

◆ コスモエネルギーホールディングス（証券コード：5021）  
ESG 説明会 質疑応答

－本資料には、将来見通しに関する記述が含まれています。末尾に注意事項を記載しています。－

1. 日時 : 2022年10月3日（月） 16時00分～17時00分
2. 出席者 : 66名
3. 主な質疑内容 :

Q1：2030年、2050年におけるCO<sub>2</sub>の排出削減について、インパクトまたは期待値の大きい分野について教えてほしい。

A1：これからの技術ということもあり、明確に言及できる分野は限られるが、2030年の30%削減の中で大きなウェイトを占めるのは、風力発電による貢献100万トン及び、将来的な石油製品関連の需要減少によるもの。LNGによる燃料転換も一部見込まれるが、大きな貢献の期待は難しい。一方で、CCS/CCUSやCO<sub>2</sub>-EOR、SAFについては、現時点の計画には織り込んでおらず、将来的に実現化すれば現在の目標から上乗せが期待できる。  
2050年においても、相当量の石油製品の需要減少と、風力発電による削減効果が大きい。

Q2：次期中計では財務と非財務の関連性を整理するとあるが、経営としてどの分野への財務的な期待値が高く、ひいては将来的なリソースの投下につながるのか。

A2：これまでの中計は財務面が中心で、それと並行してサステナビリティの中計が存在するため、関連性がよく見えなかった。次期中計では、財務面を中心としつつも企業価値をゴールとしたい。風力発電事業などは事業の収益面と取り組み自体の二面性の価値がある。このような取り組みが企業価値にどのように貢献するのか、ロジックツリーのような形で紐づけできるようにしたい。

Q3：2022年度のCO<sub>2</sub>排出削減目標626万トンに対して、2021年度実績は697万トンと、目標に対してビハインドしている状況だが、この要因をどのように整理しているのか。

A3：未達の要因は、中計で見込んでいたよりも製油所の稼働率が高いこと。構造的にはCO<sub>2</sub>を減少させるように取り組んでいるが、お客様の側の需要がある限りは石油元売りとして供給する責任がある。当社の製油所を止めて輸入で対応すれば、当社としてのCO<sub>2</sub>排出量は減少するが、別のサプライヤーの排出量が増えるだけで根本的な解決にはならない。

Q4：最近ではCO<sub>2</sub>排出量に関して、2050年時点でScope3も含めたネットゼロ、2030年時点でも進捗を求められるようになってきているが、これに対してどのように考えているか。

A4：Scope3の扱いについては非常に難しい課題と考えている。石油関連産業はScope3でのCO<sub>2</sub>排出量の割合が圧倒的に多いが、同じバリューチェーン上にいる自動車メーカーも個社の取り組みとしてScope3の排出削減に取り組んでおり重複するところも多い。

また、風力発電などでオフセットすることはできるものの、石油元売りがガソリンを燃焼させて出てくるCO<sub>2</sub>自体を減らすことは非常に難しいと考えており、そうした課題感を持ちながら Scope3 への対応を検討している。

C4：課題感についてはよく理解できる。エンゲージメントの観点では、自社としての課題感も含めて資本市場と共有していくスタンスが良いのではないか。

Q5：ロードマップの考え方について伺いたい。New への転換で掲げた施策に対して満遍なく取り組んでいくのか。それとも、技術的な目利きをしながら取捨選択をしていくのか。もし後者の場合には、コスモエネルギーHDとして何を強みとして取捨選択していくのか。

A5：再生可能エネルギーについては安定して成長していくことが期待できるが、水素やアンモニアなどはまだ本命が見えない状況のため、どの分野が本命になっても当社がビジネスに関わっていけるように種まきをしている段階。

また、製造、流通、販売など、サプライチェーン上のどこを当社が担うのかについても、見定めていく必要があると考えている。

Q6：仮定の話ではあるが、将来的に東証プライムへの上場維持の要件に、社外取締役比率過半数が加わった場合、当社としてはどのように対応していくスタンスなのか。社外取締役の比率が上昇してきたことによる功罪の点も含めて教えてほしい。

A6：現状は取締役会 9 名の構成において、独立社外取締役が 4 名という体制になっている。これまで、将来的に取締役会が変わっていくための布石として、非執行の比率を増やすなど取締役会の改革に取り組んできた。

執行関連の議題が中心の取締役会では社外取締役の比率を高めることは難しいため、取締役会を経営と監督が中心の機能となるように変えてきている。その結果、現在の非執行の比率が過半を占める状態に至っている。

社内でも取締役会の構成については常に議論をしており、一足飛びに社外取締役の比率を過半数にすることは難しいものの、さまざまな検討・準備を行っている。

Q7：非財務的な戦略目標の達成のために、財務的な数値が制約になる、またその逆の場合もあると思うが、非連続的な投資を行う上で、ESG の考え方がどのようにかかわってくると考えているか。

