

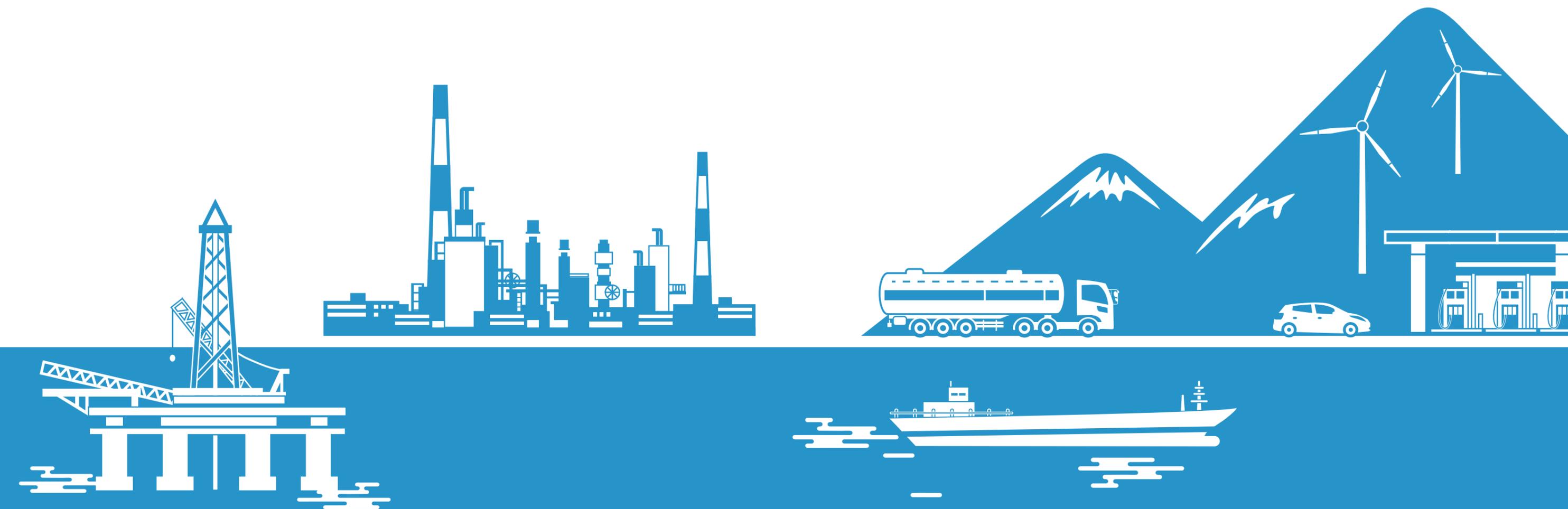
COSMO REPORT 2017

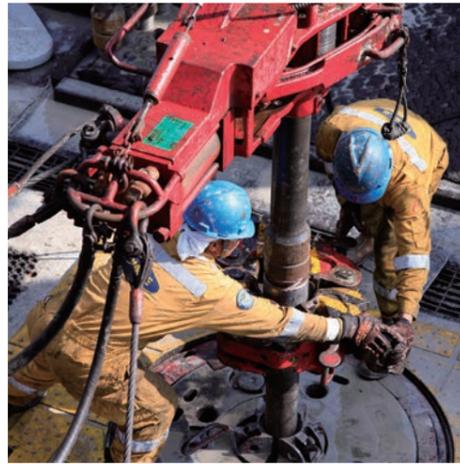
 **コスモエネルギーホールディングス株式会社**

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

COSMO ENERGY HOLDINGS COSMO REPORT 2017

コスモレポート 2017





ココロも満タンに

この言葉は、1997年に私たちの企業グループとしての在り方をお客様向けに表現したメッセージスローガンです。使い始めて既に20年もの月日が経っていますが、この言葉に込めた想いは、いまだに変わることがありません。安全で快適なエネルギーを安定供給していくとともに、ココロも満たしていく存在で在り続けることを目標に私たちは進んでいきます。



INDEX

イントロダクション	01-06	コーポレート・ガバナンス	27-32
目次	01-02	コーポレート・ガバナンス	27-28
持続可能な発展をめざして	03-04	役員体制	29-30
長期の業績	05-06	社外取締役インタビュー	31-32
社長メッセージ	07-12	CSRについて	33-44
第5次連結中期経営計画	13-14	コスモエネルギーグループのCSR	33-34
成長戦略	15-16	安全管理の徹底	35-36
事業について	17-26	誠実な業務遂行/お客様の満足度向上	37-38
事業概況	17-18	人権/人事施策の充実	39-40
石油開発事業	19-20	環境対応策の推進	41-42
石油事業	21-24	社会とのコミュニケーション活動の推進	43-44
石油化学事業	25	財務セクション	45-52
その他事業(再生可能エネルギー)	26	アウトライン	53-54

持続可能な発展をめざして

社会的課題



低いエネルギー自給率



多発する自然災害



高齢化社会
労働人口の減少



環境問題

INPUT コスモエネルギーグループの事業（資本投下）

石油開発事業



原油の開発および調達／製油所へ輸送

強み
約50年にわたる
中東産油国との
信頼関係



石油開発・調達

自主開発、または産油国から原油を調達。オペレーターシップ（自社操業）を活かした高い競争力

強み
オペレーター
シップ
（自社操業）



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

石油精製販売事業



石油製品の精製と販売
個人向けカーリース



備蓄

緊急時に備えて、70日分以上の石油を備蓄



研究開発

製造技術の高度化研究



石油精製・製品製造

市場のニーズに合わせ、ガソリン、軽油、灯油、石油化学製品の原料などを生産



国内輸送

コストや地域性などを考慮して輸送手段を選択し、様々な産業の需要家、特約店などのお客様のニーズに合わせ、石油製品を供給



石油製品の輸出

海外での需要に応じ、石油製品を輸出



国内販売 産業用

強み
コスモ・ザ・カード[®]
会員数
約444万件

国内販売 SS・特約店

ガソリン・軽油等の燃料油販売とともに、お客様のカーライフ全般をサポート

ターゲット
36兆円の
カーライフ
市場



個人向けカーリース

接客頻度
50万台/日

36兆円のカーライフ関連市場全体をターゲットとした、車両在庫を持たない低リスクのビジネスモデル。SSの接客頻度の高さを活用

石油化学事業



石油化学製品の製造・販売



石油化学製品製造

市場のニーズに合わせ、プラスチック・繊維等の原料を生産

再生可能エネルギー事業



風力発電



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

風力発電容量
全国第3位
シェア6%

OUTPUT 製品・サービス

OUTCOME 生み出される価値

社会的価値



安定的な
エネルギー調達先の確保



安定的な
エネルギーの供給



社会インフラの下支え
災害時のライフライン提供



新たなカーライフ価値の
提供による
シニア、女性の活躍支援



生活必需品原料の安定供給



国産クリーンエネルギーの拡大

経済的価値

ROE（自己資本利益率）

2017年度
目標

11.6%



石油製品

ガソリン／灯油／軽油／重油など



カーライフ ソリューション



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



電力

※サービスステーションの会員カード

長期の業績

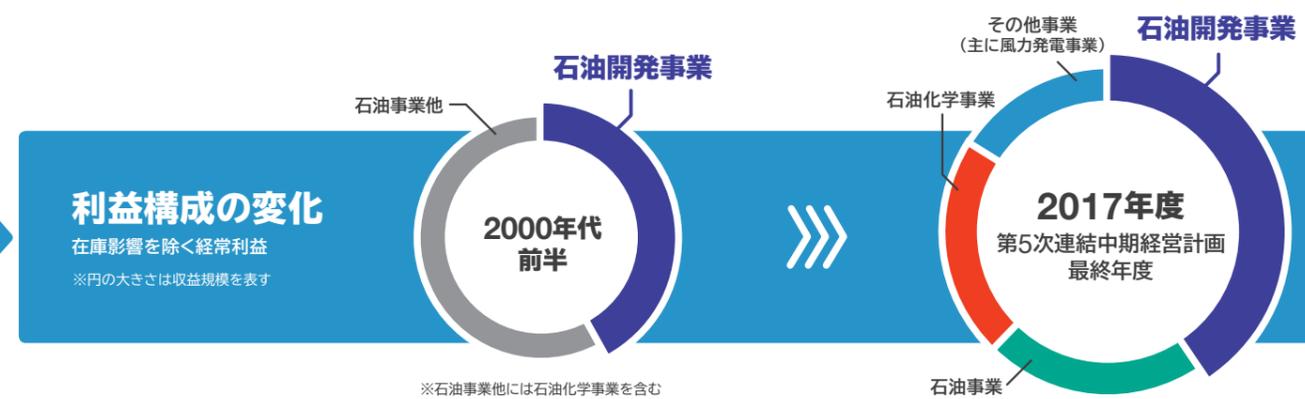
変わらないこと

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

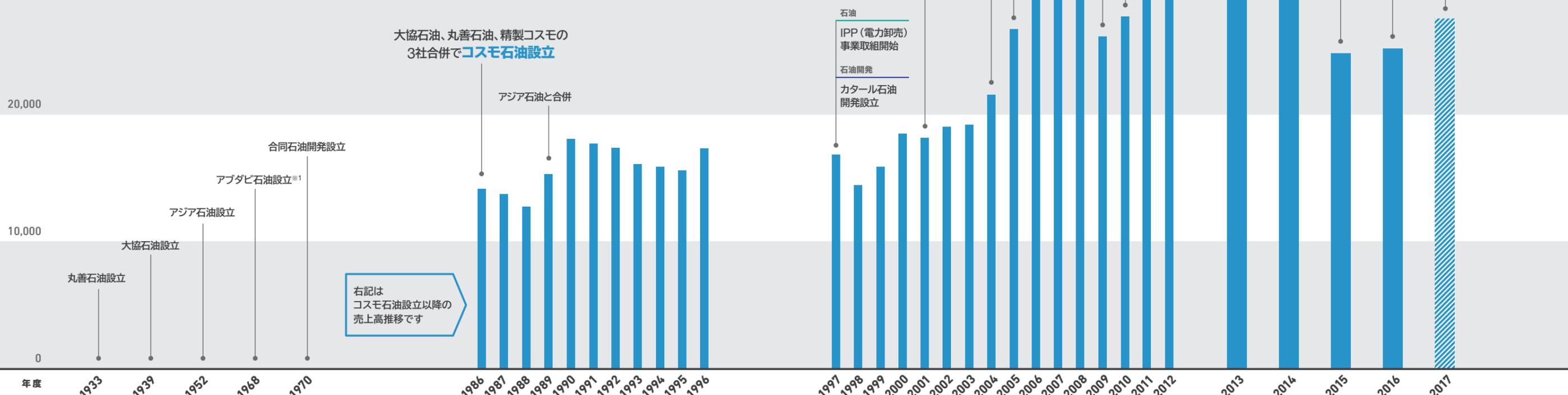
事業ポートフォリオ

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



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。



※1 丸善石油、大協石油(現コスモエネルギーホールディングス)、日本鉱業(現JXTGホールディングス)の3社共同出資により、設立。

※2 GC:グローバルコンバクト

※3 IPIC:アブダビ酋長国100%出資のエネルギー関連投資会社MDC(Mubadala Development Company)と統合し、現在はMIC(Mubadala Investment Company)

※4 HCP:Hyundai Cosmo Petrochemical

※5 東燃ゼネラル石油(現JXTGエネルギー)と折半出資して設立

※6 コスモ石油(現コスモエネルギーホールディングス)、昭和シェル石油、住友商事、東燃ゼネラル石油(現JXTGエネルギー)が4社共同出資により設立



環境変化に強い事業 財務体質の改善を早

代表取締役社長 桐山 浩

ポートフォリオの構築と 期に実現します

持続的成長に向けて

- 1, 再投資可能な収益力
- 2, 変化に強い事業ポートフォリオ
- 3, 健全な財務体質
- 4, 企業の社会的責任

を実現します

長期の企業価値向上へのコミット

2017年6月に社長に就任しました桐山浩です。国内需要の減少や業界再編など、当社を取りまく事業環境が大きく変化中での社長就任であり、身が引き締まる思いであると同時に、コスモエネルギーグループの潜在力の発揮と価値創造の可能性に強い自信を持っています。「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」という経営理念とともに、「ココロも満タんに」というメッセージローガンを大切に、長期の企業価値向上に取り組んでまいります。

この「ココロも満タんに」とは、お客様一人ひとりにご満足いただける商品やサービスを提供できるように日々努力をしていくという意思を広くステークホルダーに表明する言葉で、現場社員のお客様を思う気持ち、やさしさ、経営理念でも謳われている社会との共生を喜びとする気持ちが表れています。エネルギーの安定供給を通じてお客様の生活を豊かにすることが当社グループの提供する価値であり、グループ社員全員が「ココロも満タんに」の想いを共有し、各現場で自然な形で実行していることが全ての事業における強みに繋がっていると考えています。

現中期経営計画の最終年度となる今年度は、目標の達成に向けて全力を注ぐとともに、次期中期経営計画の策定にも取り組みます。

大きな方針としては、再投資可能な収益力を実現し、国内需要が漸減するなど様々な環境変化が起こるなかで変化に強い事業ポートフォリオを構築するとともに、持続的成長を支える健全な財務体質を早期に達成いたします。また、社会貢献や環境保全活動も含め、事業活動を通じ、様々なステークホルダーに対して企業の社会的責任を果たしていきます。

適正な利益を上げるとともに社会に貢献し続けることで、社員やその家族が誇りを持てる「いい会社」、「長く続く会社」をめざし、全社一丸となって取り組んでいきます。

前期の業績と今期の見通し

2016年度の経常利益は前期比1,175億円改善の814億円、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比1,034億円改善の532億円となりました。なお、在庫影響を除いた経常利益は前期比94億円増益の420億円でした。石油事業は在庫影響に加えて千葉製油所の2年ロングラン開始を中心とした稼働率向上により増益、石油化学事業も製品市況の好調に加えて前年度に連結子会社化した丸善石油化学の影響により増益となりました。一方、石油開発事業は販売価格が下落したものの黒字を確保しました。自己資本比率は前期末比3.1ポイント改善の10.8%、ネットD/Eレシオ（格付けベース）は

前期末比1.0ポイント改善の3.6倍となりました。

中期経営計画の最終年度となる2017年度は、経常利益540億円、親会社株主に帰属する当期純利益200億円を見込んでいます。在庫影響を除いた実質的な経常利益は、前期比220億円増益の640億円を見込んでいます。石油事業は四日市製油所における事業提携開始や製油所の稼働率上昇等により、石油開発事業は2017年度半ばからのハイル油田の生産開始による生産量増加および油価上昇により、それぞれ増益を見込んでいます。石油化学事業については、エチレン市況のマージンを保守的に見込み、前期比では減益を予想しています。

業界再編には スピード経営とアライアンスで活路を拓く

厳しい外部環境が続く国内の石油業界ではマーケットの適正化や固定費削減のための再編が進んでおり、市場に大きなシェアを持つグループが誕生することで、当社グループとは規模の面で差ができませんが、当社グループは強みであるスピード経営を武器に、環境変化に強い事業ポートフォリオを早期に構築します。経営環境変化のスピードが早い時代においては、企業規模が必ずしも大切なわけではなく、どれだけスピードのある経営判断ができるか、いかに経営資源を効率的に使えるか、の2つが重要だと私は考えています。

前期の業績と今期の見通し

	（億円）	
	2016年度実績	2017年度計画
経常利益	814	540
在庫影響	394	-100
在庫影響除き 経常利益	420	640
セグメント別内訳		
石油開発事業	93	260
石油事業	18	140
石油化学事業	222	140
その他*	87	100
親会社株主に帰属する当期純利益	532	200
一株当たり年間配当	50円	50円（予定）
	※連結処理を含む	
参考		
ドバイ原油価格（\$/B）	46.9	50.0
為替レート（¥/\$）	108.4	110.0

新しい中期経営計画では、 2030年のコスモエネルギーグループの あるべき姿を示したい



環境変化に強い 事業ポートフォリオのバランスを構築

収益に大きな影響を及ぼす原油価格や為替は個別企業がコントロールすることは不可能なため、当社グループは、上流の石油開発事業と下流の石油精製販売事業のバランスを取りながら、石油化学事業や風力発電事業など、原油価格や為替の影響を受けにくい事業の収益力を強化することによって、グループ全体の収益安定化をめざしていきます。具体的には、まず、石油開発事業ではコスト競争力の高い中東での生産量を拡大していきます。石油精製販売事業については、アライアンスによる競争力強化を推進しています。一方、原油価格などの環境変化に左右されにくい事業の収益力強化も進めています。アジアを中心に需要の拡大する石油化学事業では、競争力強化と石油精製事業とのシナジー追求、風力発電事業では発電能力の拡大、そして個人向けカーリースを中心としたリテール事業の強化です。

現中期経営計画ではアライアンスによる 競争力強化と大型の成長投資を実行

2013-2017年度にかかる現在の中期経営計画は、2011年に発生した東日本大震災後の事故などで千葉製油所が不稼働となっていた非常に厳しい環境の中でスタートしました。私も2013年から取締役、2016年からは代表取締役副社長の立場で当事者として関わってきました。原油価格下落による大幅な在庫評価損(1,800億円超)等の影響もあり、中計最終年度までの財務目標の達成は厳しい状況ですが、事業毎・地域毎のアライアンスによる競争力強化、および将来に向けた成長投資については、着実に実行できたと自己評価しています。アライアンスについては、千葉JV設立、四日市地域における昭和シェル石油グループとの事業提携、セブサ社^{※1}との戦略的包括提携、キグナス石油との資本業務提携などを推進しました。また、将来への成長投資については、アブダビのヘイル油田や風力発電における複数の新規サイト開発などを進めました。これらのアライアンスや投資案件は2018年度以降に本格的な回収期に入っていく予定であり、大幅なキャッシュ・フロー改善を見込んでいます。

