



コスモエネルギーホールディングス株式会社

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



コスモレポート 2022

COSMO ENERGY HOLDINGS

# COSMO ENERGY HOLDINGS COSMOPORT 2022

コスモレポート 2022





# 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

## ブランドステイトメント

ココロも満タンに

## Oil & New

石油のすべてを。次の「エネルギー」を。

第6次連結中期経営計画は、前連結中期経営計画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。



# COSMOREPORT 2022

## CONTENTS



### 25 SPECIAL FEATURE | 特集

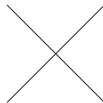
#### 持続可能な社会の実現に向けて サステナブルなコスモエネルギーグループへ

- 26 サステナビリティ・トランスフォーメーションを実現するために
- 27 2050年カーボンネットゼロへのロードマップ
- 29 風力発電で脱炭素社会を実現する ～建設を進める上野知ウインドファーム～
- 31 コスモのDX(デジタルトランスフォーメーション)
- 33 コスモエネルギーグループのブランド戦略

### 59 SESSION | 特別対談

#### 脱炭素への取り組みを本格的に実施

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



株式会社日本総合研究所  
常務理事  
足達 英一郎氏

### 87 SESSION | 社外取締役座談会

#### 攻めの経営と守りのガバナンス

独立社外取締役  
監査等委員  
浅井 恵一



独立社外取締役  
井上 龍子



独立社外取締役  
監査等委員  
高山 靖子



独立社外取締役  
栗田 卓也

### PROLOGUE

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



### STRATEGY

- 第6次連結中期経営計画(2018-2022年度)の進捗 15
- コスモエネルギーグループのマテリアリティと  
連結中期サステナビリティ計画 17
- 目標とする主要な経営指標(KPI) 19
- 財務戦略および財務報告 21
- 経営成績、キャッシュ・フローの状況および財政状態の分析 23



### BUSINESS ACTIVITY

- |                    |                |
|--------------------|----------------|
| コスモエネルギーグループの事業 37 | 石油事業 45        |
| 事業概況 39            | 石油化学事業 49      |
| 石油開発事業 41          | 再生可能エネルギー事業 53 |

### SUSTAINABILITY

- |                              |   |
|------------------------------|---|
| コスモエネルギーグループの<br>サステナブル経営 63 | ガバナンス体制の強化 77                             |
| 環境とのかかわり 65                  | コーポレート・ガバナンス 79                           |
| 社員とのかかわり 69                  | 役員体制 83                                   |
| お客様とのかかわり 71                 | 取締役会の出席状況と<br>取締役および執行役員の<br>スキルマトリックス 85 |
| 安全施策の徹底 75                   |   |



### DATA

- |                   |                  |
|-------------------|------------------|
| 11年間の主要財務データ 93   | 連結経営指標等 99       |
| 連結貸借対照表 95        | 株式情報 100         |
| 連結損益計算書 97        | 独立した第三者保証報告書 101 |
| 連結キャッシュ・フロー計算書 98 | 会社情報 102         |



# 価値創造のあゆみ

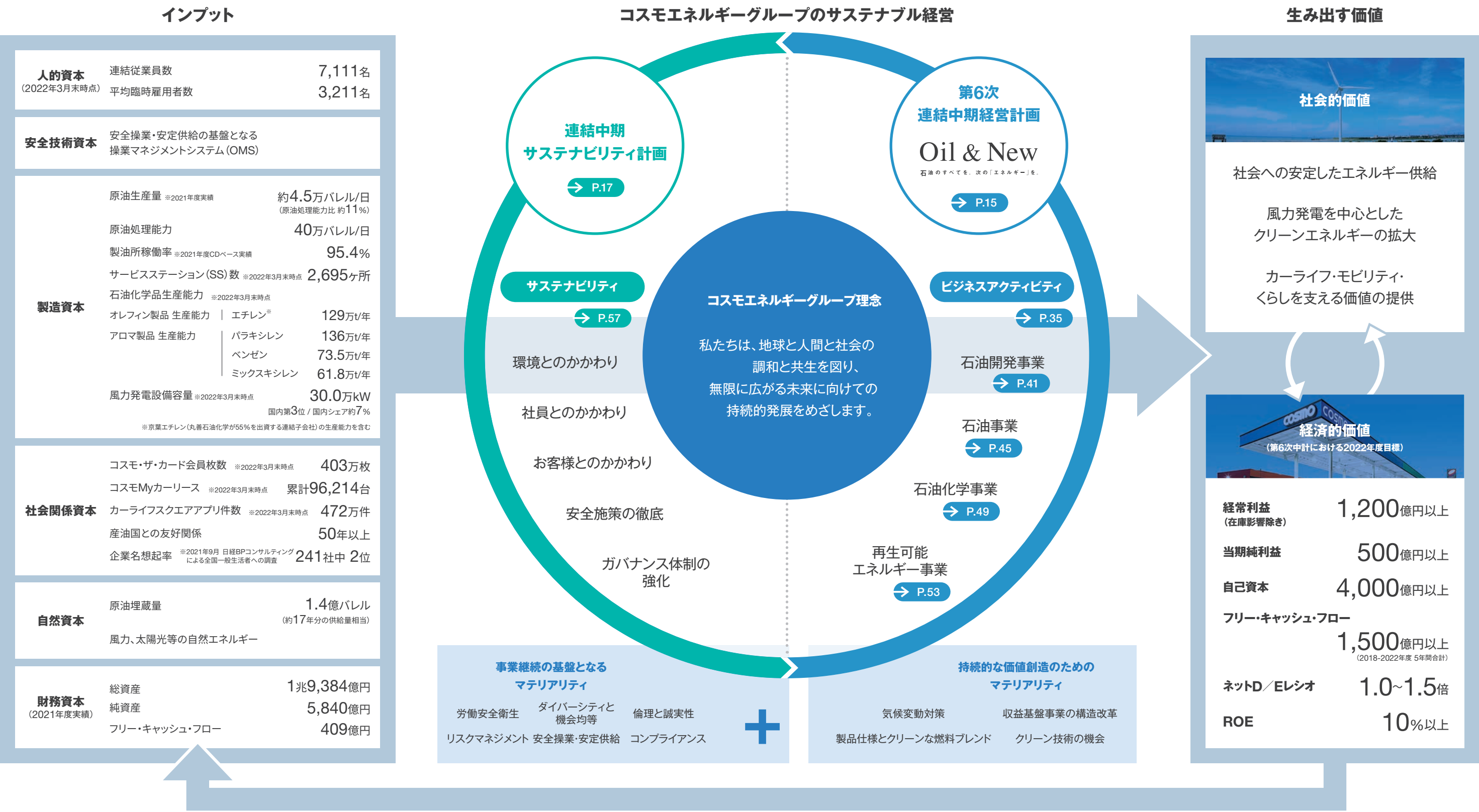
コスモエネルギーグループのスタートであるコスモ石油の創立から36年。  
さまざまな環境変化の中でも、エネルギーの安全・安定供給という変わらない使命を果たし、  
社会に貢献できるコスモエネルギーグループをめざします。





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。







# 未来に向けて変化を加速し、 社会に選ばれるコスモエネルギーグループへ

## 激しさを増す経営環境

近年、当社グループを取り巻く経営環境は激しく変化しています。2020年から発生した新型コロナウイルス感染症は、いまだ収束せず、加えて2022年2月にはロシアによるウクライナ侵攻が行われるなど、不透明感が残る情勢が続いています。

新型コロナウイルス感染症への対応としては、引き続き危機対策会議を開催し、本社・製造部門ともに感染対策の徹底を図っています。工場部門を除く全事業所にテレワーク体制を確立し、新型コロナワクチン接種については、3回の職域接種をスピーディーに実施するなど最大限の感染対策を続けており、製油所の操業など事業継続への影響は発生していません。

当社グループの業績に大きな影響のある原油価格について

は、2020年の新型コロナウイルス感染症の影響で原油需要が減少したことによる価格暴落から新型コロナワクチンの普及による世界経済の回復などにより、2021年度期初には新型コロナウイルス感染症の発生前の水準まで回復しました。その後も上昇基調で推移していましたが、2022年に入るとロシアによるウクライナ侵攻の影響もあり、原油価格はさらに高騰し、高い水準で推移しました。

原油価格の上昇は、短期的には在庫の資産価値が上がることに加え、製品マージンにプラスのタイムラグが発生し、業績にはポジティブな影響を及ぼします。一方で消費者側から見ると、価格上昇は需要の減少につながります。また、エネルギーの転換が加速するといった影響もあります。加えて、ロシアによるウクライナ侵攻の影響により、原油の需給はタイトな状態がしばらく続いていくものと考えています。

## 過去最高益となった2021年度

2021年度の業績は、全体として原油価格上昇の影響もあり好調に推移しました。

石油事業については、キグナス石油への供給により、生産能力よりも販売数量が大きいというショートポジションを取っていることで、製油所の稼働率はほぼ100%を継続できました。加えて、原油価格の上昇もあり、大きく増益となりました。

石油化学事業については、ベンゼンを中心とした石化市況の改善により、増益となりました。

石油開発事業については、一部油田でのトラブルにより生産量は前年を下回りましたが、原油価格の上昇により、大きく増益となりました。

再生可能エネルギー事業では、陸上風力発電の開発が順調に進んでおり設備容量は30万kWに達しています。洋上風力発電については、「洋上風力元年」であり、秋田県由利本荘市沖プロジェクトの入札に参加しました。結果としては残念ながら落選となりましたが、学ぶことも多く、次の入札への貴重な経験となったと捉えています。業績としては洋上風力開発に伴う先行コストが発生したことにより減益となりました。

当社グループは青森西北沖、秋田中央海域、山形遊佐沖、新潟北部沖の4プロジェクトに参画しています。洋上風力発電は今後、順次入札が行われていきます。落選した秋田県由利本荘市沖での入札価格を受けて、コンソーシアムメンバーの見直しによる建設コストや運営コストの低減、グリーン価値を含めた販売先の検討など、サプライチェーン全体の見直しによる価格競争力の強化を図り、落札に向けて準備を進めていきます。価格に関しては、国際的にも通用する価格競争力を身に付けて、消費者が再生可能エネルギーを安価に利用できる時代が早く到来することは誰にとってもメリットだと考えていますので、そこをめざして努力を進めていきます。

2021年度の在庫影響を除く経常利益は前年比842億円増益の1,608億円、親会社株主に帰属する当期純利益は、前年比530億円増益の1,389億円となり、過去最高益となった2020年度実績を更新しました。

## 2022年度も好調が見込まれ、 株主還元は次なるステージへ

当社グループでは2018年度より「Oil & New」をスローガンとする5か年の第6次連結中期経営計画（以下第6次中計）を進めています。2022年度は最終年度になりますが、第6次中計で掲げた経営目標は2021年度末において、1年前倒しでの達成となりました。2022年度に関しては第7次連結中期経営計画（以下第7次中計）に向けて、しっかりと次の方針、次の戦略を



検討する移行期であると捉えています。

財務体質が大きく改善し、第6次中計目標を1年前倒しで達成できたことに加え、第6次中計施策の着実な実行により、稼ぐ力が強化されています。今後の成長戦略を見据え、もう一段財務体質の改善が必要であると考え、既に一定以上の株主還元が可能なレベルに到達したと考えています。2022年度はこれまでの株主還元をさらに強化し、次なるステージへ進めます。具体的には2022年度の在庫影響除き当期純利益に対して、50%を目標として株主還元を行ってまいります。配当は前年度から+50円の1株あたり150円(中間配当75円、期末配当75円)を予定しています。さらに、取得株式総数800万株、または取得総額200億円を上限とする自社株買いを実施する予定です<sup>※</sup>。2023年度以降については、同様のレベルの還元をベースとして検討の上、次期中計において具体的な還元方針を公表してまいります。

2022年度の業績見通しについてですが、石油事業は、製油所の大規模な定期修繕の予定がなく、高い稼働率を維持することで、しっかりと収益につなげていきたいと考えています。世界的には新型コロナウイルス感染症の発生により需要が減退し、製品市況が落ち込んでいました。ただし、足元では世界経済の回復により需要が回復傾向となり、またロシアによるウクライナ侵攻の影響もあり、製品価格が上昇しています。最も大きな影響を受けたジェット燃料については量的にも価格的にも環境は改善しています。また国内では、引き続き安定した需給環境となっています。原油価格変動の影響はあるものの、ベースの環境は良好な状況です。石油化学については、2022年度も新型コロナウイルス感染症の影響が一定程度残り、市況の改善は難しいと見込んでいます。石油開発事業は原油価格が高い水準であることから、収益環境は良好であると思込んでいます。再生可能エネルギー事業では、陸上風力は着実に進める一方で、洋上風力開発を本格化することに伴う人件費等が発生する見込みです。

このような結果、2022年度の在庫影響を除く経常利益は前年比58億円減益の1,550億円、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930億円を見込んでいます。

<sup>※</sup> 2022年7月6日に取得を完了。



## 第6次連結中期経営計画Oil & Newからその先へ

第6次中計については、2018年度からのスタートでしたので、策定自体は2017年度に行いました。当時は国内の石油業界が再編を進めていた時期であり、当時と比較すると現在の国内の環境は改善しています。適正なマージンを確保でき、また需給も安定しています。原油価格についても、当初から上昇想定ではありましたが、実際は想定よりも上昇しています。

このように、中計の想定よりも環境が上振れし、原油価格の大幅な上昇もあり、1年前倒しで目標が達成できたということは否定しません。ただし、ベースの構造改革はしっかりと進めてきました。稼働率は向上しており、また販売数量も伸びています。営業キャッシュ・フローを創出する力も着実につけてきました。

製油所の稼働率については、他社と比較してもかなり高い水準です。高い稼働率の維持にもつながるのですが、東日本大震災以降、安全対策については徹底的に行ってきました。安全のための設備投資を行い、OMS(オペレーションマネジメントシステム)を導入し、ハード面、ソフト面ともに徹底した対策をしてきました。10年以上かけて取り組んできたテーマですので、他社を大幅に上回る稼働率と低い事故件数という形で成果となったことは大変喜ばしく思い、達成感を持っています。

財務体質も改善し、第6次中計で進めてきた構造改革により、第7次中計に向けて「攻め」に転じることができる体質になりました。第6次中計では「Oil & New」をスローガンとして、脱炭素への姿勢を示しました。2018年度では脱炭素への姿勢を示している企業はそれほど多くなかったと記憶しています。現在では、環境を意識するのが常識になり、EVをはじめとして環境をビジネスと関連付けて新たなビジネスを生み出そうという流れができてるように感じます。

私たちは将来的に化石燃料ビジネスが縮小していく中で、風力発電を柱として再生可能エネルギーへ移行していくことを方向性としていますが、その流れは第7次中計でも強化することはあれ、後退することはありません。

## アブダビ首長国とは強固な信頼関係を維持

当社グループが脱炭素へと事業ポートフォリオを進化させていく中、アブダビ首長国との関係も新たなフェーズに入りました。2022年3月に大株主であったMubadala Investment Company(以下MIC)が当社株式の売り出しを行いました。これはMICと

のこれまでの戦略提携により一定の成果を得たことから、産油国であるアブダビ首長国のMICが「テクノロジー」・「インフラ」・「ライフサイエンス」などへ積極的に投資していくという投資戦略の変更に基づく意向に応えたものとなります。MICとの資本関係は解消となりましたが、アブダビ首長国との50年以上にわたる強固な信頼関係は今後も変わることはなく、アブダビ首長国におけるビジネスは継続していきます。足元においてもアブダビ首長国における新鉱区「Offshore Block4」の探鉱、アブダビ首長国の再生可能エネルギーにおけるリーディングカンパニーとなるマスタード社との協業検討、ADNOC(アブダビ国営石油会社)とのCCS/CCUSなど脱炭素分野での協業検討などが進められており、これまでの関係性をより深化させていきます。

## 2050年カーボンネットゼロの実現に向けて

当社グループは、気候変動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、地球や社会、そして私たちの持続的な発展に不可欠であると考えており、「気候変動対策」を最重要マテリアリティと捉えています。2021年5月に「2050年カーボンネットゼロ宣言」を行い、「2050年カーボンネットゼロ」を実現するために、まずTCFDにおけるシナリオ分析を行いました。

IEAの1.5°C、2°C、4°Cのシナリオをベースとしたシナリオ分析に基づいて、事業活動において想定しうる気候変動のリスクと機会を特定し、リスクが発生した場合の財務影響度の評価を行いました。

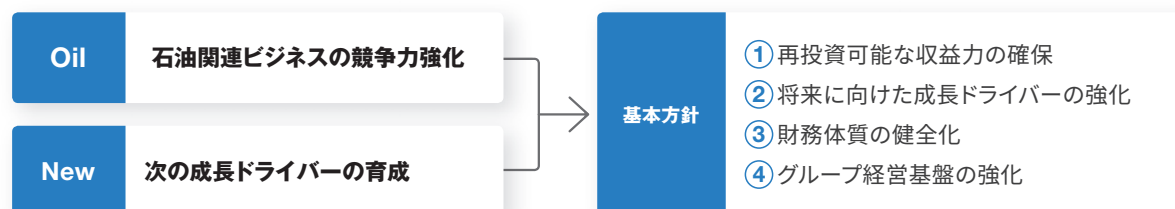
リスクとしては、物理リスク、移行リスクそれぞれを評価し、中でもエネルギー需要の変化、エネルギーミックスといった移行

### 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。





リスクのインパクトが大きいことを評価しております。

これは、リスクである一方、機会として捉えることもできます。エネルギー需要・顧客ニーズにしっかり対応していく事業ポートフォリオの転換を図っていくことで、事業の持続的発展を図ってまいります。

「2050年カーボンネットゼロ宣言」に伴い、このTCFDシナリオ分析を前提とした2050年カーボンネットゼロへのロードマップを2022年5月に公開しました。ここでは、脱炭素への取り組みを着実に進捗させるため、2030年を中間地点とした削減目標を掲げています。エネルギーの安定供給の責任を果たしつつ、脱炭素エネルギーへの転換やネガティブエミッション技術などに取り組み、2030年30%削減、2050年カーボンネットゼロをめざします。

第7次中計では、気候変動のリスクや機会と経営戦略が一体化した体制の構築をめざしていきます。当社グループは、エネルギーを供給する会社でもあるので、自らの脱炭素への歩みを考える上で、社会がどの程度の速度で脱炭素化に進んでいくのかについて理解しているかが重要になります。社会がどのようなエネルギーをどの程度必要かというところを満たさないと安定したエネルギー供給という使命は果たせません。

## CX(カスタマーエクスペリエンス)の向上とDX、ブランディングについて

当社グループのめざす1つのゴールは「CX: カスタマーエクスペリエンス」だと考えています。当社グループはエネルギーと

いうコモディティを取り扱っています。コモディティはそれ自体で差別化することは難しく、コモディティ+αで顧客価値・顧客体験(=CX)を提供することでお客様から当社グループを選んでいただかなければなりません。

お客様に最高のCXを提供するためのポイントとなるのが、ブランディングとDXです。

ガソリンスタンドをはじめとして、私たちは今までもお客様と数多くの接点がありました。もちろん、そういった経験を今までも分析し、活かしてはいましたが、多くのデータをDXを利用して分析することで、今まで暗黙知であったものが目に見える形で把握でき、気が付かなかったことに気が付くことができるようになります。今までの慣習や習慣を見直し、必要によっては破壊することで、今まで以上にお客様のニーズを広く、深く理解し、顧客満足の上昇につなげていきます。

DXに関しては、「本気のDX」というスローガンのもと本格的にDXをスタートさせています。2021年11月にはルゾンカ氏を当社初となるCDOとして迎え、コーポレートDX戦略部を設立しました。DXの推進により、グループ全体のデジタルリテラシーを向上させ、データドリブン経営を加速させていきます。会社全体として必要なスキルを習得できる環境整備と、こうしたスキルセットを持つ人材の採用・育成を進めていきます。

エネルギーという、商品自体を差別化することが難しいコモディティを扱う当社グループにおいて、ブランディングとDXを融合し最高のCXを提供することでお客様がコスモを選んでもくれる、そして、それがさらにコスモブランドを強化するという好循環をめざしています。

コスモブランドの強化は既存事業だけでなく、新規事業に進出するときにもプラスに影響します。例えば、風力発電をはじめとする環境ビジネスを進める上でも、良好なブランドイメージを構築していれば、成功の可能性が高くなります。環境ビジネスに限らず、私たちを取り巻く環境が大きな変化を続ける中で今後もさまざまな挑戦をしていく必要性も高まるでしょう。コスモブランドをより一層強化していくことで、若い社員が新しい価値観で新たな挑戦をしやすい環境、成功する環境を作っていきたいと考えています。

## サステナブル経営について

企業に対するステークホルダーの皆さまからの「持続可能性」への要求が年々高まっていることは強く感じています。

当社では、代表取締役である私が議長であるサステナビリティ戦略会議を設置するなど、「サステナブル経営」を推進する体制を整えました。2021年度のサステナビリティ戦略会議は臨時開催も含め計8回開催し、TCFDに沿った気候変動に関する情報開示、理念体系・方針整備など、現時点の課題や機会についての確認、意思統一を行いました。また、人権やダイバーシティ、健康経営等の諸課題にも取り組み、ESGの全般にわたって網羅的な基盤整備を行っています。

役員報酬制度についても、一割程度はESG評価に紐づける形にし、「サステナブル経営」の実効性を高めるとともに、私たちの決意も示せたのではないかと考えています。

第7次中計では今まで、二本立てになっていた中期経営計画と連結中期サステナビリティ計画の一体化を図り、非財務面と財務面の両方を意識して、サステナビリティ経営をより深化させていきます。

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。

## ステークホルダーの皆さまへ

投資家を中心に、ステークホルダーの皆さまとの対話をご意見を直接伺うことのできる貴重な機会です。ステークホルダーの皆さまのご意見は、取締役会でも検討し、経営に活かしており、企業価値を向上させるという同じ目的に向かって努力してまいります。繰り返しになりますが、当社を取り巻く環境は大きな変化を続けています。この大きな変化の中で、エネルギーの安定供給という使命を果たしつつ、2050年カーボンネットゼロの実現をめざします。

今後も株主様をはじめ、お客様、お取引先様などすべてのステークホルダーの皆さまにとって、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。』をスローガンとした  
第6次連結中期経営計画（以下、第6次中計）は、2021年度末にて4年目が終わりました。  
中計期間中に大きな事業環境の変化があった一方、2021年度を中心とした好調な業績により、  
経営目標を1年前倒しで達成しました。  
第6次中計の最終年度となる2022年も引き続き"稼ぐ力"と"財務体質"の強化を図り、  
2023年度からの第7次連結中期経営計画の策定を進めていきます。

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	New
<ul style="list-style-type: none"><li>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</li></ul> <b>収益力を基盤とした財務体質の健全化</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>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</li></ul> <b>事業活動を通じてSDGs※2実現に貢献</b>

※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

経営目標の進捗

経営目標	実績				2022年度目標	達成状況 (2021年度末時点)
	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度		
経常利益 (在庫影響除き)	1,074億円	685億円	766億円	1,608億円	1,200億円以上	●
当期純利益	531億円	-282億円	859億円	1,389億円	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	409億円	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%)	4,562億円 (23.5%)	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	1.04倍	1.0～1.5倍	●
ROE	20.4%	-10.8%	30.4%	35.6%	10%以上	●
前提条件						
原油価格（ドバイ）（\$/B）	69	60	45	78	70	
為替（¥/\$）	111	109	106	112	110	

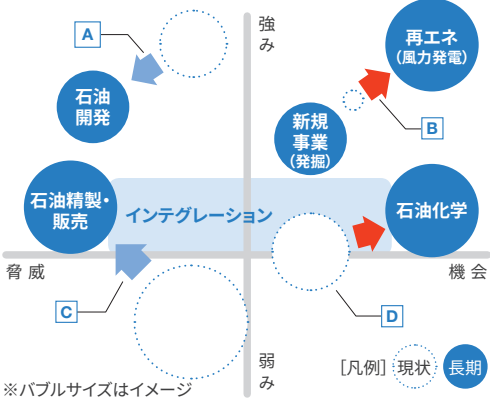
※ 2020年3月31日実行のハイブリッドローン300億円について、50%を資本とみなして算出



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



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



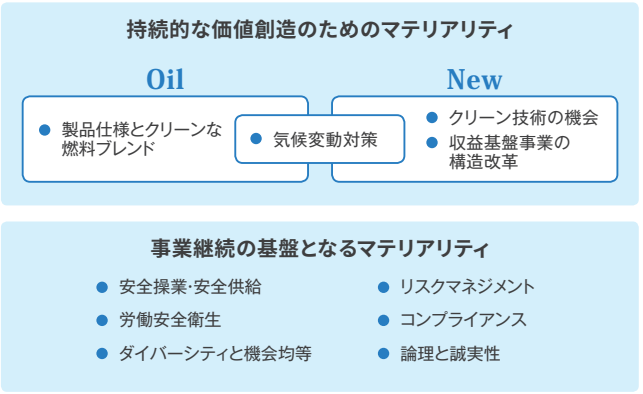
# コスモエネルギーグループのマテリアリティと 連結中期サステナビリティ計画

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(以下、第6次中計)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基盤となるマテリアリティが支えます。2021年度は、マテリアリティが貢献するSDGsを169のターゲットから特定し、第7次連結中期経営計画に向けたKPIの検討を実施しています。

また、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次中計と連動する形で、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。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、マテリアリティのあるべき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、第7次中計の策定を行っています。

## 最重要マテリアリティ



## 連結中期サステナビリティ計画

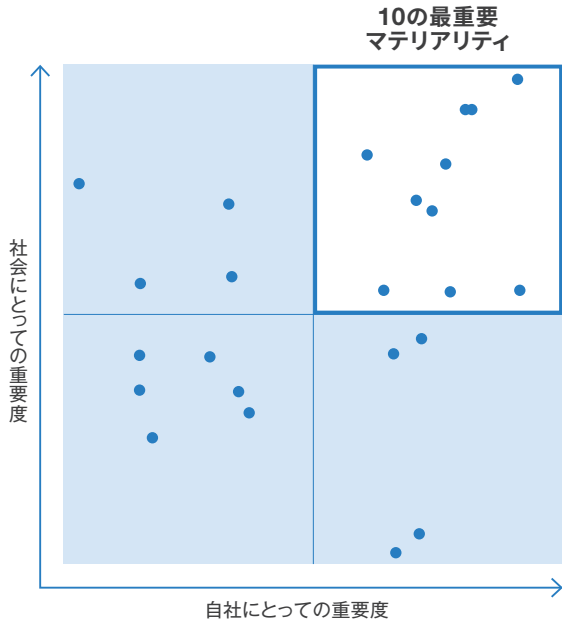
	最重要マテリアリティ	あるべき姿	貢献するSDGs	主要なKPI(2021年度実績)	参照	評価
	気候変動対策	<div>▶ GHG排出量が適切に管理されている状態</div> <div>▶ 2050年カーボンネットゼロ達成に向けて進捗している状態</div>	<div>12 持続可能な消費と生産</div> <div>13 気候変動</div>	<div>▶ CO<sub>2</sub>排出量 697万ton (中計の削減目標120万ton [2013年度比] に対し、実績49万tonの削減)</div>	P65	△
	製品仕様とクリーンな燃料ブレンド	<div>▶ 顧客のニーズに合致したクリーンな燃料を提供・販売する機会を獲得できている状態</div> <div>▶ クリーンな燃料を継続的に開発・実証ができている状態</div>	<div>7 持続可能なエネルギー</div> <div>9 産業・革新的イノベーションの基盤</div> <div>12 持続可能な消費と生産</div> <div>14 海洋資源</div> <div>17 持続可能なパートナーシップ</div>	<div>▶ KPIは次期中計に向けて策定中</div>	—	—
	クリーン技術の機会	<div>▶ 国内再生可能エネルギー発電のリーディングカンパニーとなっている状態</div> <div>▶ 低炭素/脱炭素技術がR&amp;Dの注力テーマの一つになり、事業機会獲得に繋がられている状態</div> <div>▶ 燃料以外のクリーンな製品・サービスを提供できている状態</div>	<div>8 持続可能な雇用と経済成長</div>	<div>▶ KPIは次期中計に向けて策定中</div>	—	—
	収益基盤事業の構造改革	<div>▶ 既存事業で安定した収益を上げ、新たな事業に投資することで、安定的に新規事業へ移行している状態</div> <div>▶ クリーン技術を中心とした新規事業の収益拡大と企業価値の向上により財務基盤が安定した状態</div>	<div>8 持続可能な雇用と経済成長</div>	<div>▶ KPIは次期中計に向けて策定中</div>	—	—
	安全操業・安定供給	<div>▶ 事故による従業員の傷害が防止できている状態</div> <div>▶ プラント事故および 製品(品質)事故が防止できている状態</div> <div>▶ 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</div> <div>▶ 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</div>	<div>3 健全なエネルギー</div> <div>7 持続可能なエネルギー</div> <div>9 産業・革新的イノベーションの基盤</div> <div>11 持続可能な都市とコミュニティ</div> <div>12 持続可能な消費と生産</div> <div>14 海洋資源</div>	<div>▶ 重大労災: 目標 0件 実績 0件</div> <div>▶ 重大事故(自然災害と新型コロナを除く): 目標 0件 実績 0件</div> <div>▶ 重大製品(品質)事故: 目標 0件 実績 0件</div>	P75	○
	リスクマネジメント	<div>▶ オペレーショナルリスクに加え、自社にとっての戦略リスク(機会も含む)が識別できており、適切なリスクヘッジ、リスクテイクができている状態</div> <div>▶ グループ全体の重大リスクが把握・管理できている状態</div>	—	<div>▶ 重点取組リスク:329件(期初 330件)</div> <div>▶ コスモエネルギーグループ重点取組リスク:5課題</div>	P77	—
	コンプライアンス	<div>▶ 法令・社会規範が遵守できている状態</div> <div>▶ 役員・従業員等が社内規程を認識・遵守できている状態</div>	<div>8 持続可能な雇用と経済成長</div> <div>16 平和と公正</div>	<div>▶ 重大コンプライアンス違反: 目標 0件 実績 0件</div>	P78	○
	論理と誠実性	<div>▶ 企業行動指針・方針が浸透していて、個々が適切な判断ができる状態</div>	<div>8 持続可能な雇用と経済成長</div> <div>12 持続可能な消費と生産</div> <div>16 平和と公正</div>	<div>▶ サステナブル調達取組中</div> <div>▶ 3つの約束診断「AA」獲得比率: 目標 48.5% 実績 48.1%</div> <div>▶ カスタマー診断評価 目標 クオリティ評価 3.4/パフォーマンス評価 3.4 実績 3.30/3.53</div> <div>▶ サービスクレーム発生比率: 目標 0.11 実績 0.07</div>	P71	△
	労働安全衛生	<div>▶ 事故による従業員の傷害が防止できている状態</div> <div>▶ 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</div> <div>▶ 従業員が安心して健康に働ける状態</div>	<div>5 健全なエネルギー</div> <div>8 持続可能な雇用と経済成長</div>	<div>▶ 健康診断受診率:100%</div> <div>▶ 総労働時間: 目標 1,860時間以下 実績 1,936時間(前年対比 ▲28時間)</div> <div>▶ 年次有給休暇取得率: 目標 90%以上 実績 90.6%(前年対比 +9.2%)</div>	P70	○
	ダイバーシティと機会均等	<div>▶ 年齢、性別、国籍、職種、所属、職歴に関わらずあらゆる従業員が能力を最大限に発揮できる状態</div> <div>▶ 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</div>	<div>5 健全なエネルギー</div> <div>8 持続可能な雇用と経済成長</div> <div>10 持続可能な都市とコミュニティ</div> <div>12 持続可能な消費と生産</div>	<div>▶ 新卒学卒女性採用比率:2022年度 目標 50% 実績 50%</div> <div>▶ 女性管理職比率: 目標 6%(2023.4.1時点) 実績 5.9%(2022.4.1時点)</div>		○

