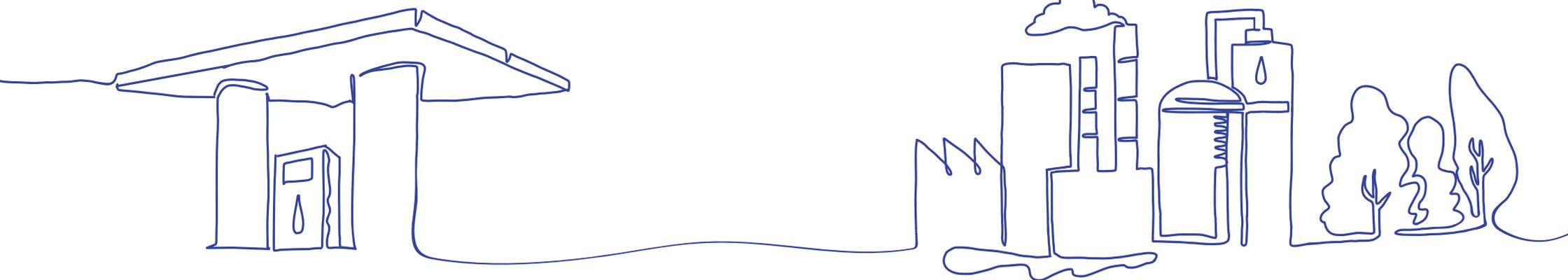




COSMO REPORT 2024

COSMO ENERGY HOLDINGS

コスモレポート2024



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」には、社会とともに持続的発展をめざす私たちの想いが込められています。

本グループ理念に包含される「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。

私たちは自らの持続的な成長の実現をめざすとともに、事業を通じた持続可能な社会の実現に貢献することで、グループ理念の実現をめざしてきました。

グループ理念の実現には、当社グループ全体の価値観と、それに基づく行動が重要です。

そのため、グループ理念を具体的なアクションに落とし込んだ「コスモエネルギーグループ企業行動指針」が、当社グループのサステナビリティの根幹を成すものであり、すべての社員の行動や価値観を生み出す基盤となっています。



コスモエネルギーグループ理念

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

サステナビリティの基本的な考え方

調和と共生

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

未来価値の創造

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

コスモエネルギーグループ企業行動指針

第1章

安全で事故のない企業グループであり続けます

第2章

お客様の信頼と満足に応えます

第3章

人を大切にします

第4章

地球環境を大切にします

第5章

社会とのコミュニケーションを大切にします

第6章

誠実な企業グループであり続けます

コスモエネルギーグループ方針

- 安全方針
- 品質方針
- 人権方針
- 人材活用方針
- 健康経営方針
- 環境方針
- 社会貢献活動方針
- サステナブル調達方針
- コンプライアンス方針
- 税務方針
- 情報セキュリティ基本方針
- リスクマネジメント方針

最重要マテリアリティ

持続的な価値創造

- 気候変動対策
- クリーンなエネルギー・製品・サービスの提供
- 収益事業の構造改革

事業継続の基盤

- 人材の活躍推進・健康増進・働きがいの向上
- コンプライアンスと理念・価値観の共有
- グループリスクマネジメントの強化
- デジタル変革 (DX)
- 安全操業・安定供給

コスモエネルギーグループの
めざす未来

Vision 2030

未来を変えるエネルギー、
社会を支えるエネルギー、
新たな価値を創造する。

当社グループは、Vision 2030として、
以下3つの方向性を柱に取り組み、
ありたい姿の実現をめざしていきます。

グリーン電力サプライチェーン強化

発電～需給調整～売電
サプライチェーン高付加価値化

次世代エネルギー拡大

SAF供給、水素および他エネルギーの取り組み

石油事業の競争力強化・低炭素化

デジタルプラント化などによる競争力強化、
CCS／CCUSによる低炭素化



Oil & New ~Next Stage~

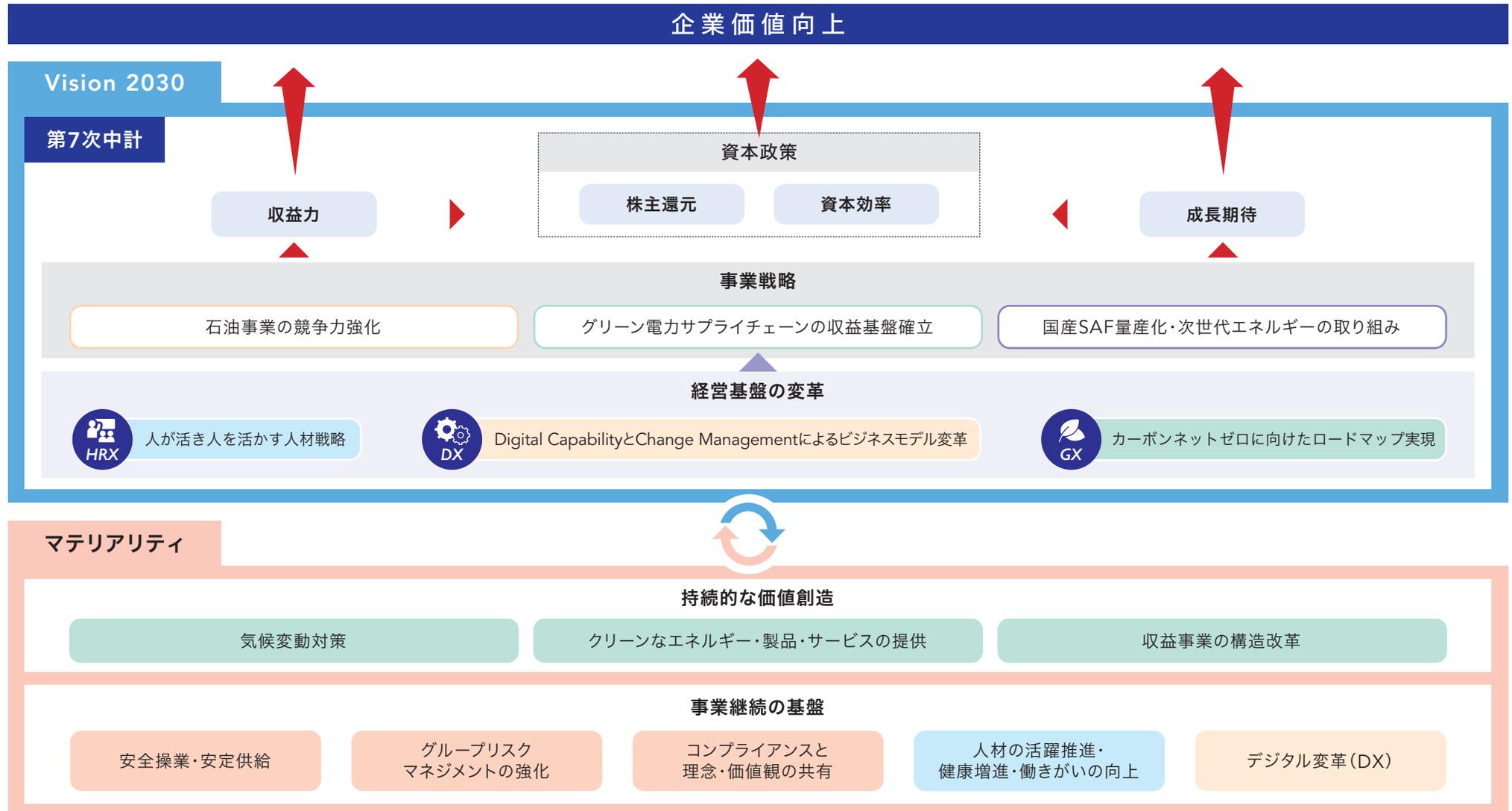
当社グループは、第6次連結中期経営計画において、収益改善施策の着実な実行により稼ぐ力を向上させ、財務体質を一定程度改善させました。

第7次連結中期経営計画では、新たなステージへ、スローガンを「Oil & New ~Next Stage~」として、以下の4点を基本方針に、持続的な企業価値の向上に取り組んでいます。

- ①収益力の確保
- ②成長に向けたNew領域の拡充
- ③三位一体の資本政策実現
- ④経営基盤の変革

マテリアリティと Vision 2030、第7次連結中期経営計画

2025年度を最終年度とする第7次連結中期経営計画において、経営基盤の変革として、HRX・DX・GXの3つのテーマを掲げています。これらは2050年をターゲットとした長期の取り組みであるマテリアリティとも連動しており、マテリアリティに取り組むことで、Vision 2030の「ありたい姿」を実現するとともに、企業価値の向上につなげていきます。



COSMO REPORT 2024

CONTENTS



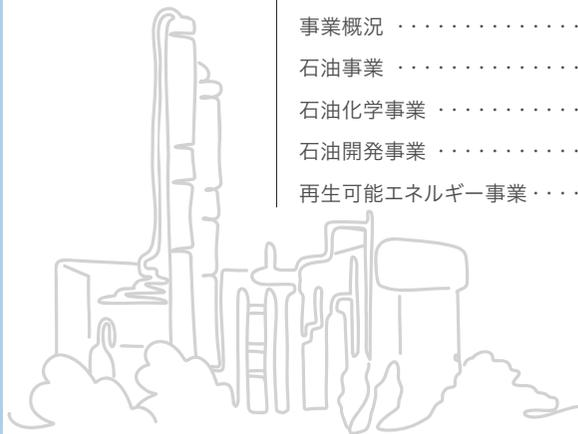
Mission

コスモエネルギーグループのサステナブル経営	1
Vision 2030 / Oil & New ~Next Stage~	2
社長メッセージ	5
企業価値向上への取り組み	11



Strategy

価値創造のあゆみ	13
価値創造モデル	14
第7次連結中期経営計画	16
第7次中計KPI At a Glance	27
資本政策	28
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	31
コスモエネルギーグループの事業	33
事業概況	34
石油事業	35
石油化学事業	37
石油開発事業	39
再生可能エネルギー事業	41



Foundation

特別対談：コスモエネルギーグループのHRX	44
サステナビリティ担当役員メッセージ	49
サステナビリティ推進の取り組み（サステナビリティガバナンス）	50
コスモエネルギーグループのマテリアリティ	51
第7次連結中期経営計画におけるマテリアリティのKPIと実績	52
気候変動対策	53
クリーンなエネルギー・製品・サービスの提供	57
人材の活躍推進・健康増進・働きがいの向上	59
人権	64
コンプライアンスと理念・価値観の共有	66
グループリスクマネジメントの強化	67
デジタル変革（DX）	69
安全操業・安定供給	71
生物多様性への取り組み	72
取締役会議長メッセージ	73
コーポレート・ガバナンスの概要	74
取締役会	76
指名・報酬委員長メッセージ	77
指名・報酬委員会	78
役員報酬制度	80
役員体制	81
スキルマトリックス	83

Data

11年間の主要財務データ	84
株式情報・会社情報	85

TOP MESSAGE

社長メッセージ

Oil & New
~Next Stage~

企業価値向上の実現に向けて



代表取締役社長
社長執行役員
山田 茂

2023年度の振り返り

社長就任から1年を振り返って

新体制をスタートさせ1年が経ちましたが、社長就任前に思い描いていたことがいくつか実現できた半面、新たな課題も明確になり、総括すると企業価値の向上に向けて確実に前に踏み出せた年となったと感じています。

外部環境は、ウクライナ情勢を始め、イスラエル・パレスチナ情勢、緊張が続く台湾海峡など、さまざまな対立により、地政学的リスクが高まった状況が続いています。一次エネルギーの90%近くを輸入に頼る我が国では、サプライチェーンの分断など、エネルギーセキュリティの重要性が一層高まっています。

また、近年、地震などの大規模な自然災害が頻発しており、持ち運びや貯蔵、使用の際の利便性が高い石油製品の重要性が再認識された年であったと感じています。温室

効果ガスの削減に取り組むことはもちろんですが、同時に、石油製品の安定供給を果たすことが当社の使命であることをあらためて実感しました。

Vision 2030で掲げた「未来を変えるエネルギー」としてのNew領域の拡充を進めるとともに、現在の「社会を支えるエネルギー」であるOil領域にもしっかりと取り組み、Oil & Newを両立させていくことが重要だと考えています。

第7次中計の進捗

Vision 2030

未来を変えるエネルギー、社会を支えるエネルギー、新たな価値を創造する。



グリーン電力
サプライチェーン強化

発電～需給調整～売電
サプライチェーン高付加価値化



次世代エネルギー拡大

SAF供給、水素および
他エネルギーの取り組み



石油事業の競争力強化・
低炭素化

デジタルプラント化などによる競争力強化、
CCS/CCUSによる低炭素化

第7次連結中期経営計画（以下、第7次中計）初年度の当社グループの業績は、事業を取り巻く環境が比較的良好だったことに加え、社員一丸となった取り組みにより一定の成果を残すことができました。第7次中計では、持続的な企業価値の向上をテーマに掲げていますが、着実に一步を踏み出すことができたと捉えています。

特に、Oil領域の事業は第6次中計期間で培った稼ぐ力の強化が功を奏し、製油所での計画外停止は若干あったものの、存在感と強みを発揮することができた1年でした。一方で、New領域は少し時間軸の長い事業が中心ということもあり、まだ成果が具現化していない部分もありますが、失敗を恐れずに挑戦していくことが必要です。この点は、私が先頭に立って進めていきたいと考えています。



Oil領域の取り組み

Oil領域では、収益力確保のために、製油所の高稼働・高効率操業の実現に取り組みました。収益力の基盤となるのは、やはり安全・安定操業です。

当社は、2016年から全社統一のマネジメントシステム「操業マネジメントシステム（OMS）^{※1}」を運用しており、その強化を図っています。OMSは一朝一夕に効果が出るわけではなく、何度も改善と検証を重ねていかなければなりません。導入からすでに約10年が経とうとしていますが、製油所で勤務する一人ひとりの安全に対する意識を高め、ちょっとしたことでも見過ごさないことが安全へのこだわりにつながり、いずれは企業文化の域にまで達するものになると確信しています。これまで築いてきた安全に対する企業文化を絶対に後退させることなく、より高い次元に到達させられるよう本取り組みを継続していきます。

また、2023年度からDXの取り組みとして、APMシステム^{※2}の運用を開始するとともに、デジタルツイン^{※3}の構築に向けた施策を進めています。APMシステムに製油所の設備のデータを集約し、故障を事前に予測することで、計画外停止の削減を図ります。さらに、製油所を仮想空間に再現し、AIによるシミュレーションを組み合わせることで、広範囲のトラブルリスクを低減します。

2050年のカーボンネットゼロに向けてエネルギー業界は変革期を迎えています。当社の使命であるエネルギーの安定供給のため、安全に対する企業文化にDXの取り組みを加えることで、さらなる安全・安定操業を追求していきます。

※1 OMS（Operations Management System）：コスモ石油グループ製油所部門が安全操業・安定供給の実現に不可欠な重要項目として、25の要求事項で構成される取り組み方針を定め、それをもとに本社と製油所がそれぞれの取り組みと連携を強化する仕組み。OMSの取り組みについては（P.71）

※2 APM（Asset Performance Management）システム：グローバルスタンダードの保全・設備信頼性業務プロセスをシステムに記憶させ、保全のビッグデータを効率的かつ効果的に管理し、網羅性・予見性・管理性を高度化するシステム。APMの取り組みについては（P.36）

※3 デジタルツイン：現実の製油所がデジタルの仮想空間で再現され、必要とする製油所設備の情報（運転データ、補修履歴、機器スペック等）をすぐに参照できる状態をつくり出すこと。デジタルツインの取り組みについては（P.18～19）

New領域の取り組み

成長に向けたNew領域の拡充としては、グリーン電力サプライチェーンの収益基盤の確立と、日本初の国産SAF量産化に向けた施策を推進しました。

グリーン電力サプライチェーンは、再生可能エネルギー発電、需給調整・蓄電および、グリーン電力販売の3つの

事業で構成されます。

再生可能エネルギー発電では、陸上風力において2023年に上勇知ウィンドファーム（北海道）と大分ウィンドファーム（大分県）が運転を開始し、順調に進捗しています。洋上風力では、競合他社の増加やコストの上昇など事業環境は厳しさを増していますが、世界的な脱炭素の流れを受けて大規模なグリーン電源に対する期待は高まっており、当社としてはしっかりと収益性を確保した上で、次回以降の入札に向けて準備を進めていきます。

需給調整・蓄電では、2023年度に中央研究所と直営のサービスステーションにおいて、蓄電ビジネスの実証を開始しました。2025年度には、四日市霞発電所においても実証を開始する計画です。実証結果を踏まえて、蓄電池の運用ノウハウの獲得や新たな電力市場取引への参画などを検討していきます。

グリーン電力販売では、2024年10月時点で「コスモでんきビジネスグリーン」の導入施設数が3,000施設を超えました。電力販売量に占めるグリーン電力の構成比は、2023年度末時点で50%に到達し、着実に拡大しています。引き続き、グリーン電力の販売拡大に注力していきます。

国産SAFの量産化に向けては、2023年5月にコスモ石油堺製油所において、廃食用油を原料としたSAFの製造設備^{※4}の建設を着工しました。2024年度中の完工および、運転開始に向けて順調に進捗しています。

また、事業展開上の重要な要素である原料調達に関しては、日揮ホールディングス株式会社、株式会社レポインター

ナショナルと共同で設立した合同会社SAFFAIRE SKY ENERGYを通じて、外食チェーン、百貨店、空港運営会社、鉄道事業者など、幅広い業種との連携を進めています。

※4 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）「国産廃食用油を原料とするSAF製造サプライチェーンモデルの構築」助成事業

岩谷産業株式会社との資本業務提携

当社は2024年4月に、岩谷産業株式会社との資本業務提携契約を締結しました。



岩谷産業株式会社と当社は、LPGや石油製品の取引で長年にわたり友好な関係を築いており、2022年には水素事業での協業検討に関する基本合意書を締結し、水素ステーション、エンジニアリング分野、サプライチェーン構築の3つの分野で協業の検討を進めてきました。

この度、2050年のカーボンニュートラルに向けてより一層の連携を深めていくことが、新たなシナジー効果の創出、ひいては企業価値の向上につながると考え、契約締結に至りました。現在は、両社の代表取締役を委員長とする提

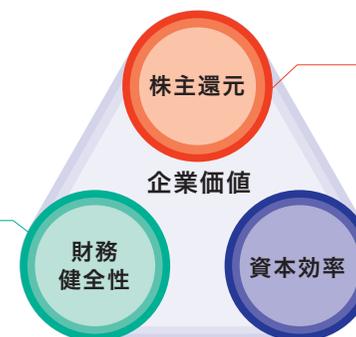
携推進委員会を設置し、既存の事業分野における関係強化に加え、水素分野での協業を含む脱炭素社会の実現に向けた取り組みを加速させています。

これまでの取り組みとしては、2023年に水素ステーション事業の合同会社を設立し、2024年4月に1号店を開所しました。ほかにも、都有地2か所で水素ステーション整備事業者に選定されており、2025年以降をめぐって2号店、3号店を開所する計画です。運輸部門のCO₂削減貢献が期待される水素ステーションの展開を今後も進めていきます。

また、2023年には、水素エンジニアリング事業の合同会社も設立しました。当社の製油所では石油精製の過程で製造される水素を取り扱っていることから、水素設備に関するエンジニアリング技術・能力をグループ内で保有しており、岩谷産業株式会社が持つ水素分野でのノウハウやユーザーのニーズをマッチングさせることで、収益拡大を図っていきます。

資本政策

ネットD/Eレシオ1.0倍
(自己資本6,000億円以上)



- 総還元性向60%以上*
- 配当300円/株以上(下限300円/株以上)

※財務健全性目標達成時に追加還元実施

ROE10%以上

資本政策の進捗

企業価値の最大化をめざす上では、第7次中計で掲げた三位一体の資本政策、すなわち株主還元・財務健全性・資本効率の3つをバランス良く拡大していくことが重要だと考えています。特に、資本効率と財務健全性は、トレードオフの関係にならないよう、収益力を向上させることで最適化していくことが重要です。

2023年度は、収益の柱である石油事業を中心とした堅調な業績を背景に三位一体の資本政策を実行した結果、株主還元・財務健全性・資本効率のすべてにおいて、第7次中計の目標を達成することができました。

株主還元については、期中に配当を2回引き上げるとともに、堅調な利益水準を踏まえ、第7次中計期間における下限配当を引き上げました。また、配当に加えて、自己株式の取得も実施することで、2023年度は単年で総還元性向60%の株主還元を実現しました。

資本効率については、製油所での計画外停止はあったものの、第6次中計期間中から取り組んできた稼ぐ力の強化により、ROEが目標の10%を大きく超過しました。

財務健全性についても、収益性の向上により第7次中計初年度からネットD/Eレシオ、自己資本の目標を達成しています。



経営基盤の変革

HRX・DX・GXの取り組み

第7次中計では事業戦略を支える経営基盤の変革として、HRX・DX・GXの取り組みを推進しています。

HRXは「人が活き、人を活かす人材戦略」を方針とし、経営戦略と人材戦略を一体化させ、会社と社員を成長に導く取り組みを進めています。2023年度は、KPIとしていたエンゲージメント指数60ポイント以上を達成、人材育成投資も1人当たり13万円を実行し、順調に進捗しています。

また、KPIの達成と同様に重要なことは、社員一人ひとりの成長です。会社の業績が向上しても社員個々人の成長が伴わなければ、持続的な企業価値の向上は難しいと考えています。そのためには、社員自身が自発的に成長していきたいという自律性・主体性が不可欠ですので、働きやすい環境の整備やスキルアップのためのプログラムの充実を進め、環境の整備が社員の意識・行動の変革につながる好循環を生み出すことをめざします。

DXについては、推進基盤の整備とデジタル人材の育成に取り組んでいます。2025年度までにデータ活用コア人材を900人創出するというKPIを掲げていますが、2023年度は初年度で目標の3分の1を超えており、確かな手応えを感

じています。

また、育成を通じてDXリテラシーの向上を図ることで、トップダウンだけでなく、現場からのボトムアップで潜在的なアイデアを吸い上げ、それをCosmo's DX Hub^{※5}などのDXイベントを通じて具現化するという仕組みを整えています。Oil領域の取り組みで述べた、製油所におけるデジタルツインの取り組みもその一つです。

最後にGXについてですが、2050年のカーボンネットゼロに向けたロードマップの実現は、まったく揺るぎのない目標です。そのマイルストーンとなる2030年には、2013年度比でGHG排出量を30%削減する計画です。2023年時点では、数字としてはまだ大きくないものの、計画に対して順調に進捗しています。

2023年度の具体的な取り組みとしては、GXリーグへの参画を表明したほか、CCS^{※6}バリューチェーンの構築に向けて、電力会社、海運会社などと協業についての検討を開始しました。また、回収したCO₂を有効活用するべく、有望な技術を持つ複数の企業と共同検討を開始しています。このように、将来のCO₂排出量削減に向けた取り組みを着々と進めています。

※5 Cosmo's DX Hub：詳細は [P.70](#)

※6 CCS (Carbon dioxide Capture and Storage)：CO₂回収・貯留。

ステークホルダーの皆さまへのメッセージ

コーポレート・ガバナンスの強化

当社は第7次中計で企業価値の向上をテーマとしていますが、その実現のためには会社の重要な方向性を決める、執行に対して監督機能を果たすことができる取締役会が重要です。取締役会に必要な外部の視点や、ジェンダー、スキル、経験面での多様性は、その役割を果たせるかどうかという点が考慮される必要があると考えています。また、事業環境が複雑さを増す中においては、従来のモニタリング機能に加えて、アドバイザリング機能も求められています。

当社の取締役会は、独立社外取締役が半数を占め、女性取締役の比率も3分の1に達するなど、持続的な企業価値向上のために必要な透明性・多様性を強化してきました。また、企業経営の豊富な実績がある人材に新たに取締役会に加わっていただき、アドバイザリング機能の強化も図られると考えています。当社の取締役会は、社外取締役もコメントしているとおり、非常に発言しやすい雰囲気になっており、自由闊達な議論を重ねています。加えて、社外取締役に対しては、現場での見学や勉強会などの機会を可能な限り設けるとともに、そうした場でのフリーディスカッションも大切にしています。こうした取り組みにより、議題の事前説明の際には、社外取締役からさまざまな質問や意見が出

されており、取締役会の実効性は確実に向上したと実感しています。

企業価値向上への新たな決意

当社の株価はこの1年をかけて大きく上昇し、2017年以来、6年ぶりにPBR（株価純資産倍率）は1倍を超えることができました。

PBRはROE×PER（株価収益率）といわれていますが、ROEはグループ全体の収益性の向上、資本政策の実行により、高い水準を実現できていると評価しています。一方、PERについてはもう少し上げていく余地があるという認識です。将来に向けた成長の柱であるNew領域については、時間軸の長い事業もあり、株主・投資家の皆さまに将来性をお伝えしきれていないところもあると思っています。この点に関しては、New領域の成長ストーリーとともに、実績を着実に積み上げながら、社長の私らがお伝えしていく必要があると考えています。従前より、資本市場との対話に力を入れてきましたが、New領域における当社の取り組みをより一層ご理解いただくためにも、株主・投資家の皆さまとのエンゲージメントを充実させていきます。

また、PBRは1倍を超えましたが、企業価値向上の観点からは決してゴールではなく、むしろようやくスタート地点に立てたという認識です。持続的な企業価値の向上に向けては、財務面での経営目標の達成はもとより、株主・投資家

の皆さまを始め、お客様や地域住民の方々、社員、取引先、金融機関、行政機関など、あらゆるステークホルダーの皆さまからコスモエネルギーグループはいい会社だとして評価いただくことが必要です。このことを踏まえても、第7次中計の初年度は財務面も含めて一歩前進できたと自負しています。

2024年度以降も第7次中計の達成、そしてその先のVision 2030の実現に向けて、さらに二歩、三歩と着実に前進し、企業価値向上に全力を尽くしていきます。エネルギー業界は大きな変革期を迎えていますが、これまでの延長線上にはないコスモエネルギーグループの新たな成長にぜひご期待ください。



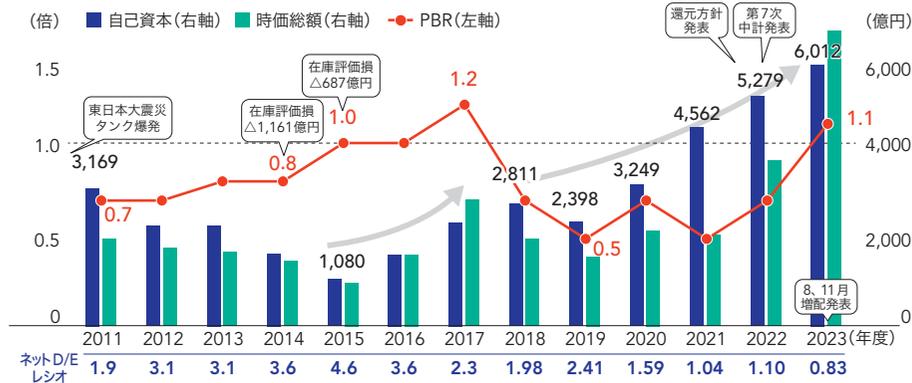
企業価値向上への取り組み

当社グループは、東日本大震災による事故の影響や、原油価格の下落に伴う大規模な在庫評価損の計上などにより財務健全性が著しく毀損していましたが、第6次中計（2018～2022年度）期間中に各種施策を着実に実行したことで、一定の水準にまで回復しました。2022年度には大規模な還元強化を明記した株主還元方針を発表、2023年3月には新たな資本政策を含む第7次中計を公表しました。

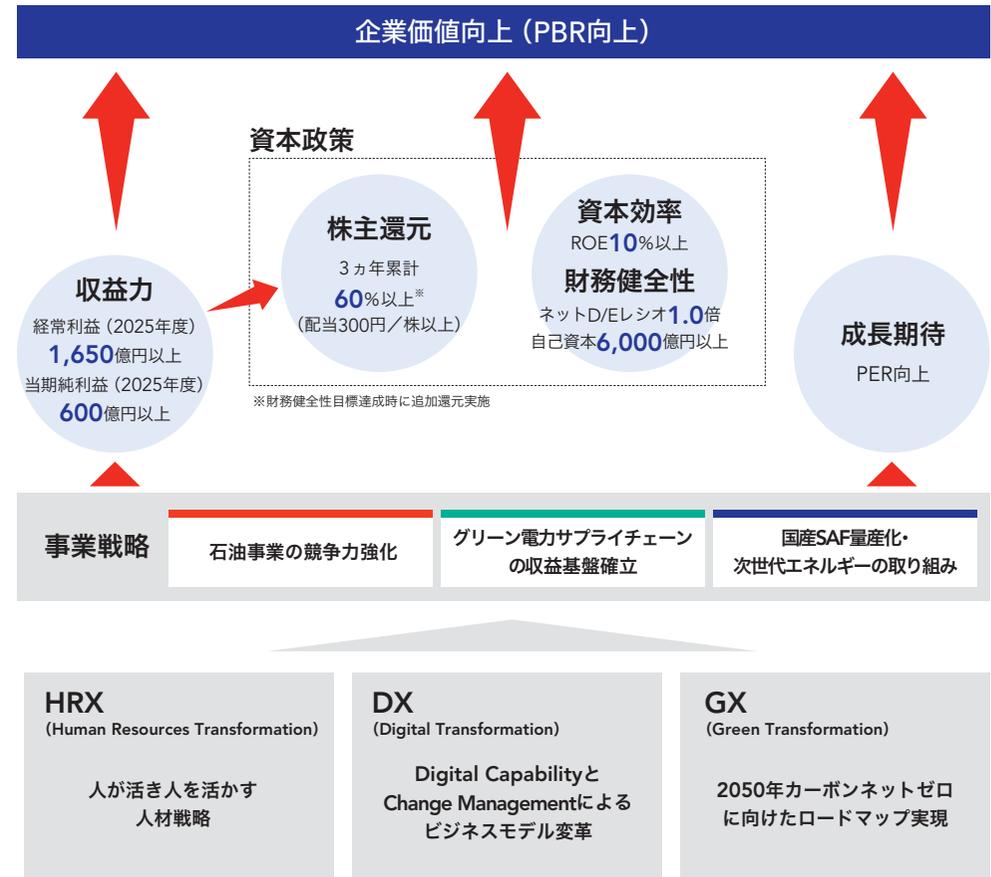
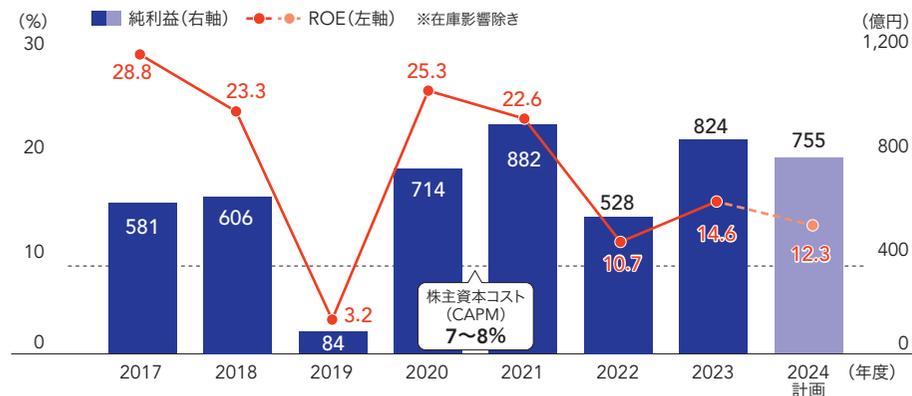
堅調な収益をベースに、三位一体の資本政策（株主還元・財務健全性・資本効率）を実現した結果、2023年度中に株価は大きく上昇し、PBRは1倍を超えました。

PBRは1倍を超えましたが、これをスタートラインと捉え、さらなる企業価値向上に向けて、第7次中計の各施策に取り組んでいきます。

PBRおよび自己資本・時価総額の推移



ROE推移



COSMO REPORT 2024

Strategy

価値創造のあゆみ	13
価値創造モデル	14
第7次連結中期経営計画	16
Oil事業構造改善	18
New領域収益拡大	21
三位一体の資本政策実現	25
経営基盤の変革	26
第7次中計KPI At a Glance	27
資本政策	28
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	31
コスモエネルギーグループの事業	33
事業概況	34
石油事業	35
石油化学事業	37
石油開発事業	39
再生可能エネルギー事業	41



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38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

会社の成り立ち



四日市製油所



千葉製油所



堺製油所



「ココロも満タンに」ロゴマーク

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



2007～2014 新たな成長軌道の展望 東日本大震災の被災と復興



※現「コスモMyカーリース」



石油開発の海上集油基地



丸善石油化学千葉工場

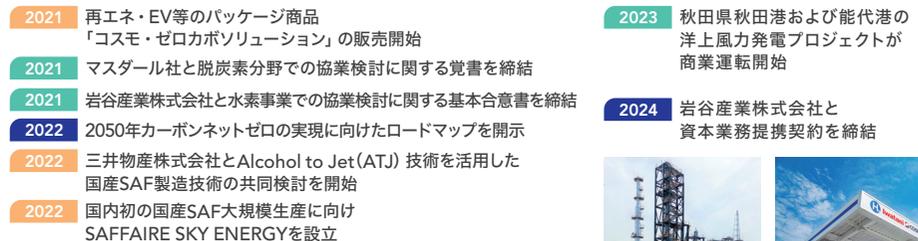


風力発電 磐田ウィンドファーム

2015～2022 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



2023～ 持続的な企業価値向上へ 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



SAF製造装置(建設中)



岩谷コスモ水素ステーション平和島

価値創造モデル

Value Creation Model

当社グループは、有形・無形の経営資源を活用し、財務・非財務一体となって第7次中計およびVision 2030を実現することで、最重要マテリアリティに対応しながら企業価値を向上します。



価値創造モデル

価値創造を支える資源と企業価値

経営資源

製造資本

- 原油生産量 約**3.7**万バレル/日
(原油処理能力比 約9%)
- 原油処理能力 **40**万バレル/日
- 製油所稼働率 (CDベース^{※1}) **87.9%**
- 製油所稼働率 (SDベース^{※2}) **94.8%**
- 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)
- サービスステーション (SS) 数 **2,602**ヶ所
- 石油化学品生産能力
 - オレフィン製品 エチレン^{※3} **129**万t/年
 - アロマ製品 パラキシレン **136**万t/年
 - ベンゼン **73.5**万t/年
 - ミックスキシレン **61.8**万t/年
- 風力発電設備容量^{※4} **310**MW
(国内第3位/国内シェア約6%)

※1 CDベース (Calendar Dayベース) : 当社 (3製油所合計) の稼働率。

※2 SDベース (Streaming Dayベース) : 定期整備等の影響を除いた当社 (3製油所合計) の稼働率。

※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。

※4 2023年12月末時点

人的資本

- 連結従業員数 **6,530**名
- 平均臨時雇用者数 **3,686**名

財務資本

- 総資産 **2兆2,126**億円
- 純資産 **7,274**億円
- 自己資本 **6,012**億円
- フリーキャッシュ・フロー **1,451**億円

自然資本

- 原油埋蔵量 **1.55**億バレル
(約19年分の供給量相当)
- 風力、太陽光等の自然エネルギー

知的資本

- 知的財産権
 - 特許権保有件数 **1,032**件
(国内 : 608件、外国 : 424件)
 - 商標権保有件数 **478**件
(国内 : 353件、外国 : 125件)
- ブランド
 - 企業認知率 **95%**^{※5}

※5 外部調査会社による全国一般生活者16~69歳の男女2,000名への調査 (2023年8月時点)。

社会関係資本

- コスモ・ザ・カード会員枚数 **362**万枚
- コスモMyカーリース 累計**119,737**台
- カーライフスクエアアプリDL数 **726**万件
- 産油国との友好関係 **50**年以上

※注釈がない数値は2023年度実績または2024年3月末時点。

企業価値

経済的価値

(第7次中計における2025年度目標)

収益力

経常利益 (在庫影響除き)
1,650億円
当期純利益
600億円以上

成長性

New領域への投資
1,400億円 (3カ年累計)

株主還元

総還元性向
60%以上
配当
300円/株以上

資本効率

ROIC
6%以上
ROE
10%以上

財務健全性

ネットD/エレシオ
1.0倍
(自己資本6,000億円以上)

社会的価値

エネルギー安定供給

脱炭素社会への貢献

第7次連結中期経営計画(2023~2025年度)

第7次中計は、2030年のありたい姿Vision 2030からバックキャストして策定しました。
 第6次中計で大幅に強化した稼ぐ力を活かし、第7次中計では企業価値向上の実現をめざします。

