



COSMO ENERGY HOLDINGS

COSMO REPORT

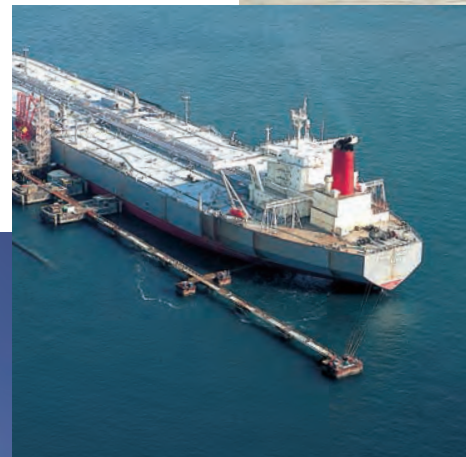
2016

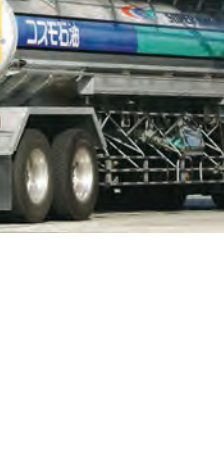
コスモレポート

グローバルな 垂直型一貫 総合エネルギー企業を めざして

私たちコスモエネルギーグループは、
中東地域での石油開発から国内での石油精製、国内外への石油製品販売まで
サプライチェーンを一貫して手掛けるとともに、
石油化学事業や風力発電事業まで、
社会に欠かせないエネルギーを取り扱っています。

私たちの最大の使命は、
エネルギー調達地域の多様化、災害時の迅速な供給体制の構築等、
安全かつ安定的なエネルギー供給の実現を通して社会に貢献することです。
また、限られた地球エネルギーを取り扱う企業として環境と社会に配慮し、
持続的発展をめざしています。





INDEX

01 イントロダクション

- 01 グローバルな垂直型一貫総合エネルギー企業をめざして
- 03 コスモエネルギーグループの事業
- 05 長期の業績
- 07 持株会社化について

09 社長メッセージ

15 中期経営計画

17 特集：事業戦略

- 17 企業価値創造の道筋
- 19 企業価値創造を実現させる成長戦略

21 事業について

- 21 事業概況
- 23 石油開発事業
- 25 石油事業
- 27 石油化学事業
- 28 その他事業（再生可能エネルギー）

29 コーポレート・ガバナンス

33 独立社外取締役からの提言

35 CSRについて

- 35 コスモエネルギーグループのCSR
- 37 安全への取り組み ～安定供給の使命達成に向けて～
- 39 顧客 ～カーライフソリューションの実現へに向けて～
- 41 人材 ～価値創造の源泉～
- 43 環境 ～「ずっと地球で暮らそう。」の実現に向けて～
- 45 社会 ～選ばれるエネルギー企業であるために～

47 財務セクション

55 アウトライン

- 55 株式情報
- 56 会社情報

コスモエネルギーグループ

事業の流れと活動内容



石油開発

海外の産油国から原油を購入しているほか、産油国と協力して原油の自主開発を進め、調達した原油を製油所へ輸送しています。



石油精製・販売

ガソリンから重油までさまざまな石油製品を精製・販売しているほか、個人向けカーリースも展開しています。



石油化学

石油化学製品の製造を行い、国内だけでなく海外へも販売しています。



再生可能エネルギー

エネルギー供給の多角化に向け、風力発電に注力しています。



石油開発・調達

自主開発、または産油国から原油を調達



海上輸送

調達・開発した原油および需給に応じ輸入した石油製品をタンカーにて輸送



備蓄

緊急時に備えて、70日以上の石油を備蓄



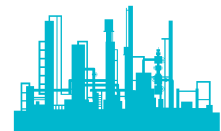
石油精製・製品製造

市場のニーズに合わせて、ガソリン、軽油、灯油、石油化学製品の原料などを生産



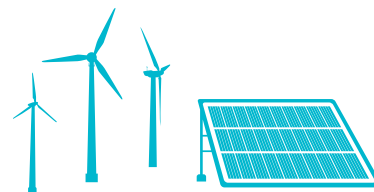
研究開発

製造技術の高度化研究



石油化学製品製造

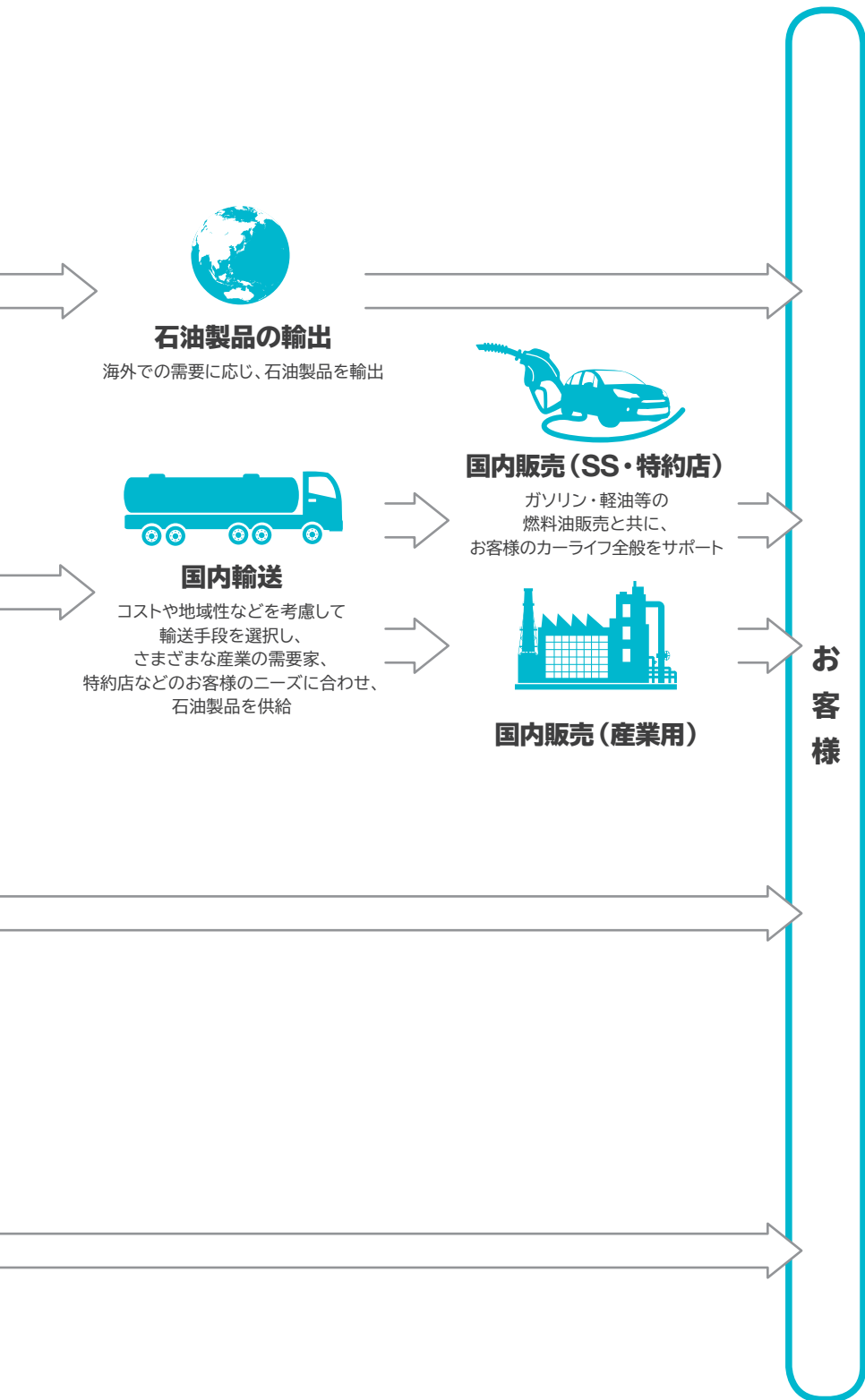
市場のニーズに合わせて、プラスチック・繊維等の原料を生産



再生可能エネルギー

全国で風力発電所・太陽光発電所を運営し、電力を供給

の事業



関連ページ

石油開発

- 中期経営計画 [P.15-16](#)
- 成長ドライバー(石油開発事業) [P.20](#)
- 事業概況(石油開発事業) [P.23-24](#)
- 環境(海外の環境対策・環境保全) [P.44](#)

石油精製・販売

- 中期経営計画 [P.15-16](#)
- 成長ドライバー(リテール事業) [P.20](#)
- 事業概況(石油事業) [P.25-26](#)
- 安全への取り組み(安定供給の使命達成に向けて) [P.37-38](#)
- 顧客(カーライフソリューションの実現へ向けて) [P.39-40](#)

石油化学

- 中期経営計画 [P.15-16](#)
- 事業概況(石油化学事業) [P.27](#)

再生可能エネルギー

- 中期経営計画 [P.15-16](#)
- 成長ドライバー(風力発電事業) [P.20](#)
- 事業概況(再生可能エネルギー) [P.28](#)
- 環境(再生可能エネルギーの取り組み) [P.44](#)

長期の業績

社会・地球との 共生を図りながら、私たちは 持続的に発展していきます。

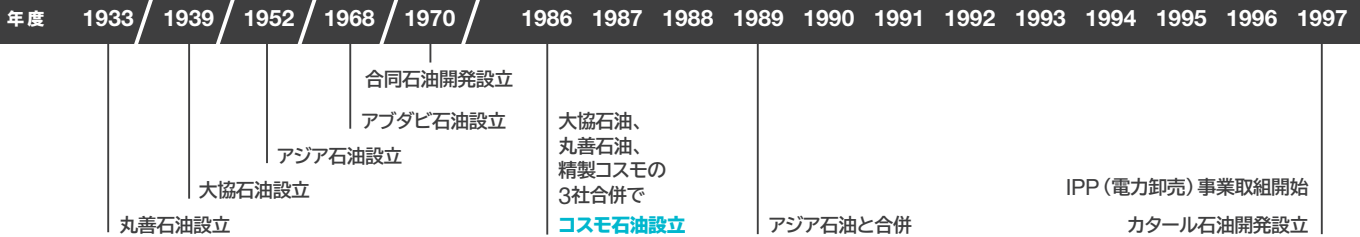
私たちは常に「エネルギー」と向かい合いながら事業活動を続けてきました。
これからもエネルギー分野で社会発展に貢献し続けられるよう、
変化を恐れずに邁進し続けます。

20,000

10,000

0

右記はコスモ石油設立以降の
売上高推移です



05
COSMO REPORT 2016

変わらないこと

エネルギーの安定供給

顧客第一の精神

エネルギーに関連するビジネス領域

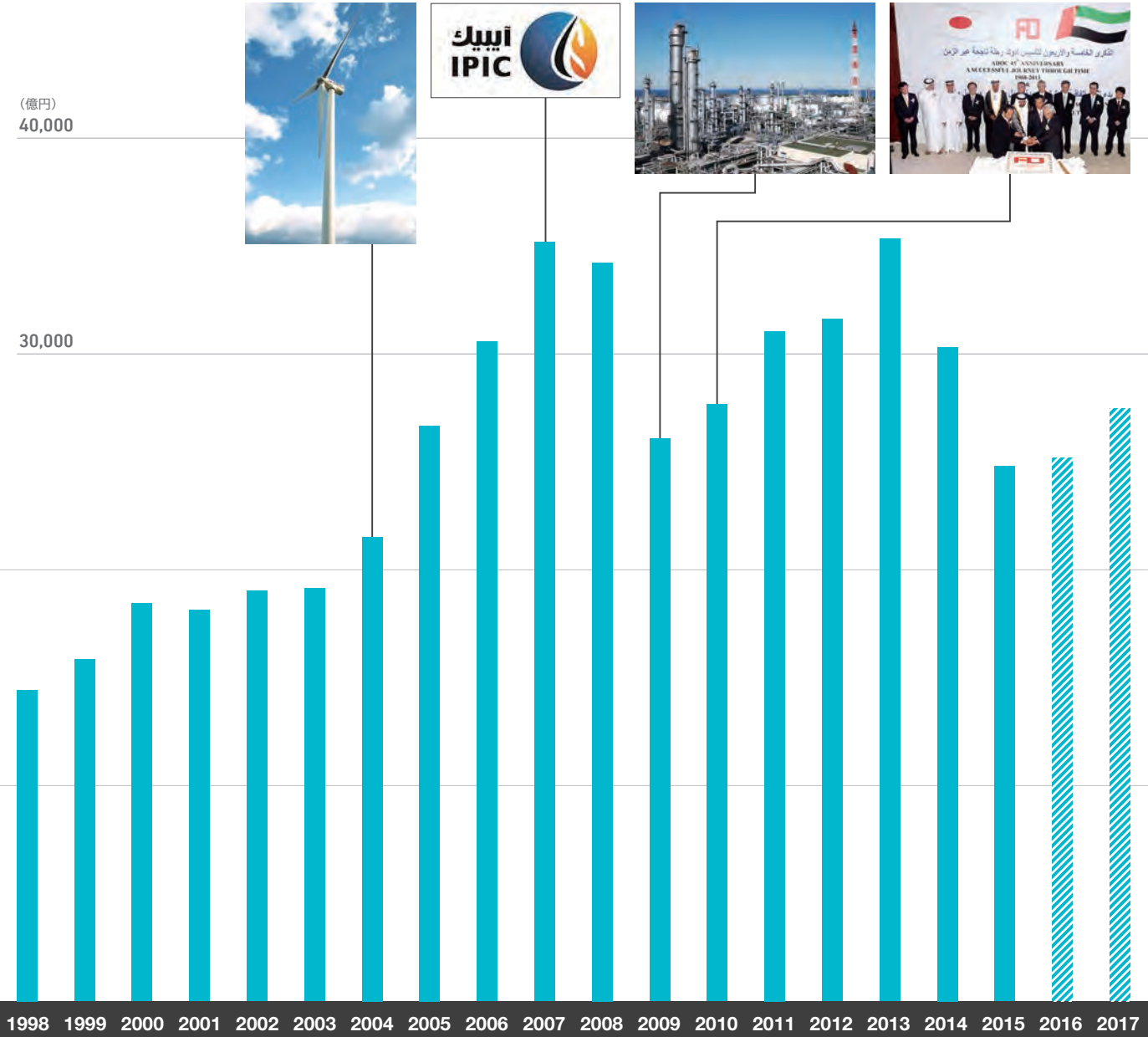
変えてきたこと

事業ポートフォリオ

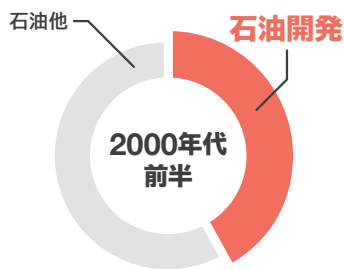
- 石油開発事業の拡大
- 石油化学事業の強化
- 風力発電事業への参入

(億円)
40,000

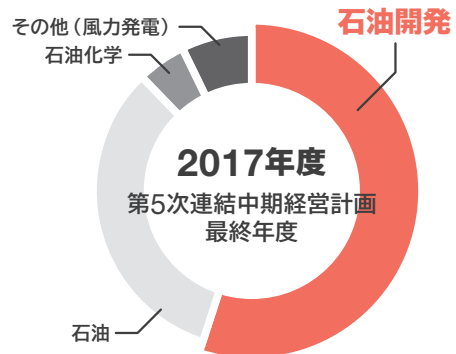
30,000



利益構成の変化 (在庫評価影響を除く経常利益)



※石油には石油化学も含む



コスモエネルギーグループ

持株会社始動

2015年10月、コスモエネルギーグループは、持株会社「コスモエネルギーホールディングス」ならびに石油開発会社、石油精製・石油化学会社、石油販売会社の3つの事業会社を中心とした持株会社体制に生まれ変わりました。

コスモエネルギーグループは、第5次連結中期経営計画において、石油精製事業を中心とした徹底的な合理化・効率化や石油開発・リテール・風力発電を成長ドライバーとした経営資源のシフトに取り組み、事業ポートフォリオの強化をめざしています。そのような中、事業単位での競争力強化を図り今後も持続的な成長を遂げるため、持株会社体制へと移行しました。石油開発、石油精製・石油化学、石油販売の中核3事業会社体制とし、各事業群の競争力を高めて企業価値向上をめざします。

持株会社体制移行

3つの狙い

1

安定配当

当社は、株主の皆様への利益還元を経営の重点課題と位置づけています。持株会社体制への転換を機に事業会社の収益力を高め、成長事業への投資や財務体質の改善も考慮しながら、安定的な配当をめざしていきます。

2

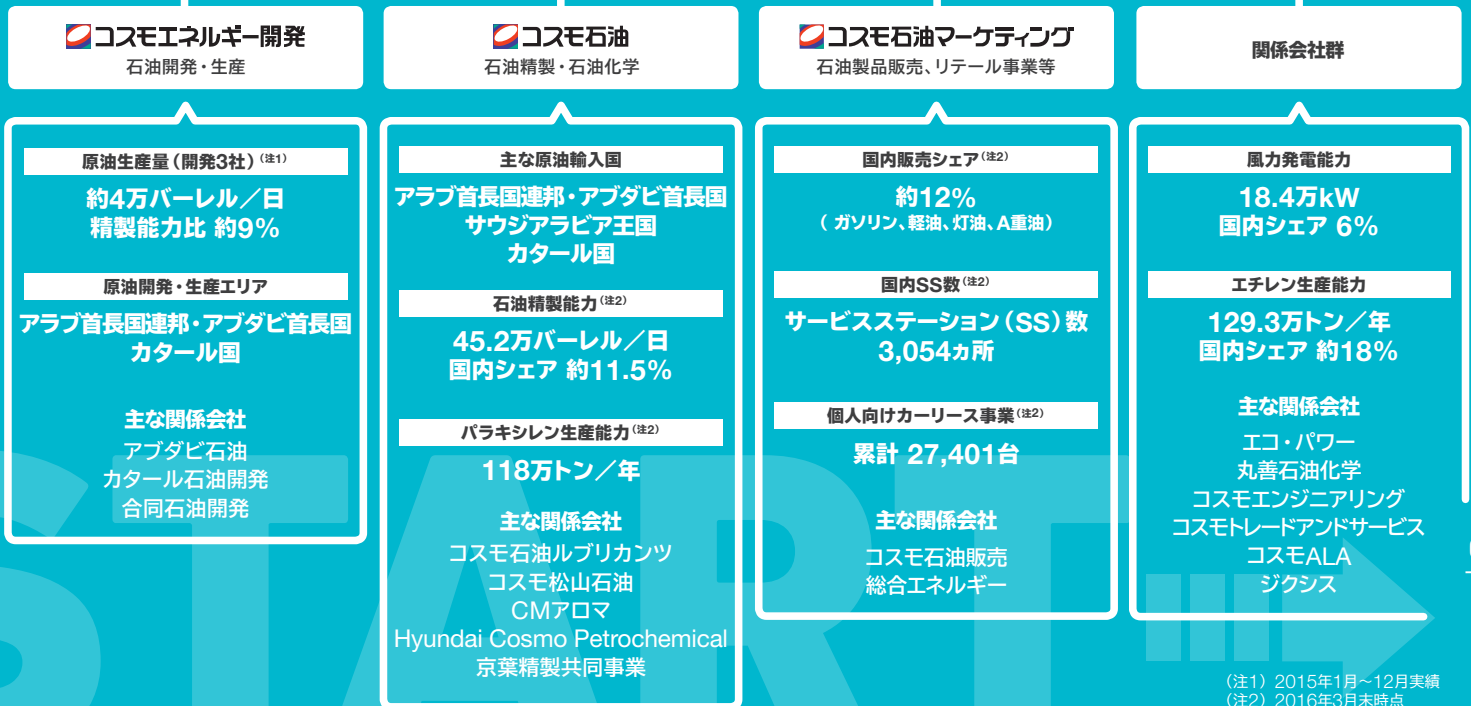
迅速な意思決定

事業環境の変化に対し機動的に業務執行を果たすことができるよう、これまで以上に事業会社に権限と責任を委譲します。各事業会社がスピード感を持って意思決定を行っていくことで、事業競争力の強化と持株会社の収益安定化をめざしていきます。

持株会社体制

— 持株会社ならびに石油開発、石油精製・石油化学、石油販売の3つの事業会社を中心とした体制 —

コスモエネルギーホールディングス



(注1) 2015年1月～12月実績
(注2) 2016年3月末時点

3

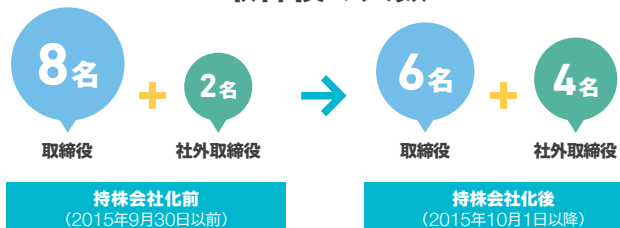
戦略的なアライアンス推進

事業ごとの組織体制となったことで意思決定のスピードが早くなり、めまぐるしい経営環境の変化に適応できる体制となりました。事業ごと、地域ごとに他社との戦略的な事業提携や共同事業を積極的に推進し、新たな価値を生み出していきます。



攻めのガバナンス

取締役の人数



当社は、過半数の独立社外取締役で構成される監査等委員会を持つ監査等委員会設置会社です。社外の視点を積極的に経営に取り入れることで、企業価値向上を実現します。

社長メッセージ

グローバルな 垂直型一貫総合エネルギー企業 をめざして

代表取締役社長

森川 桂造



経営理念に込めた思い

コスモエネルギーグループは「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持続的発展をめざす」ことを経営理念としています。

コスモエネルギーグループは、石油製品を扱っている会社です。普段は必需品として日々の暮らしに入り込んでいますが、災害時には改めてその重要性に気付かされます。神戸、東北、そして熊本の震災の際には、必要な物資や人を運ぶのに不可欠なガソリンや軽油、煮炊きや暖房、照明に使われる灯油やLPガスが人々の命を繋ぎました。また、衣服やペットボトル、タイヤなども、石油製品であるナフサが原料であり、コスモエネルギーグループは人々の生活を支える日常必需品を扱っています。その一方で、コスモエネルギーグループは様々なステークホルダーを有する企業体であり、適正な利益を上げて顧客、株主、従業員、取引先、地元住民や行政に還元していかなければなりません。世のため人のために人々の日常生活に欠かせないエネルギーの供給を継続することで、社会に貢献し続ける企業でありたいという願いが、私たちコスモエネルギーグループの経営理念には込められています。

