



コスモエネルギーホールディングス株式会社
コーポレートコミュニケーション部・サステナビリティ推進部
〒105-8302 東京都港区芝浦一丁目1番1号
TEL (03) 3798-3180 FAX (03) 3798-3841

COSMO ENERGY HOLDINGS

COSMO REPORT 2020

コスモレポート 2020

COSMO

COS

Oil & New

石油のすべてを。次の「エネルギー」を。



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

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

コスモエネルギーグループ理念

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

調和と共生

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

未来価値の創造

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

ブランドステイトメント

ココロも満タンに

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34年。さまざまな環境変化の中でも、エネルギーの安全・安定供給という変わらない使命を果たし、社会に貢献できるコスモエネルギーグループをめざします。

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



1933 >> 1985
コスモ石油創立への序章
大協石油と丸善石油のあゆみ

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

2007 >> 2012
新たな成長軌道の展望
東日本大震災の被災と復興

2013 >> 2020
コスモエネルギーグループの船出
グループの経営基盤確立を成長の糧とし、
持続的発展可能な社会に貢献する

会社の成り立ち

- 1933 丸善石油株式会社設立
- 1939 大協石油株式会社設立
- 1984 精製「コスモ石油」発足

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



四日市製油所



千葉製油所



坂出製油所



堺製油所

- 1986 コスモ石油誕生
- 1989 アジア石油合併、4製油所体制へ

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



デザインを一新した「コスモステーション」



「ココロも満タンに」ロゴマーク

- 2007 IPIC(現MIC)との業務提携
- 2007 UAEでの日本語教育プログラム開始
- 2008 石油化学事業へ本格参入、ヒュンダイコスモペトロケミカル設立
- 2010 エコ・パワー株式取得、風力発電事業へ本格参入
- 2010 堺製油所にてコーカー稼働開始
- 2010 オートリース事業「コスモビークルリース」*開始
- 2011 東日本大震災による千葉製油所火災爆発事故
- 2011 四日市製油所 ミックスキシレン蒸留装置完成
- 2012 アブダビ石油 新利権協定発効
- 2012 千葉製油所 第2常圧蒸留装置再稼働

※現「コスモMyカーリース」



石油開発の海上集油基地



堺製油所コーカー

- 2015 コスモエネルギーホールディングス設立

- 2013 坂出製油所を閉鎖し、3製油所体制へ
- 2013 ヒュンダイコスモペトロケミカルにて新規バラキシレン製造装置の商業運転スタート
- 2014 CEPSAとの戦略的包括提携に合意
- 2015 四日市地区にて昭和シェル(現出光興産)と業務提携
- 2015 コスモエネルギーホールディングス設立
- 2016 丸善石油化学を連結子会社化
- 2017 ヘイル油田生産開始
- 2018 四日市霞発電所の燃料転換工事完了
- 2018 コスモエネルギーホールディングス、丸善石油化学、荒川化学工業の3社にて合弁会社となる千葉アルコン設立
- 2018 コスモでんき販売開始
- 2018 アブダビ石油 創立50周年
- 2019 完全子会社化に伴いコスモエコパワーへ社名変更



丸善石油化学千葉工場



風力発電

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

環境・社会課題



エネルギー事業の メガトレンド

- 脱化石燃料の動きが加速
- パリ協定 (温室効果ガス削減)
 - 第4次産業革命 (IT技術の革新)
 - EV普及の加速



世界のメガトレンド

- 世界人口増加
- 気候変動・地球温暖化
- 低いエネルギー自給率
- パンデミック
- ダイバーシティ&インクルージョン
- 人権への配慮



日本のメガトレンド

- シェアリング経済拡大
- 再生可能エネルギー需要拡大
- 少子高齢化・労働力人口の減少

インプット



人的資本

連結従業員数 6,846名
平均臨時雇用者数 3,169名
※2020年3月末時点



安全技術資本

安全操業・安定供給の基盤となる
操業マネジメントシステム (OMS)



製造資本

原油処理能力 40万バレル/日
製油所稼働率 ※2019年4月1日～2020年3月31日CDベース実績 87.9%
サービスステーション数 ※2020年3月末時点 2,755ヶ所
原油生産量 ※2019年度実績 約5.1万バレル/日
(原油処理能力比 約13%)
石油化学品生産能力 ※2020年3月末時点
オレフィン製品 生産能力 エチレン 129万t/年
アロマ製品 生産能力 パラキシレン^(注) 136万t/年
(注) 2020年7月末時点 ベンゼン 73.5万t/年
ミックスキシレン 61.8万t/年
風力発電設備容量 ※2020年7月末時点 26.6万kW
国内第3位 / 国内シェア7%



社会関係資本

コスモ・ザ・カード会員数 ※2020年3月末時点 421万枚
コスモMyカーリース ※2020年3月末時点 累計73,634台
カーライフスクエアアプリ会員数 ※2020年3月末時点 192万件
産油国との友好関係 約50年
企業認知度 ※調査対象は、自家用車で最近1ヶ月以内にガソリンスタンドを利用した18～64歳の男女1,239名 (2017年10月30日時点) 98.4%



自然資本

原油埋蔵量 1.6億バレル
(約17年分の供給量相当)
総エネルギー消費量 ※2018年度実績 744,623TJ
風力、太陽光等の自然エネルギー



財務資本

総資産 1兆6,398億円
純資産 3,628億円
フリー・キャッシュ・フロー 275億円
(2019年度実績)

コスモエネルギーグループのビジネス活動

連結中期経営計画

Oil & New

石油のすべてを。次の「エネルギー」を。

連結中期経営計画 ▶ P 09 連結中期CSR計画 ▶ P 13

私たちの事業活動

4つのセグメント

石油開発 事業 ▶ P 33	石油事業 ▶ P 37	石油化学 事業 ▶ P 41	再生可能 エネルギー 事業等 ▶ P 45
----------------------	----------------	----------------------	--------------------------------

私たちの経営基盤

サステナブル経営 ▶ P 51

- E** 環境施策の推進
- S** 人権・社会貢献施策の充実
- G** 安全施策の徹底
- G** ガバナンス体制の強化

私たちの価値観

ブランドステイメント ココロも満タンに

コスモエネルギーグループ理念

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

アウトカム



社会的価値

社会への安定した
エネルギー供給

風力発電を中心とした
クリーンエネルギーの拡大

カーライフ・モビリティ・
暮らしを支える価値の提供

アウトプット



経済的価値

(第6次中計における2022年度目標)

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

CONTENTS

グループ理念の実現により、皆様の
「ココロも満タンに」

コスモエネルギーグループは、
エネルギーを安定供給し、社会を豊かにすることで、
皆様の「ココロも満タンに」します。

コスモエネルギーグループの価値創造

- | | |
|-------------------|------------|
| 01 コスモエネルギーグループ理念 | 05 価値創造モデル |
| 03 価値創造のあゆみ | |

戦略と成果

- | | |
|-----------------|-----------------------|
| 09 連結中計概要と進捗 | 13 連結中期CSR計画 |
| 11 マテリアリティとSDGs | 15 目標とする主要な経営指標 (KPI) |

メッセージ

- 17 社長メッセージ
- 23 CFOメッセージ

財務分析

- 25 経営成績、キャッシュ・フローの状況および財政状態の分析

私たちのアクティビティ

私たちが日々取り組んでいるアクティビティは、
コスモエネルギーグループにかかわるすべてのステークホルダーの、
「ココロも満タンに」するための活動です。

ビジネスアクティビティ

- | | | |
|--------------------|-----------|-----------------|
| 29 コスモエネルギーグループの事業 | 33 石油開発事業 | 41 石油化学事業 |
| 31 事業概況 | 37 石油事業 | 45 再生可能エネルギー事業等 |

サステナビリティ

- | | | |
|------------------------------|---------------|-----------------|
| 51 コスモエネルギーグループの
サステナブル経営 | 59 社会とのかかわり | 67 コーポレート・ガバナンス |
| 53 環境とのかかわり | 63 安全施策の徹底 | 69 役員体制 |
| 57 社員とのかかわり | 65 ガバナンス体制の強化 | 71 社外取締役メッセージ |

データ

- | | | |
|-----------------|-------------------|-----------------|
| 73 11年間の主要財務データ | 78 連結キャッシュ・フロー計算書 | 81 独立した第三者保証報告書 |
| 75 連結貸借対照表 | 79 連結経営指標等 | 82 会社情報 |
| 77 連結損益計算書 | 80 株式情報 | |

連結中期経営計画(2018-2022年度)の進捗

『Oil & New 石油のすべてを。次の「エネルギー」を。』をスローガンに、2018年度より5か年の第6次連結中期経営計画(以下、第6次中計)が始まりました。“稼ぐ力”と“財務体質”を強化することで、市場環境変化に耐え得る自己資本の厚みとネットD/Eレシオ1倍台前半を早期に実現するとともに、石油化学事業や風力発電事業を中心とした将来に向けた成長ドライバーの強化に取り組んでいます。

基本方針

- Oil**
 - 高硫黄C重油の使用を規制するIMO^{*1}規制等に対応し、クリーンな船舶用燃料供給で先行する等、石油事業の収益力を強化
 - 収益力を基盤とした財務体質の健全化
- New**
 - 風力発電事業を始めとした次代の成長を担う投資を実施
 - 事業活動を通じてSDGs^{*2}実現に貢献

^{*1} 国際海事機構(IMO)が、大気汚染防止策として、船舶が排出する硫黄酸化物(SOx)を減らすため導入した規制。2020年より船舶燃料に含まれる硫黄分が3.5%から0.5%まで引き下げられています。
^{*2} 「Sustainable Development Goals(持続可能な開発目標)」の略称です。2015年9月の国連サミットで採択されたもので、国連加盟193カ国が2016年~2030年の15年間で達成するために掲げた目標です。17の大きな目標と、それらを達成するための具体的な169のターゲットで構成されています。

前連結中計の主な取り組み

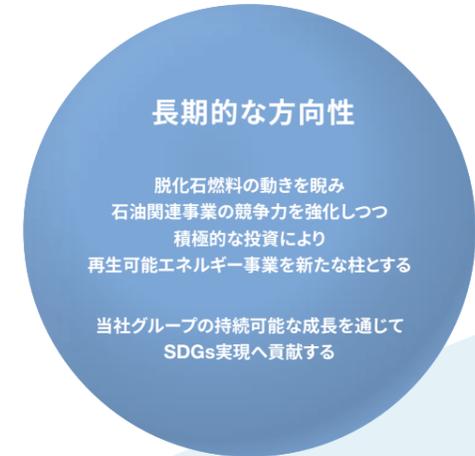
- 収益力の回復**
競争力確保の為、合理化施策として坂出製油所を閉鎖し、3製油所体制へ移行
 - 成長戦略の実行**
ヘイル油田開発、パラキシレン装置、風力発電など大型成長投資を実施
- ➡ 第5次中計にて収益力を確保、第6次中計のNewへの投資へ繋げる

第5次
連結中期経営計画
2013年度~
2017年度

Oil&New

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、風力発電事業や石油化学事業への成長投資(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。



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

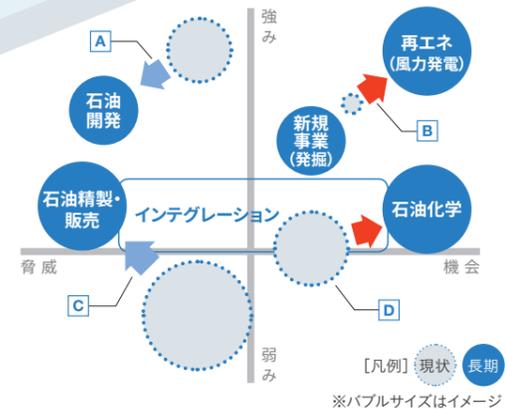
Oil & New 石油のすべてを。次の「エネルギー」を。

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

事業ポートフォリオの移行

- 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



経営目標の進捗

経営目標	2018年度	2019年度	2022年度
経常利益(在庫影響除き)	1,074億円	685億円	1,200億円以上
当期純利益	531億円	-282億円	500億円以上
フリー・キャッシュ・フロー	60億円	275億円	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%)	4,000億円以上 (20%以上)
ネットD/Eレシオ*	1.98倍	2.41倍	1.0~1.5倍
ROE	20.4%	-10.8%	10%以上
前提条件			
原油価格(ドバイ)(\$/B)	69	60	70
為替(¥/\$)	111	109	110

第6次中計2年目となる2019年度は、新型コロナウイルス感染症の影響による原油価格下落や石油製品マージン悪化により、在庫影響除き経常利益は前年比389億円減益の685億円となりました。原油価格下落による在庫評価の影響-522億円により、親会社株主に帰属する当期純利益は前年比813億円減益の-282億円となりました。

新型コロナウイルス感染症の影響により、2019年度の経営指標は前年から悪化となりました。一方で2020年度は、新型コロナウイルス感染症の影響による一時的な減益要因は徐々に解消すると見込んでおり、在庫影響除き経常利益は300億円、親会社株主に帰属する当期純利益は145億円を計画しております。

引き続き、中計施策を着実に実行し、中計目標の達成をめざしてまいります。

^{*}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

マテリアリティとSDGs

気候変動や資源枯渇などの環境問題を始め、人権問題、労働問題など、企業が取り組むべき社会的な課題は多岐にわたります。

当社グループは、社会に不可欠なエネルギーを安全・安定的

に供給し続ける公共的な使命を担う企業として、事業を通じてこれらの社会課題を解決するために、メガトレンドを踏まえて優先的に取り組むべきマテリアリティ(重要課題)を策定しています。これらのマテリアリティに沿って目標やアクションプランを

設定し、活動を推進することで、社会課題の解決に貢献するとともに、企業としての競争力強化を実現していきます。

今後もグループ理念の「持続的発展」を実現するための指針として、マテリアリティへの取り組みに注力し、SDGsの実現にも

貢献してまいります。

環境・社会課題認識

エネルギー事業のメガトレンド

- 脱化石燃料の動きが加速**
- パリ協定(温室効果ガス削減)
 - 第4次産業革命(IT技術の革新)
 - EV普及の加速

世界のメガトレンド

- 世界人口増加
- 気候変動・地球温暖化
- 低いエネルギー自給率
- パンデミック
- ダイバーシティ&インクルージョン
- 人権への配慮

日本のメガトレンド

- シェアリング経済拡大
- 再生可能エネルギー需要拡大
- 少子高齢化・労働力人口の減少

マテリアリティ (第6次中計の基本

方針と重点施策)

関連するSDGs



再投資可能な収益力の確保

- 安全安定操業体制の磐石化
- IMO規制に先行し対応
- カーライフ事業の強化
- 石油化学とのシナジー実現
- ヘイル油田投資の確実な回収



将来に向けた成長ドライバーの強化

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



財務体質の健全化

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



グループ経営基盤の強化

- サステナブル経営の推進 ▶ 連結中期CSR計画
環境施策の推進
人権・社会貢献施策の充実
安全施策の徹底
ガバナンス体制の強化
- 働き方改革・業務改革による生産性向上
ダイバーシティの促進
RPA^{*}・AI活用による徹底的な業務効率化

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



- サプライチェーン全体のCO₂排出量削減
- 環境汚染物質の低減、資源循環の取り組み
- 自然災害への対応



- 社員の健康増進、長時間労働削減
- 多様な人材の活躍、長期的なキャリア形成支援
- 顧客満足度の向上



- 労働災害・重大事故発生防止
- 重大製品(品質)事故発生防止



- リスク管理、不正防止
- ステークホルダーへの情報開示



当社グループは、グループ理念の「持続的発展」の実現に向けて皆様の生活を支えるエネルギーを供給する責任ある事業活動を通じ、社会課題の解決をめざしていきます。そのための指針としてSDGsの17の目標を尊重するとともに、当社の事業に関連した上記の目標を重点項目として選定し、積極的に取り組みを進めてまいります。

国連グローバル・コンパクト[※]

社会課題の認識にあたり、当社グループが2006年に署名している国連グローバル・コンパクトの10原則を参考にしています。



人権	原則1	人権擁護の支持と尊重	環境	原則7	環境問題の予防的アプローチ
	原則2	人権侵害への非加担		原則8	環境に対する責任のイニシアティブ
労働	原則3	結社の自由と団体交渉権の承認	環境	原則9	環境にやさしい技術の開発と普及
	原則4	強制労働の排除		腐敗防止	原則10
	原則5	児童労働の実効的な廃止			
	原則6	雇用と職業の差別撤廃			

※ 国連グローバル・コンパクト: 1999年の世界経済フォーラムにおいて、国連事務総長が企業に対して提唱したイニシアティブ。企業に対し、人権・労働・環境・腐敗防止に関する10原則を順守するよう要請している。

サステナブル経営強化に向けて

マテリアリティに真摯に取り組むことが、第6次連結中期経営計画の目標達成と、社会課題解決への貢献に結びつくと認識の下、サステナブル経営を強化すべく組織や制度のあり方も含めて今後見直しを行ってまいります。

また、グループ理念の実現や第6次連結中期経営計画の達成に向けた戦略を遂行する上で、時流に即したマテリアリティになるよう、

自社視点および社会的視点での重要度の検証を継続的に行ってまいります。

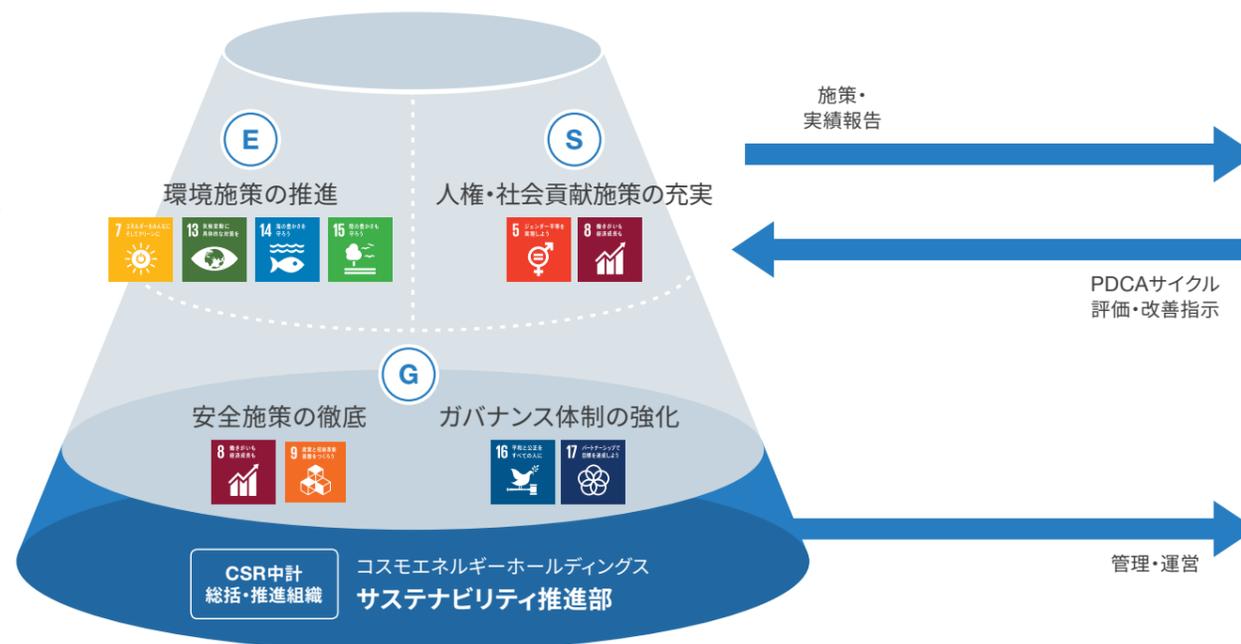
社内外でのヒアリングも実施し、取締役会への報告等も実施する予定です。

連結中期CSR計画 (2018-2022年度)

当社グループは、グループ理念に掲げている「持続的発展」を実現するために、第6次連結中期経営計画と連動する形で、連結中期CSR計画(2018年度~2022年度)(以下、CSR中計)を策定し、実行しています。CSR中計においては、ESG(環境施策・人権と社会貢献・安全とガバナンス)の観点から重点項目を選定し、具体的な目標値であるKPIを設定しました。事業活動を通じてこれらの目標達成を図ることによって、グループ全体でSDGsの実現に貢献してまいります。

CSR中計の方向性と重点項目

グループ全体で統合的、効率的にサステナブル経営を推進するために、安全、リスク管理、人権、環境等のESG推進活動を担う4つの委員会組織を設置しています。各委員会において中長期および単年度の計画(Plan)を立て、実行(Do)、評価(Check)、改善(Action)のPDCAサイクルを回し、継続的な改善・向上を図ります。



重点項目	目標	進捗・今後の取り組み
E 環境施策の推進	温室効果ガス排出量の削減	2022年度に120万トンのCO ₂ 削減(2013年度比) ■ 製油所の省エネ投資および風力発電事業での投資等を実行し、2013年度比59万トンの削減(2013年度746.2万トン→2019年度687.5万トン)
	環境汚染物質の低減	水銀灯の計画的廃止 PCB廃棄物管理 ■ 製油所/工場で水銀灯のLED電球化は計画を上回るペースで進捗(164%) ■ PCBは法定期限までの処分を推進中
	資源循環の取り組み	産業廃棄物の削減 ■ 産業廃棄物の再資源化の推進を継続
労働安全衛生	健康増進 長時間労働削減	■ 2019年度コスモエネルギーホールディングス+中核3社 [※] 年次有給休暇取得率87.7% ■ コスモエネルギーホールディングスが、経済産業省と日本健康会議が共同で選定する「健康経営優良法人認定制度」において「健康経営優良法人2020」に認定
S 人権・社会貢献施策の充実	ダイバーシティ	多様な人材の活躍 採用女性比率30%、障がい者法定雇用率遵守など ■ 2019年度採用女性比率26%、2020年6月時点の障がい者雇用率2.22% ■ コスモエネルギーホールディングスが、経済産業省が東京証券取引所と共同で女性活躍推進に優れた企業を選定する「なでしこ銘柄」に、当社として初めて選定
	人材育成	社員の能力最大化 (研修費50,000円/人など) ■ 研修費50,000円/人 ■ 通信講座受講率8.7%
顧客満足	3つの約束診断評価向上(評価「AA」取得50%) クレーム件数の減少	■ 3つの約束診断評価「AA」獲得比率 2019年度 46.0%(2018年度44.7%) ■ カスタマーセンタークレーム件数 253件(2022年度目標290件を達成)
	エコカード基金の拡充	■ エコカード会員数前年比約1千人増加(2019年度末6万5千人、2018年度末6万4千人) ■ カーライフスクエアアプリからのご寄付およびコスモでんきご加入によるご寄付を開始