2050
NET ZERO
カーボンネットゼロ

第7次連結
中期経営計画

Vision
2030

第7次連結中期経営計画

Oil & New
~Next Stage~

企業価値向上

収益力

資本政策

成長期待

経営基盤の変革
HR・Digital・Green

Vision 2030

未来を変えるエネルギー、社会を支えるエネルギー、新たな価値を創造する。



グリーン電力
サプライチェーン強化

発電~需給調整~売電
サプライチェーン高付加価値化



次世代
エネルギー拡大

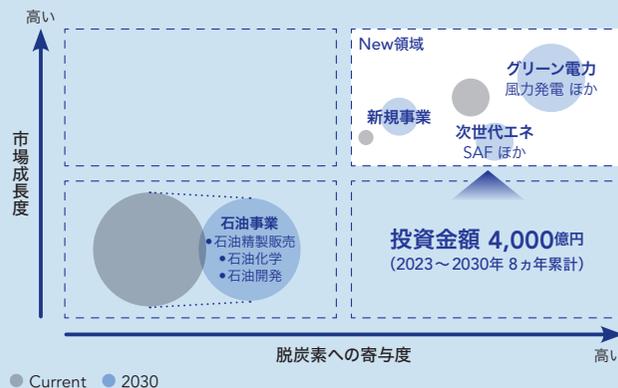
SAF供給、水素および
他エネルギーの取り組み



石油事業の競争力強化・
低炭素化

デジタルプラント化など
による競争力強化、
CCS/CCUSによる低炭素化

事業ポートフォリオ

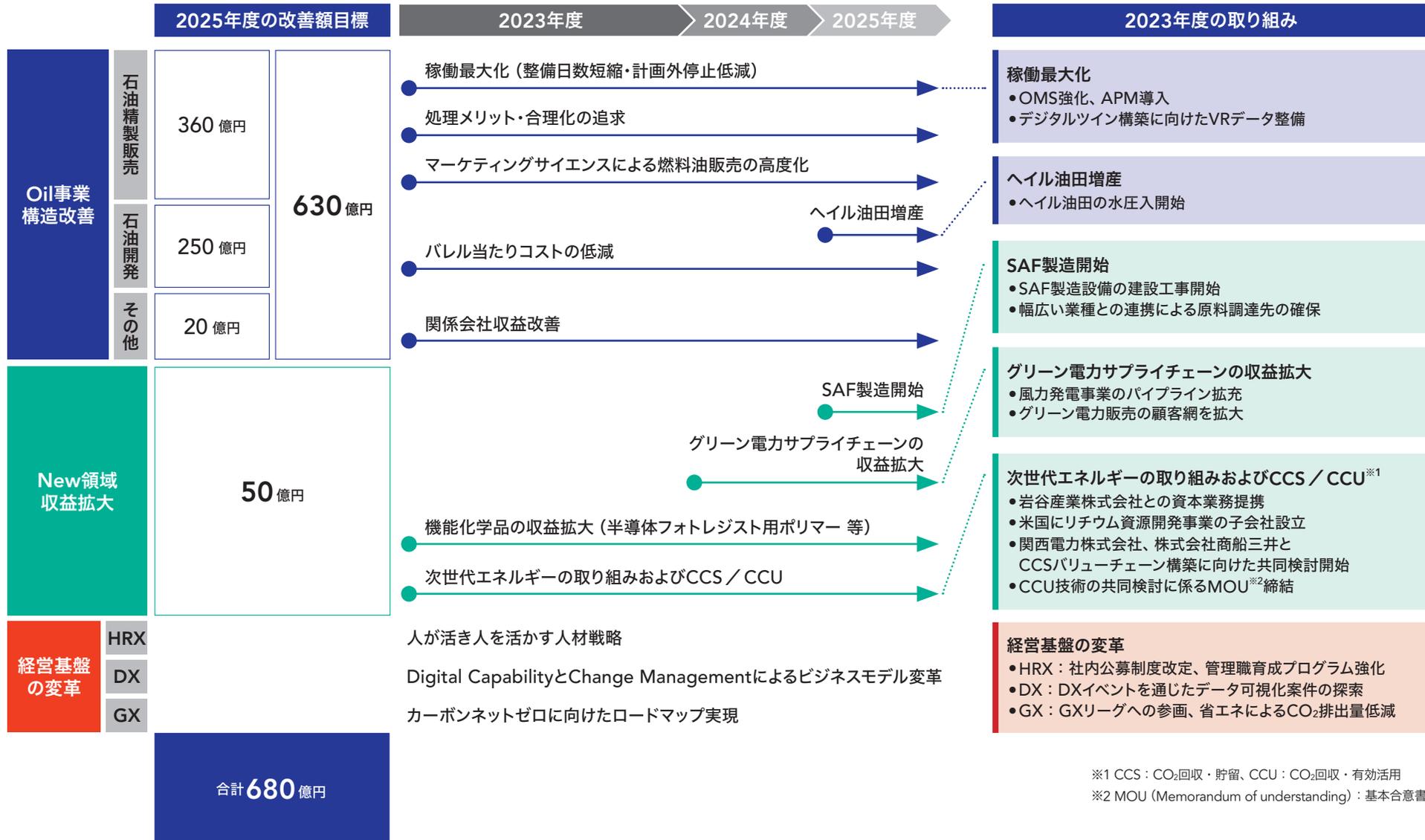


収益性		投資	
経常利益	2,000~2,500億円	New領域	4,000億円
当期純利益	900~1,200億円	2023~2030年8ヵ年累計 New領域を含む 戦略投資6,000億円	
資本効率性		気候変動対策	
ROE	12%以上	CO ₂ 排出量削減	△30%
ROIC	8%以上	2013年度比△200万t	

第7次連結中期経営計画(2023~2025年度)

2023年度は、企業価値向上に向けて着実に一歩を踏み出すことができました。

2024年度以降も、第7次中計の達成、さらにその先のVision 2030の実現に向けて、さらに二歩、三歩と前進し、企業価値向上に全力を尽くしていきます。



※1 CCS：CO₂回収・貯留、CCU：CO₂回収・有効活用

※2 MOU (Memorandum of understanding)：基本合意書

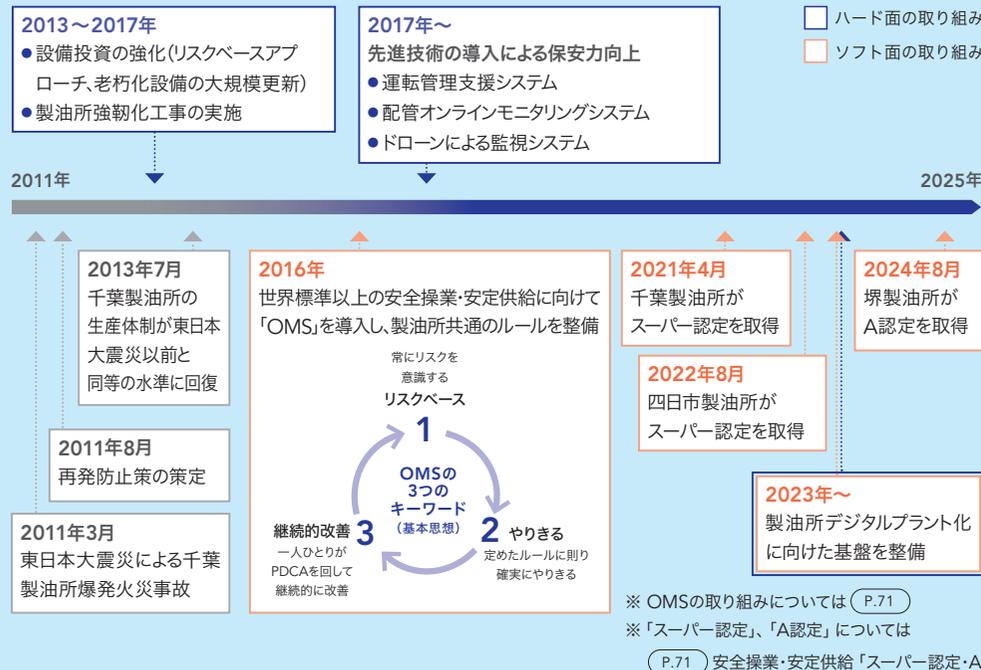
Oil事業構造改善

石油精製事業 稼働最大化

安全操業・安定供給に向けたこれまでの取り組み

当社グループは、2011年3月に発生した東日本大震災による千葉製油所でのLPGタンク爆発火災を契機として、「安全操業・安定供給」への取り組みをあらためて見直し、現在も継続的な改善を推進しています。2011年8月に再発防止策を策定した後、2013年から2017年までは老朽化設備等の大規模更新を実施したほか、2016年にはOMSを導入し、ハードとソフトの両面で取り組みを進めてきました。2017年以降はドローンによる監視を始めとした、先進技術の導入による保安力の向上を図っており、現在は「DX強化」と「高度な自主保安体制」の2つを大きな柱として、各種取り組みを推進しています。

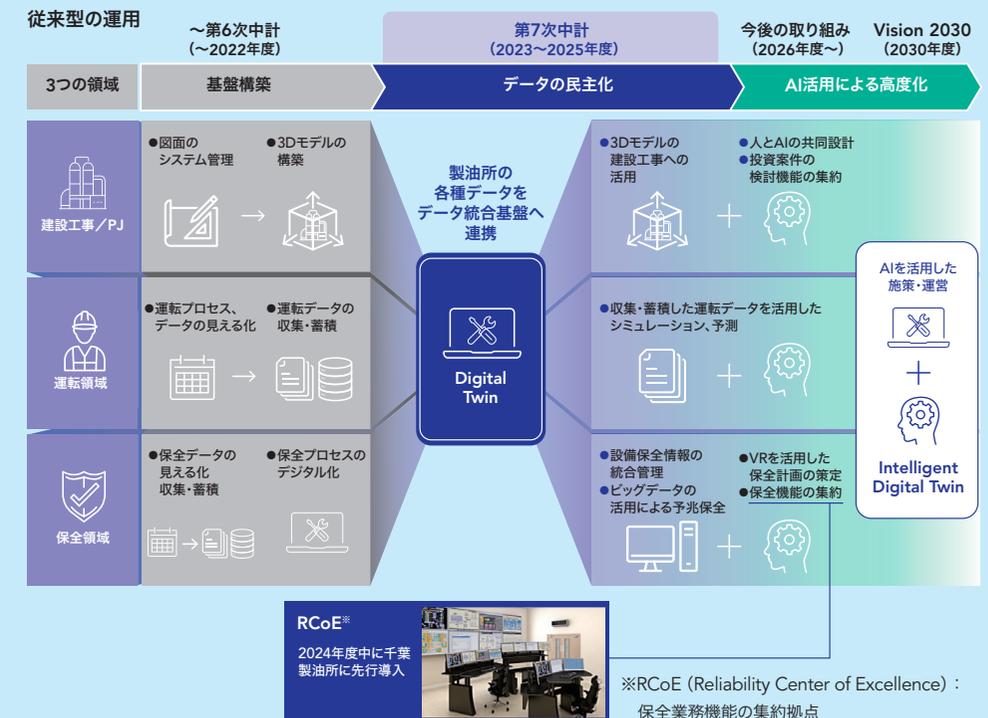
2011年以降の主な取り組み



製油所デジタルプラント化に向けた長期ロードマップ

さらなる高稼働・高効率操業の実現をめざし、デジタルプラント化に向けた取り組みを進めています。その一つである「プラントデジタルツイン」とは、製油所を仮想空間で再現することです。当社は「建設」「運転」「保全」の3つの領域において、第6次中計までの期間に各種データの基盤構築を進めてきました。第7次中計ではそれらのデータ基盤を統合し、一元化されたデータを用いて意思決定していくとともに、将来的にはAI活用による高度化を実現していきます。

製油所デジタルプラント化に向けた長期ロードマップ

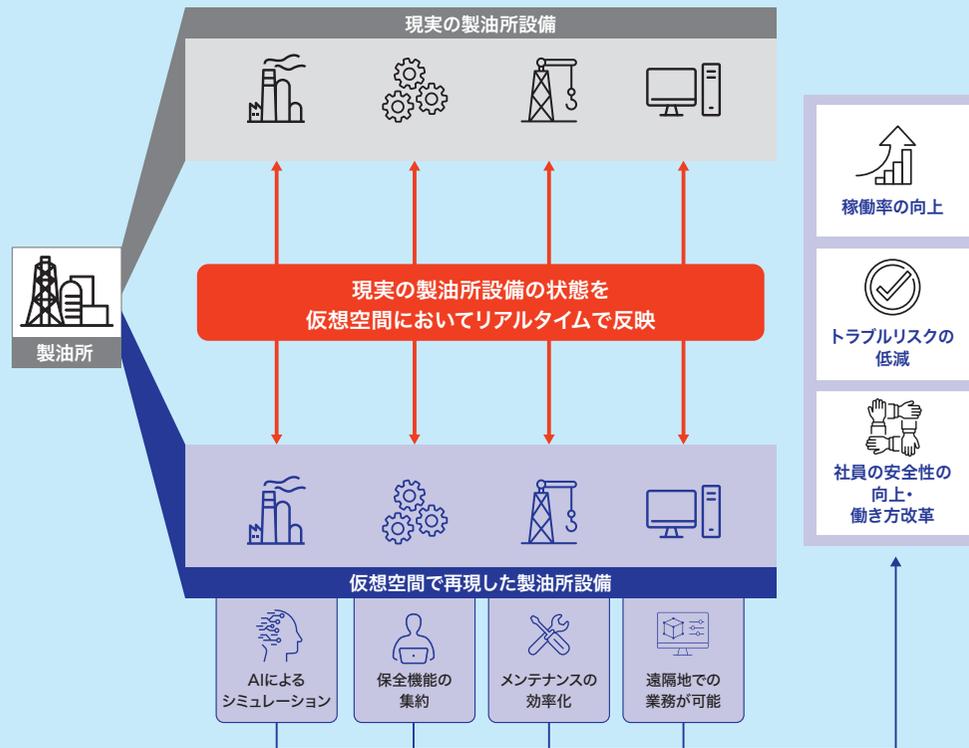


Oil事業構造改善

石油精製事業 稼働最大化

製油所デジタルプラント化の構築によるメリット

AIによるシミュレーションに基づき、ヒトは高度かつ非定型の意思決定に集中することができます。また、デジタル空間で製油所を統合し、各種データを連携させることで、各種機能を集約することが可能となります。これらの取り組みにより、稼働率の向上、トラブルリスクの低減、社員の安全性の向上・働き方改革を実現します。



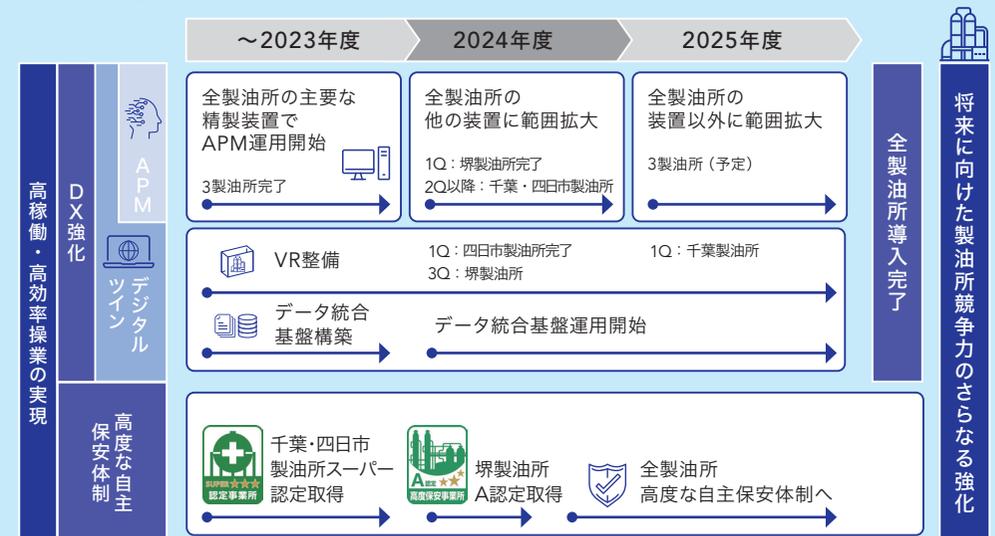
第7次中計期間中の取り組みスケジュール

第7次中計期間中は、これまで取り組んできたOMSの強化などに加え、DXの取り組みの推進と製油所の認定取得をめざすことで、安全操業・安定供給の水準を一段と向上させていきます。保全戦略を統括管理・高度化するAPM^{※1}については、2023年度から全製油所の主要な精製装置における運用を開始していますが、2024年度にはそのほかの装置にも適用範囲を拡大しています。デジタルツインの取り組みのうち、VRについては2023年度から整備を開始し、2024年度中に四日市と堺製油所で、2025年度に千葉製油所での導入を完了させる予定です。データ統合基盤の構築については、2023年度に導入を進め、2024年5月から運用を開始しています。さらに、高度な自主保安体制の構築に向けて、すでに千葉・四日市製油所で取得しているスーパー認定^{※2}に加えて、2024年8月には堺製油所におけるA認定^{※3}の取得が完了しました。

※1 APM (Asset Performance Management System) については (P.36)

※2 特定認定事業者 ※3 特定認定高度保安実施者

第7次中計期間中の取り組みスケジュール



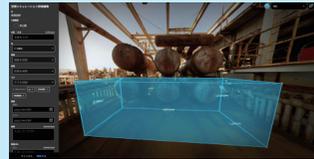
Oil事業構造改善

石油精製事業 稼働最大化

第7次中計の取り組み

可視化

360°パノラマ写真をベースとした3次元ビューアに機器情報などが登録されており、どこにいても、現場の情報を取得できる環境を整備し、遠隔地からの計画立案が可能となります。

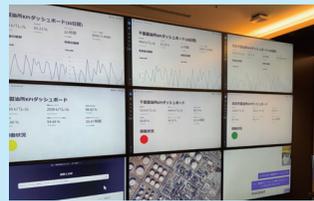


可視化ツール (INTEGNANCE VR)

データ統合基盤の整備

あらゆるデータを紐づけることでシミュレーションの精度を向上させ、生成AIによる自動解析を可能とするデータ統合基盤を導入しました。生成AIも導入済みであり、データ連携と機能集約への寄与が期待できます。

※データ統合基盤の取り組みについては [P.36](#)



データ統合基盤 (Cognite Data Fusion) による複数データ活用事例

ドローン・ロボットによる点検業務サポート

ドローンの活用

2021年から、株式会社センシンロボティクスと千葉製油所において、共同でドローンによる監視システムの実装化に向けた実証実験を実施しました。実証実験では、①災害時点検や巡回点検実装を想定した屋外石油タンク(浮き屋根を含む)の点検、②小型ドローンによる煙突内目視点検、③水中ドローンによる栈橋点検を行い、現在では国内3製油所の点検業務で、日常的にドローンによる監視システムを活用しています。



ロボットの活用

将来的なプラントの点検や保守の代替を見据え、2023年からYOKOGAWAグループと共同で、四日市製油所において4足歩行ロボットを活用する実証実験に取り組んでいます。実地的な利用条件の確認のため、休止中のプラントにおいて4足歩行ロボットの歩行性能を確認するとともに、現場での活用に向けた課題の洗い出し、検証項目の選定作業を実施しました。



高度な自主保安体制の構築

当社グループでは、2021年4月に千葉製油所、2022年8月に四日市製油所が「特定認定事業者(通称:スーパー認定事業者)」に認定されました。また、2024年8月には堺製油所が日本初の「特定認定高度保安実施者(通称:A認定)」に認定されました。これにより、3つの製油所で連続運転期間や検査手法を事業者がリスクに応じて設定できるなど、よりリスクベースで効率的な事業運営が可能となりました。今後も、全製油所での高度な自主保安体制の向上に向けて、取り組んでいきます。

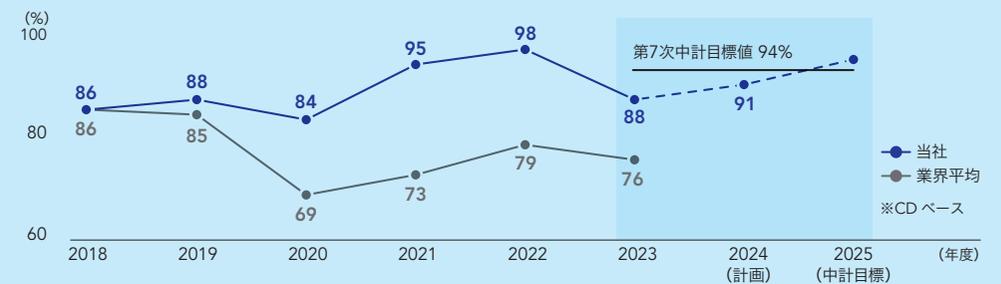
※「スーパー認定」、「A認定」については [P.71](#) 安全操業・安定供給「スーパー認定・A認定」

製油所稼働率の推移

これまでに当社が積み重ねてきた安全に対する取り組みに加えて、2019年から始まったキグナス石油への供給体制構築によりショートポジション戦略が確立されたことで、当社グループの製油所トッパー稼働率は2019年度以降、一貫して業界平均を上回って推移しています。

当社グループの収益の基盤となる安全操業・安定供給の維持・向上に向けて、今後も「DX強化」と「高度な自主保安体制」の取り組みを推進していきます。

製油所稼働率の推移



COSMOが取り組む製油所デジタルプラント化促進
<https://www.youtube.com/watch?v=WdV8p7GITMA>

COSMOの製油所における設備信頼性向上への取り組み (APMシステムの導入)
<https://www.youtube.com/watch?v=7SdxaBvV2cw>

New領域収益拡大

SAF製造開始

日本初の国産SAF量産化

長期的に需要の拡大が見込まれる航空業界においては、CO₂排出量削減による地球温暖化抑止対策が喫緊の課題となっています。

その対応策として、SAFの導入が必要不可欠な手段の一つに位置づけられています。

当社グループは、日々の生活に欠かせないエネルギーを安全・安定的に供給し続ける社会的使命を果たし、国内外のCO₂排出量削減の目標に貢献すべく、2030年のSAFの供給目標を年間30万KLとしました。

2025年には廃食用油を原料とした国産SAFの供給開始をめざしており、国内初となるSAFの大規模生産に向けて、国産SAFサプライチェーン構築の取り組みを加速させていきます。

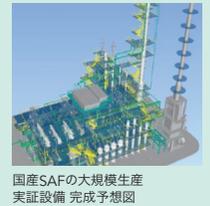
廃食用油を原料とするSAF製造事業のサプライチェーン



第7次連結中期経営計画・Vision 2030目標値

2025年度	2030年度
年間30万KL 経常利益10億円	年間30万KL

当社グループの取り組み



国内初となる廃食用油を原料とした国産SAFの大規模生産実証設備を建設している堺製油所の紹介動画
<https://api01-platform.stream.co.jp/apiservice/plt3/Mzc3Mg%3d%3d%23MzMO%23280%23168%230%233FE320DBC400%23OzEwOzEwOzEw%23>

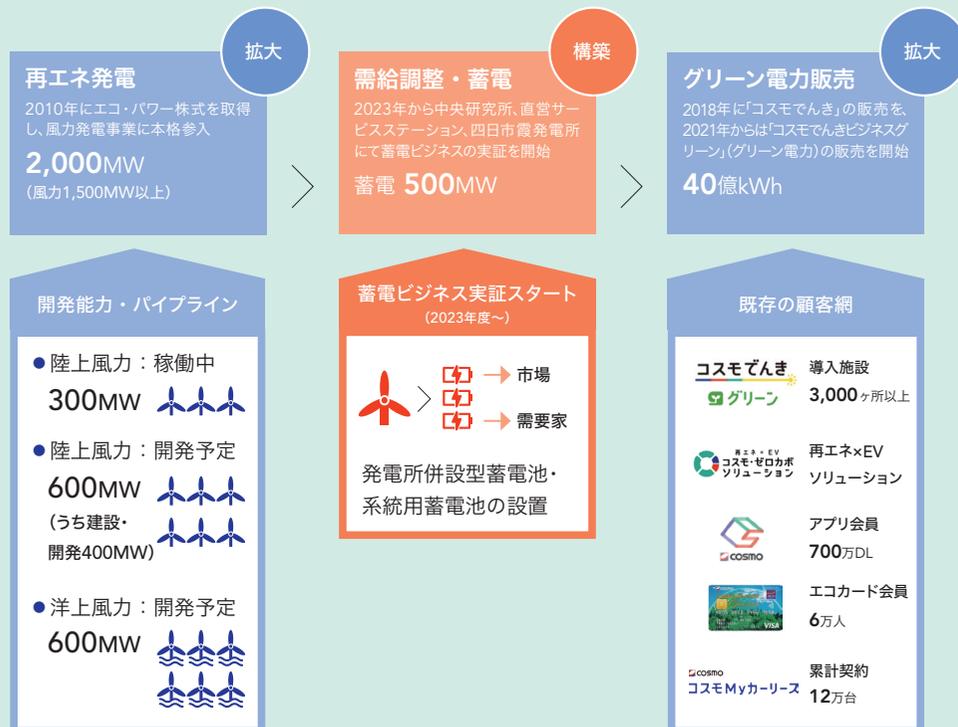
New領域収益拡大

グリーン電力サプライチェーンの収益拡大／ 再生可能エネルギー発電

グリーン電力サプライチェーン収益基盤確立

世界的な脱炭素の流れを受けて、再生可能エネルギーの需要が拡大しています。当社グループは、長年にわたり風力発電を中心とした再生可能エネルギー事業を拡大してきましたが、2030年に向けては発電領域にとどまらず、需給調整や蓄電、そしてその先の販売も含めたサプライチェーンを一つにつなげ、グリーン電力の価値を最大化していきます。

Vision 2030 グリーン電力サプライチェーン

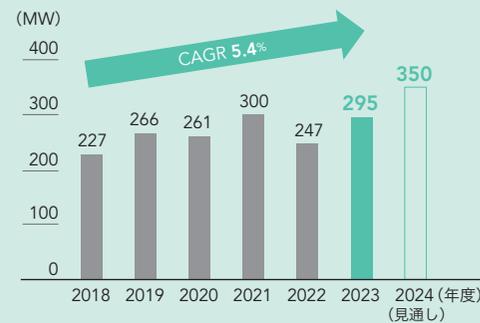


再生可能エネルギー発電

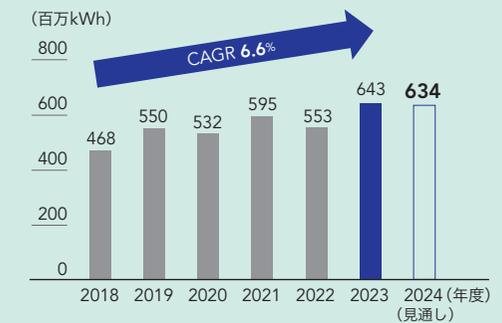
2023年4月に上勇知ウィンドファームと大分ウィンドファームが運転を開始し、リプレース案件の新むつ小川原、新岩屋の運転開始時期が2024年度に前倒しとなるなど、発電設備容量・売電量ともに年平均成長率(CAGR)は5%を超えて成長を続けています。

また、新たにリプレース案件の波崎、新設案件の北檜山が具体化しており、強みである開発からO&M(オペレーション&メンテナンス)までの一貫体制を活かし、陸上風力発電の2030年度目標900MWの達成に向けて事業を拡大していきます。

風力発電設備容量



売電量



第7次連結中期経営計画・Vision 2030目標値

	2025年度	2030年度
再エネ発電容量	390MW	2,000MW
蓄電機能	50MW	500MW
電力販売量	10億kWh	—
グリーン電力販売量	—	40億kWh
経常利益	80億円	400億円

New領域収益拡大

グリーン電力サプライチェーンの収益拡大／ 需給調整・蓄電～グリーン電力販売

需給調整・蓄電

日本全体で再生可能エネルギーの供給が増える一方、需給のミスマッチにより、その出力ポテンシャルを最大限に活かさない事態が増加しています。

この課題を解決するためには、電力の需給調整機能や、発電したグリーン電力の蓄電機能が必要です。

エネルギーを大切に使うという意味でも非常に重要な機能であり、当社グループは2023年度に中央研究所と直営サービスステーションの2ヶ所で蓄電事業の実証をスタートし、2025年度には四日市霞発電所で蓄電事業の実証を予定しています。

蓄電池の運用ノウハウの獲得と新たな電力市場取引への参画に加え、コスモ・ゼロカボソリューションへの展開などに向けて、外部の知見も活用しながら着実にノウハウを蓄積していきます。

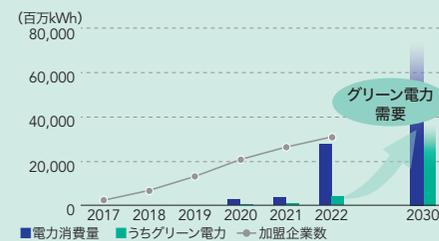


グリーン電力販売

再生可能エネルギーの国際的なイニシアチブであるRE100に加盟する企業は年々増加する一方、企業の使用する電力におけるグリーン電力の割合は低位にとどまっており、今後さらに再生可能エネルギーの需要が高まることが予想されます。

当社グループでは、2023年度の電力販売量5.2億kWhのうち、約5割をグリーン電力が占めており、2025年度の電力販売量10億kWhの目標達成とともに、グリーン電力販売の拡大をめざします。

RE100加盟企業数および加盟企業の電力消費量



電力販売量



グリーン電力価値の具現化に向けた取り組み

再生可能エネルギーの導入量が急速に増加する中、国が定める再生可能エネルギーの取引制度は、国民負担の増加の抑制や、電力市場への統合に向け、FIT制度*1からFIP制度*2への移行が進んでいます。また、FIT制度下での固定買取価格は年々低下傾向にあり、収益性の維持・向上には、増加する再生可能エネルギー需要を取り込むことが不可欠です。

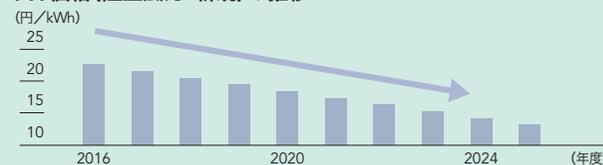
当社グループはコーポレートPPA*3を活用し、長期的に安定した供給先を確保するとともに、グリーン電力価値の具現化に取り組んでいきます。(コーポレートPPAの取り組みについては P.42)

*1 FIT (Feed-in Tariff: フィードインタリフ): 再生可能エネルギー普及をめざし、再生可能エネルギーで発電した電気を電力会社が一定価格で一定期間買い取ることを国が約束する制度。2012年施行。

*2 FIP (Feed-in Premium: フィードインプレミアム): 発電事業者の売電収入に加えて補助額 (プレミアム) が交付される制度。再生可能エネルギーのさらなる普及と主力電源化を見据え、2022年4月から施行。FIT制度においては、発電所から生まれる電力は電力会社が買い取るが、FIP制度においては発電事業者が販売先を選ぶことができる (電力卸売市場への販売、需要家との相対取引=コーポレートPPA等)。

*3 再生可能エネルギー由来の電力と環境価値、もしくは環境価値のみを対象に発電事業者と需要家との間で長期にわたって締結する購入契約。

FIT価格(陸上風力・新規)の推移*



*資源エネルギー庁の公開情報を参考に当社グループにて作成

コーポレートPPAの価格イメージ



New領域収益拡大

次世代エネルギーの取り組みおよびCCS/CCU※

水素事業分野での取り組み

2022年3月に岩谷産業株式会社と水素事業での協業検討に基本合意し、2023年2月に水素ステーション事業協業を目的とした合同会社を、同年11月には水素関連プロジェクトのエンジニアリング事業協業を目的とした合同会社を設立するなど、協業関係を強化してきました。

2022年3月

岩谷産業株式会社と水素事業での協業検討に関する基本合意書を締結

2023年2月

コスモ石油マーケティングと岩谷産業株式会社との間で水素ステーション事業の合同会社を設立

2023年11月

コスモエンジニアリングと岩谷産業株式会社との間でエンジニアリング事業の合同会社を設立

2023年12月

都用地2ヶ所での水素ステーション事業者に選定

2024年4月

● 燃料電池商用車向け水素ステーションの1号店を開所
● 岩谷産業株式会社と資本業務提携契約を締結

水素ステーション事業

2023年2月に、コスモ石油マーケティングと岩谷産業株式会社は水素ステーション事業協業のために、岩谷コスモ水素ステーション合同会社を設立しました。

併せて、平和島(東京都大田区)に水素ステーション1号店の開所計画を公表、2024年4月には1号店の開所式を実施しました。

2023年12月には新たに都用地2ヶ所(新砂・有明自動車営業所内)で事業者を選定されており、大型FCトラック、FCバス等商用車向け水素ステーションのマーケット創出をめざしていきます。



水素ステーション1号店開所式の様子



岩谷コスモ水素ステーション平和島



岩谷コスモ水素ステーション有明自動車営業所内(仮称)イメージ図



岩谷コスモ水素ステーション新砂(仮称)イメージ図

水素エンジニアリング事業

2023年11月に、コスモエンジニアリングと岩谷産業株式会社は水素関連プロジェクトのエンジニアリング事業協業のために、コスモ岩谷水素エンジニアリング合同会社を設立しました。

コスモエンジニアリングが持つエンジニアリング技術・能力と、岩谷産業株式会社が持つ水素分野におけるノウハウを活用し、大規模水素サプライチェーンプロジェクトでの受注をめざします。

岩谷産業株式会社との資本業務提携

当社グループと岩谷産業株式会社は、LPGや石油製品の取引で長年にわたり友好な関係を築いており、2022年には水素事業での協業検討に関する基本合意書を締結しています。2050年のカーボンニュートラルに向けて、それぞれが有する経営資源やノウハウを結集しながら、より一層の連携を深めていくことが、新たなシナジーを創出し、両社の企業価値向上に資するとの見解を共有するに至り、2024年4月に資本業務提携契約を締結しました。

業務提携では、脱炭素社会の実現に向けた取り組みや既存の事業分野における関係強化など、複数の領域において検討を進めることに合意しました。特に、水素分野についてはこれまでの協業関係に加え、当社グループが保有するサービスステーションのネットワークを活用した水素ステーションの整備拡大や、当社グループと岩谷産業株式会社が保有する水素事業における知見やインフラ等の経営資源を最大限に活用することにより、製造から供給、そして小売りまでの水素供給ネットワークの構築を検討していきます。

業務提携の領域

既存の事業分野における関係強化

- エネルギー分野における調達機能の強化・効率化
- 産業ガス分野における製造機能の強化
- 化学品・資源分野における製造・販売機能の強化
- 顧客基盤を活用した共同マーケティング

脱炭素社会の実現に向けた取り組み

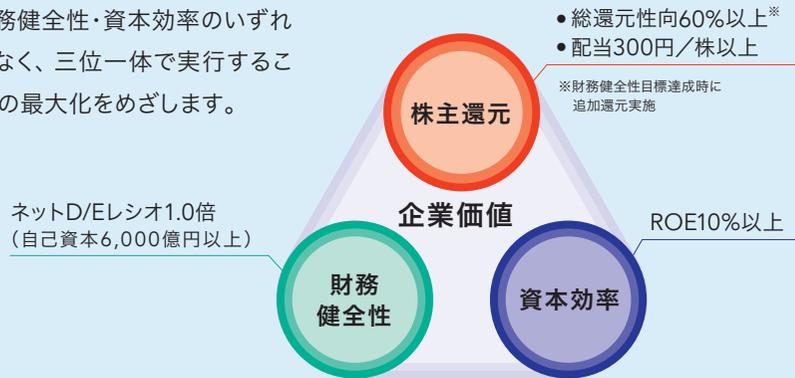
- 水素エネルギー社会に向けたインフラ整備
- 国内におけるグリーン水素製造
- 脱炭素関連事業の拡充
- 次世代燃料の開発促進

※CCS/CCUの取り組みについては (P.54)

資本政策

三位一体の資本政策実現

株主還元・財務健全性・資本効率のいずれも欠けることなく、三位一体で実行することで企業価値の最大化をめざします。



財務健全性

第7次中計期間中は、財務健全性の目標をネットD/Eレシオ1.0倍、自己資本6,000億円以上としました。必要自己資本の設定に際しては、セグメントごとに30～40社、合計約130社に及ぶ国内外の企業の実績を分析し、客観的なデータをベースとして算出しています。堅調な収益環境から、2023年度末時点でネットD/Eレシオ、自己資本ともに目標値を達成している状況です。

財務健全性の推移



株主還元

当社は株主の皆さまへの適切な利益還元を重要な経営施策の一つとして位置づけており、第7次中計3ヵ年累計で総還元性向60%以上を早期に実現すべく取り組んでいます。2023年度は期中に配当予想を2回上方修正し、1株当たり300円にするとともに、2024年度に向けて第7次中計期間中の下限配当を1株当たり300円以上に引き上げました。今後も、収益環境や株価等を見極めながら、早期還元の実現に向け柔軟に検討していきます。

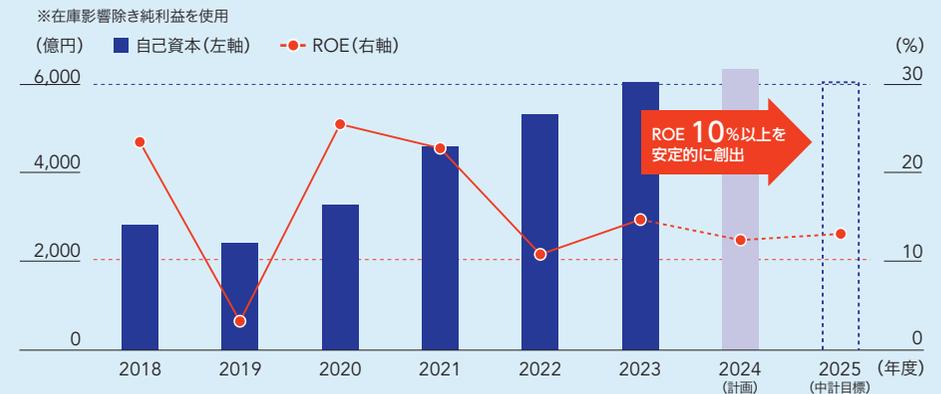
自己資本・総還元性向の推移



資本効率

第7次中計期間中は、第6次中計で大幅に改善した自己資本のもう一段の改善、New領域の拡充のための投資の拡大を見込みますが、安定的に10%以上のROEを創出することをめざします。

