスクエア」アプリを開発し、サービスを開始しました。デジタルにおけるお客様とのつながり強化の重要なツールである「カーライフスクエア」では、アプリ上で見積もりから決済まで完了できる「コミっと車検」のほか、燃料油・カーケア商品のお得なクーポンの提供や、お勧めの給油タイミングのお知らせなどのさまざまなサービスを行っています。サービス開始以降、多くのお客様のご支持をいただき、2021年3月末時点の累計ダウンロードは約317万件となっています。

また、販売開始から現在まで多くのお客様にご好評をいただいております「コスモMyカーリース」は2021年3月末時点で累計契約台数85,000台を突破いたしました。車両販売の専門店として「コスモMyカーリースSTORE」を全国で270店舗展開し、引き続きカーライフの多様化に対応していきます。

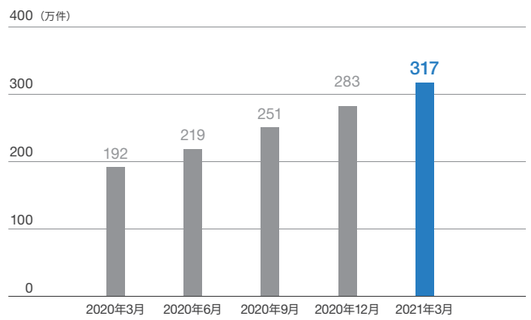
電力小売事業では、家庭用電力「コスモでんき」の販売を進め、2020年10月からは低圧から特別高圧まですべての法人のお客様ニーズに対応する新プラン「コスモでんき ビジネス」や、法人のお客様における地球温暖化等の環境問題に対する意識の高まりに応えるべく実質再生可能エネルギー100%の「コスモでんき ビジネスグリーン」の販売を開始しました。

今後もデジタル化は進み、カーライフを取り巻く環境は変化していくことが想定されますが、当社グループはお客様とのつながりを強化するとともに、社会の変化に対応し、お客様のカーライフ・モビリティ・くらしを支えられるよう、ブランド商品の開発、展開を継続して行っていきます。

コスモMyカーリース累計契約台数



カーライフスクエアダウンロード件数



コスモMyカーリースSTORE 店舗

クルマにイイコト、あつまるところ。
CarlifeSquare

カーライフスクエアアプリ

石油化学事業 PETROCHEMICAL BUSINESS

丸善石油化学株式会社
代表取締役社長
鍋島 勝

人口増加による国際市場拡大の中、石油化学製品における競争優位性を最大限活用します。

事業概要

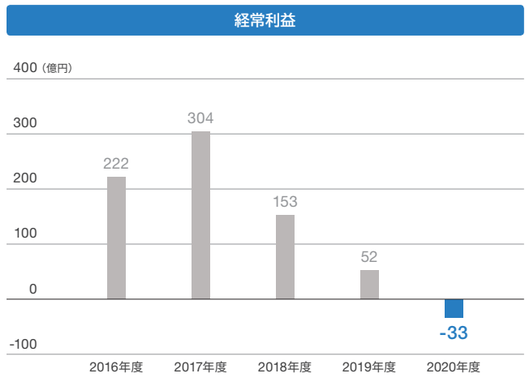
石油化学事業は、グループ会社である丸善石油化学にて、石油化学コンビナートにおけるエチレンセンターとして安定的に石油化学製品を供給しています。また、ヒュンダイオイルバンクとの合弁会社であるヒュンダイコスモペトロケミカルはアジアトップクラスのパラキシレン製造装置にて競争力のある石油化学製品を供給しています。

2020年度実績・2021年度見通しについて

2020年度はパラキシレン市況の悪化、第1四半期に発生した丸善石油化学の定修に伴う販売数量の減少、ナフサ受け入れの期ずれにより、経常利益は-33億円（前年比-85億円）となりました。

2021年度は丸善石油化学において前年度に発生した定修に伴う生産数量の減少、ならびにナフサ受け入れ期ずれ影響の解消により、経常利益は25億円（前年比+58億円）を見込んでいます。

また、石油事業とのシナジー推進として、荒川化学工業との3社合弁会社である千葉アルコン製造にて、水素化石油樹脂の生産設備が2021年度に商業運転開始予定です。



経常利益

2020年度実績	-33億円（前年比 -85億円）
2021年度見通し	25億円（前年比 +58億円）

識別したリスク

- 石油化学製品価格ならびに需要に関するリスク
- 海外プラントの新増設による需給の緩和
- コロナ変異株による感染再拡大、市場変動

機 会

- コロナ影響からの回復、人口増による世界的な石化製品需要の増加
- 長期的な半導体需要の増加
- 世界的な脱炭素化への流れの加速

強 み

- 半導体レジスト用ポリマーで世界トップクラスのシェア
- 石油事業とのシナジーの推進
- 国内最大規模のエチレン生産能力と一貫したサプライチェーン
- 省エネ・増産投資によるパラキシレン製造装置の競争力向上

新型コロナウイルス感染症の影響と対応

影響
- 一部製品においてコロナ影響による需要減少

対応
- 在宅勤務可能な部署は在宅勤務を推奨
- 出勤者は検温、マスク着用、手指消毒、密の回避

事業戦略

事業環境におけるリスクとして、石油化学製品の需給バランス悪化により世界的な製品価格の下落リスク、海外プラントの新増設による供給拡大リスク、新型コロナウイルス変異株による感染再拡大により市場が変動するリスクを認識しています。

一方、事業環境における機会として、新型コロナウイルス感染症影響からの回復および中国やインドなどの人口増加による世界的な石油化学製品需要の増加、長期的な半導体需要の増加に伴う機能化学品製品需要の拡大、世界的な脱炭素化への流れの加速が挙げられます。

当社グループの強みとしては、機能化学品分野では半導体用レジスト用ポリマーにおいて世界トップクラスのシェアを有しています。また、石油事業とのシナジー効果をさらに発現すべく協業案件を進めています。さらに、丸善石油化学と京葉エチレンを合わせ、同一工場内として国内最大規模のエチレン生産能力を保有しています。エチレンプラントでは原料となるナフサから石油化学製品の製造、販売までパイプラインによる一貫したサプライチェーンを保有しています。ヒュンダイコスモペトロケミカルにおいては大規模パラキシレンプラントの増産工事を実施しています。

競争優位性 1 機能化学品への取り組みをさらに加速

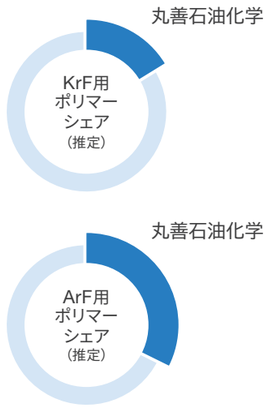
半導体の市場は年率8～10%の成長が予測されています。足元の状況では新型コロナウイルスの影響によるテレワークの促進やIT化の進展に伴い、半導体の需要は旺盛であり高い成長となっています。PC、スマートフォンは引き続き高需要であり、データセンターへの投資も再開しはじめており、5GやIoT向けに市場は活発になっています。TSMC（台湾セミコンダクター・マニュファクチャリング社）では最先端ノードの3nm品が2022年度下期に量産開始が計画されており、さらに2nm試験ラインの完成計画を発表するなど、半導体の微細化や高集積化を志向する動きはまだまだ継続していきます。

そのような環境において、丸善石油化学では機能化学品事業を拡大しており、成長事業の一つとして、半導体の材料となるフォトレジスト用ポリマーを製造しています。現在はKrFレジスト用ポリマー、ArFレジスト用ポリマーにて世界トップクラスのシェアを誇っており、最先端のEUVレジスト用ポリマーの製造、開発も積極的に進めています。2020年度の半導体レジスト用ポリマー事業の業績は売上が対前年比19%の増収と、足元の需要増加の影響を好適に取り込めた結果となりました。今後も成長する市場の伸びについていけるよう、適切に投資計画を策定し、さらなる半導体の微細化、高集積化への流れの中、最先端ノードの3nmへの対応なども進めていきます。

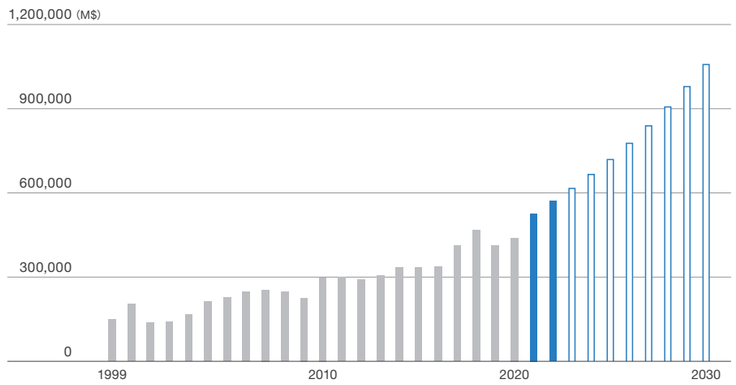
レジスト用ポリマーは顧客からのオーダーメイドで製造しています。顧客の高い品質要求や生産数量増の要望に応えることで、優位性を発揮し今後も安定的な成長を見込んでいます。そのために適切な設備投資や要員増などを行い、強固なサプライチェーンマネジメントを進めていきます。具体例としては、EUV対応フォトレジスト用ポリマーの需要増加に対応するため、既存研究所にEUV用ポリマー開発に必要なクリーン環境スペースの確保と高度分析機器の導入を予定しています。

ICP-MS（原料、ポリマー製品分析装置）

半導体レジスト用ポリマーの世界シェア



世界半導体市場の推移予測



※世界半導体市場統計（WSTS）を参考に当社グループにて作成

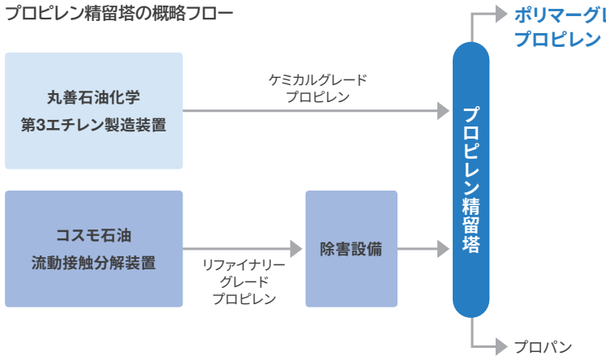
競争優位性 2 石油事業とのシナジー発現

コスモ石油とのプロピレン精留塔の新設

丸善石油化学とコスモ石油は2社によるシナジー発現への取り組みの一つとしてプロピレン精留塔の建設を進めており、2021年度下期に完成予定となります。丸善石油化学が有するエチレンプラントから製造されるケミカルグレードプロピレン（CGP）と、コスモ石油千葉製油所が有する流動接触分解装置（FCC）から副生されるリファイナリーグレードプロピレン（RGP）を、ポリマーグレードプロピレン（PGP）に高純度化する装置となります。

プロピレン精留塔の新設により2社におけるプロピレンの高純度化や付加価値の向上が期待できます。その他未利用留分やユーティリティーの融通、統合LPによる最適化、研究部門でのシナジー等、あらゆる分野で石油と石油化学の連携を進めています。

プロピレン精留塔の概略フロー



プロピレン精留塔

千葉アルコン製造での水素化石油樹脂の製造

丸善石油化学、コスモエネルギーホールディングス、荒川化学工業の3社の合弁会社である千葉アルコン製造にて水素化石油樹脂の商業運転を2021年度に予定しています。

紙おむつ等の組み立てに用いられる衛生材用HMAは高成長分野であり、この分野の水素化石油樹脂の需要は2021年度以降も約7%の成長が見込まれています。千葉アルコン製造のC9系水素化石油樹脂は競合他社品と比較して高性能であり（多くのエラストマーとの相溶性が良く、粘接着性向上効果が高い）、衛生材以外の粘接着剤やポリマー改質用途にも貢献できると見込んでいます。

水素化石油樹脂製造装置

再生可能エネルギー事業 RENEWABLE ENERGY BUSINESS

コスモエコパワー株式会社
代表取締役社長
野地 雅禎

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

事業概要

再生可能エネルギー事業は、グループ会社であるコスモエコパワーにて、陸上風力発電のサイト開発から発電所の設計・建設、操業・メンテナンスまで一貫して実施できる体制を構築しています。この強みを活かして陸上風力でのさらなる拡大を図るとともに、洋上での風力発電事業の法整備がなされる中、積極的に洋上風力事業を進めています。

2020年度実績・2021年度見通しについて

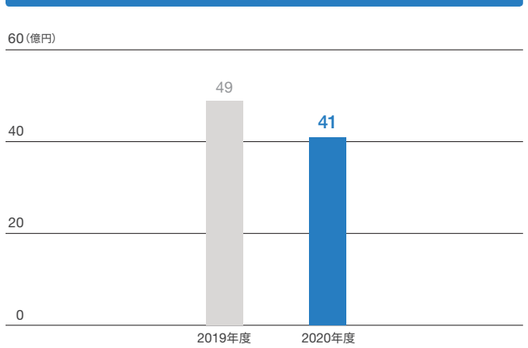
2020年度はコスモエコパワーにおける洋上風力開発の本格化に伴う先行コスト（人件費、開発調査費など）の発生により、経常利益は41億円（前年比-8億円）となりました。

2021年度は新規陸上サイト（五島八朔鼻サイト、中紀サイト）が運転開始となる一方、洋上風力開発に伴う先行コストの発生により、経常利益は33億円（前年比-8億円）を見込んでいます。

経常利益

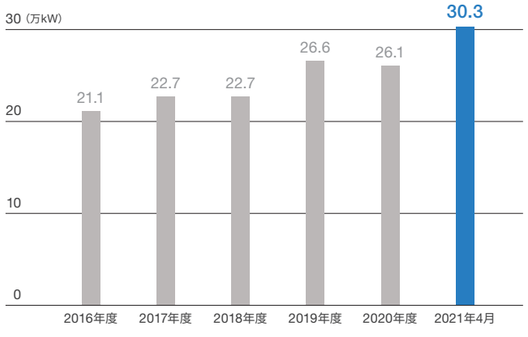
2020年度実績	41億円（前年比 -8億円）
2021年度見通し	33億円（前年比 -8億円）

経常利益



※ 2020年度末より、再生可能エネルギー事業を単独セグメントとして開示しています。

風力発電設備容量



識別したリスク

- 再生可能エネルギーに関する政策・制度の変更
- 競争の激化による収益性の低下
- 国内洋上風力事業は創業期であり未成熟

機 会

- 2050年カーボンニュートラルにむけて再生可能エネルギーは主力電源に
- 風力発電を政府主導で推進（系統整備、給電ルール変更、規制緩和等）
- 洋上風力市場の拡大
（2030年までに10GW、2040年までに浮体式を含む30～45GWの案件形成※1）
- 陸上風力市場の拡大（導入量目標：2020年4.4GW※2⇒2030年15.9GW※3）

強 み

- **陸上** 日本初の風力専業事業会社であり20年超の事業運営実績がある
- **陸上** 既に一定の事業規模（30万kW）を有しており、ノウハウを活かしてさらなる拡大が可能
- **洋上** 先行事業者として、建設中の洋上サイトや開発中のプロジェクトなど複数案件を推進
- **洋上** イベルドローラ社との提携、海外ノウハウの習得

新型コロナウイルス感染症の影響と対応

- **影響** 海外技術者の国内入国遅延、工期遅延
- **対応** スケジュールを見直し対応
- **対応** 本社、事業所におけるテレワークの推進、感染予防策の実施

※1 2020年12月公表「洋上風力産業ビジョン」より　※2 一般社団法人 日本風力発電協会「日本の風力発電導入量（2020年末時点：3月15日改訂版）」より
※3 2021年7月21日 総合資源エネルギー調査会 基本政策分科会（第46回会合） 資料1「エネルギー基本計画（素案）の概要」より

事業戦略

事業環境におけるリスクとしては、FIT（固定価格買取制度）に加えて2022年度からFIP制度が開始される予定である等、再エネを巡る政策・制度は今後も変化していく見込みであり適切に対応していく必要があります。また、風力事業の将来性が周知されるにつれて、特に洋上風力事業においては新規参入者が相次いでおり、競争が激化することにより収益性が低下する可能性が考えられます。国内の洋上風力産業が創業期であることも踏まえ、適切にリスクを管理し、事業を進めていきます。

一方、事業環境における機会としては、政府が2050年のカーボンニュートラルに向けて洋上風力を最大限導入することを目標に掲げており、急速かつ大規模な案件形成が期待されるとともに、陸上風力においても系統整備、給電ルールの変更、各種規制緩和等により、これまで以上のペースで拡大が見込まれています。

