

◆ 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 : 2024年12月16日（月）10時30分～11時30分
2. 出席者 : 72名
3. 主な質疑内容 :

【説明者への質疑】

- Q1：GHG 排出量削減のロードマップについて、エネルギー基本計画における議論を踏まえ見直す、との説明だったが、見直すにあたってのポイントはどこか？
エネルギー基本計画が複数のシナリオを想定してくるであろう中、企業として意欲的な目標を示すとともに現実的な解へのフォローをどうするのか、検討状況を伺いたい。
- A1：GX-ETSとエネルギー基本計画の議論は注目している。エネルギー電源の構成（再エネ・原子力など）が見えてきたことがポイント、これにより国としての排出量目標がどうなるのか？というところであるが、エネルギー基本計画に沿って、我々が目指すべきところと確実にできることを精査したい。
また、GX-ETSの方では、CO₂ 排出削減義務に関してのレギュレーションが制定されることから、ロードマップの改訂においてはエネルギー基本計画とGX-ETSの両方を見定めて目標設定を考えたい。
- Q2：DXについて、25ページにコスモのDX取り組み内容が掲載されている。
製油所の取り組みについては成果が表れているという実感がある。これからのについて、例えば損益計算書に貢献するような大きなプロジェクトや将来の企業価値向上につながるプロジェクトはあるのか？
どのプロジェクトが経営として期待値が高いのかを知りたい。
- A2：直近では製油所のプロジェクトはインパクトが一番大きい。
一言で「デジタルツイン」とまとめてしまっているが、その裏側にたくさんの解決できる課題がある。
まず、日本全体が直面している労働人口減少、当社では現場の人員不足という喫緊の課題、次に大きなものが、高度なエンジニアリング技術に対して、今後どれだけスキルの継承ができるかという課題。
これらはコスモとしても重要視している課題である。これからはデータ取得範囲を拡大し、かつリアルタイム性を上げていきたい。また、生成AIの活用を検討している。
製油所デジタルツインは一定の成果が上がっているが、マーケティングサイエンスについては、かなり大きな可能性を秘めていると思う。アプリの使用が拡大し、日々のお客様の動きがわかってきた。ライフスタイル全体が分かってくると、地域のコミュニケーション活動が見えてくるのではないかと。
今は、各部署が使っているデータのオーケストレーション（全体を調和させること）を進めている。
そこからデータにコンテキスト（context）意味づけをすることでますます活用の幅が広がると考えている。
- Q3：GX分野の「カーボンネットゼロに向けたロードマップ」について。どれくらいの時間軸になると、非財務視点（GHG視点、トンベース）ではなく、財務観点（円ベース）の議論になっていくのか？
そもそも、会社としては財務議論に落とし込むべきだと思うか？エネルギー基本計画とGX-ETSを見ていくということだが、国の方向性としてカーボンプライシングのような仕組み導入が決まれば財務観点の議論に

なるのか、それとも国の動向は関係なく、財務観点に持っていくべきだと考えているか？

A3：当社がどこに足を置くべきか社内で議論を重ねている。直近だと国から明示される予定のエネルギー基本計画とGX-ETSは念頭に置いていかなければいけないということ。

長期ビジョンもさることながら、中計は来年度が最終年度となるので、次期中計でどこまでお示し出来るのか、お示すべきなのかを議論しているところ。

現時点では明確なお答えが出来ず恐縮だが、「何かしらの財務情報をお示しなれば」という思いはある。

Q4：製油所のデジタルプラント化はデータ蓄積されているものをDX化する分野なので、手がつけやすかった領域だと思う。一方、新しいビジネスをつくろう、マーケティングをしようといった属人的な分野になると、自己流で成功を収めてきた優秀な人材がDX分野に非協力的なのではという気もしている。