ROE・自己資本の推移



経営基盤の変革

HRX・DX・GX

第7次中計では、経営基盤の変革として3つのトランスフォーメーションに取り組んでいきます。

HRX



HRXの取り組み方針「人が生き、人を活かす人材戦略」に沿って、人材の育成・開発、組織風土、健康の分野で取り組みを進めています。人的資本投資の2023年度実績は1人当たり13万円と、前年度から3万円増加しました。個人の主体的な学習の啓発活動に注力し自己啓発学習への補助を拡充したほか、人材育成の要となるライン長の能力開発を進めました。エンゲージメント指数の2023年度実績は60ポイントとなり、第7次中計の目標を達成しました。上司と部下の1on1ミーティングの推進により、職場でのコミュニケーションが活性化し、仕事に対するやりがいや誇りを感じる機会が増加しています。

KPI	2022年度 実績	2023年度 実績	2025年度 目標
人的資本投資	10万円/人	13万円/人	18万円/人
エンゲージメント指数	57ポイント	60ポイント	60ポイント以上

DX



DXの取り組み方針「Digital CapabilityとChange Managementによるビジネスモデル変革」に沿って、データ活用基盤の整備やデジタル人材の育成を進めています。

データ活用コア人材の2023年度実績は389人と、中計目標の900人達成に向けて順調に進捗しています。2023年度はデータ活用コア人材の育成を主軸に据え、座学研修と実践支援にセットで取り組むなど、全員参加型の「コスモのDX」を本格化させています。

KPI	2022年度 実績	2023年度 実績	2025年度 目標
データ活用コア人材	—	389人創出	900人創出

GX



GXの取り組み方針「カーボンネットゼロに向けたロードマップ実現」に沿って、エネルギーの安定供給責任を果たしつつ、社会全体のカーボンニュートラル実現に貢献すべく、2050年のScope3を含めたカーボンネットゼロをめざし、取り組みを進めています。GHG排出量削減の2023年度実績は2013年度比△15%となりました。省エネルギー施策の実施に加え、定期整備など装置稼働の影響により、2030年の目標達成に向けて順調に進捗しています。各種法令や規制など、外部環境が大きく変化する中、排出量削減の投資案件をより高度に検討していくため、社内の体制を強化していきます。

KPI	2022年度 実績	2023年度 実績	2030年 目標
GHG排出量削減 (2013年度比) Scope1・2、削減貢献込み	△9.5%	△15%	△30%

第7次中計KPI At a Glance

黒字 2023年度 実績

白字 2025年度 中計目標 (2023年3月公表)



株主還元

総還元性向 (在庫影響除き)

60%

60%以上
3カ年累計

配当

300円/株

200円/株以上^{※1}

財務健全性

ネットD/Eレシオ

0.83倍

1.0倍

自己資本

6,012億円

6,000億円以上



資本効率性

ROE (在庫影響除き)

14.6%

10%以上

ROIC (在庫影響除き)

7.6%

6%以上



収益性

経常利益 (在庫影響除き)

1,622億円

1,650億円以上

当期純利益 (在庫影響除き)

824億円

600億円以上



将来投資

New領域への投資

195億円^{※2}1,400億円
3カ年累計

DX

データ活用コア人材

389人創出

900人創出



HRX

エンゲージメント指数

60ポイント

60ポイント以上

人的資本投資

13万円/人

18万円/人



GX

GHG排出量削減
2030年対2013年度比
(Scope 1・2、削減貢献込み)

△15%

△30%^{※3}

資本政策

三位一体の資本政策に 磨きをかけ、さらなる 企業価値の向上を 追求していきます

取締役 常務執行役員

経営企画部、財務部、電力事業統括部、
新エネルギー事業統括部担当

松岡 泰助



当社グループは、2011年に発生した東日本大震災による千葉製油所でのLPGタンク爆発火災以降、業績や財務体質の面で厳しい時期が続きましたが、財務体質の健全化をめざした第6次連結中期経営計画（以下、第6次中計）において収益力を大幅に強化したことにより、財務体質の改善に一定のめどをつけることができました。

第7次連結中期経営計画（以下、第7次中計）では企業価値向上をテーマとし、資本政策の基本方針を「株主還元・

財務健全性・資本効率のいずれも欠けることなく、三位一体で実行すること」としました。この資本政策を実行することで企業価値向上の実現をめざしています。

2023年度にはPBRが1倍を超えましたが、資本市場の期待に応え続けるためにも、先に述べた資本政策の3つの要素を偏ることなくバランス良く向上させることが重要だと考えています。

一方、企業価値向上の観点からはPBR1倍はゴールでは

なくスタートだと認識しており、収益力、New領域の拡充および経営基盤の変革と併せて、資本政策に磨きをかけていくことで、さらなる企業価値の向上を追求していきます。

資本効率

2023年度は、石油事業において製油所のトラブルはあったものの、販売量が生産量を上回るショートポジション戦略により、稼働率は高い水準を維持しました。市況の悪化により赤字を計上した石油化学事業などセグメント別に見ると課題はある中で、石油事業と石油開発事業が収益を牽引し、第7次中計の初年度から資本効率の目標を達成できたことは評価しています。

今後も、財務健全性とのバランスを注視しつつ、資本効率のさらなる改善をめざしていきます。

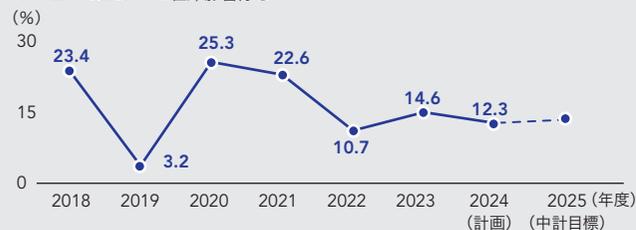
また、第7次中計では全社のROIC目標を6%以上と定めていますが、セグメントごとの資本効率の管理、向上にも取り組んでいます。セグメントごとの収益の最大化はもちろん、投下資本の適正化も図ることで、資本効率向上に向けた戦略をさらに充実させていきたいと考えています。

製油所稼働率の推移



資本政策

ROEの推移 ※在庫影響除き



資本効率のさらなる向上のためには、成長投資との両立も重要です。第7次中計で掲げた4,200億円の投資額のうち、New領域への投資は1,400億円を計画しています。変革期にあるエネルギー業界においては、市場環境に加え、政策や規制の方向性も短期間で大きく変化する可能性があります。特にNew領域の投資については、中長期的な収益性を慎重に見極めながらも、将来の成長のために着実に実行する必要があります。

また、2050年のカーボンネットゼロに向けた取り組みについても、外部企業との連携や政府の補助金などを活用し

ながら、気候変動対応と経済合理性の双方の観点で真摯に検討していきます。

財務健全性

財務健全性については、各セグメントの資産に内在するリスク、求められる資本効率、柔軟な資金調達などを複合的に精査し、第7次中計の目標値を設定しています。

自己資本額については、設定に際してセグメントごとに30～40社、合計130社に及ぶ国内外の企業の実績を分析し、必要自己資本を客観的なデータをベースとして算出しました。また、負債・資本の比率を示すネットD/Eレシオは、第6次中計終了時点の財務規律水準を維持することとしました。

なお、堅調な収益環境から、2023年度末時点でネットD/Eレシオ、自己資本ともに第7次中計の目標値を達成している状況です。

自己資本の目標達成は2024年度中を想定していまし

たが、石油事業のマージン改善などにより2023年度の業績が堅調に推移したため、想定よりも早く目標を達成しました。

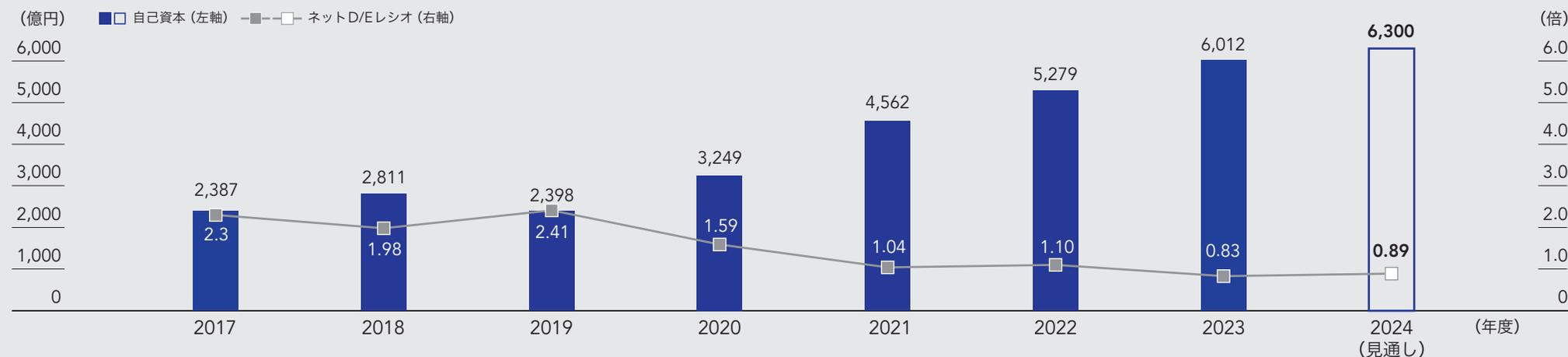
資金調達の観点からは、当社グループは稼ぐ力の強化と財務体質の改善により2022年度に「A-」格を取得し、2023年度には13年ぶりとなる普通社債を発行しました。今後も、直接金融の規模拡大を図るとともに、ESGファイナンス[※]の活用も積極的に検討していきます。

脱炭素化の世界的な潮流を受けて、資金調達の手法を多様化する必要があることから、格付についてはもう一段上の段階をめざしていきたいと考えています。

※ グリーンファイナンス・フレームワーク策定に関するお知らせ
https://www.cosmo-energy.co.jp/content/dam/corp/jp/ja/press/2024/240731-01/240731jp_01.pdf

ESGファイナンス
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/ir/stock/esgfinance.html>

自己資本とネットD/Eレシオ



資本政策

株主還元

第7次中計公表当初は、在庫影響除き当期純利益に対する総還元性向を3ヵ年累計で60%以上、配当金は1株当たり200円以上を目標として設定しました。

堅調な利益水準の実現性が確認できたことから、2023年度は期中に配当予想を2回上方修正し1株当たり300円以上にするとともに、第7次中計期間中の下限配当を1株当たり300円に引き上げました。さらに、総額230億円の自己株式取得も実施し、単年度で総還元性向60%以上を実現しています。

株主還元の強化

1株当たり年間配当金

2024年度見込み	2023年度	前年度比
300円	300円	—

また、第7次中計では、ネットD/Eレシオと自己資本の2つの指標で財務健全性の目標を達成した際には、自己資本6,000億円を超過した部分を原則として株主の皆さまに還元する方針としていますが、先に述べたように堅調な2023年度業績により、財務健全性の目標は想定よりも早く達成している状況です。

これらを踏まえて、できるだけ早いタイミングでの総還元性向の目標達成をめざすとともに、2024年度以降も積極的な還元を実行していきます。

株主の皆さまへのメッセージ

第7次中計の資本政策は、非常にわかりやすいと国内外の機関投資家の方々からもご評価いただいています。

次期中期経営計画の資本政策についてはこれから検討を重ねていきますが、株主還元・財務健全性・資本効率のバランスを意識していくことには変わりはなく、資本市場とも対話を重ねた上で方向性を定めていきたいと考えています。

企業価値の向上に向けた当社の資本政策に、ぜひご期待ください。

連結損益の前年度比較

(単位：億円)

	2023年度	2022年度	前年度比	2024年度 通期見通し	前年度比
経常利益（在庫影響除き）	1,622	1,429	193	1,600	△ 22
当期純利益	821	679	142	790	△ 31
当期純利益（在庫影響除き）	824	528	296	755	△ 69
自己資本	6,012	5,279	733	6,300	288
自己資本比率（%）	27.2	24.9	2.3	27.2	0.0
ネットD/Eレシオ（倍）	0.83	1.10	△ 0.27	0.89	0.06

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

順調に進捗した2023年度 を受けて2024年度も計画 達成を見込みます

常務執行役員

経理部、法務総務部担当

岩井 智樹



連結損益の概要

2023年度実績について

2023年度の在庫影響を除いた経常利益は前年度比193億円増益の1,622億円、在庫影響を除いた当期純利益は前年度比296億円増益の824億円となりました。

在庫影響を除いた各セグメントの経常利益の内訳ですが、石油事業では定期整備や製油所トラブルの影響はあ

たものの、国内における石油精製マージンの良化や経費の改善などにより、前年度比472億円増益の913億円となりました。石油化学事業では、メチルエチルケトン（MEK）市況の悪化などにより、前年度比116億円減益の△78億円となりました。石油開発事業では、原油価格の下落などにより、前年度比162億円減益の683億円となりました。再生可能エネルギー事業では、風況の良化などにより、前年度比2億円増益の28億円となりました。

2024年度見通しについて

2024年度の在庫影響を除いた経常利益は前年度比22億円減益の1,600億円、在庫影響を除いた当期純利益は前年度比69億円減益の755億円を見込んでいます。なお、在庫影響は+50億円を見込んでいます。

在庫影響を除いた各セグメントの経常利益の内訳ですが、石油事業では製油所トラブル影響が解消する一方、四品外市況の悪化、前年度に発生したプラスのタイムラグ影響の剥落、前年度との定修規模の差異などにより、前年度比103億円減益の810億円を見込んでいます。

石油化学事業では、販売数量およびMEK市況の改善などにより、前年度比78億円増益の0億円を見込んでいます。

石油開発事業では、円安に伴い原油価格が上昇する一方、操業費の増加などにより、前年度比23億円減益の660億円を見込んでいます。

再生可能エネルギー事業では、人件費などのコスト増加などにより、前年度比8億円減益の20億円を見込んでいます。

最後に

第7次中計の初年度となる2023年度は、製油所トラブルがありつつも、順調に利益を積み上げることができました。足元では、石油化学事業において厳しい環境が継続している一方、石油事業では、国内精製マージンが安定しており、収益は堅調に推移しています。このような中、3製油所において安全・安定操業水準を一段と向上させるよう努めるとともに、DXやAIの活用により製油所の稼働率を最大化することで収益計画達成をめざしていきます。

経営成績、キャッシュ・フローの状況および財政状態の分析

連結損益の前年度比較

(単位：億円)

	2023年度	前年度比	2024年度 通期計画	前年度比
売上高	27,296	△ 623	32,000	4,704
経常利益	1,616	△ 29	1,650	34
在庫影響	△ 6	△ 222	50	56
経常利益 (在庫影響除き)	1,622	193	1,600	△ 22
石油事業	913	472	810	△ 103
石油化学事業	△ 78	△ 116	0	78
石油開発事業 ^{※1}	683	△ 162	660	△ 23
再生可能エネルギー事業	28	2	20	△ 8
その他 ^{※2}	76	△ 3	110	34
親会社株主に帰属する当期純利益	821	142	790	△ 31
原油価格 (ドバイ) (\$/B) (4~3月)	82	△ 11	85	3
為替レート (¥/\$) (4~3月)	145	10	145	0

※1 操業会社 (アブダビ石油・カタール石油開発・合同石油開発) は12月決算 ※2 連結処理値を含む

在庫影響を除く連結経常利益



連結キャッシュ・フロー、連結貸借対照表の概要

連結キャッシュ・フロー

(単位：億円)

	2022年度	2023年度
営業活動によるキャッシュ・フロー (1)	81 ^①	1,779 ^②
投資活動によるキャッシュ・フロー (2)	△ 812 ^③	△ 328 ^④
フリーキャッシュ・フロー (1+2)	△ 731	1,451
財務活動によるキャッシュ・フロー	811	△ 1,042
期末のキャッシュ残高	618	1,055

- ① 燃料油価格激変緩和補助金などの一時的な影響
- ② 当期純利益の計上や、税金支払いの休日影響 (一過性の要因) など
- ③ 陸上風力サイトの建設やヘイル油田への2次回収投資など
- ④ 定期預金の預入期間変更 (一過性の要因) による影響など

連結貸借対照表

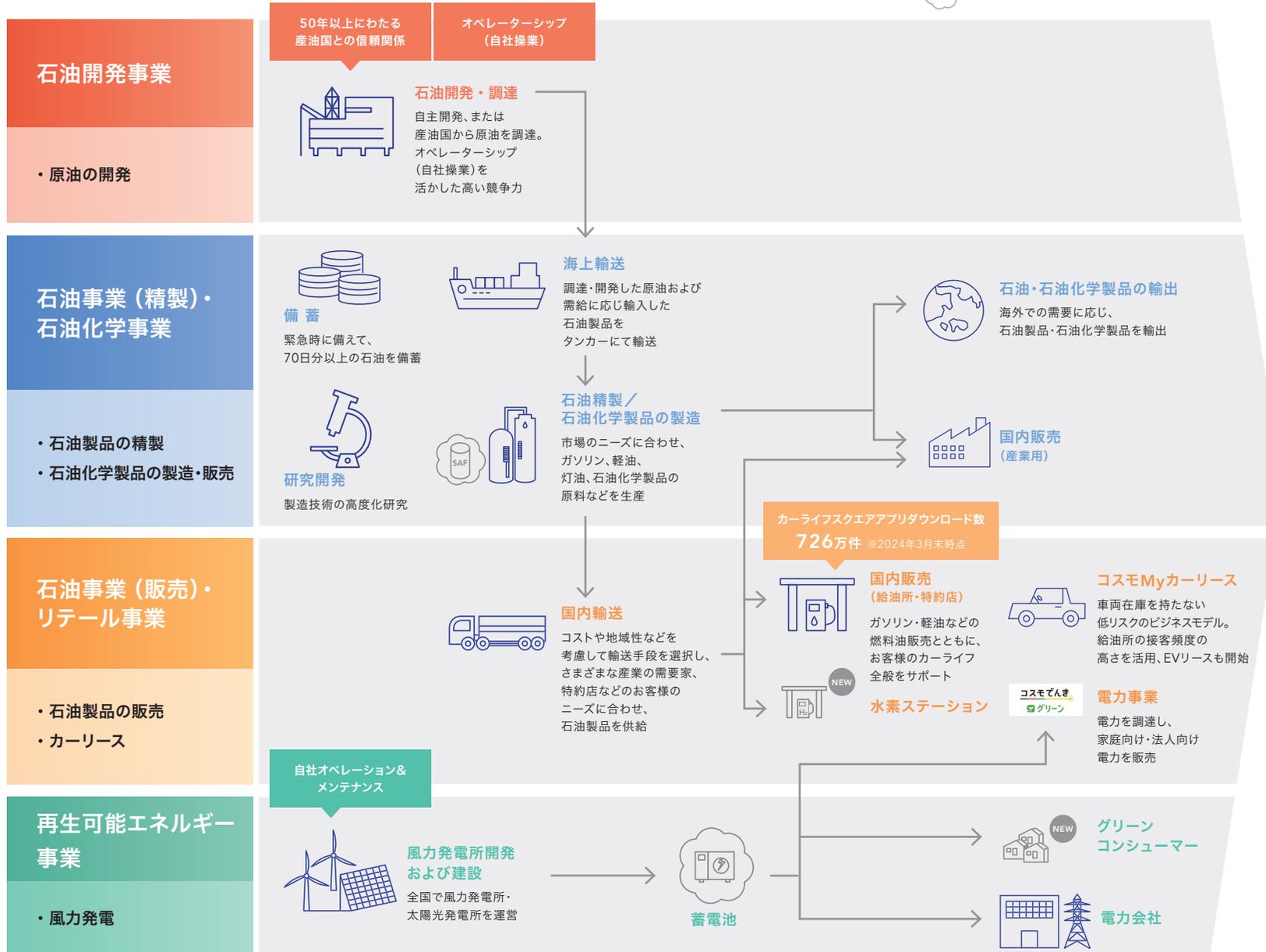
(単位：億円)

	2023年 3月末	2024年 3月末	増減
総資産	21,208	22,126	918
純資産	6,634	7,274	640
自己資本	5,279	6,012	733
自己資本比率 (%)	24.9	27.2	2.3
ネット有利子負債 [※]	5,819	5,010	△ 809
ネットD/Eレシオ (倍)	1.10	0.83	△ 0.27

※有利子負債総額から現預金等を控除したものの。

コスモエネルギーグループの事業 ~現在と未来~

具体的に検討中の施策・ポテンシャル



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の各種原料

カーライフソリューション

カーリースなど

グリーン電力

事業概況

	石油事業 (精製・販売)	石油化学事業	石油開発事業	再生可能 エネルギー事業	合計
売上高 (2023年度実績)	2兆4,456億円	3,618億円	1,278億円	143億円	2兆7,296億円
経常利益 (2023年度実績)	907億円 / 913億円 (在庫影響除き)	△78億円	683億円	28億円	1,616億円 / 1,622億円 (在庫影響除き)
従業員数 (2024年3月末時点)	4,072名	1,142名	298名	232名	6,530名
主な事業会社、 関連会社 (2024年3月末時点)	コスモ石油 コスモ石油ブリカンツ コスモ石油マーケティング コスモ石油販売 コスモエネルギーソリューションズ ジクシス キグナス石油 ほか	丸善石油化学 コスモ松山石油 CMアロマ HD Hyundai Cosmo Petrochemical Co., Ltd ほか	コスモエネルギー開発 アブダビ石油 カタール石油開発 合同石油開発 Cosmo E&P Albahriya Limited ほか	コスモエコパワー CSDソーラー ほか	

在庫影響とは

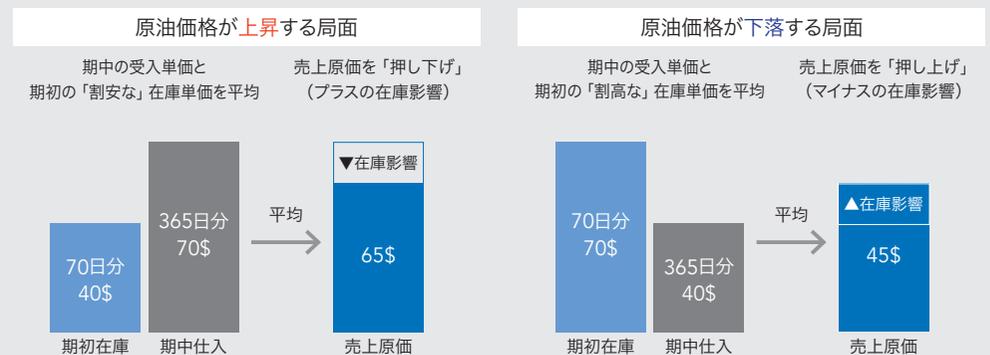
「在庫影響」とは、原油価格が変動した際、棚卸資産の評価方法によって、損益計算書の売上原価が影響を受けることを指し、以下の2つに区分されます。

① 簿価切り下げによる在庫影響

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

② 総平均法による在庫影響

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



石油事業

PETROLEUM BUSINESS

事業内容

石油事業は、コスモエネルギーグループの中核事業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、中核事業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・個人のお客様に販売しています。

主な経営資源

- 原油処理能力^{※1,2} 40万バレル/日 (国内シェア 12.4%)
- 国内販売量^{※3} 内需燃料油 22,280千KL
- 国内SS数^{※1} 2,602ヶ所
- コスモ・ザ・カード会員数^{※1} 362万枚
- カーライフスクエアアプリDL数^{※1} 726万件
- コスモMyカーリース^{※1} 累計契約台数 119,737台

※1 2024年3月31日時点

※2 事業提携に基づく出光興産グループからの3.7万BD相当の製品・半製品の供給を含む

※3 2023年度実績

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 リスク 5 リスク 8
- 石油製品の価格および需要に関するリスク リスク 1 リスク 5
- 製油所等設備の事故、漏洩に関するリスク リスク 6 リスク 10
- 急速な環境変化に伴う事業継続リスク リスク 1
- 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 リスク 5

※ 内の数字はトップリスクに対応しています。

詳細は (P.68) グループリスクマネジメントの強化「トップリスク」

競争優位性

- 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・異業種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、コミっと車検、コスモでんぎ、コスモ・ゼロカボソリューション)
- 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

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、新エネルギーへの取り組み)
- 新型コロナウイルス感染症の水際対策終了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

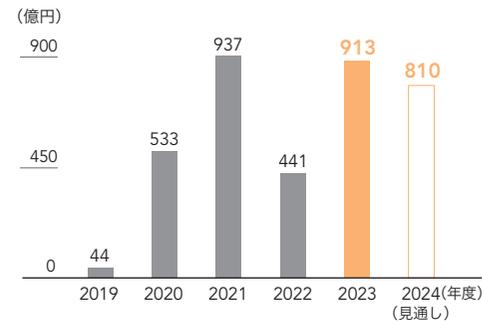
※CASE: Connected (コネクテッド)、Autonomous (自動運転)、Shared & Service (シェアリング・サービス)、Electric (電動化) の頭文字をとった造語。

2023年度実績・2024年度見通しについて

2023年度は、定期整備および製油所トラブルの影響はありましたが、マージンの良化や経費などの改善により、売上高は24,456億円 (前年度比△59億円)、在庫影響を除く経常利益は913億円 (前年度比+472億円) となりました。

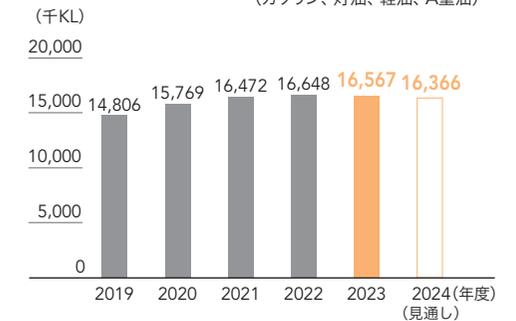
2024年度は、2023年度に発生した製油所トラブルの影響が解消する一方、四品外市況の悪化、前年度との定期整備の差などにより経常利益は810億円 (前年度比△103億円) の見通しです。

セグメント経常利益 (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)



安全操業・安定供給とカーボンニュートラルを果たし、スマートな次世代リファイナリーを実現します



コスモ石油株式会社
代表取締役社長
鈴木 康公

エネルギー・モビリティサービスサプライヤーとして、お客様により良い提案をしていきます



コスモ石油マーケティング株式会社
代表取締役社長
森山 幸二

石油事業

事業戦略

第7次連結中期経営計画コンセプト

- ・ 製油所の高稼働／高効率操業の実現
- ・ IT・デジタル活用



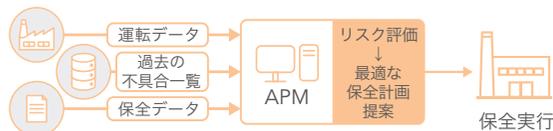
1. APM (Asset Performance Management System)

社会を支えるエネルギーを安全に、かつ安定的に供給する責任を果たしながら設備の高稼働を維持するためには、保全業務の強化と設備信頼性の向上が重要課題となっています。この2つの重要課題に対応するため、保全戦略プロセスを統括管理・高度化する「APM (Asset Performance Management System)」を2023年度に導入しました。これにより、保全コストの適正化、保全業務の生産性向上および計画外停止につながるトラブルの低減をめざします。ビッグデータ活用により、予見性・網羅性・管理性を徹底的に高めた予防保全の取り組みを加速させます。

2. デジタルツイン

製造業に特化したデータ統合基盤を採用し、2024年5月から稼働を開始しています。既存事業・業務のデジタル活用による競争力強化に加え、生成AIやデータ分析を活用した業務の効率化・高度化をめざしています。このシステムを通じて、仮想空間上に現実と同一の製油所を再現(デジタルツイン化)し、バーチャル空間でプラントの状況を確認できる取り組みを行っています。これにより、設備の状態監視や保全計画の策定をリモートで実行することが可能となります。今後は、勤務場所に捉われない製油所間でのトラブル対応支援や、コラボレーティブメンテナンス(保全の連携・機能集約)実現といった効率的な操業を探索していく予定です。

計画外停止の削減 ～APM～



- 分析・改善**
予見性向上
- リスク特定・統制**
網羅性向上
- 戦略策定**
管理性向上

- APMにて膨大な保全データ・運転データをタイムリーに連携
- 全設備(23万点)を一元管理(分散管理からの脱却)
- APMプロセスに基づきリスク評価し、優先順位づけ(属人性が排除され、定量的・正確に評価できる)
- リスクが高い順に優先順位づけられるため、高リスク案件から保全費を配賦
- APMの機能を駆使し、設備信頼性向上(不具合防止)と保全費適正化を両立

データ統合基盤



生産性向上を目的にデータの一元管理ができるデータ統合基盤を全製油所に導入しており、2024年度から運用開始。紙・電子ファイルなどに分散していた各種データが集約されることにより、データ収集にかかる時間が大幅に削減。

デジタルを活用した効率的な販売



マーケティングサイエンスの力を最大限に活用し、データを用いたデジタルマーケティングを行っています。お客様の体験を根本から見直し、データに基づいた方法を取り入れることで、個別対応のマーケティング、オムニチャネルを使ったマーケティングをさらに進化させます。

1. 燃料油販売の高度化

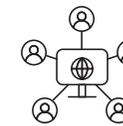
蓄積されたデータの分析を通じて、燃料油販売の向上につながる施策を立案しています。例えば、お客様の購買パターンと市場動向を併せて分析し、需要傾向やその予測精度を高めることで、販売戦略を最適化してきました。

2. データ連携による施策の推進

自社顧客データと異業種パートナーのデータを連携・活用することで、より解像度の高い顧客理解や広範な顧客ニーズに応える施策を推進しています。お客様とのコミュニケーションにおいて、お客様一人ひとりの興味や過去の行動に基づいて、個別にカスタマイズされた最適な情報を最適なタイミングで提供することが可能になります。これまで、アプリ上で見積から決済まで完了できる「コミット車検」のほか、燃料油・カーケア商品のお得なクーポンの提供やお勧めの給油タイミングのお知らせなど、アプリを使ってお客様とのつながりを強化してきました。今後は、個別のコミュニケーションにとどまらず、データ活用によって顧客体験全体を向上できるよう、革新的なデジタルコミュニケーションを実践し、顧客満足度と販売力の向上を追求していきます。

マーケティングサイエンスによる
燃料油販売の高度化

Customer Data Platform



- マーケティングサイエンスを用いて、顧客の行動(シナリオ)を可視化
- シナリオに沿って自動かつ顧客個人単位で、最適なタイミング・チャネルでの訴求を実現
- 燃料油だけでなく、コスモMyカーリースやコミット車検、コスモでんぎ等多岐にわたり顧客体験と購買率を向上

自社で蓄積してきた基本データに加え
異業種パートナーのデータを連携

豊富な顧客データ

アプリDL数 726万DL	コスモ・ザ・カード会員 362万枚
------------------	----------------------

異業種パートナーのデータ

docomo	Rakuten	イオンフィナンシャルサービス株式会社
d point	R POINT	WAON POINT

石油化学事業

PETROCHEMICAL BUSINESS



事業内容

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、化成品や半導体の製造工程で使用する機能化学品の製造も拡充しています。

主な経営資源

- オレフィン製品 生産能力^{※1}
 - エチレン 129万t/年
- アロマ製品生産能力^{※1}
 - パラキシレン 136万t/年
 - ベンゼン 73.5万t/年
 - ミックスキシレン 61.8万t/年

※1 2024年3月31日時点

識別したリスク

- 石油化学製品価格のボラティリティ リスク1 リスク5
- 国内需要の減少と中国経済の成長鈍化および内製化による輸出の抑制 リスク1 リスク2
- 海外プラント新增設による需給緩和 リスク5
- 国際紛争や円安等による急激な原料価格の高騰 リスク5

※ 内の数字はトップリスクに対応しています。
詳細は P.68 グループリスクマネジメントの強化「トップリスク」

競争優位性

- 半導体フォトレジスト^{※2}用ポリマーで、世界トップクラスのシェアを保持
- 多種多様なポリマーの品揃え
- 最先端の製造技術、分析技術、品質保証で顧客の高い品質要求や生産数量増の要望に対応
- 首都圏に近い千葉エリアでの立地と、国内最大規模のエチレン生産能力を保有
- コスモ石油千葉製油所（石油事業）とのコンビナート連携の推進

※2 半導体素子など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。

機会

- CN・DX^{※3}市場の成長による長期的な半導体需要の拡大
- 石油化学製品における世界需要の伸長
- カーボンネットゼロ（世界的な脱炭素への潮流の加速）

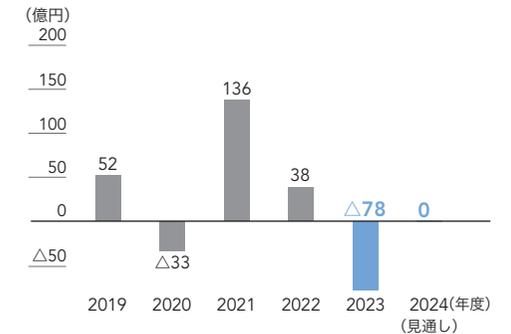
※3 CN：カーボンニュートラル
DX：デジタルトランスフォーメーション

2023年度実績・2024年度見通しについて

2023年度は、国内ユーザーの生産調整、定期整備、装置トラブルに伴う引き取り数量減少に加え、中国の景気低迷による需要の減少、アジアの新設プラント稼働による供給過多などで輸出環境が悪化したことにより、生産数量は減少し、価格は下落しました。特に前年度において、海外市況が好調であったMEK市況が大幅に悪化したこと、パラキシレンの販売数量が減少したことなどにより、セグメントの売上高は3,618億円（前年度比△784億円）、経常利益は△78億円（前年度比△116億円）となりました。

2024年度は、引き続き厳しい事業環境が続くことが予想されますが、前年度と比較し国内販売価格のベースアップ、MEK市況の改善、半導体フォトレジスト用ポリマーの続伸などにより黒字化をめざし、全社を挙げて取り組んでいきます。

セグメント経常利益



大きな環境変化に直面する中、
変革への挑戦を続けます



石油化学事業

事業戦略

第7次連結中期経営計画コンセプト

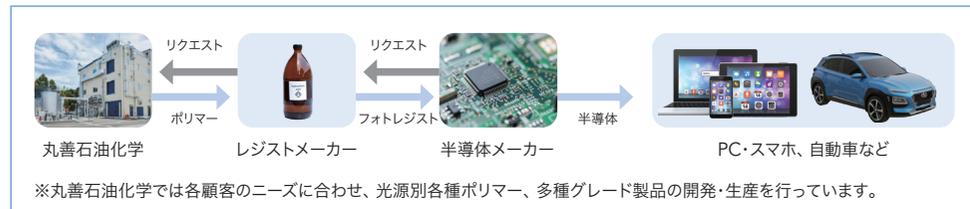
半導体フォトレジスト用ポリマーの生産拡大



1. 半導体フォトレジスト用ポリマー事業

半導体フォトレジスト用ポリマーは顧客要求の特性に応じたカスタムメイド製品であり、構造や分子量、組成に始まり、その製法、製造装置の運転条件、不純物までもが特性に影響する「代替可能性が低い」製品です。丸善石油化学では、レジストメーカーの各プロセスに合わせた最適な品質で提供するため、顧客の要望を受け、開発・製造・販売のタイムリーな連携により多種多様なグレードで製品を展開し、事業を拡大してきました。

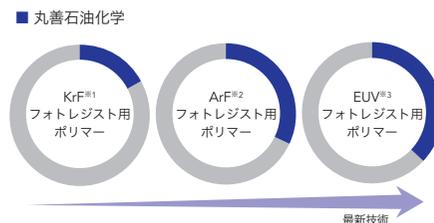
半導体フォトレジスト用ポリマーのバリューチェーン



2. 事業の強み

丸善石油化学では、パートナーである顧客の事業展開に対応すべく、タイムリーな新規開発提案力を強化し、サンプル品のスピーディーな対応や品質の確保で、高い評価を得てきました。こうした顧客との信頼関係構築と良好なリレーション継続が事業の強みとなっています。また、技術的な優位性としては、微量金属不純物の除去技術と品質管理技術が挙げられます。金属不純物は、ppb（10億分の1）オーダーまで低減させることが可能です。加えて、高品質な製品を安定的に供給できることも強みです。これらの結果、世界的に高いシェアを占めており、新規グレード開発の件数は継続的に伸びています。

製品別世界シェア（当社推定）



※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

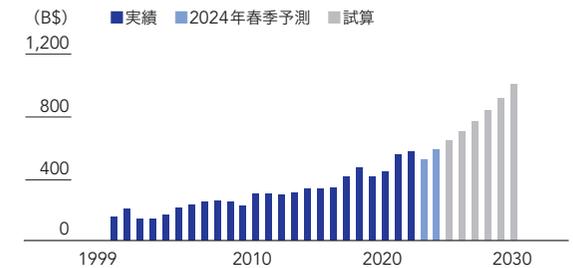
※3 EUV（Extreme Ultra Violet）：極端紫外線もしくは極紫外線。半導体製造の露光技術に使われる次世代の光源。

3. 半導体フォトレジスト用ポリマーの需要の見通し

半導体フォトレジスト用ポリマーは、データ通信のさらなる高速化や大容量化などによる半導体の需要増に伴うフォトレジスト市場の伸長に対応して、年率10%程度の需要増が継続する見通しです。これに伴い、既存の製品の増販が見込まれています。

今後は、人工知能（AI）技術や次世代通信システム（5G）の進化に対応する半導体向けに、パターン形成の微細化に適応するEUVフォトレジスト等の高い成長性が見込まれています。着実な新規受注獲得に向けてさらなる微細化などのニーズに沿った開発を進めています。