コスモエコパワーは、陸上風力事業の拡大はもとより、同事業で培ったノウハウを洋上風力に活かし、さらなる事業規模の拡大を図ります。具体的には、現在建設中の秋田港・能代港プロジェクトおよび2021年秋ごろに公募により事業者選定が予定されている秋田県由利本荘市沖プロジェクトをはじめとして、複数プロジェクトを並行して進めます。また、コスモエコパワーが代表会社をつとめる青森西北沖プロジェクトにおいて、風力発電世界最大手のイベルドローラ社（西）と提携し、海外知見獲得による事業実現性の向上および競争力強化を図っています。2030年度までに陸上・洋上あわせて150万kW超の設備容量を達成し、「Oil&New」の「New」を牽引する事業の柱とすべく、風力事業のさらなる拡大に努めていきます。

競争優位性 1 陸上風力発電容量の50万kW早期達成とさらなるサイト開発の推進

当社グループ会社であるコスモエコパワーは1997年に日本初の風力専業事業会社として創業以来、サイト開発から発電所の設計・建設・操業・メンテナンスまで一貫して実施する体制を構築し、2021年4月において全国に設備容量30.3万kW、風車数181基を有する国内屈指の風力発電事業者となりました。当社グループの第6次中計で掲げる「Oil&New」においては、「New」にあたる再生可能エネルギー事業を牽引し、足元の目標として陸上風力50万kWを早期に達成するとともに、さらなる成長に向けてサイト開発を推進しています。

陸上風力開発は風況の良い適地を探し、発電した電気を送るための系統枠を確保し、地権者および地域住民のみなさま、自治体のご理解を得るというプロセスとなります。コスモエコパワーは創業以来、全国各地でこのようなサイト開発に携わっており、長年の経験から培ったサイト開発力がコスモエコパワーの大きな強みとなっています。

足元においても陸上サイト開発は順調に進んでおり、2021年3月に長崎県において、五島八朔鼻サイト（設備容量約0.1万kW）が運転を開始、2021年4月には和歌山県において、大型陸上サイトとなる中紀ウィンドファーム（同約4.8万kW）も運転を開始し、設備容量合計は30.3万kWとなりました。

加えて、北海道の上勇知ウィンドファーム（同約4.9万kW）、大分県の大分ウィンドファーム（同約1.4万kW）は既に建設を開始しており、ともに2022年度の運転開始を予定しています。

その他にもあぶくま南ウィンドファーム（福島県・同約9万kW）、中紀第2ウィンドファーム（和歌山県・同約5万kW）等既にFIT事業認定を取得済みの各案件を確実に推進することにより、早期に設備容量50万kWを達成したいと考えています。

また、前述の通り、2050年のカーボンニュートラル達成に向けて、陸上風力においても政府主導により系統整備、給電ルールの変更、各種規制緩和等これまで以上に導入促進の施策が実施される見込みであり、導入容量は現在の4.4GW（440万kW）から2030年に15.9GW（1,590万kW）まで拡大する目標となっています。

このような環境下、コスモエコパワーはこれまでに培ったノウハウを存分に活用し、さらなる成長をめざして陸上サイト開発を強化していきます。

国内陸上風力発電所マップ

風車数 **181基**（23地域）
設備容量 **30万3千kW**
業界シェア 約**7%**
2021年6月末時点

直近で運転開始したサイト

和歌山県・中紀

長崎県・五島八朝鼻

競争優位性 2 洋上風力のリーディングカンパニーに向けて複数案件を推進

洋上風力を取り巻く環境は大きく変わってきています。2019年4月には「海洋再生可能エネルギー発電整備の整理に係る海域の利用の促進に関する法律」が制定され、国主導で洋上風力導入促進に向けた本格的な環境整備が始まりました。2020年12月には経済産業省および国土交通省、民間事業者で構成する官民協議会において、「洋上風力産業ビジョン」が作成されました。

「洋上風力産業ビジョン」においては政府による洋上風力の導入目標が明示され、2030年までに1,000万kW、2040年までに3,000万～4,500万kWと高い目標が設定されたほか、政府による「2050年カーボンニュートラル宣言」の発表など、当社グループにとって追い風の環境となっています。そのような環境の中、当社グループはすでに複数の洋上風力プロジェクトを推進しています。日本初の港湾区域における洋上風力発電となる「秋田港・能代港プロジェクト」では順調に建設工事を進めており、2022年度に運転開始となる予定です。他にも促進区域に指定されている秋田県由利本荘市沖プロジェクトは2021年5月に公募応札を実施し、2021年秋ごろに事業者が決定される見込みです。また、有望な区域に指定されている「青森西北沖プロジェクト」においては、2021年3月に世界最大規模の風力発電設備を保有するスペインの電力企業大手であるイベルドローラ社の100%グループ会社であるイベルドローラ・リニューアブルズ・ジャパン社と合弁契約を締結し、コンソーシアムメンバーに加わっていただきました。海外大手企業との提携により事業実現性を高めるとともに、風況調査や地盤調査を行い、着々と準備を進めています。その他にも、「秋田中央海域プロジェクト」、「山形遊佐沖プロジェクト」、「新潟北部沖プロジェクト」が、2021年9月13日に有望な区域に選定されました。それぞれのプロジェクトにおいて、地元漁業者のみなさま、地域社会のみなさまとの共存共栄を図りながら、地域に根差した洋上風力事業を推進していきます。

当社グループは現在開発を進めている洋上風力プロジェクトを着実に実現し、陸上風力と合わせて2030年における設備容量150万kW超を達成することで、洋上風力発電におけるリーディングカンパニーをめざしていきます。

進捗中の洋上風力プロジェクト

東北エリアで5件の事業プロジェクトを検討中

2021年9月13日時点

事業者選定までのプロセスおよび各プロジェクト進捗

サステナビリティ

SUSTAINABILITY

55 特別対談
マテリアリティを
サステナブル経営の軸に

59 コスモエネルギーグループの
サステナブル経営

61 環境とのかかわり

65 社員とのかかわり

68 ステークホルダーダイアログ
すべての人が尊重される
社会に向けて

69 お客様とのかかわり

73 安全施策の徹底

75 ガバナンス体制の強化

77 コーポレート・ガバナンス

特別対談

マテリアリティをサステナブル経営の軸に

代表取締役社長
社長執行役員
桐山 浩

ICEF 運営委員会議長
元国際エネルギー機関（IEA）事務局長
タナカグローバル（株） CEO
田中 伸男氏

コスモエネルギーホールディングスではマテリアリティ特定のプロセスで有識者との対話を行っています。その一環でタナカグローバル株式会社の田中伸男CEOをお招きし、当社社長との対談を行いました。

マテリアリティ特定プロセスはP18

―― 田中様は経済産業省を経て国際エネルギー機関（IEA）の事務局長を務めるなどさまざまな経歴をお持ちで、当社グループの経営環境に関する有識者であり、有意義な対談となることと思います。
まずは田中様から今回の対談について一言いただけますか?

田中 いろいろなステークホルダーとの対話、議論を経ながら検討しているのは非常に面白いと思います。ステークホルダーとの対話をやらないと、なかなかマテリアリティの特定はできません。社内だけでなく、社外の意見にも耳を傾けなければならないでしょう。

桐山 我々にとっては初の取り組みです。従来は連結中期経営計画策定に合わせて社内でマテリアリティを特定していました。しかし、サステナビリティの重要性がますます高まっていることに加え、当社グループの事業を取り巻く社会情勢も刻々と変容していることを踏まえ、今回マテリアリティを見直し、その特定プロセスを透明化することにしたのです。社内の取締役で結構活発な議論をしました。マイナーな意見も出ましたが、社内だけで議論するとやがて当たり前のテーマに収斂していきます。しかし、それはあくまでも我々の論理です。外の目からどのように見えるのかを知りたいですし、それが大事だと感じています。忌憚のないご意見を聞かせていただきたいと思います。

―― それでは今回特定したマテリアリティの概要はどのようなものでしょうか?

桐山 まず、GRI、SDGs、SASBなどをベースに、他社事例やガイドライン等から重点課題領域を把握した154項目を選定し、そこからマテリアリティ候補として41項目に集約しました。その中で現時点では合計10個の項目が最重要マテリアリティとして特定されています。Eからは気候変動対策、製品仕様とクリーンな燃料ブレンド、クリーン技術の機会の3つ。Sからは労働安全衛生、ダイバーシティと機会均等。Gからは安全操業・安定供給、リスクマネジメント、コンプライアンス、収益基盤事業の構造改革、倫理と誠実性の5つです。これらを見極めていかないと、会社の将来が危ういと感じていますので、有識者のご意見も聞きながらアップデートしていけたらと思います。

田中 気候変動がとにかく一番高いので驚きました。石油会社であるにもかかわらず、気候変動対策が最も重要なマテリアリティだという意識のもとに活動しているのはすごいことだと思います。「Oil&New」という戦略を立てられて、そのOilの部分をできるだけグリーンにしていきながら、Newの部分を加えていくという両方の柱で走ってこられたわけですよね。

―― エネルギー業界を取り巻く昨今の状況についてお聞かせください。

田中 最近は消費者行動が大きく変わってしまいました。新型コロナウイルスによる新行動様式で、石油が大きな影響を受けたわけです。ですから石油会社としてどのようにして新しいビジネスを考えていくのかというのは、世界中の石油会社にとっての課題です。私は今までエネルギーを供給サイドから見てきました。ところがこれからは、需要サイドから見ていく必要があると感じています。現IEA事務局長であるファティ・ビロル氏は、パリ合意に関して、「以前より実現が難しくないかもしれない」と言っています。その理由は3つあります。1つ目が再生エネルギーのコストが安くなっているから。2つ目は120か国以上が脱炭素、2050年カーボンニュートラルを宣言しているから。3つ目は企業の脱炭素化からです。米国ではGoogle、Apple、Facebook、AmazonのGAFAに代表されるIT産業を中心に脱炭素の流れが加速しています。しかもサプライチェーンを含めてです。それに追随して、自動車会社も宣言し始めています。つまり、需要側が脱炭素を実現するのに合わせて、供給する側がエネルギー源を脱炭素にしなければならない。そうするとAppleやメルセデスに部品を納入する会社もカーボンフリーで作らないといけない。このように供給サイドだけでなく、需要サイドからくる制限がエネルギー分野を大きく変えていくことでしょう。

―― こうした流れを受けて、マテリアリティを見直すきっかけについて、桐山社長の考えをお聞かせください。

桐山 今の中計（2018年度～2022年度）を作るときに、この先石油はどうなるのかを見直してみました。化石燃料を扱っている会社でありながら「脱化石燃料」や「脱石油」を長期ビジョンに織り込んで、社内で侃々諤々の議論をしました。多くの石油会社はガスへと進みますが、ガスも同じ化石燃料ですから五十歩百歩です。アブダビ首長国のMubadala Investment Company（MIC）から来ている社外取締役も「脱化石燃料だ」と言いますからね。だから思い切ってリニューアブルを柱にしようと決めたのです。「環境のコスモ」という当社のブランドとも整合性があるということで、社員からの共感もすんなりと得られました。まだその頃はマテリアリティという言葉は浸透していませんでしたが、振り返ってみるとマテリアリティに通じる議論だったのではないかと思います。それが新型コロナウイルスの影響でいち早く具現化したかたちです。石油は連産品です。原油を精製してガソリン、ジェット機燃料、軽油、重油など各石油製品が同時に生産されます。ところがロックダウンや自粛の影響で、ジェット機燃料の需要が突然消失してしまいました。ガソリンの消費も減少しており、石油製品の構成が大きく変わってしまうことになります。こうした需要サイドの変化に合わせて供給をフィットさせていくのが難しいところです。

田中 アブダビもサウジアラビアもそうです。5年ほど前にサウジアラムコ社※1の取締役会が東京で開催された際、「石油需要のピークが来るのは何年だと思いますか?」という質問がありました。米国の経済アナリストでエネルギーの専門家でもあるダニエル・ヤーギン氏は、「2035年だと思う」と答えました。これはエネルギーの専門家たちの間では常識です。しかし私は、「2030年より前ではないか」と答えたのです。それどころか最近では新型コロナウイルスの影響で、「もしかしたら2019年がピークだったのではないか」とさえ言われ始めています。

桐山 なるほど。我々もそのような動きに対応すべく、最近は水素、アンモニア、メタネーション※2などを検討していますが、やはりグリーンにするためには、最終的にリニューアブルエナジーが大量にないと不可能です。水素やアンモニアのインフラを整備しつつ、リニューアブルも増やす。どれが残るか、どれが主力になるかはわかりませんが、パラレルに走らせていこうと考えています。

田中 風力に力を入れているのは正し

い選択だと思います。特にオフショア風力発電は、まだまだいけますから、私としては非常に期待をしています。

―― 田中様は、ジェンダーバランスと気候変動に関する講演もされていますが、当社マテリアリティの「ダイバーシティと機会均等」についてはどのようにお考えですか。

田中 世界のリーダーが一堂に会して技術イノベーションによる気候変動対策を協議することを目的として、2014年以降毎年、日本政府主導で「Innovation for Cool Earth Forum（ICEF）」が東京で開催されています。私は議長のような役割を担っているのですが、昨年「ジェンダーと気候変動の相乗効果の可能性」についての提言がありました。女性の参加がイノベーションの推進に大きな役割を果たすというのです。実証的な分析では、気候変動はジェンダー・ニュートラルではなく、女性の参加率が高いほど、気候変動へのパフォーマンスが高くなることが示唆されています。「ダイバーシティと機会均等」を一生懸命推進されているのは素晴らしいことです。御社はTCFD提言に賛同署名し、シナリオ分析を始めとして、今後もいろいろなディスクローズをされていかれると思います。そこでシナリオを組んでビジネスプランを作っていく中で、ダイバーシティについてのインデックスを入れてディスクローズしたらよいのではないでしょうか。例えば、「取締役会の女性比率を30%にする」などのターゲットを設定していくとか。それが実は地球環境問題においても前向きなインパクトになるのではないかというのが私の仮説です。

桐山 それは興味深いですね。私が社長に就任して以来、社外取締役の女性比率を上げています。今年も女性取締役が1人加わって20%となりましたので、あと1人増やせば30%になります。女性が加わることで、議論が活発になり多様化します。いろんな視点で意見をいただけるので、本当にいいことだと感じています。ジェンダーの問題に関しては、具体的な人事の施策に落とし込んでいきたいと思います。

田中 エネルギー企業は、残念ながら女性比率が低い傾向にありますね。これは日本だけでなく、世界的に見てもそうです。特に伝統的な石油・ガス業界では女性が少ないです。ただ、再生エネルギー業界は逆で、女性が相対的に多いです。新しい分野なので女性が入りやすいと考えられます。御社も新しい分野に移行していけば、女性が増えてくるチャンスがあるのではないでしょうか。

桐山 当社の管理部門は女性比率が高いです。一方で販売部門や製造部門は男性比率が高いです。お客様の半分は女性なのに、販売部門が男性ばかりなのは不思議ですね。いろんな部署で男女比率を整えていくことで、多様化を推進していきたいと思います。

田中 マテリアリティの中でも、労働安全衛生や安全操業・安定供給が挙げられていますが、安心安全に対する意識は、一般的に女性のほうが高いとされています。

桐山 東日本大震災では、千葉製油所のLPG出荷装置および貯槽設備において、火災・爆発事故が起きてしまいました。そこで安全意識というのが一丁目一番地なのだと痛感しました。安全面から見ても、女性のほうが原理原則を守ろうとする意識が高いとすれば、ジェンダーバランスは重要だということですね。

変化する時代で、どのように新しいビジネスを考えていくのかが世界中の石油会社にとっての課題

サステナブル経営を推進して、社会からの負託に応える「いい会社」、「続く会社」にしていきます

―― 当社グループの最重要マテリアリティについて、田中様から総括していただけますか。

田中 拝見したところ、まったく違和感がありませんし妥当だと思います。まさに気候変動がトップとなっていて、それに絡めて製品仕様とクリーンな燃料ブレンドだとか、風力を始めとするクリーン技術の話だとか。どれで収益を確保していくのかを考えるのが最大の仕事ですけれど、そこの部分に先ほど述べた需要の変化、消費者行動の変化などを見ながら、適時適切に決めていく。シナリオは多数あるわけです。そのシナリオがどうなるかはわかりません。TCFDの世界に入れば、当然シナリオはいくつか作りますので、各々のシナリオに合わせてパラメーターを組んでいって、それぞれのリスクに対してどういう手を打っておくかが大切です。先行きの見通しがはっきりしない不確定性が高い現在では、シナリオ分析が鍵となります。ですから質の高いシナリオをいくつか作成して、その中で関連するマテリアリティが相互にどういうインパクトがあって、何をしておけば将来に対応できるのかを議論する。それしか生き残る術はないのではないかと思います。ダイバーシティや安全が最重要マテリアリティの高いところにあるのは大変素晴らしいことです。さらに倫理と誠実性がここまで高いのを見て驚きました。これはなかなかありません。昨今のコロナ禍の中で、国内外の政治を見ていてもジャスティスとは何かを考えさせられますね。やはり企業活動にとっては、倫理と誠実性というのは無視できないエレメントであるという気がします。