属人化しているスキルや言語化されていないデータは、どうDXに取り込んだ上で、ビジネスに活かしていきたいと思うか？

A4：当社の場合はコーポレートDX推進部をつくったが、「DX推進部はイネーブラー（enabler、支援者）であり、あくまで主体はビジネスパーソン。プロジェクト実行時に、リードもするし、サポートもするし、伴走もする」。大きな違いは「目標に向かって一緒に走ること」。長く精製ビジネスを手掛けている会社なので、プロセスが固定化しがちななか、「そもそも、なぜコレをやっているのだろうか？」という発想が欠けていることもあるので、そういったところを伴走しながらサポートしている。一定の知識は必要だが、「理解する」と「引き出してアウトプットを出す」のでは一段階異なる。

人事部門ともタッグを組んでおり、各部署に少しとんがった人材を配属している。そういった方と「従来の方法がベストだろうか？」ということを議論しながら、少しでも改善できることがあれば、いい方向に変えている。人事部門と伴走しながら進めている点は、他社と差別化できているところ。

Q5：製油所DXに関して、製油所は爆発物を扱うので、遠隔地からのコントロールは安全上難しいのではと思うが、この点について、HRXにおける働き方改革の観点から中長期でどのように考えているのか？

A5：海外の施設も多数視察しており、オペレーターがいない施設も存在している。デジタル化においてはシステムがいつ導入されたかが重要であり、50年前に構築された日本の製油所のシステムを、1回でデジタル化するのは難しい。法的的にも全て遠隔操作することは難しく、また、「現場で見る」という強さはあると思っている。個人的には、まずは安全稼働に必要なことをデジタルでサポートするという「共存」から始め、今まで集められなかった情報を使い、人の判断を強固にする、予測の確度を高めることを志向していきたい。

Q6：SAFに関しては、官民連携で協議会も行われていると思うが、ROIC>WACC、つまりコスモとして利益パフォーマンスに繋がるタイミングはいつになるのか？

A6：SAFについてはコストと販売価格について、具体的な数値はお話できないが、国の動向なども見ながら、どこまで拡大を進めるのかは社内議論を行っている。

Q7：SAF生産に関わる大規模投資の実行はまだ先とあっていいのか？

A7：現時点でどの程度SAF需要が拡大するかについては見定めが難しく、大規模生産については現時点では未定。

Q8：航空会社が「燃料油使用のうち 10%を SAF に置き換える」目標達成に向けて動いているかと思うが、航空会社は海外で調達してもいいのか？国内生産品でないといけないのか？

A8：「10%を SAF へ置き換える」点については、航空会社ではなく供給者（元売）に SAF 供給義務が課せられる形になる。赤字でやるつもりはないので、当社としては、自社製造がいいのか、輸入した方がいいのかの観点を含めて検討していく。

航空会社は国内調達する義務はないので、商社などを使って輸入するという手段も取り得ると思うので、そういったことも念頭に置きながら判断をしていく。

Q9：TCFD 開示について、「気候変動シナリオによる財務影響評価」では、2030 年の見込みとして 1.5℃シナリオの「カーボンプライシング導入によるコスト増加で約△800 億円」といった算定をされていたと思う。

これが現実化すると負担増となるわけだが、顧客単価でまかなうのか、コスモが負担するのか？

A9：事業の推進と社会からの要請についてのバランスをどう取っていくか、次期中計に向けて社内議論をしているところ。この先、中長期ストーリーをお示しする段階で何かしらお示しできるよう議論していきたい。

Q10：カーボンプライシングについては、WG で政府とも協議していると思う。各業界から「カーボンプライシングの負担をなんとかして欲しい」といった要請があると思う。石油業界では、現在開示されている TCFD での予想をベースとして見ていいのか、それともベンチマーク方式がグランドファザリングを使うことで、多少なりとも業界にとってのカラーがつくような仕組みになりそうなのか、カーボンプライシングの着地点の見方があれば教えてほしい。