## マテリアリティ特定プロセス

マテリアリティの特定には、グループ内だけでなくステークホルダーの声も取り入れました。まず国際的なイニシアティブや業界内外のガイドラインを参考に、154の課題候補をピックアップし、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しました。

横軸として、取締役によるワークショップを実施し、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た自社にとっての重要度を特定しました。次に、縦軸として、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社会にとっての重要度を特定しました。これらの要素をプロットしたマトリクスを作成し、10の最重要マテリアリティを特定しました。

特定したマテリアリティを事業計画・中計に落とし込むことで、PDCAを実行しています。





目標とする主要な経営指標(KPI)

Financial

経常利益 (在庫影響除き)	当期純利益	フリー・キャッシュ・フロー	自己資本	ネットD/Eレシオ	自己資本利益率 (ROE)
2022年度目標 1,200億円以上	2022年度目標 500億円以上	2022年度目標 1,500億円以上 (2018-2022年度 5年間合計)	2022年度目標 4,000億円以上	2022年度目標 1.0～1.5倍	2022年度目標 10%以上
2021 1,608 2020 766 2019 685 2018 1,074 2017 959	2021 1,389 2020 859 2019 -282 2018 531 2017 728	2021 409 2020 828 2019 275 2018 60 2017 962	2021 4,562 2020 3,249 2019 2,398 2018 2,811 2017 2,387	2021 1.04 2020 1.59 2019 2.41 2018 1.98 2017 2.25	2021 35.6 2020 30.4 2019 -10.8 2018 20.4 2017 36.1
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。	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。	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。	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。	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。	KPIとして選定した理由 自己資本を用いた効率的な利益の計上を重要視しており、自己資本利益率 (ROE) をKPIとしております。

Pre-Financial

CO <sub>2</sub> 排出量※1※2	年次有給休暇取得率※3	3つの約束診断の診断評価「AA」獲得比率	重大労働災害発件数※4	重大事故発件数※5	重大なコンプライアンス違反件数※5
2022年度目標 626万ton-CO <sub>2</sub>	2022年度目標 100%	2022年度目標 50.0%	2022年度目標 0件	2022年度目標 0件	2022年度目標 0件
2021 697 2020 666 2019 688 2018 665 2017 727	2021 90.6% 2020 81.3% 2019 87.7% 2018 90.4% 2017 89.1%	2021 48.1% 2020 48.9% 2019 46.4% 2018 44.7% 2017 39.2% (年3回診断の平均値)	2021 0 2020 0 2019 1 2018 1	2021 0 2020 0 2019 1※6 2018 1	2021 0 2020 0 2019 2※6 2018 0
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 <sub>2</sub> 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。	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。	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に3回(2020年度は2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。	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。	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。	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P65	詳細はP70	詳細はP71	詳細はP75	詳細はP75	詳細はP78

※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 2020年度実績につき、集計の精度向上により数値を修正しました。

※3 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。

※4 重大労働災害とは、死亡災害並びに障害等級第1級から第7級までの障害の負傷又は疾病。

※5 重大事故および重大なコンプライアンス違反とは、以下の範囲に重大な悪影響を及ぼす可能性がある危機に関する事故及びコンプライアンス違反。  
①グループ会社の経営全般 ②中核事業会社若しくは準中核事業会社を跨がる ③グループ各社における経営全般又は複数の部門

※6 2019年度の発件件数について、重大事故と重大なコンプライアンス違反とで1件の重複があります。



財務戦略および財務報告



中計の前倒し達成を踏まえ、  
より高いレベルでの  
成長戦略の実行と  
株主還元の両立をめざします。

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

中計の財務目標を前倒して達成

2018年度から5か年の第6次連結中期経営計画(以下、第6次  
中計)では、長期的な方向性を見据え、次の成長に向けた事業  
ポートフォリオを強化すると同時に、石油開発や石油精製での収  
益力強化を基に財務基盤を確立する方針を掲げてきました。財  
務目標としては、「稼ぐ力」と「財務体質」を強化することで、市場  
の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ことをめざし、各種指標を設定しました。  
4年目にあたる2021年度は、原油価格の上昇に伴うマー  
ジン良化、製油所の高稼働維持などにより、在庫影響を除く経  
常利益は1,608億円、親会社株主に帰属する当期純利益は  
1,389億円となり、いずれも過去最高を更新しました。また、収  
益性が大きく改善したことで財務の健全化も進み、自己資本  
は4,562億円(自己資本比率23.5%)、ネットD／Eレシオは  
1.04倍となりました。これらに、フリー・キャッシュ・フローと  
ROEを加えた第6次中計の財務目標については、全て1年前  
倒しで達成することができました。原油価格の上昇という外部  
要因はあったものの、当社グループのショートポジション戦略  
と製油所の稼働率を高く維持できたことが、結果につながった

ものと評価しています。  
第6次中計の最終年度にあたる2022年度は、石油事業にお  
いて前年度に発生したプラスのタイムラグ影響の解消などに  
より、在庫影響を除く連結経常利益および、親会社株主に帰属  
する当期純利益は、いずれも前年比で減益を見込んでいます。  
米国のFRBによる利上げや、ロシアによるウクライナへの侵  
攻など、外部環境は不透明な要因があるものの、5月に公表し  
た通期業績予想の確実な達成をめざしていきます。

株主還元の強化

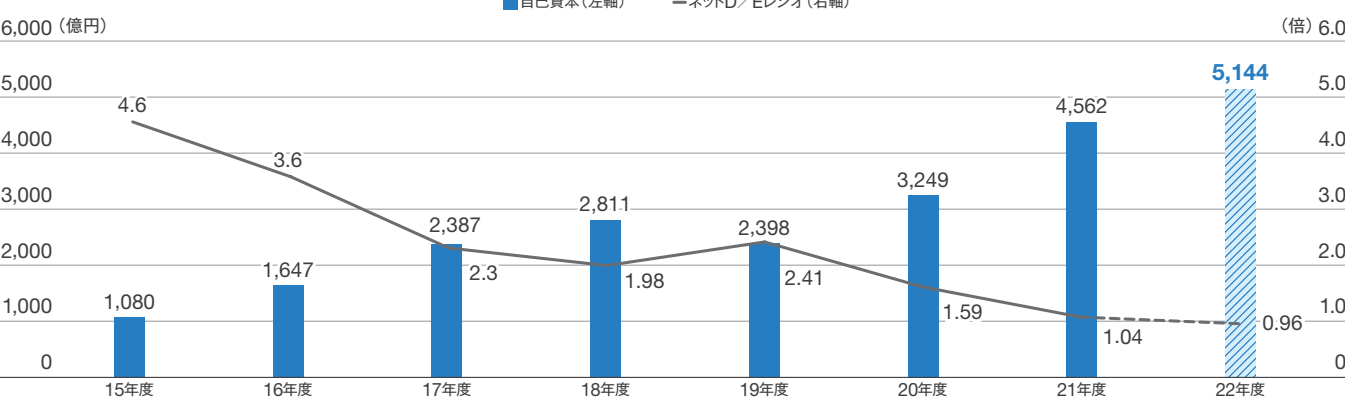
第6次中計で掲げた施策の着実な実行により、石油事業を中  
心に稼ぐ力が強化されたほか、財務体質の改善も進んだこと  
から、一定以上の還元が可能なレベルに到達したと考えており  
ます。これに伴い、2022年度はこれまでの株主還元をさらに  
強化し、次のステージへ進めていきます。  
具体的には、株主還元の目標を「在庫影響除き当期純利益」  
に対して50%といたします。配当については、1株当たり150円  
と前年から50円増配するとともに、当社グループとしては初め  
てとなる200億円の自己株式取得も実施いたします<sup>\*</sup>。2023年

連結業績の概要

(億円)	2021年度 通期実績	2020年度 通期実績	前年比	2022年度 通期見通し	前年比
経常利益 (在庫影響除き)	1,608	766	842	1,550	▲ 58
当期純利益	1,389	859	530	930	▲ 459
自己資本	4,562	3,249	1,313	5,144	582
自己資本比率(%)	23.5	19.0	4.5	25.7	2.2
ネットD／Eレシオ(倍)	1.04 <sup>*</sup>	1.59 <sup>*</sup>	▲ 0.55	0.96	▲ 0.08

<sup>\*</sup>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%を資本としてみなして算出

自己資本とネットD／Eレシオの推移



度以降についても、同水準の還元をベースとし、次期中計にお  
いて具体的な還元方針を公表する予定としております。  
<sup>\*</sup>2022年7月6日に取得を完了。

トランジション戦略実現のための資金調達

当社グループは、2022年5月に2050年カーボンネットゼロへの  
ロードマップを策定、公表しました。具体的な気候変動への取り組  
みおよび投資の方向性はこれから検討していきますが、長期的な  
サステナブルな社会へのトランジション戦略の一つとして、今後は  
洋上風力発電事業などへの大型投資の検討が必要になります。そ  
のような中で、世界的なカーボンニュートラルの動きに備え、資金  
調達の多様化をさらに進めていきたいと考えています。当社グ  
ループは、短期資金については引き続き金融機関からの間接調達  
とコマーシャルペーパーによる直接調達を行い、長期資金につい  
ては、金融機関からの間接調達に加え、社債発行による直接調達  
も検討していきます。それと同時に、ESGファイナンスの可能性に  
についても引き続き検討していきたいと考えております。  
また、調達の多様化のためにさらなる財務体質の改善、格付  
けの向上をめざしていきます。当社グループの格付けは昨年  
BBB+格に上昇しましたが、同業他社はA格以上であり、柔軟な

株主還元の強化

1株当たり年間配当金			自己株式取得 <sup>*</sup>
2022年度 見込み	2021年度 実績	前年比	200億円
150円	100円	50円	

<sup>\*</sup>2022年7月6日に取得を完了。

資金調達の観点からA格以上の取得、維持は必要不可欠と考え  
ております。加えて、過去的大幅な原油価格の下落局面では  
2,000億円規模の在庫評価損を計上した経緯もあり、一定以上  
の自己資本の積み増しは必要であると認識しております。自己資  
本の適正な水準については、次期中計の策定に合わせて検討し  
ていきます。

ステークホルダーの皆さまへ

当社グループは、これまで収益力の強化と財務基盤の確立を優  
先課題としてきましたが、過去に行った施策の成果に加え、第6次  
中計で掲げた戦略の実行に伴い、より高いレベルで成長戦略の実  
行と株主還元の両立が実現できる体制が整ったと考えております。  
また、昨今の世界的なカーボンニュートラルの動きも踏まえて、  
次期中計では財務と非財務を一体化した中計を策定、公表したい  
と考えております。  
国内の石油需要が減少する環境下においても中長期的な成長  
を実現するため、ステークホルダーの皆さまとより一層エンゲー  
ジメントを深め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。



財務戦略および財務報告

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

2021年度実績について

2021年度の経常利益は前年比1,357億円増益の2,331億円、親会社株主に帰属する当期純利益は前年比530億円増益の1,389億円となりました。在庫影響を除いた実質的な経常利益は前年比842億円増益の1,608億円となりました。

在庫影響を除いた各セグメント経常利益の内訳は、石油事業では原油価格の上昇に伴うプラスのタイムラグによるマージン良化、製油所の高稼働維持、四品販売数量の増加などにより、前年比399億円増益の932億円となりました。石油化学事業では、ベンゼン市況の改善、前期に発生した丸善石油化学の定修影響ならびにナフサ受け入れ期ずれ影響の解消により、前年比169億円増益の136億円となりました。石油開発事業では、販売数量が減少となった一方、原油価格の上昇により、前年比309億円増益の448億円となりました。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に伴う先行コストの発生により、前年比6億円減益の35億円となりました。

連結損益の概要 前年比

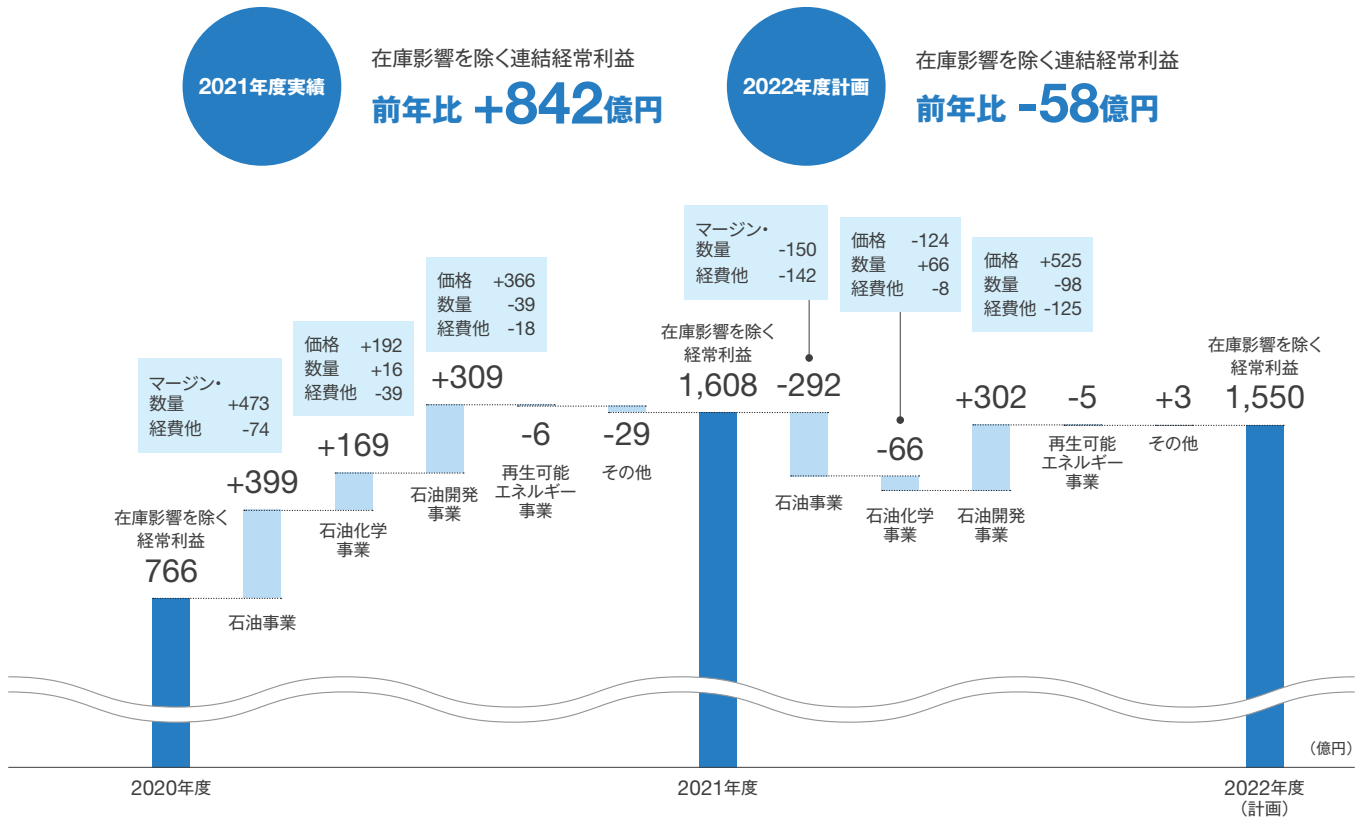
(億円)	2021年度	前年比	2022年度 通期計画	前年比
売上高	24,405	2,072	29,300	4,895
営業利益	2,353	1,340	1,930	▲ 423
経常利益	2,331	1,357	1,900	▲ 431
在庫影響	723	515	350	▲ 373
経常利益(在庫影響除き)	1,608	842	1,550	▲ 58
石油事業	932	399	640	▲ 292
石油化学事業	136	169	70	▲ 66
石油開発事業	448	309	750	302
再生可能エネルギー事業	35	▲ 6	30	▲ 5
その他	57	▲ 29	60	3
親会社株主に帰属する当期純利益	1,389	530	930	▲ 459
原油価格（ドバイ）(\$/B)（4-3月）	78	33	100	22
為替レート（¥/\$）（4-3月）	112	6	125	13
ご参考				
原油価格（ドバイ）(\$/B)（1-12月）	69	27	95 <sup>※</sup>	26
為替レート（¥/\$）（1-12月）	110	3	123	13

※2021年11月-2022年10月のドバイ原油価格

2022年度見通しについて

2022年度の経常利益は前年比431億円減益の1,900億円、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930億円、在庫影響を除いた実質的な経常利益は前年比58億円減益の1,550億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、石油事業では海外市況の良化によりJETを中心とした四品外収益が増加する一方、前年度に発生したプラスのタイムラグの解消、原油価格の上昇による自家燃コストの悪化などにより、前年比292億円減益の640億円を見込んでいます。石油化学事業では、丸善化学石油において前年度に発生した定修影響の解消により販売数量が増加する一方、ベンゼンなど石化市況の悪化により、前年比66億円減益の70億円を見込んでおります。石油開発事業では、原油価格の上昇により、前年比302億円増益の750億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洋上風力開発の本格化に伴う人件費などの先行コストの発生により、前年比5億円減益の30億円を見込んでおります。



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

2021年度のフリー・キャッシュ・フローは、投資キャッシュ・フローが減少したものの、棚卸資産の増加により営業キャッシュ・フローが減少し、前年度から減少しました。

財務指標については、当期純利益の計上などにより、自己資本、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1.59倍から0.55倍改善の1.04倍と大幅に改善し、第6次中計目標である1倍台前半を1年前倒しで達成しました。

2022年度の見通しでは、ネットD／Eレシオは前年度に続き改善を見込んでいるほか、自己資本についても増加する見込みです。

連結キャッシュ・フロー

(億円)	2020年度	2021年度
営業活動によるキャッシュ・フロー(1)	1,674	1,084
投資活動によるキャッシュ・フロー(2)	▲ 846	▲ 675
フリー・キャッシュ・フロー（1+2）	828	409
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲ 806	▲ 420
期末のキャッシュ残高	445	481

連結貸借対照表

(億円)	2021年 3月末	2022年 3月末	増減
総資産	17,090	19,384	2,294
純資産	4,491	5,840	1,349
自己資本	3,249	4,562	1,313
自己資本比率(%)	19.0	23.5	4.5
ネット有利子負債 <sup>※1</sup>	5,564	5,033	▲ 531
ネットD/Eレシオ(倍) <sup>※2</sup>	1.59	1.04	▲ 0.55

※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%を資本としてみなして算出



## 特集

# 持続可能な社会の実現に向けて サステナブルな コスモエネルギーグループへ

社会は変わる。

コスモエネルギーグループも変わる。

でも、私たちにとって変わらないものもある。

社会を支えるエネルギーを供給し続けること。

その使命を果たし続けるために、私たちは変わります。

**P.26** サステナビリティ・トランスフォーメーションを実現するために

**P.27** 2050カーボンネットゼロへのロードマップ

**P.29** 風力発電で脱炭素社会を実現する  
～建設を進める上野知ウィンドファーム～

**P.31** コスモのDX(デジタルトランスフォーメーション)

**P.33** コスモエネルギーグループのブランド戦略

## サステナブル経営

## サステナビリティ・トランスフォーメーションを 実現するために

当社グループは、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。」を掲げ、その実現のためにサステナブル経営に取り組んでいます。

2021年度より、財務と非財務の目標を一体とした意思決定をめざしてサステナビリティ戦略会議を設置し、サステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)を実践する体制を整えています。

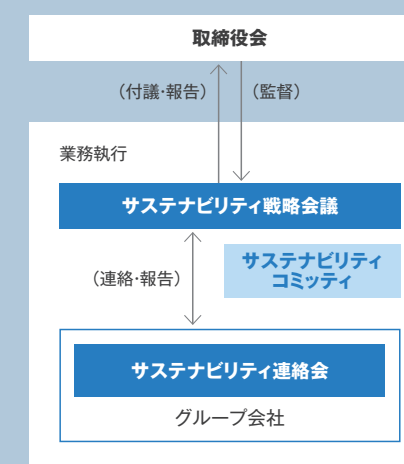
## サステナビリティ戦略会議

当社は、グループ理念を具現化するために、サステナビリティおよび内部統制に関する活動を統括する組織体制として、サステナビリティ戦略会議およびサステナビリティコミッティを設置しました。サステナビリティ戦略会議は、社長執行役員を含む主要な執行役員、中核事業会社の社長・企画部門の部長に加え、オブザーバーとして社外取締役および監査等委員である取締役により構成され、安全、リスク管理、人権、環境等のサステナビリティ活動の方針の審

議、実績のモニタリング・評価を実施し、重要なものを取締役会に報告することにより一層の重点的かつ積極的な取り組みを進めております。2021年度はサステナビリティ戦略会議を8回開催し、20件の議題を討議、そのうち取締役会へ11件を審議、付議・報告しました。

また、中核事業会社および準中核事業会社に、それぞれの機能に応じた委員会を設置し、当社のサステナビリティ戦略会議と連携をとることによりグループ会社全体の統制を図っています。

## サステナビリティ推進のガバナンス体制図



## 2022年3月期の活動

2021年5月13日	臨時	● 2050年カーボンネットゼロ宣言	2021年12月8日	臨時	● TCFD提言に沿った開示内容
2021年6月3日	第1回	● 2021年度サステナビリティ戦略会議の計画 ● 改訂CGコードの対応方針 ● グループ理念体系整備の計画概要 ● 非財務KPI(2020年度実績、2021年度目標)	2021年12月23日	第4回	● 2022年度非財務KPIガイドライン ● ESG格付け評価 ● コスモエネルギーグループのリスクマネジメント取組状況
2021年9月30日	第2回	● TCFDシナリオ分析結果および開示に向けた討議 ● 環境方針、人権方針の制定、人材活用方針、ディスクロージャーポリシーの改訂	2022年1月6日	第5回	● マテリアリティが貢献するSDGsのゴール ● サステナブル調達方針、コンプライアンス方針、社会貢献活動方針、情報セキュリティ基本方針、税務方針の制定
2021年10月8日	第3回	● 2021年度CO <sub>2</sub> 排出見通し策定 ● 2021年度非財務KPIの進捗報告・討議 ● 改訂CGコードにおける対応のポイント	2022年2月22日	第6回	● 2022年度非財務KPIの目標設定 ● 2050年カーボンネットゼロへのロードマップ案 ● 健康経営方針の制定



## 気候変動

## 2050年カーボンネットゼロへのロードマップ

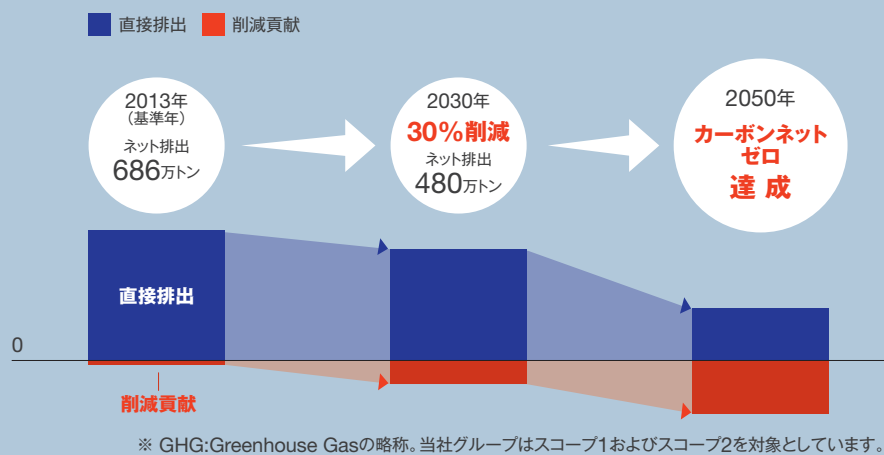
当社グループは、気候変動の視点をより一層取り入れた経営計画を策定し実行していくことが、地球や社会、そして我々の持続的な発展に不可欠であると認識しており、2021年5月に「2050年カーボンネットゼロ」を宣言しております。

この度、その実現に向けた取り組みと工程をとりまとめたロードマップを、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)におけるシナリオ分析や、外部環境・内部環境の分析等を基に策定しました。当社グループは、Oil & Newとカーボンニュートラル社会の形成を2つの大きな柱として、「2050年カーボンネットゼロ」への取り組みを進め、エネルギーの安定供給の責任を果たしつつ、石油分野以外の事業を拡大するとともに、2050年までにGHG排出をネットゼロにすることをめざします。

## GHG排出目標と削減量

エネルギーの安定供給の責任を果たしつつ、脱炭素エネルギーへの転換やネガティブエミッション技術の活用等によって、自社操業に伴う排出量(スコープ1+スコープ2)の2030年30%削減(2013年度比)、2050年カーボンネットゼロをめざします。

## GHG排出目標と削減量



## カーボンネットゼロに向けた重点取組テーマ

脱炭素エネルギーへの転換やネガティブエミッション技術など、以下6つを

重点取組テーマとし、カーボンネットゼロに取り組んでまいります。

## ① 直接削減

- 低炭素燃料(LNG、バイオ燃料等)、脱炭素燃料(水素、アンモニア等)への燃料転換や再生エネの導入、省エネ等によりスコープ1+スコープ2排出量を削減
- 当社グループが運営する直営全SSへ実質再生エネの導入

## ② ネガティブエミッション技術の活用

- 当社グループが利権を有す油田等でのCO<sub>2</sub>-EORの可能性を検討、また主要な装置におけるCO<sub>2</sub>回収とその活用(CCS/CCUS)の可能性を検討

## ③ 再生可能エネルギー事業の拡大

- 2030年に陸上、洋上風力で合計150万kW超の設備容量をめざす
- 当社グループが有する技術やネットワーク、アセットを活用した地熱・太陽光・バイオマス発電事業の検討

## ⑥ カーボンプレジットの活用

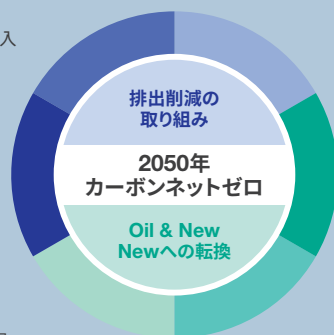
- 削減出来ない残余排出分を、ネガティブエミッション技術の活用や、再生可能エネルギー事業の展開等による削減貢献分やカーボンプレジット等でまかない、2030年30%削減(2013年度比)、2050年ネットゼロをめざす

## ⑤ 次世代エネルギー/原料への取り組み

- SAFサプライチェーン構築に向けた事業開発を一層加速させ、2025年までにSAF燃料製造設備の稼働、供給開始をめざす
- カーボンリサイクル(合成燃料・化学品)製品の供給を検討
- 水素・アンモニアの供給を検討
- ケミカルリサイクルの検討

## ④ モビリティサービスの取り組み

- SSへのEV用急速充電器の設置、コスモMyカーリースでのEV供給、EVカーシェアの提供等の事業をさらに拡大
- 地域創生への貢献



## ネットゼロに向けた基本的な考え方と工程

- エネルギーの安定供給の責任を果たしつつ、脱炭素エネルギーへの転換やネガティブエミッション技術の活用に向けた検討・導入を進めます。
- 風力を主とした再生可能エネルギー事業の拡大、次世代エネルギー/原料への取り組み、モビリティサービスの拡大、地域創生への取り組みを進めます。



## 足元の主なトピックス

- 2021年9月 再生エネ・EV等のパッケージ商品「コスモ・ゼロカボソリューション」の販売開始
- 2022年1月 アブダビ首長国の再生可能エネルギー企業マスダール社と協業検討に関する覚書を締結
- 2022年3月 SAF(持続可能な航空燃料)の商用化および普及・拡大に取り組む有志団体「ACT FOR SKY」に加盟
- 2022年3月 岩谷産業社と水素事業での協業検討に関する基本合意書を締結
- 2022年6月 コスモエネルギーグループ直営SSなど計603施設で実質再生可能エネルギー電力への切り替えを完了
- 2022年7月 2030年SAFの供給目標を、年間30万KLと設定

## 協業検討覚書締結

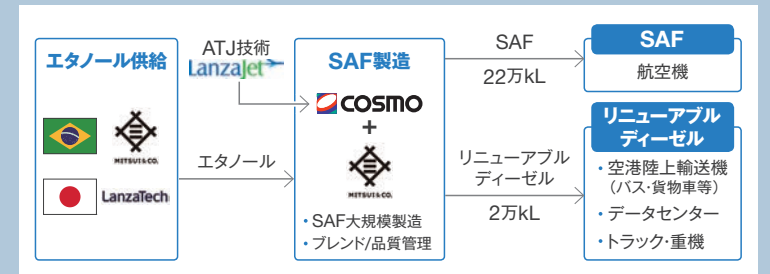


コスモエネルギーホールディングス  
代表取締役社長 桐山 浩



マスダール社CEO  
Mohamed Jameel Al Ramahi氏

## Alcohol to Jet (ATJ) 技術を活用した国産SAF製造事業の共同検討プロジェクトイメージ





## 再生可能エネルギー

風力発電で脱炭素社会を実現する  
～建設を進める上勇知ウィンドファーム～

## カーボンネットゼロの実現に向けて風力発電事業を推進

当社グループは、気候変動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、地球や社会、そして我々の持続的な発展に不可欠であると認識しており、2021年5月に「2050年カーボンネットゼロ」を宣言し、2022年5月には、その実現に向けた取り組みと工程をとりまとめたロードマップを策定しました。このロードマップでは、風力発電を主とした再生可能エネルギー事業

の拡大を重点取組テーマの一つとしています。

風力発電は、資源の枯渇の心配がなく、発電時にCO<sub>2</sub>を排出しない環境にやさしいクリーンなエネルギーです。また、CO<sub>2</sub>削減に貢献するだけでなく、エネルギーの多くを輸入に頼っている日本のエネルギー自給率の向上にも貢献しています。

再生可能エネルギー事業では、中核

を担うコスモエコパワーにおいて、陸上風力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自社で実施できる体制を構築しています。2022年6月末時点で全国23地域、175基の風車を有し、地域や土地所有者の皆さま、各自治体のご理解ご協力を得ながら、これからも持続可能社会の実現に向けて、風力発電のさらなる拡大を推進します。

## 開発担当者より

自然環境に配慮しながら、送電網整備も含めた大型プロジェクトとなりました。



コスモエコパワー株式会社  
事業開発部

開発1グループ長 小暮 武勇  
開発1グループ 堀 亜佑美

私たちは北海道稚内市と良好な関係を20年以上築いており、受け入れ態勢が整った地域での開発となりました。しかし、渡り鳥や猛禽類等の飛翔ルートであるため、専門家の力を借りて自然環境に最大限の配慮をしながらプロジェクトを進めました。過去の開発との大きな違いは、送電線の整備まで行った点です。2013年に経済産業省が送電網を整備する事業者としてコスモエコパワーが出資する北海道北部風力送電株式会社が発採されました。2018年9月から送電線

の工事が開始されたことで、その完成予定に合わせて上勇知ウィンドファームの工事を着工しました。長期間にわたる大規模なプロジェクトであり、洋上風力発電向けの送電網整備、マイクログリッドやエネルギーセキュリティにつながるという観点では、今後のモデル・プロジェクトになり得る開発案件だと言えます。また、20年以上にわたる地元への感謝の気持ちを込めて、地方創生応援税制(企業版ふるさと納税)を活用し、稚内市へ寄附を実施させていただきました。

## 建設を進める上勇知ウィンドファーム

上勇知ウィンドファームは、2020年5月に着工し、2023年3月の運転開始をめざし、北海道稚内市に建設中の陸上風力サイトです。12基の風車を設置し、設備容量は49,400kWにも達する大規模な陸上風力サイトとなります。4,300kWの発電容量を持つ風車はブレードの最高点が145m、ローター部分の直径は120mに達します。工事期間3年を超える大型プロジェクトとなる上勇知ウィンドファームは、2022年度下

期の完成をめざし、工事の終盤を迎えています。

## 上勇知ウィンドファームの概要

発電所の名称	上勇知ウィンドファーム
所在地	北海道稚内市抜海村上勇知国有林内およびその周辺
着工	2020年5月
稼働開始(予定)	2022年度下期
設備容量	49,400kW (4,300kW×12基)