※ 中核3社: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が中核3社を構成

重点項目	目標	進捗・今後の取り組み
G 安全施策の徹底	安定操業・安定供給	グループ各社 重大事故発生件数ゼロ ■ 2019年度重大労災1件(2018年度1件)、労災件数122件(2018年度151件) ■ 危機発生抑制のためのPDCA検討、危機発生時の報告方法の再構築に着手
	品質確保	グループ各社 重大製品(品質) 事故発生件数ゼロ ■ 2019年度重大製品(品質)事故0件(2018年度1件)
リスク管理	グループ各社での優先取り組みリスク選定と対応の強化	■ グループ各社のリスク管理の徹底、優先取り組みリスクに確実に対応 ■ 新型コロナウイルスに対応し、危機対策の組織を設置(2020年1月~)
G ガバナンス体制の強化	コンプライアンス	不正防止の取り組み強化(重大なコンプライアンス違反件数ゼロ) ■ 2019年度 重大なコンプライアンス違反2件(2018年度0件) ■ 2019年度 CSR 現状調査実施 ■ 企業倫理・人権研修、外部弁護士によるパワハラ研修実施。内部通報体制継続運用
	CSR 調達	CSR 調達方針の展開 ■ 2019年10月「コスモエネルギーグループCSR調達方針」制定 ■ 2019年11月「コスモ石油CSR購買ガイドライン」制定
情報開示	ESG 評価(投資家・株主・消費者)対応	■ コスモレポート、サステナビリティサイトによる非財務情報の発信 ■ 「FTSE4Good Global Index Series」「FTSE Blossom Japan Index」「SOMPOサステナビリティ・インデックス」に継続採用 ■ 「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」の構成銘柄に初めて選定

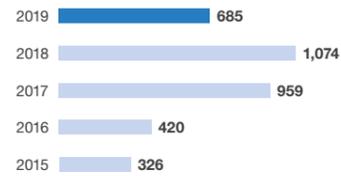
目標とする主要な経営指標(KPI)

Financial

経常利益(在庫影響除き)

2022年度目標

1,200億円以上



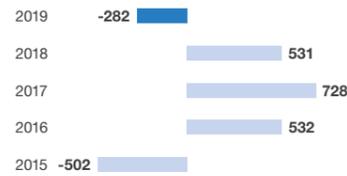
KPIとして選定した理由

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

当期純利益

2022年度目標

500億円以上



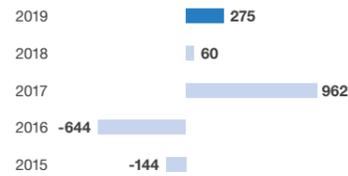
KPIとして選定した理由

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

フリー・キャッシュ・フロー

2022年度目標

1,500億円以上
(2018-2022年度 5年間合計)



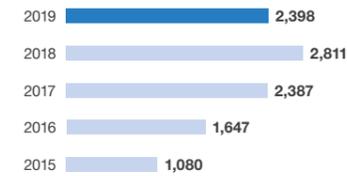
KPIとして選定した理由

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

自己資本

2022年度目標

4,000億円以上



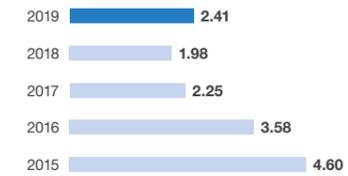
KPIとして選定した理由

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

ネットD/Eレシオ

2022年度目標

1.0~1.5倍



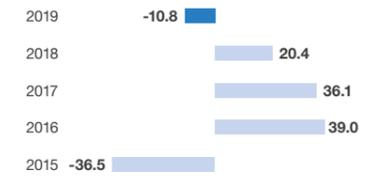
KPIとして選定した理由

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

自己資本利益率(ROE)

2022年度目標

10%以上



KPIとして選定した理由

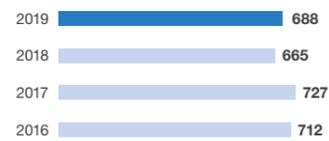
自己資本を用いた効率的な利益の計上を重要視しており、自己資本利益率(ROE)をKPIとしております。

Pre-Financial

CO₂排出量^{※1}

2022年度目標

626万ton-CO₂



KPIとして選定した理由

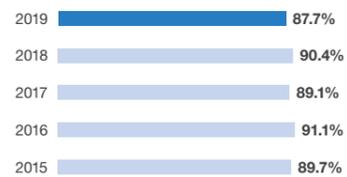
連結中期CSR計画の中で「温室効果ガス排出量の削減」をKPIとして掲げており、また、グループ理念に「地球環境との調和と共生」「エネルギーと社会の調和と共生」を掲げております。当社グループでは、CO₂排出量を始めとする環境負荷低減は、最重要テーマの一つと捉えております。

詳細はP53

年次有給休暇取得率^{※2}

2022年度目標

100%



KPIとして選定した理由

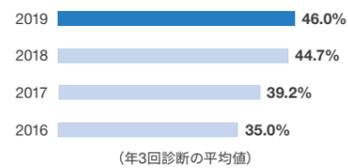
業務の効率化や社員のワークライフバランスの推進を目的として、年次有給休暇取得率をKPIとしております。

詳細はP58

3つの約束診断[※]の診断評価「AA」獲得比率

2022年度目標

50.0%



KPIとして選定した理由

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

※3つの約束診断→ 詳細はP59

重大労働災害発件数^{※3}

2022年度目標

0件



KPIとして選定した理由

安全安定操作は、連結中期経営計画・連結中期CSR計画ともに重要課題として認識しており、当社グループの最重要テーマの一つと捉えております。特に、製油所を保有するコスモ石油では、OMS(操業マネジメントシステム→ 詳細はP64)を導入し、安全操業と安定供給の達成、業務の改善、機会損失の回避に取り組んでおります。

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

※2 定義および対象範囲: コスモエネルギーホールディングス、コスモエネルギー開発、コスモ石油、コスモ石油マーケティングの社員、契約社員、アルバイトを対象としています。期中すべて休職期間等の者、期中の退職者を除き、計算しています。

※3 定義および対象範囲: 休業・不休業の労働災害発件数の総数。直接雇用社員・協力会社等を含む、コスモエネルギーホールディングス、コスモエネルギー開発、コスモ石油、コスモ石油マーケティング、丸善石油化学、その他関係会社から成る合計41社を集計対象としています。



環境変化に柔軟・適切に対応しながら、「Oil&New」の実現に邁進します

代表取締役社長 社長執行役員 桐山 浩

環境は変化するも引き続き

「Oil&New」の基本方針を着実に実行します

新型コロナウイルスの感染拡大や原油価格の下落など、予期せぬ事態が相次いで起こり、世界経済とエネルギー業界は、激動の波に巻き込まれています。コスモエネルギーグループもさまざまな影響を受けていますが、私は現在の状況下でも、やるべきことは変わらないと考えています。

前第5次中期経営計画から全社を挙げて懸命に進めてきた構造改革により、事業に抵抗力をつけることができたこと強く実感しています。一例をあげるならば、構造改革の中で、燃料油の中期的な需要減少に備えた体制構築が完了していたため、燃料油需要の減少に対して、外部調達を調整することで、製油所の稼働率を低下させることなく、対応が可能になりました。業界再編が進む中で、統合による規模の拡大よりも、バランスを重視した戦略が功を奏したと感じています。

石油を始めとする化石燃料は、日々の生活に欠かすことのできないエネルギーですが、温暖化が及ぼす気候変動が深刻化する中、消費抑制が強く求められるようになってきています。石油需要は2040年には現在の半分程度にまで減少するとの見方が有力ですが、私は、新型コロナウイルス感染症が与える影響を考えると、脱化石

燃料がさらに加速する可能性もあると思っています。長期的な大きな潮流を捉えつつ、短期的な変化に柔軟に対応しながら、石油関連事業の競争力の強化と再生可能エネルギーへのシフトを同時に進める「Oil&New」の基本方針を着実に、かつスピード感をもって実行することで、企業価値の向上をめざしてまいります。

2019年度実績

2019年度は、売上高で前年比324億円減収の27,380億円、在庫影響を除いた経常利益は同389億円減益の685億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同813億円減益の-282億円となりました。当期純利益の主な減益要因は一時的な原油価格下落による在庫評価損-522億円によるものです。

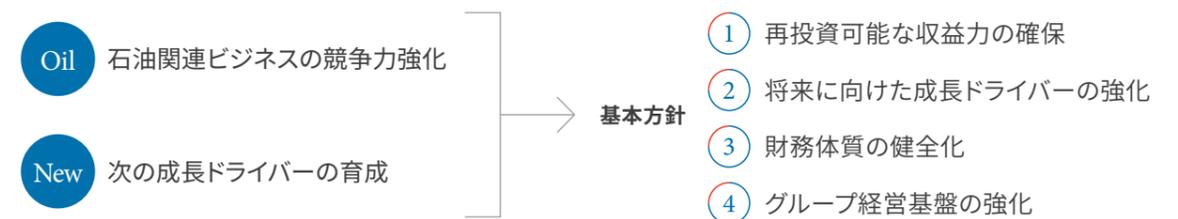
石油事業は、キグナス石油への供給開始やIMO規制強化に伴う低硫黄C重油市況良化の影響を享受しましたが、新型コロナウイルスの影響で各種製品市況が悪化したことにより減益となりました。石油化学事業においては2018年度に実施した定期整備影響解消による数量改善効果がある一方で、石油化学市況の悪化により減益となりました。石油開発事業では既存油田の生産数量は回復しましたが、ヘイル油田の生産数量を抑制したことや原油価格下落により減益となりました。

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。



中期経営計画は着実に進捗しています

第6次連結中期経営計画の重点施策は、着実に進捗しています。2022年度には在庫影響を除く経常利益1,200億円を目標に掲げ各施策に取り組んでいます。

重点施策 1 石油事業のさらなる競争力強化

石油事業においては、国際海事機関(IMO)の船舶燃料向け硫黄分規制が強化され、全海域で、高硫黄C重油が使えなく

なりました。当社グループでは、規制が導入される2020年よりも前倒して製油所の重質油熱分解装置(コーカー)を増強し、高硫黄C重油を生産しない体制を構築しました。また、2017年に資本業務提携契約を締結したキグナス石油への燃料油供給を2019年7月から開始しています。2020年度はさらなる販売数量増加により収益改善効果を見込んでいます。

石油開発事業では、2017年度よりヘイル油田において生産を開始しておりますが、2019年度は当初想定よりも油層の圧力低下が見られるため、生産を意図的に抑制いたしました。2020年度に油層圧回復のため、2次回収に向けた投資を実施する予定

石油事業とのシナジーを追求しながら、積極的な投資を行っています。国内最大規模のエチレン生産能力を持つ丸善石油化学は、環境に左右されにくい機能品の生産を拡大します。例えば、2020年に荒川化学工業と共同で建設している、紙おむつ等の衛生材料の組み立てに用いられる水素化石油樹脂の生産設備が完成する予定です。また2020年度には、ヒュンダイオイルバンクとの合併会社となるヒュンダイコスモペトロケミカルにてパラキシレン製造装置の競争力向上のための省エネ・増産投資が完了する予定です。2021年度には、基礎化学品の高付加価値化を目的として丸善石油化学と共同で建設してい

るプロピレン精留塔の商業運転が開始される見込みです。

重点施策 3 業務改革(ダイバーシティ・働き方改革)の取り組み

今後中期的に労働人口減少が予想される中、業務改革として属人的な仕事を大幅に削減し、BPOの推進や、RPAやAIといった新しいIT技術の投資が必要であると考えています。今よりもっと短時間かつフレキシブルな働き方ができる体制に変革させ、生産性の向上、ダイバーシティの推進をめざしています。

当社グループの主要各社では従前より、育児や介護支援のための在宅勤務制度を設けておりましたが、2019年度に制度



でしたが、原油価格の下落と、世界経済の状況を踏まえて、投資の実施時期を再検討しています。将来的には、フル生産による利益貢献拡大を期待しています。

重点施策 2 事業ポートフォリオの転換

再生可能エネルギー事業で中心となるのが、風力発電事業です。コスモエコパワーは、風力発電業界におけるバイオニア企業で、国内シェアは第3位です。陸上風力発電は2022年度までに発電量を23万kWから約40万kWに拡大する計画

を着実に進めています。洋上風力発電事業は、FIT制から入札制に移行する中で大企業の参入が予想されますが、当社は、他の大手企業に先駆けて、複数のエリアでプロジェクトを進めており、競争優位にあると考えています。秋田港・能代港、秋田由利本荘沖、青森西北沖、秋田中央海域などのプロジェクトを進め、洋上風力発電のリーディングカンパニーとしての地位を確立することをめざしています。洋上風力発電の本格展開に伴い、2030年には100万kWの発電能力をめざしています。

石油化学事業は、成長ドライバーのひとつとして位置づけ、

を拡充し、事由や場所を問わず週2日(育児や介護事由では回数制限なく)テレワークができる体制を整えています。2019年度の制度利用率は前年比で3倍以上と大きく伸びました。今般の新型コロナウイルス感染症による緊急事態宣言を受けて、臨時的に週5日テレワークとなり、本社や支店では、ほぼすべての社員が使うことになりました。既に時間や場所を問わず働く体制ができていたため、比較的スムーズに対応でき、この体制でもやっていけるという実感を持つことができました。今回得た経験を基に、当社グループの業務改革をさらに進めていきます。

**もっと先に、もっと自発的に、
もっと踏み込んだサステナブル経営を**

当社グループでは、エネルギー企業として、人々の暮らしに安心・安全を提供し、なおかつ地球環境を守る責任を担っているとの自覚から、他社に先駆けて環境経営を進めてきました。最近では、製油所および工場の省エネ化、風力発電事業の拡大、CO₂フリー電気(コスモでんきグリーン)の販売などを進めています。日経企業イメージ調査では、「地球環境に気を配っている」企業として、当社グループがビジネス・パーソンから第3位(627社中)に

選ばれるなど、高い評価をいただいています。

連結中期経営計画と連動して、サステナブル経営の推進を目的とした連結中期CSR計画を進めています。私自身は、環境・社会・ガバナンスに対する社会の要求が大きく高まる中で、当社も「もっと先に」、「もっと自発的に」、「もっと踏み込んだ形で」、サステナブル経営をさらに進化させていく必要があると思っています。そこで、2020年4月に、サステナビリティ推進部を立ち上げ、環境面をさらに進化させるとともに、社会・ガバナンスの面でも、環境のように先進的と言われるレベルに押し上げていきたいと考えています。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、人権保護、不当労働の排除、環境への対応、そして腐敗防止にかかわる10原則に賛同し、その実現に向けて努力を継続しています。

ダイバーシティの推進では大きな手ごたえを感じています。2019年度に、高山氏を独立社外取締役役に迎えました。取締役会に女性が加わることで、議論が大きく活性化・多様化することを強く実感しました。2020年4月には執行役員における女性の登用も進めました。このような取り組みの結果、コスモエネルギーホールディングスは、経済産業省と東京証券取引所が共同で女性活躍推進に優れた企業を選定する「なでしこ銘柄」に選ばれました。まだ道半ばではありますが、この動きを加速化したいと思います。

COSMOブランドで、「ココロも満タンに」

これまで当社グループは、「コスモ石油」のブランドで認知されてきました。しかし、地球環境問題から脱化石燃料が求められる中で、当社グループも石油事業を主力事業と据えながらも、再生可能エネルギー事業へポートフォリオの転換を進めています。ブランドについても「コスモ石油」から再生可能エネルギー事業を含めグループ全体が結集した「COSMO」としてブランドに磨きをかけ、育てていく方針です。また、「ココロも満タンに」のメッセージスローガンは、グループ共通のブランドステイメントとして引き続き使用していきます。一貫性のあるブランディングにより確立されたブランドには、消費者からの信頼や期待が寄せられるため、事業の競争力向上につながります。さらに、優秀な人材も獲得しやすくなり、社員の働く意識が向上することも考えられます。さまざまな事業活動のすべてを、一つの「COSMO」ブランドに統一



して独自の価値と存在感を発信することで、ブランド価値向上につなげていきます。

2020年度の見通し

2020年度は、経常利益(在庫影響除き)は300億円、親会社株主に帰属する当期純利益145億円を見込んでいます。石油事業では全世界的に新型コロナウイルス感染症影響により燃料油需要の減少が見込まれますが、当社ではキグナス石油向けの供給を拡大することで、昨年並の販売数量を維持できるものと考えています。また、2019年度に発生した原油価格の急落に伴う製品マージンのマイナスタイムラグが解消すること、台風等に伴う事故影響がなくなることにより、経常利益(在庫影響除き)は前年比226億円増益を見込んでいます。石油化学事業は海外市況の悪化や丸善石油化学での定期整備の影響から前年比77億円減益を見込んでいます。石油開発事業は原油価格下落の影響により前年比490億円減益を予想しています。

厳しい経営環境が見込まれますが主力の石油事業における強みは先に述べたように、需給バランスにおけるポジションだと考えています。当社は2019年度から開始したキグナス石油への供給により、販売量に比べて生産能力が不足している、ショートポジションです。現在、世界的に製油所は生産能力過多であり、製油所装置の稼働を落としています。新型コロナウイルス感染症影響により一層燃料油需要が減少するなかにおいても、当社は製油所の稼働を落とすことなく、対応することができると考えています。

財務体質とのバランスを考えながら株主還元を進めます

2019年度は、原油価格の下落による在庫評価損の計上により、財務体質の改善がやや足踏みしましたが、各事業において掲げている施策は順調に進捗していることも踏まえ、中長期的な視点で総合的に判断し、2019年度の配当は一株当たり80円といたしました。今後も財務体質とのバランスを鑑みながら、持続性

のある安定配当を維持していきたいと考えています。

新型コロナウイルス感染症は、当社グループにとりましても、少なからず影響があり、中には、想定していた施策実行のタイミングを再検討しなくてはならないものも出てきました。しかしながら今は、目の前にある状況に合わせて、どれだけ正しい判断ができるのか、経営者としても、企業としても、その本質が問われているのではないかと感じています。

私が確信しているのは、当社グループがこれまで行ってきた施策が強みとなり、環境の変化に応じて、事業のバランスを組み替え、シナリオを自由に組み立てられる企業になっているということです。足元の事業環境は厳しいものの、この厳しさは、当社グループにとってきっといいチャンスになってくれるはずです。社員が誇れる「いい会社」、持続的に成長できる「続く会社」をめざし、これからも全社一丸となって取り組んでまいります。

株主様を始め、お客様、お取引先様など、すべてのステークホルダーの皆様には、今後とも末永くご支援いただきますよう、お願い申し上げます。

事業環境の変化に適切に対応しながら 財務体質の改善を進めていきます。



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

第6次連結中期経営計画の達成に向けて

第6次連結中期経営計画は、「財務体質の健全化」を基本方針の一つとして掲げており、「稼ぐ力」と「財務体質」を強化し、原油価格下落等の環境変化に耐えうる自己資本の厚みをめざしております。

財務面の経営目標としましては、フリー・キャッシュ・フロー累計1,500億円以上、自己資本4,000億円以上、自己資本比率20%以上、ネットD/Eレシオ1.0~1.5倍を掲げております。

2年目となる2019年度は、新型コロナウイルス感染症やサウジアラビアの原油増産政策などに起因する原油価格の下落に伴い、石油製品マージンの一時的な悪化などの影響が発生しました。在庫影響を除いた経常利益は前年比389億円減益の685億円となりましたが、在庫評価影響-522億円により、親会社株主に帰属する当期純利益は-282億円となりました。

原油価格の下落に伴う運転収支の改善により、フリー・キャッシュ・フローは275億円のプラスとなりましたが、自己資本は前年より413億円減少の2,398億円、自己資本比率は1.9%悪化の14.6%、ネットD/Eレシオは0.43ポイント悪化の2.41倍となりました。

2019年度の主な取り組みとしましては、劣後特約付ローン[※]600億円の借換えや、資金調達が多様化を目的としたESGファイナンスを実行しました。

劣後特約付ローンの借換えでは、2015年度に調達した劣後特約付ローン600億円の早期弁済を実行し、新たに総額300億円の劣後特約付ローンの調達を実行しました。借入金額が

半額になったことで金利負担を大きく抑えられることはもちろん、新たに実行した劣後特約付ローンには利益償還条項の付与や金利ステップアップがないこと、50%資本認定がなされることなど、以前の劣後特約付ローンと比較して、条件が改善されております。また、ESGファイナンスでは、国内石油業界では初となるサステナビリティ・リンク・ローンの調達を実行しました。サステナビリティ・リンク・ローンとは各企業のCSR計画に基づくサステナビリティ目標を設定し、その実績が金利等の借入条件と連動するものです。当社グループでは今後の陸上風力発電所運転開始と既存風力発電所の利用可能率をサステナビリティ目標に設定しました。当社グループの主要施策である再生可能エネルギー事業のさらなる推進に繋がると考えております。

2020年度は新型コロナウイルス感染症影響により、厳しい経営環境が見込まれております。しかしながら、国内需要が減少する中、当社グループはキグナス石油への供給拡大により販売数量を前年並みに維持できること、また国内の市況環境が引き続き堅調となることを見込んでおり、在庫影響を除いた経常利益は300億円、親会社株主に帰属する当期純利益は145億円の黒字を計画しております。

一方で、投資負担と利益減少などの要因により、2020年度のフリー・キャッシュ・フローはマイナスとなる見込みです。そのため投資のタイミングや投資内容の見直しを行い、投資キャッシュ・フロー低減を進めてまいります。一方で、企業価値向上に繋がる重要な将来への成長投資は、引き続き実行してまいります。

2019年度に発生した新型コロナウイルス感染症影響による原油価格の下落を主要因に、バランスシートの改善はやや足踏

みしている状態ですが、収益の要である国内石油事業の環境は引き続き堅調です。原油価格の回復状況によっては、過年度に発生した一過性のマイナス影響についても解消されると考えております。引き続き第6次連結中期経営計画の達成をめざしてまいります。

[※] 劣後特約付ローン：資本と負債の中間的性質を持つハイブリッドファイナンスの一形態、資本に類似した性質、および特徴を有する資金調達の方法

新型コロナウイルス感染症への対応について

新型コロナウイルス感染症拡大による世界経済の低迷、事業環境の悪化が見込まれる中、手元流動性と財務安定性の確保に注力しております。

手元流動性では、グループファイナンスを最大限活用し、グループ内の現預金を一体運用することにより、事業環境の変化に耐えることのできる現金を確保しております。

財務安定性では、複数の金融機関との間に円貨・外貨各種調達枠を十分に確保しております。また、1,000億円規模のコミットメントラインを保有しており、今後の不安定な状況に対しても十分に対応可能と考えております。