桐山 これはたぶん、我が社の社風だと感じます。今はサステナブル経営を推進していますが、私はもともとCSRという考え方を大切にしていて、企業市民としていかに責任を果たしていくかというのは、まさに企業倫理であると思っています。この精神は、どんなに社会の状況が変わっても通用するのではないでしょうか。

―― では、最後に一言ずつお願いします。

田中 このように桐山社長と直接意見交換できる機会を作っていただきありがとうございます。こういうかたちで社外の専門家からの意見を聞くというのは、大変貴重な機会かと思います。先ほどもお伝えしたように、男性も女性も、ともに活躍する会社ですと、それぞれのマテリアリティについて違った意見も出てきます。ダイバーシティを切り口にして、その他のマテリアリティとリンクさせながら進めていくと、面白いことが実現できるのではないかという気がします。ですからマテリアリティ間の相互の連携とか関係を念頭に置きながらプランを練っていったら良いのではと思いました。

桐山 大変貴重なご意見をいただきまして、ありがとうございました。今までは各マテリアリティを独立事象として捉えていましたが、関連してくるという視点は面白いですね。これからシナリオを作って分析していくうえでも、マテリアリティの関連性を意識しながら進めていきます。

田中 ぜひいい会社、続く会社にしていってください。

―― 本日はありがとうございました。

この対談は2021年3月8日に行いました。新型コロナ感染症の感染防止対策を十分に行った上で対談を実施いたしました。

※1 サウジアラムコ社：保有原油埋蔵量、原油生産量、原油輸出量はともに世界最大のサウジアラビア王国の国有石油会社。
※2 メタネーション：水素とCO₂からメタンを合成する技術。

コスモエネルギーグループのサステナブル経営

コスモエネルギーグループ理念「私たちは、地球と人間と社会の調和と共生を図り、無限に広がる未来に向けての持続的発展をめざします。」には、社会と企業の持続的発展への私たちの思いが込められています。グループ理念に含まれる「調和と共生」「未来価値の創造」は、私たちの「サステナビリティの基本的な考え方」であり、サステナビリティの推進に経営として取り組む姿勢を示しています。

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

サステナブル経営の取り組みを一層強化するため、このたび、当社グループにおける10の最重要マテリアリティを特定しました。マテリアリティをもとに、ESGの観点から各KPIを定めた連結中期サステナビリティ計画（以下、サステナビリティ中計）を実行しています。今後も引き続き、当社グループの事業活動を通じて、持続的な企業価値向上と社会課題解決の両立を実現すべく、サステナブル経営を推進していきます。

コスモエネルギーグループ理念

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

サステナビリティの基本的な考え方

調和と共生	● 地球環境との調和と共生 ● エネルギーと社会の調和と共生 ● 企業と社会の調和と共生
未来価値の創造	● 顧客第一の価値創造 ● 個の多様な発想による価値創造 ● 組織知の発揮による価値創造

コスモエネルギーグループ企業行動指針

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

連結中期経営計画

Oil & New　石油のすべてを。次の「エネルギー」を。

連結中期サステナビリティ計画の方向性と重点項目

最重要マテリアリティ

持続的な価値創造のためのマテリアリティ

Oil
- E 気候変動対策
- E 製品仕様とクリーンな燃料ブレンド

New
- E 気候変動対策
- E クリーン技術の機会
- G 収益基盤事業の構造改革

事業継続のための基盤となるマテリアリティ

- G 安全操業・安定供給
- S 労働安全衛生
- S ダイバーシティと機会均等
- G リスクマネジメント
- G コンプライアンス
- G 倫理と誠実性

担当役員メッセージ

財務と非財務を一体としたサステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）をめざします

取締役 常務執行役員 サステナビリティ推進部、法務総務部、IT戦略推進部担当
砂野 義充

2020年度にサステナビリティ推進部を立ち上げ、サステナブル経営に取り組んでいます。サステナビリティを経営の基盤に据えるべく、経営層でワークショップを行い、マテリアリティの特定やTCFDの賛同等を取締役会で決議してまいりました。

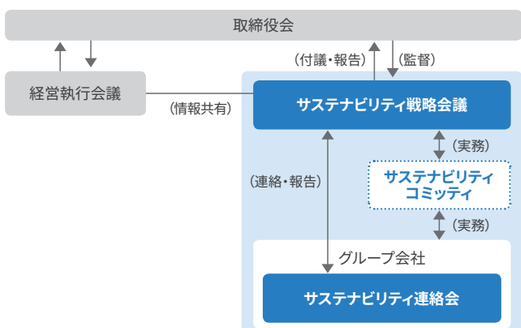
2021年度より、財務と非財務の目標を一体とすべく、コスモエネルギーホールディングスの社長を議長として、新たな意思決定機関であるサステナビリティ戦略会議を新設しました。経営執行会議で稼ぐ力（経済価値）について議論し、サステナビリティ戦略会議ではESG等の社会課題（社会価値）とその将来マーケットについて議論することで、取締役会において財務と非財務を同期化し意思決定するサステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）への体制を整えました。

昨年はコロナ禍で、人と人との直接的な接点を容易に持つことが難しくなりました。企業として、稼ぐ力を維持し、強化するために、デジタル・トランスフォーメーション（DX）のスピードを上げる必要がありました。その基礎として、オフィスワーカーが原則テレワークによる在宅勤務を可能とする体制を作り、業務改革や取引先・顧客とのコミュニケーションの変革を行ってまいりました。今後はビッグデータを活用して環境負荷を軽減する工場管理や、「カーライフスクエア」アプリの開発で顧客のカーライフを支援するなど、社会価値と経済価値の両立をめざし、DXにより、さらにビジネスを高度化してまいります。

また、従業員に対する教育・研修の機会を反復して持ち、サステナビリティに関する知識や活用する力を向上することで、環境変化に機敏に対応できる文化を定着させ、ステークホルダーとの対話を反映させて、SXを実現してまいります。

サステナブル経営推進体制

2021年4月に「サステナビリティ戦略会議」を新設しました。この会議は、社長執行役員が議長となり、執行役員、中核事業会社の社長および企画部門長をメンバー、監査等委員をオブザーバーとして、年に3回以上を目途に開催しています。非財務に関するさまざまな議題を経営層で討議し、KPIの進捗モニタリングを行っています。また、取締役会ではサステナビリティ戦略会議で討議された内容を受け、ESG課題への長期目標や取り組み進捗についての決定・監督を行っています。他にも、サステナビリティ推進部長と各社各部室長とで協議・運営する「サステナビリティコミッティ」や、サステナブル経営をグループ会社で横断的に推進する「サステナビリティ連絡会」を開催しています。



サステナビリティについての社内浸透

社内研修の場で経営トップ自らがESGの取り組み背景や重要性について説明を行うとともに、社内報や社内サイト等を積極的に活用することで、従業員の理解・浸透を図っています。社内報では毎号にサステナブル経営の特集ページを設け、メールマガジン形式で「ESGな出来事」を発信するなどの施策を進めています。事業を通じて社会課題の解決に貢献するためのヒントや理解を深めるために、eラーニングを通じた経営層・従業員向け勉強会を行い、リテラシーの向上に取り組んでいます。

国連グローバル・コンパクトへの参画

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

UN GLOBAL COMPACT
Network Japan
WE SUPPORT

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

温室効果ガス排出量削減への取り組み

サステナビリティ中計においては、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CO_2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、サステナビリティ中計の最終年度である2022年度のCO_2削減目標を-16%(2013年度比)と設定し、CO_2削減に向けた取り組みを積極的に推進しています。2020年度のCO_2排出量は662万tonとなり、2013年度比84万tonの削減となりました。(2020年度のグループ全体のCO_2排出量662万tonについては、KPMGあずさサステナビリティ(株)の第三者保証を受けています。)

また、当社は2008年度より日本CCS調査(株)に出資し、CO_2削減を目的にCCS(Carbon dioxide Capture and Storage)技術の実用化に向けて参画しています。

グループ全体のCO_2排出量(万ton-CO_2)

	2013年度 実績	2019年度 実績	2020年度 実績	2022年度 目標	2013年度 比
輸送部門 (原油・原材料・製品)	90	75	71	86	-4
製造部門 (石油・石油化学)	676	650	627	598	-78
その他 (SS・研究所等)	4	2	3	4	0
バイオ燃料 (ETBE配合)※1	-7	-13	-14	-15	-8
再エネ拡大 (風力発電)※2	-16	-27	-25	-46	-30
合 計	746	688	662	626	-120

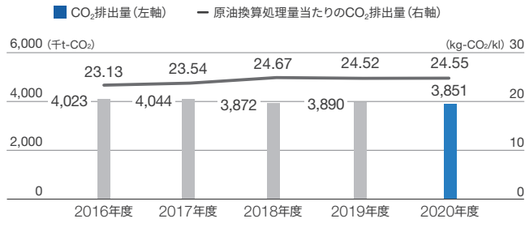
※1 バイオ燃料:ETBE配合ガソリンによるCO_2削減貢献量をマイナスのCO_2排出量として算定。
※2 再エネ拡大:総発電量×各年度の代替値によりCO_2削減貢献量をマイナスのCO_2排出量として算定。2022年度は、2016年度の代替値(0.587kg-CO_2/kWh)を用いて算定。
※3 「グループ全体のCO_2排出量」とサステナビリティサイトで開示している「事業活動における環境負荷」のCO_2排出量に関する集計方法の違いについては、サステナビリティサイトをご参照ください。

製油所の省エネルギー活動

2020年度のエネルギー消費原単位は、省エネ活動(千葉製油所の高効率熱交換器の増強、四日市製油所のFCC原料供給温度の最適化等)を推進したものの、大規模な定期整備(TA)に伴い装置の稼働率が低下したため、若干の増加となりました。

一方、CO_2排出量については前述の定期整備(TA)に伴う装置の稼働率低下等により、約1%の改善となりました。

CO_2排出量と原油換算処理量当たりのCO_2排出量の推移



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_2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な最適バランスを算出するシステムです。

コスモ石油は2018年度の千葉製油所への導入を皮切りに、2019年度に四日市製油所に当システムを導入し、2021年度には堺製油所にも導入を計画しています。当システムを用いてさらなるエネルギー最適化を推進するとともに、CO_2削減に貢献していきます。

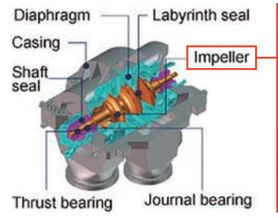
千葉製油所第2接触改質装置の高効率熱交換器を増強

千葉製油所の第2接触改質装置には、プレート式の高効率熱交換器が設置されておりましたが、2020年度にこの熱交換器を更新・増強いたしました。これにより、従来にも増して燃料使用量の削減が図られ、省エネおよびCO_2削減に貢献しています。当機器を始め、設備の改善により今後もより一層の環境負荷低減に努めていきます。

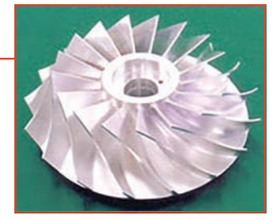
丸善石油化学の省エネルギーへの取り組み

丸善石油化学では、エネルギー管理委員会を定期的に開催し、エネルギー使用状況の把握、省エネルギー活動の推進に努めています。また、省エネ法に基づき、「5年平均で年1%以上のエネルギー原単位低減」を目標に設定しています。2020年度は第3エチレン製造装置系の定期整備年であったことによる生産量低下や装置の不具合による非効率な運転を余儀なくされたため、エネルギー原単位は大幅に悪化しました。2021年度以降も安定操業に努めるとともに、省エネルギー活動にも取り組んでいきます。

千葉工場のエチレン製造装置では、ナフサ分解の副産物である軽質ガス留分を冷却するために、大型のコンプレッサを使用して冷媒を作っています。第3エチレン製造装置では、このうちの1基についてインペラを2次元から3次元加工したものに置き換えることで、より効率的に冷媒を作ることができるように改造を行いました。これにより、従来よりも効率的な運転を行うことができ、約2,300KL/年－原油換算のエネルギー使用量削減を達成しています。



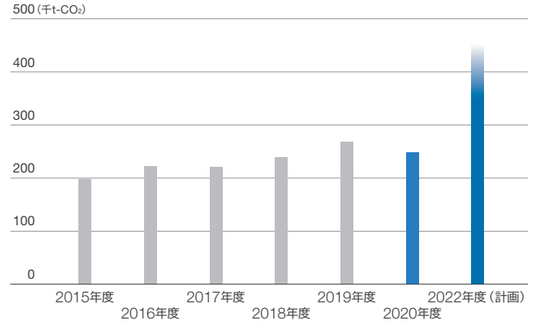
水平分割型遠心コンプレッサ
出典:三菱重工コンプレッサ(株)ホームページ


インペラ内部ブレード

風力発電事業を推進し、CO_2削減に貢献

風力発電は、資源の枯渇の心配がなく、発電時にCO_2を排出しない環境にやさしいクリーンなエネルギーです。当社グループのコスモエコパワーの風力発電所の総発電容量は2021年6月30日現在、30万3千kWに達しており、CO_2削減に貢献するだけでなく、エネルギーの多くを輸入に頼っている日本のエネルギー自給率の向上に貢献しています。引き続き、陸上風力発電所の新規開発を進めるとともに、洋上風力発電事業にも積極的に進出していく方針です。風力発電事業の拡大を通じて、地域のみなさまに愛され且つ持続可能な社会の実現に向けて貢献できる会社をめざします。

風力発電事業によるCO_2排出量削減効果



E 環境とのかかわり

コスモでんきグリーン

コスモ石油マーケティングでは、2019年度より、家庭用電力「コスモでんき」の販売を開始いたしました。お客様の多様なニーズにお応えして、4つのプランを提供しています。近年、再生可能エネルギーへの関心や要望の高まりを受け、環境にやさしい電気を求めるお客様が増えてきました。そこで「コスモでんき」の商品の一つとして、2019年12月より「コスモでんきグリーン」の販売を開始しました。コスモでんきグリーンは、再生可能エネルギー由来の環境価値を持つ実質CO_2フリーの電気（風力発電など再生可能エネルギー由来の非化石証書による環境価値を持つ電気）を提供しています。また、コスモでんきグリーンへの加入により、コスモ石油エコカード基金が行う環境保全や環境教育などのエコ活動をご支援いただけます。

さらに2020年10月からは法人向けに「コスモでんきビジネス」および「コスモでんきビジネスグリーン」の販売※を開始しています。コスモエコパワーの風力発電所にて発電する電力を活用し、事業の使用電力を100%再生可能エネルギーで賄うことをめざす国際的なイニシアティブである、RE100に対応するプランも提供しています。

コスモ石油マーケティングは今後、家庭向け、法人向けの電力販売事業を展開していくことで、今まで以上に幅広いお客様の電力に関するニーズに応え、エネルギーを供給していくことでホームライフ、地域エネルギーへの参画を推進していきます。また、お客様の環境に対する取り組みをサポートするとともに、グループ各社が連携し、発電から小売りまで一貫したクリーンなエネルギーの提供を行うことで、さらなる価値を創出していきます。

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

みんなにやさしい
コスモでんき
グリーン

コスモエネルギーグループ直営全SS100%実質再生可能エネルギー化

当社グループにおけるカーボンネットゼロの第一歩として、コスモ石油販売が運営するすべてのSSの電力を、実質再生可能エネルギーに順次切り替えていきます。600を超える拠点の電力を実質再生可能エネルギーへ切り替える取り組みは国内石油元売初の試みです。

本取り組みにおいては、コスモエコパワーの発電する風力電源に紐づくトラッキング付非化石証書が組み合わされており、CO_2をオフセットした実質再生可能エネルギーをSSへ供給することで、SSの電力使用に伴うCO_2排出量実質ゼロが実現します※1※2。

なお、SS販売部門を担うコスモ石油販売は、全国で計605のSS・車検工場等を運営しており※3、電力使用量は年間約4千万kWhです。また、SSでの電力使用に伴うCO_2排出量は2020年度時点で20.8千ton-CO_2となっています※4。

また、先行して本取り組みを開始しているコスモ石油販売のSS「セルフピュア新宿中央」においては、EV用急速充電器およびEVカーシェアリング※5のサービスに用いる電力も、コスモエコパワーの風力発電由来の実質CO_2フリー電力が供給されています。