世界半導体市場統計の推移*



※ 世界半導体市場統計（WSTS）予測を参考に当社グループにて作成。

4. 長期的な需要増を見据えたアクション

半導体フォトレジスト用ポリマーの需要増に応じて、能力増強が急務となっています。生産面では、最先端技術で今後の需要拡大が見込まれるEUVフォトレジスト用ポリマーについて、2022年度に製造設備を新設、運転を開始し、販売数量を伸ばしています。ArFフォトレジスト用ポリマーについては、既存顧客の需要増に伴い、2024年度に生産能力増強投資を行っています。KrFフォトレジスト用ポリマーの一つである厚膜フォトレジスト用ポリマー*増産については、2021年度に完成した新設備が順調に稼働しています。

一方で、販売面では自社独自開発グレードを展開し、既存顧客だけでなく、新規顧客の開拓にも努めています。

また、研究開発・品質管理の強化に関しては、研究所から機能化学品事業に特化した「機能性樹脂技術開発センター」を独立させ、研究開発、品質管理体制を整備しました。半導体フォトレジスト用ポリマーならびに新規材料の開発から製造までワンストップで管理・運用できる体制を整え、かつ営業部門との連携を強固にすることで、よりスピーディーな対応をめざします。

半導体の継続的な技術革新と品質の高度化に応えるべく、引き続き体制を強化していきます。

※ 厚膜フォトレジスト用ポリマー：フラッシュメモリの高集積化に適した高濃度（高粘度）かつ低メタルの性質を有するレジスト用ポリマー。

石油開発事業

OIL EXPLORATION AND PRODUCTION BUSINESS



事業内容

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の一つであり、長年にわたり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。

主な経営資源

- 原油生産量^{※1}約3.7万バレル／日（原油処理能力比 約9%）
- 原油埋蔵量（確認・推定）^{※2} 155.0百万バレル（約19年分の供給量相当）

※1 2023年度実績

※2 2023年12月31日時点

競争優位性

- アブダビ首長国との強固な関係性
- 自社操業による競争力の高い油田
- CCS / CCUS^{※3}に関するアドバンテージ

識別したリスク

- 脱化石燃料に伴う座礁資産化リスク リスク 1
- 原油価格および生産に関するリスク リスク 5
- 油田や生産設備の事故リスク リスク 10
- 探鉱・開発に関するリスク（該当なし^{※4}）

※4 トップリスクに含まれないリスクについても、全社的リスクマネジメントの中で管理しています。

※ 1内の数字はトップリスクに対応しています。詳細は（P.68）グループリスクマネジメントの強化「トップリスク」

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^{※3}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

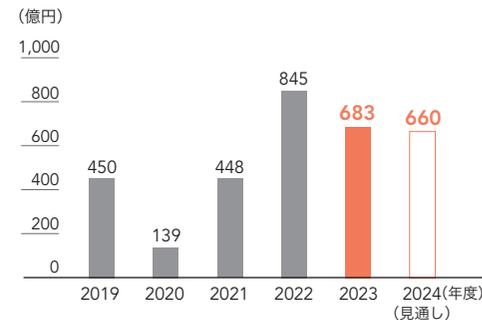
※3 CCS：CO₂回収・貯留
CCUS：CO₂回収・有効利用・貯留

2023年度実績・2024年度見通しについて

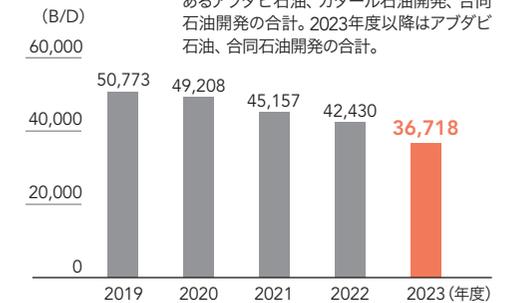
2023年度は、原油価格の下落（2022年11月～2023年10月におけるドバイ原油価格82\$ / バレル・前年度比△13\$ / バレル）などにより、売上高は1,278億円（前年度比△102億円）、経常利益は683億円（前年度比△162億円）となりました。

2024年度は、円安に伴い原油価格の上昇が見込まれる一方、操業費の増加などにより経常利益は660億円（前年度比△23億円）を見通しています。

セグメント経常利益



原油生産量



「石油開発」と「脱炭素」の両方で
事業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

石油開発事業

事業戦略

第7次連結中期経営計画コンセプト

安全・安定操業を前提としたさらなる収益構造の強靱化



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、2017年11月より生産を開始しました。2018年1月にはフル生産量に到達し、順調に生産を継続していましたが、想定よりも油層圧力の低下が見られたため、2019年から生産量を抑制し、2次回収投資として水攻法（低下した油層圧力を回復させるため油層内に水を圧入する攻法）を実施することとしました。2023年7月から水圧入を開始しており、油層圧力のモニタリングを行い、フル生産に向けて産油国と協議を進めています。

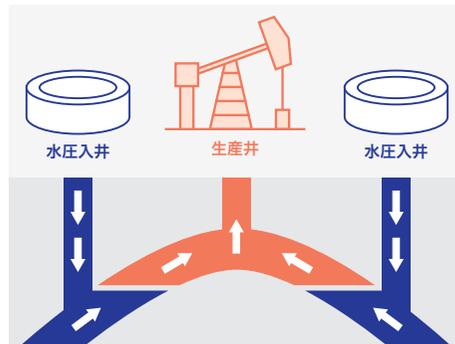
当社グループではヘイル油田以外においても、既存油田における生産設備の処理能力維持・増強や保有鉱区の開発可能性を追求し、原油回収率ならびに生産量最大化を図っていきます。



掘削作業中のリグ



ヘイル油田のサイトターミナル（人工島）



水攻法（イメージ）



海上掘削リグ（坑井掘削装置）

脱炭素事業の具現化に向けた検討推進および低炭素化を志向した取り組み



1. アブダビ首長国との強固な関係性を活かした脱炭素の取り組み

当社グループは、半世紀以上にわたりアブダビ首長国においてアブダビ国営石油会社（以下、ADNOC）と協働し、安全で安定的な原油開発・生産を実施しています。また、原油開発・生産以外においても環境施策や地域社会への貢献策などに取り組み、アブダビ首長国およびADNOCから信頼できるパートナーとして高く評価されています。このような関係性を活かし、当社グループであるコスモエネルギー開発は、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CCS / 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、2022年3月2日に覚書を締結しました。「2050年カーボンネットゼロ」の実現に向けて、ADNOCと定期的にワークショップを開催し、脱炭素化技術の開発と適用、脱炭素分野での協業について検討を進めています。

2. リチウム資源開発への新規参入をめざした取り組みの開始

コスモエネルギー開発は、グリーン電力サプライチェーン強化や次世代エネルギー拡大に向けた取り組みの一環として、米国のリチウム資源開発事業への新規参入をめざし、2023年10月に米国法人Cosmo E&P USA Inc.を設立しました。今回、参入をめざすリチウム資源開発事業は地下かん水^{※1}からリチウム回収を行うため、長年培ってきた地下評価技術や掘削技術を活用できることにおいて優位性があると考えています。



※1 かん水：地下に存在するリチウム等の塩分を含んだ水のこと。地下の条件によって異なる成分を含んでいる。

※2 DLE：直接リチウム抽出法

※3 オフテイカー：炭酸リチウム / 水酸化リチウムの需要家

再生可能エネルギー事業

RENEWABLE ENERGY BUSINESS



事業内容

再生可能エネルギー事業のうち風力発電事業については、グループ会社であるコスモエコパワーが1997年の創業以来、我が国における風力発電事業者の草分けの一社として取り組んできました。これからは、風力発電事業を拡大するとともに、グループとして太陽光発電等の新たな再生可能エネルギーの開発やグリーン電力の販売を拡大していきます。さらに、需給調整・蓄電体制を構築することにより、グリーン電力サプライチェーンの強化に取り組んでいきます。

主な経営資源

- 風力発電設備容量^{※1}310MW
(国内第3位/国内シェア6%)
- 太陽光発電能力^{※2}24MW

※1 2023年12月31日時点

※2 2024年3月31日時点

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 リスク 2
- 競争の激化による収益性の低下 リスク 2
- 国内洋上風力発電事業は黎明期であり未成熟 リスク 2

※ 内の数字はトップリスクに対応しています。
詳細は P.68 グループリスクマネジメントの強化「トップリスク」

競争優位性

- 陸上 陸上
- 風車のメンテナンスを自社で実施する高い技術力と故障予知システムの導入などにより、業界トップクラスの利用可能率を維持
- 洋上 洋上
- 洋上風力発電（秋田県）の商業運転開始

機会

- 2050年カーボンニュートラルに向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、規制緩和など）
- FITからFIPへの制度移行による売電先の多様化
- 陸上風力市場の拡大（導入量見込み：2030年15.9GW^{※1}）
- 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^{※2}）

※1 出所：経済産業省「2030年度におけるエネルギー需給の見通し（関連資料）」（2021年10月）

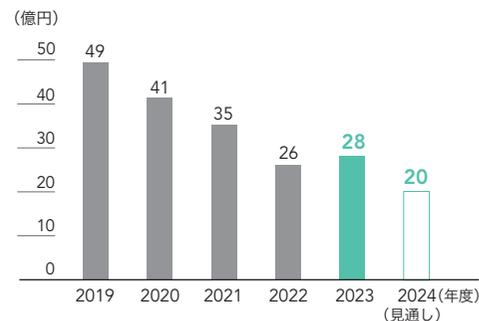
※2 出所：洋上風力の産業競争力強化に向けた官民協議会「洋上風力産業ビジョン（第1次）概要」（2020年12月）

2023年度実績・2024年度見通しについて

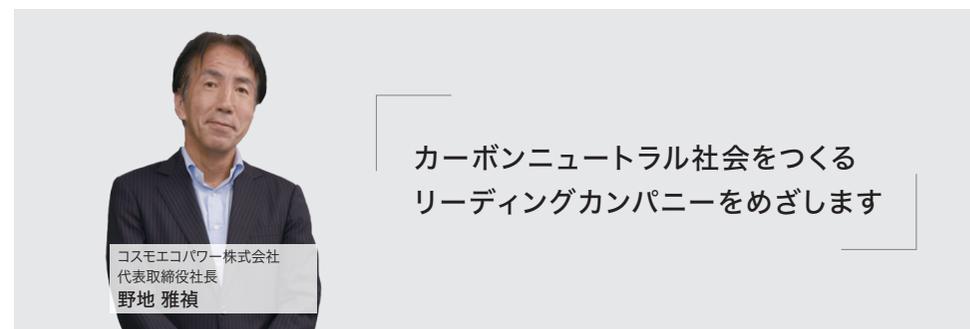
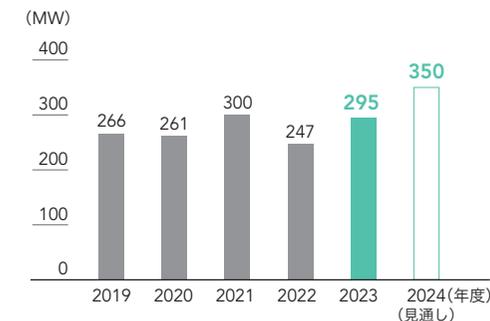
2023年度は風況に恵まれ、売上高は143億円（前年度比+21億円）、経常利益は28億円（前年度比+2億円）となりました。

2024年度は、人件費の増加等により、経常利益は20億円（前年度比△8億円）を見込んでいます。

セグメント経常利益



風力発電設備容量



カーボンニュートラル社会をつくる
リーディングカンパニーをめざします

再生可能エネルギー事業

事業戦略

第7次連結中期経営計画コンセプト

再エネ発電容量の拡大（陸上風力の拡大、洋上風力の獲得）



陸上風力発電事業

1. 陸上風力の拡大

陸上風力においては、新規開発およびリプレースにより、2030年までに900MW超の発電容量の確保をめざしています。新むつ小川原ウィンドファーム（青森県、発電設備容量約33MW）および新岩屋ウィンドパーク（青森県、同約27MW）は、2023年3月からのリプレース期間を経て当初計画の建設期間3年を2年に短縮し、2024年度中の運転開始予定となっています。さらに、あぶくま南発電所（福島県、同約89MW[※]）は、2023年11月から建設工事を着工しているなど、すでにFIT事業認定を取得済みの案件を確実に推進するとともに、さらなる新規案件の開発も積極的に実施し、目標達成を確実にものにしていきます。

また、グリーン電力価値の最大化をめざし、2024年には当社グループとして初めてとなるコーポレートPPAを締結しました。

これにより、再生可能エネルギーの長期的に安定した供給先を確保するとともに、グリーン電力の価値を具現化していきます。

コーポレートPPAのプロジェクト一覧

プロジェクト名称	新むつ小川原	姫神
稼働開始	2024年度	2019年4月
設備能力	33MW	18MW
供給先	Amazon	パナソニックグループ 東京地下鉄
供給期間	20年間	約15年間

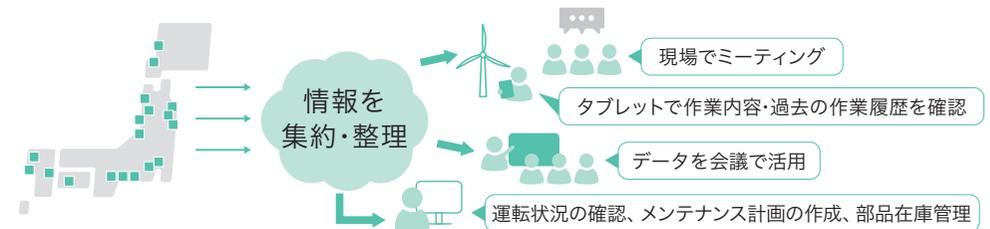
稼働開始予定時期	発電設備容量（2024年8月公表時点）
2024年度	新むつ小川原（青森県）約33MW 新岩屋（青森県）約27MW
2025年度	遠州（静岡県）約6MW あぶくま南1期（福島県）約35MW [※]
2026年度下期	あぶくま南2期（福島県）約54MW [※] 中紀第2（和歌山県）約39MW
2027年度	波崎（茨城県）約15MW
～2030年度	島牧（北海道）約95MW 横浜町（青森県）約56MW 会津若松（福島県）約50MW 北檜山（北海道）約52MW
運転中の合計	約283MW
建設中・開発中の合計	約462MW [※]
その他開発中のプロジェクト	約155MW
陸上サイト合計	約900MW

※プロジェクト全体の発電設備容量

2. O&M高度化を目的としたシステム基盤の構築

コスモエコパワーでは、以前からO&M（オペレーション&メンテナンス）の高度化を目的として、EAM（Enterprise Asset Management：設備資産管理）システムの導入を進めてきました。EAM導入により、点検、作業、不具合情報や部品在庫情報の管理などが確実に行われ、運転データと連携した解析が可能になります。不具合の早期発見・復旧など一定の導入成果が出ており、業界トップクラスの利用可能率を維持することにつながっています。現在、主要サイトへの導入は完了しており、新規開発の発電所において標準設備としていくことを検討しています。コスモエコパワーでは、データ活用を推進し、業界トップクラスの利用可能率をさらに向上させていきます。

データを集約・整理し、さまざまな場面で活用



洋上風力発電事業

洋上風力においては、2023年1月に、秋田港・能代港洋上風力発電所（秋田県、設備容量140MW[※]）の運転を開始しました。公募により事業者選定される洋上風力発電事業については、促進区域および有望区域に指定されている海域の中から、事業者選定に向け準備を進めています。コスモエコパワーの強みである風車メンテナンスや地域との調整能力、当社グループのリソースを活用した地域・国内振興策の提案などを活かしながら、信頼できるパートナーとともに取り組んでいきます。

※プロジェクト全体の発電設備容量

COSMO REPORT 2024

Foundation

特別対談：コスモエネルギーグループのHRX	44
サステナビリティ担当役員メッセージ	49
サステナビリティ推進の取り組み（サステナビリティガバナンス） ..	50
コスモエネルギーグループのマテリアリティ	51
第7次連結中期経営計画におけるマテリアリティのKPIと実績	52
気候変動対策	53
クリーンなエネルギー・製品・サービスの提供	57
人材の活躍推進・健康増進・働きがいの向上	59
人権	64
コンプライアンスと理念・価値観の共有	66
グループリスクマネジメントの強化	67
デジタル変革（DX）	69
安全操業・安定供給	71
生物多様性への取り組み	72
取締役会議長メッセージ	73
コーポレート・ガバナンスの概要	74
取締役会	76
指名・報酬委員長メッセージ	77
指名・報酬委員会	78
役員報酬制度	80
役員体制	81
スキルマトリックス	83



特別対談：コスモエネルギーグループのHRX



事業の変革期において、

社員の意識・行動変容を促し

企業価値の向上を実現する

取締役 常務執行役員
人事部、関連事業統括部、
サステナビリティ推進部担当
竹田 純子

学習院大学
経済学部経営学科教授、
一橋大学名誉教授
守島 基博

米国イリノイ大学産業労使関係研究所博士課程修了。人的資源管理論でPh.D.を取得後、カナダ国サイモン・フレーザー大学経営学部Assistant Professor。慶應義塾大学総合政策学部助教授、同大学院経営管理研究科助教授・教授、一橋大学大学院商学研究科教授を経て、2017年より現職。厚生労働省労働政策審議会委員、中央労働委員会公益委員などを兼任。2020年より一橋大学名誉教授。著書に『人材マネジメント入門』『人材の複雑方程式』『全員戦力化 戦略人材不足と組織力開発』『人材投資のジレンマ』（共著）（以上、日本経済新聞出版）、『人事と法の対話』（共著、有斐閣）などがある。

当社グループを取り巻く環境の変化

竹田 世界的な脱炭素の潮流や、日本政府の「2050年カーボンニュートラル」宣言に表されるように、今後も輸送用燃料を始めとしたエネルギーの脱炭素化が進み、石油製品の需要は漸減すると想定されています。当社グループの掲げるVision 2030では、「Oil」つまり石油事業の競争力の強化を図り収益力を高めると同時に、「New」すなわち次世代・低炭素事業に投資し、将来の核となる事業を育てることをめざしています。変化の激しい時代だからこそ柔軟に対応し、足元から未来に続くエネルギートランジションを推進できるよう、中長期的な目線で企業価値の最大化を図るロードマップを策定しています。このような業界の変革期において、新たな事業領域へのチャレンジと、既存事業領域の変革を同時に実現するために、自律的で多様な思考を持ち挑戦し続ける人材集団を形成すること、これが当社グループの進める人材戦略「HRX」です。

本日はぜひ専門的・客観的な視点から、当社グループの人材戦略に対してご意見をいただきたいと思います。

守島 貴社の状況を伺う中で感じたのは、とてもチャレンジングなミッションに取り組んでおられるということです。確固たる収益の柱である主力事業がありませんが、中長期を見据え新たな挑戦もしていかなければ

特別対談：コスモエネルギーグループのHRX

ればならない状況です。このような難しい状況の中で、どのように自社の成長を担う人材集団を変革していこうとしているか、大変興味深いと考えています。

竹田 まさに、石油を中心とした既存事業を大切に磨き上げながら、将来のことを考えるために策定したのがVision 2030です。当社グループの使命はエネルギー需要に応え、確実に供給責任を果たすため、安全操業・安定供給を続けることです。一方で、脱炭素へのシフト、再生可能エネルギーや次世代エネルギーなど、今後を見据えたエネルギーのトランジションにも対応していく必要があります。エネルギー事業はライフサイクルが長いので、今求められている使命を果たしつつ、中長期に向けた取り組みを並行して行う必要があります。

守島 事業構造転換の方向性と、それを実現する時間軸が経営戦略の中軸として重要になりますね。また、



貴社で働く社員の方々もそこに関する経営の考え方を知りたいでしょうから、Vision 2030で明確に提示したことの意義は大きいと思います。

変革のキーワード／多様性の取り組み

竹田 Vision 2030の実現に向けて、石油事業で培った知見・ノウハウは当社グループの大きな財産です。例えば、SAFの量産化や水素サプライチェーンへの参入などは、既存の石油事業のノウハウに立脚した次世代エネルギーの取り組みです。既存事業の知見・ノウハウを新たな価値創造に活かすために、各事業を推進する人材の能力を高めるべく、社員の意識変革、行動変容を促しています。変革を進めるうえで、事業分野に関係なく全社で共通するキーワードは「多様性」「挑戦・成長意欲」「自律」「DXリテラシー」の4つです。また、人材力を支える基盤として、健康増進やエンゲージメント向上も進め、最終的に社員のウェルビーイングを高めていくことも重視しています。

守島 イノベーションを起こすにあたり、多様性は重要な要素となりますね。

竹田 当社グループのHRXでは、ダイバーシティ&インクルージョンを最重要テーマの一つに位置づけています。積極的な採用活動と育成、能力に応じた登用を進めた結果、女性管理職比率は着実に伸長し

ています。もともと女性社員の比率が少ない石油元売会社において、経営トップが率先して女性活躍の旗を振り、人事部門もそれに応える形で取り組んだ成果であると考えています。

守島 現在、これからの会社経営の中核を担う世代の人材が不足していることもあり、どの企業においても女性活躍を推進していくことは簡単ではないと聞きます。人員数の充足も課題ですが、研修を実施してもマネジメント層のメンタリティの変革が進まず、無意識に女性の活躍を阻害していることもあります。ですから、経営トップが率先して取り組んでいる意義は大きいと感じます。多様性の観点からは、キャリア採用人材の確保も重要ですが、貴社の取り組みの状況はいかがでしょう。

竹田 2023年度は、新卒採用約80名に対してキャリア採用は約70名と、ほぼ同じ割合にまで増加しました。長年にわたり、新卒採用が主であった当社グループにおいては大きな変化です。特に、事業会社を支えるコーポレート部門では高い専門性が求められており、キャリア採用を積極的に進めています。入社した社員の多くが即戦力として活躍しており、生え抜きの社員も良い刺激を受けています。

守島 キャリア採用した社員の持続的な活躍でポイントとなるのは、長期的なキャリアパスです。採用した職場では、現在直面している課題を解決したいという意識が強く働きますが、社員にとってはその後の

特別対談：コスモエネルギーグループのHRX

キャリアもあります。そのため、採用した社員に対して1つのキャリアパスだけでなく、複数のキャリアパスを提示して可能性を広げる仕組みが重要になってきます。

竹田 おっしゃるとおりで、キャリア採用の社員の中にも現在の専門性を追求したい人、チャンスがあれば他の職種にも挑戦したい人など、さまざまなキャリアパスの考え方を持つ人がいます。まずはキャリア申告制度などを通じて、社員それぞれが自律的にキャリアを考える機会を設ける取り組みも進めています。

守島 加えて、キャリア人材、経験者人材の定着のためには、企業文化へのフィットも大切な要素です。社員と企業の価値観がかみ合い、長期にわたってキャリアパスを形成できるように、企業側の組織としてのサポートが大切ですね。

小さなイノベーションの積み上げが競争力の源泉

竹田 石油事業に携わる社員に最も浸透し、過去から変わらず貫かれている価値観は「安全操業・安定供給」の徹底です。東日本大震災による千葉製油所でのLPGタンク爆発火災では、多くの方々に多大なご心配、ご迷惑をおかけしました。業績としても厳しい時期が続き、あらためて安全操業・安定供

給の大切さと当社グループが担っている社会的責任の大きさを痛感しました。一方で、石油事業は確固たるビジネスモデルが確立されていることもあり、大きなイノベーションや事業構造の転換を経験する機会が少なく、そこで働く社員のイノベーションに対するマインドを変革する難しさを感じる場面もあります。

守島 エネルギー業界を始め、「安全」を基盤に据える企業は世の中に多く存在します。「安全をベースにしつつ、その上に改善やイノベーションを積み上げていく」という整理であれば、貴社のような社会インフラを担う企業でも受け入れやすいのではないかと思います。重要となるのは、そのようなマインドセットが、現場の最前線で働く社員にまで浸透しているかどうかです。安全という基盤を大切にしながら、その上で改善やイノベーションを行うというのは、言うのはたやすいものの、十分に理解して実践するところまで落とし込むのは困難が伴います。

竹田 安全をベースに、改善やイノベーションを積み上げていくという考え方は、当社グループにとって親和性が高いと思います。千葉製油所の爆発火災以降、ハードとソフトの両面で取り組みを進めてきた結果、当社グループの製油所の稼働率は業界平均を大きく上回る90%以上に達しています。これは、安全をベースにした改善活動を通じて、リスクとなるものを一つひとつ地道に取り除いて



きた成果だと考えています。

現在はさらなる高効率操業の実現に向けて、OMSの徹底といった改善に加えて、製油所で働く社員が長年にわたり培ってきた経験やスキルを補完するものとして、DXの取り組みも必要で、DXリテラシーの向上を社内のDX部門であるコーポレートDX戦略部と協働して進めています*。

*「DXリテラシー向上」については (P.70)

守島 ひと昔前までは、工場などのオペレーションでは、熟練の社員の経験と勘に頼ることが当たり前でしたが、今はIoTやAIを活用することで、安全を確保しつつ、業務の効率化が図れますね。これは、改善の取り組みの域を超えたイノベーションだと思います。日本企業は、過去からこうした小さいイノベーションを積み重ねて、競争力を強化してきました。通常は、大きなイノベーションや事業構造の転換

特別対談：コスモエネルギーグループのHRX



に注目が集まりがちですが、小さなイノベーションをどれだけ積み重ねられるかも、多くの企業の競争力の源泉になると考えています。

竹田 その観点では、販売やマーケティングの現場は、お客様との関わりの中で小さなイノベーションが継続して積み重ねられている部門です。過去を振り返ると、他社に先駆けてクレジットカードを活用したマーケティングを推進し、それが強みとなり、現在は自社の豊富な顧客データを活用して異業種パートナーとの連携にも挑戦しています。

守島 大小にかかわらず、これまでのイノベーション事例を発掘、再評価し、社内に共有することで社員のマインド変革を働きかけていくのも良いかもしれませんね。

人材要件「挑む、伸ばす、極める」に込められた想い

竹田 社員の意識変革を進めるにあたり、2023年度に新たにコスモの人材要件を策定しました。先ほどイノベーションのお話がありましたが、社員にもう一段チャレンジングになってほしいという想いを込めて「挑む」、自律的にキャリアビジョンを描き、継続的・積極的に学ぶ社員を増やすことで会社の成長につなげたいとの考えから「伸ばす」。外部環境が大きく変化する中では、変化に耐えうる専門性を「極める」ことも不可欠です。この3つのキーワードをもとに方針を立案し、社員の行動変容に向けた施策や発信を行っています。

守島 興味深いのは、3つの要素がセットになっている点です。チャレンジ（挑む）を謳う企業は多くありますが、成長（伸ばす）と専門性（極める）をセットにした上で、社員自身の将来を意識させるメッセージになっている点はすばらしいと思います。3つがセットになって初めて、人材価値が企業価値につながっていきますから。



竹田 大きなプロジェクトに携わり挑戦を続ける人も、安定的な業務に携わる人も、どちらも会社にとっては必要不可欠な存在です。後者の仕事の中でも必ず小さなチャレンジはありますし、そのチャレンジが必ず価値となって現れるはず。「挑む」を例にお話ししましたが、すべての社員が人材要件を意識すること自体が、社員自身の成長、ひいては会社の成長につながると考えています。ですから、3つの要素はいずれも重要で欠かすことができない、三位一体の要件としています。

守島 人事方針や施策を社員に浸透させるポイントは、大きく分けて2つあります。一つは経営トップが自らの言葉で説明すること、もう一つはアクションをしっかりと称えることです。英語では、レコグニション（認識）と呼びます。社員の行動を会社として認めることが、現場に浸透させるにあたり何よりも重要だと思います。さらに、経営トップからの情報発信を受けて、経営と現場の間に立つ中間管理職が考えに賛同し、率先して実践しているかどうか、現場への浸透に大きく影響します。

竹田 経営トップからの発信については、まさに現在実践しているところで、人事のイベントにとどまらずブランディング活動においても同じ考えを織り込み発信しています。また、2024年度から、目標評価制度の行動評価の軸を「コスモの人材要件」に基づき評価するよう見直しました。人材要件が企業文化として根づくよう、繰り返し地道な啓発活動を行っています。

特別対談：コスモエネルギーグループのHRX

ライン長など中間管理職の業務は、過去に比べて非常に多岐にわたり、かつ量も増えていると、人事部長時代から感じていました。彼らの目線を上げるとともに、率先した行動を促すためには、方針や施策の展開にとどまらず、業務の見直しや働き方の柔軟性を向上させるなど、会社としてしっかりとサポートが必要だと考えています。

人事データ基盤の整備

竹田 VUCA[※]の時代において、将来的に必要な人材を質・量の両面から想定し、人材集団としてどのように維持・確保していくかは、まさに人事部門の命題です。「人」が対象であることからすべてを予測し、計算どおりに実行することはできませんが、人材育成を通じて社員のレベルアップを図るとともに、KPIを設けて効果のモニタリングを行っています。KPIの数値の把握にとどまらず、数値の変化に意識を向け、変化した要因を把握することが大切であると捉えています。

※VUCA(ブーカ)：Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の頭文字をとった造語。先行きが不透明で、将来の予測が困難な状態を指す。

守島 おっしゃるとおりで、あるKPIの実績の裏側には、必ず社内で起きている事象があります。情報を収集・分析し、何が起きているかを社外に的確に説明する。これがこれからの人事部門に求められる、

非常に重要な役割だと思います。

竹田 2023年度から、人材関連のデータ基盤の整備も進めています。これまでの人事情報は、人事担当者の頭の中で蓄積されてきたアナログで定性的な情報が主で、分析や共有が難しい状態でした。そのような情報も必要ですが、人材戦略として変革を推し進める上では、社員一人ひとりの情報をデータとして把握・分析し、次の施策につなげることが必要不可欠です。これは、人事部門が説明責任を果たしていくためにも、必須のツールであると考えています。

現状のHRXにおける課題と今後の方向性

竹田 事業環境が大きく変化する中でも、持続的な企業価値向上の実現に向けて、社員も会社も成長を続けていく必要があります。そのためには、社員が前向きに挑戦できる環境を整えていくことが重要です。特効薬はないと思いますので、今日の一つひとつの仕事を通じて、社員が自分の成長を実感できるよう会社として機会を提供するとともに、社員本人も自律的・能動的に向き合ってほしいということを経営として伝えていきます。

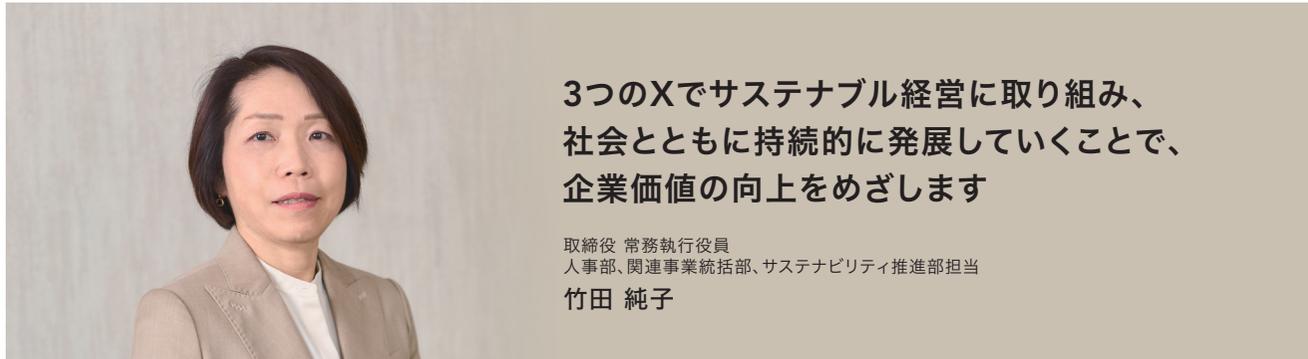
守島 会社で働く社員はココロを持つ存在です。ココロが伴わないと、人材としての価値が十分に発揮できません。エンゲージメントの向上やマインドの変

革には時間も労力もかかり、投資も必要ですが、本日お話をお聞きして貴社は人材戦略にとりもリソースを割いているなと感じました。

竹田 人材戦略の策定において、当社グループで働く社員の意識・行動を変えていくには何が必要なのかをずっと問い続けてきました。第7次中計期間に限らず、どのように人の心に働きかけるかを考え続けることで「人が生き、人を活かす」ことができるのだと、あらためて実感しています。社員一人ひとりの成長が事業推進の原動力となり、ひいては会社の成長につながるよう、人事担当役員としてHRXの取り組みを推進し、企業価値向上をめざしていきます。



サステナビリティ担当役員メッセージ



3つのXでサステナブル経営に取り組み、 社会とともに持続的に発展していくことで、 企業価値の向上をめざします

取締役 常務執行役員
人事部、関連事業統括部、サステナビリティ推進部担当
竹田 純子

グループ理念を実現するサステナブル経営

世界情勢が大きく変化する中、気候変動を始めとする環境問題や、さまざまな社会課題が深刻化しています。これらの課題解決のために、国や社会、個人といったあらゆる立場において従来以上の取り組みが求められており、経済活動を担う私たち企業の責任もますます増していると感じています。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置き、環境を重視した経営を進めてきた歴史があります。このグループ理念に基づいた持続的な価値向上と発展の追求は、当社グループにおけるサステナビリティの根幹にほかなりません。

一方で、世の中は急速に変化しているため、私たちも変化していかなければなりません。不変であるグループ理念を実現するための手段は柔軟に変化させていく。そのために、当社グループでは社長を議長とするサステナビリティ戦略会議を頻度高く2023年度は7回開催し、気候変動や生物多様性といった最新のトピックから、内部統制システムの見直しまで、幅広いテーマを議論し、サステナブル経営を着実に進めてきました。

Vision 2030を実現する マテリアリティの取り組み

第6次中計においては、マテリアリティのあるべき姿を設定し、そのあるべき姿からバックキャストして長期、中計期間のKPIを定めて、PDCAを回す仕組みを構築しました。また、ESG評価を役員報酬に連動させるなど、サステナブル経営を進化させてきました。

2025年度を最終年度とする第7次連結中期経営計画（以下、第7次中計）においては、経営基盤の変革として、HRX・DX・GXの3つのテーマを掲げています。この3つのXは、2050年をターゲットとしたマテリアリティとも合致しており、マテリアリティに取り組むことは、Vision 2030の「ありたい姿」を実現することにつながります。

3つのXの取り組みについて

第7次中計でテーマとして掲げた3つのXは、経営基盤を変革する取り組みとしてそれぞれ目標を掲げて取り組んでいます。

まずGXについては、気候変動を、化石燃料を取り扱う企業

として最も重要なマテリアリティと認識し、2021年5月に当社グループの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にする「カーボンネットゼロ宣言」を発表しました。第7次中計の発表に際しては、カーボンネットゼロの対象をサプライチェーンまで拡大し、Scope3も含むカーボンネットゼロをめざすと宣言しました。第7次中計では、GX戦略の一つとして、当事業が社会全体に対して脱炭素に貢献する度合いも表しています。引き続きカーボンネットゼロに向け、グループ一丸となって挑戦していきます。（詳細は [P.53～58](#)）

また、サステナブル経営を遂行する上では、人材への投資が欠かせません。私はCHROとして人事部門も担当しており、HRXの取り組みとして、Vision 2030を実現する人材集団を形成すべく、「人が生き、人を活かす人材戦略」を進めています。企業価値を高めるために、「個の力の強化」と「社員エンゲージメントの向上によるパフォーマンスの最大化」に取り組み、またすべての土台となる「健康経営」にも注力していきます。（詳細は [P.59～63](#)）

DXの分野では、競争力の強化と新たな価値創造に向けた推進基盤整備と、デジタル人材育成に取り組んでいます。コスモのDX推進基盤を担うデータ活用コア人材の創出をKPIに置き、各種施策に取り組んでいます。（詳細は [P.69～70](#)）

ステークホルダーエンゲージメント

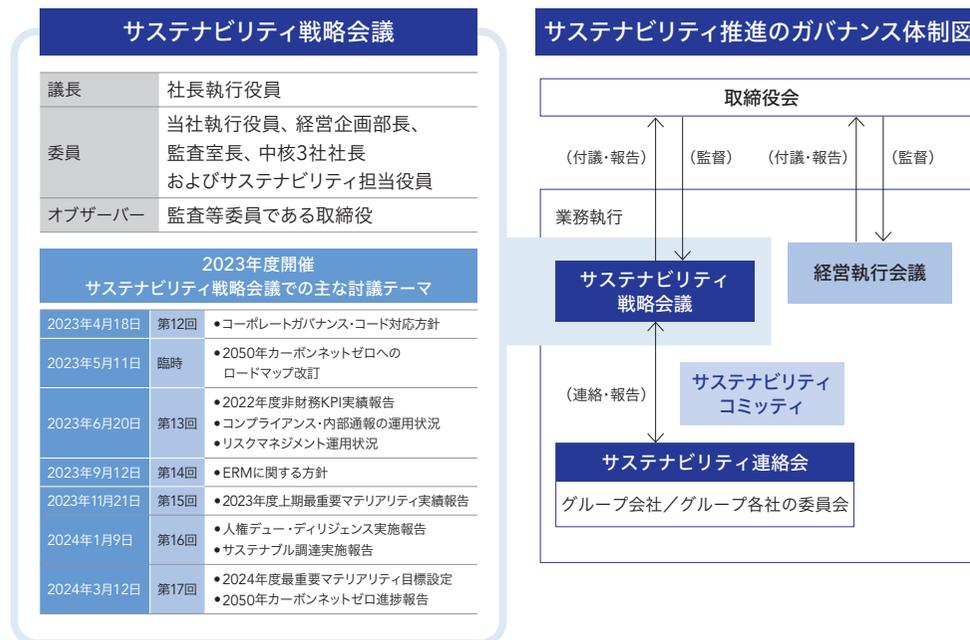
2022年、2023年には投資家の皆さまに対しESG説明会を開催するなど、サステナビリティの領域において積極的な対話および情報開示に取り組んできました。不確実性の高まる昨今において、サステナブル経営は経営のレジリエンスを高めるために重要な取り組みであると考えています。持続的な企業価値の向上をめざし、ステークホルダーの皆さまの声に耳を傾け、対話や協働を重ね、社会と当社グループの持続的成長に取り組むことで、皆さまの期待に応えていきます。