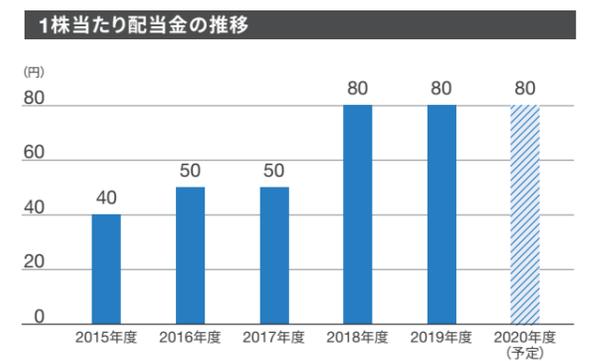
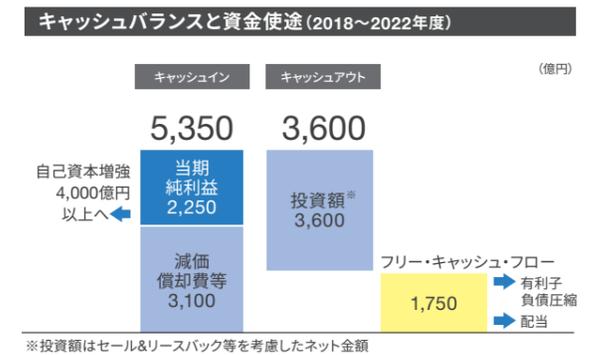
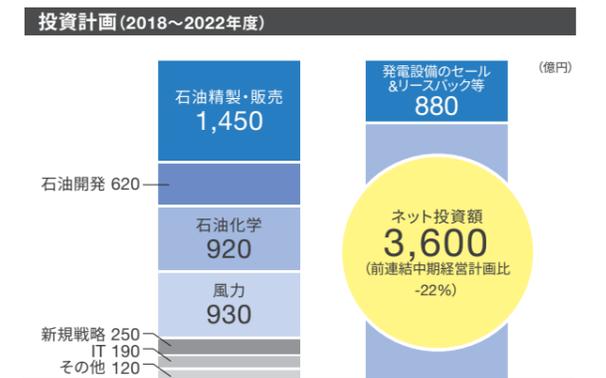
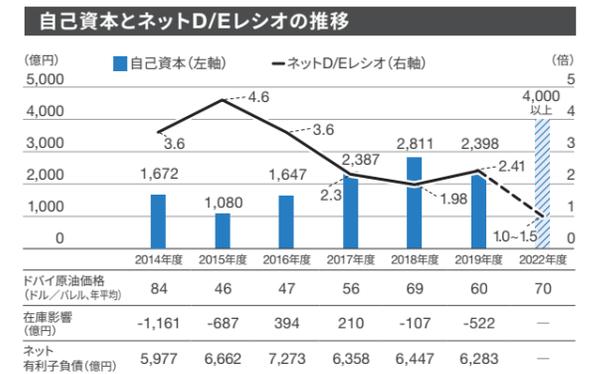
新型コロナウイルス感染症の影響は長期化するものと考えなければいけません。引き続き全社的にコスト削減を図るとともに、投資案件の実行タイミングや内容の見直しを実施し、事業活動に支障をきたすことのないよう、万全の対策を期してまいります。

投資家の皆様へ

2019年度は親会社株主に帰属する当期純損失の計上により財務体質は悪化しましたが、新型コロナウイルス感染症影響による一過性要因であること、在庫影響を除いた実力ベースの経常利益は685億円を計上したことを踏まえ、1株当たり配当金は、当初公表通りの80円とさせていただきます。

2020年度は厳しい経営環境が見込まれますが、安定配当という基本方針のもと、2020年度の1株当たり配当金は、80円の維持を予定しております。今後も財務体質とのバランスを考えながら、株主還元への比重を高めていきたいと考えております。

最後になりますが、CFOの重要な役割である投資家の皆様との対話をこれからも積極的に行い、当社グループの経営に活かしていきたいと考えております。今後ともご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



経営成績、キャッシュ・フローの状況および財政状態の分析

2019年度実績、2020年度計画 連結損益の概要

2019年度実績について

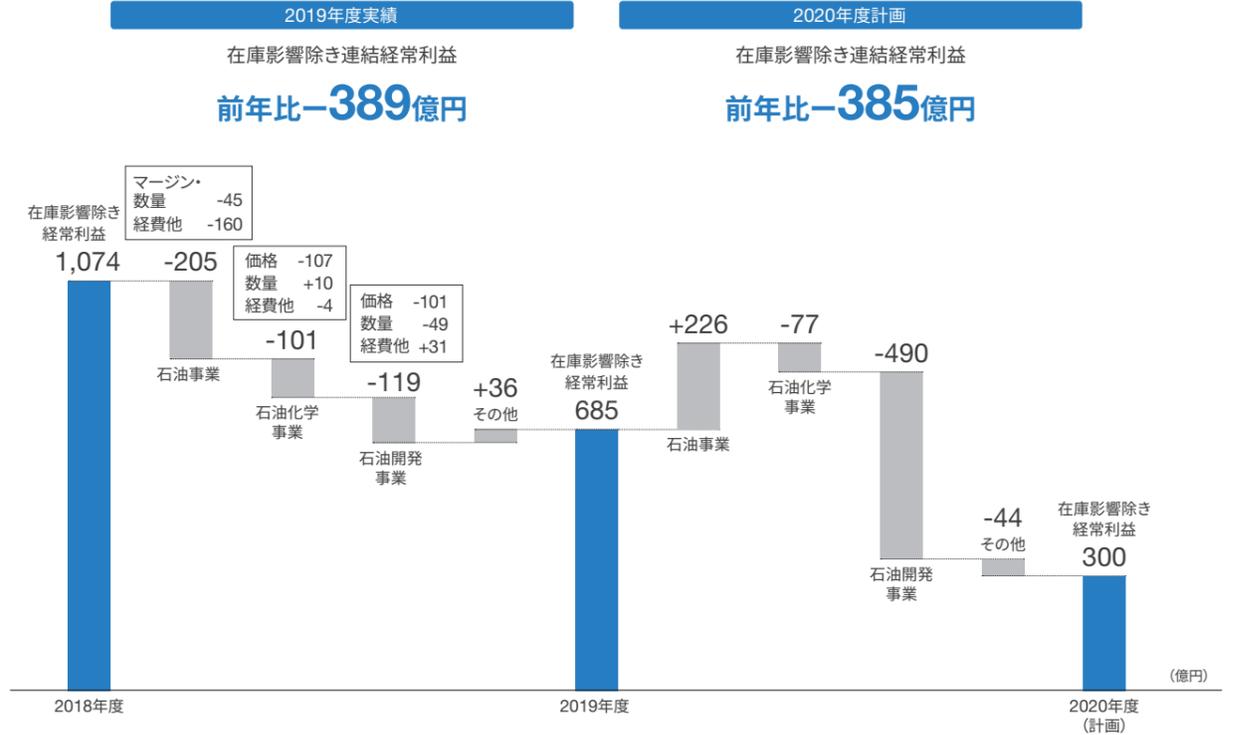
2019年度の経常利益は前年比804億円減益の163億円、親会社株主に帰属する当期純利益は前年比813億円減益の-282億円となりました。在庫影響を除いた実質的な経常利益は前年比389億円減益の685億円となりました。

在庫影響を除いた各セグメント経常利益の内訳は、石油事業ではキグナス石油への供給開始や、IMO規制強化に伴う低硫黄C重油市況良化の影響を享受しましたが、新型コロナウイルス感染症の影響による石油製品マージンの悪化により、前年比205億円減益の44億円となりました。石油化学事業では、米中貿易摩擦などによる石油化学製品市況の悪化により、前年比101億円減益の52億円となりました。石油開発事業では、既存油田の生産数量は前年を上回りましたが、ヘイル油田の生産数量抑制や原油価格の下落により、前年比119億円減益の450億円となりました。その他事業では、コスモエコパワーにおいて新設サイトとなる、度会2期、姫神の運転開始により、前年比36億円増益の139億円となりました。

2020年度計画について

2020年度の経常利益は前年比385億円減益の300億円、親会社株主に帰属する当期純利益は前年比427億円増益の145億円を見込んでいます。なお、在庫影響は見込んでおりません。

各セグメント経常利益の内訳は、石油事業では前年度に発生した石油製品マージンにおけるマイナスタイムラグ影響の解消、キグナス石油への供給拡大、前年度に発生した製油所トラブル影響の解消などにより、前年比226億円増益の270億円を見込んでいます。石油化学事業では、石油化学市況の悪化や、丸善石油化学における定修影響による数量減少により、前年比77億円減益の-25億円を見込んでいます。石油開発事業では、新型コロナウイルス感染症の影響による原油価格下落により、前年比490億円減益の-40億円を見込んでいます。その他事業では、コスモエコパワーにおいて洋上風力進出の本格化に伴う開発費用の増加などにより、前年比44億円減益の95億円を見込んでいます。



(億円)	2019年度	前年比	2020年度 通期計画	前年比
売上高	27,380	-324	20,400	-6,980
営業利益	139	-808	345	206
経常利益	163	-804	300	137
在庫影響	-522	-415	0	522
経常利益(在庫影響除き)	685	-389	300	-385
石油事業	44	-205	270	226
石油化学事業	52	-101	-25	-77
石油開発事業	450	-119	-40	-490
その他	139	36	95	-44
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	-282	-813	145	427
ご参考				
原油価格(ドバイ)(\$/B)(4-3月)	60	-9	29	-31
為替レート(¥/\$)(4-3月)	109	-2	105	-4
原油価格(ドバイ)(\$/B)(1-12月)	64	-5	31	-33
為替レート(¥/\$)(1-12月)	109	-1	106	-3

2019年度実績 連結キャッシュ・フロー、連結貸借対照表の概要

財務体質について

2019年度のフリー・キャッシュ・フローは原油価格の下落に伴う運転収支の改善などにより、前年から改善となりました。しかしながら、財務指標となる自己資本、自己資本比率、ネットD/Eレシオは、当期純損失の計上により前年から悪化となりました。2020年度は引き続き厳しい経営環境が見込まれますが、投資案件の見直しなどフリー・キャッシュ・フロー創出を進めるとともに、収益機会を確実に享受することで財務体質の改善に取り組んでまいります。

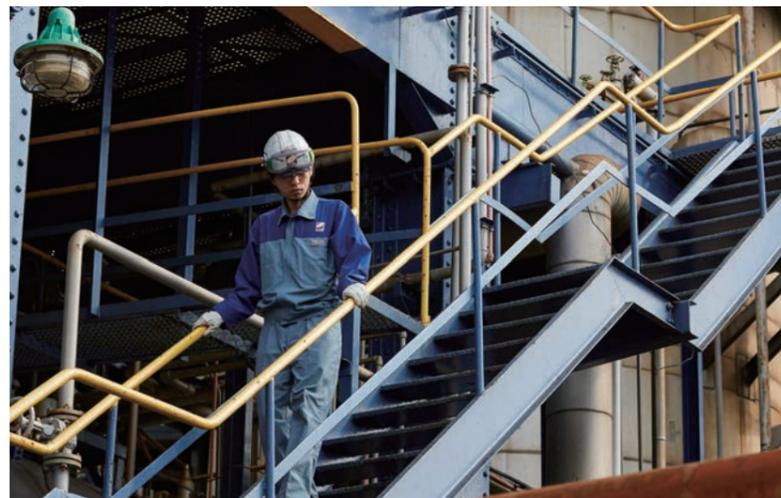
(億円)	2018年度	2019年度
営業活動によるキャッシュ・フロー(1)	905	1,117
投資活動によるキャッシュ・フロー(2)	-845	-842
フリー・キャッシュ・フロー(1+2)	60	275
財務活動によるキャッシュ・フロー	-205	-247
期末のキャッシュ残高	407	433

(億円)	2019年 3月末	2020年 3月末	増減
総資産	17,023	16,398	-625
純資産	4,019	3,628	-391
自己資本	2,811	2,398	-413
自己資本比率	16.5%	14.6%	-1.9ポイント
ネット有利子負債 ^{※1}	6,447	6,283	-164
ネットD/Eレシオ(倍) ^{※2}	1.98	2.41	0.43ポイント悪化

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

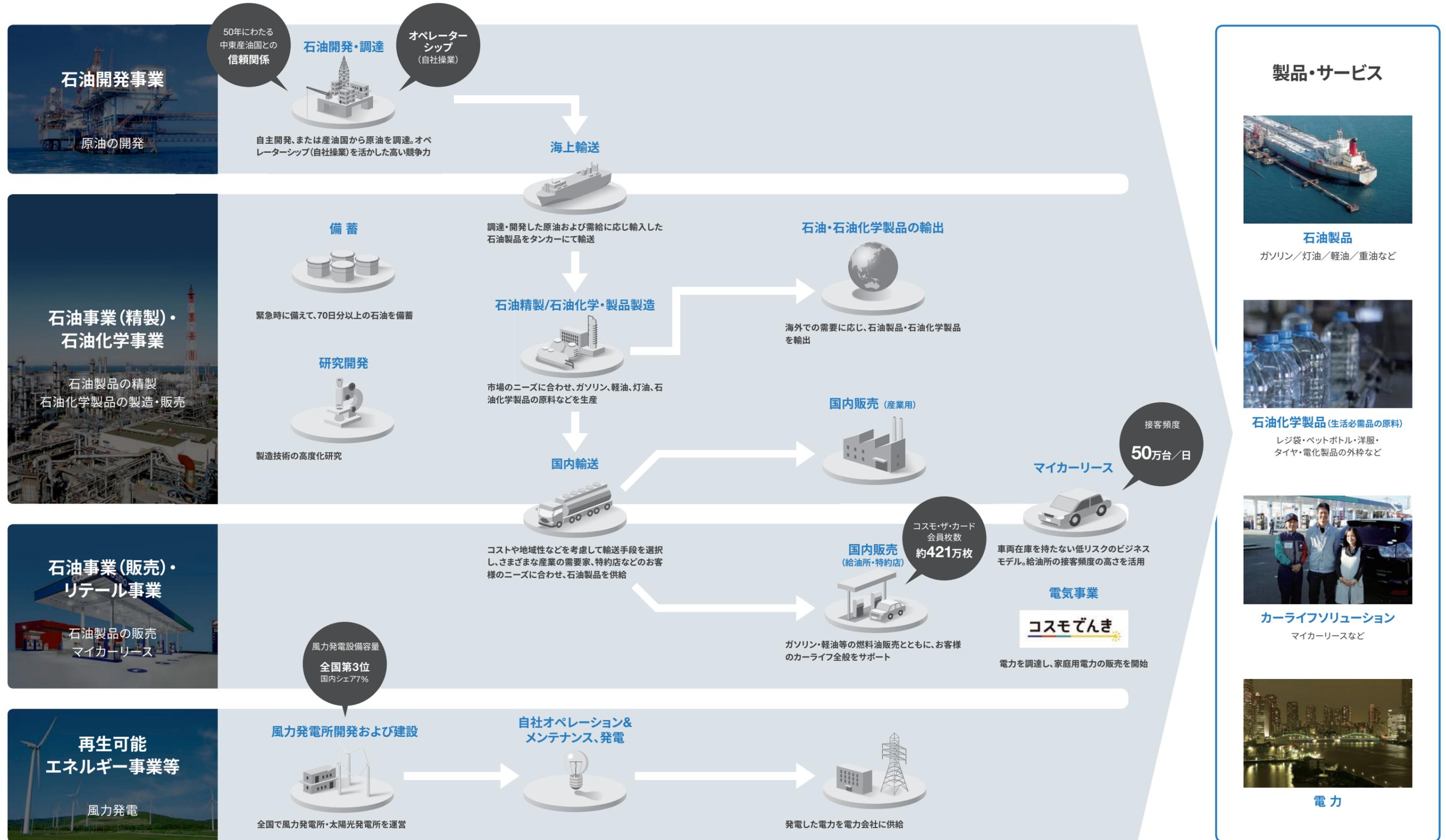
ビジネスアクティビティ

Business activity



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

コスモエネルギーグループの事業



事業概況



概要	石油開発事業	石油事業 (精製・販売)	石油化学事業	再生可能エネルギー 事業等	合計
売上高 (2019年度実績)	979億円	2兆5,068億円	4,144億円	-2,811億円	2兆7,380億円 ^{※2}
経常利益 (2019年度実績)	450億円	-478億円 / 44億円 (在庫影響除き)	52億円	139億円 ^{※2}	163億円 / 685億円 ^{※2} (在庫影響除き)
従業員数 (2020年3月末時点)	271名	4,448名	1,178名	949名	6,846名

主な資産
(2020年3月末時点)

- 原油埋蔵量(確認・推定) **160.6**百万バレル
約17年分の供給量に相当
(2019年12月末時点)
- 原油生産量(グループ合計) **約5.1**万バレル/日
精製能力比 約13%
(2019年1月~12月実績)
- パートナーシップ
50年にわたる産油国との
強固な信頼関係

原油処理能力^{※1} **40**万バレル/日
国内シェア 約11.4%

国内SS数 サービスステーション(SS)数 **2,755**箇所

コスモ・ザ・カード会員枚数 **421**万枚

マイカーリース 累計**73,634**台

カーライフスクエアアプリ
会員数 **192**万件

エチレン生産能力 **129**万t/年^{※3}
国内シェア 約19%

パラキシレン生産能力 **136**万t/年
(2020年7月末時点)

ベンゼン生産能力 **73.5**万t/年

ミックスキシレン生産能力 **61.8**万t/年

風力発電設備容量 **26.6**万kW
全国第3位 国内シェア7%
(2020年7月末時点)

風車数 **179**基
(24地域)
(2020年7月末時点)

企業認知率 **98.4%**
調査対象は、自家用車で最近1ヶ月以内にガソリンスタンドを利用した18~64歳の男女1,239名(2017年10月30日時点)

**主な事業会社・
関連会社**
(2020年3月末時点)

コスモエネルギー開発
アブダビ石油
カタール石油開発
合同石油開発

コスモ石油
コスモ石油ルブリカンツ
ジクシス
キグナス石油

コスモ石油マーケティング
コスモ石油販売
総合エネルギー

丸善石油化学
コスモ松山石油
CMアロマ
ヒュンダイコスモペトロケミカル

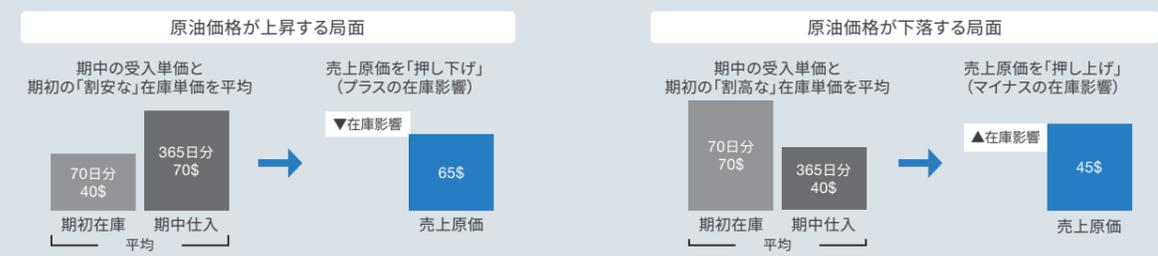
コスモエコパワー
コスモエンジニアリング
コスモトレードアンドサービス

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

- 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。
- 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。

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。

2019年度実績・2020年度見通しについて

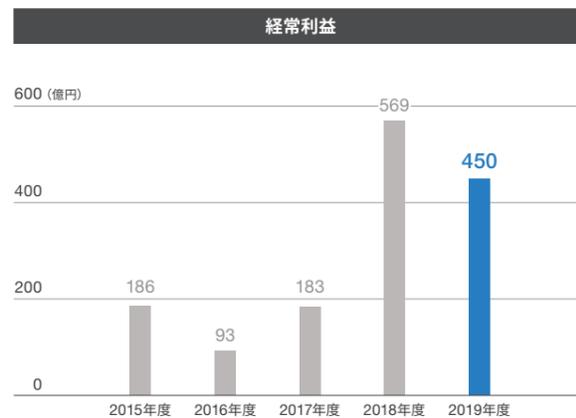
2019年度の既存油田における生産数量は前年から回復しましたが、ヘイル油田の油層圧低下への対応として生産調整を実施したことにより、生産数量[※]は前年比97%の50,773バレル/日となりました。また、原油価格は前年から5ドル/バレル減少の64ドル/バレルとなり、経常利益は450億円(前年比-119億円)となりました。

2020年度は引き続き安全・安定操業を継続するも、新型コロナウイルス感染症を起因とする原油価格下落の影響により、経常利益は-40億円(前年比-490億円)を見込んでおります。ヘイル油田については現在、将来的に最大限の原油を回収するための2次回収を検討しています。

※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

経常利益

2019年度実績	450億円 (前年比 -119億円)
2020年度見通し	-40億円 (前年比 -490億円)



事業の強みと戦略

リスク	機会	強み
<ul style="list-style-type: none"> 原油価格に関するリスク 脱化石燃料に伴う座礁資産化リスク 油田における操業・設備の事故リスク 	<ul style="list-style-type: none"> 世界の石油需要は2040年まで増加 産油国の発展に伴う事業機会の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 50年にわたるアブダビ首長国との強固な信頼関係 自社操業による海上油田生産 競争力の高い油田を保有

主なグループ会社

コスモエネルギー開発/
アブダビ石油/カタール石油開発/
合同石油開発(持分法適用会社) 他

主な資産



原油埋蔵量(確認・推定)
160.6百万バレル
約17年分の供給量に相当
(2019年12月末時点)



原油生産量(グループ合計)
約**5.1**万バレル/日
精製能力比 約13%
(2019年1月~12月実績)



パートナーシップ
50年にわたる
産油国との
強固な信頼関係

事業戦略

石油開発事業では、世界的な石油の需要と供給の動向や産油国およびその周辺国における政情不安による原油価格の変動、長期的なトレンドとして脱化石燃料へ移行することによる油田(保有資産)の座礁資産化、操業に伴う油田や生産設備における事故を事業環境におけるリスクとして認識しています。

一方、事業環境における機会としては、長期的には世界的な石油製品需要が2040年まで堅調に漸増すると想定されていること、産油国の発展に伴う事業機会の拡大を想定しています。

当社グループの強みとして、UAE建国以前からの50年以上にわたり、アブダビ首長国と強固な信頼関係を維持しています。また、当社グループは産油国において自社操業を行っており、長年にわたり培った技術力を活かし、安定した海上油田生産を行っています。加えて、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相対的に掘削・生産コストを抑えることが可能となり、競争力を有しています。

今後も堅調に伸びていくと想定される石油エネルギー需要に対して、当社グループは競争力のある油田にて、引き続き安定生産を進めていきます。



石油開発事業 OIL EXPLORATION AND PRODUCTION BUSINESS

競争優位性

1 競争優位性 50年にわたるアブダビ首長国との強固な信頼関係

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

当時のアブダビ首長国は、それまで欧米諸国にのみ開放していた石油利権を日本にも開放し、当時の丸善石油、大協石油(ともに、現コスモエネルギーホールディングス)、日本鉱業(現ENEOSホールディングス)の3社が共同で国際入札に参加し、落札しました。

その後、同年の12月6日にアブダビ沖合の石油鉱区の探鉱・開発に関する利権協定が調印されました。

アブダビ石油は長年にわたり、アブダビ国営石油会社(ADNOC)と協働し、安全で安定的な原油開発を進めており、会社設立以来、高い評価を受けております。2018年にアブダビ石油は創立50周年を迎えました。これからは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に努力してまいります。



2 競争優位性 自社操業による海上油田生産

当社グループはオペレーター(※操業を自社で行う会社)として石油開発と生産を行っており、油田操業に関する技術やノウハウ、経験を蓄積しております。原油生産において、自噴による生産では油層内にある原油の20%程度しか回収できず、原油回収率を最大化するためには、油田特性に適した原油回収法を導入する必要があります。当社グループでは油田の特性に合わせ、坑井内に電動ポンプを設置する方法や油層圧力維持を目的に地層にガスを圧入するガス圧入法、水を圧入する水攻法などの原油回収法を利用して、