A10：後者のように、業界柄つまり「多排出企業である」ということを考慮して欲しいと、当社からは働きかけを行っている。その行方を見守っているところ。

【独立社外取締役への質疑】

Q11：ESG 取り組みについて、企業価値向上につながっていると実感のあるもの、課題として捉えているものは何か。ガバナンスに関して、新任 2 名を招聘され、独立社外取締役半数の体制に移行したが、どのような点が前進したと考えているのか。

A11：企業価値向上につながっているのはコーポレートガバナンスの取り組み。女性取締役の増員と社外取締役半数により多様性・ダイバーシティが向上した。企業経営のスキルのある人材が増え、モニタリング機能も向上した。また、中長期的な議論が増えた。26 年度から始まる次期中計の議論などにも積極的に関与している。

一方で、課題感があるのは気候変動対応である。ガソリンシェア拡大による高稼働の維持、安定供給の責務と、GHG 排出量削減の取り組みの 2 つのテーマを両立しなくてはならない。新しい分野への移行においては、Vision2030 の策定当時とは外部環境が大きく異なってきている。ウクライナ・中東・トランプ政権などがキーワードになってくる。

加えて、既存エネルギー施設へのサイバー攻撃・データセンターの電力の大量消費・レアメタルのサプライチェーンの不安定化、石油・ガス・石炭への投資不足による価格の不安定化などのリスクの変化がある。New 領域において、なるべく早期に収益確保できるよう、構造改革を成し遂げることができるのか、が大きなテーマ。

Q12：石油化学事業で矢継ぎ早に手を打たれたり、再生可能エネルギー事業も是々非々で臨まれたりと、資本効率を意識した施策を打っているが、このような変化に社外取締役や取締役会はどのように貢献・関与したのか？また、次の成長に関する議論や独立社外取締役としての認識を聞かせてほしい。

A12：2022年に取締役会の改革を行った。経営執行側に業務執行の権限を大幅に委譲したことで、取締役会の意思決定が早くなったと実感している。社外取締役には必ずしも「石油・エネルギー」の知見を求めておらず、経営観点・経営目線からコスモの成長に関するアドバイスが出来る方も登用した。

一方、エネルギーの知見がある人材も社外取締役の中にはおり、コスモの取締役会ではアドバイザー機能、モニタリング機能のいずれもが両立している。案件によって前者・後者は上手く働いており、自由闊達な議論が取締役会で行われている。

「次の成長」としては、風力発電で業界3位の地位を確立している。資産売却および入れ替え、BPとJERA社の事例のようなM&Aなども視野に入れながら、「New領域の早期収益確立」が課題だというのが社外取締役の共通認識である。環境変化に対応できる「レジリエントなコスモの実現」を後押しすべく、社外取締役としての役割を果たしていきたい。

Q13：大株主が変わり、資本市場からのプレッシャーが変わったことで経営が緩むのではないか、と思ったが、実際はむしろ良くなった。カルチャーが変わりつつあるのか。高い規律を今後も維持するためにどうするのか、将来、山田社長が交代した後もその規律を維持するためのポイントがあれば知りたい。

A13：アクティビスト対応から1年経過し、還元やガバナンスが緩まないか、現体制で緊張感が維持できるのかというご懸念はあったと思う。岩谷産業社が新しい大株主となったが、彼らとは実業の世界での対話ができおり、アクティビスト対応とは異なる「企業価値向上に向けた前向きな緊張感」が醸成されていると思う。そのなかで事業の構造改革に注力できていると感じている。

その一例として、石油化学事業の構造改革も比較的早期に決定できた。これまでコスモは良くも悪くも社内の雰囲気のがんびりしているところがあり、もどかしく感じることもあったが、今は緊張感が維持され、社員の取り組み意識が明らかに変化したと感じている。社外取締役からの依頼事項への反応も早くなった。還元については、中計3か年累計で総還元性向60%であり、本年も達成できるよう、自社株買いを含めた還元施策について、納得感のある検討を引き続き執行サイドに依頼している。

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。