## 工事担当者より

地元の方々のご協力を得て、上勇知ウィンドファームを造り上げています。

上勇知ウィンドファームでは、工程管理・品質管理、行政との調整、地域住民の方との調整といったすべてのプロジェクト業務を担当しています。風力発電事業は地域住民のご理解ご協力あつての事業ですので、地域住民と良好な関係を築き上げることを最も大切にしており、それこそが私たちの強みです。上勇知ウィンドファームがある稚内市では再生可能エネルギーの一つである風力発電を推進していることもあり、地域住民の

方の風力発電への理解がとても浸透しています。上勇知は風況が良く、資材を運ぶ埠頭や道路も整備されています。とはいえ、国内最大級(陸上)の風車となりますので、運搬や設置も難易度の高いプロジェクトとなります。上勇知ウィンドファームは、コスモエネルギーグループの中でも1、2の規模の陸上風力サイトであり、気候変動対策にも貢献することのできるこのプロジェクトを完成させ、家族にも自慢したいと考えています。



コスモエンジニアリング株式会社 風力発電本部  
風力発電プロジェクト部 統括グループ  
上勇知ウィンドファーム新設工事

所長 涌井 淳一



## 本気のDX

## コスモのDX(デジタルトランスフォーメーション)

## DXビジョン

当社グループを取り巻く事業環境は、昨今の環境規制強化や第四次産業革命を受けた脱化石燃料の動きが加速する一方で、再生可能エネルギーや電化、シェアリング経済が急速に拡大しています。とりわけ、現在進めている第6次連結中期経営計画の策定以降では、ビッグデータやIoT、AI等の活用の在り方がビジネスの成長を左右するほどにまで大きな潮流となっています。

このような環境変化の中、当社グルー

プでは石油関連事業で競争力を強化し収益を確保しながらも、成長ドライバーの再エネ(風力)発電事業等に再投資を行うOil & Newをスローガンに掲げ、事業ポートフォリオのシフトをスピーディに進めています。

また、第6次連結中期経営計画の基本方針に沿って、デジタル化を通じた顧客体験・価値向上を目的としたデジタル化による根本的なビジネスモデル変革を迅速に進めていくことをめざしています。

当社グループでは、「本気のDX」というキャッチフレーズで、DX:デジタルトランスフォーメーションを本格的にスタートさせています。特に脱石油が進み世の中が急速に変化していく中で、最終的に当社グループが生き残るためにはデジタル・データを前提とするビジネス変革が不可欠であり、グループ全体のデジタルリテラシーを向上させデータドリブン経営への移行を加速化していきます。

## DX推進の組織体制

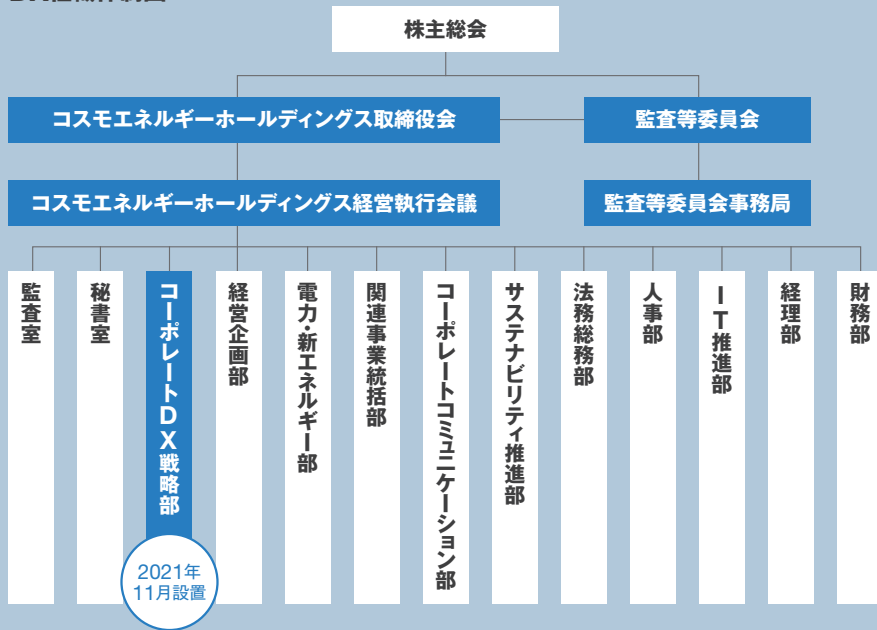
DX推進を強化するため、2021年11月にコーポレートDX戦略部を設置し、CDO(Chief Digital Officer)にルゾンカ典子氏を外部登用しました。新設したコーポレートDX戦略部は、当社グループ全体のDX戦略策定、グループ事業会社へのDX推進支援、またデータ分析活用基盤の整備、人材育成・採用、外部パートナーシップ構築等への支援を行います。

2021年度はCDOの下、コーポレートDX戦略部を中心に当社グループのDX戦略策定と体制構築を推進しました。施策領域は下記の3点です。2022年度においてもさらに体制を強化し活動していきます。

## DX施策領域

- 1 CX(カスタマーエクスペリエンス、顧客体験価値)の向上
- 2 当社グループ全体のデジタルとデータサイエンスを主軸としたDX人材の育成
- 3 スピード感のあるイノベーションへの動機づけとサステナブルな組織づくり

## DX組織体制図



## CDO MESSAGE

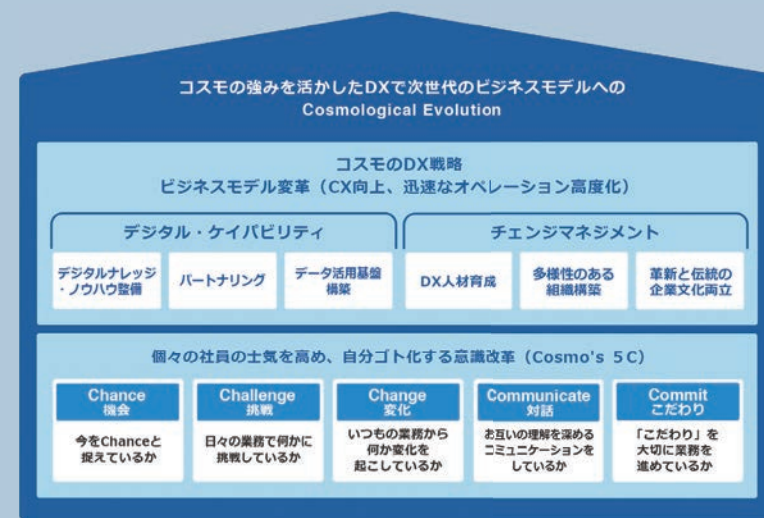
## デジタルケイパビリティの向上と、チェンジマネジメントの企業文化を推進する



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

## Cosmo's '5C

- Chance(機会)
- Challenge(挑戦)
- Change(変化)
- Communicate(対話)
- Commit(こだわり)



## DX事例

ビジネスモデルの変革の実現に向けて、CXの向上と迅速なオペレーション高度化を推進しています。

## コスモ・ゼロカボソリューション

コスモ・ゼロカボソリューションでは、グリーン電力をベースとしたモビリティプラットフォームという新たなCXを提供しています。また、エネルギーマネジメント部分では、REXEV社との業務提携して、課題解決のスピードアップを図っています。

## SSのデジタル化

SSのデジタル化(Digital Station System、Carlife Square、Customer Relationship Management等)を通じて、データ活用に取り組んでいます。

DSS(店頭)、CLS(店外)、CRM(フォローアップ)それぞれでお客様との接点を強固にするために、それぞれのフェーズで顧客データを取得・連動することで強固な顧客基盤の確立を行っております。

## DX認定(2022年7月)

DX推進のための事業戦略や体制、ステークホルダーへの情報開示などが評価されています。

DX推進のための事業戦略や体制をはじめとする当社グループの取り組みが、DX推進指標にもとづく認定基準を満たすとともに、ステークホルダーへ適切に情報開示していることなどが評価され、経済産業省が定めるDX(デジタル・トランスフォーメーション)認定制度※にもとづく、

「DX認定事業者」に認定されました。当社グループでは、今後もデジタル化の潮流を的確に捉え、社員一人ひとりがプロとしてのこだわりを忘れず、当社グループの強みを活かしたDXを強力に推進し、安定したエネルギー供給や、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といった社会やお客様の期待に応えてまいります。



※DX認定制度とは、「情報処理の促進に関する法律」にもとづき、デジタルガバナンス・コードの基本的事項に対応している企業を国が認定する制度。



ブランディング

## コスモエネルギーグループのブランド戦略

### 手ごたえを感じた2年目

2020年より本格的に開始したブランディング活動は、「先見性」、「信頼」、「安心の供給」、「CS主義」の4つのブランドコアバリューに対する意識の芽生えを経て、さまざまな業務を通じて具体化に至り、COSMOブランドが社内外で浸透していることが窺えます。

当社グループは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、ブ

ランド戦略も時代に合わせトランジションすることで、グループが一体となって「持続可能で豊かな社会の実現」に取り組む風土を醸成しております。

引き続き、石油事業だけでなく再生可能エネルギー事業も含めたグループ全体としての一体感・一貫性の確立に取り組んでいます。



#### 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

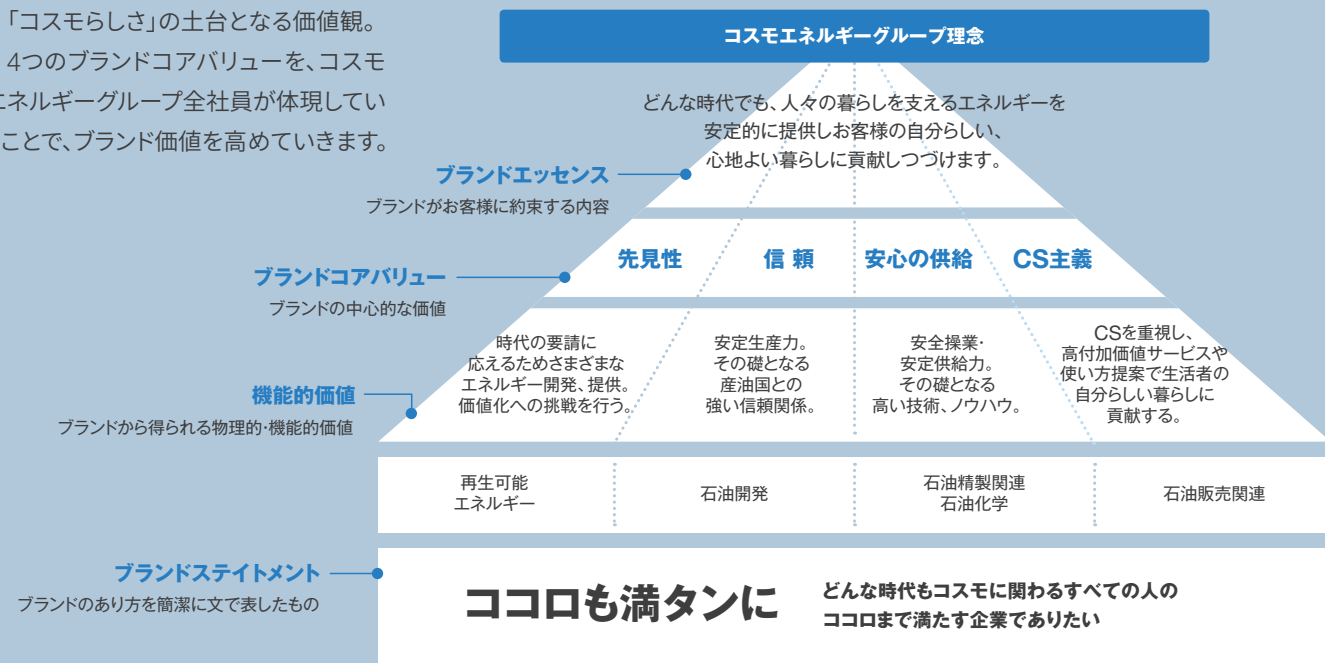
**ブランドは仕事のしやすい社内環境をつくり、安定した利益をあげる強い企業体質を実現します。**

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、安定した利益につながっていきます。

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リティ、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ます。



### 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って一貫性を持ってブランドコアバリュー「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。

### COSMOブランドAWARD 2021

インナーブランディング活動の一つとして当社グループ26社を対象に1年間の活動を、ブランド価値向上の観点から共有・賞賛する表彰イベント「COSMOブランドAWARD2021」を2022年3月に開催いたしました。ブランドコアバリューを体現する優秀な活動事例の紹介とともに受賞者のCOSMOブランドに対する熱い想いを共有し、企業風土の活性化を図っています。



### コスモブランドEラーニング

コスモブランドについて理解を深め、日々の業務での実践につなげることを目的としてEラーニングを実施しています。自ら規定したブランド価値の再確認と日常業務での具体的な行動実践に役立てています。PDCAサイクルにより全社員が日々の業務や行動でブランドコアバリューを体現し、ブランドを強くすることが定着してきました。



### アウト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」を感じていただけるように、当社は「一貫性」を大切にしながら広告や店舗、商品・サービス等におけるブランディング活動を推進しています。

また、2021年度に制作した広告では「Oil & New」のNewにあたる風力発電事業や、その電力をお客様に届ける電力小売事業、SSでの活用等をご紹介しますことで、“石油だけではない、時代にあったエネルギー供給”へのチャレンジについてお伝えしています。

今後もブランディング活動を通じてコスモブランドの価値最大化をめざしてまいります。



企業広告



企業CM

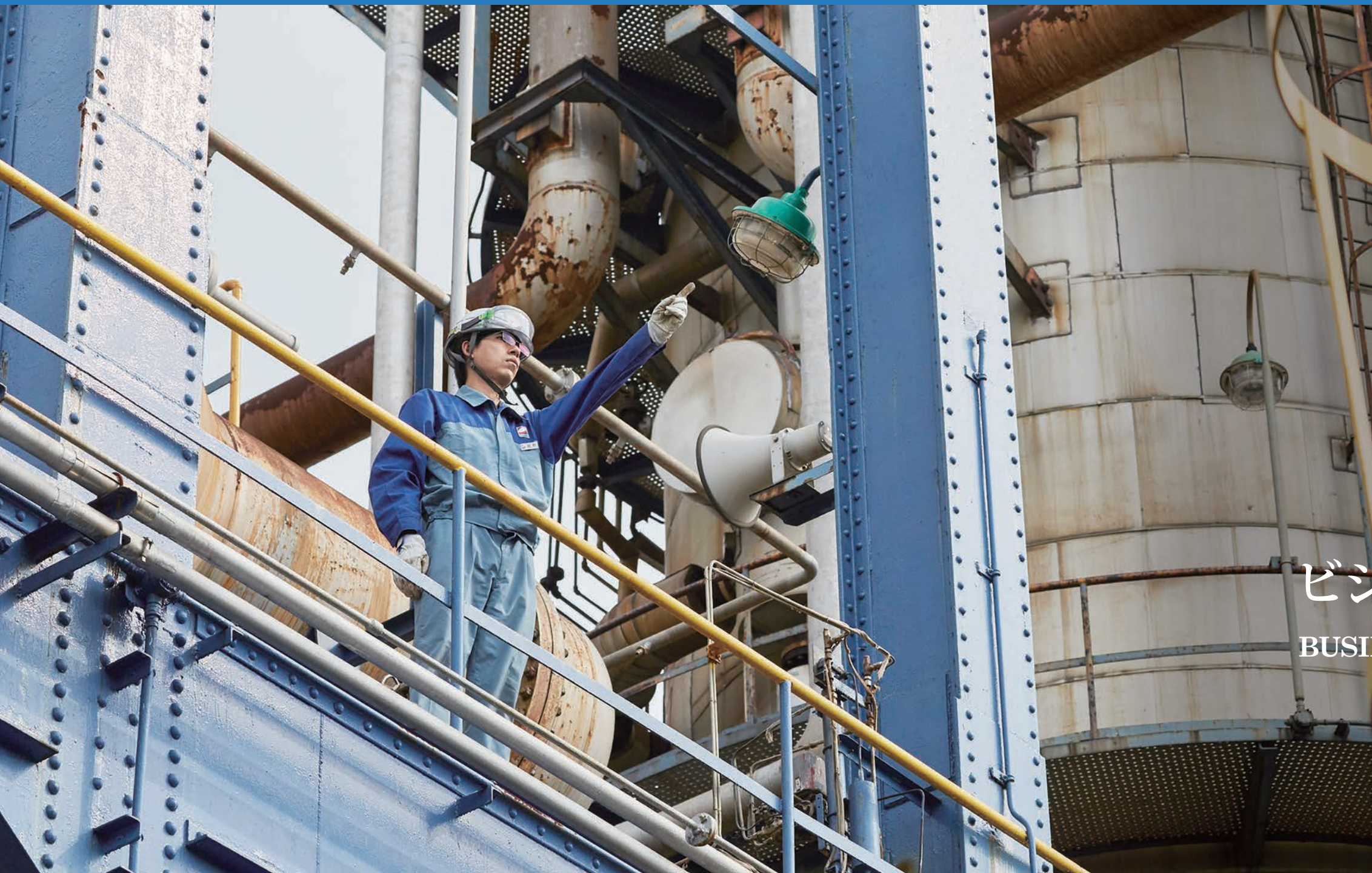
### テレビCMギャラリー



### 新聞・雑誌広告ギャラリー







# ビジネスアクティビティ

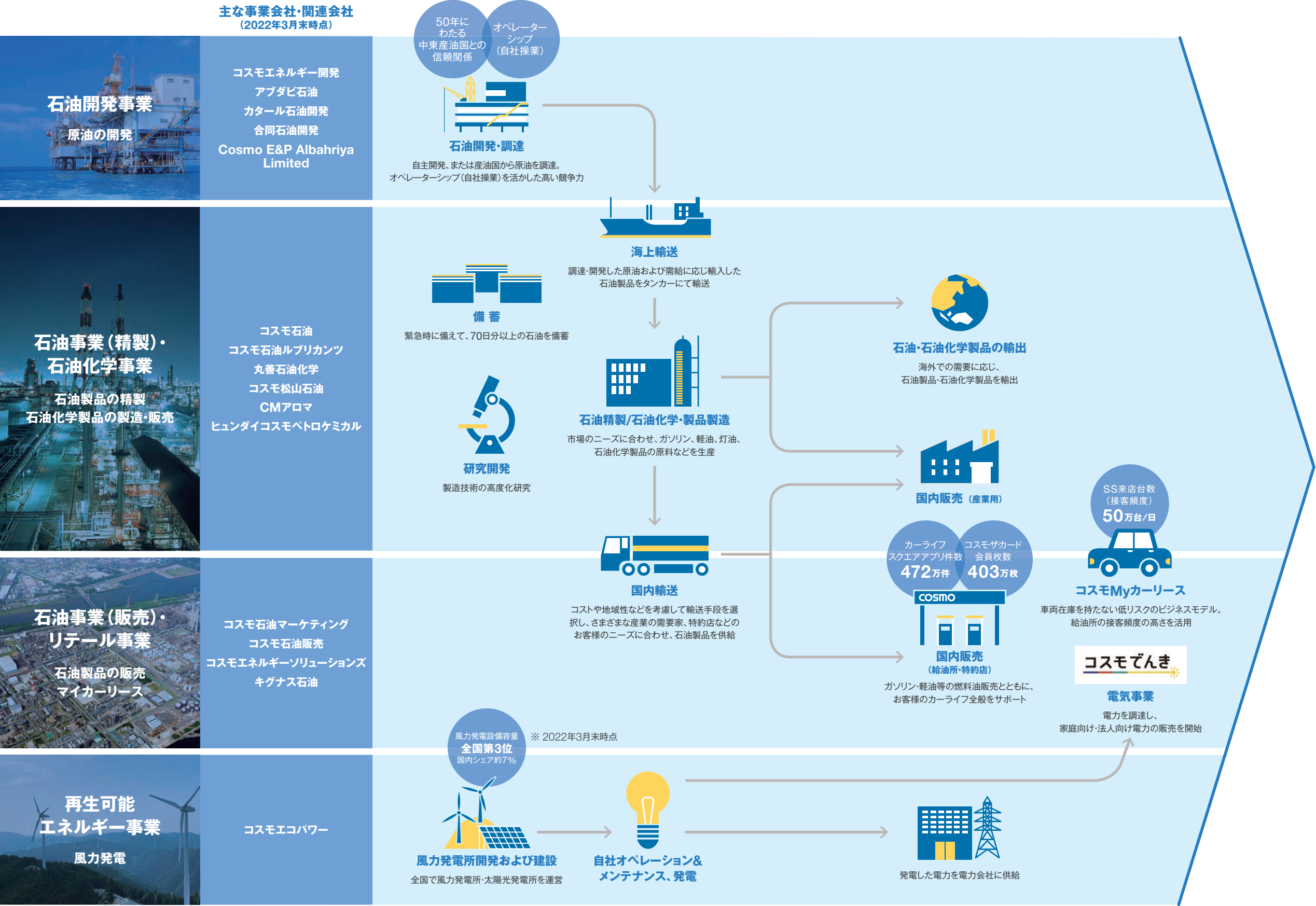
## BUSINESS ACTIVITY

37 コスモエネルギーグループの事業  
39 事業概況  
41 石油開発事業

45 石油事業  
49 石油化学事業  
53 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



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
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、プラスチック、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 (2021年度実績)	910億円	2兆1,377億円	3,594億円	131億円	2兆4,405億円※2
経常利益 (2021年度実績)	448億円	1,655億円／932億円 (在庫影響除き)	136億円	35億円	2,331億円／1,608億円※2 (在庫影響除き)
従業員数 (2022年3月末時点)	266名	4,512名	1,227名	237名	7,111名
主な資産 (2022年3月末時点)	<p>原油埋蔵量(確認・推定) 143.1百万バレル 約17年分の供給量に相当 (2021年12月末時点)</p> <p>原油生産量(グループ合計) 約4.5万バレル／日 精製能力比 約11％ (2021年1月～12月実績)</p> <p>パートナーシップ 50年以上にわたる産油国との 強固な信頼関係</p>	<p>原油処理能力※1 40万バレル／日 国内シェア 約11.6％</p> <p>国内SS数 サービスステーション(SS)数 2,695ヶ所</p> <p>コスモ・ザ・カード会員枚数 403万枚</p> <p>コスモMyカーリース 累計 96,214台</p> <p>「カーライフスクエアアプリ」件数 472万件</p>	<p>エチレン生産能力 129万t／年※3 国内シェア 約19％</p> <p>パラキシレン生産能力 136万t／年</p> <p>ベンゼン生産能力 73.5万t／年</p> <p>ミックスキシレン生産能力 61.8万t／年</p>	<p>風力発電設備容量 30.0万kW 全国第3位 国内シェア7％</p> <p>風車数 175基 (23地域)</p>	<p> 企業名想起率 241社中 2位</p> <p>2021年9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</p>
全社共通のリスク	<ul style="list-style-type: none"><li>● 外国為替レートに関するリスク</li><li>● 金利に関するリスク</li><li>● 資産価値に関するリスク</li><li>● 繰延税金資産の取り崩しに関するリスク</li><li>● 感染症等に関するリスク</li><li>● 気候変動に関するリスク</li><li>● 災害や事故に関するリスク</li><li>● 法規制に関するリスク</li><li>● 競合に関するリスク</li><li>● 信用に関するリスク</li><li>● 品質に関するリスク</li><li>● 顧客満足に関するリスク</li><li>● 法令違反に関するリスク</li><li>● 情報の管理に関するリスク</li><li>● 内部統制システムに関するリスク</li></ul>				※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

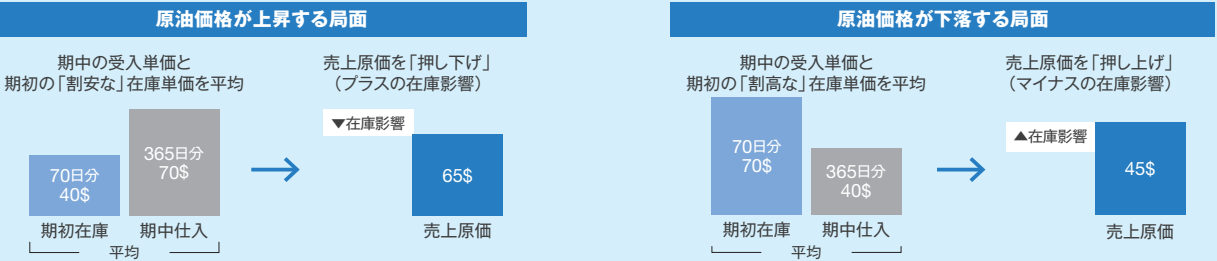
「在庫影響」とは、原油価格が変動した際、棚卸資産の評価方法によって、損益計算書の売上原価が影響を受けることを指し、以下の2つに区分されます。

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

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。



コスモエネルギー開発株式会社  
代表取締役社長  
西 克司

## 事業概要

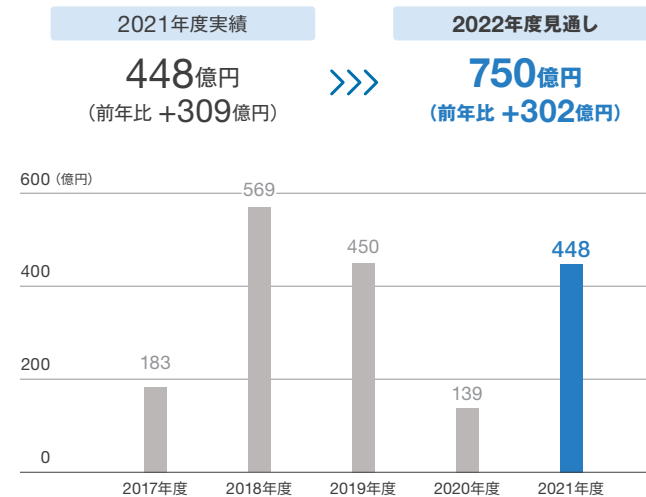
石油開発事業は、グループ事業ポートフォリオの中でも収益の柱であり、長年信頼関係を築いてきたアラブ首長国連邦(UAE) アブダビ首長国やカタール国を中心とする中東地域をコアエリアとして、既存権益鉱区での安全・安定操業を進めています。

## 2021年度実績・2022年度見通しについて

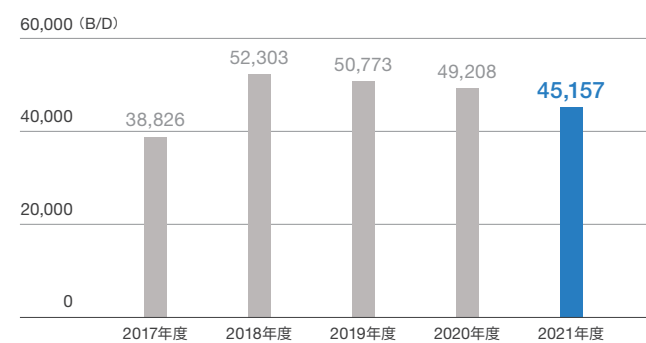
2021年度は販売数量が減少となった一方で、原油価格の上昇の影響(2021年1月～12月におけるドバイ原油価格69\$/バレル・前年比+27\$/バレル)により経常利益は448億円(前年比+309億円)となりました。

2022年度は前期を大きく上回る原油価格の上昇の影響(2021年11月-2022年10月におけるドバイ原油価格前提95\$/バレル・前年比+26\$/バレル)により、経常利益は750億円(前年比+302億円)を見込んでいます。

## 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

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



## 機会

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



## 強み

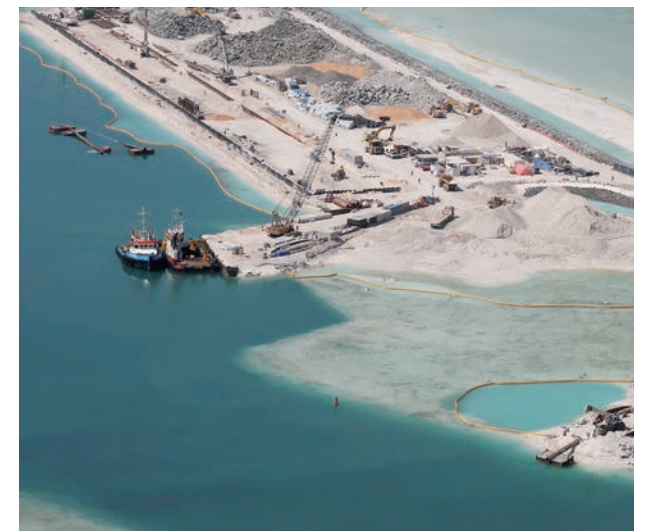
- 50年以上にわたる産油国との信頼関係
- 競争力の高い油田を保有
- 油田操業で培った技術やノウハウ

## 事業戦略

石油開発事業では、①世界的な需給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変動リスク、②脱化石燃料に伴う油田をはじめとした保有資産の座礁資産化リスク、③操業に伴う油田や生産設備における事故リスク、④新鉱区において商業生産可能な規模の資源が発掘できないリスクといった主に4つのリスクを認識しています。

脱炭素化への移行期間において市場からエネルギーの安定供給を強く求められていることが事業環境における機会といえます。2022年3月にはアブダビ国営石油会社(以下、「ADNOC」)とCCS/CCUSなど脱炭素分野での協業検討に関する覚書を締結しました。今後ADNOCと共同で調査・検討を行っていく予定です。

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ることが当社グループ最大の強みです。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開発・操業コストの低減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操業コストを抑えることができ、競争力が高いのが特長です。当社グループはアブダビ首長国をはじめとする産油国での長年にわたる自社操業で培った技術力とノウハウを有しています。







競争優位性

アブダビ首長国との強固な関係性を維持

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、55年間にわたる強固な信頼関係を築いています。当社グループはアブダビ首長国においてADNOCと協業し、安全で安定的な原油開発を実施してきました。

2022年1月にはコスモエネルギーホールディングスとマズダール社<sup>\*</sup>が脱炭素分野における協業検討に関する覚書を締結しました。前頁に記載したアブダビ首長国の海上探鉱鉱区であるOffshore Block4の取得、ADNOCとのCCS/CCUSなど脱炭素分野での協業検討に関する覚書の締結を含め、これらはアブダビ首長国ならびにADNOCから信頼できるパートナーとして高く評価されている証といえます。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。

<sup>\*</sup>マズダール社: Abu Dhabi Future Energy Company PJSC – Masdar  
アブダビ首長国の再生可能エネルギー企業であり、地球規模の持続可能性の課題に取り組むために、再生可能エネルギー、持続可能な都市開発、ならびにクリーン技術の商業化および展開を進めています。  
アブダビ政府の戦略投資会社、Mubadala Investment Companyの完全子会社であり、世界のエネルギー部門におけるUAEのリーダーシップを維持する一方で、将来の世代の利益のために、UAEの経済とエネルギー源の両方の多様化を支援することを目的としています。  
UAE、ヨルダン、サウジアラビア、モリタニア、エジプト、モロッコ、英国、米国、オーストラリア、セルビア、インド、インドネシア、ウズベキスタンなど約40か国で事業展開しています。

CCS／CCUSに関するアドバンテージ

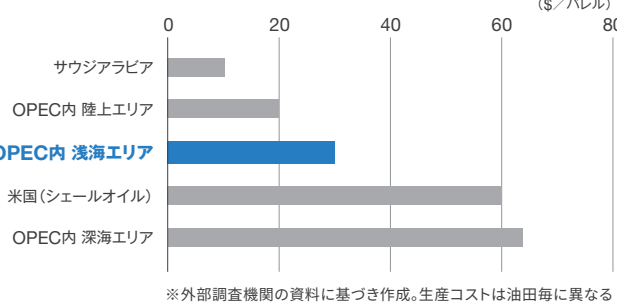
CCS/CCUSにおける当社グループの強みは、2001年5月に達成した「ゼロフレア化」に伴う随伴ガス圧入経験など、CCS/CCUSとの親和性が高い石油開発分野の技術とノウハウを