A7：次期中計の目標価値は企業価値になるだろうとご説明したが、収益を目標とすると実現できない投資も、企業価値を目標にすることで実施できるという考え方になっていくのではないか。

Q8：役員報酬に ESG の観点を入れることになった背景及び考え方について教えてほしい。取締役会ではどのような議論があったのか。

A8：昨年も導入に向けた議論はあったが、時期尚早という結論になり 1 年先送りとなったものを、今年導入するに至った。今年は定性面での評価が中心になるかもしれないが、来年には次期中計と連動させて定量的な評価ができるような仕組みにしていきたい。

Q9：風力発電によるCO<sub>2</sub>の削減貢献は、海外のGHGプロトコルやSBTiなどでは認められていない考え方だが、この点を当社としてどのように考えているのか。

A9：風力発電によるCO<sub>2</sub>の削減貢献の帰属の考え方は難しい課題だと認識している。現状は、風力で発電した電気を購入した事業者、風力で発電した事業者それぞれが削減貢献を主張している部分もある。現状、当社の削減貢献として表記しているが、削減貢献に関する開示ルールが定まってくれば、それに沿った検討を行う。

#### 高山取締役への質問

Q10：社外取締役主導で議決された、または働きかけがあり具体化した事例・事案などがあれば教えてほしい。

A10：議決というところまでではないが、働きかけにより変わったもの、実現したものはいくつもある。特に、取締役会の実効性評価はとても良い機会となっており、会社側が社外取締役の声を取締役会のあり方や運用の改善に生かしている。

また、執行側に業務執行の権限を委譲し、取締役会は監督に集中するという執行側の提言は、監督する取締役としても後押ししており、取締役会が大きく変わろうとしていると感じている。

それに連動して、リスクやコンプライアンスに関する議題が増加しているほか、モニタリングを目的とした各事業会社の業務執行報告も行われるようになった。

また、形式的な議案や、事前説明が十分になされているような議案については「説明省略議題」として、当日の議論の時間を増やす等も社外取締役から提言している。

Q11：他業種の社外役員も歴任されてきたお立場から見て、モニタリングの面など当社の良い点や改善すべき点があれば教えてほしい。

A11：一概に比較することは難しいが、当社は社外取締役の意見も含め様々な外部の声を柔軟に取り入れるオープンな風土である。具体的には、社外取締役が取締役会やサステナビリティ戦略会議で指摘・提言したことを、執行側でしっかり検討、改善してくれており、良いと思ったことを取り入れる柔軟性、実行するスピード感、フットワークの良さは優れた点だと考えている。

そのことが、社外取締役としても他に提言できることはないか考えることにつながり、良い緊張関係、好循環につながっている。

一方、取締役会がモニタリングを強化する方向に進む中においては、モニタリングのためのKPIを適切かつ実行可能な形で設定することが重要になるため、現在策定中の次期中計においてもそうした点も十分に留意していきたい。

Q12：前年と比較して、大株主が変わり、社外取締役のメンバーが変わったが、取締役会の議論の質に、何か変化があるか。

A12：2022年3月までは大株主出身の取締役が2名在籍しており、主に企業経営やグローバルなエネルギーの専門的な見地から多くのアドバイスを得た。

現在は、独立社外取締役が4名体制となったが、バックグラウンドが多様でエネルギー分野や企業経営の経験者に加え、サステナビリティ、ガバナンス、国の政策、法律等に深い造詣がある取締役構成となり、従前以上に多面的な議論ができるようになったと考える。それに伴い社内取締役からの発言も増えた。

また、女性取締役が3割を超える水準となり、マイノリティが存在感を発揮できる状態になったことも、議論の活性化、質の向上につながっていると考えている。

今後に向けては、議論の質をより高めていく必要があると考えており、議案の論点を絞って徹底的に議論できるように働きかけていきたい。

Q13：女性管理職比率について、目標年度に対して1年前倒しで達成できる状態まで来ているが、それでも6%という数値は低いという印象。

高山取締役としてはこの数値についてどのように認識しているのか。また、今後取り組みを加速させる上で、どのような意見を発信しているのか。

A13：ご指摘の通り、数値だけを見ると平均的な企業と比べると低いと言わざるを得ない。ただし、もともと社員に占める女性の割合が1割強と非常に低く、業界全体としても厳しい状況であると認識している。その上で、人事部門も含めて女性管理職の育成、働きやすい環境づくりに取り組んでいる状況。社外取締役の立場としてしっかりと進捗を注視するとともに、個人的にも役に立てることがあれば協力をしていきたいと考えている。

以上

本書の記述及び記載された情報は、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おります。これらの記述は、現時点で入手可能な情報から判断した見通しによるものです。このため、実際の業績は、様々な外部要因により、本書に記述および記載された情報とは異なる結果となる可能性があることをご了承ください。