

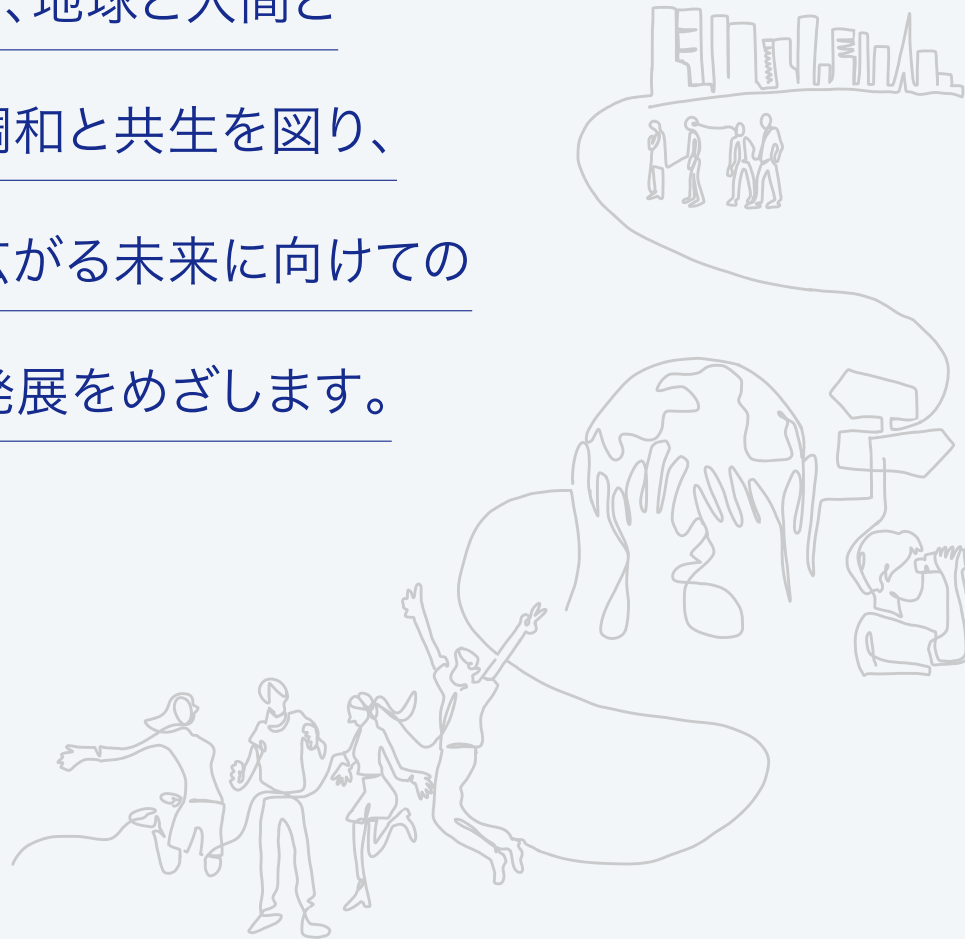
コスモエネルギーグループ理念

私たちは、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の

持続的発展をめざします。



■サステナビリティの基本的な考え方

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

■ブランドステイメント

ココロも満タンに

どんな時代でも、コスモに関わる

すべての人のココロまで満たす存在を

めざしていきます。

コスモエネルギーグループの
めざす未来

Vision 2030

未来を変えるエネルギー、
社会を支えるエネルギー、
新たな価値を創造する。

当社グループは、Vision 2030として、
以下3つの方向性を柱に取り組み、
ありたい姿の実現をめざしていきます。

グリーン電力サプライチェーン強化

(発電～需給調整～売電
サプライチェーン高付加価値化)

次世代エネルギー拡大

(SAF供給、水素および他エネルギーの取り組み)

石油事業の競争力強化・低炭素化

(デジタルプラント化などによる競争力強化、
CCS/CCUS による低炭素化)



Oil & New ~Next Stage~

当社グループは、第6次連結中期経営計画において収益改善施策の着実な実行により稼ぐ力を向上させ、財務体質を一定程度改善させました。

第7次連結中期経営計画では、新たなステージへ、スローガンを「Oil & New ~Next Stage~」として、以下の4点を基本方針に、持続的な企業価値の向上に取り組んでいきます。