自社操業による競争力の高い油田

当社グループが石油の探鉱・開発・生産をし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操業コストが低く、競争力が優れています。また、当社グループは産油国においてオペレーター<sup>\*</sup>として石油の探鉱・開発・生産を実施してきました。そのため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。当社グループの石油開発部門は、原油価格が低迷した2016年度および2020年度においても、セグメント経常利益は黒字を確保しています。

<sup>\*</sup>オペレーター: 出資だけでなくプロジェクトの計画立案および実際の探鉱・開発作業遂行の中核的な役割を担う企業

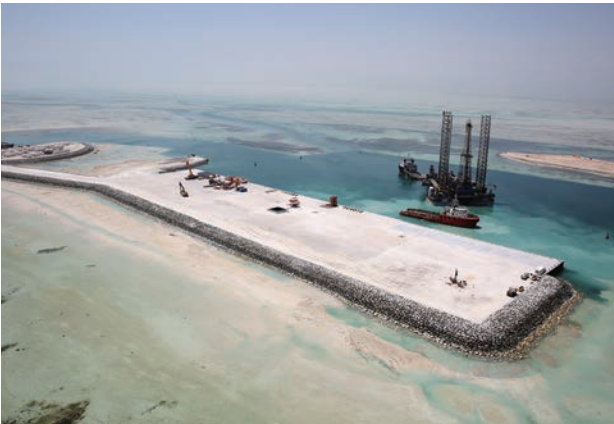
開発エリア別・損益分岐点となる原油価格



中計の取り組みと成果

ヘイル油田+既存油田による安定生産・操業コスト低減

石油開発部門では第6次連結中期経営計画において「強みを生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。本中計期間には、ヘイル油田および既存油田による安定生産を実施し、また操業コストの削減に取り組んできました。世界は脱炭素化へ向けて加速していますが、化石燃料から脱炭素燃料への移行は一足飛びにはいきません。技術や法制度の発展、需要の変化と足並みを合わせながらエネルギーを安定供給することがエネルギー会社である当社グループの社会的責任だと考えています。コスモエネルギー開発はこれからも時代に合わせてエネルギーセキュリティ上必要とされるエネルギーを供給し続けます。

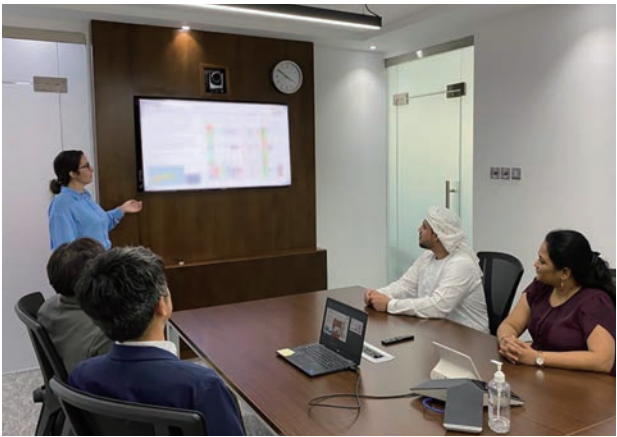


新鉱区Offshore Block4の獲得と探鉱開始

長期安定供給を実現するために、コスモエネルギー開発はアブダビ首長国海上の探鉱鉱区であるOffshore Block4 (以下「本鉱区」) を取得しました。本鉱区落札の背景としては、当社グループ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。本鉱区の探鉱作業を開始するにあたり、新たにCosmo E&P Albahriya Limitedを設立しました。また本鉱区における探鉱

事業については、JOGMEC<sup>\*</sup>の探鉱事業出資制度の採択を受け、出資基本契約証書を締結しました。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・操業コストを最小化し、両社のシナジーを最大化しうものを見込んでいます。

<sup>\*</sup>JOGMEC: 独立行政法人 石油天然ガス・金属鉱物資源機構



脱炭素化に向けてADNOCとの共同調査を開始

2022年3月2日、ADNOCと脱炭素化に貢献する技術の模索およびアブダビ首長国におけるCCU/CCUSの実行可能性を評価するための共同調査を開始することに合意し、覚書を締

結しました。脱炭素化社会の実現に向けて、新たな取り組みの事業性評価ならびに知識の習得、協業機会の創出に取り組んでいきます。



# 石油事業

## PETROLEUM BUSINESS

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ます。



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

### 事業概要

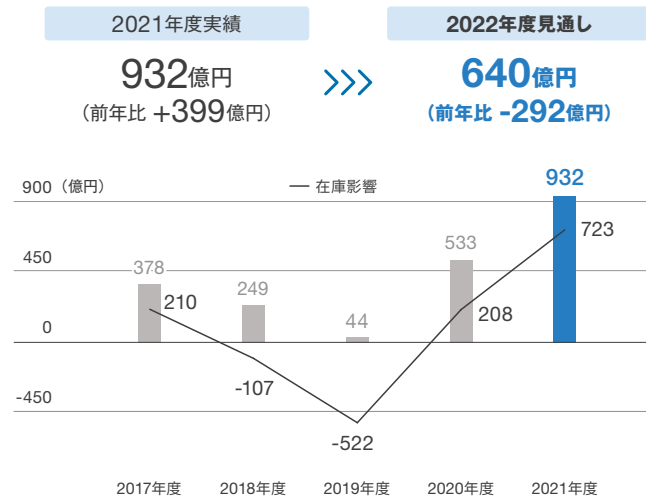
石油事業は、コスモエネルギーグループの中核会社であるコスモ石油にて、主に原油調達から石油製品の製造・物流・輸出入を行っています。同じく中核会社であるコスモ石油マーケティングでは石油製品を含めたグループ商品を法人・個人のお客様へ販売しています。

### 2021年度実績・2022年度見通しについて

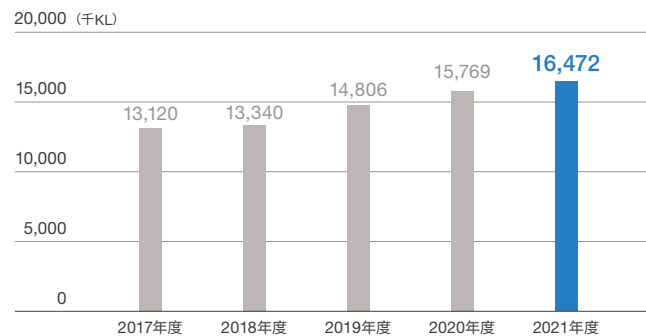
2021年度は原油価格の上昇に伴う石油製品のマージン良化、新型コロナウイルス感染症の影響からの回復による販売数量の増加、製油所の高稼働の維持により、在庫影響を除く経常利益は932億円（前年比+399億円）となりました。

2022年度は新型コロナウイルス影響の軽減によりジェット燃料の需要回復を見込む一方、前期に発生した原油価格の上昇に伴う四品マージンのプラスのタイムラグの影響解消などにより、在庫影響を除く経常利益は640億円（前年比-292億円）を見込んでいます。

### 経常利益（在庫影響除き）



### 四品販売数量



※四品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

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

### 機会

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

### 強み

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

### 事業戦略

石油事業では、ロシアによるウクライナ軍事侵攻、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価格および原油調達において影響を受けるリスク、新型コロナウイルス感染症などの影響による一般消費者の動向変化により石油製品価格および製品需要が左右されるリスク、製油所・SS・物流における事故、漏洩に関するリスクなどを認識しています。

一方、事業における機会として、世界的に加速する脱炭素化の流れを受け、EVシフトやグリーン電力の拡大、SAF<sup>※1</sup>などの新燃料の開発・展開、CASE<sup>※2</sup>やMaaS<sup>※3</sup>など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への対応、そして新型コロナウイルス感染症の水際対策緩和により、ジェット燃料の需要回復などがあげられます。

石油精製における当社グループの強みとして、燃料油需要が減少となる中、キグナス石油への燃料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点があげられます。石油販売においては、多様な顧客ニーズに対応するブランド商品開発により、他社に先駆けた価値の提供をしていることが強みです。「カーライフスクエア」アプリの開発、累計96,000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ます。また、電力小売りにおいては、グリーン電力の需要が高まる中、コスモエコパワーが発電する風力電源に紐づく実質再生エネルギー電力を提供できる強みがあります。再エネとEVをワンストップで提供できる「コスモ・ゼロカボソリューション」もリリースを行い、地域の特約店と一体となって法人、自治体の脱炭素への取り組みを支援しています。

### 国産SAFの商用化および普及・拡大に取り組む有志団体「ACT FOR SKY」に加盟



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

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

※3 MaaS (Mobility-as-a-Service) :従来の交通手段・サービスに、自動運転やAIなどのさまざまなテクノロジーを掛け合わせた次世代の交通サービス





中計の取り組みと成果

石油精製事業

安定操業による高稼働の維持

当社グループは、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供給を2019年度から開始しています。その後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燃料供給開始により、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。

IMO（国際海事機関）は2020年1月より、船舶用燃料に含まれる硫黄分を3.5%から0.5%まで引き下げる環境規制の強化を行ったことにより、高硫黄C重油から、規制に適合する低硫黄C重油へ需要がシフトしております。当社グループは規制適合油の安定供給に対応するため、千葉製油所の直接脱硫装置を最大限活用することに加え、堺製油所において2019年にコーカー装置の能力増強を

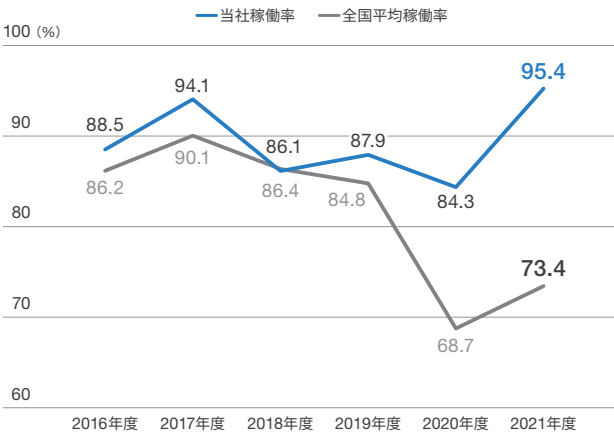
行いました。この結果、高硫黄C重油を生産しない体制（ボトムレス化）を構築し、収益油種の増産も可能になりました。

また2021年4月には、千葉製油所が、2022年8月には四日市製油所がそれぞれ特定認定事業者（スーパー認定事業者）に認定されました。安全、安定操業を継続するため、専門人材の育成強化、高度なリスクアセスメントの実施、先進技術の実装等により、保安活動を推進していきます。

2022年6月より、新型コロナウイルス感染症の水際対策緩和による訪日客の受け入れ再開に伴い、今後国際線の旅客便の発着数は増加が見込まれております。そのためジェット燃料は前年比で需要が増加することが想定されます。

今年度も当社グループの製油所はフル稼働を計画しており、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、高い稼働率を維持できる見通しです。

製油所稼働率（CDベース）



スーパー認定事業者に使用が認められる「スーパー認定マーク」



堺製油所コーカー

石油販売事業

カーライフ事業の拡大

当社グループは第6次連結中期経営計画において、カーライフ事業の拡大を志向し燃料油販売事業との好循環を創出していく方針を掲げました。燃料油需要や労働人口の減少を受け、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います。また、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やMaaSなど、カーライフにおけるデジタル化はますます加速しています。

当社グループはデジタル化への対応として「カーライフスクエア」アプリを開発し、2019年8月からサービスを開始しました。サービスの開始以降、多くのお客様にご支持をいただき、2022年3月末時点の累計ダウンロード数は約472万件となっています。さらに2022年2月からは一枚のQRコード<sup>※</sup>を提示するだけで燃料油代金の支払いができるアプリ決済サービス「コスモSS Pay」の提供を開始しました。自社のスマートフォンアプリへの決済機能の搭載は、石油元売業界で初の取り組みです。新たな決済手段として株式会社NTTドコモが提供する「d払い<sup>®</sup>」にも対応し、ますます便利になっています。お客様とのつながりを強化していくことで、「Oil & New」の「Oil」におけるガソリン販売にも寄与しています。今後ともお客様の利便性向上を図り、当社のプラットフォームとしてアプリを展開してまいります。

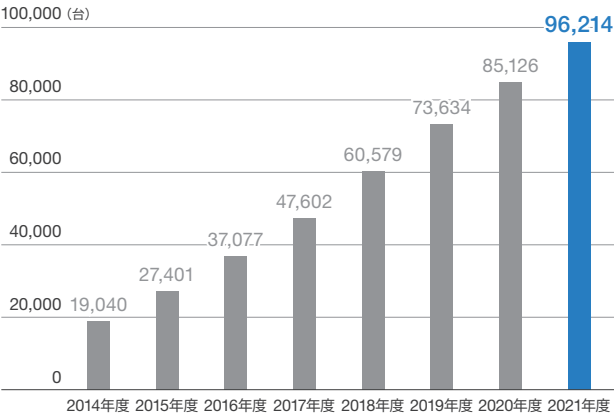
販売開始から現在まで多くのお客様に好評をいただいている「コスモMyカーリース」は、2022年3月末時点で累計契約台数96,000台を突破しました。車両販売の専門店として「コスモMyカーリースSTORE」を全国で304店舗展開し、引き続きカーライフの多様化に対応していきます。

電力小売り事業では、2019年度より家庭用電力「コスモでんき」、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。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。2021年9月からは法人や自治体の脱炭素化への取り組みに向けて再生可能エネルギーおよびEV等の導入をワンストップで提供する「コスモ・ゼロカボソリューション」の販売を開始しました。地域の特約店と協力をして、法人や自治体へ提案を進めています。

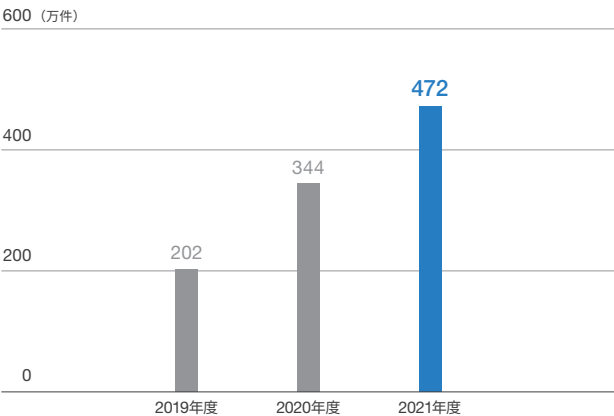
今後も当社グループはお客様とのつながりを強化するとともに、社会の変化に対応し、お客様のカーライフ・モビリティやホームライフを支えられるよう、ブランド商品の開発および展開を継続してまいります。

<sup>※</sup>QRコードはデンソーウェーブの登録商標です。

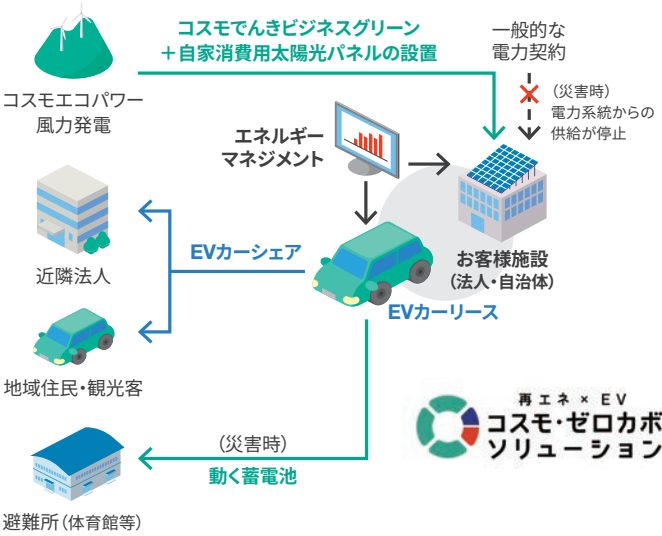
コスモMyカーリース累計契約台数



カーライフスクエアダウンロード件数



コスモ・ゼロカボソリューション





# 石油化学事業

## PETROCHEMICAL BUSINESS

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。



丸善石油化学株式会社  
代表取締役社長  
馬場 稔温

### 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併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ポリ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。

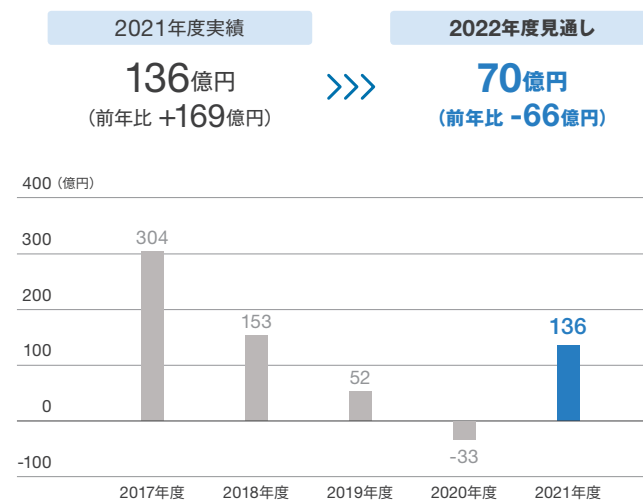
### 2021年度実績・2022年度見通しについて

2021年度はベンゼン市況の改善、前期と当期での定期整備の規模差による生産数量の増加などにより、経常利益は136億円（前年比+169億円）となりました。

2022年度は丸善石油化学において前期に発生した定修影響の解消による増益を見込む一方、ベンゼンなどアロマ市況の悪化等により、経常利益は70億円（前年比-66億円）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社合併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2022年度に運転開始予定です。

### 経常利益



### 識別したリスク

- 石油化学製品価格におけるボラティリティの大きさ
- 海外プラントの新增設による需給の緩和
- ウクライナ情勢や円安による急激な原料価格の高騰、電力不足による計画停電（コンビナートの稼働変動）



### 機会

- 長期的な半導体需要の拡大
- 世界経済持ち直しによる需要伸長
- カーボンネットゼロ（世界的な脱炭素への流れの加速）



### 強み

- エチレン2基体制、国内最大規模のエチレン生産能力の保有
- コスモ石油千葉製油所（石油事業）との石精連携、およびコンビナート連携の推進
- 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

### 事業戦略

想定している事業環境におけるリスクとして、海外（特にアジア）でのプラント新增設による需給緩和、需給バランス悪化による世界的な製品価格の下落リスク、ウクライナ情勢や円安による急激なエネルギーおよび原料価格の高騰リスク、計画停電によるコンビナートの稼働変動リスク、自然災害による製造装置稼働被災、生産・出荷停止による供給停止のリスク、感染症の再拡大による市場変動リスク、カーボンニュートラルによるコスト増加および消費形態変容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、長期的な半導体需要の増加に伴う機能化学品需要の拡大が見込まれます。PCやスマホなどのパーソナルユースに加え、ネットワークを構築するために必要なデータセンターへの投資、電気自動車の需要が旺盛になっています。今後は新型コロナウイルスの影響も収束に向かい、世界経済の需要も伸長すると考えています。世界的な脱炭素化への流れが加速していく中で、カーボンネットゼロに対応した新たな技術や製品が生まれていく可能性があります。また、環境対応分野向け製品の需要が増加すると考えられ、事業成長のチャンスがあると考えております。

当社グループの強みは、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ることです。主力製品であるエチレンやプロピレンだけでなく、副生する留分（C4、C5等）の活用比率を高め、国内最大の生産能力を持つメチルエチルケトンなど他の副産物においても規模の大きな生産能力を保有しております。加えて、主原料であるナフサからの石油化学製品の製造およびコンビナート内でのパイプラインによる販売まで、一貫したサプライチェーンが構築されており、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。機能化学品分野では半導体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

を誇っています。化成品分野では環境に配慮した製品に使用されるグローバルニッチな製品を保有しています。







競争優位性

機能化学品への取り組みをさらに加速

半導体市場は足元ではPCとスマートフォンの伸び率が鈍化したことにより、市場環境変化への注視は必要なものの、データセンターへの投資再開、5G通信、IoT、人工知能の普及、ビッグデータやクラウドの活用拡大等により、中長期的にはさらなる市場の拡大が期待されます。また世界的に半導体の微細化や高集積化を志向する動きは継続しており、カーボンネットゼロを指向する上でも、産業全体の基盤として半導体が担う役割はますます大きくなっています。

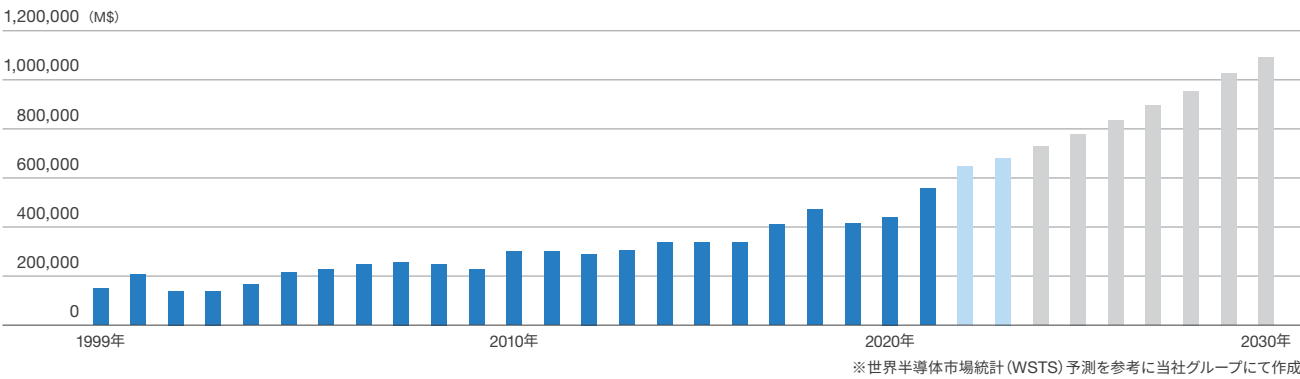
このような市場環境の下、丸善石油化学では機能化学品事業を拡大しており、特にフォトレジスト用ポリマーではKrF<sup>※1</sup>レジスト用ポリマーおよびArF<sup>※2</sup>レジスト用ポリマーで世界トップクラスのシェアを誇っています。

現在、メモリ用途等を中心に両レジストおよびフォトレジスト用ポリマーの需要は大幅に拡大しています。将来的にも、メモリやセンサー等、自動車へ搭載される半導体の増加も見込まれるため、さらなる販売拡大を見込んでいます。

丸善石油化学は、現在主流のKrF・ArFレジスト用ポリマーに加え、レジスト反射防止膜用ポリマーも商業供給しており、さらに最先端のEUV<sup>※3</sup>レジスト用ポリマーや半導体後工程で需要が高まっている再配線厚膜レジスト用ポリマーについても、市場へ参入するため開発段階から顧客と連携しています。多種多様なポリマーの品揃えにより、幅広い用途での顧客ニーズに対応しています。

また、最先端分野で強い製造技術、分析技術、品質保証能力を有しています。レジスト用ポリマーを顧客からのオーダーメイドで製造しており、原料調達から製造、品質保証までの一貫したサプライチェーンを駆使し、高い品質要求や生産数量増の要望に応えることで競争優位性を発揮しています。

半導体市場の推移予測

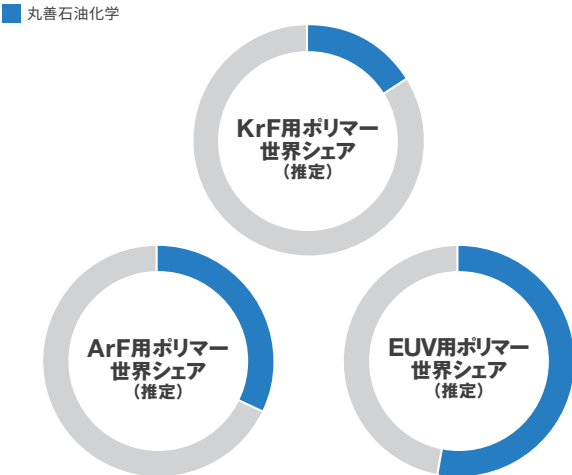


※1 KrF: (フッ化クリプトン) 露光用光源であるエキシマレーザー。光源波長248nm  
※2 ArF: (フッ化アルゴン) 露光用光源であるエキシマレーザー。光源波長193nm  
※3 EUV (Extreme Ultra Violet): 極端紫外線もしくは極紫外線。半導体製造の露光技術に用いられる次世代の光源。光源波長13.5nm



最先端レジスト用ポリマー製造設備 建屋外観

レジスト用ポリマーシェア



中計の取り組みと成果

競争力強化策の実行

第6次連結中期経営計画では、石油化学事業において機能品分野での収益力強化と将来に向けた競争力強化のための投資を行うことを掲げました。丸善石油化学では自社エチレンプラントと国内最新最大である京葉エチレンの二基のナフサクラッカーを運営することで競争力のある石油化学製品を供給してきました。2018年から2020年にかけてエチレン分解炉の大規模な更新工事を実施し、生産効率の高い分解炉を一部導入したことでさらなる安定供給につながるだけでなく、使用燃料の削減に伴うCO<sub>2</sub>排出量や環境負荷の低減も実現しています。

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社の合併会社である千葉アルコン製造においては水素化石油樹脂の商業運転開始を2022年度に予定しています。水素化石油樹脂は紙おむつ等の衛生材に使用されるホットメルト接着剤の原料として利用されます。衛生材の多くはアジア諸国を中心とする人口増加や経済成長により、グローバルな需要増が見込まれています。

2022年にはプロピレン精留塔の運転を開始しました。プロ

ピレン精留塔で高付加価値化されたポリマーグレードプロピレン (PGP) を起点に、広範囲の用途分野における新たなビジネスの創出に期待が高まっています。



プロピレン精留塔

化成品および機能化学品の拡充

丸善石油化学では収益の柱に成長した化成品と機能化学品をさらに拡充していきます。先述の千葉アルコン製造以外にも、メチルエチルケトンについては出荷インフラ整備により欧米向け輸出を開始しました。また、低刺激性で環境対応分野に多く使用されているビニルエーテル類も製造能力増強により国内外での拡販を推し進めています。

レジスト用ポリマーでは、厚膜レジスト用に高粘度・高濃度樹脂溶液の要求に対応するための設備も確保しました。また最先端技術で今後の需要拡大が見込まれるEUVレジスト用ポリマーの製造設備を自社内に新設し、2022年7月から試運転を開始しています (建屋外観写真は左頁上、建屋内部写真は右写真を参照)。さらに、2022年末に予定している研究棟拡張に伴い、高度分析機器の導入やクリーン環境整備などの投資を適切に行うことにより、レジスト用ポリマーの品質保証体制のより一層の拡充、および研究開発を加速していきます。



最先端レジスト用ポリマー製造設備 建屋内観



再生可能エネルギー事業

RENEWABLE ENERGY BUSINESS

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。



コスモエコパワー株式会社  
代表取締役社長  
野地 雅禎

事業概要

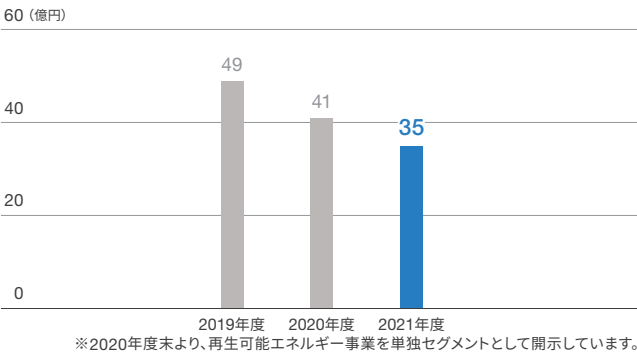
再生可能エネルギー事業は、グループ会社であるコスモエコパワーが我が国における風力発電事業者の草分けの1社として事業に取り組んでいます。1997年の創業以来、これまで風力発電のサイト開発から発電所の設計・建設、操業・メンテナンスまで一貫して実施できる体制を構築しており、この強みを活かして陸上風力でのさらなる拡大を図るとともに、今後拡大が見込まれる洋上での風力発電事業も積極的に推進しています。

2021年度実績・2022年度見通しについて

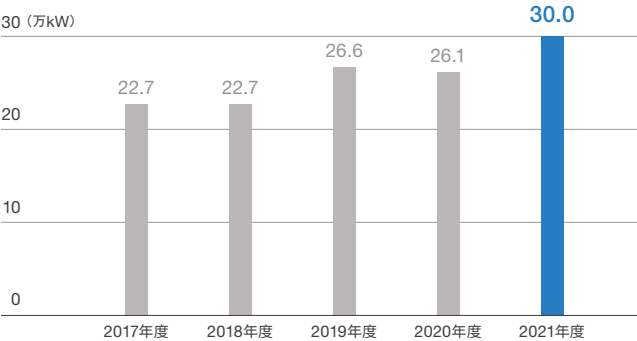
2021年度は新規陸上サイトが順調に稼働し売上高は131億円（前年比＋14億円）と過去最高となりました。一方、コスト面では洋上風力開発の本格化に伴う先行費用（人件費、開発調査費など）が増加しており、経常利益は35億円（前年比-6億円）となりました。

2022年度は下期に新規風力サイトが運転開始予定である一方、2021年度と同じく洋上風力開発に伴う先行費用の増加などにより、経常利益は30億円（前年比-5億円）を見込んでいます。

経常利益



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黎明期であり未成熟

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<sup>※1</sup>）
- 陸上風力市場の拡大（導入量見込み:2030年15.9GW<sup>※2</sup>）

※1:2021年10月公表「エネルギー基本計画」より  
※2:2021年10月公表「2030年度におけるエネルギー需給の見通し（関連資料）」より

強み

- 陸上
  - 日本初の専業発電事業者であり20年超の事業運営実績がある
  - 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
  - イベルドロージャ社と提携、海外ノウハウを習得

事業戦略

事業環境におけるリスクとしては、我が国のエネルギー政策が脱炭素をキーワードに大きく変化する中、再生可能エネルギーに関する政策・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。

例えば、再エネの拡大を目的に2012年に導入されたFIT制度（固定価格買取制度）は、2023年度以降、その主力化、市場化をめざしてFIP制度（市場連動価格制度）へ移行する予定となっています。

一定の固定価格で売電していた従来のFITとは違い、市場価格に連動するFIPでは需給によって売電価格が変動します。これまで以上に、需要期により多くの発電をできる工夫をする等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、特に洋上風力では、新規参入が相次いでいます。競争が激化することにより、短期的には収益性がこれまでより低下する可能性が考えられます。

特に、国内の洋上風力産業が黎明期であることを踏まえて適切にリスクを管理し、事業を進めていく必要があると考えます。

一方、事業環境における機会としては、政府が2050年カーボンニュートラルに向けて、風力発電を最大限拡大する方針であり、陸上においては系統整備、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るとともに、洋上においても、新たに法整備が実施され急速かつ大規模な案件形成が期待されています。

コスモエコパワーは、陸上風力国内シェア第3位を誇る日本初の風力専業事業会社です。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っています。コスモエコパワーが代表会社である青森西北沖PJ（青森県沖日本海（南側））においては、

風力発電設備世界最大手のイベルドロージャ社<sup>※</sup>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。

※世界最大規模の風力発電設備を保有するスペインの大手電力企業







## 競争優位性

### 地域社会との関係構築と業界トップクラスの利用可能率

コスモエコパワーは1997年に日本初の風力専門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てきました。陸上風力では国内第3位のシェアを誇り、これまで25箇所以上の地域で風車を建設し、地域の関係者の方々と一緒に開発を進めてきました。常に相手を尊重しながら、我々の事業を理解していただき、不安や課題をともに解決し、事業を展開していくことが当社のめざす姿です。その結果、これまで開発してきた地域の皆さまとは現在まで良好な関係を構築できていると自負しています。