原油回収率の最大化および生産の最大化を図っております。

また当社グループはHSE^{※1}活動全般に積極的に取り組んでおります。アブダビ石油では従業員のキャリアに応じたHSE教育および訓練計画の策定と実行、現場HSE管理の向上をめざしたHSEパトロール、緊急時対応訓練の実施など多岐にわたっており、労働安全衛生の改善をはかりつつ環境保護を重視した操業を行っております。

今後も各油田において安全操業安定生産を遂行し、日本への安定供給に寄与してまいります。

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



3 競争優位性 競争力の高い油田を保有

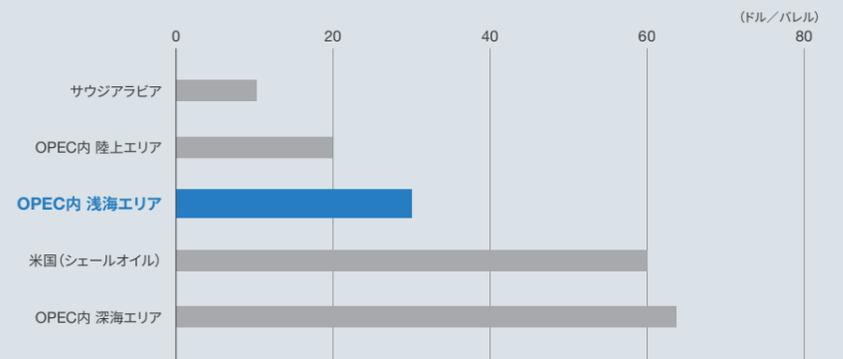
当社グループはアブダビ首長国においてはアブダビ石油、カタール国においてはカタール石油開発、アブダビ首長国とカタール国の国境地帯においては合同石油開発が操業会社となり、石油開発ならびに生産を行っております。当社グループが石油開発・生産を行っているエリアは、浅海に位置する在来型油田であり、大水深油田やシェールオイルに代表される非在来型油田に比べ、開発・生産コストが低く、競争力が優れております。このため当社グループの石油開発部門は、ドバイ原油価格が30ドル/バレル台まで下落した2016年度の厳しい環境においても、経常利益は黒字となっております。

当社グループであるアブダビ石油は

2012年12月に既発見未開発構造となるヘイル油田の権益を取得しました。ヘイル油田は既存油田の近傍に位置していることから、開発において既設地上生産設備を最大限活用することで、新たな設備投資の抑制が可能となりま

した。さらに生産量の増加に伴い単位当たりの操業コストを低減しております。ヘイル油田は2017年11月より生産を開始し、生産量増加に伴って当社グループの収益力は大きく向上しました。

開発エリア別・損益分岐点となる原油価格



※外部調査機関の資料に基づき作成。生産コストは油田毎に異なる





石油事業 PETROLEUM BUSINESS

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
安定供給を進めてまいります。

事業概要

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

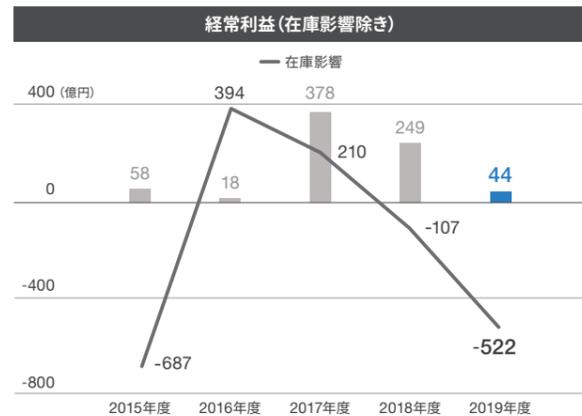
2019年度実績・2020年度見通しについて

2019年度はキグナス石油への燃料供給開始、IMO規制強化に伴う低硫黄C重油市況の改善の影響を受けたものの、原油価格下落に伴う石油製品マージンのマイナスタイムラグ影響や、ナフサやJET燃料を中心とする四品外市況の悪化により在庫影響除き経常利益は44億円(前年比-205億円)となりました。

2020年度はキグナス石油への燃料油供給拡大による増販効果、前年度に発生した石油製品マージンタイムラグ影響の解消、製油所におけるトラブル影響の解消により、在庫影響除き経常利益は270億円(前年比+226億円)を見込んでいます。

経常利益

2019年度実績	44億円 (前年比 -205億円)
2020年度見通し	270億円 (前年比 +226億円)



※四品とは石油製品における主要四品(ガソリン、灯油、軽油、A重油)

事業の強みと戦略

リスク	機会	強み
<ul style="list-style-type: none"> 原油価格、調達に関するリスク 石油製品価格、製品需要に関するリスク 品質トラブル、災害事故に関するリスク 	<ul style="list-style-type: none"> IMO規制強化による船舶燃料の硫黄分規制 需要減の中における、キグナス供給拡大 キャッシュレス決済等、顧客動向の変化 コロナウイルス影響によるデジタル変革の加速 	<ul style="list-style-type: none"> 石油精製におけるさらなる競争力強化 顧客ニーズ多様化への対応(顧客とのつながり強化)

主なグループ会社

コスモ石油 / コスモ石油マーケティング / コスモ石油販売 / コスモ石油ルブリカンツ / 総合エネルギー / ジクシス(持分法適用会社) / キグナス石油(持分法適用会社) 他

主な資産(2020年3月末時点)



※事業提携に基づく出光昭和シェル石油グループからの3.7万バレル/日相当の製品、半製品の供給も含む

事業戦略

石油事業では、需要と供給の動向により原油価格が左右されるリスク、中東産油国の周辺地域における政情不安定化により、原油調達において影響を受けるリスク、一般消費者の需要動向により石油製品価格、製品需要が左右されるリスク、当社グループの製品・サービスに関するリスク、製油所や給油所における事故のリスクを認識しています。また、新型コロナウイルス感染症の影響により、石油製品需要の減少が加速する可能性が想定されます。

一方、事業環境における機会として、石油精製ではIMO規制強化による低硫黄C重油市況の改善が想定されること、国内需要減少の中、当社グループはキグナス石油への供給拡大により前年度並みの販売数量が維持可能であることが挙げられます。石油販売では一般消費者におけるキャッシュレス決済の拡大など顧客動向の変化や、新型コロナウイルス感染症影響によるデジタル変革の加速が挙げられます。

当社グループの強みとしては、石油精製では製油所における競争力強化の取り組みとして、堺製油所のコーカー能力増強

などの対応により、ボトムレス可能な製油所体制を構築しております。石油販売では昨今の多様な顧客ニーズに対応するさまざまな商品開発により、他社に先駆けた価値の提供を行っています。新型コロナウイルス感染症により、人々の生活におけるデジタル化が加速する中、当社グループはカーライフスクエアアプリを通じて、顧客とのつながりを強化し、カーライフ・モビリティ・くらしを支えるさまざまな商品を提供していきます。



石油事業 PETROLEUM BUSINESS

競争優位性

1 競争優位性 石油精製におけるさらなる競争力強化

国際海事機関(IMO)は、2020年1月より船舶用燃料に含まれる硫黄分を3.5%から0.5%まで引き下げる環境規制の強化を行いました。この規制により従来、船舶用燃料油として使用していた高硫黄C重油の需要が減少する一方、低硫黄分の規制適合油の需要が高まっております。石油精製会社としては、「高硫黄C重油の需要減少への対応」と「規制適合油の安定供給」という2つの課題に対応する必要があります。

当社グループでは、IMOによる規制が

強化される2020年1月よりも前倒して堺製油所の重質油熱分解装置(コーカー)の公称能力を29千バレル/日から31千バレル/日へ増強する事で、高硫黄C重油を生産しない体制(ボトムレス化)を構築いたしました。加えて、千葉製油所の重油直接脱硫装置を最大限活用する事で規制適合油を安定的に生産可能な体制も構築しております。

また、2020年度中に千葉製油所並びに四日市製油所において、流動接触分解装置(FCC)の残油中に含まれる

不純物を除去する設備の導入も計画しております。本設備導入後は、FCC残油を規制適合油としてさらに利用可能となる事から、より効率的な生産体制が構築できる見通しです。

重質油熱分解装置(コーカー)とは

本装置で付加価値の低いアスファルト(重油)留分を熱分解することで、付加価値の高い中間留分(灯油・軽油・A重油)を生産することができます。本装置を有効活用することで、IMOの規制によって余剰となる高硫黄C重油の対応だけでなく、収益油種の増産も可能となります。



- ① 千葉製油所17.7万バレル/日
 - ・重油直接脱硫装置を最大活用
 - ➡ IMO規制適合油を安定生産
 - ・FCC残油の不純物除去設備導入(2020年度)
- ② 四日市製油所8.6万バレル/日
 - ・FCC残油の不純物除去設備導入(2020年度)
- ③ 堺製油所10.0万バレル/日
 - ・コーカー能力を29千⇒31千バレル/日に増強(2019年度)
 - ➡ 増強により高硫黄C重油を中間留分へアップグレード(ボトムレス体制確立)



堺製油所コーカー

2 競争優位性 顧客ニーズ多様化への対応(顧客とのつながり強化)

自動車における技術の進化、デジタル化の加速によりモビリティを取り巻く環境は急速に変化しております。また、お客様とのコミュニケーションツールの主流もスマートフォンに変化しているなど、デジタル化は着実に進化しております。

これらの社会の変化に対応すべく、お客様とのつながりの強化の一環として、2019年8月に新アプリ「カーライフスクエア」のサービスを開始いたしました。「カーライフスクエア」では、アプリ上で見積もりから決済まで完了できる「コミット車検」のほか、燃料油・カーケアなどのお得なクーポンやお勧めの給油タイミングの提供等を実施しております。「カーライフスクエア」は多数のお客様にご支持いただき、サービス開始後僅か2ヶ月で100万ダウンロード、2020年6月には累計219万ダウンロードを達成することができました。

また、販売開始以来、多くのお客様にご支持いただいております「コスモMyカーリース」は、着実に販売台数を伸ばし、2020年1月末に累計契約台数7万台を突破いたしました。また、カーライフの多様化にワンストップでお応えする車両販売の業態につきましては、2019年11月に「コスモMyカーリースSTORE」へブランドを一新し、2020年6月末時点で全国239店舗(旧「くるまの相談窓

口」含む)まで拡大しております。

また、お客様へ新しいエネルギーサービスを提供する為、家庭用電力として2019年4月に「コスモでんき」の販売を開始いたしました。販売エリアを全国(沖縄エリアを除く)に拡大するとともに、より幅広くお客様のニーズに対応するため、同年12月に実質、再生エネルギー100%の「コスモでんきグリーン」、2020年2月に電気料金に応じてdポイントを付与する「コスモ

でんきポイントプラス」、株式会社NTTドコモが提供する映像配信サービス、電子雑誌閲覧サービスのいずれかを利用できる「コスモでんきセレクト」といった新たな電力プランの販売も開始しております。

今後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・暮らしを支えられるよう、商品開発を継続して行ってまいります。

コスモMyカーリース累計契約台数



コスモMyカーリースSTORE 店舗



カーライフスクエアアプリ



石油化学事業 PETROCHEMICAL BUSINESS

人口増加による国際市場拡大の中、エチレン、パラキシレン生産での競争優位性を最大限活用します。

事業概要

石油化学事業は、グループ会社である丸善石油化学にて、石油化学コンビナートにおけるエチレンセンターとして安定的に石油化学製品を供給しております。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競争力を持つパラキシレン製造装置にて石油化学製品を供給しております。

2019年度実績・2020年度見通しについて

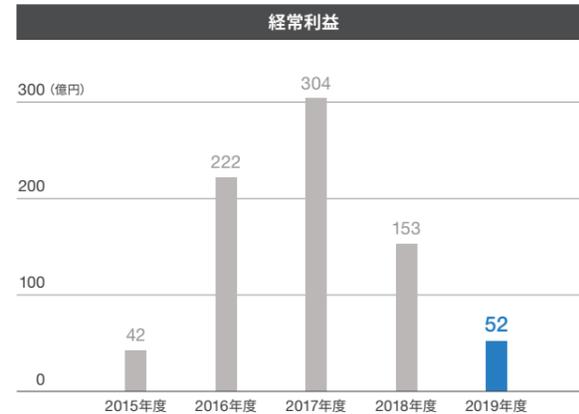
2019年度は丸善石油化学において前年度に発生した定修影響解消による生産数量改善効果はあるものの、エチレン、パラキシレン等の石油化学市況の悪化により、経常利益は52億円(前年比-101億円)となりました。

2020年度は丸善石油化学における定修に伴う生産数量の減少、前年度から続く石油化学市況の悪化により、経常利益は-25億円(前年比-77億円)を見込んでおります。

また、石油事業との提携として、荒川化学工業との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2020年度に完成予定となります。

経常利益

2019年度実績	52億円 (前年比 -101億円)
2020年度見通し	-25億円 (前年比 -77億円)



事業の強みと戦略

リスク	機会	強み
<ul style="list-style-type: none"> 石油化学製品価格、需要に関するリスク 非ナフサ由来の石化製品の流入 中国におけるエチレン、パラキシレン製造装置の建設 	<ul style="list-style-type: none"> 人口増に伴う世界的な石油化学製品需要の拡大 長期的な半導体需要の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 半導体レジスト用ポリマーにて世界トップクラスのシェア 国内最大規模のエチレン生産能力と一貫したサプライチェーン 大規模生産能力と地理的競争力を有したパラキシレンプラント

主なグループ会社

丸善石油化学／コスモ松山石油／CMアロマ／ヒュンダイコスモペトロケミカル(持分法適用会社) 他

主な資産 (2020年3月末時点)

エチレン生産能力
129万t/年*
国内シェア 約19%

パラキシレン生産能力
136万t/年
(2020年7月末時点)

※ 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

事業戦略

石油化学事業では、米中貿易摩擦を主要因とする石油化学製品需要の減少による世界的な製品価格の下落リスク、シェールオイルや石炭を由来とする石油化学製品の流入により製品供給が過剰となるリスク、同様に中国におけるエチレン、パラキシレンの大型プラント建設により供給過剰となるリスクを認識しています。

一方、事業環境における機会として、中国やインドなどの人口増加による世界的な石油化学製品需要の増加、長期的な半導体需要の増加に伴う機能化学品需要の拡大が挙げられます。

当社グループの強みとしては、機能化学品の分野となる半導体用レジスト用ポリマーにおいて世界トップクラスのシェアを有しています。また、丸善石油化学と京葉エチレンを合わせて国内最大規模のエチレン生産能力を保有しています。エチレンプラントでは原料となるナフサ分解から石油化学製品の製造、販売までプラント内のパイプラインにより、一貫したサプライチェーンを保有しています。ヒュンダイコス

モペトロケミカルにおいては石油化学製品の需要地である中国に近い韓国(大山(デサン))にて、大規模パラキシレンプラントを保有しております。



石油化学事業 PETROCHEMICAL BUSINESS

競争優位性

1 競争優位性 半導体レジスト用ポリマーにて世界トップクラスのシェア

フォトリソは、半導体素子等に微細なパターンを形成するフォトリソグラフィに使用される感光性材料であり、光反応によりレジストに含まれる樹脂の溶解性が変化することで微細なパターンが基板上に形成されます。

丸善石油化学では石油化学に依存しない事業の一つとして、保有していたp-ビニルフェノール樹脂のKrF^{※1}レジスト用ポリマーへの応用をきっかけに半導体分野に進出しました。現在は、KrFエキシマレーザー(248nm)、ArF^{※2}エキシマレーザー(193nm)の光源で使用できるフォトリソ用ポリマー、およびその周辺材料を製造、開発しており、KrF専用大型製造設備や、ArF専用設備を保有し、顧客であるレジストメーカーのニーズに応えています。

また、技術革新が著しい半導体用途であるため、顧客からの高い品質要望に応えるために設備管理、原料管理、工

程管理、品質管理にわたる一貫した品質管理体制を構築し、年々要求が厳しくなる製品規格への対応を実現し、顧客満足度向上に努めています。

丸善石油化学はKrF用ポリマー、ArF用ポリマー、いずれも世界トップクラスのシェアを誇っています。

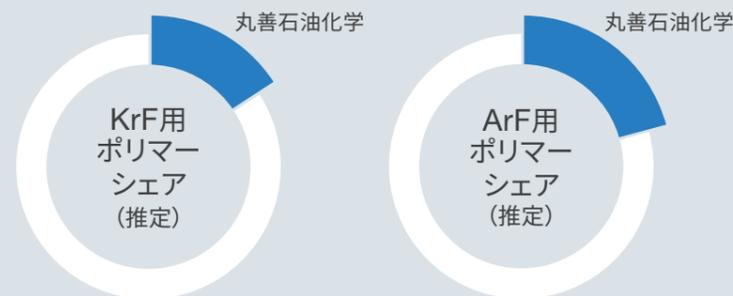
最近ではさらなる微細化が進んでおり、半導体の微細加工技術のうち、線幅7nm以下の最先端領域においてはEUV^{※3}と呼ばれる極端紫外線(13nm)

レーザーを用いる技術が、新たに開発されています。2019年から一部の半導体メーカーにおいて、一部の7nm量産ラインで実用使用が開始され、さらに2020年からは線幅5nm量産ラインでの本格的適用が開始となり、需要の急速な立ち上がりが予測されています。この技術に使用されるフォトリソがEUV用レジストであり、現在はそのレジストに主剤として使用されるポリマーの製造、開発を進めています。



レジスト用ポリマー製造装置(クリーン環境下にて製造)

半導体レジスト用ポリマー世界シェア



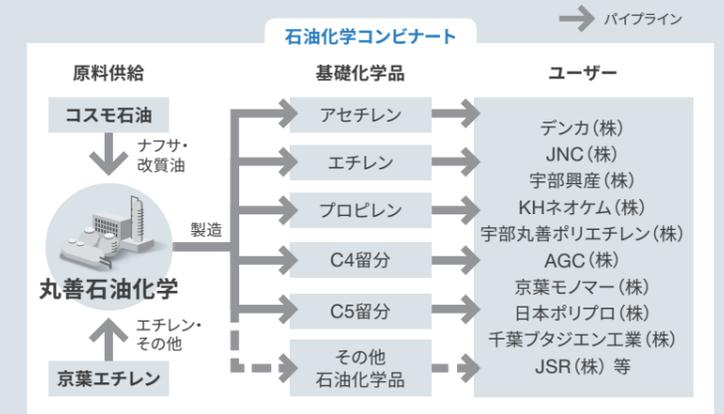
※1 KrF:半導体製造工程で、微細パターンを基板上へ描画するためにフォトリソトへ照射するエキシマレーザーの一つ
 ※2 ArF:KrFより微細パターンを描画するために使用されるエキシマレーザーの一つ
 ※3 EUV:ArFの次世代となる最先端向けに、より微細なパターンを描画するために使用される極端紫外線。現在、半導体の小型化、大容量化を実現するためにパターンの微細化が進んでいる

2 競争優位性 国内最大規模のエチレン生産能力と一貫したサプライチェーン

丸善石油化学では同一工場内に2系列のエチレン製造装置(1系列は京葉エチレン)を保有しております。エチレン生産能力は国内最大規模を誇り、その生産能力を基盤としたコスト競争力を有しています。

石油化学コンビナートならではのサプライチェーンとして、原料となるナフサの受け入れから、石油化学製品の製造、ユーザーへの販売まで、コンビナート内で一貫した操業を行っており、パイプラインを通じた供給体制が確立されております。丸善石油化学は2つのエチレンプラントの競争力を活かし、安定した装置稼働体制を有しています。

コンビナートサプライチェーン(抜粋)



3 競争優位性 大規模生産能力と地理的競争力を有したパラキシレンプラント

当社グループは、2009年11月にヒュンダイオイルバンク株式会社(HDO)[※]と合併会社ヒュンダイコスモペトロケミカルを設立しました。ヒュンダイコスモペトロケミカルは年間136万トンという大規模のパラキシレン製造装置を有し、工場は世界最大のパラキシレン需要地である中国に程近い韓国の大山(デサン)に立地することから、地理的競争力も備える世界有数のパラキシレンメーカーです。

基礎化学品であるパラキシレンは、高純度テレフタル酸の原料として使われ、高純度テレフタル酸はさらにポリエス

テル繊維やペットボトル用樹脂へと加工され、衣料品やペットボトルなどの最終製品となります。石油化学製品は、世界の人口増加を背景に、国際的な需要はさらに拡大する事が見込まれております。ヒュンダイコスモペトロケミカルでは、パラキシレン生産能力の増強に加え省

エネ効果も得られる高度化投資を実施しております。

今後もさらなる競争力強化に向けた取り組みを進めるとともに、中国を中心とした石油化学製品の需要増加に迅速に対応してまいります。



※ヒュンダイオイルバンク株式会社:韓国の石油精製・販売会社。2008年4月に当社と石油事業包括協力覚書を締結



再生可能エネルギー事業等 RENEWABLE ENERGY BUSINESS AND OTHERS

気候変動リスクが顕在化する中、
持続可能な社会の実現に向けて
取り組んでまいります。

事業概要

再生可能エネルギー事業は、グループ会社であるコスモエコパワーにて、陸上風力発電のサイト開発から発電所の設計・建築、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ます。また、洋上での風力発電事業の法整備がなされる中、積極的に洋上風力事業を進めております。

2019年度実績・2020年度見通しについて

2019年度はコスモエコパワーにおいて新規陸上サイトとなる度会2期(三重県、2万2千kW)、姫神(岩手県、1万8千kW)の運転開始により経常利益は139億円^{*}(前年比+36億円)となりました。

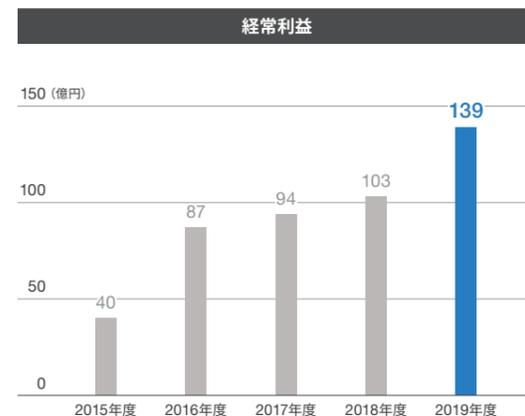
2020年度はコスモエコパワーにおける洋上風力事業への本格進出に伴う開発コストの増加などにより、経常利益は95億円^{*}(前年比-44億円)を見込んでおります。

洋上風力サイトでは、秋田由利本荘沖、秋田港・能代港、青森西北沖、秋田中央海域の4海域にて洋上風力プロジェクトを進めてまいります。

^{*}連結処理含む

経常利益

2019年度実績	139億円 (前年比 +36億円)
2020年度見通し	95億円 (前年比 -44億円)



事業の強みと戦略

リスク	機会	強み
<ul style="list-style-type: none"> 売電価格の制度変更 公募入札による洋上風力の競争激化 国内の洋上風力産業が創業期である 	<ul style="list-style-type: none"> 洋上風力市場の拡大 ESG投資[*]の普及 <p><small>※ESG投資: Environment (環境)、Social (社会)、Governance (ガバナンス) の3つの観点から投資先を選別する方法</small></p>	<ul style="list-style-type: none"> 陸上風力で培った開発力 高いレベルの利用可能率を実現する技術力