- ①収益力の確保
- ②成長に向けたNew領域の拡充
- ③三位一体の資本政策実現
- ④経営基盤の変革

COSMO REPORT 2023

CONTENTS



Mission

コスモエネルギーグループ理念	1
Vision 2030 / Oil & New ~Next Stage~	2
価値創造のあゆみ	4
社長メッセージ	5
企業価値向上への取り組み	11

Strategy

価値創造モデル	13
Vision 2030・第7次連結中期経営計画	15
財務担当役員メッセージ	26
経営成績、キャッシュ・フローの状況および財政状態の分析	29
コスモエネルギーグループの事業	31
事業概況	32
石油事業	33
石油化学事業	35
石油開発事業	37
再生可能エネルギー事業	39



Foundation

特別対談：カーボンネットゼロの実現に挑む、 エネルギー企業のサステナビリティ	42
コスモエネルギーグループのサステナブル経営	48
サステナビリティ担当役員メッセージ	49
サステナビリティ推進の取り組み	50
コスモエネルギーグループのマテリアリティと 連結中期サステナビリティ計画の実績	51
第7次連結中期経営計画におけるマテリアリティのKPI	52
気候変動対策	53
TCFD	55
クリーンなエネルギー・製品・サービスの提供	56
人材の活躍推進・健康増進・働きがいの向上	59
人権	64
コンプライアンスと理念・価値観の共有	65
グループリスクマネジメントの強化	66
デジタル変革 (DX)	67
安全操業・安定供給	69
コーポレート・ガバナンス	70
社外取締役対談	76
役員体制	81
スキルマトリックス	83

Data

11年間の主要財務データ	84
株式情報・会社情報	85



価値創造のあゆみ

コスモエネルギーグループのスタートであるコスモ石油の創立から37年。

さまざまな環境変化の中でも、エネルギーの安全・安定供給という変わらない使命を果たし、社会に貢献できるコスモエネルギーグループをめざします。

■ 全事業共通 ■ 石油事業関連 ■ 再生可能エネルギー事業関連
■ 石油開発事業関連 ■ 石油化学事業関連



会社の成り立ち

<p>1933 丸善石油株式会社設立</p> <p>1939 大協石油株式会社設立</p> <p>1984 精製「コスモ石油」発足</p>	<p>1986 コスモ石油誕生</p> <p>1989 アジア石油合併、4製油所体制へ</p>	<p>2007 IPIC (現 MIC) との業務提携</p> <p>2007 UAEでの日本語教育プログラム開始</p> <p>2008 石油化学事業へ本格参入、 ヒュンダイコスモペトロケミカル設立</p> <p>2010 エコ・パワー株式取得、風力発電事業へ 本格参入</p> <p>2010 堺製油所にてコーカー稼働開始</p> <p>2010 オートリース事業「コスモビークルリース」 開始</p> <p>2011 東日本大震災による千葉製油所火災爆発 事故</p> <p>2011 四日市製油所ミックスキシレン蒸留装置完成</p> <p>2012 アブダビ石油 新利権協定発効</p> <p>2012 千葉製油所 第2常圧蒸留装置再稼働</p> <p>2013 坂出製油所を閉鎖し、3製油所体制へ</p> <p>2013 ヒュンダイコスモペトロケミカルにて新規パ ラキシレン製造装置の商業運転スタート</p> <p>2014 CEPSAとの戦略的包括提携に合意 <small>※現「コスモMyカーリース」</small></p>	<p>2015 コスモエネルギーホールディングス設立</p> <p>2015 四日市地区にて昭和シェル (現 出光興産) と業務提携</p> <p>2015 コスモエネルギーホールディングス設立</p> <p>2016 丸善石油化学を連結子会社化</p> <p>2017 ヘイル油田生産開始</p> <p>2018 四日市霞発電所の燃料転換工事完了</p> <p>2018 コスモでんき販売開始</p> <p>2018 アブダビ石油創立50周年</p> <p>2019 キグナス石油への燃料油供給開始</p> <p>2019 完全子会社化に伴いコスモエコパワーへ社名変更</p> <p>2020 気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) 提言に賛同署名</p> <p>2021 アブダビ首長国の探鉱鉱区「Offshore Block4」を取得</p> <p>2021 青森西北沖プロジェクト (洋上風力) においてイベルドロラ・リニューアブルズ・ジャ パン社と提携</p> <p>2021 コスモエネルギーグループ直営全SSの100%実質再生可能エネルギー電力化を決定</p> <p>2021 再エネ・EV等のパッケージ商品「コスモ・ゼロカボソリューション」の販売開始</p> <p>2021 マスダール社と脱炭素分野での協業検討に関する覚書を締結</p> <p>2021 岩谷産業社と水素事業での協業検討に関する基本合意書を締結</p> <p>2022 2050年カーボンネットゼロの実現に向けたロードマップを開示</p> <p>2022 三井物産社とAlcohol to Jet (ATJ) 技術を活用した国産SAF製造技術の共同検討を開始</p> <p>2022 国内初の国産SAF大規模生産に向け新会社SAFFAIRE SKY ENERGYを設立</p> <p>2023 秋田県秋田港および能代港の洋上風力発電プロジェクトが商業運転開始</p>
--	---	--	---