サステナビリティ推進の取り組み(サステナビリティガバナンス)

推進体制

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ています。サステナビリティ戦略会議では、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います。2023年度はサステナビリティ戦略会議を計7回開催し、15件の議題を討議しました。そのうち7件の議題について取締役会に付議・報告しました。サステナビリティ戦略会議にて討議された事項は、必要に応じてサステナビリティ連絡会を通じ、グループ各社へ共有しています。加えて、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、2022年度よりESG目標への取り組みに対する評価も役員報酬に反映しています。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全体の統制を図っています。

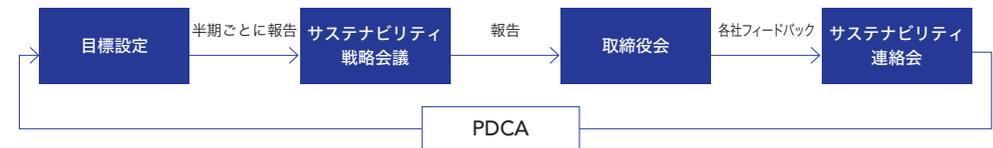
※中核事業会社および準中核事業会社については (P.86) 会社情報「報告範囲」



PDCAサイクル

当社が特定したマテリアリティごとにKPIを定め、毎年目標を設定し、サステナビリティ戦略会議および取締役会に半期に1回実績を報告しています。報告された内容はサステナビリティ連絡会を通じてグループ各社にフィードバックし、PDCAサイクルを回しています。

KPIレビューサイクル



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 Index Series」に2003年に日本の石油会社として初めて採用されて以来、22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、8年連続で採用されています。

このほか2024年は、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（WIN）」に採用されているほか、SOMPOアセットマネジメント株式会社が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、8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。



2024 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

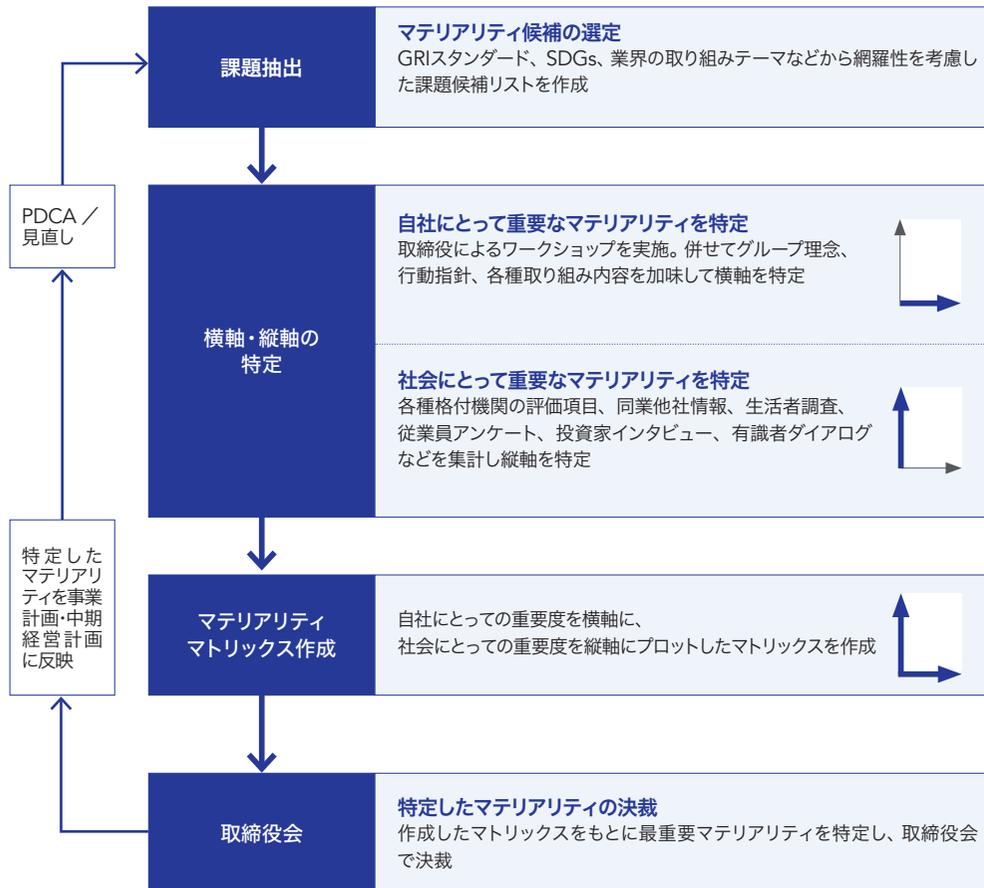
当社のMSCI指数への組み入れおよびMSCIロゴ、商標、サービスマーク、指数名称の使用は、MSCIまたはその関連会社による当社への後援、保証、販売促進を行うものではありません。MSCI指数の独占所有権はMSCIにあります。MSCI指数名称およびロゴはMSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。

コスモエネルギーグループのマテリアリティ

マテリアリティ特定プロセス

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）8項目を、以下のプロセスに沿って特定しました。当社グループでは、マテリアリティごとにKPIを設定して課題解決に向けた活動に取り組んでいます。

マテリアリティ特定プロセス

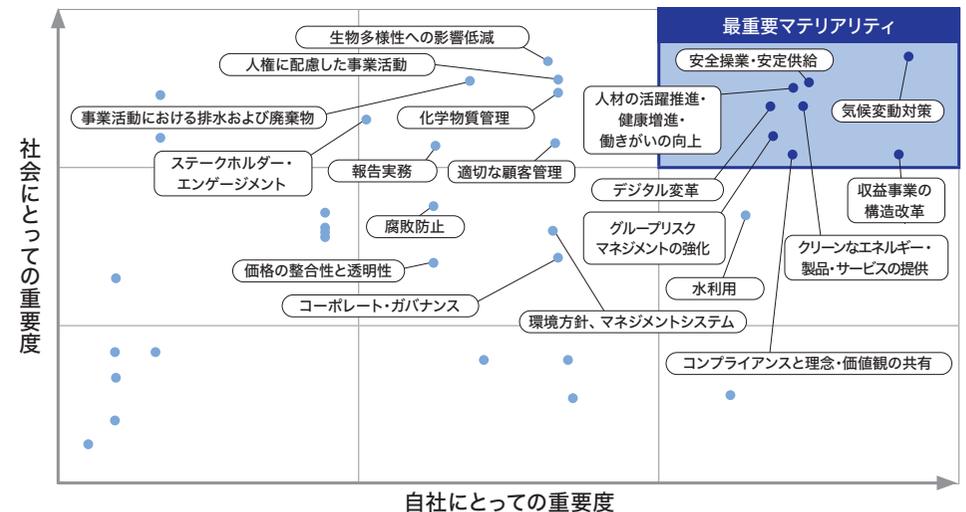


最重要マテリアリティ

持続可能な価値創造のためのマテリアリティは、第7次連結中期経営計画のスローガン「Oil & New ~Next Stage~」の目標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。



マテリアリティマトリックス



第7次連結中期経営計画におけるマテリアリティのKPIと実績

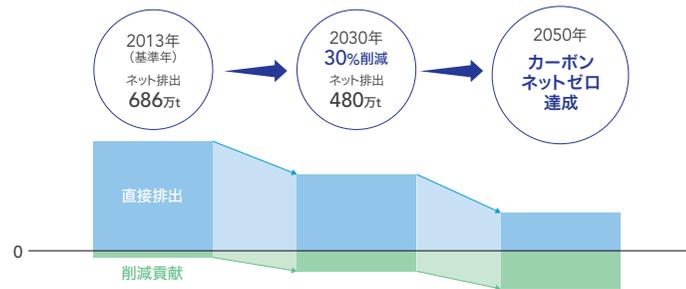
マテリアリティ	あるべき姿	主なKPI	2023年度実績	関連するSDGs
持続可能な価値創造	気候変動対策 P.53～56 <ul style="list-style-type: none"> GHG排出量が適切に管理されている状態 2050年カーボンネットゼロ達成に向けて進捗している状態 	<ul style="list-style-type: none"> GHG排出量削減：2030年 30%以上(2013年度比) CO₂排出削減量(Scope1、2) (2013年度比) CO₂削減貢献量 	<ul style="list-style-type: none"> 15%削減 95万t-CO₂削減 48万t-CO₂貢献 	
	クリーンなエネルギー・製品・サービスの提供 P.57～58 <ul style="list-style-type: none"> 顧客のニーズに合致したクリーンな燃料を開発し、提供できている状態 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 バリューチェーン全体でクリーンな製品を開発し、提供できている状態 低炭素・脱炭素化に対応した技術・サービスを開発し、提供できている状態 	<ul style="list-style-type: none"> クリーン燃料の供給(バイオETBE供給量/SAF(廃食油)供給量) 風力発電設備容量 その他再生可能エネルギー発電設備容量 次世代原料の供給量 化石燃料以外の売上 新規事業の研究開発費・投資額 	<ul style="list-style-type: none"> バイオETBEの供給：297千KL 廃食用油原料のSAF供給：2025年度約3万KL/年に向け設備建設中 風力発電設備容量(2023年度末)：295MW その他再生可能エネルギー事業を検討中 次世代原料および新規事業に関する研究開発に取り組み中 	
	収益事業の構造改革 P.57 <ul style="list-style-type: none"> 既存事業で上げた収益を新たな事業に投資することで、脱炭素社会において事業収益を上げている状態 クリーン技術を中心とした新規事業により企業価値の向上が図られている状態 	<ul style="list-style-type: none"> 新規事業(New)への投資額 	<ul style="list-style-type: none"> 2023年度はNew領域に195億円を投資 ※資産売却(165億円)考慮前 	
事業継続の基盤	人材の活躍推進・健康増進・働きがいの向上 P.59～63 <ul style="list-style-type: none"> 年齢・性別・国籍・職種・所属・職歴にかかわらず、あらゆる従業員が能力を最大限に発揮できる状態 多様な意見を取り入れた活発な議論がなされ、意思決定がなされている状態 過重労働やハラスメントが防止でき、従業員が安心して健康に働ける状態 従業員が自らの心身の健康管理に自分で取り組み、健康管理・増進に努めている状態 従業員が事業戦略の実現に向け、自律的に強み、専門性を向上させ、活かしている状態 従業員が活力高く挑戦し、働きがい・やりがいを持って持続的に成長している状態 	<ul style="list-style-type: none"> 女性管理職比率：2025年度 10%以上 新卒学卒女性採用比率：50%以上 ストレスチェックの受検率(ココロの健康) 特定保健指導実施率(カラダの健康) 従業員の育成・研修に対する投資額 従業員意識調査「仕事のやりがい・誇り」のスコア：60ポイント以上 	<ul style="list-style-type: none"> 女性管理職比率：7.1% (2024年4月1日時点) 新卒学卒女性採用比率：53% (2024年4月入社者含) ストレスチェック受検率：98.7% 特定保健指導実施率の向上に向けた健康への取り組みを実践中 研修費用：年間13万円/人 従業員意識調査スコア：60ポイント 	
	コンプライアンスと理念・価値観の共有 P.66 <ul style="list-style-type: none"> 法令・社規規範が遵守できている状態 役員・従業員等がグループ理念、方針、社内規程を認識・遵守できている状態 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 	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス違反件数 従業員意識調査スコア <ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス教育：83%以上 通報窓口の認知度：94%以上 企業行動指針の理解：72%以上 	<ul style="list-style-type: none"> 重大コンプライアンス違反件数：ゼロ件 従業員意識調査スコア <ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス教育：82% 通報窓口の認知度：94% 企業行動指針の理解：74% 	
	グループリスクマネジメントの強化 P.67～68 <ul style="list-style-type: none"> 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 グループ全体の重大リスクが把握・管理できている状態 	<ul style="list-style-type: none"> CEG重点取組リスクのモニタリング 各社重点取組リスクのモニタリング 	<ul style="list-style-type: none"> CEG重点取組リスクおよび各社重点取組リスクの選定、リスク低減計画・実施評価を実施 ERMの体制と手法構築に関する方針について決定 	
	デジタル変革(DX) P.69～70 <ul style="list-style-type: none"> ビジネス変革を実現すべく、デジタル技術を活用して仕事の進め方を変え、変革に挑戦し続ける企業文化が醸成されている状態 顧客や従業員に対して、データ利活用を軸とし、社内外の課題を解決するためのソリューションを提供することで、社内外のCX(顧客体験価値)向上が図られている状態 	<ul style="list-style-type: none"> データ活用コア人材の育成：2025年度 900人以上 	<ul style="list-style-type: none"> データ活用コア人材の育成：389人 人材創出の目標に向け、座学研修、業務活用および事例横展開や各部署とのコミュニケーション実施等の取り組みによりDXへの意識改革を推進中 	
	安全操業・安定供給 P.71 <ul style="list-style-type: none"> 従業員の傷害が防止できている状態 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 操業地域や周辺住民の安全を脅かさない操業ができている状態 災害時や非常時等も含めて、エネルギーが安定的に供給できている状態 	<ul style="list-style-type: none"> 労災件数 事故件数 環境影響のある事故件数 災害時・非常時の供給および販売体制：24時間以内の再開 	<ul style="list-style-type: none"> 重大労働災害件数：ゼロ件 重大事故件数：2件 環境影響のある重大事故：ゼロ件 BCP発動：実績なし 	

気候変動対策

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GHG排出量削減に取り組み、「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。

※GHG (Greenhouse Gas) 排出目標と削減量は、Scope1およびScope2を対象としています。

GHG排出目標と削減量



当社グループは、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よって、自社操業に伴う排出量 (Scope1+2) の2030年30%削減 (2013年度比) に向けて取り組んでいます。また、社会全体のカーボンニュートラル実現に貢献すべく、2050年にはScope3を含めたカーボンネットゼロをめざします。

カーボンネットゼロへのロードマップ

当社グループは、2050年のカーボンネットゼロに向けて重点的に取り組むテーマやその工程をまとめたロードマップを策定しました。重点取り組みテーマとして、省エネルギーや燃料転換などの直接削減のみならず、ネガティブエミッション技術の活用や、グリーン電力、次世代エネルギーといった新たなテクノロジーの活用にも取り組んでいます。一方、昨今の地政学リスクの高まりなどにより、エネルギー安定供給の重要性はますます高まっています。エネルギー企業として、社会を支えるエネルギーを安定的に供給することを第一義とし、カーボンネットゼロの取り組みと両立させる必要があります。そのため、2050年ネットゼロという目標はぶれることなく、トランジションの過渡期においても安定供給の責務を果たすべく、取り組みを着実に進めていきます。また、外部環境変化やテクノロジーの進展に応じて、目標値の修正を含むロードマップの見直しが必要だと認識しており、政策動向なども見据えたロードマップの改訂に取り組んでいます。

2050年カーボンネットゼロへのロードマップ
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/sustainability/environment/gl-warming/netzero-roadmap.html>



温室効果ガス排出量削減への取り組み

当社グループはこれまでも「GHG排出量の削減」を重要な課題と捉え、サプライチェーン全体でのCO₂排出量削減に取り組んできました。第7次連結中期経営計画の初年度となる2023年度のGHG排出量 (Scope1+2) 実績は711万t-CO₂となり、製造部門の効率化推進 (エネルギー消費原単位改善) および定期整備による原油処理減少から2013年度比11.8%削減 (95万t-CO₂直接削減) となりました。

また、第7次中計における経営基盤変革のテーマの一つ、GXにおいては、2030年GHG排出量を2013年度比で30%削減 (Scope1+2、削減貢献を含む) することを目標として取り組んでおり、2023年度実績としてバイオ燃料および再生可能エネルギーによる削減貢献 (計48万t-CO₂) を含めて2013年度比15%削減となりました。

グループ全体のCO₂排出量^{※1} (単位: 万t-CO₂)

	2013年度	2021年度	2022年度	2023年度
Scope1	774	769	729	689
Scope2 ^{※2}	32	24	24	22
Scope1+2合計	806	793	753	711
Scope3 ^{※3}	8,197	—	7,320	7,605

グループ全体の削減貢献量^{※4} (単位: 万t-CO₂)

	2013年度	2021年度	2022年度	2023年度
削減貢献量	△ 23	△ 43	△ 44	△ 48

※1 対象範囲: コスモエネルギーホールディングスとその連結子会社 (コスモ石油、コスモ石油マーケティング、コスモエネルギー開発、丸善石油化学のほか、子会社および関連会社を含む) の合計43社を対象として算定。また2023年度に算定に用いる排出原単位の見直しを実施。

※2 マーケット基準の算定値

※3 算定カテゴリ見直しを実施、2013年度・2022年度分は全カテゴリについて遡及して算定。

※4 バイオ燃料 (ETBE配合ガソリンによるCO₂削減貢献量)、および再生可能エネルギー (風力発電の総売電量×各年度の排出係数 (全国平均値) によるCO₂削減貢献量) の合計

グループ全体のGHG排出量
https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/sustainability/esgdb/data-e.html#anchor_01

気候変動対策

製油所の省エネルギー活動

2023年度のエネルギー消費原単位は、省エネルギー活動（ユーティリティ装置の最適稼働の検討など）の推進により、前年度比で約2%の改善となりました。CO₂排出量については、定期整備等に伴う装置稼働減少の影響により、前年度比で約10%の減少となりました。引き続き、ハード・ソフトの両面から省エネルギーに努めます。

製油所でのGHG排出量と
原油換算処理量当たりのGHG排出原単位



CCS/CCUへの取り組み

当社は、排出量削減への重要な取り組みとして、CCS/CCU^{*}を検討しています。

^{*}CCS (Carbon dioxide Capture and Storage) : CO₂回収・貯留
CCU (Carbon dioxide Capture, Utilization) : CO₂回収・有効活用

CCSへの取り組み

2023年10月に、当社と関西電力株式会社が堺泉北エリアにおいて運営する事業所から排出されるCO₂を対象とし、分離・回収、液化・貯蔵した後に貯留地に出荷するまでのCCSバリューチェーンの設計および経済性評価にかかる共同検討を開始しています。

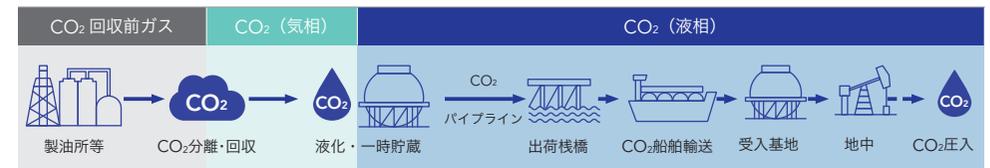
同じく2023年10月より、株式会社商船三井と当社製油所から排出されるCO₂を対象に「分離・回収、輸送、圧入・貯留からなるCCSバリューチェーン」の構築で協業を開始しています。排出源から貯留候補地までの距離や数量に適した液化CO₂船の仕様、海上輸送コストの概算などを調査・検討しています。

2024年には、独立行政法人エネルギー・金属鉱物資源機構（JOGMEC）の「先進的CCS事業に係る設計作業等」に関する委託調査業務の公募において、西日本エリアにおけるマレー半島沖南部CCSと東京湾臨海エリアにおけるマレー半島沖北部CCSの2エリアで、CCS設計作業に係る契約をJOGMECと締結しました。本公募は、2030年までのCCS事業の開始に向けた環境整備のため、模範となる先進性のあるプロジェクトを支援する方針に基づき、JOGMECが実施



したものです。当社はそれぞれのエリアから排出されるCO₂の分離・回収、液化・貯蔵、出荷に係るバリューチェーンの設計作業を推進します。

CCS事業のイメージ図



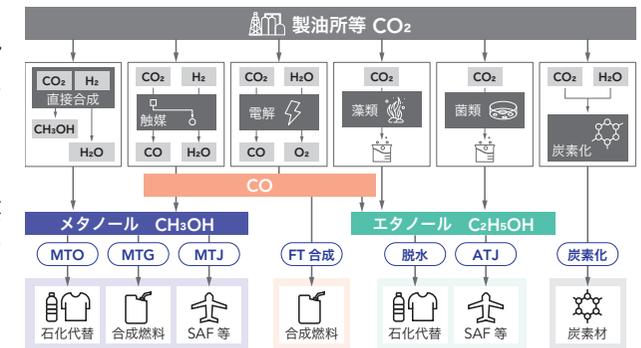
CCUへの取り組み

さらなるCO₂削減の施策として、製油所などから排出されるCO₂から、合成燃料や石油化学原料の代替などのカーボンニュートラル製品を製造することを想定し、それらに変換可能なメタノール、エタノールを化学的変換技術および生物学的変換技術を用いて製造する検討を行っています。

2023年10月には、CO₂の化学的変換技術としてCO₂からのメタノール直接合成技術を有する東洋エンジニアリング株式会社、CO₂のCOへの変換技術を有する積水化学工業株式会社（触媒）および東芝エネルギーシステムズ株式会社（電気分解）と、それぞれ基本合意書を締結し、CO₂削減効果、実現可能性、投資採算性などについて検討を進めています。また、藻類や菌類を利用した生物学的変換技術についても検討を進めています。

また、2023年3月にコスモ石油と京都大学で締結した包括連携協定書に関しても、CCUの取り組みの一つとして、水素を使用することなくCO₂を炭素材に変換する技術の事業性検証を引き続き検討しています。

まずは、製油所から排出されたCO₂を分離・回収して貯蔵するCCSに取り組み、CO₂を原料として利用するCCUの技術確立・カーボンニュートラル製品の需要を踏まえて、将来的には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みます。



気候変動対策

水素ステーションの取り組み

コスモ石油マーケティングと岩谷産業株式会社の出資会社である岩谷コスモ水素ステーション合同会社は、2024年4月に「岩谷コスモ水素ステーション平和島」（東京都大田区）を開所しました。当ステーションは小型および今後普及が見込まれる大型燃料電池トラックへの短時間での充填が可能なステーションです。また、当水素ステーションは日本自動車ターミナルが運営する京浜トラックターミナル内で営業中のコスモ石油マーケティング系列京浜トラックターミナル平和島SS（運営会社：株式会社キタセキ）に併設しています。トラックターミナル内での水素ステーション設置は国内初であり、国内最大の貨物取扱量を誇る京浜トラックターミナル内での水素ステーションの設置は、小型・大型燃料電池商用車（以下、FC商用車）の国内実証の拠点としても重要な役割を担うと考えています。

現在、2つ目の拠点となる、岩谷コスモ水素ステーション有明自動車営業所内（仮称）（東京都江東区）の建設を進めています。当該ステーションは燃料電池バス向けのステーションとして運営する予定です。さらに、3つ目の拠点となる岩谷コスモ水素ステーション新砂（仮称）（東京都江東区）も準備を進めています。

今後も合同会社を通じて、FC商用車向けの需要に対応した水素ステーションの建設を検討していきます。



岩谷コスモ水素ステーション平和島



岩谷コスモ水素ステーション有明自動車営業所内（仮称）イメージ図

OGDCへの賛同

当社は、2023年に開催された「COP28^{※1}」において、石油・ガス脱炭素憲章（Oil and Gas Decarbonization Charter：OGDC）に賛同表明しました。OGDCの参加者は、遅くとも2050年までにScope1およびScope2のネットゼロ操業を実現し、2030年までに日常的なフレアリング^{※2}（ガスの燃焼処理）を終了し、上流のメタン排出量をほぼゼロにすることを約束しています。

当社は、2021年5月に「2050年カーボンネットゼロ」を宣言し、石油事業の低炭素化を始めとする取り組みを一層強化しています。加えて、石油開発部門では、原油の生産に伴う随伴ガスを地下の油層に圧入できる体制がすでに整っており、日常的には、フレアリングを実施していません。そのため、メタンの大気中への排出量をほぼゼロにすることをおおむね達成しています。

これらの取り組みにより、当社グループは、比較的速やかにOGDCが求める施策を実施できており、温室効果の高いメタン排出削減の実現によってカーボンネットゼロを推進していきます。

※1 国連気候変動枠組条約第28回締約国会議

※2 フレアリングの過程においては、微量のメタンガスが大気中に排出されます。

GXリーグへの参画

当社は、2050年カーボンニュートラル実現と社会変革を見据えてGX（グリーントランスフォーメーション）への挑戦を行い、現在および未来社会における持続的な成長実現をめざす企業群が協働する場であるGXリーグの構想に賛同し、GXリーグ発足時より参画しています。

GXリーグにおける2023年度の活動実績としては、GX経営促進ワーキンググループ、適格カーボンクレジットワーキンググループに参加しました。

このようなGXリーグにおける議論やGX-ETS（GXリーグにおける排出量取引制度）の進展を踏まえ、当社のカーボンネットゼロに向けた計画の見直しや、より良い開示方法等について、議論を進めています。



気候変動対策 TCFD

当社は、株主・投資家を始め、幅広いステークホルダーと良好なコミュニケーションをとれるよう、TCFD提言のフレームワークに基づき、気候変動に対する考え方を整理しています。

気候変動への対応 (TCFD提言への対応)
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/sustainability/environment/gl-warming/tcfd.html>

戦略

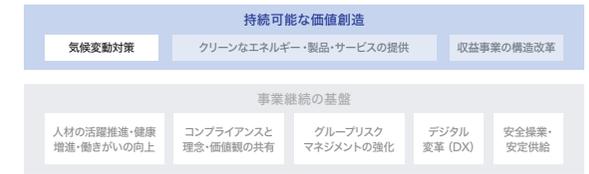
当社グループでは、TCFDの提言に従い、4°Cと1.5°Cの世界観に基づきシナリオ分析を行いました。シナリオ分析では、石油事業、石油化学事業、石油開発事業を対象事業とし、2030年、2040年、2050年の事業影響を想定しました。

事業活動において想定しうる気候変動リスクと機会について、外部環境による事業環境の変化を想定し、TCFD提言に示されている気候変動リスク項目に基づき重要度を検討しています。

短期・中期・長期の気候変動関連のリスクと機会およびビジネスへの影響

項目	分類	事業環境変化	想定する自社への影響	発生時期	リスク発生時の影響度
移行リスク	政策/規制	カーボンプライシングの導入	製造コストの増加	中～長期	大
		各国の炭素規制の強化	排出権購入・省エネ設備投資等のコスト増加	中～長期	大
	技術	低炭素・クリーン技術の進展	EVや代替燃料の普及による石油製品需要の減少	短～中期	中
		業界/市場	エネルギーミックス、電源構成の低炭素化	再生可能エネルギー価格上昇によるコスト増加	短～中期
	評判		脱化石燃料の進展によるエネルギー需要の変化	石油製品需要減による収入減	短～中期
		評判	顧客の行動変化	脱炭素社会への対応遅れによる企業価値の低下	中～長期
評判	投資家の評価		石油事業に対するダイベストメントが加速	中～長期	中
	物理的リスク	慢性	海面・津波の上昇	災害防止対策への投資コスト増加	長期
急性		異常気象 (風水害)	台風等による操業の停止、故障によるコスト増加	短～長期	中
機会	資源の効率性	資源循環社会への移行	低環境負荷製品の需要の増加 ケミカルリサイクル事業の拡大	中～長期	—
		エネルギー源	脱化石燃料の進展によるエネルギー需要の変化	再生可能エネルギー (風力発電事業) の需要の増加 低炭素エネルギー需要の増加	短～長期
	製品・サービス	顧客の行動変化	EV関連サービス事業の拡大、カーシェア等の新たなサービス事業の拡大	短～長期	—
			市場	低炭素・クリーン技術の進展	CCUS技術の進展によるCO ₂ 排出削減事業の拡大 SAF必要量の拡大に伴う生産能力の拡大
	レジリエンス	投資家の評価	再生可能エネルギー事業等への投資	短～長期	—
		異常気象 (風水害)	災害時の安定供給による取引先からの評判	短～長期	—

対象範囲：石油開発、石油精製・販売、電力 (再生可能エネルギー・IPP)、石油化学
発生時期：短期/1年以内、中期/1～5年以内、長期/5～20年
発生時の影響度：小/10億円未満、中/10億円以上～100億円未満、大/100億円以上



気候変動シナリオによる財務影響評価

シナリオ分析では、4°Cと1.5°Cシナリオにおける財務影響評価を行いました。4°Cシナリオについては、4°Cの世界観に基づき、自然災害による物理リスク、需要減による移行リスクについて試算し、1.5°Cシナリオについては、1.5°Cの世界観に基づき、需要減および炭素価格による移行リスクについて試算を行いました。

気候関連リスクによる財務影響

シナリオ	リスク区分	事象	インパクト算出対象	2030年	2040年	2050年
4°Cシナリオ	物理リスク	自然災害	異常気象によるコスト増加	△5億円	△10億円	△15億円
	移行リスク	需要減	需要減による利益減少	△40億円	△110億円	△190億円
1.5°Cシナリオ	移行リスク	需要減	需要減による利益減少	△90億円	△250億円	△370億円
		炭素価格	炭素価格導入によるコスト増加	△830億円	△760億円	△520億円

自然災害 = (直近5年程度で最大の豪雨災害被害額×集中豪雨の年間発生率) + (石油・石油化学の保険料×集中豪雨の年間発生率)
需要減 = 2030年の想定経常利益×需要変動率 (IEA STEPS、APSの比率を参照)
炭素価格 = 2030～2050年のScope1・2想定排出量×炭素価格 (IEA NZEを参照)

ガバナンス/リスク管理

気候変動に関するガバナンスは、サステナビリティ戦略のガバナンスに組み込まれています。ガバナンス体制の詳細は (P.50) をご参照ください。

当社グループのリスクマネジメントについては (P.67～68) をご参照ください。

指標と目標

当社グループは、カーボンネットゼロの対象をサプライチェーンまで拡大し、Scope3も含むカーボンネットゼロをめざすと宣言し、GHG排出削減への取り組みと実現に向けた検討を進めています。

第7次中計期間においては、Vision 2030において、Scope1・2の排出量を削減貢献量でのマイナス分も含めて、△30% (200万t-CO₂) 削減 (2013年度比) する目標を掲げています。

2023年度の実績等、2023年度の取り組み、評価等の詳細については、(P.53) の温室効果ガス排出量削減への取り組みをご参照ください。

クリーンなエネルギー・製品・サービスの提供

当社グループは、最重要マテリアリティ「クリーンなエネルギー・製品・サービスの提供」への取り組みによって、お客様のニーズに合致したエネルギー・製品・サービスを提供し、社会全体の発展と脱炭素に貢献することをめざします。

次世代航空燃料SAFにより航空分野の脱炭素化に貢献

航空業界では2016年のICAO^{※1}総会にて「2021年以降、国際航空のGHG総排出量を2019年対比で増加させない」という目標を決定、さらに2022年には「2050年カーボンネットゼロ達成」の長期目標も決定しました。現在、これら目標を達成する手段としてSAF^{※2}の活用が最有力視されており、国内では2030年までにGHG5%削減相当のSAF供給が石油業界に課される見通しです。これにより、航空機向け燃料のおおむね10%をSAFに置き換える必要があり、目標達成に向け経済産業省から政策支援が打ち出される等、官民一体となりSAF普及に向けた取り組みを進めています。

このような環境下、当社グループは2030年のSAF供給目標を「年間30万KL」と決めました。コスモ石油堺製油所での使用済み食用油を原料としたSAF製造事業では、2022年11月に日揮ホールディングス株式会社、株式会社レボインターナショナルと共同で合同会社SAFFIARE SKY ENERGYを設立しました。これは国内初のSAF量産化案件（年産約3万KL）として、2024年度内の生産開始に向け計画どおり装置建設が進行中です。そのほか、エタノールを原料としたAlcohol to Jet (ATJ) 技術による製造検討等、原料や製造プロセスなどの多角化を図りながら、国内のSAFサプライチェーン構築に向けた取り組みを加速しています。



建設中のSAF製造装置（2024年7月19日撮影）

※1 ICAO (International Civil Aviation Organization)：国際民間航空機関
 ※2 SAF (Sustainable Aviation Fuel)：持続可能な航空燃料



削減貢献量

当社グループのサプライチェーン全体におけるGHG排出量の約7割を石油製品使用時の排出量（Scope3カテゴリー11）が占めています。そのため、当社グループは自社のGHG排出削減（Scope1+2）に取り組むとともに、サプライチェーンにおけるGHG排出削減に向けた取り組みも展開しています。社会全体の脱炭素化に貢献する取り組みについて、気候へのポジティブな影響を定量化する指標である削減貢献量を用いて定量評価しています。

グリーン電力供給

当社グループは、2030年に陸上風力と洋上風力を合わせた設備容量1,500MW超をめざしており、この風力発電による削減貢献量を定量評価しています。

クリーンな燃料の供給

当社グループは、これまでもETBE混合ガソリンの供給を行ってきました。第7次中計では、ETBE混合ガソリンに加え、2025年よりSAFの製造を開始するため、ETBEおよびSAFの供給による削減貢献を定量評価しています。

削減貢献量の実績および今後の計画

	(万t-CO ₂)	
	2023年度実績	2030年度目標
グリーン電力による削減量	27.6	130
クリーン燃料による削減量	20.7	40
削減貢献量合計	48.3	170

※削減貢献量の算定方法
 グリーン電力供給の削減貢献量については、総発電量×2030年度の一般電力による推定CO₂排出係数（0.25kg-CO₂/kWh）で算出しています。ETBE供給による削減貢献量については、ETBEを配合していないガソリンとの排出係数の差を用い算出しています。SAF供給による削減貢献量については、ICAO基準での削減効果の数値を使用して算出しています。

マテリアリティ「収益事業の構造改革」

当社グループは、Vision 2030で示した「ありたい姿」への転換を図るため、マテリアリティに「収益事業の構造改革」を掲げています。既存事業による収益を新たな事業に投資することで脱炭素社会に貢献するとともに、脱炭素に向けて変化する環境においても、当社グループの安定的な事業成長をめざしています。そのため、新規事業（New）への投資額を本マテリアリティのKPIに設定し、第7次中計においては3カ年累計で1,400億円の投資を計画しています。

クリーンなエネルギー・製品・サービスの提供

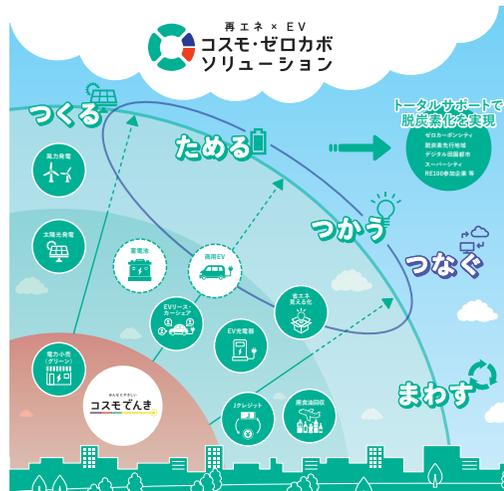
グリーン電力サプライチェーンの強化

脱炭素・省エネ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」を展開

コスモ石油マーケティングは、再生可能エネルギー、EV（電気自動車）などの導入と、その効果的な活用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」を法人・自治体向けに展開しています。

再生可能エネルギーの導入では「コスモでんきビジネスグリーン」の販売を中心に、太陽光オンサイトPPA^{※1}、蓄電池・EMS^{※2}による余剰電力の活用等を提供しています。また、EVにおいてはEVリース（コスモMyカーリース）、EV充電器の設置、EVカーシェア等のサービスを提供しています。これにより、CO₂排出量の削減や使用設備の効率向上による契約電力の低減・使用電力量の削減を図り、法人・自治体等の脱炭素化規制への対応、省エネルギーによるコスト削減等の課題解決に向けた取り組みを支援していきます。

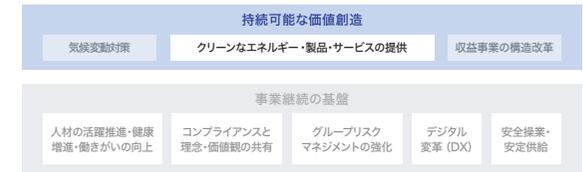
2021年9月の「コスモ・ゼロカボソリューション」発売以降、数多くの省庁・自治体に「コスモでんきビジネスグリーン」の供給を開始しています。2023年2月には、神奈川県横須賀市と逗子市においてコスモでんきビジネスグリーンの供給だけでなく、EVカーシェアサービスも導入されました。また、2024年4月には、山梨県上野原市のゼロカーボンシティ実現に向け、コスモ石油マーケティング初となる包括連携協定を締結しました。



コスモ・ゼロカボソリューションのサービス概観図

※1 太陽光オンサイトPPA：設備設置事業者（PPA事業者）が施設に太陽光発電設備を設置し、施設側は設備で発電した電気を購入する契約

※2 EMS（エネルギーマネジメントシステム）：ここでは蓄電池の充放電制御の最適化を行うシステムのことをいう。



「コスモでんきグリーン」の販売

近年の再生可能エネルギーへの関心の高まりを受け、2019年12月より、環境にやさしい電気を求める個人のお客様に向けた電気料金プラン「コスモでんきグリーン」を一般家庭向けに販売しています。「コスモでんきグリーン」は、再生可能エネルギー指定の非化石証書等を使用して環境価値を付加することで、実質的にCO₂排出量ゼロを実現するサービスです。お客様の年間合計販売量相当以上の非化石証書等を購入し、電気の販売にあわせて使用することで、使用電力のすべてが実質的に再生可能エネルギー由来の環境価値を持つ電気となります。