次期中期経営計画では 財務体質の改善が最優先課題

次期中期経営計画に向け、課題も残されています。積極的な成長投資は長期的には企業価値創造に貢献しますが、短期的には原油価格下落による多額の在庫評価損と重なり、バランスシートを大きく毀損しました。私は、2018年度からの次期中期経営計画において、財務体質を健全な状態に戻すことを最重要課題の1つと捉えています。

これまでに実施した投資の回収とアライアンスによる効果などから創出されるキャッシュ・フローは主に負債の返済に充て、震災前の水準であるネットD/Eレシオ2倍以下の早期回帰をめざします。投資回収では、2017年度からのヘイル油田生産開始、2018年度からの千葉JVシナジーなどが期待されます。一方、2018年度以降はヘイル油田、千葉JV、IPP発電設備の改造工事(燃料の効率化)などの大型投資がピークアウトするため、投資額は大幅に減る見込みです。今後も長期的な競争力を高めるために必要な投資は継続しますが、バランスシートへの負担の少ない形で効率的に行っていく方針です。中期的には、石油開発事業、リテール事業、風力発電事業を3つの成長分野と位置付けており、今後もアライアンスを軸に、強い部分を伸ばし(石油

開発事業におけるセブサ社^{※1}との提携など)、弱い部分は補完(千葉JVや四日市地域での事業提携など)しながら、環境変化に強い事業ポートフォリオへと変革していきます。また、新しい中期経営計画ではその先にある「2030年のコスモエネルギーグループのあるべき姿」に向けたビジョンも示したいと考えています。

石油開発事業の強みは、 アブダビとの強いパートナー関係

当社グループの石油開発事業の強みは、アブダビ首長国との50年近い強いパートナー関係を基盤とし、オペレーターとして原油開発に参画していることです。オペレーターとして開発プロジェクトの主導権を持ち、主体的な投資判断やコストコントロールが可能なため、競争力が高く、2016年(1-3月)はドバイ原油価格が30ドルと低迷するなか、黒字(15億円)を計上しました。当社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の事業であり、アブダビ石油で開発中のヘ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。ヘイル油田は2017年度中の生産開始を予定しており、

2018年度は期初からフル生産を継続することで、2018年度の操業3社の合計生産量は2016年度比で約1.5倍にまで拡大する見込みです。また、既存油田に隣接しているため、既存設備の共有が可能であり、生産量増加で単位当たり操業コスト低下を見込んでいます。生産量拡大と単位当たり操業コスト低下により、2018年度以降は大幅な収益貢献が期待できます。

また、将来に向けて、主要株主にMIC (IIPIC)^{※2}を持つアブダビファミリー企業である当社とセブサ社は、ともにアブダビ国営石油会社との関係を通じて、新規権益獲得、原油・製品マーケティングやリテール分野での営業支援等を引き続き検討していきます。

リテール事業の強みは、 36兆円のカーライフ市場における顧客との接点と 満足度の高い商品力

リテール事業での強みは、個人向けカーリース事業を核に36兆円と言われる巨大なカーライフ市場全体を開拓することに加え、1日当たり約50万台の来客頻度を誇るSSというインフラ、「ココロも満タンに」の想いを共有するスタッフ、約444万人のカード会員です。毎月3~5万円程度の料金で新車のリース契約が可能な「コスモスマートビークル^{※3}」は女性やシニアを中心に高い支持を得ており、累計契約台数は39,000台を突破しました。現在は、お客様との接点である当社グループのSSが基盤ですが、将来的にはアライアンス推進によるプラットフォーム拡大も選択肢の1つです。また、車の所有形態が変化してくる中で、リースに留まらず、その周辺事業への展開など多くの可能性があります。視野を広く持ち、36兆円と言われるカーライフ市場全体の需要を取り込み、SSの競争力を強化していきます。

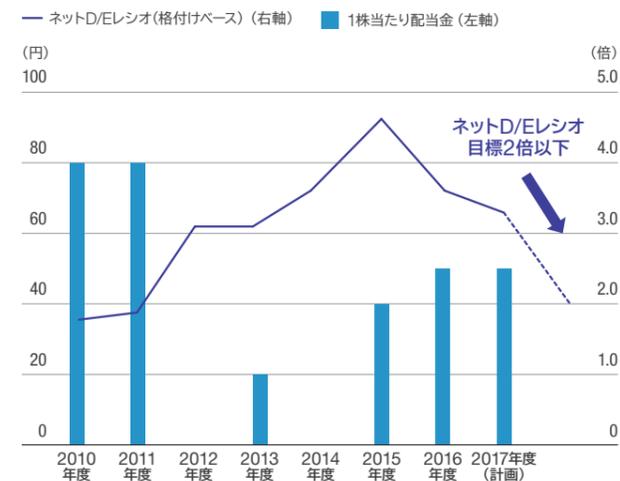
また、2002年からはじめた「コスモ石油エコカード基金^{※4}」もSS競争力強化につながる独自の取り組みです。環境意識の高い優良顧客の囲い込みに加え、環境保全活動にもつながっています。

※1 スペインの大手総合石油会社
 ※2 アブダビ首長国が100%を出資するエネルギー関連投資会社。
 IIPIC (International Petroleum Investment Company) とIMDC (Mubadala Development Company) が統合し、持株会社としてMIC (Mubadala Investment Company) を設立。
 ※3 カーリースを核とした車販ビジネス
 ※4 エコカード会員のみならず毎年お預かりする500円の寄付金と当社グループの売上の一部をもとに環境活動に取り組むNPOなどを支援する仕組み。

アライアンス実績

- 2013年 > HCP[※]でアジア最大級の新規パラキシレン製造装置稼働を開始
※Hyundai Cosmo Petrochemical、
 韓国ヒュンダイオイルバンク (HDO) との合併会社。
- 2014年 > アブダビ政府が投資するスペインの石油会社セブサ社と戦略的包括提携合意
 > 昭和シェル石油、住友商事、東燃ゼネラル石油(現JXTGエネルギー)とLPG(液化石油ガス)事業を統合
- 2015年 > 東燃ゼネラル石油(現JXTGエネルギー)と京葉精製共同事業合同会社(千葉JV)を設立
 > 昭和シェル石油と四日市地域での事業提携合意
- 2016年 > 丸善石油化学の株式を取得(連結子会社化)
- 2017年 > キグナス石油と資本業務提携契約を締結

ネットD/Eレシオ[※]および1株当たり配当金の推移



※企業の安全性をみる指標の1つで、ネット有利子負債÷自己資本で求める。数字が低いほど、安全性が高いとされる。

風力発電事業の強みは、 需要拡大が見込まれる市場における収益安定性

風力発電事業を行うエコ・パワー社は2016年度に稼働を開始した度会ウィンドファーム(2.8万kW)が加わって約21万kWの発電能力を有し、発電容量で業界シェア3位、経常利益は2017年度で約40億円を見込んでいます。風力発電は、環境対策等で今後も市場の成長が見込まれることに加え、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、依然として参入できる業者が限られている事業です。20年間のFIT(固定価格買取)制度で安定収益が見込まれることに加え、二酸化炭素排出量の削減にもつながる、当社グループの成長分野の1つです。今後はリースなどの金融手法を利用し、当社グループのバランスシートを毀損せずに事業を拡大することも選択肢の1つです。エコ・パワーでは将来的に50万kWをめざして、今後も発電能力の増強を実現してまいります。

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当社グループですが、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。当社グループでは、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。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。

例えば、ダイバーシティ推進では、多様なバックグラウンドの社員による様々な考え方を取り入れて活かすことが生産性向上に寄与すると考えており、グローバル人材の育成、女性の活躍推進、特定分野のスペシャリストの中途採用などに取り組んでいます。仕事の種類は現場によって異なりますから、働き方も違って然るべきで、在宅勤務や短時間勤務など柔軟な働き方を積極的に導入していきたいと考えています。従前より、私は「厳しく、楽しく」をモットーとしており、職場においては密度高く生産性の高い仕事をし、プライベートでは趣味や家族との時間を楽しく過ごすメリハリの利いた生活を送ることで社員一人ひとりが充実し、それが企業価値の向上にもつながると思っています。

持株会社体制移行で コーポレート・ガバナンスが進化

2015年に持株会社体制に移行して約1年半を経て、着実に成果が出てきています。例えば、社外取締役を10人中4人に増員するなど、取締役会には良い意味での緊張感が生まれています。また、石油開発、石油精製・石油化学、石油販売などの中核事業会社に権限を移譲したことで、経営と現場がきめ細かく連携するようになり、現場のモチベーションが向上しています。各事業の細部まで経営の目が行き届くようになり、例えば、石油精製事業における定修期間の短縮や全社統一の操業マネジメントシステムによる世界標準以上の安全操業・安定供給をめざした取り組みの充実にもつながっています。

株主のみなさまへのメッセージ

現中期経営計画では、早期復配の実現を目標に掲げて達成し、2016年度は50円と前年度からは10円増配いたしました。経営者として株主還元的重要性は強く意識しており、2017年度以降は、財務体質の改善を優先しながらも、収益力や財務状態などに応じた持続性のある安定配当を行ってまいります。株主のみなさまのご理解をいただけましたら幸いです。

コスモエネルギーグループは、ガソリンなどの石油製品をはじめ、暮らしを支える多くの製品・サービスを提供しています。当社グループの使命は、品質の高い製品・サービスを安全かつ安定的に供給することでお客様に満足していただき、お客様や株主のみなさまを含めた全てのステークホルダーに対して、「ココロも満タンに」していくことです。社会から必要とされ、望まれることが、当社グループの持続的な企業価値の創造につながると考えています。株主のみなさまには、私たち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。

代表取締役社長の選任理由

桐山氏は経営企画部門に長く在籍したことから、当社グループの事業領域全般に豊富な知見と経験を有しており、数字に強く、実務能力も高いことに加え、明るく社交的な人柄で、既に業界内外に幅広い人脈を有しております。また、直近の1年は代表取締役副社長として経営トップの立場から会社経営を実践し、社長として申し分のない人物であると判断しました。事業環境が大きく変化の中で柔軟かつ迅速な意思決定が出来る資質を十分に兼ね備えており、グループの持続的成長を実現出来るものと考えております。

なお、新社長の指名については、指名・報酬諮問委員会の審議を経て、取締役会で決議いたしましたので、ご報告いたします。

代表取締役会長 森川 桂造



代表取締役会長
森川 桂造

代表取締役社長
桐山 浩

第5次連結中期経営計画

第5次中期経営計画(2013~2017年度)では4つの基本方針を定め、財務体質改善と早期復配をめざしてスタートしました。4つの方針に沿った施策は着実に実行し、復配は早期に実現しましたが、「製油所の競争力格差」と「バランスシート」が課題として残りました。「製油所の競争力格差」については、主力の千葉製油所が2016年度から2年ロングランを開始、今後は四日市や千葉でのアライアンスで解消を見込んでいます。また、

「バランスシート」については、2014~2015年度の大幅な原油価格下落による在庫評価損(約1,800億円)はありましたが、2016年度からは原油価格が緩やかに上昇したことに加え、今後はこれまでの成長投資の回収と投資減少で、キャッシュ・フローが改善し、財務体質を強化する見込みです。現中計の最終年度となる2017年度も引き続き収益力の強化と財務体質改善に取り組んでまいります。

4つの基本方針に沿った施策を着実に実行

石油精製事業の競争力強化

- 坂出製油所の閉鎖(合理化100億円)
- 京葉精製共同事業会社設立(千葉JVシナジー100億円/年)
- 千葉製油所における2年ロングラン開始(70億円の収益改善)
- 四日市地域における事業提携開始(当社シナジー10億円/年)

アライアンス強化

- MIC(旧IPIC)^{※2}100%出資のセブサ社との戦略的包括提携
- LPG事業の4社統合
- キグナス石油と資本業務提携
- 丸善石油化学の連結子会社化

前中期経営計画で決定した戦略投資の回収

- ヘイル油田の生産開始
- HCP^{※1}で新設のバラキシレン製造装置稼働
- 風力発電能力の拡大

CSR経営の推進

- 安全管理の徹底
- 働き方改革による業務効率化
- 環境対応策の推進
- ガバナンス強化

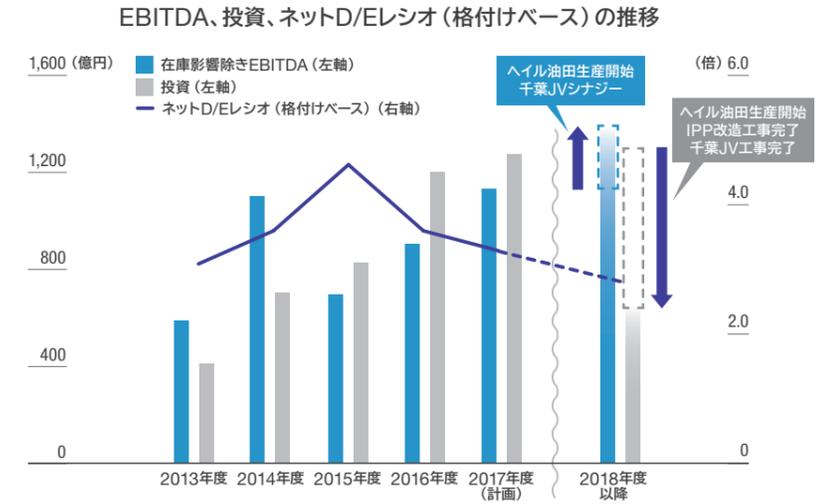
※1 Hyundai Cosmo Petrochemical, 韓国ヒュンダイオイルバンク(HDO)との合併会社。

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

現中計では、各施策の着実な実行で収益力を向上する一方、大型成長投資はピークアウト

これまで事業毎・地域毎のアライアンスを中心に各施策を着実に実行し、収益力を強化してきました。2018年度以降、ヘイル油田の期初からの収益貢献や千葉JVシナジーなどにより、更なる収益力強化が期待されます。一方、投資は現中計期間中に複数の大型投資が続きましたが、2018年度以降はヘイル油田開発完了、IPP改造工事完了、千葉JVパイプライン工事完了などにより、投資額は大きく削減となる見込みです。

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
原油価格(\$/B)	104.6	83.5	45.7	46.9	50.0
為替(¥/\$)	100.2	109.9	120.1	108.4	110.0
経常利益	418	-496	-361	814	540
経常利益(在庫影響除き)	258	665	326	420	640
親会社株主に帰属する当期純利益	43	-777	-502	532	200



	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
在庫影響除き EBITDA	589	1,101	697	906	1,134
投資	412	704	828	1,203	1,276
ネットD/Eレシオ(格付けベース)(倍)	3.1	3.6	4.6	3.6	3.3

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	次期中計以降	
成長への大型投資		ヘイル油田開発・新規風力発電事業など				設備投資は減少へ	
石油開発	ヘイル油田	鉱区取得 → 開発				生産開始	操業3社の合計生産量は16年度比約1.5倍へ
	セブサ社とのアライアンス	戦略的包括提携		セブサ社のアブダビ石油への資本参加 → 新規権益獲得へ			
石油精製販売	千葉製油所	共同事業	東燃ゼネラル石油(現JXTGエネルギー)とのアライアンス決定		京葉精製JV設立、	パイプライン建設	18年度パイプライン完成 → JVシナジー100億円/年
		認定取得					2年ロングラン → 約70億円改善
	堺製油所	新設コーカー(重質油分解装置) ^{※1} 稼働 → 競争力強化					
	四日市製油所		昭和シェル石油	グループとの事業提携合意	事業提携開始 → 当社シナジー10億円/年		
坂出製油所	閉鎖 → 合理化効果100億円		オイルターミナル化				
IPP電力事業	売電能力 20万kW		改造工事(原料多様化)			運転再開 → 競争力の高い電力供給	
キグナス石油との資本業務提携					資本業務提携契約の締結 → 株式20%を取得	燃料供給開始(3年後を目処)	
個人向けカーリース事業	累計1.9万台 到達		累計3.7万台	到達	累計4.8万台	更なる事業拡大へ	
LPガス事業・統合	元売・小売事業の統合契約		ジクシス設立(4社統合) ^{※3}				
石油化学	HCP(アロマ系)	新設バラキシレン ^{※2} 製造装置 稼働		省エネ投資・合理化	市況変動に強い収益基盤の確立		
	丸善石油化学(オレフィン系)					連結子会社化	石油精製とのシナジー創出 荒川化学工業とのシナジー創出
再生可能エネルギー	風力発電事業	FIT(20年間の)				固定価格買取)制度	
		発電能力 合計15万kW		広川・会津 運転開始 合計18万kW		度会 運転開始 合計21万kW	酒田港湾・石狩湾新港 運転開始 合計23万kW 更なる事業拡大 → 合計50万kWへ

※1 アスファルト留分を原料にナフサ、ジェット燃料、軽油を生産する装置。重油から中間留分への白油化や原油重質化による原料コスト削減により、収益性が向上。
※2 ペットボトルやポリエステル繊維の原料となる芳香族製品。