前期の業績と今期の見通し

2015年度は、原油価格下落による在庫評価損687億円の影響により、経常利益△361億円、および親会社株主に帰属する当期純利益は△502億円となりました。一方、在庫評価を除いた経常利益は326億円となりました。そういったなか、千葉製油所と東燃ゼネラル石油の千葉工場とのパイプライン建設着手、四日市製油所では昭和四日市石油との事業提携を決定するなど、製油所の競争力強化のためアライアンスを推進しました。石油化学事業では、石油事業とのシナジー追求を目的に丸善石油化学を連結子会社化しました。

2016年度は、原油価格が緩やかに上昇するなか、経常利益675億円、親会社株主に帰属する当期純利益は475億円を見込んでおります。一方、在庫評価を除いた経常利益は545億円を見込んでおります。石油開発事業は、2017年上半年期の生産開始に向け、既存の生産・出荷設備を活用するなどコスト競争力を背景にしたヘイル油田開発が最終段階を迎えます。石油事業では、千葉製油所の認定取得による2年ロングランに伴う稼働率向上と整備コストの適正化で約70億円の収益改善を見込んでいます。また、石油化学事業では、千葉製油所と丸善石油化学の千葉工場間の原料・燃料の融通、他社とのアライアンスによる高付加価値品の製造・販売などの検討を開始しました。

[在庫評価影響についての詳細はP.22へ▶](#)



第5次連結中期経営計画

前期の業績と今期の見通し

	(億円)	
	2015年度実績	2016年度計画
経常利益	△361	675
在庫評価の影響	△687	130
在庫評価除き 経常利益	326	545
セグメント別内訳		
石油開発事業	186	75
石油事業	58	350
石油化学事業	42	70
その他 ^(※)	40	50
親会社株主に帰属する 当期純利益	△502	475
一株当たり年間配当	40円	50円(予定)
		(※) 連結処理を含む
参考		
ドバイ原油価格(\$/B)	45.7	40.0
為替レート(¥/\$)	120.1	110.0

コスモエネルギーグループは長期的にめざす姿を「グローバルな垂直型一貫総合エネルギー企業」とし、第5次連結中期経営計画(13-17年度)では、成長の基礎を固め、盤石な経営基盤を確立していく5年間と位置付けています。石油精製事業と石油化学事業では、アライアンスによる合理化・効率化を推進する一方、石油開発事業、リテール事業、風力発電事業の3つは成長分野と位置付けて事業拡大を図っています。これらにより、原油価格変動等の環境変化に対しても、安定した収益が見込める事業ポートフォリオを確立していきます。

具体的には、石油精製事業では、千葉製油所での東燃ゼネラル石油との共同事業会社設立、および製油所間のパイプライン建設、四日市製油所においては昭和シェル石油グループとの事業提携合意等で製油所の競争力強化を図っています。千葉地域におけるパイプライン完成後には、統合生産計画に基づいた設備の最適化と製品の付加価値向上などにより、両社で年間100億円のシナジーが期待できます。また、石油化学事業では、韓国のヒュンダイオイルバンク(HDO)と合併で立ち上げたヒュンダイ・コスモ・ペトロケミカル(HCP)でのパラキシレン事業での収益力強化を図っています。さらに、2016年3月には丸善石油化学を連結子会社化し、石油精製事業との一体運営を進めることでシナジーを追求していきます。

社長メッセージ

収益については、中計の施策を着実に実行することにより、原油価格（ドバイ）は2017年度70ドル／バレル、為替は120円／ドルを前提に、経常利益目標は1,100億円としています。

コスモエネルギーグループの強みと成長戦略

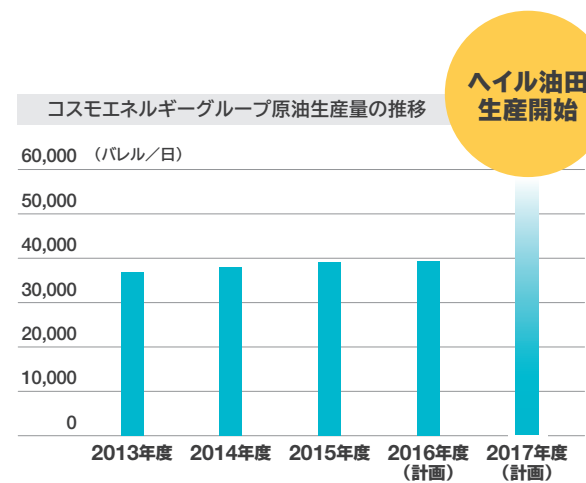
コスモエネルギーグループは石油開発事業、リテール事業、風力発電事業の3つを成長分野と位置付けています。

1つ目は、石油開発事業です。コスモエネルギーグループの最大の強みは、アラブ首長国連邦のアブダビ首長国との強い信頼関係を基盤に、開発プロセスの主導権を持つオペレーターとして、中東地域の権益に参画していることです。主に3つの操業会社があり、そのなかでもアブダビ石油のプロジェクトは50年近く安定的に生産を続けています。コスモエネルギーグループの石油開発事業は、ハイリスクの探鉱から始めるものではなく既発見・未開発の油田を中心

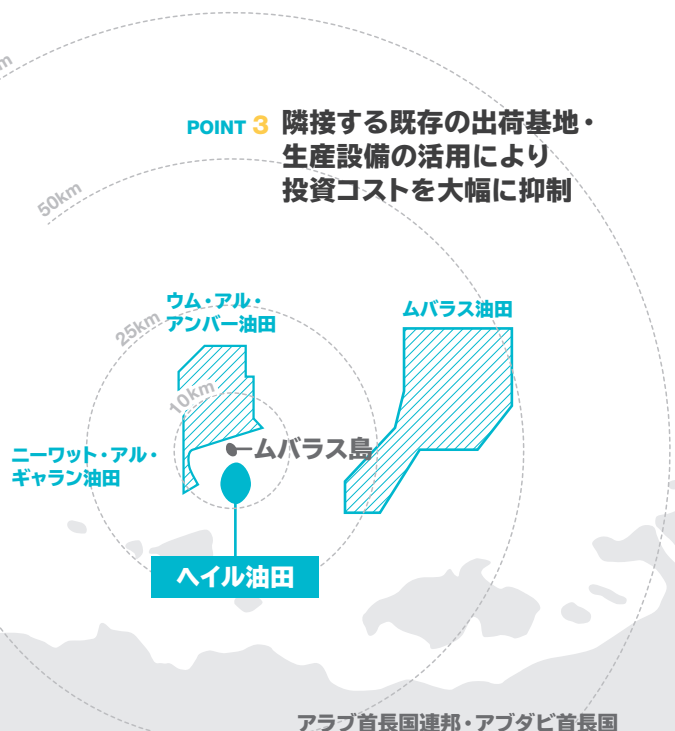
としたローリスクかつ競争力の高い開発事業となっており、開発中のハイル油田も現在生産中の油田同様にコスト競争力の高いプロジェクトです。2017年上半期のハイル油田の生産開始により、アブダビ石油の生産量は現在の約2倍になる見込みです。加えて、当社の筆頭株主であるIPIC*1が出資するセプサ社*2と戦略的包括提携契約を締結、アブダビ国営石油会社と3社で定期的にワークショップを開催し、新規権益獲得をめざしています。

2つ目はリテール事業です。国内のサービスステーション（SS）は現在も競争が激しく、当面は減少が続くことが想定されますが、コスモエネルギーグループが主力としてきたガソリン・軽油以外の、車両販売、カーリース、車検、メンテナンス、保険等を含めたカーライフ関連の市場規模は約27兆円と推定されています。コスモエネルギーグループのSSには一日に約50万台と、競合する他業種に比べて圧倒的に多くのお客様が訪れます。お客様との接点を最大限に生かし、個人向けカーリース事業を核に、カーライフ関連市場を開拓しています。コスモエネルギーグループの個人向けカーリース事業は、車検や保険などを含めた費用を月々定額でお支払いいただく方式となっており、燃料油割引とセットにしたビジネスモデル特許も取得しています。特に郊外エリアで「手軽に車に乗りたい」というニーズをお持ち

ハイル油田生産開始による効果



ハイル油田
生産開始



- POINT 1** ハイル生産数量は、ピーク時でアブダビ石油の既存3油田と同程度を見込む
- POINT 2** 生産量拡大に伴い、既存油田も含めてコスト競争力強化

の女性やシニア層のお客様に好評で、累計契約台数は15年度末に2万7千台を突破しました。

3つ目の成長分野である風力発電事業は、環境対策等で長期的に成長が見込める分野です。2012年度から導入されたFIT（固定価格買取制度）を追い風に安定的な収益源となっています。国内の発電容量シェアで3位のコスモエネルギーグループのエコ・パワーが新規風力発電設備の開発を進めており、2016年度下期には三重県度会町での運転開始を予定しています。2015年度末に18万4千kWだった発電能力は、中計最終年度までに約23万kWまで拡大する予定です。

国内の石油元売業界は再編により、3社体制になると言われています。刻々と経営環境が変化していくなか、3番手となるコスモエネルギーグループにはスピード感のある経営が必要です。同業他社が規模を拡大していくあいだに、コスモエネルギーグループならではの強みを武器に、持株会社体制の利点を生かし、他社に負けないスピーディな合理化と、ビジネス展開における機動力と柔軟性で、成長への道を切り拓いていきます。

※1 アブダビ酋長国100%出資のエネルギー関連投資会社
 ※2 スペインの大手総合石油会社

持株会社体制の確立で 経営のスピード感を増す

2015年10月より、持株会社ならびに石油開発、石油精製・石油化学、石油販売の中核3事業会社を中心とした持株会社体制がスタートしました。その目的は、(1) 安定配当の実現、(2) 事業会社への責任と権限移譲による迅速な意思決定、(3) 事業毎のアライアンス強化の3つです。各事業会社からの分担金と配当により、原油価格下落に伴う在庫評価損が発生した場合でも安定配当することが可能になりました。私は部分最適が全体最適に通ずると期待しており、投資やアライアンスなどの重要な意思決定に際し、各事業会社における現場目線の提案が増え、事業施策実行のスピード感も高まってきており、手ごたえを感じています。

コーポレート・ガバナンスの強化

持株会社体制への移行とともに、長期的な企業価値拡大をめざしてガバナンス体制の強化を図っています。日本版コーポレートガバナンス・コードにコンプライするとともに、社外や石油業界以外の多角的な視点を経営に取り入れるため、独立社外取締役を2名増員しました。監査等委員会設置会社への移行に伴い、取締役10名のうち、監査等委員である2名を含む4名が社外取締役となります。さらに指名・報酬諮問委員会を設置、業績連動性を高めた役員報酬制度「株式報酬制度」も導入して、経営の透明性を確保し、説明責任を強化しました。



社長メッセージ

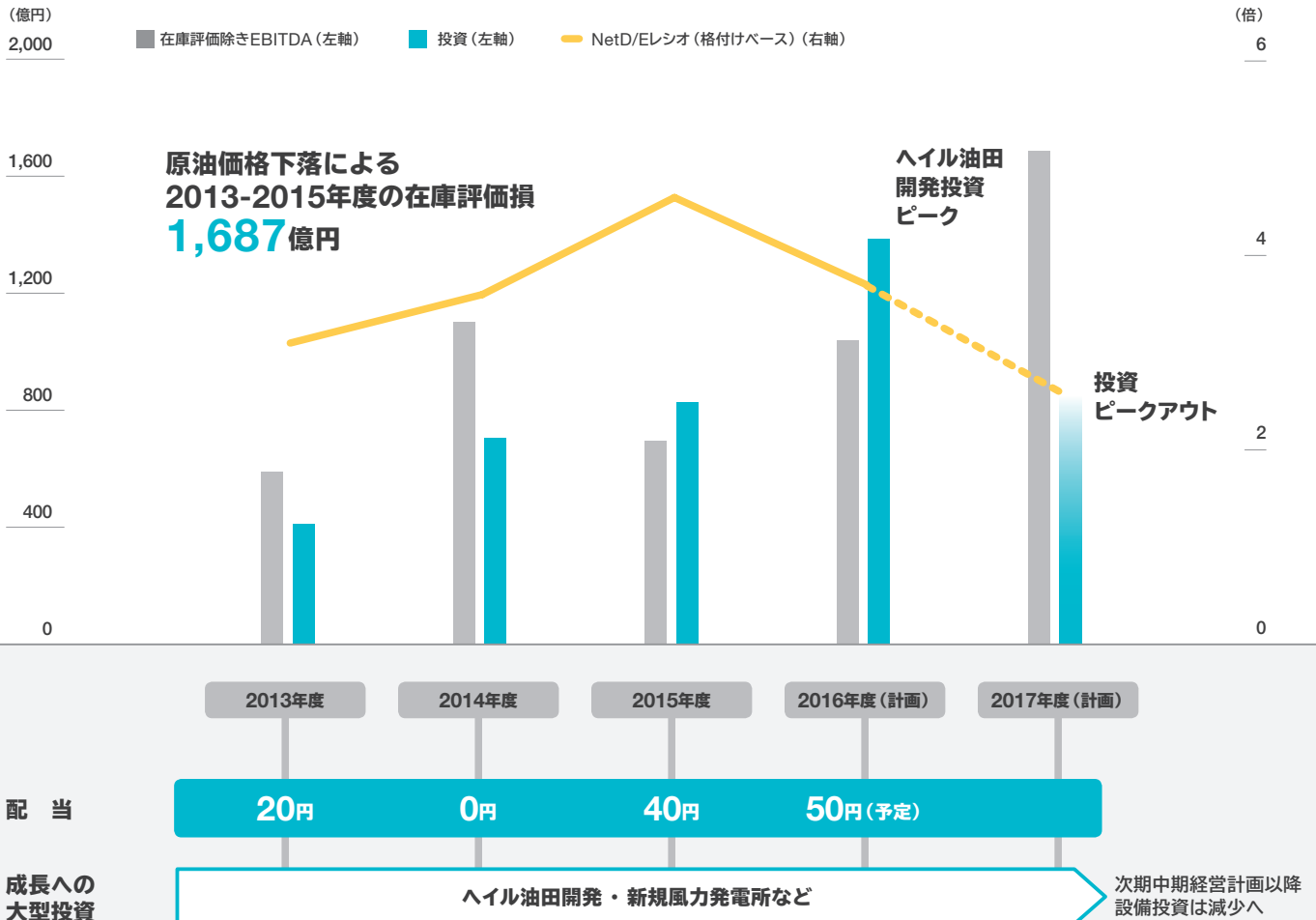
将来を見据えた資本政策

堺製油所のコーカー（重質油熱分解装置）やハイル油田の開発、HCPのパラキシレン製造装置、風力発電事業など現中計期間を中心に、大型の先行投資が重なりました。加えて、原油価格の急落により、2013年度から3年間累計で約1,700億円の在庫評価損を計上したこと、さらには主力である千葉製油所での震災の影響による費用増と不稼働による機会損失で自己資本が大幅に毀損しました。しかし、これまでの大型投資案件は徐々に回収期を迎えており、ハイル開発投資がピークを過ぎる2017年度以降、投資額は大きく減少する見通しです。収益についても、石油製品の国内販売量は減少が見込まれるものの、エネルギー

供給構造高度化法の施行を経て需給バランスは適正化に向かっており、石油事業の収益性は安定していくと考えています。これに加えて、製油所のアライアンスや3つの成長分野における収益拡大、事業のダイバースメントや資産売却も含めたバランスシートのスリム化なども実行することで、大幅なキャッシュフロー改善を図り、財務体質の改善を進めてまいります。

配当政策はコスモエネルギーグループの資本政策の最重要項目と位置付けており、安定配当の方針を継続していきます。2015年度は原油価格下落に伴う在庫評価損の計上で連結経常利益は赤字となりましたが、上記の施策によって今後は利益の好転が予想されることから、年間40円の配当をお支払いしました。2016年度は50円と増配を予定しておりますが、同時に財務体質の改善も進めてまいります。

投資ピークアウトでキャッシュフロー改善へ



CSR経営の推進

人々の生活に欠かせないエネルギーの安定供給を担うコスモエネルギーグループですが、主に化石燃料を扱っているため、地球環境に負荷を与える宿命も背負っています。コスモエネルギーグループでは、その点を十分に認識し、経営計画とCSR活動方針が一体となったCSR経営を推進しています。利益を上げることとCSR活動は一体であり、両立させて初めて企業価値の拡大が実現できると考えています。CSR活動のなかでも、安全管理施策の徹底はコスモエネルギーグループの最も重要な活動であり、製油所部門では従来の取り組みに加え、新たな操業マネジメントシステムを導入し、世界水準以上の安全操業と安定供給を実現していきます。また、グローバルコンパクトには2006年から参加しており、人権・労働・環境・腐敗防止など基本原則を尊重したCSR経営の取り組みを推進しています。ダイバーシティ推進にも積極的に取り組み、様々なバックグラウンドを持つ社員の多様な考え方や意見を取り入れて意思決定をしていくことで、生産性を高めていきます。海外駐在員を増やすなどグローバル人材の育成に加え、女性の活躍なども重要なポイントです。長時間労働を是正し、「働き方改革」に取り組んでいくことで生産性を向上させ、更なる企業価値向上をめざしていきます。

株主のみなさまへのメッセージ

石油業界を取り巻く環境は厳しく、且つめまぐるしく変化していますが、コスモエネルギーグループは今後、これまで行ってきた投資を回収するステージに入ります。会計上の利益が赤字でも安定配当の方針を維持しているのは、今後の利益やキャッシュフローの回復への自信と受け取っていただきたいと思います。コスモエネルギーグループは、独自の強みを生かした成長分野へ経営資源を集中することで業績を伸ばし、社会の公器としての役割を果たしながら企業価値の拡大を図ってまいります。株主のみなさまにはコスモエネルギーグループの経営理念をご理解いただき、今後も末永くご支援いただきますよう、お願い申し上げます。

2016年6月

代表取締役社長 **森川 桂造**

中期経営計画

第5次連結中期経営計画

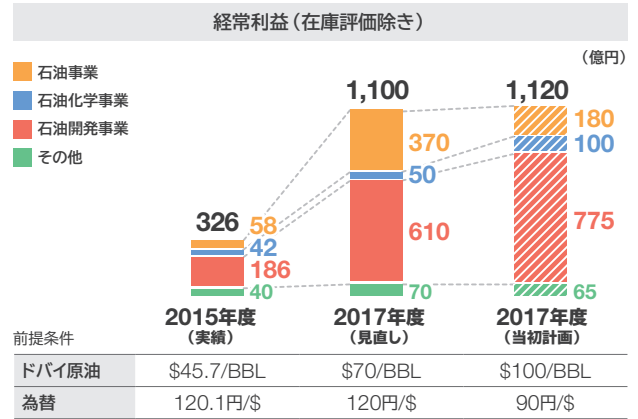
第5次連結中期経営計画（2013年度～2017年度）は4つの基本方針のもと、財務体質の改善と早期復配の実現、長期的には「グローバルな垂直型一貫総合エネルギー企業」をめざしてスタートしました。復配は2015年度に実現しましたが、今後も長期ビジョン達成に向けて継続的な企業価値拡大をめざします。

4つの基本方針

- 石油精製販売事業における競争力強化
- 前中期経営計画で決定した戦略投資の回収
- IPIC・HDOとのアライアンス強化
- CSR経営の推進

経営環境の大きな変化を鑑み、中計の見直しを実施

2013年の中計策定当初から原油価格・為替が大幅に変動したことに加え、製油所の競争力強化策など当初中計になかった追加施策等を織り込み2015年11月に中期計画の見直しを実施しました。原油価格の大幅な下落により、石油開発事業の販売価格下落による減益と石油事業における製油所での自家消費燃料コストの低減による増益が相殺され、中計最終年度の連結経常利益計画は1,100億円と、当初計画からほぼ横ばいの計画です。



			2013年度	2014年度	2015年度
成長への大型成長投資			ハイル油田開発・新規風力発電事業など		
成長事業	石油開発	ハイル油田	鉱区取得 → 開発中		
		セブサとのアライアンス	戦略的包括提携		
	リテール	個人向けカーリース事業	累計2万台到達		
	再生可能エネルギー	風力発電事業	固定価格買取制度 (20年間) (発電能力累計約15万kW)	広川/会津運転開始 (約18万kW)	
コア事業	石油精製	千葉製油所	共同事業	東燃ゼネラル石油とのアライアンス決定	京葉精製設立 (JV)、パイプライン建設中
		堺製油所	認定取得	新設コーカー稼働	
	四日市製油所				
	坂出製油所	閉鎖	オイルターミナル化		
	IPP事業 (電力卸売)	売電能力 20万kW			
	石油化学	HCP (アロマ系)	新設パラキシレン製造装置稼働		
		丸善石油化学 (オレフィン系)	省エネ投資・合理化		

成長に向けた投資は継続

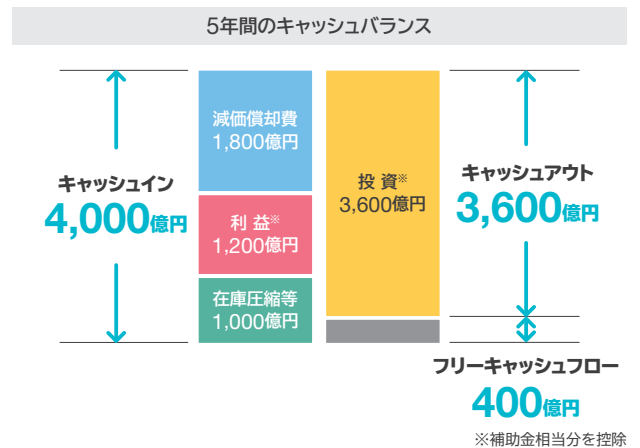
5年間の投資総額3,600億円のうち、50%超の1,870億円を成長ドライバーである石油開発事業に振り向けます。2017年上半期に生産開始が見込まれるアブダビ石油のハイル油田が最大の投資先です。石油精製販売事業においては、千葉製油所パイプライン建設や製油所強靱化工事など成長・安全対策のための施策を追加し、5年間で1,400億円の投資を計画しています。

石油開発事業	1,870億円
ハイル新鉱区開発等	1,870億円
石油精製販売事業※2	1,400億円
製油所設備更新など	約700億円
千葉製油所リニューアルプラン	約200億円
販売、管理部門など	約500億円
再生可能エネルギー事業、海外事業その他	330億円
風力新規サイト投資など	330億円
2013年度～2017年度※1 合計3,600億円	

※1 補助金を除く ※2 主な追加案件…千葉製油所パイプライン建設／製油所強靱化工事

5年間のキャッシュバランスについて

事業収益に加えて、事業のダイベストメントや資産売却などのバランスシートのスリム化を実施することで、5年間で4,000億円のキャッシュインを見込んでいます。キャッシュアウトは戦略投資を中心に3,600億円、フリーキャッシュフローは400億円を想定しています。原油価格の下落や為替影響により、フリーキャッシュフローの水準は当初策定時に対して減額となりましたが、安定配当の財源は確保できる見込みです。