また、法人向けのラインアップとして「コスモでんきビジネスグリーン」を販売しており、2024年10月時点で提供施設は3,000ヶ所に拡大しています。

コスモでんきビジネスグリーンでは、コスモエコパワーの風力由来等の電力を活用し、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チブである「RE100」に対応するプランも提供しています。

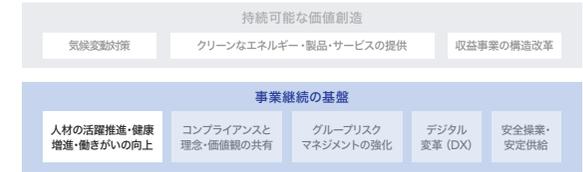
EVシフトに向けたモビリティ事業の展開

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おり、「コスモMyカーリース」においてEV車両の対応をすべく「EV向けメンテナンスパック」の提供を開始しました。さらに、脱炭素化をトータルサポートすべく、EVカーリースに加え「コスモでんきグリーン」と「EV充電設備」「EVメンテナンスパック」をワンストップで提供する「ゼロカボプラン」の提供も開始しています。

2024年3月には、商用のEVの開発・製造および販売を行う株式会社EVモーターズ・ジャパンと資本業務提携を締結し、今後、EVバスや物流車の販売を予定しています。

これからも、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ニュートラル社会の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。

人材の活躍推進・健康増進・働きがいの向上



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をめざし、当社グループにおける人材活用の基本的な方針として「人材活用方針[※]」を掲げています。

企業価値創造の源泉は人材であり、「自律・主体性」「成長意欲」「多様性」「DXリテラシー」の4つの要素を必要な変革の方向性と定め、変革期を迎えたエネルギー業界において社員が日々成長し、能力を最大限に発揮できるよう、「人が生き、人を活かす人材戦略」を推進しています。

※具体的な施策および目標値は、コスモ石油雇用社員を対象としています。

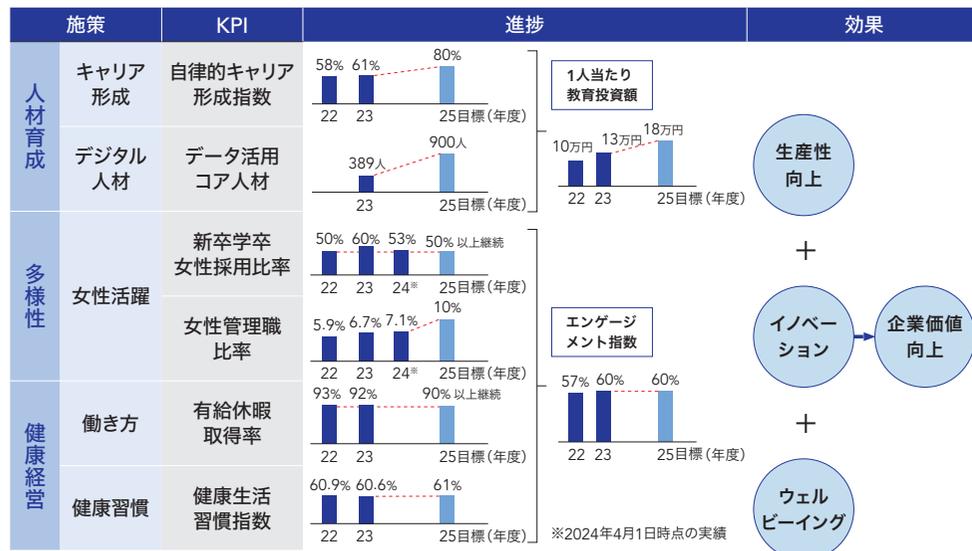
人材活用方針
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/company/policy/human-resources.html>

Vision 2030 未来を変えるエネルギー、社会を支えるエネルギー、新たな価値を創造する。



原動力となる人材力	事業領域を拡大し、新たな価値を生み出す力	既存事業の強みを基盤に新たな価値を生み出す力	既存事業をデジタル活用等によって変革し、競争力をさらに向上する力	
人材戦略に必要な変革の方向性	他律・受動的 ↓ 自律的への転換	現状維持 ↓ 成長意欲の醸成	同質性 ↓ 多様性の拡充	アナログ・口頭伝承 ↓ DXリテラシーの向上
人材力の基盤	健康増進、高いエンゲージメント			

HRXの進捗状況



人材戦略と施策

Vision 2030では、石油事業の競争力の強化を図り収益力を高めると同時に、次世代・低炭素事業に投資し、将来の核となる事業を育てることをめざしています。変化の激しい時代だからこそ柔軟に対応し、足元から未来に続くエネルギートランジションを推進できるよう、中長期的な目線で企業価値の最大化を図るロードマップを策定しています。

新たな事業領域へのチャレンジと、既存事業領域の変革を同時に実現するため、自律的で多様な思考を持ち挑戦し続ける人材集団を形成し、社員と会社がともに成長することを目的とした、第7次連結中期経営計画におけるHRXに沿って、人材戦略を推進しています。

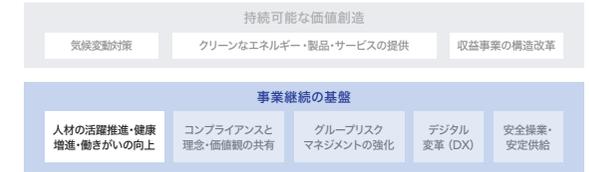
特に、事業を牽引する将来の経営人材の育成や、経営を担う女性リーダーの輩出に向けて管理職、役員へと女性の育成・登用を進めるためのパイプラインの構築に注力しています。人材戦略委員会、経営執行会議、取締役会では、経営戦略と人材戦略が連動し実現に向けて進捗していることを継続的にモニタリングしています。

(1) 経営人材の育成

2024年度から経営人材候補者の選抜育成方法を見直し、経営・人事部門・上司・対象者が一体になった育成を進めています。経営人材に必要な人材要件を定義し、社内の複数の指標も活用して、部長層、課長層から毎年一定数の候補者を選抜しています。

部長層の候補者には、一人ひとりに外部の戦略コーチをつけ、コーチングを通じて自部門の経営戦略を描き推進するトレーニングに取り組んでいます。自らがリーダーシップを発揮しながら経営戦略を推進していくことで、経営者視点を持つよう促しています。課長層の候補者に対しては、人事部門と上司が共同で将来の想定ポジションや育成課題などを記載した「人材カルテ」を作成し、個々の人材カルテに沿った育成を進めています。グループ内の重要ポジションに配置し、タフアサインメントによる実践的な育成を中心に、役員によるメンタリング、社外研修への派遣など、役員や第三者との対話機会を集中的に創出して、経営者として必要なスキルと高い視座の獲得をめざしています。部長層・課長層のいずれも社員本人の成長を組織・会社の成長につなげる取り組みです。

人材の活躍推進・健康増進・働きがいの向上



(2) 女性の活躍推進

従来の男性社員中心の組織構成や価値観からの転換に向けて、多様性の中でも特に女性活躍を優先課題として第6次中計から取り組んできました。女性社員の活躍推進に向けてはまず、一定規模の母集団形成が重要であることから、女性社員の積極採用を進めてきました。新卒卒女性採用比率は2022年度以降、50%以上を毎年継続し、現場のオペレーター採用においても2024年4月に7名を採用し、合計37名の女性社員がオペレーター業務に従事しています。また、キャリア採用においても、管理職も含めた女性社員の採用を進めた結果、女性社員数は400名超、全社員の約15%を構成するに至っています。

また、女性社員の活躍推進に向けては、採用後の人材育成が大変重要であることを踏まえ、さまざまな育成の取り組みを進めています。管理職および将来の管理職候補層の女性社員に対するメンター制度では、部長等との対話機会を継続して提供することで、気づきを得ることや成長の機会をつくりだすことにつなげています。また、選抜メンバーによる他社との異業種交流会への参加、女性リーダー育成プログラムの外部研修派遣等を継続的に実施し、女性管理職比率は2024年4月1日時点で7.1%まで増加しています。引き続き、第7次中計の女性管理職比率目標10%達成に向けて、さらなる取り組みを進めていきます。

上記のような選抜型の取り組み以外にも、従来、女性社員がいなかった部署への配置による職域拡大、全女性社員を対象とした女性の役員や部長による講話機会の提供等により、女性社員のスキルやマインドセットの向上に努めているほか、一部取り組みについてはグループ各社の女性社員にも門戸を開放することにより、グループ全体での女性社員の活躍推進の機運醸成につなげています。



(3) 事業部門の人材育成

① 後継者育成

変革のキーパーソンであるライン長の人材プールの確保、可視化のため、ライン長の職務記述書と後継者リストを整備し、人材マネジメントシステム「コスモタレントパレット (CTP)」で管理しています。後継者リストに基づき、育成・配置転換・採用を行っています。

② 技術の伝承と専門性の向上

技術伝承と専門性向上を目的に、業務スキルを一覧化した「能力マップ」の整備を技術部門から先行して行い、順次各領域に展開しています。

また、社外にも通じる高い専門性を有する職種を専門職 (SP職) に認定し、会社貢献に対する処遇と社内でのキャリアパスを明確にすることで、採用競争力の強化と人材流出リスクの低減、事業推進に必要なケイパビリティの向上に努めています。

人材育成
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/sustainability/social/employee2.html>

(4) 多様性の推進

① キャリア採用社員の活躍推進

当社にない思考や価値観、専門性やスキル、業務手法等を取り入れるため、キャリア採用を積極的に行っています。積極的な即戦力の採用や適所適材の配置を志向した結果、2024年4月時点のキャリア採用社員比率は約21%と10年間で約12%上昇し、キャリア採用ライン長比率は全体の約11%となりました*。

多様な知を融合することでイノベーションを生み出し、社員に新たな取り組みや変革に挑むことを促していきます。

*製油所勤務の交替勤務者、シニア社員を除く

② シニア社員の活躍推進

60歳以降のシニア社員についても、60歳までと同等の役割を担う社員には、年齢に関係なく同じ等級・報酬・評価制度を適用しています。蓄積された知見や経験を活かし、やりがいを持って働けるよう、役職に関係なく50代でキャリアデザイン研修を実施し、60歳以降の働き方や組織における役割の変化を自律的に考える機会を設けています。また、シニア社員もキャリア申告を行い、毎年自身のキャリアの振り返りと更新を行っています。

③ その他の取り組み

障がい者雇用においては、同じ職場で働くインクルージョンを基本とし、差別的取り扱いの禁止、合理的配慮、相談体制の充実および環境の整備を行い、障がい者の自立と尊厳を尊重した上で、障がい者理解のための啓発を充実させ「心のバリアフリー」を推進しています。2024年6月1日時点の障がい者雇用率は2.76%です。

また、性自認や性的指向によるハラスメントの禁止に向けた社内eラーニングの実施を始め、LGBTQ+の当事者が不安や不満なく就労できる環境の整備を進めた結果、外部認定であるPRIDE指標において、2022年度はブロンズ、2023年度はシルバーを獲得しました。

上記を始め、月1回のベースで多様性のテーマごとにグループ各社人事担当者向けのセミナーを実施し、グループ全体の多様性を推進しています。

DE&I (ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン) への取り組み
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/sustainability/social/employee3.html>



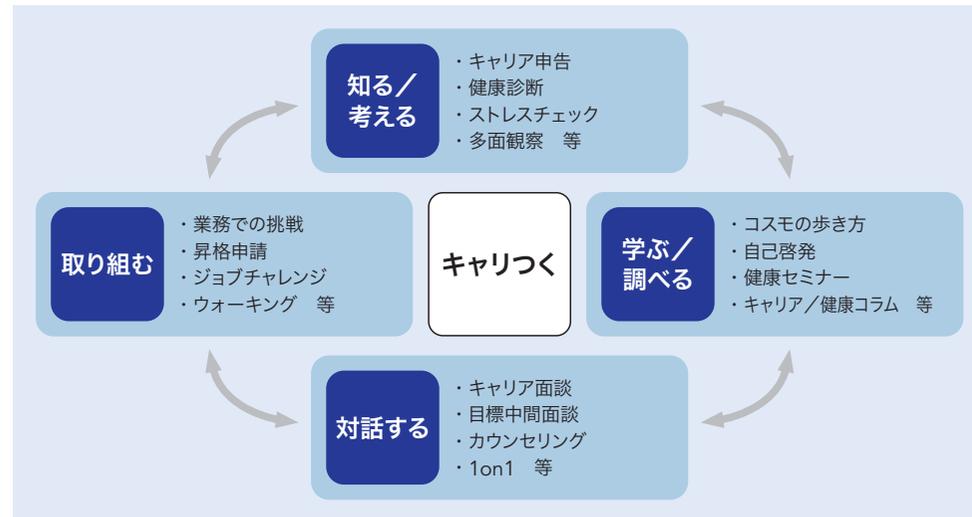
人材の活躍推進・健康増進・働きがいの向上

人材戦略を実現する共通の取り組み

Vision 2030の実現に向けて、既存事業の競争力を向上しながら、将来のエネルギーソリューションにも取り組む変革期においては、社員それぞれがどのように成長し、会社の成長、すなわち企業価値向上に貢献するか、を自ら考え行動することが不可欠です。そのため、自発的な改善行動や成長意欲の醸成を目的に、社員の自律的キャリア形成を促しています。特に、2024年度から9～10月を「キャリアつく」期間として、キャリア形成強化を目的に、自己成長や健康増進に取り組む機会を集中的につけています。

「キャリアつく」とは、充実したキャリアをつくるために、自分について深く知り、考え、キャリアや健康を学び、調べて、将来について上司と対話し、自己成長や健康増進に取り組むことです。

また、組織力の維持・向上にはデータ活用やDXリテラシーの向上が不可欠であり、既存データのシステム化や社員への教育投資を積極的に行っています。



(1) 自律的キャリア形成促進

① コスモの人材要件

社員に求める行動として、2023年度にコスモの人材要件「挑む・伸ばす・極める」を定めました。2024年度からは目標評価に本人材要件を取り入れており、社員が自身の行動として具体化した「挑む・伸ばす・極める」を宣言し、会社として行動を評価することで、要件の浸透と行動実践を進めます。



② キャリア形成機会の創出

キャリアガイドブック「コスモの歩き方」にて、各部署の業務内容や必要なスキルを広く紹介し、若手社員やキャリア入社の社員を中心に、自身のキャリアを考える一助としています。また「キャリアコラム」では社員一人ひとりにフォーカスし、それぞれのキャリアパスを紹介しています。毎年実施するキャリア申告では、自身の職務経験、保有スキルと今後の中長期的なキャリアを自律的に捉え直し、上司との対話を踏まえて自身の歩みたいキャリアを会社に申告します。

③ 自己啓発の充実化

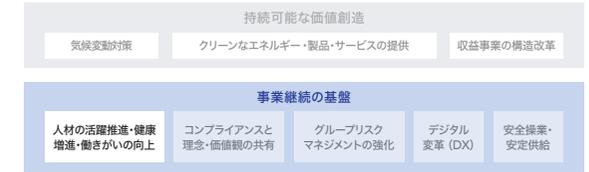
社員の自発的な学習意欲に応え自律的な学びを支援する目的から、2023年度より自己啓発目的の通信教育講座受講時に、受講費用を全額会社が補助することとしました。また、関心の幅を広げ、学習への心理的な障壁を緩和することを目的に、新たな自己啓発ツールとしてオンライン学習プラットフォーム「Schoo (スクー)」を導入しました。

研修履歴はシステム管理の上、上司に共有し、業務への活用や体系的な学びを促します。

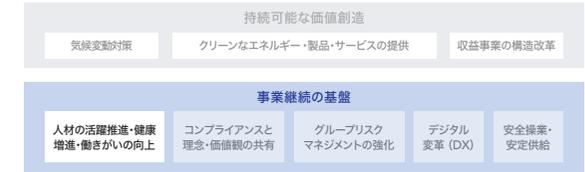
④ ジョブチャレンジ制度

社員が自身の描いたキャリアパスに基づき、当社グループでどのように活躍したいかを直接人事部門に申請し、希望の部署の選考を受けられる制度です。本取り組みは2000年度から継続して実施しています。

キャリアパス実現による社員の自律的キャリア形成の促進、エンゲージメントの向上を図ると同時に、受け入れ部署においても意欲・挑戦心を持った社員を効果的に活用し、業務の生産性向上を実現しています。



人材の活躍推進・健康増進・働きがいの向上



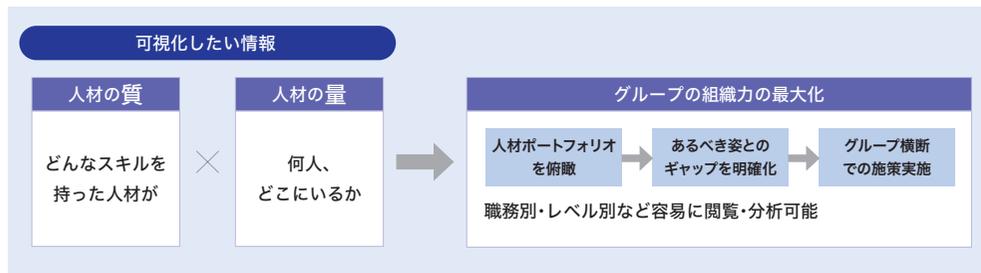
(2) 人材データの可視化による組織力の最大化

事業変革期においては、従前にも増して人材の機動的な適材配置が重要であり、そのために「人材の見える化」を目的に、社員の人材データベースとして「コスモタレントパレット (CTP)」を導入しました。

一般社員向けに部署の紹介や自己啓発メニューなど自律的キャリア形成に必要となる情報を提供するとともに、マネージャーには部下育成に必要なデータを提供し、現場での育成ツールとして活用しています。

また、ライン長ポジションの職務記述書や後継者リスト、部門別の能力マップなど、異動配置に関わる情報の集約も開始しています。

今後はグループ全体にCTPを展開し、人材の質と量の可視化を行い、データに基づく配置や異動検討につなげていくことで当社グループの組織力の最大化をめざします。



(3) DXリテラシー向上

コーポレートDX戦略部と協働し、社員全体のDXリテラシー向上に取り組んでいます。事業への理解とDXリテラシーの習得によって、事業とデジタルの懸け橋となるデータ活用コア人材900人の育成に向けて教育投資を行い、業務の変革、生産性向上を推進しています。

エンゲージメント向上と健康経営

能力を最大限に発揮するためには心身の健康が不可欠であり、人材力の重要な基盤として、エンゲージメント向上と健康増進に注力しています。

エンゲージメント向上には、社員同士の信頼関係の構築と組織貢献の実感が最も重要であるという考え方のもと、職場でのコミュニケーションの質の向上と柔軟な働き方による個々の生産性の最大化に取り組んでいます。

健康施策では、健康経営を推進し、就業時間中の禁煙、人間ドックや二次検査休暇制度等の予防施策への取り組みが評価され、当社は2019年にDBJ健康格付[※]を取得、また6年連続で「健康経営優良法人2024(大規模法人部門)」に認定されました。

HRXのKPIとして従業員意識調査の「仕事のやりがい」「能力の発揮」「仕事の誇り」に対する肯定的な回答者の割合を「エンゲージメント指数」に設定し、毎年推移を確認しています。また、2023年度よりパルスサーベイを開始し、健康やエンゲージメントに関する約15項目の回答結果を月1回確認しています。心身の状況の定点観測を通じ、内省による振り返り、メンタルケアにつなげています。

※ DBJ健康格付：株式会社日本政策投資銀行 (DBJ) による、従業員の健康や働き方への配慮に関する取り組みに優れた企業を評価・選定する「健康経営格付」の手法を導入した世界初の融資メニューにおける格付

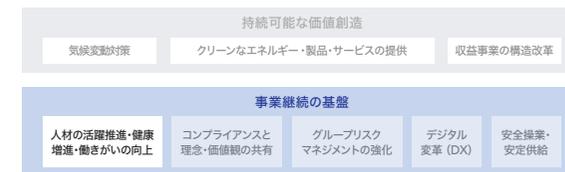
(1) コミュニケーション強化

社内ガイドラインの発信やライン長向け研修の実施等を通じ、1on1ミーティングを推進しています。コミュニケーション頻度を増やすだけでなく、上司・部下間での育成課題やキャリアパスなどの共有を促した結果、職場での双方向のコミュニケーションが活性化し、従業員意識調査での「業務面談の満足度」が前年より7%増加の63%となりました。上司・部下間の信頼関係が強まったことなどにより、エンゲージメント指数も60%に向上しました。

2024年度からはCTP上に1on1の面談結果の記録機能を追加し、システムツールとしても1on1の実施をサポートすることで、コミュニケーションのさらなる質の向上をめざします。



人材の活躍推進・健康増進・働きがいの向上



(2) 自律的で柔軟な働き方の推進

① 育児・介護と仕事との両立支援

育児と仕事の両立推進の取り組みが評価され、コスモ石油が2018年に「プラチナくるみん」に石油元売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社員の育児を促進し、育児休職の一部有給化、出産休暇、育休対象者への個別周知等により、男性育児休職取得率は、前年度から約6%上昇し、2023年度は62%になりました。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、上司向け研修を実施し、社員にとって出産・育児がキャリアブレイキにならないよう支援しています。

また、法定以上の介護休職制度の整備に加え、介護への社内理解を高めるべく「仕事と介護の両立セミナー」を開催し、毎年200名以上の受講実績があります。



② 自律的な働き方の選択

「コスモの働き方ガイドライン」に基づき、生産性を高める働き方の浸透を図っています。最も生産性の高い働き方を社員が自律的に選択できるよう、日勤者についてはコアタイムなしのフレックスタイム制に加え、テレワーク勤務も日数の上限なく取得でき、個々の事情に合わせた時間や場所に捉われない柔軟な働き方を可能としています。健康維持に加え、メリハリをつけて高い生産性で働くことをめざし、会社として有給休暇取得を推進し、毎年90%を超える取得率となっています。

 働きやすい職場づくり
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/sustainability/social/employee4.html>

(3) 健康増進の取り組み

① 経営の強いコミットメントによるグループ一体での健康増進

コスモエネルギーグループの健康経営は、グループ各社の社長、つまり経営トップの強いコミットメントのもと推進しています。各社の人事部門と、産業医、医療職、健康保険組合からなる健康経営推進委員会を定期的に開催し、各社の健康諸課題の共有、解決策の立案、実行ほか、委員会メンバーが協働して取り組みを進めています。

② コラボヘルスの推進

会社と健康保険組合が積極的に連携し、社員の健康づくりに向けた施策やイベントを企画・実行しています。特に、喫煙については、就業時間中の禁煙を就業規則に定め、禁煙支援プログラムを提供する等、フィジカル面の健康への影響が大きい喫煙・飲酒・食事・睡眠・運動習慣、およびメンタル面の6項目を中心に、グループ横断で健康増進に向けて取り組んでいます。

③ ヘルスリテラシーの向上

社員が主体的・自発的に健康課題に取り組めるよう、ヘルスリテラシー向上に向けた発信を行い、健康的な生活習慣の定着を促しています。心身の健康は生活習慣にも大きく関わるため、適切な生活習慣を身につけるとともに、そのために健康に関する正しい情報を入手して活用する力が必要となります。

社員が主体的・自発的に健康課題に取り組めるよう、オンラインセミナーや健康イベント等を活用して定期的・継続的に情報提供を行っています。

④ 「健康生活習慣指数」の設定

健康増進のベースとして、健康な生活を習慣づけることが大切であることから、フィジカル面の改善につながるKPIとして健康生活習慣指数[※]を新たに設定しました。健康習慣の定着度の進捗を時系列で確認しています。

[※]健康生活習慣指数：飲酒・食事・運動についてそれぞれ適切な習慣を有する割合、睡眠で休養が十分とれている割合、たばこを現在習慣的に吸っていない割合



⑤ 「健康経営®アライアンス」への参画

2023年度発足の「健康経営®アライアンス」に参画し、他社との勉強会やセミナー等を通じて、健康経営の知見獲得およびネットワークの構築を進めることにより、健康経営の諸施策の検討および実施につなげています。

 健康経営に関する取り組み
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/sustainability/social/employee6.html>

人権

当社グループは、グループ理念の実現のため、すべてのステークホルダーの人権が十分に尊重されること、また当社グループのすべての役員および従業員が高い倫理基準に基づいて行動することが不可欠であると認識しています。そのため、コスモエネルギーグループ企業行動指針において人権の尊重を明記し、人権の重要性と企業として人権を尊重する責任を示しています。

人権方針の策定

当社グループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」（UNGP）に準拠した「人権方針」を策定し、取締役会において決議しました。これはグループ理念および企業行動指針に基づき、当社グループにおける人権尊重の取り組みについての基本的な考え方を示すものです。

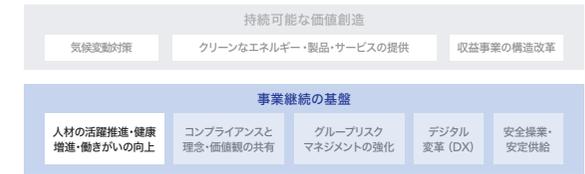
人権方針
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/company/policy/human-rights.html>

推進体制

当社は、取締役会の監督のもと、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において、企業倫理に関する基本方針の決定、推進、実施および確認ならびに国内外のあらゆる人権侵害の防止・是正に向けた人権尊重への取り組みの推進、実施および確認を行っています。

救済メカニズム

当社グループは、「コスモエネルギーグループ企業倫理推進室」（詳細は [P.66](#)）を設置しています。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）」を社内および社外に設置しています。

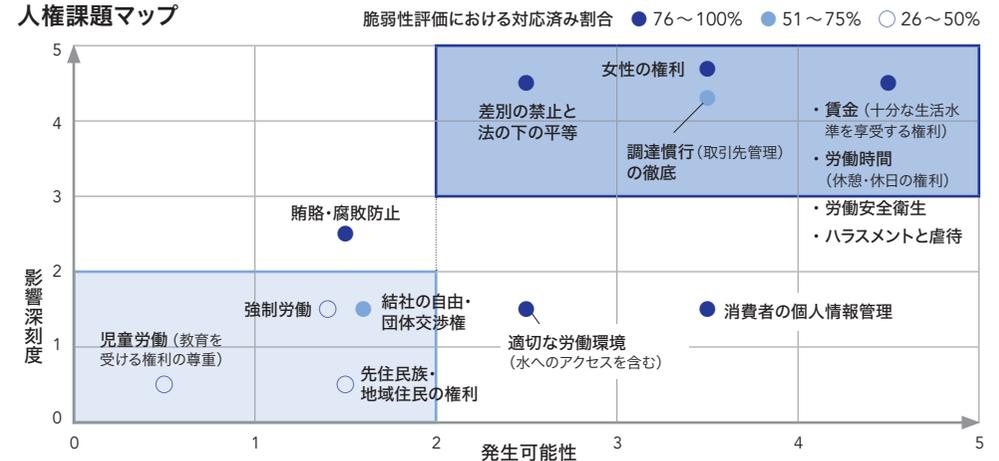


人権デュー・ディリジェンスの実施

当社グループは、2022年度に主要事業である石油製品のバリューチェーン、2023年度にその他の事業のバリューチェーンを対象に、UNGPに沿った人権デュー・ディリジェンスを実施しました。人権リスクの特定と評価、改善策の立案（教育の仕組み構築等）を内容とするものです。書面／ヒアリング調査・従業員意識調査・外部情報に基づいて、顕在的・潜在的リスクおよび管理体制の脆弱性を評価し、2022年度、2023年度の統合版の人権課題マップを作成しました。2022年度に続き、影響深刻度・発生可能性が高く、脆弱性評価において対応済みの割合が低いリスクは抽出されませんでした。評価結果を踏まえて対応が必要な課題については、是正措置として今後の施策につなげていきます。

また、2024年度は対象範囲をサプライチェーン全体に広げることを検討しています。

人権課題マップ



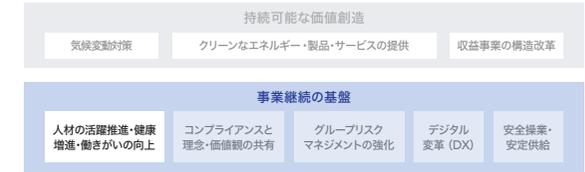
■ 仕組みは一定構築されている（脆弱性評価における対応済割合が高い）ものの、顕在的・潜在的リスクが高い
 → 既存の仕組みの見直しも含めた検討が必要

□ 発生可能性および影響深刻度は低いものの、管理の仕組みが一部構築されていない項目があり、リスクが発現した場合に管理不備を問われる可能性がある
 → リスク管理の仕組みの拡充が必要

● 国際規範・ガイドライン、業界特性、他社人権リスク・課題をもとに作成した24の人権課題ロングリストから、当社グループに関連する人権課題を特定し、14の人権課題を抽出

● ビジネスと人権に関する指導原則に基づき、人権デュー・ディリジェンスを実施するうえで、深刻度と発生可能性の観点から人権課題のリスク評価および人権リスクに対する脆弱性の評価を実施

人権



有識者ダイアログ

2024年6月にNPO法人国際協力NGOセンター（JANIC）Think Lobby所長の若林秀樹様をお招きし、当社取締役常務執行役員と意見交換を行いました。当社の人権の取り組みについてディスカッションをするとともに、中東における人権リスクや環境問題と人権といったトピックについても意見交換を行いました。いただいたご意見をもとに、今後の改善につなげていきます。

 有識者ダイアログ
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/sustainability/social/employee.html>

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、「サステナブル調達方針」および「サステナブル調達ガイドライン」を策定しています。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事項を示しています。

サステナブル調達アンケート

当社グループの「サステナブル調達方針」および「サステナブル調達ガイドライン」に準拠した、独自の調査票を用いたサステナブル調達アンケートをサプライヤーの皆さまを対象に行っています。

従来、中核事業会社であるコスモ石油を中心に実施していた本取り組みについて、2022年度より実施するグループ会社を拡大しました。コスモ石油では製油所等で使用する設備、部品、工事・サービス、薬品等のサプライヤーの調査割合を100%まで拡大しています。2022年度と2023年度累計では、グループ会社11社から延べ1,030社に対して調査を依頼し、80%以上の取引先から回答がありました。今後も、実施率向上に向けて、本ガイドラインに準拠した取り組みを拡大し、サプライヤーの皆さまのご理解と賛同を得て、持続的な相互発展をめざしていきます。



コンプライアンスと理念・価値観の共有

当社グループは、第7次連結中期経営計画において、事業継続の基盤となる最重要マテリアリティに「コンプライアンスと理念・価値観の共有」を掲げています。また、本マテリアリティのKPIとして重大コンプライアンス違反件数ゼロを設定し、誠実な企業文化の醸成に取り組んでいます。

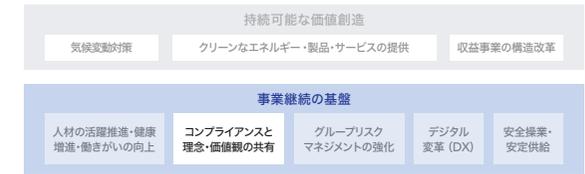
コンプライアンス

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、法令、社内規程および社会規範等を遵守することが重要であると認識しています。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」として定めており、このグループ理念および企業行動指針をもって、当社グループがコンプライアンスを重視した事業活動を実践するにあたっての基本方針としています。

企業倫理遵守への取り組み

取締役会の監督のもと、企業倫理に関する基本方針の決定、推進および確認ならびに国内外のあらゆる人権侵害の防止・撤廃に向けた人権尊重への取り組みの推進および確認を行い、サステナビリティ戦略会議で報告しています。また、全社員が「コスモエネルギーグループ企業行動指針」を遵守し、社員一人ひとりの倫理観を高めるために、グループ全社員を対象とした企業倫理研修やコンプライアンスの風土醸成、職場環境改善を目的とした従業員意識調査の実施および評価を行っています。

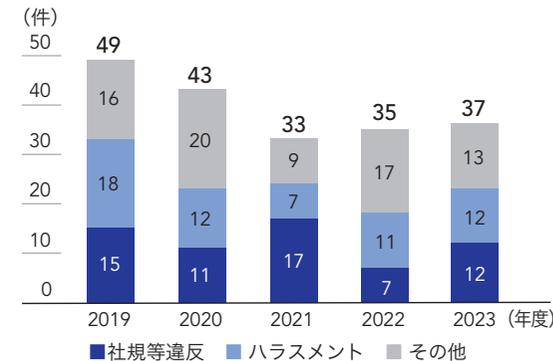
なお、2023年度の当社グループにおける重大なコンプライアンス違反はありませんでした。



企業倫理相談窓口

社員の法令違反・社規違反等（ハラスメントを含む）の不正行為および倫理上の問題を匿名でも相談・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）」を社内および社外に設置しています。2023年度の相談件数は24件（社規等違反12件、ハラスメント12件）となりました。通報・相談内容は監査等委員である取締役等に定期的に報告を行い、職場環境の継続的な改善や未然防止策の水平展開につなげています。グループ全社員に向けて内部通報制度の周知を図るとともに、通報事案への対応について相談窓口担当者向けの実践的な研修を実施し、相談窓口担当者のスキル向上に努めています。

企業倫理推進室への通報件数（過去5年間）



グループリスクマネジメントの強化

当社グループは、グループリスクマネジメントの強化をマテリアリティの一つと位置づけ、事業活動を通じて発生するリスクを把握の上、適切な管理体制を整備し、計画・実践・評価・是正措置のサイクルを構築しています。当社グループのマテリアリティについては本レポートの **P.51**、トップリスクに関連するリスク顕在化の可能性、影響の内容および対策については有価証券報告書の **P.35～37** をご参照ください。

ERMの構築・リスク管理体制

当社グループを取り巻く事業環境の変化やさまざまなリスクにより適切に対応するため、中長期的視点を持つとともに、リスクを事業機会として捉え、企業価値を最大化しようとする全社的リスクマネジメント（ERM^{※1}）の構築に取り組んでいます。COSO^{※2}ERMフレームワークの考え方を参考に、2023年9月開催のサステナビリティ戦略会議において、ERMの体制と手法構築に関する方針について決定しました。リスク抽出においては、経営によるトップダウン型のアプローチ手法を導入するとともに、リスク管理においてはリスクオーナーを設定し、リスクカテゴリ^{※3}ごとにグループ横断的なリスク管理を推進しています。

また、当社グループでは、事業活動に重大な影響を及ぼす脅威と機会の双方を考慮しながらリスクに対処するため、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、各社におけるリスクへの対策状況をモニタリングし、リスクマネジメントの活動結果として報告しています。その結果を取締役に報告するとともに、サステナビリティ連絡会を通じて各社に展開します。

また、サステナビリティ戦略会議の実務機能を担う機関として、サステナビリティ推進部長を事務局長とするサステナビリティコミッティを必要に応じて開催しています。

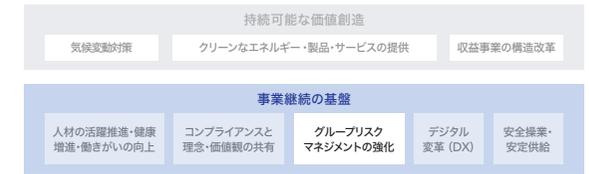
 サステナビリティ推進のガバナンス体制図
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/sustainability/management/promotion.html>

※1 ERM：Enterprise Risk Managementの略。全社的なリスクマネジメント活動。

※2 COSO：米国トレッドウェイ委員会支援組織委員会

※3 以下13のカテゴリ。

- ①政治・経済・社会、②経営・事業戦略、③自然災害・パンデミック、④組織・人材戦略、⑤広報・ブランディング、⑥製品・サービス、⑦事故・故障、⑧人事・労務、⑨情報管理、⑩ITシステム、⑪ファイナンス、⑫アカウンティング、⑬法令遵守／社内規範



 有価証券報告書
https://www.cosmo-energy.co.jp/content/dam/corp/jp/ja/ir/financial/valuable/2023/pdf/fy2023_all.pdf

リスク管理の運営

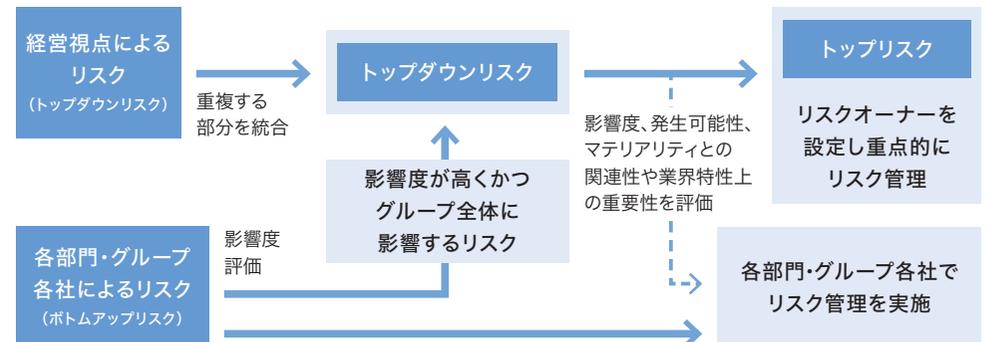
経営視点による中長期的リスク（経営層へのヒアリング・アンケートによりトップダウンで抽出）および各部門・グループ各社からボトムアップで抽出したリスクのうち、影響度や発生可能性が上位、かつマテリアリティとの関連性や業界特性上の重要性が高いリスクを選定し、サステナビリティ戦略会議で経営層による議論のもと、トップリスクとして決定し、取締役会に報告しています。