当社グループは、お客様のニーズにお応えしながら再生可能エネルギーの普及をリードすることを通して、今後も持続可能な地球、社会の実現に取り組んでいきます。

※1 SSで販売する燃料油等の製品使用（消費）によるCO_2排出は除きます。
※2 トラッキング付非化石証書を組み合わせる電気は、特定卸供給によるコスモエコパワーのFIT電気およびその他の電気となります。
※3 2021年5月10日現在、直営605拠点のうちSS数は589。
※4 2020年度末時点。当社グループホームページのサステナビリティ活動より
※5 ホームネットカーズ（株）との共同事業として展開しているカーシェアサービス「やさしいカーシェア」として提供しています。

次世代航空機燃料により航空分野の脱炭素化へ貢献

航空業界では、2016年にICAO※1によって2021年以降、国際航空のCO_2総排出量を2019年対比で増加させないという目標が決定されました。各航空会社は目標達成に有力な手段であるSAF※2の安定供給を求めています。

今般、日揮ホールディングス（株）、日揮（株）、（株）レボインターナショナルおよびコスモ石油の4社が協力し、CO_2削減効果が高いとされる廃食用油を原料としたバイオジェット燃料の製造サプライチェーンモデルの構築に取り組んでいます。

コスモ石油が持つ燃料製造、貯蔵、輸送、給油のノウハウは本サプライチェーン構築上大きな役割を果たします。また、本事業は原料に国産廃食用油を使うため、貴重なバイオ資源の国内循環に資するとともに、資源の海外流出を防ぐ副次的意義もあります。

2021年7月、本事業はNEDO※3が公募した「バイオジェット燃料生産技術開発事業／実証を通じたサプライチェーンモデルの構築」の事業に採択されました。日本では商業規模でのSAF生産・供給が実現していない中、本事業を構築することで、2025年までに本格的なバイオジェット燃料供給開始をめざします。

※1 国際民間航空機関（International Civil Aviation Organization）
※2 持続可能な航空燃料（Sustainable Aviation Fuel）
※3 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

生物多様性への取り組み

周辺環境に配慮した石油開発

石油開発事業は、探鉱・開発・生産の各段階において、環境に影響を及ぼすリスクをはらんでいます。環境保全活動を重要課題と位置付け、環境への負荷をできる限り低減する取り組みを推進しています。

当社グループのアブダビ石油ではいち早く環境保護と資源保全の重要性を認識し、原油生産時の随伴ガスを地中に再圧入するゼロフレアリング※操業を中東地域にて商業ベースで初めて行い、現在まで継続して実施しています。

2017年に生産を開始したヘイル油田ではユネスコの生物圏保護地区に位置することから、開発時は油田掘削時の排水、残土、生活排水等を地中に圧入するゼロディスチャージオペレーションを実施しました。また、人工島造成工事に伴う土砂、泥水の排出を外洋に流出させないため、シルトカーテンが設置されました。併せて、大気、水中生物等の環境モニタリングも行い、環境に影響を及ぼさずにオペレーションを実施したことを確認しました。

これら環境に配慮した石油開発技術が評価され、2018年度石油技術協会業績賞を受賞しました。今後とも、周辺環境に配慮した石油開発を推進していきます。

※原油生産時の随伴ガスを燃焼しない操業

シルトカーテン設置作業

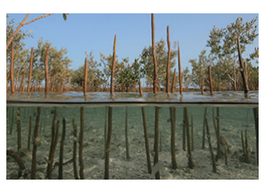
ゼロディスチャージオペレーション

産油国での環境保護活動

生産原油の前処理、貯油および出荷を行っているムバラス島は非常に美しい海に囲まれた地域です。ムバラス島では、マングローブの植林を始めとする緑化の推進、サンゴや希少種であるミサゴ（オスプレイ）の保護など幅広い環境保護活動に取り組んでいます。

ムバラス島では、造水装置により海水から清水を作り、従業員居住施設や原油処理施設に供給しています。さらには、製造した貴重な清水を再利用することを考え、生活排水を浄化処理し、島内植栽へ灌水することで、不毛だった島の緑化に積極的に取り組んできました。砂漠だった島に、今では大きく育った木々が風にゆれ、労働環境・労働衛生の改善に一役買っています。

サンゴの養殖


植林したマングローブ

さまざま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、
より価値を生みやすい職場づくりに努めています。サステナビリティ中計においては、
具体的施策について目標とKPIを設定しています。ここでは、コスモの人権・人材に関する取り組みについてご紹介します。

コスモの人材育成

当社グループでは、「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および育成を進めるとともに、さまざま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。

人材育成体系

階層別研修	在籍等級や階層に求められる役割・コンピテンシーをベースに、研修・OJTを通して段階的な能力向上を図る。
職種別研修	現在の業務において必要な知識・スキルについて、外部研修やOJTを活用し、習得・伸長を図る。
キャリアデザイン研修	研修を通して、取り巻く環境の変化を捉え、自律的なキャリアデザインおよびその実現に向けた支援を行う。
自己啓発	自発的な動機に基づく能力開発や、業務に必要な知識・スキルの習得、コンピテンシーの伸長等に向けた教育の支援を行う。
基礎知識教育	研修やeラーニング等を通してコスモエネルギーグループで勤務するにあたり必要となる基礎知識やスキル習得を図る。

※コスモ石油籍の社員を対象としています。

ダイバーシティ

人材の多様性の実現に向け、女性活躍を優先課題として取り組んでおり、2022年度女性管理職比率6%、採用女性比率30%（基幹職）を目標としています。法定以上の育児休職制度に加え、短時間勤務やテレワーク勤務が利用できるほか、記念日休暇、小学校卒業まで取得可能な育児・看護休暇などの特別休暇の取得も促進しています。復職しやすいよう、キャリア支援制度や保活支援制度もあり、育児休職復職率100%を継続しています。家庭の状況が変わった際にもキャリアを継続できるよう、勤務地限定社員制度や再雇用制度、配偶者転勤事由による休職制度を整えています。

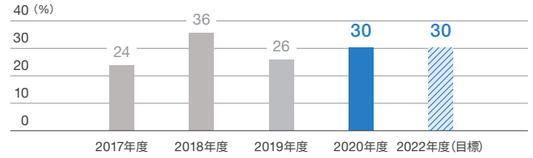
育児と仕事の両立推進の取り組みが評価され、コスモエネルギーグループのコスモ石油が、次世代育成支援対策推進法に基づく特例認定（通称：プラチナくるみん認定）制度において、2018年に厚生労働大臣より「プラチナくるみん」企業に石油元売業界で初めて認定されました。男女共同参画への意識改革のために男性の育児参画を促進しており、男女両方を対象とした「育児と仕事の両立セミナー」や育児休職の一部有給化、特別休暇（有給）の「出産休暇」、子どもが誕生した男性に対して個別に両立制度を周知することにより、男性の育児休職取得率も2015年度の3%から2020年度の32%へと上昇しています。

社員一人ひとりが能力を最大限発揮できる環境づくりが重要と考え、育児休職中のeラーニング、育児休職前後の上司との面談等を実施しているほか、育児中の部下を持つ上司向けのeラーニングも実施し、出産・育児をキャリアブレーキにしないキャリアアップのための施策に注力しています。

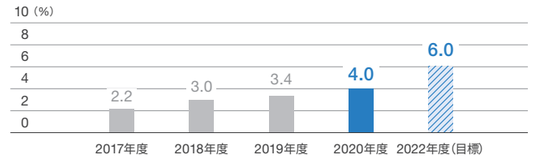
障がい者雇用率の維持向上にも積極的に取り組み、2021年6月1日時点の障がい者雇用率は2.36%です（法定:2.30%）。

今後も、法令に従い、差別的取扱いの禁止、合理的配慮、相談体制の充実および働きやすい環境整備を行い、障がい者の「自立と尊厳」を尊重することはもちろんのこと、障がい者と健常者が同じ職場で働くインクルージョンを基本とし、障がい者理解のための社内啓発を充実させて『心のバリアフリー』を推進することで、障がい者の方々が活躍できる環境のさらなる改善に取り組んでいきます。

採用女性比率



女性管理職比率



※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。
※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。

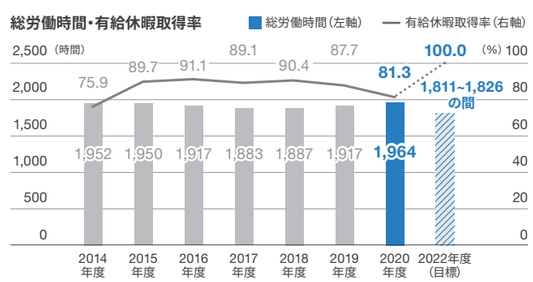
プラチナくるみん 子育てサポートしています

女性が活躍しています！

労働安全衛生

生産性向上、ワークライフバランス推進を目的として、労働時間適正化に取り組んでいます。夜型から朝型勤務への転換、リフレッシュデー、20時消灯など、さまざまな施策を実施していますが、2020年度はコロナ禍を契機とした在宅勤務を始めとする新しい業務スタイルの準備・構築等、従来とは異なる対応が必要となったことから、総労働時間は増加する結果となりました。2021年度もコロナ禍の状況は継続しているものの、新しい業務スタイルや働き方に対する社員の習熟度も上がり、労働時間への影響は軽減されていると考え、生産性向上をさらに推進し、2022年度の総労働時間目標である所定労働時間以下（日勤1,811時間、交替1,826時間）、有休取得率100%をめざし、労働時間の適正化に引き続き取り組んでいきます。

総労働時間・有給休暇取得率



S 社員とのかかわり

健康経営

品質の高い製品・サービスを安全かつ安定的に供給するためには、社員が心身ともに健康で、能力を最大限に発揮する環境が不可欠です。社員やその家族の健康づくりを推進することが企業価値創造に繋がると考えています。2020年4月から就業時間中禁煙、人間ドックや二次検査のための特別休暇を新設し、コスモエネルギーホールディングスならびに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、コスモ石油ルブリカンツ、コスモビジネスアソシエイツは、経済産業省が健康経営に取り組む優良な法人を認定する「健康経営優良法人2021（大規模法人部門）」の認定を受けました。

2021 健康経営優良法人 Health and productivity

新しい働き方

2017年度より在宅勤務制度を交替・シフト勤務者を除く全社員に拡大し、2019年度からは自宅以外での勤務も可能とするテレワーク制度へと発展させました。2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、第1回目の緊急事態宣言下では、製油所等の出勤が必須の社員を除くほぼすべての社員がテレワークを行いました。その後オフィスワーカーについては、感染症対策とともに、仕事の生産性等を考慮し、最も効率の良い働き方を選択できるよう、在宅勤務を週5日まで認めています。テレワークという新しい働き方が浸透したことで、マネジメントの重要性が再認識されたため、マネージャー層を対象とした研修や、業務マネジメントガイドラインの策定・展開等も行っております。今後も新型コロナウイルス感染症の終息後を見据え、新しい働き方に関する検討・準備を引き続き進めていきます。

またコアタイムに関しても固定時間での指定（11時～14時の2時間）を廃止し、フレックス時間内にて最低2時間勤務することで、より柔軟な働き方により生産性の向上をめざしています。

「いい会社」「続く会社」を実現する上で、年齢にかかわらず社員が活躍できる制度にすることにより、継続して社員が力を発揮できる環境をめざしています。

その一環としてシニア社員に関しては再雇用前と同等の役割・職務を担う制度を新たに設定しております。また、事情により限定的な勤務となるケースなど多様な働き方にも対応できるよう制度を充実させています。

COLUMN ITを活用した働き方改革

新しい働き方の実現に向けたIT基盤の整備として、ハード面でもソフト面でもさまざまな対応を行ってきました。2017年度からメールやスケジューラー、オンライン会議システム等のオフィスシステムの再構築に取り組んでいます。2019年度末までに社外から社内ネットワークに安全にアクセスできる機能を搭載したパソコンをグループ全体に配布し、また、タブレット等からオフィスPCへのリモートアクセスの仕組みも構築しており、一部営業部署では出張時にタブレットを活用したテレワークを実施してきました。新型コロナウイルス流行後はネットワーク回線をさらに強化し、社外でも社内と変わらない環境に整備し、多くのオフィスワーカーが出社することなく業務を完結できるようになりました。

環境整備とともに業務改革にも取り組み、各種経営会議体を始めさまざまな打ち合わせを原則オンライン会議開催としたことで、会議のための出社と資料の印刷がなくなりました。また、一部の事業会社では経営指標の報告・共有にBIツールを活用することで報告資料作成業務を大きく削減しました。その他、日次のルーティン作業のRPA化や人事関連手続きに関する問合せ対応のAIチャットボット利用等を進め、オペレーショナルな業務に割いていた時間を短縮し、多様な働き方を実現させています。

Stakeholder dialogue

すべての人が尊重される社会に向けて

コスモエネルギーグループでは「ダイバーシティと機会均等」を最重要マテリアリティの一つとして掲げており、「人権の尊重」も重要なテーマと考えています。これを実現していくプロセスとして、一般財団法人アジア・太平洋人権情報センター（愛称：ヒューライツ大阪）の三輪敦子所長、松岡秀紀特任研究員をお招きし、当社サステナビリティ推進部担当役員と意見交換を行いました。

当社グループは今までもESGの推進を行ってきましたが、もっと積極的に取り組んで、サステナビリティを経営の中心に据えていこうとしています。人権に関しては、コスモエネルギーグループ企業行動指針第3章「人を大切にします」の中で、基本的人権の尊重や差別の禁止、強制労働・児童労働の禁止等を定め、取り組んでいます。また、CSR調達方針を制定しサプライチェーン全体での人権尊重に対する取り組みを始め、新たに人権方針を策定しているところです。ただ、我々はまさに取り組みを始めたという段階であり、まだ十分であるとは考えていません。当然に社内での議論は活発に行っているのですが、その議論は独りよがりではなく、社会の認識と一致していることが大切と考えています。今回は三輪様と松岡様に、専門家として忌憚のないご意見やアドバイスをいただきたいと考えています。

取締役 常務執行役員
サステナビリティ推進部、
法務総務部、IT戦略推進部担当
砂野 義充

一般財団法人アジア・
太平洋人権情報センター
所長
三輪 敦子氏

企業における人権の尊重に関しては、この課題が、各国政府を含め世界全体で取り組むべき問題であるという共通認識を確立したという意味で、国連が「ビジネスと人権指導原則」を採択したこと自体が非常に重要な変化です。今後、各企業は、企業行動全体を人権尊重・保護との関連で見直していくことが求められます。グローバルな結びつきの中で成り立っている現在の企業活動を考えるなら、人権侵害を伴う調達にかかわっていないか、多様性や包摂性に配慮した公正な雇用条件が確保されているか等について、サプライチェーンの先の先まで丁寧に検討することが必要です。人権侵害がいかに企業にとって大きなリスクとなるか、企業にダメージを与えるかということを認識することが大切です。短期的には企業にとって負担に感じられるかもしれませんが、今後、企業がグローバルに、そして持続的に発展するためには必要不可欠な視点であることを是非ともご理解ください。日本でもESG投資が徐々に定着しつつありますが、ESGのすべてに人権は深くかかわっています。

一般財団法人アジア・
太平洋人権情報センター
特任研究員
松岡 秀紀氏

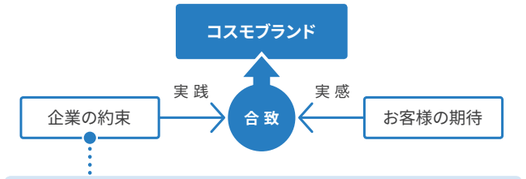
最近の企業の動向として、いわゆる人権デュー・ディリジェンスが大きな課題になっています。その前段階として、人権の基本方針を制定することが必要です。そのような取り組みを通じて、人権に関する共通理解を持つことが大切だと考えています。日本社会では人権そのものの理解の浸透が課題と考えています。人権はすべての人が生まれながらに持っているさまざまな権利です。人権デュー・ディリジェンスでも、バリューチェーン全体の中で人権への負のインパクト、つまり誰の、どのような権利を侵害しているか、あるいは侵害する可能性があるかを、国際的な人権基準に基づいて考える必要があります。貴社グループがどのようなインパクトを社会に与えるかを分析して取り組みを進めていただくことを期待しています。

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年以上もの月日が経っていますが、この言葉に込めた思いは、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します。

顧客満足度の向上（3つの約束診断）

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。年に3回（2020年度は2回）、外部調査機関を利用した覆面調査を実施し、調査員のお客様目線での評価をSSにフィードバックし、お客様目線を再認識することでお客様に満足いただけるSS運営を指導しております。