2016年度	2017年度	次期中計以降
		設備投資は減少へ
	生産開始 → アブダビ石油の合計生産量はピーク時で2倍へ	
	セブサのアブダビ石油への資本参加 → 新規権益獲得へ	
累計6万台へ		更なる事業拡大へ
度会運転開始 (約21万kW)	酒田港湾・石狩湾新港運転開始 (約23万kW)	更なる事業拡大へ
		パイプライン完成 → シナジー100億円/年
	2年ロングラン → 更なる精製コスト削減(約70億円)	4年ロングラン → 更なる精製コスト削減
		原油価格下落時に大きくメリット享受
昭和シェル石油グループとの 事業提携合意		設備最適化
改造工事 → 原料の多様化		競争力の高い電力供給
		市況変動に強い収益基盤の確立
		子会社化 → 石油化学のサプライチェーン確立

長期ビジョン達成に向けてのロードマップ

現中期経営計画では、ハイル油田の開発や風力発電事業など大型投資が重なりましたが、2018年度からの次期計画ではこれらが回収期を迎えると共に投資額は大幅に減少する見込みです。ハイル油田は既存の生産・出荷設備の活用などコスト競争力の高いプロジェクトであり、現状の原油価格でも十分な利益貢献が見込めます。石油事業では、千葉製油所のJVによるシナジー効果が顕在化します。また、成長分野と位置付けているリテール事業は、個人向けカーリース事業を中核に「カーライフ価値提供業」へ転換を図り、風力発電事業は、新規サイトの開発を継続的に進めて安定的な収益拡大をめざします。投資の一巡とこれら事業の収益拡大によるキャッシュフローの大幅な改善を図り、「グローバルな垂直型一貫総合エネルギー企業」に一歩ずつ近づいていきます。

企業価値創造の道筋

私たちの最も重要な社会的役割・使命は、「エネルギーの安定供給」であると考えています。これまで培ってきたネットワークやノウハウ、技術、DNA、ブランド、顧客との関係など私たちの全ての資産と強みを効率的に活かしながら社会的使命を全うすることがコスモエネルギーグループの企業価値創造に繋がっていきと考えています。

1 資産と強み

コスモエネルギーグループがもつ、組織や人材、顧客、ブランドなどは、財務諸表には記載されませんが、見えない資産であり、差別化要因です。また、グローバルな垂直型一貫総合エネルギー企業としてのビジネスモデルを実現する上で、長期にわたる産油国との強固な信頼関係がコスモエネルギーグループの重要な強みとなっています。

安全・安定供給

石油供給実績

70年以上

前身である丸善石油の創業は1933年。
継続会社である大協石油は1939年の創業。

パートナー

**約50年にわたる
産油国との強固な
信頼関係**

石油埋蔵量（確定+推定）

161.4百万バレル
≒約24年分の供給量に相当

(2015年12月末時点)

顧客

ブランド

企業認知率

99.5%

調査対象は、自家用車で最近1か月以内にガソリンスタンドを利用した個人18~64歳の男女1,236名。(2015年11月2日時点)

顧客

コスモ・ザ・カード会員数

約439万件

(2016年3月末時点)

スマートビークル*累計契約数

27,401台

(2016年3月末時点)
*個人向けカーリース

特約店/SS

特約店数

226店

(2016年3月末時点)

SS数

3,054カ所

(2016年3月末時点)

環境

再生エネルギー（風力発電事業）

**国内第3位の
発電容量**

(2016年3月末時点)

環境ブランド調査

業界1位

日経BP社環境ブランド調査2016

CO₂削減（石油開発事業）

ゼロフレア操業

詳細はP.44へ▶

中東地域で初の取り組み。原油生産・出荷に伴って生産されるガスを従来の焼却処理から、地下（油層）への圧入に変えたことで、CO₂削減・原油回収率向上

人材

経営体制

**透明性の高い経営
（4割が社外取締役）**

人材

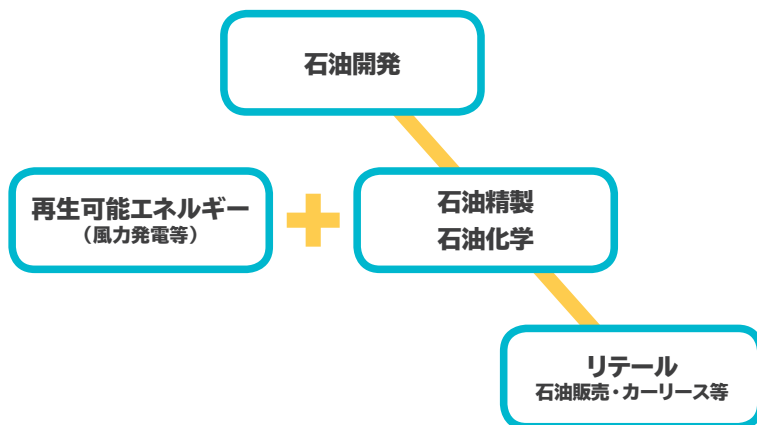
**安定供給への
強い使命感**



2 ビジネス領域

「グローバルな垂直型一貫総合エネルギー企業」をめざし、石油開発、石油精製、石油化学、石油販売、リテール事業とサプライチェーンを一貫して手掛けるとともに、再生可能エネルギー事業として、風力発電事業を強化しています。

資産を投下する事業領域



企業価値創造のサイクル

3 生み出される価値

エネルギーの安定供給や環境との共生への貢献を通じて社会的価値の創造にも努めています。原油価格下落の影響から財務体質は一時的に悪化していますが、中期的にはROEを改善し、経済的価値も高めます。

経済的価値

2017年度
ROE目標

22%

社会的価値

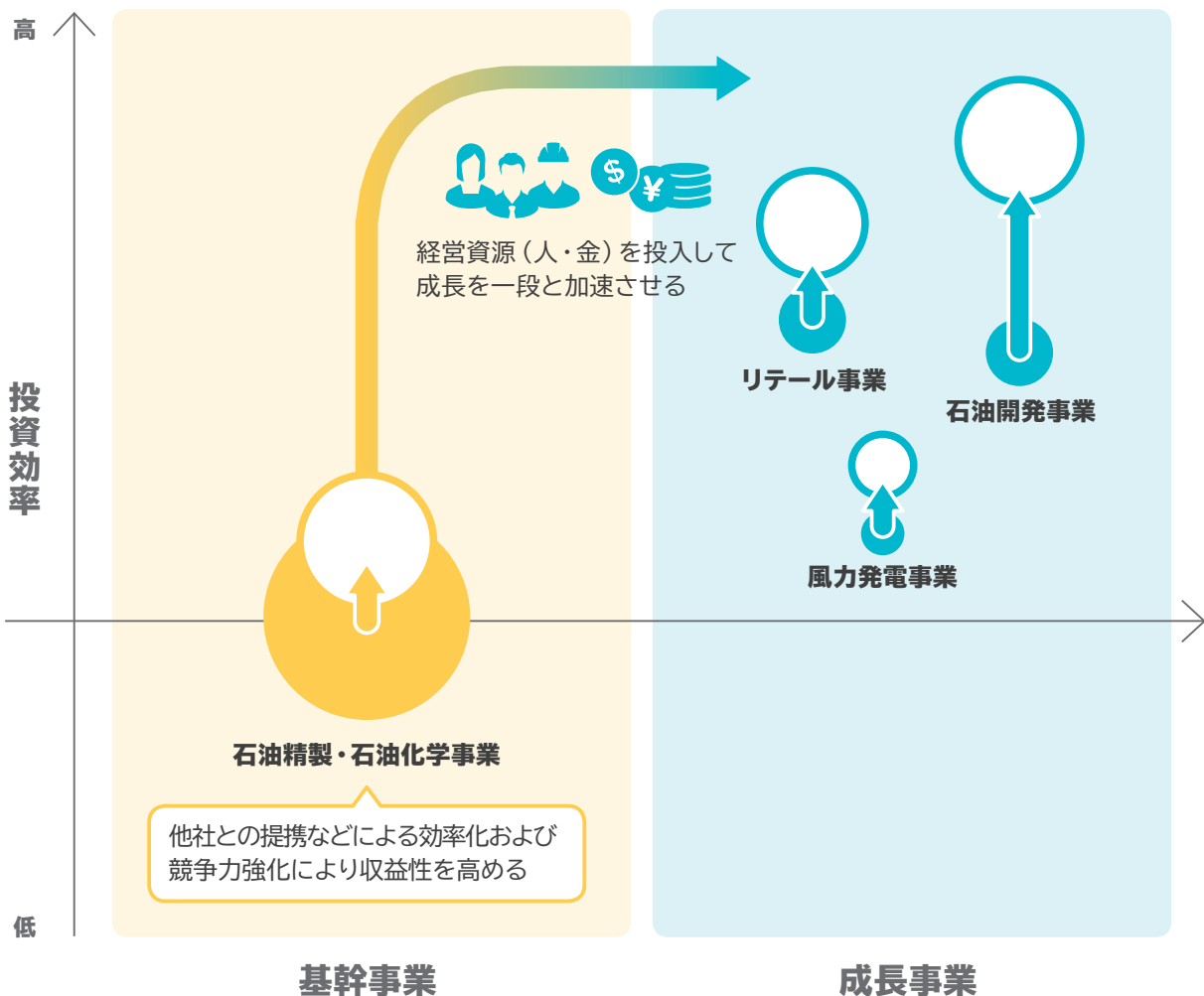
- エネルギーの安定供給
- 快適なカーライフの提供
- 再生可能エネルギー等による環境との共生

企業価値創造を実現させる 成長戦略

成長のドライバー

「石油開発事業」、「リテール事業」、「風力発電事業」の3つを成長ドライバーと位置付け、長期的な企業価値向上を実現していきます。

事業ポートフォリオ転換による持続的成長と企業価値向上のイメージ

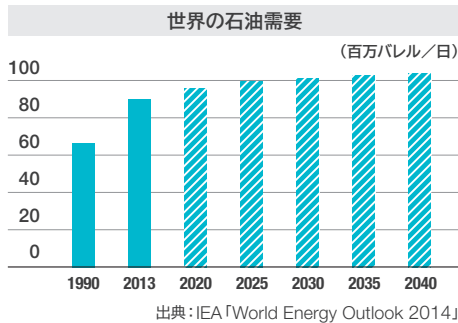


※中長期的な企業価値向上のイメージ図 ※円形の大きさは事業用資産規模イメージ

3つの成長ドライバー

1 石油開発事業

人口増加により、世界的な石油需要は堅調な推移が見込まれる

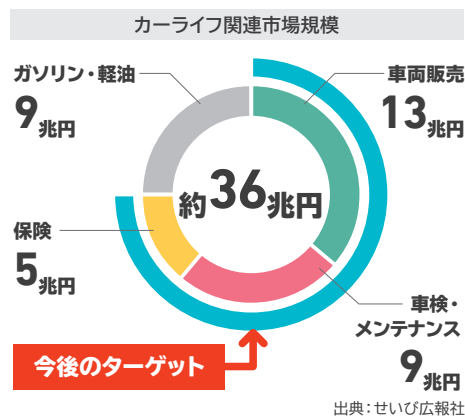


- ▶ 他地域に比べて競争力が高い
中東地域（アブダビ、カタール）での操業
- ▶ 50年近い安定操業や人材交流等を背景とした、
産油国との強固な信頼関係
- ▶ 既発見・未開発油田※を中心とした低リスク・低コスト開発

※事前の調査で原油埋蔵が確認されているが未開発の油田

2 リテール事業

車両販売、車検・メンテナンス、保険等、27兆円のカーライフ関連市場

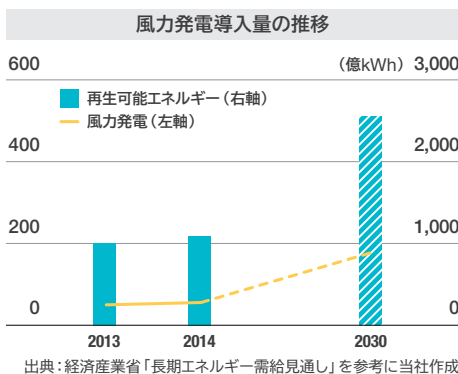


- ▶ SSの来客頻度（約50万台/日）を活かした個人向けカーリース
▶ 既存のリース会社が参入できなかった
個人向けカーリース市場への参入
- ▶ リース会社との代理店契約により、在庫を持たず、低リスク
- ▶ 車両契約者※に燃料油の割引をするビジネスモデル特許取得

※リース、現金・ローン購入

3 風力発電事業

環境対策などに伴い、長期的な成長が見込まれる
固定価格買取制度（FIT）による20年間の安定収益



- ▶ 適地選定や環境アセスメントなど高度な専門性が求められるため、新規参入が容易でないなか、パイオニアである
エコ・パワーを2010年にグループ化
- ▶ 開発・建設・運営・メンテナンスをグループ内で実施することで、
高水準の利用可能率（90%以上）を実現
- ▶ 陸上サイト拡大に加え、洋上サイトプロジェクト※参画など、
長期的な事業拡大をめざす

※秋田洋上風力発電は、民間主導で行う大規模洋上風力発電事業

事業について

事業概況



石油開発事業



石油事業(精製・販売)

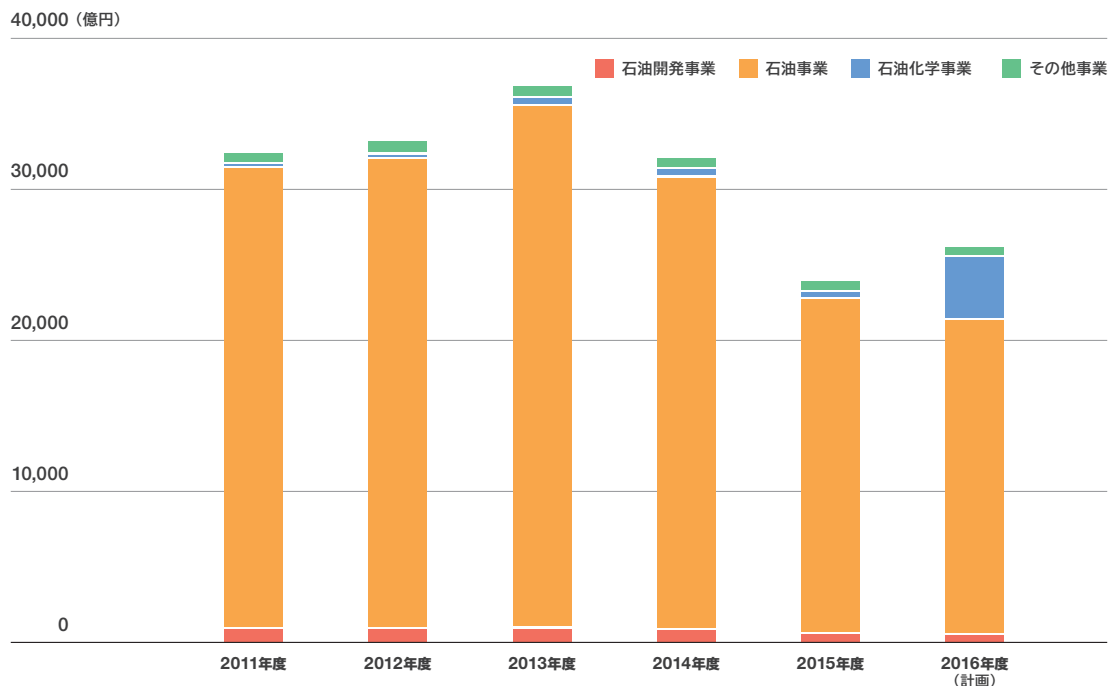


石油化学事業

	石油開発事業	石油事業(精製・販売)	石油化学事業
概要	アラブ首長国連邦・アブダビ首長国、カタール国において、原油の自主開発・生産を行う事業です。	輸入した原油を製油所で精製し、全国のサービスステーションや工場等へ販売する事業です。	ポリエステル繊維、ペットボトル、プラスチック、合成ゴム等の原料の製造を行う事業です。
売上高 ※1	558億円	2兆2,207億円	481億円
経常利益 ※1	186億円	△628億円	41億円
経常利益 ※1 (在庫評価影響除き)	186億円	58億円	42億円
従業員数 ※2	306名	4,744名	1,071名

※1 2015年度実績(自2015年4月1日 至2016年3月31日)
 ※2 2016年3月31日現在
 ※3 連結処理を含む
 ※4 風力発電事業(エコ・パワー)は85名

セグメント別売上高





**その他事業
(再生可能エネルギー)**

石油関連以外の事業です。主に再生可能エネルギーとして、風力発電事業を展開しています。

合計

714億円	2兆2,443億円 ※3
35億円	△361億円 ※3
35億円	326億円 ※3
995名 ※4	7,116名

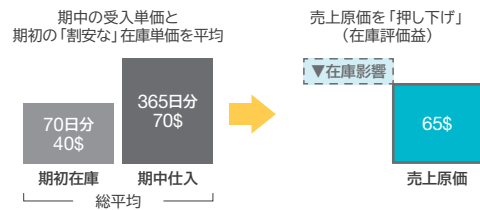
在庫評価影響とは

「在庫評価影響」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、決算上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。

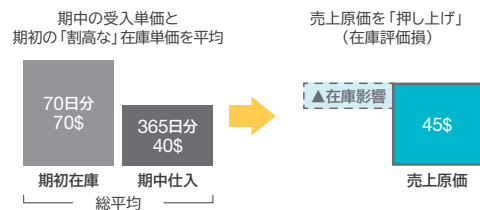
総平均法による在庫評価影響

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（コスト減少=在庫評価益）、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（コスト増加=在庫評価損）。

原油価格が上昇する局面



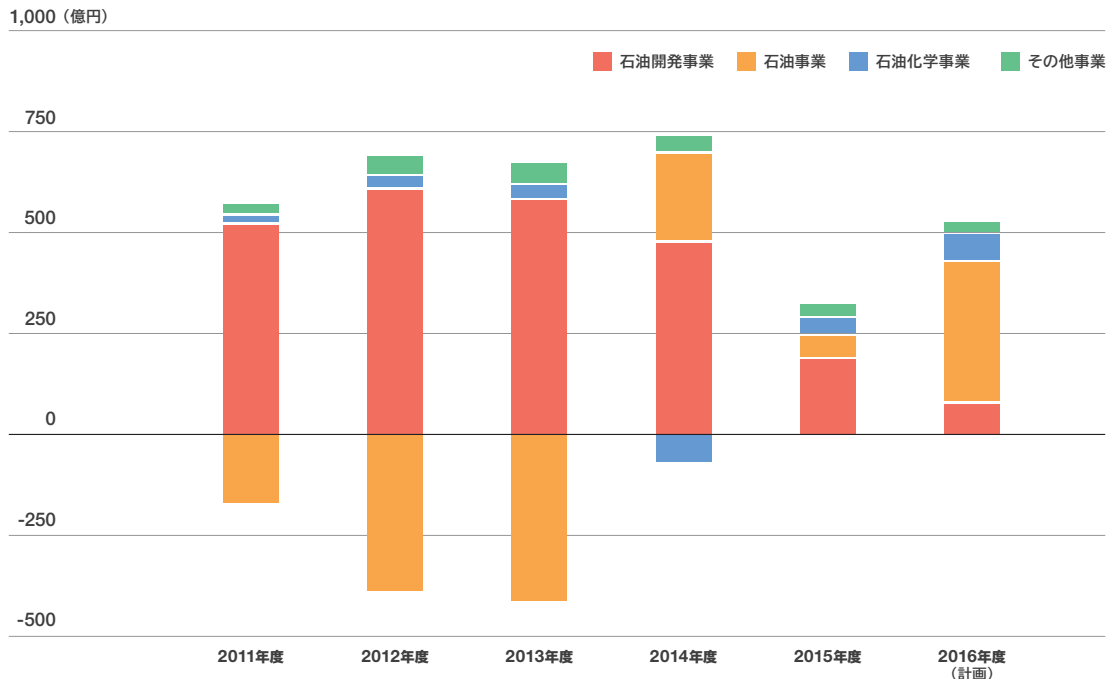
原油価格が下落する局面



簿価切り下げによる在庫評価影響

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（コスト増加=在庫評価損）。

セグメント別経常利益（在庫評価影響除き）



事業について

石油開発事業



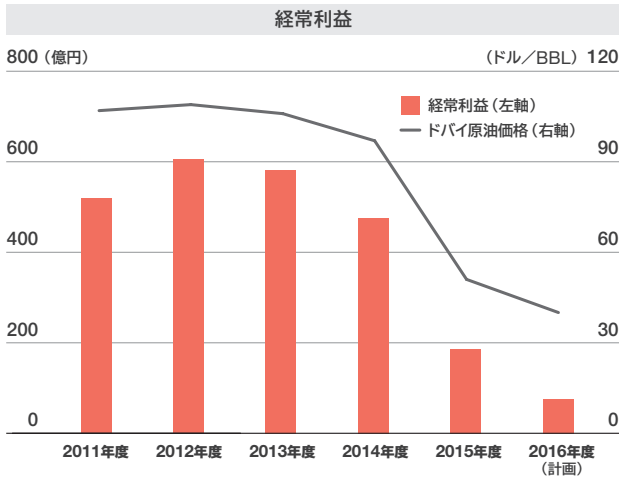
事業概要

コスモエネルギーグループは、長年の信頼関係を築いてきたアラブ首長国連邦のアブダビ首長国、およびカタール国との強い信頼関係を基盤に、開発プロセスの主導権を持つオペレーターとして、中東地域の権益に参画しています。主にアブダビ石油、カタール石油開発、合同石油開発の3社で石油開発を行っています。その中でも特にアブダビ石油のプ

ジェクトは、50年近く安定的に生産を続けており、現在は既に生産中の3油田と同等の生産量が見込まれるハイル油田の開発を推進しています。また、2014年にはIPIG※グループでスペインの総合石油会社大手セブサ社と戦略的包括提携を締結、同11月にはコスモアブダビエネルギー開発へセブサから20%の出資を受け、提携の強化を図っています。