四日市製油所



千葉製油所



堺製油所



「ココロも満タンに」ロゴマーク



石油開発の海上集油基地



丸善石油化学千葉工場



風力発電

TOP MESSAGE

社長メッセージ

**エネルギー産業の変革期に、
「人」を中心に据えて
企業価値の向上を実現する**

代表取締役社長 社長執行役員

山田 茂



変革の時代で勝ち残る

変革期に最も重要な要素は「人」

エネルギーの需要と供給を取り巻く環境は今、大きな変化に晒されています。

2021年以降、新型コロナウイルス感染症の収束や地政学リスクの顕在化により資源・エネルギーの需給が逼迫し、エネルギーセキュリティの重要性が見直されています。大きな流れとしては地球温暖化による気候変動や生物多様性への影響懸念から、世界規模で脱炭素化が進むことは間違いなく、エネルギー業界は大きな変革期を迎えています。コスモエネルギーグループにおいても、脱炭素化とエネルギーの安定供給の両方を推進する立場として、極めて難しい経営の舵取りが求められています。

私は2023年4月に社長に就任し、変革期を乗り越えるために決意を新たにしています。

私が当社（当時はコスモ石油）に入社したのは、合併してまもない1988年です。営業を始まりに、35年にわたり供給、経営企画などでさまざまな業務に携わってきました。

特に印象に残っていることの一つは供給部門での経験です。同部門では、原油の輸入から精製、販売、物流に至るまでの全体の流れを俯瞰しながら、石油製品の需要と供給を把握し、瞬時に判断して調整することが求められます。

この経験が、全体観とスピード感を両立させながら判断することの礎になっていると思います。

もう一つは、2011年に発生した東日本大震災による千葉製油所でのLPGタンク爆発火災です。この火災では、多くの皆さまに多大なるご心配、ご迷惑をおかけしました。当社グループが安全に対して極めて強い思いを持って経営資源を投下するとともに、現場で地道な努力を積み重ねてきた背景には、この火災の教訓があります。

社長就任に際し強く思うのは、当社グループにとって重要な要素は「人」だということです。火災からの復旧の際も、今のような変革期でも、会社が大きく変わろうとする時には多くの困難に直面します。その際、会社・社員を勇気づけられるのはやはり人であり、未来に向けてイノベーションを起こそうと努力を重ねられるのもまた人です。

変革期を迎えたエネルギー業界で、当社グループがさまざまな課題に挑み、勝ち残っていく上で欠かせないのは人に尽きると、あらためて感じています。

安全安定操業を強みとして稼ぐ力が大きく改善

当社グループは、発足以降業績や財務体質の面で厳しい時期が続きましたが、第6次連結中期経営計画（以下、第6次中計）の取り組みを通じ、稼ぐ力を大きく改善できたと考えています。その結果、財務体質も改善し、市場環境変化に耐えうる一定の自己資本の厚みとネットD/Eレシオ

1倍台前半を実現しました。

稼ぐ力を改善できた要因の一つは、製油所の安全安定操業を継続し、安定的に供給・販売ができたことです。当社グループは火災以降、設備投資などのハード面とともに、操業システムや人材育成などのソフト面でも、安全の強化に向けて取り組んできました。

こうした経営努力に加え、現場で真摯に取り組む社員一人ひとりの力が、稼ぐ力の向上を根底で支えています。安全安定操業は一朝一夕では成せず、火災の教訓を胸に積み重ねてきたものであり、当社グループの大きな強みであると自負しています。今後もそれを錆びつかせることなく、より磨きをかけていきたいと考えています。