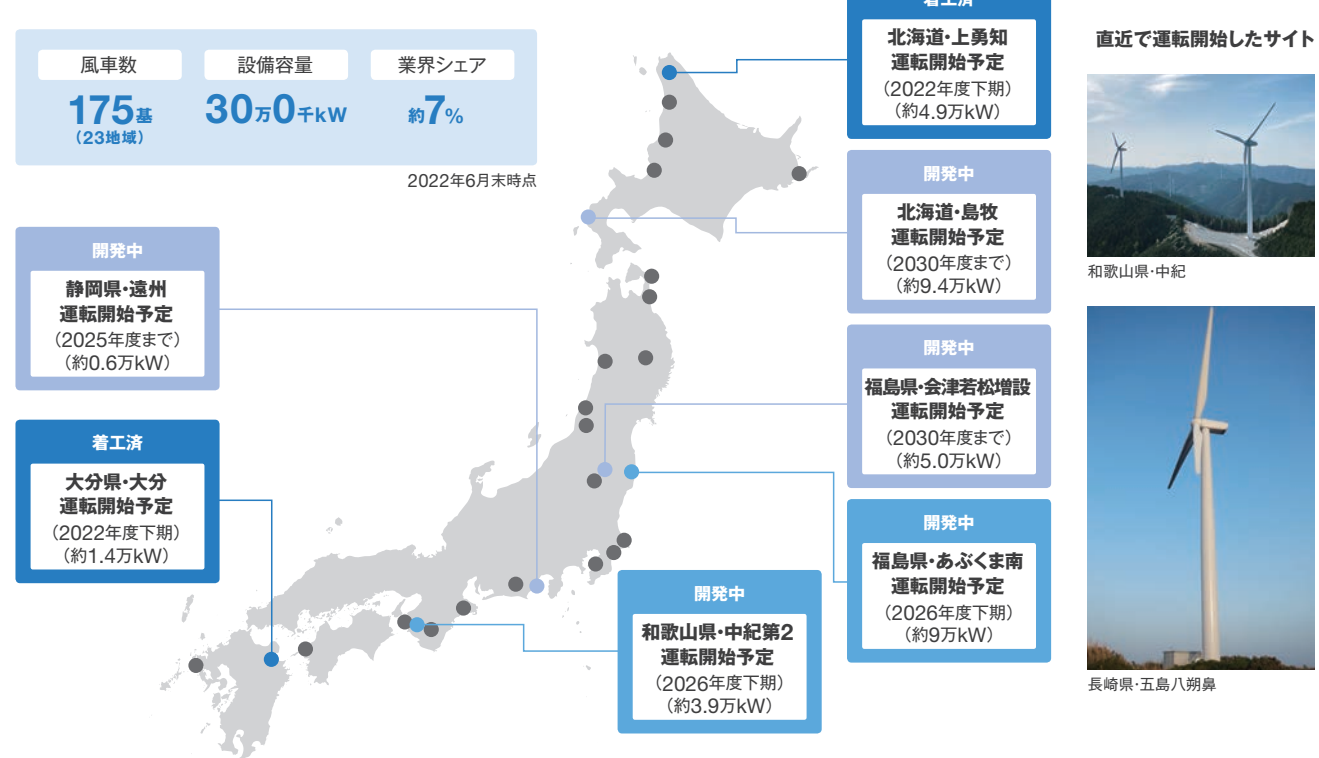
これらの実績と強みは、新たに拡大している洋上風力事業でも活かされています。洋上風力の候補地域においても地元漁業者および地域社会の皆さまとの共存共栄を図りながら、地域に根差した洋上風力事業を推進しています。地域の風資源をクリーンなエネルギーに変換するとともに、地域社会に誠実に寄り添い、ともに発展することをめざしていきたいと考えています。

また、コスモエコパワーは四半世紀の経験を背景に風車

のメンテナンスを自社で行う高い技術力を培ってきました。トラブルの原因を突き止め、再発しないよう着実に対応していくことで、技術力は向上していきます。これまでも落雷検知時の自動停止システムや振動による故障予知システムなどを導入してきました。不具合を未然に防止し、24時間運転監視によりエラーをすぐに確認・リセットすることで、風車の停止期間の短縮を図っています。こうした不具合への対応を地道にやり続けた結果、コスモエコパワーの利用可能率は業界トップクラスを誇っています。

近年では洋上風力発電設備で落雷等によって発生する風車の異常を遠隔監視するための研究を富士フイルム社と共同で実施しています。風車表面に生じる細かい傷を風車から離れた場所から遠隔監視できるようにすることで保守・運用の効率化を目指しています。洋上風力では、これまでに経験のない海中での設備点検や風車の大型化など、新たな課題がありますが、これまでの経験に加えてIT化を推進することで、メンテナンスを競争力の柱の1つとして取り組んでいきたいと考えています。

### 国内陸上風力発電所マップ



## 中計の取り組みと成果

### 陸上風力の成長を加速するとともに複数の洋上風力開発プロジェクトを推進

第6次中期経営計画における「Oil & New」の、「New」にあたる再生可能エネルギーを牽引すべく、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洋上風力サイト開発を推進しています。

足元、陸上風力サイト開発は順調に推移しており2021年度は4月に中紀ウィンドファーム(和歌山県、設備容量4.8万kW)が運転開始し、加えて、2022年度は上勇知ウィンドファーム(北海道、同4.9万kW)、大分ウィンドファーム(大分県、同1.4万kW)が運転開始予定です。

さらに、あぶくま南ウィンドファーム(福島県、同9.0万kW)、中紀第2ウィンドファーム(和歌山県、同3.9万kW)等、既にFIT事業認定を取得済みの案件を確実に推進しています。また、2021年度は、陸上FIT入札100万kWの募集に対し、3案件で約15万kWを落札することができました。このような取り組みにより、早期に設備容量50万kW達成に目途をつけるとともに2030年までに90万kW以上の達成を目標としています。

一方で、洋上風力においても状況は大きく進展しています。具体的には、2020年に官民協議会においては「洋上風力産業ビジョン」が作成され、政府による洋上風力の導入目標として、2030年までに1,000万kW、2040年までに浮体式も含む

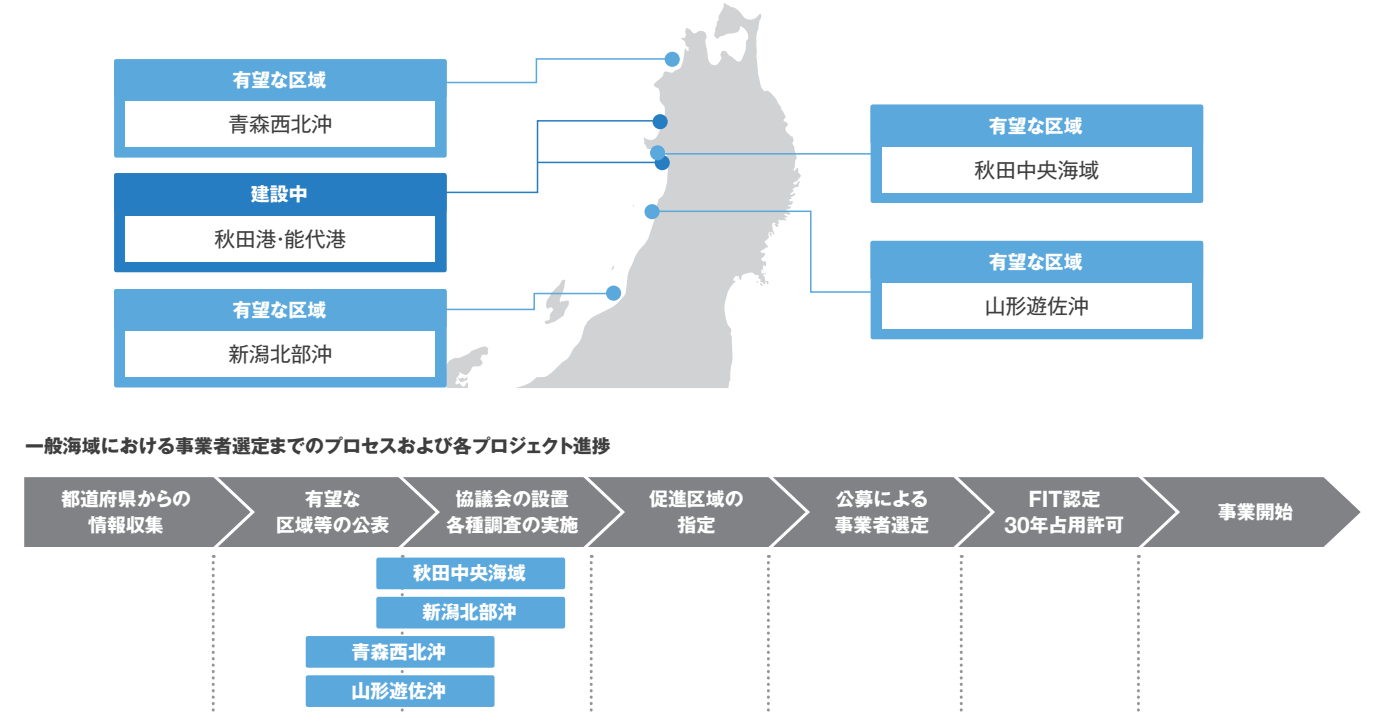
3,000万～4,500万kWのプロジェクトを形成することとしており、今後大きな成長が期待されています。

当社グループは、このような動きに先がけ、すでに東北地方日本海側を中心に複数の洋上風力プロジェクトを推進しています。その結果、現在建設中の秋田港・能代港洋上風力発電所(秋田県、設備容量14万kW)が2022年度中に運転開始予定であるほか、2022年7月現在、促進区域、有望区域に指定されている8海域の中で『青森西北沖PJ』(青森県日本海(南側))、『秋田中央海域PJ』(秋田県男鹿市、潟上市および秋田市沖)、『山形遊佐沖PJ』(山形県遊佐町沖)を含む4海域で、地域の皆さまのご理解を得ながら先行事業者として事業検討を進めています。

各海域の洋上風力事業は公募により事業者が選定されることとなっており、選定にむけて今後、準備を進めていきます。このような取り組みにより洋上風力事業においても、事業基盤を確立し、2030年までに設備容量60万kW以上の達成を目標としています。

当社グループは陸上風力と洋上風力を合わせて2030年における設備容量150万kW超を達成することで、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







# サステナビリティ

## SUSTAINABILITY

59 特別対談  
脱炭素への取り組みを本格的に実施

63 コスモエネルギーグループの  
サステナブル経営

65 環境とのかかわり

69 社員とのかかわり

71 お客様とのかかわり

75 安全施策の徹底

77 ガバナンス体制の強化

79 コーポレート・ガバナンス

87 社外取締役座談会  
攻めの経営と守りのガバナンス



## 特別対談

脱炭素への取り組みを  
本格的に実施代表取締役社長  
社長執行役員

桐山 浩

株式会社日本総合研究所  
常務理事

足達 英一郎氏

コスモエネルギーホールディングスを取り巻く  
グローバルなサステナビリティ課題について  
意見交換を行うため、  
株式会社日本総合研究所の足達英一郎常務理事をお招きし、  
当社社長との対談を行いました。

—— 足達様は主に社会的責任の観点からの産業調査、企業  
評価を手掛け、ESGアナリストとして活躍してこられました。まず  
は桐山社長から今回の対談に期待することをお聞かせください。  
**桐山** 私は1997年12月に京都で開催された気候変動枠組条約  
第3回締約国会議（COP3・京都議定書）の頃、初代環境室長に任  
命され、地球温暖化問題に関わり始めました。その後もCSR活動  
方針の重要課題の一つとして「環境施策の推進」を掲げながら、  
当社グループの土台を作ってきました。昨今はSDGs、ESG、  
TCFDといった言葉が一般化し、各社がカーボンニュートラル宣  
言をするなど、急速に世の中が変わってきているのを感じています。  
当社グループがサステナブル経営に力を注いでいくために、本日は  
いろいろとご指導いただければと思っております。

**足達** 対談相手として今日はお招きいただき、大変光栄です。私  
は学生時代に室田武という経済学者に師事してエコロジー・経済  
学を学びました。弊社に入所後も、長らく環境問題をテーマに仕  
事をしてきました。その過程で金融との接点を考える契機となっ

たのは1990年代前半に英国のナショナル・ウエストミンスター銀  
行が環境方針を打ち出したことでした。調べてみると融資の貸倒  
リスクと同じ目線で環境リスクを問題視していると知り、驚くと同  
時に強い興味を抱きました。その後、産業調査、企業評価に二十  
数年間従事してきましたが、この間、国際標準化機構（ISO）で組  
織の社会的責任に関する国際規格作りに日本エキスパートとし  
て参画するなどの貴重な経験も得ました。

—— なぜ企業がサステナビリティに取り組むべきなのでしょう？  
**足達** 最近はSDGsがブームになっていますが、17の目標は3つ  
の階層に分けられます。一番下の層が生物圏、環境です。目標6の  
安全な水とトイレ、目標13の気候変動、目標14の海の豊かさ、目  
標15の陸の豊かさが該当します。二番目の層が社会圏、人間社会  
です。目標1の貧困、目標2の飢餓、目標4の教育などの問題が入り  
ます。一番上の層が経済圏で、目標8の働きがい、目標9の技術革  
新などがあります。このようにSDGsは3階建ての構造を持ってい

ます。ここで重要なのは、経済的目標達成は基盤となっている社会  
圏が健全でなければ実現せず、その社会圏の健全さは基盤となっ  
ている生物圏の健全性が揺らいでは実現しないという点です。  
これまで私たちは3階部分の経済を豊かにしようとして懸命に活  
動してきましたが、2階部分と1階部分に大きなダメージを与えて  
しまいました。その事実には薄々気づきつつ、見てみないふりをして  
きました。しかし、もうこれ以上放っておくことができなくなったと  
いうのがサステナビリティを論じる本質なのだと思います。

**桐山** まったく同感です。私も昔、ローマ・クラブの『成長の限界』  
やジェームズ・ラブロックの『ガイア理論』に触れて、有限のキャ  
パシティのなかで地球と人間がどのように暮らしていけばよい  
のかを真剣に考えました。問題は地球温暖化だけにあるのでは  
なく、もっと根が深いのではないのでしょうか。地球がサステナブル  
でないと、我々人間も生きていけないし、企業も存続できない。  
その一方で、会社の経営者として売上や利益も伸ばしていかなく  
てはならない。そうしたジレンマがあります。

**足達** そのジレンマ、わかります。とりわけ、エネルギー会社は、  
その最前線に立っておられると思います。前イングランド銀行総  
裁のマーク・カーニー氏は、「Tragedy of the Horizon」という  
フレーズを使うのですが、私はこれを「時間軸の悲劇」と訳して  
います。今いいことと将来のいいことの間のギャップ、もしくは矛  
盾は、放っておくとどんどん大きくなっていく傾向があるという意  
味です。これまで人類は、今いいことが将来のいいことにつなが  
ると信じて経済活動をしてきました。しかし、最近になって、今い  
いことと将来のいいことがどうやらつながっていないことに気  
づき始めました。まさに時間軸の悲劇が顕在化し始めています。  
カーニー氏は問題を提起するだけでなく、その解決にも言及し、  
気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）が設立されるこ  
とになりました。御社のスローガンである「Oil & New」も、まさ  
に今と将来の姿を表しておられると思います。私が外野から申  
し上げるのも僭越ですが、そのOilとNewのバランスもしくは  
移行のプロセスが課題となるのではないのでしょうか。

—— 2050年カーボンネットゼロの実現に向けたロードマップ  
を策定し公開しましたが、脱炭素に向けての取り組みについて、  
桐山社長のお考えをお聞かせください。

**桐山** 石油はエネルギー密度が高く、とても素晴らしい燃料です。  
もし石油がなかったら、今日のような人類の繁栄はなかったで  
しょう。しかし、世の中が石油から他のエネルギーへと転換してい  
く流れには抵抗できません。そこで今回、カーボンネットゼロの実  
現に向けた重点的な取り組みとして6テーマを設定し、2030年  
までに温室効果ガス排出量（Scope1および2）をネットで30%  
削減（2013年比）、2050年までにネットゼロにする目標を設定  
しました。エネルギーの安定供給の責任を果たしつつ、脱炭素エ  
ネルギーへの転換を推進します。また、風力を主とした再生可能  
エネルギー事業の拡大、次世代エネルギーへの取り組み、モビリ  
ティサービスの拡大などを進めていく考えです。



—— ロードマップをご覧になった、足達様の見解をお聞かせください。

**足達** 御社の発表よりも少し前に、石油連盟が出されたロードマップを拝見しました。2つの点で踏み込まれたなと感じました。1つ目が、2050年でも完全に排出をゼロにはできないという点、2つ目が日本では簡単に業種転換ができないという点に言及されたことです。真摯かつ実直なメッセージであると感じました。さらに、御社のロードマップに関しては、2030年の目標数値を明確に出された点に注目しました。この後、2030年に向けてのアクションプランを検討し、公表されていくかと思いますが、ここで一つ提案があります。欧州ではタクソノミー（分類体系）を定めて、持続可能な社会に貢献すると考えられる経済活動を明示しようというアイデアがあります。タクソノミーは黒か白か、グリーンかグリーンでないかが明確な制度です。ですから欧州の人たちのなかには、日本企業のロードマップを見ると、問題解決へのコミットを先送りにはしていると感じる人もいるようです。これに対して、先ほど「安定供給の責任」とおっしゃいましたが、そうした化石燃料のエッセンシャルな部分を具体的に示すことで、一定の説得力ある打ち出し方になるのではないかと考えます。例えば、大震災などの災害時には電力が停止します。その状況ですべての消防車や救急車が電気自動車だったら運用に支障をきたすこともあるでしょう。ガソリン車が必要不可欠という局面もあるはずです。コスモエネルギーグループとして検討を重ねた結果、「最後まで石油が必要となる領域はここここである」ということを敢えて口に出すことが、社会からの支持を得ることにつながるというのが私の仮説です。

**桐山** 大変勉強になります。石油の用途は自動車などの動力源、火力発電所などの熱源、化学製品の原料です。これらすべてを石油以外のものへと変えていくのは至難の業でしょう。例えば自動車は毎年世界で約8千万台生産されています。もし、それを全部EVに変えたら、リチウムやコバルトといった希少金属が不足するなど、また別の問題が発生します。最近では頻繁にSAFのニュースが取り上げられますが、世界のSAFの生産量は、まだ航空機の燃料需要の1%未満です。そうやって検証していくと、まだ転換できないものが数多くあります。

**足達** 欧州には「フライトシェイム（飛び恥）」という言葉があります。こうした言葉が出てきて逆風に晒されるなかで、KLMオランダ航空は航空会社であるにもかかわらず、「皆さん、飛行機に乗る前によく考えてください」というメッセージを発しました。短距離の移動、鉄道で行ける場所へ飛行機で行く必要はありません。一方で長距離の移動や急を要する場合は飛行機が便利です。飛行機でしか運搬できないものもありますし、災害時にも役立ちます。このように飛行機の役割として残すべき部分を明確にし、そこにSAFを使用する。こうした内容であれば、ステークホルダーに対する説得力も高まるのではないかと思います。

**桐山** なるほど。まさに昨年はコロナ禍でCO<sub>2</sub>排出量が減りました。その理由は移動が制限されたからです。例えばニューヨークへの渡航費が200万円になったら行く人は限られますし、ガソリン代も

千円を超えたら自動車に乗る機会が減るでしょう。ただし、このような方法でコントロールするのが正しいかどうかはよくわかりません。今までは「エネルギーを使うのが豊かだ」という価値観でしたが、それを清貧の美学へと転換していく必要があるのかもしれない。

**足達** 脱炭素へと至る道筋には大別すると、①規制の強化、②ライフスタイルの変容、③技術革新という3つのトリガーがあると思います。日本は規制強化とライフスタイルの変容をあまり口にせず、技術革新で解決しようという傾向が強いといえます。欧州連合（EU）は、2019年12月に「欧州グリーンディール」（EGD）を公表しました。その最初のページで「物質と切り離された経済を作る」と謳っています。日本も、もう少し規制強化やライフスタイルの変容の部分に触れていってもよいのではないかと自分は思っています。

—— TCFDのシナリオ分析をご覧になった、足達様の見解をお聞かせください。

**足達** 大変丁寧に詳細な分析をなさったことに敬意を表します。2022年4月25日現在、TCFD提言に対して、日本では約800の企業・機関が賛同しています。東証がプライム市場に上場する企業に対して気候変動関連の事業リスクを国際的な枠組みに沿って開示するよう求めていますので、日本はTCFD提言に沿った開示のトップランナーとなるでしょう。ただし、日本企業はテンプレートを埋めて東証に認めてもらおうという発想が強いと感じます。気候変動が及ぼすリスクの部分から思考をスタートしている日本企業は非常に少ない。2050年に向けて再生可能エネルギー中心に事業ポートフォリオを転換するのでビジネスオポチュニティが期待できるというだけでは説得力に欠けます。私はTCFD提言も進化していくと考えています。国際会計基準（IFRS）財団は、国際サステナビリティ基準委員会（ISSB）を設立し、サステナビリティ関連財

務情報の開示に関する全般的要求事項基準案と気候関連開示基準案を先日発表しました。そこではGHGプロトコルを用いて算出したScope1、2、3の情報の絶対的な開示を企業に求めています。悩ましいと感じる日本企業も多いのですが、これが世界の潮流です。今後は御社独自の戦略や先進性が、TCFD提言に沿った開示のなかに参み出るようなリスクの分析、評価を期待しております。

**桐山** Scope3となると、自社だけでなく上流と下流を含めたサプライチェーン排出量を算出しなければなりません。例えば我々はジェット燃料を航空会社へ供給しています。もし、我々がCO<sub>2</sub>排出量を全部負えば、航空会社にとってはカーボンフリーの燃料になります。しかし、航空会社側もCO<sub>2</sub>排出量を算出し、削減しようとしています。つまり、ダブルカウントになります。我々は風力によって発電したリニューアブルな電力をRE100の事業者へ販売していますが、彼らは彼らでCO<sub>2</sub>排出量をカウントしています。これでは、どのようにカウントしたらよいのか困惑します。

**足達** おっしゃることは、よくわかります。他方で基準を策定している側から申しますと、ダブルカウントになるからこそ、この指標を掲げることでネットゼロへの流れを加速できるという確信があります。

—— 気候変動以外のサステナビリティについて、桐山社長からご説明ください。

**桐山** 日本企業はESGのEばかりを推進しているのご指摘を受けたことがあります。当社も実際にはSにもGにも積極的に取り組んでいるのですが、まだまだ表現が足りていないのでしょう。特にダイバーシティやガバナンスに関しては、もっと強化していきます。

**足達** ちょっと卓袱台をひっくり返すような話になりますが、EとSとGの3つを分けて語る時代はもうすぐ終わるのではないかと予感します。最近、国連開発計画が出したレポートによると、

2020年には戦争による難民よりも気候変動によって住む土地を失った難民のほうが何倍もいたと報告されています。人権問題は差別や強制労働だけではありません。気候変動が進めば、人が住まいや生命をさらに奪われることになります。加えて感染症の可能性が高くなります。逆に、Sを起点に考えるなら、経済格差が広がれば、発展途上国では安い燃料しか使えなくなり、環境により深刻な影響を与えます。「邪悪な問題の連鎖」という言い方があるように、E・S・Gの問題は相互に関連を持っているのです。ESGに分類される各項目を一つひとつ取り上げて潰していくのではなく、各企業がマテリアリティを起点に、どの範囲まで目配りができているかという発想で行動してほしいと願っています。

**桐山** そうですね。各マテリアリティには関連性がありますし、同根の問題も多々あります。貧困を撲滅するためには、豊かにならないといけない。豊かになると、エネルギーをたくさん使うようになる。すると、地球温暖化問題が発生する。もしかすると、豊かさの定義から変えていく必要があるのかもしれない。昨今は、資本主義もだいたいぶ変わってきたように感じます。利益を生み出すことよりも、持続可能な社会を築くことに重きをおく時代になれば、企業経営も変わると思います。

**足達** 実際に、日本でも上場を取りやめる企業が出てきています。その理由は、上場企業であることにより、長期的な経営判断がしにくくなるからだそうです。世界的に見ても、上場企業の数は一減少傾向にあります。

**桐山** なるほど。本日は大変貴重なご意見をいただき、ありがとうございました。会社経営とサステナビリティの折り合いをどのように付けばよいのか、たくさんのヒントをいただきました。

この対談は2022年5月13日に行いました。新型コロナウイルス感染症の感染防止対策を十分にを行った上で対談を実施いたしました。



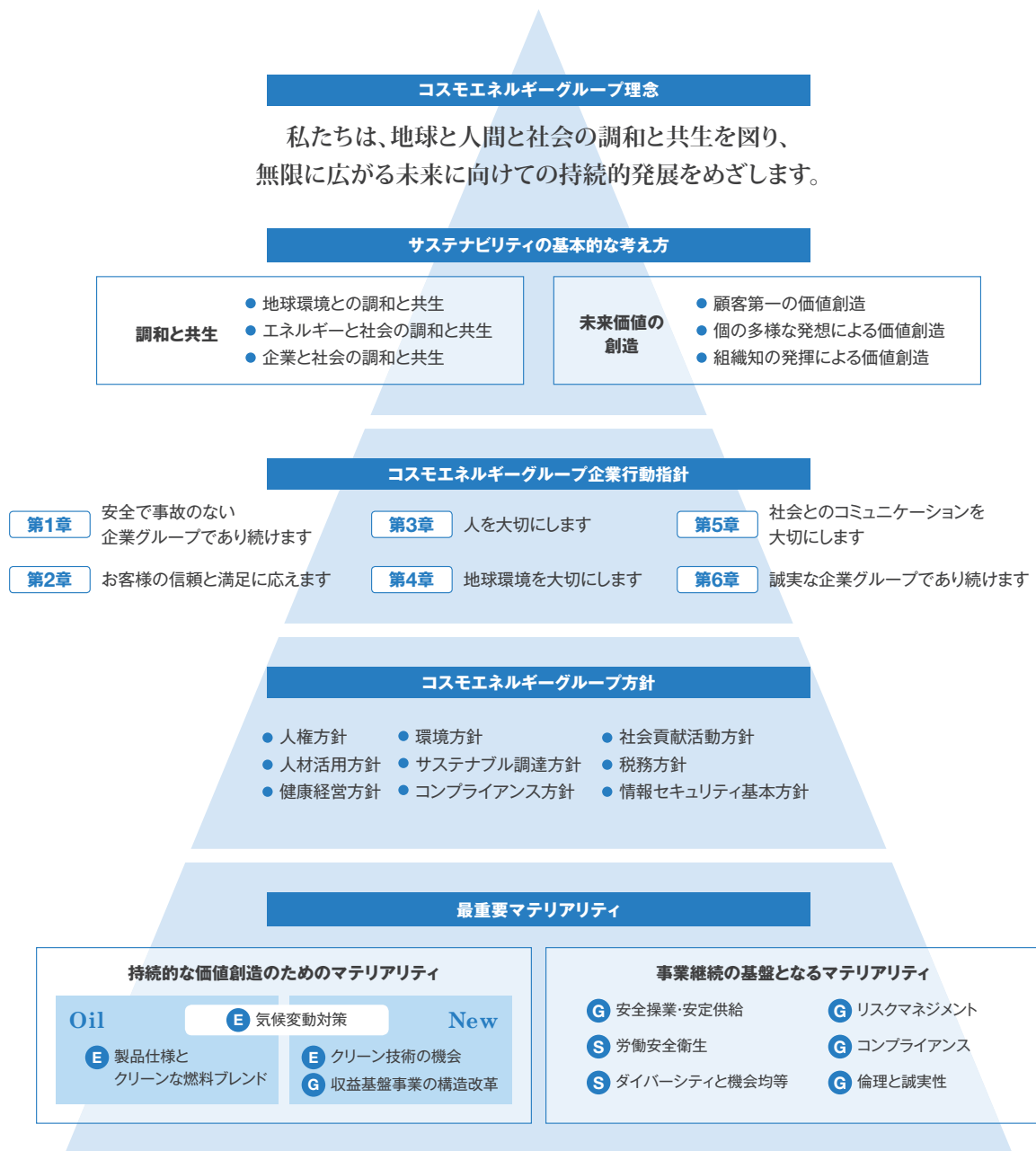


# コスモエネルギーグループのサステナブル経営

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、2050年のあるべき姿に向けて10の最重要マテリアリティを特定しています。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。最重要マテリアリティの一つ「気候変動対策」において、当社は「2050年カーボンネットゼロ宣言」を発表し、2022年5月にはその達成に向けたロードマップを公開しています。今後も引き続き、当社グループの事業活動を通じて、持続的な企業価値向上と社会課題解決の両立を実現すべく、サステナブル経営を推進していきます。



## 担当役員メッセージ

## サステナブル経営を確実に推進し、カーボンネットゼロの実現をめざします

代表取締役 専務執行役員  
サステナビリティ推進部、経理部、財務部担当

植松 孝之

気候変動に対する危機感が高まり、世界的に脱炭素化が加速する中、当社グループは2021年5月に、グループ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。この度、このカーボンネットゼロに向けたロードマップも公開しました。このロードマップを実現していくためにも、経営自体のサステナビリティ・トランスフォーメーションが重要です。2021年4月に新設した社長執行役員を議長とするサステナビリティ戦略会議は、2021年度中に計8回開催し、ESGに関する活発な議論を行いました。当社グループの最重要マテリアリティの一つである気候変動対策に、グループ一丸となって挑戦してまいります。当社グループは、20年以上前からグループ理念に掲げる持続的

発展（サステナビリティ）を企業経営の中心におき、環境を重視した経営を進めてきました。当社グループのサステナビリティは、企業理念に基づく持続的な価値向上と発展の追求に他なりません。そのため、現中計では理念体系の再整備、内部統制システムの見直しを着実に進めています。サステナブル経営の推進によって、これからも持続的な企業価値の向上をめざし、ステークホルダーの皆さまの期待に応えてまいります。

来年度より第7次中計がスタートします。不確実性の高まる昨今、当社グループは経営のレジリエンスを高めていき、エネルギーの安全な安定供給のもとで、持続的発展に資する中計の策定に取り組んでまいります。

## 推進体制

2020年4月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。2021年4月には「サステナビリティ戦略会議」を新設し、2021年度は臨時開催も含め計8回開催しました。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

## 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。2021年度はトップ層向け勉強会を2回開催し、サステナブル経営の理解促進を図りました。事業を通じて社会課題の解決に貢献するためのヒントや理解を深めるために、eラーニングやワークショップを実施し、リテラシーの向上に取り組んでいます。

## 国連グローバル・コンパクトへの参加

当社グループは、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。





# E — 環境とのかかわり

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、2030年度のCO<sub>2</sub>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<sub>2</sub>削減目標を-16%(2013年度比)と設定し、CO<sub>2</sub>削減に向けた取り組みを積極的に推進しています。2021年度のCO<sub>2</sub>排出量は697万ton☉となり、2013年度比49万tonの削減となりました(☉の付された値は、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)。なお、P27の「2050年カーボンネットゼロへのロードマップ」に記載の2013年度のネット排出量とは、輸送部門等のCO<sub>2</sub>の集計範囲による違いがあります。

## 製油所の省エネルギー活動

2021年度のエネルギー消費原単位は、省エネ活動(ユーティリティバランス最適化システムの導入等)の推進や、不具合の減少ならびに整備日数の減少により装置稼働率が向上したことで、前年度比で約4%の改善となりました。一方で、CO<sub>2</sub>排出量については前述の装置稼働率の向上等により、前年度比で約7%の増加となりました。

2022年度も引き続き、ハード面、ソフト面の両面から省エネに努めてまいります。

## グループ全体のCO<sub>2</sub>排出量(万ton-CO<sub>2</sub>)<sup>※3※4※5</sup>

	2013 実績	2019 実績	2020 実績	2021 実績	2022 目標	2013年度比
輸送部門 (原油・原材料・製品)	90	75	71	77	86	-4
製造部門 (石油・石油化学)	676	650	631	662	598	-78
その他 (SS・研究所等)	4	2	3	2	4	0
バイオ燃料 (ETBE配合) <sup>※1</sup>	-7	-13	-14	-17	-15	-8
再エネ拡大 (風力発電) <sup>※2</sup>	-16	-27	-25	-27	-46	-30
合計	746	688	666	697☉	626	-120