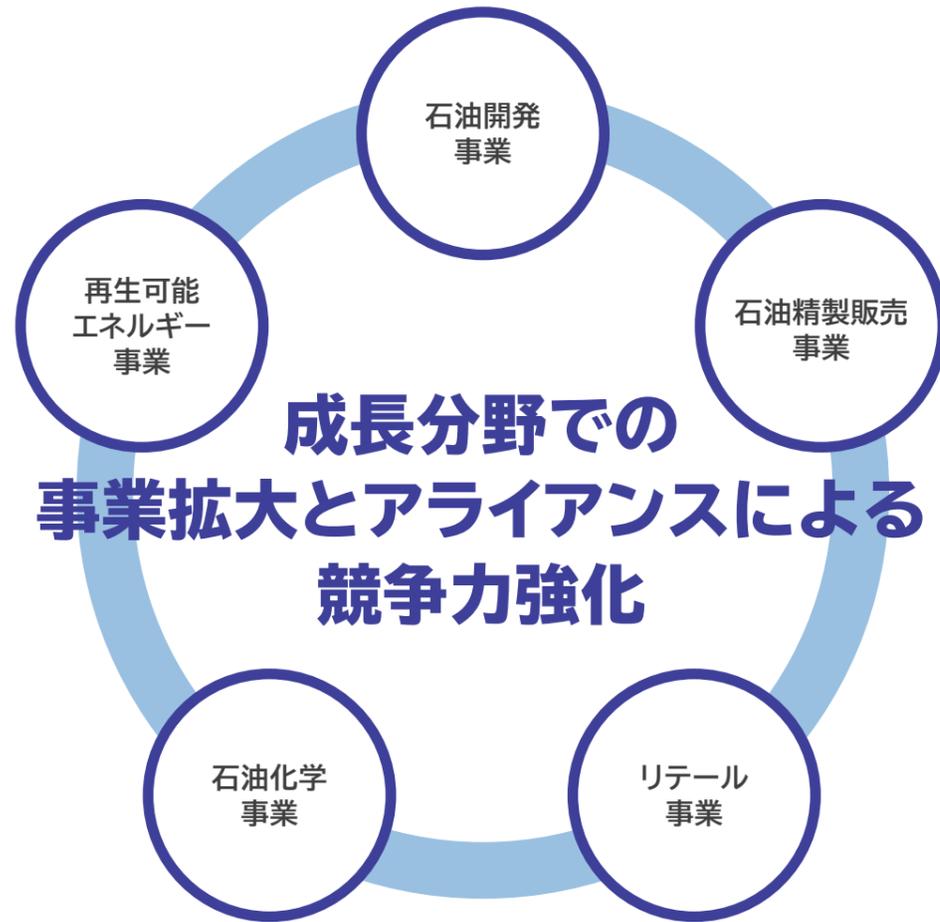
※3 コスモ石油、昭和シェル石油、住友商事、東燃ゼネラル石油(現JXTGエネルギー)

次期中期経営計画では、財務体質の強化と環境変化に強い事業ポートフォリオを構築

2018年度からスタートする次期中期経営計画では、ヘイル油田、千葉JV等への投資が一巡し、本格的な回収期を迎えます。創出されるキャッシュ・フローの配分としては、財務体質の改善を優先しながらも、収益力や財政状態に応じた株主還元、および長期的な成長に必要な投資を実施してまいります。強い部分を伸ばし(石油開発事業におけるセブサ社との提携など)、弱い部分を補完(千葉JVや四日市地域での事業提携など)するためのアライアンスを継続しながら、原油価格に左右されにくい石油化学、風力発電、リテール事業などの収益力を拡大することで、環境変化に強い事業ポートフォリオを確立し、持続的成長を続けていきます。

成長戦略

成長分野での事業拡大に加え、アライアンスを中心とした競争力強化により、再投資可能な収益力を実現します。早期に健全な財務体質を構築するとともに、国内需要の漸減など環境変化が起こるなかで変化に強い事業ポートフォリオを構築し、長期的な企業価値向上を実現していきます。



再投資可能な収益力

変化に強い
事業ポートフォリオ構築



健全な財務体質

長期的な企業価値向上



石油開発事業

人口増加で世界的な石油需要の堅調な推移が見込まれるなか、コスモエネルギーグループは、約50年間の安定生産に基づく中東産油国との強固な信頼関係を基盤に、競争力の高い石油開発を行っています。2017年度半ばからはハイル油田が生産開始するとともに、長期的には新規鉱区獲得で生産量拡大をめざします。

P.19~20参照



石油精製販売事業

千葉製油所における東燃ゼネラル石油（現JXTGエネルギー）との合弁会社設立、四日市地域における昭和シェル石油グループとの事業提携などにより競争力の強化を図っています。また、石油販売事業については、キグナス石油との資本業務提携契約の締結などアライアンスによる競争力強化を図っています。

P.21~22参照



リテール事業

ガソリンや軽油などの9兆円に加え、今後は車両販売や車検、保険などを含めた36兆円もの巨大なカーライフ市場全体がターゲットとなります。SSの強み（来客頻度、カード会員数など）を活用し、個人向けカーリース事業を核とした「カーライフ価値提供業」へ転換することでSS収益力の更なる強化をめざします。

P.23~24参照



石油化学事業

韓国ヒュンダイオイルバンク（HDO）との合弁会社ヒュンダイ・コスモ・ベトロケミカル（HCP）にて省エネルギー改造工事などによるコスト削減に取り組むとともに、連結子会社化した丸善石油化学と製油所のシナジーを追求することで競争力の強化を図っています。

P.25参照



再生可能エネルギー事業

環境対策などにより風力発電事業は市場の拡大が見込まれます。20年間の固定価格買取（FIT）制度を追い風に、日本初の風力発電専門会社であるエコ・パワーのノウハウを活かして、運転中サイトの高い利用可能率の実現とともに、新規サイトの開発により、更なる発電能力の増強をめざします。

P.26参照



事業概況



石油開発事業

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。



石油事業
(精製・販売)

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。



石油化学事業

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。



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

概要

売上高 ^{※1}	445億円	2兆999億円	3,784億円	606億円	2兆2,923億円 ^{※3}
経常利益 ^{※1}	93億円	412億円	222億円	38億円	814億円 ^{※3}
経常利益 ^{※1} (在庫影響除き)	93億円	18億円	222億円	38億円	420億円 ^{※3}
従業員数 ^{※2}	285名	4,541名	1,098名	935名 ^{※4}	6,859名

主な資産



主な事業会社 関係会社

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

コスモ石油
コスモ石油ルブリカンツ
京葉精製共同事業
ジクシス

コスモ石油マーケティング
コスモ石油販売
総合エネルギー

丸善石油化学
コスモ松山石油
CMアロマ
Hyundai Cosmo Petrochemical

エコ・パワー
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
neo ALA

※1 2016年度実績
※2 2017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96名
※5 2016年1月~12月実績

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、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。

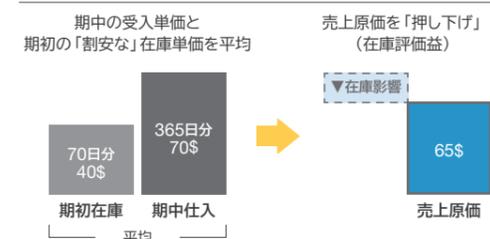
1 総平均法による在庫影響

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 (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)。

2 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 (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





業績推移

原油価格の低迷により厳しい事業環境となりましたが、操業コスト削減に取り組み、2016年度の経常利益は93億円となりました。2017年度は、原油価格50ドル/バレル (前期は41.3ドル/バレル)、為替110円/ドル (前期は108.8円

/ドル) を前提に、原油価格の上昇に加え2017年度半ばから生産開始するハイル油田や既存油田の増産による生産量拡大により、経常利益は前期比167億円増益の260億円を計画しています。

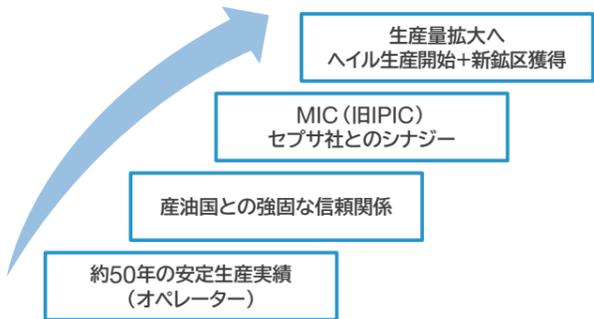
強み

- 約50年にわたるアブダビでの安定した海上油田生産実績に基づく強固な信頼関係
- 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鉱区取得
- 当社の筆頭株主であるMIC (IBIPIC)※1の出資先、セブサ社※2とのアライアンス

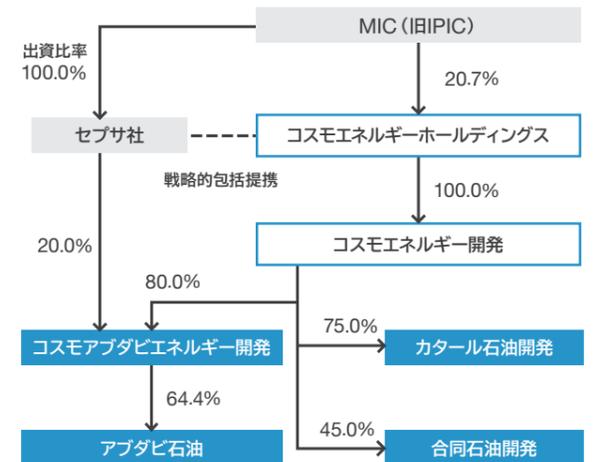
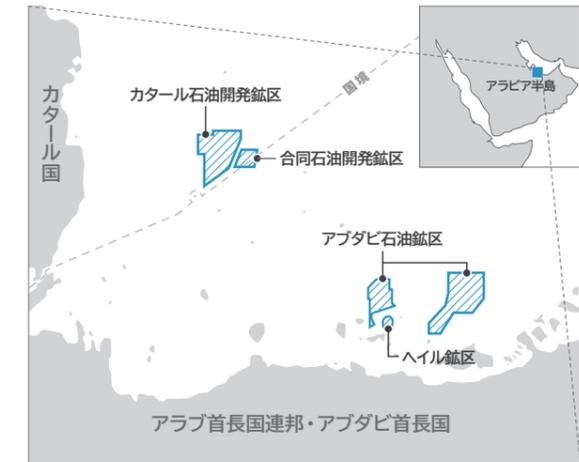
※1 アブダビ首長国100%出資のエネルギー関連投資会社IPIC (International Petroleum Investment Company) と MDC (Mubadala Development Company) が統合し、持株会社としてMIC (Mubadala Investment Company) 設立。
 ※2 スペインの大手総合石油会社

中東におけるオペレーターシップ (自社操業) がもたらす価値により生産量拡大へ

コスモエネルギーグループは、中東地域で日系企業がオペレーターとなる会社としては最大規模の原油を生産しており、約50年の安定生産を基盤としたアブダビとの信頼関係をベースに低リスク・低コスト開発を実現しています。2012年12月にはアブダビ石油が30年の利権を延長したことに加え、既存3油田と同規模の新鉱区ハイルを獲得しました。更にMIC (IBIPIC) 出資先のセブサ社、アブダビ国営石油会社、コスモエネルギーグループの3社でのACCワークショップを通じて新規権益獲得をめざしています。



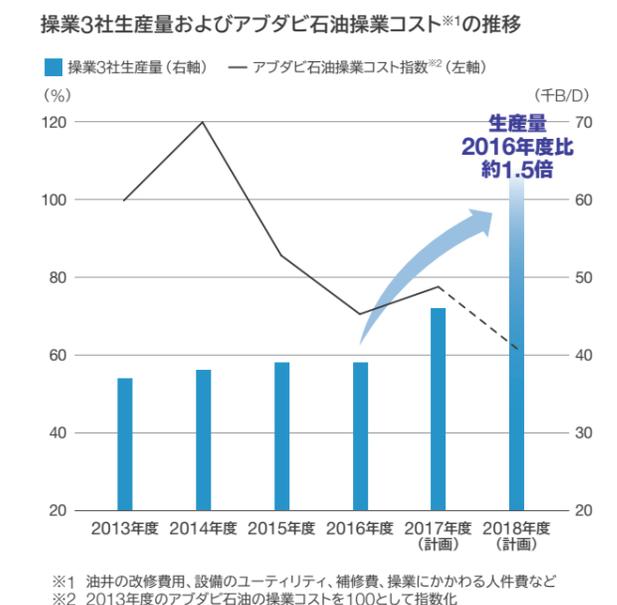
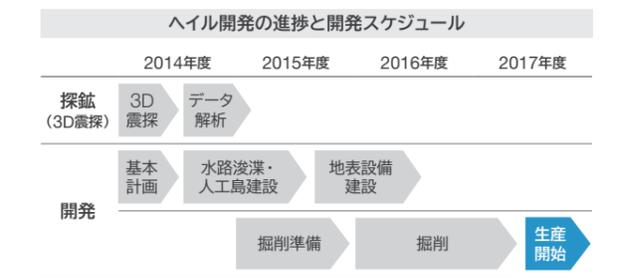
コスモエネルギーグループの鉱区



ハイル生産開始による効果

ハイル油田は、2017年度半ばに生産を開始し、2017年度中にはフル生産に達する見込みです。2018年度は期初からハイル油田がフル生産を継続することで、操業3社※の合計生産量は2016年度の約1.5倍となる見込みです。また既存油田に隣接しているため、既存設備の共有が可能であり、生産量増加で単位当たり操業コスト低下を見込んでいます。ハイル生産が通年で寄与することにより、2018年度以降は大幅な収益貢献が期待されます。

※アブダビ石油、カタール石油開発、合同石油開発



より良い社会の実現へ向けて ~CSV (Creating Shared Value) ~

国を超え、文化を超えて

資源の少ない日本は大部分を輸入に頼っており、エネルギーの安定供給は大事な使命です。コスモエネルギーグループは早くから中東産油国との信頼関係を築くための活動に注力。特にアラブ首長国連邦 (UAE) ・アブダビ首長国とは、UAE建国前から約50年にわたって安定生産を継続、更に環境保護活動や人材教育に注力するなど、強固な信頼関係を築いてきました。

安全・安定操業の実現

アブダビ石油はUAE建国前の1968年に設立、約50年にわたって安全・安定操業を継続。



環境保護活動

アブダビ石油ではアブダビ国営石油会社の監督下にある企業を対象としたADNOC HSE Awardにおいて、HSE活動全体における最高賞の「HSE Performance賞」を2014年度に受賞。

※Health, Safety & Environment (保健・安全・環境) の略



日本語教育

学校法人立命館と協力し、アブダビ現地の高校ATHS※にて日本語教育プログラムを提供。当プログラム修了生のうち11名がアブダビ国営石油会社の奨学金で日本に留学中。

※Applied Technology High School





強み

- アライアンス推進で製油所の競争力を強化
- 個人向けカーリース事業を核に、36兆円のカーライフ関連市場全体の取り込みをめざす

アライアンスにより、製油所競争格差の解消へ

コスモエネルギーグループは、千葉、四日市、堺の全国3ヶ所に製油所を保有し、他社とのアライアンス推進を中心に、製油所ごとに競争力を強化しています。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実現したことに加え、東燃ゼネラル石油（現JXTGエネルギー）と設立した京葉精製共同事業合同会社（千葉JV）では、2018年度から両社でのシナジー100億円を見込んでいます。また、堺製油所では2010年にコーカー（重質油熱分解装置）を導入したことで高い競争力を有しています。四日市地域では、2017年3月末から昭和四日市石油との事業提携を開始し、コスモエネルギーグループとして約10億円のシナジーを見込んでいます。

個人向けカーリース事業を核にSS競争力を強化

コスモエネルギーグループは燃料油4品（ガソリン、灯油、軽油、A重油）で12,904千KLを販売しました。また、全国2,957ヶ所のサービスステーション（SS）のネットワークを活かし、ガソリン・軽油などの燃料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」は主にシニアや女性から支持をいただいております。累計契約台数は39,000台を突破しました。（2017年6月末時点）

当社原油処理能力

40.0万BBL/日

※事業提携に基づく昭和シェル石油からの3.7万BBL相当の製品、半製品の供給を含む
※2017年4月1日時点

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

四日市製油所
8.6万BBL/日

昭和四日市石油と事業提携

当社シナジー
10億円/年 (2017年4月～)

堺製油所

10.0万BBL/日

ジェット・軽油の得率向上による競争力強化
・2010年、コーカー稼働開始
・製品付加価値向上

千葉製油所

17.7万BBL/日

東燃ゼネラル石油（現JXTGエネルギー）と千葉JV設立

両製油所の統合
（パイプライン完成）後
両社シナジー
100億円/年 (2018年度～)

P.22参照

国内石油製品販売数量 (千kl)

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
ガソリン	5,999	6,053	5,722	5,673	5,544
灯油	2,246	2,261	1,941	1,823	1,820
軽油	4,414	4,399	4,150	4,133	4,120
A重油	1,963	1,847	1,555	1,420	1,420
4品合計	14,622	14,560	13,368	13,049	12,904
ナフサ	5,916	6,556	6,240	6,204	6,027
ジェット	476	486	468	519	520
C重油	2,993	2,038	1,663	1,578	1,370
燃料油合計	24,007	23,640	21,739	21,350	20,821

SS数・セルフSS数

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
コスモSS	3,325	3,228	3,133	3,054	2,957
コスモセルフSS	999	1,011	1,031	1,036	1,038
全国SS	36,349	34,706	33,510	32,333	31,467
全国セルフSS	8,862	9,275	9,530	9,728	9,856

※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

業績推移

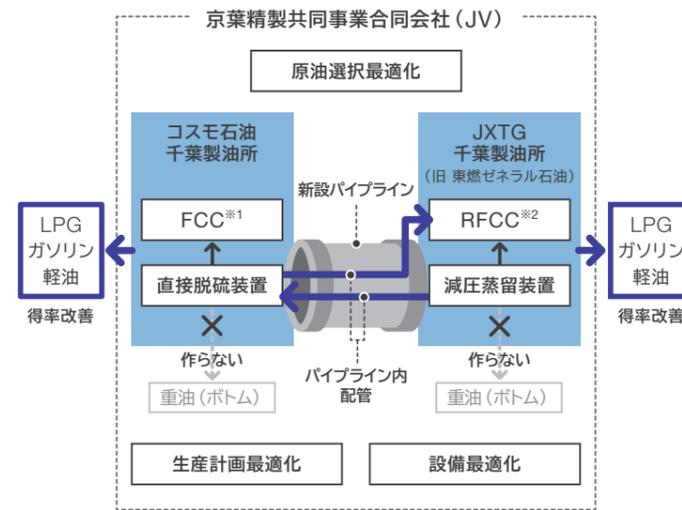
2016年度は、2015年度の油価下落局面で発生したナフサやジェット燃料のタイムラグによる収益プラス効果の消滅があったものの、千葉製油所の2年ロングラン開始により稼働率が上昇したことや原油価格の上昇により、期初に備蓄していた在庫が原価を押し下げ、経常利益は前期比1,040億円改善の412億円となりました。