主なグループ会社

コスモエコパワー /
コスモエンジニアリング /
コスモトレードアンドサービス 他

主な資産 (2020年7月末時点)

<p>風力発電設備容量 26.6万kW 全国第3位・国内シェア7%</p>	<p>風車数 179基 (24地域)</p>
--	-----------------------------------

事業戦略

再生可能エネルギー事業では、固定価格から変動価格への変更など、国の電力買取制度におけるリスク、洋上風力事業は公募入札方式^{*1}であることから、コスト競争力の点で他社との競争が激化するリスク、また、洋上風力事業において開発に係わる人材が少ないことやサプライチェーンが乏しいことなど、国内ではいまだ創業期であることをリスクとして認識しています。

一方、事業環境における機会としては、国の方針により有望な再生エネルギーとされる洋上風力市場の拡大や、世界的にESG投資への関心が高まっている中で、再生可能エネルギーは環境志向のエネルギーであり、洋上風力事業を展開するにあたり強い追い風になることが挙げられます。

当社グループの強みとしては、国内シェア第3位となる陸上風力で培ったサイト開発力を有しています。サイト発掘や現地との調整などの開発力を洋上風力開発へも活かしています。また、陸上風力における風車の運転にて高い利用可能率を維持しており、強みであるO&M^{*2}(オペレーション&メンテナンス)を洋上風力へも活かしていきます。将来的には一定程度の

設備規模と高い利用可能率により、予見される法制度変更などによる収益性低下環境においても収益確保が可能であると想定しています。

^{*1} 公募入札方式: 指針や必要条件をホームページ等で具体的に明示し、広く入札の参加者を募る方式

^{*2} O&M: Operation (オペレーション)&Maintenance (メンテナンス) の略で、設備の運転・保守・保全業務を行う



競争優位性

1 競争優位性 陸上風力で培った開発力を活かし、洋上風力へ

コスモエコパワーは日本初の風力発電専門企業として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てきました。そのすべての地元や自治体関係者の皆様との関係の中で培ったサイト開発力が大きな強みです。

サイト開発は風況の良い適地を探すことから始まり、実際に風速を測定し、大型の風車を輸送するルートと発電した電気を送る系統枠を確保し、その土地にかかる規制に対応したうえで、地権者および地元町内会、自治体のご理解を得て初めて事業化できる息の長いプロセスです。その中でも、やはり地域の皆様のご理解を得ることがポイントとなります。相手を尊重しながら我々の事業を理解してもらい、相手の立場にたって不安や課題を解決し、最後には事業を実現することが我々のめざす姿であり、これまでの経験を活かして相手に寄り添いながら問題を解決する力と、事業を実現したいという強い想いがコスモエコパワーの強みです。

候補地の地元の方の不安を取り除くために、既にある風車のサイトツアーを行い見学していただくこと、風車のレイアウトの工夫により居住者の方との距離を確保すること、風車建設後に何かあれば即座にお話を伺いに行くこと、粘り強い交渉により日本でまだ例の

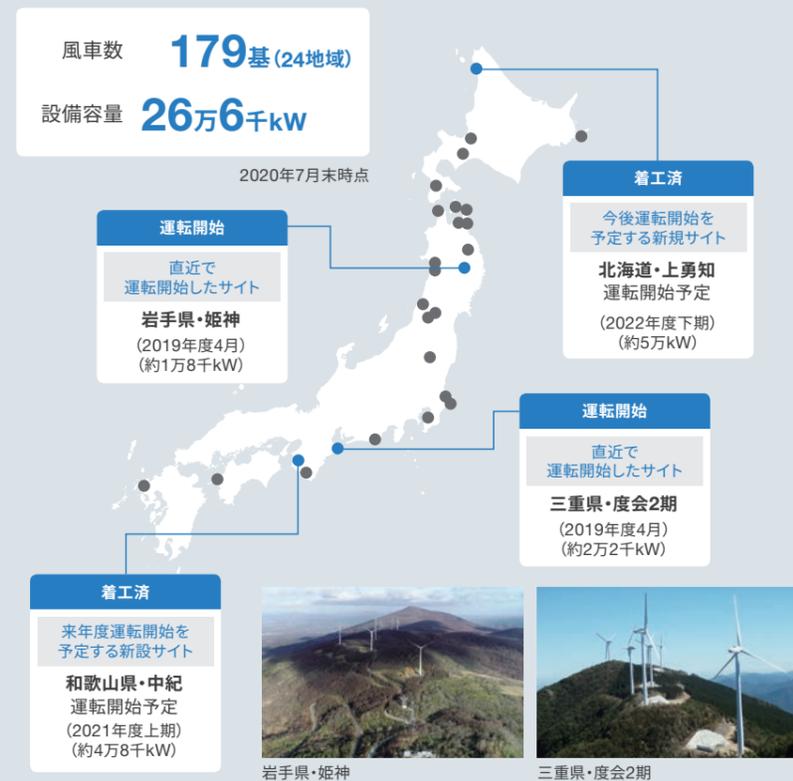
少ない保安林での事業開発を実現したこと、地元の皆様が困っている事を聞き解決してきた地元貢献策の多彩なメニューなど、蓄積した数々の開発のノウハウにより、これまで開発してきた地域の皆様と現在まで良好な関係を維持しています。

これらの強みは、新たに事業を拡大している洋上風力事業でも活かされています。地権者が漁業者になるという

違いはありますが、地域の皆様のご理解を得なければ事業ができないこと、そういった皆様に誠実に寄り添わなくてはご理解が得られないことは全く変わりません。

海の風を我々の力にかえるため、これからは地元貢献策に加えさらなる地域還元の仕事み化にも力を入れ、誠実に地元へ寄り添い、地元からも愛されるコスモエコパワーでありつづけます。

国内風力発電所マップ



2 競争優位性 高いレベルの利用可能率を実現する技術力

コスモエコパワーは風車メンテナンスを自社で行う高い技術力を持っており、利用可能率は業界トップクラスを誇ります。

コスモエコパワーでは過去に導入した風車のメーカーが淘汰され、自らがメンテナンスするしかない状況が、風車メンテナンスの技術力を高める機会となりました。自分たちでより安全に、安価で効率的にできないかを考え、とにかくチャレンジするコスモエコパワーの文

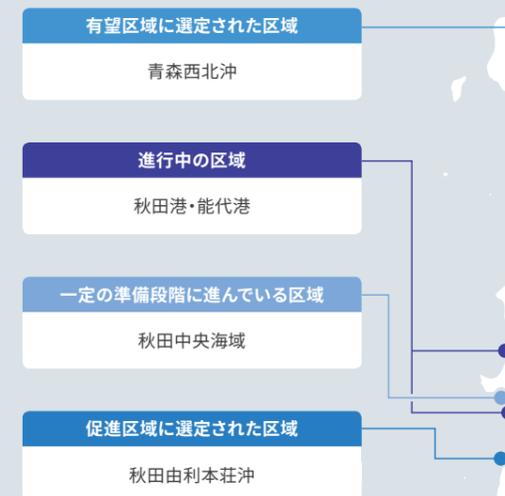
化が技術力を磨いてきました。

風車は不具合が起きて何もしなければ必ず同様の不具合を繰り返します。メンテナンスの技術力向上とは、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す。これまでに落雷によるブレード損傷を契機にいち早く落雷検知時の自動停止システムを導入した他、振動による故障予知システムを多くの風車に導入しました。不具合を未然防止し、24時間運転監視に

より検知したエラーをすぐに確認・リセットし、風車の停止期間を短くするなど、不具合への誠実な対応と地道な作業をきっちりとやること、それらを体系的にマネジメントすることが、コスモエコパワーの高い利用可能率に繋がっています。洋上風力では、これまでに経験のない海中の設備の点検や風車の大型化など新たな課題がありますが、これまでの経験を活かし、メンテナンスを競争力の柱の1つとすべく取り組んでまいります。

進捗中の洋上風力プロジェクト

東北エリアで4件の事業プロジェクトを検討中



促進区域の指定プロセス	最短期間
都道府県からの情報収集	3ヶ月
有望区域指定 (青森西北沖)	1ヶ月
詳細調査	3ヶ月
促進区域案決定	1ヶ月
促進区域案公示	2ヶ月

事業者選定の指定プロセス	最短期間
促進区域の決定 (秋田由利本荘沖)	
公募専用指針の決定	2ヶ月
公募開始・事業者からの公募専用計画の提出	原則6ヶ月
公募専用計画の審査	2ヶ月
公募専用計画の審査・事業者決定	3ヶ月

サステナビリティ

Sustainability



- 51 コスモエネルギーグループのサステナブル経営
- 53 環境とのかかわり
- 57 社員とのかかわり
- 59 社会とのかかわり
- 63 安全施策の徹底
- 65 ガバナンス体制の強化
- 67 コーポレート・ガバナンス

コスモエネルギーグループのサステナブル経営

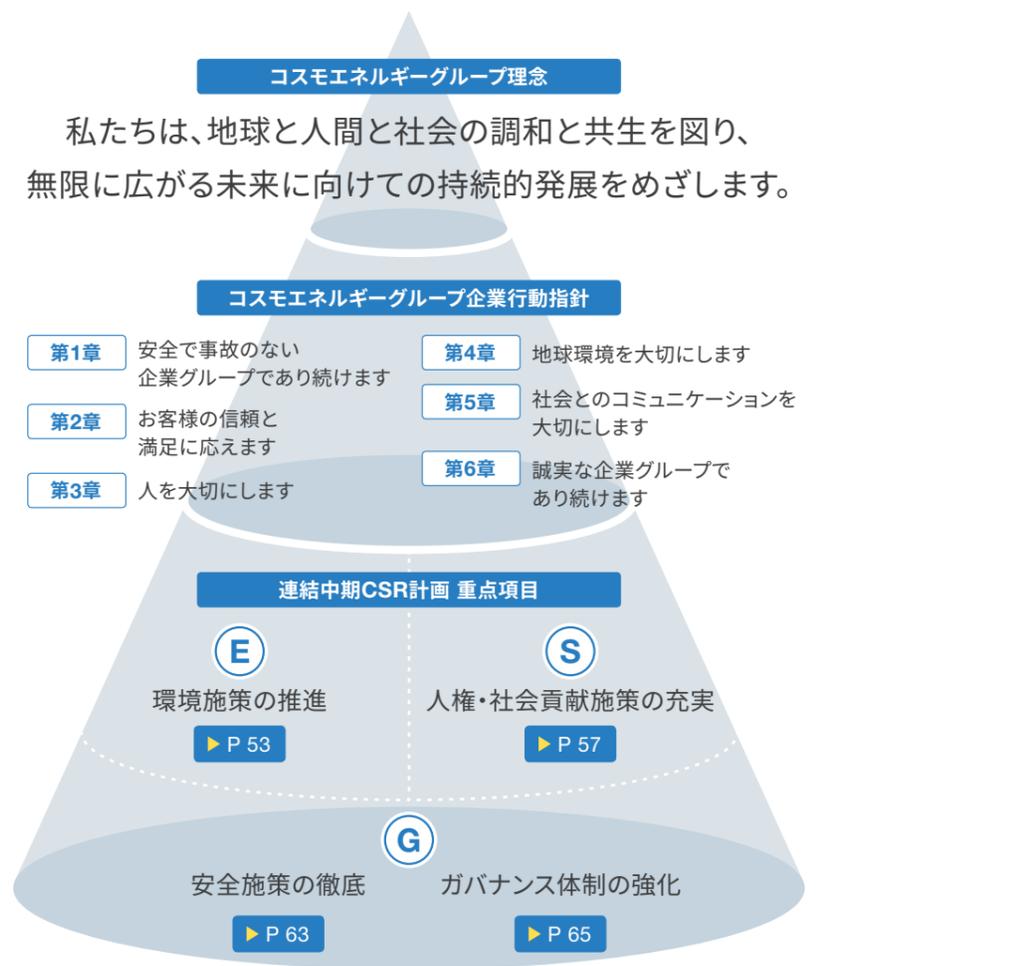
SDGs実現に貢献すること、価値を生み出す基盤

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。

当社グループはこれまでも持続的発展を社会と企業の両方で実現することをめざしてまいりました。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、2018年度にESGの観点からKPIを定めた連結中期CSR計画(以下、CSR中計)を策定し、実行しています。今後も引き続き、当社グループの事業活動を通じて、持続的な企業価値向上と社会課題解決の両立を実現するべく、サステナブル経営を推進してまいります。



—— サステナブル経営の課題 ——

- ESG要素の経営・戦略への組み込み
- ESG情報開示の強化
- ESG対話の強化

当社グループの課題であるESG要素の経営・戦略への組み込みを具体化するとともに、ステークホルダーの皆様との対話強化に取り組んでいます。



担当役員メッセージ

すべての社員が、それぞれの仕事を通して ESGを意識していくことが重要

取締役 常務執行役員
サステナビリティ推進部、事業開発部担当
砂野 義充

地球環境や社会の持続可能性に対する危機感が強まり、世界中でサステナビリティを追求する動きが加速する中、企業の果たすべき役割はますます大きくなっていると考えています。

ESGやCSRを「社会貢献」=利益に結び付かないコストのかかる仕事だと捉えて、表面的に整えていけば良いという考え方を持つ人もいます。これまでは当社グループにもそのような部分があったかもしれませんが、これからは、すべての社員がそれぞれの仕事を通してESGを意識することで、社会および企業の持続的発展をめざす時代に入ってきました。

社会の目も厳しくなり、投資家に対して、環境に配慮しない会社に投資しないで欲しいと要望する動きになっています。石炭火力に新たな投資はしないという投資家もいます。我々はエネルギーを供給する企業として、すべてのステークホルダーの皆様から必要とされるために、真剣にサステナブル経営に取り組みないといけません。

今年度から、コスモエネルギーホールディングスの中にサステナビリティ推進部を作り、これまで以上にグループ理念で謳っている持続的発展をめざして、収益と社会価値の両方を追求してまいります。

推進体制

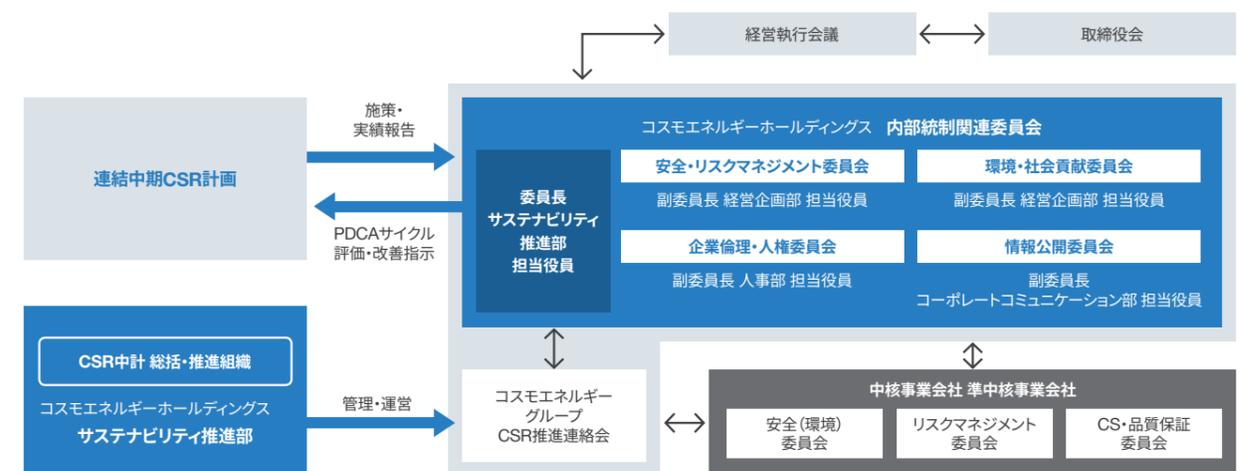
サステナビリティ推進部の設立

グループ全体として持続的成長への取り組みをさらに強化するため、コスモエネルギーホールディングスでは2020年4月にサステナビリティ推進部を設立しました。当部のミッションは「コスモエネルギーグループの存在意義を社内外に問う」ことです。当社グループの取り組みを説明し続けることで、ステークホルダーの皆様から「コスモエネルギーグループは社会の持続的な発展に不可欠であり、長く存在し続けて欲しい」と思っていただく。また、経営陣を始めとする社内に向けて、グループ理念を実現できているかを問い続け、ESGが経営の中心になるよう経営に提言していくことをめざしています。

委員会組織

CSR中計を推進し、グループ全体のサステナビリティ活動を実行するために4つの委員会を置いています。各委員会は、コスモエネルギーホールディングス サステナビリティ担当役員を委員長とし、事業部門やグループ会社などの責任者によるメンバーで構成されています。委員会の活動報告を経営執行会議および取締役会へ報告しています。委員会には、社外取締役も出席し、活発な議論が行われています。

当社グループが事業活動を通じて社会的課題を解決し、SDGsの実現に貢献するために、グループ全体でESGを進化させてまいります。





環境とのかかわり

グループ理念に「地球環境との調和共生」を掲げている私たちは、
世界でも最も環境に配慮した石油・エネルギー企業グループをめざし、さまざまな取り組みをしてきました。
ここでは、環境に対する施策や活動をご紹介します。

温室効果ガス排出量削減への取り組み

CSR中計においては、持続可能な社会の実現に向けた国際社会や日本政府の動向との整合性を考慮し、「長期環境ビジョン2030」を策定し、2030年度のCO₂排出削減目標を2013年度比-200万ton(-26%)に設定しました。それを達成するため、CSR中計の最終年度である2022年度のCO₂削減目標を-16%(2013年度比)と設定し、CO₂削減に向けた取り組みを積極的に推進しています。2019年度のCO₂排出量は688万tonとなり、2013年度比59万tonの削減となりました。

(2019年度のグループ全体のCO₂排出量688万ton^①については、KPMGあずさサステナビリティ(株)の第三者保証を受けています。)

また、当社は2008年度より日本CCS調査(株)に出資し、CO₂削減を目的にCCS(Carbon dioxide Capture and Storage)技術の実用化に向けて参画しています。大規模実証試験では2019年11月、目標のCO₂圧入30万tonを達成し、CO₂削減に貢献することができました。

グループ全体のCO₂排出量(万ton-CO₂)

	2013年度 実績	2018年度 実績	2019年度 実績	2022年度 目標	2013年度 比
輸送部門(原油・原材料・製品)	90	81	75	86	-4
製造部門(石油・石油化学)	676	620	650	598	-78
その他(給油所・研究所等)	4	2	2	4	0
バイオ燃料(ETBE配合) ^{※1}	-7	-14	-13	-15	-8
再エネ拡大(風力発電) ^{※2}	-16	-24	-27	-46	-30
合計	746	665	688	626	-120

※1 バイオ燃料:ETBE配合ガソリンによるCO₂削減貢献量をマイナスのCO₂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CO₂削減貢献量をマイナスのCO₂排出量として算定。2022年度は、2016年度の代替値(0.587kg-CO₂/kWh)を用いて算定。

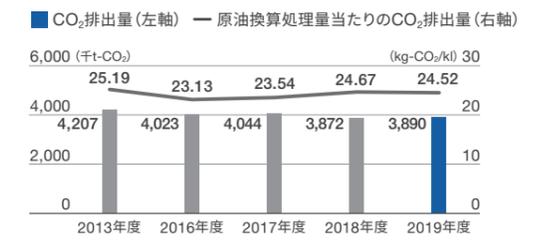
※3 「グループ全体のCO₂排出量」とサステナビリティサイトで開示している「事業活動における環境負荷」のCO₂排出量に関する集計方法の違いについては、サステナビリティサイトを参照ください。

製油所の省エネルギー活動

2019年度のエネルギー消費原単位は、省エネ活動(千葉製油所の所内ユーティリティバランス最適化計算システムの本格運用、堺製油所の第2コジェネレーション設備稼働等)を推進したものの、計画外停止が発生し、ほぼ横ばいとなりました。一方、原油換算処理量当たりのCO₂排出量については、CO₂排出量の低い液化石油ガスへの燃転を進めたため、0.6%改善しました。

2020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いきます。

CO₂排出量と原油換算処理量当たりのCO₂排出量の推移



※2014年度より堺製油所が物流基地となったため、2013年度までは4製油所、2014年度からは3製油所を集計しています。

ユーティリティバランス最適化計算システムの導入によるCO₂排出削減

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

コスモ石油は2018年度の千葉製油所導入を皮切りに、2019年度は四日市製油所に当システムを導入し、2020年度以降に堺製油所にも導入を計画しております。当システムを用いてさらなるエネルギー最適化を推進するとともに、CO₂削減に貢献してまいります。

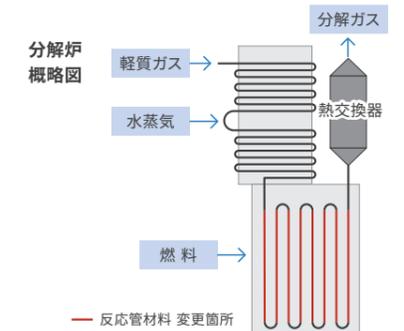
堺製油所 第2コジェネレーション設備稼働によるCO₂排出削減

コスモ石油は2019年度に第2コジェネレーション設備(13,500kW, 23.6ton/時)を堺製油所に建設し、稼働を開始しました。当設備は発電のみならず、発電時に発生する排熱を利用して蒸気を発生させることで、エネルギーを有効利用することが可能となり、省エネだけでなく、CO₂削減にも貢献しております。当設備導入を始め、今後もより一層環境負荷低減に努めてまいります。

※ 当設備は一部既存設備をリユース(再使用)し建設しており、循環型社会の形成にも貢献しております。

丸善石油化学の省エネルギーへの取り組み

千葉工場のエチレン製造装置では、ナフサ分解の副産物である軽質ガス留分を装置内で再度原料として分解しています。第3エチレン製造装置では、分解炉の反応管材料を従来使用している材料よりもグレードアップすることで、より高い分解温度で原料を分解できるように改造を行っています。これにより、従来よりも効率的な運転を行うことができ、約600KL/年一原油換算のエネルギー使用量削減を達成しています。



風力発電事業を推進し、CO₂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CO₂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設備容量は2019年度26万6千kWに達しており、CO₂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、地域の皆様に愛されか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CO₂排出量削減効果



※ 風力発電:総発電量×各年度の電気事業者ごとの実排出係数・調整後排出係数等の代替値を用いて算定。

E 環境とのかかわり

生物多様性への取り組み

当社グループは、社会と企業の持続的発展のために、生物多様性の保全を重要なテーマと考えており、原油開発等の事業に関し、その影響を把握し、負荷の低減への取り組みを推進するとともに、生物多様性の保全に寄与する里山活動も展開しています。また、一般社団法人 日本経済団体連合会の「経団連生物多様性宣言・行動指針」へ賛同するとともに、賛同企業・団体リストへ参画しております。

周辺環境に配慮した石油開発

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

当社グループのアブダビ石油では2012年にヘイル油田の利権を取得し、2017年11月に生産を開始しました。このヘイル油田周辺海域はユネスコの生物圏保存地域(ユネスコエコパーク)に位置するため、これまで以上に環境に配慮した開発が必要とされました。