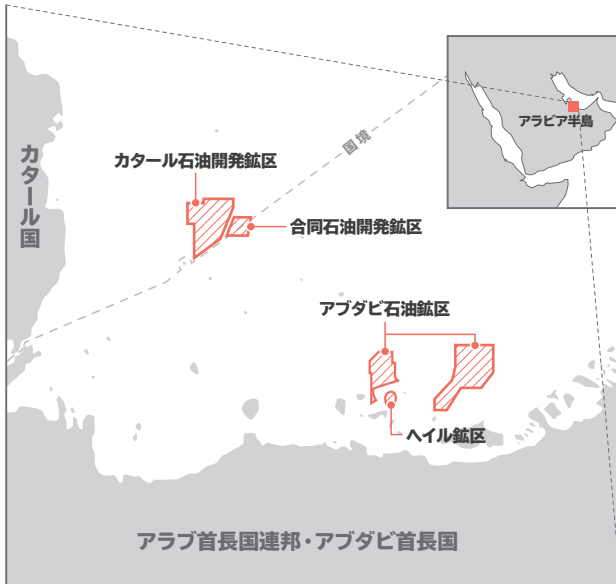
※アブダビ首長国100%出資のエネルギー関連投資会社

業績推移

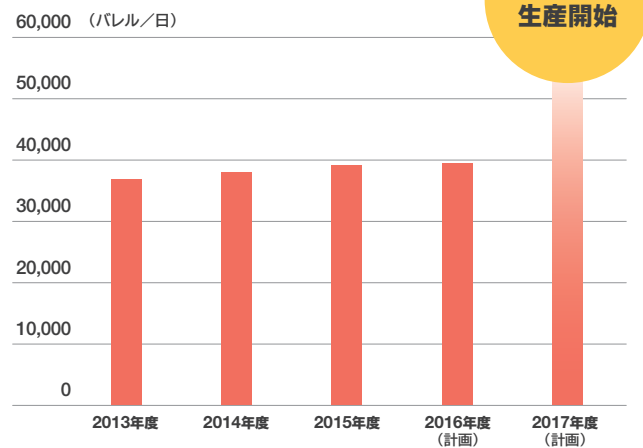


アブダビ石油、カタール石油開発、合同石油開発の3社を主なプロジェクト会社とするコスモエネルギー開発の2015年度の原油生産量は、前年比3.1%増加の日量39,201バレルとなりましたが、一方で原油販売価格下落の影響が大きく、石油開発事業のセグメント経常利益は前年比289億円減の186億円となりました。2016年度は、原油価格は40ドル/バレル(前年度1-12月の実績50.9ドル/バレル)、為替は110円/ドル(前年度1-12月の実績121.1円/ドル)を前提としていることから、セグメント経常利益は同111億円減の75億円を計画しています。

コスモエネルギーグループの鉱区



コスモエネルギーグループ原油生産量の推移

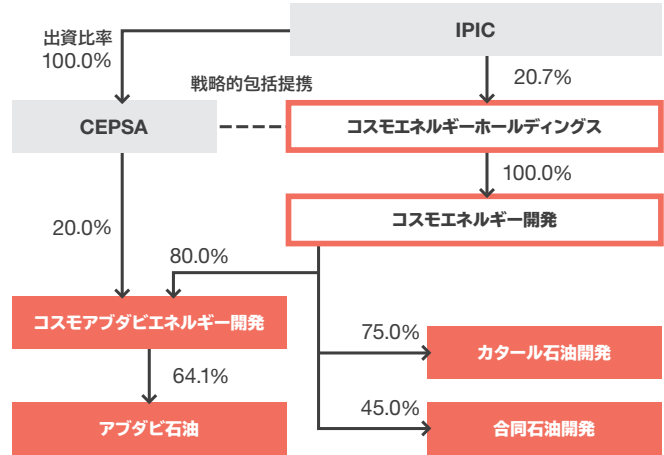


ハイル油田
生産開始



強み

- 当社の筆頭株主であるIPICの出資先、セプサとのアライアンス
- 約50年にわたる中東での安定した海上油田開発実績
- アブダビ石油の既存3油田の30年間の権益延長とハイル鉞区取得



原油埋蔵量評価（当社権益分）※1

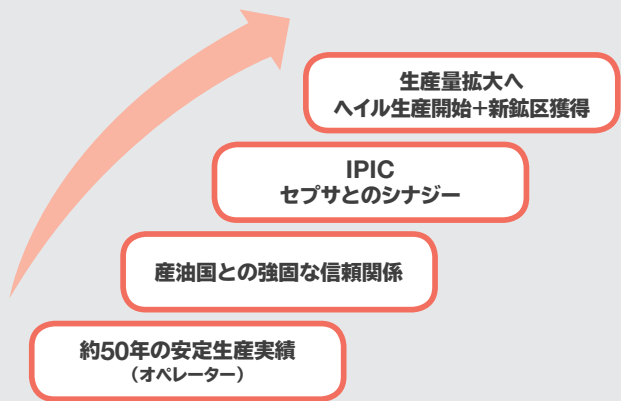
確認埋蔵量 (Proved Reserves) ※2	80.2百万BBL
推定埋蔵量 (Probable Reserves) ※3	81.2百万BBL
確認埋蔵量と推定埋蔵量の合計	161.4百万BBL
確認+推定埋蔵量の可採年数	約24年

※2015年12月31日現在
 ※埋蔵量には新鉞区であるハイル油田を含んでいます。
 ※当社権益分の2015年1～12月平均原油生産量約19千バレル/日

※1 当社の将来の収益へ及ぼす影響が大きいと考えられるアブダビ石油の埋蔵量につきましては、原油埋蔵量に関する独立評価会社としては世界有数の会社であるGaffney, Cline & Associates (以下、GCA) による第三者評価を受けております。カタール石油開発および合同石油開発の埋蔵量評価に関しては、両社が独自に実施した自社評価となります。なお、原油埋蔵量評価は、当社が埋蔵量又は原油回収量を保証するものではありません。
 ※2 確認埋蔵量とは、地質学的、工学的データの解析により、ある時点以降に既知の貯留層から現状の経済条件、操業方法と規制の下で商業的に回収されることが合理的確実さをもって予想される石油の量をいいます。また、確率論的手法が用いられるならば、確認埋蔵量が回収できる確率が、90%以上なければならない、とされています。(SPE PRMS 2007年3月による定義)
 ※3 地質学的、工学的データの解析により、おそらく回収できると考えられる未確認埋蔵量をいいます。また、確率論的手法が用いられるならば、確認+推定埋蔵量が回収できる確率が、50%以上なければならない、とされています。(SPE PRMS 2007年3月による定義)

長期の企業価値創造のための取り組み

アブダビ石油においては、産油国との強固な信頼関係を礎に2012年から30年間の権益延長を果たすと同時に、既存3油田（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）に匹敵する生産量が期待されるハイル鉞区を取得、2017年上半期の生産開始に向けて開発を推進しています。ハイル油田は、既存油田に隣接し、出荷設備等も共有可能なコスト競争力の高い大型プロジェクトであり、コスモエネルギーグループの石油開発事業の収益安定への早期の貢献が期待されます。また、アブダビ国営石油会社（ADNOC）、セプサ、コスモエネルギーグループの3社でワークショップを定期的開催し、共同で更なる新鉞区獲得や事業拡大の可能性を模索しています。



ハイル開発の進捗と開発スケジュール

- 2017年上半期、生産開始予定（2016年度より掘削作業開始）
- 生産量はピーク時でアブダビ石油の既存3油田と同程度を想定
- 既存設備の活用により、単位あたりの操業コスト低下を見込む



事業について

石油事業

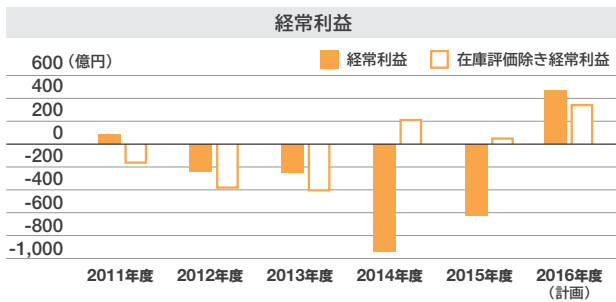


事業概要

石油事業は、コスモ石油による石油精製事業、コスモ石油マーケティング主体の石油製品販売事業およびリテール事業から構成されます。石油精製事業においては、千葉製油所における東燃ゼネラル石油との合弁会社である京葉精製共同事業合同会社の設立、四日市製油所における昭和シェル石油グループとの事業提携など、アライアンスによる

競争力の強化を進めています。石油製品販売・リテール事業については、国内石油需要が減少する中で燃料油マージンを主な収益源とする事業形態から「カーライフ価値提供業」へのビジネスモデルの転換を図るべく、個人向けカーリース事業への取り組みを強化しています。

業績推移



油価下落による在庫評価損の影響で、2015年度のセグメント経常利益は前年比307億円改善の628億円の損失となりました。なお、在庫評価の影響(▲686億円)を除く経常利益は、前年比162億円減益の58億円でした。2016年度は、千葉製油所の2年ロングランの実現による稼働メリットおよび整備コストの適正化による利益改善効果を約70億円見込んでいることなどから、在庫評価の影響を除く経常利益は前年比292億円増益の350億円を見込んでいます。

石油精製事業

コスモ石油は、千葉、四日市、堺の全国3カ所の製油所を保有し、他社とのアライアンスの推進を中心に、製油所ごとの競争力強化をめざしています。千葉製油所では2016年度から2年ロングランを開始し、約70億円の収益改善を見込んでいます。また、堺製油所では既にコーカー(重質油熱分解装置)を導入し、競争力強化が図られています。2017年3月末を期限とするエネルギー供給構造高度化法については、四日市製油所における昭和シェル石油グループとのアライアンスで対応を実施する方針です。

堺製油所

10.0万BBL/日

2次装置投資による競争力強化

- 2010年、コーカー稼働開始
- 製品付加価値向上

旧坂出製油所 ※2013年7月閉鎖

14.0万BBL/日

オイルターミナル化

- 合理化効果: 約100億円



当社原油処理能力

45.2万BBL/日

国内シェア

11.8% ※2016年5月末時点

トッパー稼働率

83.2% 全国平均82.8% ※2015年度実績

千葉製油所 (第1トッパー、第2トッパー)

22.0万BBL/日

※東燃千葉工場 (旧KPI、15.2万BD) と 2015年1月に共同事業会社 (JV) 設立

JVによる競争力強化

- 共同事業開始
- パイプライン建設着手
- パイプライン完成後、JVへ精製設備を一元化
→ JVがトッパー1基削減 (予定)

両社シナジー: 100億円/年

製品付加価値向上、設備合理化

四日市製油所 (第5トッパー、第6トッパー)

13.2万BBL/日

※昭和四日市石油 (25.5万BD) と事業提携

事業提携による競争力強化

- トッパー1基停止 (予定)・設備合理化
- みなし原油精製委託

両社シナジー

製品付加価値向上、設備合理化



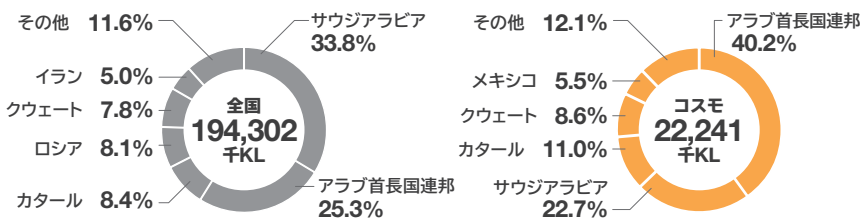
石油製品販売事業

コスモエネルギーグループは燃料油4品（ガソリン、軽油、灯油、A重油）の国内販売において約11.4%※のシェアを有しています。全国3,054カ所※のサービスステーション（SS）のネットワークを生かし、ガソリン・軽油に加えて車関連市場の取り込みを強化しています。その核となる個人向けカーリース「コスモスマートビークル」の累計契約台数は、前年から8,361台増加し27,401台※となりました。

※いずれも2016年3月末時点

主要な指標

2015年度国別原油輸入比率

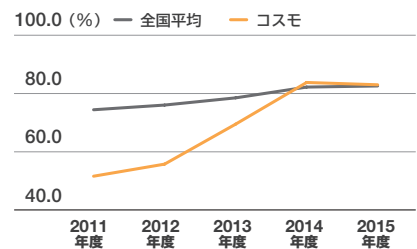


※輸入比率5%未満の国をその他としています。
※全国データ出典：石油連盟「原油国別・油種別輸入」統計

国内石油製品販売数量

	(千KL)					2015年度販売シェア
	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	
ガソリン	6,249	5,999	6,053	5,722	5,673	10.7%
灯油	2,416	2,246	2,261	1,941	1,823	11.4%
軽油	4,615	4,414	4,399	4,150	4,133	12.3%
A重油	2,196	1,963	1,847	1,555	1,420	12.0%
4品合計	15,476	14,622	14,560	13,368	13,049	11.4%
ナフサ	6,224	5,916	6,556	6,240	6,204	13.4%
ジェット	477	476	486	468	519	9.5%
C重油	2,555	2,993	2,038	1,663	1,578	11.1%
燃料油合計	24,732	24,007	23,640	21,739	21,350	11.8%

稼働率（CDベース）



※全国平均データ出典：経済産業省 資源エネルギー庁

SS数・セルフSS数

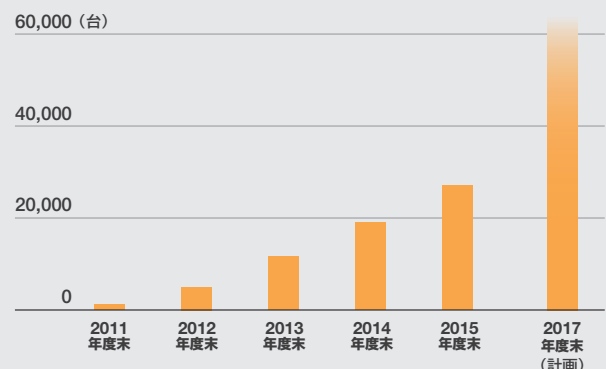
	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2015年度セルフ比率
コスモSS	3,498	3,325	3,228	3,133	3,054	—
コスモセルフSS	1,007	999	1,011	1,031	1,036	33.9%
全国SS	37,743	36,349	34,706	33,510	32,333	—
全国セルフSS	8,596	8,862	9,275	9,530	9,728	30.0%

※SS数はセルフSS数を含む
※全国SS数出典：経済産業省 資源エネルギー庁、全国セルフSS数出典：石油情報センター

長期の企業価値創造のための取り組み

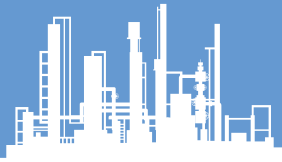
「コスモスマートビークル」として展開している個人向けカーリース事業では、メンテナンス費用や税金を含めた費用を月々定額で支払うことができ、燃料油が割引になるなどのメリットがシニア層や女性に支持され、契約台数を大きく伸ばしています。国内のガソリン・軽油の市場は9兆円程度ですが、車両販売や車検、保険などを含めたカーライフ関連市場全体の規模は約36兆円と推定されます。1日にコスモ石油のSSを訪れるお客様は約50万台と、既存のリース会社と比べて接客頻度が圧倒的に高いことを活用し、カーリース事業を軸に約440万件の会員を有する「コスモ・ザ・カード」など既存のインフラと連動させることでこの市場を取り込み、SSの収益力強化を図っていきます。

コスモスマートビークル（個人向けカーリース）
累計契約台数の推移（累計）



事業について

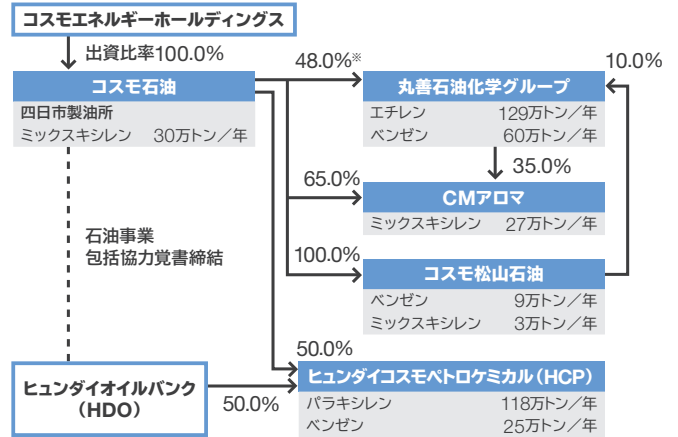
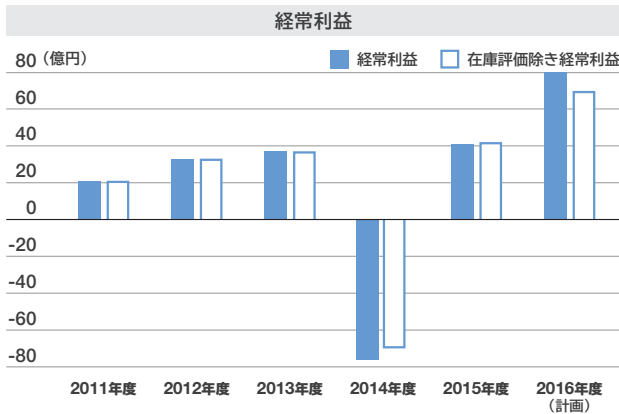
石油化学事業



事業概要

コスモエネルギーグループは、石油化学事業と石油精製事業の一体運営を進め、コンビナート全体の競争力を高めるべく、2016年3月に丸善石油化学を連結子会社化しました。また、韓国のヒュンダイオイルバンク (HDO) とコスモ石油との合併会社であるヒュンダイ・コスモ・ペトロケミカル (HCP) に対し、安定的にミックスキシレンを供給しています。HCPにおいては、パラキシレン製造装置の省エネルギー改造工事などによるコスト削減に取り組み、競争力強化を図っています。

業績推移



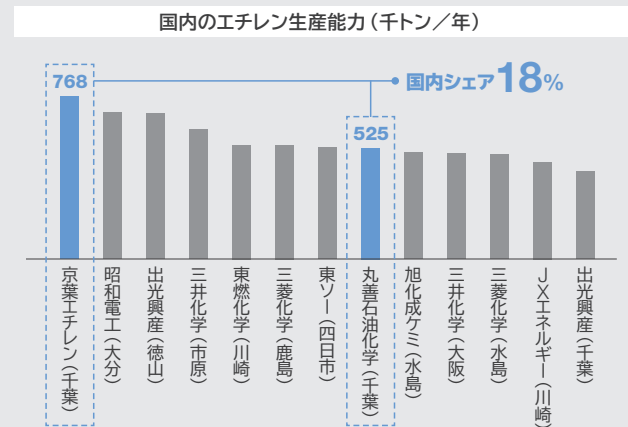
※議決権ベース: 52.7%

原油価格の下落等により2015年度のセグメント売上高は前年比70億円減の481億円となりました。一方、在庫評価を除くセグメント経常利益は、好調なエチレン市況およびHCPのコスト減少により、前年の70億円の損失から112億円改善し42億円の利益を計上しました。2016年度のセグメント売上高は前年比3,689億円増となる4,170億円を計画しています。丸善石油化学の連結子会社化に加えて、市況の回復や経費削減等により、在庫評価の影響を除くセグメント経常利益は、前年比28億円増の70億円を見込んでいます。

- 強み**
- 石油精製事業と石油化学事業の一体運営 (丸善石油化学の連結子会社化)
 - アジアで最大規模のパラキシレン製造装置におけるコスト競争力 (HCP)

長期の企業価値創造のための取り組み

当社は、2016年3月に持分法適用会社である丸善石油化学の株式を取得し、連結子会社化いたしました。丸善石油化学は、国内でも有数の規模を誇るエチレン生産能力を有し、高品質な製品を供給し続けるとともに強固な財務体質を有しています。今後、コスモエネルギーグループは丸善石油化学とともに石油精製事業と石油化学事業の一体運営を進めて各事業の競争力強化を図っていきます。また、本件は、丸善石油化学を中心としたコンビナート全体 (コスモ石油-丸善石油化学-誘導品メーカー) の競争力強化にもつながるものと考えています。競争力強化の第1弾として、世界的な需要拡大が見込まれる水素化石油樹脂事業 (紙おむつなどの衛生材料) に関し、荒川化学工業と共同事業化の検討を開始しました。



※出所: 日本の石油化学工業2016 (定修スキップ年)
 ※京葉エチレンは丸善石油化学が55%出資する連結子会社

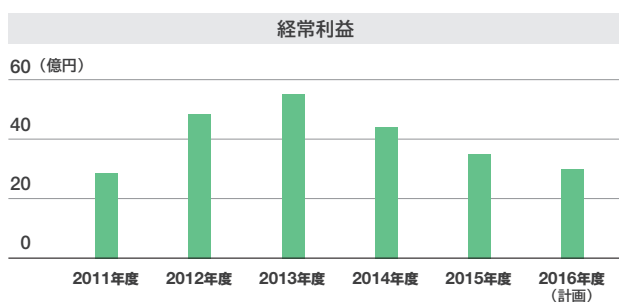
その他事業 (再生可能エネルギー)



事業概要

コスモエネルギーグループは、エネルギー供給多角化の推進に向けて再生可能エネルギー事業に注力しています。特に風力発電事業では2016年3月末時点で、エコ・パワーが22地域において18.4万kWの発電容量を有し、発電容量で業界第3位となっています。また、太陽光発電については他社と共同で設立したCSDソーラー合同会社にて、2016年7月時点、全国8拠点で安定的に電力を供給しています。

業績推移



コスモエネルギーグループのエコ・パワー概要

資本金	71億円
総発電容量	18万4千kW
発電機総数	145基 (22地域)
業界シェア	約6% (第3位)

※2016年3月現在



再生可能エネルギー事業を含むその他事業では、2015年度の経常利益は35億円となりました。2016年度の経常利益は30億円を予想しています。風力発電事業を手がけるグループ会社のエコ・パワーが既存の発電設備において順調な稼働を継続した結果、前年を上回る利益を確保しました。三重県の度会では、2016年度下期の営業運転開始をめざし、建設を順調に進めています。

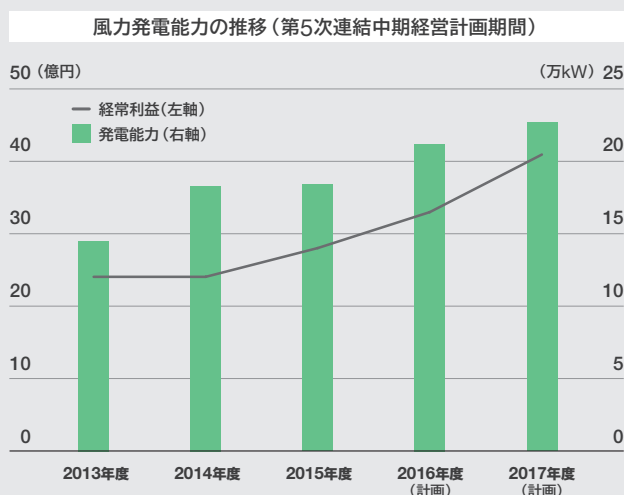
強み

- 風力発電事業 (1997年創業) のパイオニアであるエコ・パワーを2010年にグループ化
- 開発、建設、運営、メンテナンスをグループ内で実施することで、高いレベルの利用可能率 (90%以上) を実現
- 陸上サイトの拡大に加え、洋上サイトプロジェクト※への参画など、長期的な事業拡大をめざす