2017年度の経常利益は、前期に発生した在庫評価益の解消が見込まれることから前期比372億円減益の40億円を見込んでいますが、在庫影響を除いた経常利益では、市況の改善や昭和四日市石油との事業提携、製油所の稼働率上昇などにより、前期比122億円増益の140億円を見込んでいます。

千葉JVシナジーの一例

ボトムレス化（ガソリン・軽油の生産最大化）による

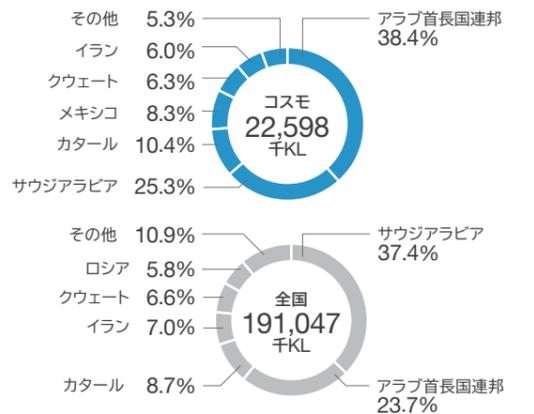
JVシナジー 100億円



アジア地域でトップクラスの競争力を持つ製油所へ

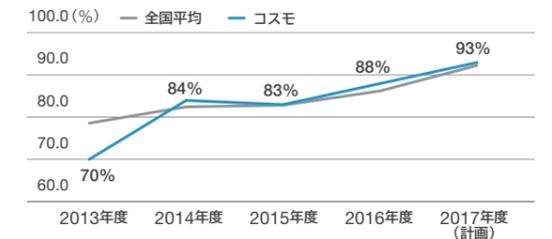
※1 流動接触分解装置：重質油をLPG、ガソリン、軽油などに分解する装置
※2 残油流動接触分解装置：超重質油をLPG、ガソリン、軽油などに分解する装置

2016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

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

TOPICS キグナス石油とのアライアンスによる競争力強化

- 2017年2月キグナス石油との資本業務提携契約を締結、2017年5月株式の20%取得
- 3年後をめどに、キグナス石油へ燃料油供給を開始
- 燃料油供給のみならず、業務提携も視野に入れ、協議・検討を進める



石油事業

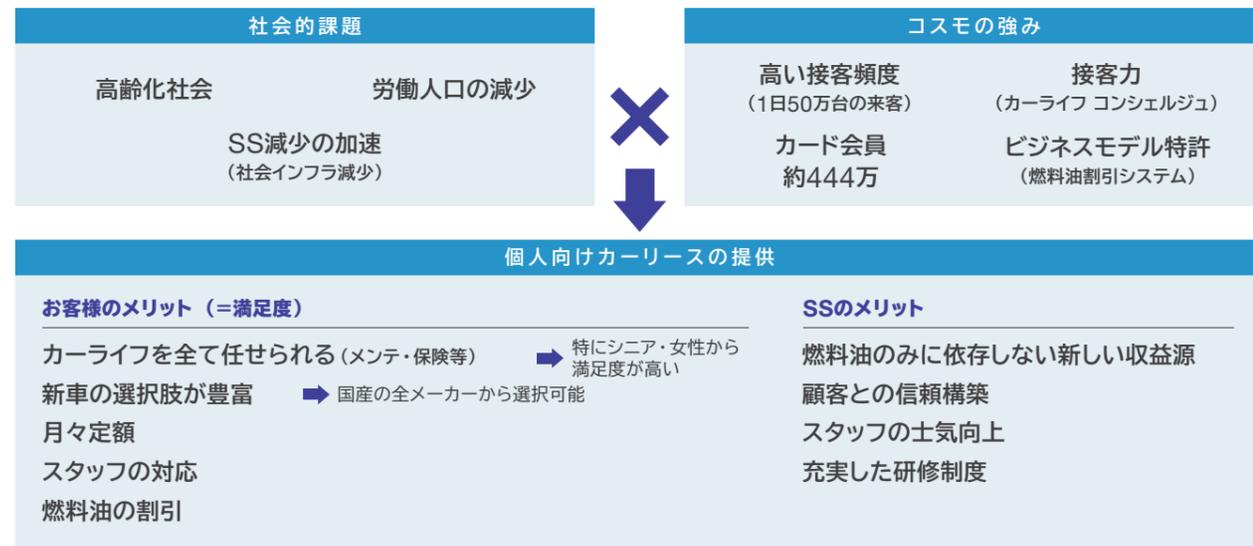
より良い社会の
～CSV (Creating

実現へ向けて
Shared Value)～

強みを活かし、快適なカーライフを提供します

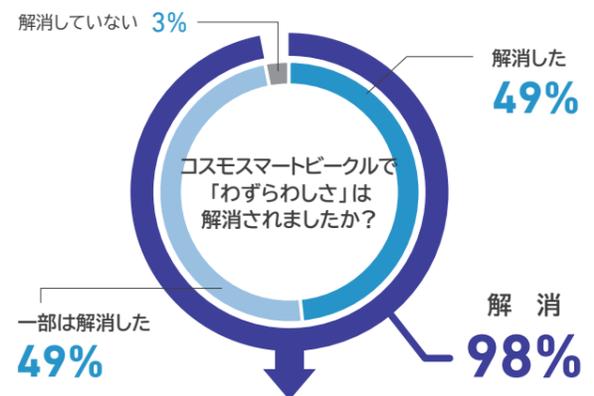
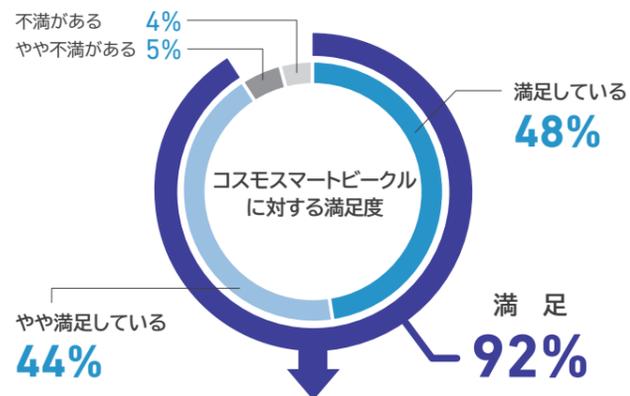
コスモエネルギーグループでは、国内の全メーカー・全車種をお得な条件で提供する個人向けカーリース「コスモスマートビークル」を積極的に販売、展開し、石油流通業から「カーライフ価値提供業」への変革を推進しています。

「コスモスマートビークル」は、2011年4月のサービス開始以来、お客様のなかでも特にカーライフにおける様々な手続きをわずらわしいと感じるシニアや女性の方々から多くの支持をいただいています。今後も、コスモ石油のSSならではの強みを活かしたサービスで、お客様に快適なカーライフを提供してまいります。



コスモスマートビークル契約者様からの評価

※コスモスマートビークル契約者様向けアンケートより (2016年10月実施 n=82)



ご契約者様が満足されているポイント

燃料油値引きに満足	17%
メンテナンスお任せに満足	16%
月々定額に満足	14%
スタッフの対応に満足	11%
洗車特典に満足	9%
新車に乗り換えができたので満足	9%
好みの車が選べたので満足	8%
全てコミコミで満足	7%
アフターフォローに満足	6%
価格がリーズナブルで満足	4%

コスモスマートビークル契約によって変わったこと

カーライフが快適になった	23%
欲しい車に乗れた	19%
新車に乗れるようになった	18%
カーライフの不満が解消した	10%
カーライフが充実した	8%
カーライフが有意義になった	8%
家族も喜んでいる	7%
カーライフが楽しくなった	6%
(コミュニティの中で)車の自慢ができた	2%

サービスステーションオーナーの声



コスモスマートビークルが持つ「3つの魅力」

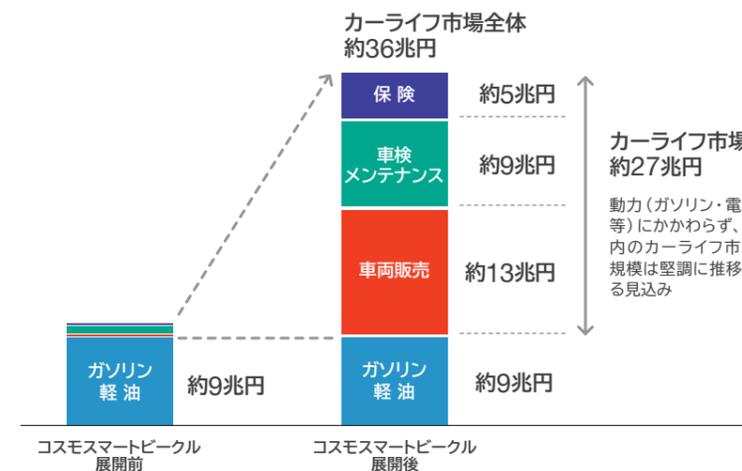
私たちSSを経営する立場から見て、コスモスマートビークルには3つの魅力があります。

1つ目は「コスモ石油のブランドが使える」、2つ目は「教育制度が充実している」、3つ目は「コンセプトが分かりやすい」、この3つに集約できます。コスモスマートビークルは、私たちのお客様からの信頼を利益に変える変換装置であると考えています。

SSにしかできない価値で客層を広めていく

自動車ディーラーのお客様囲い込みが激しくなり、最初の車検をディーラーに任せられるお客様が増える傾向にありました。そのため、当社の車検入庫台数は減少していました。それを食い止めるには「我々も車を販売していくしかない。」と考えており、それがコスモスマートビークルを取り扱うきっかけとなりました。今は、ディーラーにはできないサービス、我々SSにしかできない価値をお客様にご提供することで客層を広げていきたいと考えています。

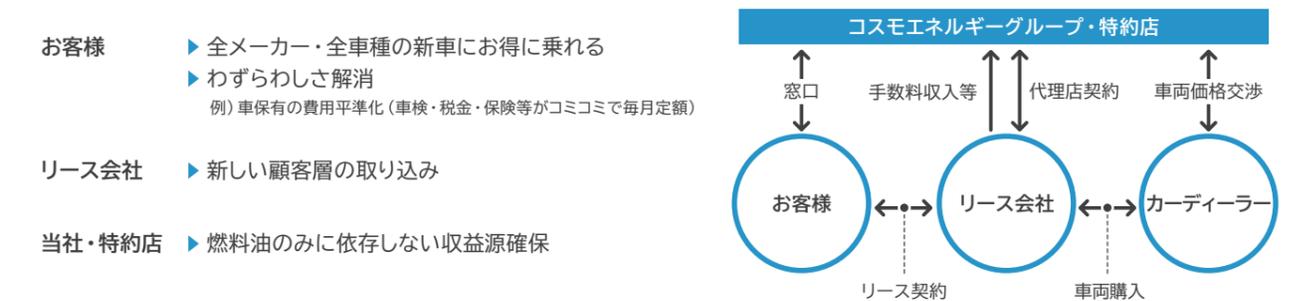
ターゲットとなる市場規模の拡大



コスモスマートビークル実績

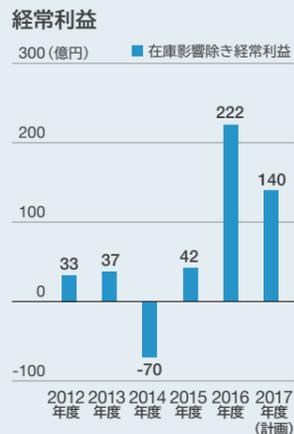


Win-winのビジネスモデル





石油化学事業



業績推移

2016年度の経常利益は、定修期間を除いて丸善石油化学がフル稼働を継続したことやエチレン好市況を享受したことなどにより、前期比180億円増益の222億円となりました。2017年度の経常利益は、エチレン市況のマーヅンを保守的に見込んでいるため前期比82億円減益の140億円を予想していますが、丸善石油化学における競争力の高いエチレン製造装置がフル稼働する計画で、高水準の利益が続く見込みです。

強み

- 世界需要を牽引するアジアで一貫生産体制確立
- 国内最大規模のエチレン生産能力を基盤としたコスト競争力(丸善石油化学)
- アジア最大級のパラキシレン生産能力を基盤としたコスト競争力(HCP)^{*}

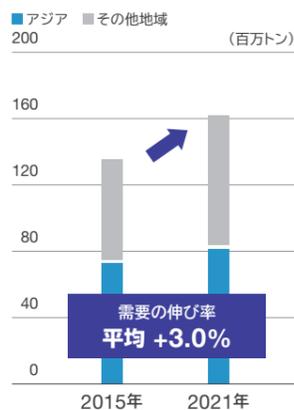
^{*}Hyundai Cosmo Petrochemical、韓国ヒュンダイオイルバンク(HDO)との合併会社。

需要の拡大する市場で競争力を強化

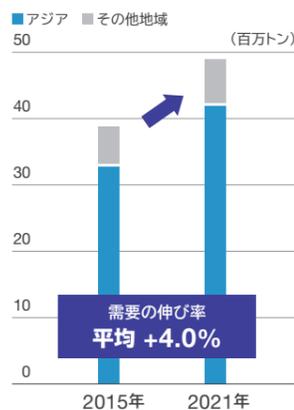
コスモエネルギーグループでは、国内最大規模のエチレン生産能力を誇る丸善石油化学、世界最大級のパラキシレン製造装置を保有するHCPがそれぞれ高稼働を継続し、高い競争力を有しています。

更に、丸善石油化学では、当社、および荒川化学工業と水素化石油樹脂の共同事業化の検討を進めるほか、コスモ石油千葉製油所とのシナジーの早期具体化など、石油精製事業との一体運営によるコンビナート全体の競争力強化を進めています。

世界のエチレン需要想定



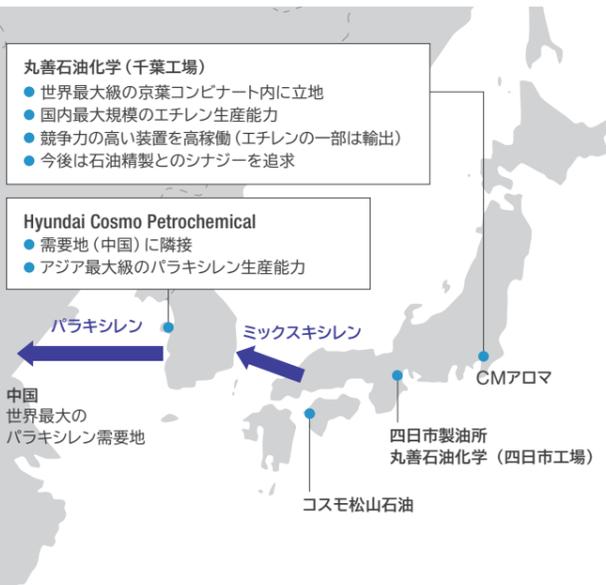
世界のパラキシレン需要想定



コスモエネルギーグループの生産体制

項目	生産会社	生産能力
オレフィン系 エチレン	丸善石油化学	129万t/年
	Hyundai Cosmo Petrochemical	118万t/年
	ベンゼン	丸善石油化学 60万t/年 Hyundai Cosmo Petrochemical 25万t/年 コスモ松山石油 9万t/年
計		94万t/年
ミックスキシレン	コスモ石油(四日市製油所)	30万t/年
	CMアロマ	27万t/年
	コスモ松山石油	5万t/年
計		62万t/年
アロマ系合計		274万t/年

^{*}京業エチレン(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



その他事業 (再生可能エネルギー)



業績推移

2016年度の経常利益は前期比3億円増益の38億円となりました。風力発電事業を手掛けるエコ・パワー社の発電能力は、度会ウインドファーム(三重県)の運転開始により前期比約15%増加し、約21万kWとなりました。2017年度は、エコ・パワー社における酒田港湾(山形県)、石狩湾新港(北海道)の運転開始により発電能力を約8%増強する計画で、セグメントの経常利益は前期比12億円増益の50億円を見込んでいます。

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、メンテナンスをコスモエネルギー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

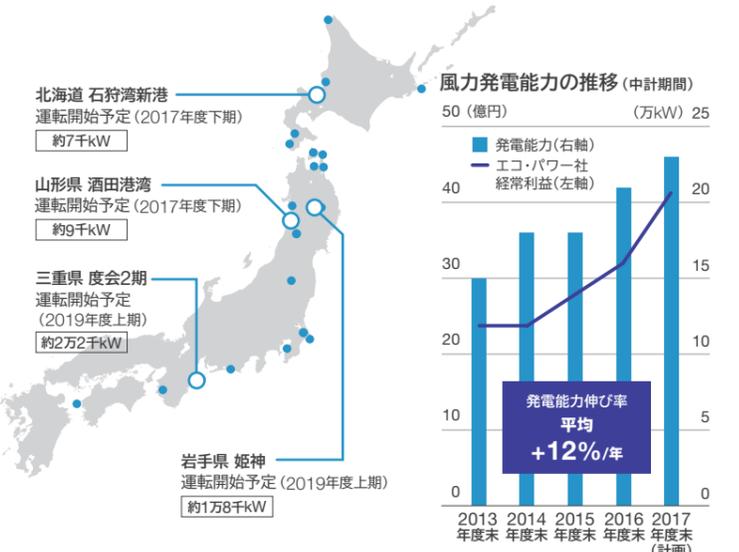
需要拡大の見込まれる市場でFITによる安定収益を確保

環境対策などで、再生可能エネルギー市場拡大が見込まれるなか、2010年に日本初の風力開発専門会社であったエコ・パワー社を買収。2012年度からのFIT制度適用を追い風に、風力発電を成長分野の1つと位置付けて事業拡大を図っています。