開発前には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、環境負荷を下げるゼロディスタンスチャージオペレーションを実施いたしました。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、シルトカーテンが設置されました。併せて、大気、水質、水中生物、鳥類等の環境モニタリングも行い、環境に影響を及ぼさずにオペレーションができたことを確認しました。

これら環境に配慮した石油開発技術が評価され、2018年度石油技術協会業績賞を受賞いたしました。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。



シルトカーテン設置作業



排水圧入井およびカッピング圧入井 (ゼロディスタン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。



植林したマングローブ



サンゴの養殖



飛来したフラミンゴ



みさご(オスプレイ)

ムバラス島緑化の推進

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。熱暑の孤島では、清水は人間のみならず植物にとっても貴重です。当社は、製造した貴重な清水を再利用することを考え、生活排水を浄化処理し、島内植栽へ灌水することで、不毛だった島の緑化に積極的に取り組んできました。砂漠だった島に、今では大きく育った木々が風にゆれ、労働環境・労働衛生の改善に一役

買っています。

また島内植栽のみならず、海水でも育つマングローブの植林を行って島周辺の緑化にも積極的に取り組んできました。今では4mの高さまで成長したのものもあり、従業員の憩いの場となっています。また、多くの渡り鳥が飛来し羽を休めるアラビア湾のオアシスともなっています。

「コスモの森」里山保全活動

コスモエネルギーグループは、事業所周辺の里山を「コスモの森」として整備・保全し、次世代に継承していく活動に取り組んでいます。コスモ石油千葉製油所、堺製油所、コスモ松山石油では、春と秋の年2回ずつ、開催しています。2019年度はコスモエネルギーグループ社員とその家族の総勢347名が参加しま

した(千葉製油所は台風のため、秋は中止)。また、コスモ石油坂出物流基地では、地域への社会貢献活動および香川県と締結している「さぬき瀬戸 パートナーシップ事業」の一環として沙弥島海岸での清掃活動を実施しています。



堺製油所 第18回「コスモの森」里山保全活動 in 吉野東村

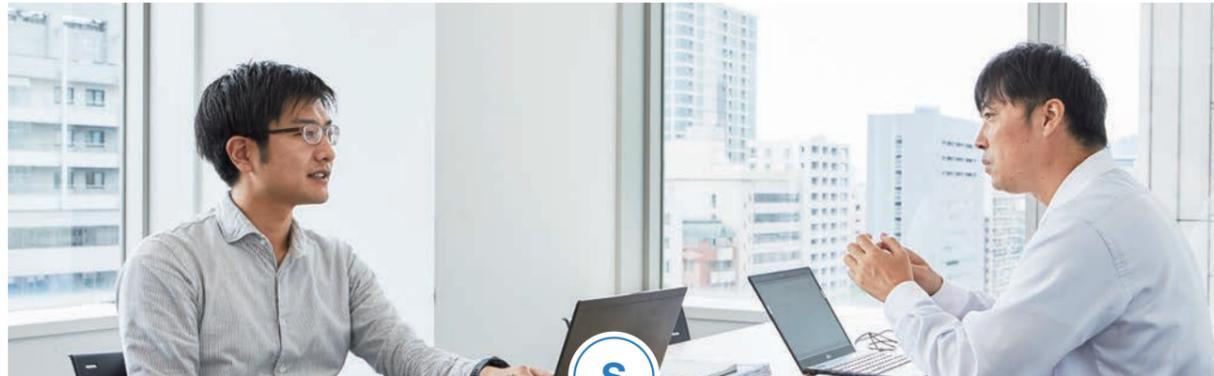


コスモ松山石油「コスモの森」里山保全活動 in 久谷ふれあい林

COLUMN 環境配慮型サービスステーションの展開

環境と調和したサービスステーションづくりの一環として、太陽光パネルの設置や照明設備のLED化に加え、2020年6月に、充電インフラ整備および電気自動車(以下、EV)の普及に取り組む(株)e-Mobility Power(以下、e-Mobility Power)と、当社サービスステーションへのEV用急速充電器の設置を軸とした次世代モビリティ社会に向けた取り組みに関する連携協定を締結いたしました。

今回の協定締結により、両社は今後、当社サービスステーションにe-Mobility Powerの急速充電器を設置し、充電サービスを提供するとともに、国内最大級の充電ネットワークと当社カーライフサービスを掛け合わせた新たなEV利用者向けサービスを提供することで、ユーザーの利便性・利用満足度向上を図り、より環境負荷の低い社会の実現をめざし、EVの普及促進に取り組んでまいります。



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。CSR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、人権・人材に関する取り組みについてご紹介します。

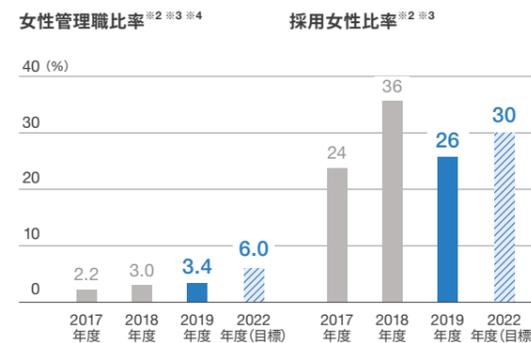
コスモの人材育成

コスモエネルギーグループでは、「人材」を価値創造の源泉と考えます。経営環境の変化に前向きにスピード感を持って取り組む多様な人材の確保および育成を進めるとともに、さまざまなバックグラウンドを持つ社員が多様性を活かして活躍できる職場づくりに取り組んでいます。多様な価値観、能力、経験を結集させることで、高い生産性の実現と新たな価値創出をめざしています。

ダイバーシティ

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

育児と仕事の両立推進の取り組みが評価され、当社グループのコスモ石油が、次世代育成支援対策推進法に基づく特例認定（通称：プラチナくるみん認定^{※1}）制度におきまして、厚生労働大臣より「プラチナくるみん」企業に石油元売り業界で初めて認定されました。



障がい者雇用率の維持向上にも積極的に取り組み、2020年6月1日時点の障がい者雇用率は2.22%です。今後も、障がい者と健常者が同じ職場で働くインクルージョンを基本とし、『心のバリアフリー』を推進します。

なでしこ銘柄

経済産業省と東京証券取引所が「女性活躍推進」に優れた上場企業を「中長期の企業価値向上」を重視する投資家にとって魅力ある銘柄として選定する令和元年度「なでしこ銘柄」に、コスモエネルギーホールディングスとして初めて選定されました。

※1 「プラチナくるみん認定」とは、次世代法に基づき「子育てサポート企業」として既に「くるみん認定」を受けた企業のうち、より高い水準の取り組みを行った企業が認定を受けることのできる特例認定制度です。
 ※2 コスモ石油(基幹職)の社員を対象としています。
 ※3 各年度3月末時点で集計しています。
 ※4 管理職とは、部下を持つ職務以上の者、部下を持たなくてもそれと同等の地位にある者を指します。

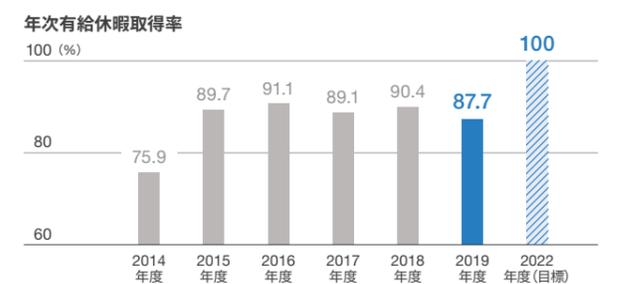
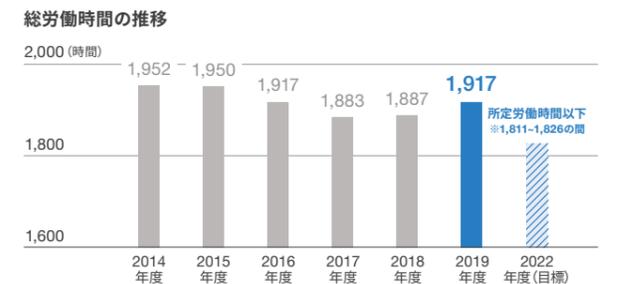
女性活躍を始めとした多様性の実現に向けた働き方改革と男女共同参画への意識改革の取り組みが評価されました。今後も多様性の尊重、社員の能力を最大限発揮できる職場環境づくりに引き続き取り組んでまいります。



労働安全衛生・新しい働き方

生産性向上、ワークライフバランス推進を目的として、労働時間適正化に取り組んでいます。夜型から朝型勤務への転換、リフレッシュデー、20時消灯など、さまざまな施策を実施し、2019年度の総労働時間実績は1,917時間となりました。引き続き、働き方改革・業務改革に取り組む、高い生産性とワークライフバランスの充実の実現に向けて取り組んでまいります。

2017年度より在宅勤務制度を交替・シフト勤務者を除く全従業員に拡大し、2019年度からは自宅以外での勤務も可能とするテレワーク制度へと発展させました。今般の新型コロナウイルス感染拡大防止のため、製油所等の出勤が必須の社員を除くほとんどの社員がテレワークを行うことになりました。この経験をもとに、今後テレワークを含めた新しい働き方への移行を進めてまいります。



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、従業員が心身ともに健康で、能力を最大限に発揮する環境が不可欠です。従業員やその家族の健康づくりを推進することが企業価値創造に繋がると考えています。2020年4月から就業時間中禁煙、人間ドックや二次検査のための特別休暇を新設し、コスモエネルギーホールディングスならびにコスモエネ

ルギー開発、コスモ石油、コスモ石油マーケティング、コスモ石油ブルリカンツ、コスモビジネスアソシエイツは、経済産業省が健康経営銘柄に準じた先進的な企業を選ぶ「健康経営優良法人2020」に認定されました。





社会とのかかわり

コスモエネルギーグループは、地域を支えるエネルギーインフラとしての役割を担うだけでなく、お客様の生活を支え、環境・社会問題に貢献する企業としての取り組みを推進しています。

ここでは、お客様とのかかわり、そして事業を通じた社会課題の解決について、当社グループの取り組みをご紹介します。

お客様とのかかわり

1997年に、「ココロも満タンに」というメッセージスローガンを掲げました。

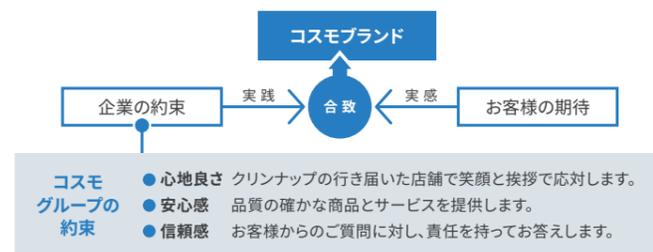
使い始めて既に20年以上もの月日が経っていますが、この言葉に込めた思いは、いまだに変わることがありません。

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させていただきます。

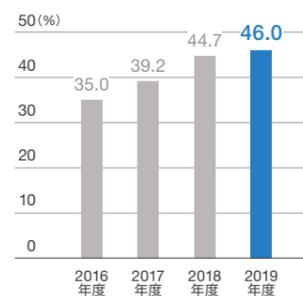
顧客満足度の向上(3つの約束診断)

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サービスステーション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サービスステーション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軸評価をおこなっておりますが、両方の評価項目ともに最高となる「AA」獲得のサービスステーションの比率は、前年度に比べ1.3ポイント増加し、46.0%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



事業を通じた社会課題の解決

コスモでんきグリーン

2019年度より、成長戦略の一つであるホームライフ市場・地域エネルギー市場への参画、事業展開をめざし、家庭用電力「コスモでんき」の販売を開始いたしました。お客様の多様なニーズにお応えして、4つのプランをご用意しております。商品の一つ「コスモでんきグリーン」は、環境にやさしい電気(風力発電など再生可能エネルギー由来の非化石証書による環境価値を持つ電気)をお手頃な価格で提供しています。また、コスモでんきグリーンへの加入により、コスモ石油エコカード基金が行う環境保全や環境教育などのエコ活動をご支援いただけます。

当社グループのこれまで蓄積してきた知見と販売力、全国各地にあるサービスステーションを用いた販売拠点を組み合わせることにより、今後も多くのお客様に認知いただき、ご利用いただけるよう取り組みを推進してまいります。

また、コスモエネルギーホールディングスの子会社であるコスモエコパワーから酒田港風力発電所にて発電する電力を購入し、コスモでんきグリーンの電源としてお客様への供給を開始しております。グループ各社が連携し、発電から小売まで一貫したクリーンなエネルギーの提供を行うことで、さらなる価値を創出してまいります。

カーライフスクエアアプリ

お客様との関係性の強化を図るべくカーライフスクエアアプリでは大量の顧客基盤を構築、お客様と繋がりを持つことにより、お客様に対し「適切なタイミング」で「お客様にあった」割引クーポンの配布やカーライフ情報提供などをOne to Oneで対応することが可能となりました。

カーライフスクエアアプリが提供するお客様向けコンテンツとして燃料油にかかわる機能だけではなく、リース・車検・メンテナンス商品といったカーライフ関連のコンテンツも提供しております。

特に「コミット車検」に関しては、従来の車検でお客様が感じ

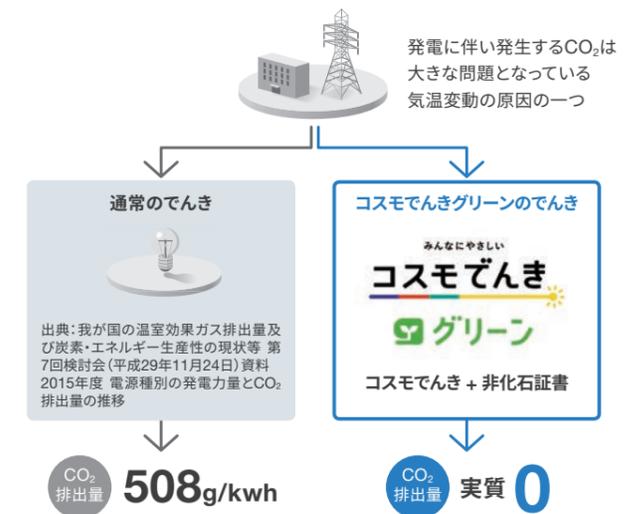
コスモステーションでの取り組み

■ お身体の不自由なお客様への給油サポート

一部のサービスステーションでは、お身体の不自由なお客様への給油サポートを実施しております。今後も、給油サポートを実施できるサービスステーションを拡大してまいります。

コスモでんきグリーンがエコな理由

地球温暖化の原因となるCO₂
コスモでんきグリーンは
実質CO₂排出量0の環境にやさしい電気です
実質的に地球にとってもやさしいエネルギーです



※ 非化石証書: 非化石電源により発電された電気の電源価値を証書化するもので、電気を小売する事業者が、再生可能エネルギー由来の証書を購入し償却した電力メニューは、「非化石証書の証書により、実質的に再生エネルギー〇%の調達を実現したメニュー」と表示すること、またCO₂排出係数への反映が可能となります。

ていた「車検金額は結局いくらでできるのかわかりにくい」「本当に必要な整備箇所はどこかわからない」といった不の要素を解決し、アプリ内で提示した見積価格でお任せできる車検を提供しております。(一部部品を除く)

カーライフスクエアアプリは、現状の機能やコンテンツに留まらず、今後もお客様の不の解消を少しでも可能にするべく新商品・新コンテンツ・新しい仕組みの開発に努めてまいります。



■ 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 社会とのかかわり

お客様や地域社会との関係づくり

コスモエネルギーグループは、グループ理念の一つである「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。

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6万5千人)。環境意識が高いエコカード会員のお客様と当社グループが、ともに寄付金を拠出してコスモ石油エコカード基金を構成し、気候変動問題の解決への貢献を中心としたプロジェクトを支援しています。2019年度は17のプロジェクトを支援し、森林保全活動等に取り組みました。気候変動問題の根本には途上国の貧困や教育、経済成長などの社会的な課題があり、エコカード基金のプロジェクトはそれらの課題解決にも寄与している点が大きな特徴です。2019年度からは「コスモでんきグリーン」を契約されたお客様やカーライフスクエアアプリからもご寄付をいただく仕組みを構築するなど、基金を拡大しつつ、社会課題の解決に継続して貢献していきます。



コスモわくわく探検隊

当社グループで実施する社会貢献プログラムである「コスモわくわく探検隊」は、車社会にかかわる企業として、独立行政法人自動車事故対策機構友の会に登録している交通遺児の小学生を対象に、夏休みに2泊3日のキャンプを行う自然体験プログラムです。1993年に開始して以来継続的に実施しており、27回目を迎えた2019年度は、交通遺児の小学生34名と社員ボランティア18名が参加しました。子どもたちにたくさんの仲間との交流と自然環境の大切さを考える機会を提供しているとともに、社員へは新しい価値観醸成や多様性促進など、啓発にも繋げていきます。



グループ会社における地域社会とのコミュニケーション

コスモエコパワー

コスモエコパワーでは、地域の皆様に風力発電についてより知っていただくために、複数の発電所で見学会や勉強会を開催しています。地元の小中高校、大学、企業に加え、一般応募による見学者など幅広い方々にご参加いただいております。風車の機能、建設の流れなど風車にかかわる内容をご説明し、展望台での眺望見学を行っていただくなど、風力発電を「見て」「聞いて」「感じて」学んでいただくことができます。「遠くから眺めていただけでは知らなかったことが、説明を聞いて理解できた」「風車の建設・輸送などを含めた事業全般の技術に感心した」等の声をいただき、皆様に風力発電についてより知っていただき、身近に感じていただくことができています。

また、会津若松市湊地区における、コミュニティの維持や高齢者の移動を目的とした取り組みへの支援を行っています。地域団体が無料運行するオンデマンドバスに、当社は電気自動車購入のサポートおよび急速充電施設を無償で開放する形で

協力しております。新車両による運行は2020年6月にスタートし、同7月に市長も出席する記念式典が行われました。同取り組みは2019年に第10回EST交通環境大賞で大賞(環境大臣賞)を受賞しております。



丸善石油化学

丸善石油化学が掲げる企業使命のもと、豊かな社会づくりへの思いから「良き企業市民」の姿勢をより明確にし、地域の発展に貢献しうるさまざまな活動に継続的に取り組んでいます。2019年度の活動として、千葉工場ではデンカ(株)、日立化成(株)(2020年10月より昭和電工マテリアルズ(株)に社名変更)とともに五井小学校の児童約150名を招いて、工場見学会を開催しました。また、コスモ石油千葉製油所とともに、市原市内を対象に「飛燕杯」として第86回、第87回少年野球大会(春季秋季の年2回)、第13回中学校野球大会、第44回中学校対抗

ソフトテニス大会を主催、協賛いたしました。

2019年、千葉県は台風を始め自然災害に見舞われた年となりました。昨年11月にはコスモ石油と連名で市原市へ台風被害の支援金として寄付いたしました。

2020年度は新型コロナウイルス感染拡大防止のため例年実施しているスポーツイベントや工場見学会などの多くが中止となりましたが、今後も地域にしっかりと寄り添いながら、安全、安定運転を継続して地域に貢献してまいります。





安全施策の徹底

コスモエネルギーグループは、CSR中計の重点項目として「安全施策の徹底」を掲げています。本来のコーポレート・ガバナンスとは異なる観点を追加し、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「安全操業・安定供給」「品質確保」を重点課題として組み入れており、これらの目標とKPIを設定して安全管理体制の強化を推進していきます。

安全操業・安定供給

当社グループでは「コスモエネルギーグループ企業行動指針」の第1章に「安全で事故のない企業グループであり続けます」を掲げており、また、CSR中計においても「重点項目G:安全施策の徹底」の中で「労働災害の発生防止」「重大事故の発生防止」を目標に掲げ、安全施策に積極的に取り組んでいます。2019年度は当社グループにおいて重大労災を伴った重大事故が1件発生したことから、これを重く受け止め、再発防止策を徹底しました。

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、2020年度も継続して、休業労災度数率[※]・計画外停止率・入出荷停止日数について管理指標を

設定し安全管理を実行するとともに、職場や作業環境の整備・OMS(操業マネジメントシステム)の運用を通じ、安全操業・安定供給に取り組んでいきます。

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

グループ全体の労災件数

	2019年度						2018年度	
	総件数		直接雇用社員		協力会社等		総件数	
	休業	不休業	休業	不休業	休業	不休業	休業	不休業
業務上	13	85	5	39	8 ^{※1}	46	37	83
通勤途上	11	13	11	13	0	0	9 ^{※2}	22
合計	24	98	16	52	8	46	46	105

※1 重大労災1件含む ※2 重大労災1件含む

事故風化防止と不安全不具合削減の取り組み

コスモ石油では、2011年3月の千葉製油所液化石油ガス(LPG)出荷装置 および貯槽設備の火災・爆発事故の発生日を「コスモ石油安全の日」と設定しています。事故の教訓を風化させず、安全の重要性を再認識するために、事故の事象・原因・再発防止策などを編集したDVDをグループ全社員が視聴すると

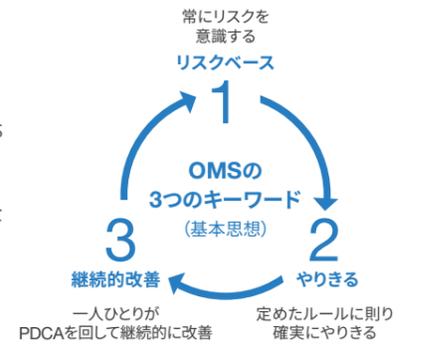
ともに、記念碑設置など種々の取り組みを行っています。

また、発生した不具合に対しては、原因や対策を話し合う水平展開フォローアップ会議等を定期的に開催し、全製油所一丸となって再発防止策に取り組み、不安全不具合の削減に努めています。

操業マネジメントシステム (OMS)

コスモ石油では、世界標準以上の安全操業・安定供給に向けて「Operations Management System」を導入しています。

OMSの導入により、操業に関するマネジメントシステムが整い、その基盤の上で安全操業と安定供給の達成、業務の改善、機会損失の回避を達成していきます。



品質確保～品質保証体制の強化

コスモ石油ならびにコスモ石油マーケティングでは、「顧客が要望する品質を満たす安全な商品を経済的かつ安定的に供給する」ことを目的に、「CS・品質保証委員会」を設置し、品質保証方針の決定と活動の推進を行っています。

両社の「CS・品質保証委員会」は、コスモエネルギーホールディングスの安全・リスクマネジメント委員会と連携し、コスモ

エネルギーグループとして、品質保証体制を確立しています。

コスモ石油では、2019年度は、「供給部門」「物流部門」「販売部門」各部門において、重大製品・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。

2019年度の活動実績は、製油所や油槽所での重大な品質トラブル0件、および不適合品出荷0件を継続中です。

丸善石油化学で2018年度日本品質奨励賞品質革新賞受賞

機能性樹脂事業を展開する部門(営業、購買、品証、製造、開発、品管の計6部署)では2013年から取り組んでいる品質小集団活動が高く評価され、一般財団法人日本科学技術連盟が授与する2018年度日本品質奨励賞品質革新賞を受賞しました。