※秋田洋上風力発電は、民間主導で行う大規模洋上風力発電事業

長期の企業価値創造のための取り組み

エコ・パワーでは2016年度下期から度会ウィンドファーム (三重県) の運転開始を予定しており、これにより約15%の発電能力増強を見込んでいます。酒田港湾 (山形県) においては2017年下期の運転開始をめざして建設を開始、また石狩湾新港においても酒田港湾と同時期の運転開始をめざして2016年度上期に着工、グループ全体の風力発電能力は17年度に約23万kWとなる計画です。これらの建設を着実に実行するとともに、更に新規風力発電設備の建設を検討してまいります。



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

コスモエネルギーグループでは、企業としての使命や広く社会に対して担う責任を踏まえた「コスモエネルギーグループ経営理念」、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、株主を含む全てのステークホルダーの満足の最大化を図るために「持続的成長と中長期的な企業価値拡大」、「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。日本版コーポレートガバナンス・コードに関しては、全ての原則について実施しています。

ガバナンスの基本構造と経営執行体制

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

取締役会

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

監査等委員会

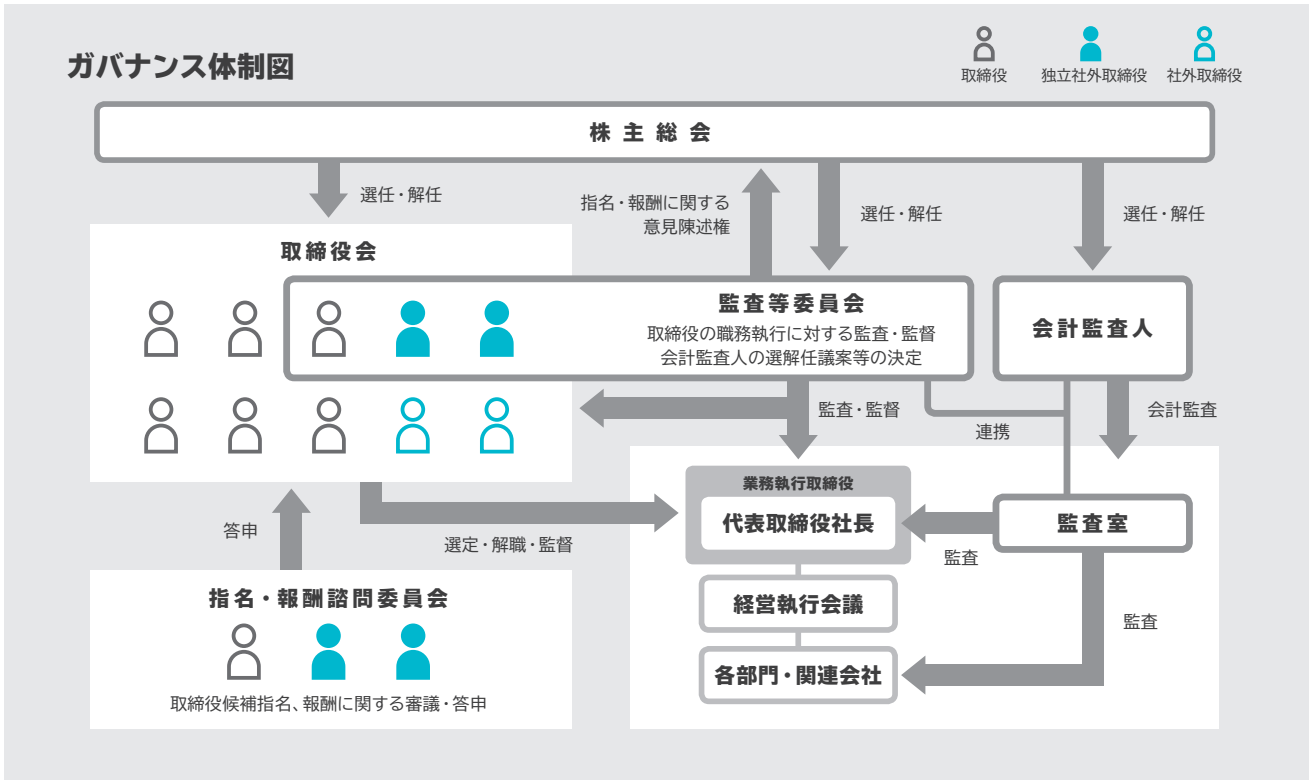
独立社外取締役2名を含む3名の監査等委員で構成される監査等委員会は、内部統制システムを利用して、取締役の職務執行、その他グループ経営にかかわる全般の職務執行の状況について、監査・監督を実施しています。委員長は独立社外取締役が務めます。

経営執行会議

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

指名・報酬諮問委員会

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

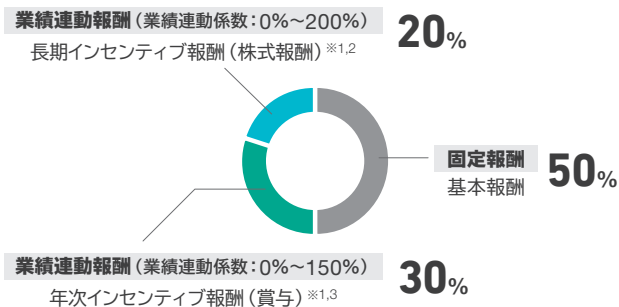


役員報酬制度

取締役（社外取締役、監査等委員である取締役を除く）および執行役員を対象として、中長期的な業績の向上と企業価値拡大、株主との利益共有を目的に業績連動型報酬制度を導入しています。同制度は、各事業年度の連結業績指標に連動する年次インセンティブ報酬（賞与）と、連結中期経営計画の達成度に連動する長期インセンティブ報酬（株

式報酬）で構成され、基本報酬：年次インセンティブ報酬：長期インセンティブ報酬＝5：3：2の割合となるよう設定されています。株式報酬制度は、信託方式を利用したインセンティブプランであり、取締役および執行役員が株主価値の増減を株主の皆さまと共有することで、長期的な視点から企業価値増大を意識した経営を動議づける仕組みです。

役員報酬制度体系



※1 社外取締役・監査等委員である取締役については、業績連動報酬は適用外
 ※2 2018年3月31日で終了する事業年度までの第5次連結中期経営計画の達成度に連動
 ※3 各事業年度の連結業績指標に連動

株式報酬制度の内容

仕組み	持株会社が拠出する金銭を原資として信託会社が取得した株式を、第5次連結中期経営計画の達成度（ROE・連結経常利益・ネットD/Eレシオ）に応じて交付します。
対象者	取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）・執行役員
評価期間	2016年3月31日で終了する事業年度から2018年3月31日で終了する事業年度まで
信託期間	2015年11月6日から2018年8月末日
交付時期	第5次連結中期経営計画最終年度（2017年度）終了直後の7月

役員報酬の上限

金銭報酬（基本報酬+賞与）

取締役（監査等委員である者を除く）	5億円以内 （年額・総額、持株会社の定款上の員数12名以内）
監査等委員である取締役	9千万円以内 （年額・総額、持株会社の定款上の員数5名以内）

株式報酬

信託期間に拠出する信託金銭	6億8,700万円
交付される株式の上限株数	38万株

コーポレート・ガバナンス

役員体制 (2016年6月21日現在)



取締役会長
木村 彌一

昭和 38年 4月	大協石油株式会社入社
平成 5年 6月	コスモ石油株式会社取締役
平成 8年 6月	同社常務取締役
平成 10年 6月	同社代表取締役専務取締役
平成 13年 6月	同社代表取締役副社長
平成 16年 6月	同社代表取締役社長
平成 22年 6月	同社代表取締役社長社長執行役員
平成 24年 6月	同社代表取締役会長
平成 27年 10月	当社取締役会長 (現職)



代表取締役社長 社長執行役員
森川 桂造

昭和 46年 4月	大協石油株式会社入社
平成 12年 6月	コスモ石油株式会社取締役
平成 14年 6月	同社常務取締役
平成 16年 6月	同社専務取締役
平成 18年 6月	同社代表取締役専務取締役
平成 20年 6月	同社代表取締役副社長
平成 22年 6月	同社代表取締役副社長執行役員
平成 24年 6月	同社代表取締役社長社長執行役員
平成 27年 10月	当社代表取締役社長社長執行役員 (現職)



代表取締役 副社長執行役員
桐山 浩

昭和 54年 4月	大協石油株式会社入社
平成 22年 6月	コスモ石油株式会社執行役員 経営企画部長兼改革推進部長
平成 23年 6月	同社常務執行役員 経営企画部長兼改革推進部長
平成 24年 6月	同社常務執行役員
平成 25年 6月	同社取締役常務執行役員
平成 27年 10月	当社取締役専務執行役員
平成 28年 6月	当社代表取締役副社長執行役員 (現職)



取締役 専務執行役員
大江 靖

昭和 54年 4月	大協石油株式会社入社
平成 21年 6月	コスモ石油株式会社執行役員需給部長
平成 24年 6月	同社常務執行役員原油外航部長
平成 25年 6月	同社常務執行役員
平成 26年 6月	同社取締役常務執行役員
平成 27年 10月	当社取締役常務執行役員
平成 28年 6月	当社取締役専務執行役員 (現職)



取締役 常務執行役員
滝 健一

昭和 50年 4月	大協石油株式会社入社
平成 20年 6月	コスモ石油株式会社監査室長
平成 24年 6月	同社執行役員経理部長
平成 26年 6月	同社常務執行役員経理財務部長
平成 27年 6月	同社常務執行役員経理部長
平成 27年 10月	当社常務執行役員経理部長
平成 28年 4月	当社常務執行役員
平成 28年 6月	当社取締役常務執行役員 (現職)



社外取締役
モハメド・アル・ハマリ

昭和 55年 8月	アブダビ海上油田開発会社入社
平成 16年 11月	アラブ首長国連邦エネルギー大臣
平成 17年 2月	インターナショナル・ペトロリアム・インベストメント・カンパニー取締役副会長 (現職)
平成 22年 6月	コスモ石油株式会社取締役
平成 27年 10月	当社取締役 (現職)
平成 28年 2月	ユニオン・ナショナル・バンク取締役副会長 (現職)



社外取締役
カリファ・アル・ロマイシ

平成 15年 6月	インターナショナル・ペトロリアム・インベストメント・カンパニー入社
平成 19年 12月	コスモ石油株式会社取締役
平成 21年 6月	インターナショナル・ペトロリアム・インベストメント・カンパニー投資部門ディレクター補佐
平成 23年 6月	同社ポートフォリオマネジメント・投資部門長
平成 27年 1月	同社ダウンストリーム・ディバシオンファイド投資部門ディレクター（現職）
平成 27年 4月	アラブテックホールディング取締役（現職）
平成 28年 6月	当社取締役（現職）



独立社外取締役 監査等委員
神野 榮

昭和 46年 4月	関西電力株式会社入社
平成 13年 6月	同社支配人グループ経営推進室長
平成 15年 6月	同社常務取締役
平成 19年 6月	同社取締役副社長
平成 23年 6月	同社常任監査役（現職）
平成 25年 6月	コスモ石油株式会社監査役
平成 27年 10月	当社取締役（監査等委員）（現職）



独立社外取締役 監査等委員
宮本 照雄

昭和 44年 4月	東京電気株式会社（現東芝テック株式会社）入社
平成 9年 2月	同社総務部グループ企画担当部長、同グループ国際関係担当部長
平成 11年 6月	同社総務部次長、同グループ法務担当部長
平成 14年 6月	同社常勤監査役
平成 21年 10月	社団法人日本監査役協会常務理事・事務局長代理
平成 22年 10月	同協会専務理事・事務局長
平成 23年 10月	公益社団法人日本監査役協会代表専務理事・事務局長
平成 26年 11月	同協会顧問
平成 27年 10月	当社取締役（監査等委員）（現職）



取締役 監査等委員
大瀧 勝久

昭和 53年 4月	大協石油株式会社入社
平成 17年 6月	コスモ石油株式会社仙台支店長
平成 19年 6月	同社執行役員産業燃料部長
平成 21年 6月	同社執行役員四日市製油所長
平成 23年 6月	同社常務執行役員四日市製油所長
平成 24年 3月	同社常務執行役員千葉製油所長
平成 26年 6月	同社取締役常務執行役員
平成 27年 10月	当社取締役（監査等委員）（現職）

社外取締役の選任理由

モハメド・アル・ハムリ アラブ首長国連邦エネルギー大臣を務めた経験があり、石油業界に関する国際的な見地から社外取締役として経営を適切に監督していただいています。また、取締役会においてもそれらの見地から積極的に発言し取締役会の実効性の向上に寄与していただいております。引き続き社外取締役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断いたしました。

カリファ・アル・ロマイシ 平成19年から平成22年までコスモ石油株式会社取締役を務め、同社の経営を適切に監督していただきました。また、国外においてエネルギー業界を中心に多くの企業の役員に就任した経験があり、これらのことから社外取締役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断いたしました。

神野 榮 関西電力株式会社の取締役および監査役を歴任しており、コスモエネルギーホールディングス株式会社の属する業界にとらわれない幅広い見地から、監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断いたしました。

宮本 照雄 東芝テック株式会社にて国際部門や法務部門の要職を歴任し、その後、公益社団法人日本監査役協会にて代表専務理事・事務局長を務めるなど企業会計、企業統治に精通し、豊富な法的知識を有しており、コスモエネルギーホールディングス株式会社の属する業界にとらわれない幅広い見地から、監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断いたしました。

株主・投資家の皆さまとのエンゲージメントについて

IR活動については、コーポレートコミュニケーション部内に設置したIR室が中心となり、積極的に国内外の機関投資家への訪問を行っています。個別面談以外にも、四半期毎に開催している投資家向け決算説明会や、定期的を実施している製油所見学会等、株主や投資家の皆さまとの対話の場を増やしています。また、ホームページにおける投資家情報の拡充や、株主通信および統合版コスモレポートの発行等、建設的な対話のためのツールの充実にも力を入れています。

独立社外取締役からの提言

「グローバルな垂直型一貫総合エネルギー企業」 への変革を実現させるために



客観的で適切な評価のために さまざまな指標の「見える化」を

独立社外取締役（監査等委員）**神野 榮**

関西電力株式会社のグループ経営推進室長、取締役副社長を経て、監査役に就任。
（略歴についてはP32をご覧ください）

2015年10月に持株会社体制に移行し、監督と業務執行とがこれまで以上にしっかりと分けられ、監督機能を中心とした取締役会の運営がなされています。社外役員から見ても、グループの方向性や課題がより明確になりました。特に議長の進行は、オープンで意見が述べやすい雰囲気づくりを心掛けられているので、取締役会は活発な議論の場となっています。

ホールディングスの役割として重要なのは、グループの基本方針を定めていくこと、監督機能として客観的に業績を評価していくことだと考えています。執行部はさまざまな数値の指標化などの見える化を進めており、これは課題と目標の共有に大きな効果をもたらすものと考えています。

2011年の東日本大震災は、コスモエネルギーグループに大きな試練を与えました。千葉製油所が火災に見舞われ、経営としてはどん底の状況でしたが、中期経営計画の策定

により、会社の将来に向けた大きな光を見せ、向かうべき方向を経営陣は「見える化」させました。現実には、中期経営計画に沿って、精製部門を立て直し、ホールディングス体制へ移行させ、アライアンスを強化することで事業ポートフォリオを進化させる道筋を示しました。そして、その成果が見えてきています。ここに至るまでのプロセスは見事であると感じています。

今後の国内市場は、省エネの進展などにより需給状況の先行きには不安がありますが、現在取り組んでいる石油開発・生産体制の拡大と精製部門の生産効率の高度化、一層のアライアンスの強化が実現されることにより、更なる成長が見込めると考えています。

コスモエネルギーグループは、中期経営計画の達成に向けて、グループ全体が変わろうとしています。私は、その実施に向け、社外の立場から、アドバイスできたらと願っています。



当社は、経営監督機能を強化し、経営の透明性・効率性の向上を図るため、監査等委員会設置会社としています。監査等委員会は、独立社外取締役2名を含む3名の監査等委員で構成され、内部統制システムを利用して、取締役の職務執行、その他グループ経営にかかわる全般の職務執行の状況について、監査・監督を実施しています。

独立社外取締役からは、コスモエネルギーグループの属する業界にとらわれない幅広い観点でさまざまな意見や提言をいただいています。

ステークホルダーへの 情報開示による 企業価値の向上を



独立社外取締役（監査等委員）宮本 照雄

東芝テック株式会社に国際部門や法務部門の要職を歴任し、その後、公益社団法人日本監査役協会で代表専務理事・事務局長を務めるなど企業会計、企業統治に精通し、豊富な法的知識を持つ。（略歴についてはP32をご覧ください）

取締役会での重要審議事項に、当年度経営計画（中核事業会社を含む）の進捗状況、次年度経営計画、中期経営計画などがありますが、その際に提示される数値が業界の状況、市場の動向、会社の現況などを精緻に反映しているかなども議論されており、その意思決定のプロセスの透明性は高いと感じています。

さらにコーポレートガバナンス・コードへの対応も積極的です。特に経営トップが、ガバナンスの強化による企業価値の向上に高い意識を持っている印象です。

コスモエネルギーホールディングスには、任意の「指名・報酬諮問委員会」が設置されています。監査等委員会から2名の社外取締役が委員会のメンバーとなり、取締役の人事（指名と報酬）について意見を表明し議論する機会が設けられています。この点は、当社のコーポレート・ガバナンスにおいて評価できるポイントだと思います。

一方で、株主をはじめとするステークホルダーに対する情報開示によるアカウンタビリティ（責任説明）の遂行による一層の企業価値の向上に努めるべきであるとの課題意識を持っています。

コスモエネルギーグループは、2015年6月に行われた株主総会で「グローバルな垂直型一貫総合エネルギー企業」への変革を目的として持株会社体制へ移行することを決議しました。また新たに設立した持株会社は、ガバナンス強化の観点から統治形態を監査等委員会設置会社としました。

この新体制の下、持株会社を中心としてアグレッシブな事業活動を展開し、グループ共通の使命である「エネルギーの安全・安定供給」を果たし、社会に貢献することをめざしています。私はその実現に向けて社外取締役としての役割を果たしていくと共に、コスモエネルギーグループの将来のあるべき姿を若い社員をはじめ全社員が共有し、その達成に向けて一人ひとりが躍動的に役割を果たすことができる企業文化の醸成に努めていきたいと考えています。



当社では、定期的に森川社長と独立社外取締役2名とで、中期経営計画の達成および中長期的な企業価値創造の実現に向けての意見交換会を開催しています。

コスモエネルギーグループの CSR

わたしたちは、
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持続的发展をめざします。

調和と共生

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

未来価値の創造

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

経営理念

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

CSR活動方針 2013-2017
ココロと安全の「満タン活動」

活動テーマ

- 「安全」と「誠実」(信頼回復)
- 「共有」と「自発性」(水平展開と定着)

2017年度のゴールビジョン

信頼に応え、継続して社会に貢献できる
コスモエネルギーグループになる

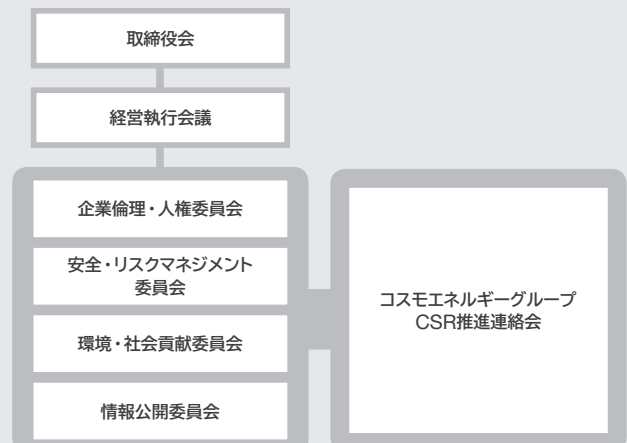
CSR活動方針の5つの重点項目に基づき、各委員会が活動テーマを定め、CSR経営の推進に取り組んでいます。

- 1 安全管理施策の徹底
- 2 誠実な業務遂行
- 3 人権/人事施策の充実
- 4 環境対応策の推進
- 5 社会とのコミュニケーション活動の推進

内部統制体制

コスモエネルギーグループでは、経営理念および企業行動指針を実践し職務を適正かつ効率的に執行するため、「内部統制システムに関する基本方針」に基づき、当社およびグループ各社の取締役・社員の職務執行、リスクマネジメント・内部監査、監査等委員会による監査の体制を整備・運用しています。また、内部統制を統括する組織として担当取締役を委員長とする4つの委員会を設置し、CSR活動の実績・評価を行い、重要なものを経営執行会議にて審議、取締役会に報告しています。さらに、これらの内容はコスモエネルギーグループCSR推進連絡会において、グループ会社と情報共有することによりグループ会社全体の統制を図っています。

コスモエネルギーホールディングスの委員会体制図



コスモエネルギーグループは経営理念を実現するために、「コスモエネルギーグループ企業行動指針」に基づいて、連結中期経営計画とCSR活動方針を表裏一体とするCSR経営を進めるとともに、社員一人ひとりが誠実にCSR活動に取り組んでいます。

CSR活動方針の取り組み

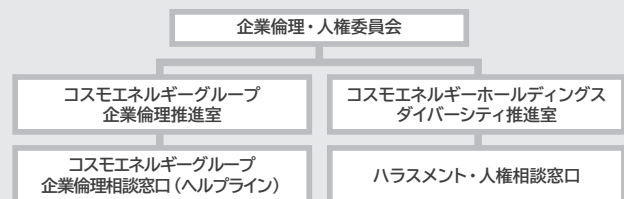
取り組み項目	活動項目	記載ページ
安全への取り組み ～安定供給の使命達成に向けて～	<ul style="list-style-type: none"> ● コスモエネルギーホールディングスと中核3事業会社の各委員会の体制説明 ● 安全・リスクマネジメント委員会の目的と活動報告、実績評価 ● グループ全体のリスク対応 ● 安全活動報告 	P.37-P.38 
顧客 ～カーライフソリューションの実現に向けて～	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客の創造 ● 究極のカーライフ商品 ● お客様との関係強化 ● “ココロも満タンに”宣言 	P.39-P.40 
人材 ～価値創造の源泉～	<ul style="list-style-type: none"> ● 人事制度と評価制度 ● 人材育成とグローバル人材 ● ダイバーシティへの取り組み ● ワークライフバランスの推進 ● 長時間労働削減への取り組み 	P.41-P.42 
環境 ～「ずっと地球で暮らそう。」の実現に向けて～	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境・社会貢献委員会の活動報告、実績評価 ● 製油所の省エネルギー活動 ● 再生可能エネルギーへの取り組み ● 海外の環境対策・環境保全 	P.43-P.44 
社会 ～選ばれるエネルギー企業であるために～	<ul style="list-style-type: none"> ● 地震BCP（事業継続計画）の改定 ● 本社のBCP対応設備 ● 関西圏の臨時危機対策訓練の実施 ● 国連グローバル・コンパクトへの参加 ● コスモ石油エコカード基金 ● 「コスモ アースコンシャス アクト」クリーン・キャンペーン ● 社会貢献活動 	P.45-P.46 