エコ・パワー社は2016年度末時点で約21万kWの発電能力を有し、発電容量では業界シェア3位ですが、中期的には50万kWをめざし、今後も発電能力の増強を進めていきます。また、太陽光発電では他社と共同で設立したCSDソーラー合同会社にて、全国8拠点で発電した電力を安定的に供給しています。

エコ・パワー社概要 (2017年3月末現在)

資本金	71億円	発電能力	21万1千kW
風車数	157基(23地域)	業界シェア	約6%(第3位)



より良い社会の実現へ向けて ~CSV(Creating Shared Value)~

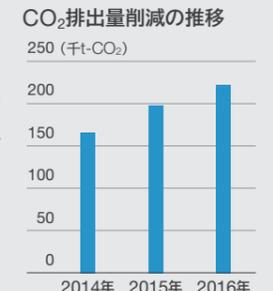
エネルギー自給率の向上

資源の乏しい日本において、環境負荷のない純国産のエネルギー源として期待される風力発電を中心とした再生可能エネルギーの拡大により、エネルギー自給率の向上に貢献しています。2016年度は、約11万世帯分の電力を供給しました。



風力発電によるCO₂排出量の削減

コスモエネルギーグループでは、環境保全活動に積極的に取り組んでおり、クリーンなエネルギー供給の拡大によるCO₂排出削減にも貢献しています。2016年度は、222,861t-CO₂のCO₂排出量を削減しました。



コーポレート・ガバナンス

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ともに、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ともに社外取締役を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。

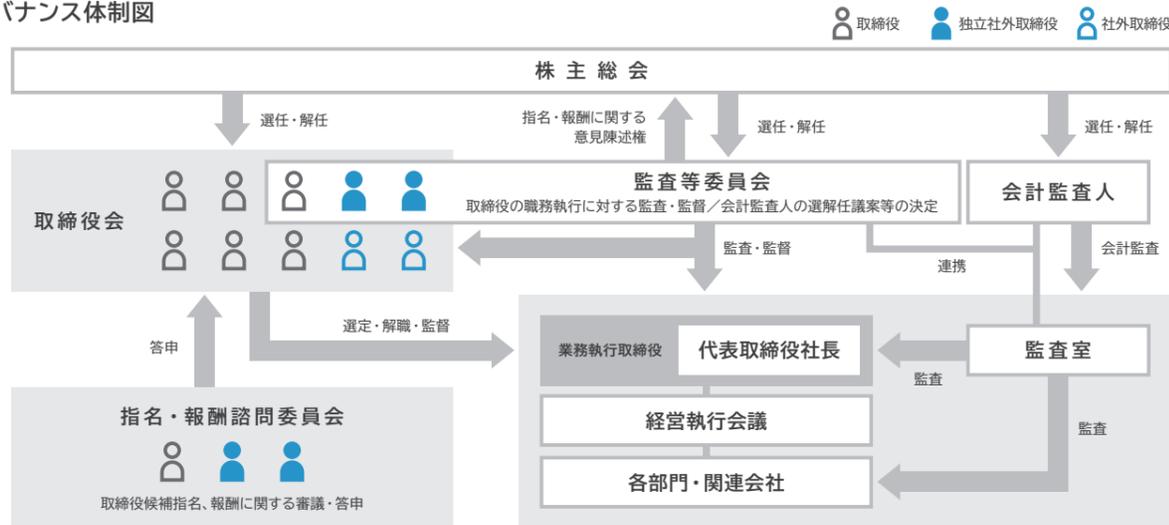
経営執行会議

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。

ガバナンス体制図

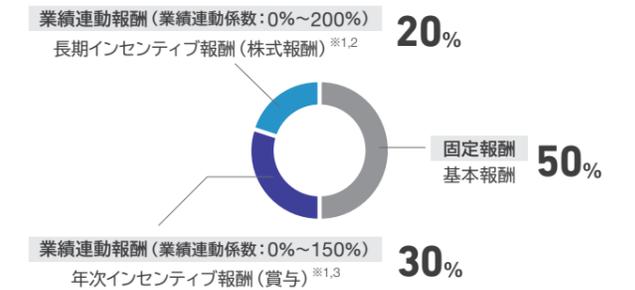


コスモエネルギーグループでは、企業としての使命や広く社会に対して担う責任を踏まえた「コスモエネルギーグループ経営理念」、およびこれを推進し達成するための具体的な指針としての「コスモエネルギーグループ企業行動指針」に基づき、株主を含む全てのステークホルダーの最大の満足を図るために「持続的成長と中長期的な企業価値拡大」、「経営の透明性・効率性の向上」、「迅速な業務執行」、「リスクマネジメントおよびコンプライアンスの徹底」を推進しています。日本版コーポレートガバナンス・コードに関しては、全ての原則について実施しています。

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みならずと共有することで、長期的な視点から企業価値増大を意識した経営を動機づける仕組みです。

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

ESG指数の組入れ状況

コスモエネルギーホールディングスは、GPIF※1がESG投資のため日本株のパッシブ運用指数として新たに採用した「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄となりました。「FTSE Blossom Japan Index」はFTSE Russell※2が新しく立ち上げた指標で、国際的なESG基準である環境・社会・ガバナンスの観点においてパフォーマンスが優れた日本企業により、構成されています。また、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」にも、2003年に日本の石油会社として初めて採用されて以来、15年連続で採用されています。



FTSE Blossom Japan



FTSE4Good

※1 年金積立金管理運用独立行政法人。日本の公的年金のうち、厚生年金と国民年金の積立金の管理・運用を行っている機関（その運用額は現在、世界最大規模）
 ※2 英ロンドン証券取引所グループに所属し、インデックスの構築と管理などを世界規模で展開する大手プロバイダー

役員体制

(2017年6月22日現在)

代表取締役会長
森川 桂造代表取締役社長 社長執行役員
桐山 浩取締役 専務執行役員
大江 靖取締役 常務執行役員
滝 健一

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
平成 29年 6月	当社代表取締役会長 (現職)

昭和 54年 4月	大協石油株式会社入社
平成 23年 6月	コスモ石油株式会社常務執行役員 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
平成 29年 6月	当社代表取締役社長社長執行役員 (現職)

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)

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)

取締役 常務執行役員
森山 幸二社外取締役
ムサツバ・アル・カービ社外取締役
カリファ・アル・スウェイディ社外取締役 監査等委員
神野 榮

昭和 59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販売サポート部長
平成 26年 6月	同社執行役員経営企画部長
平成 27年 10月	当社執行役員経営企画部長
平成 28年 6月	当社常務執行役員経営企画部長
平成 29年 4月	当社常務執行役員
平成 29年 6月	当社取締役常務執行役員 (現職)

平成 9年 10月	アバダビ国営石油会社入社
平成 19年 7月	同社探鉱部門マネージャー
平成 25年 10月	ムバダラ石油会社最高事業開発責任者
平成 26年 12月	同社最高経営責任者
平成 29年 2月	ムバダラ投資会社石油・石油化学部門最高経営責任者 (現職)
平成 29年 6月	当社取締役 (現職)

平成 12年 9月	アバダビポリマー会社入社
平成 20年 10月	アバダビ国営石油化学会社 コーポレートプランニング・サポートユニットシニアバイスプレジデント
平成 22年 10月	同社副最高経営責任者
平成 28年 2月	同社最高経営責任者代理
平成 29年 3月	ムバダラ投資会社 石油精製・石油化学担当エグゼクティブディレクター (現職)
平成 29年 6月	当社取締役 (現職)

昭和 46年 4月	関西電力株式会社入社
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
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)

社外取締役 監査等委員
宮本 照雄取締役 常勤監査等委員
大瀧 勝久

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)

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 (常勤監査等委員) (現職)

社外取締役の選任理由

ムサツバ・アル・カービ アバダビ国営石油会社で石油開発事業に従事され、国外においてエネルギー業界の多くの企業の役員に就任した経験があります。石油業界に関する国際的な見地から、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。

カリファ・アル・スウェイディ アバダビ国営石油化学会社に長く勤務され、石油化学に関する豊富な知識と経営経験を有しており、社外取締役として経営を適切に監督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され、平成25年からはコスモ石油株式会社の監査役を、平成27年からは当社の監査等委員である社外取締役を務めていただいております。当社の属する業界にとらわれない幅広い見地から職務を適切に遂行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の監査役、日本監査役協会での要職を歴任された後、平成27年から当社の監査等委員である社外取締役を務めていただいております。企業統治の専門家としての経験、知見を活かし職務を適切に遂行いただけるものと判断いたしました。

株主・投資家のみなさまとの
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、定期的な実施している製油所見学会等、株主や投資家のみな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。

社外取締役インタビュー

「長期的な企業価値向上に向けて」

経営環境の変化が激しいなか、
経営スピードの更なる加速へ

独立社外取締役（監査等委員） 神野 榮

略歴、選任理由については、P30をご覧ください



Q コスモエネルギーグループはどのような企業グループですか？
強みや課題と思われる点についてもお聞かせください。

A 総合石油エネルギー企業として、石油開発（上流）から石油精製販売（下流）までの一貫体制に石油化学部門が加わった強い収益構造で、第三極として小粒ながら強固なバリューチェーンを築いています。中期経営計画で取り組んできた施策をやり遂げ、果実を確実に刈り取ることが今後の課題です。

Q 社外取締役から見た経営の評価を教えてください。

A 中期経営計画が単なる期待でなく、まさに経営計画の柱として位置付けられています。大震災による大変なハンディキャップを克服し、各事業の基盤強化がスピーディーに行われたことで目標を上回るポートフォリオの改善を実現し、収益構造が大きく改善しています。

Q 持株会社体制に移行してから、経営の変化はありましたか？

A 監督と執行の分離により、全体を俯瞰する持株会社と執行に責任を持つ各中核会社の役割が明確になり、各部門の課題が具体化しました。各々が責任を持ってその課題に取り組むことによって、経営のスピード感が増し、成果に結びついてきていると感じています。

Q 社外取締役として、ご自身が果たしていきたい役割を教えてください。

A 取締役会だけでなく、各部門とも意見交換し、そこから見出した課題をもとに率直に発言することで、取締役会の議論の活性化に貢献していきたいと考えています。

Q 取締役会において発言される際、特に意識していることがあれば教えてください。

A 議案に対し、そのロジック、特に現状および将来の市場評価とリスクの可視化を意識しています。

Q コスモエネルギーグループが、更に企業価値を向上させるためには何が必要ですか？

A 持株会社と各中核会社の役割が明確になったことで、経営スピードが増したように感じますが、経営環境の変化が激しいなかでは、更なる加速が必要だと考えています。

Q 最後に株主のみさまへのメッセージをお願いします。

A 第5次連結中期経営計画において、持株会社化を機に、事業ポートフォリオ、精製部門の強化などは計画以上に進展しています。その効果は収益にしっかり表れてくるはずですので、今後にご期待ください。

コスモエネルギーグループは、10名の取締役のうち、社外取締役を4名選任しており、国内から2名、海外（中東・アブダビ首長国）からの2名で構成されています。

独立社外取締役である神野氏からは、持株会社体制前後の経営変化等について、本年6月から社外取締役として経営陣に加わったカービ氏からは、グループの更なる企業価値向上に必要な施策等について、率直なご意見および提言を頂きました。

健全な財務体質と安定配当の実現へ向け、
フリーキャッシュフロー創出力の強化へ

社外取締役 ムサッバ・アル・カービ

略歴、選任理由については、P29、P30をご覧ください



Q コスモエネルギーグループの優れている点（強み）、課題と思われる点をそれぞれお聞かせください。

A 強み：日本国内の下流（石油精製販売事業）で長いビジネス実績があり、経営環境がめまぐるしく変化するなかでも、対応していく力を備えていると思います。
課題：日本国内では非常に難しい局面に直面しています。この段階での一番の課題は高レバレッジのバランスシートです。それが足かせとなって、新たな成長機会が限定的になっていることに加え、原油価格など変動性の高いエネルギー市場に対する耐性が低くなっていると感じています。

Q コスモエネルギーグループが、更に企業価値を向上させるためには何が必要だと思われますか？

A 石油精製販売の収益力強化に注力した上で、風力発電事業や石油化学事業などのビジネス拡大にも重点をおいた、磐石な中期戦略（5年計画）を策定することが必要だと思います。健全な財務体質の実現と株主への安定配当を達成すべく、フリーキャッシュフロー創出力の強化に注力すべきだと思います。

Q 今年度から社外取締役として取締役会に参加するにあたり、果たしていきたい役割について、お聞かせください。

A 計画やビジョンに対し、社外取締役として客観的な意見を述べることで、原油や石油製品などの商品価格の見通しが不透明な中でもより良い方向に向かえるよう、戦略の策定や軌道修正のサポートをしていきたいと考えています。

Q 筆頭株主であるMICとして、コスモエネルギーグループの経営に何を望みますか？

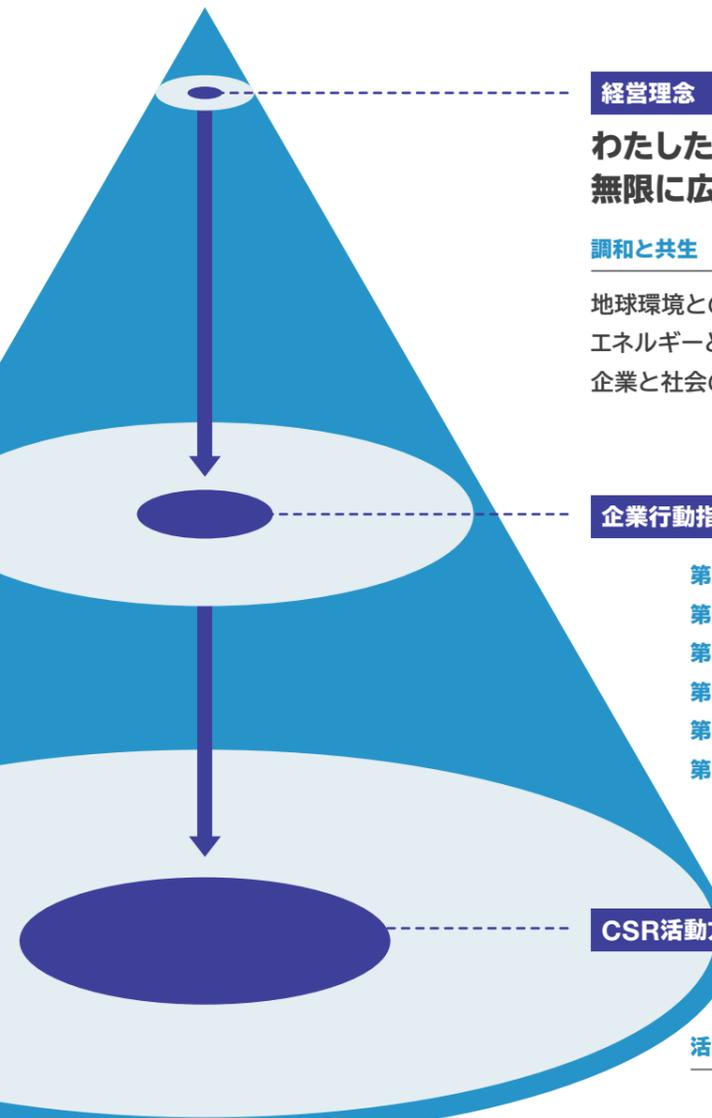
A 2015年10月に持株会社体制へ移行後、経営の監督と業務執行を分離したことで、持株会社の取締役はグループ全体の戦略策定に注力できるようになりました。今後はグループ全体でフリーキャッシュフロー創出力の強化とバランスシートの改善に取り組み、安定配当の継続、および国内外を選択肢に入れた新分野での成長を遂げてくれるものと期待しています。

Q 最後に株主のみさまへのメッセージをお願いします。

A 高齢化と省エネ化という構造変化に伴い、日本国内の石油製品需要は減少傾向にあります。そのような難しい局面でも、コスモエネルギーグループは石油精製、石油製品販売、石油化学などの事業では既に競争力強化の取り組みを進めています。また、石油開発ではハイル油田による生産量拡大、風力発電では発電能力拡大に取り組んでいます。これらの取り組みにより、コスモエネルギーグループの存在感は高まっていくと思いますので、どうぞご期待ください。

コスモエネルギーグループのCSR

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。



経営理念

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発展をめざします。

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

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

事業ごとの主な取り組み

CSR活動方針の取り組み	石油開発事業	石油事業	石油化学事業	再生可能エネルギー事業
安全管理の徹底	安全・安定操業 P.20	リスクマネジメントの強化 P.35 安全管理活動の推進 P.35		
		OMSの導入 P.36		
誠実な業務遂行/ お客様の満足度向上		企業倫理推進体制 P.37 企業行動指針の浸透 P.37		
		SSでのCSRの取り組み P.38 サポート体制の充実 P.38 3つの約束診断 P.38		
人権/ 人事施策の充実		ダイバーシティへの取り組み P.39 ワークライフバランスの推進 P.40 長時間労働の削減 P.40		
		人材育成とグローバル人材 P.39		
環境対応策の推進	環境保護活動 P.20	事業活動における環境負荷状況 P.42		
		製油所の省エネ活動 P.41 水利用と排水対策 P.41	エネルギー自給率の向上 P.26 CO ₂ 排出量の削減 P.26	
社会との コミュニケーション 活動の推進	日本語教育 P.20	BCP対応 P.43		
		エコカード基金 P.44 クリーン・キャンペーン P.44 社会貢献活動 P.44		

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。更に、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のCSR