企業価値の向上をめざす 新たな中期経営計画

— Vision 2030、第7次連結中期経営計画に込めた思い —

第7次中計を通じ、持続的な企業価値向上を実現

当社グループは、2001年にグループ理念「私たちは、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の持続的発展をめざします。」を制定しました。20年以上が経過した現在でも、この理念は揺るぎません。

一方、現在のようなエネルギー変革期に期待されるのは中期経営計画とグループ理念をつなぐ中長期のビジョンであると考え、2030年に向けてVision 2030「未来を変えるエネルギー、社会を支えるエネルギー、新たな価値を創造する。」を新たに策定しました。

未来を変えるエネルギーとは、再生可能エネルギーや次世代エネルギーなど脱炭素社会への移行に欠かせないものを指し、社会を支えるエネルギーはエネルギーの安定供給のために、従来の石油資源を効率的に活用していくことを意味しています。この2つを両輪として新たな価値を創造していこう、という思いを込めました。

Vision 2030では、脱炭素への社会的な要請の高まりは十分に認識した上で、急速なエネルギー転換による歪みや悪影響も考慮し、低炭素、低コストのエネルギーを安定供給することが当社グループの使命だと考えています。

また、第6次中計までは、長年課題だった財務体質の改善を最優先に取り組んできましたが、前中計の成果を踏まえ第7次中計では企業価値の向上をテーマに据えました。

東京証券取引所の上場企業は、PBRが継続して1倍を下回る場合、改善の取り組みや進捗状況の開示を要請さ

れていますが、当社はそれに先駆けて企業価値に対する考え方を示すことができました。

Vision 2030の大きな柱の1つが、グリーン電力サプライチェーンの強化です。従来、風力発電を中心とした再生可能エネルギー事業を拡大してきましたが、発電領域にとどまらず、電力調整や蓄電および、その先の販売も含めたサプライチェーンを一つにつなげ、強化していきます。

当社グループは、長年にわたり日本のエネルギーの安定供給の一端を担ってきました。世界的な脱炭素の流れと、これからもエネルギーの供給責任を果たしていくという意思を重ね合わせた際、グリーン電力サプライチェーンを強化することが、当社グループとして果たすべき役割だと考えています。また、それを実現するためのビジネスの多くを、すでに保有しています。

再エネ発電の領域では、風力発電国内3位の実績があり、今後も計画に沿って着実に事業を拡大します。洋上風力では競争環境が厳しくなっていますが、ここ2～3年を勝負の年と捉えています。需給調整・蓄電領域では、日本全体で再生可能エネルギーの供給が増える一方、需給のミスマッチにより、せっかく発電した電気を捨てざるを得ない事態が起こり始めています。この解決には、需給の調整機能や、発電した再生可能エネルギーを蓄電する方法が必要です。エネルギーを大切に使うという意味で非常に重要な機能であり、2023年度から蓄電事業の実証をス

Vision 2030

未来を変えるエネルギー、社会を支えるエネルギー、新たな価値を創造する。



グリーン電力 サプライチェーン強化

発電～需給調整～売電
サプライチェーン高付加価値化



次世代エネルギー拡大

SAF供給、水素および
他エネルギーの取り組み



石油事業の競争力強化・ 低炭素化

デジタルプラント化などによる競争力強化、
CCS/CCUSによる低炭素化

スタートする計画です。グリーン電力販売の領域では、グループ会社を通じて販売実績があります。今後は、エネルギーマネジメントを含めたソリューションとして販売したり、EV車のリース販売とともに提供したりするなど、多様な商品開発に取り組みます。

このような事業やノウハウをつなげ、シナジーを創出することで、発電単体ではなくサプライチェーン全体を通じてマネタイズすることができると考えています。これらを実現するために、2030年までに3,000億円の戦略投資を実施する計画です。

2つ目の柱である次世代エネルギーの拡大については、日本初の国産SAFの量産化、水素サプライチェーンへの参入を図ります。SAFについては、日揮ホールディングス株式会社、株式会社レポインターナショナルと廃食用油を原料とするSAFの量産化をめざし、合同会社SAFFAIRE SKY ENERGYを設立したほか、三井物産株式会社とは同社が出資する米国LanzaJet, Inc.の技術を活用したエタノールを原料とするSAFの製造・供給に向けて共同検討を始めています。

水素サプライチェーンでは、岩谷産業株式会社と今年2月に水素ステーション事業の合同会社を設立しており、2024年度にはトラック向け水素ステーションを開所する計画です。