※1 バイオ燃料:ETBE配合ガソリンによるCO<sub>2</sub>削減貢献量をマイナスのCO<sub>2</sub>排出量として算定。

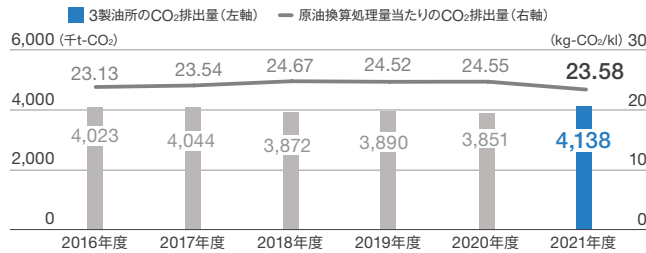
※2 再エネ拡大:総発電量×各年度の代替値によりCO<sub>2</sub>削減貢献量をマイナスのCO<sub>2</sub>排出量として算定。2022年度は、2016年度の代替値(0.587kg-CO<sub>2</sub>/kWh)を用いて算定。

※3「グループ全体のCO<sub>2</sub>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<sub>2</sub>排出量の集計方法の違いは、サステナビリティサイトをご参照ください。

※4 電力使用に伴うCO<sub>2</sub>排出量は電気事業者別の排出係数を用いて算定。2020年度以前は基礎排出係数を適用し、2021年度より調整後排出係数を適用することに変更。当該変更が2021年度のCO<sub>2</sub>排出量に与える影響は軽微です。

※5 2020年度実績につき、集計の精度向上により数値を修正しました。

## CO<sub>2</sub>排出量と原油換算処理量当たりのCO<sub>2</sub>排出量の推移



## 丸善石油化学 NEDO「グリーンイノベーション基金事業」に2件採択

丸善石油化学は、NEDO<sup>※</sup>が公募した「グリーンイノベーション基金事業/CO<sub>2</sub>等を用いたプラスチック原料製造技術開発」にパートナー企業と共同で申請し、2022年1月にプロジェクト2件が採択されました。

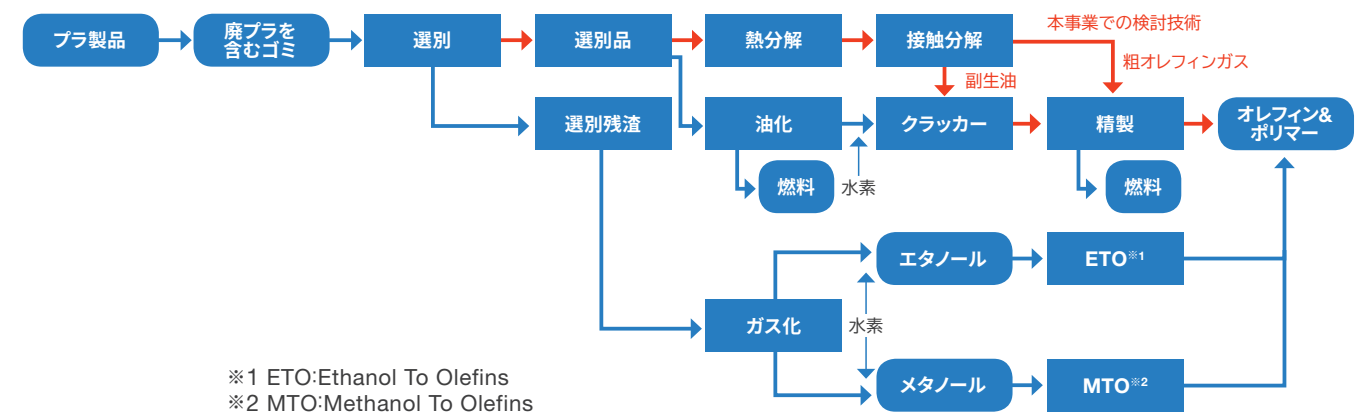
1つ目は、「研究開発項目:ナフサ分解炉の高度化技術の開発」において、三井化学社、東洋エンジニアリング社、双日マシナリー社および丸善石油化学の4社で申請した、アンモニア燃料のナフサ分解炉の実用化です。ナフサ分解炉では、従来メタンを燃料の主成分としていますが、それをアンモニアに転換することで燃焼時に発生するCO<sub>2</sub>を限りなくゼロにすることを目標としています。事業期間は2021年度から2030年度まで10年間を想定しており、最終年度はアンモニア専焼商業炉での実証を完了し、社会実装していくことをめざしていきます。プラント運転、建設、機器製作を通してエチレンプラントの知見、技術力を有する4社が一丸となって取り組むことで、アンモニア専焼炉の社会実装をめざし、石油化学業界全体のCO<sub>2</sub>削減に貢献していきます。

2つ目は、「研究開発項目:廃プラ・廃ゴムからの化学品製造技術の開発」において、住友化学社と丸善石油化学の2社で申請し

た、廃プラスチックの直接分解によるオレフィン製造を可能とするケミカルリサイクル技術の開発です。廃プラスチックの削減や、化石資源を原料として製造することによって排出される温室効果ガスの削減が、世界的に大きな課題となっています。これらの課題解決方法の一つとして、化石資源の代わりに廃プラスチックを原料として利用するケミカルリサイクルの技術があげられます。中でも、国内の廃プラスチックの約60%を占めるポリオレフィン系プラスチックの高効率なケミカルリサイクル技術の開発が強く望まれています。そこで両社がこれまでに培ってきた技術、ノウハウを活用し、ポリオレフィン系プラスチックからエチレン、プロピレンなどの基礎化学製品の原料を高効率で直接製造するケミカルリサイクル技術の確立をめざし、本技術の早期社会実装に向けた取り組みを推進していきます。事業期間は2021年度から2030年度まで10年間を想定しており、本事業を通して二酸化炭素排出量の削減を図り、将来的には二酸化炭素フリーのプラント技術および石化製品の供給をめざすことで、取引先を含めたサプライチェーン全体のカーボンニュートラルに取り組めます。

※NEDO:国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

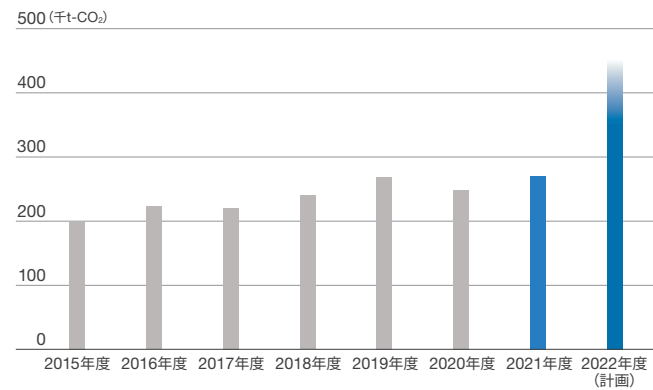
## 「廃プラ・廃ゴムからの化学品製造技術の開発」事業イメージ図



## 風力発電事業を推進し、CO<sub>2</sub>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<sub>2</sub>を排出しない環境にやさしいクリーンなエネルギーです。当社グループのコスモエコパワーの風力発電所の総発電容量は2022年6月30日現在、30万kWに達しており、CO<sub>2</sub>削減に貢献するだけでなく、エネルギーの多くを輸入に頼っている日本のエネルギー自給率の向上に貢献しています。引き続き、陸上風力発電所の新規開発を進めるとともに、洋上風力発電事業に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、地域の皆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てまいります。

## 風力発電事業によるCO<sub>2</sub>排出量削減効果





## E 環境とのかかわり

### コスモ・ゼロカボソリューションをリリース

コスモ石油マーケティングは、法人や自治体の皆さまの脱炭素社会に向けた再生可能エネルギーおよびEV等の導入、ならびにその効果的な活用をワンストップで提供する商品「コスモ・ゼロカボソリューション」の販売を開始しました。①コスモでんきビジネスグリーン、②自家消費用太陽光パネルの設置、③カーリース、④EVカーシェアという4つのサービスをパッケージで提案しています。グリーンな電力を充電したリース契約のEVを走らせることで、初期費用を掛けずに手軽で確実なCO<sub>2</sub>削減を

可能とします。近隣住民や法人にEVカーシェアを展開すれば、費用低減や地域貢献が可能です。また、EVは災害時には動く蓄電池として地域に貢献することもできます。

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

### コスモでんきグリーンの販売

コスモ石油マーケティングは、2019年度より家庭向け「コスモでんき」の販売を開始しました。家庭向け「コスモでんき」は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<sub>2</sub>フリーの電気<sup>※1</sup>です。コスモでんきグリーンのお客様は、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支援することができます。

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<sup>※2</sup>を開始しました。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。

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

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

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

当社グループにおけるカーボンネットゼロの第一歩として、コスモ石油販売が運営するすべてのSSで使用する電力を、2022年5月をもって、実質再生可能エネルギー由来の電力へ切り替えることができました。計画を公表した2021年5月から、3～5年以内を目処に切り替える当初計画を大幅に前倒し、約1年で完了しました。600を超える拠点の電力を実質再エネへ切り替える取り組みは国内石油元売初の試みです。「コスモでんきビジネスグリーン」のスキームを活用したことにより、コスモ石油販売の直営SSは、すべて実質再エネ電力によって運営<sup>※1</sup>されています。

SS販売部門を担うコスモ石油販売は、全国で計603のSS・車検工場等を運営<sup>※2</sup>しており、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<sub>2</sub>排出量は16千ton-CO<sub>2</sub>となっています<sup>※3</sup>。

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し、持続可能な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<sub>2</sub>排出は除きます。

※2 2022年5月31日現在、直営603拠点のうちSS数は589。

※3 2021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。

### 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、「2021年以降、国際航空のCO<sub>2</sub>総排出量を2019年対比で増加させない」という目標を2016年に開催されたICAO<sup>※1</sup>総会にて決定しており、この目標を達成する手段の一つとして、SAF<sup>※2</sup>の活用があげられております。国内においても2030年までに国内航空会社の燃料使用量のうち全体の10%をSAFに置き換えるべく、各省庁と民間企業が連携して取り組みを進めています。

## 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。

ヘイル開発プロジェクトにおいて、開発前には詳細な環境影響評価を行い政府の承認を受け、開発時は油田掘削時に発生する廃水、残土、生活排水等を地中に圧入するシステムを構築し、ゼロディスチャージオペレーションを実施しています。また、浚渫、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、シルトカーテンの設置を行いました。併せて、大気、水質、水中生物、鳥類等の環境モニタリングを行い、操業が環境に影響を及ぼしていないことを確認しています。今後も、周辺環境に配慮した石油開発を推進していきます。

このような環境の中、コスモ石油は2030年のSAF供給目標を「年間30万KL」と定めました。製油所での使用済み食用油を原料としたSAF事業化（2021年7月NEDO事業採択<sup>※3</sup>）や、エタノールを原料としたAlcohol to Jet (ATJ) 技術による製造検討をはじめ、原料や製造プロセス等の多角化を図りながら、国内におけるSAFサプライチェーン構築に取り組んでまいります。

※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による公募事業「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」

また、コスモエネルギー開発は原油生産に伴って発生するガスを全量油層に再圧入するゼロフレア操業を2001年に中東地域では初めて実現しました。この環境保全と原油回収率の向上を両立させる技術は、CO<sub>2</sub>を地下圧入し貯留・利用するCCS/CCUSと親和性が高い技術となっております。今までの操業の経験や技術を活かし「2050年カーボンネットゼロ」の実現に向けて脱炭素化技術の開発と適用に取り組んでまいります。



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では、マングローブの植林を始めとする緑化の推進や海洋でのサンゴの保護、希少種であるみさご（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造り、従業員居住施設や原油処理施設に供給しています。コスモエネルギー開発は、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。

また、ムバラス島周辺でのマングローブの植林を30年にわたり行ってきましたが、この“Mangrove Planting Program”がPIANC (国際航路協会) より自然生態系の創出と、海岸浸食防止に資するプログラムであると認められ、2021年7月に

Supporter of Working-With-Natureの公式ステータスを授与されました。石油開発現場において『自然を尊重しながら事業目的を達成することに焦点を当てた先進的かつ総合的な考え方を有する』と国際的に評価された荣誉とともに、引き続き自然と共生する事業活動を行ってまいります。



マングローブの植林



マングローブプール



## S 社員とのかかわり

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。

### 人権の尊重

当社グループはこれまでも企業行動指針により人権を守る活動を行っていましたが、グローバルスタンダードである「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した「人権方針」を2021年に策定しました。人権尊重にコミットした事業活動に取り組んでいくこ

とで、グループ理念の実現と持続可能な社会の発展に貢献するため、毎年グループ社員に対して「企業倫理・人権eラーニング研修」を実施しています。

### 人材活用方針

当社グループは「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。」という理念の実現のために、人材を経営資本と捉え、その価値を最大限に引き出すことが重要であると認識しています。そのため、企業行動指針において人材の活用および能力の向上に取り組むことを示しています。グループ理念および企業行動指針に基づいた人材活用方針を定め、さまざまな人材育成施策に取り組んでいます。

<b>多様な人材の活躍推進</b>	多様な価値観を尊重し、年齢、性別、国籍、職種、所属および職歴等に関わらず、あらゆる従業員が公正に処遇され、能力を最大限に発揮できる環境づくりを行います。
<b>ジョブ型志向による能力発揮の促進</b>	それぞれの従業員に求められる役割、職責および目標を明確にし、能力を最大限に発揮した従業員に報います。
<b>自律的成長の促進</b>	当社グループ全体の収益および成長に「こだわり」を持ち、自ら課題を設定して課題の解決に取り組むことができる従業員を育成していきます。
<b>個の強化の促進</b>	それぞれの従業員に求められる育成課題に対し、業務目標や行動計画を明確にして自律的キャリアの形成や行動変容を促し、その成長を評価していきます。

#### 人材活用方針に基づく各種施策

##### 人材育成

###### ① 多様な人材の活躍推進

多様な価値観・知識・スキルを組織の力として発揮させ、新たな価値を創造していきます。多様な人材が最大限成果を創出できる環境を実現するため、出社・テレワークを併用した最高効率で成果を上げる働き方に取り組んでいます。

###### ② ジョブ型志向による能力発揮の促進

管理職を対象にジョブ型を志向した制度を導入し、役割、職責および目標を明確にし、専門性の強化に取り組んでいます。また、DXを始めとした高度な専門人材の育成強化にも注力しています。

###### ③ 自律的成長の促進

社員が自律的に自身の能力・スキルを向上できる環境の実現を目指し、育成施策を整えています。また、ジョブチャレンジ制度を導入し、社員が自律的にキャリアを考え、チャレンジ精神を持ちながら日々成長し、自ら望む働き方でキャリアを歩む環境の実現に取り組んでいます。

###### ④ 個の強化の促進

上記に加え、「個の強化」を実現するために、さまざまなバックグラウンドを持つ社員一人ひとりへ適切な目標・業務を付与し、自律的なキャリア形成を支援していくラインによる育成が不可欠と認識しており、マネジメント研修の強化を進めています。

#### ダイバーシティ

##### ① 女性の活躍

多様性の実現に向けて女性活躍を優先課題とし、新卒学卒女性採用比率50%、2023年4月1日時点の女性管理職比率6%を目標とし、2022年4月1日時点の新卒学卒女性採用比率は50%、女性管理職比率は5.9%です。フレックスタイムやテレワーク勤務制度などによる働き方改革、法定以上に充実した育児と仕事の両立支援、男女共同参画への意識改革に取り組むとともに、女性の積極的な採用および職域拡大を実施しています。これらの取り組みが評価され、女性活躍推進に優れた企業として令和3年度「なでしこ銘柄」に当社が選定されました。

##### ② 育児と仕事の両立

育児と仕事の両立推進の取り組みが評価され、コスモ石油<sup>※</sup>が2018年に「プラチナくるみん」に石油元売り業界で初めて認定されました。育児休職復職率100%継続のほか、男女共同参画への意識改革のために男性の育児参画を促進し、「育児と仕事の両立セミナー」、育児休職の一部有給化、出産休暇、個別周知等により、男性育児休職取得率は2017年度の13%から2021年度は62%に上昇しました。休職中のeラーニング、休職前後の上司との面談等のほか、上司向け研修も実施し、育児をキャリアブレイキにしない施策に注力しています。

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

##### ③ 障がい者の活躍

差別的取扱いの禁止、合理的配慮、相談体制の充実および環境整備を行い、障がい者の自立と尊厳の尊重はもちろんのこと、同じ職場で働くインクルージョンを基本とし、障がい者理解のための啓発を充実させて「心のバリアフリー」を推進しています。2022年6月1日時点の障がい者雇用率は2.34%です。

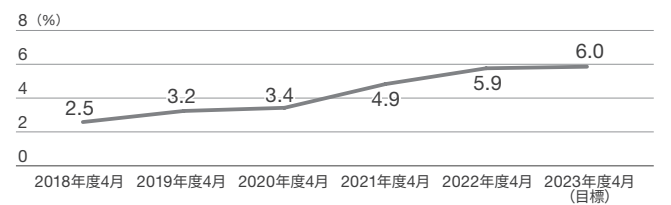
#### 新しい働き方の推進

多くの社員が在宅勤務となった期間を経て、マネジメントやコミュニケーションの重要性を改めて認識し、環境変化を踏まえたwith/afterコロナの働き方として「新しい働き方ガイドライン」を策定しました。「生産性（スピード・効率・成果）」を最大のポイントと捉え、その向上を重視し、追求しています。また、生

#### 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、心身ともに健康で能力を最大限に発揮できる環境が不可欠であり、健康づくりの推進が企業価値向上につながると考え、健康経営方針を定めています。就業時間中禁煙、人間ドックや二次検査休暇制度等の予防に注力し、当社は4年連続で「健康経営優良法人2022（大規模法人部門）」に認定されました。

#### 女性管理職比率

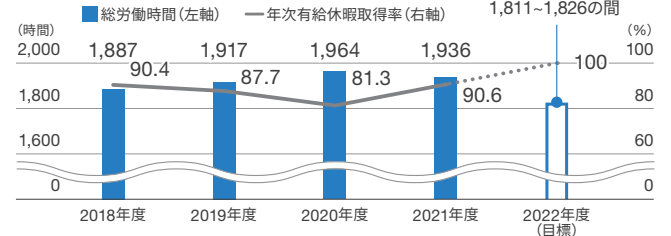


※ コスモ石油が雇用元の基幹職社員を対象とし、社外への出向者を含みます。管理職は、部下を持つ職務以上の者、部下を持たなくてもそれと同等の地位にある者を指します。  
 ※ 管理職比率は当年度4月1日時点で集計しています。これまで算出基準日を当年度末3月31日としていましたが、直近の入社や昇格等の実績を反映するため、過年度に遡及して管理職比率の算出基準日を当年度の4月1日に変更しました。

#### ④ シニア世代の活躍

60歳定年以降も変わらない活躍を期待する方針のもと、再雇用期間も定年前と同一の等級・報酬・評価制度を適用し、能力・成果に基づきライン長にも登用しています。事情により働き方を限定せざるを得ない場合には、週3、4日勤務の雇用形態を用意し、働き方の柔軟性を高めています。

#### 総労働時間、年次有給休暇取得率



産性向上のための労働時間適正化施策として、朝型への転換、リフレッシュデー、20時消灯、業務効率化等を推進し、2021年度は前年度より総労働時間・年次有給休暇取得率ともに改善しました。多様な社員の一人ひとりが、働き方を自律的に選択し、健康で生産性高く働くことをめざしています。



体制図や取り組みの詳細は当社ホームページをご参照ください  
<https://ceh.cosmo-oil.co.jp/csr/social/employee6.html>





1997年に、「ココロも満タンに」というメッセージローガンを掲げました。

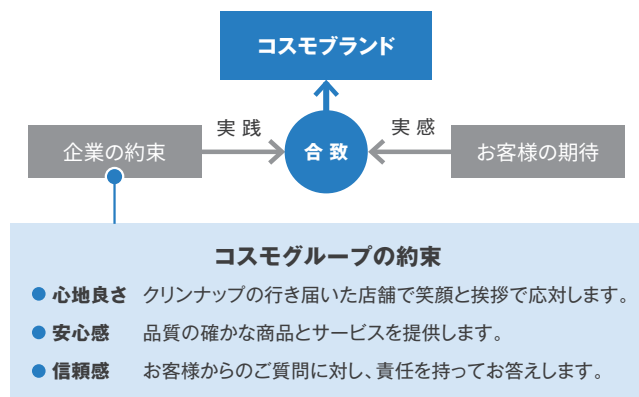
使い始めて既に20年以上もの月日が経っていますが、  
この言葉に込めた思いは、いまだに変わることがありません。

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。

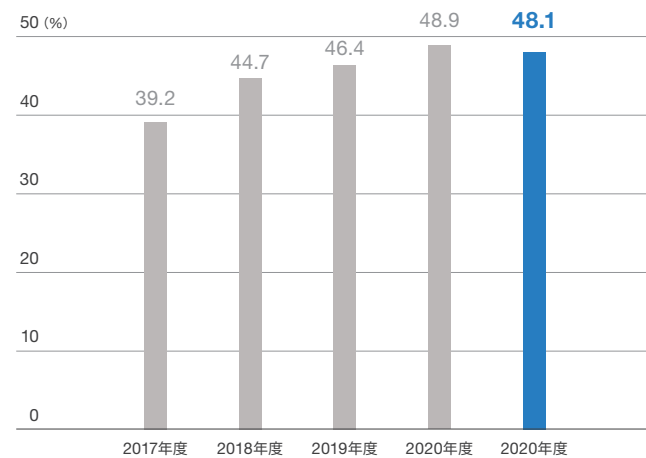
### 顧客満足度の向上(3つの約束診断)

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0.8ポイント減少し、48.1%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。



### 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。第6次中計Oil & Newに掲げた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、コスモ石油マーケティング系列SSへのEV用急速充電器の設置および関連サービスの

### 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。2021年4月には、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。急速充電器には、コスモエコパワーの風力電源由来の実質再エネ電気を供給するため、お客様は実質CO<sub>2</sub>フリーの電力によるEV充電が可能です。さらにEVは走行時のCO<sub>2</sub>もフリーなため、環境にもやさしいカーシェアとなっています。

2021年6月にはEVの企画・開発・製造および販売を行うASF(株)(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、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。さらには2021年9月から販売を開始した「コスモ・ゼロカボソリューション」においても、EVカーリースやEVカーシェアを提供しています。

開発を推進しています。現在はSSに設置されたEV用急速充電器にて、eMP社ネットワークの充電サービスが利用できます。現在は系列SSの約20カ所でEV用急速充電器を設置していますが、2022年度末までには数十カ所へと拡大していく方針です。

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、今まで以上に多様で便利で人と地球にやさしいカーライフサービスを提供していきます。

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



### コスモステーションでの取り組み

#### ① 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。

#### ② 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6万2千人：2022年7月時点）。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（以下、エコ基金）を構成し、2021年度は15団体17プロジェクトを支援しました。

新型コロナウイルスの影響は環境活動にも広がり、一部では計画していた活動を縮小せざるを得ないこともありましたが、ギリバスのプロジェクトではマングローブ植林活動が就労の機会を失った現地住民の方の受け皿となり、新しい参加者が加わるなど、逆境の中でも成果を上げたプロジェクトもありました。

エコ基金は2022年に20周年を迎え、中長期ビジョンを発表しました。「ずっと地球で暮らそう」のテーマのもと、次の20年も

会員様やパートナー団体の皆さま、広く社会の方々とのつながりを一層大切に育てながら、ともに、気候変動や生態系保全などの課題に取り組んでまいります。



 **コスモ石油エコカード基金活動報告書2022**  
※2022年9月末掲載予定  
<https://ceh.cosmo-oil.co.jp/kankyo/eco/report.html>

### コスモわくわく探検隊

当社グループの中心的社会貢献活動である「コスモわくわく探検隊」(1993年開始)は、交通遺児の小学生を対象とし、2泊3日のキャンプを開催していました。新型コロナウイルス感染拡大防止の観点よりキャンプの開催は見送らざるをえませんでした。2021年度は、TOKYO FMおよび全国FM放送協議会(JFN)加盟局とともに、地球環境の保護と保全のために呼びかけていく活動「コスモ アースコンシャス アクト」の一環として制作した絵本「ようこそ地球へ」を246名の交通遺児へ贈答しました。本を読んだ子ども達からは、「地球はみんなのものだから大切にしたい」「色々な命がめぐりめぐっているんだと、心がジーンとした」等の感想が寄せられました。

その他にも、当社グループが所在する地域の自治体を中心に、合計1,879冊を寄贈しました。絵本は自治体を通して、地域の幼稚園や小学校、図書館などに置かれています。

今後も、子どもたちに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、社員には新しい価値観醸成や多様性促進などの啓発にもつなげていきます。

### 環境コミュニケーションWEBサイト「COSMO ecolozoo」

当社グループは、風力発電事業をはじめとする環境関連事業を推進するとともに、エコ基金や「コスモ アースコンシャス アクト」等、“お客様とともにつくる”環境貢献活動を長年継続してきました。

より多くのお客様に環境活動を身近に感じていただきたいという想いから、2021年12月、世の中で注目される環境ニュースや当社グループの活動を分かりやすくご紹介するとともに、環境保全活

動への参加を呼び掛ける環境コミュニケーションWEBサイト「COSMO ecolozoo」を開設しました。当サイトを起点として環境活動の輪を広げることで、地球環境保全に一層貢献していきます。

 **COSMO ecolozoo WEBサイト**  
<https://ecolozoo.cosmo-energy.co.jp/>

### 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、2011年9月からは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、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8月現在、累計161名の学生が3年間のプログラムを修了し、そのうち19名の学生が日本の大学に留学しています。

また、日本人学校へのUAE国民子弟の受入れ活動は2006年から開始し、一期生は本年大学2年生になります。卒業生のう

### 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

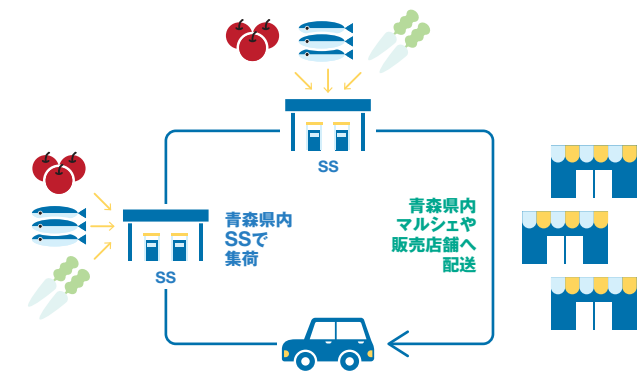
#### コスモエコパワー

当社グループは、コスモエコパワーが風力発電事業を行う、青森県の農水産業の振興を目的とした「あおもりを、食べよう!」プロジェクトに参画しました。「あおもりを、食べよう!」プロジェクトは、青森県の農水産業の振興のため、地元農家、漁業者、小売店舗、地元物流会社、大学と共同で、食の地産地消の実現をめざすプロジェクトです。青森の豊かな自然にはぐくまれたこだわ

#### 当社グループの取り組み

##### ・物流構築支援

青森県内のSSを拠点とする、地域循環型の物流網を、地元物流会社と提携のうえ構築し、とれたての地元農水産物をSS等で集荷したあと、地元の小売店舗、マルシェなどへ配送し、地元の皆さまに青森のおいしさをお届けする活動を行いました。



物流イメージ

#### 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社、昭和電工マテリアルズ社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、記念品贈答のみとしました。また、

ち6名が現在日本の高校・大学へ留学しており、高校生はドバイ万博(2021年10月から2022年3月まで開催)の日本館アンバサダーに選ばれました。

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、当社グループ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おります。

りのおいしい野菜・果物や水産物を、地元の皆さまへお届けするとともに、その魅力を発信してまいりました。また、本年度は、新幹線荷物輸送を活用し、青森の新鮮な農水産物を県外の産直市へお届けする取り組みも実施いたしました。

「地域の幸せを運ぶエネルギーになろう」をキーワードに、青森の新鮮な農水産物のおいしさや皆さまの思いをつなぎ、農水産業の振興と地域活性化を応援してまいります。

##### ・販売促進支援

TVCM、特設ホームページを通じた青森産農水産物の販売促進支援を行いました。また、コスモのアプリ「カーライフスクエア」および「コスモ・ザ・カード」の全国の会員様へ、青森の豊かな自然と農水産物の魅力をお伝えする活動も行いました。そして、マルシェや産直市等での店頭販売支援も行いました。



青森産直市(JR大宮駅)

市原市経済部より要請を受け、市原学講演のため、県立市原高校1年生を対象に五井コンビナートの概要を当社総務課長より説明を行いました。

2020年度、2021年度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を余儀なくされましたが、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、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」に第1章「安全で事故のない企業グループであり続けます」と示し、連結中期サステナビリティ計画に「重点項目G: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、安全施策を推進しています。  
事故原因の究明や再発防止策の徹底に取り組んだ結果、2021年度は重大労災や重大事故の発生はありませんでした。また、労災件数は2020年度に159件に増加しましたが、2021年度は113件へと減少に転じました。安全施策を地道に積み重ねてきたことが労災

の削減という成果につながりました。  
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、2022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。

コスモエネルギーグループの 労災件数	2019年度		2020年度		2021年度	
	休業	不休業	休業	不休業	休業	不休業
業務上	13	85	33	95	20	60
通勤途上	11	13	12	19	12	21
合計	122		159		113	

(補足)業務上労災には、協力会社で発生した労災も含む。

品質確保～品質保証体制の強化

コスモ石油では、「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、「サステナビリティ推進委員会」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。「サステナビリティ推進委員会」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。2021年度は、製油所・工

場における重大品質トラブルおよび不適合品出荷0件を継続しております。  
なお、当社グループの一部製品について、試験方法や検査項目が適正に行われていなかったことが判明し、2022年7月13日に公表しました。本件については判明後直ちに是正するとともに、既に出荷された製品の品質には問題がないことを確認しました。また、再発防止に向けて、「教育の徹底」、「試験法管理の見直し」、「監査の強化」に取り組めます。

「特定認定事業者(スーパー認定事業者)」に認定

2022年8月、四日市製油所が「特定認定事業者(スーパー認定事業者)」に認定されました。本制度はIoT、ビッグデータの活用等、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、当社グループでは2021年4月の千葉製油所に引き続き2つ目の認定事業所となります。

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	経済産業大臣の決められた方法	検査方法の自由度拡大 (事業者が設定)
機器の更新 (同仕様)	事前許可	事前許可が不要な範囲が拡大

上記により、従来よりも柔軟で効率的な事業運営が可能となり、国際的な競争力の強化にもつながります。製油能力が一番高く首都圏からも近い千葉製油所と、操業開始から78年を超える四日市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。  
コスモ石油の製油所では、操業基盤の柱である操業マネジメントシステム(OMS)において、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います。  
今後も、グループ企業行動指針にて掲げている「安全で事故のない企業グループであり続ける」ことを実践し不具合を低減していくとともに、安全操業およびエネルギーの安定供給を通じてお客様の生活を豊かにしていけるよう貢献してまいります。



2022年8月に特定認定事業者に認定された四日市製油所



ドローン技術の活用

OMS(操業マネジメントシステム)

コスモ石油では、世界標準以上の安全操業・安定供給に向けて「Operations Management System」を2016年から導入しています。OMSは、製油所の操業基盤となる業務システムであり、3つのキーワード「やりきる」、「リスクベース」、「継続的

改善」に基づき活動しています。  
OMS活動により不具合の防止および運転・保全レベルの強化を図ってまいります。

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おります。これまでの実績や経験などをもとに、故障箇所や故障時期を推定し、長期停止前に部品などを交換する予防保全に力を入れています。

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、独自に掲げる行動基準

(CC10)の中でも、いかなる事故、災害の危険を予知し、その防止に努めることで、「無事故・無災害操業を継続」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年以降の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、大型定期整備も無事完遂し、安全・安定操業を継続しています。安全を常に最優先にし、引き続き安全・安定操業を継続してすべてのステークホルダーに応えていきます。