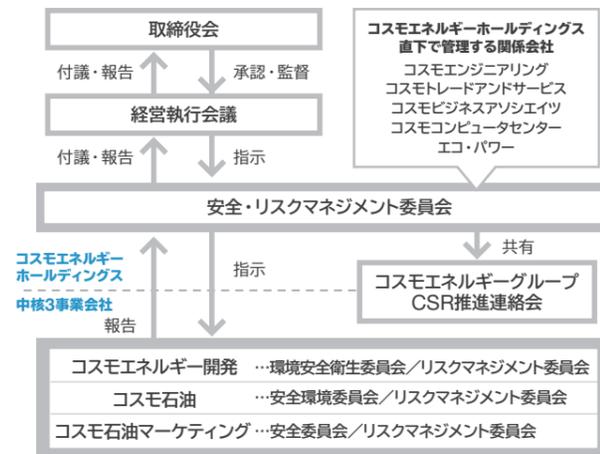
安全管理の徹底

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。

グループ全体のリスクマネジメント強化

安全・リスクマネジメント委員会

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。



安全管理活動の推進

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。

2016年度の業務上の労災発生件数は合計118件（休業労災30件、不休業労災88件）、通勤途上の労災件数は合計20件、業務上も通勤途上も死亡0件でした。

今年度より、グループ会社の対象範囲をひろげ、直雇用社員だけでなく、協力会社等の社員も含めて集計しております。今後も労働災害の削減に継続的に取り組みます。

2016年度の労働災害発生件数

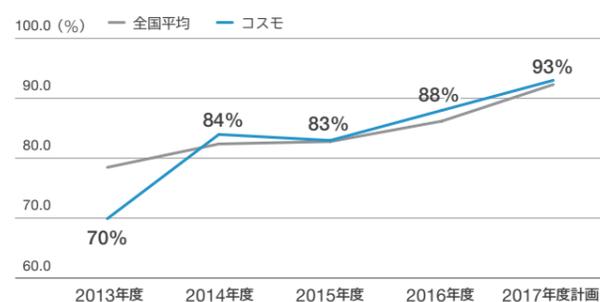
	総件数		直接雇用社員		協力会社等	
	休業	不休業	休業	不休業	休業	不休業
業務上	30	88	13	52	17	36
通勤途中	1	19	1	14	0	5

※コスモエネルギーホールディングス、コスモエネルギー開発、コスモ石油、コスモ石油マーケティング、丸善石油化学、関係会社33社含む

稼働率の向上

2011年の東日本大震災以降、主力の千葉製油所が約2年間の不稼働となり厳しい状況が続きましたが、2013年度から千葉製油所は徐々に稼働を再開、2016年度には2年ロングランを達成するなど稼働率が大きく改善しました。2016年1月から導入した新たな操業マネジメントシステムにより、製造部門全体で更なる安全操業・安定供給に取り組んでいることに加え、2017年度からは四日市地域における他社との事業提携開始、2018年度には千葉JVパイプライン完成後の精製機能一元化など、更なる競争力強化を実現していきます。

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

TOPICS

Operations Management System

操業マネジメントシステムの導入

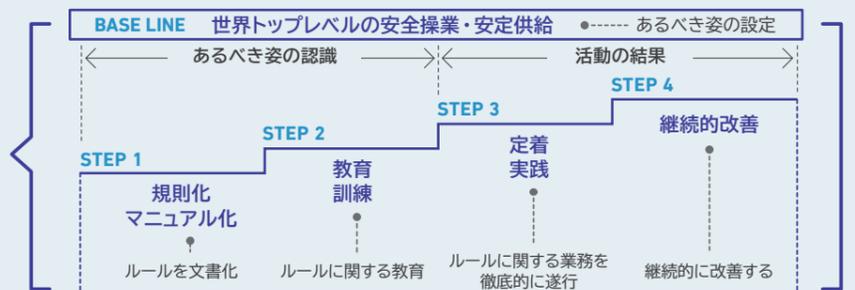
コスモ石油では、世界トップレベルの安全操業・安定供給の実現に向けて「OMS (Operations Management System)」を2016年1月より導入しました。操業を行う上で重要な項目を23の要求事項として明確にし、要求事項と現在業務の比較により「あるべき姿」とのギャップを認識することで「継続的改善」につなげていきます。OMSの導入により、操業に関するマネジメントシステムの基盤が整い、その基盤の上で安全操業と安定供給の達成、業務の改善、機会損失の回避を達成していきます。



OMSの4つのステップ

OMS活動は、「規則化・マニュアル化」、「教育・訓練」、「定着・実践」、「継続的改善」の4つのステップによって構成されています。

各ステップを順に繰り返すことで「あるべき姿＝世界トップレベルの安全操業・安定供給」に近づく仕組みであり、考え方です。文書化し、それに関する教育をし、実践で活かし、そこから改善点を見つけ出し、より良くしていく。このサイクルを私たちの企業文化とし、更なるレベル向上をめざしていきます。



OMS導入1年、従業員のマインドに変化が始めました

OMSを導入して1年が経過し、まだスタート地点ではありますが、少しずつ従業員の意識が変化してきました。初年度となった2016年度はSTEP1「規則化・マニュアル化」とSTEP2「教育・訓練」を重点的に進め、OMSが求める3つのキーワード（やりきる、リスクベース、継続的改善）を従業員が意識するようになった結果、実際の業務にも反映されはじめ、従業員の実感につながっています。

導入2年目となる2017年度は、STEP3「定着・実践」、STEP4「継続的改善」を展開する機会を増やし、よりOMSへの強い意識付けを進めていきたいと考えています。



コスモエネルギーグループのCSR

誠実な業務遂行／お客様の満足度向上

コスモエネルギーグループでは、社員一人ひとりが、社会に対する責任と誠実さ、そして高い倫理観を持って業務を遂行しています。また、お客様に心地良さ、安心感、信頼感を感じていただけるような製品・サービスを安定的にお届けすることで、お客様の満足に依拠していきます。

企業倫理推進体制

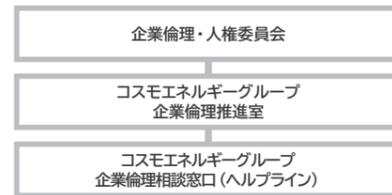
コスモエネルギーグループ企業倫理相談窓口

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。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、2016年度の重大なコンプライアンス違反※は0件でした。

2017年度から「ハラスメント・人権相談窓口」を廃止し、「企業倫理相談窓口（ヘルプライン）」に統合いたしました。

※当社社内規定に定める最も高い危機レベルに該当する違反、もしくは事故

企業倫理推進体制図



相談件数



企業行動指針の浸透

企業倫理研修会

適正な業務遂行・倫理観のある企業行動の徹底への社員教育として、2016年10月～2017年3月の期間に、関係会社47社、延べ65回の企業倫理研修を実施しました。

2016年度は、「コスモ人としての正しい行動と考え方を身につける」を目標に、コスモエネルギーグループ行動指針に則って、CSR経営と行動指針の実践と、人権・ダイバーシティ施策について、グループごとに討論しながら研修しました。



企業倫理研修会の様子

受講割合
92.4%
4,195人

企業倫理eラーニング

企業倫理研修のフォローアップとして、グループ全社員が個別にインターネットで学習する「eラーニング研修」を2017年2月～3月に実施しました。オリジナルの教材作成を行い「企業行動指針」の理解度を更に深め、高い倫理感を維持することを目的としています。



受講割合
97.4%
6,011人

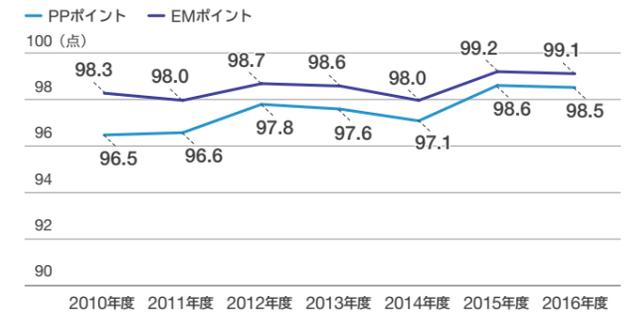
eラーニング ログイン画面

お客様の満足度向上

SSでのCSRの取り組み

コスモブランドがお客様から更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）調査と油漏洩の未然防止・拡散防止・汚染処理等、環境・安全に深く関係する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。2016年度は1,198SSに調査員が訪問して調査をし、1,529SSが自己診断を行いました。

PPポイント・EMポイントの推移



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。

2016年度は全体で9,378件の問合せ・ご指摘が入り、前年より768件減少しました。問合せでは、スマートビークル関連が前年より616件増加し、テレビCM・インターネット広告の効果があがりました。また一方でご指摘は567件入り、内539件がSSに関連するご指摘でした。お客様からの声を真摯に受け止め、「ココロも満タンに」宣言のもと、ご満足いただけるサービスレベルの向上に取り組んでいます。

カスタマーセンターに寄せられた声

お褒めの言葉

マイカーリースを契約しており近々納車予定なのですが、本日今乗っている車が急に動かなくなってしまい大変困っていました。相談したら、すぐに店長さんが代車の手配をしてくださり、本当に助かりました。感謝しています。

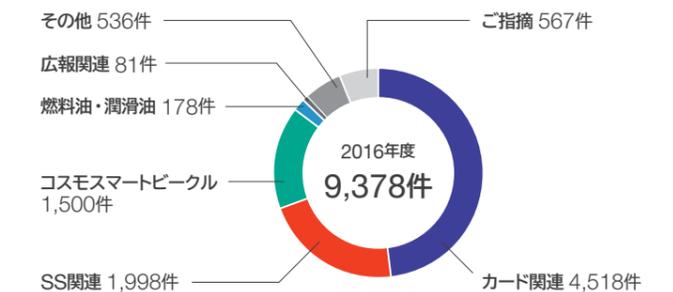
運営者より ▶ 現車の処分や、代車の手配については通常のことでありますが、お褒めの言葉をいただき大変嬉しく思います。

ご指摘

初めてセルフサービスを利用して、やり方がわからなかったため、スタッフを呼んだが、対応が不親切でした。

運営者より ▶ お客様のご意見を真摯に受け止め、全社で共有を図り、従業員教育の徹底と更なるサービスの向上に努めていきます。

問合せ・ご指摘件数比率



TOPICS

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つながり、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。

“ココロも満タンに”宣言 3つの約束

- 心地良さ
- 安心感
- 信頼感

クлинаップの行き届いた店舗で笑顔と挨拶で対応します。品質の確かな商品とサービスを提供します。お客様からのご質問に対し、責任を持ってお答えします。

外部覆面調査総合得点（100点満点）





コスモエネルギーグループのCSR

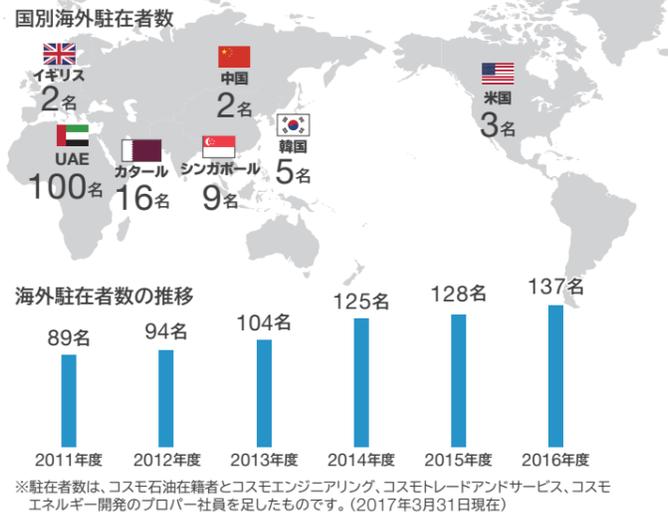
人権／人事施策の充実

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って取り組む人材を育成するとともに、様々なバックグラウンドを持つ社員が多様性を活かして活躍できる職場づくりに取り組んでいます。

人材育成とグローバル人材

プロフェッショナル人材育成とグローバル化対応

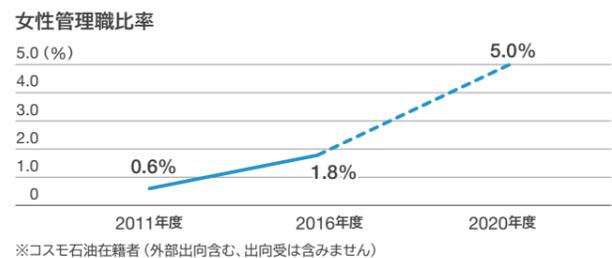
人事制度の中で求める人物像を「向上心と自己変革意欲を持ったプロフェッショナル人材」として設定しました。従来の一律・年功的な人材マネジメントから脱却し、目的に沿った人材を選抜して育成をめざしています。ビジネスにおいて必要とされる知識・スキルを昇格審査項目とし社員の自己啓発を促進し、マネージャーに対しては部下育成レベルを向上させる研修を実施するとともに、今後の活躍を後押しする女性社員対象の研修も充実させていきます。また、コスモエネルギーグループ社員は、世界7カ国、137名が海外に駐在しています。「グローバルな垂直型一貫総合エネルギー企業」をめざすコスモエネルギーグループにとって、多様な経験・スキル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12名）を実施しています。



ダイバーシティへの取り組み

女性活躍推進に注力

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、人権施策の推進をしています。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%（2016年度末現在1.8%）の達成を目標として行動計画を策定しています。



人権の尊重

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。特に人権・ハラスメントについては、「企業倫理相談窓口」で、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も受け、職場改善に取り組んでいます。

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。2016年6月1日時点の障がい者雇用率は法定雇用率2%に未達でしたが、2017年6月1日時点での雇用率は2.36%となり、法定雇用率を上回りました。また、障がい者の方の職場を広げるため、2016年度は1名の知的障がいのある学生、1名の聴覚障害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。

ワークライフバランスの推進

働き続けることができる体制づくり

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、法定以上の育児休業制度に加え、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（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。育児休業を取得する社員には、復職しやすいよう、キャリア支援制度も整えています。

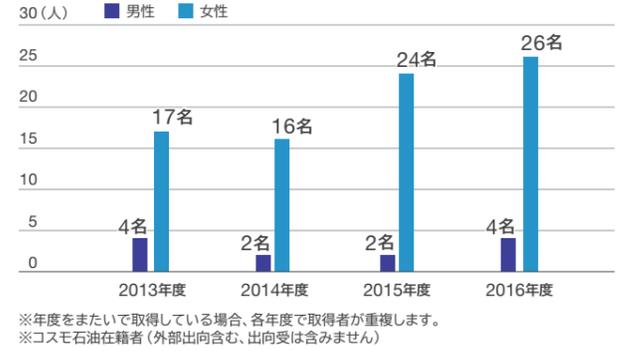
育児休業（3歳の年度末まで）	在宅勤務制度
育児短時間勤務（小学4年の始期まで）	勤務地限定選択制度
育児時間（女性のみ対象）	育児施設等利用補助
時間外勤務および深夜業の制限	保活コンシェルジュサービスの利用
育児・看護に必要な休暇	wiwiv サービスの利用
記念日休暇	育児休業給付金（共済会）

長時間労働削減への取り組み

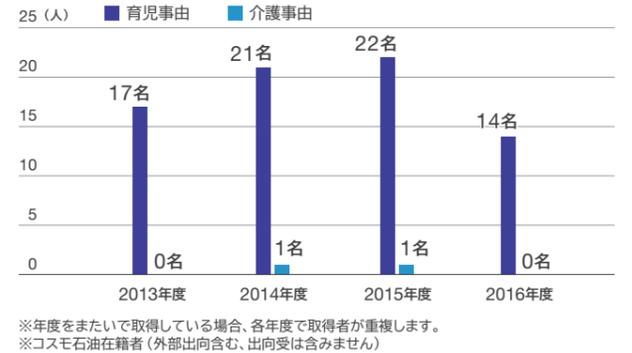
生産性の向上と労働時間の適正化

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年度からは、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（残業加算率の変更）、リフレッシュデー（定時退社）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んでいます。結果は、徐々に増えてきており、3年連続で労働時間は減少し、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。2017年度は、この取り組みを継続するとともに、新しいITシステムの導入により、更なる生産性の向上や働き方の変革に取り組んでいきます。

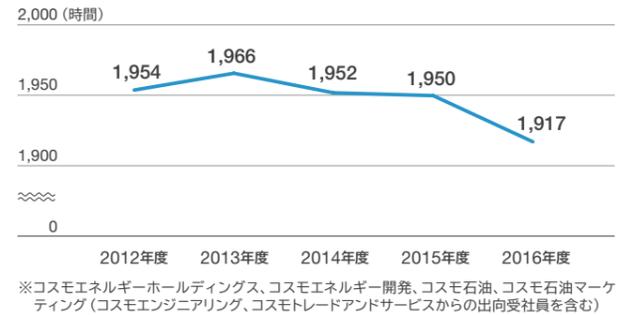
育児休業取得者数



短時間勤務制度利用者数



総労働時間の推移



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

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
時間外月平均	22.5時間	23.2時間	22.3時間	22.5時間	19.6時間
有休取得日数	17.8日	17.4日	17.7日	18.4日	18.5日

※勤続年数に応じ、0年（4月入社の場合）：15日、1年：17日、2年：19日、3年以降：21日を付与しています。

コスモエネルギーグループのCSR

環境対応策の推進

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。

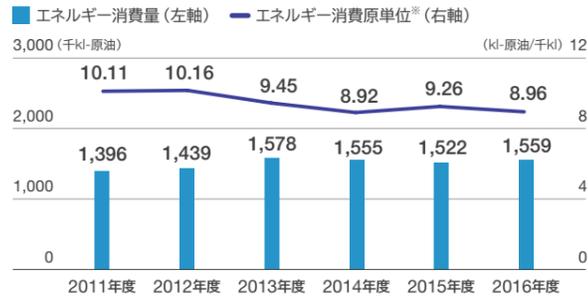
地球温暖化防止への対応

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6割以上を占める製油所では、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。

2016年度は原油処理量の増加に伴い、エネルギー消費量は増加しましたが、製油所での省エネ活動の推進により、エネルギー消費原単位と、原油換算処理量当たりのCO₂排出量の減少となりました。