これらの取り組みに対し、2030年までに1,000億円の

戦略投資を実施する計画です。

3つ目の柱は、石油事業の競争力強化と低炭素化です。脱炭素の流れが進むことは間違いありませんが、その時間軸が非常に重要になると考えています。EVなどの普及が進む中でも、2030年頃までは石油製品がエネルギー需要の大きな比率を占めるとみられ、それまでの間は安定供給の責任を果たしていく必要があります。

世界的に見ても、石油はまだ重要なエネルギー資源です。現在、当社グループが権益を保有する鉱区はリスクの低いものに絞り込まれていますが、安定供給の責任を果たすためにも一定程度は事業として継続する必要があると考えています。また、先に述べたように、第6次中計では製油所の安全安定操業が稼働力の向上に大きく寄与しました。今後は、DXの活用などにより稼働率を向上させ、さらなる高効率化を図ります。

一方で、低炭素化にも注力します。石油精製、石油化学の燃料転換や、アブダビ首長国との強固な関係性を活かし、同国の国営石油会社とCCS/CCUSなど脱炭素分野での協働を図ります。

期待に応える資本政策、経営基盤の変革

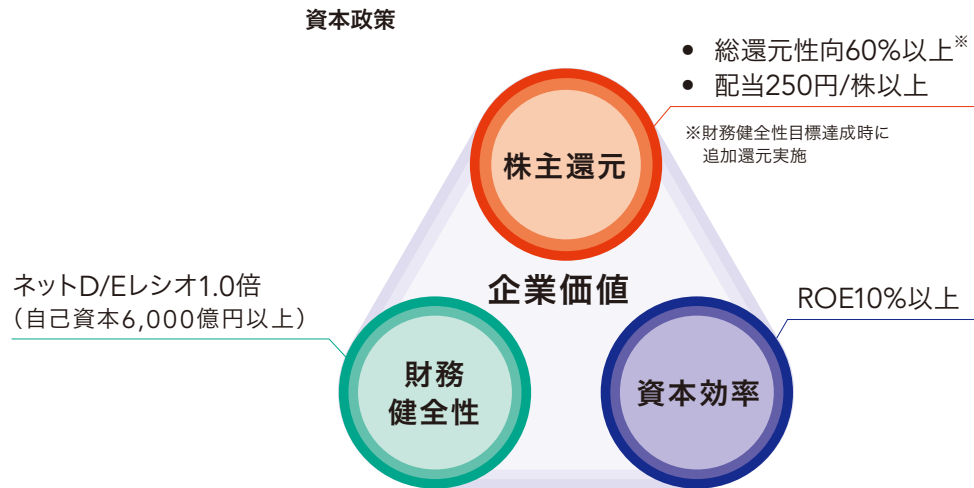
これまで当社グループは財務体質改善を最優先に取り組んできましたが、第6次中計期間中に一定の改善を図ることができました。第7次中計のテーマである企業価値向上の実現に



ついて経営陣で議論する中で、収益力の向上や成長期待を高めるのと同時に、バランスのとれた資本政策を示す必要があるとの結論に至り、今回初めて資本政策を公表しました。

新たな資本政策の考え方は、株主還元、財務健全性、資本効率の3つの要素を、欠けることなく、偏ることなく成長させていくことで、企業価値の向上を実現するというものです。

株主還元のうち総還元性向については、収益力をベースに成長戦略の実行に必要な投資と財務健全性のバランスを見つつ、資本市場からの期待値も認識した上で、3年累計で60%以上としました。配当金については、1株当たり250円を下限とした安定配当を実施します。第7次中計期間中の事業環境を鑑み、当社グループの実力であれば、外部環境に多少の変化があったとしても実現できる水準をコミットしています。



財務健全性については、複合的な観点で精査し、ネットD/Eレシオ1.0倍、自己資本6,000億円以上を目標値としました。具体的には、リスクへの対応という観点で、国内外の類似企業をセグメントごとに選定し、過年度の業績を分析して資産に内在するリスクおよびリスクをカバーするための必要資本を算出したほか、求められる資本効率、今後脱炭素の流れが加速する中でも柔軟な資金調達が可能である水準などを考慮しています。