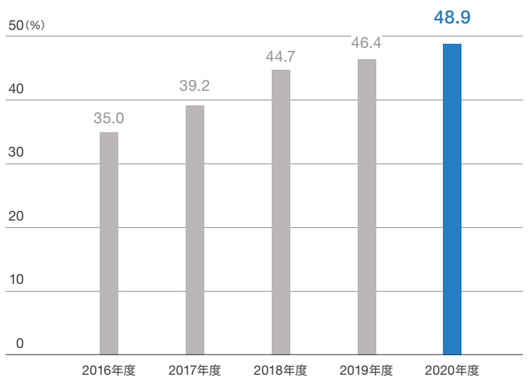
3つの約束診断ではオペレーション項目（最高評価はA）と印象項目（最高評価はA）の2軸評価を行っておりますが、両方の評価項目ともに最高となる「AA」獲得のSSの比率は、前年度に比べ2.5ポイント増加し、48.9%となりました。今後、より多くのお客様の“ココロも満タンに”を実現するために、さらに「AA」獲得比率の向上をめざしてまいります。



コスモグループの約束

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

診断評価「AA」の獲得比率の推移



EV用充電器の設備推進

コスモ石油マーケティングは、石油元売業界においていち早くSSでのマイカーリース事業を展開するなど、先駆的にカーライフ事業に取り組んできました。また、連結中期経営計画Oil & Newに掲げるお客様への充実したカーライフ提供のため、将来のEV社会到来を見据えたサービスの創出を進めています。

その実現に向けた具体的な取り組みとして、（株）e-Mobility Power（以下、eMP社）との連携により、当社系列SSへのEV用急速充電器の設置および関連サービスの開発を推進しています。

eMP社は約21,700基に及ぶEV用充電器が属する合同会社日本充電サービスの充電ネットワーク事業を承継し、国内最大級の会員システムを有しています。そこに洗車やタイヤ交換などのカーライフサービスを提供することで、ユーザーの利便性や利用満足度向上を図っていきます。2021年度末までには、数十カ所の当社系列SSにEV用急速充電器を設置していく計画です。

今後もサステナブルな社会を支えるモビリティサービスの開発に取り組み、今まで以上にお客様に対して多様で便利な、そして人と地球にやさしいカーライフ価値を提供していきます。

EVカーシェア、モビリティ事業の展開

コスモ石油マーケティングは、EVを軸とした新たなモビリティサービスの創出を進めています。その新たな試みとして、コスモ石油販売のSS「セルフピュア新宿中央」において、EVカーシェアリングの提供を開始しました。

2021年4月より、当該SSのカーシェアリング用の車両にEV車両をラインナップに追加しました。本EV車両は、実質再エネ電気（コスモエコパワー風力電源由来）を充電に用いるため、EV共通の特徴である走行時のCO_2フリーに加え、発電時のCO_2フリーも実現する、環境にもやさしいカーシェアとなっております。

2021年6月にはEVの企画、開発、製造および販売を行うASF（株）（以下、ASF社）と資本業務提携契約を締結しました。この提携により、当社の既存事業である「コスモMyカーリース」や「やさしいカーシェア」の仕組みを通じてASF社製の軽自動車クラスEVを提供していきます。当社グループは川上で発電した再生可能エネルギーを川下のEVへの供給に繋げることで、グリーンサプライチェーンの構築を実現します。また、EVの導入を拡大することでお客様のさまざまなニーズに応えるとともに、既存のモビリティ事業を将来のカーボンネットゼロ実現に向けて発展させ、さらなる成長を図っていきます。

コスモステーションでの取り組み

❶ お身体の不自由なお客様への給油サポート

一部のSSでは、お身体の不自由なお客様への給油サポートを実施しています。今後も、給油サポートを実施できるSSを拡大していきます。

❷ 福祉車両・介護車両のリース販売

コスモMyカーリースでは、身体障がいのある方や高齢の方のカーライフをより良いものにするため、福祉車両・介護車両のリース販売も展開しています。

S お客様とのかかわり

お客様や地域社会との関係づくり

当社グループは、サステナビリティの基本的な考え方である「企業と社会の調和と共生」に基づき、
お客様や地域社会と積極的なコミュニケーションを図っています。

コスモ石油エコカード基金

当社グループは、年間500円で国内外の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:2021年6月末時点)。エコカード会員様、「コスモでんきグリーン」のご契約者様および「カーライフスクエアアプリ」からご寄付をいただいたお客様等と当社グループが、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、2020年度は16団体18プロジェクトを支援しました。

また、2020年度の活動報告書「Thank you Press2021」の発行とともに、2022年に20周年を迎えるにあたって、コスモ石油エコカード基金中長期ビジョンを策定し発表しました。「ずっと地球で暮らそう。」を実現するために、また、引き続き気候変動などのさまざまな課題の解決をめざしビジョンを達成するために、次の20年も会員のみなさまやパートナー団体などとのつながりを一層大切に育てながら、推進していきます。

コスモ・ザ・カード・ハウス「エコ」

コスモ・ザ・カード・オーパス「エコ」

コスモ石油エコカード基金活動報告書2021
https://ceh.cosmo-oil.co.jp/company/publish/ecoreport/index.html

コスモ石油エコカード基金中長期ビジョン
https://ceh.cosmo-oil.co.jp/company/publish/ecoreport/pdf/2020/ecoreport2021_02.pdf

コスモわくわく探検隊

当社グループで実施する社会貢献活動の中心的なプログラムである「コスモわくわく探検隊」は、車社会に関わる企業として、独立行政法人自動車事故対策機構友の会に登録している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、1993年に開始して以来継続的に実施しています。

2020年度は新型コロナウイルス感染拡大防止の観点より実開催は中止としましたが、活動を継続させるために、活動場所である千葉県南房総市を舞台に活動の様子を動画撮影し、DVDに纏め、子どもたちにプレゼントとして贈りました。さらに、当動画を活用することで、今後の参加者の拡大に繋げていく計画です。

子どもたちにたくさんの仲間との交流と自然環境の大切さを考える機会を提供していくとともに、社員へは新しい価値観醸成や多様性促進など、啓発にも繋げていきます。

野外炊飯の様子

DVD撮影風景

アブダビ首長国への教育分野での協力と両国の相互理解促進

当社グループは、アブダビ首長国において石油開発事業を行うだけでなくUAE国民の人材教育へさまざまな貢献を行っています。当社グループの活動は現地高校生への日本語教育、アブダビ日本人学校でのUAE国民子弟の受け入れ、現地大学生の日本での研修受け入れなど多岐にわたります。

当社グループは、2011年9月より学校法人立命館と共同でアブダビ首長国王立科学技術系高等学校における日本語教育プログラムを実施しています。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。

2021年6月現在、累計143名の学生が3年間のプログラムを卒業し、そのうち19名の学生が日本の大学に留学しています。

これらの取り組みを通じてUAEの生徒たちが日本語や日本文化への理解を深め両国の架け橋として活躍する人材に成長し、当社とアブダビ首長国そして両国間の多層的な協力関係がさらなる発展を遂げることを願っています。

アブダビ首長国王立科学技術系高等学校 オンライン修了式(2021年6月に実施)

グループ会社における地域社会とのコミュニケーション

コスモエコパワー

コスモエコパワーは、会津若松ウィンドファームが立地する会津若松市湊町にて、「走る美術館」プロジェクトを実施しました。本プロジェクトは、湊町で地域内デマンド交通として親しまれているEV車「みなとバス※」を、地域のみなさまのアートで飾るプロジェクトであり、バスのボディを展示壁面とする美術館に見立て、地元の保育園の年中クラス・年長クラスの子どもたち、総勢16名の絵画を展示しました。

展示開始日には湊町にてセレモニーを開催し、絵の作者である子どもたちや、普段からお世話になっている地域のみなさまにご出席いただきました。

コスモエコパワーは、「走る美術館」プロジェクトのほか、地域でのコミュニケーションをより豊かにし、活性化に貢献できる取り組みを地域のみなさまと検討し、推進していきます。

※みなとバス:NPO法人みんなと湊まちづくりネットワークにより、2017年から運行されている地域のデマンドバスです。路線バスへの接続を含めた地域内における移動手段のほか、野菜の運搬など無料で複合的に利用されています。コスモエコパワーは、車両購入費の支援や、使用する電力の当社変電設備に設置する急速充電器からの提供を通して、サポートしています。

丸善石油化学

丸善石油化学が掲げる企業使命のもと、豊かな社会づくりへの思いから「良き企業市民」の姿勢をより明確にし、地域の発展に貢献しうるさまざまな活動に継続的に取り組んでいます。例年千葉工場ではデンカ(株)、昭和電工マテリアルズ(株)とともに五井小学校の児童を招き、各社の工場見学を実施しておりますが、2020年度および2021年度は新型コロナウイルス感染拡大防止の観点より見学は見送り、記念品贈呈のみとしました。また、市原市経済部より要請を受け、県立市原高校1年生を対象に五井コンビナートの概要の説明を当社総務課長より行いました。

2020年度、2021年度上期と新型コロナウイルス感染防止拡大のため例年実施している地域とのイベントの多くが中止となりましたが、今後も引き続き地域にしっかりと寄り添いながら、安全、安定運転を継続して地域に貢献していきます。

当社グループは、最重要マテリアリティに「安全操業・安定供給」を掲げています。
「安全施策の徹底」を、企業価値向上の重要な基盤として、ガバナンス項目に意図的に組み入れており、
サステナビリティ中計においてKPIを設定して安全管理体制の強化を推進しています。

安全操業・安定供給

当社グループでは、「コスモエネルギーグループ企業行動指針」の第1章に「安全で事故のない企業グループであり続けます」と示し、サステナビリティ中計においても「安全施策の徹底」として「労働災害の発生防止」と「重大事故の発生防止」を目標に掲げて、安全施策に積極的に取り組んでいます。2020年度は当社グループにおいて重大労災や重大事故の発生はありませんでした。一方で、重大までには至らない労災は前年度より増加していることから、事故原因の究明を通して再発防止策に取り組んでいます。

当社グループの中でも、製油所および工場部門においては、重大事故・重大労災発生件数0件を達成しました。製油所を保有するコスモ石油では、2021年度も継続して、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、安全操業・安定供給に取り組んでいきます。

※「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、災害発生の頻度を表します。

グループ全体の労災件数

	2018年度		2019年度		2020年度	
	休業	不休業	休業	不休業	休業	不休業
業務上	37	83	13	85	33	95
通勤途上	9	22	11	13	12	19
合計	46	105	24	98	45	114

（補足）協力会社で発生した労災を含む。

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サステナビリティ戦略会議と連携し、当社グループとして、品質保証体制を確立しています。

コスモ石油では、重大製品（品質）事故の発生防止をKPIとして掲げ、品質管理活動に取り組みました。2020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。

「スーパー認定事業者」に認定（千葉製油所）

2021年4月に千葉製油所が「スーパー認定事業者（特定認定事業者）」に認定されました。本制度はIoT、ビッグデータの活用、高度なリスクアセスメント、第三者による保安力の評価の活用等の高度な自主保安を実現している事業所を経済産業省が特別に認定しているもので、当社グループとして千葉製油所が初めての認定事業所となります。

認定取得のメリット

項 目	従来の認定制度	スーパー認定制度
連続運転期間	期間固定 （2年、4年）	8年以下で自由に設定 （リスクに応じ事業者自らが期間を設定できる）
完成検査／ 保安検査方法	経済産業大臣が 規定する方法	検査方法の自由度拡大 （事業者が設定）
機器の更新 （同仕様）	事前許可	事前許可が不要な範囲が拡大

左記により、従来よりも柔軟で効率的な事業運営が可能となり、製油所の競争力強化にも繋がります。製油能力が一番高く首都圏からも近い千葉製油所で取得できたことにも非常に大きな意味があります。

認定取得に向けた取り組み

コスモ石油の製油所では、操業基盤の柱であるOMS（操業マネジメントシステム）において、世界標準以上の保安レベルを達成すべく保安管理活動の実施と継続的な改善を推進し、保安力の向上に努めてきました。その取り組みの一環として、千葉製油所では右記の取り組みを行いました。

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

1 自律した保安管理活動
安全操業や労災撲滅に向けたさまざまな保安管理活動を自律的に実践しています。また、体系化されたリスクアセスメントの教育を実施するなど、リスク感知力を備える取り組みも行っています。

2 専門人材の育成強化
精製工程における火災などに対するリスク評価、各種設備の保全、プラントの安全管理に関する評価など、精製設備の安全性を評価できる専門人材の育成を強化しています。

3 重大事故への対応
重大事故を想定し、リスクアセスメントやシミュレータを活用した防災訓練を行っています。また、想定の発生頻度や事故を防護する設備の失敗確率を評価する手法を導入し、より明確な技術的根拠に基づいた解析を進めています。

4 先進技術の実装
今後の自主保安高度化・自動化に向けて、プラント内の巡視点検や高所点検をドローンにて行う監視システムの実証を行っています。また、設備信頼性の向上を目的とした配管オンラインモニタリングシステムを活用し、配管の肉厚データを採取するなど先進技術の導入を積極的に行っています。

千葉製油所

ドローン技術の活用

グループ会社の安全施策の徹底

コスモエコパワー

風力発電事業を手掛けるコスモエコパワーでは、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います。これまでの実績や経験などをもとに、故障個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。

丸善石油化学

丸善石油化学では「安全ナンバーワン企業を目指す」を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、独自に掲げる行動目標基準（CC10）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。

安全に係るすべての活動を「安全ナンバーワン活動」とし、千葉工場、四日市工場を始め、全社で保安防災、労働安全、物流安全における安全管理の一体的な推進を図っています。

2020年以降、新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、その感染防止対策を講じながら安全管理を徹底し、安全・安定操業を継続していきます。

当社グループは、事業継続の基盤となる最重要マテリアリティに
「倫理と誠実性」「リスクマネジメント」「コンプライアンス」を掲げています。
マテリアリティに真摯に取り組みガバナンス体制の強化を図ることによって、企業価値の向上に努めます。
サステナビリティ中計においてKPIを設定し、
誠実な企業文化の醸成と内部体制の強化、コンプライアンス体制の強化を推進しています。

リスク管理

当社グループでは、エネルギーの安定供給への強い使命感のもと、2020年度には「安全・リスクマネジメント委員会」を2回開催し、グループ全体にかか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などして、リスクマネジメントの充実を図っています。

中核事業会社および準中核事業会社においては、「リスクマネジメント委員会」などの機関を設置し、それぞれの事業内容や機能に応じて各社固有のリスクに対する取り組みの確認、安全施策の立案、安全活動の進捗管理などのリスクマネジメントを推進しています。

グループ各社においても、同様のリスクマネジメントを推進しており、主管の中核事業会社および準中核事業会社へ報告されています。グループ全体として自律的で強固なガバナンスによってリスクマネジメントに取り組んでいます。

全社リスクと対応

当社グループでは、サステナビリティ中計における「リスクマネジメント」で「優先取組リスク選定と対処の強化」をKPIとして掲げています。2020年度は、グループ全体にかかわる全社リスクとして以下の5項目を選定して、着実な対応に取り組みました。

2020年度の全社リスク項目	課 題	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する。	本社役員向け実践訓練は実施せず、座学研修を実施した（2020年5月27日）。	×
新型インフルエンザ等のマニュアル改正	新型コロナウイルス対応が落ち着いた後に、以下に取り組む。 ● 全グループ会社への展開を図る ● マニュアルの見直し	新型コロナウイルスの対策と感染者発生の対応（リスクの最小化と感染拡大の防止）を優先したため実施せず。	×
地震BCPへのさらなる対応	経済産業省による格付け審査で「S評価」を獲得する。	格付け審査にてS評価を獲得した（2021年3月11日）。	○
ハラスメントの減少	とくに管理職を対象として、ハラスメントの自覚の機会を与えるような研修を実施する。	受講対象を全グループ会社に拡大し、ライン長向け企業倫理研修を実施した（2021年2〜3月）。	○
労働災害の減少	グループ全社に対し労災の減災策を浸透させる。 当該施策を共有し、全社的な労災発生件数の削減を図る。	労災管理上の問題点を抽出し、管理すべき「労災」の定義を明確にした。 夏季、酷暑の高まりに応じて、新型コロナウイルス対策も考慮した熱中症対策を情報発信して注意喚起した。	○

コンプライアンス〜企業倫理推進体制

当社グループは、グループ理念の「持続的発展」を実現するために、すべての役員および社員が日々の業務において、とるべき行動や守るべき事項を「コスモエネルギーグループ企業行動指針」として定めています。社員一人ひとり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人権研修等のさまざまな施策の立案、実施および評価を行っています。