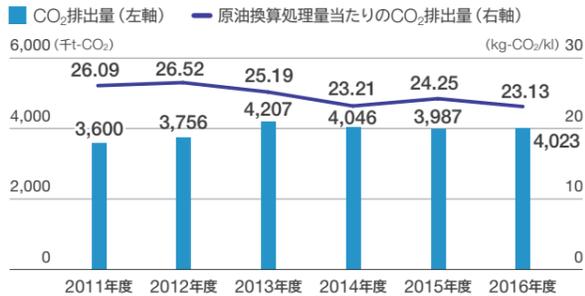
エネルギー消費量とエネルギー消費原単位の推移



※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、kl-原油/千kl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kl-原油です。



CO₂排出量と原油換算処理量当たりの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 (2016年度)。

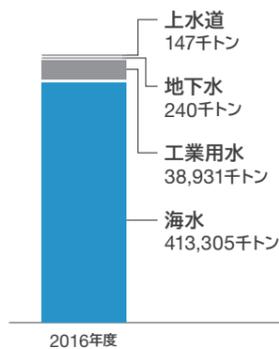
環境負荷低減

水利用と排水対策

コスモエネルギーグループの製油所・工場等では、冷却用を中心に洗浄用、ボイラー給水用などに、多量の水（9割以上が海水）を使用しています。2016年度は452,622千トン（水）を使用しました。そのうち38,931千トンが工業用水ですが、水の回収・再利用など効率的な水利用に取り組んでいます。

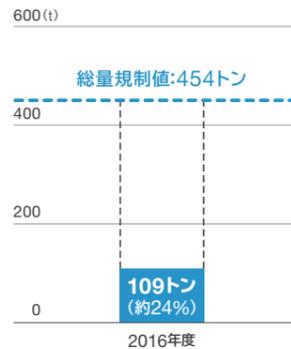
また、排水については、海水は冷却水として使用後、海へ放流し、洗浄用等事業プロセスで使用した水は、適切に処理し規制値より厳しい管理値を定めて、環境負荷を最小化して排出しています。2016年度のCOD（化学酸素要求量：水の汚れを表す指標）の負荷量は、総量規制値（年間参考値）の約24%という低い水準でした。

水使用量



※コスモ石油、コスモ松山石油、コスモ石油ルブリカンツの製油所・工場の数値を足したものです。
※総量規制値（年間参考値）：規制値は日量で定められ、その上限値に365日を超えて年間値にしたもの。規制値を一時的に超過した場合、行政に報告するとともに速やかに規制値を下回るよう対策を講じています。

COD負荷量



2016年度の事業活動における環境負荷状況

INPUT		事業活動	OUTPUT		
エネルギー 燃料	22,487 TJ	原油生産 ^{※1}	大気への排出 CO ₂	1,254 千t-CO ₂	
エネルギー 燃料	11,033 TJ	原油輸送 ^{※1}	大気への排出 CO ₂	754 千t-CO ₂	
石油事業 エネルギー 購入電力	3,828 TJ (395,519 千kWh)	製造 ^{※2 ※3 ※4}	石油事業 大気への排出 CO ₂	4,029 千t-CO ₂	
燃料	56,681 TJ (1,462 千kl-原油)		SO _x	3,244 t	
NO _x			2,036 t		
排水			排水 排水量	399,645 千t	
海水	389,088 千t		COD	106 t	
工業用水	36,492 千t		廃棄物 最終処分量	83 t	
地下水	240 千t		石油化学事業 大気への排出 CO ₂	2,404 千t-CO ₂	
上水道	151 千t		SO _x	792 t	
			NO _x	897 t	
			排水 排水量	33,770 千t	
			COD	64 t	
			廃棄物 最終処分量	467 t	
石油化学事業 エネルギー 購入電力	1,440 TJ (148,439 千kWh)		製品 石油製品生産量	23,908 千kl	
燃料	41,919 TJ (1,082 千kl-原油)		販売電力 ^{※5}	134,279 千kWh	
排水			販売蒸気 ^{※6}	4,127 TJ	
海水	29,340 千t		販売CO ₂	144 千t-CO ₂	
工業用水	20,898 千t		製品輸送・ 貯蔵（油槽所） ※2 ※3 ※7	大気への排出 CO ₂ （貯蔵）	28 千t-CO ₂
地下水	42 千t		販売（SS） ※2 ※3	CO ₂ （製品輸送）	183 千t-CO ₂
上水道	0 千t		消費（製品使用） ※5 ※6 ※8 ※9	大気への排出 CO ₂ （製品使用）	52,455 千t-CO ₂
			研究所・オフィス等 ※2 ※3 ※10 ※11	SO _x （製品使用）	144,481 t
				CO ₂ （販売電力）	65 千t-CO ₂
				CO ₂ （販売蒸気）	202 千t-CO ₂
				大気への排出 CO ₂	9 千t-CO ₂

※1 「原油生産」「原油輸送」は、(一財)石油エネルギー技術センター (JPEC) の2000年3月「石油製品油種別LCI 作成と石油製品環境影響評価」にもとづく推計です。
※2 「製造」以降のエネルギー消費量は、エネルギー使用の合理化に関する法律（省エネ法）の規定にしたがって算定しています。
※3 「製品輸送・貯蔵（油槽所）」「販売（SS）」（コスモ石油販売（株）のデータ）「研究所・オフィス等」のCO₂は、環境省・経済産業省の「温室効果ガス算定・報告マニュアル」にしたがって算定しています。
※4 「製造」の石油事業には、コスモ石油（株）の3製油所、四日市発電所、コスモ石油ルブリカンツ（株）、石油化学事業には、コスモ松山石油（株）、丸善石油化学（株）のデータを含みます。なお、コスモ石油ルブリカンツ（株）のNO_x、SO_xは含まれていません。

※5 販売電力とは、コスモ石油（株）千葉製油所および丸善石油化学（株）千葉工場から外部供給した電力のことです。「製造」からのCO₂は、この販売電力分のCO₂を差し引いたものとなっています。逆に購入電力分のCO₂は、「製造」に含んでいます。
※6 販売蒸気とは、コスモ石油（株）千葉製油所、コスモ松山石油（株）、丸善石油化学（株）千葉工場から外部供給した蒸気のことです。「製造」からのCO₂は、この販売蒸気分のCO₂を差し引いたものとなっています。
※7 「製品輸送」のCO₂は省エネ法で定める特定荷主を対象としています。
※8 「消費（製品使用）」のCO₂では、ガソリンや重油など燃料として使用する製品の出荷量にCO₂排出係数を乗じて算定しています。ほかに販売電力、販売蒸気に起因するCO₂を別算定しています。

※9 「消費（製品使用）」のSO_xは参考値です。製品の硫黄分から算定した潜在SO_x量であり、お客様使用時の脱硫による低減は考慮していませんので、実際のSO_x排出量はこれより低い数値になります。
※10 「研究所」には、コスモ石油（株）中央研究所、コスモ石油ルブリカンツ（株）商品研究所、丸善石油化学（株）研究所を含みます。
※11 「オフィス等」には、当社ならびにコスモエネルギー開発（株）、コスモ石油（株）、コスモ石油マーケティング（株）とエコオフィス活動を共有するグループ会社および丸善石油化学（株）のオフィス等の電気使用量を集計し対象としています。

※コスモエネルギーグループの事業活動におけるScope1は、6,060千t-CO₂、Scope2は、431千t-CO₂です。

コスモエネルギーグループのCSR

社会とのコミュニケーション活動の推進

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、世界の社会的課題の解決に向けて、事業活動を活かした独自の環境活動に継続して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。

安定供給を堅守する体制

地震BCP（事業継続計画）の取り組み

持株会社体制への移行に伴って地震BCPマニュアルを改定し、持株会社以下各社で危機対策本部を設置の上BCPを発動する体制に変更しております。更に、首都直下地震等により本社で危機対策本部が設置できない場合でも、継続して安定供給ができるように、コスモ石油製油所、コスモ石油マーケティング関西支店へ設置する臨時危機対策本部のマニュアル整備、拡充を行い、訓練に取り組んでまいりました。今年度は、引き続き、より実効性の高い訓練に取り組んでいきます。

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。

※MCA無線（Multi Channel Access radio system）
日本国内の大規模災害で活用できる業務用移動通信

臨時危機対策本部訓練の実施

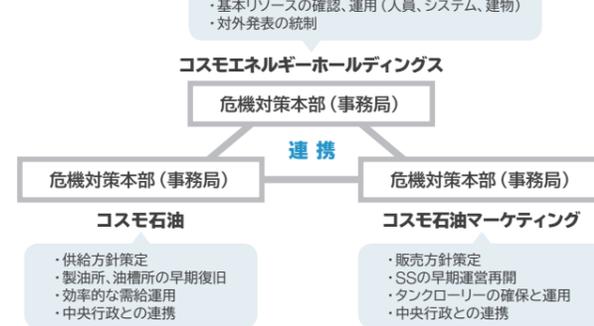
首都直下地震が発生し本社機能が喪失したとの前提で、2015年度から、事業を継続させるための訓練を実施しています。

今年度は、2016年10月17日に関西の製油所、支店に、本社に代わって臨時危機対策本部を設置し、被害情報の収集や供給維持のための手順等を行うことで、出荷再開までに必要となる項目の確認を行いました。

今回の訓練で抽出された課題は、その改善点をマニュアルへ反映するとともに、次回の訓練へも活かしていきます。

今後もリスクマネジメントの一環として様々なBCP訓練を実施し、石油製品の安定供給に取り組んでまいります。

BCPの組織体制



コスモエネルギーグループの地震BCPの概要

ポイント	・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24時間以内に再開できるように、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）	・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。



臨時危機対策本部訓練の様子

事業活動を活かした独自の環境社会貢献活動

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、環境意識が高くSSのご利用も多いロイヤルカスタマーの方を主な対象とした会員カードとして、環境活動に貢献できる機能を追加したコスモ・ザ・カード「エコ」（以下、エコカード）を2002年より発行しています（会員数6万4千人）。環境意識が高いエコカード会員のお客様と当社グループが、ともに寄付金を拠出してコスモ石油エコカード基金を構成し、地球温暖化問題を中心としたプロジェクトを世界中で実施しています。2016年度は14のプロジェクトを行い、3万5千本の植林活動や3万8千haの森林保全活動に取り組まれました。地球温暖化問題の根本には途上国の貧困や教育、経済成長などの社会的な課題があり、エコカード基金が支援するプロジェクトはそれらの課題解決にも寄与している点が大きな特徴です。2016年度は、南太平洋のソロモン諸島で2002年から取り組んできた熱帯雨林保全と経済成長を両立させる取り組みが現地政府から高く評価され、叙勲されました。コスモエネルギーグループは、これからもエコカード会員のお客様とともに世界の社会的課題解決に継続して貢献していきます。



ソロモン諸島での叙勲式の様子

詳細情報 コスモ石油エコカード基金活動報告書2017
<http://ceh.cosmo-oil.co.jp/kankyeco/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

2001年に開始した「コスモ アースコンシャス アクト」は、コスモエネルギーグループと全国FM放送協議会がパートナーシップを組み、地球環境の保護を呼びかけていく活動です。この取り組みの一環として、身近な場所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」を実施しています。

16年間で延べ631カ所を清掃し、239,590名にご参加いただき、総量6,852,072リットルのごみを回収しました。

また、毎年夏には「クリーン・キャンペーンinMt.FUJII」を実施し、アルピニストの野口健さんと全国から集まったボランティアやスタッフ160名で富士山の清掃とエコトレッキングを実施しています。



クリーン・キャンペーン in Mt.FUJII 開催の様子



富士山で、不法投棄されたごみを掘り起こし回収している様子
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 <https://www.facebook.com/earth.act>

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」に基づき、様々な社会貢献活動に取り組んでいます。

1993年に開始した、代表的な活動である「コスモわくわく探検隊」は、交通遺児の小学生を対象に夏休みに2泊3日のキャンプを行う自然体験プログラムです。24回目を迎えた2016年度は、交通遺児の小学生42名と社員ボランティア9名が参加。沢登りや木の間伐、その木を使ったクラフト制作などを行うことで、自然環境の大切さを学びました。



コスモわくわく探検隊開催の様子

詳細情報 社会貢献に関するページ
<https://ceh.cosmo-oil.co.jp/phil/index.html>

11年間の主要財務データ

	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2016年度	
会計年度												(百万円)	(千米ドル) ※1
ドバイ原油価格 (\$/B)	60.8	77.1	82.8	69.6	84.1	110.1	107.0	104.6	83.5	45.7	46.9	—	
為替レート (¥/\$)	117.0	114.5	100.6	92.9	85.8	79.1	83.0	100.2	109.9	120.1	108.4	—	
売上高	¥3,062,744	¥3,523,087	¥3,428,211	¥2,612,141	¥2,771,523	¥3,109,746	¥3,166,689	¥3,537,782	¥3,035,818	¥2,244,306	¥2,292,280	\$20,432,130	
売上原価	2,852,242	3,290,688	3,389,408	2,435,366	2,539,032	2,918,238	2,989,274	3,369,007	2,944,919	2,154,615	2,079,727	18,537,549	
販売費及び一般管理費	140,859	148,602	145,809	142,568	128,393	127,937	124,992	129,060	129,346	119,433	120,370	1,072,920	
営業利益 (損失)	69,643	83,797	(107,006)	34,207	104,097	63,570	52,422	39,715	(38,447)	(29,742)	92,182	821,662	
在庫評価益 (損失) ※2	2,800	45,000	(180,100)	52,600	22,300	25,200	15,264	16,068	(116,177)	(68,703)	39,400	351,190	
在庫影響を除いた営業利益 (損失)	66,843	38,797	73,094	(18,393)	81,797	38,370	37,158	23,647	77,730	38,961	52,782	470,472	
経常利益 (損失)	74,789	94,330	(125,004)	36,411	96,094	61,420	48,439	41,847	(49,640)	(36,121)	81,448	725,987	
在庫影響を除いた経常利益 (損失)	71,989	49,329	55,095	(16,189)	73,829	36,238	33,173	25,778	66,537	32,644	42,048	374,793	
石油事業	23,254	1,450	5,022	(43,283)	36,124	(17,181)	(38,960)	(41,394)	22,067	5,784	1,770	15,777	
石油化学事業	—	—	—	—	(329)	2,075	3,343	3,692	(6,977)	4,291	22,177	197,674	
石油開発事業	48,607	46,864	45,900	29,418	34,657	52,023	60,688	58,141	47,538	18,637	9,347	83,314	
その他事業	128	1,015	4,173	(2,324)	3,377	(679)	8,102	5,339	3,909	3,932	8,754	78,028	
税金等調整前当期純利益 (損失)	71,243	95,561	(117,180)	35,527	73,451	35,381	(2,536)	49,443	(44,599)	(43,797)	78,565	700,292	
親会社株主に帰属する当期純利益 (損失) ※3	26,536	35,153	(92,430)	(10,741)	28,933	(9,084)	(85,882)	4,348	(77,729)	(50,230)	53,235	474,508	
設備投資費	36,127	48,958	67,025	87,677	64,369	27,933	83,429	41,243	70,396	82,775	120,302	1,072,309	
研究開発費	3,753	3,840	3,863	3,657	3,834	3,791	3,765	3,271	3,077	3,104	4,269	38,055	
減価償却費等 ※4	37,788	42,776	41,492	42,746	51,068	50,601	44,953	35,330	32,399	30,713	37,769	336,661	
営業活動によるキャッシュ・フロー	25,005	(4,215)	82,136	2,262	26,297	43,616	(20,950)	35,837	163,384	18,427	47,625	424,505	
投資活動によるキャッシュ・フロー	(35,868)	(32,806)	(55,953)	(93,306)	(73,109)	(25,805)	(80,481)	(61,007)	(30,126)	(32,839)	(112,038)	(998,650)	
財務活動によるキャッシュ・フロー	80,023	(5,229)	57,854	159,302	(86,077)	11,606	104,695	12,555	(178,920)	32,499	9,626	85,803	
会計年度末												(百万円)	(千米ドル)
総資産	¥1,579,156	¥1,627,904	¥1,440,396	¥1,645,048	¥1,579,424	¥1,675,070	¥1,743,492	¥1,696,831	¥1,428,628	¥1,409,615	¥1,525,679	\$13,599,068	
非支配株主持分 ※5	21,912	26,815	19,016	15,833	17,508	20,506	26,475	29,214	40,326	94,665	108,063	963,218	
自己資本	339,701	442,912	328,434	315,747	332,730	316,931	230,456	231,927	167,194	108,046	164,722	1,468,247	
流動資産	882,082	933,722	688,310	845,337	793,363	920,412	967,148	921,790	621,578	516,254	561,604	5,005,830	
流動負債	811,846	812,028	683,883	744,174	622,173	744,275	816,611	799,199	603,860	555,519	655,473	5,842,530	
ネット有利子負債 ※6	483,784	438,930	438,689	548,832	605,789	598,773	713,190	723,257	597,701	666,179	727,259	6,482,386	
期末発行済株式数 (千株) ※7	671,705	847,705	847,705	847,705	847,705	847,705	847,705	847,705	847,705	84,770	84,770	—	
一株当たりのデータ ※8												(円)	(米ドル) ※1
当期純利益 (損失)	¥ 39.54	¥ 46.72	¥ (109.11)	¥ (12.68)	¥ 34.16	¥ (10.72)	¥ (101.39)	¥ 5.13	¥ (91.77)	¥ (594.85)	¥ 633.32	\$5.65	
当期純利益 (潜在株式調整後)	37.91	44.98	—	—	33.58	—	—	—	—	—	—	—	
純資産	506.15	522.84	387.71	372.74	392.80	374.15	272.07	273.81	197.39	1,286.03	1,958.91	17.46	
年間配当金	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	0.00	2.00	0.00	40.00	50.00	0.45	
財務指標													
総資本利益率 (ROA) (%)	1.7	2.2	(6.0)	(0.7)	1.8	(0.6)	(5.0)	0.3	(5.0)	(3.5)	3.6	—	
自己資本利益率 (ROE) (%)	8.0	9.0	(24.0)	(3.3)	8.9	(2.8)	(31.4)	1.9	(39.0)	(36.5)	39.0	—	
自己資本比率 (%)	21.5	27.2	22.8	19.2	21.1	18.9	13.2	13.7	11.7	7.7	10.8	—	
有利子負債依存度 (%)	38.6	32.0	41.6	47.3	44.3	43.1	48.3	50.9	48.5	53.7	50.6	—	
ネットD/Eレシオ (倍) ※9	1.4	1.0	1.3	1.7	1.8	1.9	3.1	3.1	3.6	4.6	3.6	—	

