

◆ コスモエネルギーホールディングス（証券コード：5021）

2025 年度 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 : 2025 年 12 月 2 日（火）10 時 00 分～11 時 00 分
2. 出席者 : 66 名
3. 主な質疑内容 :

【説明者への質疑】

Q1：次期中期経営計画の策定状況および特に重視している点を教えてください。

また、社外取締役がどのように関与しているのか。

A1：（山田）現在次期中計を策定中だが、企業価値向上は不変のテーマだと考えている。その中でも資本政策は非常に重要なポイントと認識している。次期中計期間中は現中計の延長線上で Oil 領域を中心に収益を上げることになると思うが、もう少し先を見据えてどのような領域にリソースを割き成長の種をまいていくかも重要であると考えている。

（浅井）次期中計は、複数年度に渡り継続して取締役会で議論を重ねており、社外取締役全員が積極的に議論に加わっている。次期中計の中では、特に成長投資と株主還元のバランスに着目している。資本政策にもつながる話だが、Oil 領域で稼ぎ出した利益を投資や還元はどう分配していくのか、投資家も含めたステークホルダーの皆さまに納得してもらえる価値創造ストーリーの構築が必要だと考えている。監督側として中長期的な成長のためには執行側にアニマルスピリットを持って取り組んでもらいたいと思っているが、同時に取るべきリスクの見極めも重要だと考えている。

事業ポートフォリオの組み換えや成長投資等、価値創造ストーリーの実現に向けて適切なリスクテイクを行うよう後押ししている。

Q2：浅井取締役の説明の中で、「次世代の経営者層を担う人材に関して、年代によって人数の偏りがある」という言及があったが、具体的にはどのようなイメージか。また、説明会資料 P17 の経営人材・サクセッサ育成の人材ピラミッドにおいて、具体的にどの部分で人材不足を感じ、どのように補充しているのか。加えて、キャリア採用社員に関しても、経営人材として育成する制度・仕組みや企業風土は醸成されてきているのか。

A2：（竹田）人数の偏りについては、いわゆる就職氷河期の時代に新卒採用を絞った影響で、その時代に採用された層が課長／グループ長となる中で、将来経営人材や部室長となる人材のプールが不足している。それに対して、特に不足している年代や幹部候補となる女性のキャリア採用を積極的に進めており、キャリア採用の社員比率は全体の 2 割に達している。

制度としては、キャリア採用された社員に対しても現場と人事部門がきちんと対話しながら評価し選抜している。企業風土としても、過去にキャリア採用が少なかった時代はプロパー社員が多い中で外様感があつたが、キャリア採用比率が上昇した現在では外様感もなくなり、DX や AI 等の高い専門性を持つキャリア採用社員とプロパー社員がうまく融合して業務を遂行している。

Q3：2050年カーボンネットゼロ・ロードマップの見直しの考え方について教えてほしい。現状は2050年を目標年として定めているが、目標年自体を変更する可能性もあるのか。

A3：（竹田）まずは、現状で削減貢献量を含めた目標となっている部分をGHGプロトコルに沿ったものへ見直し、さらにマイルストーンも含めて当社が実現できるロードマップを次期中計に向けて策定している。ご指摘のあった目標年に対する考え方等も勘案しながら検討していきたい。

Q4：株式市場から見た企業価値は時価総額、東証から見た企業価値はPBRに重きが置かれているが、貴社の社外取締役として「企業価値」に対してどのようなイメージを念頭に置いて議論されているのか、お伺いしたい。

A4：（浅井）当社はエネルギーの安定供給を使命としており、安価に安定的にエネルギーを供給することが存在意義である。よって、その存在意義を果たすことが、定性的な面での当社の企業価値向上につながると考えている。

一方で、定量的には株価をはじめ、収益力を示すROE、ROICなどが挙げられるが、個人的にはその中でも成長期待を示すPERを重視しており、PERが向上すれば必然的にPBRも向上させられると考えている。

C4：株価やPERに言及された点は、株式市場から見ても安心感がある。

Q5：説明会資料P17で言及のあった人材プールの取り組みについて、既存の枠組みを強化した結果、仕組みとして洗練されてきたと思うが、今後5～10年を見据えた際にはAIの普及により大きく変化する可能性があるのか。

A5：（竹田）人材プールについて、次期中計においては今の仕組みがベースになるが、人材戦略の観点ではAIの活用により、仕事の仕方や仕事そのものが変わり、人材に求める要件も変化すると考えている。AIの活用は生産性向上、ひいては企業価値向上に直結するテーマであり、当社グループ全体の人員数や人材の質の観点から、次期中計に向けた議論を進めている。

持続的な企業価値向上のためには、人材を過不足なく採用することが必要だが、その後の育て方や求める人材像は大きく変わっていくと考えている。

（ルゾンカ）AIの活用が進む中で、この先3～5年は今あるデータをどれだけデジタルに移管できるかが重要であり、今の時点では人材は減らせない。一方で、10年後を見据えると、特に人材プールの三角形のベースの部分は、労働人口の減少やAIによる仕事の変化などにより減少し、求められる仕事の質やその位置づけが変化していく可能性もあると考えている。

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。