企業倫理推進体制

当社は、コスモエネルギーグループ企業行動指針の推進・実施・確認を行う「企業倫理・人権委員会」、その運営を補佐する「コスモエネルギーグループ企業倫理推進室」を設置しています。また法令違反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（ヘルプライン）」を企業倫理推進室内および社外の弁護士事務所に設置しています。さらに、ダイバーシティ推進室内には、「ハラスメント・人権相談窓口」を設けています。相談・通報の内容と対応については、「監査等委員会」に報告し、CSR活動の継続的な改善を図っています。なお、2015年度の重大なコンプライアンス違反は0件[※]でした。

※重大な製品・サービスの提供および使用に関する法律や規制の違反、重大な環境法規制に関する違反を含みます。

企業倫理推進体制図



ヘルプラインに寄せられた相談件数



CSRについて

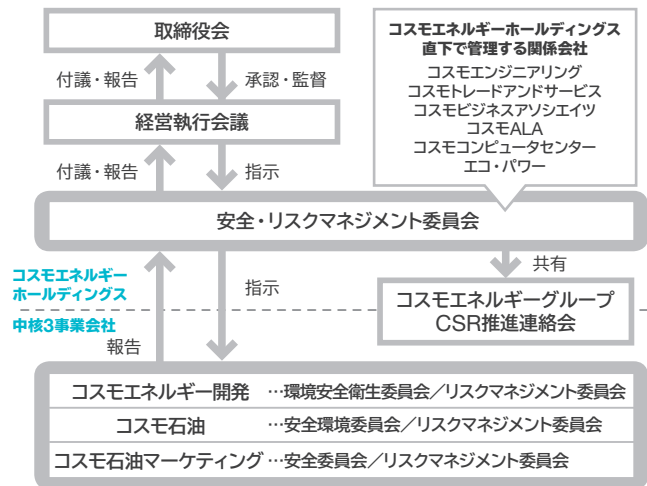
安全への取り組み ~安定供給の使命達成に向けて~

コスモエネルギーグループの安全管理体制

コスモエネルギーグループでは、CSR活動方針の最重点項目の一つとして「安全管理施策の徹底」を掲げています。エネルギーの安定供給への強い使命感のもと連結中期安全計画（2013年度～2017年度）では、安全・リスクマネジメント委員会が、グループ全体の事業活動における安全管理活動を推進し、各事業所および各部門で事故や労働災害の撲滅をめざし、安全操業・安定供給を実現していきます。

コスモエネルギーホールディングスと中核3事業会社の各委員会の体制説明

コスモエネルギーグループでは、「安全・リスクマネジメント委員会」を年2回開催し、グループ全体の安全方針の審議や安全活動の進捗を確認する等、安全管理の充実を図っています。中核3事業会社においては、それぞれの事業内容や機能に応じて、コスモエネルギー開発が「環境安全衛生委員会」、コスモ石油が「安全環境委員会」、コスモ石油マーケティングが「安全委員会」を設置し、安全施策の立案や安全活動の進捗管理を実施。安全管理活動の確認・改善を行っています。



安全・リスクマネジメント委員会の目的と活動報告、実績評価

コスモエネルギーグループでは、社会の皆様から信頼され、安心していただけるよう、安全・リスクマネジメント委員会において、グループ全体の事業活動における安全確保および将来リスク低減を図るために、安全管理およびリスクマネジメント活動の取り組みを推進しています。

重点項目	テーマ	主な活動施策・目標	2015年度実績	評価※	2016年度方針
安全管理施策の徹底	安全管理活動の推進	労災・事故発生件数の削減	・製油所での大規模事故発生件数は0件 ・休業労災（目標3件、実績4件） ・計画外停止率（目標0.8%、実績0.9%）	C	“誠実に守るべきことを守る「安全文化」の浸透”を踏襲する 休業労災3件以下、計画外停止率0.8%以下とする
	グループ全体のリスクマネジメントの強化	地震BCPの改善	・課題を認識し、方向性を確認 ・地震発生時のBCP権限委譲を変更	A	コスモエネルギーホールディングス・コスモ石油・コスモ石油マーケティング合同訓練を東京で行い、臨時危機対策本部訓練を関西で行う等訓練を強化する
		全社リスクへの対応	・保険付保基準を制定し運用開始 ・海外駐在者のための アシスタントサービス契約を締結	A	主要な全社リスクについて、取り組み方針を策定しリスクを軽減する

※A:目標達成、B:一部達成、C:未達成

グループ全体のリスク対応

コスモエネルギーグループでは、企業経営に悪影響を与えるリスクを把握し、リスクがもたらす損失の極小化を図る取り組みを進めています。

2014年度にリスク評価制度の見直しを行い7つの課題を掲げ、2015年度に検討や対策を実施し、一通りの対応が終了しました。今後も継続していくものや更なる対応が必要となる課題については、引き続き、対策を講じていきます。

7つの課題

- 1 リスクマネジメントに関する方針
- 2 「リスク評価」の手法
リスクマトリクスの仕分け、牽制機能、優先リスクの選定、PDCAサイクルの運用
- 3 危機管理規程類の整備
- 4 リスクマネジメント教育や研修の実施
- 5 国内外での危機対応の体制整備
- 6 地震以外のBCP（事業継続計画）の策定
- 7 グループ会社へのリスクマネジメントの展開

安全活動報告

コスモエネルギーグループでは、全グループの安全目標として「誠実に守るべきことを守る安全文化の浸透」を掲げ、安全活動に取り組みました。

2015年度の労働災害発生件数は合計41件（休業労災15件、不休業労災26件）で、2014年度の90件（休業労災24件、不休業労災66件）から、大幅に減少しました。

今後も労働災害の削減に継続的に取り組みます。

「コスモ石油 安全の日」3月11日に制定

コスモ石油では、10月2日、千葉製油所に設置した安全モニュメントの完工式を開催しました。この安全モニュメントは2011年3月の東日本大震災時に起きたLPG火災爆発事故の風化防止と一人ひとりの安全意識の醸成を目的として、事故概要を記したパネル、球形タンクの被災物（支柱、鋼板）、安全のシンボルである緑十字と安全の誓いを刻み込んだ約4mの安全の塔から構成されています。

また、3月11日を「コスモ石油 安全の日」と定めており、設置した安全モニュメントの前で安全行事を行いました。安全行事では、「安全の誓い」を唱和し、安全で事故のない千葉製油所であり続けることを誓いました。

安全啓発研修

グループ全体でもこの記憶を風化させることなく教訓として捉え、安全を第一に考える「安全文化」の浸透を図るべく、火災・爆発事故の内容とその後の対応をまとめた安全教育用DVDを制作し、安全啓発研修を展開しています。職場の特性や製造現場との関与度を勘案し、研修内容を3段階に分けました。

視聴後は、事故の教訓を踏まえ、自身の仕事の安全に置き換えて考える内容としています。

2015年度の労働災害発生件数

主要会社グループ	休業労災	不休業労災	合計
コスモエネルギーホールディングス※1	0	2	2
コスモ石油※2	6	18	24
コスモ石油マーケティング※3	5	1	6
コスモエネルギー開発※4	4	5	9
合計	15	26	41

※1 コスモエネルギーホールディングスの他、傘下の関係会社13社を含む

※2 コスモ石油の他、傘下の関係会社11社を含む

※3 コスモ石油マーケティング他、傘下の関係会社11社を含む

※4 2015年1月～12月の実績、コスモエネルギー開発の他、6社を含む

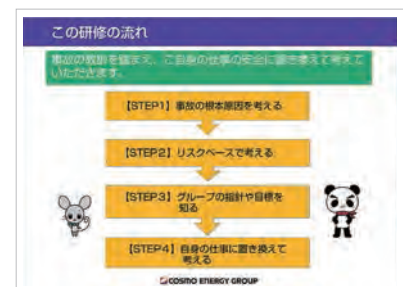


モニュメント設置行事の様子



LPG火災爆発事故風化防止DVD視聴の様子

目的	<ul style="list-style-type: none"> 安全を第一に考える「安全文化」を醸成すること 現在の仕事に潜むリスクを想起し、安全第一の思想を根付かせること
対象	<ul style="list-style-type: none"> コスモエネルギーホールディングスおよび3事業会社 グループ会社のうち、石油精製の現場を持つ会社
内容	<ul style="list-style-type: none"> 千葉製油所火災、爆発事故の内容とその後の対応をまとめたビデオの視聴 根本原因を把握し、自身の仕事を見直す気づきを得るセッション
手法	<ul style="list-style-type: none"> レベル1 DVD視聴（約45分）+講義+Grディスカッション+レポート作成 計90分 レベル2 DVD視聴（約40分）+アンケート 計50分 レベル3 eラーニングシステムによるDVD視聴（約20分）+学習 計30分



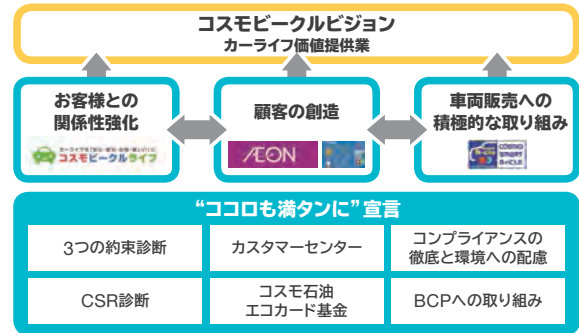
教材の一例

CSRについて

顧客 ~カーライフソリューションの実現へ向けて~

コスモビークルビジョン

自動車の燃料油需要が減少する中、私たちは「石油流通業」から「カーライフ価値提供業」への変革を進めています。36兆円と言われる巨大なカーライフマーケットの市場全般の需要を総合的に獲得する。これが「コスモビークルビジョン」であり、徹底したお客様目線でのカーライフソリューションを実現します。



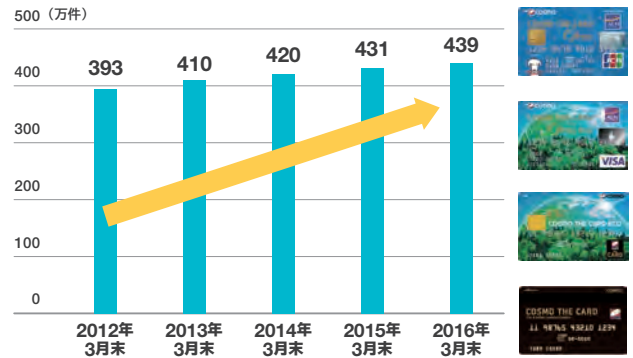
顧客の創造

コスモ・ザ・カード — 会員数439万件 —

お客様との関係を築く上で重要な役割を果たしているのが、サービスステーション（以下SS）の会員カード「コスモ・ザ・カード」です。コスモ・ザ・カード会員数は順調に増え続けています。

2014年7月よりコスモ・ザ・カード・オーパス会員に対して、流通大手イオンでのショッピングご利用でお得となる特典を追加したことに加え、電子マネーWAONでの支払いができるSSを増やし、イオンとの相互送客の強化をしています。

コスモ・ザ・カード会員数の推移



究極のカーライフ商品

コスモスマートビークル — 累計契約台数2万7千台 —

コスモ石油では、国内の全メーカー・全車種をお得な条件でお届けする個人向けカーリース「コスモスマートビークル」を積極的に販売、展開しています。「コスモスマートビークル」は、燃料油割引をセットにした当社のみでご提供できる仕組み・サービスであり、ビジネスモデル特許を取得しています。また、2015年度より車選びから、保険、メンテナンス、車検、車の売却までワンストップでサービスを提供する「ビークルショップ」を展開しています。

くるまの相談窓口 B-cle Shop 2016年度 本格展開予定

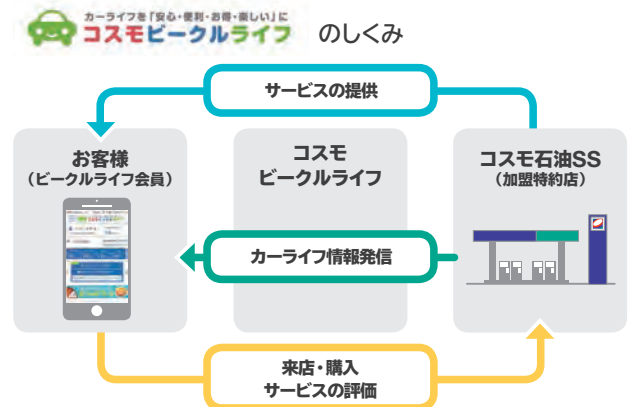
- カーライフコンシェルジュが無料でくま選びをサポート
- 国内全メーカー・全車種を取扱い
- 全国の提携ディーラーから、最もお得なくまを探せる
- アフターサービスも万全

ショップ外観 (イメージ)

お客様との関係強化

コスモビークルライフ — 会員数60万件突破 —

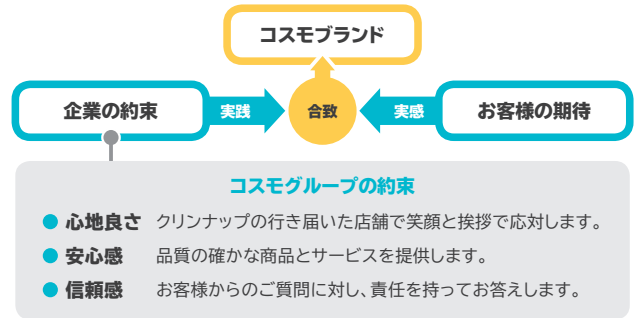
お客様の快適なカーライフをサポートする「コスモビークルライフ」というサービスを提供しています。インターネットやスマートフォンアプリを通じて、燃料油やカーケア商品に関するクーポン等の提供、キャッシュバックに利用できるポイントの付与を行うことでお客様との関係性の強化を図っています。また、お客様に弊社サービスを評価していただく「マイコスモプロジェクト」機能を導入し、顧客サービス向上に活用しています。



“ココロも満タンに”宣言

定期的な店頭チェック ～3つの約束診断～

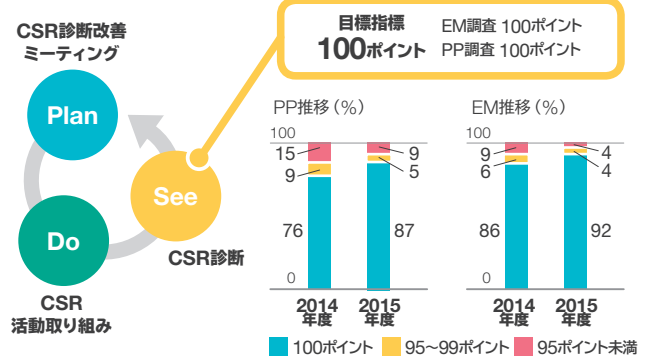
コスモ石油のSSでは、お客様の“ココロも満タンに”を実現するために、「心地良さ」「安心感」「信頼感」の3つを「お客様との約束」（ブランドプロミス）として取り組んでいます。この「3つの約束」を全てのSSで守り続けることが、コスモのブランド醸成に繋がり、選ばれる存在になると確信しています。取り組みの確認のため、年に3回外部の覆面調査員による店頭チェックを行い、サービス向上に努めています。



コンプライアンスの徹底と環境への配慮

コスモブランドがお客様からさらなる支持を得ていくために、コスモ石油のSSではコンプライアンスの徹底と環境への配慮等CSR活動を推進しています。CSR診断として、個人情報情報の適正管理が行われているかを把握する個人情報保護（PP）調査と環境・安全に関するSS設備等の管理状況を把握する環境管理（EM）調査を毎年実施し、問題点等の把握と改善に努めています。2015年度は1,190SSに調査員が訪問して調査をし、1,584SSが自己診断を行いました。

SSでのCSRの取り組み



お客様サポート体制の充実

お客様の声を頂戴するコールセンター「コスモ石油カスタマーセンター」を開設し24時間年中無休で対応しています。

2015年度は全体で10,146件の問合せ・ご指摘をいただきました。問合せ内容では、カード関連が半数以上を占めました。ご指摘は全体で595件、内558件がSSに関連するご指摘でした。一方、お礼・お褒めの声は136件もお寄せいただきました。お客様からの声を真摯に受け止め、ご満足いただけるSS運営につなげています。

問合せ・ご指摘件数比率



カーライフを支える人創り

我々のビジョンを実現する中心は、お客様と接するSSのスタッフです。研修制度を通じて、カーライフをお任せいただける人創りを行っています。2015年度もビークルビジョン施策に合致した研修を展開し、延べ4,000名のスタッフが受講いたしました。資格取得研修に関しては、全国を上回る非常に高い合格率で、二級ガソリン自動車整備士が39名（合格率98%）、三級自動車ガソリン・エンジン整備士、三級自動車シャシ整備士は87名（合格率100%）が合格し、自動車整備士としてお客様のカーライフを支えていきます。

カーライフコンシェルジュ研修	お客様に最適なカーライフを提案できる人材の教育（認定制度）
CIS・EIS研修	顧客感動満足（CIS）と従業員感動満足（EIS）を実現し、業績向上につなげます。
資格取得	二級ガソリン自動車整備技術コース 三級自動車ガソリンエンジン・シャシ整備技術コース 危険物（乙種第四類）取扱者 資格取得コース

その他にも技術研修、技術・知識サポート等の研修を実施しています。

CSRについて

人材 ~価値創造の源泉~

価値創造に向けた人事制度と人材の育成

コスモエネルギーグループでは、「人材」を価値創造の源泉と考えます。

経営環境の変化に前向きにスピード感を持つ人材を育成するとともに、ダイバーシティ（多様性）を尊重し、様々なバックグラウンドを持つ社員がそれを活かして活躍できる職場づくりに取り組んでいます。

コスモ石油社員数※（2016年3月末日現在）

		男性	女性	合計
コスモ石油 (出向者含む)	組員	1,410名	271名	1,681名
	管理職	639名	8名	647名
	シニア社員	311名	15名	326名
	小計	2,360名	294名	2,654名

※主にコスモエネルギーホールディングス、中核3事業会社およびその他出向社員

平均勤続年数 **22.4年**
うち、女性社員の平均勤続年数 **19.2年**

※シニア社員含む

人事制度と評価制度

2015年4月より「健全な競争意欲と高い収益意識を持って、年齢・性別・職種に関わらず能力を最大限に発揮することで人材と組織を活性化し、会社と社員が共に成長していく」ことを目的に人事制度の大幅改定を実施しました。全社員を対象とした公平かつ透明性のある評価制度としており、自律的な社員の意識向上とラインマネージャーの評価研修を実施し、適切なフィードバックに努めています。

主な改定内容

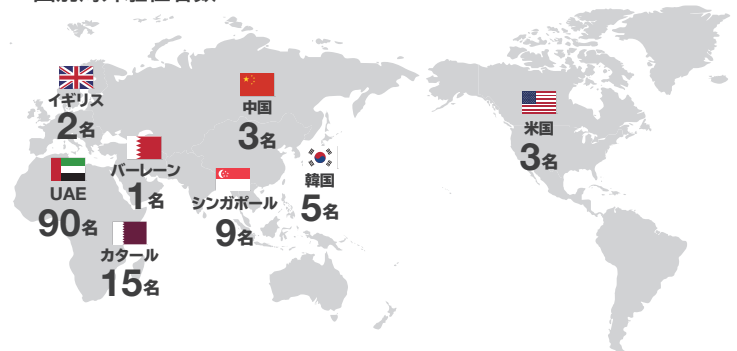
目的	具体的施策
あらゆる社員に チャンスを提供するために	① コース制を廃止
	② 管理職に対しては職責に応じて報酬が決まる役割等級制度の導入
	③ 年功要素を排した昇格審査の実施
社員の競争意欲・収益意識の 向上を促進するために	① 改革や変革に挑んだ社員が高く評価される制度の導入
	② メリハリのある人事評価の実施
	③ 業績連動型賞与の導入

人材育成とグローバル人材

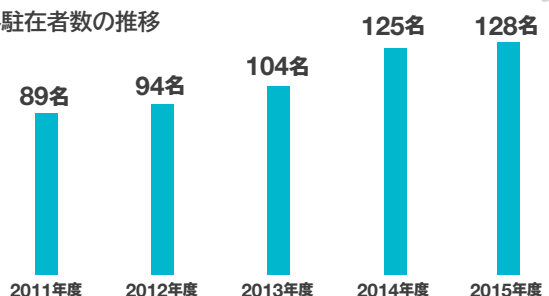
新人事制度の中で求める人物像を「向上心と自己変革意欲を持ったプロフェッショナル人材」として設定しました。従来の一律・年功的な人材マネジメントから脱却し、目的に沿った人材を選抜して育成をめざしています。ビジネスにおいて必要とされる知識・スキルを昇格審査項目とし社員の自己啓発を促進し、マネージャーに対しては部下育成レベルを向上させる研修を実施するとともに、今後の活躍を後押しする女性社員対象の研修も充実させていきます。

また、コスモエネルギーグループ社員は、世界8カ国、128名が海外に駐在しています。「グローバルな垂直型一貫総合エネルギー企業」をめざすコスモエネルギーグループにとって、多様な経験・スキルを持ったグローバル人材の育成は急務であるため、若手・中堅社員を積極的に海外へ派遣するとともに、海外の大学・国内の国際系大学への指名留学（過去5年間で6名）を実施しています。

国別海外駐在者数



海外駐在者数の推移



※ 駐在者数は、コスモ石油出向者とコスモエンジニアリング、コスモトレードアンドサービス、コスモエネルギー開発のプロパー社員を足したものです。（2016年3月31日現在）

ダイバーシティへの取り組み

コスモエネルギーグループでは、多様性の実現に積極的に取り組んでいます。様々なバックグラウンドを持つ社員が、意欲的に働ける職場を実現していくことで、高い生産性を実現し成長を続けていく企業をめざします。