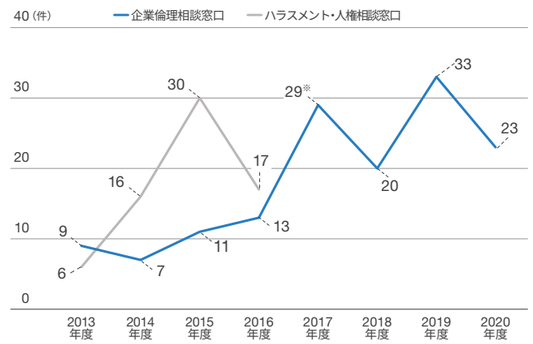
また、社員の法令違反・社規違反等の不正行為および倫理上の問題を匿名で相談・通報できる「コスモエネルギーグループ企業倫理相談窓口（企業倫理ヘルプライン）」を企業倫理推進室および社外の法律事務所に設置しています。2020年度の相談件数は23件（企業倫理11件、ハラスメント12件）となりました。

2018年度に社外に追加設置した「ハラスメント相談窓口」においては、セクハラ・パワハラ等、職場の人間関係に関する相談を外部専門家が対応することで、カウンセリング効果により、社員の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ます。

相談・通報の内容・対応について監査等委員である取締役に定期的に報告を行い、内部通報体制および職場環境の継続的な改善を図っています。なお、2020年度の当社グループにおける重大なコンプライアンス違反※は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

相談受理件数



※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。サステナビリティ中計期間において、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ほか、賛同いただけるサプライヤー（取引先）と協働することにより、持続的発展を図ることをめざしています。2019年度に策定した当社グループの「CSR調達方針」およびコスモ石油の「CSR購買ガイドライン」において、2020年度には、サプライヤー評価を行いました。今後も、サプライヤーのみなさまに対し、本内容についてご理解と賛同をいただくとともに、本ガイドラインに準拠した取り組みを求めていきます。

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、19年連続で採用されています。

また、GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）がESG投資指数として選定している「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に、5年連続で採用されています。SOMPOアセットマネジメント社がESG評価と株式価値評価を組み合わせて独自に設定する「SOMPOサステナビリティ・インデックス」についても、5年連続で選定※されています。

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

FTSE Blossom Japan

FTSE4Good

2021
Sompo Sustainability Index

G ガバナンス体制の強化

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

当社グループは、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5名（うち監査等委員である取締役1名）と社外取締役5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、社外取締役を1名増員しました。（5名の社外取締役のうち3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。

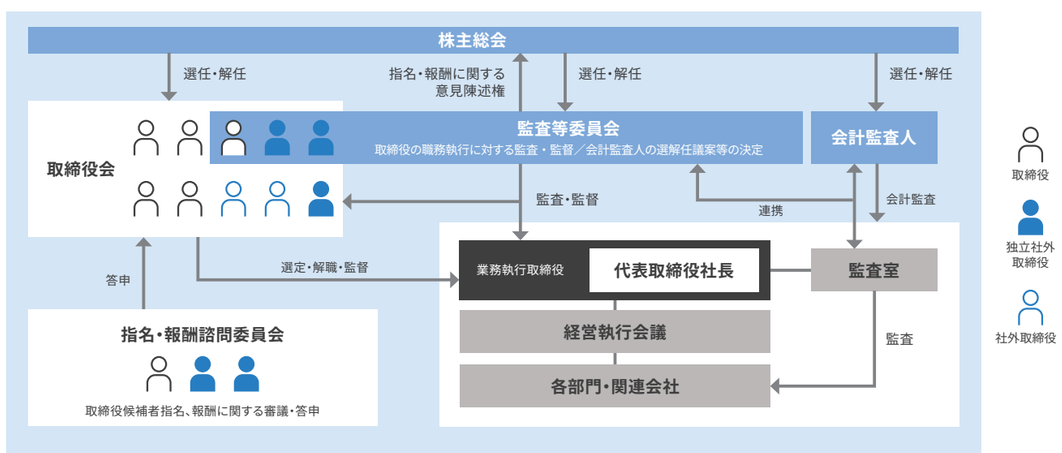
経営執行会議

当社グループは、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。

コーポレート・ガバナンス体制図

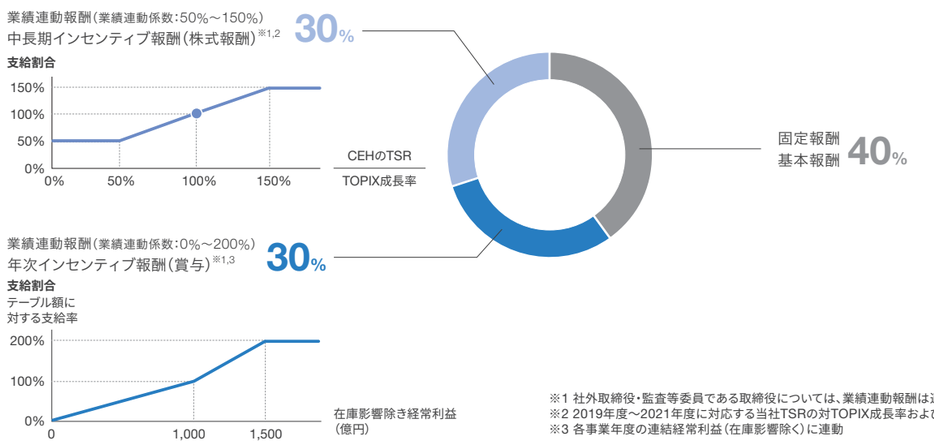


役員報酬制度

取締役（社外取締役、監査等委員である取締役を除く）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、株主のみな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、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、いずれも業績連動係数が定められており、経営努力の結果が反映される仕組みとなっています。報酬体系は、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みなさまと共有することで、長期的な視点から企業価値拡大を意識した経営を動機付ける仕組みです。

役員報酬制度体系



※1 社外取締役・監査等委員である取締役については、業績連動報酬は適用外
※2 2019年度～2021年度に対応する当社TSRの対TOPIX成長率および連結ネットD/Eレシオに連動
※3 各事業年度の連結経常利益（在庫影響除く）に連動

G ガバナンス体制の強化

取締役会実効性評価

評価の方法

全取締役に対して無記名のアンケート調査を実施しました。アンケート項目は、毎年の継続的な測定が可能なように一定の質問項目については前年と同じとするとともに、当年度に新たに取り組んだ項目についても追加しました。具体的には取締役会の構成・役割・運営、コーポレートガバナンス・コードへの対応、取締役会の実効性等に関する全33問の数値評価、また各項目の課題認識、改善案等について多くの自由記述欄を設けました。また2020年度は新型コロナウイルス感染症対策として実施したWEB会議による取締役会に関連した4問の数値評価と自由記述欄を追加しました。

全取締役から得られたアンケート回答は、取締役会事務局で集計・分析を行い、取締役会にて評価および今後の取り組み方針を議論しました。

評価結果の概要

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、また実効性向上に継続的に努めているものと分析・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場になっていたこと。
- 取締役会では中長期計画や方針の観点に即した議論ができていること、また中期経営計画レビューや投資レビューを充実させたこと。
- サステナブル経営を推進したこと。
- 新型コロナウイルス感染症対策としてWEB会議で開催を行ったこと。

今後の課題と対応方針

さらなる実効性向上のため、以下の点について取り組んでいきます。

1. **取締役会の目的・役割の再定義**
2. **取締役会のさらなる多様性の確保の検討**
3. **指名・報酬諮問委員会に関する内容の取締役会への報告のあり方の検討**
4. **取締役会の実効性評価の継続および評価手法の改善**

各課題に対する対応方針は以下の通りです。

1 取締役会の目的・役割の再定義

当社取締役会は2015年度に機関設計を監査等委員会設置会社とし、監督機能を重視した取締役会運営を実施しておりますが、今般、取締役会のあり方について改めて議論しました。その結果、昨今の脱炭素化の流れの加速化や情報開示の重要性が高まっている中で、取締役会では中長期の議論を従前以上に深度化すべき、またステークホルダーとのエンゲージメントを強化すべき、執行案件は従前以上に権限移譲し監督機能を強化すべきという議論があり、取締役会の目的を以下のように再定義しました。今後、この目的に即した取締役会での議題設定等を検討してまいります。

取締役会の目的

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

2 取締役会のさらなる多様性の確保の検討

当社取締役会は2021年度株主総会後より10名の取締役に占める社外取締役が5名、また女性取締役が2名となり多様性は年々向上しておりますが、今後も継続的に最適な取締役会の構成について検討してまいります。

3 指名・報酬諮問委員会に関する内容の取締役会への報告のあり方の検討

当社取締役会は任意の指名・報酬諮問委員会を設置し、指名・報酬に関する議論を行っておりますが、2021年度以降は取締役会で委員会の活動状況の報告を実施することを検討してまいります。

4 取締役会の実効性評価の継続および評価手法の改善

実効性向上施策を継続的に見出すため、取締役会実効性評価の評価対象範囲を増やすことを検討してまいります。
なお監査等委員会においても審議を実施し、本内容は相当であるとの確認を行っております。

CEOの選解任

社長の選任に関して、社長は、当社グループの求める人材要件への適合性を始めとした多面的な人材評価情報や毎期の業績評価結果をもとに、複数の候補者群から候補者を選定し、指名・報酬諮問委員会に起案します。指名・報酬諮問委員会は社長からの起案内容の妥当性を確認し、取締役会に答申を行います。

また、指名・報酬諮問委員会は、人材要件や業績基準等に照らして、社長の解任に関して取締役会へ付議する必要があるか否かを毎期審議します。審議の結果、取締役会への付議が必要と判断された場合は、指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえ、取締役会が社長解任の是非を決定します。

後継者計画に関する方針と手続き

当社グループは後継者計画に関して、社長の後継者育成を当社グループの持続的成長を支える最重要戦略の一つと位置づけ、後継者候補の選定における透明性と客観性を確保し、人材配置や外部トレーニング機会の提供等を通じて当社グループの社長としてふさわしい能力と資質を有する後継者の育成を図ることを基本方針としています。

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

最終候補者の選定においては、複数の候補者群から当社グループの社長としてふさわしい能力と資質を十分に有する最終候補者を社長が選定し、指名・報酬諮問委員会に起案します。指名・報酬諮問委員会は社長からの起案内容の妥当性について審議を行い、取締役会に答申します。

2020年度 指名・報酬諮問委員会の活動状況

2020年度は、指名・報酬諮問委員会を合計7回開催し、主に以下の議題について審議しました。

	審議・確認事項（指名分野）	審議・確認事項（報酬分野）
2020年5月7日	● 取締役会の役割 ● 機能の最新環境に関する報告 ● 2020年度スキルマトリクス策定	● 2019年度役員報酬実績のレビュー ● 2020年度役員報酬制度の確定 ● 報酬開示内容の確認
2020年6月16日	● 人材要件の変更要否の確認 ● 役員目標内容の確認	● 論点整理と2020年度検討課題の明確化
2020年8月13日	● 今後の取締役体制の検討	
2020年10月9日	● 後継者指名等に関する現行プロセスの確認	
2020年12月18日	● 当社および中核3社役員の業績評価について ● 役員多面評価の結果確認	● 経営者報酬を取り巻く環境に関する報告 ● 現行の報酬方針の妥当性に関する検証 ● 報酬制度の内容確認と検討課題への対応
2021年1月21日	● 当社および中核事業会社の役員人事 ● 指名制度の開示案検討	● 社外取締役報酬の検討
2021年3月24日	● 2021年度スキルマトリクス策定 ● 2020年度実効性評価	● 個人評価の報酬反映の検討 ● マルス・クローバック条項の検討 ● 2020年度実効性評価

G ガバナンス体制の強化

役員体制（2021年6月24日現在）

桐山 浩
代表取締役社長
社長執行役員

1979.4 大協石油株式会社入社
2013.6 コスモ石油株式会社 取締役常務執行役員
2015.10 当社取締役専務執行役員
2016.6 当社代表取締役副社長執行役員
2017.6 当社代表取締役社長 社長執行役員（現職）

需給・経営企画部門での経験が長く国内外のさまざまなアライアンスの意思決定に携わるなど、会社経営全般に豊富な知見を有しています。また、2017年6月からは代表取締役社長として当社グループ経営の舵取りを担い、成果を挙げてきました。

植松 孝之
代表取締役
専務執行役員

1992.11 コスモ石油株式会社入社
2015.6 同社財務部長
2015.10 当社財務部長
2016.6 当社執行役員財務部長
2018.4 当社常務執行役員
2018.6 当社取締役常務執行役員
2020.6 当社代表取締役常務執行役員
2021.4 当社代表取締役専務執行役員（現職）

外資系金融機関を経て当社に入社し、その後、主に財務部門に在籍し、その専門性を発揮してきました。2018年からは取締役常務執行役員としてコーポレートコミュニケーション部・財務部・経理部を担当し、財務体質の最適化を通して企業価値の向上に寄与してきました。

山田 茂
取締役
常務執行役員

1988.4 コスモ石油株式会社入社
2015.6 同社供給部長
2018.4 当社執行役員経営企画部長
2020.4 当社常務執行役員
2020.6 当社取締役常務執行役員（現職）

主に販売・経営企画・需給の各部門を経験し、当社グループの事業領域全般にわたる幅広い経験や精製部門の需給全般に関する豊富な知見を有しております。2018年からは執行役員経営企画部長として第6次中期経営計画の達成に向けた取り組みを推し進めてきました。

砂野 義充
取締役
常務執行役員

1988.4 コスモ石油株式会社入社
2015.10 同社企画管理部長
2017.4 コスモ石油ルブリカンツ株式会社取締役
2017.6 同社代表取締役社長
2020.4 当社常務執行役員
2020.6 当社取締役常務執行役員（現職）

主に販売・財務・経営企画の各部門を経験し、当社グループの事業領域全般にわたる幅広い経験や再生可能エネルギーに関する豊富な知見を有しております。2017年からはコスモ石油ルブリカンツ株式会社代表取締役に就任し、収益向上を実現してきました。

アブダッラー・ムハンマド・シャディード
社外取締役

2005.1 Tawazun Economic Council 入社
2005.9 Mubadala Investment Company（MIC）
2009.7 Vice President, Aerospace Unit, MIC
2012.7 Senior Vice President, Head of Aerospace, MIC
2016.1 Director, Aerospace Unit, MIC
2018.3 Managing Director, Cargo and Logistics Services, Etihad Aviation Group
2021.1 Executive Director, Growth & M&A, Direct Investment, MIC（現職）
2021.6 当社社外取締役（現職）

航空宇宙部門や防衛部門において、航空機整備事業の事業管理から航空宇宙部門の戦略構築ならびに資産管理にわたる経営管理業務に従事してきました。経営戦略の構築および実行ならびに経営管理に関する経験を有しております。

アリ・アル・ダヘリ
社外取締役

1999.8 Abu Dhabi Gas Industries Company入社
2000.2 Contracts Manager, Abu Dhabi Oil Refining Company
2008.7 Commercial Manager, Abu Dhabi National Chemicals Company
2012.2 Senior Manager, ChemaWEyaat Tanks and Terminals Company
2017.4 Head of Refining, Mubadala Investment Company（MIC）
2020.4 Director of Refining, Refining & Petrochemicals, MIC
2020.6 当社社外取締役（現職）
2021.4 Director UAE Industries, MIC（現職）

石油・ガス業界において、経営管理・調達等の多岐にわたる事業部門に長年従事し、現在は幅広い視点でMICのアラブ首長国連邦国内向け投資部門を率いています。石油業界に関する豊富な経験から、当社の業務執行に対する監督等の役割を果たしています。

井上 龍子
独立社外取締役

1981.4 農林水産省入省
2003.1 在イタリア日本国大使館公使（国連食糧農業機関・国連世界食糧計画に対する常駐日本政府代表）
2016.4 同省農林水産技術会議事務局研究総務官
2017.7 同省退官
2017.11 弁護士登録 渥美坂井法律事務所・外国法共同事業オブ・カウンセル（現職）
2019.6 日鉄物産株式会社社外取締役（現職）
2021.6 当社社外取締役（現職）

農林水産省にて国内外における食料の安全保障や農林水産業の成長産業化等に携わってきました。また、2017年の弁護士登録後は弁護士として活躍され、2019年からは日鉄物産株式会社の社外取締役に就任しております。

水井 利行
取締役
常勤監査等委員

1993.8 コスモ石油株式会社入社
2012.6 同社監査室長
2015.10 当社監査室長
2016.4 当社経理部長
2016.6 当社執行役員経理部長
2018.4 エコ・パワー株式会社（現コスモエコパワー株式会社）代表取締役社長
2020.4 当社顧問
2020.6 当社取締役（監査等委員）（現職）