第7次中計期間中は、New領域の拡充のための投資が拡大しますが、資本効率についてはROE10%以上を安定的に創出することをめざします。

資本政策について株主・投資家の皆さまと対話する中では、数字だけでなく考え方も含めて中計でコミットメント

として開示したことに、一定のご評価をいただいていると認識しています。今後はこれをしっかり運用していくことで、ご期待に応えていきます。

第7次中計では、経営基盤の変革として 3つのトランスフォーメーションに取り組む

当社グループにとって最も重要な資産である人材については、意欲・自律性と能力・多様性の両面で取り組みを進めます。従業員アンケートの結果では、社員同士の関係性、人間性に好意的な回答が多く、チームワークの良さが当社グループの強みになっていると考えています。一方で、変革期においてはチーム内で切磋琢磨することによる摩擦

や、個々人の成長への意欲の強さも重要です。制度面の整備や教育プログラムは会社側で準備しつつ、社員個々人の能力を高めることを促し、最終的には会社に対するエンゲージメント向上につなげていきます。

DXについては、拡大余地が大きい領域です。代表例を挙げると、コスモブランドのサービスステーションを利用するお客様に提供している「カーライフスクエアアプリ」の購買データや、製油所の運転・保全データなどを活用することで、既存のサービス・事業の改善だけでなく、新たなビジネスの機会にしたいと考えています。この推進のために、全社的にITリテラシーを高めつつ、さらにその中で900名のデータ活用コア人材[※]を創出する計画です。

GXについては、2050年にScope3を含めたカーボンネットゼロをめざします。現在の削減貢献の中心は風力発電事業ですが、CCS/CCUSなどの新しい分野にも取り組んでいきます。また、グループ全体で見ると石油化学事業のCO₂排出量も大きいことから、アンモニアへの燃料転換の検討など、社外とも連携して対応を進めます。

サステナブル経営の根幹として、当社グループはこれまでガバナンス改革にも積極的に取り組んできました。取締役会の透明性という観点では、現在9名の取締役のうち、4名が独立社外取締役です。また、多様性の観点でも3分の1が女性で、1名は執行も兼ねた取締役です。こうした改革の効果もあり、取締役会では非常に活発な議論がなされています。

スキルマトリックスについては毎年見直しを行っています。その中では、項目の議論に加えて、執行役員クラスに至るまでグループ全体での過不足がないかを点検し、将来の幹部候補となる人材のパイプラインにも目配りをしています。

※データ活用を先導する人材（データサイエンティスト・データエンジニア・データストラテジスト）

新たな時代を見据え、 グループの変革を促す

今までの延長線上ではない コスモエネルギーグループの新しい成長の 原動力を生み出す

これまで述べたように、世界的な脱炭素の流れを受けて、エネルギー業界は大きな変革期にあります。当社グループも、Oil領域で安定供給の責任を果たしながら、New領域の拡充を図ることが求められています。また、第7次中計のテーマである企業価値向上の実現のために、石油事業の収益力確保、新たに策定した資本政策の運用と併せて、New領域の成長性を、実績も含めてお示ししていくことが必要だと認識しています。私自身は社長として、これら先頭を立てて推進していきます。

先達が築いてきた有形・無形の資産を受け継ぎつつ、新たな時代を見据え、今までの延長線上ではないコスモエネルギーグループの新しい成長の原動力を生み出し、持続的な成長を実現することが、私の社長としての最大の使命だと考えています。