その実現を推進するために、2015年6月にダイバーシティ推進室を設置し、多様性のある人材の活用と育成、人権施策を推進しています。特に女性活躍推進に注力しており、2020年度に女性管理職比率5%（2015年度末現在1.2%）の達成を目標として行動計画を策定しています。

ワークライフバランスの推進

コスモエネルギーグループでは、社員が心身ともに充実した状態で仕事に取り組めるとともに、ライフイベントの際にも仕事と両立できるよう、様々な制度を導入しています。

出産・育児にあたる社員については、法定以上の育児休職制度に加え、短時間勤務制度、在宅勤務制度などが利用できる他、記念日休暇（結婚一年目、子どもの1歳の誕生日）などの、特別有給休暇の取得も促進しています。

また、育児・介護事由での勤務地限定選択制度、育児・介護事由でやむを得ず退職した社員の再雇用制度や、配偶者の転勤事由による休職制度といった、家族や家庭の状況が変わった際にも、働き続けることができる体制を整えました。

長時間労働削減への取り組み

社員の健康を守り、仕事と生活の調和を図ることを目的として、2014年度より「生産性の向上による、労働時間の適正化」に取り組んでいます。

2015年度も、年間の総労働時間1,900時間を指標として、夜型から朝型勤務への転換、リフレッシュデーの推進、20時消灯、管理職の人事評価に部下の労働時間実績・改善を反映するなど、様々な施策に取り組みました。結果は、前年度からの微減に留まりましたが、計画的に有給休暇を取得するなどの意識が定着してきています。

2016年度は、この取り組みを新たに「働き方改革」の一環として、各部署にて目標総労働時間を定めた上で、目標を達成するため業務のたな卸し、会議の見直し、有給休暇の計画的取得などの各種具体策を実行していきます。

■多様性の尊重

ダイバーシティの推進および公正な雇用の継続をテーマとして、「障がい者雇用率の維持向上」を目標に取り組んでいます。2015年度積算での雇用率は2.06%となり、法定雇用率の2%を上回りました。

また、障がい者の方の職場を広げるため、2015年度は4名の知的障がいのある学生対象のインターンシップを実施するなど、職場開発や雇用促進に努めています。

■人権の尊重

コスモエネルギーグループでは、一人ひとりの人権を尊重するとともに、ハラスメントを禁止し、明るく働きやすい職場づくりを行っています。特にハラスメントについては、「ハラスメント・人権相談窓口」を設け、社員だけでなく派遣社員、アルバイトなどの方々からの相談を受け職場改善に取り組んでいます。

育児休職取得者数

	2013年度	2014年度	2015年度
男性	4名	2名	2名
女性	17名	16名	24名

※ 年度をまたいで取得している場合、各年度で取得者が重複しています。

短時間勤務制度利用者数

	2013年度	2014年度	2015年度
育児事由	17名	21名	22名
介護事由	0名	1名	1名

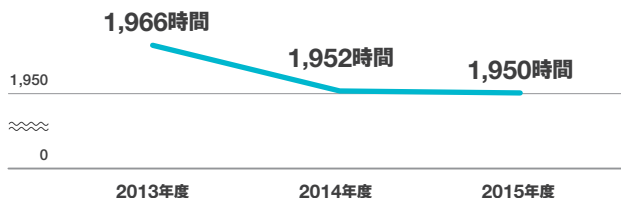
※ 年度をまたいで取得している場合、各年度で取得者が重複しています。



グループ社員のうち、約2,700人が所属するコスモ石油では、2005年4月より、5期連続で「一般事業主行動計画（次世代育成支援推進法）」の認定を受けています。

総労働時間の推移

2,000（時間）



月間時間外労働時間の平均と年間有給休暇の平均取得日数

	2013年度	2014年度	2015年度
時間外月平均	23.2時間	22.3時間	22.5時間
有休取得日数	17.4日	17.7日	18.4日

※ 勤続年数に応じ、0年：15日、1年：17日、2年：19日、3年以降：21日を付与しています。

CSRについて

環境 ~「ずっと地球で暮らそう。」の実現に向けて~

コスモエネルギーグループの環境管理体制

コスモエネルギーグループでは、CSR活動方針の重点項目の一つとして「環境対応策の推進」を掲げています。「連結中期環境計画（2013年度～2017年度）」では、「事業継続を踏まえた地球温暖化への戦略的対応」「環境負荷の低減」「環境貢献活動の推進」の3項目をテーマに掲げ、コスモエネルギーグループの社会へのメッセージスローガン「ずっと地球で暮らそう。」を実現すべく活動しています。

環境・社会貢献委員会の活動報告、実績評価

コスモエネルギーグループでは、環境負荷の影響が大きい事業所を中心に、各製油所を含む8事業所でISO14001認証を取得しています。内部監査を実施するとともに外部審査も受け、法令遵守はもちろんのこと、大気・水への環境負荷低減への取り組みを実施しているかの確認をしています。

また、グループ会社全体の省資源・省エネ、水使用量および廃棄物の削減等については「環境・社会貢献委員会」が、連結中期環境計画において、立案・実績報告・評価などを実施し、環境に配慮した活動の取り組みを進めています。

重点項目	テーマ	主な活動施策・目標	2015年度実績	評価※	2016年度方針
環境対応策の推進	地球温暖化防止への対応	2017年度に85.3万t-CO ₂ の削減(2010年度比)	93.7万t-CO ₂ の削減(2010年度比) (内訳) 製造部門運営効率化 ▲81.3万t-CO ₂ 風力発電事業 ▲5.9万t-CO ₂ バイオガソリン ▲6.5万t-CO ₂	A	2017年度達成に向け、取り組みを継続
	環境負荷の低減	環境データ収集の見直し	一般廃棄物、水使用量の実績の把握開始	A	環境負荷低減に向けた情報発信を実施
	環境・社会貢献活動の推進	エコカード基金活動の推進	会員減少対策を実施	B	会員減少に歯止めをかける策を行い、歩留まりが見られたため、現対策を継続して実施

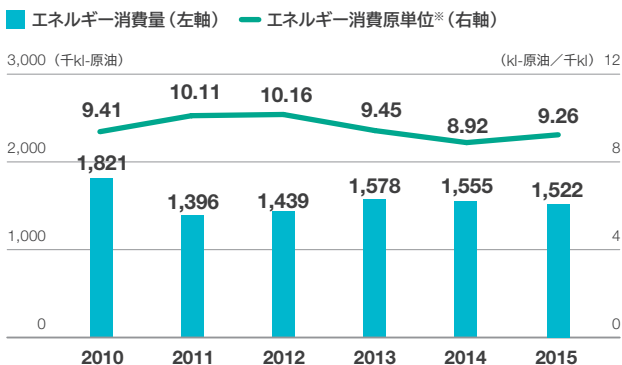
※A: 目標達成、B: 一部達成、C: 未達成

製油所の省エネルギー活動

コスモエネルギーグループのCO₂排出量の7割以上を占める精製部門では、ハード面（高効率機器の導入）、ソフト面（運転効率の改善）の両面から省エネに努めています。

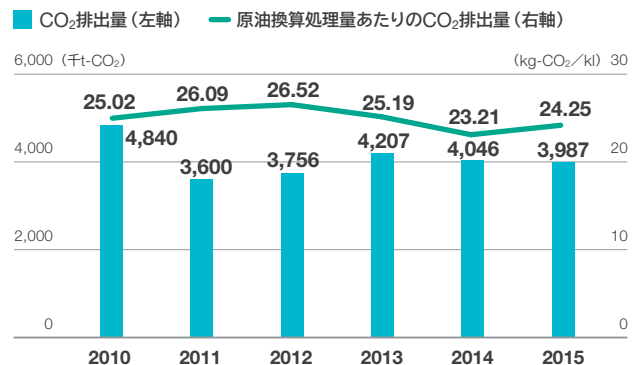
2015年度は四日市と堺製油所の定期整備による装置停止の影響で、エネルギー消費量とCO₂排出量の総量は減少しましたが、原単位の数値は悪化しました。

エネルギー消費量とエネルギー消費原単位の推移



※製油所の総エネルギー消費量を精製技術の複雑度を考慮した原油換算処理量で割った値で、単位は、kWh-原油/kWhで表します。総エネルギー消費量は、熱や電気などの各種エネルギーの使用量を原油換算し、単位はkWh-原油です。

CO₂排出量と原油換算処理量あたりのCO₂排出量の推移



※2014年度より坂出製油所が物流基地となったため、2013年度までは4製油所、2014年度からは3製油所を集計しています。
※図に示したほかに、触媒再生塔から一酸化二窒素(N₂O)が17千t-CO₂eq発生しています(2015年度)。

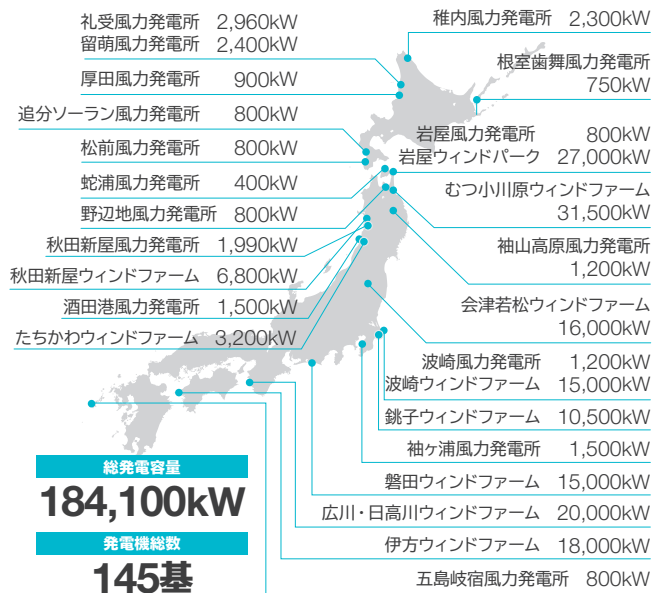
再生可能エネルギーへの取り組み

コスモエネルギーグループでは、風力発電・太陽光発電事業に積極的に取り組み、クリーンなエネルギーの供給に努めています。2015年は会津若松ウィンドファーム(16,000kW)、秋田新屋風力発電所(1,990kW)の運転を開始しています。これにより、風力発電機145基(22地域)、総計343,143MWhの発電を行い、CO₂に換算すると、198,680t-CO₂*のCO₂排出量の削減効果となりました。

また、昭和シェル石油および日本政策投資銀行と共同設立したCSDソーラー合同会社においては、2016年6月に大三島太陽光発電所が営業運転を開始しました。これにより、2014年度から計画を進めてきた全国8拠点すべての太陽光発電所の建設(発電容量24,000kW)が完了し、順調に稼働を継続しています。

*環境省による「平成26年度の電気事業者ごとの実排出係数・調整後排出係数等」の代替値0.579(t-CO₂/MWh)を用いて算定。

エコ・パワー風力発電所一覧



海外の環境対策・環境保全

コスモエネルギーグループは、安定供給への強い使命感のもと、石油開発を事業の根幹としながら、原油採掘の現場においても環境対策・保全活動に真摯に取り組むことで地球規模での環境コミュニケーションを図り、持続可能な社会の実現をめざしています。

ゼロフレアプロジェクト

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

コスモエネルギーホールディングスのグループ会社であるアブダビ石油やカタール石油開発の油田においては、原油生産に伴って発生する随伴ガスの全量を回収して地下の油層に圧入することにより、ゼロフレア化を実現しています。これにより、大気汚染の防止とCO₂排出の削減にも寄与しています。現在は、UAEのアブダビ(ムバラス島、西ムバラス陸

上集油基地、海上集油基地)とカタール(海上集油基地)の2カ国4拠点でゼロフレアリングを実現しており、さらに挑戦を続けていきます。

ムバラス島 フレア



ゼロフレア操作前



ゼロフレア操作後

産油国での環境保護活動

原油生産の現場であるムバラス島では、マングローブの植林をはじめとする緑化や海洋でのサンゴの保護、海草の繁殖、希少種であるみさご(オスプレイ)の保護など幅広い環境保護活動に取り組んでいます。



植林したマングローブ



サンゴの養殖



海草の繁殖



みさご(オスプレイ)

CSRについて

社会 ～選ばれるエネルギー企業であるために～

エネルギーインフラを支える企業として

石油を中心としたエネルギーインフラを支える企業としての私たちの使命と役割は、とても大きなものです。エネルギーの安定供給を堅守する体制を構築すること、経営理念である地球との共生をベースに、環境に配慮した取り組みや活動を継続的かつ積極的に取り組んでいくことが私たちの責務であると考えています。

地震BCP（事業継続計画）の改定

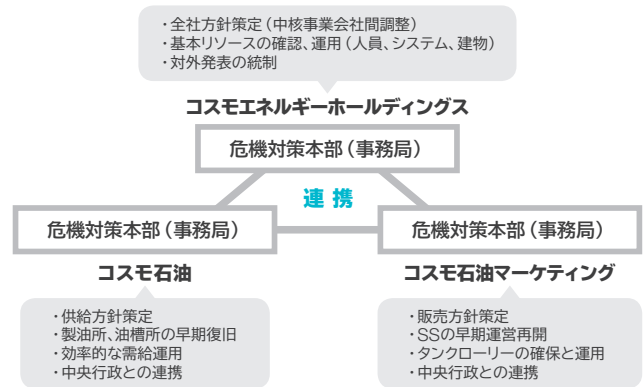
持株会社体制への移行に伴い地震BCPのマニュアルを改定し、コスモエネルギーホールディングス、コスモ石油、コスモ石油マーケティングの各社にて危機対策本部を設置、BCPを発動する体制に変更しました。また、首都直下地震等によりコスモエネルギーホールディングス本社に危機対策本部が設置できない場合、コスモ石油堺製油所、コスモ石油マーケティング大阪支店にて設置される臨時危機対策本部のマニュアルを整備しました。

コスモエネルギーグループの地震BCPの概要

ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・BCP骨子と各部門BCPマニュアルの災害想定を統一する ・災害想定に基づき、各社・各部門にて被害想定を行う ・災害想定、被害想定を基に、当社としての業務継続目標を明確にする ・各社・各部門の業務フローを時系列に分け、その間の業務内容を明確にし、部門間の連携を強化する
基本方針	①「人命尊重」「二次災害防止」「安定供給」 ②系列サプライチェーンBCP（製油所・油槽所での出荷、SS運営まで）の早期復旧 ③石油備蓄法に基づく「災害時石油供給連携計画※」との整合性
想定ケース	首都直下地震および南海トラフ巨大地震
業務継続目標	石油製品の安定供給を中断させない、あるいは可能な限り短時間で再開できるよう、製油所出荷からSS運営の継続に努める。
事前対応（防災・減災）	<ul style="list-style-type: none"> ・地震BCP訓練の定期的な実施 ・地震、津波へのハード対策（装置の安全停止や、側方流動対策等）

※大規模災害発生時に、石油精製元売が連携して共同作業体制の構築、設備の共同利用、輸送に係る協力等の共同オペレーションを実施し、石油供給を行う計画。

BCPの組織体制



本社のBCP対応設備

コスモエネルギーグループでは、各事業所に衛星電話およびMCA無線を設置しており、固定電話や携帯電話が使用できない状況でも連絡が取れる体制になっています。また、本社については、非常用発電機が設置されており、危機対策本部を設営する大会議室には常用と非常用の電源切替盤（BCP対応盤）、非常用電源使用時に使用できるコンセント（BCP対応コンセント）などが設置されています。

関西圏の臨時危機対策訓練の実施

首都直下地震が発生し、本社での危機対策本部設置が困難となった場合においても、事業継続させるため、関西圏で臨時危機対策本部を設置する準備・対応・取り組みを行っています。

その臨時危機対策本部訓練をコスモ石油堺製油所およびコスモ石油マーケティング大阪支店にて、2015年11月16日に実施しました。

今回の訓練で抽出された課題を解決した上で、改善点をマニュアルに反映すると共に、今後もリスクマネジメントの一環として3社が一体となってBCP訓練を実施し、大規模災害時には人命尊重を最優先に二次災害防止、石油製品の安定供給に取り組んでまいります。



臨時危機対策訓練の様子

国連グローバル・コンパクトへの参加

コスモエネルギーグループは、国連が提唱するグローバル・コンパクトに2006年から参加しており、人権・労働・環境・腐敗防止にかかわる10原則を支持することによって、国際的な視点を採り入れ、CSR経営を推進する企業姿勢を社会に対しコミットし、CSR活動のさらなる向上をめざしています。

コスモ石油エコカード基金

コスモエネルギーグループは、2002年より「地球環境との調和と共生」を経営理念のひとつに掲げ、環境問題に取り組んでいます。コスモ石油エコカード基金は、エコカード会員の皆様から毎年お預かりする500円の寄付金とコスモエネルギーグループの売上の一部をもとに、環境活動に取り組むNPOなどを支援しています。また、エコカード会員の皆様に対し、寄付金の成果を実感することができるエコツアーも実施し、環境問題を体感いただく取り組みも実施しています。

国連グローバル・コンパクトの10原則

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



コスモ・ザ・カード「エコ」

詳細情報

コスモ石油エコカード基金活動報告書2016

<http://ceh.cosmo-oil.co.jp/kankyoko/report.html>

「コスモ アースコンシャス アクト」クリーン・キャンペーン

コスモエネルギーグループは、2001年より開始した地球環境の保護と保全を呼びかけていく活動「コスモ アースコンシャス アクト」の一環として、海・山・川などで自然と親しみながら清掃を行う「クリーン・キャンペーン」を全国で展開しています。15年間で、延べ606カ所を清掃し、参加者232,189名の方々にご協力いただき、総量6,498,417リットルのごみを回収しました。毎年夏には「クリーン・キャンペーン in Mt. FUJI」を実施しています。2015年度は富士山の清掃とエコトレッキングを行い、総勢160名で8,415リットルのごみを回収しました。



キャンペーン開催の様子

詳細情報

コスモ アースコンシャス アクト 活動スケジュール・報告

公式サイト <http://www.tfm.co.jp/earth/>

facebook <http://www.facebook.com/earth.act>

富士山の不法投棄で埋められたごみを掘り起こして回収している様子

社会貢献活動

コスモエネルギーグループは、経営理念のひとつである「企業と社会の調和と共生」にもとづき、「未来の社会をつくる子どもたちの啓発」「地球環境の保全」「文化的社会の構築」をコンセプトとしてさまざまな社会貢献活動に取り組んでいます。

主催プログラム	活動内容	開催時期	実績	開始年
第23回 コスモわくわく探検隊	交通遺児の小学生を対象とした自然体験プログラム	8月7日～9日	・交通遺児36名 ・社員ボランティア13名	1993年
「Jazz Night @魚籃寺」チャリティ・ジャズコンサート	入院中の子供に付き添う家族のための宿泊施設を支援するチャリティコンサート	9月4日	・寄付金192,000円	2007年
クリスマスカードプロジェクト	入院中の子供たちにメッセージをそえるクリスマスカードを贈るプロジェクト	11月～12月	・当社から430枚提供	2003年
コスモ絵かきっず	児童養護施設で実施するグループ社員による手作りワークショップ	12月19日	・養護施設児童13名 ・社員ボランティア5名	2004年
ハッピードールプロジェクト	入院中の子供たちと人形づくりをするプロジェクト	5月～10月	・7カ所の病院等で実施	2009年

財務セクション

11年間の主要財務データ

	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度
会計年度					
売上高	¥2,670,628	¥3,062,744	¥3,523,087	¥3,428,211	¥2,612,141
石油事業	2,617,446	2,984,516	3,442,186	3,352,916	2,565,153
石油化学事業	—	—	—	—	—
石油開発事業	50,476	78,132	84,069	89,054	59,553
その他事業	69,369	85,517	99,010	91,790	88,470
調整額	(66,663)	(85,421)	(102,178)	(105,549)	(101,035)
売上原価	2,422,272	2,852,242	3,290,688	3,389,408	2,435,366
販売費及び一般管理費	137,108	140,859	148,602	145,809	142,568
営業利益(損失)	111,248	69,643	83,797	(107,006)	34,207
在庫評価益(損失) ^{※2}	45,400	2,800	45,000	(180,100)	52,600
在庫評価の影響を除いた営業利益(損失)	65,848	66,843	38,797	73,094	(18,393)
経常利益(損失)	119,557	74,789	94,330	(125,004)	36,411
在庫評価の影響を除いた経常利益(損失)	74,157	71,989	49,330	55,096	(16,189)
税金等調整前当期純利益(損失)	120,393	71,243	95,561	(117,180)	35,527
親会社株主に帰属する当期純利益(損失) ^{※3}	61,795	26,536	35,153	(92,430)	(10,741)
設備投資費	31,762	36,127	48,958	67,025	87,677
研究開発費	3,483	3,753	3,840	3,863	3,657
減価償却費等 ^{※4}	28,313	37,788	42,776	41,492	42,746
営業活動によるキャッシュ・フロー	(20,685)	25,005	(4,215)	82,136	2,262
投資活動によるキャッシュ・フロー	(1,348)	(35,868)	(32,806)	(55,953)	(93,306)
財務活動によるキャッシュ・フロー	39,608	80,023	(5,229)	57,854	159,302
会計年度末					
総資産	¥1,463,579	¥1,579,156	¥1,627,904	¥1,440,396	¥1,645,048
非支配株主持分 ^{※5}	20,803	21,912	26,815	19,016	15,833
自己資本	312,504	339,701	442,912	328,434	315,747
流動資産	762,404	882,082	933,722	688,310	845,337
流動負債	733,452	811,846	812,028	683,883	744,174
有利子負債	522,430	609,890	521,605	598,609	777,739
期末発行済株式数(千株) ^{※6}	671,705	671,705	847,705	847,705	847,705
一株当たりのデータ^{※7}					
当期純利益(損失)	¥ 94.54	¥ 39.54	¥ 46.72	¥ (109.11)	¥ (12.68)
当期純利益(潜在株式調整後)	92.17	37.91	44.98	—	—
純資産 ^{※8}	465.48	506.15	522.84	387.71	372.74
年間配当金	10.00	8.00	8.00	8.00	8.00
財務指標					
総資本利益率(ROA)(%)	4.4	1.7	2.2	(6.0)	(0.7)
自己資本利益率(ROE)(%) ^{※9}	22.9	8.0	9.0	(24.0)	(3.3)
自己資本比率(%)	21.4	21.5	27.2	22.8	19.2
有利子負債依存度(%)	35.7	38.6	32.0	41.6	47.3
デット・エクイティ・レシオ(倍) ^{※10,11}	1.7	1.8	1.2	1.8	2.5

※1 米ドル金額は、便宜上、2016年3月31日現在の円相場1米ドル=112.68円で換算し、表示以下を四捨五入しています。

※2 2005年度から2007年度までの在庫評価損益は、たな卸資産の総平均法に基づいています。また、2009年度からのたな卸資産評価損益は、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」により定められた低価法に基づいています。