総合電子部品メーカーを経て当社に入社し、主に経理部門を歩んできました。当社執行役員への就任後も経理部門を担当し、2018年より現コスモエコパワー株式会社にて風力発電事業を牽引するなど、当社グループ運営に貢献してきました。

高山 靖子
独立社外取締役
監査等委員

1980.4 株式会社資生堂入社
2009.4 同社お客さま・社会リレーション部長
2010.4 同社CSR部長
2011.6 同社常勤監査役
2015.6 同社顧問 株式会社千葉銀行社外取締役（現職）
2016.6 三菱商事株式会社社外監査役（現職）
2017.6 横河電機株式会社社外監査役（現職）
2019.6 当社社外取締役（監査等委員）（現職）

株式会社資生堂にてお客さまセンター所長や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。

浅井 恵一
独立社外取締役
監査等委員

1978.4 三菱商事株式会社入社
2009.4 同社執行役員エネルギー事業グループCEOオフィス室長
2013.4 株式会社リチウムエナジージャパン取締役副社長
2014.9 KHネオケム株式会社代表取締役社長
2019.4 同社退任
2021.6 当社社外取締役（監査等委員）（現職）

三菱商事株式会社に入社後、石油販売、需給、精製等の石油事業の各部門を経験し、米国やインドに駐在する等、ほぼ一貫してエネルギー部門における国際ビジネスに携わってきました。

執行役員

竹田 純子
執行役員
人事部長

高木 勢伊子
執行役員
サステナビリティ推進部

境 剛太
執行役員
経営企画部長

G ガバナンス体制の強化

取締役会の出席状況と取締役および執行役員のスキルマトリクス（2021年6月24日付）

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

氏名	性別	役位	属性	就任委員等	取締役在任期間※1		取締役会／監査等委員会／指名・報酬諮問委員会への出席状況※2						取締役の専門性と特徴								
							取締役会		監査等委員会		指名・報酬諮問委員会		石油事業（Oil）	石油以外（New）（再生可能エネルギー事業／新規事業）	サステナビリティ（ESG）	財務／会計／税務	法務／コンプライアンス／リスク管理	人事／人材開発／ダイバーシティ	広報／IR／ブランドマーケティング	国際性	製造／技術／IT
							出席回数	出席率	出席回数	出席率	出席回数	出席率									
桐山 浩	男性	代表取締役社長 社長執行役員	常勤	取締役会議長 指名・報酬諮問 委員会委員	6年		8回／8回	100%	―	―	7回／7回	100%	○	○	○	―	―	―	○	―	―
植松 孝之	男性	代表取締役 専務執行役員	常勤	―	3年		8回／8回	100%	―	―	―	―	○	―	―	○	―	―	○	―	―
山田 茂	男性	取締役 常務執行役員	常勤	―	1年		7回／7回	100%	―	―	―	―	○	○	―	―	―	―	―	―	―
砂野 義充	男性	取締役 常務執行役員	常勤	―	1年		7回／7回	100%	―	―	―	―	○	―	○	○	―	―	―	―	―
アブダッラー・ムハンマド・シャディード	男性	（新任） 社外取締役	非常勤・社外	―	―		2021年6月就任	―	―	―	―	―	―	○	―	○	―	―	―	○	―
アリ・アル・ダヘリ	男性	社外取締役	非常勤・社外	―	1年		7回／7回	100%	―	―	―	―	○	―	―	―	―	―	―	○	○
井上 龍子	女性	（新任） 社外取締役	非常勤・社外 独立役員※3	―	―		2021年6月就任	―	―	―	―	―	―	―	―	―	○	○	―	○	―
水井 利行	男性	取締役 監査等委員	常勤	監査等委員会委員	1年		8回／8回	100%	10回／10回	100%	―	―	○	○	―	○	―	―	―	―	―
高山 靖子	女性	社外取締役 監査等委員	非常勤・社外 独立役員※3	指名・報酬諮問委員会委員 監査等委員会委員長	2年		8回／8回	100%	13回／13回	100%	7回／7回	100%	―	―	○	―	○	○	○	―	―
浅井 恵一	男性	（新任） 社外取締役 監査等委員	非常勤・社外 独立役員※3	指名・報酬諮問委員会委員長 監査等委員会委員	―		2021年6月就任	―	2021年6月就任	―	2021年6月就任	―	○	○	―	―	―	―	―	○	―
髙原 和子	女性	（新任） 補欠社外取締役 監査等委員	非常勤・社外 独立役員※3	―	―		―	―	―	―	―	―	―	―	○	―	○	○	―	―	―
竹田 純子	女性	執行役員	常勤	（委嘱） 人事部長	2年		―	―	―	―	―	―	○	―	―	―	―	○	―	―	―
高木 勢伊子	女性	執行役員	常勤	（委嘱） サステナビリティ 推進部長	1年		―	―	―	―	―	―	―	―	○	―	―	―	○	―	―
境 剛太	男性	執行役員	常勤	（委嘱） 経営企画部長	―		―	―	―	―	―	―	○	―	―	―	―	―	―	○	○

※1.在任期間は2015年10月にコスモエネルギーホールディングス株式会社（以下「CEH」）設立後の期間となり、2015年10月から2016年6月の株主総会開催日までを1年間と換算し算出しています。なお、CEHの前身のコスモ石油株式会社から在任期間を起算する場合、桐山浩氏は2013年6月に取締役に就任し8年間となります。また、竹田執行役員、高木執行役員、境執行役員の在任期間は、中核事業会社3社の取締役就任期間を含む、執行役員の年数を記載しています。

※2. 期間は2020年4月1日から2021年3月31日までとなります。
※3. 東京証券取引所の定めに基づく独立役員の要件を満たしています。

G ガバナンス体制の強化

社外取締役メッセージ

ステークホルダー視点の経営をめざす

独立社外取締役／監査等委員
高山 靖子

社外取締役に就任され3年目を迎えられました。これまでのご自身の取り組みや、コスモエネルギーグループの変化をお聞かせください。

私は、消費財ビジネスの企業において、リスクマネジメントを含めたサステナビリティ戦略のほか、多様なステークホルダーとコミュニケーション分野を長く経験するとともに、常勤監査役として監査の視点からコーポレート・ガバナンスの強化に携わってまいりました。社外取締役就任後はそれらの経験を活かし、取締役会、指名・報酬諮問委員会、監査等委員会等において、当社グループの活動に対し、株主・投資家、消費者、従業員を始めとするさまざまなステークホルダーの立場からの疑問や気づきを率直に発言させていただいています。執行側においてもカバナンスの側面を中心に前向きに検討いただいており、議論の活性化を通じた実効性向上に多少なりともお役にたてているのではないかと考えております。

サステナブル経営に関してコスモエネルギーグループの取り組みをどのように評価されているかお聞かせください。

当社グループでは、第6次中期経営計画のもと再生可能エネルギー事業の強化を進めていますが、脱炭素化に向けた急速な社会の変革を受け、2020年度は社内推進体制の再整備を図るべく経営陣全員で議論を進めました。TCFDへの賛同や「2050年カーボンネットゼロ宣言」等はその一例ですが、グループ経営陣全員によるサステナビリティ戦略会議等におけるオープンな議論、迅速な意思決定とその推進力は当社グループの優れた点です。環境以外の分野においてもこれからも取り組むべき課題は少なくないものの、石油事業における安定供給責任を果たしつつ、再生可能エネルギー事業へ軸足を移していくという難易度の高い経営課題に果敢に挑戦していけるものと確信しています。

コーポレート・ガバナンスの評価について、この1年での変化や成長をお聞かせください。

持株会社化と同時に監査等委員会設置会社に移行してまもなく6年が経過、コーポレート・ガバナンスの体制は年々質的に進化し、運用において実効性を高めつつあることを実感しています。取締役会については、毎年実施している実効性評価をベースに社内会議体の役割・機能、議題の選定方法や運営方法等、不断の見直しを進めており、監督機能の強化を図るべく、今年度は独立社外取締役の増員とさらなる多様性の確保を進めています。監査等委員会においても、三様監査のもとでリスクに対するモニタリングの強化など内部統制の強化が図られています。今後とも監督と監査の両機能の強化と併せ、経営の透明性を高め、ステークホルダーに対する説明責任を確実に果たしていくことがとりわけ重要と考えています。

企業のあるべきステークホルダーエンゲージメントについてお考えをお聞かせください。

私はかつて監査役の立場で初めて機関投資家の方と対話を行った時、経営リスクに対する高い関心と経営陣に対する期待を肌で実感し、対話の重要性を認識しました。社外取締役は株主の負託を受け経営を外部の眼で監督する存在であるからこそ、投資家に対し経営やガバナンスの状況を分かりやすく丁寧に伝えていくと同時に、経営に対する不安や期待をしっかり受け止め、それらを経営の監督や意思決定に活かしていく責務を担っていると思います。エンゲージメントはまさにそのための重要な機会であり、社外取締役は建設的な対話を通じて投資家と企業との信頼関係を築き、持続的な企業価値向上に向けてともに歩むための仲介役の役割を果たしていくべきではないかと考えています。

新任社外取締役メッセージ

経験を活かして持続的成長へ貢献

独立社外取締役
井上 龍子

コスモエネルギーグループへ期待することをお聞かせください。

日本政府は、2050年カーボンニュートラルをめざす旨宣言しましたが、その実現には、多くの革新的技術開発が前提となるため、引き続き、環境対応しつつ、石油等をうまく活用していくことが重要と理解しています。コスモエネルギーグループが行っている石油、再生可能エネルギーの各事業は、食料の安定供給を始めとする国民生活の基盤となっています。未来に向けた総合的なエネルギー事業の持続的発展を期待します。

社外取締役として求められる役割と実現したいことをお聞かせください。

中央省庁・在外公館等での勤務、弁護士としての経験を踏まえて、持続的成長と企業価値の向上、ガバナンスのさらなる充実に、少しでも貢献できればと考えています。新型コロナウイルス感染症等が社会変容を迫り、国内外でさまざまな官民対応が進められる中で、例えば、データ・情報の管理、ICT・デジタル化の取り組み等についても、留意していきたいと思います。

VUCAの時代での経営への一助を担う

独立社外取締役／監査等委員
浅井 恵一

コスモエネルギーグループへ期待することをお聞かせください。

現在はVUCAの時代と呼ばれています。Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の頭文字を合わせた造語です。

こんな先行きの予測のできない経営の舵取が難しい時代の中、石油開発から再生可能エネルギーまでを網羅した幅広い事業領域とポートフォリオを持っている強みを活かして社会から必要とされる企業グループであり続けていただきたいと思います。

社外取締役として求められる役割と実現したいことをお聞かせください。

コスモエネルギーグループが長期的な企業価値の向上、継続的発展を維持していくには①環境対応という社会的課題の解決、②収益力のさらなる強化が必要と考えます。この2つをグループとして遂行していく経営判断のサポートを行うことが役割と考えています。さまざまなステークホルダーの立場からモニタリングを行い微力ながら私のこれまでの経験、知見が活かせれば嬉しく思います。

11年間の主要財務データ

	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	2019年度	2020年度	2020年度
会計年度											（百万円）	（千米ドル）※1
ドバイ原油価格（$／バレル）	84.1	110.1	107.0	104.6	83.5	45.7	46.9	55.9	69.3	60.3	44.5	—
為替レート（¥／$）	85.8	79.1	83.0	100.2	109.9	120.1	108.4	110.9	110.9	108.8	106.0	—
売上高	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	2,738,003	2,233,250	20,172,078
売上原価	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	2,586,244	2,000,584	18,070,496
販売費及び一般管理費	128,393	127,937	124,992	129,060	129,346	119,433	120,370	128,526	135,775	137,865	131,376	1,186,669
営業利益（損失）	104,097	63,570	52,422	39,715	-38,447	-29,742	92,182	111,868	94,653	13,893	101,289	914,912
在庫影響 ※2	22,300	25,200	15,264	16,068	-116,177	-68,703	39,400	21,044	-10,788	-52,179	20,740	187,343
在庫影響を除いた営業利益（損失）	81,797	38,370	37,158	23,647	77,730	38,961	52,782	90,824	105,441	66,072	80,549	727,569
経常利益（損失）	96,094	61,420	48,439	41,847	-49,640	-36,121	81,448	116,850	96,654	16,285	97,370	879,513
在庫影響を除いた経常利益（損失）	73,829	36,238	33,173	25,778	66,537	32,644	42,048	95,806	107,442	68,464	76,630	692,171
石油事業	36,124	-17,181	-38,960	-41,394	22,067	5,784	1,770	37,776	24,964	4,378	53,317	481,595
石油化学事業	-329	2,075	3,343	3,692	-6,977	4,291	22,177	30,441	15,344	5,185	-3,319	-29,979
石油開発事業	34,657	52,023	60,688	58,141	47,538	18,637	9,347	18,251	56,900	45,030	13,859	125,188
再生可能エネルギー事業※10	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	4,134	37,346
その他事業	3,377	-679	8,102	5,339	3,909	3,932	8,754	9,338	10,233	13,869	8,637	78,022
税金等調整前当期純利益（損失）	73,451	35,381	-2,536	49,443	-44,599	-43,797	78,565	109,274	95,966	13,913	93,648	845,894
親会社株主に帰属する当期純利益（損失）※3	28,933	-9,084	-85,882	4,348	-77,729	-50,230	53,235	72,813	53,132	-28,155	85,910	775,999
設備投資	64,369	27,933	83,429	41,243	70,396	82,775	120,302	109,085	80,380	87,872	79,624	719,214
研究開発費	3,834	3,791	3,765	3,271	3,077	3,104	4,269	4,540	4,096	4,448	3,975	35,906
減価償却費等 ※4	51,068	50,601	44,953	35,330	32,399	30,713	37,769	42,130	54,225	57,606	57,530	519,654
営業活動によるキャッシュ・フロー	26,297	43,616	-20,950	35,837	163,384	18,427	47,625	192,634	90,450	111,733	167,445	1,512,469
投資活動によるキャッシュ・フロー	-73,109	-25,805	-80,481	-61,007	-30,126	-32,839	-112,038	-96,432	-84,521	-84,230	-84,584	-764,017
財務活動によるキャッシュ・フロー	-86,077	11,606	104,695	12,555	-178,920	32,499	9,626	-76,757	-20,480	-24,675	-80,570	-727,764
会計年度末											（百万円）	（千米ドル）
総資産	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	1,639,765	1,709,017	15,436,886
非支配株主持分 ※5	17,508	20,506	26,475	29,214	40,326	94,665	108,063	117,468	120,785	123,047	124,173	1,121,610
自己資本	332,730	316,931	230,456	231,927	167,194	108,046	164,722	238,677	281,065	239,792	324,946	2,935,115
流動資産	793,363	920,412	967,148	921,790	621,578	516,254	561,604	657,160	641,731	572,619	605,808	5,472,034
流動負債	622,173	744,275	816,611	799,199	603,860	555,519	655,473	800,146	764,734	706,080	752,488	6,796,938
ネット有利子負債 ※6	605,789	598,773	713,190	723,257	597,701	666,179	727,258	635,763	644,663	628,317	556,379	5,025,557
期末発行済株式数（千株）※7	847,705	847,705	847,705	847,705	847,705	84,770	84,770	84,770	84,770	84,770	84,770	—
一株あたりのデータ ※8											（円）	（米ドル）※1
当期純利益（損失）	34.16	-10.72	-101.39	5.13	-91.77	-594.85	633.32	865.80	630.69	-334.84	1,025.86	9.27
当期純利益（潜在株式調整後）	33.58	—	—	—	—	—	—	—	594.03	—	861.16	7.78
純資産	392.80	374.15	272.07	273.81	197.39	1,286.03	1,958.91	2,837. 90	3,333.81	2,853.14	3,882.72	35.07
年間配当金	8.00	8.00	—	2.00	—	40.00	50.00	50.00	80.00	80.00	80.00	0.72
財務指標												
総資産利益率（ROA）（%）	1.8	-0.6	-5.0	0.3	-5.0	-3.5	3.6	4.5	3.1	-1.7	5.1	—
自己資本利益率（ROE）（%）	8.9	-2.8	-31.4	1.9	-39.0	-36.5	39.0	36.1	20.4	-10.8	30.4	—
自己資本比率（%）	21.1	18.9	13.2	13.7	11.7	7.7	10.8	14.1	16.5	14.6	19.0	—
有利子負債依存度（%）	44.3	43.1	48.3	50.9	48.5	53.7	50.6	41.5	40.8	41.5	35.7	—
ネットD／Eレシオ（倍）※9	1.8	1.9	3.1	3.1	3.6	4.6	3.6	2.3	1.98	2.41	1.59	—