第7次中計のもとで企業価値を高め、ステークホルダーの皆さまからの信頼に応えられるよう全力を尽くします。

これからのコスモエネルギーグループの成長にぜひご期待ください。



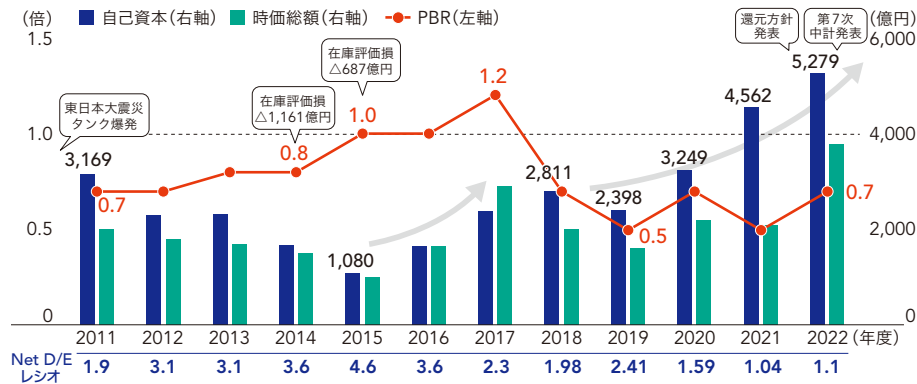
左：代表取締役会長 桐山 浩 右：代表取締役社長 社長執行役員 山田 茂

企業価値向上への取り組み

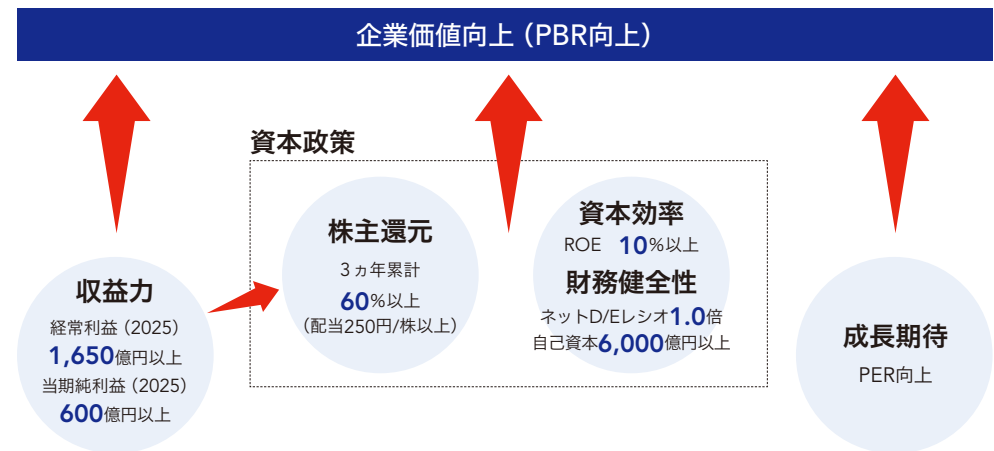
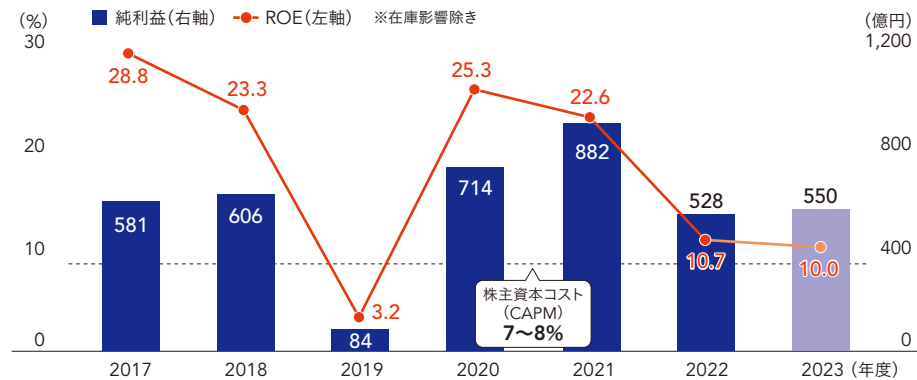
当社グループは、東日本大震災による事故の影響や、原油価格の下落に伴う大規模な在庫評価損の計上などにより財務健全性が著しく棄損していましたが、第6次中計（2018～2022年度）期間中に各種施策を着実に実行したことで、一定の水準に回復しました。2022年度には大規模な還元強化を明記した株主還元方針を公表、2023年3月には株主還元・資本効率・財務健全性を三位一体で実行する資本政策を含む第7次中計を公表し、資本市場からもおむねご評価いただいています。

一方で、株価指標の一つであるPBRがまだ1倍を下回っている状況を鑑み、企業価値向上の取り組みの実効性を高めるべく、新たに3つの基本方針を定めました。2023年9月末時点では0.9倍となりましたが、今後も、中長期的な施策と短期的な施策の両方に取り組み、企業価値の向上ひいてはPBRの改善をいち早く実現していきます。

PBRおよび自己資本・時価総額推移



在庫影響除き ROE 推移



基本方針	収益力	<ul style="list-style-type: none"> 中計の徹底と稼ぐ力のさらなる向上 	<ul style="list-style-type: none"> 短期的施策 中長期的施策
	資本政策	<ul style="list-style-type: none"> 総還元60% (以上) の早期実現 事業ポートフォリオと資本効率の再点検 	<ul style="list-style-type: none"> 短期的施策 中長期的施策
	成長期待	<ul style="list-style-type: none"> NEW 事業の着実な実現 	<ul style="list-style-type: none"> 中長期的施策