決定したトップリスクについては、グループ横断的に統制を図るため、実務責任者として当社グループ全体におけるグループリスクオーナーと、中核事業会社におけるリスクオーナーを設定します。グループリスクオーナーであるグループ全体の統括責任部署がトップリスクへの対策とその計画策定、ならびにKPIを設定し、モニタリング・レビューを行い、さらなる改善活動につなげます。中核事業会社のリスクオーナーはグループリスクオーナーとの連携のもと、各社においてリスクへの対策とその計画策定、ならびにKPIを設定し、モニタリング・レビューを行い、さらなる改善活動につなげます。

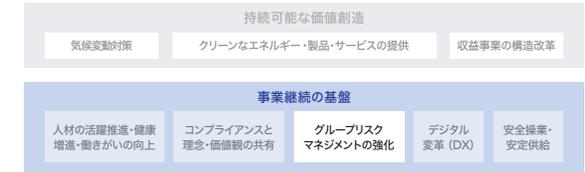
また、トップリスクに含まれない、各部門・グループ各社から抽出したリスクについても、全社的リスクマネジメントの中で管理しています。

 リスク管理の業務フロー図
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/sustainability/governance/risk.html>

トップリスクの選定プロセス



グループリスクマネジメントの強化



トップリスク

2024年度期初に決定したトップリスクは、以下に記載のとおりです。トップリスクについてはリスク管理の運営に記載のとおり決定し、管理します。

No.	トップリスク	カテゴリ	マテリアリティとの関連	想定されるシナリオ
1	脱炭素化の進展による石油需要の減少・事業資産への影響	戦略	○	自動車のEV化やグリーン電力発電が想定外のスピードで浸透すること等により、石油製品需要の急減や取引先の方針変更等が発生し、事業や事業資産に影響を及ぼす
2	環境規制・気候変動対策の強化に伴うポートフォリオ・戦略投資への影響	戦略	○	環境規制・気候変動対策強化の動向に合わせた対応が困難となり、戦略投資に影響が発生する、あるいは投資回収が長期化する等、経済損失を被る
3	労働市場の変化による人材確保・育成の困難化	戦略	○	労働人口が減少する中で、既存・新規事業の両面で多様な人材、専門性を持った人材の確保・育成が困難になる
4	カーボンニュートラル燃料への対応遅れ	戦略	○	カーボンニュートラル燃料に関して、上市されている当該燃料の調達が困難となる、あるいは新しい技術開発・導入が遅れる、または失敗することにより、対応が遅れる
5	原料・資材価格の変動*	戦略	○	政情変化や経済変化等に伴う原油やLNG等の資源価格のボラティリティ上昇や、資機材、労務費等のコスト上昇、為替レートの変動により業績が悪化する
6	自然災害	戦略	○	地震や津波、異常気象等の大規模自然災害により、当社設備が壊滅的な被害を受け、早期復旧が困難となり巨額の損失を被る
7	品質不正	業務	○	品質管理が徹底されていないことにより、品質不正が発生することで、広域にわたる製品回収等により損失を被るほか、ステークホルダーからの信用を失う
8	サプライチェーンの中断	業務	○	当社グループのサプライチェーンは広範囲に及び、さまざまな取引先を有していることから、取引先における人員不足や政治情勢の悪化等により、原油生産拠点での操業停止、船舶輸送、製油所の整備や給油所の運営等において、サプライチェーンの中断、損失が発生する
9	情報セキュリティリスク	業務	○	<ul style="list-style-type: none"> サイバー攻撃により業務停止や情報漏洩、身代金請求等の被害が発生する 投資あるいは専門人材等の不足によりサイバー攻撃の対策を十分に行うことができず、被害が増大する 顧客情報管理の委託先に対する指導・監査を適切に行うことができず、個人情報流出し、顧客からの信頼を失う
10	生産設備における事故、不具合・故障	業務	○	製油所・油田・発電所での事故や不具合・故障により、操業継続および自然環境・生物に影響が発生し、損失を被るほか、キャッシュ・フロー創出に影響する
11	内部統制不備による不正／不適切行為の発生	財務・コンプライアンス	○	内部統制システムが十分に機能せず、人員・ノウハウやIT技術導入不足等により重大な不備や不正が発生し、行政指導や刑事罰を受けるほか、ステークホルダーからの信用を失う

*2024年5月9日に公表した2025年3月期通期連結業績予想の経常利益に与える原油価格変動、為替変動の感応度を測定しています。2024年4月～2025年3月の前提条件は原油価格85ドル/バレル、為替145円/ドルとしており、前提より原油価格+1ドル/バレル当たりの影響額および為替+1円/ドル当たりの影響額は以下のとおりです。なお、期間中において原油価格、為替に変動なく一定に推移した前提で試算しています。

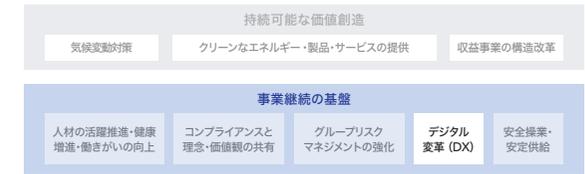
感応度（通期）

	原油価格（ドバイ）	為替	
石油事業	在庫影響	+28億円	+17億円
	精製用燃料費ほか	△6億円	△4億円
	計	+22億円	+13億円
石油開発事業	+14億円	+10億円	

デジタル変革 (DX)

当社グループは、最重要マテリアリティの一つに「デジタル変革 (DX)」を掲げ、エネルギー事業の競争力強化と新たな価値創出に取り組んでいます。

第7次中計では、組織を超えてデータ資産の価値を最大限に発揮させるべく、データ活用コア人材900人創出というKPIの達成を柱に、各種プログラムを展開しています。



デジタル・ケイパビリティと チェンジマネジメントによる ビジネスモデルの変革に取り組む

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

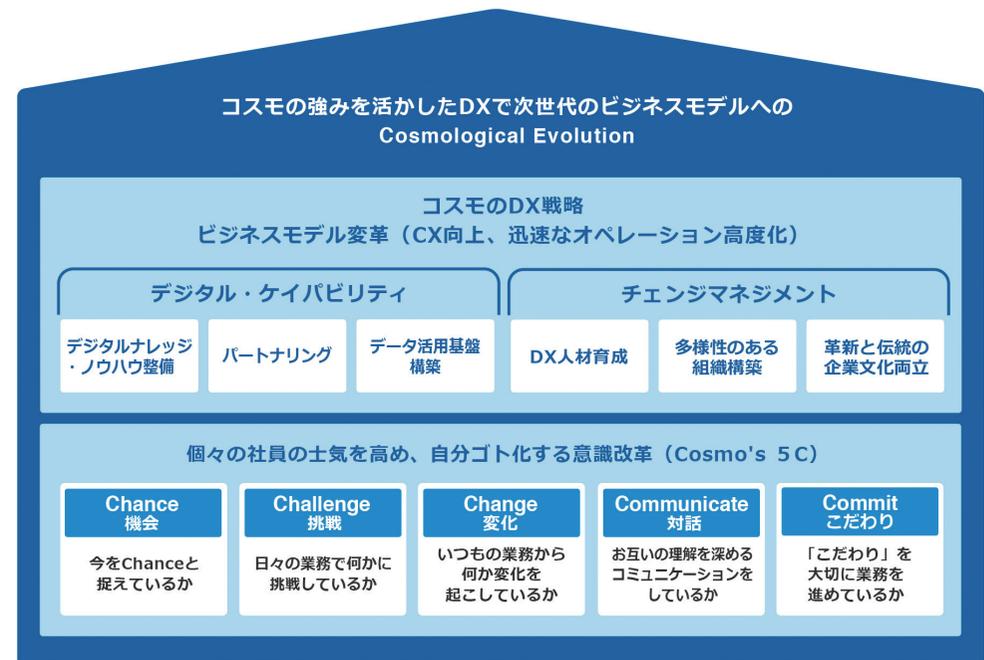
コスモのDX活動においては、社員一人ひとりがビジネスの課題を自分ゴトとして捉え、デジタルを活用しながら全員参加型で活動していくことを大切にしています。そのうえで、データ活用基盤整備等の「デジタル・ケイパビリティ」の向上と、人材育成や多様性等の「チェンジマネジメント」の推進によるビジネスモデルの変革に向けて取り組んでいます。

第7次中計では、コスモのデータ活用文化をリードしていく人材を「データ活用コア人材」と定義し、3年間で900人を創出していくことをKPIの一つに設定しています。エネルギー会社として今までもデータを活用してきていますが、組織を超えてデータをオーケストレーションさせることにより、データが持っている価値をさらに発揮させることができます。2023年度は育成プログラムとして「COSMO Data Campus」を開講し、データ活用コア人材として389人を認定しました。

社員とのコミュニケーションツールとしてのDXアンケート、外部有識者による講演や社内のナレッジ共有の場としてのDXフォーラム^{※1}、各事業領域のビジネス課題の解消を支援する「Cosmo's DX Hub^{※2}」も含め、各DX関連プログラムがうまく連動し、この動きがグループ内に浸透し始めており、デジタルプラント化といった大型案件だけでなく、身の回りの小粒な課題解決についても取り組みスピードが向上し、相談件数も増加してきています。

※1 DXフォーラム：DXリテラシー向上を目的とした、最新のデジタル関連技術やDX人材資質に関する社員向け情報提供プログラム
※2 Cosmo's DX Hub (旧 CDO CUP)：デジタル化の加速を目的に、コスモエネルギーグループ内で募集したDX案件に対し、DX専門部隊が遂行支援する社内プログラム

コスモのDX (Cosmo's Vision House)



コスモのDXを「Cosmo's Vision House」として表現しています。Cosmological Evolutionの実現をめざし、実現に向けた施策として、大きく2つ、さらにそれぞれ3つに分かれる6つの施策の柱を建てました。組織体制やデータ活用基盤の整備だけではなく、外部パートナーとの連携や社員のプロフェッショナル化、ダイバーシティ&インクルージョンも進めながら革新と伝統の企業文化を醸成していきます。そして、一番大事な土台の部分、社員の意識改革の要素として5つのC (Cosmo's 5C) を謳い、行動変容を促していきます。

デジタル変革(DX)

コスモエネルギーグループのDX実現に向けた取り組み

コスモのDXにおいては、ビジネス課題の解決に際し、自主性を意識してプログラムづくりを行っています。一方で、個々人の行動力を組織的な活動に結びつけていくための仕組みづくりも行っています。

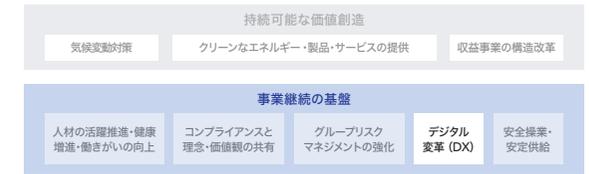
「デジタル・ケイパビリティ」の向上としては、データ、ツール、社員、データガバナンス等のさまざまな要素の整備と育成に取り組んでいます。

「チェンジマネジメント」の推進としては、安全を第一に業務を遂行しつつも、エネルギー事業の強化と新たな価値の創出に向けて、有用なツールや仕組みを積極的に取り入れる行動をとっているよう、プログラムを作成し展開しています。

DXアンケートによる全社員とのコミュニケーション



具体的には、毎年、グループ社員に向けてDXアンケートを実施し、参画意欲の変化や学習ニーズを確認しています。最新のアンケートでは、約1,600人の社員がデータ活用意欲を持っていることや、可視化分析ツールの利用が進んでいることがわかりました。アンケート結果や前年までの活動から見えてくるDXに必要なスキルはeラーニング等のDX研修を通じて、関心の高いテーマについてはDXフォーラムを通じて社内に展開しています。特に、データ活用のリード役となるデータ活用コア人材の育成では、座学と実践を組み合わせた研修プログラム「COSMO Data Campus」により、各事業領域や期待役割に応じた研修を提供しています。また、「Cosmo's DX Hub」では、自ら課題を一緒に解決してほしいと手を挙げた社員に対して、課題の詳細化から対応策の検討と実施までをDX専門部隊が伴走して支援することで、課題解決を図っています。



DX活動実績

2023年度は、コスモエネルギーグループ全体の中期経営計画の具現化のため、下記1～4を重点支援テーマとしてDXを推進してきました。

	ビジネス課題	主な取り組み内容
1	デジタルプラント (P.18) (P.36)	・データ統合基盤の導入 ・バイタルセンサー活用による製油所員の安全監視
2	サプライチェーン最適化	・配船最適化 ・需要予測精度の向上
3	マーケティングサイエンス推進 (P.36)	・分析用データ整備 ・デジタルマーケティングの高度化
4	グリーン/エネルギー/モビリティ (P.42)	・風力発電の発電量予測 ・風車の運転状態の異常検知分析
5	その他(バックオフィス等)	・BIツールによるデータの可視化 ・問い合わせ対応のAI化

主要KPIと中計指標は次のとおり、順調に進捗しています。

DXイベントへの参加

計画 延べ20,000人/年
実績 延べ23,500人/年

DXフォーラム

計画 24回開催/年
実績 26回開催/年

Cosmo's DX Hub

計画 60件実装/3年累計
実績 17件実装/初年度

IT/DX活用による業務効率化

計画 Δ 10%
実績 Δ 4%
2023年度(2022年度対比)

データ活用コア人材

計画 900人創出/3年累計
実績 389人創出/初年度

経済産業省が定めるDX認定制度により、DX認定事業者として認定されており、2024年7月に更新が認められました。



安全操業・安定供給

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」を企業価値向上のための事業継続の基盤の一つとしており、KPIを設定して安全管理体制の強化を推進しています。

安全施策の徹底

当社グループでは、安全で事故のない企業グループであり続けるために、マテリアリティ「安全操業・安定供給」のKPIに取り組んでいます。

コスモ石油における第7次連結中期経営計画の安全目標では、前年度実績やグループ安全方針を踏まえて、レーティングIV^{※1}以上の重大労災と重大事故をゼロと設定しています。2023年度は、コスモ石油で統一の操業マネジメントシステム（OMS）を基盤に各種の安全活動の改善を図りながら、不具合の再発防止策や水平展開、先進的な技術を用いた設備管理に取り組んできました。

こうした中、2023年度は、レーティングIVのプロセス事故が1件発生しました。これを受けて当社では事故の原因分析を行い再発防止対策を行うとともに、従前より運用している変更管理や不具合管理のプロセスに社内専門家を関与させる仕組みの強化や、OMSの全社展開を行うなどマネジメントシステムの改善を進めています。

また、コスモ石油マーケティングでは、事例の水平展開、注意喚起などの対策を継続して実施しています。

※1 発生した不具合の影響の大きさを5段階で表したもので、レーティングVが最も重大となります。

コスモエネルギーグループの労災件数

(単位：件)

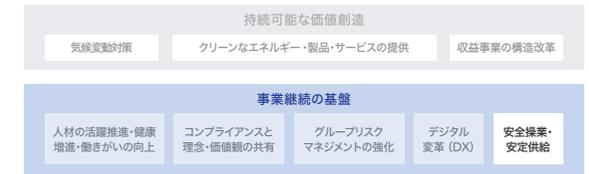
	2021年度		2022年度		2023年度	
	休業	不休業	休業	不休業	休業	不休業
業務上	20	60	42	74	40	59
通勤途上	12	21	12	18	10	29
合計	113		146		138	

※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

コスモエネルギーグループでは、品質方針に基づき、サステナビリティ戦略会議においてグループ品質目標を設定しており、コスモ石油においても「サステナビリティ推進委員会」を設置して、グループ品質目標に沿った品質保証方針の決定と活動の推進を行っています。

2023年度は、重大製品（品質）事故の発生ゼロをKPIとして掲げ、品質管理活動に取り組み、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ゼロを継続しています。



OMS（操業マネジメントシステム）の取り組み

コスモ石油では、安全操業・安定供給の実現に向けて「OMS（操業マネジメントシステム）」を2016年1月より導入しました。事業活動を行う上で重要な項目を25の要求事項として明確にし、要求事項と現在業務の比較により「あるべき姿」とのギャップを認識することで「継続的改善」につながっていきます。OMSの導入により、事業活動に関するマネジメントシステムの基盤が整い、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。2024年度もOMSの全社展開や変更管理、不具合管理の仕組み強化などの取り組みを一層徹底していきます。



スーパー認定・A認定

当社グループでは2021年4月に千葉製油所、2022年8月に四日市製油所が「スーパー認定事業者（特定認定事業者）」に認定されました。本制度はIoT、ビッグデータの活用、高度なリスクアセスメント、第三者による保安力の評価の活用等、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す。

上記により、従前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80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。加えて、堺製油所においては、経済産業省の新たな制度である高圧ガス保安法における「認定高度保安実施事業者制度」において、2024年8月に日本初の特定認定高度保安実施者（通称：A認定^{※2}）に認定されました。

今後も当社は、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いきます。

※2 2023年12月に高圧ガス保安法が改正され、新たな認定高度保安実施者制度が導入されました。この制度は、従来の高圧ガス特定認定事業者に対して、サイバーセキュリティや経営者のコミットメントなどを要求し、より高度な保安対策を実施している事業所を認定するものです。



生物多様性への取り組み

当社グループでは、環境方針において、生物多様性の保全に関する基本的な考え方を定めており、この方針のもと、環境保全の推進、資源の有効利用を目的とした生物多様性の保全と改善、自然資本の持続的利用に取り組んでいます。

これらの取り組みを一層推進するため、経団連生物多様性宣言イニシアチブおよび生物多様性のための「30by30アライアンス」（環境省）に参加し、事業活動のあらゆる分野で生態系の保全や生物多様性に配慮した取り組みを進めています。

また、TNFDフォーラムに参画し、これまでの活動をTNFDフレームワークに照らし合わせて整理し、開示を進めるとともに、バリューチェーン全体での自然資本および生物多様性に関するリスクと機会を適切に評価することで、生物多様性を含む自然環境の保全に取り組んでいます。

 生物多様性への取り組み
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/sustainability/environment/biodiversity.html>

自然関連の依存と影響に関するリスクと機会の特定

当社グループでは、2023年度にTNFD提言v1.0に基づき、事業と自然の関係性を把握するとともに、事業影響の試行的なリスク評価・分析を行いました。自然関連の依存と影響に関するリスクと機会の特定は以下のプロセスで評価し、優先地域の特定、対応策の検討を実施しました。

Step 1 事業と自然の関係把握	<ul style="list-style-type: none"> ENCORE^{※1}による関連セクター（事業）における影響と依存関係の把握 分析対象となる事業の特定 リスクが顕在化した外部事例調査によるバリューチェーン上の事業影響を検討
Step 2 重要課題の特定	<ul style="list-style-type: none"> 依存と影響に分類された自然関連テーマを11の重要課題に集約し、リスク評価を実施 当社グループの自然関連の重要課題（地域分析を実施するリスク）の特定
Step 3 優先地域の特定	<ul style="list-style-type: none"> 特定した重要課題の事業リスクについて仮説を設定 IBAT^{※2}等の生物多様性評価ツールによる重要課題に関するバリューチェーン上の優先地域を特定
Step 4 対応策の検討	<ul style="list-style-type: none"> バリューチェーン上の優先地域におけるリスクを洗い出し、対応状況の確認、対策案の検討

※1 ENCORE：自然関連の依存と影響のリスク分析・評価ツール

※2 IBAT：生物多様性総合評価ツール

事業と自然（依存と影響）の関係把握

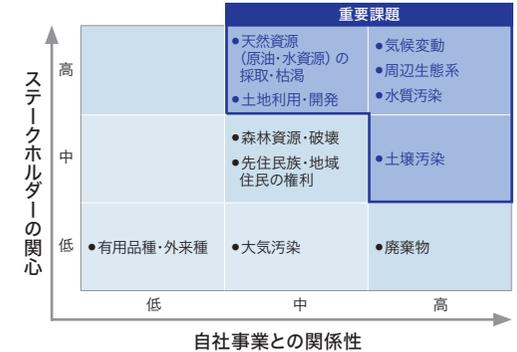
ENCOREを用いて、当社事業にとって重要と考えられる自然関連の依存と影響を評価しました。分析対象として、事業規模（売上規模）の大きい石油開発、石油（精製・貯蔵）、石油化学を選定しました。

重要課題の特定

ENCOREでの分析結果を縦軸「ステークホルダーの関心」、リスク重要度評価結果を横軸「自社事業との関係性」とし、自然関連リスクをマテリアリティマップに整理しました。

この結果より、当社グループにおける自然関連の重要課題を「気候変動」「周辺生態系」「水質汚染」「天然資源の採取・枯渇」「土地利用・開発」「土壌汚染」の6項目と特定しました。

自然関連リスクのマテリアリティマップ



優先地域の特定

重要課題に対しては、原油漏洩による事業リスクが特に大きいと想定されるため、「直接操業を行う主要な拠点」に対して、原油・石油漏洩を想定した地域性分析を実施しました。IBATを用いて、海上油田においては200km内、国内沿岸域の事業所は30km内の範囲で、生物多様性上の重要地域を把握し、優先地域を特定しました。

主要拠点の分析結果

事業分類	対象地域	施設名	IBAT	評価
石油開発	アラブ首長国連邦 アブダビ首長国沖	<ul style="list-style-type: none"> ムバラス油田 ウム・アル・アンバー油田 ニーワット・アル・ギャラン油田 ヘイル油田 	保護区、KBA ^{※3} あり	優先地域
石油（貯蔵）	北海道北斗市	コスモ石油 函館物流基地	KBAあり	優先地域
石油（精製） 石油化学	千葉県市原市	<ul style="list-style-type: none"> コスモ石油 千葉製油所 丸善石油化学 千葉工場 	KBAあり	優先地域
石油（精製・発電）	三重県四日市市	<ul style="list-style-type: none"> コスモ石油 四日市製油所 コスモ石油ルブリカンツ 四日市工場 四日市霞発電所 	KBAあり	優先地域
石油（精製）	大阪府堺市	コスモ石油 堺製油所	KBAあり	優先地域
石油（加工）	大阪府大阪市	コスモ石油ルブリカンツ 大阪工場	KBAあり	優先地域
石油（加工）	和歌山県海南市	コスモ石油ルブリカンツ 下津工場	該当なし	—
石油化学	愛媛県松山市	コスモ松山石油 松山工場	該当なし	—
石油（貯蔵）	香川県坂出市	コスモ石油 坂出物流基地	該当なし	—
石油（研究）	埼玉県幸手市	コスモ石油 中央研究所	該当なし	—

※3 KBA (Key Biodiversity Area)：生物多様性保全の鍵となる重要な地域

対応策の検討

優先地域6拠点においては、原油・石油漏洩による自然影響リスクについて、事故発生時の影響を低減する対策や漏洩防止策など、現段階でさまざまな対策が講じられていることを確認しました。今後、操業や周辺環境に変化が生じた場合は、必要に応じて追加の対応策も検討していきます。

取締役会議長メッセージ

制度改革と自由闊達な議論により、実効性の高い取締役会運営を実現していきます

代表取締役会長
取締役会議長
桐山 浩

コーポレート・ガバナンス強化の変遷

当社のコーポレート・ガバナンスの歴史を振り返ると、三度の大きな転機を経ながら一貫して強化の方向に進んできました。

一度目の転機は、2007年にアブダビ首長国のIPIC^{※1}が大株主になったことです。同社出身の2名の社外取締役が取締役会に加わったことで、株主を意識した経営が本格化しました。

二度目の転機は、2015年の持株会社体制への移行です。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などを目的として、監査等委員会設置会社へ移行しました。当社は2006年に執行役員制度を導入しており、持株会社体制、監査等委員会設置会社と合わせた3つが揃ったことで、ガバナンスの骨格が出来上がりました。

三度目の転機は、2021年から2022年にかけて大株主のMIC^{※2}が当社株式を売却し、同社出身の取締役が退任したことで取締役会の構成に変化が生じた時期です。私は2017年6月の代表取締役社長就任以降、独立社外取締役と女性取締役を増員し、取締役会の透明性と多様性の向上を推進してきましたが、これを機にさらに実効性を高めるべく取締役会の改革を行いました。具体的には、従来以上にモニタリング機能に重点を置くとともに、業務執行の権限を執行側に大幅に委譲することで、意思決定の迅速化を図りました。改革にあたっては、社外取締役からも示唆をいただき、俯瞰

した視点からの経営判断や、ステークホルダーとのエンゲージメント強化につながっていると考えています。

このような経緯を経て、当社のガバナンスは一步一步着実に強化されてきました。

※1 IPIC (International Petroleum Investment Company) : アブダビ首長国政府が100%出資する投資会社。

※2 MIC (Mubadala Investment Company) : アブダビ首長国100%出資のエネルギー関連投資会社。IPICとMDC (Mubadala Development Company) が統合し、持株会社としてMICを設立。

2006年	執行役員制度を導入
2007年	IPICとの戦略提携ならびに第三者割当増資
2015年	持株会社体制に移行、監査等委員会設置会社に移行
2022年	筆頭株主の異動に伴い、取締役会改革を実行

取締役会の実効性強化の取り組み

改革の結果、取締役会の議題において、方向性の議論が求められる報告事項の割合が増加しました。決議事項はもちろん重要ですが、私は報告事項こそが取締役会のモニタリング機能を発揮する良い機会だと考えています。取締役会で重要なのは、時間をかけさまざまな観点から議論を重ねることであり、社外取締役からの忌憚のない意見や助言を踏まえ、執行側がそれに適える業務執行計画を策定することで、経営戦略が洗練されていきます。当社グループは吸収力が高い素直な社員が多い組織風土であり、社外取締役からも意見の出しがいがあると言われます。助言・提言がしっかりと反映され、それに対してまた新たに議論をするという良い循環が形成されていると捉えています。

私が議長として心がけているのは、取締役会の誰もが発言しやすい環境を作ることです。特に、社外取締役は一人ひとりの経歴も、エネルギー業界に対する造詣の深さも異なります。そのため、分かりやすい説明に努めるとともに、各人の得意分野の観点からコメントしてもらうようにしています。このような運営の成果もあり、取締役会では闊達な議論が行われています。最近では、洋上風力発電などの再生可能エネルギーの普及拡大や、脱炭素への対応について白熱した議論が行われました。企業経営経験

者が多いこともあり、経営者視点のコメントが多く、予定時間を超えることも少なくありません。

今後の取締役会のあるべき姿

取締役会の実効性については、毎年、自社でアンケートを行い評価してきましたが、2023年度は初めて外部機関の協力を得て実施しました。その結果、当社の取締役会は自由闊達な意見交換ができる場であり、実効性は確保できているとの評価に至りました。第三者を交えた場合でも、従前と同様の評価を得られたことに手応えを感じるとともに、これまでの取り組みの成果に自信を深めています。

一方で、社外取締役からは中長期の企業価値向上に向けた議論を増やすべき、各議題に対してもっと議論を尽くす時間が欲しいなどの意見も出ています。また、当社は社外取締役だけの議論の機会を設けており、そこでの内容は発言者を特定しない形で社内に連携される仕組みにしています。社外取締役の知見や意見は透明性・多様性の観点から貴重なものだと捉えており、今後もしっかりと経営に反映できる体制にしていきたいです。

最後に、コーポレート・ガバナンスは生き物のように絶えず変化し、進化が求められるものです。資本市場は、取締役会により高い透明性・多様性を求める流れにあると認識しており、当社もこの2つの要素は重要であると考えています。他方、取締役会における活発な議論が当社の特長であることから、さまざまな経歴を持つ方が増えることで議論の質が低下しないよう、両者のバランスをうまくとっていくことが肝要です。また、今後、新たな取締役の選任にあたっては、経営者としての優れた人柄、企業価値向上に資する人材であることを大前提としつつ、スキルマトリックスの充足の観点にも目配りしていく必要があります。

コーポレート・ガバナンスのゴールは突き詰めると会社を良くしていくことですので、そのためにも取締役会でしっかりと議論を重ね、監督側と執行側がコミュニケーションをとって、企業価値向上に取り組んでいきたいと考えています。

当社のコーポレート・ガバナンス強化の取り組みに、ぜひご期待ください。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの概要

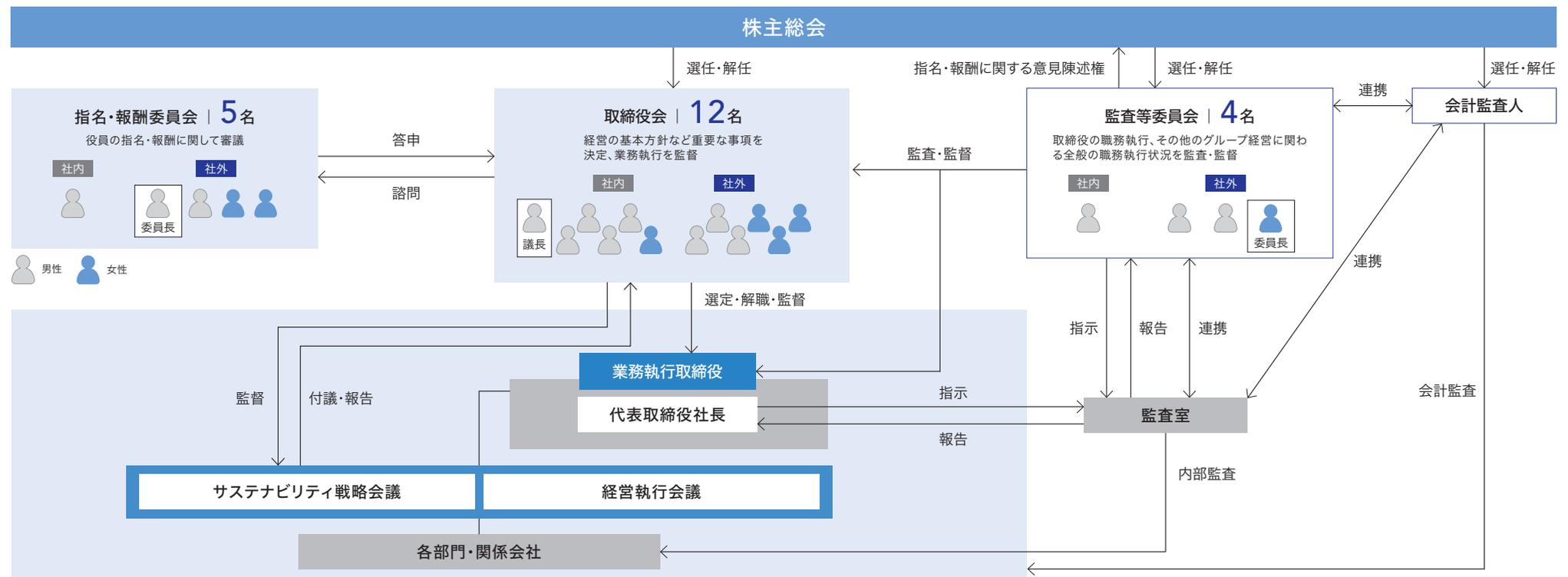
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループでは「コスモエネルギーグループ理念」およびこれを推進し達成するための具体的指針としての「コスモエネルギーグループ企業行動指針」に基づき、「経営の透明性・効率性の向上」「迅速な業務執行」「リスクマネジメントおよびコンプライアンスの徹底」を推進しています。

📄 コーポレートガバナンス基本方針
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/ir/management/governance.html>

コーポレート・ガバナンス体制図

当社は、上記を推進するため、機関設計を監査等委員会設置会社とし、取締役会、監査等委員会、指名・報酬委員会、経営執行会議、サステナビリティ戦略会議を設置しています。また、経営監督と業務執行の分離をより明確化し、事業環境の変化に即応するために執行役員制度を導入しています。

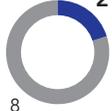
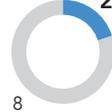
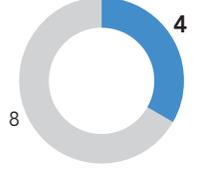


経営執行会議：社長執行役員、主要な執行役員、常勤監査等委員、また主要事業会社の社長で構成し、業務執行に関する基本方針や重要事項を審議する業務執行の意思決定機関。

サステナビリティ戦略会議：詳細は (P.50)

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス強化の変遷

	内容	取締役構成* (名)	女性取締役構成* (名)
2015年 10月	<ul style="list-style-type: none"> ● ホールディングス体制の発足 ● 監査等委員会設置会社に移行 ● 株式報酬制度の導入 		
2019年	<ul style="list-style-type: none"> ● 中長期のインセンティブ報酬にTSRの基準を導入 (2018年) ● 女性取締役 (監査等委員) の選任 		
2021年	<ul style="list-style-type: none"> ● 独立社外取締役増員 ● 女性取締役増員 		
2022年	<ul style="list-style-type: none"> ● 女性執行役員を取締役に選任 ● 独立社外取締役増員 ● 年次インセンティブ報酬にESG目標への取り組み評価を導入 		
2024年	<ul style="list-style-type: none"> ● 独立社外取締役を増員し、取締役の半数を占める構成に移行 ● 女性取締役増員 		

*取締役には監査等委員を含む。

■ 独立社外取締役

■ 女性
■ 男性

透明性の強化

取締役会の機能が効果的・効率的に発揮できるよう、スキル・ジェンダーの多様性、社内・社外取締役のバランスなどの観点で透明性を高めてきました。2024年7月現在、12名の取締役のうち女性取締役が4名（1名増）、独立社外取締役が6名（2名増）となり、独立社外取締役の比率は2分の1になりました。

役員報酬の改定

報酬は基本報酬、年次インセンティブ報酬、中長期インセンティブ報酬の3つから構成され、中長期インセンティブ報酬は株式報酬としています。また、2022年度より年次インセンティブにESG目標への取り組み評価も組み込みました（詳細は [P.80](#)）。2023年度は将来における外部人材の登用や業績連動報酬のさらなる拡大などの可能性を見据えた議論を行い、2024年6月の定時株主総会において報酬枠の改定を決議しました。

取締役会の目的や権限の見直し

取締役会では、中長期の議論の深度化やステークホルダーとのエンゲージメント強化のため、2021年度に取締役会の目的を見直すとともに、この目的に即すよう、サステナビリティや中長期の方向性に関する議論を拡充しました。

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（情報開示など）」および「執行の監督」に重点を置き、経営の迅速化を図る。

また、2022年7月には取締役会から経営執行会議に業務執行の決定を大幅に委任し、取締役会の監督機能強化と、経営の迅速化を図っています。足元では次期中期経営計画の策定に向けた議論を加速させ、実効性を高めています。

コーポレート・ガバナンス

取締役会

概要

取締役会は、取締役（監査等委員である取締役を除く）と監査等委員で構成され、経営の基本方針など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を整えています。

2023年度 取締役会の活動内容

当社は、2022年度に取締役会の権限を見直し、業務執行の決定に関しては執行側に権限委任し、監督機能を強化するために報告事項を充実させています。

2023年度も引き続き上記の考えのもと、第7次連結中期経営計画（以下、第7次中計）、Vision 2030の達成に向け、以下の点について重点的に審議しました。

第7次中計の進捗に対するモニタリング

第7次中計の初年度にあたる2023年度は、半期ごとに進捗レビューを行い、業務執行状況の監督とさらなる推進に向けた助言を行いました。その結果、収益性や資本政策の指標に関して、一部の目標を前倒しで達成しています。

また、Vision 2030の実現に向けて、グリーン電力サプライチェーンの強化など、今後のNew領域拡充のための議論を深めました。

資本政策に関する議論

当社は、企業価値向上を経営上の最重要課題の一つとして位置づけ、第7次中計において、「株主還元」「財務健全性」「資本効率」を三位一体とした資本政策を策定しています。2023年度は外部環境および収益力、当社の企業価値向上に関する影響等を総合的に議論し、株主還元の強化を図っています。

サステナビリティ

当社は、取締役会においてサステナビリティ戦略に関する監督や議論を行っています。2023年

度には、カーボンネットゼロへのロードマップ改定やマテリアリティKPIの進捗・実績報告、リスクマネジメント実績報告、コンプライアンス・内部通報制度の運用状況、および人権デュー・ディリジェンスなどをテーマとして取り上げました。

 2023年度取締役会の出席情報については有価証券報告書をご参照ください。
https://www.cosmo-energy.co.jp/content/dam/corp/jp/ja/ir/financial/valuable/2023/pdf/fy2023_all.pdf

取締役会の実効性評価

当社では、取締役会がその役割と責務を実効的に果たしているか否かをチェックするために、毎年取締役会の実効性評価を行っています。2023年度は、評価プロセスにおいて、より客観的な視点や外部の知見を取り入れるため、第三者機関の協力を得て実施しました。

（実効性評価全文は当社WEBサイトに掲載）

 <https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/about/ir/management/governance.html>

評価結果の概要・2023年度に改善した点

- 取締役会は、適切な規模で多様性のあるメンバーで構成されており、自由闊達な意見交換ができる場となっていたこと
- 「Vision 2030」を見据えた第7次連結中期経営計画の進捗に対するモニタリングの実施、株主・投資家との対話に関する議論、また資本政策に関する議論ができる場であったこと
- 前年度に掲げた取り組み方針に対し対応と改善が図れたこと
 - ① 第7次連結中期経営計画達成に向けて定期的な執行状況の監督を実施
 - ② 取締役会実効性評価の評価手法の改善に向け、第三者機関を起用