※1 米ドル金額は、便宜上、2021年3月31日現在の円相場1米ドル=110.71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 2019年度以降は、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。

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

連結貸借対照表

資産の部	2019年度（2020年3月期）（百万円）	2020年度（2021年3月期）（百万円）
流動資産		
現金及び預金	52,992	52,972
受取手形及び売掛金	214,719	234,635
商品及び製品	145,573	122,152
仕掛品	380	351
原材料及び貯蔵品	88,312	126,923
未収入金	42,342	46,143
その他	28,422	22,746
貸倒引当金	-124	-116
流動資産合計	572,619	605,808
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物（純額）	245,682	244,331
油槽（純額）	34,955	35,781
機械装置及び運搬具（純額）	195,478	208,999
土地	316,908	315,483
リース資産（純額）	698	737
建設仮勘定	51,115	50,295
その他（純額）	8,825	9,803
有形固定資産合計	853,663	865,433
無形固定資産		
ソフトウエア	5,954	10,557
その他	36,037	33,785
無形固定資産合計	41,991	44,343
投資その他の資産		
投資有価証券	119,071	122,402
長期貸付金	1,085	1,030
長期前払費用	4,312	3,169
退職給付に係る資産	2,236	5,471
生産物分与費用回収権	12,988	13,018
繰延税金資産	23,603	40,287
その他	8,407	8,234
貸倒引当金	-464	-310
投資その他の資産合計	171,239	193,303
固定資産合計	1,066,895	1,103,080
繰延資産		
社債発行費	250	128
繰延資産合計	250	128
資産合計	**1,639,765**	**1,709,017**

負債の部	2019年度（2020年3月期）（百万円）	2020年度（2021年3月期）（百万円）
流動負債		
支払手形及び買掛金	233,520	266,695
短期借入金	135,026	175,692
1年内償還予定の社債	26,000	17,700
コマーシャル・ペーパー	86,000	37,200
未払金	106,475	92,953
未払揮発油税	82,147	108,368
未払法人税等	7,540	11,030
未払費用	3,835	4,415
賞与引当金	6,064	6,348
役員賞与引当金	362	352
その他	19,107	31,732
流動負債合計	706,080	752,488
固定負債		
社債	20,700	3,000
転換社債型新株予約権付社債	60,000	60,000
長期借入金	353,583	315,759
繰延税金負債	32,926	35,415
再評価に係る繰延税金負債	5,131	5,100
特別修繕引当金	29,220	27,001
事業構造改善引当金	552	–
環境対策引当金	853	866
退職給付に係る負債	7,400	2,992
役員報酬BIP信託引当金	253	847
資産除去債務	22,632	19,993
その他	37,591	36,431
固定負債合計	570,845	507,408
負債合計	1,276,925	1,259,897
純資産の部		
株主資本		
資本金	40,000	40,000
資本剰余金	82,843	82,843
利益剰余金	132,755	211,977
自己株式	-1,382	-2,019
株主資本合計	254,217	332,802
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	2,424	4,938
繰延ヘッジ損益	373	-85
土地再評価差額金	-21,020	-21,123
為替換算調整勘定	5,778	5,873
退職給付に係る調整累計額	-1,981	2,540
その他の包括利益累計額合計	-14,425	-7,855
非支配株主持分	123,047	124,173
純資産合計	362,839	449,120
負債純資産合計	**1,639,765**	**1,709,017**

連結損益計算書

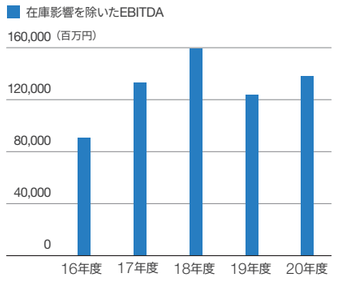
	2019年度（2020年3月期）	2020年度（2021年3月期）
	（百万円）	（百万円）
売上高	2,738,003	2,233,250
売上原価	2,586,244	2,000,584
売上総利益	151,758	232,666
販売費及び一般管理費	137,865	131,376
営業利益	13,893	101,289
営業外収益		
受取利息	802	368
受取配当金	789	740
固定資産賃貸料	1,179	1,543
持分法による投資利益	5,391	–
為替差益	3,215	883
その他	3,564	2,979
営業外収益合計	14,943	6,515
営業外費用		
支払利息	9,252	7,225
持分法による投資損失	–	447
その他	3,298	2,761
営業外費用合計	12,551	10,434
経常利益	16,285	97,370
特別利益		
固定資産売却益	669	1,973
投資有価証券売却益	399	839
補助金収入	2,759	340
受取補償金	7,948	–
受取保険金	1,517	421
その他	68	258
特別利益合計	13,362	3,833
特別損失		
固定資産売却損	6	3
固定資産処分損	8,495	6,721
減損損失	3,914	267
投資有価証券評価損	1,572	267
和解金	600	–
その他	1,145	296
特別損失合計	15,734	7,555
税金等調整前当期純利益	13,913	93,648
法人税、住民税及び事業税	34,108	21,567
法人税等調整額	816	-17,137
法人税等合計	34,925	4,430
当期純利益又は当期純損失	-21,012	89,218
非支配株主に帰属する当期純利益	7,143	3,307
親会社株主に帰属する当期純利益	-28,155	85,910

連結キャッシュ・フロー計算書

	2019年度（2020年3月期）	2020年度（2021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	13,913	93,648
減価償却費	49,673	53,564
受取利息及び受取配当金	-1,592	-1,108
支払利息	9,252	7,225
持分法による投資損益（-は益）	-5,391	447
売上債権の増減額（-は増加）	30,391	-20,191
生産物分与費用回収権の回収額	7,933	3,966
たな卸資産の増減額（-は増加）	43,513	-15,086
仕入債務の増減額（-は減少）	-34,325	33,637
その他	25,105	26,357
小計	138,474	182,461
利息及び配当金の受取額	3,565	4,147
利息の支払額	-9,432	-7,235
その他	12,225	-367
法人税等の支払額又は還付額（-は支払）	-33,100	-11,560
営業活動によるキャッシュ・フロー	111,733	167,445
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	-78,122	-72,503
有形固定資産の処分に伴う支出	-6,615	-5,418
有形固定資産の売却による収入	15,003	6,298
無形固定資産及び長期前払費用等の取得による支出	-9,067	-11,422
その他	-5,428	-1,538
投資活動によるキャッシュ・フロー	-84,230	-84,584
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（-は減少）	15,330	8,050
長期借入れによる収入	129,417	36,100
長期借入金の返済による支出	-145,265	-40,123
社債の償還による支出	–	-26,000
コマーシャル・ペーパーの純増減額（-は減少）	-12,000	-48,800
配当金の支払額	-6,775	-6,778
非支配株主への配当金の支払額	-4,283	-2,095
その他	-1,098	-924
財務活動によるキャッシュ・フロー	-24,675	-80,570
現金及び現金同等物に係る換算差額	-199	-1,269
現金及び現金同等物の増減額（-は減少）	2,627	1,021
現金及び現金同等物の期首残高	40,667	43,295
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額（-は減少）	–	-757
非連結子会社との合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	–	959
現金及び現金同等物の期末残高	43,295	44,518

連結経営指標等

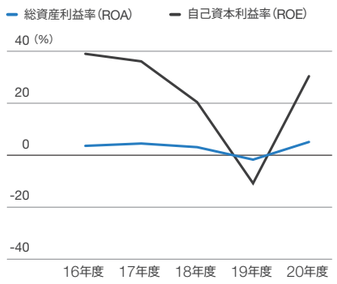
在庫影響を除いたEBITDA



	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
					（百万円）
在庫影響を除いた営業利益	52,782	90,824	105,441	66,072	80,549
減価償却費等※1	37,769	42,130	54,225	57,606	57,530
在庫影響を除いたEBITDA※2	90,551	132,954	159,666	123,678	138,079

※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

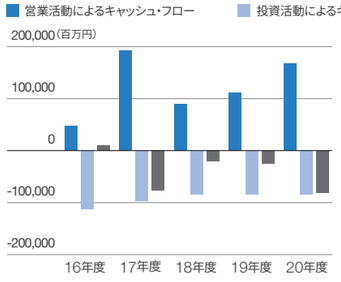
総資産利益率（ROA）／自己資本利益率（ROE）



	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
					（百万円）
親会社株主に帰属する当期純利益（損失）	53,235	72,813	53,132	-28,155	85,910
総資産	1,525,679	1,688,288	1,702,270	1,639,765	1,709,017
自己資本	164,722	238,677	281,065	239,792	324,946
総資産利益率（ROA）（%）※1	3.6	4.5	3.1	-1.7	5.1
自己資本利益率（ROE）（%）※2	39.0	36.1	20.4	-10.8	30.4

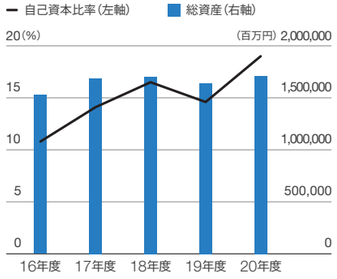
※1 総資産利益率（ROA）=親会社株主に帰属する当期純利益÷期首・期末平均総資産×100
※2 自己資本利益率（ROE）=親会社株主に帰属する当期純利益÷期首・期末平均自己資本×100

連結キャッシュ・フロー



	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
					（百万円）
営業活動によるキャッシュ・フロー	47,625	192,634	90,450	111,733	167,445
投資活動によるキャッシュ・フロー	-112,038	-96,432	-84,521	-84,230	-84,584
財務活動によるキャッシュ・フロー	9,626	-76,757	-20,480	-24,675	-80,570
現金及び現金同等物の期末残高	36,126	55,148	40,667	43,295	44,518

総資産、自己資本比率、ネットD／Eレシオ※1



	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
					（百万円）
総資産	1,525,679	1,688,288	1,702,270	1,639,765	1,709,017
ネット有利子負債 ※2	727,258	635,763	644,663	628,318	556,379
自己資本	164,722	238,677	281,065	239,792	324,946
自己資本比率（%）	10.8	14.1	16.5	14.6	19.0
ネットD／Eレシオ（倍）※1	3.6	2.3	1.98	2.41	1.59

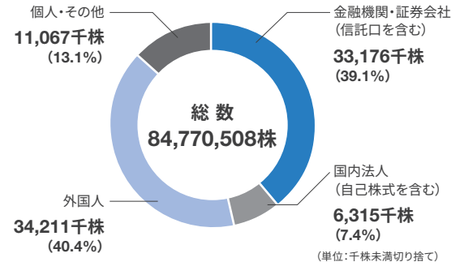
※1 2020年3月31日実行のハイブリッドローン300億円について、50%を資本とみなして算出
※2 有利子負債総額から現預金等を控除したもの

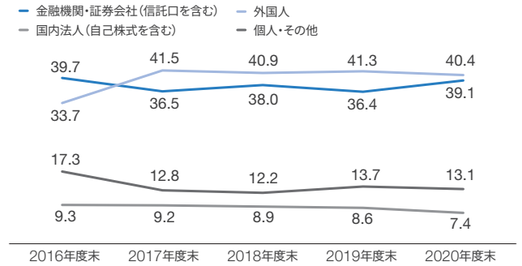
株式情報（2021年3月末時点）

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

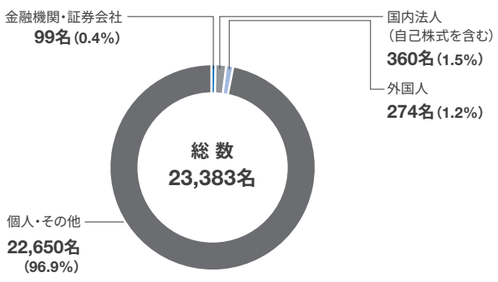
期末配当金支払株主確定日	3月31日
単元株数	100株
上場証券取引所	東京証券取引所 第一部

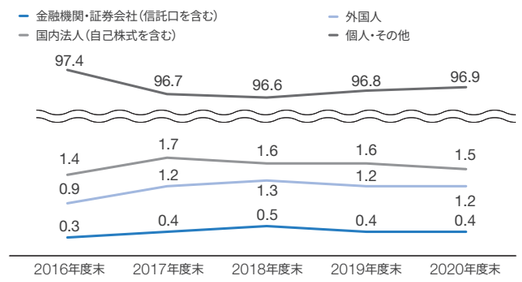
発行済株式の総数／発行済株式数の所有者別推移





株主数／株主数比率の推移





大株主の状況（2021年3月31日現在）

株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
THE CHASE MANHATTAN BANK , N.A. LONDON SPECIAL ACCOUNT NO.1	17,629	20.79
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	5,010	5.91
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	4,658	5.49
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
コスモエネルギーホールディングス取引先持株会	1,617	1.90
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
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG（FE-AC）	1,379	1.62
損害保険ジャパン株式会社	1,342	1.58

※ 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。
※ THE CHASE MANHATTAN BANK, N. A. LONDON SPECIAL ACCOUNT NO.1の持株数17,600千株は、Infinity Alliance Limitedが実質的に保有しております。

独立した第三者保証報告書

独立した第三者保証報告書

2021 年 8 月 23 日

コスモエネルギーホールディングス株式会社
代表取締役社長 社長執行役員 桐山 浩 殿

KPMG あずさサステナビリティ株式会社
東京都千代田区大手町一丁目 9 番 7 号
代表取締役 斎藤 和彦

当社は、コスモエネルギーホールディングス株式会社（以下、「会社」という。）からの委嘱に基づき、会社が作成したコスモレポート 2021（以下、「コスモレポート」という。）に記載されている 2020 年 4 月 1 日から 2021 年 3 月 31 日までを対象とした ✓ マークの付されている環境パフォーマンス指標（以下、「指標」という。）に対して限定的保証業務を実施した。

会社の責任

会社が定めた指標の算定・報告基準（以下、「会社の定める基準」という。ウェブサイトに記載。）に従って指標を算定し、表示する責任は会社にある。

当社の責任

当社の責任は、限定的保証業務を実施し、実施した手続に基づいて結論を表明することにある。当社は、国際監査・保証基準審議会の国際保証業務基準（ISAE）3000「過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務」及び ISAE3410「温室効果ガス情報に対する保証業務」に準拠して限定的保証業務を実施した。

本保証業務は限定的保証業務であり、主としてコスモレポート上の開示情報の作成に責任を有するもの等に対する質問、分析的手続等の保証手続を通じて実施され、合理的保証業務における手続と比べて、その種類は異なり、実施の程度は狭く、合理的保証業務ほどには高い水準の保証を与えるものではない。当社の実施した保証手続には以下の手続が含まれる。

- コスモレポートの作成・開示方針についての質問及び会社の定める基準の検討
- 指標に関する算定方法並びに内部統制の整備状況に関する質問
- 集計データに対する分析的手続の実施
- 会社の定める基準に従って指標が把握、集計、開示されているかについて、試査により入手した証拠との照合並びに再計算の実施
- リスク分析に基づき選定したコスモ石油株式会社 堺製油所における現地往査
- 指標の表示の妥当性に関する検討

結論

上述の保証手続の結果、コスモレポートに記載されている指標が、すべての重要な点において、会社の定める基準に従って算定され、表示されていないと認められる事項は発見されなかった。

当社の独立性と品質管理

当社は、誠実性、客観性、職業的専門家としての能力と正当な注意、守秘義務及び職業的専門家としての行動に関する基本原則に基づく独立性及びその他の要件を含む、国際会計士倫理基準審議会の公表した「職業会計士の倫理規程」を遵守した。

当社は、国際品質管理基準第 1 号に準拠して、倫理要件、職業的専門家としての基準及び適用される法令及び規則の要件の遵守に関する文書化した方針と手続を含む、包括的な品質管理システムを維持している。

以 上

会社情報（2021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	210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**
  2020年4月1日～2021年3月31日（ただし一部2021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。
  ※サステナビリティサイトについては、「サステナビリティ中計」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46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のデータがあり、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：2021年9月 ／ 次回発行予定：2022年9月（毎年発行）
- **コスモレポートとIRサイト、サステナビリティサイトについて**
  コスモレポート（冊子版）では見やすさを追求しており、より詳細な情報については、「IRサイト」、「サステナビリティサイト」にそれぞれ掲載しています。
  なお、サステナビリティ活動報告の編集にあたっては、GRI（Global Reporting Initiative）スタンダードを参考にしながら、重要性の高い事項について重点的に報告しています。
  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 **https://ceh.cosmo-oil.co.jp/ir/**
  サステナビリティサイト **https://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、さまざまな外部環境要因により、当初の見込みとは異なる結果となる可能性がありますことをご了承ください。