※1 米ドル金額は、便宜上、2017年3月31日現在の円相場1米ドル=112.19円で換算し、表示以下を四捨五入しています。

※2 2006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 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 2012年度までは有利子負債から現預金および短期運用資金残高を控除し、2013年度以降は有利子負債から現預金を控除しています。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。

※7 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)。

※8 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一株当たりのデータ。

※9 2015年度以降は格付ベース。

※10 2009年度までは四捨五入、2010年度以降は切り捨てとっています。

※11 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。

連結貸借対照表

	2015年度 (2016年3月期)	2016年度 (2017年3月期)
(百万円)		
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	¥ 60,972	¥ 45,292
受取手形及び売掛金	192,572	216,602
有価証券	30,000	—
商品及び製品	87,825	111,905
仕掛品	391	279
原材料及び貯蔵品	94,211	131,181
未収入金	28,709	36,010
繰延税金資産	3,812	3,760
その他	17,954	16,752
貸倒引当金	(195)	(181)
流動資産合計	516,254	561,604
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	129,074	150,866
油槽(純額)	32,693	33,027
機械装置及び運搬具(純額)	149,609	161,690
土地	320,971	320,496
リース資産(純額)	761	674
建設仮勘定	53,586	99,980
その他(純額)	6,571	6,584
有形固定資産合計	693,267	773,320
無形固定資産		
ソフトウェア	3,158	3,032
のれん	1,452	721
その他	42,812	40,830
無形固定資産合計	47,423	44,585
投資その他の資産		
投資有価証券	112,040	105,720
長期貸付金	2,048	2,857
長期前払費用	7,986	6,716
退職給付に係る資産	1,738	1,928
生産物分与費用回収権	16,917	17,302
繰延税金資産	2,437	2,608
その他	9,330	8,899
貸倒引当金	(481)	(365)
投資その他の資産合計	152,019	145,667
固定資産合計	892,710	963,573
繰延資産		
社債発行費	651	502
繰延資産合計	651	502
資産合計	¥1,409,615	¥1,525,679

2015年度 (2016年3月期)

2016年度 (2017年3月期)

(百万円)

負債の部

流動負債		
支払手形及び買掛金	¥ 115,803	¥ 170,539
短期借入金	200,619	225,169
コマーシャル・ペーパー	12,000	51,400
未払金	94,582	92,428
未払揮発油税	93,788	66,528
未払法人税等	8,094	11,237
未払費用	3,716	3,182
賞与引当金	4,962	5,326
役員賞与引当金	293	315
繰延税金負債	52	266
事業構造改善引当金	4,534	2,001
その他	17,070	27,079
流動負債合計	555,519	655,473
固定負債		
社債	46,700	46,700
長期借入金	497,831	449,282
繰延税金負債	31,202	33,608
再評価に係る繰延税金負債	5,249	5,243
特別修繕引当金	15,078	13,781
事業構造改善引当金	1,171	212
環境対策引当金	3,416	1,997
退職給付に係る負債	9,586	5,516
役員報酬BIP信託引当金	41	296
資産除去債務	11,375	19,338
その他	29,730	21,441
固定負債合計	651,384	597,420
負債合計	¥1,206,903	¥1,252,893
純資産の部		
株主資本		
資本金	¥ 40,000	¥ 40,000
資本剰余金	84,509	84,359
利益剰余金	259	49,985
自己株式	(1,223)	(1,113)
株主資本合計	123,545	173,231
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	3,042	4,794
繰延ヘッジ損益	(1,601)	(233)
土地再評価差額金	(20,660)	(20,576)
為替換算調整勘定	8,507	7,215
退職給付に係る調整累計額	(4,786)	292
その他の包括利益累計額合計	(15,499)	(8,508)
非支配株主持分	94,665	108,063
純資産合計	202,712	272,786
負債純資産合計	¥1,409,615	¥1,525,679

連結損益計算書

	2015年度 (2016年3月期)	2016年度 (2017年3月期) (百万円)
売上高	¥2,244,306	¥2,292,280
売上原価	2,154,615	2,079,727
売上総利益	89,691	212,553
販売費及び一般管理費	119,433	120,370
営業利益(損失)	(29,742)	92,182
営業外収益		
受取利息	167	218
受取配当金	1,322	671
固定資産賃貸料	870	1,144
持分法による投資利益	3,012	1,796
その他	3,907	2,764
営業外収益合計	9,280	6,594
営業外費用		
支払利息	12,758	12,274
為替差損	—	1,058
その他	2,899	3,995
営業外費用合計	15,658	17,328
経常利益(損失)	(36,121)	81,448
特別利益		
固定資産売却益	160	322
投資有価証券売却益	161	910
関係会社株式売却益	—	1,282
補助金収入	5,716	3,346
持分変動利益	1,565	—
負ののれん発生益	16,302	493
その他	554	558
特別利益合計	24,460	6,914
特別損失		
固定資産売却損	484	195
固定資産処分損	6,189	6,274
減損損失	6,241	842
投資有価証券評価損	692	808
事業構造改善費用	6,923	802
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	—	873
特別損失合計	32,137	9,796
税金等調整前当期純利益(損失)	(43,797)	78,565
法人税、住民税及び事業税	13,293	18,267
法人税等調整額	(12,690)	644
法人税等合計	602	18,912
当期純利益(損失)	(44,400)	59,652
非支配株主に帰属する当期純利益	5,829	6,417
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	¥ (50,230)	¥ 53,235

連結キャッシュ・フロー計算書

	2015年度 (2016年3月期)	2016年度 (2017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)	¥ (43,797)	¥ 78,565
減価償却費	27,447	34,507
負ののれん償却額	(16,302)	(493)
のれん償却額	730	730
段階取得に係る差損益	10,190	—
減損損失	6,241	842
固定資産売却損益	324	(127)
事業構造改善費用	6,923	802
固定資産処分損益	6,189	6,274
投資有価証券売却損益	(161)	(910)
投資有価証券評価損益	692	808
関係会社株式売却損益	—	(1,282)
補助金収入	(5,716)	(3,346)
受取利息及び受取配当金	(1,489)	(890)
支払利息	12,758	12,274
為替差損益	119	754
持分法による投資損益	(3,012)	(1,796)
貸倒引当金の増減額	(59)	(148)
特別修繕引当金の増減額	234	(2,375)
環境対策引当金の増減額	(314)	(583)
退職給付に係る負債の増減額	753	581
売上債権の増減額	53,968	(23,948)
生産物分与費用回収権の回収額	3,265	3,262
たな卸資産の増減額	79,904	(61,495)
仕入債務の増減額	(96,090)	55,031
その他の流動資産の増減額	24,245	(1,528)
その他の流動負債の増減額	(18,151)	(22,773)
その他投資等の増減額	860	1,699
その他の固定負債の増減額	4,171	(2,306)
その他	(75)	1,535
小計	53,849	73,665
利息及び配当金の受取額	2,154	1,014
利息の支払額	(13,490)	(12,407)
事業構造改善費用の支払額	(5,107)	(3,916)
補助金の受取額	4,978	3,487
信託設定費用の支払額	(1,010)	—
法人税等の支払額	(22,945)	(14,218)
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 18,427	¥ 47,625

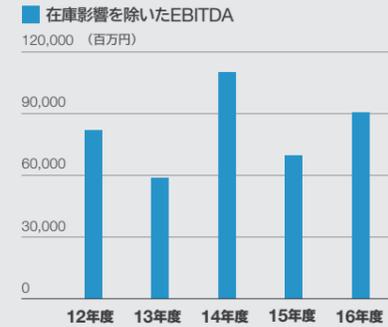
連結キャッシュ・フロー計算書

2015年度 (2016年3月期) 2016年度 (2017年3月期)
(百万円)

投資活動によるキャッシュ・フロー		
投資有価証券の取得による支出	¥ (976)	¥ (1,341)
投資有価証券の売却及び償還による収入	243	7,190
関係会社株式の取得による支出	(8,401)	(1,240)
関係会社株式の売却及び清算による収入	—	178
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	—	1,261
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	(55,743)	(108,683)
有形固定資産の処分に伴う支出	(4,645)	(4,310)
有形固定資産の売却による収入	1,243	593
無形固定資産及び長期前払費用等の取得による支出	(16,126)	(5,977)
短期貸付金の増減額	2,713	399
長期貸付けによる支出	(1,840)	(1,425)
長期貸付金の回収による収入	1,074	589
定期預金の預入による支出	(100)	(489)
定期預金の払戻による収入	14,193	—
匿名組合出資金の払戻による収入	—	1,233
その他	23	(15)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(32,839)	(112,038)
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	(13,138)	(2,828)
長期借入れによる収入	73,692	43,861
長期借入金の返済による支出	(45,165)	(66,333)
引出制限付預金の預入による支出	—	(6,393)
社債の発行による収入	8,886	—
コマーシャル・ペーパーの純増減額	12,000	39,400
配当金の支払額	—	(3,359)
非支配株主への配当金の支払額	(1,578)	(947)
非支配株主からの払込みによる収入	—	6,229
その他	(2,196)	(4)
財務活動によるキャッシュ・フロー	32,499	9,626
現金及び現金同等物に係る換算差額	(189)	(621)
現金及び現金同等物の増減額	17,898	(55,408)
現金及び現金同等物の期首残高	80,765	89,418
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	2,107
連結子会社の合併による現金及び現金同等物の増加額	—	8
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	¥ 89,418	¥ 36,126

連結経営指標等

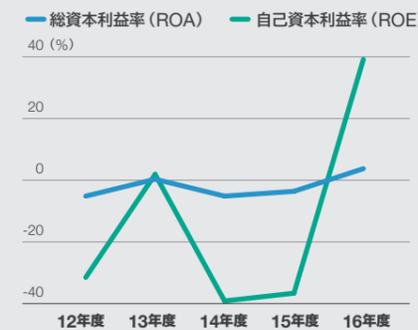
在庫影響を除いたEBITDA



	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
在庫影響を除いた営業利益	¥37,158	¥23,647	¥ 77,730	¥38,961	¥52,782
減価償却費等※1	44,953	35,330	32,399	30,713	37,769
在庫影響を除いたEBITDA※2	82,111	58,977	110,129	69,674	90,551

※1 生産物費用回収権の回収額を含む
※2 在庫影響を除いたEBITDA=在庫影響を除いた営業利益+減価償却費等

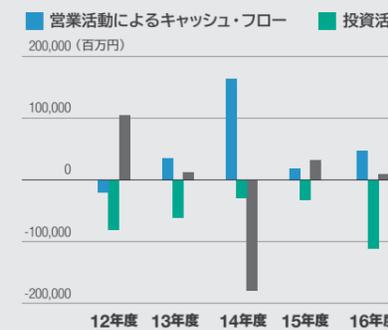
総資本利益率 (ROA) / 自己資本利益率 (ROE)



	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
親会社に帰属する当期純利益 (損失)	¥(85,882)	¥ 4,348	¥(77,729)	¥(50,230)	¥ 53,235
総資産	1,743,492	1,696,831	1,428,628	1,409,615	1,525,679
自己資本	230,456	231,927	167,194	108,046	164,722
総資本利益率 (ROA) (%)	(5.0)	0.3	(5.0)	(3.5)	3.6
自己資本利益率 (ROE) (%)	(31.4)	1.9	(39.0)	(36.5)	39.0

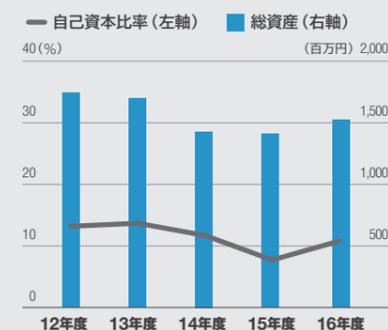
※1 総資本利益率 (ROA) = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 期首・期末平均総資産 × 100
※2 自己資本利益率 (ROE) = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 期首・期末平均自己資本 × 100

活動別キャッシュ・フロー



	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥(20,950)	¥35,837	¥163,384	¥18,427	¥47,625
投資活動によるキャッシュ・フロー	(80,481)	(61,007)	(30,126)	(32,839)	(112,038)
財務活動によるキャッシュ・フロー	104,695	12,555	(178,920)	32,499	9,626
現金及び現金同等物の期末残高	129,699	123,280	80,765	89,418	36,126

総資産、自己資本比率、ネットD/Eレシオ (格付ベース)

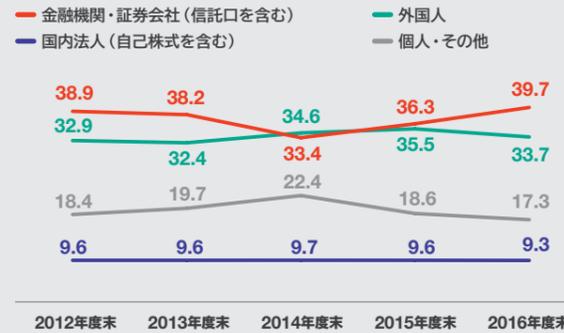
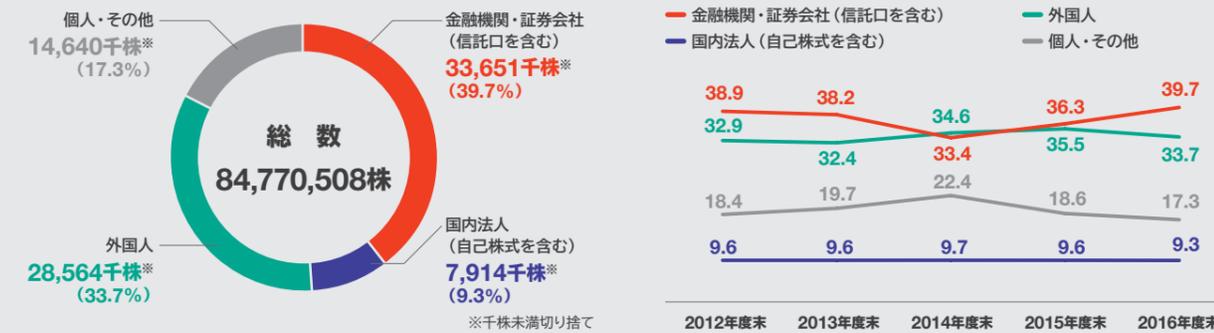


	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
総資産	¥1,743,492	¥1,696,831	¥1,428,628	¥1,409,615	¥1,525,679
ネット有利子負債	713,190	723,257	597,701	666,179	727,259
自己資本	230,456	231,927	167,194	108,046	164,722
自己資本比率 (%)	13.2	13.7	11.7	7.7	10.8
ネットD/Eレシオ (格付ベース)	3.1	3.1	3.6	4.6	3.6

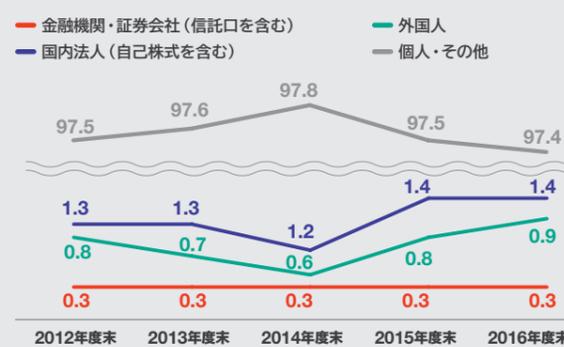
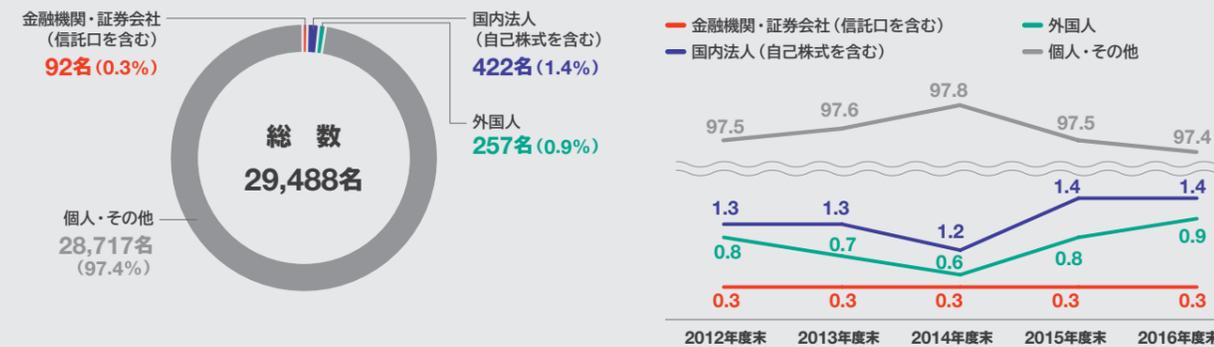
株式情報 (2017年3月31日現在)

定時株主総会	毎年6月	期末配当金支払株主確定日	3月31日
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社	単元株数	100株
発行済株式の総数	84,770,508株	上場証券取引所	東京証券取引所 第一部

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 (2017年3月末現在)

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)	5,757	6.79
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
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	1,899	2.24
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	1,529	1.80

※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

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) 3798-3180
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	224店
支店	東日本支店、関東支店、中部支店、関西支店、西日本支店
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」として発行しています。

報告期間 2016年4月1日～2017年3月31日 (ただし一部2017年度の報告も含まれています)

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54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に記載しています。

発行時期 発行日: 2017年8月 / 次回発行予定: 2018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、様々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。