## G ガバナンス体制の強化

当社グループは、事業継続の基盤となる最重要マテリアリティに

「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。

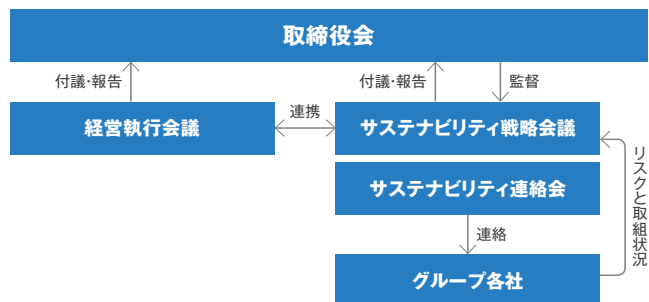
### リスクマネジメント

当社グループでは、各社での事業を発展的に安全に運営するため、サステナビリティ戦略会議にてグループ全体に関わるリスクへの対策を審議するとともに各社でのリスクへの取組状況を集約して対策の進捗を討議します(年2回)。その結果を取締役会へ報告する一方で、サステナビリティ連絡会を通じて各社へも展開します。

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

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

### リスクマネジメントの体制



### コスモエネルギーグループ重点取組リスク(CEG重点取組リスク)

当社グループでは、連結中期サステナビリティ計画の重点課題「リスク管理」について「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。2021年度、コスモエネルギーグループ全体で取り組むべき重点取組リスクを「CEG重点取組リスク」と定義し、右記の5項目を選定して着実に対応してまいりました。

2021年度 重点取組リスクの項目	2021年度の実施内容
危機発生時のメディア訓練	研修を実施。
感染症にかかる 予備体制と対策の強化	新型コロナウイルスの感染状況や政府発令等に応じて柔軟に対応。
地震BCPへの更なる対応	訓練を実施。 状況可視化の推進。
ハラスメントの減少	ライン長向けに研修を実施。
労働災害の減少	危機報告アプリの運用を開始し、 管理を強化。

### 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。2021年度の相談件数は24件(企業倫理17件、ハラスメント7件)となりました。

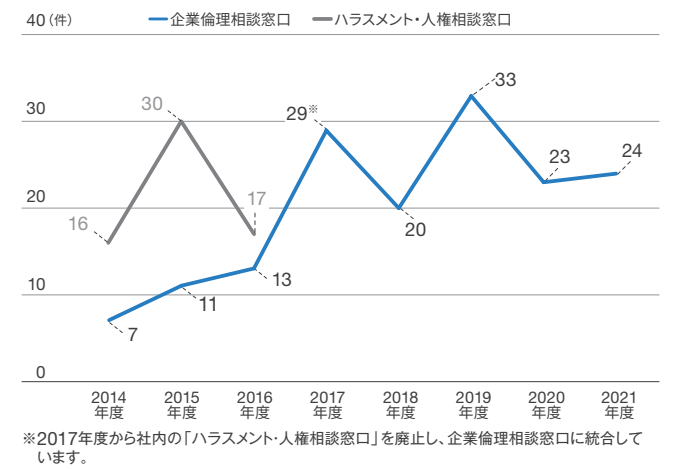
「ハラスメント相談窓口」においては、セクハラ・パワハラ等、職場の人間関係に関する相談を外部専門家が対応することで、カウンセリング効果により、社員のメンタルヘルス不調の未然防止・自身での職場環境の早期解決を図っています。

公益通報者保護法の改定に伴い、担当者研修を定期的を実施する他、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、2021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、重大な悪影響を及ぼす可能性がある危機レベルに該当する違反

### 相談受案件数



### サステナブル調達

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

当社および中核事業会社では、購買活動において、従来の品質、価格、納期、グリーン度評価等を総合的に判断したグリーン

購入に加え、反社会的勢力を排除した取引への取り組みを推進しています。連結中期サステナビリティ計画期間において、賛同いただけるサプライヤー(取引先)と協働することにより、持続的発展を図ることをめざしています。当社グループとしての「サステナブル調達方針」およびコスモ石油で策定した「CSR購買ガイドライン」において、2021年度には、サプライヤー評価を行いました。今後も、サプライヤーの皆さまに対し、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始めて採用されて以来、20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、6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、6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

2022



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、取締役（監査等委員である取締役を除く）6名（男性4名のうち独立社外取締役1名、女性2名のうち独立社外取締役1名）、監査等委員である取締役3名（男性2名のうち独立社外取締役1名、女性独立社外取締役1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、独立社外取締役を4名選任しており、独立社外取締役が必要とする情報は、直ちに報告する体制が整っています。

#### 監査等委員会

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

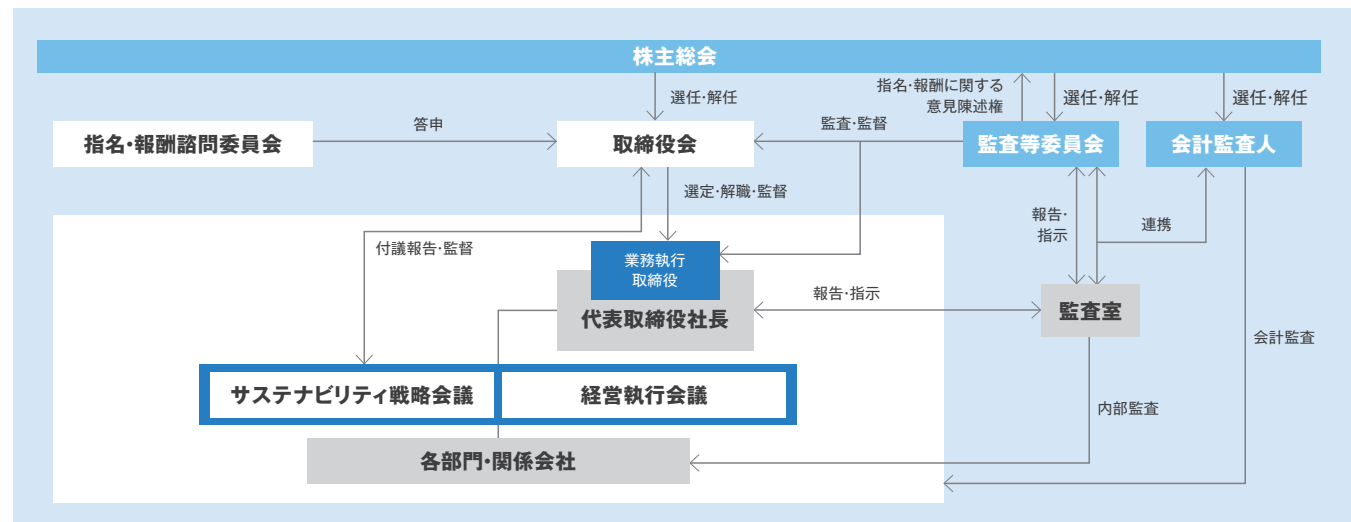
#### 経営執行会議

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、常勤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4名の計5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ています。

### 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および株主価値増大へのインセンティブ、株主の皆さまとの持続的な利害共有、チャレンジ精神奨励と報酬決定・評価プロセスの透明性、客観性の確保を基本方針とする業績連動型報酬制度を導入しています。

同制度は、固定報酬である基本報酬および年次インセンティブ報酬、中長期インセンティブ報酬で構成されます。年次インセンティブ報酬（賞与）は、各事業年度の連結経常利益1,000億円（在庫評価損益を除く）を100%達成水準とする業績評価、ESG目標への取り組み評価、経営者指名の観点から踏まえた個人業績評価で構成されています。中長期インセンティブ報酬は、当社TSR

### 年次インセンティブ制度の改定

指名・報酬諮問委員会では当社グループおよび株主の皆さまにとって望ましい報酬制度のあり方を継続的に議論しております。事業環境が大きく変化する中で、グループ理念に掲げる「持続的発展」の実現に向けてより一層邁進できるよう、2022年度より年次インセンティブ制度を改定し、以下の評価区分を追加導入することとしました。2022年度の年次インセンティブ制度の報酬割合は、在庫影響を除いた連結経常利益と連動する部分を8割、ESG目標への取り組み評価と連動する部分が1割、個人業績評価と連動する部分が1割となるよう構成されています。

（Total Shareholder Return、株主総利回り）の対TOPIX成長率および連結ネットD／Eレシオ（有利子負債比率）に基づき業績連動係数が定められており、インセンティブ報酬は、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（すべての指標が100%達成時）：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。

中長期インセンティブ報酬は、信託方式を利用した株式報酬制度であり、取締役および執行役員が株主価値の増減を株主の皆さまと共有することで、長期的な視点から企業価値拡大を意識した経営を動機づける仕組みです。

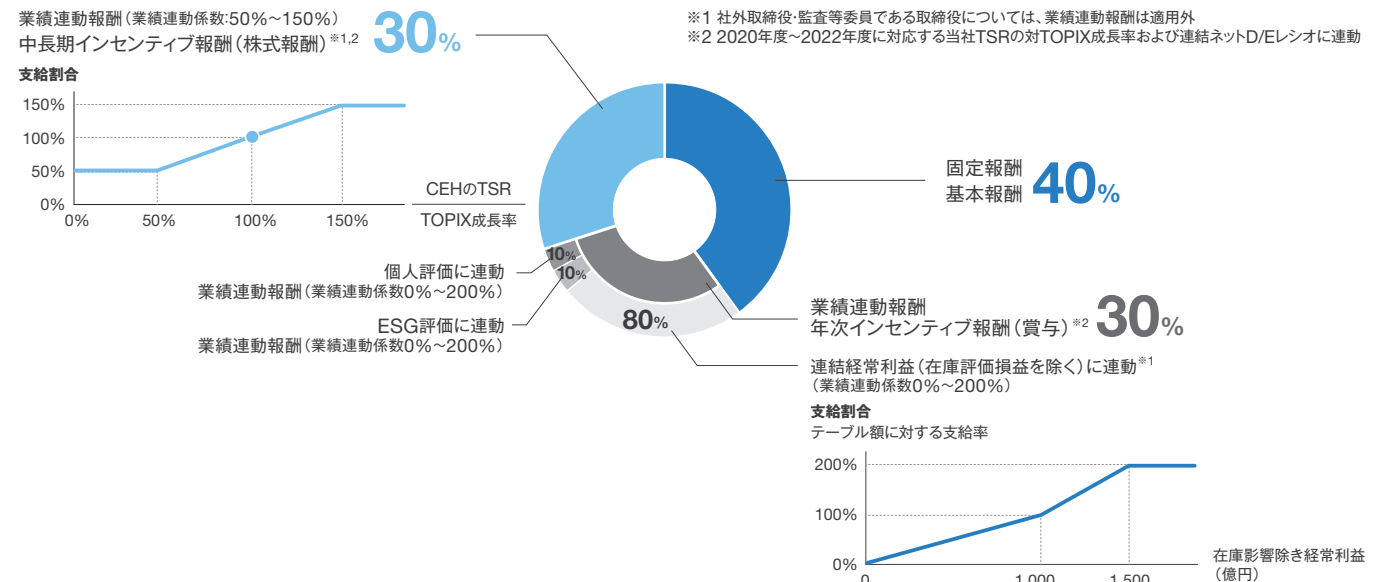
### ESG目標への取り組み評価

取締役および執行役員が、サステナブル経営を推進していくにあたり、2021年に特定したマテリアリティに対してスピード感を持って真摯に取り組むことを後押しすべく、ESG目標への取り組み評価を報酬に反映します。ESG目標への取り組み評価の指標については、2023年度からの次期中期経営計画等を踏まえ、今後も役員報酬制度における重要課題として継続的に議論していきます。

### 経営者指名の観点から踏まえた個人業績評価

役員の指名・報酬に関する審議を行う当社の指名・報酬諮問委員会の特徴を生かし、経営者指名の観点から行っている取締役および執行役員の「業績評価」「多面評価」に基づく個人への評価を報酬に反映します。包括的・総合的な定性評価を行い、全社業績値に表れない個人の貢献を報酬に反映することを目的としています。

### 役員報酬制度体系





## 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。今回のアンケートの設問は、前年度の取締役会実効性評価結果をもとに実施した対応等を踏まえ、前回の設問に一部変更を加えました。また取締役会の諮問機関である指名・報酬諮問委員会に関する設問を追加しました。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、今年度の新たな取り組み、取締役会の実効性等および指名・報酬諮問委員会の構成、役割、運営に関する数値評価および各項目の課題認識、改善案等について多くの自由記述欄を設けました。

全取締役から得られたアンケート回答は、取締役会事務局および指名・報酬諮問委員会事務局で集計・分析を行い、取締役会および指名・報酬諮問委員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、従前以上に多様性を確保できていること。また自由闊達な意見交換ができる場になっていたこと。
- 脱炭素の流れが加速化している中で、中長期の観点での議論の深度化が図れたこと。また中期経営計画レビューや投資レビューを従前より充実させ、モニタリング機能の強化が図れたこと。
- 上記のほか、昨年度の取締役会実効性評価における課題であった「指名・報酬諮問委員会の活動状況の取締役会報告」および「取締役会の実効性評価の評価対象範囲の拡大」も実施し、改善が図れたこと。

#### 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 取締役会の目的に即した取締役会の権限や議題の継続的な検討
- ② 独立社外取締役のさらなる機能発揮のための仕組みの検討

各課題に対する対応方針は以下の通りです。

#### ① 取締役会の目的に即した取締役会の権限や議題の継続的な検討

当社取締役会は、昨年度、取締役会の目的を再定義しました。2021年度はその目的に即するよう、サステナビリティや長期の方向性に関する議論を増やしました。また主要事業会社社長から各社の経営課題等の報告を受け議論を行う等の取り組みを実施しました。2022年度は、2023年度から始まる第7次連結中期経営計画を策定する年にあたるため、中期経営計画策定に向け、取締役会での議論を充実させる予定です。また監督機能をさらに強化するため、権限の見直しについても検討していきます。

#### 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 独立社外取締役のさらなる機能発揮のための仕組みの検討

当社取締役会は2022年度株主総会後より9名の取締役に占める独立社外取締役が4名となっています。独立社外取締役のさらなる機能発揮のため、取締役間の情報交換の機会や経営陣との情報交換の機会を増やす等の仕組みを検討していきます。

#### 指名・報酬諮問委員会の実効性評価結果の概要

以下の点から当社指名・報酬諮問委員会の実効性は確保されている、また実効性向上に継続的に努めているものと分析・判断しています。

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

また、委員会として以下の成果をあげることができました。

- 取締役の構成検討および独立社外取締役比率の向上(3分の1以上)
- サステナブル経営推進のため、業務執行役員へのESG評価、個人評価の導入
- 客観性・透明性の向上のため、指名・報酬諮問委員会の体制強化

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

### 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每期審議します。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。

### 2021年度 指名・報酬諮問委員会の活動内容

2021年度は、指名・報酬諮問委員会を合計8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)
2021年5月12日	● 取締役会の役割・機能の最新環境に関する報告	● 2021年度役員報酬制度改定の検討 ● 報酬開示内容の確認
2021年6月14日	● 人材要件の変更要否の確認 ● 役員目標内容の確認	● 報酬制度改定の検討 ● 株式報酬額の決定
2021年6月24日	● 指名・報酬諮問委員および委員長を選任	
2021年7月29日	● 今後の取締役体制の検討	
2021年10月14日	● 後継者指名等に関する現行プロセスの確認	
2021年12月22日	● 当社および中核事業会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
2022年1月19日	● 当社および中核事業会社の役員人事	● 報酬制度改定に関する審議
2022年3月23日	● 2022年度スキルマトリックス策定 ● 指名・報酬諮問委員会規程改定および委員選任 ● 翌年度の活動内容の確認	● 報酬制度改定に関する審議 ● 翌年度の活動内容の確認



## G ガバナンス体制の強化

## 役員体制(2022年7月1日現在)

 <p><b>桐山 浩</b> 代表取締役 社長社長執行役員</p> <p>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)</p> <p>需給および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と経験を有しています。また、2017年6月からは代表取締役社長として当社グループ経営の舵取りを担い、特に、近年においては、原油価格の乱高下や石油需要の減退等の環境下においても、成果をあげてきました。</p>	 <p><b>植松 孝之</b> 代表取締役 専務執行役員</p> <p>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)</p> <p>外資系金融機関を経て当社に入社し、その後その専門性を発揮しほぼ一貫して財務部門に在籍してきました。2018年からは取締役常務執行役員、2021年からは代表取締役専務執行役員として、コーポレートコミュニケーション部、財務部、経理部を管掌し、ブランディング活動や投資家向け広報の取り組み等を行うことにより、当社グループの企業価値向上に寄与してきました。</p>
 <p><b>山田 茂</b> 取締役 常務執行役員</p> <p>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)</p> <p>主に販売・需給・企画の各部門を経験し、当社グループの事業領域全般にわたり豊富な知見と経験を有しております。2018年からは執行役員経営企画部長に、2020年からは取締役常務執行役員に就任し、第6次中計の達成に向けた取り組み、グループ経営の推進、資本業務提携関連の統括、新規事業案件の立案など確実に成果をあげてきました。</p>	 <p><b>竹田 純子</b> 取締役 常務執行役員</p> <p>1990.4 コスモ石油株式会社入社 2015.10 同社人事総務部長 2017.4 同社企画管理部長 2019.4 同社取締役執行役員 2020.4 当社執行役員人事部長 2022.4 当社常務執行役員 2022.6 当社取締役常務執行役員(現職)</p> <p>販売・企画・人事部門等を経験した後、2019年からはコスモ石油取締役執行役員企画・人事担当として精製事業の経営を指揮し、事業の効率化の促進や生産性の向上に寄与してきました。2020年からは当社執行役員人事部長に就任後、働き方改革、多様性の促進およびグループ人事を推進し、着実な成果をあげてきました。</p>
 <p><b>井上 龍子</b> 独立社外取締役</p> <p>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 源美坂井法律事務所・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)</p> <p>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し、2019年からは日鉄物産株式会社の社外取締役に就任しています。</p>	 <p><b>栗田 卓也</b> 独立社外取締役</p> <p>1984.4 建設省(現 国土交通省)入省 2007.9 内閣官房内閣参事官(内閣総理大臣官邸参事官室) 2009.7 国土交通省 都市・地域整備局まちづくり推進課長 2011.7 東日本大震災復興対策本部事務局参事官 2012.2 復興庁統括官付参事官(企画班) 2013.8 国土交通省人事課長 2015.7 同省都市局長 2018.7 同省総合政策局長 2020.7 同省国土交通事務次官 2021.7 同省国土交通事務次官退任 2021.10 三井住友信託銀行株式会社顧問(現職) 2022.6 当社社外取締役(現職)</p> <p>1984年、建設省(現 国土交通省)入省後、2009年に同省都市・地域整備局まちづくり推進課長に就任し、都市開発を通して日本経済の発展に寄与しました。2011年から、東日本大震災復興対策本部事務局参事官として国土政策を指揮し、2020年、国土交通省国土交通事務次官に就任し、2021年に同省を退官しました。</p>

 <p><b>水井 利行</b> 取締役常勤監査等委員</p> <p>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 2020.6 当社取締役(常勤監査等委員)(現職) 共栄タンカー株式会社社外取締役(監査等委員)(現職)</p> <p>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・パワーにて風力発電事業を牽引するなど、当社のグループ運営に貢献してきました。</p>	 <p><b>高山 靖子</b> 独立社外取締役監査等委員</p> <p>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 日本曹達株式会社社外取締役 株式会社千葉銀行社外取締役(現職) 2016.6 三菱商事株式会社社外監査役 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)</p> <p>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。</p>
 <p><b>浅井 恵一</b> 独立社外取締役監査等委員</p> <p>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 2021.6 当社社外取締役(監査等委員)(現職) 2022.6 サンフロンティア不動産株式会社社外取締役(現職)</p> <p>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。</p>	
 <p><b>ルゾンカ 典子</b> 常務執行役員 CDO コーポレートDX戦略部、 コーポレートコミュニケーション部、 IT推進部担当</p>	 <p><b>境 剛太</b> 執行役員 経営企画部長</p>
 <p><b>佐藤 嘉彦</b> 執行役員 秘書室長</p>	 <p><b>岩井 智樹</b> 執行役員 経理部長</p>



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ックス

(2022年6月23日付)

注) 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ございません。

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						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	国際性	製造／ 技術／ DX／IT
									出席回数	出席率	出席回数	出席率	出席回数	出席率									
取締役	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	7年		9回／ 9回	100%	－	－	8回／ 8回	100%	○	○	○	－	－	－	○	－	－
	植松 孝之		男性	代表取締役 専務執行役員	常勤	－	4年		9回／ 9回	100%	－	－	－	－	○	－	－	○	－	－	○	－	－
	山田 茂		男性	取締役 常務執行役員	常勤	－	2年		9回／ 9回	100%	－	－	－	－	○	○	－	－	○	－	－	－	－
	竹田 純子		女性	(新任) 取締役 常務執行役員	常勤	－	－		2022年 6月 就任	－	－	－	－	－	○	－	－	－	○	○	－	－	－
	井上 龍子		女性	社外取締役	非常勤・社外 独立役員※3	指名・報酬諮問委員会委員	1年		8回／ 8回	100%	－	－	－	－	－	－	－	－	○	○	－	○	－
	栗田 卓也		男性	(新任) 社外取締役	非常勤・社外 独立役員※3	指名・報酬諮問委員会委員	－		2022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	2年		9回／ 9回	100%	16回／ 16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	3年		9回／ 9回	100%	16回／ 16回	100%	8回／ 8回	100%	－	－	○	－	○	○	○	－	－
	浅井 恵一		男性	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長 監査等委員会委員	1年		8回／ 8回	100%	13回／ 13回	100%	6回／ 6回	100%	○	○	－	－	－	－	－	○	－
執行役員	ルゾンカ 典子		女性	常務執行役員 CDO	常勤	－	－		－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	○	○	○
	境 剛太		男性	執行役員	常勤	(委嘱) 経営企画部長	－		－	－	－	－	－	－	○	－	－	－	－	－	－	○	○
	佐藤 嘉彦		男性	(新任) 執行役員	常勤	(委嘱) 秘書室長	－		－	－	－	－	－	－	○	－	－	－	－	－	－	○	－
	岩井 智樹		男性	(新任) 執行役員	常勤	(委嘱) 経理部長	－		－	－	－	－	－	－	○	－	－	○	－	－	－	－	－

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

※2 期間は2021年4月1日から2022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。





## 社外取締役座談会

## 攻めの経営と守りのガバナンス

独立社外取締役  
監査等委員 **浅井 恵一** × 独立社外取締役 **井上 龍子** × 独立社外取締役  
監査等委員 **高山 靖子** × 独立社外取締役 **栗田 卓也**

- テーマ1** 社外取締役に求められる役割
- テーマ2** コーポレート・ガバナンスにおける成長や課題
- テーマ3** 第6次連結中期経営計画「Oil & New」の進捗
- テーマ4** 気候変動対応を中心としたESG課題への取り組み
- テーマ5** ステークホルダーとのエンゲージメント
- テーマ6** 2023年度からの第7次連結中期経営計画

**テーマ1 社外取締役に求められる役割**

**高山** 気候変動対応を含めたSDGsなどの社会課題への対応が注目される中、社外取締役への期待はより高まっていると感じています。脱炭素化へと向かう急速な動きの中で当社グループがサステナブルであるためには、エネルギー事業におけるポートフォリオの転換が重要課題であると認識しています。リスクを適切にコントロールして企業価値の向上に資するような執行側の積極的な取り組みを後押しする、いわば「攻めの機能」が社外取締役に求められています。また、公正かつ透明性の高い企業経営をしていくために、機関投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに対して説明責任を果たせるようにしていくことも社外取締役の重要な役割だと思っています。

**浅井** 社外取締役に求められる役割は、教科書的には業務執行の監督です。経営戦略や計画に照らして、その成果が妥当であったかを検証し、経営を評価することだと思います。その反面で、先ほど高山取締役から「攻めの」という言葉がありましたが、経営陣には不断の変革に取り組んでいただき、社外取締役は経営が効

率的かつ公正なものになるようにサポートしていく責務もあると感じています。企業価値の長期的な向上のためには業務執行と監督のバランスを保つことが重要です。そして社外取締役は社内各部署からの説明や個別の協議を通じて、執行側とのより良い関係を構築し、維持していくモニタリングボードであるべきだと私は思います。この1年間は、新型コロナウイルス感染拡大の未収束、ロシアのウクライナ侵攻、MICとの資本関係の解消など、当社グループにとって大きな経営環境の変化がありました。このような中で我々は今後も時代の流れを把握したうえで、経営陣に対して適切な助言を行っていきます。

**井上** お二人が話されたことと重複しますが、①企業戦略等の大きな方向性を示す、②適切なリスクテイクを支える、③取締役等に対する実効性の高い監督を行うという3点を通じて、企業の持続的な成長と企業価値の向上を達成することだと思います。そしてESGや新型コロナウイルス感染症、地政学リスクなどへの対応、少数株主等のステークホルダーの意見への配慮も大切です。現在は資源価格の高騰など、経済社会の大きな変動期ですので、社内で蓄積してきた膨大な経験に加え、それぞれの社外取締役の経歴や経験、専門性を活かした助言が役に立つのではないかと

と考えています。私の場合、会社経営の知見は限られたものになりますが、資料や報告から事実を認定し、問題を発見すること、様々な問題に対して、法的な観点、国際的な視点、企業と政府との関係などから考察することは、弁護士または官僚としての経験により貢献できるのではないかと考えています。

**栗田** 私は2022年6月23日の株主総会で選任していただきました。それまでは国土交通省に身を置いていましたので、企業経営の経験はありません。社外取締役という役目を与えていただいたので、学びながら責任を果たしていきたいと思っています。ある意味で、企業経営とはまったく違う世界にいた立場から考えて、率直な意見をお伝えすることが、私の役割だと考えています。先ほど皆さんからお話があった社外取締役のモニタリング機能に関しては、過去の経験が生かせると思っています。企業経営は収益を上げながら株主の期待に応えなければなりませんから、「効率性」が求められます。それに対して私が長く身を置いてきた世界では、高山取締役がおっしゃった「公正性」が求められてきました。この2つのバランスを上手にとりながら、企業のあり方を作っていくことに貢献できればと考えています。

**テーマ2 コーポレート・ガバナンスにおける成長や課題**

**高山** 当社グループはホールディングス化した2015年に監査等委員会設置会社に移行しました。私は社外取締役に就任して4年目になりますが、取締役会、指名・報酬諮問委員会、監査等委員会の実効性評価のPDCAをしっかりと回すことで、年々ガバナンス体制が充実し、その実効性が高まっていると実感しています。その中心となる取締役会では中長期的な戦略、視点からのアジェンダも増えて、議論が活性化してきています。今後は、監査等委員会設置会社の利点も生かして、個別議案の討議や執行業務の決定を執行側へ権限移譲する必要性があると感じています。

当社グループがホールディングス体制に移行した際は、傘下の中核事業会社が独立性を維持して自律的に業績を高めていくという「遠心力」が強く働いていました。現在は逆にホールディングス体制のもとで、「求心力」を効かせている時期と理解しています。コスモブランドの下に従業員を結集させ、グループガバナンスの仕組みを強化するために、3ラインモデル<sup>※</sup>における2線を通じて各事業会社の統制を強化していますし、監査機能も





## 「遠心力」と「求心力」の適切なバランスで 相応しい姿へと成長していく

独立社外取締役監査等委員  
**高山 靖子**

充実させています。当社グループが「遠心力」と「求心力」の適切なバランスを模索して、当社グループにとって相応しい姿へと成長していくサポートをさせていただきたいと思います。

**浅井** 私はまず、成長について振り返りたいと思います。2021年4月に「サステナビリティ戦略会議」が新設されました。2021年度は計8回開催され、マテリアリティの特定、TCFDに沿った情報開示など、多くのESG議題について充実した議論を重ねました。また、私が委員長を務める指名・報酬諮問委員会も8回開催され、独立社外取締役の比率向上、業務執行役員へのESG評価導入などの成果をあげることができました。さらに、社外取締役のみで構成される会議体（エグゼクティブ・セッション）も開催されました。これらはとても大きな成長であると感じています。

一方で今後の課題は、監督と執行の役割を一層明確化していくことです。日本型の「アドバイザリー・モデル」からグローバル・スタンダードである「モニタリング・モデル」へと移行していく必要があるとイメージしています。

**井上** 私が社外取締役に就任したのは2021年6月なので、コーポレート・ガバナンスを以前との対比において総合的に評価するのは難しい面がありますが、社内外の役員、社員などが自由に討議する社風によって、健全なコーポレート・ガバナンスが機能している印象があります。先ほど浅井取締役もおっしゃいましたが、エネルギー企業にとって非常に重要なサステナビリティと内部統制に関する活動を統括するサステナビリティ戦略会議が設置されたのは特筆すべきことです。

将来に向けた課題としては、情報セキュリティ、サイバーセキュリティ、経済安全保障など、世の中が大きく変わる中で、注意すべきことは増えていきます。リスクマネジメントにおける管理体制とリスク項目についての議論を重ねていく必要があると思います。

**栗田** 社外取締役就任にあたり、当社グループの中核事業会社の各部署の方々からお話を伺って感じたのは、ESGやサステナビリティについての意識の強さでした。石油を扱うエネルギー企業であるが故に、なおさら社会における位置づけを明確にしなければならぬという責任感から、相当な努力をされてきたのだろうと思います。

取締役会に出席して驚いたのは、先ほど井上取締役もおっしゃったように、私が事前に思っていたよりも議論が活発であることです。単に物事を決めるという形式的な姿とは全く違い、社内社外を問わず、一人ひとりのご自身の役割を深く意識され、責任を持って発言をしている印象を持ちました。

※3ラインモデル：内部監査協会（AAI=The Institute of Internal Auditors）が公表している企業のリスク管理と統制活動を大きく3つの線（役割）に分けてモデル化したもの

### テーマ3 第6次連結中期経営計画 「Oil & New」の進捗

**高山** 「Oil & New」の「Oil」の分野に関しては、石油事業を中心に収益力が強化されて「稼ぐ力」が高まりました。それに伴い財務体質が健全化し、自己資本、ネットD／Eレシオなどの経営目標を前倒しで達成することができたのは大変素晴らしい成果と評価しています。「New」の分野は風力発電事業を柱に再生可能エネルギー事業を進めていますので、早期に事業ポートフォリオを転換できるように見守り続けていきたいと思っています。

第6次中計期間においては、2017年に中計を策定した時点では想像ができなかったほど社会の変化のスピードが速くなったことを背景に、2020年10月に日本政府が発表した「2050年カーボンニュートラル宣言」を受け、当社グループは2021年5月に「2050年カーボンネットゼロ」を宣言しました。その実現に向けたロードマップを策定し、2022年5月に開示しました。また、「持続的な価値創造のためのマテリアリティ」を4つ掲げており、第7次中計期間を含めて、ヒト・モノ・カネといった経営資源を適切に配分してその課題をクリアできるかどうかを重要と認識しています。

**浅井** 第6次中計においては厳しい経営環境の中で、稼ぐ力をつけ、収益力を強化することで財務体質を改善することができました。特に石油事業において製油所の高稼働や、販売数量が伸びている点は同業他社では見られないことです。これは東日本大震災以降、安全に対する必要な設備投資を行い、危険予知および危機管理をかなり高いレベルで行ってきた証です。また、キグナス石油への

供給が確保できているのも絶対的な強みです。その結果、2022年の株主還元として5月に増配や自社株買いを発表し、他社と遜色のないレベルまでできていると考えています。第7次中計ではステークホルダーとの関係もより一層強めていけるだろうと期待しています。

2021年度末で経営目標を達成し、稼ぐ力がついてきたことにより、この1年間は第7次中計に向けて戦略をじっくり検討することができそうです。第7次中計では、当社グループ全体が攻めの姿勢に転じていけると思います。社外取締役としては、財務と非財務の両面、それからブランディングとDXを一層強化していく骨太の経営計画を策定する後押しをしていきたいと考えています。