機能性樹脂事業では半導体フォトレジスト用樹脂やその周辺材料の開発に力を入れています。過去には部署間の連携意識が希薄となり、顧客満足度が低下する事態が生じました。そこで、部署や組織の壁を越えた独自の品質マインド(顧客志向)を醸成することを目的に2013年度から品質小集団活動をスタートしました。「テーマは全チーム共通で年間1件」などの独自の活動を続けてきたことが評価されています。2019年度は、「デザイン思考」で顧客が共感する価値を作り出す実践編^①として、前年度に提案した内容をさらに掘り下げ、各部署の課題に対する具体的、実践的な対応提案を行う活動を行いました。



日本品質奨励賞品質革新賞の受賞

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。また丸善石油化学が独自に掲げる行動基準の中でも、いかなる事故、災害の危険をも予知し、その防止に努めることで「無事故・無災害を継続」することを誓っています。

丸善石油化学の安全に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。

安全文化の醸成と自主保安活動の継続的な推進を図るため、毎年1回、活動発表会(ポスターセッション)を実施して活動のレベルを評価する、全員参加の安全活動(「CA1(Chemistry Anzen No.1)」)を開催しています。当初は5Sが中心の安全活動でしたが、最近では各部署の課題を反映した、自主的な改善型にまでステップアップしてきています。今後とも原点である「忘るな安全第一」を忘れることなく、安全文化を大事にしていきたいです。



ガバナンス体制の強化

コスモエネルギーグループは、CSR中計の重点項目として「ガバナンス体制の強化」を掲げています。

本来のコーポレート・ガバナンスとは異なる観点を追加し、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「リスク管理」「コンプライアンス」「CSR調達」「情報開示」を重点課題として組み入れており、これらの目標とKPIを設定してコンプライアンス体制の強化を推進していきます。

リスク管理

当社グループでは、エネルギーの安定供給への強い使命感のもと、「安全・リスクマネジメント委員会」を年2回開催し、グループ全体にかかわるリスクや安全方針の審議、リスクへの取り組みや安全活動の進捗を確認するなど、グループにおけるリスクおよび安全管理の充実を図っています。中核および準中核事業会社

においては、「リスクマネジメント委員会」などの機関を設置し、それぞれの事業内容や機能に応じて各社固有のリスクに対する取り組み状況の確認、安全施策の立案、安全活動の進捗管理など、リスクマネジメントおよび安全活動の推進を行っています。

全社リスクと対応

当社グループでは、CSR中計の重点項目の一つ「リスク管理」の中で「優先取り組みリスク選定と対処の強化」をKPIとして掲げています。2019年度は、以下の課題を抽出し、グループ全体にかかわる全社リスクの選定と着実な対応に取り組みしました。

※リスクのカテゴリ G: ガバナンス。当社のCSR中計では「安全操業・安定供給」「品質確保」「リスク管理」「CSR調達」「情報開示」「コンプライアンス」を含む。

リスク	内容	2019年度の対応	評価	
G	危機発生時のメディア訓練	社長・役員向けの実践訓練を実施	千葉・堺製油所、函館物流基地にて座学・模擬訓練を実施。本社役員向け実践訓練は実施せず。参考:2020年5月27日、本社役員向けに座学研修実施。	×
G	新型インフルエンザ等のマニュアル改正	各グループ会社にて、マニュアル、「重要業務選定シート」を策定	製油所マニュアル本体策定。各社へ「重要業務選定シート」の策定を指示。新型コロナウイルス対応を踏まえた内容に見直すことを検討。	×
G	地震BCPへのさらなる対応	経産省による格付け審査で「S評価」獲得をめざす	「系列BCP格付評価」オールSを獲得。全国の地震を想定したBCPマニュアルへの全面改訂を実施。二次基地(物流基地、共同油槽所)の被害想定を検討を実施。	○
G	非財務情報の公開によるレピュテーションリスク回避	適切な情報開示を実施	コスモレポート・サステナビリティサイトでの情報開示。FTSE4Good Developed Indexを始め、各格付機関による評価、CDP等のアンケートへの対応を実施。	○
G	品質管理に関するガバナンス強化	品質管理に関する企業不祥事が発生し、社会的信用を失墜するリスクを防止	コスモエネルギーグループの製品・サービスに関する品質管理体制の強化を実施。「報告基準」に品質事故を追加。	○

コンプライアンス～企業倫理推進体制

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

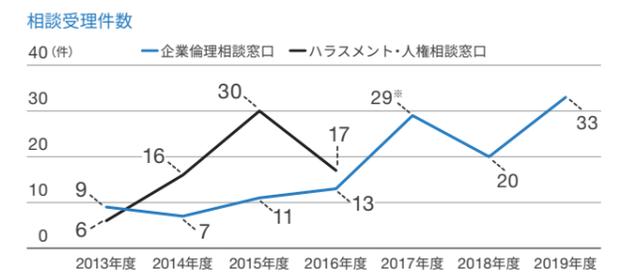
また、社員の法令違反・社規違反等の不正行為および倫理上の問題を匿名で相談・通報できる「コスモエネルギーグループ企業倫理相談窓口(企業倫理ヘルプライン)」を企業倫理推進室内および社外の法律事務所に設置しています。2019年度の相談受件数は33件(企業倫理15件、ハラスメント相談18件)となりました。

2018年度に社外に追加設置した「ハラスメント相談窓口」においては、セクハラ・パワハラ等、職場の人間関係に関する相談を外部専門家が対応することで、カウンセリング効果により、社員のメンタルヘルス不調の未然防止・自身での職場環境の早期

解決を図っています。

相談・通報の内容・対応について監査等委員である取締役にて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、2019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2件あり、いずれも再発防止策を徹底しました。

※当社社内規定に定める最も高い危機レベルに該当する違反、もしくは事故



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

CSR調達

コスモエネルギーホールディングスおよび中核3事業会社では、購買活動において、従来の品質、価格、納期、グリーン度評価等を総合的に判断したグリーン購入に加え、反社会的勢力を排除した取引への取り組みを推進しています。CSR中計期間において、ESGへの取り組みを配慮したCSR調達方針を策定し、広くステークホルダーに開示する他、賛同いただけるサプライヤーと協

働することにより、持続的発展を図ることをめざしています。2019年度は当社グループとしての「CSR調達方針」およびコスモ石油にて「CSR購買ガイドライン」をそれぞれ策定しました。今後は、取引先(サプライヤー)の皆様に対し、本内容についてご理解と賛同をいただくとともに、本ガイドラインに準拠した取り組みを求めていきます。

情報開示～ESG評価対応

コスモエネルギーホールディングスは、世界の代表的なESG投資インデックスの一つである「FTSE4Good Developed Index」に2003年に日本の石油会社として初めて採用されて以来、18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、4年連続で採用されています。2020年、米国MSCI社が女性活躍推進法により開示される女性雇用に関するデータに基づき選定する「女性活躍指数(愛称「WIN」)」に当社として初めて採用されました。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、4年連続で選定[※]されています。



2020 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

※昨年度までの「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。
 ※コスモエネルギーホールディングス株式会社のMSCI指数への組み入れ、および本リリースにおけるMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数名称の使用は、MSCIまたはその関連会社によるコスモエネルギーホールディングス株式会社への後援、保証、販促には該当しません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCI指数の名称およびロゴはMSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。



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

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

取締役会

取締役会は、社内取締役6名(うち監査等委員である取締役1名)と社外取締役4名(うち監査等委員である取締役2名)の合計10名で構成され、経営の基本方針等重要な事項を決定するとともに、業務執行を監督しています。取締役会の監督機能の強化と公正で透明性の高い経営の実現を図るため、持株会社体制への移行とともに社外取締役を2名増員しました。(4名の社外取締役のうち2名が独立社外取締役)社外取締役が必要とする情報は、直ちに報告する体制が整っています。

監査等委員会

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

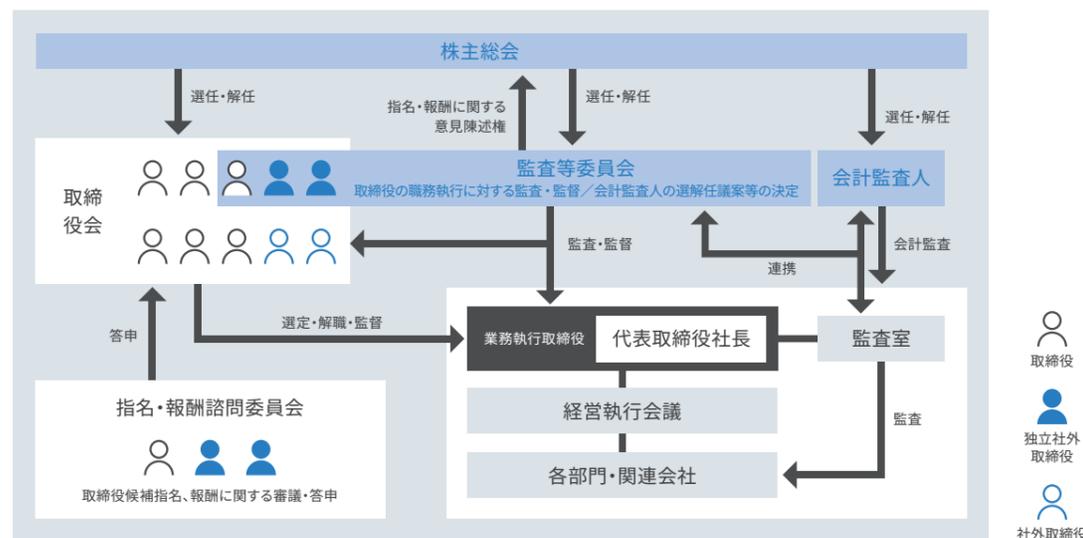
経営執行会議

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

指名・報酬諮問委員会

取締役の候補者および報酬の決定プロセスに関して透明性と客観性を確保することを目的に、取締役会の諮問機関である指名・報酬諮問委員会を設置しています。同委員会は、社内取締役1名、独立社外取締役2名の計3名で構成され、役員の指名・報酬に関する審議を行います。委員長は独立社外取締役が務めます。

コーポレート・ガバナンス体制図

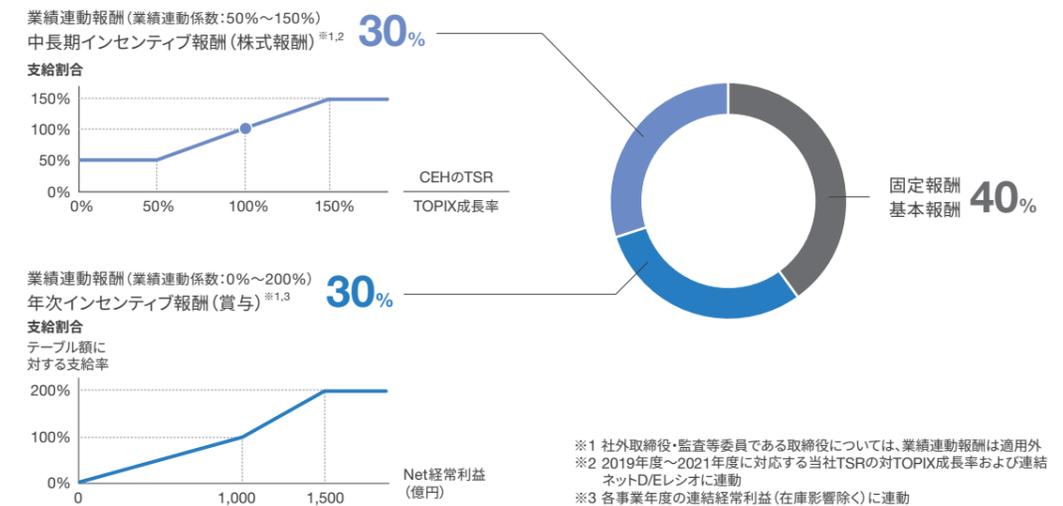


役員報酬制度

取締役(社外取締役、監査等委員である取締役を除く)および執行役員を対象として、中長期的な業績の向上と企業価値拡大、株主の皆様との利益共有を目的に新たな業績連動型報酬制度を2018年度より導入しています。同制度は、各事業年度の連結業績指標に連動する年次インセンティブ報酬(賞与)と、その年度から連続する3事業年度に対応する当社TSR(Total Shareholder Return、株主総利回り)の対TOPIX成長率および連結ネットD/Eレシオに連動する中長期インセンティブ報酬(株式報酬)で構成され、いずれも業績連動係数が定められており、

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

役員報酬制度体系



取締役会実効性評価

評価の方法

実施に先立ち2019年度の取り組み状況について意見交換を行い、その後無記名のアンケート調査を実施しました。アンケート項目は取締役会の構成・役割・運営、コーポレートガバナンス・コードへの対応、取締役会の実効性等に関する全33問の数値評価に加え、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、取締役会事務局で集計・分析を行い、取締役会にて評価および今後の取り組み方針を議論しました。

評価結果の概要

以下の点から当社取締役会は実効性が概ね確保できている。また実効性向上に継続的に努めているものと分析・評価しております。

- 取締役会は適切な人数で構成され、自由闊達な意見交換ができる公平な場になっていたこと。
- 女性取締役の登用により多様性が向上したこと。
- 社外取締役への情報提供を適切に実施していること。
- 重要な案件の議論が従来以上に深められていること。

役員体制 (2020年6月25日現在)



代表取締役社長
社長執行役員
桐山 浩

1979年 4月 大協石油株式会社入社
2013年 6月 コスモ石油株式会社
取締役常務執行役員
2015年 10月 当社取締役専務執行役員
2016年 6月 当社代表取締役副社長執行役員
2017年 6月 当社代表取締役社長
社長執行役員 (現職)

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



代表取締役
常務執行役員
鈴木 康公

1985年 4月 大協石油株式会社入社
2013年 6月 コスモ石油株式会社人事部長
2015年 6月 同社人事総務部長
2015年 10月 同社人事総務部長
2016年 6月 当社執行役員人事総務部長
2017年 4月 当社執行役員経営企画部長
2018年 4月 当社常務執行役員
2018年 6月 当社取締役常務執行役員
2020年 6月 当社代表取締役常務執行役員 (現職)

主に販売・人事の各部門を経験した後、2017年からは執行役員経営企画部長として経営全般の意思決定に携わり、2018年からは取締役常務執行役員として経営企画・人事・情報システム部門を担当して第6次中期経営計画の達成に向けた取り組みを推し進めてきました。



社外取締役
アリ・アル・ダヘリ

1999年 8月 アブダビ・ガス産業会社入社
2000年 2月 アブダビ石油精製会社
契約マネージャー
2008年 7月 アブダビ国営化学会社
コマースマネージャー
2012年 2月 アブダビ国営化学会社関係会社
シニアマネージャー
2017年 4月 ムバダラ投資会社 精製部門代表
2020年 4月 同社 石油精製・石油化学部門
精製担当 取締役 (現職)
2020年 6月 当社社外取締役 (現職)

石油・ガス業界において、経営管理・調達部門等、多岐にわたる業務に従事し、現在は再生可能エネルギーや電気自動車関連の事業開発に注力するなど幅広い視点でムバダラ投資会社の石油精製部門を率いています。



独立社外取締役
監査等委員
神野 榮

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

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



代表取締役
常務執行役員
植松 孝之

1992年 11月 コスモ石油株式会社入社
2014年 6月 同社経理財務部担当部長
2015年 6月 同社財務部長
2015年 10月 当社財務部長
2016年 6月 当社執行役員財務部長
2018年 4月 当社常務執行役員
2018年 6月 当社取締役常務執行役員
2020年 6月 当社代表取締役常務執行役員 (現職)

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



取締役
常務執行役員
山田 茂

1988年 4月 コスモ石油株式会社入社
2014年 6月 同社供給部担当部長
2015年 6月 同社供給部長
2018年 4月 当社執行役員経営企画部長
2020年 4月 当社常務執行役員
2020年 6月 当社取締役常務執行役員 (現職)

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



独立社外取締役
監査等委員
高山 靖子

1980年 4月 株式会社資生堂入社
2009年 4月 同社お客さま・社会ソリューション部長
2010年 4月 同社CSR部長
2011年 6月 同社常勤監査役
2015年 6月 同社顧問、株式会社千葉銀行社外取締役 (現職)
2016年 6月 三菱商事株式会社社外監査役 (現職)
2017年 6月 横河電機株式会社社外監査役 (現職)
2019年 6月 当社社外取締役 (監査等委員) (現職)

株式会社資生堂にてお客さまセンター所長やCSR部長などを歴任し、同社監査役や顧問を経て、その後、複数の上場企業にて社外取締役、社外監査役に就任しています。2019年からは当社の監査等委員である社外取締役に務めています。



取締役
監査等委員
水井 利行

1993年 8月 コスモ石油株式会社入社
2012年 6月 同社監査室長
2015年 10月 当社監査室長
2016年 4月 当社経理部長
2016年 6月 当社執行役員経理部長
2018年 4月 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年 4月 当社顧問
2020年 6月 当社取締役 (監査等委員) (現職)

総合電子部品メーカーを経て当社に入社し、主に経理・システム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、会計・税務その他これらのシステム全般に関する専門的な経験や知見を活かして、当社グループ運営に貢献してきました。



取締役
常務執行役員
砂野 義充

1988年 4月 コスモ石油株式会社入社
2015年 6月 同社経営企画部担当部長
2015年 10月 同社企画管理部長
2017年 4月 コスモ石油ルブリカンツ株式会社
取締役
2017年 6月 同社代表取締役社長
2020年 4月 当社常務執行役員
2020年 6月 当社取締役常務執行役員 (現職)

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



社外取締役
サーレハ・アル・マンスーリ

1999年 10月 アブダビ国営石油会社入社
2009年 8月 同社プロジェクトマネージャー
2012年 4月 同社ガス部門マネージャー
2015年 11月 ムバダラ投資会社 石油・石油化学部門
総合投資担当 取締役
2020年 1月 同社 石油精製・石油化学部門
石油化学担当 取締役 (現職)
2020年 6月 当社社外取締役 (現職)

ムバダラ投資会社において投資部門・エネルギー産業部門に長く従事するとともに、その高い専門性と豊富な知見を活かし、数多くの企業で資産運用や経営戦略に関する提言を行っており、企業価値向上に寄与してきました。

執行役員



執行役員
法務総務部長
櫻庭 聡



執行役員
人事部長
竹田 純子



執行役員
サステナビリティ推進部長
高木 勢伊子

社外取締役メッセージ



変化の時代に、 攻めと守りの両面から 経営に貢献する

独立社外取締役 監査等委員
高山 靖子

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

コスモエネルギーグループは、産業や社会のインフラを担うという強い使命感のもと堅実な経営がすすめられており、明るくオープンで、風通しのよい組織風土が特長と感じています。

強みとしては、石油関連分野においてアップストリームからダウンストリームまで一貫した体制を保持していること、加えて成長が期待される風力を中心とする再生可能エネルギー事業にも注力していること、それらによって、厳しい外部環境変化にも耐えるポートフォリオを有していることにあると考えています。いま、世界的にエネルギーの構造転換が進む中であって、石油関連事業と再生可能エネルギー事業の適切なバランスをとりつつ、変化に柔軟に対応していくことが課題と捉えています。

**独立社外取締役として、ご自身が取り組まれた内容、
また今後の取り組み課題についてお聞かせください。**

株主、お客様、お取引先様、従業員など多様なステークホルダーの視点からの気づきやこれまでの事業会社での経験等をベースに、取締役会や各委員会等で率直な質問や提言を行うことに努めております。また、就任1年目であることから、コスモエネルギーグループの活動について深く知るため、事業等の説明の機会や現場を見る機会、対話の機会を多くいただきました。

今後とも、独立社外取締役として、時代の潮流を見据えた経営判断の後押しをしていくために社内外の情報収集に努めるとともに、グループを取り巻くさまざまなリスクの感度を高めていくことを通じて、攻めと守りの両面から貢献してまいりたいと思います。

「取締役会の実効性」をどう評価されていますか？

毎年取締役会の実効性評価を実施しており、確実にPDCAを回すことにより、改善の積み重ねがなされて現在に至っていることを評価しております。その結果、取締役会メンバーの多様性が図られるとともに、議論の内容・質ともに、従来のマネジメント機能からモニタリング機能の発揮へと重心を移しつつあります。また、自由闊達でオープンな議論がなされており、その実効性は高まっていることを実感しています。

なお、監査等委員会の実効性評価も毎年実施し、結果を取締役会で報告するなど、ガバナンス体制の質的向上に資する活動を継続的に行っています。

**その他、株主を始めとするステークホルダーの皆様への
メッセージをお願いします。**

いま、世界中でコロナ禍を契機に、産業構造はひとつの転換点を迎えています。こうした中長期的な事業環境の変化を踏まえて、社会課題解決と事業収益の両立によるサステナブルなグループ経営のあり方、併せて、ホールディングスとしての適切な経営資源の配分とそのモニタリングが課題になってくると認識しています。

今後とも、コスモエネルギーグループが本当に社会に必要とされ、長期的に健全な収益を生み出せる企業グループとしての存在感を示せるよう、ステークホルダーの立場からの指摘・提言を通じて独立社外取締役としての責務を果たしてまいりたいと思います。



経営幹部との議論で ステークホルダーの立場から 経営を評価する

社外取締役
サーレハ・アル・マンズーリ

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

コスモエネルギーグループは石油精製、石油化学、および再生可能エネルギー事業で豊富な運営経験を持っています。その経験によって極めて困難な事業環境や財務状況でも生き残りを果たし、5年前と比較しても、その状況は改善しています。新型コロナウイルス感染症の蔓延に端を発した現況下においても、私たちはコスモエネルギーグループが柔軟に投資判断することを期待しています。なかでも、第6次中期経営計画のもとでキャッシュフロー経営と効率的な資本配分が重要であることを強調したいと思います。

**コスモエネルギーグループが、
さらに企業価値を向上させるためには何が必要だと思われますか？**

コスモエネルギーグループは、過去数年間で、持株会社体制への移行、ヘイル油田の開発、丸善石油化学の子会社化、および風力発電の発展など、幾つものイニシアティブを発揮し、より強固で弾力的な事業モデルを構築してきました。さらなる企業価値を向上するためには、第6次中期経営計画を確実に遂行することができるかが重要になってきます。第6次中期経営計画は、石油製品のような中核事業のキャッシュフローを最大化し、一方で、風力や石油化学など成長分野の戦略投資を強化するバランスの取れた計画です。鍵となるのは、十分な資本政策の維持とコスト最適化です。

**今年度から社外取締役として取締役会に参加するにあたり、
果たしていきたい役割やご自身の専門性についてお聞かせください。**

コスモエネルギーグループは第6次中期経営計画を戦略的に

実行しています。その計画は、営業利益の改善、戦略的な投資、およびバランスシートの改善に焦点を定めており、これは継続的に行うものであります。私は、事業戦略やその実行について経営幹部と議論することを期待しており、また、これらがステークホルダーの立場から適切であるのかを評価していきたいと考えております。

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

第6次中期経営計画は、将来のエネルギーシナリオに立ち向かうために収益改善し、また、より多様で安定的な事業モデルの構築を多面的に取り組む計画です。その事業環境は、新型コロナウイルス感染症の世界的大流行により、深刻な影響を及ぼしています。私たちは、経営幹部が、構造的な収益性や資本構造を改善するとともに、フリー・キャッシュ・フローを維持し、安定的な配当がかなうよう最善を尽くすことを期待しております。