今後の課題と取り組み方針

取締役会のさらなる実効性向上のために、次期中期経営計画の策定や、Vision 2030の実現を見据えた中長期的な時間軸での議論を充実させていきます。

指名・報酬委員長メッセージ

取締役会の透明性と
多様性を向上すべく、
当社グループにふさわしい
指名・報酬制度の実現に
取り組んでいます



独立社外取締役 監査等委員
指名・報酬委員会委員長
浅井 恵一

指名・報酬委員会の役割と活動方針

当社は、2015年に持株会社体制に移行した際に指名・報酬委員会（当時は指名・報酬諮問委員会）を設置し、それから約10年が経とうとしています。

委員会の役割は、指名面では最も重要となるサクセッションプランにおいて、次世代、次々世代のリーダーの選任や候補者の育成を、公平性と透明性を担保して進めていくこと、報酬面では中長期的な企業価値の向上を実現すべく、財務指標に加えて非財務指標や株価などを意識した報酬制度を機能させ、さらなる改善をめざしていくことです。

当社の指名・報酬委員会は、代表取締役会長と独立社外取締役4名で構成する任意の機関です。任意であるがゆえに自由度が高く、時代の要請に応じて柔軟に対応できる体制を確保し

ています。最近では、当社グループにふさわしい指名方針や報酬体系づくりなどを議論しており、指名委員会等設置会社と比較しても遜色のない水準の議論・審議を行っていると感じています。

2023年の新社長の選任プロセスについては、2023年度の社外取締役対談でもお話ししましたが、指名・報酬委員会から当時の社長に対して、新社長に求める適格性や重視する点をお伝えし、それを踏まえて推薦された候補者全員と面談して、委員会の全会一致で現社長を選任しました。

社長が就任されて1年以上が経過しましたが、しっかりとご自身の体制を確立し、社外から見ても社内の雰囲気が変わってきたと感じています。就任前から評価していた求心力や胆力に加えて、リーダーシップを発揮される場面も多く、執行側の最高責任者として社長がしっかりと方向性を示すことで、会社も社員も著しい成長を遂げています。手前味噌にはなりますが、指名・報酬委員会がしっかりと機能した結果だとあらためて感じています。

2023年度の取り組みと今後の課題

取締役会のさらなる透明性と多様性の向上のために、将来的には独立社外取締役が過半数を占める構成とすることが一つの目標です。その実現に向けて、2024年6月には新たに2名の社外取締役を選任しました。これにより、取締役会の構成として社外取締役が半数を占めるに至りました。

候補者の選任にあたっては、スキルマトリックスの観点も考慮しながら、エネルギー業界の知識や経験よりも企業価値向上に向けた助言・提言への期待、モニタリング機能の発揮、取締役会の多様性への寄与といった観点を重視しました。新任社

外取締役のお二人には、エネルギー業界の尺度ではなく、まったく異なる業界で企業経営の経験を持つご自身の尺度で、忌憚のないアドバイスとモニタリングを行っていただくことを期待しています。

報酬制度に関しては、水準と構成比率、評価体系の3つの観点がありますが、2024年度の株主総会では独立社外取締役の増員に加え、国内外のインフレや賃上げ、さらなる業績連動型報酬の拡大の可動性などを考慮して、水準の見直しを行いました。指名・報酬委員会ではこれと並行する形で、マルス・クロアバック条項の導入に向けた検討も行っています。外部から優秀な取締役候補を招聘し、育成するにあたり、将来的には報酬の構成比率の変更も含む制度の見直しを行う可能性があります。それと同時に不祥事などの経営責任への対処を厳格化することで、報酬制度の透明性・公平性を確保することができると考えています。

評価体系に関しては、年次インセンティブ報酬にESG目標への取り組み評価を導入してから、2年が経ちました。これまでの運用実績を踏まえて評価基準を見直すなど、より客観性の高い制度にするべく議論していきたいと考えています。

企業価値の向上に取り組むうえでは、指名と報酬は肝となる存在です。指名・報酬委員会では、毎年、主要なグループ会社の部長職以上と、監査等委員会などさまざまな会議体を通じて、できるだけ多くの接点を持つことで将来のコスモを背負っていく人材の評価や検討を行っています。また、能力発揮のベースとなる報酬体系についても、常に議論を行っています。

今後も、委員会の透明性・公平性を確保し、当社グループの企業価値向上に資する経営人材の登用、育成に注力していきます。

コーポレート・ガバナンス

指名・報酬委員会

新任社外取締役メッセージ



私は2013年よりエステー株式会社の代表執行役社長を10年間務め、現在は会長職にいます。社長在任中は、既存事業におけるブランド価値の向上、事業領域の再定義とポートフォリオの整理、新分野の探索をリードし、事業構造改革に

尽力しました。前職では、LVMHグループを始めとする、外資系ラグジュアリーブランド日本法人で18年間マーケティング&ブランディングに従事していましたので、異業種から来た異分子の目で、業界の常識にとらわれず、変革を推進できたと感じています。

社外取締役の使命は、社外視点だからこそ感知するさまざまなステークホルダーの期待や懸念を担い、企業の中長期目標と照らして意思決定をより良い方向に導くことと考えています。最重要課題であるGXに向けて、当社グループが着実に構造転換を成し遂げられるよう、他の取締役とは異なるバックグラウンドを持つ自分が異分子の目で臆せず意見を呈し、微力ながら貢献する所存です。

私は自動車の車載情報機器と電子部品の開発・製造・販売の会社経営に携わってきました。他社との協業アライアンス、グループ再編・ガバナンス改革などを実行し持続的成長基盤の確立を進めましたが、自動車産業は脱炭素化に向けてEV電動化移行への変革期の中にあり、GXでの事業構造転換が最大の経営テーマでした。当社もOil & Newを掲げており、経営テーマが類似しているなか、サポートできることも少なくないのではないかと考えています。また、前職では海外を含めた多様な投資家との対話も数多く行っており、さまざまなステークホルダーの全体利益を追求することは当社においても同様だと理解しています。第三者なりの視点や気づきを大切にしながら、ステークホルダーにとっての価値最大化を提言し、攻めのガバナンスで、当社グループの企業価値向上に貢献できるよう努めていきたいと考えています。

攻めのガバナンスで
企業価値向上を
後押しします

栗山 年弘



概要

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・報酬委員会を設置しています。同委員会は、代表取締役会長と独立社外取締役で構成され、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。

2023年度 指名・報酬委員会の活動内容

2023年度は、指名・報酬委員会を合計10回開催し、主に以下の議題について審議しました。

開催日	審議・確認事項
2023年4月18日	● 個々の役員の評価について
2023年4月29日	● 株主提案に関する審議
2023年5月17日	● 株主提案に関する審議
2023年6月6日	● 人材要件の変更要否について ● 2022年度個人別報酬額について ● 2023年度役員報酬制度について
2023年7月24日	● 今後の取締役体制について ● 2023年度各役員の目標設定
2023年9月25日	● 今後の取締役体制について ● 株式報酬制度の最新動向の確認
2023年11月17日	● 今後の取締役体制について
2023年12月21日	● 役員多面評価結果の確認 ● 経営者報酬を取り巻く環境に関する報告と分析結果の確認
2024年1月22日	● 役員人事
2024年3月25日	● 2024年度のスキルマトリックスについて ● マルス・クローバック条項について



2023年度の指名・報酬委員会の出席情報については有価証券報告書をご参照ください。
https://www.cosmo-energy.co.jp/content/dam/corp/jp/ja/ir/financial/valuable/2023/pdf/fy2023_all.pdf

コーポレート・ガバナンス

指名・報酬委員会の実効性評価結果

前年度に引き続き、以下の点から指名・報酬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。2023年度は、評価プロセスにおいて、より客観的な視点や外部の知見を取り入れるため、第三者機関の協力を得て実施しました。

評価結果の概要

- 委員会は適切な構成のもと、適切な諮問機能の範囲に基づき十分な議論がなされていること
- 委員会は適切な運営のもと、オープンで積極的な議論がなされていること、ならびに事務局は必要十分な機能を果たしていると評価されていること
- スキルマトリックス、社外取締役の選任プロセス・サクセッションプラン、役員報酬の考え方につき、現状は適切であるとされていること

2023年度の成果

- 株主提案（社外取締役選任）への適切な対応
- 独立社外取締役比率向上に向けた取り組み
- マルス・クローバック条項導入に向けた実務の検討

今後の課題と活動計画

指名分野では役員人材要件の検討、報酬分野ではマルス・クローバック条項導入に向けた検討の継続など、さらなるガバナンス強化、実効性向上に取り組んでいきます。

なお、指名・報酬委員会の実効性評価結果は当社WEBサイトにも掲載しています。

 <https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/ir/management/governance.html>

後継者計画とCEOの選解任

当社グループは、社長の後継者育成を持続的成長を支える最重要戦略の一つと位置づけています。後継者候補の選定においては透明性と客観性を確保し、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ごとの業績評価を行います。加えて、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など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、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・報酬委員会に起案します。指名・報酬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。

また、指名・報酬委員会は、人材要件や業績基準などに照らして、社長の解任に関して取締役会に付議する必要があるか否かを毎期審議します。審議の結果、取締役会への付議が必要と判断された場合は、指名・報酬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。2023年3月の新社長の選任については、「コスモレポート2023」の **P.76～80** 「社外取締役対談」および本レポートの **P.77** 「指名・報酬委員長メッセージ」をご覧ください。

コーポレート・ガバナンス 役員報酬制度

概要

当社は取締役（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業績連動型報酬制度を採用しています。その目的は、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ならびに報酬決定・評価プロセスの透明性・客観性の確保など多岐にわたります。

本制度は、金銭報酬である基本報酬および年次インセンティブ報酬、非金銭報酬である中長期インセンティブ報酬の3点で構成されます。国内大手企業と比較して競争力のある水準とした上で、役位上位者ほど各インセンティブ報酬の割合を高めることで経営責任の重さを反映しています。なお、社外取締役、非執行取締役および監査等委員である取締役の報酬は業務執行を行わない観点から、または監督の役割を適切に発揮する観点から等の理由により、固定給としての基本報酬のみとしています。

	金銭報酬		株式報酬
	基本報酬 (固定)	業績連動報酬	
		年次インセンティブ報酬	中長期インセンティブ報酬
執行取締役	○	○	○
執行役員	○	○	○
社外取締役	○	—	—
非執行取締役	○	—	—
監査等委員	○	—	—

インセンティブ制度

年次インセンティブ報酬

年次インセンティブ報酬は各年度の当社グループの業績評価、ESG評価、年度ごとに指名・報酬委員会で決定された個人評価で構成されます。

業績評価について、第7次連結中期経営計画で公表した株主還元方針との整合性の観点から、連結当期純利益（在庫影響除き）を基準としています。

また、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、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、2022年度よりESG評価を報酬に反映し

ています。指標となるESG目標については、本レポートの **P.52** 「第7次連結中期経営計画におけるマテリアリティのKPIと実績」をご参照ください。

中長期インセンティブ報酬

中長期インセンティブ報酬は、非金銭報酬である業績連動型株式報酬制度です。毎年、対象職務執行期間における職務執行の対価として連続する3事業年度を評価の対象とするインセンティブプランを設定します。そして、本制度の対象となる各業務執行役員に対し、役位ごとに定められる基準ポイントのうち50%を「業績連動部分」、残りの50%を「非業績連動部分」として分けて付与します。なお、業績連動係数は当社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（有利子負債比率）に基づき定めています。

株式保有ガイドライン

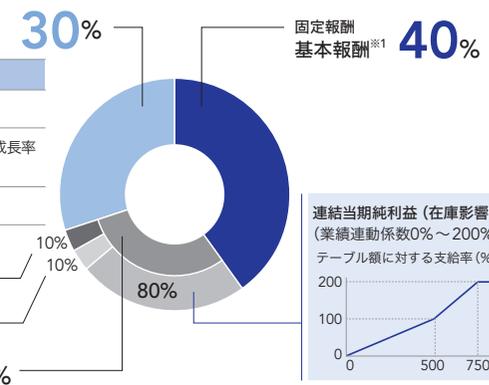
すべてのステークホルダーの皆さまとの持続的な価値共有を図るため、2023年度より当社グループの役員を対象とする株式保有ガイドラインを定めています。具体的には、潜在的保有株式（中長期インセンティブ報酬を通じて付与された基準ポイントの非業績連動部分）を含めて、当社の会長・社長は当該役位就任後5年以内に年間基本報酬の1.5倍、その他の当社グループの業務執行役員は当該役位就任後5年以内に年間基本報酬の同額に相当する基準保有価値をめざすこととしています。

役員報酬制度体系図（例）

中長期インセンティブ報酬（株式報酬）※1,2
業績連動係数の算定方法

当社TSRの対TOPIX成長率	業績連動係数
150%以上	200%
50%以上 150%未満	当社TSRの対TOPIX成長率 ×2-100%
50%未満	0%

個人評価に連動
業績連動報酬（業績連動係数0%～200%） 10%
ESG評価に連動
業績連動報酬（業績連動係数0%～200%） 10%
業績連動報酬
年次インセンティブ報酬（賞与）※1 30%



※1 基本報酬、年次インセンティブ報酬、中長期インセンティブ報酬の構成比率は役位によって異なる。
※2 2023～2025年度の相対TSR（対TOPIX成長率）および連結ネットD/Eレシオに連動。

役員体制 (2024年7月1日現在)

取締役



桐山 浩
代表取締役会長

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執行役員
2023年 4月 当社代表取締役会長 (現職)

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などの環境下においても、成果を上げてきました。



岩根 茂樹
取締役 (非執行)

1976年 4月 関西電力株式会社入社
2007年 6月 同社執行役員企画室長
2010年 6月 同社常務取締役
2012年 4月 同社代表取締役副社長
2013年 6月 同社代表取締役副社長執行役員
2016年 6月 同社代表取締役社長
田辺三菱製薬株式会社社外取締役
2019年 5月 電気事業連合会会長
2019年 6月 テレビ大阪株式会社社外取締役
2021年 6月 ユアサM&B株式会社上席顧問 (現職)
2023年12月 岩谷産業株式会社顧問 (現職)
2024年 6月 当社取締役 (現職)

1976年に関西電力株式会社に入社後、2016年に同社代表取締役社長に就任されました。電力市場や制度への造詣が深く、同社社長在任時には、電力小売事業自由化への対応や、経営効率化を推進されました。また、電力分野以外でも、情報通信事業や不動産事業、ガス事業など多角化経営を成功させるなど、当社の属する業界にとらわれない幅広い知見を有しています。



山田 茂
代表取締役社長
社長執行役員

1988年 4月 コスモ石油株式会社入社
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
2023年 4月 当社代表取締役社長
社長執行役員 (現職)

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います。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7次連結中期経営計画の策定、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上げてきました。



井上 龍子
独立社外取締役

1981年 4月 農林水産省入省
2003年 1月 在イタリア日本国大使館公使
2016年 4月 同省農林水産技術会議事務局研究総務官
2017年 7月 同省退官
2017年11月 弁護士登録
渥美坂井法律事務所・外国法共同事業オプ・カウンセラー (現職)
2019年 6月 日鉄物産株式会社社外取締役
2021年 6月 当社社外取締役 (現職)
2023年 6月 NSユナイテッド海運株式会社社外取締役 (現職)

1981年に農林水産省入省後、2003年にFAO (国連食糧農業機関)・WFP (国連世界食糧計画) に対する常駐日本政府代表に就任し、世界経済の成長へ寄与されました。指名・報酬委員として後継者計画や役員報酬の高度化を図るとともに、国際機関における日本政府代表として培われた豊かな経験や現役弁護士としての豊富な知見から当社グループの企業価値向上に貢献してきました。



竹田 純子
取締役
常務執行役員

1990年 4月 コスモ石油株式会社入社
2015年10月 同社人事総務部長
2017年 4月 同社企画管理部長
2019年 4月 同社取締役執行役員
2020年 4月 当社執行役員人事部長
2022年 4月 当社常務執行役員
2022年 6月 当社取締役常務執行役員 (現職)

販売・企画・人事部門などを経験した後、2019年から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、精製事業の効率化や生産性の向上に寄与してきました。執行役員人事部長に就任後は働き方改革、多様性の促進およびグループ人事推進を実行しました。2022年からは取締役常務執行役員として、第7次連結中期経営計画の策定など確実に成果を上げています。



栗田 卓也
独立社外取締役

1984年 4月 建設省 (現 国土交通省) 入省
2007年 9月 内閣官房内閣参事官内閣総理大臣官邸参事官室
2009年 7月 国土交通省都市・地域整備局まちづくり推進課長
2011年 7月 東日本大震災復興対策本部事務局参事官
2012年 2月 復興庁統括官付参事官 (企画班)
2013年 8月 国土交通省人事課長
2015年 7月 同省都市局長
2018年 7月 同省総合政策局長
2020年 7月 同省国土交通事務次官
2021年 7月 同省国土交通事務次官退任
2021年10月 三井住友信託銀行株式会社顧問 (現職)
2022年 6月 当社社外取締役 (現職)
2024年 6月 東日本建設業保証株式会社代表取締役社長 (現職)

1984年に建設省 (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されました。2011年からは、東日本大震災復興対策本部事務局参事官として復興政策を指揮し、2020年には国土交通省事務次官に就任されました。幅広い社会的知見から第7次連結中期経営計画の策定 (特に新規事業関連における提言) で成果を上げるとともに、指名・報酬委員として後継者計画や役員報酬の高度化を図っています。



松岡 泰助
取締役
常務執行役員

1993年 4月 コスモ石油株式会社入社
2018年 4月 同社供給部長
2021年 4月 同社取締役執行役員
2023年 4月 当社常務執行役員
2024年 6月 当社取締役常務執行役員 (現職)

販売・需給・企画部門に長く在籍し、当社グループの事業領域全般にわたり豊富な知見を有しています。2018年からはコスモ石油の供給部長としてグループの需給政策の立案や最適な需給バランスに寄与し、2021年からは同社取締役執行役員として該社を統括し実績を挙げています。当社の常務執行役員として経営企画部、財務部、電力事業統括部および新エネルギー事業統括部を担当し、中計の遂行に加えて、脱炭素に向けたさらなる取り組みを検討するなど実績を挙げています。



鈴木 貴子
独立社外取締役

1984年 4月 日産自動車株式会社入社
2001年 8月 LVJグループ株式会社
(現 ルイ・ヴィトン・ジャパン株式会社) 入社
2009年 4月 株式会社シャルダン代表取締役
2010年 1月 エステー株式会社入社
2013年 4月 同社取締役兼代表執行役社長
2013年 5月 株式会社シャルダン取締役 (現職)
2020年 3月 トラスコ中山株式会社社外取締役 (現職)
2021年 6月 エステー株式会社 取締役会議長兼代表執行役社長
2022年 9月 株式会社キングジム社外取締役 (現職)
2023年 6月 エステー株式会社会長 (現職)
2024年 6月 当社取締役 (現職)
富士フィルムホールディングス株式会社社外取締役 (現職)

1984年に日産自動車株式会社に入社。2001年にルイ・ヴィトングループなど複数の企業で女性をターゲットとした商品のPRやマーケティングを行い、その知見を活かしてデザインなどのコンサルティング会社を設立して活躍されました。2010年にはエステー株式会社に入社、デザイン革命でヒット商品を数多く生み出し、2013年には同社の代表執行役社長に就任されました。2023年には同社の会長に就任しており、トラスコ中山株式会社や株式会社キングジムでの社外取締役経験なども含めて、当社の属する業界にとらわれない幅広い知見を有しています。

役員体制 (2024年7月1日現在)

取締役



植松 孝之
取締役
常勤監査等委員

1992年11月 コスモ石油株式会社入社
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
2021年 4月 当社代表取締役専務執行役員
2024年 4月 当社取締役
2024年 6月 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)

外資系金融機関を経てコスモ石油に入社し、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に就任し、2022年からはサステナビリティ推進部、経理部、財務部を管掌し、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に向けリーダーシップを発揮してきました。



高山 靖子
独立社外取締役
監査等委員

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 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年 6月 三菱商事株式会社社外監査役
2017年 6月 横河電機株式会社社外監査役
2019年 6月 当社社外取締役 (監査等委員) (現職)
2024年 6月 横河電機株式会社社外取締役 (現職)

株式会社資生堂にて、お客さま対応やCSR部門責任者や常勤監査役を経験後、複数の上場会社の社外取締役および社外監査役に就任しています。当社において、第6次連結中期経営計画の達成に向けた取り組み (特にESG領域やブランドコミュニケーション戦略等)、第7次連結中期経営計画の策定 (特に経営基盤の変革 (HRX・DX・GX) および非財務の領域) で成果を上げてきました。また、監査等委員会委員長として、前職までの経験やコーポレート・ガバナンスに関する豊富な知見を踏まえ、特にコンプライアンス、リスクマネジメント、グループガバナンスなどの体制強化に向けた指摘・提言などを行っています。



浅井 恵一
独立社外取締役
監査等委員

1978年 4月 三菱商事株式会社入社
2009年 4月 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年 4月 株式会社リチウムエナジー・ジャパン取締役副社長
2014年 9月 KHネオケム株式会社代表取締役社長
2021年 6月 当社社外取締役 (監査等委員) (現職)
2022年 6月 サンフロンティア不動産株式会社社外取締役 (現職)

三菱商事株式会社にて、石油事業 (販売・需給・精製等) 部門を経験し、ほぼ一貫してエネルギー部門を歩んできました。同社執行役員就任後、2013年の株式会社リチウムエナジー・ジャパン取締役副社長を経て、2014年にKHネオケム株式会社代表取締役社長に就任しました。米国やインドに駐在するなど国際的知見および会社経営全般に関する豊富な知識と経験を有しており、当社において、第7次連結中期経営計画の策定 (特に投資・資本管理強化に向けた取り組み)、グループガバナンス体制強化への取り組みなどで成果を上げてきました。また、指名・報酬委員会委員長として、後継者計画を含む取締役体制や業績連動役員報酬の構築・推進で成果を上げてきました。



栗山 年弘
独立社外取締役
監査等委員

1980年 4月 アルプス電気株式会社 (現アルプスアルパイン株式会社) 入社
2004年 6月 当社取締役兼磁気デバイス事業部長
2007年 4月 当社取締役兼事業開発本部長
2009年 4月 当社取締役兼技術本部長兼技術・品質担当
2011年 6月 当社常務取締役
2012年 6月 当社代表取締役社長
2019年 1月 当社代表取締役社長執行役員
2023年 6月 当社代表取締役会長
2024年 6月 当社社外取締役 (監査等委員) (現職)

1980年にアルプス電気株式会社 (現アルプスアルパイン株式会社) に入社後、事業開発本部長や技術本部長などを経て、2012年に当社代表取締役社長に就任されました。同社は自動車の車載情報機器の開発・販売などモビリティ産業には欠かせない事業を国内外で幅広く手がけており、11年間にわたって社長として同社を牽引されました。事業の拡大のみならず、あるべきガバナンス体制の構築や脱炭素に向けた取り組みなど、企業に求められるさまざまな体制構築をされてきました。

執行役員



ルゾンカ 典子
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



岩井 智樹
常務執行役員
経理部、法務総務部担当



佐藤 嘉彦
常務執行役員
秘書室長



若尾 英之
執行役員
監査室長
兼 補欠取締役監査等委員

スキルマトリックス

当社は、第7次連結中期経営計画に基づき、取締役および執行役員に必要なスキルを次のとおり定義しています。

2023年度からは各スキル項目の定義についても開示するとともに、より深い専門性を有するスキルに焦点を当てています。

また、取締役だけでなく、執行役員のスキルマトリックスも定義することで、執行役員も含めた役員が一体となって第7次連結中期経営計画を推進していく体制としています。

スキル項目	スキル項目の定義	スキル項目	スキル項目の定義
企業経営	事業会社でのCEOなどの業務執行の経験があり、経営戦略に基づいて組織を率いる能力を有する	DX/テクノロジー	デジタルを含めた科学技術に関する知識と経験があり、それらのデータ等を経営戦略に活用することで、ビジネスや企業文化を変革する能力を有する
石油事業 (Oil)	石油事業に関し専門的知識を有し、企業価値を向上させる能力を有する	広報/IR/ ブランドマーケティング	戦略的に広報活動を展開し、統合的な判断および意思決定を行うことができ、企業価値向上を先導・創造する能力を有する
石油以外 (New) (RE事業/新規事業)	再生可能エネルギー事業や新規事業のプロジェクトに携わり、新たなビジネスモデルと収益力を総合的に判断する能力を有する	財務/会計/税務	財務、会計戦略を立案するために必要な財務、会計および税務の専門的知識があり、グループの資金調達や決算業務を適切に遂行する能力を有する
サステナビリティ(ESG)/ リスク管理	持続可能な成長を実現するために、サステナビリティやESGの視点からサステナブル経営を遂行する能力を有する	法務/コンプライアンス	企業法務およびコンプライアンスに関する専門的知識を有し、企業が健全な経営を行えるよう監督する能力を有する
人事/人材開発/ ダイバーシティ	戦略的人事を遂行するための知識と経験があり、人事、労務およびダイバーシティの視点から経営戦略を立案する能力を有する	国際性	海外でのビジネス経験があり、異なる文化的な視点や慣行などを理解し、グローバルな視点から経営判断できる能力を有する

氏名	性別	属性	就任委員、担当等	取締役 在任期間 ^{※1}	保有する経験・知識・専門性等 ^{※2,3}									
					企業経営	石油事業 (Oil)	石油以外 (New) (RE事業/ 新規事業)	サステナビリティ (ESG)/ リスク管理	人事/ 人材開発/ ダイバーシティ	DX/ テクノロジー	広報/IR/ ブランドマーケ ティング	財務/ 会計/ 税務	法務/ コンプラ イアンス	国際性
桐山 浩	男性	代表取締役会長	取締役会議長 指名・報酬委員会委員	9年	◎	◎	○	○	—	—	○	—	—	—
山田 茂	男性	代表取締役社長 社長執行役員	—	4年	◎	◎	○	—	—	—	○	—	—	—
竹田 純子	女性	取締役 常務執行役員	人事部、関連事業統括部、 サステナビリティ推進部担当	2年	—	◎	—	—	◎	—	—	—	○	—
松岡 泰助	男性	取締役 常務執行役員	経営企画部、財務部、電力事業統括部、 新エネルギー事業統括部担当	—	—	◎	◎	—	—	—	○	—	—	—
岩根 茂樹	男性	取締役	—	—	◎	—	◎	—	—	—	—	—	—	—
井上 龍子	女性	独立社外取締役 ^{※4}	指名・報酬委員会委員	3年	—	—	—	○	○	—	—	—	◎	○
栗田 卓也	男性	独立社外取締役 ^{※4}	指名・報酬委員会委員	2年	—	—	◎	—	○	◎	—	—	—	—
鈴木 貴子	女性	独立社外取締役 ^{※4}	—	—	◎	—	○	○	—	—	◎	—	—	—
植松 孝之	男性	取締役 常勤監査等委員	監査等委員会委員	6年	◎	—	—	○	—	—	○	◎	—	—
高山 靖子	女性	独立社外取締役 監査等委員 ^{※4}	指名・報酬委員会委員 監査等委員会委員長	5年	—	—	—	◎	○	—	○	—	○	—
浅井 恵一	男性	独立社外取締役 監査等委員 ^{※4}	指名・報酬委員会委員長 監査等委員会委員	3年	◎	◎	—	—	—	—	—	—	—	○
栗山 年弘	男性	独立社外取締役 監査等委員 ^{※4}	監査等委員会委員	—	◎	—	○	○	—	◎	—	—	—	—
ルゾンカ 典子	女性	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	—	—	—	—	—	○	◎	○	—	—	◎
岩井 智樹	男性	常務執行役員	経理部、法務総務部担当	—	—	○	—	—	—	—	—	◎	—	—
佐藤 嘉彦	男性	常務執行役員	秘書室長	—	—	◎	—	—	—	—	—	—	—	○
若尾 英之	男性	執行役員	監査室長 兼 補欠取締役監査等委員	—	—	○	—	—	—	—	—	◎	○	—
					7	8	8	6	5	3	7	3	4	4

男性 女性

※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10年間となります。

※2 専門性や特長は、主に秀でた知識・経験を開示していますが、当人のすべての能力を表すものではありません。

※3 より深い専門性を有するスキルには◎をつけています。

※4 東京証券取引所の定めに基づく独立役員要件を満たしています。

11年間の主要財務データ

	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	2022年度	2023年度
会計年度	(百万円)										
為替レート (¥/\$)	100.2	109.9	120.1	108.4	110.9	110.9	108.8	106.0	112.4	135.5	144.6
ドバイ原油価格 (\$/バレル)	104.6	83.5	45.7	46.9	55.9	69.3	60.3	44.5	78.1	92.5	82.3
売上高	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	2,791,872	2,729,570
売上原価	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	2,471,141	2,409,926
販売費及び一般管理費	129,060	129,346	119,433	120,370	128,526	135,775	137,865	131,376	143,548	156,949	170,443
営業利益 (損失)	39,715	△38,447	△29,742	92,182	111,868	94,653	13,893	101,289	235,303	163,780	149,200
在庫影響 ^{※1}	16,068	△116,177	△68,703	39,400	21,044	△10,788	△52,179	20,740	72,324	21,604	△547
在庫影響を除いた営業利益 (損失)	23,647	77,730	38,961	52,782	90,824	105,441	66,072	80,549	162,979	142,176	149,747
経常利益 (損失)	41,847	△49,640	△36,121	81,448	116,850	96,654	16,285	97,370	233,097	164,505	161,615
在庫影響を除いた経常利益 (損失)	25,778	66,537	32,644	42,048	95,806	107,442	68,464	76,630	160,773	142,900	162,162
石油事業	△41,394	22,067	5,784	1,770	37,776	24,964	4,378	53,317	93,225	44,072	91,266
石油化学事業	3,692	△6,977	4,291	22,177	30,441	15,344	5,185	△3,319	13,617	3,825	△7,764
石油開発事業	58,141	47,538	18,637	9,347	18,251	56,900	45,030	13,859	44,761	84,512	68,262
再生可能エネルギー事業 ^{※9}	—	—	—	—	—	—	—	4,134	3,483	2,587	2,848
その他事業	5,339	3,909	3,932	8,754	9,338	10,233	13,869	8,637	5,686	7,903	7,548
税金等調整前当期純利益 (損失)	49,443	△44,599	△43,797	78,565	109,274	95,966	13,913	93,648	211,593	153,263	154,952
親会社株主に帰属する当期純利益 (損失) ^{※2}	4,348	△77,729	△50,230	53,235	72,813	53,132	△28,155	85,910	138,890	67,935	82,060
親会社株主に帰属する当期純利益 (損失) (在庫評価影響除き)	△6,899	3,595	△2,092	25,655	58,081	60,684	8,370	71,392	88,263	52,812	82,443
設備投資	41,243	70,396	82,775	120,302	109,085	80,380	87,872	79,624	57,064	71,941	82,391
研究開発費	3,271	3,077	3,104	4,269	4,540	4,096	4,448	3,975	4,803	5,342	5,703
減価償却費等 ^{※3}	35,330	32,399	30,713	37,769	42,130	54,225	57,606	57,530	58,045	58,172	55,290
営業活動によるキャッシュ・フロー	35,837	163,384	18,427	47,625	192,634	90,450	111,733	167,445	108,361	8,122	177,944
投資活動によるキャッシュ・フロー	△61,007	△30,126	△32,839	△112,038	△96,432	△84,521	△84,230	△84,584	△67,511	△81,178	△32,768
財務活動によるキャッシュ・フロー	12,555	△178,920	32,499	9,626	△76,757	△20,480	△24,675	△80,570	△42,040	81,137	△104,178
会計年度末	(百万円)										
総資産	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	2,120,763	2,212,586
非支配株主持分 ^{※4}	29,214	40,326	94,665	108,063	117,468	120,785	123,047	124,173	127,771	135,485	126,253
自己資本 ^{※10}	231,927	167,194	108,046	164,722	238,677	281,065	239,792	324,946	456,200	527,895	601,161
流動資産	921,790	621,578	516,254	561,604	657,160	641,731	572,619	605,808	867,983	1,036,040	1,122,740
流動負債	799,199	603,860	555,519	800,146	800,146	764,734	706,080	752,488	954,675	1,012,579	1,007,628
ネット有利子負債 ^{※5}	723,257	597,701	666,179	727,258	635,763	644,663	628,317	556,379	503,330	581,875	501,024
期末発行済株式数 (千株) ^{※6}	847,705	847,705	84,770	84,770	84,770	84,770	84,770	84,770	84,770	88,353	88,353
1株当たりのデータ ^{※7}	(円)										
当期純利益 (損失)	5.13	△91.77	△594.85	633.32	865.80	630.69	△334.84	1,025.86	1,658.64	811.15	938.11
当期純利益 (潜在株式調整後)	—	—	—	—	—	594.03	—	861.16	1,389.40	726.65	—
純資産	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	6,042.41	6,863.55
年間配当金	2.00	—	40.00	50.00	50.00	80.00	80.00	80.00	100.00	150.00	300.00
財務指標	(%)										
自己資本比率 (%)	13.7	11.7	7.7	10.8	14.1	16.5	14.6	19.0	23.5	24.9	27.2
ネットD/Eレシオ (倍) ^{※8}	3.1	3.6	4.6	3.6	2.3	1.98	2.41	1.59	1.04	1.10	0.83
自己資本利益率 (ROE) (%)	1.9	△39.0	△36.5	39.0	36.1	20.4	△10.8	30.4	35.6	13.8	14.5
自己資本利益率 (ROE) (在庫影響除き) (%)	△3.0	1.8	△1.5	18.8	28.8	23.4	3.2	25.3	22.6	10.7	14.6
ROIC (%) (在庫影響除き)	0.8	1.8	1.5	4.4	7.8	8.0	2.2	8.0	9.5	6.1	7.6

※1 2013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り下げの方法に基づく影響も含まれています。

※2 2014年度までは「当期純利益 (損失)」。

※3 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。

※4 2014年度までは「少数株主持分」。

※5 有利子負債から現預金を控除して算出しています。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。

※6 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)。千株未満は切り捨てて表示しています。

※7 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1株当たりのデータ。

※8 2019年度から2021年度まで、2020年3月31日発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しています。

※9 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。

※10 2024年度期首から法人税等に関する会計基準を適用したことに伴い、2023年度の財務データは当該会計方針を遡及適用し、2024年5月に公表した2023年度の財務データから変更しています。

株式情報 (2024年3月31日時点)

株式基本情報

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	88,353,761株
期末配当金支払株主確定日	3月31日
単元株式数	100株
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場

大株主の状況

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
岩谷産業株式会社	17,709	20.04
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	10,504	11.88
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	5,857	6.62
関西電力株式会社	1,860	2.10
コスモエネルギーホールディングス取引先持株会	1,631	1.84
株式会社みずほ銀行	1,600	1.81
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社	1,580	1.78
株式会社三菱UFJ銀行	1,580	1.78
損害保険ジャパン株式会社	1,342	1.51
三井住友海上火災保険株式会社	1,250	1.41

※持株数は千株未満を切り捨てて表示しています。

※持株比率は自己株式を控除して計算しています。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いません。

会社情報 (2024年3月31日時点)

会社概要

商号	コスモエネルギーホールディングス株式会社
証券コード	5021
本社所在地	〒105-8302 東京都港区芝浦一丁目1番1号
発足年月日	2015年(平成27年)10月1日
資本金	464億円
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
主要取引銀行	株式会社みずほ銀行、株式会社三菱UFJ銀行、株式会社三井住友銀行

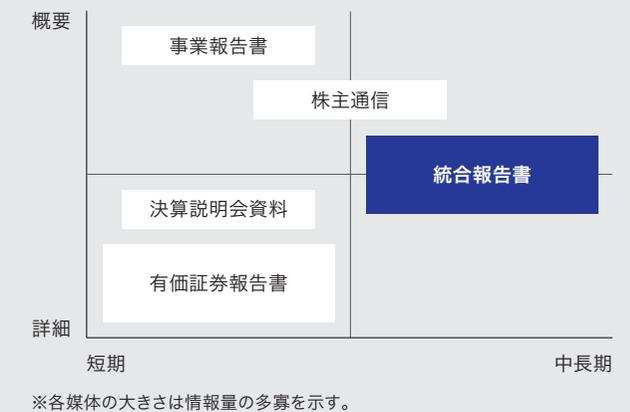
会社情報

- 報告期間 2023年4月1日～2024年3月31日
(ただし、一部上記期間外の情報も含んでいます)
 - 報告範囲 コスモエネルギーホールディングス株式会社、主要連結子会社および関連会社など。
なお、本文中における中核事業会社とは、コスモ石油、コスモ石油マーケティング、コスモエネルギー開発の3社を指し、準中核事業会社とは、丸善石油化学を指します。
※掲載データは、報告範囲を脚注で記載しています。
 - 発行時期 発行日：2024年11月／次回発行予定：2025年11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。
 - コスモレポートおよび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」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) スタンドラ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。
当社WEBサイトよりご確認ください。
 - 第三者保証報告書 「独立した第三者保証報告書」については、当社WEBサイトをご参照ください。
- IRサイト
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/ir.html>
- サステナビリティサイト
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/sustainability.html>
- https://www.cosmo-energy.co.jp/content/dam/corp/jp/ja/sustainability/assurance/pdf/third-party-assurance-report_01.pdf

- 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、制作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。そのため、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。

- 情報体系図



各種媒体は当社WEBサイトの以下リンク先に掲載しています。

- 統合報告書 (コスモレポート)
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/ir/library/annual.html>
- 有価証券報告書／決算説明会資料／株主通信
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/ir/library.html>
- 事業報告書
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/ir/stock/meeting.html>



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

IR関連お問い合わせ

<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/ir/contact.html>