**井上** やはり私も第6次中計において最終年度を待たずに経営目標を達成したことを高く評価したいと思います。原油価格の高騰などの環境に支えられた面があるとしても、新型コロナウイルス感染拡大による社会変容等の中で構造改革を進め、ESG課題に対応してきた成果ではないかと考えています。2023年度から始まる第7次中計においては攻めの経営を推進し、しっかりした財務基盤の上で、国民生活の基盤となっているエネルギー事業を発展させていくことを期待しています。私は前職で農林水産業に関わっていましたから、農業・漁業において石油を動力源とすることの重要性を身に染みて感じています。環境問題に配慮することは大前提として、石油に関する当社グループの存在感を大事にしながら、国民生活を支えていくことが大切だと思います。

**栗田** 第6次中計では「Oil & New」という言葉がありました。私は社会資本やインフラといったものを扱う世界にいたわけですが、「Oil」も「New」も社会にとって大事なインフラ部分です。2030年や2050年に当社グループはどのような姿になっているのか。稼ぐ力を身につけた当社グループは、未来の姿をある程度自律的な意思を持って選べると思っています。そういう意味で長期的な視点を持って、その中の数年を刻んだ次の第7次中計は、その姿に至る過程において非常に大事な期間となりますので、問題意識を持って議論に関わりたいと思います。

## ESG課題に対して 社内の意思統一ができている

独立社外取締役監査等委員  
**浅井 恵一**



### テーマ4 気候変動対応を中心とした ESG課題への取り組み

**高山** 先ほど栗田取締役から「ESGやサステナビリティへの意識が高い」というお話がありましたが、当社グループは2001年に「環境室」という部署を立ち上げています。その初代環境室長が現在の桐山社長であったのですが、その頃に「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」という企業理念を制定しました。20年以上前から環境問題を強く意識していた点は先進的であると私は理解しています。

ESG課題への取り組みで私が一番評価しているポイントは、推進部門だけでなく、グループ会社の経営陣も含めてオープンな議論をし、しっかりとコンセンサスが得られていることです。コンセンサスがあるかないかは、実効性の部分で大きな違いが出てきますので、大きな強みであると思います。しかし、人材、人権、ダイバーシティなど「S」の領域ではまだまだ取り組むべき課題が少なくないと感じていますので、今後しっかりと質的に充実していくことが大切と考えています。また、ESGは情報開示が現在大きなテーマになっており、国内外において情報開示のあり方を巡って様々な議論がなされていますが、表層的な変化に右往左往する必要はないと考えています。実体がなければ開示はできませんので、一つひとつのESG課題に対してどのように取り組んでいくのかを社外取締役としてしっかりと見守りつつ、必要に応じてサポートしていきたいと思っています。

**浅井** 私は2006年というSDGsがまだまだ日本の社会に浸透していない時期から当社が国連グローバル・コンパクトに署名していた事実を知って、驚きました。国連グローバル・コンパクトの掲げる環境や人権を含む10項目について取り組んできたことは、歴史的に見ても非常に先駆的な企業であると言えます。気候変動対策は、当社グループにとって最重要課題です。2022年5月に開示したロードマップでは、2030年にCO<sub>2</sub>排出量を30%削減し、2050年にはゼ



口にするという目標を掲げました。サステナビリティ戦略会議では、シナリオ分析をしたうえでリスクと機会を特定していますが、その中で方針、理念、課題、機会が明確になってきています。ESG課題に対して社内意思統一ができていた点が非常に素晴らしいと評価しています。

先ほど高山取締役からご指摘があった「S」に関しては、健康経営についての議論をしています。ESG課題を網羅的に扱い、基盤を整備する方向に進んでいることは良いことであると思います。同業他社よりも一歩進んで走ってきたという自負もありますし、ESGに対する社員の意識も高いと感じています。先駆的な石油会社であると評価しています。

**井上** 環境対応については、将来的に縮小していく化石燃料事業から風力発電を柱とする再生可能エネルギー事業へ移行していくという桐山社長のリーダーシップを高く評価しています。社員、社内取締役、社外取締役を巻き込むかたちで自由に議論をしていく社風が役に立っていると感じます。

少し離れた視点になりますが、環境問題をリードしてきたEU諸国において、ウクライナ危機により原子力や化石燃料の扱いについての議論が紛糾しています。エネルギー供給の安定性という観点から、石油の有用性や利便性への注目が高まるかもしれません。経済発展のために石油を必要としている途上国との関係において、当社グループが蓄積してきた「環境と調和した技術」が貢献できるのではないかと個人的には考えています。国内においても排出権取引やカーボンプレジットの議論が進んでおり、問題意識を持って現在対応していることが、今後の展開に役立つのではないかと思います。

**栗田** 昨年、桐山社長にお会いした際、コスモエコパワーは2000年代前半から風力発電に取り組んでいたことを知り、ESG課題に対する意欲の強い会社であると認識しました。また、私が以前いた国土交通省は防災・減災官庁ですし、外局には気象庁や海上保安庁があり、いざというときに部隊が動けなければ評価されない危機管理組織でした。先ほど浅井取締役からお話があった健康経営にも通じるかもしれませんが、常にエネルギーを安定的に供給し続けるためには、中長期的に問題意識を持って、従業員一人ひと

りの健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践する必要があると感じています。

## テーマ5 ステークホルダーとのエンゲージメント

**高山** 私は出身企業における実務の中で、一般の消費者、取引先、行政、株主、従業員など、様々なステークホルダーとコミュニケーションに長年携わってきました。社会の流れは、かつての「株主中心主義」から「ステークホルダー主義」へと変わっており、ステークホルダー間の利害のバランスをいかに保つかが非常に重要な課題であると日々感じています。我々は、株主や機関投資家の負託を受けて選任されていますので、その方々との対話の機会を大切にすべきです。なぜならば、投資家の皆さまが会社をどのように見ている、経営陣に何を期待しているかを肌で実感できる有益な場であるからです。それによって自分たちの立ち位置を確認し、どのような視点で社内に提言をしていくべきかを考える貴重な機会となっています。今後も可能な限り対話の場に参加し、投資家の皆さまの声を積極的に聴かせていただきたいと思います。

私はステークホルダーとのエンゲージメントにおける社外取締役の役割は、主に2つあると考えています。1つ目が、社外から社内へ。投資家の皆さまが抱えている経営に対する期待や不安をしっかりと受け止めて、経営の監督および意思決定の場面で活かしていく役割です。2つ目が、社内から社外へ。社内の経営やガバナンスの状況を、投資家の皆さまへわかりやすく丁寧に説明をする役割です。執行側と投資家の皆さまの中間地点に立って、仲介役もしくは翻訳係として機能し、企業とステークホルダーとの信頼関係を高めていく責任を果たしていきたいと思っています。

**浅井** 株主、顧客、取締役、従業員、地域社会というように、ステークホルダーはたくさんいます。その全てのステークホルダーと深い対話をするのは、物理的にも時間的にも困難です。やはりまずは株主の皆さまからの要請は何なのか、会社としてそれをどう生かすの

## 会社の方向性を知ること誇りを感じ、自信を持って一人ひとりが働くように

独立社外取締役  
**栗田 卓也**

かという観点からIRやSRを実施することが大切です。個人的な希望として、投資家だけでなくアナリストとの対談もしていきたいと考えています。アナリストの方々からは執行側も監督側も気づいていない点をご指摘いただけるので、重要ではないかと考えています。

コーポレート・ガバナンスの改善を強く期待しているのは中長期保有の株主であり、彼らは会社にとって重要なパートナーです。先ほど高山取締役が「社内と社外」という役割について述べてくださいましたが、大口の機関投資家などパートナーとなりうる方々の視点も大事だと思います。当社グループにどのような期待を持っているのか、どうすれば一緒に組んでいけるのか、その辺りが知りたいところです。株主からの要請という意味では、中長期的な企業価値の向上と持続的な成長は欠かすことができません。

**井上** 浅井取締役がおっしゃったように、様々なステークホルダーとの戦略的な対話の重要性は言うまでもなく、私が注意すべきと考えるのは「話の聞き方」です。人間も組織もそうですが、どうしても自分が聞きたいことのみを聞く傾向があります。幸いなことに当社グループは、外部の専門家も活用して現状を把握する、アンケートを実施する、他企業の動向を観察するなどして、事実やデータに基づいて対話をしています。こうした努力が、「聞きたいことのみを聞く」ことを抑止している気がします。このように事実やデータに基づいてステークホルダーとのエンゲージメントを積極的に進めていくことが重要だと考えています。

## テーマ6 2023年度からの第7次連結中期経営計画

**高山** 世の中の変化のスピードが速くなったり遅くなったり、進んだり戻ったり、不確定要素が多い中で、中長期的なビジョンを描く

のは非常に難しいと実感しています。こうした環境下において、やるべきことを丁寧にやっていくことが、一番大切なのではないかと思います。第7次中計の中心的なテーマは、財務と非財務の一体化です。この両面をうまく連動させて、計画を立て、実行していくという一連のプロセスを含めてわかりやすく開示していけたらと思います。

**浅井** 第6次中計では、「Oil & New」の「New」における成長ドライバーをどうするかという議論が中心でした。第7次中計では、その成長ドライバーとして位置付けた風力発電事業が、現実にとこまで収益化できるのかが柱の一つとなります。石油事業に見られるようなユニークで販売力のある施策が打ち出せればと思います。脱炭素への移行期間において、石油と再生可能エネルギーの両輪で稼ぐために、現実として何をしたらよいのか。どうしたら社会的使命やパーパスを追求しつつ、石油並みの収益を上げて、ステークホルダー全員を幸せにしていけるのか。まさに蛹から蝶へと変わっていくタイミングなのではないかと思っています。

**井上** 引き続き日本および世界の経済は、穏やかではないと想定しています。そうした中で、どのようにして企業価値の向上と持続的成長をコンスタントに保っていくかが重要です。変化の激しい時代だからこそ、組織における「人」ということが大切になると考えておりますので、そこをしっかりと見守っていききたいと思います。

**栗田** 中長期的にエネルギーを安定供給していくためには、企業理念も含めて、あるべき姿を明確に示す必要があると考えています。私がいた省庁も当社グループも、関わる人が多くて縦に長い組織です。先ほど高山取締役や浅井取締役がおっしゃったように、社外に向けて中期経営計画を発表するという側面もあれば、社内の従業員に向けて発表をするという側面もあります。会社の方向性を知ること誇りを感じ、自信を持って一人ひとりが働くようになる。第7次中計には、そんな作用もあるのではないかと感じました。

## 変化の激しい時代だからこそ、組織における「人」ということが大切になる

独立社外取締役  
**井上 龍子**



## 11年間の主要財務データ

	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	2021年度	2021年度
会計年度											(百万円)	(千米ドル) <sup>※1</sup>
ドバイ原油価格(\$／バレル)	110.1	107.0	104.6	83.5	45.7	46.9	55.9	69.3	60.3	44.5	78.1	—
為替レート(¥／\$)	79.1	83.0	100.2	109.9	120.1	108.4	110.9	110.9	108.8	106.0	112.4	—
売上高	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	2,440,452	19,939,966
売上原価	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	2,061,600	16,844,514
販売費及び一般管理費	127,937	124,992	129,060	129,346	119,433	120,370	128,526	135,775	137,865	131,376	143,548	1,172,878
営業利益(損失)	63,570	52,422	39,715	-38,447	-29,742	92,182	111,868	94,653	13,893	101,289	235,303	1,922,574
在庫影響 <sup>※2</sup>	25,200	15,264	16,068	-116,177	-68,703	39,400	21,044	-10,788	-52,179	20,740	72,324	590,932
在庫影響を除いた営業利益(損失)	38,370	37,158	23,647	77,730	38,961	52,782	90,824	105,441	66,072	80,549	162,979	1,331,642
経常利益(損失)	61,420	48,439	41,847	-49,640	-36,121	81,448	116,850	96,654	16,285	97,370	233,097	1,904,547
在庫影響を除いた経常利益(損失)	36,238	33,173	25,778	66,537	32,644	42,048	95,806	107,442	68,464	76,630	160,773	1,313,616
石油事業	-17,181	-38,960	-41,394	22,067	5,784	1,770	37,776	24,964	4,378	53,317	93,225	761,708
石油化学事業	2,075	3,343	3,692	-6,977	4,291	22,177	30,441	15,344	5,185	-3,319	13,617	111,262
石油開発事業	52,023	60,688	58,141	47,538	18,637	9,347	18,251	56,900	45,030	13,859	44,761	365,725
再生可能エネルギー事業 <sup>※10</sup>	—	—	—	—	—	—	—	—	—	4,134	3,483	28,462
その他事業	-679	8,102	5,339	3,909	3,932	8,754	9,338	10,233	13,869	8,637	5,686	46,459
税金等調整前当期純利益(損失)	35,381	-2,536	49,443	-44,599	-43,797	78,565	109,274	95,966	13,913	93,648	211,593	1,728,844
親会社株主に帰属する当期純利益(損失) <sup>※3</sup>	-9,084	-85,882	4,348	-77,729	-50,230	53,235	72,813	53,132	-28,155	85,910	138,890	1,134,816
設備投資	27,933	83,429	41,243	70,396	82,775	120,302	109,085	80,380	87,872	79,624	57,064	466,250
研究開発費	3,791	3,765	3,271	3,077	3,104	4,269	4,540	4,096	4,448	3,975	4,803	39,244
減価償却費等 <sup>※4</sup>	50,601	44,953	35,330	32,399	30,713	37,769	42,130	54,225	57,606	57,530	58,045	474,266
営業活動によるキャッシュ・フロー	43,616	-20,950	35,837	163,384	18,427	47,625	192,634	90,450	111,733	167,445	108,361	885,376
投資活動によるキャッシュ・フロー	-25,805	-80,481	-61,007	-30,126	-32,839	-112,038	-96,432	-84,521	-84,230	-84,584	-67,511	-551,608
財務活動によるキャッシュ・フロー	11,606	104,695	12,555	-178,920	32,499	9,626	-76,757	-20,480	-24,675	-80,570	-42,040	-343,492
会計年度末											(百万円)	(千米ドル)
総資産	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	1,938,408	15,837,965
非支配株主持分 <sup>※5</sup>	20,506	26,475	29,214	40,326	94,665	108,063	117,468	120,785	123,047	124,173	127,771	1,043,967
自己資本	316,931	230,456	231,927	167,194	108,046	164,722	238,677	281,065	239,792	324,946	456,200	3,727,430
流動資産	920,412	967,148	921,790	621,578	516,254	561,604	657,160	641,731	572,619	605,808	867,983	7,091,945
流動負債	744,275	816,611	799,199	603,860	555,519	655,473	800,146	764,734	706,080	752,488	954,675	7,800,277
ネット有利子負債 <sup>※6</sup>	598,773	713,190	723,257	597,701	666,179	727,258	635,763	644,663	628,317	556,379	503,330	4,112,516
期末発行済株式数(千株) <sup>※7</sup>	847,705	847,705	847,705	847,705	84,770	84,770	84,770	84,770	84,770	84,770	84,770	—
一株あたりのデータ <sup>※8</sup>											(円)	(米ドル) <sup>※1</sup>
当期純利益(損失)	-10.72	-101.39	5.13	-91.77	-594.85	633.32	865.80	630.69	-334.84	1,025.86	1,658.64	13.55
当期純利益(潜在株式調整後)	—	—	—	—	—	—	—	594.03	—	861.16	1,389.40	11.35
純資産	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	5,446.39	44.50
年間配当金	8.00	—	2.00	—	40.00	50.00	50.00	80.00	80.00	80.00	100.00	0.82
財務指標												
総資産利益率(ROA)(%)	-0.6	-5.0	0.3	-5.0	-3.5	3.6	4.5	3.1	-1.7	5.1	7.6	—
自己資本利益率(ROE)(%)	-2.8	-31.4	1.9	-39.0	-36.5	39.0	36.1	20.4	-10.8	30.4	35.6	—
自己資本比率(%)	18.9	13.2	13.7	11.7	7.7	10.8	14.1	16.5	14.6	19.0	23.5	—
有利子負債依存度(%)	43.1	48.3	50.9	48.5	53.7	50.6	41.5	40.8	41.5	35.7	30.1	—
ネットD／Eレシオ(倍) <sup>※9</sup>	1.9	3.1	3.1	3.6	4.6	3.6	2.3	1.98	2.41	1.59	1.04	—

※1　米ドル金額は、便宜上、2022年3月31日現在の円相場1米ドル=122.39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

	2020年度	2021年度
資産の部	(百万円)	(百万円)
流動資産		
現金及び預金	52,972	80,328
受取手形及び売掛金	234,635	—
受取手形	—	2,635
売掛金	—	280,050
商品及び製品	122,152	166,942
仕掛品	351	58
原材料及び貯蔵品	126,923	209,023
未収入金	46,143	66,055
その他	22,746	62,928
貸倒引当金	-116	-40
流動資産合計	605,808	867,983
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	244,331	241,907
油槽(純額)	35,781	35,755
機械装置及び運搬具(純額)	208,999	200,511
土地	315,483	315,353
リース資産(純額)	737	2,384
建設仮勘定	50,295	40,105
その他(純額)	9,803	10,598
有形固定資産合計	865,433	846,616
無形固定資産		
ソフトウェア	10,557	11,102
その他	33,785	33,083
無形固定資産合計	44,343	44,185
投資その他の資産		
投資有価証券	122,402	118,719
長期貸付金	1,030	802
長期前払費用	3,169	2,953
退職給付に係る資産	5,471	5,081
生産物分与費用回収権	13,018	1,322
繰延税金資産	40,287	42,858
その他	8,234	8,126
貸倒引当金	-310	-298
投資その他の資産合計	193,303	179,566
固定資産合計	1,103,080	1,070,369
繰延資産		
社債発行費	128	56
繰延資産合計	128	56
資産合計	1,709,017	1,938,408

	2020年度	2021年度
負債の部	(百万円)	(百万円)
流動負債		
支払手形及び買掛金	266,695	325,780
短期借入金	175,692	195,485
1年内償還予定の社債	17,700	—
1年内償還予定の転換社債型新株予約権付社債	—	60,000
コマーシャル・ペーパー	37,200	82,300
未払金	92,953	102,254
未払揮発油税	108,368	84,457
未払法人税等	11,030	33,457
未払費用	4,415	3,434
賞与引当金	6,348	8,926
役員賞与引当金	352	867
その他	31,732	57,713
流動負債合計	752,488	954,675
固定負債		
社債	3,000	3,000
転換社債型新株予約権付社債	60,000	—
長期借入金	315,759	242,873
繰延税金負債	35,415	40,801
再評価に係る繰延税金負債	5,100	5,107
特別修繕引当金	27,001	37,560
環境対策引当金	866	864
退職給付に係る負債	2,992	2,879
役員報酬BIP信託引当金	847	1,360
資産除去債務	19,993	22,621
その他	36,431	42,690
固定負債合計	507,408	399,761
負債合計	1,259,897	1,354,437
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	211,977	343,377
自己株式	-2,019	-1,902
株主資本合計	332,802	464,318
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	4,938	4,610
繰延ヘッジ損益	-85	-536
土地再評価差額金	-21,123	-21,139
為替換算調整勘定	5,873	7,691
退職給付に係る調整累計額	2,540	1,255
その他の包括利益累計額合計	-7,855	-8,118
非支配株主持分	124,173	127,771
純資産合計	449,120	583,971
負債純資産合計	1,709,017	1,938,408



連結損益計算書

	2020年度	2021年度
	(百万円)	(百万円)
売上高	2,233,250	2,440,452
売上原価	2,000,584	2,061,600
売上総利益	232,666	378,852
販売費及び一般管理費	131,376	143,548
営業利益	101,289	235,303
営業外収益		
受取利息	368	157
受取配当金	740	798
固定資産賃貸料	1,543	1,141
持分法による投資利益	—	2,650
為替差益	883	—
その他	2,979	2,900
営業外収益合計	6,515	7,648
営業外費用		
支払利息	7,225	6,402
持分法による投資損失	447	—
為替差損	—	1,243
その他	2,761	2,208
営業外費用合計	10,434	9,854
経常利益	97,370	233,097
特別利益		
固定資産売却益	1,973	305
投資有価証券売却益	839	796
補助金収入	340	1,339
受取保険金	421	2,012
その他	258	549
特別利益合計	3,833	5,003
特別損失		
固定資産売却損	3	123
固定資産処分損	6,721	11,313
減損損失	267	12,232
投資有価証券評価損	267	2,829
その他	296	9
特別損失合計	7,555	26,507
税金等調整前当期純利益	93,648	211,593
法人税、住民税及び事業税	21,567	62,410
法人税等調整額	-17,137	4,115
法人税等合計	4,430	66,525
当期純利益	89,218	145,067
非支配株主に帰属する当期純利益	3,307	6,177
親会社株主に帰属する当期純利益	85,910	138,890

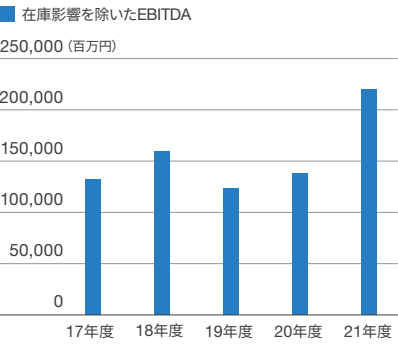
連結キャッシュ・フロー計算書

	2020年度	2021年度
	(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	93,648	211,593
減価償却費	53,564	53,953
受取利息及び受取配当金	-1,108	-956
支払利息	7,225	6,402
持分法による投資損益（-は益）	447	-2,650
売上債権の増減額（-は増加）	-20,191	-47,380
生産物分与費用回収権の回収額	3,966	4,092
棚卸資産の増減額（-は増加）	-15,086	-126,575
仕入債務の増減額（-は減少）	33,637	58,382
その他	26,357	-9,576
小計	182,461	147,284
利息及び配当金の受取額	4,147	5,622
利息の支払額	-7,235	-6,489
その他	-367	3,105
法人税等の支払額又は還付額（-は支払）	-11,560	-41,161
営業活動によるキャッシュ・フロー	167,445	108,361
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	-72,503	-45,375
有形固定資産の処分に伴う支出	-5,418	-4,193
有形固定資産の売却による収入	6,298	13,573
無形固定資産及び長期前払費用等の取得による支出	-11,422	-8,858
その他	-1,538	-22,658
投資活動によるキャッシュ・フロー	-84,584	-67,511
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）	8,050	16,754
長期借入れによる収入	36,100	—
長期借入金の返済による支出	-40,123	-76,875
社債の償還による支出	-26,000	-17,700
コマーシャル・ペーパーの純増減額（-は減少）	-48,800	45,100
配当金の支払額	-6,778	-6,777
非支配株主への配当金の支払額	-2,095	-2,344
その他	-924	-197
財務活動によるキャッシュ・フロー	-80,570	-42,040
現金及び現金同等物に係る換算差額	-1,269	4,528
現金及び現金同等物の増減額（-は減少）	1,021	3,338
現金及び現金同等物の期首残高	43,295	44,518
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	208
現金及び現金同等物の期末残高	44,518	48,066

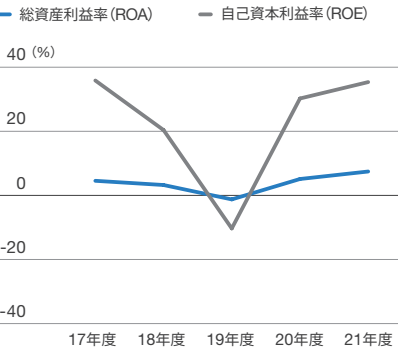


連結経営指標等

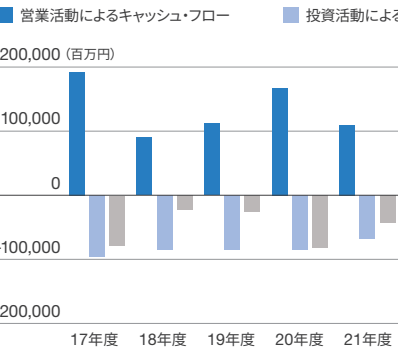
在庫影響を除いたEBITDA



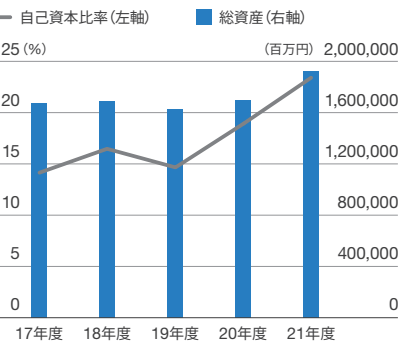
総資産利益率 (ROA)／自己資本利益率 (ROE)



連結キャッシュ・フロー



総資産、自己資本比率、ネットD／Eレシオ※1



	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度 (百万円)
在庫影響を除いた営業利益	90,824	105,441	66,072	80,549	162,979
減価償却費等※1	42,130	54,225	57,606	57,530	58,045
在庫影響を除いたEBITDA※2	132,954	159,666	123,678	138,079	221,024

※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

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度 (百万円)
親会社株主に帰属する当期純利益 (損失)	72,813	53,132	-28,155	85,910	138,890
総資産	1,688,288	1,702,270	1,639,765	1,709,017	1,938,408
自己資本	238,677	281,065	239,792	324,946	456,200
総資産利益率 (ROA) (%) ※1	4.5	3.1	-1.7	5.1	7.6
自己資本利益率 (ROE) (%) ※2	36.1	20.4	-10.8	30.4	35.6

※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

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度 (百万円)
営業活動によるキャッシュ・フロー	192,634	90,450	111,733	167,445	108,361
投資活動によるキャッシュ・フロー	-96,432	-84,521	-84,230	-84,584	-67,511
財務活動によるキャッシュ・フロー	-76,757	-20,480	-24,675	-80,570	-42,040
現金及び現金同等物の期末残高	55,148	40,667	43,295	44,518	48,066

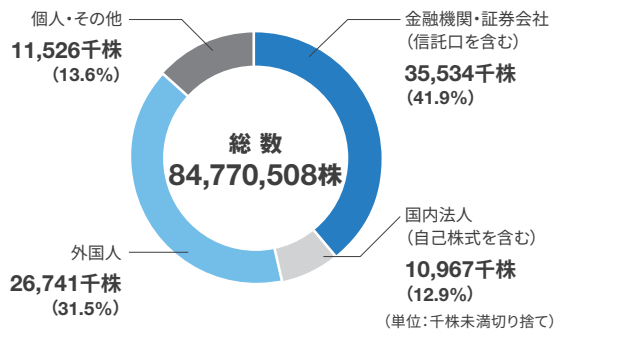
	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度 (百万円)
総資産	1,688,288	1,702,270	1,639,765	1,709,017	1,938,408
ネット有利子負債 ※2	635,763	644,663	628,318	556,379	503,330
自己資本	238,677	281,065	239,792	324,946	456,200
自己資本比率 (%)	14.1	16.5	14.6	19.0	23.5
ネットD／Eレシオ (倍) ※1	2.3	1.98	2.41	1.59	1.04

※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

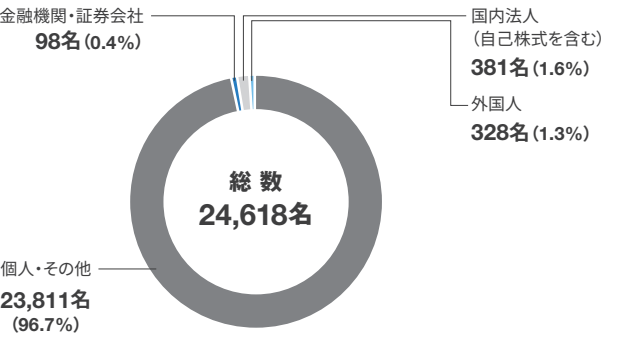
株式情報 (2022年3月末時点)

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

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



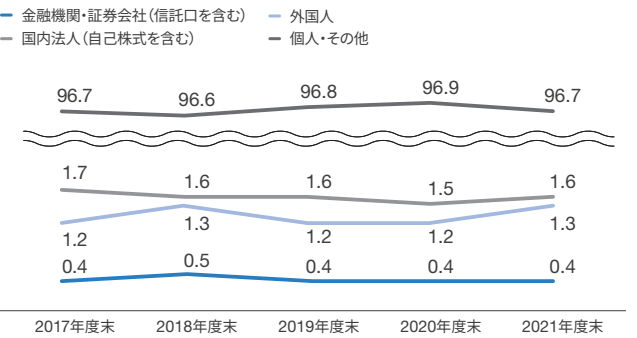
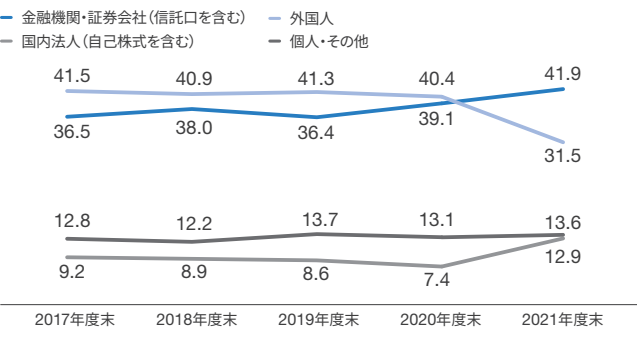
大株主の状況 (2022年3月31日現在)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	9,130	10.77
株式会社日本カस्टディ銀行 (信託口)	5,860	6.91
株式会社シティインデックスイレブンス	4,386	5.17
関西電力株式会社	1,860	2.19
MSIP CLIENT SECURITIES	1,829	2.15
コスモエネルギーホールディングス取引先持株会	1,696	2.00
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	1,678	1.98
株式会社みずほ銀行	1,600	1.88
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

※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。

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※

※発行日現在はプライム市場





独立した第三者保証報告書

独立した第三者保証報告書

2022 年 9 月 6 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 齋藤 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 2022(以下、「コスモレポート」という。)に記載されている 2021 年 4 月 1 日から 2022 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・報告規準(以下、「会社の定める規準」という。会社の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規準の検討
- 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
- 会社の定める規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 千葉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、会社の定める規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

※上記は保証報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は当社及び KPMG あずさサステナビリティ株式会社がそれぞれ別途保管しています。

会社情報 (2022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	209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	2021年4月1日～2022年3月31日(ただし一部2022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43社が中心ですが、コスモ石油籍の社員のデータ、中核事業会社(コスモ石油、コスモ石油マーケティング、コスモ石油開発)のデータあるいは一部の会社のみデータがあり、それらは掲載箇所に脚注で記載しています。				
● 発行時期	発行日:2022年9月 / 次回発行予定:2023年9月(毎年発行)				
● 編集方針	本レポートの編集にあたっては、国際統合報告評議会 (IIRC) の国際統合報告フレームワークを参考にしています。				
● コスモレポートとIRサイト、サステナビリティサイトについて	コスモレポート(冊子版)では見やすさを追求しており、より詳細な情報については、「IRサイト」、「サステナビリティサイト」にそれぞれ掲載しています。 なお、サステナビリティ活動報告の編集にあたっては、GRI(Global Reporting Initiative)スタンダードを参考にしながら、重要性の高い事項について重点的に報告しています。 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。 <table><tr><td>IRサイト</td><td><a href="https://ceh.cosmo-oil.co.jp/ir/">https://ceh.cosmo-oil.co.jp/ir/</a></td></tr><tr><td>サステナビリティサイト</td><td><a href="https://ceh.cosmo-oil.co.jp/csr/">https://ceh.cosmo-oil.co.jp/csr/</a></td></tr></table>	IRサイト	<a href="https://ceh.cosmo-oil.co.jp/ir/">https://ceh.cosmo-oil.co.jp/ir/</a>	サステナビリティサイト	<a href="https://ceh.cosmo-oil.co.jp/csr/">https://ceh.cosmo-oil.co.jp/csr/</a>
IRサイト	<a href="https://ceh.cosmo-oil.co.jp/ir/">https://ceh.cosmo-oil.co.jp/ir/</a>				
サステナビリティサイト	<a href="https://ceh.cosmo-oil.co.jp/csr/">https://ceh.cosmo-oil.co.jp/csr/</a>				
● 将来の見通しについての注意事項	本レポートには、将来についての計画や戦略、業績に関する予想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。				