**その他、株主を始めとするステークホルダーの皆様への
メッセージをお願いします。**

日本における石油製品需要は、人口高齢化や燃費効率の改善などにより、構造的な減退傾向にあります。コスモエネルギーグループは、石油精製、石油販売、および石油化学分野の競争力の強化に向けた幾つものイニシアティブを発揮することで逆境を乗り越えてきました。また、ここ数年では風力事業も成長しています。新型コロナウイルス感染症は、エネルギー企業に大きな課題になっています。しかしながら、私たちは、経営幹部がこの困難な時代を切り抜け、株主還元を向上できるものと前向きに捉えています。

11年間の主要財務データ

	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2019年度	
会計年度												(百万円)	(千米ドル) *1
ドバイ原油価格(\$/バレル)	69.6	84.1	110.1	107.0	104.6	83.5	45.7	46.9	55.9	69.3	60.3	—	
為替レート(¥/\$)	92.9	85.8	79.1	83.0	100.2	109.9	120.1	108.4	110.9	110.9	108.8	—	
売上高	¥2,612,141	¥2,771,523	¥3,109,746	¥3,166,689	¥3,537,782	¥3,035,818	¥2,244,306	¥2,292,280	¥2,523,106	¥2,770,365	¥2,738,003	\$25,158,532	
売上原価	2,435,366	2,539,032	2,918,238	2,989,274	3,369,007	2,944,919	2,154,615	2,079,727	2,282,710	2,539,936	2,586,244	23,764,075	
販売費及び一般管理費	142,568	128,393	127,937	124,992	129,060	129,346	119,433	120,370	128,526	135,775	137,865	1,266,797	
営業利益(損失)	34,207	104,097	63,570	52,422	39,715	-38,447	-29,742	92,182	111,868	94,653	13,893	127,660	
在庫影響 *2	52,600	22,300	25,200	15,264	16,068	-116,177	-68,703	39,400	21,044	-10,788	-52,179	-479,459	
在庫影響を除いた営業利益(損失)	-18,393	81,797	38,370	37,158	23,647	77,730	38,961	52,782	90,824	105,441	66,072	607,119	
経常利益(損失)	36,411	96,094	61,420	48,439	41,847	-49,640	-36,121	81,448	116,850	96,654	16,285	149,637	
在庫影響を除いた経常利益(損失)	-16,189	73,829	36,238	33,173	25,778	66,537	32,644	42,048	95,806	107,442	68,464	629,096	
石油事業 *11	-43,283	36,124	-17,181	-38,960	-41,394	22,067	5,784	1,770	37,776	24,964	4,378	40,234	
石油化学事業	—	-329	2,075	3,343	3,692	-6,977	4,291	22,177	30,441	15,344	5,185	47,650	
石油開発事業	29,418	34,657	52,023	60,688	58,141	47,538	18,637	9,347	18,251	56,900	45,030	413,773	
その他事業	-2,324	3,377	-679	8,102	5,339	3,909	3,932	8,754	9,338	10,233	13,869	127,439	
税金等調整前当期純利益(損失)	35,527	73,451	35,381	-2,536	49,443	-44,599	-43,797	78,565	109,274	95,966	13,913	127,842	
親会社株主に帰属する当期純利益(損失) *3	-10,741	28,933	-9,084	-85,882	4,348	-77,729	-50,230	53,235	72,813	53,132	-28,155	-258,709	
設備投資	87,677	64,369	27,933	83,429	41,243	70,396	82,775	120,302	109,085	80,380	87,872	807,431	
研究開発費	3,657	3,834	3,791	3,765	3,271	3,077	3,104	4,269	4,540	4,096	4,448	40,872	
減価償却費等 *4	42,746	51,068	50,601	44,953	35,330	32,399	30,713	37,769	42,130	54,225	57,606	529,325	
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,262	26,297	43,616	-20,950	35,837	163,384	18,427	47,625	192,634	90,450	111,733	1,026,676	
投資活動によるキャッシュ・フロー	-93,306	-73,109	-25,805	-80,481	-61,007	-30,126	-32,839	-112,038	-96,432	-84,521	-84,230	-773,961	
財務活動によるキャッシュ・フロー	159,302	-86,077	11,606	104,695	12,555	-178,920	32,499	9,626	-76,757	-20,480	-24,675	-226,735	
会計年度末												(百万円)	(千米ドル)
総資産	¥1,645,048	¥1,579,424	¥1,675,070	¥1,743,492	¥1,696,831	¥1,428,628	¥1,409,615	¥1,525,679	¥1,688,288	¥1,702,270	¥1,639,765	\$15,067,219	
非支配株主持分 *5	15,833	17,508	20,506	26,475	29,214	40,326	94,665	108,063	117,468	120,785	123,047	1,130,638	
自己資本	315,747	332,730	316,931	230,456	231,927	167,194	108,046	164,722	238,677	281,065	239,792	2,203,369	
流動資産	845,337	793,363	920,412	967,148	921,790	621,578	516,254	561,604	657,160	641,731	572,619	5,261,598	
流動負債	744,174	622,173	744,275	816,611	799,199	603,860	555,519	655,473	800,146	764,734	706,080	6,487,921	
ネット有利子負債 *6	548,832	605,789	598,773	713,190	723,257	597,701	666,179	727,258	635,763	644,663	628,317	5,773,387	
期末発行済株式数(千株) *7	847,705	847,705	847,705	847,705	847,705	847,705	84,770	84,770	84,770	84,770	84,770	—	
一株当たりのデータ *8												(円)	(米ドル) *1
当期純利益(損失)	¥ -12.68	¥ 34.16	¥ -10.72	¥ -101.39	¥ 5.13	¥ -91.77	¥ -594.85	¥ 633.32	¥ 865.80	¥ 630.69	¥ -334.84	\$ -3.08	
当期純利益(潜在株式調整後)	—	33.58	—	—	—	—	—	—	—	594.03	—	—	
純資産	372.74	392.80	374.15	272.07	273.81	197.39	1,286.03	1,958.91	2,837.90	3,333.81	2,853.14	26.22	
年間配当金	8.00	8.00	8.00	—	2.00	—	40.00	50.00	50.00	80.00	80.00	0.74	
財務指標													
総資産利益率(ROA)(%)	-0.7	1.8	-0.6	-5.0	0.3	-5.0	-3.5	3.6	4.5	3.1	-1.7	—	
自己資本利益率(ROE)(%)	-3.3	8.9	-2.8	-31.4	1.9	-39.0	-36.5	39.0	36.1	20.4	-10.8	—	
自己資本比率(%)	19.2	21.1	18.9	13.2	13.7	11.7	7.7	10.8	14.1	16.5	14.6	—	
有利子負債依存度(%)	47.3	44.3	43.1	48.3	50.9	48.5	53.7	50.6	41.5	40.8	41.5	—	
ネットD/Eレシオ(倍) *9	1.7	1.8	1.9	3.1	3.1	3.6	4.6	3.6	2.3	1.98	2.41	—	

*1 米ドル金額は、便宜上、2020年3月31日現在の円相場1米ドル=108.83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 2009年度までは四捨五入、2010年度以降は切り捨てとなっています。

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

連結貸借対照表

	2018年度 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)
	(百万円)	(百万円)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	¥ 49,445	¥ 52,992
受取手形及び売掛金	245,164	214,719
商品及び製品	131,952	145,573
仕掛品	453	380
原材料及び貯蔵品	144,911	88,312
未収入金	42,397	42,342
その他	27,553	28,422
貸倒引当金	-146	-124
流動資産合計	641,731	572,619
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	235,988	245,682
油槽(純額)	34,984	34,955
機械装置及び運搬具(純額)	186,250	195,478
土地	317,255	316,908
リース資産(純額)	597	698
建設仮勘定	59,022	51,115
その他(純額)	8,183	8,825
有形固定資産合計	842,283	853,663
無形固定資産		
ソフトウェア	3,585	5,954
その他	37,378	36,037
無形固定資産合計	40,964	41,991
投資その他の資産		
投資有価証券	117,552	119,071
長期貸付金	1,262	1,085
長期前払費用	4,741	4,312
退職給付に係る資産	2,765	2,236
生産物分与費用回収権	19,404	12,988
繰延税金資産	23,221	23,603
その他	8,397	8,407
貸倒引当金	-459	-464
投資その他の資産合計	176,886	171,239
固定資産合計	¥ 1,060,134	¥ 1,066,895
繰延資産		
社債発行費	404	250
繰延資産合計	404	250
資産合計	¥ 1,702,270	¥ 1,639,765

	2018年度 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)
	(百万円)	(百万円)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	¥ 267,897	¥ 233,520
短期借入金	164,739	135,026
1年内償還予定の社債	—	26,000
コマース・ペーパー	98,000	86,000
未払金	107,055	106,475
未払揮発油税	88,987	82,147
未払法人税等	5,324	7,540
未払費用	3,188	3,835
賞与引当金	7,052	6,064
役員賞与引当金	472	362
その他	22,016	19,107
流動負債合計	764,734	706,080
固定負債		
社債	46,700	20,700
転換社債型新株予約権付社債	60,000	60,000
長期借入金	324,669	353,583
繰延税金負債	33,454	32,926
再評価に係る繰延税金負債	5,192	5,131
特別修繕引当金	20,992	29,220
事業構造改善引当金	1,050	552
環境対策引当金	1,362	853
退職給付に係る負債	5,085	7,400
役員報酬BIP信託引当金	111	253
資産除去債務	21,330	22,632
その他	15,733	37,591
固定負債合計	535,684	570,845
負債合計	¥1,300,419	¥ 1,276,925
純資産の部		
株主資本		
資本金	¥ 40,000	¥ 40,000
資本剰余金	82,963	82,843
利益剰余金	167,574	132,755
自己株式	-758	-1,382
株主資本合計	289,779	254,217
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	4,121	2,424
繰延ヘッジ損益	99	373
土地再評価差額金	-20,911	-21,020
為替換算調整勘定	7,236	5,778
退職給付に係る調整累計額	739	-1,981
その他の包括利益累計額合計	-8,713	-14,425
非支配株主持分	120,785	123,047
純資産合計	401,850	362,839
負債純資産合計	¥ 1,702,270	¥ 1,639,765

連結損益計算書

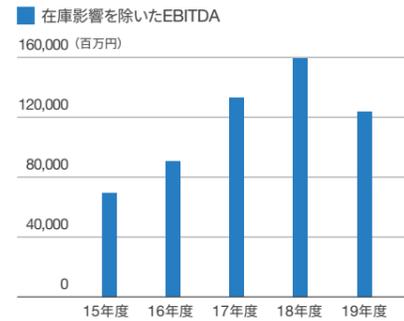
	2018年度 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)
	(百万円)	(百万円)
売上高	¥ 2,770,365	¥ 2,738,003
売上原価	2,539,936	2,586,244
売上総利益	230,429	151,758
販売費及び一般管理費	135,775	137,865
営業利益	94,653	13,893
営業外収益		
受取利息	642	802
受取配当金	763	789
固定資産賃貸料	1,147	1,179
持分法による投資利益	6,859	5,391
為替差益	3,861	3,215
その他	2,981	3,564
営業外収益合計	16,255	14,943
営業外費用		
支払利息	10,875	9,252
その他	3,378	3,298
営業外費用合計	14,253	12,551
経常利益	96,654	16,285
特別利益		
固定資産売却益	629	669
投資有価証券売却益	861	399
補助金収入	5,541	2,759
受取補償金	744	7,948
受取保険金	272	1,517
その他	147	68
特別利益合計	8,197	13,362
特別損失		
固定資産売却損	134	6
固定資産処分損	5,437	8,495
減損損失	2,009	3,914
投資有価証券評価損	1,090	1,572
和解金	—	600
その他	213	1,145
特別損失合計	8,885	15,734
税金等調整前当期純利益	95,966	13,913
法人税、住民税及び事業税	43,852	34,108
法人税等調整額	-13,935	816
法人税等合計	29,917	34,925
当期純利益又は当期純損失	66,048	-21,012
非支配株主に帰属する当期純利益	12,916	7,143
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 53,132	¥ -28,155

連結キャッシュ・フロー計算書

	2018年度 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)
	(百万円)	(百万円)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	¥ 95,966	¥ 13,913
減価償却費	46,752	49,673
受取利息及び受取配当金	-1,405	-1,592
支払利息	10,875	9,252
持分法による投資損益(-は益)	-6,859	-5,391
売上債権の増減額(-は増加)	19,388	30,391
生産物分与費用回収権の回収額	7,472	7,933
たな卸資産の増減額(-は増加)	-11,474	43,513
仕入債務の増減額(-は減少)	-6,136	-34,325
その他	-9,703	25,105
小計	144,875	138,474
利息及び配当金の受取額	9,126	3,565
利息の支払額	-10,985	-9,432
法人税等の支払額	-59,697	-33,100
その他	7,131	12,225
営業活動によるキャッシュ・フロー	90,450	111,733
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	-73,102	-78,122
有形固定資産の処分に伴う支出	-4,823	-6,615
有形固定資産の売却による収入	1,364	15,003
無形固定資産及び長期前払費用等の取得による支出	-7,974	-9,067
その他	14	-5,428
投資活動によるキャッシュ・フロー	-84,521	-84,230
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)	-28,116	15,330
長期借入れによる収入	26,526	129,417
長期借入金の返済による支出	-99,050	-145,265
社債の発行による収入	59,851	—
コマーシャル・ペーパーの純増減額(-は減少)	35,100	-12,000
配当金の支払額	-4,205	-6,775
非支配株主への配当金の支払額	-7,173	-4,283
その他	-3,413	-1,098
財務活動によるキャッシュ・フロー	-20,480	-24,675
現金及び現金同等物に係る換算差額	71	-199
現金及び現金同等物の増減額(-は減少)	-14,480	2,627
現金及び現金同等物の期首残高	55,148	40,667
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 40,667	¥ 43,295

連結経営指標等

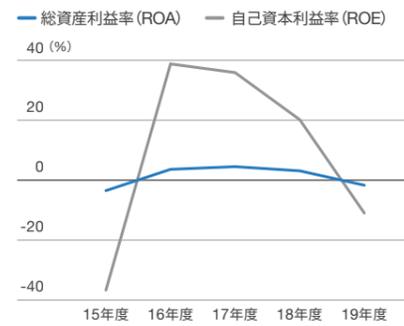
在庫影響を除いたEBITDA



	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
在庫影響を除いた営業利益	¥ 38,961	¥52,782	¥90,824	¥105,441	¥66,072
減価償却費等 ^{※1}	30,713	37,769	42,130	54,225	57,606
在庫影響を除いたEBITDA ^{※2}	69,674	90,551	132,954	159,666	123,678

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

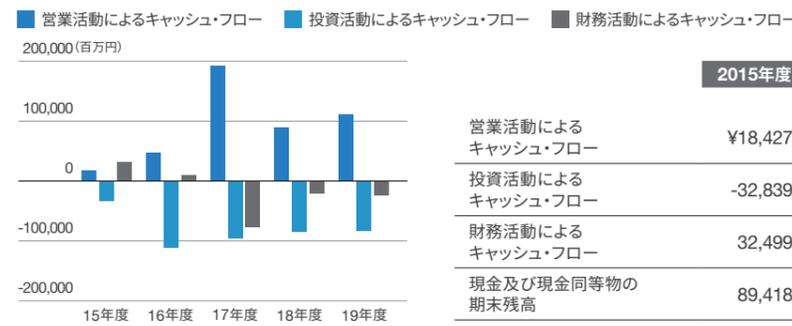
総資産利益率(ROA)／自己資本利益率(ROE)



	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
親会社に帰属する当期純利益(損失)	¥-50,230	¥53,235	¥72,813	¥53,132	¥-28,155
総資産	1,409,615	1,525,679	1,688,288	1,702,270	1,639,765
自己資本	108,046	164,722	238,677	281,065	239,792
総資産利益率(ROA) (%) ^{※1}	-3.5	3.6	4.5	3.1	-1.7
自己資本利益率(ROE) (%) ^{※2}	-36.5	39.0	36.1	20.4	-10.8

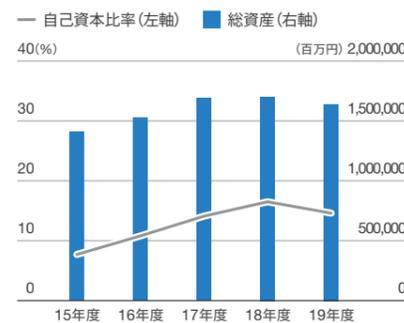
※1 総資産利益率(ROA)=親会社株主に帰属する当期純利益÷期首・期末平均総資産×100
 ※2 自己資本利益率(ROE)=親会社株主に帰属する当期純利益÷期首・期末平均自己資本×100

連結キャッシュ・フロー



	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥18,427	¥47,625	¥192,634	¥90,450	¥111,733
投資活動によるキャッシュ・フロー	-32,839	-112,038	-96,432	-84,521	-84,230
財務活動によるキャッシュ・フロー	32,499	9,626	-76,757	-20,480	-24,675
現金及び現金同等物の期末残高	89,418	36,126	55,148	40,667	43,295

総資産、自己資本比率、ネットD/Eレシオ^{※1}



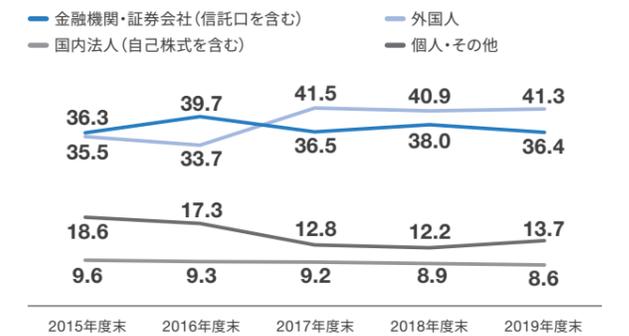
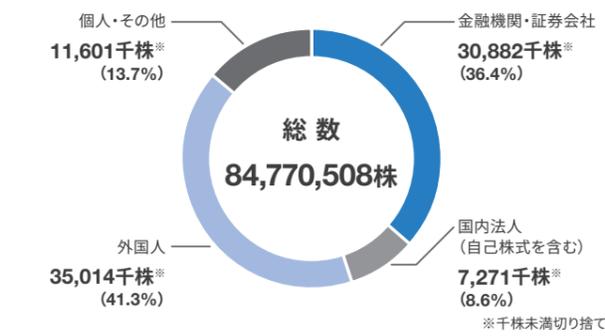
	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
総資産	¥1,409,615	¥1,525,679	¥1,688,288	¥1,702,270	¥1,639,765
ネット有利子負債 ^{※2}	666,179	727,258	635,763	644,663	628,318
自己資本	108,046	164,722	238,677	281,065	239,792
自己資本比率 (%)	7.7	10.8	14.1	16.5	14.6
ネットD/Eレシオ(倍) ^{※1}	4.6	3.6	2.3	1.98	2.41

※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の

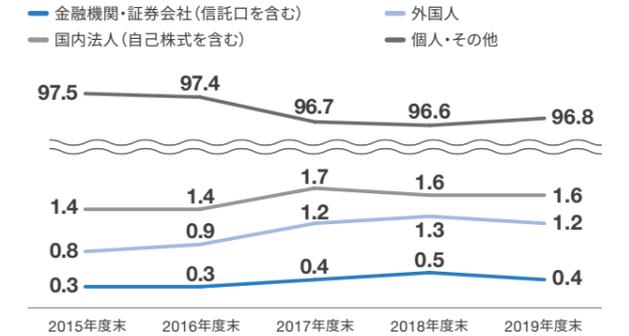
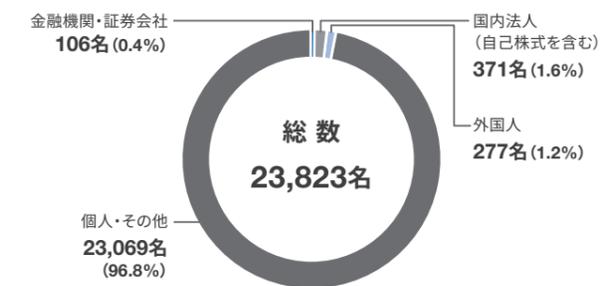
株式情報 (2020年3月末時点)

定時株主総会	毎年6月	期末配当金支払株主確定日	3月31日
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社	単元株数	100株
発行済株式の総数	84,770,508株	上場証券取引所	東京証券取引所 第一部

発行済株式の総数／発行済株式数の所有者別推移



株主数／株主数比率の推移



大株主の状況 (2020年3月末時点)

株主名	持株数(千株)	持株比率 (%)
Infinity Alliance Limited (インフィニティ アライアンス リミテッド)	17,600	20.76
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	5,367	6.33
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,622	4.27
株式会社みずほ銀行	2,522	2.97
関西電力株式会社	1,860	2.19
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)	1,648	1.94
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
コスモエネルギーホールディングス取引先持株会	1,474	1.73
損害保険ジャパン日本興亜株式会社	1,342	1.58

※持株比率は自己株式を控除して計算しております。なお、自己株式には、「役員報酬BIP信託」により信託銀行が所有する株式は含まれておりません。

独立した第三者保証報告書



独立した第三者保証報告書

2020年8月25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1丁目9番5号

代表取締役

衛藤 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2020(以下、「コスモレポート」という。)に記載されている2019年4月1日から2020年3月31日までを対象とした^①マークの付されている環境パフォーマンス指標(以下、「指標」という。)に対して限定的保証業務を実施した。

会社の責任

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

当社の責任

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

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

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

結論

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

当社の独立性と品質管理

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

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

以上

会社情報 (2020年3月末時点)

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	214店
支店	東日本支店、関東支店、中部支店、関西支店、西日本支店
製油所	千葉、四日市、堺

報告期間	2019年4月1日～2020年3月31日(ただし一部2020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、「CSR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48社が中心ですが、コスモ石油籍の社員のデータ、中核3事業会社のデータあるいは一部の会社のみデータがあり、それらは掲載箇所に脚注で記載しています。
発行時期	発行日:2020年9月 / 次回発行予定:2021年9月(毎年発行)
コスモレポートとIRサイト、サステナビリティサイトについて	コスモレポート(冊子版)では見やすさを追求しており、より詳細な情報については、「IRサイト」、「サステナビリティサイト」にそれぞれ掲載しています。 なお、活動報告の編集にあたっては、GRI(Global Reporting Initiative)ガイドライン第4版および環境省の「環境報告ガイドライン(2012年版)」を参考にしながら、重要性の高い事項について重点的に報告しています。 下記のコスモエネルギーホールディングス公式サイトよりご確認ください。
	IRサイト https://ceh.cosmo-oil.co.jp/ir/ サステナビリティサイト https://ceh.cosmo-oil.co.jp/csr/
将来の見通しについての注意事項	本レポートには、将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見通しの記述が含まれています。これらの記述は、現時点で入手可能な情報から判断した見通しによるものです。このため実際の業績は、さまざまな外部環境要因により、当初の見込みとは異なる結果となる可能性がありますことをご了承ください。