※3 2014年度までは「当期純利益(損失)」。

※4 2006年度以降の減価償却費等には、生産物分与費用回収権の回収額を含みます。また、2011年度と2012年度の減価償却費等には、東日本大震災による火災で稼働していなかった千葉製油所の固定資産に係る減価償却を含みます。

※5 2014年度までは「少数株主持分」。

※6 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)。

2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2015年度
					(百万円)	(千米ドル) ※1
¥2,771,523	¥3,109,746	¥3,166,689	¥3,537,782	¥3,035,818	¥2,244,306	\$19,917,524
2,728,754	3,055,628	3,116,214	3,463,740	2,996,965	2,220,664	19,707,709
45,940	29,422	30,469	51,576	55,070	48,131	427,149
69,938	87,644	85,943	88,652	82,348	55,807	495,273
68,652	71,628	86,312	79,442	75,683	71,449	634,092
(141,762)	(134,577)	(152,250)	(145,629)	(174,249)	(151,746)	(1,346,699)
2,539,032	2,918,238	2,989,274	3,369,007	2,944,919	2,154,615	19,121,544
128,393	127,937	124,992	129,060	129,346	119,433	1,059,938
104,097	63,570	52,422	39,715	(38,447)	(29,742)	(263,958)
22,300	25,200	15,264	16,068	(116,177)	(68,703)	(609,727)
81,797	38,370	37,158	23,647	77,730	38,961	345,768
96,094	61,420	48,439	41,847	(49,640)	(36,121)	(320,563)
73,794	36,220	33,175	25,779	66,537	32,582	289,164
73,451	35,381	(2,536)	49,443	(44,599)	(43,797)	(388,693)
28,933	(9,084)	(85,882)	4,348	(77,729)	(50,230)	(445,777)
64,369	27,933	83,429	41,243	70,396	82,775	734,603
3,834	3,791	3,765	3,271	3,077	3,104	27,548
51,068	50,601	44,953	35,330	32,399	30,713	272,573
26,297	43,616	(20,950)	35,837	163,384	18,427	163,537
(73,109)	(25,805)	(80,481)	(61,007)	(30,126)	(32,839)	(291,443)
(86,077)	11,606	104,695	12,555	(178,920)	32,499	288,426
					(百万円)	(千米ドル)
¥1,579,424	¥1,675,070	¥1,743,492	¥1,696,831	¥1,428,628	¥1,409,615	\$12,509,903
17,508	20,506	26,475	29,214	40,326	94,665	840,128
332,730	316,931	230,456	231,927	167,194	108,046	958,881
793,363	920,412	967,148	921,790	621,578	516,254	4,581,596
622,173	744,275	816,611	799,199	603,860	555,519	4,930,063
700,131	721,203	842,889	863,679	692,871	757,151	6,719,482
847,705	847,705	847,705	847,705	847,705	84,770	—
					(円)	(米ドル) ※1
¥ 34.16	¥ (10.72)	¥ (101.39)	¥ 5.13	¥ (91.77)	¥ (594.85)	\$ (5.28)
33.58	—	—	—	—	—	—
392.80	374.15	272.07	273.81	197.39	1,286.03	11.41
8.00	8.00	0.00	2.00	0.00	40.00	0.35
1.8	(0.6)	(5.0)	0.3	(5.0)	(3.5)	—
8.9	(2.8)	(31.4)	1.9	(39.0)	(36.5)	—
21.1	18.9	13.2	13.7	11.7	7.7	—
44.3	43.1	48.3	50.9	48.5	53.7	—
2.1	2.3	3.7	3.7	4.1	4.6	—

※7 2015年度は、旧コスモ石油株式会社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株あたりのデータ。

※8 一株当たりの純資産は、2005年度は一株当たりの株主資本を記載しています。

※9 ROEは、2005年度は一株当たりの株主資本で計算しています。

※10 デット・エクイティ・レシオ(倍)は、2005年度は一株当たりの株主資本で計算しています。

※11 2015年度は格付ベース。

※12 2009年度までは四捨五入、2010年度以降は切り捨てとなっています。

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

財務セクション

連結貸借対照表

	2014年度 (2015年3月期)	2015年度 (2016年3月期)
資産の部		
(百万円)		
流動資産		
現金及び預金	¥ 95,171	¥ 60,972
受取手形及び売掛金	202,469	192,572
有価証券	—	30,000
商品及び製品	131,430	87,825
仕掛品	273	391
原材料及び貯蔵品	125,086	94,211
未収入金	36,073	28,709
繰延税金資産	7,920	3,812
その他	23,265	17,954
貸倒引当金	(113)	(195)
流動資産合計	621,578	516,254
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	109,306	129,074
油槽(純額)	28,954	32,693
機械装置及び運搬具(純額)	141,943	149,609
土地	310,040	320,971
リース資産(純額)	506	761
建設仮勘定	18,708	53,586
その他(純額)	5,973	6,571
有形固定資産合計	615,432	693,267
無形固定資産		
ソフトウェア	2,692	3,158
のれん	2,183	1,452
その他	44,584	42,812
無形固定資産合計	49,459	47,423
投資その他の資産		
投資有価証券	118,788	112,040
長期貸付金	1,359	2,048
長期前払費用	2,716	7,986
退職給付に係る資産	—	1,738
生産物分与費用回収権	—	16,917
繰延税金資産	2,779	2,437
その他	16,592	9,330
貸倒引当金	(583)	(481)
投資その他の資産合計	141,653	152,019
固定資産合計	806,545	892,710
繰延資産		
社債発行費	504	651
繰延資産合計	504	651
資産合計	¥1,428,628	¥1,409,615

2014年度 (2015年3月期)

2015年度 (2016年3月期)

(百万円)

負債の部

流動負債

支払手形及び買掛金	¥ 182,417	¥ 115,803
短期借入金	179,512	200,619
コマーシャル・ペーパー	—	12,000
未払金	100,529	94,582
未払揮発油税	97,786	93,788
未払法人税等	11,234	8,094
未払費用	8,828	3,716
賞与引当金	—	4,962
役員賞与引当金	—	293
繰延税金負債	39	52
事業構造改善引当金	2,705	4,534
その他	20,807	17,070
流動負債合計	603,860	555,519

固定負債

社債	37,700	46,700
長期借入金	475,659	497,831
繰延税金負債	25,517	31,202
再評価に係る繰延税金負債	26,981	5,249
特別修繕引当金	10,090	15,078
事業構造改善引当金	566	1,171
環境対策引当金	3,748	3,416
退職給付に係る負債	8,833	9,586
役員報酬BIP信託引当金	—	41
その他	28,148	41,105
固定負債合計	617,247	651,384

負債合計	¥1,221,107	¥1,206,903
------	------------	------------

純資産の部

株主資本

資本金	¥ 107,246	¥ 40,000
資本剰余金	16,967	84,509
利益剰余金	7,942	259
自己株式	(145)	(1,223)
株主資本合計	132,010	123,545

その他の包括利益累計額

その他有価証券評価差額金	5,505	3,042
繰延ヘッジ損益	749	(1,601)
土地再評価差額金	21,249	(20,660)
為替換算調整勘定	10,568	8,507
退職給付に係る調整累計額	(2,890)	(4,786)
その他の包括利益累計額合計	35,183	(15,499)
非支配株主持分	40,326	94,665
純資産合計	207,520	202,712

負債純資産合計

¥1,428,628

¥1,409,615

財務セクション

連結損益計算書

	2014年度 (2015年3月期)	2015年度 (2016年3月期)
		(百万円)
売上高	¥3,035,818	¥2,244,306
売上原価	2,944,919	2,154,615
売上総利益	90,899	89,691
販売費及び一般管理費	129,346	119,433
営業利益 (損失)	(38,447)	(29,742)
営業外収益		
受取利息	234	167
受取配当金	649	1,322
固定資産賃貸料	969	—
負ののれん償却額	1,127	—
持分法による投資利益	29	3,012
スクラップ売却益	989	—
その他	3,729	4,778
営業外収益合計	7,729	9,280
営業外費用		
支払利息	12,778	12,758
為替差損	801	—
その他	5,343	2,899
営業外費用合計	18,922	15,658
経常利益 (損失)	(49,640)	(36,121)
特別利益		
固定資産売却益	586	160
投資有価証券売却益	184	161
関係会社株式売却益	14,319	—
補助金収入	4,358	5,716
持分変動利益	—	1,565
負ののれん発生益	—	16,302
その他	—	554
特別利益合計	19,449	24,460
特別損失		
固定資産売却損	512	484
固定資産処分損	4,962	6,189
減損損失	2,843	6,241
投資有価証券評価損	157	692
事業構造改善費用	4,901	6,923
訴訟関連損失	—	405
段階取得に係る差損	—	10,190
信託設定費用	—	1,010
その他	1,030	—
特別損失合計	14,407	32,137
税金等調整前当期純利益 (損失)	(44,599)	(43,797)
法人税、住民税及び事業税	34,474	13,293
法人税等調整額	(4,655)	(12,690)
法人税等合計	29,818	602
当期純利益 (損失)	(74,417)	(44,400)
非支配株主に帰属する当期純利益	3,311	5,829
親会社株主に帰属する当期純利益 (損失)	¥ (77,729)	¥ (50,230)

連結キャッシュ・フロー計算書

2014年度 (2015年3月期)

2015年度 (2016年3月期)

(百万円)

営業活動によるキャッシュ・フロー

税金等調整前当期純利益(損失)	¥ (44,599)	¥ (43,797)
減価償却費	26,880	27,447
負ののれん償却額	(1,127)	(16,302)
のれん償却額	730	730
減損損失	2,843	6,241
固定資産売却損益	(73)	324
事業構造改善費用	4,901	6,923
固定資産処分損益	4,962	6,189
投資有価証券売却損益	(184)	(161)
関係会社株式売却損益	(14,319)	—
投資有価証券評価損益	157	692
補助金収入	(4,358)	(5,716)
受取利息及び受取配当金	(884)	(1,489)
支払利息	12,778	12,758
為替差損益	(2,201)	119
持分法による投資損益	(29)	(3,012)
貸倒引当金の増減額	23	(59)
特別修繕引当金の増減額	462	234
環境対策引当金の増減額	(109)	(314)
退職給付に係る負債の増減額	1,078	753
売上債権の増減額	60,053	53,968
生産物分与費用回収権の回収額	5,519	3,265
たな卸資産の増減額	188,845	79,904
仕入債務の増減額	(72,853)	(96,090)
その他の流動資産の増減額	3,425	24,245
その他の流動負債の増減額	23,679	(18,151)
その他投資等の増減額	500	860
その他の固定負債の増減額	113	4,171
段階取得に係る差損益	—	10,190
その他	2,188	(75)
小計	198,401	53,849
利息及び配当金の受取額	1,820	2,154
利息の支払額	(12,830)	(13,490)
事業構造改善費用の支払額	(4,886)	(5,107)
補助金の受取額	4,321	4,978
信託設定費用の支払額	—	(1,010)
法人税等の支払額	(23,443)	(22,945)
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥163,384	¥ 18,427

財務セクション

連結キャッシュ・フロー計算書

2014年度 (2015年3月期)

2015年度 (2016年3月期)

(百万円)

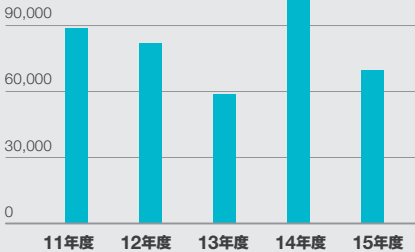
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有価証券の売却及び償還による収入	¥ 12	¥ —
投資有価証券の取得による支出	(2,202)	(976)
投資有価証券の売却及び償還による収入	6,306	243
関係会社株式の取得による支出	(851)	(8,401)
関係会社株式の売却及び清算による収入	23,372	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	—	35,502
有形固定資産の取得による支出	(48,430)	(55,743)
有形固定資産の処分に伴う支出	(3,998)	(4,645)
有形固定資産の売却による収入	3,639	1,243
無形固定資産及び長期前払費用等の取得による支出	(14,086)	(16,126)
短期貸付金の増減額	(442)	2,713
子会社の自己株式の取得による支出	(1,080)	—
長期貸付けによる支出	(413)	(1,840)
長期貸付金の回収による収入	408	1,074
定期預金の払戻による収入	65,365	14,193
定期預金の預入による支出	(58,704)	(100)
その他	978	23
投資活動によるキャッシュ・フロー	(30,126)	(32,839)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額	(99,005)	(13,138)
コマーシャル・ペーパーの純増減額	—	12,000
長期借入れによる収入	67,490	73,692
長期借入金の返済による支出	(90,292)	(45,165)
社債の発行による収入	—	8,886
社債の償還による支出	(55,150)	—
配当金の支払額	(1,694)	—
非支配株主への配当金の支払額	(68)	(1,578)
その他	(197)	(2,196)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(178,920)	32,499
現金及び現金同等物に係る換算差額	3,148	(189)
現金及び現金同等物の増減額	(42,514)	17,898
現金及び現金同等物の期首残高	123,280	80,765
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	—	(9,245)
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 80,765	¥ 89,418

連結経営指標等

在庫評価の影響を除いたEBITDA

■ 在庫評価の影響を除いたEBITDA

120,000 (百万円)

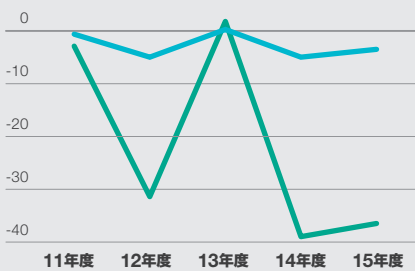


	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
在庫評価の影響を除いた営業利益	¥38,370	¥37,158	¥23,647	¥77,730	¥38,961
減価償却費等	50,601	44,953	35,330	32,399	30,713
在庫評価の影響を除いたEBITDA	88,971	82,111	58,977	110,129	69,674

総資本利益率 (ROA) / 自己資本利益率 (ROE)

■ 総資本利益率 (ROA) ■ 自己資本利益率 (ROE)

10 (%)



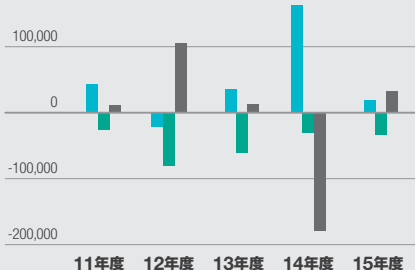
	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
当期純利益 (損失)	¥ (9,084)	¥(85,882)	¥ 4,348	¥(77,729)	¥(50,230)
総資産	1,675,070	1,743,492	1,696,831	1,428,628	1,409,615
自己資本	316,931	230,456	231,927	167,194	108,046
総資本利益率 (ROA) (%)	(0.6)	(5.0)	0.3	(5.0)	(3.5)
自己資本利益率 (ROE) (%)	(2.8)	(31.4)	1.9	(39.0)	(36.5)

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

活動別キャッシュ・フロー

■ 営業活動によるキャッシュ・フロー ■ 投資活動によるキャッシュ・フロー ■ 財務活動によるキャッシュ・フロー

200,000 (百万円)



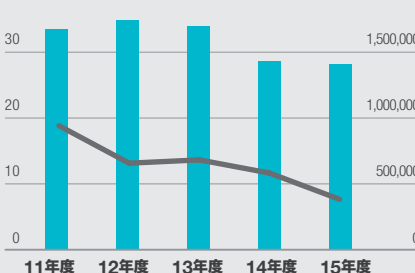
	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥43,616	¥(20,950)	¥35,837	¥163,384	¥18,427
投資活動によるキャッシュ・フロー	(25,805)	(80,481)	(61,007)	(30,126)	(32,839)
財務活動によるキャッシュ・フロー	11,606	104,695	12,555	(178,920)	32,499
現金及び現金同等物の期末残高	122,431	129,699	123,280	80,765	89,418

総資産、自己資本比率、デット・エクイティ・レシオ

■ 自己資本比率 (左軸) ■ 総資産 (右軸)

40 (%)

(百万円) 2,000,000



	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
総資産	¥1,675,070	¥1,743,492	¥1,696,831	¥1,428,628	¥1,409,615
有利子負債	721,203	842,889	863,679	692,871	757,151
自己資本	316,931	230,456	231,927	167,194	108,046
自己資本比率 (%)	18.9	13.2	13.7	11.7	7.7
デット・エクイティ・レシオ (倍) (格付ベース)	2.3	3.7	3.7	4.1	4.6

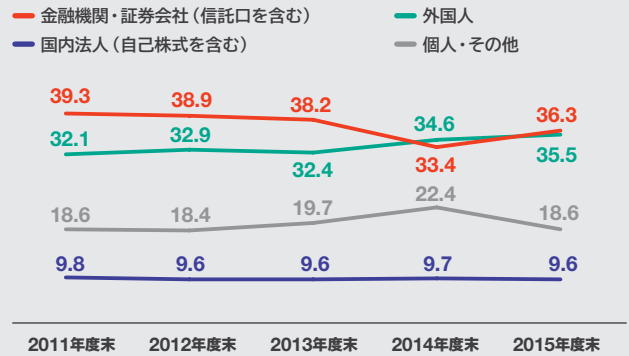
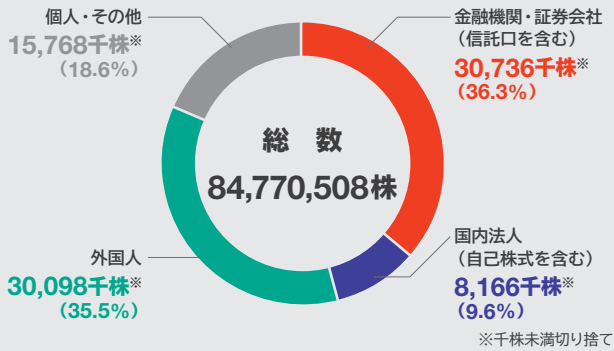
アウトライン

株式情報 (2016年3月31日現在)

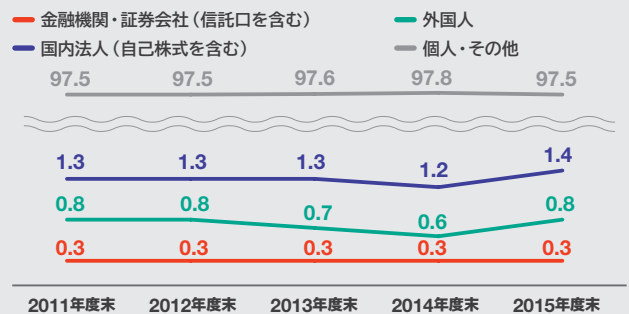
定時株主総会	毎年6月
名義書換代理人	三井住友信託銀行株式会社
発行済株式の総数	84,770,508株

期末配当金支払株主確定日	3月31日
単元株数	100株
上場証券取引所	東京証券取引所

発行済株式の総数／発行済株式数の所有者別推移



株主数／株主数比率の推移



大株主の状況 (上位10名)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
Infinity Alliance Limited (インフィニティ アライアンス リミテッド)	17,600	20.76
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	3,979	4.69
株式会社みずほ銀行	3,153	3.71
株式会社三菱東京UFJ銀行	1,975	2.32
関西電力株式会社	1,860	2.19
三井住友海上火災保険株式会社	1,767	2.08
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社	1,580	1.86
損害保険ジャパン日本興亜株式会社	1,579	1.86
コスモエネルギーホールディングス取引先持株会	1,519	1.79
Goldman,Sachs&Co.Reg (ゴールドマン・サックス・アンド・カンパニー レギュラーアカウント)	1,456	1.71

※小数点第3位を切り捨て ※持株比率は自己株式を控除して計算しております。

会社情報 (2016年3月31日現在)

商号	コスモエネルギーホールディングス株式会社
証券コード	5021
本社所在地	〒105-8302 東京都港区芝浦一丁目1番1号 電話 (03) 3798-7545
発足年月日	2015年(平成27年)10月1日
資本金	400億円
事業内容	総合石油事業等を行う傘下グループ会社の経営管理およびそれに付帯する業務
沿革	1986年 4月1日 大協石油株式会社、丸善石油株式会社および両社の精製子会社である旧コスモ石油株式会社(精製コスモ)の3社が合併し、コスモ石油株式会社が発足。 1989年10月1日 アジア石油株式会社を合併。 2015年10月1日 コスモエネルギーホールディングス株式会社が発足。
主要取引銀行	(株)みずほ銀行、(株)三菱東京UFJ銀行、(株)三井住友銀行

コスモエネルギーグループの主要データ

特約店数	226店
支店	札幌、仙台、東京、関東南、名古屋、大阪、広島、高松、福岡
製油所	千葉、四日市、堺

編集方針

コスモエネルギーグループを取り巻く全てのステークホルダーに、コスモエネルギーグループの価値創造に向けた取り組みをご理解いただけるよう、これまでの「アニュアルレポート」および「コーポレートレポート」を統合し、2016年度より「コスモレポート」として発行することといたしました。

報告期間

2015年4月1日～2016年3月31日(ただし一部2016年度の報告も含んでいます)

報告範囲

コスモエネルギーホールディングス株式会社ならびに主要連結子会社、関連会社など。
※CSRページについては、「CSR活動方針」を共有するコスモエネルギーホールディングスおよびグループ会社48社が中心ですが、コスモ石油籍の社員のデータ、中核3事業会社のデータあるいは一部の会社のみデータがあり、それらは掲載箇所に脚注で記載しています。

発行時期

発行日：2016年8月 / 次回発行予定：2017年8月(毎年発行)

コスモレポートとIRサイト、CSRサイトについて

コスモレポート(冊子版)では見やすさを追求しており、より詳細な情報については、「IRサイト」、「CSRサイト」にそれぞれ掲載しています。

なお、CSR活動報告の編集にあたっては、GRI(Global Reporting Initiative)ガイドライン第4版および環境省の「環境報告ガイドライン(2012年版)」を参考にしながら、重要性の高い事項について重点的に報告しています。

下記のコスモエネルギーホールディングス公式サイトよりご確認ください。

IRサイト <http://ceh.cosmo-oil.co.jp/ir/>

CSRサイト <http://ceh.cosmo-oil.co.jp/csr/>

将来の見通しについての注意事項

本レポートには、将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見通しの記述が含まれています。これらの記述は、現時点で入手可能な情報から判断した見通しによるものです。このため実際の業績は、さまざまな外部環境要因により、当初の見込みとは異なる結果となる可能性がありますことをご了承ください。



COSMO REPORT 2016

 **コスモエネルギーホールディングス株式会社**

コーポレートコミュニケーション部・CSR統括部
〒105-8302 東京都港区芝浦一丁目1番1号
TEL (03) 3798-3180 FAX (03) 3798-3841